

# **Sociálno-ekonomická revue**

Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov,  
Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne

Vedecký časopis – Scientific Journal

# **Social and Economic Revue**

Faculty of Social and Economic Relations,  
Alexander Dubček University of Trenčín

**ISSN – 1336-3727**

# Sociálno-ekonomická revue

Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov,  
Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne

Vedecký časopis – Scientific Journal

# Social and Economic Revue

Faculty of Social and Economic Relations,  
Alexander Dubček University of Trenčín

**Redakcia/Editorial office:**

Študentská 2,  
911 50 Trenčín  
Tel.: 032/7 400 217, Fax: 032/7 400 403  
URL: <http://fsev.tnuni.sk/revue>  
E-mail: [revue@tnuni.sk](mailto:revue@tnuni.sk)

**Predseda redakčnej rady / Editor-in-chief:**

Vojtovič Sergej, doc., DrSc. – Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne

**Výkonný redaktor / Executive editor:**

Kordoš Marcel, Ing., PhD. – Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne

**Redakčná rada / Editorial board:**

Barták Peter, prof., DrSc. – Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne  
Bláha Jiří, prof., PhD., CSc. – Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava  
Cisko Štefan, prof., Ing., CSc. – Žilinská univerzita v Žiline  
Hittmar Štefan, prof. Ing. PhD. – Žilinská univerzita v Žiline  
Holomek Jaroslav, doc., RnDr., CSc. – Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne  
Gambetta Quido, prof. – Università di Bologna, Italia  
Gregar Aleš, doc., PhD., Ing., CSc. – Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Janas Karol, doc., PhD., PhD. – Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne  
Jurová Marie, prof., Ing., CSc. – Vysoké učení technické v Brně  
Karbach Rolf, prof. Dr. – Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne  
Koubek Jozef, prof., Ing., PhD. – Vysoká škola ekonomická v Prahe  
Králík Jozef, prof., JUDr., CSc. – Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne  
Kútik Ján, doc., Ing., CSc. – Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne  
Lipková Ľudmila, prof., Ing., CSc. – Ekonomická univerzita v Bratislave  
Mládková Ľudmila, doc. Ing. Ph.D. – Vysoká škola ekonomická v Prahe  
Navickas Valentinas, prof. DrSc. – Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne  
Nerudová Danuše, doc., Ing., Ph.D. – Mendelová univerzita v Brne  
Pavelková Drahomira, prof., Ing., Dr. – Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Skibniewski Mirosław J., Chair prof., Ph.D. – University of Maryland, USA  
Slávik Štefan, prof., Ing., PhD. – Ekonomická univerzita v Bratislave  
Strunz Herbert, prof., Dr. – Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne  
Tolksdorf Guido, prof., Dr. – Bielefeld University, Germany.

**Časopis Sociálno-ekonomická revue vychádza štvrt'ročne.**

**The journal Social and Economic revue is published quaterly.**

**Vydavateľ/Publishing house:**

Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov, Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne.

**Návrh obálky/Cover Design**

Andrej Živčic, AENDY design, [www.aendy.sk](http://www.aendy.sk)

**Tlač:** J+K Nemšová, Mierové námestie 4, Nemšova 914

**Registračné číslo/Registration No.:**

MK SR 3775/2009

**ISSN - 1336-3727**

# **Sociálno-ekonomická revue**

Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov,  
Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne

Vedecký časopis – Scientific Journal

# **Social and Economic Revue**

Faculty of Social and Economic Relations,  
Alexander Dubček University of Trenčín

Číslo 1 / marec 2012, Ročník 10.  
No. 1 / March 2012, Volume 10.

**Obsahové zameranie**

**Variability of Contents**

**Základný výskum**

**Basic research**

**Aplikovaný výskum**

**Applied research**

**Názory**

**Opinions**

**Recenzie**

**Reviews**

**Informácie**

**Information**

**Obsah**

**Contents**

<b>ÚVAHA NAD NOVELAMI ZÁKONA O ŠTÁTNEJ SLUŽBE Č. 312/2001 Z.Z.</b> ..... 7	
<i>Vladimír GECELOVSKÝ</i>	
ASSESSMENT OF AMENDMENTS TO THE CIVIL SERVICE LAW 312/2001 ACT	
<b>VÝZNAM STRATEGICKÉHO MARKETINGU PRI ZVYŠOVANÍ KONKURENCIESCHOPNOSTI MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV</b> ..... 12	
<i>Eva IVANOVÁ</i>	
THE INTENT OF STRATEGIC MARKETING WITHIN THE MALL AND MEDIUM ENTERPRICES COMPETITIVENESS ENHANCEMENT	
<b>ŠTÍHLA ADMINISTRATÍVA V ORGANIZÁCII A VO VEREJNEJ SPRÁVE V</b> ..... 20	
<i>Elza KOČÍKOVÁ</i>	
LEAN ADMINISTRATION IN AN ORGANIYATION AND PUBLIC SERVICE INSTITUTIONS	
<b>EURÓPSKA ÚNIA AKO SUBJEKT SVETOVEJ EKONOMIKY V RÁMCI SVOJICH VONKAJŠÍCH VZŤAHOV.</b> ..... 31	
<i>Marcel KORDOŠ</i>	
EUROPEAN UNION AS A WORLD ECONOMY SUBJECT WITHIN ITS EXTERNAL RELATONS	
<b>MANAŽMENT VEREJNEJ SPRÁVY V SPOLOČENSKOM PROSTREDÍ</b> ..... 40	
<i>Ján KÚTIK, Rolf KARBACH</i>	
PUBLIC ADMINISTRATION MANAGEMENT WITHIN THE SOCIAL ENVIRONMENT	
<b>FENOMÉN TEXT V SLUŽBÁCH LINGVISTIKY</b> ..... 54	
<i>Lenka MANDELÍKOVÁ</i>	
THE TEXT PHENOMENON IN SERVICE OF LINGUISTICS	
<b>SOCIÁLNA KVALITA AKO FENOMÉN SOCIÁLNEJ SFÉRY</b> ..... 62	
<i>Tatiana MASÁROVÁ</i>	
SOCIAL QUALITY AS A PHENOMENON OF SOCIAL SPHERE	
<b>PODIEL ŽIEN V RIADIACICH FUNKCIÁCH SR A KOMPARÁCIA S VYBRANÝMI KRAJINAMI EÚ</b> ..... 69	
<i>Eva VLKOVÁ</i>	
RATIO OF WOMEN IN MANAGEMENT POSITIONS COMPARATION WITH SELECTED EU COUNTRIES	
<b>VÝZNAM ĽUDSKÉHO KAPITÁLU A KREATÍVNYCH KLASTROV V ROZVOJI REGIÓNU</b> ..... 76	
<i>Emília KRAJNÁKOVÁ, Sergej VOJTOVIČ</i>	
IMPORTANCE OF HUMAN CAPITAL AND CREATIVE CLUSTERS WITHIN THE REGIONAL DEVELOPMENT	
<b>RECENZIA</b>	
<b>FORMOVANIE KONCEPCIÍ RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV</b> ..... 85	
<i>Tatiana Masárová, Herbert Strunz</i>	
VOJTOVIČ, S. 2011. KONCEPCE PERSONÁLNIHO ŘÍZENÍ A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ. PRAHA: GRADA PUBLISHING, 2011. 192 s. ISBN 978-80-247-3948-9	
<b>INFORMÁCIA PREAUTOROV</b> ..... 87	
INFORMATIONS FOR AUTHORS	
<b>FORMULÁR PRE ZADÁVANIE PRÍSPEVKOV</b> ..... 88	
TEMPLATE FOR ARTICLE	



## ÚVAHA NAD NOVELAMI ZÁKONA O ŠTÁTNEJ SLUŽBE Č. 312/2001 Z.Z.

*Assessment of amendments to the Civil Service Law 312/2001 Act*

Vladimír GECELOVSKÝ

**Abstrakt**

*Príspevok sa zaoberá zhodnotením významu prijatia noviel zákona o štátnej službe ako aj implementácie na Slovensku. Ich význam spočíva v tom, že zásadným spôsobom zasiahli do výkonu štátnej služby. Zákon o štátnej službe bol prvý zákon o štátnych zamestnancoch v novodobej histórii a založil nový základ demokratického fungovania štátnej služby na Slovensku. Existencia profesionálnej a neutrálnej štátnej služby sa súčasne považuje za podmienku úspešného vytvorenia európskeho správneho priestoru. V Európe existuje všeobecne prijímaná predstava o funkciách a potrebách v oblasti spoľahlivej verejnej správy a jej zamestnancov. V posledných rokoch bola v Európskej únii vypracovaná koncepcia európskeho správneho priestoru ako spoločnej základne verejnej správy všetkých členských štátov.*

**Kľúčové slová**

*štátna služba - štátny zamestnanec- verejná správa - riadenie štátnej služby*

**Abstract**

*The paper deals with assessment of the importance of adoption of amendments to the Civil Service Law and the implementation in Slovakia. Their importance lies in the fact that materially affected the performance of state services. Civil Service Act was the first law on civil servants in the modern history and established a new basis for the democratic functioning of the civil service in Slovakia. The amendment to the Civil Service Law no. 2, however, created a space for purely political interference in the relations within the civil service, which was contrary to the principles of political neutrality, impartiality, in which civil service should be built. Gradual changes in the civil service law is undoubtedly weakened the intentions that the legislature adopted the original wording of the law followed.*

**Key words**

*civil service - a civil servant-public service- the civil service management*

**JEL Classification:** H 7, K 19, K 49.

**1. Úvod**

V Európe existuje všeobecne prijímaná predstava o funkciách a potrebách v oblasti spoľahlivej verejnej správy a jej zamestnancov. V posledných rokoch bola v Európskej únii vypracovaná koncepcia európskeho správneho priestoru ako spoločnej základne verejnej správy všetkých členských štátov. Existencia profesionálnej a neutrálnej štátnej služby sa súčasne považuje za podmienku úspešného vytvorenia európskeho správneho priestoru.

**2. Teoretické vymedzenie skúmanej problematiky**

Ak vezmeme do úvahy podrobne rozpracované normy organizáciou OECD a iniciatívou SIGMA (spoločná iniciatíva Európskej únie OECD zameraná na skvalitnenie verejného sektora v nových členských štátoch Európskej únie - pozn. V.G.) a príslušnú literatúru a diskusie prebiehajúce v Európe, musíme si uvedomiť, že Slovensko síce smeruje k dosiahnutiu týchto štandardov, ale – podobne ako v iných nových členských štátoch EU – ešte nie je ani v polovici cesty. Dokonca aj v prípade zákona o štátnej službe z roku 2001, v ktorom boli zakotvené hlavné normy, predpisy a nástroje zodpovedajúce požiadavkám uvedeným v dokumentoch iniciatívy SIGMA z roku 1996, následne prijatá legislatíva bola s ním čiastočne

v protiklade a zostala viac či menej nerealizovaná. Neuplatňoval sa náležitý nábor zamestnancov ani systém a metódy služobného postupu a nedošlo k zníženiu vysokej fluktuácie pracovníkov (ako ukazovateľa nízkej atraktivity kombinovanej s nedostatočným platovým ohodnotením a nestabilitou – absencia istoty vyplývajúcej z jasne definovaných a obmedzených dôvodov zrušenia pracovného pomeru alebo z trvalého pracovného pomeru – pozn. V.G.), ani k výraznejšiemu zvýšeniu ich výkonnosti. Zákon č. 312/2001 Z. z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov (ďalej iba „Zákon“) bol schválený dňa 2.7.2001 a platnosť nadobudol dňa 11.8.2001. Podľa dôvodovej správy k pôvodnému zneniu Zákona, Zákon vytvoril predpoklad na maximálne odborné vykonávanie štátnej služby a minimalizáciu závislosti štátnych zamestnancov na politickej moci, ako aj na primerané kompenzačné opatrenia za množstvo rôznych povinností a obmedzení štátneho zamestnanca. Zákon bol novelizovaný (ku koncu septembra 2006) celkovo 22 krát a to konkrétne zákonmi číslo: 575/2001 Z. z., 131/2002 Z. z., 143/2002 Z. z., 185/2002 Z. z., 411/2002 Z. z., 667/2002 Z. z., 139/2003 Z. z., 267/2003 Z. z., 453/2003 Z. z., 550/2003 Z. z., 551/2003 Z. z. (účinný od 1.1.2004), 365/2004 Z. z., 382/2004 Z. z., 403/2004 Z. z., 412/2004 Z. z., 612/2004 Z. z., 728/2004 Z. z. (účinný od 1.1.2005), 757/2004 Z. z., 203/2005 Z. z., 628/2005 Z. z., 231/2006 Z. z. (účinný od 1.6.2006), 270/2006 Z. z. (účinný od 1.7.2006).

Drvivá väčšina hore uvedených noviel nanovo upravila najmä finančné ohodnotenie zamestnancov v štátnej službe tak, aby sa odstránila ich nevyváženosť v porovnaní s finančným ohodnotením štátnych zamestnancov, resp. iných verejných činiteľov upraveným v osobitných zákonoch (napr. v zákone č. 73/1998 Z. z. o štátnej službe príslušníkov Policajného zboru, Slovenskej informačnej služby, Zboru väzenskej a justičnej stráže Slovenskej republiky a Železničnej polície alebo v zákone č. 154/2001 Z. z. o prokurátoroch a právnych čakatel'och prokuratúry – pozn. V.G.), a aby sa zabránilo odchodu odborne zdatných štátnych zamestnancov do komerčnej sféry. Najdôležitejšie zásahy do Zákona ale predstavovali ustanovenia zákona č. 551/2003 Z. z., ktorým sa menil a dopĺňal zákon č. 312/2001 Z. z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov (ďalej iba „Novela č. 1“) a ustanovenia zákona č. 231/2006 Z. z., ktorým sa menil a dopĺňal zákon č. 312/2001 Z. z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov (ďalej iba „Novela č. 2“), ktoré nanovo upravili, resp. zásadne zmenili vzťahy v štátnej službe a so štátnou službou súvisiace. Podľa dôvodovej správy k Novele č. 1, napriek tomu, že Zákon v dobe jeho schválenia (2.júl 2001) podrobne upravoval práva

a povinnosti štátu a štátneho zamestnanca vyplývajúce z vykonávania štátnej služby alebo súvisiace s vykonávaním štátnej služby pričom reflektoval aj právne úpravy problematiky štátnej služby iných, najmä európskych krajín, v praxi sa ukázalo, že neriešil všetky potreby a väzby štátnej služby. Tieto nedostatky Zákona mala odstrániť práve Novela č. 1, ktorá vychádzala zo Stratégie reformy zamestnávania vo verejnom sektore, ktorú vypracovalo Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny v spolupráci s Úradom pre štátnu službu. Napriek tomu, že Novela č. 1 zjednodušila proces vybavovania sťažností zamestnancov v štátnej službe a čiastočne zlepšila finančné ohodnotenie týchto zamestnancov, jej prínos ku skvalitneniu štátnej služby ako celku je otázný. Dôvodov je hneď viacero. Novela č. 1 síce zaviedla nové (vyššie) platové triedy, ktoré môžu byť vnímané pozitívne, zároveň však zaviedla aj jednotnú platovú tarifu bez vzťahu k dĺžke odbornej praxe, čo viedlo k demotivácii ľudí s praktickými vedomosťami a skúsenosťami nadobudnutými odbornou praxou uchádzajúcich sa o zamestnanie v štátnej službe. Nominovaná štátna služba síce mala po jej zavedení do praxe ambíciu skvalitniť a zvýšiť odbornú úroveň štátnej služby a zabrániť úniku odborne zdatných zamestnancov štátnej služby do komerčnej sféry, otázne ale je, či bolo nevyhnutné zaviesť nový druh štátnej služby (a tým ešte viac znepriehľadniť štátnozamestnanecké vzťahy- pozn. V.G.) alebo či sa nemal zákonodarca vydať cestou skvalitnenia už existujúceho inštitútu stálej štátnej služby. Zákonodarca totiž jednoznačne nevymedzil, v čom sa vecne líšil obsah činností v stálej štátnej službe od obsahu činností v nominovanej štátnej službe. Zamestnanec v nominovanej štátnej službe tak zostával na pôvodnom štátnozamestnaneckom mieste s rovnakým opisom činností a rozdiel spočíval prakticky iba vo zvýšení jeho funkčného platu. Na druhej strane inštitút stálej štátnej služby sa oslabil, pričom podľa pôvodného zámeru Zákona mala práve stála štátna služba zabezpečiť zamestnancom v nej tzv. definitívu. Prechod schvaľovania systematizácie v štátnej službe na vládu zvýšil flexibilitu tohto inštitútu v súvislosti s organizačnými zmenami v štátnej službe. Politické garnitúry však mali často rôzne názory na samotnú opodstatnenosť toho inštitútu (niektorí považovali prvok systematizácie v štátnej službe za zbytočne „konzervujúci“ počet zamestnancov v štátnej službe a za efektívnejšie považovali ponechať riešenie tejto otázky „iba“ na jednotlivé služobné úrady – pozn. V.G.), čo sa nakoniec aj prejavilo v Novele č. 2. Negatívne vnímané ustanovenia Novely č. 1, ako bol striktný zákaz podnikania a vykonávania inej zárobkovej činnosti boli zrušené Novelou č. 2.



Účelom Novely č. 2 bolo podľa jej dôvodovej správy zjednodušiť a zefektívniť režim štátnej služby ako aj zmierniť administratívnu náročnosť celého procesu. Tak ako celkový prínos Novely č. 1 aj celkový prínos Novely č. 2 ku skvalitneniu štátnej služby ako celku je však otázný. Za pozitívum Novely č. 2 možno považovať opätovné zvýšenie finančného ohodnotenia zamestnancov v štátnej službe. Zamestnanci štátnej služby ako aj záujemcovia o ňu určite pozitívne vnímali aj umožnenie podnikania a vykonávania inej zárobkovej činnosti, umožnenie zamestnania v štátnej službe aj pre iných členov EÚ ako aj novú úpravu prípravnej štátnej služby. Za problematické možno považovať najmä nasledujúce body. Podľa zámeru vtedajšej vládnej garnitúry (Pozri vyhlásenie vtedajšieho min. financií Ivana Mikloša na tlačovej konferencii – 153. (Tlačová konferencia – 153. rokovanie vlády, dňa 16. novembra 2005 – pozn. V.G.) zrušenie systematizácie štátnej služby malo napomôcť k jej spružneniu a prípadnej reštrukturalizácii. Všetky informácie, ktoré sa dostali na verejnosť však svedčia o tom, že počet zamestnancov v štátnej službe narástol a tak zrejme o reštrukturalizácii sa nedá hovoriť. V každom prípade však inštitút systematizácie predstavoval aj určitú istotu v zamestnaní, pretože vedúci úradu mohol odvolať predstaveného v stálej štátnej službe, ak sa znížil počet štátnozamestnaneckých miest v systematizácii, pričom podľa platného stavu po novele mu stačilo na takéto odvolanie „iba“ zrušenie útvaru v rámci zmeny organizačnej štruktúry služobného úradu. Pôvodný cieľ Zákona – odpolitizovať a stabilizovať štátnu službu sa tak postupne začal oslabovať. Zrušenie systematizácie miest v štátnej službe spochybnilo aj ďalší zo zámerov Zákona a to jej racionalizáciu. Zrušením Úradu pre štátnu službu sa síce na jednej strane navonok znížila administratívna náročnosť procesov prebiehajúcich v rámci štátnej služby, na druhej strane sa však týmto krokom jednoznačne zvýšili politické vplyvy na vymenovanie a pôsobenie zamestnancov v tejto službe. Navyše tým, že Novelou č. 2 došlo k prenosu kompetencie určovania kritérií služobného hodnotenia a výberových konaní na služobné úrady (pred Novelou č. 2 ich určoval Úrad pre štátnu službu – pozn.V.G.), v praxi nastali neodôvodnené rozdiely v týchto kritériách medzi jednotlivými služobnými úradmi. Štátnozamestnanecký vzťah sa pritom nezakladal k služobným úradom ale k Slovenskej republike a základné kritériá služobného hodnotenia a výberových konaní teda mali byť upravené jednotne. V konaniach o veciach týkajúcich sa vzniku zmeny a skončenia štátnozamestnaneckého pomeru rozhodoval v prvom stupni vedúci služobného úradu a podľa Novely č. 2 odvolacím orgánom v týchto veciach bol opäť vedúci služobného úradu, ktorý rozhodoval na základe stanoviska poradnej odvolacej komisie, ktorú aj sám zriaďoval a určil jej predsedu.

Tým Novela č. 2 nesporne porušila princíp dvojinstančnosti konania. Možnosť vedúceho úradu, ktorý bol štatutárnym orgánom odvolať predstaveného vo svojej priamej riadiacej pôsobnosti aj bez uvedenia dôvodu, pokiaľ osobitný predpis neustanovoval inak, zvýšila politické vplyvy v štátnej službe, ktorá mala byť budovaná práve na princípe politickej neutrality. Ustanovenia tohto druhu mohli byť tiež v rozpore s Ústavou SR, najmä s čl. 36 písm. b) podľa ktorého „zamestnanci majú právo na spravodlivé a uspokojivé pracovné podmienky. Zákon im zabezpečuje najmä ochranu proti svojvoľnému prepúšťaniu zo zamestnania“. Otázna je aj otázka zrušenia **registra štátnych zamestnancov** v súvislosti so zrušením Úradu pre štátnu službu. Hoci išlo o zrušenie nástroja, ktorý pri uvádzaní do života predstavoval dočasné zvýšenie administratívnej vyťaženia štátnej služby, v konečnom dôsledku tento nástroj výrazným spôsobom zjednotil a zefektívnil prístup k informáciám o štátnej službe a preto jeho zrušenie predstavovalo stratu „centrálneho prehľadu“ vzťahov v rámci štátnej služby, v ktorej sa v tom období nachádzalo vyše 40 000 zamestnancov (41 331 zamestnancov v štátnej službe k 22. novembru 2005 – pozn.V.G.). Novela č. 2 uvádzala ako možnosť skončenia štátnozamestnaneckého pomeru aj dôvod závažného **porušenia služobnej disciplíny alebo menej závažného porušenia služobnej disciplíny**, pričom ďalej vo svojom texte a ani vo svojej dôvodovej správe tieto pojmy bližšie nevymedzila. Toto viedlo k neodôvodnenej neistote zamestnancov v štátnej službe a k nejednotnosti posudzovania porušenia služobnej disciplíny v štátnej službe. Novela č. 2 priniesla aj mnohé **neprehľadné ustanovenia** upravujúce niektoré, najmä kompetenčné, vzťahy v štátnej službe

## Záver

Obidve uvedené novely Zákona predstavovali rozsiahle zásahy do už existujúcich štátnozamestnaneckých vzťahov. Vychádzajúc z bodu 24 Legislatívne - technických pokynov Legislatívnych pravidiel vlády Slovenskej republiky, v ktorom sa ustanovuje, že „v záujme prehľadnosti a zrozumiteľnosti právnej úpravy sa novelizácia právneho predpisu robí spravidla vtedy, ak ide o zmeny a doplnenia menšieho rozsahu alebo ak ide o právny predpis, ktorý nebol viac rás novelizovaný“, je na mieste skonštatovať, že **ani jedna z týchto noviel túto požiadavku nespĺňala**. Pre prehľadnosť a zrozumiteľnosť právneho poriadku mal zákonodarcu najmä v prípade Novely č. 2 zvoliť možnosť prijatia úplne nového zákona o štátnej

službe. Ako už bolo v úvode spomenuté pôvodné znenie Zákona vytvorilo predpoklad na maximálne odborné vykonávanie štátnej služby a minimalizáciu závislosti štátnych zamestnancov na politickej moci. Novela č. 2 však **vytvorila priestor na čisto politické zásahy** do vzťahov v rámci štátnej služby, čo bolo

#### POUŽITÁ LITERATÚRA

- FLAMME, M. A.: Droit administratif, I., II., Bruxelles, Bruylant, 1989.
- GARNER, J. F.: Administrative Law, London, Butterworths, 1979.
- GECELOVSKÝ, V.(2009) : Štátna služba na Slovensku z pohľadu verejnej správy. In: SPOLOČNOSŤ – KULTÚRA – EKONOMIKA NO 2 , Vysoká škola medzinárodného podnikania ISM Slovakia v Prešove , ISBN 978-80-89372-20-1 , s.254
- GECELOVSKÝ, V.(2004) : Štátna služba na Slovensku. – Prešov : Victoria, - 150 s. - ISBN 80-968810-6-X

v rozpore s princípmi politickej neutrality nestrannosti, na ktorých mala byť štátna služba budovaná. Postupnými zmenami zákona o štátnej službe sa nesporne oslabili zámery, ktoré zákonodarca prijatím pôvodného znenia zákona sledoval.

GECELOVSKÝ, V.( 2005) : Systémy štátnej služby. In: Štátna služba. – č.4, s.4

#### KONTAKT

Doc.JUDr.Vladimír Gecelovský, CSc.,  
Stredoeurópska vysoká škola v Skalici  
Kráľovská 386/11, 909 01 Skalica,  
Slovakia  
e-mail : [vl\\_ge@yahoo.com](mailto:vl_ge@yahoo.com)

## SUMMARY

### **Assessment of amendments to the Civil Service Law 312/2001 Act**

In Europe there is a generally accepted idea about the features and needs of reliable government and its employees. In recent years, the European Union to develop the concept of European administrative space as a common basis of public administrations from all Member States. The existence of a neutral and professional civil service was also considered for the successful creation of a European administrative space. Both the Reform Act represented a major intervention in the existing civil service relations. For convenience and clarity of the law the legislature in particular in the case of amendment no. 2 Select the possibility of adopting an entirely new Civil Service Act. The Law on Civil Service preconditions for the implementation of maximum professional civil service and civil servants to minimize dependence on political power. The amendment to the Civil Service Law no. 2, however, created a space for purely political interference in the relations within the civil service, which was contrary to the principles of political neutrality, impartiality, in which civil service should be built. Gradual changes in the civil service law is undoubtedly weakened the intentions that the legislature adopted the original wording of the law followed.

## VÝZNAM STRATEGICKÉHO MARKETINGU PRI ZVYŠOVANÍ KONKURENCIESCHOPNOSTI MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV.

*The intent of strategic marketing within the small and medium enterprises competitiveness  
enhancement*

Eva IVANOVÁ

---

### **Abstrakt**

Úspešnosť každého podniku závisí od riadiacej činnosti podniku. Podnik v rámci svojich aktivít realizujú celý rad činností, ktorých kvalita, rozsah a forma výrazne ovplyvňuje výkonnosť podniku, jeho úspešnosť na trhu a celkovú jeho konkurencieschopnosť. Marketingové činnosti sú súčasťou riadiaceho procesu firmy ovplyvňujúcou koncepciu rozvoja firmy, jeho celkovú pozíciu na trhu a konkurencieschopnosť. Marketing plní v podniku svoju funkciu v závislosti od ekonomických, technických a veľkostných charakteristík podniku. Obsah marketingu v malých a stredných podnikoch sa výrazne líši od marketingu vo veľkých firmách. Z hľadiska zvyšovania konkurencieschopnosti však aj malé a stredné podniky vytvárajú v rámci strategického riadenia stratégie svojho rozvoja, ktorých súčasťou je strategický marketing. Výsledkom je konkurenčná výhoda podniku, ktorej efektívne využitie pre podnik závisí aj od toho ako ju dokáže dostať do povedomia zákazníkov, investorov, dodávateľov, odberateľov a celej verejnosti. Efektívne využitie konkurenčnej výhody závisí od úrovne marketingovej komunikácie podniku.

### **Kľúčové slová**

*Malé a stredné podniky, marketing, strategický marketing, konkurencieschopnosť, konkurenčná výhoda, marketingová komunikácia*

---

### **Abstract**

Success and prosperity of each company depends on company managing activities. Company within its activities carries out a row of activities, the quality, range and form of which affects considerably the company effectiveness, its successfulness on market and competitiveness as a whole. Marketing activities are the part of company managing process affecting company development conception, its position on market and competitiveness. In company, marketing accomplishes its role in dependence on its economic, technical and formative characteristics. The essence of marketing in small and medium enterprises differs remarkably from the one in large enterprises. However, from the competitiveness promotion point of view, small and medium enterprises make their development strategies within strategic management, as well, strategic marketing being their part. Result is company competitive advantage whose effective employment also depends on company's ability to get into cognizance of clients, investors, suppliers, buyers and all the public. Effective employment of competitive advantage depends on company marketing communication level.

### **Key words**

*small and medium enterprises, marketing, strategic marketing, competitiveness, competitive advantage, marketing communication*

---

**JEL Classification:** M 59

---

### **Úvod**

V posledných troch desaťročiach sa venuje zvýšená pozornosť malým a stredným podnikom tak v národných ekonomikách, ako aj v celom európskom priestore. Príčiny spočívajú v tom, že malé a stredné podniky zaujímajú v celkovej štruktúre podnikov

významné postavenie a spolu s mikropodnikmi predstavujú najvyšší podiel na zamestnanosti. V Európe existuje 23 mil. malých a stredných podnikov, ktoré majú viac ako 75 mil. zamestnancov.

V SR tieto podniky v štruktúre podnikov tvoria viac ako 90 % a produkujú približne 58 % HDP

a zamestnávajú viac ako 60% celkovej pracovnej sily.

V súvislosti s globalizačnými a integračnými procesmi vo svete v Európe sa priestor pre pôsobenie tohto segmentu podnikov rozširuje, ale zároveň sa dostávajú do silnejšieho konkurenčného prostredia. V týchto kvalitatívne nových podmienkach musia malé a stredné podniky tvoriť racionálnu marketingovú politiku, ktorá vytvára predpoklad rastu konkurencieschopnosti týchto podnikov, založený na tvorbe a využívaní konkurenčných výhod v podniku.

Cieľom príspevku je poukázať na význam marketingovej komunikácie pri tvorbe a udržaní konkurenčnej výhody v podniku v nadväznosti na strategický marketing, ďalej priniesť poznatky o moderných spôsoboch marketingovej komunikácie.

Metóda uplatnená pri spracovaní problematiky bola syntéza poznatkov od domácich a svetových autorov k danej problematike.

## 1 Malé a stredné podniky (MSP) a úloha strategického riadenia

Malé a stredné podniky ako bolo v úvode konštatované majú v štruktúre podnikov významné

postavenie. Sú stabilizačným prvkom v ekonomickom systéme, väčšina týchto podnikov vlastní domáce podnikateľské subjekty, ktoré vytvárajú silnú strednú podnikateľskú vrstvu.

Tieto podniky majú úzke väzby na regióny v ktorých pôsobia, sú základným prvkom ekonomického a sociálneho rozvoja týchto regiónov.

S prehlbujúcimi sa globalizačnými tendenciami v dôsledku ktorých rastie sila multinacionálnych korporácií pôsobia MSP proti posilňovaniu postavenia týchto spoločností, na druhej strane sú dodávateľmi komponentov a služieb pre tieto spoločnosti. V SR sú práve tieto podniky dodávateľmi komponentov pre automobilky ktoré tu pôsobia a zabezpečujú ekonomický rast.

Malé a stredné podniky tvorí presne vymedzená skupina podnikov, ich vymedzenie je v súlade s legislatívou EÚ.

V súlade s politikou harmonizácie právnych noriem došlo aj k harmonizácii kategorizácie MSP, vznikla definícia, ktorá zodpovedá odporúčaniam EK 2003/361/ES zo 6. mája 2003, zohľadňuje kvantitatívne aj kvalitatívne kritéria. Táto definícia je platná od 1.1. 2005.

Tabuľka 1: Tabuľka kritérií pre MSP

Kategória podniku	Počet zamestnancov	Ročný obrat alebo ročná bilancia	
Stredný podnik	< 250	<= 50mil. EUR	<= 43 mil. EUR
		(v r. 1996 40 mil. EUR)	(v r. 1996 27 mil. EUR)
Malý podnik	< 50	<= 10 mil. EUR	<= 10 mil. EUR
		(v r. 1996 7 mil. EUR)	(v r. 1996 5 mil. EUR)
Mikropodnik	< 10	<= 2 mil.EUR	<= 2 mil. EUR
		(predtým nezadané)	(predtým nezadané)

Zdroj: Uživatelská príručka a modelové vyhlásenie. Dostupné na: [www: http://ec.europa.eu/enterprise/policy/sme user guide sk.](http://ec.europa.eu/enterprise/policy/sme_user_guide.sk)

Vzhľadom k tomu, že tieto podniky majú významné postavenie v ekonomike z hľadiska kooperačných vzťahov s veľkými podnikmi, ale aj vzhľadom na udržanie a tvorbu pracovných miest majú perspektívu rozvoja, ktorý je podporovaný zo strany národných vlád, ale aj zo strany EÚ.

Preto je potrebné, aby tieto podniky boli cieľavedome a systematicky riadené. Pre úspešný rozvoj podniku je nevyhnutné, aby všetky činnosti podniku a všetky rozhodnutia boli realizované vo vzájomnej návaznosti a prepojenosti, teda systémovo.

V MSP je riadenie výrazne ovplyvnené vlastníckmi, teda vlastníctvo je obvykle spojené s riadením podniku, vlastník nesie kapitálové riziko súvisiace a súčasne aj podnik riadi. Vo veľkých podnikoch, napr. akciových spoločnostiach kde je oddelené vlastníctvo od riadenia, vlastníci nesú kapitálové riziko, ale spravidla sa priamo nezúčastňujú riadenia podniku. Tento podnik je riadený vrcholovým manažmentom, ktorý rieši základné otázky úspešného fungovania podniku, realizuje strategické riadenie podniku.

Strategické riadenie predstavuje proces tvorby a zabezpečenia dlhodobých rozvojových zámerov.

Strategické riadenie je podľa Syneka (2006,s.157) proces, v ktorom vrcholoví manažéri formulujú a zavádzajú stratégie smerujúce k dosiahnutiu stanovených cieľov v súlade vnútornými zdrojmi podniku a vonkajším prostredím. Strategické riadenie predstavuje proces tvorby a realizácie rozvojových zámerov dlhohodovej povahy, jeho významným produktom je konkurenčná výhoda, ktorá je základom úspešnosti podniku na trhu. Jej zabezpečenie a realizácia vytvára predpoklady pre rast výkonnosti podniku, jeho rozvoj a tým zvyšovanie hodnoty podniku.

Podniková stratégia je výsledkom strategického riadenia. Tvorba stratégie v podniku obsahuje tieto základné fázy:

- strategickú analýzu
- formuláciu cieľa
- implementáciu stratégie
- strategickú kontrolu.

Stratégiu podniku možno chápať jednak ako dokument, v ktorom sú zakotvené dlhodobé, strategické ciele podniku, priebeh naplnenia týchto cieľov a ich celkového zabezpečenia. Predstavuje spôsob ako realizovať víziu podniku v dlhodobom horizonte.

Stratégia a strategické ciele sú nadradené všetkým ostatným aktivitám podniku, sú východiskom pre ostatné činnosti a procesy ako sú: finančné, výrobné, obchodné, marketingové, personálne a pod.

Problémom v MSP je často to, že nemajú spracovanú stratégiu ako východiskový dokument pre ďalšie smerovanie podniku. Tieto podniky sa často obmedzia na vypracovanie podnikateľského plánu s odôvodnením, že vonkajšie podmienky sa rýchlo menia a podniky musia flexibilne reagovať na zmeny, preto nemožno dlhodobo plánovať.

Druhý prístup podnikovú stratégiu chápe ako presne formulovaný proces, ktorý vychádza z aktuálneho stavu podniku, vytyčuje strategické ciele a zostavuje strategický plán ich naplnenia.(Havlíček, 2009,s.124)

Podľa Dedouchovej (2001, s.89) dobrá stratégia by mala byť: orientovaná na budúcnosť, využívať konkurenčnú výhodu podniku, byť konzistentná s procesmi prebiehajúcimi v okolí firmy a zohľadňovať podnikovú kultúru.

## 2 Strategický marketing a konkurencieschopnosť malých a stredných podnikov

V súčasných rozvinutých trhových ekonomikách vzniká v dôsledku vysokej technickej vybavenosti výroby a rastu produktivity práce prevaha ponuky nad dopytom, tak rastie konkurencia na domácich a svetových trhoch. Preto súčasťou riadiacich procesov podnikov sú ciele zamerané na zvyšovanie konkurencieschopnosti podnikov na týchto trhoch.

V podstate ide o to, ako si udržať zákazníka a ako si získať nového zákazníka. Zákazník je základným východiskovým prvkom, od ktorého sa odvíjajú rozhodnutia zamerané na produkty a následne na výrobné procesy. Na tieto otázky je zameraný strategický marketing, ktorý tvorí súčasť strategického riadenia.

Úvodné fázy strategického riadenia (strategická analýza, sformovanie hypotéz) možno zhrnúť pod pojem strategické plánovanie.

Podľa Kotlera, Armstronga (2004, s.82) podstatou strategického plánovania je stanovenie poslania firmy a jej cieľov, je to proces výsledkom ktorého je strategický plán.

Súčasť strategického plánovania je strategický marketing. Medzi strategickým riadením a strategickým marketingom je úzka súvislosť, pretože strategický marketing pripravuje podklady pre strategické rozhodnutia v podniku, spracováva informácie o trhoch, o konkurencii a stanovuje obsah funkcionálnych stratégií.

Základom strategického marketingového plánovania je marketingová koncepcia, ktorá predstavuje podnikovú filozofiu zameranú na konkrétne ciele marketingovej stratégie podniku.

Tvorba marketingovej koncepcie vychádza z týchto základných úloh:

- zameranie sa na trh
- zameranie sa na zákazníka
- koordinovaný marketing
- zameranie sa na výnosnosti(ziskovosti)

Trh ako jedna zložka marketingovej koncepcie tvorí základnú cieľovú úlohu. Dobre postavená koncepcia musí vychádzať z potrieb zákazníkov. (Kotler, Armstrong, 2004,s.323)

Práve rešpektovanie potrieb zákazníkov môže pre podnik vytvoriť konkurenčnú výhodu.

Koncom sedemdesiatych a začiatkom osemdesiatych rokov sa v rámci strategického marketingu vytvárajú konkurenčné stratégie založené na **využívaní konkurenčných výhod podnikov**. Toto využívanie konkurenčnej výhody prináša rast konkurencieschopnosti podniku.

Konkurencieschopnosť podľa Borovského (2005,s.9) je schopnosť podniku ponúkať rovnaké alebo lepšie podmienky zákazníkovi. Nie všetky faktory konkurencieschopnosti majú potom objektívny charakter a často nie sú ani merateľné, ale subjektívne vnímané prostredníctvom konfrontácie zákazníkov so svojim požiadavkami, hodnotami, alebo iba náladami.

Jedinečnosť niektorého z faktorov ako je produkt, portfólio ponuky, správanie sa podniku, rýchlosť uskutočňovania procesov, rýchlosť reakcie na požiadavky zákazníka, geografická poloha, tradícia a z toho vyplývajúci goodwill a iné, vytvárajú konkurenčnú výhodu. Zrýchľujúce sa tempo vedecko-technického pokroku spôsobuje, že váha kritérií sa mení a to čo sa môže zdať ako konkurenčná výhoda, stráca veľmi rýchlo túto vlastnosť. Preto je prirodzenou požiadavkou pre zachovanie konkurencieschopnosti na všetkých úrovniach, nie len na úrovni podniku, ale aj štátu a vedeckých inštitúcií, meniť tieto faktory rýchlejšie, ako sa mení prostredie a konkurencia. Konkurencieschopnosť v trhovom prostredí je základným atribútom úspechu, vyvoláva trvalý tlak na zlepšovanie a uskutočňovanie radikálnych zmien.

Jedným z aktuálnych kritérií konkurencieschopnosti je skracovanie procesných časov. Význam času však nemôžeme vidieť iba z pohľadu rýchlejšieho uspokojenia zákazníkov, ale aj ako výrazný prvok ekonomiky organizácie.

*Skracovanie času na vývoj nových výrobkov* znamená úsporu kapitálu a nákladov, spočíva v kratšom viazaní vynakladaných prostriedkov na vývoj a rýchlejšiu návratnosť a aj rýchlejší príchod na trh s novým výrobkom.

*Skracovanie priebežnej doby výroby* má vplyv na zníženie potreby kapitálu na krytie obežných prostriedkov a rýchlejšie reagovanie na potreby zákazníkov.

*Skracovanie doby dodávok materiálu* je potrebné previazanie na externé organizácie – dodávateľov. Metóda „just in time“, predpokladá takmer úplné anulovanie potreby skladovania materiálu a jeho priame dodávanie dodávateľom do výroby v okamihu jeho potreby.

*Skracovanie doby reakcie na požiadavky zákazníkov* spočíva nie len v rýchlosti dodávky produktov, ale aj v rýchlosti reakcie na akékoľvek dotazy a požiadavky zákazníkov. Či už ide o reklamácie, či čas, za ktorý organizácie reagujú,

vytvára u zákazníkov výrazný dojem o kvalitách organizácie.

Podľa Kotlera a Armstronga (2004, s.360) konkurenčnú výhodu získavajú firmy, ktoré ponúkajú spotrebiteľom viac výhod, ktoré tak vytvárajú vyššiu hodnotu produktu. Ide buď o nižšie ceny alebo o vyšší úžitok, ktorý odôvodňuje vyššiu cenu. Silnú pozíciu, ale nemôžeme postaviť len na sľuboch. Ak firma umiestni na trh výrobok alebo služby pod heslom, najlepšia kvalita, musí byť tiež schopná sľúbenú kvalitu dlhodobo dodávať.

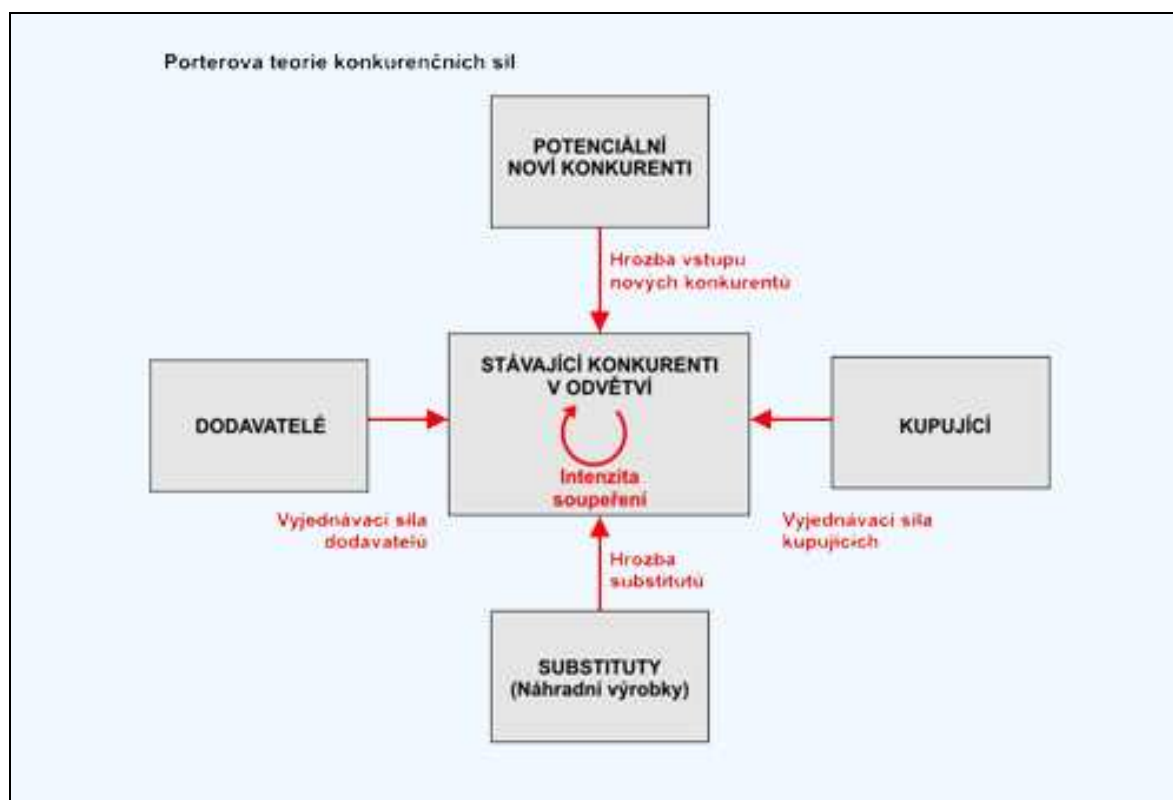
Schopnosť konkurencie je jadrom úspechu alebo neúspechu podniku. Konkurenčná stratégia má za cieľ vybudovať výnosné a udržateľné postavenie voči silám, ktoré rozhodujú o schopnosti konkurencie v danom odvetví.

