

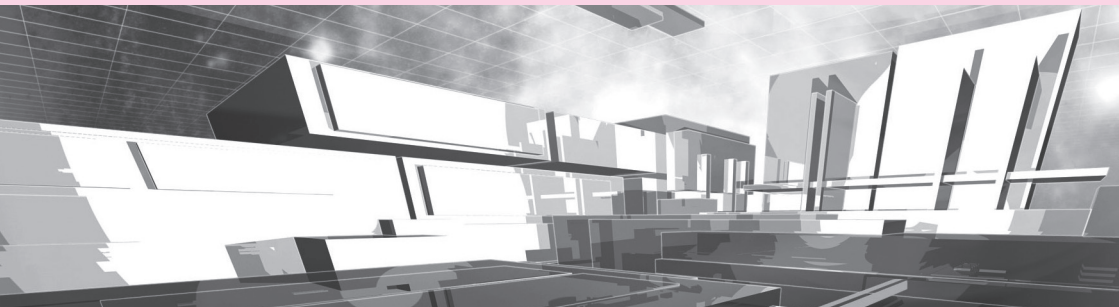
1

2017
Ročník I.

REFLEXIE

Kompendium teórie a praxe podnikania





REFLEXIE Kompendium teórie a praxe podnikania

Číslo 1/2017, ročník I.

Dátum vydania: 29. september 2017

Vychádza štyrikrát ročne

EV 5549/17

Odborné texty

© Dr.h.c. prof. PhDr. Ing. Štefan Kassay, DrSc.

© doc. Ing. Jana Piteková, PhD.

Redakčná rada

doc. ThDr. PaedDr. Anton Lisník, PhD. – šéfredaktor
Ing. Anna Diačiková, PhD. – vedúci vedecký redaktor
Mgr. Karol Čarnogurský, PhD.

prof. Ing. Alena Daňková, CSc.

Mgr. Anna Chocholáková, PhD.

Ing. Lucia Kassayová, MBA

Mgr. Peter Madzík, PhD.

Recenzenti

prof. Ing. Ján Košturiak, PhD.

doc. Ing. František Lipták, DrSc.

Ing. Kamil Mikulič, CSc.

Grafický dizajn

Dušan Ščepka

Mgr. Milan Pudiš

Jazyková úprava

Ing. Gabriela Smerigová

Vydala a vytlačila

Katolícka univerzita v Ružomberku

VERBUM – vydavateľstvo KU

Hrabovská cesta 5512/1A

034 01 Ružomberok

IČO 37 801 279

ISSN

2585-7428

Cena

5,- Eur

OBSAH



PREDSLOVY

Štefan Kassay.....	8
Jozef Jarab.....	9
Anton Lisník.....	10
Anna Diačiková.....	11

Jana Piteková: Vodcovia a manažéri v intenciách ekonomie a sociálnej náuky Cirkvi.....12

Koreferát k 1. časti edície RIADENIE

Štefana Kassaya – Vodcovia a manažéri

Prípadová štúdia: Rodinné podnikanie v cestovnom ruchu v duchu sociálnej náuky Cirkvi 17

1. kapitola

Obsah a podstata podnikania23

Podnik a jeho právne formy	29
Podnik jednotlivca (sole proprietorship)	30
Partnerský podnik (partnership)	31
Korporačná forma podniku (corporation)	33

Zmeny štruktúry vlastníctva36

Vlastníctvo podniku	38
Zmluvný základ vlastníctva	39
Právo rozhodovať vyplývajúce z vlastníctva	40
Vlastníctvo z hľadiska moci a právomoci	41
Zmena vlastníctva, kvázivlastníctvo	43

Previazanosť transakcií a aktív	44
Zoskupovanie aktív	48
Anonymizácia vlastníkov	49
Vplyv vlastníkov a vrcholného manažmentu na výkonnosť podniku	51
Rozdeľovanie výnosov podniku	51
Aktivizačné stimuly	52
Integrácia záujmov	52

Exkurz 1

Zmeny vlastníctva

Riadenie a správa podniku58

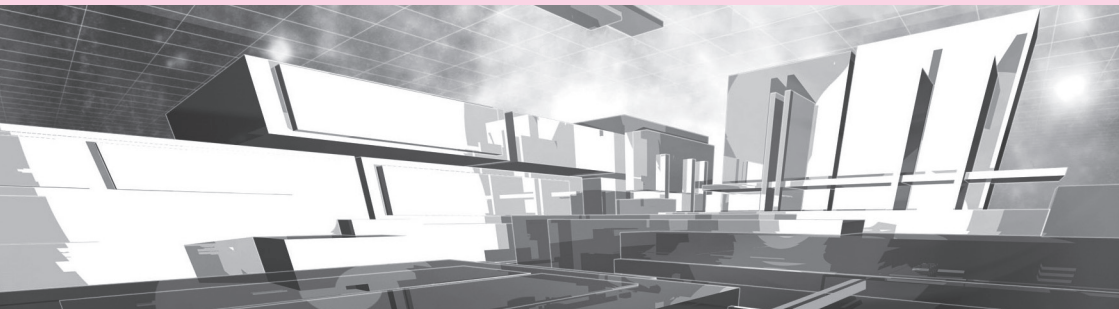
Správne orgány podniku	59
Spôsoby vedenia podniku v USA	62
Nemecký a japonský spôsob vedenia podniku	63
Dva základné modely správy podniku	64

