

**umb**

UNIVERZITA  
MATEJA BELA

V BANSKEJ BYSTRICI



Lucia Hudáková, Lenka Veselovská

# SYSTÉMOVÝ PRÍSTUP V MANAŽMENTE A JEHO DETERMINANTY V KONTEXTE PANDÉMIE COVID-19

2024

 BELIANUM

# OBSAH

ÚVOD .....	5
1. AKTUÁLNY STAV POZNANIA SKÚMANEJ PROBLEMATIKY .....	9
1.1 Komparácia názorov na chápanie systémového prístupu .....	10
1.1.1 Porovnanie vnímania systému a jeho vlastností .	11
1.1.2 Historický vývoj a kritické zhodnotenie rôznych názorov na chápanie systémového prístupu .....	15
1.2 Porovnanie prístupov k aplikácii systémového prístupu v manažmente podniku .....	20
1.3 Krízový manažment ako spôsob aplikácie systémového prístupu v manažmente podniku .....	26
1.4 Vplyv pandémie na zmeny v systémovom prístupe a jeho aplikácii .....	32
1.5 Zhrnutie a identifikácia determinantov systémového prístupu .....	40
2. ANALÝZA DETERMINANTOV SYSTÉMOVÉHO PRÍSTUPU V MANAŽMENTE – POROVNANIE STAVU PRED A POČAS PANDÉMIE COVID-19 .....	43
2.1 Cieľ, materiál a metodika skúmania .....	43
2.2 Výsledky dotazníkových prieskumov a časové porovnanie .....	46
2.2.1 Charakteristika výberových súborov .....	47
2.2.2 Zhodnotenie výsledkov dotazníkových prieskumov .....	55
3. VERIFIKÁCIA VÝSLEDKOVA FORMULÁCIA ODPORÚČANÍ .....	80
3.1 Verifikácia kľúčových determinantov uplatňovania systémového prístupu .....	81

3.2 Definovanie predpokladov aplikácie systémového prístupu vo forme ideálneho podnikového a osobnostného profilu .....	91
3.3 Zhrnutie dosiahnutých výsledkov v kontexte pandemického vývoja a návrh odporúčaní .....	94
3.4 Komparácia dosiahnutých výsledkov a diskusia .....	101
3.5 Limity a námety na ďalší výskumu .....	106
ZÁVER .....	109
SUMMARY .....	113
ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV .....	117

## ÚVOD

Pandémia ochorenia COVID-19, ktorá začala ovplyvňovať globálne ekonomické prostredie od roku 2020, zasiahla manažérov vo veľkej miere nepripravených, a to aj vzhľadom na bezprecedentnosť podmienok, ktorým museli ich podniky čeliť. Pandémia a s ňou spojená kríza tak priniesli nielen výzvy, ale hlavne komplexné problémy, na ktoré museli manažéri hľadať okamžité riešenia. Zmeny, ktoré nastali v podnikateľskom prostredí tak ukázali, že nie všetci manažéri boli schopní týmto nástrahám čeliť. Súčasťou bežnej manažérskej praxe je riešenie problémov, ale ich závažnosť pre existenciu podniku počas pandémie výrazne narástla. Z uvedeného vyplýva zvýšená potreba realizovať rozhodnutia, ktoré dokážu flexibilne reagovať na rýchlo sa meniace podmienky tak, aby sa mohli naplňovať ciele podniku. Jedným zo spôsobov, ako to dosiahnuť, je aj aplikácia systémového prístupu v manažment podniku. Jeho aplikácia ponúka návod na to, ako nazerať na problémy komplexne, vnímať jednotlivé elementy a chápať ich vzájomné ovplyvňovanie sa, a tým vytvárať spoločný celok.

Systémový prístup, systémová analýza a ďalšie systémové disciplíny nie sú pre manažment nové. Ich aplikácia vychádza z chápania základných súvislostí, ktorým pozornosť venovalo mnoho výskumov v manažmente. Ľudské, sociálne a ekonomické náklady pandémie COVID-19 sú obrovské. Je prvoradé, aby sa implementovali účinné kontrolné stratégie, a to najmä v chudobných krajinách s nedostatkom zdrojov. Systémové myslenie sa považuje za zmenu paradigmy v ľudskom myslení. Prvýkrát sa objavilo v oblasti obchodu a manažmentu, ale rozšírilo sa do všetkých disciplín a „systémov“, najmä ak je ľudský faktor kľúčovým prvkom, napríklad v sociálnych systémoch. Možnosť uplatňovania systémového prístupu je relatívne veľké množstvo, z čoho vyplýva, že jeho reálne použitie v praxi závisí od rozhodnutia príslušného zamestnanca a jeho výberu. V modernom svete dvadsiateho prvého storočia je absolútne bežné, že

osoby na manažérskych pozíciách aplikujú rôzne postupy a techniky, ktoré pracujú na báze systémového prístupu. Jeho aplikácia umožňuje manažérom realizovať všetky základné aj prierezové manažérske funkcie transparentným spôsobom s využitím formalizovaných postupov, ktoré zahŕňajú všetky elementy systému ich podniku a vzťahy medzi nimi. Zaužívané spôsoby rozhodovania však boli vážne narušené počas pandémie ochorenia COVID-19. Týka sa to aj aplikácie systémového prístupu. Súčasná odborná literatúra sa však zatiaľ nezaoberala zdokumentovaním daných zmien.