Základom pre voľbu konkurenčnej stratégie sú dve ústredné otázky. Prvá je príťažlivosť odvetvia z hľadiska dlhodobej výnosnosti. Druhou otázkou sú rozhodujúce činitele, určujúce vzájomné konkurenčné postavenie v rámci daného odvetvia. Ani jedna z týchto otázok sama o sebe nesmeruje k voľbe konkurenčnej stratégie. Obidve otázky sú dynamické, ako príťažlivosť odvetvia, tak aj konkurenčné postavenie, môže spoluutvárať podnik a to je to, čo robí výber konkurenčnej stratégie náročným a vzrušujúcim. Zatiaľ čo príťažlivosť odvetvia je odrazom faktorov, ktoré môže podnik len málo ovplyvniť, konkurenčná stratégia má veľkú schopnosť urobiť určité odvetvie viac alebo menej príťažlivým.

Konkurenčná výhoda rastie z hodnoty, ktorú je podnik schopný vytvoriť pre svojich zákazníkov. Hodnota je to čo sú zákazníci ochotní zaplatiť, a vyššie hodnoty pramenia z toho, že podnik ponúka nižšie ceny než konkurencia za rovnaké tovary alebo že poskytuje zvláštne výhody, za ktoré sú zákazníci ochotní zaplatiť aj vyššiu cenu.

V ktoromkoľvek odvetví, či už domácom alebo medzinárodnom, či vyrábajú výrobky alebo poskytujú služby sú pravidlá konkurencie vytvárané na základe piatich dynamických konkurenčných faktorov. Podľa Portera (1993) konkurencieschopnosť formujú základné atribúty, ktoré potom vytvárajú prostredie, v ktorom každá ekonomika vytvára konkurenčné odvetvia. Pomocou týchto atribútov je zostrojený známy Porterov diamant konkurenčnej výhody.

**Obrázok 1:** Päť dynamických konkurenčných faktorov, ktoré rozhodujú o výnosnosti odvetvia



Zdroj: www.synext.cz

Sila pôsobenia týchto piatich dynamických faktorov konkurencie je funkciou *štruktúry odvetvia* alebo základným ekonomickým a technickým rysom daného odvetvia. Pôsobenie faktorov rozhoduje o výnosnosti odvetvia, pretože ovplyvňuje ceny, náklady a investície firmy, čo sú základné predpoklady pre návrat investícií. Výsledkom je, že všetky odvetvia nie sú z hľadiska výnosnosti rovnaké a môžu sa meniť. Každé odvetvie je jedinečné a má aj svoju jedinečnú štruktúru.

### 3 Využitie marketingovej komunikácie na tvorbu, podporu a udržanie konkurenčnej výhody

Konkurenčná výhoda predstavuje výhodu, prednosť, ktorú poskytuje podnik zákazníkovi v porovnaní s konkurenciou v podobe vyššej hodnoty, je to buď nižšia cena, alebo vyšší úžitok, ktorý odôvodňuje vyššiu cenu. Určenie, stanovenie konkurenčnej výhody je výsledkom internej analýzy firmy. Pri hľadaní konkurenčnej výhody je najčastejšie používaný prístup M.Portera, ktorého základom je hodnotový reťazec. Tento prístup je vhodnejší pre veľké firmy. Pre MSP je vhodnejší model O. Jonesa, ktorý dostatočným spôsobom zohľadňuje špecifiká

týchto podnikov a vychádza z prvkov externého a interného podnikateľského prostredia.

Konkurenčná výhoda podniku závisí od mnohých faktorov, jedným z nich je **marketingová komunikácia** firmy.

Komunikácia vo všeobecnosti je odovzdanie určitej správy, informácie od zdroja k príjemcovi. Dôvody metódy a ciele takého odovzdania informácie môžu byť rôzne, závisia od objektu a subjektu komunikácie.

Marketingová komunikácia podľa Schrammovho modelu je proces, ktorého model pozostáva z ôsmich prvkov: zdroj komunikácie, zakódovanie, odovzdanie informácie, prenos, dekódovanie, príjemca, spätná väzba, komunikačné šumy.

Zdrojom marketingovej komunikácie je organizácia, osoba alebo skupina osôb. Z tohto zdroja smeruje komunikácia prostredníctvom komunikačného kanála k objektu komunikácie. Objektom komunikácie je zákazník, spotrebiteľ, užívateľ, média, alebo určitá komunita ako zložka verejnosti.

Pre marketingovú komunikáciu je najdôležitejšie stanovenie cieľa tejto komunikácie, je predmetom



manažérskych rozhodnutí. Medzi tradičné ciele marketingovej komunikácie patria:

- poskytnúť informácie
- vytvoriť a stimulovať dopyt
- odlíšiť produkt
- zdôrazniť úžitok a hodnotu produktu
- stabilizovať obrat
- vybudovať a udržiavať značku
- posilňovať image firmy (Přikrylová, Jahodová, 2010, str.40)

V súčasnej dobe keď na trhu neustále rastie konkurencia, rastú aj nároky na účinnú modernú marketingovú komunikáciu. Takáto komunikácia je previazaná s personálnou politikou podniku a spája všetky komunikačné aktivity, nazýva sa integrovaná marketingová komunikácia.

Výhody integrovanej marketingovej komunikácie: cieľové zameranie na konkrétnu skupinu zákazníkov, úspornosť a účinnosť dosiahnutá kombináciou komunikačných nástrojov, vytvorenie positioningu značky (výrobku), interaktivita objektu a subjektu komunikácie.

Z hľadiska posilnenia a udržania konkurenčnej výhody podniku má význam využitie **positioningu**. Ide o vytvorenie marketingovej stratégie zameranej na konkrétny trhový segment. Je navrhnutá tak, aby sa vytvorila pozíciu výrobku na trhu, ktorá bude tento výrobok odlišovať od konkurencie. Tento spôsob sa často využíva spojením konkurenčnej výhody s konkrétnou známou značkou výrobku, napr. v automobilovom priemysle.

Positioning začína odlišením (diferenciáciou) firemnej marketingovej ponuky. Aj keď na prvý pohľad konkurenčné ponuky vyzerajú rovnako, zákazníci môžu vnímať rozdiely v produktoch na základe značky alebo imagu firmy, čím sa vytvára

## Literatúra:

- BOROVSKÝ, J.: 2005. *Manažment zmien - cesta k rastu konkurencieschopnosti*. Bratislava: Eurounion 2005, ISBN 80- 88984- 66- 1.
- DEDOUCHOVÁ, M.: 2001. *Stratégie podniku*. Praha: C.H.Beck, 2001, ISBN 80-7179- 603- 4.
- HAVLÍČEK, K.: 2009. *Úloha manažerů v řízení podniku*. Praha: Europress 2009, ISBN 978-80-7408-026- 5.
- KOTLER, P.- ARMSTRONG, G.: 2004. *Marketing*. Praha: Grada Publishing 2004, ISBN 80- 247- 0513-3
- KOTLER, P.: 1992. *Marketing management*. Praha: Victoria Publishing 1992, ISBN 80-85605- 08-2
- JAKUBÍKOVÁ, D.: 2008: *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing 2008, ISBN 978-80-247-2690-8.
- PORTER, M.E.: 1993. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria, 1993, ISBN 80- 85605- 12- 0
- PŘIKRYLOVÁ, J.- JAHODOVÁ, H.: 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2010, ISBN: 978-80- 247- 3622-8.
- SYNEK, M.: 2006. *Podniková ekonomika*. Praha: C.H.Beck 2006, ISBN 80- 7179- 892- 4
- SYNEK, M.: 2011. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing 2011, ISBN 978 – 80- 247- 3494 - 1
- STRÁŽOVSKÁ, H.- STRÁŽOVSKÁ, E.- Pavlík, A.: 2007. *Malé a středné podniky*. Bratislava: Sprint 2007, ISBN 978 – 80- 89085- 64- 4.

výnimočnosť produktu nielen na základe jeho vlastností, vytvára sa positioning. Zákazníci sú ochotní za túto výnimočnosť zaplatiť, preto sú napr. značkové produkty drahšie, ale na druhej strane predstavujú aj vyššiu kvalitu, ktorá vyplýva z dlhodobej tradície výroby tohto produktu, napr. pero Mont Blanc, automobil Mercedes – Benz, káva Jacobs a pod.

## Záver

MSP predstavujú segment podnikov, ktorý má tendenciu sa v súčasnom konkurenčnom prostredí sa presadiť a dlhodobo si udržať silnú konkurenčnú pozíciu. K tomu potrebujú tieto podniky vytvárať stratégie orientované na konkrétny cieľ. Strategické plánovanie doteraz vo väčšine MSP chýba, podniky systematicky a cielene nerobia analýzu prostredia, analýzu trhu, zdrojov a kapacít, identifikáciu silných a slabých stránok. MSP vedia flexibilne zareagovať na situáciu na trhu, ale nedokážu vzhľadom na chýbajúce analýzy predvídať vývoj situácie na trhu. Jednou z príčin je, že MSP nemajú finančné možnosti robiť takéto analýzy trhu.

MSP však dokážu účinne využiť väzby na vonkajšie okolie, dokážu získavať informácie zo spolupráce z veľkými podnikmi. Väčšinou tieto podniky vytvárajú konkurenčnú výhodu, ktorá je naviazaná na kooperačné vzťahy s veľkými podnikmi.

Vzhľadom na obmedzené finančné možnosti využívajú tradičné formy marketingovej komunikácie so zákazníkmi, ktoré nie systematicky tvorené a využívané, podniky ich využívajú, keď uvádzajú nový výrobok na trh, alebo keď sa prejaví pokles predaja ich výrobkov.

[http://ec.europa.eu/enterprise\\_policy/sme\\_user\\_guide\\_sk](http://ec.europa.eu/enterprise_policy/sme_user_guide_sk)

**Kontakt:**

Ing.Eva Ivanová,CSc.  
Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne  
Fakulta sociálno- ekonomických vzťahov  
Katedra ekonómie a ekonomiky  
Študentská ul. 2  
911 01 Trenčín  
Tel.: 032/74 00 297  
E-mail: eva.ivanova@tnunu.sk

## SUMMARY

### **The intent of strategic marketing within the small and medium enterprises competitiveness enhancement**

Small and medium enterprises /SMEs/ represent the group of companies occupying important position in economy with regard to formation of working positions, as well as formation of gross production and added value. From the point of view of effectiveness of assortment and market position maintenance in competitive environment, it is needed from SMEs to reply flexibly to changes in market circumstances and terms. That's why it is necessary for them to apply principles of strategic management in managing process, in spite of fact that this group of companies applies this managing form in smaller extent comparing with large firms.

This reality results from organization processes in SMEs where the ownership is linked to company management. In spite of fact that SMEs haven't contained all processes of strategic management, it is necessary for them (from the competitiveness increasing point of view) to create competition advantage that is the core of company effectiveness on markets with increasing competition.

Marketing communication of these companies with environment exposes big importance for creation, maintenance and assortment of competition advantage not just within large firms but also in SMEs, too. Marketing communication informs clients of products, its qualities, parameters, advantages comparing with competition and presents it to target segment of clients. This way the company attracts potential clients and, on the other side, it keeps portfolio of permanent ones. The present times characteristic in development of communication and information technologies increase opportunities and value of marketing communication, as well as possibilities of forming strategically more effective forms of marketing communication in order to maintain and employ the company competition advantage.

## ŠTÍHLA ADMINISTRATÍVA V ORGANIZÁCII A VO VEREJNEJ SPRÁVE

### *Lean administration in an organisation and public service institutions*

Elza KOČÍKOVÁ

---

#### **Abstrakt**

*Ak chceme vybudovať modernú znalostnú spoločnosť, potom moderná spoločnosť je zmysluplne a účelne organizovaná spoločnosť. Organizáciu chápeme ako cieľovo orientovaný, otvorený a ako socio-technický systém. Jednanie v administratíve je nasmerované v zmysle plnenia zákonov a podľa pravidiel hospodárnosti ako a čo najlepšie využívať zdroje, vrátane ľudských zdrojov. Človek a pracovný prostriedok sú základné kapacity organizácie pre ich schopnosť realizovať výkon v kvalitatívnom a kvantitatívnom zmysle. Efektívna organizácia je nasmerovaná účelovo a racionálne a tak existujú aj metódy a spôsoby merania takýchto výkonov. Tieto metódy sú v súčasnosti zhrnuté pod pojem štíhla administratíva. Cieľom príspevku je poukázať na potreby zavedenia štíhlej administratívy aj do oblasti verejnej správy.*

#### **Kľúčové slová**

*znalostná spoločnosť, štíhla administratíva*

---

#### **Abstract**

*If we want to build a modern knowledge society, then the modern society is meaningfully and efficiently organized society. We understand organization as a goal-oriented, open and as socio-technical system. Negotiation in the administration is directed in accordance with efficiency laws and rules, how to best use resources, including human resources. Human and working instrument are basic capacities of organization, because of their ability to carry out performance in qualitative and quantitative terms. Effective organization is directed purposefully and rationally, so there are methods and modes of performance measurement. These methods are currently summarized under the term - Lean administration. The aim of this paper is to highlight the need to introduce a lean administration and in public administration.*

#### **Key words**

*knowledge society, Lean administration*

---

**JEL Classification:** M 59

---

#### **Úvod**

V posledných rokoch sa stále hovorí o znížení administratívy vo verejnej správe a tu najmä v jej základnej zložke v štátnej správe, napriek tomu čísla poukazujú na opak. Ľudí v administratíve pribúda. V realizácii poskytovania elektronických služieb občanom – e-Government sme nelichotivo z rôznych uhlov pohľadu a v rôznych štatistikách na posledných miestach v rámci EU. Vláda síce reviduje a prehodnocuje budovanie e-Governmentu, ale budovanie je pomalé a nedostatočne efektívne.

E-Government nemožno chápať len ako nástroj pre elektronický prístup občana k službám, ale aj ako nástroj pre zefektívnenie a znižovanie byrokracie a počtu administratívnych úkonov. Prax však poukazuje na to, že napríklad projekty čerpané z eurofondov majú síce samé elektronické formuláre, ale administratívna stránka čerpania prostriedkov z eurofondov je zdĺhavá a odrádza aj trpezlivých.

Ak existujú a oni existujú nástroje na meranie efektívnosti výkonov práce aj v oblasti administratívy, prečo teda nie sú uplatňované a aplikované aj v SR? Je najvyšší čas pristúpiť k implementácii a aplikovaniu takýchto metód.

Cieľom príspevku je zhrnúť možnosti ako sa realizuje proces zoštieňovania v administratíve, ako je potrebné odborne pripraviť a rozpracovať metodiku organizácie práce vo verejnej správe a venovať sa procesom verejnej správy. V praxi je poukázané, že zavádzaním čoraz sofistikovanejších informačných systémov je nutné prejsť od funkčného riadenia k procesnému riadeniu. V príspevku uvádzame pre porovnanie rozdiel medzi funkčným a procesným riadením. Z uvedeného následne vyplýva, že v oblasti efektívneho riadenia je nutné zefektívňovať jednotlivé procesy. Pri realizácii hodnotenia procesov je následne vhodné využívať modely, ktoré si môže organizácia vytvoriť a prispôbiť jej špecifikáciám. Je prínosom, ak sa problematike venuje už počas vzdelávania na vysokých školách zameraných na verejnú správu. Cieľom príspevku je ďalej poukázať na to, že tak ako sa v komerčnej sfére zavádzajú princípy štíhlej administratívy je nevyhnutné zaviesť ich aj do verejnej správy. Najvhodnejšie je začať realizovať tieto metódy v základnej zložke verejnej správy, ktorou je štátna správa z dôvodu, že v štátnej správe sa rozhoduje o hlavných procesoch realizácie rôznych administratívnych úloh, ktoré následne ovplyvňujú ďalšie procesy. Pracuje sa s opakovanými postupmi úloh a tak je možné vytvárať modelové postupové štruktúry a simulovať ich procesy a následne implementovať tieto postupy na ďalšie podúlohy.

Poznatky a skúsenosti je vhodné čerpať nielen z vedeckej a odbornej literatúry ale aj z praxe krajín, ktoré sa uvedenou problematikou zaoberajú dlhodobo, ako sú hlavne Nemecko (napr. organizácia REFA), Rakúsko a ďalšie. U nás sa zatiaľ v štátnej správe a samospráve len málo uplatňuje metóda zoštieňovania administratívy na princípe procesného riadenia. Zatiaľ sa na Slovensku problematike ako zoštiehliť efektívne administratívu venujú hlavne komerčné firmy a spoločnosti a tieto služby si zväčša objednávajú formou outsourcingu. Jednou z firiem, ktoré poskytujú tieto služby je napríklad IPA Slovakia ([www.ipaslovakia.sk](http://www.ipaslovakia.sk)). Nakoľko sú znalosti z oblasti zavádzania štíhlej administratívy ešte stále málo presadzované do praxe v štátnej správe a samospráve a v organizáciách a inštitúciách s verejnoprávnou povahou, na Trenčianskej univerzite A. Dubčeka na Fakultesociálno-ekonomických vzťahov vedecká rada rozhodla zaviesť predmet, ktorý je obsahovo zameraný na to, ako aplikovať štíhlu administratívu. V predmete sa okrem teoretických poznatkov riešia aj prípadové štúdie a praktické príklady čiastkových úloh (viď príklad 1).

V súčasnosti sa často stretáme v tejto oblasti aj s pojmom LEAN MANAGEMENT – zoštiehnené riadenie. Dôležitá je tu podstata pojmu – je to predovšetkým boj proti plytvaniu.

## 1. Logistika, marketing, procesné riadenie a verejná správa

Úlohou súčasnosti, ktorá vyplýva hlavne z ekonomických ale aj sociálnych a spoločenských potrieb je študovať modely logistických procesov v úzkej súvislosti na marketing. V komerčnej a výrobnjej sfére sa v tejto oblasti veľmi pokročilo. S nástupom čoraz sofistikovanejších informačných systémov sa prešlo od funkčne orientovaného riadenia na procesné riadenie. V oblasti verejnej správy sa kroky ku zmene riadenia dejú pomalšie. Všetky zložky v procesoch ale zabezpečujú a riadia ľudské zdroje.

Riadenie logistiky sa zatiaľ len málo uplatňuje vo verejnej správe. Prvé ucelené texty o logistike sa začínajú objavovať na začiatku 60-tych rokov. Zhruba v rovnakej dobe prichádza významný autor, obchodný expert a konzultant Peter Drucker s myšlienkou, že logistika je jednou z posledných možností a príležitostí, kde môžu podniky a organizácie zvýšiť svoju efektívnosť a znížiť náklady.

Medzi logistické vstupy patria ľudské zdroje. Bolo zistené, že zhruba 80% celkových nákladov v organizáciách sú personálne náklady. Z tohto dôvodu sa v súčasnosti apeluje na tzv. Lean management – štíhlu administratívu.

Lean management v administratíve sa zaoberá všetkými procesmi.

Uvedieme si ukážku niekoľkých možností, ktoré je vhodné realizovať v organizáciách a vo verejnej správe.

## 2. Ako pripraviť a rozpracovať podrobne metodiku organizácie práce vo verejnej správe

Pojem verejná správa zahŕňa štátnu správu a samosprávu, ale aj iné organizácie a inštitúcie s verejno-právnou povahou. Moderná spoločnosť je organizovaná spoločnosť. Zásady efektívnej organizácie práce sú predmetom neustáleho procesu. Niektoré základy sú ale nemenné v podstate, mení sa často len forma, nie proces. Riadiaci systém, ako každý systém je otvoreným systémom. Podlieha vplyvom vonkajšieho prostredia, na ktoré musí reagovať (legislatíva, technické možnosti) ale ktorému sa aj zodpovedá (očakávaní občana).

V organizácii ale tiež pracuje občan, no na strane plnenia požiadaviek. Človek, ako pracovný prostriedok je základom pre realizáciu výkonu po kvantitatívnej a kvalitatívnej stránke. Obe tieto stránky sú merateľné pomocou rôznych vedeckých a prakticky zavedených metód a vytvárajú hodnotu

organizácie. Hovoríme o tzv. *užitočnej organizácii* a o *efektívnej organizácii*. Mnohé hlavne nadnárodné spoločnosti tieto metódy dôsledne aplikujú a neustále vyvíjajú, aby obstáli na trhu v silnej konkurencii. Tu je podstatný rozdiel, verejná správa nemá problém udržať sa na trhu, ale obstáť pred občanom. No a ten je často bezmocný a nemá možnosť brániť sa.

Základom užitočnej a efektívnej organizácie je :

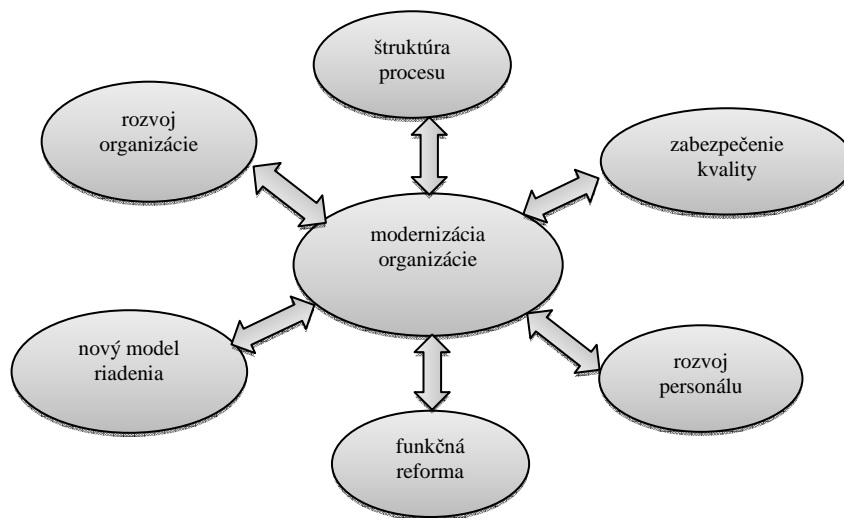
„Robiť veci správne a robiť správne veci.“ – ide predovšetkým o organizovanie a vytváranie zmysluplných, cieľavedomých pravidiel pre plnenie pracovných úloh.

Ak máme vychádzať z teórie organizácie, tak teória organizácie je orientovaná ekonomicky a tvorí procesy. Integruje v sebe aj napĺňanie zákonov a poznatky iných vedných disciplín a teoretických poznatkov, metód, nástrojov a znalostí.

Cieľom komplexného pochopenia správnosti je potom nájsť optimum pre všetky tieto procesy.

Pri procese modernizácie verejnej správy je pochopenie tejto komplexnej tvorby vo všetkých súvislostiach základnou nevyhnutnosťou a komplexný prehľad aktivít pre modernizáciu verejnej správy je zhrnutý na obrázku 1.

Obrázok 1 Komplexný prehľad aktivít pre modernizáciu verejnej správy



Obrázok 1 Komplexný prehľad aktivít pre modernizáciu verejnej správy (vlastné spracovanie)

V organizácii je riadenie cieľovo orientované, ide tu o systematické a efektívne organizovanie práce. Pojmy

organizovať, organizácia a organizačná jednotka sú vysvetlené bližšie v tabuľke 1.

Tabuľka 1 Význam rôznych pojmov v organizácii

Organizovať	Organizácia	Organizačná jednotka
Tvorivá činnosť	Výsledok tvorivej činnosti	Pracovný systém
<b>Napríklad:</b> Rozdeliť pracovné úlohy, vytvoriť pozície, ohraničiť kompetencie, prideliť pracovné úlohy, definovať pracovné postupy, rozvinúť koncepciu práce...	<b>Napríklad:</b> Výsledkom sú pravidlá pre del'bu práce na oddelení, pravidlá pre postup spracovania úloh...	<b>Napríklad:</b> Ktoré pracovisko má za úlohu spracovať problematiku: Sociálna poisťovňa vydáva... Úrad na dohľad vybavuje...

Tabuľka 2 Význam rôznych pojmov v organizácii (zdroj: seminár REFA organizácie)

Podstatou organizovania je vytvoriť, prípadne zmeniť, poriadkový rámec pre pozície, referáty, oddelenia v úrade s vecne definovanými vzťahmi pre vyriešenie požiadaviek, úloh. Takto je potrebné samozrejme vytvoriť postup aj pre realizáciu medzirezortných úloh.

Pri vyššej a náročnejšej úrovni organizácie je vhodné vytvoriť tzv. „myšlienkové“ oddelenie, ktoré bude schopné myslieť v súvislostiach, abstraktne, vedecky vytvárať modely, štandardy pre spracovanie úloh, požiadaviek. Dnes sa na túto oblasť špecializujú aj spoločnosti, ktoré poskytujú outsourcingové

služby v tejto oblasti, ale verejná správa ešte nie je nastavená pre ich využitie. V okolitých štátoch, ako je Nemecko, Rakúsko sú takéto služby preverovania efektivity povinnosťou voči občanovi.

Štruktúra práce a organizácia v oblasti verejnej správy sa zoberá takmer výlučne socio-technickými systémami.

*Pri meraní kvality sa dnes orientujeme aj na tzv. mäkké zručnosti a prihliada sa hlavne na spokojnosť zamestnancov, pretože spokojný zamestnanec*

*najlepšie poskytne službu zákazníkovi (občan, podnikateľ, úradníci z inej organizácie a pod.).*

Hlavným predpokladom pre efektívne riadenie organizácie je nevyhnutnosť prejsť od funkčného riadenia k procesnému. Zavedenie informačných systémov v plnej miere vyžaduje takúto formu riadenia. V tabuľke 2 je jednoduché porovnanie funkčného a procesného prístupu k riadeniu organizácie.

Tabuľka 3 Porovnanie funkčného a procesného riadenia

<b>Funkčné riadenie</b>	<b>Procesné riadenie</b>
Lokálna orientácia pracovníkov	Globálna orientácia prostredníctvom procesov
Orientácia na externého zákazníka (občan, podnikateľ, iná organizácia)	Existencia interných aj externých zákazníkov
Zložitosť definovania zodpovedností a tvorby hodnoty pre zákazníka	Zodpovednosť a tvorba hodnoty je určovaná podľa procesov
Ťažkopádna komunikácia cez vrstvy organizačnej štruktúry	Komunikácia pozdĺž procesov
Problém transformácie strategických cieľov do výkonných ukazovateľov	Prepojenie strategických cieľov a ukazovateľov procesu
Nepresnosť určenia nákladov k činnostiam	Priame riadenie nákladov k činnostiam
Do riadenia procesu zasahuje väčší počet riadiacich a koordinačných postov	Riadenie procesov je transparentné a účelné

Tabuľka 4 Porovnanie funkčného a procesného riadenia (zdroj: seminár REFA organizácie)

Metodika organizácie práce vo verejnej správe sa realizuje pomocou rôznych modelov. Pri metodike organizácie práce sa za model považuje pracovný systém, ktorý slúži k splneniu pracovnej úlohy.

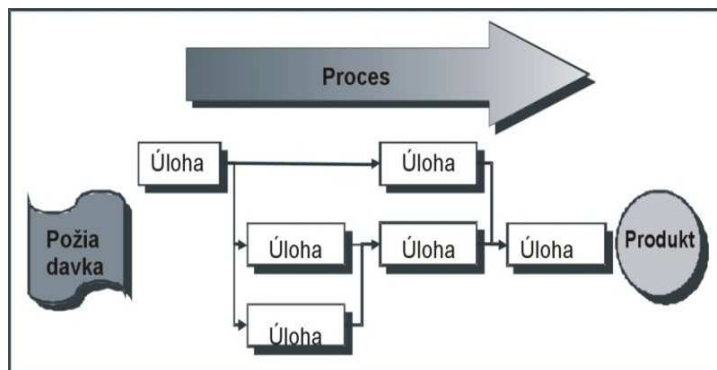
Na obrázku 2 je pracovný systém, ktorý je vzájomne prepojený a vytvára určitý produkt, ako výsledok procesu.

*Pracovný systém sa člení na:*

- Pracovnú úlohu – ako požiadavku,
- Pracovný postup – kto, kedy, kde, s čím (PC) a ako, del'ba práce, rozdelenie množstva, typu a obsahu práce,
- Človek – pracovná kapacita, vplyvy prostredia, znalosť, metóda a spôsob práce,
- Prevádzkové, pracovné prostriedky (HW,SW),
- Vstupy – napr. občan –žiadosť, podnikateľ - daňové hlásenie, povolenie, <sup>1</sup>
- Výstupy – napr. podnikateľ vybavenie povolenie,
- Vplyvy z prostredia (právne, politické).

<sup>1</sup> pozor, za vstup sa môže považovať aj súdne jednanie, vtedy je dôležité správne určiť vlastníka daného procesu

Obrázok 2 Produkt ako výsledok procesu



Obrázok 2 Produkt ako výsledok procesu

Pravidlá organizácie práce sú všeobecné: účelovosť, hospodárnosť, rovnovážnosť, koordinácia, transparentnosť, štruktúra práce vhodná pre ľudí. Všetky tieto pravidlá sú veľmi zovšeobecnené, ale sú merateľné pomocou vedeckých metód a praktických poznatkov.

Ako je vidieť na obrázku 2, každá úloha je vlastne súčasťou procesu a preto je vhodné v organizácii:

- Zaviesť procesy a procesné riadenie,
- Zaviesť systém kvality - ISO 9001: 2008,
- Uplatniť princípy, podstatu a zásady procesného riadenia,
- Spoznávať procesy,
- Ovládať procesy,
- Zlepšovať procesy,
- Zabezpečiť vhodné nástroje pre podporu procesov.

Základné princípy procesného riadenia sú všeobecné:

- Vlastníctvo procesov,
- Transformácia stratégie do procesov,
- Procesné mapy,
- Benchmarking procesu (porovnanie),
- Meranie procesu,
- Zahnutie zamestnancov do procesného prístupu,

- Orientácia na zákazníka (občana, podnikateľa, inú organizáciu).

Od niečo viac než polovice 90-tych rokov sa usiluje v rastúcej miere o silnejšiu orientáciu na zákazníkov a občanov ako aj o zapojenie pracovníkov do vývoja príp. zmien v organizácii, osobitne v procesoch.

Orientácia na zákazníka /občana sa stala mnohokrát novým vzorom organizácie. Pritom sa začínalo so zohľadnením prání a očakávaní zákazníkov navzájom, pričom sa v podstate uprednostnili tri vecné obsahy, ktoré slúžia na posúdenie efektívnosti procesov:

- 1) **kvalita** (poskytnutie bezchybného výkonu, teda eliminácia chýb)
- 2) **čas** (urobiť výkon rýchlo disponibilným, teda redukcia priebežnej doby)
- 3) **náklady** (vytvoriť nízkonákladový výkon, teda redukovať procesné náklady)

Všetky uvedené fakty zhrnieme ako postupový model pre organizačný manažment, z ktorého vyplývajú ďalšie a ďalšie úlohy pre modelovanie. Pri riadení organizácie ide o to, použiť metódy organizácie, pomocou ktorých sa rozvinú organizačné opatrenia, ktoré povedú k efektívnej a účinnej organizácii. Existuje tzv. fázový model pre zaobchádzanie s problémovými okruhmi v organizácii.

Ako je uvedené na obrázku 3 vo fázovom modeli organizačného manažmentu postupujeme v troch hlavných krokoch:

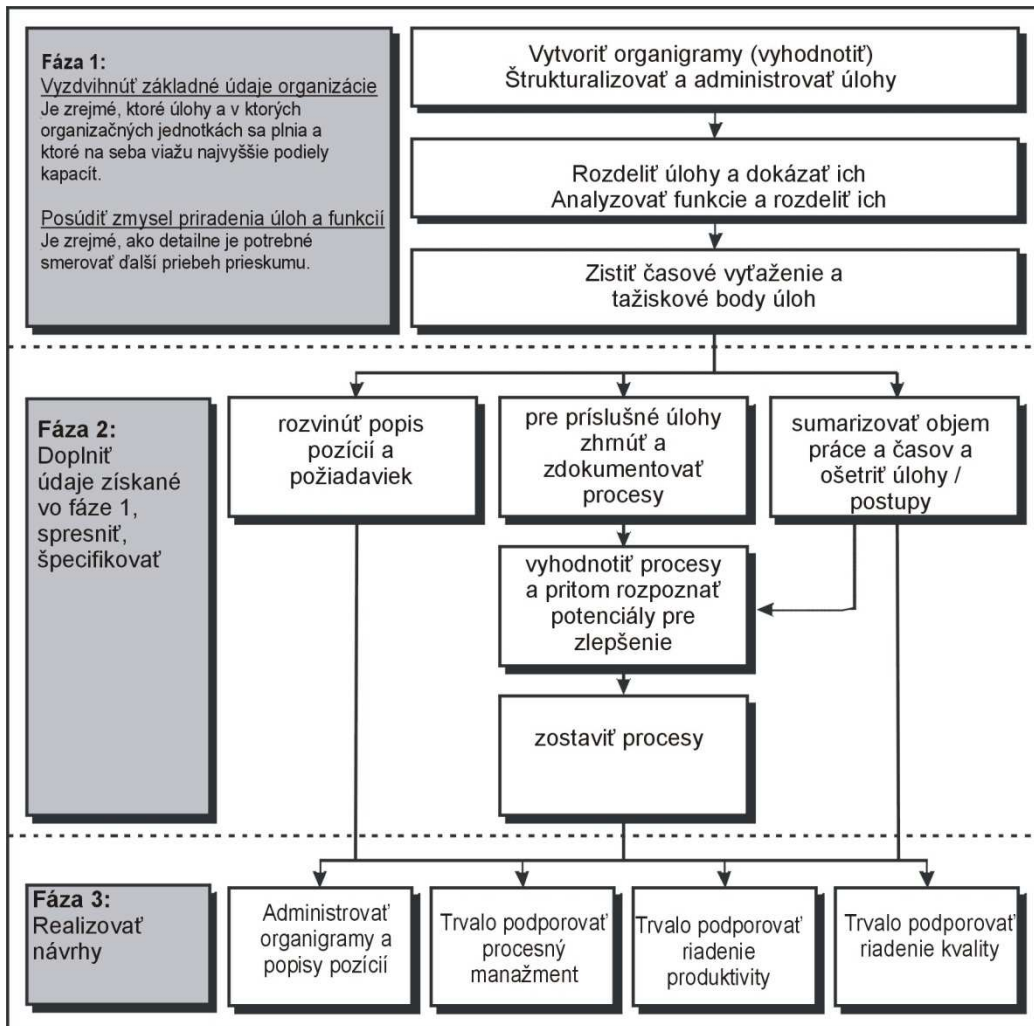
- 1) vyzdvihnutie základných dát, diagnostikovanie nedostatkov, ďalší postup a pritom určenie požadovanej hĺbky detailnosti,



2) rozvinutie čiastkových prvkov organizačných riešení, realizovanie návrhov,

3) implementácia organizačného riešenia a popis ďalšieho postupu.

Obrázok 3 Postupový model pre organizačný manažment



Obrázok 3 Postupový model pre organizačný manažment (zdroj podľa Bokranz/Kasten, 2003)

Uvedená problematika je na základe týchto načrtnutých štruktúr ďalej podrobne preskúmaná a vedecky overovaná, prakticky podložená a tak je možné do poslednej podrobnosti rozoberať efektivitu každej jednotlivkej pozície, ktorá sa zúčastňuje v procese.

V študijných podkladoch na vysokej škole sme sa zamerali v praktickej časti na čiastkové úlohy, ako si postupne na príkladoch, prípadových štúdiách z praxe vytvoriť modely, ktoré slúžia na analyzovanie jednotlivých procesov. Študent by mal vedieť vybrať vhodnú metódu a vytvoriť jednoduchý model ako demonštrovať, prípadne namodelovať zefektívnenie vybraného procesu.

Je všeobecne známe, že základom každej metódy je dôsledná analýza a následne syntéza poznatkov.

Napríklad:

- Syntéza úloh pre vybraný pracovný systém, rozdelenie podľa typu a množstva – zostavenie vnútornej organizačnej štruktúry
  - Analýza úloh a štrukturalizácia úloh
  - definovanie funkcií – kompetencie
  - definovanie zodpovedností

Z kvalitatívnych metód sú k dispozícii metódy, ako:

- Metódy na zisťovanie vstupných údajov:
  - Metódy odhadovania,

- Časová snímka –časová syntéza a druhy času,
- Multimomentová snímka (zist'ovanie časov a množstevnosti údajov pre určité pracovné postupy),
- Analýza dokumentov,
- Dotazovanie (interview (jednotlivé, skupinové), prieskumy, dotazníky),
- ABC analýza vo verejnej správe,
- Postupové štruktúry a zobrazovanie procesov vo verejnej správe (slovné popisovanie, algoritmus, vysvetlenia činnosti, nositelia úloh),
- Technika rozhodovacích tabuliek,
- Analýza možných chýb a ich vplyvov (FMEA –Failure Mode and Effects analysis),
- Zisťovanie štrukturálnych a pracovných množstiev vo verejnej správe a v administratíve,
- Metódy možnosti analytického výpočtu potreby personálu vo verejnej správe.

Z kvantitatívnych metód sú k dispozícii metódy, ako:

- Výpočet produktivity,
- Výpočet hospodárnosti,
- Výpočet rentability,
- Výpočet rizika,
- Analýzy účinkov hodnoty.

Dôležité na záver sú aj metódy pre nájdenie rozhodnutia v administratíve a vo verejnej správe:

- Analýza priorít,
- Analýza úžitkovej hodnoty.

Pri naplnení cieľov komplexného pochopenia správnosti pre hľadanie postupov pre nájdenie optima všetkých procesov organizácie je možné využívať uvedené metódy a postupy. Každá z metód je vedecky rozpracovaná a má svoje overené praktické uplatnenia. Informačno-komunikačné technológie (IKT) môžu byť nástroj pre realizáciu. Informatizácia spoločnosti má zabezpečiť, aby sme pomocou IKT tieto metódy efektívne zaviedli a našli výsledné riešenia

v organizáciách a v úradoch pre efektívne riadenie v oblasti administratívy. Pomocou zmysluplných projektov je možné v súčasnosti realizovať všetky zmeny zefektívnenia práce v organizáciách. Začiatok myslenia ako zefektívniť proces a zabrániť plytvaniu v administratíve má byť už počas vzdelávania v danej oblasti.

#### Príklad 1 Prípadová štúdia realizácie ABC analýzy

V každej organizácii je personálne oddelenie, ktoré má zabezpečovať rôzne čiastkové úlohy a podúlohy. Formou dotazníkov, alebo interview sa došlo k získaniu informácií, čo sa na danom oddelení zabezpečuje:

*Úlohou personálneho útvaru je pripraviť personál, tzn. Naplánovať potrebu personálu, obstaráť personál, získať personál a uvoľniť personál.*

*Naplánovanie personálu sa delí do nasledovných čiastkových úloh a podúloh:*

- *Vypracovať personálny plán*
- *Porovnať súčasný stav s potrebou*
- *Naplánovať personálne náklady*
- *Naplánovať mzdové náklady*
- *Definovať jednotlivé mzdy*

*Úloha obstaráť personál pozostáva z:*

- *Vypracovania profilu požiadaviek*
- *Vypísania pozícií*
- *Výberu uchádzačov*

*Pozície môžu byť vypísané interne alebo externe (úrad práce, personálne agentúry, v tlači).*

*Výber uchádzačov sa realizuje:*

- *Spracujú sa prihlásení uchádzači*
- *Realizujú sa pohovory*
- *Realizuje sa konečný výber*

*Pre získanie personálu sa pripravuje ponuka podnikových príležitostí, sociálnych opatrení, spôsobu odmeňovania.*

*Po takto získaných informáciách sa prejde k prvému kroku riešenia úlohy.*

Krok 1: vytvorenie rastrovacieho listu úloh:

a	b	c	d	e	f	
1 Pripraviť personál						1
11 Naplánovať potrebu personálu	12 Obstaráť personál	13 Získať personál	14 Uvoľniť personál			2
111 Vypracovať personálny plán	112 Porovnať súčasný stav s potrebou	113 Naplánovať personálne náklady	114 Naplánovať mzdové náklady	115 Definovať jednotlivé mzdy		3
121 Vypracovať profil požiadaviek	122 Vypísať pozície	123 Vybrať uchádzačov				4
1221 Vypísanie pozícií interné	1222 Vypísanie pozícií externé					5
1222.1 Spracovanie prijatých uchádzačov	1222.2 Realizácia pohovorov	1222.3 Konečný výber uchádzačov				6
131 Podnikové príležitosti	132 Sociálne opatrenia	133 Spôsob odmeňovania				7

Krok 2 Metódou ďalšieho spracovania úloh vytvoríme členenie úloh

Plán členenia úloh		Úloha:	Dátum:	Príloha č.
		Organizačná jednotka:	Spracoval:	List:
1 poradie	2 poradie	3 poradie	4 poradie	5 poradie
		111		1
		112		2
	11	113		3
		114		4
		115		5
		121		6
			1221	7
	12	122		1222.1
			1222	1222.2
				1222.3
1		123		11
		131		12
	13	132		13
		133		14
	14			15
				16

Krok 3 úlohám pridelíme percentuálny podiel na spracovaní

Plán členenia úloh		Úloha:	Dátum:	Príloha č.
		Organizačná jednotka:	Spracoval:	List:
1 poradie	2 poradie	3 poradie	4 poradie	5 poradie
		111 20%		1
		112 5%		2
	11	113 20%		3
	35%	114 25%		4
		115 30%		5
		121 20%		6
			1221 30%	7
	12	122 30%		8
	20%		1222 70%	9
				10
1		123 50%		11
100%		131 20%		12
	13	132 50%		13
	40%	133 30%		14
	14			15
	5%			16

Podiel podúlohy na celkovom čase práce potom určíme ako napríklad:

$$z = \frac{z_2}{100} \cdot \frac{z_3}{100} \cdot \frac{z_4}{100} \cdot 100$$

Časový podiel pre podúlohu 1222 je:

$$z = \frac{70}{100} \cdot \frac{30}{100} \cdot \frac{20}{100} \cdot 100 = 4,2$$

Krok 4

Výpočet časového podielu k hlavnej úlohe všetkých konečných podúloh potom je uvedený v tabuľke ako početnosť v % a následne je vypočítaná kumulatívna početnosť. Rozdelenie úloh je potom na základe početnosti.