Formovanie spôsobu vedenia podniku na Slovensku67

Výkonné a kontrolné orgány	67
Valné zhromaždenie	68
Predstavenstvo	69
Dozorná rada	73
Výkonné vedenie	74
Vzorový model správy podniku	75

2. kapitola	
Podnik a jeho interakcie	79
Kontexty spoločenských zmien	80
Spoločenská determinovanosť podnikov	85
Ekonomické zdroje a produkcia	86
Hranica produkčných možností	86
Ekonomická efektívnosť	86
Zákon klesajúcich výnosov	87
Aplikácie hranice produkčných možností	87
Akumulácia kapitálu	87
Porušenie mikroekonomickej a makroekonomickej rovnováhy (inflácia)	88
Cyklický charakter ekonomiky	88
Trh práce	90
Platobná bilancia	91
Trhové prostredie	91
Trhové subjekty	95
Základné predpoklady ekonomickej reformy	97
Podpora a reštrikcia	97
Revitalizácia a privatizácia	98
Hodnotenie princípov rozvoja ekonomiky	98
<i>Exkurz 2</i>	
Vznik inflácie a jej vývoj	100
<i>Exkurz 3</i>	
Výpočet miery nezamestnanosti	103
<i>Exkurz 4</i>	
Trhové subjekty	106
Podnik	106
Zákazník	106
Zásahy vlády v trhovom prostredí	108
Trhová konkurencia	111
Zmeny vo svetovej ekonomike	116
Ekonomika priamych produktov	118
Súvislosť medzi výrobou a spotrebou	118
Od „reálnej“ ekonomiky k symbolickej ekonomike	118
Zintenzívňovanie globalizácie	119
Integrácia krajín do ekonomických blokov	121
<i>Príloha 1</i>	
Dôsledky spoločenskej transformácie v podniku	124
Nevyhnutné premeny v slovenských podnikoch	128
Reštrukturalizácia výroby	129
Radikálne zníženie nákladov	129
Nová orientácia zahraničného obchodu	130
Budovanie obchodnej siete	131
3. kapitola	
Teória riadenia podniku	133
Vznik moderného chápania riadenia	134
Pragmatický prístup	137
Procesné (operačné) prístupy k teórii riadenia	140
Integrovaný rámec teórií riadenia	142
Metódy riadenia	143
Charakteristiky najpoužívanějších metód a štýlov riadenia ..	146
4. kapitola	
Vedenie, vodcovstvo	155
Podstata efektívneho vedenia	156
Teórie vodcovskej osobnosti	163
Školy vodcovských štýlov	164
Vedenie využívajúce právomoci	165
Kontinuálne vedenie – vedenie ako kontinuum	166
Vedenie podľa orientácie	166
Dvojrozmerná teória	169
Teória manažérskej mriežky (teória grid)	169
Situačné teórie manažérskeho správania	170
Kontingenčná (situacionalistická) teória	173
Teória cesta – cieľ	175
Teória štýlu vedúceho – model rozhodovania	176
Trojrozmerná teória	177
Skupinové správanie	183
Vlastnosti a schopnosti vodcu (v praxi)	184
<i>Životopis Štefan Kassay</i>	<i>188</i>
<i>Životopis Anna Diačiková</i>	<i>189</i>

PREDSLOV



Štefan Kassay, autor pentalógie Podnik a podnikanie

Reflexie vnášajú do nášho vedomia spoľahlivý odraz skutočnosti. Podnecujú mnohoraké naše túžby po poznaní hlbokej pravdy v spisoch dávnych autorov i v tvorbe autorít súčasnosti, nevynímajúc ani rozhranie viacerých prostredí. Reflexie vlastnou prizmou videnia vedú naše poznanie a úsilie k pochopeniu sveta a našu rolu v ňom. Koncentrovaný pohľad na svet napomáha odhaľovaniu zložitostí doby, ale aj možnosť zmeniť to, čo je nespravodlivé, škodlivé. Zároveň vedie k životu skutočnému, nášmu životu, k očakávaniam, nádeji a viere v spôsob smerovania k pokroku a skvalitňovania kultúry žitia, namiesto nepochopenia vonkajškových udalostí, zbavuje nás myšlienkového smogu a zjasňuje našu myseľ v zmysle očakávaného pokroku.

