

Systémový prístup k manažérstvu

Teória systémov definuje systém ako množinu prvkov a väzieb medzi nimi. Táto definícia vychádza za známeho Aristotelovho výroku, že „systém je viac ako prostý súčet jeho častí“. Preto aj norma STN EN ISO 9001:2001 definuje systém ako „množinu vzájomne previazaných alebo vzájomne pôsobiacich prvkov“. Uvedenú definíciu je možné rozšíriť v tom zmysle, že „systém je komplex prístupov, myšlienok, predstáv, ktorých vzájomná interakcia vyvolá vznik nových, potrebných integračných vlastností“ (Petříková et. al 2006). Zmena jedného komponentu vyvoláva zmeny ďalšie, prípadne aj zmeny celých systémov.

Pokiaľ bolo prostredie stabilné, predvídateľné, podnikateľská prax nemala dôvod vytvárať a používať komplexné manažérske postupy a ucelené systémy podnikového riadenia. V súčasnom prostredí tzv. novej ekonomiky (postkapitalistického, postmoderného, znalostného prostredia) manažmenty mnohých podnikov hľadajú taký systém riadenia, ktorý by riešením problémov v jednej oblasti, nevyvolal negatívne dopady do iných oblastí, tzn. nebol kontra-produktívny, či dokonca až deštruktívny.

Systémový prístup spočíva v komplexnom chápaní javov a v zohľadnení všetkých vnútorných a vonkajších súvislostí daného problému. Vylučuje riešenie problému na základe parciálnej optimalizácie jeho jednotlivých častí (Růžička 2004).

Systémové riadenie firiem predstavuje taký postup, pri ktorom sú skúmané javy a podnikové procesy chápané komplexne v súvislostiach, vo vnútorných i vonkajších väzbách, s cieľom dosahovania synergických efektov vo všetkých oblastiach podniku. Je to postup uvažujúci s tzv. holistickým/celkovostným (whole) chápaním, kde podnik má svoju štruktúru, správanie a fungovanie.

Systémové modely riadenia organizácií prešli v 20-tom storočí dynamickým vývojom, v ktorom je možné rozlíšiť niekoľko základných období (Mačina 2004).

V klasickom období (Taylor, Ford) boli organizácie aj ľudia chápaní mechanicky, ako stroje. Pretože najúčinnšie fungovanie organizácii vyžadovalo premeniť pracovníkov na „automatizovaný nástroj“ (**robotizácia individua**) vykonávajúci obmedzený počet rovnakých činností a plniaci príkazy centra.

Od 30-tych rokov bol presadzovaný prístup „**human relations**“ – model sociálneho človeka, zdôrazňujúci význam ľudského faktora a vzájomných vzťahov na pracovisku. Organizácia bola však stále skúmaná izolovane od okolitého sveta.

Organizačná psychológia, vychádzala z teórie motivácie, zdôrazňovala sebarealizáciu a predpokladala, že ciele pracovníkov a organizácie sú rovnaké. Nezohľadňovala reálne rozvrhnutie moci medzi nadriadenými a podriadenými.

Paradigma obmedzenej racionality vychádzala z predpokladu rôznych cieľov pracovníkov a organizácie a venovala veľkú pozornosť vytvoreniu systému pevne stanovených pravidiel, ktoré mali zabezpečiť efektívne riadenie. Pod vplyvom obmedzenej racionality sa tento systém stal priveľmi byrokratickým.

Ekonomická paradigma, nadväzujúca na paradigma obmedzenej racionality, analyzovala odlišnosti medzi fungovaním trhovo orientovaných subjektov a procesmi prebiehajúcimi v prostredí komplexných organizácií.

Štruktúrne funkcionálna paradigma chápe organizáciu ako komplexný systém, schopný sebaregulácie zameranej na dosiahnutie cieľa. Pozornosť je zameraná na plnenie rolí jednotlivých zamestnancov, čo prispieva k chodu organizácie.