Výzvou je ale zisťovanie faktorov, ktoré sú predpokladom úspešnej aplikácie systémového prístupu. Aktuálny stav poznania v oblasti takýchto determinantov vychádza z názorov úzkeho okruhu výskumníkov, ktorí sa venovali určovaniu determinantov pôsobiacich na systémovosť v riešení čiastkových problémov v manažmente podniku. Výhody, ktoré prináša aplikácia takého spôsobu myslenia sú rôznorodé a nezanedbateľné. Ide hlavne o zvýšenie efektívnosti a transparentnosti v manažmente, optimalizáciu procesov rozhodovania v rámci všetkých základných manažérskych funkcií, aplikáciu procesného prístupu k riadeniu a zvýšenie miery chápania podstaty podnikového systému, jeho elementov, ako aj vzťahov medzi nimi. Aj napriek veľkému množstvu výhod aplikácie systémového prístupu je táto oblasť výskumu relatívne slabo pokrytá. V pred-pandemickom období sa väčšina autorov zameriavala na vzťah aplikácie systémového prístupu a kvalitu ľudských zdrojov v procese rozhodovania. Je preto nevyhnutná aktualizácia daných poznatkov, a to hlavne v kontexte zmien, ktoré nastali v dôsledku pandémie a následnou ekonomickou krízou.

Vychádzajúc z uvedených informácií sa táto monografia venuje téme determinantov aplikácie systémového prístupu v manažmente podniku. Predložený výskum vychádza z poznatkov o systémovom prístupe, ktoré boli primárne spracované v roku 2014 ako súčasť dizertačnej práce jednej z autoriek. Tento výskum identifikoval kľúčové faktory, ktoré majú verifikované pôsobenie na implementáciu prvkov systémového myslenia

na riadiacej úrovni. Výskum bol následne v roku 2021 rozšírený o charakterizovanie vývoja v posune v manažérskej praxe a zmapovanie zmien počas pandémie ochorenia COVID-19. Výskum tak rozširujeme o prepojenie systémového prístupu s krízovým manažmentom podniku. Integrálnou časťou monografie je aj vytvorenie konceptu ideálnych charakteristík z hľadiska osobnosti osoby na manažérskej pozícii a podnikových podmienok, ktoré vytvárajú optimálne predpoklady aplikácie systémového prístupu. Navrhujeme tiež odporúčania pre manažérov, ako sa vysporiadať so zmenami v dôsledku pandémie tak, aby aj naďalej mohli efektívne aplikovať systémový prístup.

Hlavným vedeckým cieľom monografie je posúdiť vplyv kritických faktorov, ktoré vo významnej miere pôsobia na uplatňovanie systémového prístupu v manažérskej práci, zmapovať možné zmeny, ktoré nastali počas obdobia pandémie ochorenia COVID-19 a navrhnúť odporúčania pre jeho praktickú aplikáciu počas obdobia krízy vo forme podnikového a osobnostného profilu uľahčujúceho využitie systémového prístupu v manažmente podniku. V zmysle stanoveného hlavného vedeckého cieľa, čiastkových cieľov monografie a štúdia domácej a zahraničnej knižnej a časopiseckej literatúry sme si stanovili hlavnú hypotézu a 2 odvodené hypotézy, ktoré boli overované v analytickej časti monografie.

Predpokladáme, že monografia bude prínosom v dvoch úrovniach, a to teoretickej a praktickej. Teoretické výsledky budú slúžiť akademikom, ktorí sa zaoberajú problematikou rozhodovania a aplikáciou systémového prístupu. Návrhy a zistenia môžu aplikovať vo svojom výskume. Všetky zistenia budeme aplikovať na porovnanie s názormi iných autorov zaoberajúcich sa touto problematikou. Závery tejto monografie bude možné využiť v rámci pedagogického procesu predmetov študijného odboru ekonómia a manažment. Cieľovou skupinou sú tak študenti a tvorcovia zamestnanci univerzít. Prínos navrhnutých odporúčaní pre manažérov v praxi, ktoré môžu pomôcť podnikom v efektívnom rozhodovaní v postpandemickom globálnom prostredí, predstavujú najdôležitejší prínos spracovanej monografie.

Manažéri tak môžu naďalej aplikovať systémový prístup a dosahovať stanovené ciele.

Lucia Hudáková, Lenka Veselovská  
Poprad 15. 10. 2022