ABC analýza bola vykonaná, aby sa diferencovali úlohy podľa ich významu pre časovú viazanosť. A úlohy sa spravidla musia posúdiť intenzívnejšie a detailnejšie ako B alebo C úlohy. Pod A-úlohami sa nachádzajú najčastejšie normálne prípady a má zmysel vytvoriť detailné pravidlá pre tieto úlohy.

poradie	podúloha	početnosť (%)	kumulatívna početnosť	ABC analýza	funkcie
132	Sociálne opatrenia	20	20	A	hlavná
133	Spôsob odmeňovania	12	32	A	vedľajšia
115	Definovať jednotlivé mzdy	10,5	42,5	A	hlavná
123	Vybrať uchádzačov	10	52,5	A	hlavná
114	Naplánovať mzdové náklady	8,75	61,25	A	vedľajšia
131	Podnikové príležitosti	8	69,25	B	vedľajšia
111	Vypracovať personálny plán	7	76,25	B	vedľajšia
113	Naplánovať personálne náklady	7	83,25	B	vedľajšia
14	Uvoľniť personál	5	88,25	B	hlavná
121	Vypracovať profil požiadaviek	4	92,25	B	vedľajšia
1222.2	Realizácia pohovorov	2,1	94,35	C	hlavná
1221	Vypísanie pozícií interné	1,8	96,15	C	vedľajšia
112	Porovnať súčasný stav s potrebou	1,75	97,9	C	vedľajšia
1222.1	Spracovanie prihlásených uchádzačov	1,26	99,16	C	vedľajšia
1222.3	Konečný výber uchádzačov	0,84	100	C	hlavná

Na záver príkladu možno celkovo povedať, že s pomocou ABC analýzy je možné vytvorenie priorít a možno ľahko rozpoznať, pre ktoré úlohy sa oplatí byť organizačne činný. Úlohy je možné prehodnocovať, vecne rozdeľovať, priradovať kvalifikačne. Takto je možné zvýšiť podiel užitočného výkonu, ktorý pridáva hodnotu.

V následnom kroku sa potom zamýšľa vedenie nad otázkami, napríklad:

Čo sa stane, ak bude úloha spojená s inými úlohami?

Čo sa stane, ak bude úloha vykonaná v nízkej kvalite?

Čo sa stane, ak nebude úloha vykonaná v termíne?

Čo sa stane, ak bude úloha vykonaná pracovníkmi s nižšou kvalifikáciou? a pod.

### Záver

Záverom je konštatovanie, že súčasná situácia v ekonomike nás núti realizovať zmeny v oblasti štátnej správy, samosprávy a vo všetkých organizáciách a inštitúciách s verejno-právnou povahou. Zmeny ale musia byť koncepčné a zmysluplné. Postavené by mali byť na základe vedeckých poznatkov a so skúseností iných krajín. O čo viac je napĺňanie úloh komplexnejšie a o čo viac ľudí sa podieľa na očakávanom výkone, o to silnejšie pravidlá musia byť prijaté pre zaistenie takýchto úloh. Musí byť zaručená hospodárnosť, interoperabilita, odbúraná dvojitosť prác a zafinované správne kompetencie. Dôsledky nedodržania takýchto pravidiel sú stále rovnaké: zvýšené náklady, neefektivita, nespokojnosť pracovníkov, nespokojnosť občanov ako zákazníkov, zlé referencie nielen na úrovni štátu, ale aj v medzinárodnom ponímaní.

### Literatúra

1. Kubát, M. a kol.: *Politické a ústavné systémy zemí středovýchodní Evropy*. Praha 200č, ISBN 80-86432-90-4
2. Kútik, J.: *Štruktúra verejnej správy v štátoch európskej únie*. Trenčianska univerzita A. Dubčeka, Trenčín 2008 ISBN 978-80\_8075-333-7
3. Stiglitz, J.E.: *Ekonomie veřejného sektoru*, Praha, Grada Publishing, s.r.o 1997, ISBN 80-7169-454-1
4. [www.ipa.slovakia.sk](http://www.ipa.slovakia.sk), [www.refa.de](http://www.refa.de),
5. Seminár: *Štíhla administratíva v organizácii a verejnej správe* - REFA 2011

V príklade 1 je uvedený len čiastkový postup realizácie uplatňovania štíhlej administratívy v praxi. Je tu rozpracovaná úloha z ktorej výsledkov je možné následne prejsť na zefektívňovanie jednotlivých úloh a procesov. Ak nebudeme úlohy dôsledne analyzovať, nemôžeme efektívne zoštíhľovať.

Cieľom pre štíhlu administratívu je charakteristické, že prehodnocuje úlohy vytvárajúce procesy. Informatizácia by mala byť len nástroj na naplnenie tohto cieľa. Pomocou informačno-komunikačných technológií realizujeme zabezpečenie a naplnenie úlohy vecnej stránky e-Governmentu. Možnosti, ako uvedené ciele realizovať existujú, treba si len vybrať správnu cestu na riešenie.

Neustále zmeny v organizačných štruktúrach úradov v takej miere, ako sa u nás realizujú, len znemožňujú systematický prístup a strategické riešenia.

Verím, že postupne sa dospeje u uvedomelému a efektívnemu prístupu aj v tejto oblasti, že nezostane len pri písaní, deklarovaní a v konferenčných priestoroch. Každá organizácia má vlastné možnosti ako zrealizovať vlastný postup pre zefektívnenie administratívy. Musí si pripraviť projekt a môže použiť postupové metódy uvedené v príspevku. Na Trenčianskej univerzite A. Dubčeka sme zmenili koncepciu študijných programov a pridali sa predmety zamerané na informačno-komunikačné technológie a predmety implementujúce poznatky štíhlej administratívy. Zaviedol sa predmet štíhla administratíva vo verejnej správe, logistika vo verejnej správe a tak je dostatok priestoru, aby sa študenti už počas štúdia orientovali v moderných metódach ako riešiť a realizovať procesy zefektívňovania verejnej správy a ako správne využiť informačno-komunikačné technológie ako nástroje na realizáciu.

6. Internet a mediálne prostriedky

7. Zákony, smernice, nariadenia

### Kontakt:

Ing. Kočíková Elza, PhD.  
Trenčianska univerzita A. Dubčeka  
Katedra ekonómie a ekonomiky  
Študentská 2  
911 01 Trenčín  
Email: elza.kocikova@tnuni.sk

## SUMMARY

**Lean administration in an organisation and public service institutions**

Recently, there has been much debate on cutting down the number of office workers in public service institutions, yet the figures show the contrary. The number of office workers in public service institutions has increased. The provision of electronic services to citizens (e-Government) in Slovakia has been ranked as the lowest among EU nations in several statistical reports. Despite the Slovak Government have been revising and assessing the e-Government building, it is not fast and effective enough. E-Government cannot be merely perceived as a tool for electronic access of citizens to services. Additionally, e-Government should be perceived as the instrument to reduce bureaucracy and number of clerical activities. Since there are established tools to measure work performance effectiveness of office workers in public service institutions, why are they not applied in the SR? It is the highest time to start implementing and applying such methods.

The paper attempts to summarize some of the options how to make the public service organization lean. Experience can be drawn from countries which have been long applying such practices. It would be an advantage if the issue were given special attention in universities offering public administration study programs.

The performance of human being is assessed from *quantitative* and *qualitative* perspective. They can be both measured by various scientific and practically established methods, thus creating the value of an organization. We deal with the so called *useful organization* and *effective organization*. There are several organizations, especially supranational ones, that thoroughly apply and continuously improve these methods to gain competitive advantage. The difference lies in the fact that public service institutions do not face any problems in terms of competitiveness, yet they have to perform well for the citizens. In many cases, citizens find themselves helpless with no chances to defend themselves.

The cornerstone of a useful and effective organization is to „do the things right and do the right things“.

The current economic situation makes us implement changes in the domain of public service organization. Such changes, however, must be conceptual and meaningful. They should draw on scientific knowledge and experience from other countries. The more complex tasks to be performed and the more personnel involved in performing such tasks, the stricter rules must be adopted to assure the accomplishment of tasks. Economic effectiveness and interoperability must be ensured, job duplicity must be eliminated and correct competencies must be identified. Failing to comply with the rules brings about increased costs, inefficiency, unsatisfied office workers, unsatisfied citizens and poor reputation not only at national but also international levels.

Informatisation should only be the tool to accomplish this goal. Information and communication technology is the tool to ensure and accomplish e-Government program. There are options for performing the goals stated, however, the right option has to be selected.

## EURÓPSKA ÚNIA AKO SUBJEKT SVETOVEJ EKONOMIKY V RÁMCI SVOJICH VONKAJŠÍCH VZŤAHOV

*European Union as a world economy subject within its external relations*

Marcel KORDOŠ

---

### Abstrakt

Článok pojednáva o systéme manažmentu vonkajších, najmä obchodných, vzťahoch Európskej únie, a to v rámci svojej spoločnej obchodnej politiky so vzťahom k systému svetovej ekonomiky a politiky. EÚ v rámci svojho globálneho pôsobenia musí rozvíjať svoje zahraničné vzťahy v rovinách obchodnej, ekonomickej, politickej, rozvojovej i humanitárnej s ostatnými regiónmi sveta ako Severná Amerika (Transatlantické vzťahy), Latinská Amerika, Afrika (v rámci bývalého koloniálneho pôsobenia) a Juhovýchodná Ázia (najmä Čína, Japonsko).

### Kľúčové slová

Európska únia, svetová ekonomika, vonkajšie ekonomické vzťahy, zahraničnoobchodná politika, Svetová obchodná organizácia, spoločná obchodná politika EÚ.

---

### Abstract

Article deals with management system of external, especially trade, European Union relations within its common trade policy regarding the international economics and politics system. EU within its global acting must develop its international relations on the levels as trade, economic, political, development, humanitarian with other world regions such as North America (Transatlantic relations), Latin America, Africa (previous colonies), Southeast Asia (Japan, China).

### Key words

European Union, international economics, external economic relations, international trade policy, World trade organization, EU common trade policy.

---

**JEL Classification:** F 59, F 02, F 53

---

### Úvod

Európska únia (EÚ) je medzinárodné spoločenstvo, ktoré od posledného rozšírenia v roku 2007 tvorí 27 členských štátov s celkovým počtom 496 miliónov obyvateľov (približne 8 % svetovej populácie). EÚ bola vytvorená v roku 1992 na základe Zmluvy o Európskej únii, známejšej pod názvom Maastrichtská zmluva, ktorá nadväzovala na predchádzajúce európske aktivity, siahajúce do 50. rokov 20. storočia. (Šikula, 2009)

Medzi základné princípy Európskej únie patrí prenášanie právomocí národných štátov na medzinárodné európske inštitúcie. EÚ však nemá právomoc privlastniť si vyššiu právomoc, ako jej udelia jednotlivé štáty, nedá sa preto hovoriť o federácii. Jej spôsob rozhodovania je vo svetovom meradle unikátny,

preto je Európska únia považovaná za štátne usporiadanie *sui generis*. Európska únia sama nemá právnu subjektivitu vzhľadom na citlivosť dvoch nových pilierov, túto majú Európske spoločenstvá, ktoré tvoria prvý pilier.

Cieľom príspevku je na základe stručného analytického prehľadu aspektov manažovania vonkajších ekonomických a politických vzťahov Európskej únie charakterizovať výzvy EÚ v rámci jej globálneho pôsobenia ako strategického subjektu v systéme svetovej ekonomiky a politiky.

Hlavnou víziou Európskej únie je Európa s výrazným hospodárskym rastom, konkurencieschopnou ekonomikou a zlepšujúcou sa kvalitou života jej obyvateľov. A predovšetkým nové ciele - spoločná zahraničná a bezpečnostná politika a spolupráca v oblasti justície a vnútra. Mnohé jej ciele

už boli zrealizované - menová únia a zavedenie občianstva únie.

## 1 Globálna úloha EÚ

Európska únia je svetový hráč, má takmer pol miliardy obyvateľov – viac ako Spojené štáty a Rusko dohromady. Tento najväčší svetový obchodník vytvára štvrtinu globálneho bohatstva. Poskytuje väčšiu pomoc chudobným krajinám než ktorýkoľvek iný darca. Mena EÚ, EURO, je na medzinárodných finančných trhoch druhá v poradí hneď za americkým dolárom.

Pri štarte integračných procesov EÚ si nestanovila cieľ, že sa stane svetovou veľmocou. Vzhľadom na nepriaznivé následky druhej svetovej vojny bol prvoradá záujem zjednotiť európske krajiny a národy. Keď sa však Únia rozširovala a preberala väčšiu zodpovednosť, musela definovať aj svoje vzťahy so zvyškom sveta. Snahou Únie bolo odstránenie obchodných prekážok, rozvoj chudobnejších regiónov, podpora mierovej spolupráce v rámci vlastných hraníc, ako aj spolupráca s ostatnými krajinami a medzinárodnými organizáciami, aby každá z nich mala výhody z otvorených trhov, hospodárskeho rastu a zo stability vo svete, ktorý je čoraz väčšmi navzájom prepojený. EÚ si zároveň chráni legitímne ekonomické a obchodné záujmy na medzinárodnej aréne. Hlavnou výzvou súčasnosti je rozšíriť mier a bezpečnosť aj za hranice Európskej únie. EÚ to chce dosiahnuť rozvojom spoločnej zahraničnej a bezpečnostnej politiky, ktorá sa má stať účinnou silou stability, spolupráce a porozumenia na celom svete. (Šikula, 2009)

Studená vojna rozdelila väčšinu sveta na vyše 40 rokov na dva tábory. Po jej skončení došlo k vytvoreniu zložitejšieho a krehkejšieho svetového poriadku, ktorý si vyžaduje väčšiu angažovanosť EÚ v predchádzaní konfliktom, v udržiavaní mieru a v boji proti terorizmu. EÚ prispieva k financovaniu civilnej správy OSN v Kosove, poskytuje nepretržitú finančnú podporu palestínskym orgánom a venuje jednu miliardu euro na obnovu Afganistanu. Na základe novej európskej obrannej a bezpečnostnej politiky sa EÚ v roku 2003 angažovala v prvých misiách na západnom Balkáne a v strednej Afrike. A plánuje toho oveľa viac. Účasťou na vytváraní bezpečnosti a stability na celom svete EÚ prispieva aj k nastoleniu bezpečnejšieho života v rámci vlastných hraníc. A napokon Európska únia preukazuje, ako krajiny môžu úspešne zhromažďovať ekonomické a politické zdroje v spoločnom záujme. Únia slúži ako model integrácie krajín v ostatných regiónoch sveta. (Jeníček, 2010)

## 1. 1 EÚ a svetový obchod

Európska únia je najväčší svetový obchodník s 20 % globálnych dovozov a vývozov. Obchod medzi jednotlivými členmi sa začal takmer pred 50 rokmi a stal sa podnetom na založenie EÚ, ktorá priniesla všetkým členským štátom väčšiu prosperitu. Únia preto preberá vedúce postavenie v úsilí otvoriť svetový obchod, z ktorého budú mať rovnaký ošoh bohaté aj chudobné krajiny. Zvýšený obchod pravdepodobne pozdvihne svetový rast a každý z neho bude mať výhody. Spotrebiteľovi prináša možnosť výberu zo širšej škály výrobkov. Súťaž medzi dovezenými a miestnymi výrobkami znižuje cenu a zvyšuje kvalitu. EÚ je presvedčená, že globalizácia prinesie hospodársky prospech všetkým vrátane rozvíjajúcich sa krajín, ak sa prijímú potrebné predpisy na multilaterálnej úrovni a urobia sa kroky na integrovanie rozvíjajúcich sa krajín do svetového obchodu. Európska únia preto rokuje so svojimi partnermi o otvorení obchodu s tovarmi a so službami. EÚ sa usiluje pomôcť rozvíjajúcim sa krajinám a umožniť im lepší prístup na svoj trh v krátkom čase, a súčasne im poskytne viac času, aby otvorili vlastné trhy pre európske výrobky. EÚ súčasne reformuje svoju agrárnu politiku – z čoho majú takisto prospech rozvíjajúce sa krajiny. (Cihelková, 2009)

Európska únia má sieť asociačných dohôd, dohôd o spolupráci a obchodných dohôd, križujúcich globálnu ekonomiku od najbližších európskych susedov až po najvzdialenejších partnerov v Ázii a Tichomorí. Na riadenie týchto vzťahov EÚ usporadúva pravidelné summity alebo ministerské konferencie s hlavnými partnermi. Najviac intenzívne vzťahy má EÚ so štyrmi západoeurópskymi susedmi: Švajčiarskom, Nórskom, Islandom a Lichtenštajnskom. Všetci sú členovia Európskej asociácie voľného obchodu (EFTA), zväčša sa prispôbili legislatíve EÚ pre vnútorný trh a sledujú EÚ v ostatných politických oblastiach. Všetky tieto krajiny, okrem Švajčiarska, sa po boku EÚ zúčastňujú na európskom hospodárskom priestore (EHP). (Lipková, 2011)

### *EÚ ako tímový hráč*

Obrazne povedané, tímový šport musí mať hracie pole, pravidlá, ktoré prijímú všetky tímy, a rozhodcu na zabezpečenie slušnej hry. EÚ preto pevne podporuje Svetovú obchodnú organizáciu (WTO) v ustanovení súboru pravidiel, ktoré prispievajú k otvoreniu globálneho obchodu a zabezpečia



všetkým účastníkom slušné zaobchádzanie. Hoci tento systém ešte treba zlepšiť, poskytuje určitý stupeň právnej istoty a transparentnosti v medzinárodnom podnikaní. WTO zabezpečuje aj procedúru na urovanie sporu, ak vznikne priamy spor medzi dvoma alebo viacerými obchodnými partnermi.

EÚ sa stala kľúčovým hráčom v sérii kôl multilaterálnych rokovaní zameraných na otvorenie svetového obchodu. Prikladá mimoriadnu dôležitosť tomuto kolu známemu ako „rozvojové kolo Doha“ (Ministerská konferencia), ktoré sa začalo v roku 2001. Cieľom je odstrániť prekážky pre otvorenie obchodu, ktorý bude mať mimoriadny význam pre rozvíjajúce sa krajiny.

### *Viac než obchod a pomoc*

Dohody EÚ s partnermi na celom svete sa týkajú nielen obchodu a tradičnej finančnej a technickej pomoci, ale aj ekonomických a ostatných reforiem, podpory infraštruktúry a zdravotných a vzdelávacích programov. Poskytujú aj rámec na politický dialóg a obsahujú klauzulu, ktorá umožňuje Únii zaviesť alebo zrušiť obchod či pomoc, ak partnerská krajina porušuje ľudské práva. Navyše, EÚ v roku 2003 rozhodla, že všetky nové dohody musia obsahovať klauzulu, ktorou sa partneri zaväzujú nerozširovať zbrane hromadného ničenia. (www.europarl.europa.eu)

EÚ musí zabezpečiť, aby rozličné aspekty jej vonkajšej politiky sa vzájomne zosúladiť a vyjadrovali jasné všeobecné posolstvo. V júny 2004 sa vedúci predstavitelia EÚ v zásade dohodli na vytvorení postu ministra zahraničia EÚ, ako aj prezidenta EÚ, a to v rámci Lisabonskej zmluvy. Je to jeden z nových dohovorov ustanovených v Lisabonskej zmluve ako náhradu za v referende niektorých krajín odmietnutú Zmluve o ústave EÚ.

V rámci svetovej obchodnej politiky na poli WTO sa EÚ snaží priblížiť tretím krajinám a umožniť im lepší prístup na svoj trh v krátkom čase, a súčasne im poskytne viac času, aby otvorili vlastné trhy pre európske výrobky. EÚ súčasne reformuje svoju agrárnu politiku – z čoho majú takisto prospech rozvíjajúce sa krajiny.

EÚ sa stala kľúčovým hráčom v sérii kôl multilaterálnych rokovaní zameraných na otvorenie svetového obchodu. Prikladá mimoriadnu dôležitosť tomuto kolu známemu ako „rozvojové kolo Doha“ (Ministerská konferencia), ktoré sa začalo v roku 2001. Cieľom je odstrániť prekážky pre otvorenie obchodu, ktorý bude mať mimoriadny význam pre rozvíjajúce sa krajiny. Obchodné zákony sú multilaterálne, ale

obchod je bilaterálny – medzi kupujúcimi a predávajúcimi, vývozcami a dovozcami. Európska únia preto rozvinula sieť bilaterálnych obchodných dohôd s jednotlivými krajinami a regiónmi na celom svete. Rozšírenie EÚ z 15 na 25 členov v roku 2004 zvyšuje jej význam ako obchodného partnera najmä so susedmi vo východnej Európe a v oblasti okolo Stredozemného mora. (www.europa.eu)

Obchodná politika EÚ je úzko spätá s jej rozvojovou politikou. Tieto dve politiky sa spájajú, keďže Únia preberá časť zodpovednosti a poskytuje pomoc rozvíjajúcim sa krajinám pustiť sa do boja proti biede a integrovať sa do globálnej ekonomiky. EÚ už dávno pochopila, že obchod môže povzbudiť hospodársky rast a výrobné kapacity chudobných národov. Už v roku 1971 EÚ začala na základe „zovšeobecneného systému preferencií“ (GSP) znižovať alebo odstraňovať clá a kvóty na dovoz z rozvíjajúcich sa krajín. Navyše, iniciatíva „všetko okrem zbraní“, ktorú Únia spustila v roku 2001, poskytuje 49 najmenej rozvinutým krajinám voľný prístup na trhy EÚ pre všetky ich výrobky s výnimkou zbraní. Zvláštny obchodný vzťah a vzťah pomoci medzi Úniou a 78 partnermi v Afrike, Karibiku a Tichomorí (skupina AKT) od roku 1975 sa považuje za model, ako bohaté krajiny pomáhajú tým chudobnejším. (Lipková, 2011)

## **1. 2 Humanitárna pomoc**

Európska únia stojí v centre siete, ktorej úlohou je zmierniť ľudské utrpenie zapríčinené týmito katastrofami. Humanitárna pomoc EÚ je nepodmienečná; jej cieľom je poskytnúť čo najrýchlejšiu pomoc obetiam bez ohľadu na rasu, náboženstvo alebo politické presvedčenie ich vlády. EÚ aktívne pôsobí na problematických miestach, ako sú Irak, Afganistan, palestínske územia a viaceré oblasti Afriky. Práca EÚ, ktorá sa zameriava na zmiernenie utrpenia, je globálna, často sa uskutočňuje v „zabudnutých“ krízových oblastiach, ktoré nie sú predmetom záujmu kamier svetových médií. K týmto oblastiam patrí severný Kaukaz (najmä Čečensko), Tadžikistan v strednej Ázii, Nepál, Srí Lanka a Stredná Amerika. Únia čerpá zo svojich skúseností a pomáha ľuďom pripraviť sa na hroziace katastrofy vo vysoko rizikových krajinách a v regiónoch mimoriadne náchylných na zemetrasenia, hurikány, záplavy alebo suchá.

EÚ smeruje financovanie pomoci prostredníctvom Úradu humanitárnej pomoci (ECHO). ECHO riešil od svojho založenia v roku 1992 vážne krízy vo vyše 100 krajinách na celom

svete, keď obetiam urýchlene dodal základné vybavenie a núdzové zásoby. Z rozpočtu vyše 500 miliónov € ročne ECHO financuje aj lekárske tímy, odborníkov na odstraňovanie mín, dopravu a logistickú pomoc. ECHO nemá dostatok zdrojov, aby celú túto činnosť mohol vykonávať sám. Preto úzko spolupracuje s humanitárnymi partnermi – s mimovládnyimi organizáciami, so špecializovanými agentúrami OSN a s hnutím Červeného kríža/Červeného polmesiaca – pri dodávaní potravín a vybavenia, poskytovaní záchranných tímov, zakladaní pohotovostných poľných nemocníc a pri výstavbe dočasných komunikačných systémov. (Jeníček, 2010)

Humanitárna pomoc je iba jedna oblasť, v ktorej EÚ úzko spolupracuje s medzinárodnými organizáciami ako sú OSN, WTO, NATO, Organizácia pre bezpečnosť a spoluprácu v Európe (OBSE), Rada Európy a regionálne organizácie v Afrike, Amerike, Ázii a Tichomorí. Európska únia verí, že sa nájdu multilaterálne riešenia globálnych problémov. Za veľmi dôležitý preto považuje účinný multilateralizmus so silnou Organizáciou spojených národov v strede. OSN s univerzálnym mandátom a legitimitou má jedinečné postavenie pri plnení našich spoločných výziev. (Jeníček, 2010)

Podľa Cihelkovej (2003) členské štáty EÚ dôsledne podporujú rozvojové ciele tisícročia, ktoré OSN prijala v septembri 2000:

- odstrániť najväčšiu chudobu a hlad,
- dosiahnuť základné všeobecné vzdelanie,
- posilniť rovnoprávnosť pohlaví a podporovať ženy,
- znížiť detskú úmrtnosť,
- zlepšiť zdravie matiek,
- bojovať proti HIV/AIDS, malárii a ostatným chorobám,
- zabezpečiť trvalú udržateľnosť životného prostredia,
- rozvíjať globálne partnerstvo pre rozvoj.

Podľa Cihelkovej (2003) EÚ chce ako organizácia podporovať tieto ciele a sústreďuje sa pritom na šesť prioritných oblastí, v ktorých môže využiť svoje veľké odborné znalosti. Sú to:

- obchod a rozvoj,
- regionálna spolupráca,
- politika zníženia chudoby na podporu zdravia a vzdelania,

- dopravná infraštruktúra,
- bezpečnosť potravín a trvalo udržateľný rozvoj vidieka,
- budovanie inštitucionálnych kapacít, dobré vládnutie a právny štát.

### 1. 3 Odstránenie chudoby trvalo udržateľným rozvojom

Približne polovica finančných čiastok venovaných na pomoc chudobným krajinám prichádza z Európskej únie alebo z jednotlivých členských štátov, čím sa EÚ stala najväčším svetovým darcom. Rozvojová pomoc však neznamená iba poskytnutie čistej vody a ciest s upraveným povrchom, hoci aj tie sú veľmi dôležité. Ide aj o pomoc rozvíjajúcim sa krajinám zlepšiť obchodný výkon poskytnutím lepšieho prístupu na trh EÚ. Umožnilo by im to rozvíjať a posilniť zahraničný obchod, a tým využívať výhody globalizácie. Nie všetkým sa to podarilo. Hoci africké krajiny a krajiny Karibiku a Tichomoria (AKT) majú s Európskou úniou zvláštny vzťah, ich podiel na trhoch EÚ ustavične klesá a postavenie v svetovom obchode je čoraz okrajovejšie.

Rozvojová stratégia EÚ sa preto sústreďuje aj na pomoc chudobným krajinám zlepšiť infraštruktúru, rozvíjať výrobný potenciál a zefektívniť verejnú správu a inštitúcie. S takou podporou niektoré krajiny získavajú obchodné príležitosti, zabezpečujú si viac investícií smerom dovnútra a rozširujú svoju ekonomickú základňu. Má to podstatný význam pre ich integráciu do globálnej ekonomiky a dosiahnutie trvalo udržateľného rastu a rozvoja. Zo špecifickejšieho hľadiska Únia spája obchod a pomoc novým spôsobom v ďalšej generácii „ekonomických partnerských dohôd“, ktoré sa v súčasnosti prerokávajú s krajinami AKT a majú sa skončiť do roku 2008. Ich cieľom je pomôcť krajinám AKT, aby sa integrovali so svojimi regionálnymi susedmi ako krok ku globálnej integrácii, pomôcť im vybudovať inštitucionálne kapacity a uplatňovať princípy dobrého vládnutia. EÚ zároveň otvára svoje trhy výrobkom zo skupiny AKT a z ostatných rozvíjajúcich sa krajín. (Jovanović, 2005)

#### *Voda pre život*

Prístup k vode a spravodlivé rozdelenie cezhraničných vodných zdrojov vo všetkých

regiónoch sveta sú hlavné otázky, ktoré budú patriť k najväčším rozvojovým výzvam 21. storočia. Iniciatíva EÚ *Voda pre život*, ktorá sa začala v roku 2002, chce zaviesť bezpečnú vodu a hygienu do najchudobnejších regiónov sveta, najmä v Afrike, ale aj na Kaukaze a v strednej Ázii, v oblasti okolo Stredozemného mora a v Latinskej Amerike. Európska únia dala k dispozícii jednu miliardu euro na financovanie tejto iniciatívy. ([www.europarl.europa.eu](http://www.europarl.europa.eu))

Najvyšším cieľom politiky EÚ je umožniť ľuďom v menej rozvinutých krajinách riadiť vlastný rozvoj. EÚ sa preto chce predovšetkým zamerať na zdroje ich zraniteľnosti: zabezpečiť lepšiu výživu a čistú vodu; zlepšiť prístup k vzdelaniu, zdravotníckej starostlivosti, zamestnanosti a sociálnej starostlivosti; zabezpečiť lepšiu infraštruktúru a lepšie životné prostredie. Cieľom iniciatívy EÚ je aj odstránenie chorôb a poskytnutie prístupu k lacným liekom na boj proti HIV/AIDS. EÚ chce chudobným krajinám odpustiť aj dlhovú záťaž. Mier je základnou podmienkou trvalo udržateľného rozvoja. V roku 2004 Únia preto schválila založenie fondu vo výške 250 miliónov € s názvom „mierový prístup“ na podporu udržania mieru v Afrike a operácií na predchádzanie konfliktom. (Jeníček, 2010)

#### *Dostatok finančných zdrojov*

Európska únia a jej členské krajiny dávajú rozvíjajúcim sa krajinám vyše 30 miliárd € ročne v rámci úradnej pomoci, z toho približne 6 miliárd € smeruje cez inštitúcie EÚ. Únia sa zaviazala do roku 2010 zvýšiť celkovú ročnú sumu na 39 miliárd €. Hoci členovia EÚ podobne ako ostatné priemyselné krajiny schválili, že každý rok poskytnú na túto pomoc 0,7 % svojho HDP, tento cieľ dosiahli iba Dánsko, Luxembursko, Holandsko a Švédsko. Ostatné krajiny sa zaviazali, že ich dosiahnu. EÚ ako celok dosahuje priemer 0,34 %, čo je viac než Spojené štáty alebo Japonsko. (Jeníček, 2010)

## **2 Vonkajšie vzťahy EÚ a jej úloha v nich**

Európska únia od svojho zrodu v 50. rokoch 20. storočia rozvíjala vzťahy so zvyškom sveta spoločnou politikou v obchode, rozvojovej pomoci a formálnom obchode a dohodami o spolupráci s jednotlivými krajinami alebo regionálnymi skupinami. V 70. rokoch 20. storočia EÚ začala poskytovať humanitárnu pomoc ľuďom v núdzi na celom svete. Od roku 1993 na základe Maastrichtskej zmluvy Únia rozvíjala spoločnú zahraničnú a bezpečnostnú politiku (CFSP), ktorá

umožňovala spoločne postupovať pri ohrození záujmov Únie ako celku. Obrana sa stáva dôležitým hľadiskom CFSP, lebo cieľom EÚ je posilniť a zachovať stabilitu na celom svete. Únia sa musí zaoberať problémami terorizmu, medzinárodného zločinu, obchodu s drogami, nelegálnou imigráciou a globálnymi problémami ako je životné prostredie, preto úzko spolupracuje aj s ostatnými krajinami a medzinárodnými organizáciami. (Cihelková, 2003)

Spoločná obchodná politika EÚ funguje v dvoch rovinách. Po prvé, v rámci Svetovej obchodnej organizácie (WTO) sa Európska únia aktívne zúčastňuje na určovaní pravidiel multilaterálneho systému globálneho obchodu. Po druhé, EÚ prerokúva vlastné dvojstranné obchodné dohody s krajinami alebo s regionálnymi skupinami krajín.

Rozvojová pomoc a spolupráca sa pôvodne sústreďovali na Afriku a v polovici 70. rokov 20. storočia sa rozšírili na Áziu, Latinskú Ameriku a krajiny v južnej a východnej oblasti Stredozemného mora. Základným cieľom je podpora trvalo udržateľného rastu a rozvoja v partnerských krajinách, aby mali dostatok zdrojov na boj proti biede a jej úplné odstránenie. Únia má maximálny záujem na podpore partnerov a chce ich povzbudiť k dosiahnutiu úspechu a prosperity.

#### *Barcelonský proces*

V rámci „barcelonského procesu“ sa EÚ zaviazala ustanoviť do roku 2010 oblasť voľného obchodu so svojimi susedmi okolo Stredozemného mora. Mali by do nej patriť arabské krajiny vo východnej a južnej časti okolo Stredozemného mora, Izrael a palestínske územia. Začal sa obchod medzi Úniou a jednotlivými partnermi, ktorí podnikajú kroky na zvýšenie ich vzájomného obchodu. Napríklad Egypt, Maroko, Jordánsko a Tunisko podpísali v roku 2004 „Agadirskú dohodu“ – dohodu o vzájomnom voľnom obchode. Na Blízkom východe EÚ prerokovala dohody o voľnom obchode so šiestimi krajinami Rady o spolupráci v zálive (s Bahrajnom, Kuvajtom, Ománom, Katarom, Saudskou Arábiou a Spojenými arabskými emirátmi). EÚ podporuje aj úsilie na obnovu Iraku. ([www.europa.eu](http://www.europa.eu))

#### *Čína a India sa zapájajú do systému Galileo*

Čína a India sa rozhodli k účasti na satelitnom navigačnom systéme Únie Galileo, čo je svedectvo,

že ázijské krajiny nechcú mať s Európskou úniou len obchodné vzťahy. Uvedenie systému Galileo do prevádzky v roku 2008 zabezpečí presnejšiu alternatívu globálneho určovania polohy satelitov (GPS) v sieti USA. Galileo sa bude využívať predovšetkým na určovanie zemepisnej polohy vozidiel a ostatných dopravných prostriedkov, ako aj na vedecký výskum a monitorovanie katastrof. Budú mať aj vládne využitie prístupné iba členským štátom EÚ. (Hamilton, 2009)

## 2. 1 Transatlantické vzťahy

Transatlantické partnerstvo so Spojenými štátmi má zásadný význam pre vonkajšie vzťahy EÚ. Cez Atlantický oceán prúdi obchod a investície v hodnote takmer jednej miliardy euro denne. Washington dávno podporuje európsku integráciu. EÚ a USA majú veľa spoločných hodnôt a spoločných záujmov, hoci niekedy sa objavujú rozdiely v dôraze a prístupe. Pri dohodnutom rozsahu bilaterálneho obchodu (USA prijíma 25 % vývozov EÚ a dodáva 20 % jej dovozov) neprekvapuje, že občas medzi nimi dôjde k sporu. Aj keď sú tieto spory všeobecne známe, predstavujú menej než 2 % celkového transatlantického obchodu. Spôsob, akým EÚ a USA riešili spoločné otázky, týkajúce sa zákona o súťaži alebo vzájomného uznávania technických noriem, slúžil ako model pre vzťahy Únie s ostatnými krajinami vrátane Japonska a Kanady. (Cihelková, 2009)

EÚ spustila v roku 2004 dve prelomové iniciatívy na prehĺbenie vzťahov s Kanadou. Súčasťou jednej je vytvorenie partnerskej agendy EÚ a Kanady na spoluprácu v globálnych otázkach. V druhej ide o prerokovanie novej dohody na zlepšenie vzájomného obchodu a investícií. (www.europarl.europa.eu)

## 2. 2 Latinskoamerické väzby

Európska únia je druhý najdôležitejší obchodný partner Latinskej Ameriky, najdôležitejší zdroj jej priamych zahraničných investícií a vedúci darca rozvojovej pomoci tomuto regiónu. EÚ a všetky latinskoamerické a karibské krajiny každé dva roky usporadúvajú bi-regionálne summity, ktoré sa zaoberajú množstvom otázok – politických, hospodárskych, vzdelávacích, vedeckých, technologických, kultúrnych a sociálnych. Všetky latinskoamerické krajiny sú v súčasnosti v skupinách alebo individuálne spojené s Úniou asociačnými dohodami, dohodami o spolupráci alebo obchodnými dohodami. EÚ prerokovala asociačnú dohodu so skupinou Mercosur (Brazília, Argentína, Paraguaj a

Uruguaj) vrátane vytvorenia oblasti voľného obchodu medzi obidvoma skupinami. (Neumann, 2001)

Koncom roku 2003 EÚ uzatvorila dvojicu samostatných politických dialógov a dohôd o spolupráci, jednu s Andským spoločenstvom a druhú so Strednou Amerikou. Ďalším krokom je prerokovanie asociačných dohôd s obidvoma regiónmi. Európska únia už má asociačné dohody (vrátane dohôd o voľnom obchode) s Mexikom a Čile, ktoré podpísali v roku 1997 (s Mexikom) a 2002 (s Čile). (www.europa.eu)

## 2. 3 Partnerstvo s Afrikou

Okrem tradičného spojenia s africkými krajinami prostredníctvom Stredomorských dohôd alebo vzťahu AKT Európska únia nadviazala nový dialóg s Africkou úniou (AÚ). Patrí doň predchádzanie konfliktom a uznesenie, ako aj podpora, ktorú EÚ poskytuje Africkej únii, a mierové úsilie OSN na tomto kontinente. Partnerstvo EÚ s Afrikou zahŕňa aj regionálnu hospodársku spoluprácu, integráciu a obchod, boj proti suchu a dezertifikácii, pôsobenie proti HIV/AIDS a nákazlivým chorobám, bezpečnosť potravín, ľudské práva, demokraciu a vojnu proti terorizmu. (Todaro, 2000)

## 2. 4 Vzťahy medzi EÚ a stredomorskými krajinami

Na základe zemepisnej blízkosti, historických a kultúrnych väzieb a súčasných a budúcich migračných tokov sú krajiny na južnom brehu Stredozemného mora partnermi primárnej dôležitosti. Preto k nim EÚ už tradične pristupuje v rámci politiky regionálnej integrácie. V novembri 1995 položila EÚ na konferencii v Barcelone základy nového euro-stredomorského partnerstva. Na konferencii sa zúčastnili všetky členské krajiny EÚ a krajiny ležiace na pobreží Stredozemného mora (okrem Líbye, Albánska a krajín bývalej Juhoslávie). Táto konferencia umožnila nadviazať nové partnerstvo, ktoré znamenalo (Jovanović, 2005):

- politický dialóg medzi zúčastnenými krajinami a partnerstvo pre bezpečnosť, založené najmä na mechanizme kontroly zbraní a na mierovom riešení konfliktov;
- upevnenie ekonomických a obchodných vzťahov medzi oboma regiónmi: kľúčom je

vytvorenie euro-stredomorskej zóny voľného obchodu do roku 2010;

- partnerstvo v sociálnych a kultúrnych oblastiach.

EÚ poskytla stredomorským krajinám finančnú pomoc vo výške 5,3 miliardy EUR v období rokov 2000 – 2006. V rozpočte na obdobie 2007 - 2013 je po tejto pomoci naplánovaný Nástroj Európskeho susedstva a partnerstva (ENPI), ktorý sa zlučuje s jedným podporným programom pre stredomorské krajiny a pre ich ďalších susedov spomedzi štátov vzniknutých po rozpade Sovietskeho zväzu. (Jovanović, 2005)

## 2. 5 Ázia sa približuje

Hoci Čína a Japonsko sú najväčší ázijskí obchodní partneri EÚ, najdlhšie trvajúci vzťah má EÚ so sedemčlennou Asociáciou štátov juhovýchodnej Ázie (ASEAN). Tento vzťah sa začal v roku 1972 a v roku 1980 bol formálne schválený dohodou o spolupráci. ASEAN sa chopila iniciatívy na rozšírenie vzťahov s EÚ v procese známom ako ASEM (Ázijsko-európske stretnutie), v ktorom sa zúčastňujú aj Japonsko, Čína a Južná Kórea. Summity ASEM sa konajú každé dva roky. (Neumann, 2001)

EÚ v posledných rokoch zintenzívnila vzťahy s Japonskom. Akčný plán EÚ a Japonska, prijatý v roku 2001, rozširuje rozsah bilaterálnej spolupráce mimo obchod a investície a zahŕňa aj politickú a kultúrnu spoluprácu. Európa sa stala hlavným zdrojom priamych zahraničných investícií do Japonska a najväčším príjemcom japonských zahraničných investícií pred Spojenými štátmi a Čínou. ([www.europarl.europa.eu](http://www.europarl.europa.eu))

So zvyšujúcou sa dôležitosťou EÚ a Číny ako globálnych politických hráčov dynamicky vzrástol v posledných rokoch aj ich vzťah, ktorý kladie zvýšený dôraz na politický dialóg, sektorové dohody a inštitucionálne výmeny. Na komerčnom fronte je Čína v súčasnosti druhým najväčším mimoeurópskym obchodným partnerom EÚ – za Spojenými štátmi a pred Japonskom. EÚ je jedným z hlavných zdrojov zahraničných investícií v Číne. (Jovanović, 2005)

EÚ je najväčší obchodný partner Indie a dodávateľ zahraničných investícií. Vzťahy medzi nimi sa začali rozvíjať od prvého summitu v júni 2000 a v súčasnosti zahŕňajú nielen obchod, ale aj politický dialóg, obchodné summity, kultúrnu spoluprácu a spoločné výskumné projekty. (Jovanović, 2005)

## Záver

V rámci previazanosti, interdependenčných procesov v globálnom systéme svetovej ekonomiky je jednou z prioritných výziev Európskeho spoločenstva prostredníctvom pragmatického procesu manažovania svojich vonkajších ekonomických ako aj politických vzťahov upevňovať si svoju pozíciu a konkurencieschopnosť v triangli svetovej ekonomiky EÚ-USA-Japonsko. Nové výzvy stoja najmä v upriamení pozornosti a zmeny strategického prístupu vo vzťahoch ku rozvojovým krajinám a novým rýchlo rastúcim ekonomickým centram ako Čína, India, Brazília, Rusko, Južná Afrika (BRICS) a regióny Juhovýchodnej Ázie, Afriky a Južnej Ameriky.

Európa z hľadiska historických väzieb, vždy bola, je a bude jeden z najdôležitejších partnerov Spojených štátov amerických v politických, ekonomických, ale najmä obchodných vzťahov. Európska únia po prijatí spoločnej meny a poslednom veľkom rozšírení naberá v ekonomickej spolupráci s USA na dôležitosť, vážnosť a je v obojstrannom záujme, aby tieto vzťahy boli využívané na báze rovnostrannej spolupráce a nie konfliktnosti. V agende prezidenta G.W. Busha sa pozornosť vo väčšej miere sústreďovala na oblasti amerického kontinentu (budovanie zóny FTAA) a ešte viac na obchodnú spoluprácu oblasti APEC (Asian Pacific Economic Cooperation). Ale bola to práve Európa, ktorá stala v 90-tych rokoch v popredí strategického záujmu ekonomickej politiky prezidenta Clintona, a to nielen z hľadiska monitoringu najväčšieho spoločného trhu na svete, ale aj možnosti prieniku nielen na tento trh, ale aj na trhy krajín Strednej a východnej Európy, ale najmä obrovský, perspektívny a dosiaľ neprebádaný a neobsadený trh Ruskej federácie a stredoázijských krajín. Agenda prezidenta B. Obamu, ako kandidáta Demokratickej strany, v tejto stratégii viac-menej taktiež pokračuje.