V ďalšom období vzniká úsilie spájať/syntetizovať výsledky predchádzajúcich období. V teórii riadenia vzniká **systémový prístup**, ktorý zohľadňuje formálnu štruktúru organizácie, ľudské zdroje, ale navyše počíta aj s vplyvmi technológie a vnútorného sociálneho prostredia. Zdôrazňuje celostné videnie problematiky organizácií a kľúčový význam vzťahu organizácia – prostredie.

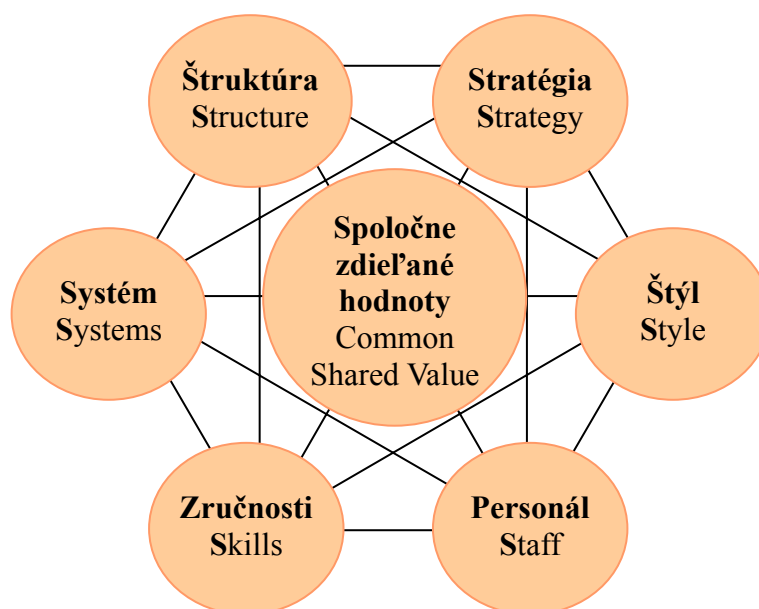
Systémový prístup postupne prerástol do **kontingenčného prístupu**, ktorý zdôrazňuje ambivalentnosť a situačnú podmienenosť (odvetvie, pozícia na trhu, štýl riadenia, vzdelanosť, ...) správania celých organizácií a ich členov, na schopnosť riadiacich pracovníkov flexibilne a adaptabilne reagovať na nepredvídateľné situácie. Tento prístup uznáva rovnocennosť orientácie na konkrétnu úlohu ako aj orientáciu na potreby členov tímu, ktorí úlohu riešia. Pôvodne jednostranne zamerané modely riadenia organizácií sa postupne obohacovali o nové pohľady. Do popredia sa dostávali nové faktory – ľudské zdroje, motivácia a pod. Vzhľadom na to, že tieto faktory sú pre každú organizáciu do istej miery jedinečné, nie je možné stanoviť jeden univerzálny model riadenia organizácie a práve nerešpektovanie existujúcich špecifik môže viesť k znefunkčneniu organizácie.

Efektívna (excelentná, úspešná) je potom tzv. **7S organizácia**. Spája sa:

- **Strategy** – firemná stratégia, ktorej súčasťou je politika kvality,
- **Structure** – firemná štruktúra, ktorej súčasťou je interný QMS,
- **Systems** – systémovosť podniku zloženého zo spolupracujúcich častí,
- **Staff** – personál – každý na svojom mieste, podľa požiadaviek kvalifikácie,
- **Skills** – spôsobilosť, zručnosti,
- **Style** – spoločný štýl práce – firemná kultúra.

Každá zložka spolupracuje s ostatnými, ktoré musia byť prepojené

- **Common Shared Values** – spoločne zdieľanými hodnotami (Obr. 1).



Obr. 1 Sieťová štruktúra zložiek 7S organizácie