Transatlantická previazanosť a spoločná zodpovednosť za globálne vodstvo dnes natoľko vzrástli, že EÚ musia prísť nielen s novou stratégiou a inštitucionálnou kapacitou na zvládnutie bilaterálnych vzťahov, ale aj s návrhom riešenia otázok globálnej ekonomiky. Doposiaľ vývoj vzájomných vzťahov bol príliš sústredený na riešenie technických a často byrokratických otvorených otázok, na škodu vecí častokrát spolitizovaných s potrebou ich riešenia na najvyšších politických úrovniach, ako napríklad dovoz banánov do EÚ, testovacie procedúry pre farmaceutické výrobky, a pod. Na druhej strane mnoho výziev zostáva nedoriešených: globálne otepľovanie, energetická politika, či politika regionálnych blokov. Samotná

Európa naštartovala program integrácie postsocialistických hospodárstiev do svojho spoločenstva - špecifikovala podmienky ich akceptácie a sama sa vnútornou reformou pripravuje na prijatie nových krajín. Aj budúce usporiadanie Európy je silne ovplyvňované procesom globalizácie. Zvlášť nájstojčivá je vízia európskej integrácie na európskom kontinente vo svetle konkurencieschopnosti s ostatnými regiónmi sveta. Jedným z nich je aj zvýšenie vplyvu Európy vo svete ako globálneho hráča, ďalším je posilniť EÚ vnútorne, najmä

ekonomicky. Posledné summity EÚ ju naštartovali smerom k budovaniu amerického modelu *Novej ekonomiky*. Amerika podporuje, ale zároveň i kontroluje každú iniciatívu smerujúcu k prehĺbeniu a rozšíreniu politickej a ekonomickej integrácie Európy. Zjednotená Európa bude silnejším partnerom v presadzovaní spoločného cieľa – budovanie prosperujúceho a slobodného globálneho systému. Preto nie je prekvapujúce, že prezident Clinton označil Európu za najlepšieho prirodzeného partnera pre 21. storočie.

## Literatúra

CIHELKOVÁ E. A KOL.: *Svetová ekonomika. Obecné trendy rozvoje*. 1. vyd. Praha : C.H.Beck, 2009. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-155-0. s. 273

CIHELKOVÁ E. A KOL.: *Vnější ekonomické vztahy Evropské Unie*. 1. vyd. Praha : C.H.Beck, 2003. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-804-5. s. 710

DICKEN, P.: *Global shift*. Sage Publications Ltd., London, 2007. 599 s. ISBN 978-1-4129-2955-4

FABUŠ, M.: *Vplyv európskej energetickej politiky na regionálny rozvoj*. In: Vedecký obzor, 2009, ročník 1, číslo 3. Skalica: Stredoeurópska vysoká škola n.o., 2009; ISSN: 1337-9054. S. 17-26

HAMILTON, L., Webster, Ph.: *The International Business Environment*. Oxford University Press, 2009. ISBN 978-0199213993

IVANIČKA, K.: *Globalistika*. IURA EDITION, Bratislava, 2006. 283 s. ISBN 80-8078-028-5

JENÍČEK, V., FOLTÝN J.: *Globální problémy světa v ekonomických souvislostech*. C. H. Beck, Praha 2010. ISBN: 978-80-7400-326-4

JOVANOVIĆ, M. N.: *The Economics of European Integration*. Edward Eglar Publishing UK, USA, 2005.

KREJČÍ, O.: *Mezinárodní politika*. Ekopress, Praha, 2007. ISBN 978-80-86929-21-7. s. 744

LIPKOVÁ, E.: *Medzinárodné hospodárske vzťahy*. Sprint, Bratislava 2005. ISBN 80-88848-54-7

LIPKOVÁ, E. a kol.: *Európska únia*. Sprint, Bratislava 2011. 446 s. ISBN 978-80-89393-33-6

NEUMANN, P., ŽAMBERSKÝ, P., JIRÁNKOVÁ, M.: *Mezinárodní ekonomie*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 160 s. ISBN 978-80-247-3276-3.

NEUMANN, P.: *Bilance ekonomiky a hospodářské politiky USA na prahu nového tisíciletí*. In: Aktuální otázky ze světové ekonomiky. Praha : VŠE, 2001, č.7. ISBN 80-245-0326-2

ŠIKULA, M.: *Dlhodobá vízia rozvoja Slovenskej spoločnosti*. SAV, Bratislava, 2009. ISBN 978-80-7144-171-7

TODARO, P. M.: *Economic Development*. New York University, New York, 2000.

[http://europa.eu/pol/comm/index\\_sk.htm](http://europa.eu/pol/comm/index_sk.htm) [dostupné online], [cit. 30.03 2012]

<http://ekonomika.sme.sk/c/3117521/davos-rozhovory-o-liberalizacii-svetoveho-obchodu-by-sa-mohli-opat-obnovit.html> [dostupné online], [cit. 20.02 2012]

<http://www.europarl.europa.eu/highlights/sk/605.html> [dostupné online], [cit. 20.02 2012]

<http://www.euroinfo.gov.sk/index/go.php?id=213> [dostupné online], [cit. 05.03 2012]

<http://www.zkop.sk/Obchodn%E1%20politika%20EU%20%281%29.htm> [dostupné online], [cit. 05.03 2012]

<http://www.economy.gov.sk/vykonavanie-spolocnej-obchodnej-politiky-6589/128274s> [dostupné online], [cit. 30.03 2012]

## Kontakt

Ing. Marcel Kordoš, PhD.  
Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne,  
Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov,  
Študentská 2, Trenčín, 911 50  
e-mail: marcel.kordos@tuni.sk

## SUMMARY

### **European Union as a world economy subject within its external relations**

One of the basic European Union principles is to delegate powers of national states to international European institutions. EU doesn't have the power to own the higher power than given by the particular states, we cannot say it's federation. The way of making decisions is a worldwide unique, thus the EU is taken as state form *sui generis*. EU within its global acting must develop its international relations on the levels as trade, economic, political, development, humanitarian with other world regions such as North America (Transatlantic relations), Latin America, Africa (previous colonies), Southeast Asia (Japan, China). Within the management of its external relations European Union uses the network of association agreements, agreements on cooperation and on trade. To manage those relation EU hold regular summits or ministry meetings. EU common trade policy works on two levels. Firstly within the World trade organization (WTO) the European Union is an active member to set the multilateral global trade system rules. Secondly EU negotiates its own bilateral trade agreements with particular countries or regional groups. Within its own trade policy on the WTO field the EU tries to get closer to third countries and allow them better access on the EU market. Development aid and cooperation previously used to be focused on Africa only and in the half of 70's have been enlarged to Latin America and south and southeast Mediterranean countries. The fundamental aim is to support sustainable growth and development in partner countries to gain enough sources to fight against poverty and its total elimination. Union has maximal interest in partnership support and wants them to encourage to achieve success and prosperity. EU has become the key player in the series of multilateral rounds focused on world trade opening. Pay extraordinary importance to this round called as "Doha development round" (Ministry conference) started in 2001. The goal is to eliminate the barriers for open trade that will have very important affect for developing countries. EU trade policy is tightly linked to the development policy. Those two policies are getting together however Union takes responsibility and provides developing countries with aid to start fighting against poverty and integration into the global economy. EU has already understood that trade can enhance the economic growth product capacities of poor nations. Thus EU development strategy focuses as well as on help to poor countries to improve infrastructure, develop the product potential and increase efficiency of public administration and institutions.

# MANAŽMENT VEREJNEJ SPRÁVY V SPOLOČENSKOM PROSTREDÍ

## *Public Administration Management within the Social Environment*

Ján KÚTIK, Rolf KARBACH

### **Abstrakt:**

Autori príspevku sa zaoberajú verejnou správou a verejným sektorom, ako aj ich manažmentom v nadväznosti na oblasť verejnej politiky. Verejná správa je súčasťou verejného sektora a jej orgány, najmä orgány štátnej správy, majú relevantné postavenie v rámci verejného sektora, sú totiž orgánmi, ktoré riadia jeho jednotlivé úseky, oblasti a odvetvia. Súkromný a verejný sektor vo všetkých štátoch s vyspelou trhovou ekonomikou vytvárajú zmiešanú ekonomiku. Príspevok sa teda zaoberá otázkou, aká je ekonomická úloha štátu v trhovom hospodárstve. Odpoveďou na túto otázku sú trhové zlyhania, v prípade ktorých je to práve štát, ktorý môže opätovne zvýšiť efektívnosť fungovania ekonomiky. V ďalšom je príspevok zameraný do oblasti verejnej politiky, a na činnosť orgánov verejnej správy (vlády, štátnej správy, samosprávy), v rámci politických rozhodnutí pri riadení štátu. Autori sa teda zamyšľajú nad otázkou, ako je celá oblasť našej spoločenskej reality, činnosť v štáte a činnosť občanov štátu ovplyvňovaná správnymi či nesprávnymi alebo menej správnymi politickými rozhodnutiami a charakterom vládnutia vlády a rozhodnutiami vo verejnej správe.

### **Kľúčové slová**

Manažment. Verejná správa. Orgány verejnej správy. Súkromný a verejný sektor. Politika. Verejná politika. Verejná voľba. Subjekty verejnej voľby. Politické rozhodovanie.

### **Abstract**

The authors deal with the Public administration and Public sector and also with management in connection with the area of public policy. Public administration is a part of Public sector. Especially the State Administration bodies have relevant position within Public sector. These bodies govern departments, area and sections. Private and Public sector with developed market economy create mixed economy. Later the contribution deals with the state role in market economy. The authors warn of market failures, in case which is exactly the state that can repeatedly raise efficiency of economic function. Then the paper is focused on areas of public policy and activities of Public administration authorities, (government, state administration, self-government) within political decisions of state governing. Actually, the authors are thinking about social reality, the state activities and citizens activities influenced by correct or incorrect political decision making, by the character of governing and Public administration decisions.

### **Kez words**

Management. Public administration. Public administration authorities/bodies. Private and Public sector. Policy. Public policy. Public choice. Public choice subjects. Political decision making.

**JEL Classification:** H 76, H 82.

## ÚVOD

Vyvrcholením politických, ekonomických a sociálnych zmien, ktorými sme spoločne aj s inými štátmi bývalého východného bloku prechádzali koncom 80-tych a začiatkom 90-tych rokov minulého storočia, boli zmeny politických systémov v týchto štátoch v prospech politického pluralizmu, prechod ich ekonomík na trhovú hospodársky mechanizmus, ktorého výsledkom je zmiešaná ekonomika, ako aj ich postupné etablovanie sa do európskych štruktúr a ďalších medzinárodných organizácií. Z Českej

a Slovenskej federatívnej republiky vznikajú 1. januára 1993 dva štáty a neskoršie sledujeme aj proces ich pridružovania sa k Európskej únii. Slovenská republika je členom aj medzinárodných organizácií, akými sú, NATO, OSN, OECD, OBSE a ďalšie.

**Verejnú správu** môžeme všeobecne charakterizovať ako súhrn činností vykonávaných jej orgánmi pri spravovaní vecí verejných.

**Verejný sektor** je oblasťou nášho spoločenského života alebo podsystémom jeho jednotlivých sfér, ktorá sa nachádza vo verejnom vlastníctve, v ktorej



sa z politického hľadiska rozhoduje prostredníctvom verejnej voľby, ktorá je financovaná verejnými financiami, ktorá podlieha verejnej kontrole, a ktorá, čo považujeme za veľmi relevantné pre postavenie a význam verejnej správy v rámci verejného sektora, je riadená orgánmi verejnej správy. V zmysle Ochranu (2001) je verejný sektor produktom verejnej politiky štátu.

V prípade pojmu **verejná politika** je potrebné vychádzať zo skutočnosti, že **politika** ako taká, je oblasťou verejných (štátnych, vládnych) záležitostí. **Politika** je vednou disciplínou, ktorá skúma vnútornú a zahraničnú oblasť štátu. **Verejnú politiku** môžeme charakterizovať ako súhrn činností štátnych, vládnych teda verejných orgánov alebo priamo vlády, ktorých rozhodnutia ju ovplyvňujú, ale prinášajú aj svoje dôsledky (pozitívne či negatívne) v priebehu ich vládnutia.

Cieľom článku je ukázať na miesto a úlohu manažmentu verejnej správy v systéme štátu a orgánov verejnej správy v rámci verejného sektora. Ide o zamyslenie sa nad činnosťou verejného sektora, ale najmä nad tým, ako táto činnosť ovplyvňuje našu spoločenskú realitu. Je teda táto činnosť podmienená správnymi alebo menej správnymi rozhodovaniami vlády, orgánov štátnej správy a samosprávy, a aké je, ich vládnutie a rozhodovanie?

## 1 MANAŽMENT VEREJNEJ SPRÁVY

Problematika verejnej správy vystupuje vo všeobecnej teórii štátu a práva v rozmanitých polohách a kontextoch. **Verejná správa** je jedným zo základných pojmov pri analýze štátu a štruktúrnych vzťahov v štáte. Za základ verejnej správy možno považovať v najširšom zmysle vzťah spoločnosti a štátu, vzťah občana a štátu ako celku, ako aj vzťah občana k územným častiam štátu na regionálnej a miestnej úrovni. Verejnú správu treba chápať ako službu občanom vykonávanú orgánmi jej jednotlivých zložiek (štátnej správy a samosprávy) v súlade s právnym poriadkom štátu, tzn. s ústavou, ústavnými zákonmi, zákonmi, nariadeniami a vyhláškami. Táto služba je ďalej vykonávaná aj štátnymi organizáciami a inými inštitúciami, ktoré zabezpečujú spoločensky prospešné **verejné služby**. Orgány štátnej správy, samosprávy a iné orgány s verejnoprávnou povahou, vystupujú ako **subjekty** verejnej správy. **Objektom** verejnej správy sú potom rozmanité spoločenské vzťahy vrátane spoločenského života a tiež vzťahy v rámci správania sa fyzických i právnických osôb k veciam verejným.

Verejná správa bola vždy využívaná ako mocenský nástroj. Bezprostredne sa jej dotýkali všetky zmeny v riadení štátu a jeho občanov. Každý režim bol na nej

závislý a prispôboval si ju na svoje vlastné potreby a ciele, ktorými boli upevňovanie mocenských pozícií, ovládanie správneho priestoru a jeho obyvateľstva.

Slovensko bolo v rámci vývoja správy a územného členenia zhruba od 9. storočia až do roku 1993 s výnimkou obdobia rokov 1939-1945 vždy súčasťou väčších štátnych celkov (veľkomoravského, uhorského, rakúskeho, rakúsko-uhorského a československého). K zmenám začalo dochádzať až v minulom storočí.

**Ústavný vývoj a vývoj územného členenia** Slovenska bol v 20. storočí charakterizovaný niektorými zásadnými zmenami. Po storočia bolo súčasťou uhorského štátu. Po **1. svetovej vojne** sa stalo súčasťou nového československého štátu, ale bolo iba jeho integrálnou súčasťou bez akejkoľvek autonómie. **Autonómiu** získalo v rokoch 1938-1939, kedy vznikli slovenské orgány – Slovenská krajinská vláda, Snem Slovenskej krajiny a ďalšie autonómne orgány. Postavenie Slovenska po vzniku slovenského štátu v marci 1939 až do konca 2. svetovej vojny hodnotíme ako satelitné postavenie voči Tretej ríši. Po **2. svetovej vojne** sa v Košickom vládnom programe uznáva svojbytnosť slovenského národa. Je vytvorená Slovenská národná rada a jej výkonný orgán Zbor povereníkov. Právomoci vzniknutých slovenských orgánov sú však postupne v rokoch 1945-1948 obmedzované, a potom, v období reálneho socializmu sa tento trend prehĺboval až kým slovenské národné orgány nestratili akýkoľvek reálny vplyv na vlastné spravovanie vecí verejných. **Zmenu** priniesol až ústavný zákon o československej federácii prijatý v októbri 1968 (ÚZ č. 143/1968 Sb.), ktorým bola zmenená platnosť ústavy z roku 1960. Týmto zákonom sa zmenila **forma štátu**, teda spôsob jeho usporiadania, spôsob správy štátu, spôsob politického a občianskeho života, charakter štátnych orgánov a inštitúcií, usporiadanie ich vzájomných vzťahov a pod. Išlo o zmenu **vertikálneho** delenia moci, t. j. o zmenu podoby štátu z **unitárneho** na **federálny**. Vznikli dve národné republiky s vlastnými orgánmi, ale vzhľadom na existujúci politický režim, ostáva skutočná moc rozhodovania v rukách Komunistickej strany a nie ústavných orgánov (federálnych alebo národných). Po roku 1989 prešla verejná správa na Slovensku rozsiahlou reformou. Prvý výrazný krok v tomto smere priniesol Zákon SNR č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení. Po viac ako polstoročnom prerušení sa postupne obnovila **samospráva** v obciach. Bol to začiatok neskoršieho zavedenia oddeleného (duálneho) modelu verejnej správy, t. j. pokračovanie v procese oddelenia štátnej správy od samosprávy.

## 1. 1 Manažment a jeho základné funkcie

Manažment sa v súčasnej etape rozvoja spoločnosti právom považuje za jednu z najdôležitejších cieľavedomých činností, ktoré budú mať stále rozhodujúcejší vplyv na ekonomický a sociálny rozvoj spoločnosti. Preto, úroveň manažmentu významnou mierou ovplyvňuje plnenie ekonomických, sociálnych i politických cieľov, ktoré si spoločnosť vytyčuje v jednotlivých etapách vývoja.

Pojem manažment má celý rad interpretácií a nových významov. Je súhrnom poznatkov rôznych oblastí ľudskej činnosti. Chápeme ho ako proces, riadiacu zložku, vednú disciplínu, umenie či vieru, ktorá sa opiera o vlastné a prevzaté poznatky.

Manažment, teda umenie viesť a umenie dosahovať stanovené ciele, chápeme v dvoch pojmových podobách. Prvou, je **funkčná podoba**, t. j. proces riadenia, a druhou, je **inštitucionálna podoba**, čiže riadiaci aparát. **Funkčná** podoba manažmentu zahŕňa prístupy, metódy a techniky, ktoré sa používajú v riadení. **Inštitucionálna** podoba manažmentu kladie dôraz na riadiaci aparát, t. j. na pracovníkov, ktorí sú zodpovední za riadenie.

Z nespočetného množstva definovaní pojmu manažment uvádzame definíciu v zmysle *Hittmára* (2006): „*Manažment je proces, v ktorom riadiaci pracovníci pomocou vedeckých poznatkov, ale najmä praktických odporúčaní dokážu svojim tvorivým a intuitívnym prístupom vykonávať základné manažérske činnosti pri zhodnocovaní disponibilných zdrojov za účelom dosahovania podnikateľských cieľov*“.

Základnými funkciami manažmentu sú najmä tieto:

**Plánovanie** – zaoberá sa stanovením cieľov a hlavných úloh k ich dosiahnutiu, ktoré sa zapracujú do plánov a plánovacích dokumentov. Je relevantnou činnosťou manažmentu, ktorá ovplyvňuje všetky ďalšie manažérske funkcie. Môžeme ho charakterizovať ako predvídanie toho, čo by mohlo nastať v budúcnosti.

**Organizovanie** – zabezpečuje implementáciu cieľov a úloh stanovených plánmi a plánovacími dokumentmi do praxe. Cieľom je dosiahnutie konkrétnych výsledkov, výstupov a vysokého stupňa organizovanosti v systéme.

**Personálna práca** – zahŕňa najmä výber a rozmiestnenie pracovníkov, čo nadväzuje na úlohy organizovania a na organizačnú štruktúru. Okrem výberu a rozmiestňovania pracovníkov je personálna práca zameraná aj na ich prerozdelenie a na získavanie nových pracovníkov. Jej úlohou je potom takto získaných pracovníkov udržať a využívať v prospech danej organizácie či inštitúcie.

**Vedenie ľudí** – predstavuje proces komunikácie v kolektíve danej organizácie a je rozhodujúcou činnosťou riadiacich pracovníkov. Prostredníctvom tejto činnosti sa koordinujú a pozitívne motivujú zamestnanci v priebehu plnenia stanovených a plánovaných úloh pri dosahovaní vytyčených cieľov.

**Kontrolovanie** – je proces hodnotenia úrovne a stavu splnenia plánovaných úloh a dosiahnutých cieľov.

## 1. 2 Spoločnosť a štát

Vývoj spoločnosti „lovcov a domácich hospodárstiev“ v **predindustriálnych** dobách bol ukončený priemyselnými revolúciami. Priemyselná výroba priniesla obdobie hľadania, posudzovania a overovania prístupov a techník tejto výroby. Metódy vedeckého manažmentu formulované *Taylorom* a *Fayolom*, ale predovšetkým *Fordove* montážne linky menili kapitalistickú (anglická buržoázna revolúcia v rokoch 1642-1649 sa považuje za počiatok rozvoja kapitalistickej spoločnosti), ale neskôr aj socialistickú spoločnosť.

Nastáva obdobie **industrializmu**, ktorého rozpor sa prejavil najmä v tom, že ignoroval asymetriu medzi znalosťami spoločnosti a prírody. *Ulrich Beck* v knihe „*Riziková spoločnosť – Na ceste k jinej moderně*“ pomenoval industriálnu spoločnosť ako rizikovú. Nové politické a sociálno-ekonomické skutočnosti vo vývoji od 18. storočia mali za následok okrem iného, zavedenie všeobecnej vojenskej povinnosti, čo umožnilo vytváranie masových armád. Na ich rozvoj mala výrazný vplyv ekonomika a jej možnosti. Úsiliu o získanie ekonomického bohatstva v priebehu priemyselných revolúcií v Európe, Amerike a Japonsku dominoval **individualizmus**. **Americký** hospodársky „boom“ ako výsledok racionality, systémového myslenia a demokratického vedenia, čiže spôsobov potrebných k dosahovaniu efektívnosti, priniesli požadované výsledky - americké hospodárstvo zaznamenalo nebývalý rozvoj. Produktivita v **Nemecku** vychádzala z autoritatívneho vedenia a disciplíny členov spoločnosti. Manažment vo **Francúzsku** bol založený na úzkom vzťahu medzi plánovaním a organizáciou, medzi administratívnym a funkčným riadením. **Japonský** hospodársky „zázrak“ bol založený na pracovnej etike, osobných hodnotách a adaptácii západných technológií. Odlíšenie japonskej spoločnosti od západného individualizmu bolo v tom, že japonská spoločnosť mala zmysel pre povinnosť a kolektívny záväzok. Japonci vytvorili novú cestu smerovania, definovali kolektívne hodnoty a doposiaľ synchronizujú národné úsilie.

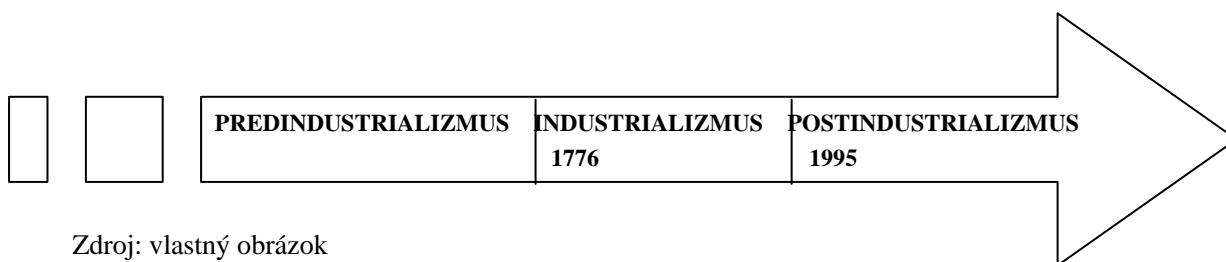
Japonci, ktorí stáli mimo konfrontácií „studenej“ vojny sa uberali cestou **vedomostnej** (znalostnej) ekonomiky a informatizácie spoločnosti.

Koncom 60-tych rokov 20. storočia sociológ *Daniel Bell* naznačil krízu **industrializmu** a budúci vývoj v ekonomike zameraný na podporu sféry **služieb**. Vývoj bol pomenovaný ako **postindustrializmus** čiže ako niečo po industrializme. Minulosť plus „post“ sa stáva základným receptom pre pomenovanie súčasnosti a možno aj budúcnosti. **Postindustrializmus** je charakteristický vysokým stupňom používania informačných a komunikačných technológií.

Sprevádzajú ho také atribúty akými sú: **internet**, **učiace** organizácie, **výroba** na objednávku, **globalizácia**, medzinárodné **štandardy kvality** a iné. Všetko uvedené smeruje k fungujúcej spoločnosti, ktorej základom musí byť legislatívne prostredie zamerané na vytváranie podmienok pre činnosť organizácií a inštitúcií, usmerňujúce spoločenské procesy, disciplínu, morálku a etiku jej členov. Fungujúca spoločnosť je taká, ktorá dokáže uspokojiť požiadavky na kvalitu života a zabezpečiť rozvoj svojich občanov.

Obrázok 1. 1

Časová os vývoja spoločnosti



Zdroj: vlastný obrázok

Z obrázku je zrejmé, že vznik Slovenskej republiky je časovo skoro totožný s ukončením obdobia industrializmu. Slovenská spoločnosť sa označuje ako postindustriálna, postmoderná, informačná a vedomostná. Vo všetkých uvedených adjektívach ide o zvýraznenie úsilia podporujúceho sféru **služieb**, kde informácie zvyšujú vedomosti občanov, ale aj požiadavky na ich potreby.

Súkromný a verejný sektor, verejná politika a riadenie, štát a spoločnosť v rôznych spoločenských, politických, ekonomických a religioznych formáciách majú rôzny obsah. Riadenie verejných vecí má svoje korene vo výrobnnej sfére, v podnikaní, v obchode. Tam to už desaťročia funguje. Ak vychádzame z premisy, že hlavnými statkami (tovarmi a službami) v **postindustriálnej** dobe sú potraviny, energie a informácie, tak je potrebné, aby sa procesy manažmentu zosúlادili s európskym modelom informačnej spoločnosti. Je potrebné si uvedomiť, že najmä manažment prebieha v kvalitatívne iných podmienkach, akými sú: **internet** a **elektronická pošta**, **elektronický obchod** (e-Business), spravovanie vecí verejných prostredníctvom **internetu** (e-Government), vzdelávanie vo všetkých formách prostredníctvom **internetu** (e-Learning). Uvedené podmienky zrýchľujú výmenu informácií a vstupujú do života občanov, spotrebiteľov, zákazníkov, klientov.

**Nová spoločenská zmena** a orientácia po roku 1989 si vyžiadala uskutočnenie potrebných reforiem, najmä však reformu administratívneho centralistického systému plánovania produkcie statkov. Starý systém bol uzatvorený, nebol schopný primerane reagovať na

interné a externé zmeny v prostredí. Nedostatok statkov v požadovanej kvalite bol typickým pre **deficientný** model štátu v industriálnej dobe u nás, ktorý nevytváral konkurenčné prostredie a tým brzdil vývoj našej spoločnosti.

**Súčasná spoločnosť** vychádza zo vzťahu občana a štátu na široko koncipovanej základni občianskych a ľudských práv. Netreba v tom ďalej nič hľadať: **spoločnosť** je spoločenstvo občanov a **občiansku spoločnosť** vyjadruje príslušné štátne zriadenie. Kvalita občianskych slobôd v zmysle uceleného systému sa získava až nastolením takého typu štátu, o ktorom sa dá povedať, že je univerzálne občiansky. Model „štát – spoločnosť“ možno popísať na základe inštitucionálneho pochopenia reality, ale aj z výkladu koncepcií štátu.

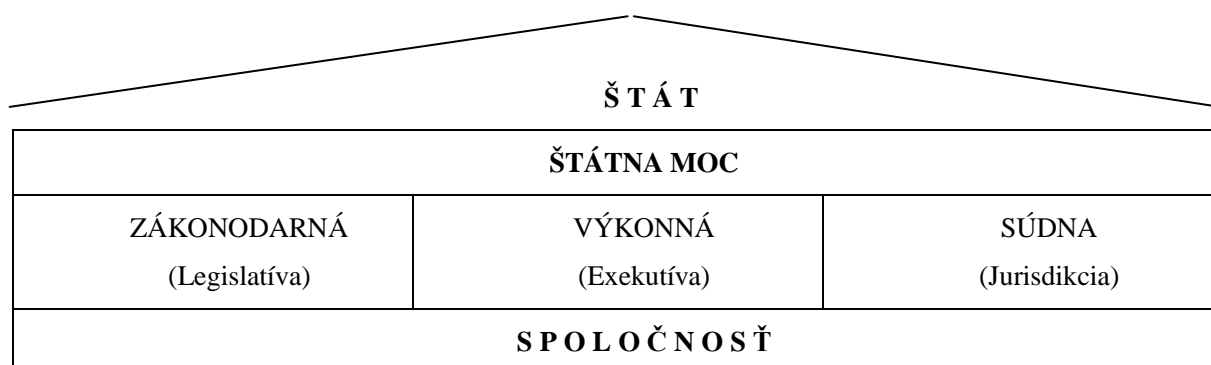
Medzi **základné znaky** európskeho modelu štátu patrí pluralitný demokratický systém, ktorý pripúšťa formovanie a formulovanie rôznych politických záujmov. Vytvorenie štruktúry verejnej správy, ako nástroja štátu a občianskej spoločnosti, si vyžaduje postaviť štruktúru hodnôt spoločnosti, ktorá vychádza z uznania heterogénnej štruktúry a množstva konkurujúcich záujmov. Štruktúra záujmov síce vychádza zo systému celospoločenských záujmov, ale základom štátnej jednoty sa stáva predovšetkým kompromis heterogénnych síl. Ďalším **znakom** pluralitného štátu je **horizontálna** a **vertikálna** delba moci a autonómnosť právneho systému voči politickej moci. Dôležitým momentom je však aj skutočnosť, že demokratická spoločnosť nie je imúnna voči

korupčnému prostrediu. Napriek tomu, že **ľudia** majúci peniaze si môžu kúpiť **ľudí** majúcich moc, musí existovať nejaký garant rovnováhy medzi verejnými a

súkromnými záujmami. Verejný záujem stojí nad individuálnym záujmom. Ide o záujem spoločenský či celospoločenský.

Obrázok 2. 1

Delenie štátnej moci



Zdroj: vlastný obrázok

Štát je politickým, ekonomickým a sociálnym činiteľom, ktorý disponuje nástrojmi a zdrojmi svojej moci. V európskom modeli štátu sa štátna moc delí **horizontálne** – medzi zákonodarnú, výkonnú a súdnu moc a **vertikálne** – medzi orgány ústrednej štátnej správy a miestnej štátnej správy a medzi orgány územnej samosprávy. Štátnu moc chápeme ako **zvrchovaný mechanizmus**, ktorý spravuje vývoj na danom území.

### Organizačná štruktúra verejnej správy

Verejná správa predstavuje súhrn činností, ktoré sa vykonávajú vo verejnom záujme. Špecifiká členenia štátnej správy a samosprávy, ako aj vzťah štátu a verejnej správy v SR uvádzame v **tabuľke 1. 1**.

### 1. 3 Vývoj manažmentu verejnej správy

V anglosaských krajinách je pojem „Verejná správa“ vyjadrovaný slovným spojením „Public Administration“. Obdobne ako u nás, tak aj v štátoch Európskej únie a iných štátoch sveta sa verejná správa člení na dve zložky: **štátnu správu** a **samosprávu**. Zhruba v 60-tych rokoch 20. storočia sa v niektorých štátoch Európskych spoločenstiev zavádzal nový manažment verejnej správy – New Public Management. Tento teoretický model manažmentu verejnej správy je postavený na štyroch pilieroch:

- organizácia orientovaná na službu občanom,
- hodnota práce pre verejný záujem, pri spravovaní vecí verejných,
- vzťah k práci a k organizácii,
- manažérsky ekonomický systém alokácie zdrojov.

### Stručný vývoj manažmentu verejnej správy v krajinách Európy

**1. etapa – klasický prístup k verejnej správe** (1880 – 1940). Hlavným cieľom bola viera a účelnosť, že veda by mohla vytvoriť efektívnu organizáciu. Tento prístup sa orientoval na to, že manažment verejného a súkromného sektora sú podobné. Predstaviteľmi tohoto prístupu boli napr. *Frederick Taylor* (*Vedecký manažment*), *Max Weber* (*Podstata byrokracie*), *Chester Barnard* (*Autorita*), *Luther Gulick* (*Štátna správa*).

**2. etapa – behavioristický prístup** (1940 – 1970). Bol charakteristický tým, že neprečoňoval dichotómiu. Bol sústredený na štúdium, čo a prečo manažéri vykonávajú. Cieľom behavioristov bola racionalizácia chovania založená na analýzach nákladov a ziskov. Predstaviteľmi tohoto prístupu boli napr. *Douglas McGregor* (*Teória X a teória Y*), *Herbert Simon* (*Dichotómia faktov a hodnôt*), *Aaron Wildavsky* (*Rozpočtovanie verejnej správy*).

**3. etapa – manažment verejnej správy ako výkon politiky** (1960 – 1980). Charakterizoval orgány štátnej správy ako riadiace orgány jednotlivých úsekov, oblastí a odvetví verejného sektora a zdôrazňuje ich relevantnú úlohu v spoločnosti. Predstaviteľmi boli napr. *George Frederickson* a *Dwight Waldo* (*rozvinuli koncepciu novej verejnej správy pomocou procesného riadenia*).

**4. etapa – znovuoobnovenia verejnej správy** (od 80-tych rokoch 20. storočia – súčasnosť). Orientuje sa na výsledky – riadenie podľa cieľov. Štátna správa by sa mala učiť od súkromného sektora. Hľadá sa riešenie na znižovanie nákladov a zvyšovanie účinnosti verejnej správy. Predstavitelia *Vincent Ostrom*, *James Buchanan*, *Peter Drucker*.

Tabuľka 1.1

Vzťah štátu a verejnej správy v SR

ŠTÁT		
OBSAH ŠTÁTU		FORMA ŠTÁTU
Obsahom štátu sú činnosti zamerané na plnenie jeho funkcií. Funkciami štátu sú: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ funkcia organizačno-legislatívna a bezpečnostno-obranná;</li> <li>▪ ekonomická funkcia;</li> <li>▪ sociálna funkcia.</li> </ul>		Forma štátu je spôsob usporiadania štátu, usporiadania moci v štáte, spôsob správy štátu a súdnictva, spôsob politického a občianskeho života, ale aj charakter štátnych orgánov, inštitúcií a usporiadanie ich vzájomných vzťahov, ako aj ďalších javov v štáte. Forma štátu je vymedzená: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ štátnym režimom;</li> <li>▪ formou vlády;</li> <li>▪ formou usporiadania štátu.</li> </ul>
VEREJNÁ MOC		
ŠTÁTNA MOC		
Zákonodarná moc	Výkonná moc	Súdna moc
(jej najvyšším článkom je) Národná rada SR	(najvyšším orgánom je) Vláda SR Prezident SR	(najvyššie orgány sú) Ústavný súd Najvyšší súd
VEREJNÁ SPRÁVA		
(sústava orgánov jej zložiek realizujúcich úlohy výkonnej moci)		
Štátna správa		Samospráva
<u>Ústredná štátna správa:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ústredné orgány štátnej správy – ministerstvá;</li> <li>▪ ostatné ústredné orgány štátnej správy – štátne úrady.</li> </ul> <u>Miestna štátna správa:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ obvodné úrady.</li> </ul>		<u>Územná samospráva:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ miestna úroveň – obce a mestá;</li> <li>▪ regionálna úroveň – samosprávne kraje.</li> </ul> <u>Záujmová samospráva:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ organizácie politických strán a hnutí;</li> <li>▪ občianske združenia;</li> <li>▪ cirkevné a náboženské spoločnosti;</li> <li>▪ rôzne profesijné združenie (komory).</li> </ul> <u>Špecializovaná samospráva:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ verejnoprávne inštitúcie.</li> </ul>
FYZICKÉ OSOBY A PRÁVNICKÉ OSOBY		

Zdroj: vlastná tabuľka

## 2 VEREJNÁ POLITIKA

**Verejná politika** je multidisciplinárnu vedu, ktorá je veľmi mladá. Vzniká v 60-tych rokoch 20. storočia formujúc sa z rôznych vedných odborov: **ekonómia, sociológia, politológia, právne vedy a verejná správa**. Zaoberá sa jednak obsahom politík, ale skúma aj ich príčiny a dôvody, a na druhej strane, odhaduje dopady. Predkladá politikom návrhy riešení a odporúča charakter politických rozhodnutí. Nutne ju teda tvorí analýza a realizácia jej poznatkov v praktickej politike. Úzko súvisí so správou vecí verejných. V moderných demokraciách sa stáva neoddeliteľnou súčasťou verejného života a je pod kontrolou širokej verejnosti. Ved' práve na tejto „širokej verejnosti“ **verejná politika** „testuje“ dopady svojich rozhodnutí. **Verejnú politiku** môžeme charakterizovať ako súhrn činností štátnych, vládnych, ale aj samosprávnych orgánov alebo priamo vlády, ktorej rozhodnutia ovplyvňujú politiku, ale prinášajú aj svoje pozitívne či negatívne dôsledky.

### 2.1 Význam, aktéri a tvorba verejnej politiky

Sám názov „**Verejná politika**“ ju predurčuje do vnímania verejnosti. Treba povedať, že správa vecí verejných v postkomunistických štátoch nezapadala do kontextu dennej potreby občana. Aj z tohto dôvodu v mladých demokraciách chýba verejnej politike ako súčasť spravovania vecí verejných dôstojné miesto. Len veľmi pomaly si zvykáme na možnosť vyjadriť svoj názor na dianie v spoločnosti a na politické rozhodnutia. Verejná politika sa musí uchádzať o svoje miesto v občianskej spoločnosti. Ved' **občan** ako **aktér** verejnej politiky, ako jej hodnotiteľ a ten kto najviac cíti jej dopady, sa nemôže spohľnúť na **politika** ako etickú, morálnu osobnosť, ktorá koná iba v jeho záujme. Preto je namieste jeho aktívny vstup do verejnej politiky.

Už sme sa vyjadrili, že **občan** je aktér verejnej politiky. Jeho úloha je hlavne kontrolná a v jej rámci môže demokratickými nástrojmi vyjadriť svoje

názory na realizáciu verejných politík. Ďalšími dôležitými **aktérmi** verejnej politiky sú **politici**. Tu máme na mysli politikov na komunálnej (miestnej a regionálnej) a národnej úrovni. Títo sú po zvolení nositeľmi rozhodnutí, ktoré formujú verejnú politiku v správe štátu. Sú pod priamou kontrolou občana - voliča. V neposlednej rade sú aktérmi verejnej politiky **štátni zamestnanci** a celá **exekutíva** realizujúca v praxi rozhodnutia politikov. To isté platí aj na regionálnej a miestnej úrovni.

**Tvorba** verejnej politiky je závislá od typu štátu, od jeho obsahu a formy, a spôsobu jeho organizácie – systému verejnej správy. Kto sa teda podieľa na tvorbe verejnej politiky? Odpoveď na túto **otázku** je uvedená v rámci analýzy vzťahu štátu a verejnej správy (tabuľka 1. 1). Druhou **otázkou** je, ako verejná politika vzniká? Podobne ako programové, prípadne plánovacie dokumenty musí aj tvorbe verejnej politiky predchádzať dôkladná analýza východiskového stavu spoločnosti, do ktorého mienime s verejnou politikou vstúpiť. Nepochybne je treba vedieť cieľ (víziu), ku ktorému smerujeme. Verejná politika musí byť

pripravovaná systémovo, čím máme na mysli ohľad na súvislosti medzi jednotlivými politikami, ich previazanosť a vzájomné ovplyvňovanie. Potrebujeme prognózovať dopady verejnej politiky a dôsledky na ďalší vývoj spoločnosti, aby sme zabezpečili udržateľnosť výsledkov. Riešenie problémov pri spravovaní vecí verejných vo verejnom (spoločenskom, celospoločenskom) záujme je v praktickom živote našej spoločenskej reality výsledkom práce **verejnej politiky** či **verejných politík** v jednotlivých odvetviach verejného sektora. Chápané podľa *autorov* (2010) v tom zmysle, že *proces tvorby verejných politík je najčastejšie vnímaný ako proces riešenia spoločenských, resp. verejnopolitických problémov.*

Vychádzajúc z publikácie Ochrana a i. (Strategické řízení ..., 2010) uvádzame niektoré vybrané teoretické prístupy k procesu tvorby verejných politík, teda uvádzame, aké teoretické prístupy je možné využiť v rámci procesu tvorby verejných politík:

Tabuľka 1. 2

Možné teoretické prístupy tvorby verejných politík (TVP)

<b>PRÍSTUPY, SMERY K TVORBE VEREJNÝCH POLITÍK POZNÁMKY K JEDNOTLIVÝM PRÍSTUPOM</b>
<b>Inštitucionálna racionálna voľba</b> (institutional rational choice)
Pozornosť inštitucionálnej racionálnej voľby resp. odborníkov presadzujúcich tento smer je zameraná napr. do oblasti demokratizácie, medzinárodných vzťahov, na politické strany, vývoj politických inštitúcií, na rôzne konflikty a pod. Inštitúcie poskytujú pravidla, postupy a donucovacie mechanizmy potrebné k zvýšeniu stability v danej riešenej oblasti. Verejné politiky sú v zmysle tohto prístupu chápané ako inštitucionálne usporiadania, ktoré občanom, ale aj ďalším jej aktérom dovoľujú, predpisujú alebo zakazujú určité jednanie.
<b>Teória advokačných koalícií</b> (advocacy coalitions theory)
Predstavuje syntetizujúci a na aktérov orientovaný prístup k analýze politického procesu v dlhodobej perspektíve až k vysvetleniu zmien verejných politík. Chápe tvorbu verejných politík ako súťaženie a interakciu medzi rôznymi aktérmi, ktorí v duchu svojich politických presvedčení a hodnôt (belief systems) vytvárajú tzv. advokačné koalície (advocacy coalitions). Tieto koalície nesledujú iba svoje osobné záujmy, ale využívajú aj iné dostupné zdroje (napr. prístup k zákonodarcom a tvorcom politík, verejnú mienku a verejnú podporu, informácie a znalosti, okruh sympatizantov a podporovateľov a samozrejme aj finančné prostriedky). Tieto zdroje využívajú na hľadanie čo najefektívnejších miest (napr. voľby, referenda, vládne agentúry, súdy, legaslatívny proces a i.) pre úspešné presadenie verejnopolitických cieľov danej koalície. Aj napriek tomu, že procesy tvorby a zmeny politík prebiehajú prevažne medzi aktérmi vo vnútri tzv. sub-systému politiky, ich konanie je významne ovplyvnené vonkajšími faktormi, akými sú ekonomické, sociálne a politické podmienky, základné hodnoty spoločnosti a jej sociálna štruktúra, ústavné pravidlá a pod.
<b>Teória sociálnej konštrukcie cieľových skupín</b> (social constructions of target groups theory)
Tejto problematike usporiadania verejných politík (policy design) je venovaná veľká pozornosť už od začiatkov verejnej politiky (50-te roky 20. storočia). Táto teória predpokladá, že charakteristiky designu vyplývajú z politických a sociálnych procesov, ktoré zároveň spätne ovplyvňujú. Zaoberá sa otázkami ako a prečo sú určité usporiadania vybrané či nevybrané, a aké dôsledky má tento výber. Zhrnutie perspektívy sociálneho konštruktivismu potom pomáha vysvetliť prečo verejné politiky v niektorých prípadoch zlyhávajú pri naplňovaní svojho deklarovaného účelu alebo zapríčiňujú dokonca aj nerovnosti v spoločnosti. Práve táto sociálna konštrukcia cieľovej skupiny (target group) predstavuje relevantný prvok celej teórie.

<b>Teória sietí verejných politík (policy networks theory)</b>
<p>Odborníci v už spomínanej publikácii (2010) charakterizujú <b>politické siete</b> ako súbory formálnych inštitucionálnych a neformálnych väzieb medzi vládou a ďalšími aktérmi, ktoré sú zamerané na rôzne diskusie, vyjednávania a záujmy vo verejnej politike. Čiže politiky v tomto zmysle vznikajú z interakcií medzi vzájomne nezávislými aktérmi. V súčasnosti odborníci rozlišujú <b>tri</b>, (pomenujme ich), dimenzie politických sietí. <b>Prvá</b>, prevažujúca v politológii, používa siete ako analytický nástroj pre empirickú analýzu rôznych spôsobov sprostredkovania záujmov. V tomto poňatí sú politické siete interpretované ako všeobecný termín pre všetky možné vzťahy medzi záujmovými skupinami a štátom. <b>Druhá</b>, vymedzuje siete ako novú <b>formu</b> vládnutia (new form of governance), odlišnú na jednej strane od hierarchie (štát), a na druhej strane od horizontálnej štruktúry (trh). Siete sú ponímané ako ďalšia ideálne typická forma koordinácie so svojim špecifickým systémom produkcie a výmeny, riešenia konfliktov, všeobecnou orientáciou, spôsobom odvodzovania legitimity a pohnútkami participujúcich aktérov. <b>Tretia</b>, predstavuje formalizovaný, kvantitatívny prístup k analýze <b>sociálnych</b> sietí (social network analysis), t. j. komplexných vzorcov interakcií medzi súkromnými a verejnými aktérmi v rámci procesu tvorby a realizácie politík. Výsledkom takej analýzy sú grafy znázorňujúce sieťovú štruktúru, ktorá môže byť ďalej charakterizovaná podľa stupňa centralizácie, prepojenosti aktérov, hustoty interakcií a pod.</p>
<b>Teória prerušenej rovnováhy (punctuated-equilibrium theory)</b>
<p>Táto teória vychádza zo skutočnosti, že pre politický proces je charakteristické striedanie dlhších období <b>stability</b> a inkrementálnych <b>zmien</b>, ktoré sú z času na čas prerušené krátkymi obdobiami zásadných zmien v danej politike. Aj napriek tomu, že sú <b>stabilita</b> a tiež aj <b>zmena</b> dôležitými prvkami politického procesu, väčšina teórií a modelov vysvetľuje buď <b>stability</b> alebo <b>zmeny</b>, teda buď jedného alebo druhého. Kľúčovú úlohu v tejto problematike zohráva <b>vnímanie</b> verejných politík (policy images), ktoré môže spôsobiť, že sa problémy (ako aj ich definície) dostanú mimo kontroly expertov a odborníkov, ako aj úzkych záujmových skupín, a to môže mať za následok tzv. politický monopol. To, ako sú problémy definované na verejnosti, vo verejnej diskusii, následne ovplyvňuje buď posilnenie súčasnej politiky alebo naopak jej spochybnenie, a to vedie k zmene. Ďalším <b>prvkom</b> ovplyvňujúcim politický proces je obmedzená <b>racionalita</b> spojená s <b>rozhodovaním</b>. Rozhodujú ľudia, ktorí majú svoje kognitívne limity a môžu sa tak venovať iba obmedzenému počtu problémov po určitý čas. Toľko k vysvetleniu dlhodobých období kľudu sprevádzaných obdobiami významných zmien (legislatívy, verejného rozpočtu, kapitol štátneho rozpočtu a pod.).</p>
<b>Teória troch prúdov (multiple-streams theory)</b>
<p>Táto teória vysvetľuje, ako sú tvorené verejné politiky v podmienkach neistoty. <b>Prvý</b> prúd pozostáva z problémov a ich rôznych definícií predkladaných tvorcom verejných politík, z dostupných údajov o týchto problémoch, z dramatických alebo inak dôležitých udalostí zvyšujúcich povedomie o problémoch, z hodnotenia výstupov a efektov existujúcich programov a iniciatív. <b>Druhý</b>, verejnopolitický prúd pozostáva z myšlienok rôznych aktérov (experti, odborníci, akademici, úradníci), ale najmä z alternatívnych návrhov na riešenie týchto problémov. <b>Tretí</b>, politický prúd zahŕňa voľby a volených politikov a môže cestou verejnej mienky, kampane alebo administratívnej a legislatívnej zmeny <b>stimulovať</b> alebo naopak <b>obmedzovať</b> uznanie a riešenie daného problému.</p>

Zdroj: vlastná tabuľka spracovaná s využitím údajov Ochrana a i. (2010, s. 67-70)

## 2. 2 Verejná správa vo verejnej politike

Je potrebné si uvedomiť, že neefektívna verejná správa bude mať nežiadúci vplyv na politický systém v rámci daného štátu a samozrejme, že aj na zvyšovanie efektívnosti jeho ekonomiky. V súčasnej dobe po vykonaných reformách verejnej správy skúmame v jej rámci najmä základné pojmy vo verejnej správe, organizačné princípy jej ďalšieho rozvoja a organizačné štruktúry, prijímané personálne a ekonomické opatrenia, ale predovšetkým metódy hodnotenia činností subjektov (orgánov verejnej správy) a efektívnosť kontrolnej činnosti.

Ako sme už uviedli, verejná správa resp. orgány jej zložiek (štátnej správy a samosprávy), sú aktérmi ovplyvňujúcimi verejnú politiku. Vzhľadom k tomu, že

o úlohe štátnej správy vo verejnej politike sme už čiastočne hovorili a ešte budeme v rámci verejnej voľby, chceme sa teraz viac venovať samospráve a princípom jej fungovania vo verejnej politike. Po roku 1989 sa zvýšil vplyv samosprávy pri spravovaní vecí verejných. Bolo to spôsobené prenosom kompetencií zo štátu na regionálne (samosprávne kraje – vyššie územné celky) a miestne (obce) samosprávy. Táto skutočnosť významne ovplyvnila tvorbu a implementáciu verejných politík, z ktorých sa značná časť preniesla z úrovne štátu na región a obec. Nové demokratické podmienky dali možnosť vzniku a významnému rozvoju občianskej spoločnosti a teda aj novému typu samosprávy – mimovládny organizáciám. Na scénu tvorby a hlavne kontroly verejnej politiky vstupuje nový

a veľmi výrazný **aktér** v podobe mimovládneho sektora. Vzniká množstvo nových aktívnych skupín občanov združujúcich sa na základe spoločného záujmu či už o spravodlivosť, sociálne zabezpečenie, životné prostredie a pod. Slovenský politik sa tak musí vyrovnávať s novým partnerom, ktorý sa chce významnou mierou podieľať na kontrole a tvorbe verejnej politiky. Aktéri verejnej politiky (predsedovia vyšších územných celkov, primátori miest, starostovia obcí a ich volené orgány, ale aj mimovládne organizácie) preberajú postupne zodpovednosť za riadenie vecí verejných v regiónoch a obciach a chcú sa tiež zúčastňovať na rozhodovaní a plánovaní. Je však potrebné, aby tvorcovia a realizátori vtiahli aktérov do samotnej tvorby a realizácie stratégií.

### 2. 3 Teória verejnej voľby

Teória verejnej voľby (TVV) sa zaoberá analýzou celého spektra otázok súvisiacich s fungovaním

verejného sektora. **Prečo?** Pretože na trhu v súkromnom sektore sú základné ekonomické otázky riešené prostredníctvom trhového mechanizmu, môžeme povedať, že prostredníctvom cien a vo verejnom sektore je celý rad vecných aj finančných rozhodnutí predmetom politického rozhodovania. **Prečo?** Pretože trh tu zlyhá a je potrebné ho nahradiť iným mechanizmom. Skúmaním týchto otázok sa zaoberá práve TVV, ktorá je najmladšou ekonomickou špecializáciou. Zakladateľmi sú ekonómovia *James Buchanan* a *Gordon Tullock*, ale v 70-tych a 80-tych rokoch sa k nim pripájajú *Roland McKean*, *Anthony Downs* a *William Niskanen*. Neskoršie v súvislosti s analýzou správania sa byrokratov vstupujú do TVV *Richard Posner* a *Anne Kruegerová*.

**Teória verejnej voľby analyzuje 4 skupiny subjektov:**

- voličov, • politikov, • záujmové (nátlakové, lobystické) skupiny, • byrokráciu.

Tabuľka 2. 2

Subjekty teórie verejnej voľby a ich stručná charakteristika

TEÓRIA VEREJNEJ VOĽBY	
Subjekty	Vlastnosti
Volič	Volič, ak sa na voľbách vôbec zúčastní, sa nebude príliš usilovať o to, aby bol dobre informovaný. <b>Prečo?</b> Preto, lebo vplyv jeho hlasovania na jeho vlastný blahobyt je veľmi malý. Môže byť dobre informovaný o tých otázkach, ktoré sa týkajú jeho vlastných záujmov. Napríklad poľnohospodári budú pravdepodobne lepšie informovaní o poľnohospodárskych programoch politických strán alebo študenti a učitelia o školských programoch a pod. Aj napriek tomu je potrebné zdôrazniť, že volič má záujem o verejné blaho, o zvolenie vlády, o ktorej si myslí, že bude prospešná.
Politik	Politik je v teórii verejnej voľby osobou zarábajúcou si na živobytie tým, že sa dáva zvoliť voličmi. Napriek tomu, že informovanosť u neho je podstatne vyššia než u voliča, jeho hlas a aktivita pri rokovaniach v parlamente len v malej miere ovplyvnia prosperitu volebného obvodu, za ktorý bol zvolený. Ak čas, ktorý má stráviť štúdiom materiálov, respektíve účasťou na zasadnutiach parlamentu využije na zlepšenie svojho vzťahu s voličmi, zvyšuje sa pravdepodobnosť jeho znovuzvolenia.
Záujmové skupiny	Záujmové (nátlakové, lobystické) skupiny zohrávajú na politickom trhu taktiež významnú úlohu, i keď sa im v teórii verejnej voľby pripisuje menšia váha, než je v skutočnosti ich reálny vplyv na priebeh volebného procesu. V každom prípade ovplyvňujú konanie legálnych subjektov politického trhu, t. j. voličov, politikov, byrokracie. Z hľadiska sledovaných cieľov ich delíme na dve základné kategórie: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ochránárske záujmové skupiny (odborníci, ochrana prírody, ochrana zvierat, ...),</li> <li>• podporné záujmové skupiny (podnikateľské združenia, profesionálne komory, združenia a organizácie zamerané proti atómovým elektrárnam, ...).</li> </ul>
Byrokracia	Byrokráciu v teórii verejnej voľby chápeme ako jeden zo základných subjektov, na ktorý politici delegujú výkon svojich rozhodnutí. Jej úloha v celom procese verejnej voľby je veľmi významná, záleží len na spôsobe, ako bude vykonávať svoje funkcie, čo bude mať pozitívny alebo negatívny vplyv na realizáciu politického rozhodnutia.

Zdroj: vlastná tabuľka



### 3 POŽIADAVKY NA MANAŽMENT

Vstup SR do EÚ mal vplyv na zvýšenie požiadaviek na fungovania spoločnosti v zmysle nepretržitého zabezpečenia plynulého chodu jednotlivých funkcií štátu, operability štátnych a samosprávnych orgánov, ale najmä tvorbu stabilného ekonomického prostredia. V období príprav na vstup boli vykonané nutné reformy spoločenských procesov. Po vstupe sme sa postupne zameriavali na tieto ciele: **konvergencia, regionálna konkurencieschopnosť, európska územná spolupráca**. Vykonané zmeny zásadne zmenili charakter výkonu jednotlivých funkcií štátu a jeho ekonomiky. Medzi najzásadnejšie zmeny v ekonomickej oblasti patria: **transformácia** z centrálne plánovanej na trhovú ekonomiku, **plná integrácia** do európskych štruktúr a uskutočnenie rozsiahlych **štrukturálnych reforiem** – reforiem v oblasti všeobecného **ekonomického** prostredia, pod ktoré radíme reformu **verejných financií, daňovú** reformu, **dôchodkovú** reformu, reformu **zdravotníctva**, reformu **sociálneho systému** a reformu **trhu práce**. Samozrejme, že také rozsiahle spoločenské reformy sa netýkali iba politikov, ústavných činiteľov, organizácií a inštitúcií a ich orgánov, ktorým toto vecne náleží, ale týkali sa všetkých a všetkého čo bolo subjektom a objektom týchto zmien.

#### 3. 1 Informatizácia spoločnosti

Informatizácia spoločnosti je súčasťou globálneho trendu celosvetového vývoja, ktorý využíva informačné a komunikačné technológie na okamžité informovanie **riadiaceho** subjektu a prenos informácií k **riadeným** objektom a k **iným** užívateľom. Informácie sú základným faktorom pri riadení procesov v spoločnosti. V súčasnej **postindustriálnej** dobe, teda dobe, ktorá je charakterizovaná vo vyspelom svete okrem iného aj ako „**vek informatiky**“ sú informácie dôležitým predpokladom prosperity každej organizácie. Potom už iba, kvalitný **informačný systém** a jeho inovácie, a bezproblémové fungovanie informácií je zabezpečené. S prechodom do „**informačného veku**“ súvisia najmä tieto skutočnosti: **zvýšenie** nárokov na manažment a **stanovenie** jeho konkrétnej priamej zodpovednosti v danej oblasti, **zvládnutie** širokého rozsahu kompetencií, **sledovanie** a **zefektívnenie** procesov, **zavádzanie** nových metodík v systéme plánovania a kontroly. Smerovanie k prístupnosti a dostupnosti k informačným a komunikačným technológiám a k informáciám zabezpečí lepšie služby pre občanov. V súčasnosti sa stále viac dostáva do popredia požiadavka verejnosti na lepší a ľahší prístup k informáciám v rámci **verejného**

**sektora**. Táto požiadavka zahŕňa najmä **elektronickú** komunikáciu medzi občanmi, podnikateľmi a verejnou správou, ale aj, a čo je dôležité, **elektronizáciu** informačných tokov a procesov v rámci verejnej správy. Súčasťou uvedeného sa postupne stáva **elektronická** verejná správa (e-Government). V tejto súvislosti je potrebné uviesť, že vláda Slovenskej republiky už v roku 2006 schválila, na obdobie rokov 2007 až 2013, **stratégiu** informatizácie verejnej správy.

#### 3. 2 Informačná a vedomostná spoločnosť, vedomostná ekonomika

Spomedzi problémov v rámci informatizácie verejnej správy sa skúmajú najmä tie, ktorých riešenie sa dá ovplyvniť. Ide predovšetkým o **ľudské zdroje** a **vzdelávanie**, a **vedomostnú** (znalostnú) **ekonomiku**. Rozvoj informatizácie je potom aj jedným zo základných predpokladov vytvárania **vedomostnej spoločnosti**.

**Informačnou spoločnosťou** rozumieme spoločnosť, v ktorej ekonomický rozvoj, sociálne zmeny, kvalita života závisia na informáciách a využívaní získaných znalostí. Cieľom EÚ je vytvorenie informačnej spoločnosti v rámci všetkých jej členov, k čomu bol prijatý *Akčný plán* zameraný do tejto oblasti. Dosiachnutie cieľa musí však byť podmienené ekonomickými a sociálnymi transformáciami v členských štátoch, ktorých výsledky mali, a budú mať, pozitívny vplyv napr. na stimuláciu práce s internetom (lacnejší, rýchlejší, bezpečnejší) a na zvyšovanie investícií do zručnosti ľudí pri jeho používaní, ale najmä na rozvoj moderných, už spomínaných, on-line služieb pre verejnosť.

**Vedomostnou spoločnosťou** rozumieme spoločnosť, ktorej poznania a vedomosti sa uplatňujú vo všetkých sférach spoločenského života (politickéj, ekonomickej, sociálnej, ...), v jednotlivých odvetviach verejného sektora, ale aj v súkromnom a mimovládnom sektore. Hlavnými **aktérmi** takejto spoločnosti sú ľudia – občania zo svojimi vedomosťami, znalosťami a zručnosťami, ktoré dokážu využívať v rámci svojich kompetencií v neustále sa meniacom spoločenskom prostredí. Pojem *vedomosti* v rámci vedomostnej spoločnosti poukazuje na význam vytvárania nových poznatkov a ich osvojovanie pri vytváraní a rozširovaní spoločenského poznania. Iba vzdelaní, vecí znalí a zruční jedinci sú schopní rozvíjať *vedomostnú ekonomiku*. Je treba si uvedomiť, že pojem **vedomostná spoločnosť** je obsahovo širším pojmom než pojem **vedomostná ekonomika**. Skôr než si vysvetlíme pojem vedomostná ekonomika musíme sa

vrátiť na začiatok 90-tych rokov 20. storočia, kedy nastávajú rýchle a významné zmeny v rámci svetovej spoločnosti a svetovej ekonomiky. Najmä už spomínaný „**vek informatiky**“, ktorého dôsledkom bol nebývalý nástup novej informačnej techniky a nových informačných a komunikačných technológií do všetkých oblastí spoločenského a ekonomického života priniesol aj nové kvantitatívne a kvalitatívne usporiadanie svetových spoločenských a ekonomických vzťahov. Táto zmena usporiadania v spoločnosti a ekonomike je odborníkmi nazývaná **novou ekonomikou**. V zmysle *Plavčana* (2006, s. 9) je **nová ekonomika** ekonomikou, ktorá na rozdiel od „starej ekonomiky“ neobvyklým spôsobom organizuje a využíva výsledky myslenia a vedomostí ľudí obsiahnutých vo víziách, stratégiách, plánoch a zhmotnených v technike a technológiách. Nová ekonomika je charakterizovaná najmä takými pojmami, akými sú: **globalizácia, vedomosti a informácie, informatizácia, inovácia a reštrukturalizácia**. Z uvedeného je zrejmé, že v prípade uvedených pojmov pri zdôrazňovaní všestranného prepojenia a previazanosti ekonomických aktivít v celosvetovom meradle, môžeme hovoriť o **sieťovej ekonomike**, ale v tejto súvislosti aj o **internetovej, elektronickej, digitálnej ekonomike** alebo tiež pri dôraze na výsledok v oblasti zmien pri produkcii nových statkov o **inovačnej ekonomike**. Pri zdôraznení toho, že v **novej ekonomike** sa využívajú iné výrobné prostriedky, než aké sa používali v „starej ekonomike“, môžeme hovoriť o **postindustriálnej ekonomike**. A pretože sa v **novej ekonomike** zdôrazňujú najmä vedomosti tak potom hovoríme o **vedomostnej ekonomike** alebo **ekonomike** založenej na vedomostiach, znalostiach (znalostnej ekonomike).

### 3. 3 Vedomostný manažment

**Vedomostným manažmentom** môžeme zjednodušene rozumieť proces využívania údajov a informácií potrebných pre rozhodovanie v súčasnej spoločnosti. Považujeme ho za novú kategóriu moderného riadenia. V tejto súvislosti **vedomostný manažment** znamená cieľavedomé riadenie procesu získavania, tvorby, šírenia a použitia vedomostí (znalostí). Skutočnosť, že **znalosť** nie je iba formálna informácia, znamená, že svoje opodstatnenie, svoj význam nadobúda až v spojitosti s tým, ako efektívne je informácia spracovaná. Pod **vedomostným manažmentom** rozumieme pretváranie a využívanie informácií za účinného podielu ľudského činiteľa pri zabezpečovaní ekonomických aktivít v rámci **novej ekonomiky** s cieľom zvyšovania jej inovácie a efektívnosti. **Vedomostný manažment** môžeme teda charakterizovať aj ako trend v rozvoji manažmentu alebo aj ako rýchlo sa rozvíjajúcu vednú disciplínu

založenú na využívaní vedomostí, znalostí a zručností v spojení aj s inými ďalšími vednými disciplínami, najmä ekonomickými.

V záujme dosahovania kvality a efektívnosti vo verejnej správe očakávame aj nové reakcie **manažmentu** verejnej správy na nové modely riadenia, ktoré sa v rámci verejnej správy vytvárajú. **Ide najmä o:**

- **New Public Management** – nové metódy v oblasti hľadania efektívnejšieho fungovania verejnej správy a verejného sektora;
- **Benchmarking** – jedna z metód merania, ale aj hodnotenia ceny a výkonu v manažmente samospráv na miestnej, ale aj regionálnej úrovni;
- **Outsourcing** – prevedenie činností, ktoré boli doteraz vykonávané vo vnútri organizácie alebo podniku na externé zdroje;
- **Insourcing** – prevedenie činností doteraz vykonávaných externými zdrojmi na vlastnú produkciu;
- **Factoring** – financovanie pohľadávok najmä krátkodobých s dobou splatnosti 30 – 180 dní;
- **Public-Private Partnership** – projekty s privátnym partnerstvom, ktoré sú aj istým prejavom kvality vzťahov, najmä medzi súkromným a verejným sektorom.

Nie menej dôležitými budú aj reakcie manažmentu na už spomínanú **informatizáciu** vo verejnej správe, **vzdelanostnú štruktúru** pracovníkov vo verejnej správe a **sídelnú a veľkostnú štruktúru** našich obcí. Uvedené je podmienené aj spustením už dlho avizovanej a potrebnej komunálnej reformy. Dôležitou, naďalej zostáva efektívna a problémy odstraňujúca **kontrolná činnosť** vo verejnej správe a verejnom sektore.

### 3. 4 Výzvy pre manažérov

Manažér je označenie profesie, ktorej poslaním je plniť manažérske funkcie. Aké sú nové výzvy pre manažérov v súčasnej dobe? Tieto nové výzvy v 21. storočí súvisia najmä s novými skutočnosťami, ktoré sú realitou nášho spoločenského života. **Ide najmä:**

- o stratu významu tradičných vstupov využívaných v priebehu transformačného procesu a vzostupov údajov, informácií a znalostí (know-how), tzn., že v súčasnej dobe sa nemôžeme uspokojiť s obvyčajným hromadením formalizovaných informácií, ale je potrebné zisťovať užitočné informácie, ktoré treba hľadať vo vnútri organizácie pretože sa nachádzajú v hlavách ľudí – zamestnancov, z toho vyplýva veľmi náročná úloha a tou bude v nastávajúcej dobe uvoľňovanie intelektuálnej kapacity v organizáciách čo úzko súvisí aj s motiváciou, systém, ktorý

nemotivuje ľudí, aby boli špičkovými, je neefektívnym systémom;

- o to, že globalizácia ako proces zjednocovania krajín, kultúr, ekonomík, peňažných jednotiek, vytváranie veľkých celkov, ako trend svetovej ekonomiky a pod., vytvára megatrhy a hypertrhy, a tu musí nastúpiť medzinárodný a interkulturálny manažment;
- o to, že vplyv informatizácie v spoločnosti má za následok skracovanie času a vzdialeností, a to zase na tú skutočnosť, že funkcie manažmentu je možné vykonávať v reálnom čase – on line;
- o fakt, že niektoré neziskové činnosti, ale aj podmienky pre produkciu verejných služieb je možné získať, v ktorejkoľvek lokalite (priestore, regióne), tieto nemusia byť viazané na potrebnú infraštruktúru miestnej či regionálnej samosprávy.

Tieto nové skutočnosti, zmeny a javy v manažmente, by sme nemali prehliadať, nemali by sme ich ani mechanicky uplatňovať, ale naopak, manažéri by ich mali kriticky posudzovať a vyberať si z nich v súlade s konkrétnou potrebou. Hlavnou úlohou stratégie sociálno-ekonomického rozvoja v prvej fáze bude vytváranie už spomínanej **vedomostnej ekonomiky**. Výsledkom jej uskutočňovania a postupného naplňovania bude prínos pre kvalitu hospodárskeho rastu a konkurenčnej schopnosti. Nastáva obdobie kreativity, ktorá je vlastná manažérom. Manažéri budú navrhovať a najmä uskutočňovať zmeny v rámci svojich organizácií.

## ZÁVER

Bez ohľadu na príčinu vládnych zásahov do ekonomiky základným predpokladom, ktorý je potrebné pri realizovaní týchto zásahov dodržať, je konať v konzistencii s vôľou občanov. V prípade, že by vláda nebrala záujmy občanov dlhodobo do úvahy, došlo by v konečnom dôsledku k jej nahradeniu inou vládou. V **demokratických** spoločnostiach občania

vyjadrujú svoje názory a postoje vo vzťahu k verejnému sektoru a činnosti zvolených zástupcov vo voľbách. V skutočnosti však občania neočakávajú od politiky nič dobrého, nezaujímajú sa o politiku a niektorí politici to využívajú. Ľudia sa viac zaujímajú o počínanie manažérov firiem, v ktorých pracujú, lebo tí bezprostredne ovplyvňujú ich blahobyť. Dôkazom toho je aj fakt, že vo voľbách v roku 1990 bola 95,39 % účasť voličov a v roku 2010 bola účasť vo voľbách už len 58,83 %. Ak by však platilo, že čím nezodpovednejší občania vo vzťahu k veciam verejným, tým nezodpovednejší aj politici a v konečnom dôsledku aj vlády, tak toto môže do budúcnosti vytvárať veľmi zložitú až nebezpečnú situáciu.

**Teória** verejnej voľby, ale aj **konštitucionálna** ekonómia, **teória** hľadania renty, **teória** vlastníckych práv, **teória** ekonomických agentov a **teória** transakčných nákladov podľa súčasných ekonómov otvárajú priestor pre rozvoj ekonomie v ďalších rokoch.

Manažment ako vedná disciplína bol vždy založený na informáciách, ale s rozvojom globalizácie vo svete a tiež s rozvojom postindustriálnej spoločnosti nabera (Information Centric Management) na vyššej kvalite. Postupne aplikovaním poznatkov kybernetiky, všeobecnej teórie systémov, operačnej analýzy, sociálnej genetiky a uplatňovaním informačných technológií vo všetkých oblastiach nášho spoločenského života, sa formuje zmena v tom, že vedomosťami nie je iba zhromažďovanie informácií. Vedomosti musia byť transformované na činy, alebo inak, vedomosti (znalosti) musia byť použiteľné a použité. Nepoužiteľné a nepoužité vedomosti zostávajú len informáciou, ktorá v rámci súčasného vývoja rýchlo zostarne. Postavenie a význam manažmentu v tomto zmysle narastá a pochopenie výziev tohto obdobia môže priniesť kvalitatívne zmeny a efektívnosť v spoločnosti.

## LITERATÚRA

**DRUCKER, P. 2004.** *Fungujúci spoločnosť*. Praha : Management Press, 2004. ISBN 80-7261-098-8

**HAMALOVÁ, M. – MARTINKA, J. 2006.** *Ekonomika verejného sektora. (Vybrané kapitoly)*. 1. vydanie. Bratislava : Tlačiareň MV SR, 2006. 112 s. ISBN 80-8054-375-5

**HEIZER, J. – RENDER, B. 2006.** *Principles of Operational Management*. Pearson Education, 2006. ISBN 0-13-186512-9

**HITTMAR, Š. 2006.** *Manažment*. Žilina : EDIS-ŽU ISBN 80-8070-558-5

**HRTÁNEK, L. 2006.** *Súčasná regulácia hlavných foriem správy a ich vývoj*. 1. vydanie. Trenčín : TnU AD, FSEV, 2006. 247 s. ISBN 80-8075-124-2

**JOHNSON, D. B. 1997.** *Teória verejnej voľby. Úvod do novej politickej ekonomie*. Bratislava : SOFA, 1997. 353 s. ISBN 80-85752-43-3

**KLÍMA, K. 2006.** *Teórie veřejné moci(vládnutí)*. Praha : ASPI, 2006. 227 s. ISBN 80-7357-179-X

**KOSORÍN, F. 1999.** *Teória a prax verejnej správy*. Bratislava : Ekonóm, 1999. 231 s. ISBN 80-225-1114-5

**KÚTIK, J. – HABÁNIK, J. 2004.** *Realizácia prijatých zámerov reformy verejnej správy je vo verejnom záujme.* In: Sociálno-ekonomická revue, roč. 2, č. 3-4 (2). s. 16-21. ISSN 1336-3727

**KÚTIK, J. – LANGEROVÁ, P. 2006.** *Verejný sektor (základné pojmy, charakteristika, financie, kontrola).* 1. vydanie. Trenčín : TnU AD, FSEV, 2006. 137 s. ISBN 80-8075-185-4

**LIPTÁK, Ľ. a kol.: 1992.** *Politické strany na Slovensku.* 1. vydanie. Bratislava : ARCHA, 1992. 312 s. ISBN 80-7115-029-0

**OCHRANA, F. 2001.** *Veřejný sektor a efektivní rozhodování.* Praha : Management Press 2001. 246 s. ISBN 80-7261-018-X

**OCHRANA, F. 2002.** *Manažerské metody ve veřejném sektoru. Teorie, praxe a metodika uplatnění.* Praha : Ekopress, s. r. o., 2002. 216 s. ISBN 80-86119-51-3

**OCHRANA, F. 2003.** *Veřejná volba a řízení veřejných výdajů.* 1. vydanie. Praha : Ekopress, s. r. o., 2003. 184 s. ISBN 80-86119-71-8

**OCHRANA, F. a i. 2010.** *Strategické řízení ve veřejné správě a přístupy k tvorbě politiky.* 1. vydanie. Praha : MATFYZPRESS, 2010. 193 s. ISBN 978-80-7378-130-9

**PLAVČAN, P. 2006.** *Vedomostná spoločnosť v Slovenskej republike.* 1. vydanie. Bratislava : MERKURY spol. s r.o., 2006. 120 s. ISBN 80-89143-32-6

**POTŮČEK, M. a kol.: 2005.** *Veřejná politika.* SLON 2005. 396 s. ISBN 978-80-86429-50-2

**STIGLITZ, J. E. 1997.** *Ekonomie veřejného sektoru.* 1. vydanie. Praha : Grada Publishing, 1997. 664 s. ISBN 80-7169-454-1

**ULIAN, J. 2007.** *Operačný manažment v špecifickom prostredí.* 1. vydanie. Liptovský Mikuláš : NAO, 2007. 184 s. ISBN 978-80-8040-314-0

**VODIČKA, K. 2003.** *Dělení Československa. Deset let poté ...* Praha : Volvox Globator 2003. 335 s. ISBN 80-7207-479-2

#### **Kontakt**

doc. Ing. Ján Kútik, CSc., prof. Dr. Rolf Karbach  
 Katedra verejnej správy a regionálneho rozvoja  
 Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov  
 Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne  
 Študentská 3, 911 50 Trenčín, SR  
 Tel.: 032/ 74 00 267  
 E-mail: [jan.kutik@tnuni.sk](mailto:jan.kutik@tnuni.sk), [rolf.karbach@tnuni.sk](mailto:rolf.karbach@tnuni.sk)

## SUMMARY

### **Public Administration Management within the Social Environment**

The contribution refers to the function and the place of public administration management in the system of state and authorities within public sector. Authors are thinking about the operation and functioning of public sector, especially how this functioning influences our social reality. They examine the public sector and public administration, which is the part of public sector in connection with an area of public policy.

The first chapter deals with public administration and its management in general. It focuses especially on changes in Czechoslovakia in the second half of 20th century. It also deals with management in general, its basic functions, society and state, discusses the relationship state and public administration and development of public administration management.

In the second chapter authors define the policy in general and then public policy as a multidisciplinary scientific discipline. This discipline has been forming since the 60's of the 20-th century from the scientific branches like economy, political science, jurisprudence and public administration. It also analyses the meaning, defines representatives and deals with the creation of public policy. It points at the function of public administration in public policy, the function and place of public choice theory within the public sector and characterizes the subjects of public choice .

The last part of this paper is about the policy management requirements in present post-industrial society. Specifically, it is focused on the area of an informatization of society, knowledge society, knowledge economy and tasks resulted from that for the management, as well as some challenges for managers.

The new facts, changes and phenomenon in the public administration management and public sector should not have been ignored or should not put mechanically into effect. But to the contrary, managers should judge them critically and choose from them in accordance to specific needs.

## FENOMÉN TEXT V SLUŽBÁCH LINGVISTIKY

*The text phenomenon in service of linguistics*

Lenka MANDELÍKOVÁ

**Abstrakt**

Príspevok poukazuje na význam a dôležitosť jazyka a reči a prináša teoretické vymedzenie jazykovej a komunikačnej kompetencie. Druhá časť je venovaná štruktúre a makroštruktúre textu, ktorej náročnosť vyplýva za samotného textu. Na jednotu a celistvosť textu má vplyv kompozičná organizácia textu a usporiadanie jeho jednotlivých prvkov, ktoré zodpovedajú príslušnému druhu textu. Z vecného hľadiska sa približuje čitateľovi text ako zmysluplný a komplexný celok, pričom cieľom je poukázať na opodstatnenie textovej koherencie, ktorú považujeme za hierarchicky najdôležitejšiu podmienku textu.

**Kľúčové slová**

štruktúra jazyka; gramatická, obsahová a tematická štruktúra textu, odsek, makroštruktúra.

**Abstract**

Article points out the importance and meaning of language and brings theoretical definition of language and communication competency. Second part is dedicated to text structure and macrostructure which importance follows from text by itself. Composition text organization and its particular elements arrangement that meet particular sort of text have the impact on text unity and integrity. As matter-of-fact the text by viewed by reader as meaningful and complex unit where the aim is to point out the text coherency justifying that could be understood as the hierarchically most important text condition.

**Key words**

language structure, grammatical, content and thematic text structure, paragraph, macrostructure.

**JEL Classification:** F 59**Jazyk ako potreba, vzťah jazyka a komunikácie**

Jazyk hodnotíme ako najvýznamnejší dorozumievací prostriedok. Je neodmysliteľnou súčasťou nášho života. Plní dorozumievaciu, národnointegratívnu a národnoidentifikačnú funkciu. Môže priniesť rozvoj a napredovanie kultúry, ba môže aj ničieť, ak je v ľudských rukách. Jazyk je jav spoločenský. Je závislý od spoločnosti, ktorá ho používa. Súvisí s určitým jazykovým spoločenstvom, s jeho kultúrou. Pokiaľ by sme však jazyk nemali, boli by sme identifikovateľní iba prostredníctvom „chladných“ výrobkov. Čo používame úplne spontánne? Jazyk. Bez čoho nedokážeme jestvovať? Bez jazyka. Jazyk je naším najdôležitejším komunikačným prostriedkom a spojovacím článkom v spoločnosti. Dáva mysleniu podobu a prináša jeho výsledky. Jazykom vyjadrujeme skutočnosť, vyslovujeme určitú časť skutočnosti. Samotný jazyk je dynamický jav a prvky v ňom podliehajú variantnosti v čase. Ľ. Kralčák (2010, s. 460) hodnotí dynamiku

jazyka ako kontinuálnu premenlivosť bez zreteľa na časový rozsah alebo počet konkrétnych zmien (viac o prístupoch k dynamike jazyka pozri Kralčák, 2009).

Podľa L. Wittgensteina štruktúra jazyka zobrazuje svet. V jazyku sa odohráva naša komunikácia a naše sociálne konanie. Preto je jazyk rozhodujúci pre našu schopnosť poznávať a myslieť. Ako povedal L. Wittgenstein (2003, s.137, 139) „hranice môjho jazyka sú hranicami môjho sveta“, „to, že svet je mojím svetom, sa ukazuje v tom, že hranice tohto jazyka (jazyka, ktorému jedinému rozumiem) znamenajú hranice môjho sveta“. To znamená, že čo sa nedá povedať, to sa vymyká nášmu horizontu. Za prínosné považujeme ukážky z Wittgensteinovho diela *Filozofické skúmania* (1979):

2. ...jazyk má slúžiť na dorozumievanie sa medzi murárom A a jeho pomocníkom B. Murár A stavia akúsi budovu zo stavebných kameňov, sú tu kocky, stĺpy, dosky, brvná. B mu má podávať materiál, a to

podľa toho, ako ho A potrebuje. Na tento účel používajú jazyk skladajúci sa zo slov: kocka, stĺp, doska, brvno. A zvolá jedno z nich, B prinesie kameň, ktorý sa naučil priniesť na toto zvolanie. Cháp toto ako kompletný primitívny znak. (tamže, s. 22 – 23)

6. Mohli by sme si predstaviť, že jazyk v § 2 je celým jazykom osôb A a B, a dokonca, že je celým jazykom nejakého kmeňa. Deti sa vychovávajú, aby vykonávali tieto činnosti, používali pri tom tieto slová, a tak reagovali na slová iných...(tamže, s. 23 – 24)

7. ...celý proces používania slov v (2) je jednou z tých hier, prostredníctvom ktorých sa deti učia svoj materinský jazyk. Tieto hry budeme nazývať jazykovými hrami a o primitívnom jazyku budeme hovoriť ako o jazykovej hre...

Aj celok: jazyk a činnosti, do ktorých je jazyk votkaný, budem nazývať jazykovou hrou... (tamže, s. 25)

23. Slovo jazyková hra tu má zdôrazniť, že hovorenie jazyka je časťou istej činnosti alebo istej formy života... (tamže, s. 32)

507. Niečo tým aj mienim, nielen hovorím... (tamže, s. 177)

L. Wittgenstein sa v diele *Filozofické skúmania* (1979) zameriava na pragmatický aspekt jazyka, t. j. ako jazyk používame a narábame s ním. Všíma si prirodzený, každodenný jazyk. Chápe jazykovú činnosť ako jazykovú hru. Jazykovými hrami nazýva rôzne formy jazyka. Jazyk, ktorým rozprávame a jazyková hra, ktorú hráme, nesú zodpovednosť za to, aký je náš obraz sveta. Našou úlohou má byť skúmanie kontextov (konkrétnych situácií), v ktorých sa používajú bežné výrazy prirodzeného jazyka, pretože význam slov zodpovedá ich používaniu. Význam možno skúmať len v kontexte používania a nie izolovane ako vzťah slova a predmetu. „Vedieť“ signalizuje schopnosť správne používať slová (vstúpiť do jazykovej hry).

### Jazyková a komunikačná kompetencia

Jazykoveda prvej polovice 20. storočia vychádzala z myšlienok F. de Saussura. Ide o lingvistiku jazyka, teda systémovú lingvistiku. Podľa F. de Saussura (1989, s. 46) je nutné v rámci rečovej činnosti oddeliť jazyk od reči. Jazyk sa nezhoduje s rečou. Skúmanie reči má svoju základnú časť, ktorej predmetom je jazyk svojou podstatou spoločenský a od jednotlivca nezávislý a sekundárnu časť, ktorej predmetom je individuálna stránka reči. Pri budovaní teórie rečovej činnosti je dôležité rozlišovať dichotómiu jazyk – reč (langue – parole) a vychádzať z nej. Podľa F. de Saussura (tamže, s. 53 – 54) treba zvoliť jednu alebo

druhú možnosť. Možno tak hovoriť o lingvistike jazyka a lingvistike reči. V období jazykovedného štrukturalizmu sa vyskytovali zárodoky skúmania parolovej lingvistiky. Jazyk je sociálnou časťou reči, v rámci ktorej hovoriaci má schopnosť prispôbiť jazyk podmienkam, v ktorých sa používa. Skúmanie reči sa sústreďuje na pragmatickú stránku jazyka.

Jazyková kompetencia je nutným predpokladom komunikačnej kompetencie (najskôr musíme poznať jazyk, až potom môžeme komunikovať). Jazyková kompetencia predstavuje ovládanie jazyka, poznanie jazykovej štruktúry, čiže vytvorenie vety v danom jazyku a jej porozumenie (porov. Ondruš – Sabol, 1984). Je to pojem zahŕňajúci v sebe sústavu pravidiel, ktoré sú osvojené hovoriacim. Práve tieto pravidlá tvoria jazykovú schopnosť hovoriaceho a vďaka nej vie hovoriaci produkovať množstvo doposiaľ neutvorených viet a zároveň im aj rozumieť. Jazyková kompetencia, na opis ktorej sa má gramatika zacieliť, umožňuje vytvárať nekonečný počet gramaticky správnych viet a následne im porozumieť. N. Chomsky hovorí, že „to, čo je vrodené, je mechanizmus nadobúdania jazyka“ (1995, s. 66).

Komunikačná kompetencia nie je totožná s jazykovou kompetenciou. Pod pojmom komunikačná kompetencia rozumieme schopnosť jednotlivca používať príslušný jazyk ako nástroj dorozumievania, ide o aktívnu účasť komunikantov v priebehu rečovej činnosti (porov. Ondruš – Sabol, 1984). Existujú jazykové i mimojazykové faktory ovplyvňujúce efektívnu komunikáciu, a tým aj celú komunikačnú kompetenciu. K jazykovým faktorom zaraďujeme schopnosť produkovať i prijímať gramaticky a významovo správne výpovede, teda chápať vety. K mimojazykovým faktorom patria encyklopedické vedomosti, schopnosť vytvoriť a prijať výpoveď vo vzťahu ku konkrétnej situácii, kontextu (to značí poznanie kultúry, tradície a zvykov). Zmienené faktory fungujú v komunikácii ako celok a vzájomne sa ovplyvňujú. Sme presvedčení, že na efektívnu a osožnú komunikáciu nestačí poznať a ovládať len gramaticko-sémantické pravidlá istého jazyka bez osvojenia si predmetu komunikácie, čiže bez poznania vecí objektívnej reality. Znalosti spojené s jazykom spočívajú nielen v znalosti pravidiel vytvárania gramaticky správnych viet, ale aj v schopnosti vytvárať ich ako prijateľné príjemcovi v daných komunikačných podmienkach. Používateľ jazyka musí vedieť, kedy a ako použiť určitú vetu. Preto sa zaviedol pojem komunikačnej kompetencie. Komunikačná kompetencia predstavuje sociálne a lingvistické znalosti a interpretačnú schopnosť, pomocou ktorej používateľ jazyka identifikuje spomínané znalosti relevantné v konkrétnej situácii (Dolník, 2009, s. 249).

V antickej rétorike sú zahrnuté všetky podstatné činitele úspešnej komunikácie. Pojmy ako rečník a poslucháč, argument, komunikačná situácia, výstavba jazykového prejavu, komunikátu (makroštruktúra), spájanie jazykových prvkov (mikroštruktúra) oslovujú textovú lingvistiku. Pravidlá rétoriky sú použiteľné aj na písané texty. Rétorika nastoľuje niekoľko predpokladov na pochopenie textovej lingvistiky (porov. Beaugrande – Dressler, 1981, s. 16):

1. Myšlienky a ich priradenie sa môžu systematicky kontrolovať.

2. Texty sa môžu posudzovať na základe ich pôsobenia na poslucháča.

3. Texty sú nositeľmi cieľovo zameranej interakcie.

Je dôležité všímať si, ako sa texty produkujú, prezentujú a ako dochádza k ich recepcii. Rétoriku nevnímame ako disciplínu, ktorá je spätá výlučne s hovoreným slovom. Predstavuje výber a usporiadanie jazykových výrazov, s ktorými sa stretávame aj v písanom texte. Jazykové prostriedky argumentácie, dedukcie či explikácie totiž slúžia na presvedčenie adresátov aj v písanom texte. Pri argumentácii ide o autorovo tvrdenie, o ktorom je presvedčený. Snaží sa dokázať a potvrdiť správnosť a pravdivosť svojich výpovedí. Súčasťou argumentácie je dedukcia (vyvodzovanie istého dôsledku) a explikácia (vysvetľovanie), (*Mluvnice češtiny 3*, 1987, s. 713). J. Horecký (1988a, s. 204) uvádza základné zložky argumentačného textu, a to tvrdenie, vysvetľovanie a odôvodňovanie, pričom prirodzenou formou na vyjadrenie tvrdenia býva oznamovacia veta (Horecký, 1988b, s. 227). Myšlienkový postup, ktorý je odvodením dôsledku istého tvrdenia na základe logiky, sa nazýva dedukcia. Je základom prechodu od jednej textovej jednotky k druhej textovej jednotke. Ide o vyvodenie obsahu z predchádzajúcej jednotky. Explikácia znamená vysvetlenie istého javu alebo deja. Je typická, podobne ako predchádzajúce kompozičné vzťahy, pre odborné texty.

### Štruktúra textu

Všeobecne sa v lingvistike uznáva postoj, že jazykové roviny sú „slobodné“, teda samostatné s vymedzeným miestom svojho pôsobenia. Treba uviesť, že jednotlivé jazykové podsystemy celého systému sa navzájom dopĺňajú a prelínajú. Disponujú tak prechodnými zložkami, ktoré zaisťujú svoje vysvetlenie z hľadiska susediacich jazykových rovín. Jednotlivé roviny jazykového systému nemôžu byť izolované, pretože všetky vytvárajú a reprezentujú jeden jazykový systém (porov. Vaňko, 1985). A práve v takejto „svornosti“ umožňujú komunikáciu.

Jazykovým prejavom nemožno o skutočnosti vypovedať priamo. Zážitky či pocity ukotvené vo vedomí jednotlivca i objektívna skutočnosť sa stáva podnetom na vytvorenie psychického obsahu. Psychický obsah následne sformujeme prostredníctvom jazykových prostriedkov a vyjadríme v podobe jazykového prejavu. Jazykový prejav vnímame ako ekvivalent k výrazom komunikát či text (porov. Dolník – Bajžíková, 1998). V textovej lingvistike rozlišujeme dve hlavné línie, ktoré vznikli z rôznorodých cieľov a ktoré rozlične opisujú svoj predmet výskumu – text. Je to jazykovosystematicky orientovaná textová lingvistika a komunikačne orientovaná textová lingvistika (porov. Mandelíková, 2008). Táto veda sa zaoberá okrem iného problematikou definícií textu. Všeobecne platná definícia odbornými kruhmi nie je. Výstižne formulovať definíciu textu sa stáva významným a dôležitým oporným bodom pri jeho analýze. Podľa K. Brinkera (1997) sa text javí ako koherentný sled viet (koherenciou sa ešte budeme zaoberať). H. Liebsch uvádza, že „text nie je výsledok holého priradovania viacerých viet, ale vety potrebujú organizáciu vyššieho stupňa hierarchie, aby sa text vôbec stal textom“ (1976, s. 185). Podľa E. Agricolu (1976, s. 13) „sa textom rozumie jazykový znakový komplex. Je to podľa pravidiel gramatiky, autorom (alebo viacerými autormi) tvorený a obsahovo uzatvorený zámerný, súvislý usporiadaný sled viet, ktoré spolu sú lineárnym usporiadaním vývoja témy zo svojho tematického jadra“. Obaja lingvisti zdôrazňujú sémantické a tematické vzťahy v texte. Konštatujeme, že pri opise textu sú dôležité významové vlastnosti, gramatické prostriedky, pragmatické súvislosti a téma.

U. Eco akceptuje tvrdenie, že text môže mať veľa zmyslov, ale zároveň odmieta, že text môže mať hocikaký zmysel (tamže, s. 136). Ak ide o zmysel textu, je podľa F. Daneša (*Mluvnice češtiny 3*, 1987, s. 631) dôležité vnímať ho ako kategóriu, do ktorej autor vkladá svoj komunikačný zámer. Rozlišuje zámer a zmysel textu. Zámer sa viaže na predtextovú fázu tvorby komunikačného plánu a zmysel sa dá interpretovať až z textu. Obsah jednotlivých zložiek tematickej štruktúry sa totiž v texte modifikuje v závislosti od textovej výstavby. Tieto modifikované významy pomáhajú vytvárať výsledný zmysel komunikátu. Zmysel sa tak viaže na aktivitu partnerov komunikácie, na uskutočnenie zámeru u pôvodcu a na interpretáciu u prijímateľa. Zmysel je kľúčový a smerodajný pre prijímateľa. F. Daneš (tamže, s. 631) hovorí pri zmysle o koncepte, a to konkrétnom a relatívnom. To znamená, že jeden zmysel môže vložiť do svojho jazykového prejavu jeho autor, iný zmysel v ňom môže nájsť jeden príjemca a iný zmysel zase ďalší príjemca. Zmysel,



ktorý je autorom vložený do textu a interpretovaný príjemcom, je podobný. Podľa K. D. Baumanna (2001, s. 16) je nutné rozlišovať význam odborného textu a zmysel odborného textu. Význam chápe ako denotatívne ohraničenie, prípadne tematickú štruktúrovanosť obsahu odborného textu. Zmysel odborného textu spočíva podľa neho v individuálnej interpretácii odborného textu, pričom tento zmysel vzniká v procese zložitého spolupôsobenia obsahu a formy jazykových a mimojazykových prostriedkov. Vzťah významu a zmyslu odborného textu tak zodpovedá vzťahu medzi všeobecným a zvláštnym.

Vo všeobecnosti môžeme vysloviť, že texty sa tvoria z viet, ktoré majú svoju gramatickú štruktúru. Z obsahovej stránky ich vnímame ako výpovede. Text ako celok vzniká postupným pripájaním výpovedí. Ak má mať text spojením výpovedí zmysluplný komplexný celok, je dôležité zohľadňovať poradie výpovedí, ktoré po sebe nasledujú. To znamená, že tieto výpovede musia na seba z hľadiska obsahu nadväzovať, teda „obsah určitej textovej jednotky vyžaduje alebo predpokladá obsah predchádzajúcej alebo nasledujúcej textovej jednotky“ (Vaňko, 1999, s. 112). Každá nasledujúca výpoveď nadväzuje na tú predchádzajúcu, príp. na ďalší úsek predchádzajúceho textu. Text vzniká reťazcom nadväzností výpovedí. Text ako celok je obsahovo súdržný, koherentný. Nadväznosť alebo spojitosť výpovedí je tak veľmi potrebná. Na jednotu a celistvosť textu má vplyv kompozičná organizácia textu a usporiadanie jeho jednotlivých prvkov, ktoré zodpovedajú príslušnému druhu textu. Ucelenosť textu vykonáva textová koherencia. Je jedným z najdôležitejších vlastností textu. Ide o významovú súdržnosť textu. Koherencia textu predstavuje sémanticko-obsahovú súvislosť textu. P. Ernst (2000, s. 266) ju chápe ako sémantický a pragmatický súvis textu. Jednotlivé prvky v texte sa musia k sebe syntakticky, sémanticky a pragmaticky „hodiť“. Len vtedy ide o text. Ak napríklad uvedieme *V záhrade rastú prvosianky. Zajtra neprídem domov.* zistíme, že nadväznosť viet je nulová. Ich prepojenie nedáva zmysel, resp. nejestvuje tu žiadne prepojenie či súvislosť. Z toho vyplýva, že nie každé priradenie viet sa musí jednoznačne nazývať textom. Preto sú veľmi dôležité vzťahy medzi sémantickými prvkami textu, tie však na povrchu nebývajú vždy výslovne formulované. Koherencia je teda výrazným znakom obsahovej štruktúry textu a podľa Š. Pongá, P. Ernsta a R. Žilovej (1997, s. 91) je sémantická koherencia prvou a zároveň najdôležitejšou podmienkou textu.

Kostru súvislého textu tvorí jeho tematická štruktúra. Pri tematickej štruktúre sa text tvorí podľa zámeru autora a obsahového hľadiska. Podľa H. Vatera (2001, s. 127) je téma určujúca koherentné vzťahy v texte začlenená do istej vedomostnej súvislosti. Ide o významovú súdržnosť, významovú spojitosť v texte.

Hoci je z informačného aspektu dôležitejšia réma (jadro), zo štruktúrneho aspektu (z aspektu textovej výstavby) sa javí ako rozhodujúca téma (východisko). Tu si možno položiť otázku, odkiaľ sa berú témy jednotlivých výpovedí, či jestvuje a aký je vzájomný vzťah tém daných výpovedí, ktoré patria k tomu istému odseku a aký je ich pomer k tzv. hypertéme, t. j. nadradenej téme príslušného odseku. Ide tu o tematickú nadväznosť jednotlivých výpovedí. To znamená, že nie je jedno, ako text začne, ale dôležitejšie ako jeho začiatok je to, ako sa nasledujúca veta v texte pripojí k tej predchádzajúcej. Analýzu toho, ako na seba nadväzujú východiská a jadrá alebo témy a rémy, pomenoval F. Daneš (1968) tematickými postupnosťami. Analyzuje zásady textovej výstavby na základe tematických postupností. Prikláňa sa k pojmom téma a réma, z ktorých vychádza. F. Daneš tak rozvíja aktuálne členenie na celý text. Tu sa pozoruje tematická línia, tematický sled, pričom „vlastná tematická štruktúra textu spočíva v zret'azení a konexii tém, v ich hierarchii, vzťahoch k odsekom textu a k textu ako celku ako aj k situácii“ (Daneš, 1970, s. 74). Tematické postupnosti odкрývajú vzájomnú tematickú súvislosť a plynulosť viet v analyzovanom texte. Tematický sled jednotlivých výpovedí autora je prínosný pre prijímateľa, ktorý následne môže ľahšie vnímať a chápať nadväznosť výpovedí. Tu sa prejavuje podnetný vplyv generatívnej gramatiky, lebo pri analýze vety nevychádza zo slov či vetných členov, ale práve zo samotnej vety. Možno spomenúť generatívnu koncepciu jazyka, ktorá chápe problém jazyka ako problém generovania vety. Autor takéhoto chápania jazyka N. Chomsky hovorí, že „keď sa lingvista zaujíma o skutočnú povahu ľudských bytostí – čo predpokladám – bude sa snažiť objaviť naozaj využívaný systém“ (1995, s. 15). Jazyk vníma ako súbor viet, ktoré sú vytvorené gramatikou tohto jazyka. Generatívna gramatika stavia na vete ako východiskovej jednotke. Na druhej strane i text sa javí ako východiskový celok rozčleňujúci sa pozvoľna na vety (viac o jeho lingvistických náhľadoch v diele *Syntaktické štruktúry*).

### Segmentácia textu na odseky

V súvislom výklade je veľmi dôležité členenie textu na odseky. Pri segmentácii textu na odseky je spájateľnosť výraznejšia ako pri členení na elementárne textové jednotky. Odsek je podľa J. Mistríka (1984, s. 313) najnižšou nadvetnou kontextovou jednotkou. Má bilaterálnu povahu, t. j. obsah i formu. Segmentuje text, čo je opakom viazanosti textu. Vďaka členeniu na odseky je text pre prijímateľa jazykového prejavu prehľadnejší. Ak dochádza k segmentácii textu na odseky, tak

predovšetkým kvôli obsahovému členeniu. To znamená kvôli uvedeniu novej, doposiaľ nepoznanej témy v texte. No nielen kvôli nej. Pri vyčleňovaní sa zohľadňuje aj postoj a zámer autora, kritérium logiky, dôrazu a pod. K obsahu sa tak priraduje aj formálna stránka, čiže grafické vyčlenenie. Odsek tvorí „sémanticky celostnú jednotku“ (Bajžíková – Dolník, 1998, s. 22). Pomáha vyslovovať myšlienkovú rôznosť.

Pri tvorbe odborného textu sa žiada precíznejšie si premyslieť členenie textu na odseky a tiež dĺžku jednotlivých odsekov. Pri tomto členení sa prelína formálne a tematické členenie. Čím je text odbornejší, tým viac sa sleduje logická štruktúra textu. Odsek považujeme za základný činiteľ z hľadiska horizontálneho členenia textu. Spôsob členenia závisí od zámeru autora, jeho vkusu alebo druhu jazykového prejavu. Súdržnosť jednotlivých odsekov je podmienená základnou témou, ktorá sa vyvíja, t. j. mení sa na novú tému alebo sa rozvíja, t. j. vytvárajú sa rôzne aspekty základnej témy (Mathesius, 1966, s. 88). Každý odsek ako celok má svoj začiatok a koniec. Osobité postavenie má začiatok úplne prvého odseku a koniec úplne posledného odseku. Takýto začiatok nazývame podľa V. Mathesiusa (tamže, s. 90) absolútny začiatok a takýto koniec zase absolútny koniec. Pred absolútnym začiatkom je iba titul, názov daného celku a po absolútnom konci odseku už nič nenadväzuje na rozdiel od začiatkov a koncov odsekov na iných miestach, ktoré sú zakomponované do textu a predstavujú textovú súvislosť. Zo psychologickej stránky je významné „otvorenie“ textu. Musí byť presvedčivé, zaujímavé a poskytujúce silné argumenty. Preto je dôležitá kvalita začiatku a konca textu. Dobrý začiatok textu predpokladá nadobudnutie dôvery u prijímateľa.

Záverečné odseky bývajú viac-menej nositeľmi tých najvýznamnejších a najpodstatnejších poznatkov, ktoré vyplývajú z daného textu. Sú presvedčivé a jasne formulované. Na vyjadrenie začiatku odseku je rozhodujúcim faktorom pri segmentácii jazykového prejavu na odseky téma, resp. jej obsahové vyčlenenie. To znamená, že každý text zahŕňa určitú tematickú štruktúru.

### Makroštruktúra textu

Doteraz sme sa venovali takým textovým analýzám, ktoré vychádzajú z častí k celku. Opačný smer nazerania na text, a to od celku k častiam predstavuje teória holandského lingvistu T. A. van Dijka. Ako jeden z najvýznamnejších predstaviteľov textovej gramatiky sa inšpiroval vo svojej teoretickej koncepcii makroštruktúr dielom V. Proppa. V. Propp vo svojej *Morfológii rozprávky* (1971) analyzuje rozprávku na základe funkcií účinkujúcich postáv.

Funkcie sú podľa neho hlavnými časťami rozprávky. Výskumom ukázal, že ide o tridsaťjeden funkcií účinkujúcich postáv, ktoré sú stálymi zložkami rozprávky. Rozprávky s tými istými funkciami vníma ako rozprávky jedného typu. Práve na tejto báze možno urobiť zoznam typov vznikajúcich na základe presne stanovených štruktúrnych znakov. Vyčlenil text rozprávky na rad postupných dejov. Problematika žánrových foriem viedla ku vzniku textových makroštruktúr. Kľúčovými pojmami van Dijkovho spôsobu uvažovania sú propozícia, makropropozícia a makroštruktúra.

Propozícia je výpoveď, sémantická jednotka, ktorá pozostáva zo sémantického predikátu a určitého množstva argumentov. Propozície sú zložkami makropropozície. Vo všeobecnosti vyjadrujú objektívnu skutočnosť, argument. Výpoveď ako obsahovo súvislý celok sa skladá z určitého množstva častí. Celkový, globálny význam propozícií predstavuje makropropozícia. Makropropozícia nie je „odnož“ alebo osobitný druh jednotlivých propozícií, ale znamená globálny význam celého sledu viet. Samotná propozícia má význam nielen pre vety, ale aj texty. Dôležitá je nadväznosť jednotlivých propozícií, aby im prijímateľ porozumel, resp., aby rozumel textu. Elementárne propozície musia mať významovú súvislosť. Makropropozície vytvárajú makroštruktúru celého textu, ktorá je následne významom textu (porov. Heinemann – Heinemann, 2002).

Makroštruktúra je ďalším kľúčovým pojmom teoretickej koncepcie T. van Dijka (1980). Tento pojem vyjadruje, ako je v textovom celku organizovaný obsah a tiež ako je informácia, ktorou text disponuje, usporiadaná. Makroštruktúry sú podľa T. van Dijka „sémantické a dodávajú predstavu globálneho súvisu a významu textu“ (tamže, s. 42). Keďže prijímateľ nahrádza pri reprodukcii textu autorom použité výrazy inými (napr. zámenami), ide skôr o kognitívnu ako sémantickú štruktúru. Každý text možno zhrnúť do makroštruktúry, pričom sa realizujú isté myšlienkové procesy. Ide o texty, resp. časti alebo sekvencie globálneho textu, ktoré majú ten istý globálny význam. T. van Dijk vychádza pri konštituovaní makroštruktúr z toho, že isté veci alebo javy pokladáme intuitívne za zložité celky a iné objekty zase považujeme len za časti zložených a aj zložitých celkov. Takto vnímame a chápeme vďaka svojim skúsenostiam, zážitkom a empirickému poznaniu. Toto sa prejavuje i v textoch. Ak text pozostáva len z jednej vety, je mikrorovina totožná s makrorovinou. Makroštruktúra textu v sebe teda zahŕňa propozície a makropropozície. Na báze propozícií vytvoril T. van Dijk model pre označenie propozičnej štruktúry komplexných textov. Makroštruktúra predstavuje „štruktúru globálneho

druhu“ (tamže, s. 42). Celkový význam textu je abstraktne ukotvený v makroštruktúre. Tá vymedzuje „množstvo textu, totiž všetky texty, ktoré majú ten istý globálny význam“ (tamže, s. 49). Možno to vyjadriť vzorcom:

$$P_1 + P_2 + P_3 + P_4 + \dots P_n = Mp$$

$$Mp_1 + Mp_2 + Mp_3 + Mp_4 + \dots Mp_n = Mš$$

P – propozícia

Mp – makropropozícia

Mš – makroštruktúra

T. van Dijk určil v rámci svojej teoretickej koncepcie tzv. makropravidlá. Sú to pravidlá, pomocou ktorých sa postupuje od základného textu k jeho makroštruktúre. Tieto pravidlá nám umožňujú rozhodnúť sa, čo je v texte relevantné, podstatné a čo je v ňom vedľajšie, sekundárne. Sú to nasledujúce pravidlá:

#### 1. Vynechanie

To znamená, že každá nepodstatná, sekundárna či náhodná informácia sa môže vynechať. V rámci významu a interpretácie textu je dôležitá, ale na globálnej, vyššej rovine sa vypustí.

#### 2. Selekcia, vyberanie

Je to vynechávanie určitých informácií, ale tu je vzťah medzi propozíciami zreteľnejší. Propozície sú na základe našich poznatkov, skúseností a intuície implicitne uchované v našom vedomí. Napríklad vieme, že ak chceme cestovať osobným automobilom, musíme prísť k nemu, odomknúť ho a nastúpiť doň. Určité veci intuitívne považujeme za súčasť celku. Je to preberanie informácie, ktorá je obsiahnutá v samotnej vete. Selekcia sa tak akoby „pohybuje“ medzi makropropozíciami celého textu.

#### 3. Generalizácia, zovšeobecňovanie

Predstavuje vynechávanie podstatných znakov, pričom sa propozícia nahrádza novou, úplnou propozíciou. Všetky propozície sú implikované v komplexnejšej propozícii, resp. makropropozícii. Ide o abstrakciu, ktorá zjednocuje dva procesy a odhliada od toho, čo je za danej situácie nepodstatné. Výsledkom je vytvorenie súhrnného pojmu. Na makrorovine platí, že všetky podstatné informácie sa zovšeobecňujú a stávajú sa nepodstatnými.

#### 4. Konštruovanie alebo integrovanie

Podobá sa selekcii, ale aspoň jedna informácia musí byť spomenutá, aby sa mohla odvodiť súvislosť z textu. Sémantika propozícií stojí často na indukcii, t. j. postupe od jednotlivého k všeobecnému. Je to postup myslenia, pri ktorom z jednotlivých prípadov pozorovania usúdime všeobecný záver, a tak stanovíme makropropozíciu. Toto pravidlo vychádza z implicitných, racionálne odvodených informácií, ktoré sú dôležité pre výstavbu makropropozície.

Konštatujeme, že náročnosť vytvárania makroštruktúr vyplýva zo samotného textu. Dospeli sme k poznaniu, že v každej makroštruktúre je dôležité niečo iné, a tým aj nedôležité, nepodstatné pre konkrétny celok. Vyslovujeme poznanie, že keď interpretujeme základný text, makroštruktúra ukazuje, ako sme textu porozumeli a ako sme informáciu v texte mentálne spracovali.

### Záver

Jazykový systém ako celok obsahuje vyššie, komplexnejšie jednotky vznikajúce z menej komplexných jednotiek. Takéto nazeranie na fungovanie jazykového systému je optimálne pri každej jazykovej analýze textu. Jazykové prvky by sa tak mali skúmať vo vzájomnom kontakte, usúvzťažnení, a to z toho dôvodu, že zvuky, slová či vety nie sú od seba navzájom nezávislé, nepracujú mimo textu ako celku. Pri tematicko-rematickom členení sa vychádza z toho, že jednotlivé vety obsahujú niečo známe a niečo nové. Teória aktuálneho vetného členenia je stále významnou súčasťou lingvistickej analýzy jazyka a zohráva závažnú úlohu počas komunikačného procesu. S výskumom výstavby a štruktúry textu je aktuálne členenie v centre pozornosti z textového aspektu. Zараďujeme ho k primárnym činiteľom, ktoré organizujú text. S utváraním obsahu textu súvisia tematicko-rematické vzťahy. Dešifrovať tému a rému znamená pochopiť medzivetné súvislosti. Ide o jeden z najdôležitejších javov koherencie textu. Správne chápať princípy tematicko-rematického členenia v odbornom texte znamená správne pochopiť komunikačný zámer autora a správne rozumieť danému textu. Pri makroštruktúre textu sme dospeli k poznaniu, že keď interpretujeme základný text, makroštruktúra ukazuje, ako sme textu porozumeli a ako sme informáciu v texte mentálne spracovali. A to je podmienené obsahom textu, intuíciou a našimi skúsenosťami.

**Literatúra**

AGRICOLA, Erhard: *Vom Text zum Thema*. In: *Studia grammatica. Probleme der Textgrammatik*. Berlin: Akademie-Verlag 1976, S. 13 – 27.

BAUMANN, Klaus D.: *Der Fachtext als komplexes Wissenssystem. Ein interdisziplinäres Konzept*. In: *LSP & Professional Communication*, 2001, 1, S. 8 – 33. ISSN 1601 – 1929

BEAUGRANDE, Robert A. de – DRESSLER, Wolfgang U.: *Einführung in die Textlinguistik*. Tübingen: Max Niemeyer Verlag 1981. ISBN 2–423–04364–4

BRINKER, Klaus: *Linguistische Textanalyse. Eine Einführung in Grundbegriffe und Methoden*. Berlin: Erich Schmidt Verlag 1997. ISBN 3–503–03781–0

DANEŠ, František: *Typy tematických poslopuností v textu*. In: *Slovo a slovesnost*, 29, 1968, s. 125 – 141.

DANEŠ, František: *Zur linguistischen Analyse der Textstruktur*. In: *Folia Linguistica IV.*, 1970, S. 72 – 78.

DOLNÍK, Juraj: *Všeobecná jazykoveda. Opis a vysvetľovanie jazyka*. Bratislava: VEDA, vydavateľstvo Slovenskej akadémie vied 2009. ISBN 978–80–224–1078–6

DOLNÍK, Juraj – BAJZÍKOVÁ, Eugénia: *Textová lingvistika*. Bratislava: Stimul 1998. ISBN 80–85697–78–5

ECO, Umberto a kol.: *Interpretácia a nadinterpretácia*. Bratislava: Archa 1995. ISBN 80–7115–080–0

ERNST, Peter: *Germanistische Sprachwissenschaft*. Wien: WUV 2004. ISBN 3–8252–2541–0

HEINEMANN, Margot – HEINEMANN, Wolfgang: *Grundlagen der Textlinguistik. Interaktion – Text – Diskurs*. Tübingen: Max Niemeyer Verlag 2002. ISBN 3–484–3123–0

HORECKÝ, Ján: *Obsahová štruktúra argumentačného textu*. In: *Kultúra slova*, 22, 1988a, s. 203 – 208.

HORECKÝ, Ján: *Formová štruktúra argumentačného textu*. In: *Kultúra slova*, 22, 1988b, s. 225 – 231.

CHOMSKY, Noam: *Syntaktické štruktúry*. Praha: Academia 1966. Preložili Zdeněk Hlavsa, František Daneš, Eva Benešová.

CHOMSKY, Noam: *Jazyk a zodpovednosť*. Bratislava: Archa 1995. Preložil Ján Habdák. ISBN 80–7115–033–9

KRALČÁK, Ľubomír: *Dynamika súčasnej slovenčiny. Sociolingvistické aspekty dynamiky jazyka*. Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa 2009. ISBN 978–80–8094–665–4

KRALČÁK, Ľubomír: *Mechanizmy dynamiky jazyka*. In: *Slovo. Tvorba. Dynamickosť*. Bratislava: VEDA, vydavateľstvo Slovenskej akadémie vied 2010, s. 460 – 466. ISBN 978–80–224–1107–3

LIEBSCH, Helmut: *Textlinguistische Probleme unter schulpraktischem Aspekt*. In: *Studia grammatica. Probleme*

der Textgrammatik. Berlin: Akademie-Verlag 1976, S. 183 – 194.

MANDELÍKOVÁ, L.: *Text ako centrálny pojem textovej lingvistiky*. In: *Analytické sondy do textu 3. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Katedra slovenského jazyka a literatúry s oddelením prekladateľstva a tlmočníctva, 2008. ISBN 978–80–8083–643–6

MATHESIUS, Vilém: *Rěč a sloh*. Praha: Československý spisovatel 1966.

MISTRÍK, Jozef: *Štylistika*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo 1984.

*Mluvnice češtiny. 3. Skladba*. Red. J. Petr. Praha: Academia 1987.

ONDRUŠ, Šimon – SABOL, Ján: *Úvod do štúdia jazykov*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo 1984.

PROPP, Vladimir: *Morfológia rozprávky*. Bratislava: Tatran 1971. Preložila Nadežda Čepanová.

SAUSSURE, Ferdinand de: *Kurs obecné lingvistiky*. Praha: Odeon 1989. Preložil František Čermák.

VAN DIJK, Teun A.: *Textwissenschaft. Eine interdisziplinäre Einführung*. München: Max Niemeyer Verlag 1980. ISBN 2–423–04364–4

VAŇKO, Juraj: *Interpretácia jazyka umeleckej prózy*. Nitra: Dekanát Pedagogickej fakulty 1985.

VAŇKO, Juraj: *Anticipácia komponentov obsahovej štruktúry textu*. In: *Fungovanie jazykových prostriedkov v texte II*. Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa 1999, s. 108 – 116. ISBN 80–8050–248–X

VATER, Heinz: *Einführung in die Textlinguistik. Struktur und Verstehen von Texten*. München: Wilhelm Fink Verlag 2001. ISBN 3–7705–2756–9

WITTGENSTEIN, Ludwig: *Filozofické skúmania*. Bratislava: Pravda 1979. Preložil František Novosad.

WITTGENSTEIN, Ludwig: *Tractatus logico-philosophicus*. Bratislava: Kalligram 2003. Preložili Peter Balko, Tomáš Čaňa, Róbert Maco. ISBN 80–7149–600–6

**Kontakt:**

PhDr. Lenka Mandelíková, PhD.  
Katedra sociálnych a humanitných vied  
Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov  
Trenčianska univerzita A. Dubčeka v Trenčíne  
Študentská 2  
911 50 Trenčín  
Slovenská republika  
[lenka.mandelikova@tuni.sk](mailto:lenka.mandelikova@tuni.sk)

## SUMMARY

### **The text phenomenon in service of linguistics**

Language is assessed as the most significant speaking tool. It is inherent part of our life. It has got speaking, nation-integrity and nation-identifying function. It is dependent on the society in which is used. It is associated with particular language community, its culture. Language is our most important communicative tool and connecting link in society. Language competence is essential precondition of communication competence. Language competence means the language handling, language structure knowledge ergo sentence creation in particular language and its understanding. Communication competence means the one's ability to use particular language as an understanding tool. Language user has to know when and how to use particular sentence. That is why the phrase communication competence has been introduced.

It is important to notice how the texts are created, presented and how they are functioned. To formulate the text definition pertinently becomes significant and important foothold within its analysis. It is stayed that within text description there are important meaning characteristics, grammatical tools, pragmatically context and topic. Texts are created from sentences having their grammatical structure. Text as a whole is created by gradual attaching of testimonies. If the text is supposed to give a meaningful complex unit by means of testimonies linking it is important to take into account the testimonies sequence that follow by one other. Text coherency creates the text unity. It one of the most important texts attributes. It is about semantic text coherency. The coherent text structure is formed by its thematic sequences. Thematic sequences reveal mutual thematic coherence and sentences continuity in analyzed text. In continuous interpretation it is very important to keep separating the text into paragraphs. Thanks to separating into paragraphs the text is much more synoptic to the language demonstration receiver. If there is segmentation the text into paragraphs it is because of content segmentation. By segmentation process we consider the author's attitude and intention, logic and emphasis criterion and so on. The final paragraphs are usually the bearers of most important knowledge following from the text.

In the article the T. van Dijk theoretical conception has been introduced. In his theory of macrostructure he was inspired by V. Propp's work. The key phrases of van Dijk's thinking are proposition, macro position and macrostructure. Proposition is utterance, semantic unite consisting of semantic predicate and specific number of arguments. Propositions are parts of macroposition. Macro positions create the whole text macrostructure. Macrostructure express how the content is organized in text unite and how the information of what text disposes is arranged. T. van Dijk has worked out so-called macro rules. By means of these rules we move from basic text to its macrostructures. They enable us to decide what in the text is relevant, essential. It is all about omitting, picking up, generalization and construction. We stay when we interpret basic text the macrostructure shows how we have understood the text and how we have compiled the information in text mentally. And that is qualified by the text content, intuition and our experiences.

## KVALITA SOCIÁLNYCH PROCESOV A JEJ FAKTORY

*Social quality and its factors*

Tatiana MASÁROVÁ

**Abstrakt**

*Príspevok je venovaný kvalite sociálnych procesov a jej faktorom. Obsah pojmu kvalita sociálnych procesov predstavuje najmä sociálne vzťahy, ktoré sú zahrnuté do jej základných faktorov – konštitučných, kondicionálnych a normatívnych. Kvalita sociálnych procesov meria kvalitu sociálneho priestoru každodenného života. Kvalita sociálnych procesov má dôkladne rozvinuté teoretické základy a zahŕňa všetky podstatné politiky. Nestanovuje len víziu do budúcnosti ale aj súčasný štandard - normu. Cieľom predloženého príspevku je na základe metódy vedeckého poznania skúmať relatívne nový fenomén kvality sociálnych procesov v sociálnej sfére. Autorka zvolila teoretické všeobecné metódy – analýzu a syntézu dostupných bibliografických odkazov.*

**Kľúčové slová**

*Kvalita sociálnych procesov. Faktory kvality sociálnych procesov. Kondicionálne faktory kvality sociálnych procesov. Konštitučné faktory kvality sociálnych procesov. Normatívne faktory kvality sociálnych procesov.*

**Abstract**

*This article presents social quality and its factors. Concept of social quality represents mainly social relations which are included into its basic factors (constitutional, conditional and normative). Social quality measures the quality of social space in everyday life. Social quality has developed the theoretical basis and includes all relevant politics. It does not only set a vision for the future but it also sets the current standard – the norm. The aim of this submitted report is to research a relatively new phenomenon of social quality in social sphere based on analysis and synthesis of available bibliographic sources.*

**Keywords**

*Social quality. Factors of social quality. Conditional factors of social quality. Constitutional factors of social quality. Normative factors of social quality.*

**JEL Classification: Y 80****Úvod**

Pojem kvalita sociálnych procesov vznikol na základe nesplnenia očakávaní v sociálnej sfére, ktoré boli kladené na fenomén kvality života. Predmetný pojem bol prvýkrát použitý v dokumente Európskej únie „Amsterdamská deklarácia kvality sociálnych procesov Európy“ z roku 1997. V tomto roku sa objavuje aj jedna z prvých definícií kvality sociálnych procesov: Kvalita sociálnych procesov sa chápe ako rozsah, v akom sú občania schopní zúčastňovať sa spoločenského a ekonomického života vo svojich komunitách za podmienok, ktoré zlepšujú ich blahobyt (well-being) a ich individuálny potenciál. (Beck, 1997) Z definície vyplýva, že kľúčovou sa pre človeka stáva sociálna inklúzia, to znamená možnosť občanov reálne sa zúčastňovať na sociálnom a rovnako aj

ekonomickom živote, t.j. byť zamestnaný a byť tak rovnako aj súčasťou občianskych a sociálnych sietí.

**1. Fenomén kvality sociálnych procesov**

Odborníci na sociálnu politiku v Amsterdamskej deklarácii z roku 1997 konštatovali, že rešpekt k základnej ľudskej dôstojnosti jednotlivca si od nás vyžaduje deklarovat', že nechceme vidieť rastúce počty občanov bez prístrešia, bytu, žijúcich v neistých alebo v neprímeraných podmienkach v európskych mestách. Rovnako nemôžeme tolerovať zvyšovanie miery nezamestnanosti v Európe, rastúci počet ľudí žijúcich pod životným minimom a tých, ktorí majú

obmedzený prístup k zdravotnej starostlivosti či sociálnym službám. Všetky rovnako negatívne indikátory znemožňujú schopnosť Európy zabezpečiť kvalitu sociálnych procesov pre všetkých občanov. Je nevyhnutné zabezpečiť spoločnosť, ktorá je ekonomicky úspešná, ale ktorá sa zároveň snaží nastoliť sociálnu spravodlivosť a princíp participácie pre všetkých obyvateľov. To by bola Európa, v ktorej by bola kvalita sociálnych procesov nadradená. Jej obyvatelia by boli schopní zúčastňovať sa na sociálnom a ekonomickom živote a to za podmienok, ktoré zvyšujú ich blahobyť, individuálny potenciál a bohatstvo ich komunít. Aby toho boli schopní, musia mať prístup k prijateľnej úrovni hospodárskeho zabezpečenia a sociálnej inklúzie, v živote byť oprávnený naplno rozvinúť svoj vlastný potenciál. V globálnej ekonomike by mala ísť konkurencieschopnosť ruka v ruke s podporou sociálnej kohézie a s využitím úplného potenciálu každého jedného jej obyvateľa.

V súlade s Koósovou (2007) možno povedať, že pojem kvalita sociálnych procesov je vyjadrením nových javov, ktoré sa v spoločnosti objavujú. Na chudobu sa nepozieráme ako na nedostatok, ale pokúšame sa vidieť i chudobu relatívnu, ktorá je spôsobená nárastom nezamestnanosti na území všetkých krajín Európskej únie. Dôsledkom je často sociálne vylúčenie, ktoré je v rozpore s budovaním „kvality sociálnych procesov“ Európy. V deklarácii boli určené *základné podmienky, ktoré by mali Európske krajiny splňať, ak sa hlásia k naplneniu koncepcie kvality sociálnych procesov Európy*. Ide teda o sociálno-ekonomické podmienky, ktoré krajina vytvára pre svojich občanov. Ide predovšetkým o:

- a. bezpečnosť a ochranu pred násilím a ekologickými hrozbami,
- b. slušné bývanie, kúrenie, oblečenie a jedlo pre všetkých,
- c. prístup k zdravotnej starostlivosti a iným sociálnym službám pre všetkých,
- d. príležitosť zabezpečiť si osobný život s ohľadom na preferencie jednotlivcov, zahŕňajúc možnosť založiť si domácnosť, vychovávať deti,
- e. dostatok práce pre všetkých,

- f. príjem pre všetkých pracujúcich na úrovni, ktorá im dovoľuje plnohodnotne sa zúčastňovať na spoločenskom živote,
- g. slušný príjem pre všetkých, ktorí nemôžu pracovať kvôli zlému zdravotnému stavu, starobe,
- h. príležitosť pre všetkých mladých, starých, invalidných ľudí, ľudí patriacich k etnickým menšinám a imigrantov plne sa integrovať do spoločnosti a lokálnych komunít, v ktorých žijú,
- i. prístup k sociálnym ochranným systémom, ktoré umožňujú občanom udržať si ich životný štandard v prípade nepredvídaných výdavkov,
- j. celoživotný prístup k vzdelaniu a príležitosti pre všetkých,
- k. spravodlivý daňový systém,
- l. eliminácia diskriminácie založenej na národnosti, veku, pohlaví, náboženstve, rase, politických alebo iných názoroch, manželskom stave a sexuálnej orientácii.

Kvalita sociálnych procesov na základe uvedených sociálno-ekonomických podmienok predstavuje úplne nový prístup k sociálnej realite zameraný na každodenné podmienky života ľudí.

## 2. Faktory kvality sociálnych procesov

Antalová (2011) uvádza, že kvalita sociálnych procesov predstavuje tzv. „javové kontinuum“, ktoré je možné rozdeliť do troch typov faktorov a to: konštitučných, kondicionálnych a normatívnych. Vzájomné prepojenie uvedených faktorov je v súlade s Van der Maesenom a Walkerom (2005) nasledovné:

- a) kondicionálne faktory - sú interpretované prostredníctvom konštitučných a normatívnych faktorov,
- b) konštitučné faktory - sú determinované súhrou kondicionálnych a normatívnych faktorov,
- c) normatívne faktory - sú objasňované prostredníctvom konštitučných a kondicionálnych faktorov.

Tabuľka 1

Faktory kvality sociálnych procesov

KONDICIONÁLNE FAKTORY	KONŠTITUČNÉ FAKTORY	NORMATÍVNE FAKTORY
Sociálno-ekonomická istota	Ľudská istota	Sociálna spravodlivosť
Sociálna kohézia	Spoločenské uznanie	Solidarita
Sociálna inklúzia	Sociálne cítenie	Občianstvo založené na demokracii
Sociálna kompetentnosť	Ľudská schopnosť	Ľudská dôstojnosť

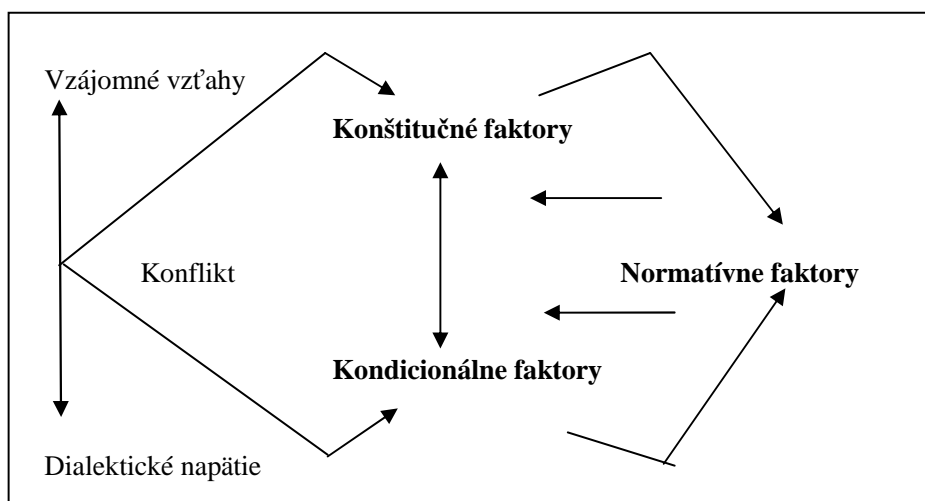
Zdroj: Herrmann (2009)

*Kondicionálne faktory predstavujú objektívnu dimenziu ľudskej existencie, v príspevku im venujeme prioritnú pozornosť. Konštitučné faktory umožňujú ľuďom konať v rámci kondicionálnych faktorov a sú*

*subjektívnou dimenziou kvality sociálnych procesov. Obidva faktory sa prejavujú rozdielne a normatívny nám umožňujú ich posudzovať a vzájomne prepájať.*

Schéma 1

Prepojenosť troch faktorov kvality sociálnych procesov



Zdroj: Van der Maesen. (2006)

## 2.1 Kondicionálne faktory kvality sociálnych procesov

Kvalita sociálnych procesov na úrovni kondicionálnych faktorov pozostáva zo štyroch hlavných zložiek: sociálno-ekonomická istota, sociálna kohézia, sociálna inklúzia a sociálna kompetentnosť. Všetky zložky spolu tvoria dvojdimenzionálny kvadrant (viď schéma 2).

*Sociálno-ekonomická istota* má dve časti. Prvá spočíva v tom, že všetky základné potreby sú garantované existenčnou istotou, napr. príjem, sociálna ochrana. Druhá časť predstavuje životné príležitosti. V rozvíjaní sociálno-ekonomickej istoty má štát nezastupiteľné miesto, mal by ľudí stimulovať.

Formovanie reálnych príležitostí závisí od inštitúcií, noriem a pod.

*Sociálna inklúzia* (začlenenie) je proces, ktorý zabezpečuje, aby tí, ktorí sú ohrození chudobou a sociálnou exklúziou (vylúčením) získali príležitosti a nevyhnutné zdroje na to, aby mohli plne participovať na ekonomickom, sociálnom a kultúrnom živote kvality sociálnych procesov a mali takú životnú úroveň a blahobyt, ktorý je považovaný za obvyklý v spoločnosti, v ktorej žijú. Ľudia by mali pociťovať sociálnu inklúziu a na minimálnej úrovni sociálnu exklúziu. Exklúziu môžeme chápať ako odmietnutie alebo ignorovanie sociálnych práv.

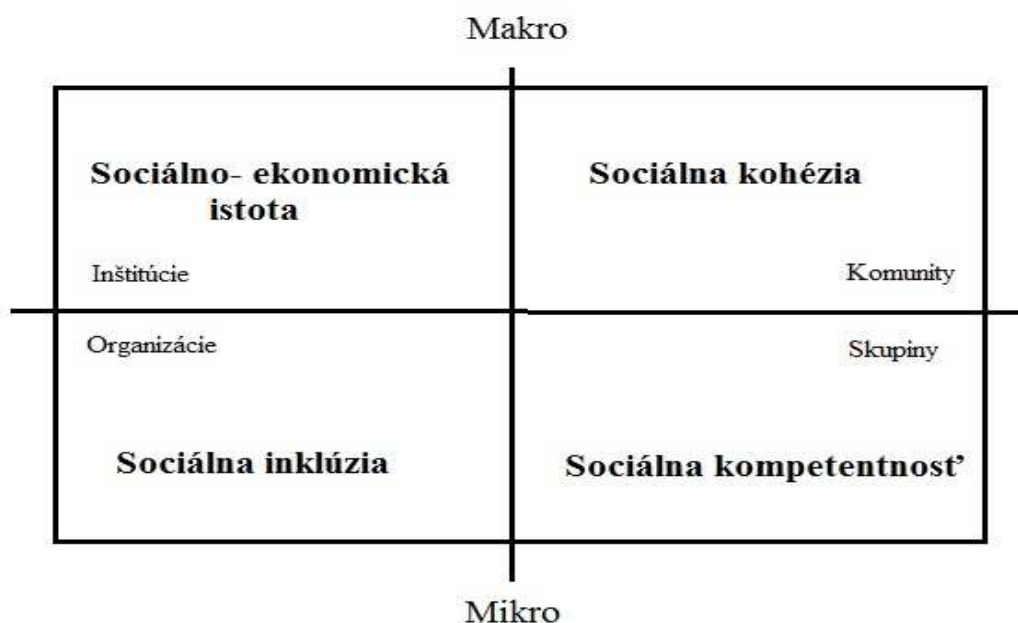


*Sociálna kohézia* je jedným zo základných pojmov európskej integrácie. V sociológii kohézia znamená charakteristiku sociálnych pút a vzájomných väzieb členov spoločenskej skupiny alebo organizácie, teda súdržnosť, zomknutosť. Podľa dokumentov Rady Európy sociálna kohézia je schopnosť spoločnosti zabezpečiť prosperitu pre všetkých, minimalizovať nerovnosti a vyhnúť sa polarizácii. Súdržná spoločnosť je vzájomne sa podporujúca komunita slobodných jednotlivcov dosahujúca spoločné ciele demokratickými prostriedkami. Sociálnu kohéziu

narúšajú najmä príliš veľké majetkové a príjmové rozdiely medzi ľuďmi a porušovanie práva. Veľké rozdiely v majetku a v príjmoch môžu ľudia tolerovať, ak majú zabezpečené základné zdroje pre živobytie a ak cítia, že majú rovnaké príležitosti na zlepšovanie svojej situácie. Ak sa však majetkové a príjmové rozdiely medzi ľuďmi stále zväčšujú a chudoba prechádza z rodičov na deti bez reálnych možností zlepšenia, narúša sa sociálna kohézia, vznikajú sociálne konflikty, ktoré môžu viesť až k ozbrojeným konfliktom.

Schéma 2

Kvadrant kondicionálnych faktorov



Zdroj: Beck - Van der Maesen - Walker (2001)

*Sociálna kompetentnosť* znamená umožniť ľuďom, aby mohli samostatne reagovať na výzvy, aby boli schopní kontrolovať svoje vlastné životy, príležitosti a možnosti. Podľa Lалу (2005) je sociálna kompetentnosť pojem, ktorý vyjadruje stav individua. Týka sa percepcie okolitého sveta a možnosti participovať a súčasne aj schopnosti zúčastniť sa na využívaní možností, pokiaľ existujú vo vzťahoch, ktoré obklopujú individuum v prostredí kde žije. V súlade

s Antalovou (2010) môžeme povedať, že koncept kvality sociálnych procesov vníma ľudí ako hlavných aktérov sociálneho rozvoja. Preto má kompetentnosť ako komponent kvality sociálnych procesov veľký význam. Predstavuje známy slogan „investovanie do ľudí“. Tento kondicionálny faktor znamená okrem motivácie celú škálu vedomostí, zručností a skúseností, ktoré vedú k sebaúcte, seba rozvoju a seba potvrdeniu.

Tabuľka 2

Kondicionálne faktory kvality sociálnych procesov

KOMPONENTY	ZÁLEŽITOSTI SUBJEKTOV	TEORETICKÝ VKLAD
Sociálno-ekonomická istota	Sociálne riziká Životné šance	Sociálna nerovnosť Pluralizmus v zabezpečení Sociálny štát Tretí sektor
Sociálna kohézia	Silné stránky podstatných vzťahov Slabé stránky podstatných vzťahov	Sociálna kohézia/Sociálna anómia Diferenciácia/Integrácia
Sociálna inklúzia	Občianstvo	Inklúzia/Exklúzia Diferenciácia/Integrácia
Sociálna kompetentnosť	Rozšírený rámec ľudskej voľby	Sociálny kapitál Teórie sietí Občianska spoločnosť

Zdroj: Beck - Van der Maesen – Walker; dostupné na internete

Podľa predchádzajúcej tabuľky 2 môžeme povedať, že sociálno-ekonomická istota sa zakladá na identifikácii základných termínov, ktorými sú sociálna nerovnosť, pluralizmus, sociálny štát a tretí sektor. Základné aktivity týchto subjektov spočívajú v dvoch oblastiach - minimalizovať sociálne riziká a rozširovať životné príležitosti.

Sociálnu kohéziu vyjadrujeme pomocou dvoch protikladných teoretických rámcov, ktorými sú sociálna kohézia, anómia a diferenciácia, integrácia. Inštitúcie by sa mali koncentrovať na silné a slabé stránky spoločenských vzťahov.

Podobne môžeme vnímať sociálnu inklúziu, ktorá sa zakladá na dvoch protikladných rámcov a to inklúzii, exklúzii a diferenciácii, integrácii. Subjekty by sa mali orientovať na rozvoj občianstva.

Sociálna kompetentnosť je tvorená teóriou sociálneho kapitálu, teóriou sietí a občianskej spoločnosti. Poslanie inštitúcií a organizácií spočíva v zameraní sa na proces rozširovania ľudskej voľby. Medzi týmito jednotlivými komponentmi existujú významné vzťahy, medzi ktorými je značne silná prepojenosť.

## 2.2 Konštitučné faktory kvality sociálnych procesov

Konštitučné faktory umožňujú vnímať kvalitu sociálnych procesov ako kombináciu štyroch zložiek. Zložky sú nasledovné: ľudská istota, spoločenské uznanie, sociálne cítenie a ľudská spôsobilosť. Odvodili sa z napätia, vznikajúceho v rámci kondicionálnych faktorov. Ich meraním možno analyzovať seba videnie jednotlivcov, stupeň ich spoločenského uznania, individuálne schopnosti k participácii na veciach verejných ako i kvalitu vzťahov

s inými ľuďmi, vnímanie systémov, ktoré vplývajú na podmienky ich každodenného života, ako aj pocit osobnej istoty vyplývajúcej predovšetkým z ľudských práv.

## 2.3 Normatívne faktory kvality sociálnych procesov

Normatívne faktory je možné aplikovať prostredníctvom posudzovania kondicionálnych a konštitučných faktorov. Za tieto faktory považujeme sociálnu spravodlivosť, solidaritu, demokratické občianstvo a ľudskú dôstojnosť. V subjektívnej dimenzii sa prejavujú prostredníctvom konštitučných faktorov a naopak v objektívnej dimenzii sa prejavujú prostredníctvom kondicionálnych faktorov.

○ Sociálna spravodlivosť sa vytvára v priestore sociálno-ekonomickej istoty, na konkrétnom mieste a v konkrétnom čase, a možno ju považovať za výstup sociálno-ekonomickej a ľudskej istoty.

○ Solidarita, ako ďalšia črta sociálnych vzťahov, sa vytvára v priestore sociálnej kohézie, na konkrétnom mieste a v konkrétnom čase, a možno ju považovať za výstup sociálnych aktérov alebo aj za výsledok ich spoločenského uznania.

○ Občianstvo založené na demokracii vzniká v priestore sociálnej inklúzie, na konkrétnom mieste a v konkrétnom čase, ako výstup sociálneho cítenia.

○ Špecifická črta sociálnych vzťahov, ľudská dôstojnosť, sa vytvára v priestore sociálnej kompetentnosti, na konkrétnom mieste a v konkrétnom čase, a možno ju považovať za výstup sociálnych aktérov alebo aj za výsledok ich osobných schopností.

## Záver

Kvalita sociálnych procesov je v procese globalizácie mimoriadne aktuálna. Zachytáva bezprostredný vzťah ekonomickej a sociálnej skutočnosti. V závere príspevku k problematike kvality sociálnych procesov a jej faktorov by sme opäť radi zdôraznili, že kvalita sociálnych procesov prenikla hlbšie do mikrosféry sociálneho života a má bezprostredný realizačný výstup a prepojenie na sociálnu politiku, legislatívne zakotvenie v agende EÚ. Fenomén kvality sociálnych procesov reflektoval nové

skutočnosti v sociálnom živote krajín EÚ, pre ktoré už pôvodné vymedzenia a obsahová náplň pojmov chudoba a nezamestnanosť nepostačovali. Väčšina autorov potvrdila opodstatnenie nového pojmu v sociálnej sfére, rôznia sa vo vymedzení ich obsahu, previazanosti s inými fenoménmi a pod.

Zásadným momentom pri vymedzení kvality sociálnych procesov sa stáva aktivita človeka. Je to protiklad pasívneho človeka, ktorý bol súčasťou štátneho paternalizmu v predchádzajúcich rokoch. Treba vyzdvihnúť aj fakt, že človek aktívny nie je odkázaný len sám na seba. Je závislý aj na iných subjektoch sociálnej politiky a je kontrolovateľný.

## Literatúra

**ANTALOVÁ, M. 2010.** *Sociálna kvalita a kvalita pracovného života*. 1.vydanie. Bratislava: NHF EU, 2010. ISBN 978-80-225-3088-0

**ANTALOVÁ, M.- LALUHA, I.- BEDNÁRIK, R.- TKÁČIKOVÁ, J. 2010.** *Kvalita života. Teória, metodológia, empiria*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM 2010. ISBN 987-80-225-3043-9

**ANTALOVÁ, M.- PONGRÁCZOVÁ, E. 2011.** *Sociálna kvalita a sociálna ekonomika*. In: Aktuální otázky sociální politiky- teorie a praxe. 1. vydanie. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2011. ISBN 978-80-7395-413-0

**ANTALOVÁ, M. 2011.** *Sociálna kvalita verus kvalita života*. In: Východiská a výzvy pre sociálnu politiku v nastávajúcom desaťročí. Bratislava: NHF EU, 2011. ISBN 978-80-225-3208-2

**BECK, V.- VAN DER MAESEN, L.J.G.- WALKER, A. 1997.** *The Social Quality of Europe*. Boston: Kluwer Law International, 1997.

**BECK, V.- VAN DER MAESEN, L.J.G.- WALKER, A. 2001.** *Social Quality: A Vision of Europe. Studies in Employment and Social Policy*. Boston: Kluwer Law International, 2001. ISBN 90-411-1523-4

**BECK, V.- VAN DER MAESEN, L.J.G.- WALKER, A.** *Theorizing Social Quality : The Concept's Validity*. Na internete : [http://www.ucc.ie/social\\_policy/Literature-collection/SQ17.pdf](http://www.ucc.ie/social_policy/Literature-collection/SQ17.pdf)

**DUFFY, K. 2001.** *Social Quality and Inequality in the European Union and the USA. You Get What You Pay*

*For? Speech held at the European Conference on Social&Labour Market Policies: Investing in Quality in Brussels (22 and 23 February 2001)*

**HERRMANN, P. 2005.** *Empowerment : The Core of Social Quality*. In: European Journal of Social Quality. 2005. Volume5, Issue 1/2

**HERRMANN, P. 2009.** *Social Quality - Looking for a Global Social Policy*. In: NTU Social Work Review. No 19/2009.

**KOŔŠOVÁ, M. 2007.** *Sociálna kvalita a kvalita života*. In: Mladá věda '06. Praha: VŠE v Praze. Nakladatelství Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1318-8

**LALUHA, I. 2005.** *Kvalita života- fenomén 21.storočia. Habilitačné a inauguračné prednášky*. Bratislava: NHF EU, 2005.

**VAN DER MAESEN, L. J. G. – WALKER, A. C. 2005.** *Indicators of Social Quality. Outcomes of the European Scientific Network*. In: European Journal of Social Quality. 2005. Volume 5, Issue 1/2

## Kontakt

Ing. Tatiana Masárová, PhD.

Katedra manažmentu a rozvoja ľudských zdrojov

Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov

Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne

Študentská 3, 911 50 Trenčín

Tel.: 421 32 7400 413

E- mail: [tatiana.masarova@tnuni.sk](mailto:tatiana.masarova@tnuni.sk)

**SUMMARY**

**Social quality and its factors**

This article presents social quality and its factors. Social quality is meant to be understood as an extent to which citizens are able to participate in a social and economic life in their communities under circumstances which improve their well-being and individual potential. Concept of social quality represents mainly social relations which are included into its basic factors (constitutional, conditional and normative). Constitutional, conditional and normative factors are closely interconnected. Conditional factors represent an objective dimension of human existence. Constitutional factors allow people to act within the conditional factors and they are the subjective aspect of social quality. Both of these factors are reflected differently, normatives allow us to consider both forms of factors as well as the results of their interconnection. Social quality at the level of conditional factors consists of four main components, namely: social-economic security, social cohesion, social inclusion and a social competence. Constitutional factors allow us to perceive social quality as a combination of four elements. These are the elements: human security, social recognition, social conscience and a human capacity. We consider social justice, solidarity, democratic citizenship and a human dignity as normative factors.

## PODIEL ŽIEN V RIADIACICH FUNKCIÁCH SR A KOMPARÁCIA S VYBRANÝMI KRAJINAMI EÚ

*Ratio of women in management positions comparation with selected EU countries*

Eva VLKOVÁ

---

### Abstrakt

*Je všeobecne známe, že vyššie zastúpenie žien v riadiacich funkciách je potrebné na celom svete. Aj keď ženy zohrávajú dôležitú vedúcu úlohu v spoločnosti, ich zastúpenie vo verejných funkciách zostáva podstatne nižšie ako u mužov. Politika bola a zostáva na Slovensku „pánskym kráľovstvom“, a to nielen v zmysle rodového zastúpenia. Je všeobecne známe, že vyššie zastúpenie žien v riadiacich funkciách štátu je potrebné na celom svete. Aj keď ženy zohrávajú dôležitú vedúcu úlohu v spoločnosti, ich zastúpenie vo verejných funkciách zostáva podstatne nižšie ako u mužov. V súčasnosti najdiskutovanejšou témou medzi odbornou verejnosťou je spôsob ako sa ženy majú presadiť v politike. Majú používať tradičné mužské vlastnosti – drzosť, agresivitu, súťaživosť a konflikty riešiť silou? Alebo naopak, zostať samy sebou, správať sa prirodzene, podľa vlastného uváženia.*

### Kľúčové slová

*ženy v politike, rodová rovnosť, ženy v riadiacich funkciách štátu, politické práva žien*

---

### Abstract

*It's generally known that higher ratio of women in management is needed in the whole world. Although women have important leading function in our community, amount of women in management is still much lower than number of men. Politics in Slovakia was and still stays „men's world“ and not just in gender representation. Currently the most discussed theme in professional public is the way how women should enforce in politics. Should they use common men characters-insolence, aggressively, competition and force? Vice versa, women should remain self, behave naturally. It's generally known that higher ratio of women in management is needed in the whole world. Although women have important leading function in our community, amount of women in management is still much lower than number of men. Politics in Slovakia was and still stays „men's world“ and not just in gender representation.*

### Key words

*women in politics, gender equality, women in leading positions of state, political rights of women*

---

**JEL Classification:** F 59.

---

### Úvod

Je všeobecne známe, že vyššie zastúpenie žien v riadiacich funkciách štátu je potrebné na celom svete. Aj keď ženy zohrávajú dôležitú vedúcu úlohu v spoločnosti, ich zastúpenie vo verejných funkciách zostáva podstatne nižšie ako u mužov.

Jedinou výnimkou je od roku 2008 Rwanda, ktorá sa po voľbách stala prvou krajinou, v ktorej bolo do parlamentu zvolených viac žien ako mužov. Z celkového počtu 80 kresiel, ženy získali 44.

Podľa štatistiky Inter-Parliamentary Union v ktorej sa porovnával percentuálny počet žien v parlamente zo 186 krajín z celého sveta, je Rwanda jedinou krajinou s viac ako 50 percentným podielom žien v parlamente. Na druhom mieste sa umiestnilo Švédsko s podielom 46,4 percenta na treťom Južná Afrika s podielom 44,5 percenta.

Podľa uvedenej štatistiky je v slovenskom parlamente len 18 percentné zastúpenie žien, čím

sme si vyslúži až 68 miesto v rebríčku spolu s Hondurasom a Indonéziou.

Možnou príčinou zastúpenia žien vo verejnom sektore môže byť aj chýbajúci systém kvót, ktorý funguje vo Švédsku aj v Rwande.

Na Slovensku systém kvót fungoval pred rokom 1989, kedy ženy obsadzovali v parlamente do 30 percent miest. Odvtedy neexistujú žiadne dobrovoľné

ani povinné opatrenia, ktoré by podporovali zvýšenú účasť žien v politike. To sa odrazilo aj na kandidátskych listinách niektorých politických strán.

Ako ukazuje tabuľka, priemerné zastúpenie žien kandidujúcich v posledných voľbách v roku 2010 je 21 percent. Cieľom príspevku je poukázať na alarmujúco malý počet žien v slovenskej politike.

Názov politickej strany	Počet žien	% zastúpenie
EURÓPSKA DEMOKRATICKÁ STRANA	48	36
AZEN - Aliancia za Európu národov	47	31
Únia - Strana pre Slovensko	46	31
Združenie robotníkov Slovenska	45	30
NOVÁ DEMOKRACIA	41	27
Ľudová strana - Hnutie za demokratické Slovensko	37	25
Strana demokratickej ľavice	35	23
Kresťanskodemokratické hnutie	34	23
MOST - HID	29	19
SMER - sociálna demokracia	28	19
Sloboda a Solidarita	27	18
Strana rómskej koalície - SRK	26	22
Slovenská demokratická a kresťanská únia - Demokratická strana	24	16
Komunistická strana Slovenska	24	16
Strana maďarskej koalície - Magyar Koalíció Pártja	22	15
Slovenská národná strana	19	13
Ľudová strana Naše Slovensko	7	16
Paliho Kapurková, veselá politická strana	0	0

Zdroj: Inter-Parliamentary Union

### Historický priebeh angažovania sa slovenských žien v politike

Počet žien v našej krajine, podobne ako v iných, je takmer o 1,5 percenta viac ako mužov. Tento štatistický fakt však nezodpovedá ich reálnemu zastúpeniu vo sférach verejných. Je pravda, že muži odjakživa dominovali na postoch, z ktorých riadili vývoj sveta, pričom ženy sa len prizerali. Keď ženy získali volebné právo, začali sa viac zapájať do chodu spoločnosti a početnejšie participovať na trhu práce.

Veľmi v tomto pomohla druhá svetová vojna, kedy muži odchádzali na front a ženy ich nahrádzali na pracoviskách. Po skončení vojny naďalej prevládala názor, že žena patrí do domácnosti, kde sa musí starať o rodinu a vychovávať deti, no v skutočnosti sa tam

väčšina žien vrátiť nechcela. Ženy začali postupne dosahovať zrovnoprávnenie svojho postavenia v spoločnosti.

Najefektívnejšie, najrýchlejšie a najrozsiahlejšie v tomto vývoji napredovali severské a americké ženy. Slovenky mali menej priaznivý osud.

Obrat nastal až po vojne, kedy a Slovensko ocitlo za „železnou oponou“ a ženy tu boli podrobené tzv. pseudoemancipácii. Prejavovalo sa to tak, že začali byť masovo zapájané na profesionálnu úroveň a v politike bol zavedený kvótový systém. Bolo bežné, že v parlamente sedeli dojičky vedľa právničiek, len z dôvodu aby bol naplnený kvótový predpis. Čo sa týka pracovného zapájania žien, prenechávali sa im stredné až nižšie pozície a začala sa ich koncentrácia v niektorých odboroch

a pretrváva dodnes / školstvo, zdravotníctvo, sociálne služby/.

Hneď v prvých voľbách po nežnej revolúcii sa v roku 1990 do parlamentu dostalo len 12 percent žien a v nasledujúcich parlamentoch sa tento stav nejak zvlášť nemenil.

Vo väčšine strán a hnutí v SR sú ženy pomerne silne zastúpené medzi radovými členmi a smerom k vyšším funkciám sa ich podiel postupne redukuje.

Na Slovensku sa teda prejavuje výrazná „rodová priepasť“ v účasti na výkonnej aj zákonodarnej moci a rozhodovaní. Až teraz po voľbách v roku 2012 sa do vedenia NR SR po prvý krát v histórii dostali až 3 ženy a to na postoch podpredsedníčok parlamentu.

### Motivácia žien pre vstup do politiky

Podľa Filadelfiovej (2000) vstupujú ženy do politiky zvyčajne z týchto dôvodov:

- vstup do politiky pri zrode strany, zakladajúca členka politickej strany
- klasická mobilná dráha voľbou členmi strán v rámci straníckych štruktúr
- práca v ústredných orgánoch, sekretariátoch politických strán či štátnej správy
- ponuka pozície v politike, oslovenie politickou stranou, odbornosť, prípadne prestup zo štátnej správy do vrcholovej politiky
- aktivita v iných organizáciách (odborníci, ženské hnutia)
- cesta cez aktivitu v komunálnej politike
- „byť v pravý čas na pravom mieste s inými pravými osobami“

Základné faktory, ktoré podmieňujú rozhodovanie pre vstup do vrcholovej politiky sú:

- zmena profesie, bydliska, strata sociálnych sietí

- rodina, deti a absencia služieb pre rodinu
- ponuka práce pre ženy (ženy obsadzujú prevažne tie miesta o ktoré už muži neprejavujú príliš veľký záujem, ktoré sú menej platené, no časovo menej náročné a teda aj menej prestížne)

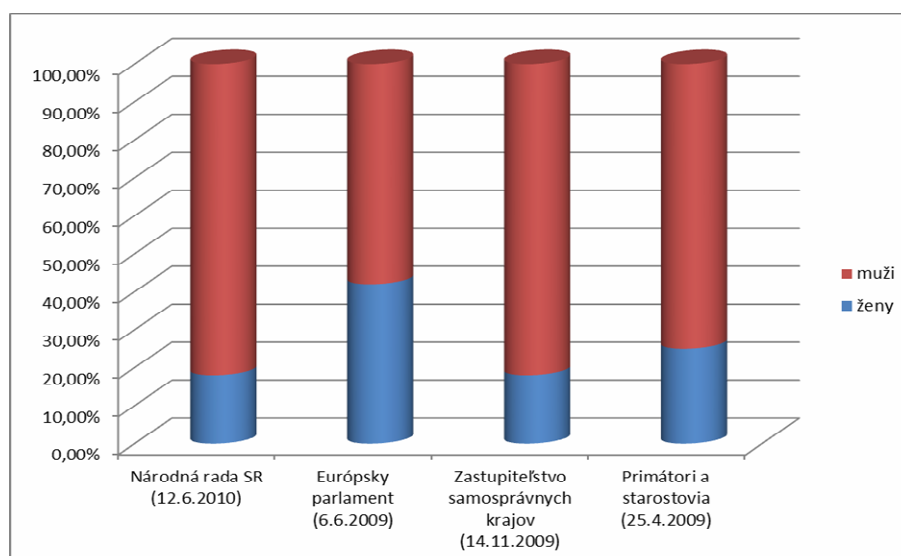
Príčiny nedostatočného zastúpenia žien v politike:

- nedostatočná verejná podpora a tlak verejnosti – na Slovensku sa rodová rovnosť sa chápe ako vyriešený, teda neexistujúci problém, čo je v rozpore so štatistickými údajmi
- volebný systém – skúsenosti zo zahraničia ukazujú, že pre ženy je priaznivejší pomerný volebný systém
- laxný prístup politických strán
- mýtus feminizmu
- nepriaznivá rodinná situácia – starostlivosť o rodinu a domácnosť
- pretrvávajúce predsudky a rodovo podmienených stereotypov
- nedostatočná solidarita a podpora medzi samotnými ženami

V súčasnosti je podiel žien v slovenskej „veľkej politike“ značne malý, približne asi 10 percent. Priemerný počet žien – ministeriek v EÚ je 17,5 percenta.

Zaostávame aj za škandinávskymi krajinami, kde participácia žien vo vláde je pomerne vysoká, okolo 22 percent.(vo Fínsku je to až 30 percent).

V súčasnosti je v NR SR 23 poslankyň, čo predstavuje 15,3 percenta.



Zdroj: Štatistický úrad SR 2010

### Porovnanie vybraných krajín EÚ z hľadiska podielu žien v národných parlamentoch

Krajiny v ktorých ženy zastávajú vedúce pozície vo vláde, riešia viac legislatívnych otázok týkajúcich sa žien, čo má často pozitívny vplyv na spoločenský a ekonomický vývoj.

Ako príklad možno uviesť Keňu, kde bola uzákonená legislatíva týkajúca sa problémov žien, ako je prevencia a boj proti domácemu násiliu po tom, ako sa do parlamentu dostalo 10 žien.

Spoločnosti, v ktorých sú ženy na vedúcich pozíciách, vykazujú vyššiu výkonnosť a lepšie hospodárske výsledky ako spoločnosti bez zastúpenia žien na vedúcich pozíciách.

Ženy na vedúcich pozíciách sú inšpiráciou pre ďalšie ženy pri postupe na vedúce pozície. Dokázalo

sa, že vyššie zastúpenie žien vo vláde vzbudzuje väčší záujem o problémy žien a umožňuje tieto záujmy aj realizovať.

Zatiaľ čo ženy používajú vlastné stratégie na uspokojenie svojich ambícií, postup žien na vedúce pozície vo vláde môžu urýchliť iba nové organizačné stratégie riadené súčasnými vedúcimi pracovníkmi. Okrem ďalších krokov je nutné, aby organizácie zaviedli meradlá a systém zodpovedností, sústredili sa na profesijný rast žien a podporovali rovnováhu práce a osobného života.

Na porovnanie prikladám tabuľku obsadenie poslaneckých miest žien v európskom parlamente.



Miera zastúpenia žien v Európskom parlamente

Poradie	Krajina	Voľby (rok)	Počet mandátov	Počet žien	% podiel žien
1.	Švédsko	2004	19	11	57,90%
2.	Luxembursko	2004	6	3	50,00%
3.	Holandsko	2004	27	12	44,40%
4.	Slovinsko	2004	7	3	42,90%
5.	Francúzsko	2004	78	33	42,30%
6.	Rakúsko	2004	18	7	38,80%
7.	Írsko	2004	13	5	38,50%
8.	Litva	2004	13	5	38,50%
9.	Maďarsko	2004	24	9	37,50%
10.	Dánsko	2004	14	5	35,70%
11.	Fínsko	2004	14	5	35,70%
12.	<b>Slovensko</b>	<b>2004</b>	<b>14</b>	<b>5</b>	<b>35,70%</b>
13.	Španielsko	2004	54	18	33,30%
14.	Estónsko	2004	6	2	33,30%
15.	Nemecko	2004	99	31	31,30%
16.	Belgicko	2004	24	7	29,20%
17.	Grécko	2004	24	7	29,20%
18.	Portugalsko	2004	24	6	25,00%
19.	Veľká Británia	2004	78	19	24,40%
20.	Lotyšsko	2004	9	2	22,20%
21.	Česká republika	2004	24	5	20,80%
22.	Taliansko	2004	78	15	19,20%
23.	Poľsko	2004	54	7	13,00%
24.	Cyprus	2004	6	0	0,00%
25.	Malta	2004	5	0	0,00%
	<b>Spolu:</b>		<b>732</b>	<b>222</b>	<b>31,15%</b>

Zdroj: <http://www.gender.gov.sk>

## Záver

V súčasnosti najdiskutovanejšou témou medzi odbornou verejnosťou je spôsob ako sa ženy majú presadiť v politike. Majú používať tradičné mužské vlastnosti – drzosť, agresivitu, súťaživosť a konflikty riešiť silou? Alebo naopak, zostať samy sebou, správať sa prirodzene, podľa vlastného uváženia.

Napriek tomu, že celkovo je účasť žien v politike na Slovensku veľmi slabá, zaznamenali sme aj značný pokrok. Je to významný krok dopredu, no zároveň je potrebné zapájať viac žien aj do miestnej politiky. Na

miestnej úrovni totiž začínajú politici, ktorí neskôr prechádzajú do centrálnych, celoštátnych pôsobísk, kde pokračujú v kariére. Aj keď sa znovu pri posledných voľbách ukázala veľmi malá účasť žien, zvolených do parlamentu a je to len 24 z celkovo kandidujúcich 535, čiže len 4,48 %, hoci ženy tvorili až 22,7 % spomedzi všetkých kandidujúcich.

Na základe dostupných informácií môžem konštatovať, že rodová rovnosť sa postupne vyrovnáva a rozdiely sa znižujú. K tomu významným spôsobom prispieva pokrok v myslení a správaní sa spoločnosti k ženám, pochopenie významu a podielu žien vo vývoji spoločnosti.

## Literatúra

Filadelfiová, J. – Radičová, I. – Puliš, P. 2000. Ženy v politike. Bratislava: Inštitút pre verejné otázky, 2007. 116 s. ISBN 978-80-88935-91-9

Štatistický úrad SR, 2010. Rodová rovnosť. Košice: Pracovisko ŠÚ SR 2010. 193 s. ISBN 978-80-8121-039-6

Skyba J. Diplomová práca 98 s. Trenčianska univerzita, AD v TN, fakulta sociálno-ekonomických vzťahov

## Kontakt

Ing. Eva Vlková  
Katedra manažmentu a rozvoja ľudských zdrojov  
Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov  
Trenčianska univerzita A. Dubčeka v Trenčíne  
911 50 Trenčín  
tel.: 032 7400 233  
eva.vlkova@tnuni.sk

## SUMMARY

### **Ratio of women in management positions comparison with selected EU countries**

Currently the most discussed theme in professional public is the way how women should enforce in politics. Should they use common men characters-insolence, aggressively, competition and force? Vice versa, women should remain self, behave naturally.

Despite the fact that participation of women in politics in Slovakia is weak, we noticed progress. It is significant step forward but simultaneously it is necessary to involve women in local politics. Local politics is starting position from where they can develop to central, state positions.

In pursuance of available information I can state that gender equality gradually offsets. Progress in thinking and behaving to women significantly contributes understanding of importance of women in evolution of community.

It's generally known that higher ratio of women in management is needed in the whole world. Although women have important leading function in our community, amount of women in management is still much lower than number of men. Politics in Slovakia was and still stays „men's world“ and not just in gender representation.

## VÝZNAM ĽUDSKÉHO KAPITÁLU A KREATÍVNYCH KLASTROV V ROZVOJI REGIÓNU

### *Importance of Human Capital and Creative Clusters within the Regional Development*

Emília KRAJŇÁKOVÁ, Sergej VOJTOVIČ

---

#### **Abstrakt**

Štúdia je venovaná skúmaniu podmienok a faktorov organizácii a prevádzky kreatívnych klasterov pre rozvoj ľudských zdrojov ako účinného nástroja riešenia hospodárskych a sociálnych problémov regiónov. Súčasťou uskutočňovanej analýzy je skúmanie podstaty koncepcie rozvoja ľudských zdrojov a jej významu v napredovaní hospodárskeho a sociálneho rozvoja. Zároveň sa definuje podstata ľudského kapitálu a sa zdôvodňuje sa systém regionálnych (vybudovanie inovačných centrov a zriadenie technologických transferov, aktivít v rámci príslušnej politiky) kreatívnych klasterov.

#### **Kľúčové slová**

ľudský potenciál, ľudský kapitál, regionálny rozvoj, globálne súvislosti, kreatívne klastre.

---

#### **Abstract**

This study adresses to studying the conditions and factors in the organization and the operation of the creative clusters for the development of human resources like the efficient tool of solving the economic and social problems in the region. Part of the analysis is studying the essence of the conception of development of human resources and its significance in the economic and social progress. At the same time the nature of the human capital is defined and the system of regional cerative clusters (building of inovative centers and establishment of the technological transfers, activities within the corresponding politics) is reasoned.

#### **Key words**

human potential, human capital, regional development, global context, the creative cluster.

---

**JEL Classification:** M 12, R 10, R 11.

---

#### **Úvod**

Hlavným prvkom a zároveň ukazovateľom sociálneho a ekonomického rozvoja v krajinách EU sa považuje región, ako určitý politický, hospodársky, sociálny a kultúrny celok. Ako Európska únia je Európou regiónov, tak aj každý národný štát alebo krajina je krajinou regiónov. Prosperita a rozvoj krajiny sa určujú predovšetkým prosperitou a rozvojom jednotlivých regiónov. Akcentovanie pozornosti na využití ľudského potenciálu v rozvoji regiónov je dôležitým predovšetkým z hľadiska perspektívy sociálneho a hospodárskeho pokroku, ktorý v súčasnom svete sa zakladá na poznatkovej ekonomike a využití ľudského kapitálu. Rovnako aktuálne negatívne javy v reprodukčných procesoch a

demografickom rozvoji obyvateľstva spôsobujú veľmi zložité problémy v hospodárskom a sociálnom rozvoji, riešenie ktorých nie možné bez efektívneho využitia ľudského potenciálu.

Nie len akademickou záležitosťou je definovanie oblasti a určenie kritérií efektívneho využitia ľudského potenciálu – ako pracovnej sily, ako ľudského kapitálu, ako ľudských aktivít v formovaní občianskej spoločnosti, jej inštitúcií, demokratických vládnych a verejných inštitúcií a pod. Problémy využitia ľudského potenciáli ako pracovnej sily a ľudských aktivít v občianskej spoločnosti sú aktuálne nie len v teoretickej, ale aj v praktickej rovine.

V odlišnosti od toho problém využitie ľudského potenciálu ako ľudského kapitálu je zatiaľ len

teoretickým konceptom, ktorý sa používa skôr ako sémantická pojmová a slovesná úprava odborných textov a vystúpení ako v akademickej, tak aj odbornej komunikácii. To čo sa analyzuje a píše vo vedeckých a odborných publikáciách o ľudskom kapitále a jeho využití, neobsahuje žiadnu spojitosť s jeho praktickým využitím. Praktické využitie koncepcie ľudského kapitálu vyžaduje rozpracovanie adekvátnej praktickej koncepcie jeho riadenia v podobe uplatňovaných špecifických personálnych stratégií v oblasti zabezpečenia organizácií výrobnými zdrojmi, programami vzdelávania a rozvoja ľudí na úrovne rodinnej výchovy, štátnej politiky v oblasti vzdelávania na všetkých typoch škôl – od základných do vysokých a celoživotného vzdelania, na úrovne jednotlivých regiónov a úrovne výrobných organizácií. Samotní tvorcovia koncepcie riadenia ľudských zdrojov poukazovali na zložitosť jej realizácie v praxi riadenia personálom a niektorí z nich vyjadrovali pochybnosti o jej celkovom praktickom uplatnení.

Preto **hlavným cieľom** tejto štúdie bolo definovať kritéria ľudského kapitálu, ako potenciálneho zdroja tvorby a realizácii inovačných klastrov pre rozvoj regiónov. Pre realizáciu tohto cieľa boli určené nasledovné úlohy:

- uskutočniť teoretickú analýzu globálnych súvislostí rozvoja ľudského potenciálu a definovať jeho význam v sociálnom a ekonomickom rozvoji;
- preskúmať regionálne súvislosti rozvoja ľudského potenciálu a zistiť jeho význam v napredovaní sociálneho a hospodárskeho rozvoja regiónov;
- zistiť organizačne, materiálne a sociálne predpoklady pre realizáciu ľudského potenciálu v regiónoch vo forme inovačných klastrov a určiť podmienky ich praktickej realizácii v plánoch sociálneho a ekonomického rozvoja regiónov.

**Výskumne metódy** použité v danej štúdii: teoretická analýza globálnych súvislostí rozvoja ľudského potenciálu, definovanie jeho mesta v štruktúre súčasnej hospodárskej výroby, v procesoch socializácii, výchovy a vzdelania ľudí v intencii na súčasne globálne sociálne a ekonomické procesy, analýza a komparácia organizačných, materiálnych a personálnych predpokladov a sociálno-ekonomických podmienok tvorby inovačných klastrov pre rozvoj regiónov.

**Vedecká originalita štúdie** vyplýva z definovania technologických, ekonomických, sociálnych a kultúrnych podmienok vzniku a formovania koncepcii ľudského kapitálu, revolučných

zmien v úlohách a postavení človeka v súčasnom hospodárskom rozvoji, zo zdôvodnenia významu ľudských schopností, tvorivosti, poznatkov a vedomostí v napredovaní súčasného sociálneho a hospodárskeho rozvoja. Ale nielen poznatky a vedomosti vytvorené konkrétnym človekom, ale aj tie, ktoré boli vytvorené inými ľuďmi a ktoré sú podmienkou formovania schopností každého konkrétneho jedinca tvoriť nové poznatky.

**Praktická realizácia** výsledkov štúdie má význam:

- pre rozpracovanie a tvorbu stratégií a priorít štátnej politiky vzdelania, vedy a výskumu v súlade s požiadavkami znalostnej spoločnosti;
- na úrovni podnikov pre definovanie podnikovej politiky vzdelania, sociálnej podnikovej politiky a určenie priorít v politike zamestnávania a riadenia ľudských zdrojov;
- na osobnostnej úrovni pre určenie individuálnych cieľov vzdelania a motivácii vzdelávacích aktivít, pre orientáciu na trhu práce a vyhľadávaní zamestnania;
- pre tvorbu a realizáciu inovačných klastrov ako formy realizácii ľudského kapitálu tak v procesoch rozvoja regiónov, ako aj spoločnosti.

## 1 Regionálne a globálne súvislosti rozvoja ľudského kapitálu

Trhové hospodárstvo s jeho dominantne vyspelou strojovou a technologickou výrobou smeruje cestou odstraňovania prekážok jednotlivých národných ekonomík, likvidácie národných zvláštností jednotlivých hospodárstiev a postupným formovaním homogénneho trhového priestoru. Dôsledkom týchto trendov v rozvoji trhového hospodárstva sú súčasné procesy globalizácie hospodárskeho života ako na európskom kontinente, tak aj v celom svete. Trh nepozná ekonomické, politické hranice a kultúrne a národnostné bariéry. Napriek tomu na základe disparít v prírodných zdrojoch trh vytvára určité ekonomické centrá, kam smerujú dôležité materiálne, finančné a ľudské toky. Vysoká koncentrácia ekonomického potenciálu, vedy, kultúry, kvalifikovaných pracovníkov atď. so zodpovedajúcou vysokou životnou úrovňou obyvateľstva sú určitou platbou za zaostávanie a hospodársku stagnáciu okrajových regiónov. Tieto a podobné rozdiely v ekonomickom rozvoji

jednotlivých regiónov a krajín boli skutočným javom hospodárskeho života všetkých krajín s trhovou ekonomikou a zároveň sú súčasťou ich hospodárskych disparít aj v dnešnom období.

Vznik a rozvoj novej ekonomiky a potreba rozvoja ľudského kapitálu prináša zásadné zmeny v procesoch koncentracii ekonomického potenciálu, vedy, kultúry, kvalifikovaných pracovníkov, v životnej úrovne obyvateľstva, v formovaní regionálnych disparít a pod. Tieto zmeny sú ovplyvnené predovšetkým vlastnosťami novej ekonomiky a jej hlavného výrobného zdroja – ľudského kapitálu.

Kľúčovým zdrojom súčasného rozvoja regiónov sa stávajú informácie v podobe poznatkov, využiteľných pre inováciu výrobných technológií a zariadení, funkčných vlastností produktov, riadenia hospodárskych procesov a pod. Z hľadiska vecného informácie spracované vo výrobnom procese majú iné ekonomické hodnoty, funkčné vlastnosti, fyzickú podobu. Výstupy z tejto novej výroby taktiež sú informácie v podobe vedomostí a poznatkov. Jedinou odlišnosťou ich je to, že sú to nové informácie, nové poznatky, ktoré ešte predtým neexistovali a zároveň neboli využité v nových technológiách, procesoch riadenia alebo v nových priemyselných výrobkoch.

V skutočnosti informácie ako vstupný výrobný faktor v novej ekonomike taktiež nemajú žiadny význam, preto že sa nové informácie, použiteľné pre inovačné účely v iných sférach ľudskej činnosti, nevytvárajú logickou alebo matematickou kombináciou starých poznatkov alebo ich mechanickým, fyzickým a chemickým spracovaním. Nové poznatky môže vytvoriť len ľudská kreativita. A práve len pre tieto účely, pre tvorbu nových poznatkov sú nevyhnutné staré poznatky, idey, údaje, teórie a pod. Namiesto materiálových a energetických vstupných faktorov, technologických výrobných zariadení, ľudskej práce alebo ich nevecného ekvivalentu - finančného kapitálu, pre výrobu nových poznatkov (inovácií) v novej ekonomike sa využíva jedinečný druh kapitálu - ľudský kapitál ako schopnosť človeka vytvárať nové poznatky.

Ľudský kapitál má veľmi špecifické vlastnosti. On prakticky nemá žiadne z tých vlastností, ktoré sú charakteristické pre tradičný vecný (surovina, stroje, technológie) alebo symbolický (peniaze, akcie, iné cenné papiere) výrobný kapitál. Avšak ľudský kapitál je do istej miery komplementárny s technológiou a výrobnými podmienkami jeho využitia. Ľudia a organizácie môžu svoj ľudský kapitál najlepšie využiť vtedy, ak sú k dispozícii podmienky a zariadenia, ktoré umožňujú využiť ich tvorivý potenciál (Krajnáková, 2004, s. 46). Kvalifikácia počítačového programátora bude pravdepodobne nevyužitá v krajine, kde nie sú dostupné počítače či príslušný software. Na rozdiel od toho fyzický kapitál

vďaka zákonu klesajúcich výnosov má vyššie zhodnotenie tam, kde je jeho nedostatok. Aj v predchádzajúcich obdobiach sa rodili schopní a tvoriví ľudia, avšak absencia zodpovedajúcich technologických zariadení a iných ekonomických a sociálnych podmienok ich využitia nevedli k formovaniu novej ekonomiky a masového využitia ľudských schopností a poznatkov ako zdroja hospodárskej výroby.

Ľudský kapitál je schopnosťou človeka vytvárať nové poznatky (inovácie), ktorá je neoddeliteľná od samotného človeka. Nemá vecnú podobu a spája sa s fyzickou podobou ľudskej bytosti. Nedá sa skladovať alebo chrániť na účte v banke. Ľudský kapitál patrí do skupiny relatívne obnoviteľných výrobných zdrojov, čo má pre ekonomiku veľký význam. Nie je predmetom osobného vlastníctva a zároveň predmetom kúpy a predaja iných subjektov okrem osoby, ktorá schopnosťami disponuje.

Zároveň vedomosti a schopnosť jednotlivca tvoriť inovácie sa nemôžu dediť a prenášať z jednej osoby na inú. Tieto schopnosti človek má dané sčasti geneticky, sčasti sformované výchovou, vzdelaním a skúsenosťami. Výrobné subjekty môžu len nimi dočasne disponovať formou nájomných vzťahov. Ľudský kapitál neovláda univerzálnosťou, ako napríklad finančný kapitál, ktorý je ekvivalentom hocakej ekonomickej užitočnej hodnoty. Každá jednotka ľudského kapitálu môže byť využiteľná len v podobných sférach výroby alebo podnikoch a preto je takmer nezameniteľná. Ľudská schopnosť vytvárať harmóniu zvukov (hudbu) alebo harmóniu obrazov (malierstvo) nemôže byť využitá v tvorbe nových počítačov alebo výkonnejších mikročipov.

Hodnota ľudského kapitálu nerastie cestou jeho akumulácie, ako sa to deje s vecným alebo finančným kapitálom. Jeho hodnota sa mení adekvátne veku a podmienkam života jeho nositeľa – človeka. Má tendenciu zvyšovať sa od mladosti človeka k zrelosti a, naopak, klesať ku starobe. K zvyšovaniu hodnoty ľudského kapitálu prispievajú skúsenosti z tvorby nových poznatkov. Cestou zvyšovania hodnoty ľudského kapitálu je vzdelanie a iné formy rozvoja ľudských schopností a tvorivosti. Preto investície do ľudského kapitálu s účelom navýšenia jeho hodnoty sa spájajú predovšetkým s investíciami do vzdelania a rozvoja ľudských schopností, do podmienok práce a života ľudí. Avšak na úrovni výrobnjej organizácie o ľudskom kapitále sa dá uvažovať v charakteristikách podobných fyzickému kapitálu - investíciách, akumulácii, amortizácii, revalvácii, devalvácii a pod.

Tvorba nových poznatkov a inovácií pre ľudí je predovšetkým činnosť, ktorá vyžaduje určité

psychické a fyzické úsilie, vôľu a energiu. V skutočnosti ona je tým, čím je hocaká intelektuálna práca. Zvláštnosťou tvorivej činnosti človeka je to, že vyžaduje splnenie špecifických podmienok. Napríklad, nemôže sa uskutočňovať pod administratívnym, silovým, mocenským, psychickým alebo iným nátlakom. Človek nie je schopný dlhodobo tvoriť, keď sa nachádza v extrémnych podmienkach a v situácii, keď nie sú uspokojené jeho akútne potreby, keď má zdravotné, psychické ťažkosti alebo nevyriešené iné životné problémy.

V podmienkach, keď človek je hlavným výrobným kapitálom a tvorcom podnikových hodnôt, sa mení jeho postavenie a úloha vo výrobe a v celkovom hospodárskom rozvoji. V podmienkach novej ekonomiky človek sa stáva hlavným a jediným dôležitým zdrojom hospodárskej výroby v odlišnosti od jeho sekundárneho postavenia v podmienkach priemyselnej výroby. V svojej činnosti človek môže využívať určité výrobné stroje a zariadenia, napríklad počítače, laboratórne, skúšobné zariadenia, ktoré avšak nie sú hlavnými v tvorbe nových poznatkov.

Analýzy podstaty ľudského kapitálu v tomto období zároveň nastolili veľmi dôležitý aj v súčasnosti problém hospodárskych a sociálnych aspektov reprodukcie a tvorby ľudského kapitálu v spoločnosti a zákonitosti tvorby inovácií. Je známe že významnou úlohu v procese tvorby inovácií zohráva vzdelanie. Zároveň podľa A.Marshalla, pre tvorbu ľudskej schopnosti vytvárať inovácie sú potrebné dlhodobé investície. A to predovšetkým znamená dlhodobé vzdelanie. Jednotlivci v danom prípade rozhodujú na základe vzťahu medzi dĺžkou vzdelania a výškou očakávaných príjmov po ukončení vzdelania (Marshall, 1962, s.245). A keď sa jednotlivec rozhodne v prospech dlhohodobej investície do vzdelania a očakávaných výnosov, vyžaduje to od ľudí získavania finančných prostriedkov vzdelanie.

Budúci ľudský kapitál nemôže byť zárukou na úver, ako to je možné v prípade klasického investovania do kapitálu. Preto možností získania pôžičky na investície do vzdelania sú obmedzené. Navyše, vzdelávanie a iné spojené s nim náklady sú len časťou celkových investícií do vzdelania. Druhú časť tvoria príjmy z alternatívneho rozhodovania, získané prácou jednotlivca v prípade jeho rozhodnutia v prospech zamestnania a nie vzdelania. Preto, ako svedčia rozsiahle empirické prieskumy, aj vo vyspelých krajinách, kde blahobyť je záležitosťou väčšiny obyvateľstva, finančné obmedzenia pri rozhodovaní o dĺžke vzdelania zohrávajú dôležitú úlohu.

Zároveň je známe, že medzi sociálno-ekonomickým statusom rodičov a kvalitou a úrovňou vzdelania ich deti existuje pozitívna korelácia. Avšak

medzi prirodzeným výskytom vrodenej schopnosti detí a sociálno-ekonomickým statusom ich rodičov hocjaká korelácia zatiaľ nebola preukázaná. Za takých podmienok investície do ľudského kapitálu a do dlhodobého vzdelania jednotlivcov sa stávajú záležitosťou len vysoko príjmových sociálnych skupín. Preto v snahe poskytnúť šance každému jednotlivcovi rozhodnúť v prospech rozvoja svojich schopností formou dlhodobého vzdelania, čo má nielen osobný, ale aj spoločenský význam, na rad prichádza verejná forma poskytovania týchto statkov. Vo väčšine krajín sveta vzdelanie sa sformovalo aj dodnes sa poskytuje vo forme verejného statku. Hoci v praxi niektorých krajín sa uplatňuje aj princíp súkromného investovania do vzdelania. Avšak podmienky jeho realizácie napríklad vo vyspelých krajinách sú samozrejme odlišné od ostatných krajín sveta.

Kapitál sa spravidla chápe ako hodnota, ktorá vytvára ďalšiu hodnotu alebo nadhodnotu, ktorá ho tým pádom znásobuje hodnotu pôvodného kapitálu. Zjednodušene povedané, kapitál sa chápe ako forma bohatstva (napríklad v pozemkoch, budovách, výrobných strojoch, tovaroch, peniazoch), ktorá nie je určená pre okamžitú spotrebu, ale predovšetkým pre vytváranie ďalšieho kapitálu alebo tovarov či služieb. Z takejto univerzálne chápanej definície kapitálu obvykle sa vyvodí rozličné formy kapitálu nielen v sfére hospodárstva (technologický, finančný, obchodný, bankový kapitál a pod.), ale aj v neekonomických oblastiach ľudskej činnosti (spoločenský, duchovný, kultúrny, ľudský kapitál).

Čo sa týka ľudského kapitálu ako schopnosti vytvárať inovácie, v poznatkovej ekonomike tento nadobúda povahu výrobného, ekonomického kapitálu. Ako zdôrazňoval G.Becker, „vyučovanie v škole, počítačový kurz, výdavky na zdravotnú starostlivosť a prednášky o potrebe presnosti a čestnosti sú takisto kapitálom v tom zmysle, že zlepšujú zdravie, zvyšujú zárobky, či pomáhajú človeku vychutnať literatúru počas väčšiny jeho života. Následne je úplne v súlade s tradičnou definíciou kapitálu, keď vravíme, že výdavky na vzdelávanie, tréning, zdravotnú starostlivosť a podobne sú investíciami do kapitálu. Avšak produkujú ľudský, nie fyzický či finančný kapitál, pretože nemožno oddeliť osobu od jej vedomostí, zručností, zdravia či hodnôt.“ (Becker, 1990, s. 27).

Ľudský kapitál ako schopnosť, skúsenosť a zručnosť tvoriť nové poznatky a inovácie niektorí autori členia na technický a podnikateľský kapitál. Prvý z nich zahŕňa systém technickej kultúry, uplatnený v získanej odbornej kvalifikácii a schopnosti permanentne pripravovať nové stroje, technológie, tovary, služby a pod. Druhý predstavuje

systém humanitnej kultúry, ktorý sa vyjadruje v schopnosti meniť na základe inovácií existujúce hodnoty, pravidla, normy, vzťahy, manažérske systémy a pod. (Drumm, 1995, s.341-342).

K nehmotným aktívam, ktoré v novej ekonomike významne determinujú efektívnosť a výsledky prakticky každej organizácie niektorí autori okrem ľudského kapitálu (human capital) zahrňujú štruktúrny (structural) a zákaznícky (customer) kapitál. A súhrn týchto nehmotných aktív je pomenovaný intelektuálnym kapitálom (intellectual capital) (Stewart, 1999). Ľudský kapitál predstavuje vedomosti, schopnosti a skúsenosti vytvárať nové poznatky. Do štruktúrneho kapitálu sa zahŕňajú zaregistrované patenty, licencie, počítačové softwary a pod. Zákaznícky kapitál predstavuje predovšetkým všetko to, čo prinášajú dobré vzťahy s obchodnými partnermi, lojalita zákazníkov, vernosť firemnej značke a pod.

V tejto súvislosti je potrebné zdôrazniť, že tieto druhy nehmotných aktív alebo kapitálu majú spoločnú vlastnosť – sú produktom ľudskej schopnosti a kreatívnosti vytvárať inovácie v hocijakej sfére ľudskej činnosti. V danom prípade ide o formy „uskladňovania“ nových poznatkov a ich distribúciu. Patenty a licencie taktiež sú formou inovácií, nových poznatkov, ktoré za určitú cenu môžu byť k dispozícii všetkým záujemcom. Inovácie môžu sa vytvárať a využívať aj v jednotlivých výrobných organizáciách bez toho, aby boli patentované. Podobne aj zákaznícky kapitál, ktorý je výsledkom tvorivej činnosti pracovníkov organizácie, hľadania účinných spôsobov komunikácie a formovania pozitívneho imidžu organizácie v očiach spotrebiteľov.

Pre problematiku riadenia personálu a ľudských zdrojov, rozdeľovanie intelektuálneho kapitálu na ľudský, štruktúrny a zákaznícky alebo ich pomenovanie spoločným termínom ľudský kapitál je irelevantné. Intelektuálny kapitál je predovšetkým ľudskou schopnosťou vytvárať poznatky a inovácie a zároveň je neoddeliteľnou vlastnosťou ľudskej osobnosti. Z tohto dôvodu pomenovanie procesu tvorby inovácií a poznatkov ľudským kapitálom a ich „úpravu“ do podoby patentov, licencií a dobrého imidžu prípadne dobrých vzťahov so zákazníkmi považujeme sa za logické. Ľudský kapitál je ešte dosť zložitým a malo analyzovaným a teoreticky a vysvetleným hospodárskym a sociálnym javom.

Jednou z dôležitých príčin gnozeologických ťažkostí ľudského kapitálu je zložitosť procesov jeho definovania a merania. Tento jeho špecifikum čiastočne vyplýva z mechanizmov reprodukcie ľudského kapitálu, jeho dlhodobého cyklu tvorby a rozvoja. Hlavnou príčinou je predovšetkým spojenosť ľudského kapitálu s konkrétnou ľudskou osobnosťou. Vytvárať ľudský kapitál znamená pracovať s každým

človekom, vychovávať ho a vzdelávať. Je to oblasť, v ktorej sa ekonómia stretáva s psychológiou, sociológiou a ďalšími vedami, ktoré sa zaoberajú človekom. Ani investície do ľudského kapitálu neprebiehajú tak priamočiaro ako investície do fyzického kapitálu. Žiadny systém „účetníctva ľudského imania“ ešte neuspel v snahe vytvoriť presvedčivú metódu priradovania finančnej hodnoty ľudským zdrojom, v každom prípade to znižuje pridanú hodnotu, ktorú môžu do organizácie vnieť ľudia. To ešte viac sťažuje pozorovanie vzájomných vzťahov ľudského kapitálu a ďalších ekonomických veličín (Bontis, 1999, s.176).

Preto aj napriek existujúcim metodikám doteraz je dosť ťažko merať úroveň ľudskej tvorivosti a schopnosti tvoriť inovácie. Preto pre meranie ľudského kapitálu sa používajú vo väčšine prípadov nepriame a malo identifikovateľné metódy. Napriek tomu, ako zdôrazňuje J.Veber, „to že ide o veličiny ťažko identifikovateľné, špecifikovateľné či dokonca merateľné a vykazované, by nemalo byť dôvodom menšieho záujmu o ich štúdium a kultiváciu v každej organizácii, ktorá usiluje o úspech“ (Veber, 2003, s.305).

Ako sme už hovorili, ľudský kapitál nemôže byť predmetom súkromného vlastníctva inej osoby alebo organizácie. V skutočnosti využitie intelektuálneho kapitálu pre jeho nositeľa – človeka je predovšetkým práca. Preto jeho využitie podnikmi sa uskutočňuje podľa existujúcich noriem a pravidiel – vo forme nájomných vzťahov a v ich konkrétnom vyjadrení v pracovnej zmluve. Podobne sa formuje situácia na trhu práce, kde fyzické osoby ponúkajú svoje schopnosti a zručnosti a výrobné podniky na strane dopytu vyhľadávajú vzdelaných a kreatívnych ľudí, schopných vytvárať nové poznatky a inovácie.

## 2 Kreatívne klastre ako facilitátor rozvoja regiónov

Pod kreatívnym klastrom v danej štúdiu sa predovšetkým rozumie zoskupenie blízkych zameraním a svojou hlavnou činnosťou vzájomne previazaných výskumných, rozvojových a vzdelávacích inštitúcií alebo iných organizačných zložiek, ktoré v svojich činnostiach pozornosť venujú rozvoju ľudského potenciálu. Môžu zahŕňať vládne inštitúcie, univerzity a ich výskumne centra, iné vzdelávacie inštitúcie, výskumné a vývojové organizácie, obchodné komory a podnikateľské asociácie, ktoré poskytujú špecializované vzdelávacie programy. Sem môžu patriť organizácie a zložky, účelové zriadené pre výskum a transfer poznatkov.



Z hľadiska rozvoja ľudského kapitálu a prosperity regiónu zriadenie podobných kreatívnych klastrov ma význam z viacerých dôvodov. Predovšetkým je potrebné zdôrazniť relatívne nízku úroveň kapitálových investícií, potrebných pre zriadenie a prevádzku kreatívnych klastrov v porovnaní napríklad z výrobnými a inými technologickými klastrami. Je to spojené s pomenovanými vyššie vlastnosťami ľudského kapitálu, ktorý nemá hmotnú podobu a nemôže byť predmetom kúpy a predaja.

Pre zriadenie pomenovaných kreatívnych klastrov v porovnaní a inými typmi nie je potrebná technická a technologická infraštruktúra a prítomnosť subjektov priemyselnej výroby. Aj relatívne zaostalé podľa súčasných kritérií regióny ako pravidlo majú k dispozícii prítomnosť potrebných subjektov. Kreatívne klastry môžu vytvárať napríklad len vzdelávacie inštitúcie, napríklad stredne, vysoké a iné vzdelávacie centra. Zvlášť môžu vytvoriť kreatívne klastry len výskumné a vývojové zložky výrobných podnikov samostatne alebo v kombinácii s o samosprávnymi inštitútmi s účelom lepšieho zapojenia do modernej informačnej infraštruktúry. Toto platí aj pre kreatívne klastry zriadené len vzdelávacími inštitúciami. A konečne kreatívne klastry môžu sa skladať z pomenovaných všetkých organizačných zložiek – stredných, vysokých prípadne iných škôl, výskumných a rozvojových organizácií výrobných podnikov a samosprávnych inštitucionálnych prvkov.

Predmetom činnosti kreatívnych klastrov by mali byť nasledovné aktivity:

- vytváranie efektívnej inštitucionálnej a komunikačnej platformy, zabezpečujúcej rozvoj ľudského potenciálu v regióne;
- vytvorenie dlhodobých funkčných a špecializovaných informačných sietí
- spolupráca pri budovaní regionálneho inovačného centra a inej podpornej infraštruktúry pre podnikateľov;
- zatraktívnenie a propagácia sociálneho a ekonomického prostredia regiónu založeného na rozvoji poznatkovej spoločnosti;
- vytváranie podmienok pre zabezpečenie potrebnej a kvalitne vzdelanej pracovnej sily pre výrobnú prax, ako aj podmienok pre zastavenie odlivu vzdelaných ľudí z regiónu;
- podpora investícií do rozvoja a vzdelania ľudských zdrojov;

- získavanie prostriedkov pre rozvojové projekty v regióne prostredníctvom štrukturálnych fondov EÚ;
- realizácia rozvojových, výskumno-vývojových, propagačných, informačných a vzdelávacích aktivít;
- koordinácia spolupráce v oblasti výskumu, vývoja a marketingu.

Cieľom vytvárania inovačných kreatívnych klastrov v oblasti vývoja a výskumu môže byť získanie inovácií a investícií do moderných technológií a strojov, vybudovanie regionálnych inovačných centier a rozvoj inovačnej infraštruktúry pre podnikateľov so zreteľom na dopady na životné prostredie a úsporu energie (Malakauskaite, Navickas, 2011, s. 54-55). Cieľom v oblasti vzdelávania a ľudských zdrojov je realizácia rozvojových aktivít na podporu synergie medzi regionálnym trhom práce a trhom komodít, vytvorenie podmienok pre zabezpečenie kvalitnej pracovnej sily pre výrobnú prax a rozvoj inovácií v regióne. V oblasti výroby inovačné kreatívne klastry napomôžu vytvoriť a optimalizovať špecializované dodávateľské reťazce a podporia domáci potenciál, koordinovať spoluprácu výroby a zvyšovať výkonnosť regionálnej ekonomiky.

Zriadenie a prevádzka kreatívnych klastrov rozvoja ľudských zdrojov v regióne by malo priniesť synergetický efekt. Pre vzdelávacie inštitúcie by to znamenalo:

- prispôsobenie vzdelávacích študijných programov a učebných osnov potrebám praxe;
- zlepšenie vzájomnej komunikácie a spolupráce s výskumnými a vývojovými zložkami výrobných podnikov;
- permanentne mapovanie potrieb praxe;
- vytváranie mechanizmov transferu znalostí a inovácií z výskumných centier do výrobných organizácií;
- realizácia spoločných výskumných a vývojových projektov.

Pre firmy:

- podpora výskumu, vývoja a inovácií prostredníctvom spoločných projektov medzi podnikmi alebo medzi podnikmi a vzdelávacími a výskumno-vývojovými organizáciami;
- lepší prístup k informáciám a novým technológiám;

- zlepšenie vzájomnej komunikácie a spolupráce medzi výrobnými podnikmi, vzdelávacími a výskumno-vývojovými inštitúciami, organizáciami samosprávy;
- zefektívnenie prístupu na lokálne aj globálne trhy prostredníctvom vytvárania a realizácie spoločných marketingových stratégií;
- prispôsobenie sa učebných študijných programov stredných a vysokých škôl potrebám praxe;
- zapájanie do medzinárodnej spolupráce;
- vyššia výkonnosť na základe lepšieho prístupu k vysokošpecializovaným poznatkom a informáciám;
- získanie finančných zdrojov pomocou realizácie spoločných projektov.

Pre samosprávu:

- podpora výskumu, vývoja a rozvoja ľudského potenciálu v regióne;
- zlepšenie vzájomnej komunikácie a spolupráce s firmami, vzdelávacími a výskumno-vývojovými inštitúciami;
- stabilizácia a rozvoj podnikateľského sektora v regióne;
- Prispôsobenie učebných osnov stredných škôl potrebám výrobných podnikov; ;

Regionálne kreatívne klastry sú v každom prípade viac autonómne a sa nezakladajú len na národných systémoch podpory a rozvoja regiónov. Toto je relevantné z dvoch hľadísk:

- k vykazovaniu absencii možného vplyvu národných a európskych politických nástrojov na inovačné diania v regióne. Politické vedenie inovačných procesov, najmä vo viac úrovňovom systéme (multi level governance) sa nachádzajú vo vzájomnom pôsobení regionálnych, národných a politických subjektov. Medzi regionálnou, národnou a nadnárodnou politickou úrovňou existuje určité komplexné rozdelenie práce, čo nutne vytvára efektívnu koordináciu

opatrení: regionálna úroveň je predovšetkým pre vybudovanie kreatívnych centier a zriadenie technologických transferov rovnako pre aktivity v rámci príslušnej politiky klastrov. Na národnej úrovne patria k nim pochopiteľne kompetencie pre univerzity, subvencie, výskum, rozvoj a inovácie. Nástroje regulácie na európskej úrovne zahŕňajú štrukturálne fondy rovnako rámcové programy pre výskum a technologický rozvoj (Cooce, Ph., Boekholt, P., Tödtling, F., 2000, s. 71-73).

- ďalší veľký hodnotový význam sa pripisuje spolupráce medzi podnikateľmi a výskumnými zariadeniami z iných regiónov a krajín. Také medzinárodné regionálne inovačné vzťahy umožňujú regionálnym hercom prístup k novým trhom, k vysoko špecifickým poznatkom a kompetenciám, ktoré neexistujú v regióne (Verwaltung innovativ, 2007, s. 67-69).

Len malo regiónov prezentujú silný inovačný systém, súčasťou ktorého sú kreatívne klastry. Inovačné systémy iných typov regiónov sa pochopiteľne odzrkadľujú cez špecifické ťažkosti: tak sú regióny, ktoré sa charakterizujú nedostačujúcim vybavením inovačných relevantných organizácií. V podobných typoch regiónov absentuje nie len kritický počet inovatívnych firiem, ale aj tesná sieť zariadení generovania poznatkov (problém absencie hercov a zariadení) a systém rozvoja ľudského kapitálu. Inovačné systémy starých priemyselných oblastí vyžadujú vysoké kapitálové investície. V porovnaní s tým úplne inak vyzerajú inovačné systémy s kreatívnymi klastrami, ktoré nie sú odkázané na špecializáciu klesajúceho priemyslu a zároveň rovnako sa odzrkadľuje jednostranné vybavenie výskumných a vzdelávacích inštitúcií na starých technologických zariadeniach.

*Štúdia pripravená v rámci realizácie projektu  
„Cezhraničná klastrová iniciatíva rozvoja  
kreatívneho priemyslu“*

*Operačného programu cezhraničnej spolupráce  
SR-ČR 2007-2013. (ITMS II 22410420020).*

## Literatúra

Balaž, P. – Verček, P.( 2002) : Globalizácia a nová ekonomika. Bratislava: Sprint vrfa,.

Becker, G.S. (1975): Human Capital. New York: Columbia University Press.

Becker, G.S.- Murphy, K.M.- Tamura, R. (1990): Human Capital, Fertility, and Economics Growth. In: Journal of Political Economy 98. s.S12-S37.

Bell, D. (1973): Th Coming of Post-Industrial Society. New York: Basic Books.

Bobovich, I.M., Semenov, A.A. (2002): Istorija ekonomiky. Moskva: TK Velbi.

- Bontis, N. (1999): Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. In: J. Technology Management, Vol. 18, Nos. 5/6/7/8.
- Cooce, Ph.- Boekholt, P.-Tödtling, F (2000): The Governance of Innovation in Europe. London: Pinter.
- Drumm, H.J. (1995): Personalwirtschaftslehre. Berlin: Springer Verlag.
- Fowler, A. (1990): Performance Management: the MBO of the 90s. In: Personnel Management, July, pp.47-51.
- French, W. (1990): Human Resource Management. Boston. Houghton Mifflin Co.
- Kelly, K. (1998): New Rules for the New Economy. New York: Viking.
- Kérim L. (2000.): Globálna výzva. In: Fórum občianskej spoločnosti, č.10.
- Krajnáková, E. (2004). Flexibilné formy zamestnávania na európskom trhu práce. Sociálno-ekonomická revue. (1), 40 -48.
- Lisy, J. (2003): Dejiny ekonomických teórií. Bratislava: IURA EDITION, 3 vyd.
- Malakauskaite, A., & Navickas, V. (2011). Contribution of Clusters to the Competitiveness of Companies: Revelation and Evaluation. Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, 22(1), 50-57.
- Marshall, A. (1962): Principles of Economics. London: Macmillan.
- Mincer, J. (1974): Schooling, Experience, and Earnings. New York: Columbia University Press.
- Schülein, J.A.- Lueger, M.- Hametner, H (2007): Unternehmen aus sozialwissenschaftlicher Perspektive. Wien: Facultas Verlag,
- Smith, A. (1958): Pojednání o podstatě a původu bohatství národů. Praha: SNPL.
- Stewart, T.A. (1999): Intelektuální kapitál a management znalostí. In: Moderní řízení, č.3.
- Storey, J. (1995): Human Resource Management: A Critical Text. London: Routledge.
- Veber, J. a kol. (2003): Management. Základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press.
- Verwaltung innovativ. (2007): Linz: TRAUNER Druck GmbH.

**Kontakt:**

doc. Emília Krajnáková, CSc.  
 Technická univerzita v Košiciach, Ekonomická fakulta,  
 katedra ekonomiky  
 Tel.: +421556023289  
 E-mail: emilia.krajnakova@tuke.sk

doc. Sergej Vojtovič, DrSc.  
 Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne,  
 Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov, katedra  
 manažmentu a rozvoja ľudských zdrojov  
 Studentská 3, 911 50 Trenčín  
 Tel.: +42132740 0401  
 E-mail: sergej.vojtovic@tnuni.sk

## SUMMARY

### **Importance of Human Capital and Creative Clusters within the Regional Development**

Under the creative cluster in the study group was primarily understood as a close focus its core business of interrelated research, development, and educational institutions or other establishments, which in its activities, attention to the development of human resources. They include government agencies, universities and research centers, other educational institutions, research and development organizations, chambers of commerce and business associations that provide specialized training programs. This may include the organization and components, special purpose vehicles and other state institutions for research and knowledge transfer.

In terms of human capital development and prosperity of the region like the establishment of creative clusters is important for several reasons. It should be emphasized relatively low capital investment required for the establishment and operation of creative clusters as compared to the manufacturing and other technological cluster. It is connected with named properties than human capital, which has no tangible form and can be purchased and sales.

Goal of creating innovative clusters of creative research and development can be obtained by innovation and investment in modern technology and machinery, building regional innovation centers and development of innovation infrastructure for entrepreneurs with regard to environmental impacts and energy savings. Objectives in education and human resources is the implementation of development activities to promote synergy between the regional labor market and commodity market, create conditions for ensuring a quality workforce for the manufacturing practices and innovation development in the region. In the area of creative innovation clusters will help to create and optimize supply chains and specialized foster home the potential to coordinate the cooperation of production and increase the performance of regional economies.

## FORMOVANIE KONCEPCIÍ RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Tatiana Masárová, Herbert Strunz

**VOJTOVIČ, S. 2011. *Koncepcie personálneho řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2011. 192 s. ISBN 978-80-247-3948-9**

Vedecká monografia doc. Mgr. Sergeja Vojtoviča DrSc., *Koncepcie personálneho řízení a řízení lidských zdrojů*, ktorú vydala Grada Publishing Praha pojednáva o stále aktuálnej a tiež nevyčerpatelnej téme riadenie ľudí. Knižný trh je bohatý na publikácie, ktoré prinášajú informácie z oblasti ľudských zdrojov, ale predmetná publikácia zaplnila medzeru v už publikovanej literatúre, autor dôkladne spracoval historické súvislosti personálneho riadenia, fázy, vplyvy, koncepcie až k súčasnej koncepcii riadenia ľudských zdrojov.

Autorovou ambíciou bolo analyzovať a komparovať historické podmienky vzniku a rozvoja koncepcie personálneho riadenia a riadenia ľudských zdrojov, definovať príčiny rozvoja uvedených koncepcií spolu s faktormi hospodárskeho a sociálneho rozvoja, uviesť dôvody rozdielov v zákonitostiach vzniku, rozvoja podstaty personálneho riadenia a riadenia ľudských zdrojov.

Monografia má rozsah 192 strán a je rozčlenená do šiestich kapitol, okrem slova o autorovi, úvodu záveru, zoznamu bibliografických odkazov, zhrnutia a registra.

Prvá kapitola *„Technokratická koncepcia personálneho riadenia“* je členená na tri podkapitoly. Prvá podkapitola prehľadne zachytáva *„Vznik personálneho riadenia v podmienkach priemyselnej revolúcie“*. Autor sa venuje vybraným priemyselným odvetviam, celá podkapitola vyúsťuje k sociálnemu aspektu, pretože *„začiatkom 20. storočia sa do pozornosti manažérov dostávajú predovšetkým sociálne potreby ľudí, ktoré vznikajú v pracovnom procese“*. (s.20) Vplyv hospodárskych a sociálnych procesov na rozvoj vedeckého manažmentu a na organizačné podmienky vzniku personálneho riadenia rieši podkapitola s názvom *„Princípy „vedeckého manažmentu“ v riadení zamestnancov“*. Priekopníkmi resp. predstaviteľmi tzv. vedeckého riadenia sú Frederic Taylor, Henri Fayol a Max Weber. Tretia podkapitola *„Technokratická koncepcia personálneho riadenia“* smeruje k vysvetleniu vzniku potreby riadenia zamestnaneckých vzťahov.

V druhej kapitole *„Formovanie sociálneho prístupu k personálnemu riadeniu“* považujeme za dominantný

obrázok – Rozvoj relevantných teórií spoločnosti, manažmentu a koncepcií personálneho riadenia. (s. 61) Už zo samotného názvu je evidentná autorova ambícia. Čitateľ sa dokáže orientovať v jednotlivých relevantných spoločenských teóriách, teóriách manažmentu a koncepciách personálneho riadenia od roku 1800 až po súčasnosť (rok 2010). Autor práce priradzuje k jednotlivým teóriám resp. koncepcii najvýznamnejších predstaviteľov.

Tretiu kapitolu *„Personálne riadenie v podmienkach vedecko-technického pokroku“* autor začína s podkapitolou *„Hospodársky rozvoj v podmienkach vedecko-technického pokroku“*. Kľúčovými slovami predmetnej podkapitoly sú: veda, vedecké poznatky, hospodárska výroba. Nasleduje podkapitola *„Zmeny sociálnych podmienok práce a zamestnaneckých vzťahov“*. Autor rozoberá ideu neoliberalizmu, sociálny rozvoj, rozvoj vzdelania a vedy a štátnu reguláciu zamestnaneckých vzťahov v povojnovom období. Behaviorálny prístup v manažmente, rozvoj koncepcie personálneho riadenia, rozvoj manažmentu a jeho vplyv na personálne riadenie sú súčasťou podkapitoly s názvom *„Nové trendy v manažmente a ich vplyv na personálne riadenie“*. Tretiu kapitolu autor končí súhrnnou charakteristikou fázy rozvoja koncepcie personálneho riadenia.

Štvrtá kapitola sa sústreďuje na *„Fázu dospelosti koncepcie personálneho riadenia“*. Autor v celej štvrtej kapitole rozoberá príťažlivé témy aj pre laickú verejnosť – integračné procesy, stredná sociálna vrstva v spoločnosti, spoločnosť blahobytu, nové formy organizácie práce, vnútropodniková demokracia, plánovanie a rozvoj kariéry. Autor popisuje napríklad novú formu organizácie práce - skrátenie pracovnej doby na príklade automobilky Volkswagen. *„Po dohode s odborními vedenie automobilky navrhlo zamestnancom skrátiť týždennú pracovnú dobu z 35 na 28,8 hodín. Opatrenia spojené s redukciami pracovnej doby a miezd sa týkali 35 tisíc zamestnancov automobilky. Navzdory skeptickým očakávaniam zástupcov odborov a podnikateľskej verejnosti väčšina zamestnancov prekvapivo návrh manažmentu za skrátenie pracovného týždňa prijala.“*

Súhlas s týmto opatrením vyjadrilo 49% pracovníkov VW a nesúhlasilo s ním len 16%. (s.119)

V piatej kapitole „*Koncepcia ľudského kapitálu v podmienkach znalostnej ekonomiky*“ autor uvádza nové paradigmy hospodárskeho rozvoja, zdôrazňuje význam znalostnej ekonomiky pre hospodársky a sociálny pokrok a popisuje koncepciu ľudského kapitálu v novej ekonomike prostredníctvom podstaty ľudského kapitálu, hodnoty a vlastností ľudského kapitálu, analýzy a merania ľudského kapitálu. Autor zdôrazňuje, že výsledky a efektívnosť ekonomickej výroby v podmienkach novej ekonomiky výlučne závisia od schopností, skúseností a iných osobnostných vlastností človeka. Všetko sa spája s ľudským kapitálom a preto sa dôraz v riadení výrobných podnikov a organizácií kladie na postavenie a úlohu človeka vo výrobnom procese. (s. 125-144).

Šiesta kapitola „*Vznik a formovanie koncepcie riadenia ľudských zdrojov*“ má svoju východiskovú časť. Autor na množstve príkladov dokumentuje zmeny v úlohách manažmentu v znalostnej ekonomike. Inovačné prístupy v riadení ľudí opisuje na príklade korporácie IBM. „Firma sa v roku 1993 snažila nahradiť svoje straty spôsobené poklesom predaja tým, že znížila stav kmeňových zamestnancov ku koncu roka 1994 na 85 tisíc ľudí. Znížením počtu zamestnancov firmy sa firma snažila jednotlivé práce nahradiť predĺžovaním pracovného dňa pri takom istom obsahu a a tempe rastu produktivity práce. Z celkového počtu skúmaných spoločností, ktoré tieto opatrenia previedli, 2/3 nedosiahli rast produktivity práce, ale narazili na problémy v oblasti zníženia tvorivosti a zníženia úrovne lojality zamestnancov vo vzťahu k firme. (s.147). Ďalej autor v hlavných rysoch popisuje teoretické východiská koncepcie riadenia ľudských zdrojov, teoretické modely koncepcie riadenia ľudských zdrojov, charakteristické rysy koncepcie riadenia ľudských zdrojov alebo kritické názory praktického uplatnenia koncepcie riadenia ľudských zdrojov. Šiesta kapitola vyúsťuje k prezentácii odlišností koncepcie riadenia ľudských

zdrojov a personálneho riadenie resp. personálneho manažmentu.

Autor sa vo svojej monografickej štúdií snaží predostrieť ucelený pohľad na formovanie a rozvoj teórie personálneho riadenia tzn. dejiny personálneho manažmentu. Jednotlivé kapitoly sú prehľadne štruktúrované, publikácia sa sústreďuje najmä na teoretické východiská, ale nezanedbáva ani aplikačné hľadisko – obsahuje príklady, tabuľky a obrázky, ktoré názorne dokumentujú teoretické závery. Vzhľadom na istú dikciu k vedeckovýskumnej a pedagogickej činnosti autora je publikácia vhodná pre študentov vysokých škôl a univerzít, ďalej je určená odborníkom pôsobiacim na vysokých školách a univerzitách v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Zároveň môže pomôcť v práci manažérom najmä personálnym, poradenským agentúram a poradenským firmám.

Na záver si recenzenti dovoľujú odcitovať hlavné poslanstvo predloženej monografickej štúdie. „Riadenie ľudských zdrojov nie je organizovanie, plánovanie, získavanie, výber, zamestnávanie a pod. pracovníkov. Riadenie ľudských zdrojov je predovšetkým koncepciou, filozofiou, súhrnom hlavných princípov a prístupov k riadeniu ľudí ako hlavného výrobného kapitálu v podmienkach novej ekonomiky“(s. 174).

### Kontakt

Ing. Tatiana Masárová, PhD.  
Prof. Dr. Herbert Strunz, PhD.

Katedra manažmentu a rozvoja ľudských zdrojov  
Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov  
Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne  
Študentská 3, 911 50 Trenčín

Tel.: 421 32 7400 413  
E- mail: tatiana.masarova@tnuni.sk  
herbert.strunz@gmx.de

## INFORMÁCIE PRE AUTOROV

**Časopis** je zameraný na aktuálne problémy ekonomickej teórie, hospodárskeho rozvoja, sociálne, právne, politické, environmentálne a kultúrne aspekty ekonomie, financií a manažmentu. Termíny redakčných uzávierok pre prijímanie príspevkov: 31.03., 30.06., 30.09. a 31.12. príslušného kalendárneho roku.

**Rukopisy prechádzajú nezávislým, anonymným recenzným konaním.** Za originalitu, odbornú a metodologickú úroveň, formálnu a jazykovú úpravu príspevku zodpovedá autor. Recenzent musí pochádzať z inej vysokej školy alebo univerzity, ako pracovisko autora príspevku. Recenzenti o.i. posudzujú aktuálnosť témy, vedeckú originalitu, metodologickú a odbornú úroveň predloženého článku, jeho formálnu a jazykovú úpravu. Recenzent odporúča zverejnenie príspevku bez výhrad, s menšími úpravami, s prepracovaním a opätovným predložením textu k posúdeniu recenzentom alebo príspevok k publikovaniu neodporúča. O vhodnosti témy a prijatia textu do recenzného konania rozhoduje redakcia. Redakčná rada si vyhradzuje pravo príspevok odmietnuť. O výsledku upovedomí redakcia autora písomne alebo telefonicky. Pokiaľ nie je príspevok prijatý, je redakcia oprávnená si ponechať jeden jeho výtlačok. Na uverejnenie príspevku neexistuje právny nárok.

**Príspevok musí byť pôvodný**, tzn. že originálne vypracovaný autorom a doposiaľ nebol ponúknutý k publikácii inému vydavateľovi.

**Dĺžka príspevku** by nemala presiahnuť 22 normovaných strán A4 (1 AH).

**Rukopisy sa predkladajú** v anglickom, slovenskom alebo českom jazyku v dvoch vytlačených exemplároch a v identickej elektronickej verzii vo formáte *doc* (e-mailom na: [revue@tnuni.sk](mailto:revue@tnuni.sk), alebo na pamäťovom médiu). Aspoň jeden vytlačený rukopis musí byť **podpísaný autorom**, ktorý tým potvrdzuje, že vydavateľovi bezplatne poskytol právo k publikovaniu textu v tlačenej aj elektronickej verzii (vo formáte *pdf*) a že príspevok vytvoril vlastnou tvorivou činnosťou a neexistujú k nemu autorské práva iných osôb.

**Každý príspevok musí obsahovať tieto základné prvky:**

- nadpis príspevku – veľké tučné písmena (12 Times New Roman Bold) zarovnaný na stred;
- Meno autora (autorov) - bez titulov (písmeno 12 Times New Roman *Italics*) zarovnaný na stred;
- Abstrakt (8 - 10 riadkov) - v slovenčine (češtine) a angličtine (písmeno 10,5 Times New Roman *Italics*);
- Kľúčové slová (min. 5) - v slovenčine (češtine) a angličtine (písmeno 10,5 Times New Roman *Italics*).

**Vlastný text:** *Úvod* (vrátane definovania problému, reflexie literatúry, vymedzenia cieľa, úloh, metód a predmetnej oblasti skúmania, vedeckej originality, resp. praktického významu); *Text* je vhodne členiť do kapitol. Názvy kapitol sa číslujú, píšú tučným písmenom veľkosti 10,5 a zarovnávajú do ľavého okraja; *Záver*; *Poznámkový aparát*. Požiadavky k spracovaniu textu:

- zarovnanie do bloku,
- typ a veľkosť písma: 10,5 Times New Roman,
- riadkovanie jednoduché,
- odsadenie nového odstavca 0,5 cm,
- stránky nečíslovať.

**Tabuľky a grafy** majú byť výlučne čiernobiele, sa číslujú a v texte na ne musia byť odkazy. Názov tabuľky (Tab.1), grafu (Graf 1) alebo obrázku (Obr.1) sa píšú písmenom 10,5 Times New Roman *Bold Italics*. Pod každým obrázkom tabuľkou alebo grafom má byť uvedený zdroj, z ktorého autor čerpal údaje (8 Times New Roman). **Vzorce** sa označujú číslom v guľatých zátvorkách.

**Zhrnutie (summary)** na separátnej strane na konci príspevku v angličtine pre príspevky v slovenskom a českom jazyku a v slovenčine (češtine) pre príspevky v anglickom jazyku v rozsahu 2600 - 3000 znakov (s medzerami): nadpis príspevku – veľké písmena 11 Times New Roman Bold) zarovnaný na stred.; meno autora (autorov) bez titulov - písmeno 10,5 Times New Roman *Italics*); text - písmeno 10,5 Times New Roman, zarovnaný do bloku, jednoduché riadkovanie; JEL Klasifikácia (vid: [http://www.aeaweb.org/journal/jel\\_class\\_system.html](http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.html)).

**Literatúra v zoznamu na konci príspevku** sa zariaďuje v abecednom poriadku podľa priezviska a mena autora a v súlade s platnými v SR normami. Pri citovaní v texte na príslušnom mieste v zátvorkách sa uvádza priezvisko autora (resp. prvého autora), rok vydania a čísla citovaných stránok diela (Drucer, 2005, S. 87), ktoré je uvedené na konci príspevku v zozname použitej literatúry (vid' vzor). Poznámky pod čiarou sú neprípustné.

Priezvisko, M., Druhe, P. (2009): *Názov publikácie*. Miesto vydania: Vydavateľ., 136 s. ISBN X - Times New Rom. 10.

**Adresa autora (autorov):** plné meno s titulmi, názov VŠ, fakulty, katedry, adresa, telefón, e-mail.

**K príspevku priložte** svoj krátky odborný životopis (cca 6-8 riadkov), vrátane uvedenia plného mena s titulmi a vedeckými hodnosťami, poštové a e-mailové adresy a telefónneho čísla.

## INFORMATIONS FOR AUTHORS

The magazine is focused on the actual issues of economic theory, economic development, social, law, political, environmental and cultural aspects of economics, finance and management. Deadlines for papers accepting are as follows: of 31.03., 30.06., 30.09. and 31.12. particular year.

**Papers are subjected to the independent, anonymous review procedure.** Author of the paper is in charge of its originality, professional and methodological level, and formal and language conception. The reviewer has to come from institution or university different from the author's workplace. The reviewers take into account following aspects: the importance of the topic of submitted paper, its professional level, methodology, formal and language level. The reviewer recommends the submitted article to be published without objections, after being worked out within the remarks (the paper must be reviewed once again), or the paper is to be void. The executive board of the journal decides if the topic is suitable to be published and if the paper is subject for the reviewing procedure. The Editor's board has the right the paper to be rejected. The author(s) will be informed about their decision in written. If the paper is not accepted for publication, the editorial office is authorized to keep the hard copy. The claim to the publication of the paper is not legally enforceable.

The paper must be **authentic**, it means originally worked out by the author and never been nor is supposed to be published anywhere else.

The **recommended length** of articles is about 15 standard pages of A4 format.

**Papers are submitted** in English, Slovak or Czech language in one hard copy and in the identical electronic form in doc or docx format (by e-mail to the address: [revue@tuni.sk](mailto:revue@tuni.sk) or on a data carrier). The hard copy should be **signed by the author** who will confirm in this way that he/she transfers free of charge to the publisher the copyright to the manuscript publication in printed and electronic form (pdf format) and that the paper is an outcome of his/her own creative activity and that there are no other holders of the copyright to this paper.

**Each paper must contain following fundamental parts:**

- Title of the paper – should be written in Slovak (or Czech) and in English languages in font size 12 Times New Roman Bold style, arrange to the middle;
- The author's name – without degrees, in font size 12 TNR Italics style, arranged to the middle;
- Abstract (8 - 10 lines) is to be written in Slovak (or Czech) and in English languages, font size 10,5 italics New Times Roman style;
- Key words (at least 5 words) are to be written below the abstract in Slovak (or Czech) and in English languages and typed in font size 10,5; Italics New Times Roman style.

**Text of the article:** *Introduction* (including problem definition, literature reflexion, goal determination and methodology of particular research area, scientific novelty or practical meaning and so on); It is appreciated to segment the *Body text* into the chapters being numbered, in bold font and arranged to the left side; *Conclusion; Remarks*. Requirements regarding the text formatting:

- arranging the text into the block,
- font size 10,5 Times New Roman,
- single spacing,
- new chapter spacing with 3 pt,
- no page numbers.

**Tables and graphs** are supposed to be black and white only, numbered and with references in the text. The table name (Tab.1), graph (Graph 1) or picture (Pic.1) are written by 10,5 Times New Roman *Bold Italics*. Under the each Picture, table or graph has to be the source of the author's data (8 Times New Roman). **Formulas** are numbered and marked in parenthesis.

**Summary** arranged at the end of the article on a separate page along with the English headline in English language for papers in Slovak or Czech languages ranging in 2600 - 3000 marks (with blank): title – capitals 11 Times New Roman Bold centered to the middle; author's name(s) with no titles - 10,5 Times New Roman *Italics*); text - 10,5 Times New Roman, centered to the block, single spacing ; JEL Classification ([http://www.aeaweb.org/journal/jel\\_class\\_system.html](http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.html)).

**References to literature:** sources (list of the references to literature at the end of the article) must be listed alphabetically and in accordance to the valid Slovak norm. While quoted, at the particular place in the text in parenthesis are: author's name, year of issue and numbers of quoted pages of the publication (Drucer, 2005, P. 87), being listed at end in references. Footnotes are unacceptable.

Surname, N., Second, N. (2009): *Title*. Place: Publishing house., 136 p. ISBN X - Times new roman (10).

**Author's address:** full name and surname with academic degrees, post address of the institution, tel. and e-mail.

The article is supposed to be accompanied by **the short professional curriculum vitae (cca6-8 lines)**, including the full name and surname with academic degrees, post address of the institution, telephone and e-mail contact.



## Formulár pre zadávanie príspevkov

**NÁZOV PRÍSPEVKU (Times new roman BODY TEXT ALL CAPS VEĽKOSŤ 12)**

*Názov príspevku v AJ (Times new roman Body text Italics 11)*

Meno Priezvisko autora ( bez titulov Times new roman veľkosť 12)

---

**Abstrakt Times new roman Italics Body text (10,5)**

*Text Times new roman Italics (10,5)*

**Kľúčové slová Times new roman Italics Body text (10,5)**

*Text Times new roman Italics (10,5)*

---

**Abstract Times new roman Italics Body text (10,5)**

*Text Times new roman Italics (10,5)*

**Key words Times new roman Italics Body text (10,5)**

*Text Times new roman Italics (10,5)*

---

**Úvod Times new roman Body text (10,5)**

*Text Times new roman (10,5)*

**Nadpis kapitoly Times new roman Body text (10,5)**

*Text Times new roman (10,5)*

**Nadpis subkapitoly Times new roman Body text 10,5)**

*Text Times new roman (10,5)*

**Dosiahnuté výsledky Times new roman Body text (10,5)**

*Text Times new roman (10,5)*

**Záver Times new roman Body text (10)**

*Text Times new roman (10,5)*

**Literatúra (Times new roman Body text (10,5)**

Priezvisko, M. : *Názov publikácie*. Miesto vydania: Vydavateľ 2002 . s. 111 . ISBN X - Times new roman (10)

**Kontakt Times new roman Body text (10,5)**

Katedra

Fakulta

Univerzita

Adresa

Tel.:

E-mail: Times new roman (10,5)

**SUMMARY (Times new roman Body text (12)**

**Title of the Paper (Times new roman Body text (10,5)**

*Text Times new roman (10,5)*

---