Dr.h.c. prof. PhDr. Ing. Štefan Kassay, DrSc.

PREDSLOV



Jozef Jarab, rektor Katolíckej univerzity v Ružomberku

Stránky časopisu „Reflexie“ nech duchovnou silou i vedeckou kapacitou svojho vedenia, ale aj všetkých prispievateľov naplňajú význam slova „reflexia“ ako vyšší stupeň vedomia a duchovnosti.

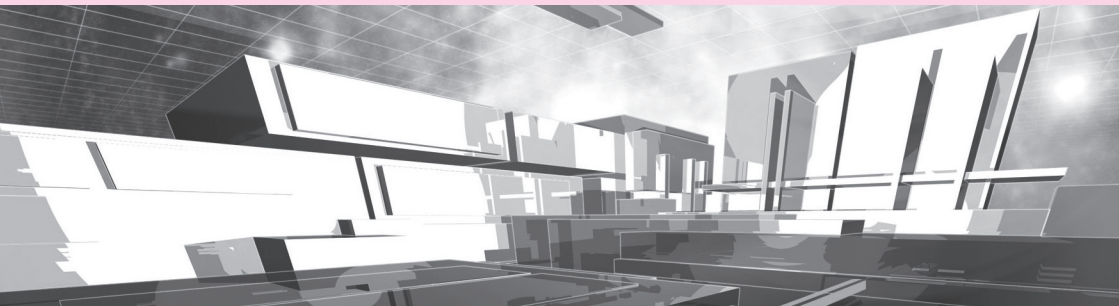
*Veľmi si prajem, aby stránky Reflexie odzrkadľovali pravdivú realitu našej súčasnosti a boli nádejnou navigáciou pro futuro. Aby viedli vedecké bádanie cestami osobného zahĺbenia, premýšľania, zváženia okolností a súvislostí – to Hanusovo, aby sme nehrešili „nechápaním súvislostí“ (prof. PhDr. ThDr. Dr.h.c. **Ladislav Hanus**, významný slovenský teológ, pedagóg, umenovedec, historik a filozof 20. storočia).*

Žičím čitateľom časopisu, aby sa reflexiou obrátili k samotnej prezentovanej veci, procesu, priklonili sa späť k sebe samému, premýšľali o vlastnom zážitkovom prúde, o procesoch vlastného vedomia a následne kritickou analýzou pozorovali predmet z rozličných stanovísk.

Nech je ambíciou časopisu reflexia „plnosti a bohatstva“ nášho sveta a života ako protipól jeho pustošenia a bezpri-zornosti bez detí a ľudí, lebo sterilná krajina nevonía, nesmrdí a nerodí. . .

prof. ThDr. Jozef Jarab, PhD.

PREDSLOV



Anton Lisnik, šéfredaktor časopisu *Reflexie*

Aby sme mohli „pozerat“ do budúcnosti potrebujeme mať kontakt so súčasťou reality poznania pravdy z mnohých strán. Časopis Reflexie ponúka možnosť takého nazerania na svet, čím nás obohacuje a vytvára kvalitné podmienky a predpoklady pre naše správne rozhodovania. Interdisciplinárny pohľad a prezentácia najmodernejšieho ponúka čitateľovi vnímať vybranú problematiku v reálnom čase, rovnako sledovať jej vývoj a jednotlivé presahy, čím sa vytvára predpoklad pre holistický prístup k problematike. Len takto je možné sa pokúšať o komplexnosť spracovania témy a ponúknuť čitateľovi možnosť sa integrálne rozvíjať.

doc. ThDr. PaedDr. Anton Lisnik, PhD.

PREDSLOV

Anna Diačiková, vedúci vedecký redaktor časopisu Reflexie

Odborný časopis REFLEXIE – Kompendium teórie a praxe podnikania prináša, ako je zrejme z jeho titulu – praxou overenú teóriu, resp. teóriu overenú v praxi – dielo Podnik a podnikanie – od renomovaného autora a úspešného slovenského podnikateľa, vedca a pedagóga, Dr.h.c. prof. PhDr. Ing. Štefana Kassaya, DrSc.

Doma i v zahraničí (dielo vyšlo v piatich jazykoch – slovensky, anglicky, nemecky, poľsky, maďarsky) je známe jeho 5-zväzkové dielo *pentalógia Podnik a podnikanie* (4 500 strán textu), ktoré sa snaží zrealizovať teoretické prístupy o podnikaní a tým zjednodušiť štúdium študentov vysokých škôl a postgraduálneho štúdia, doktorandov, ale je tiež využiteľné pre pedagógov, manažérov, či samotných akcionárov podnikov.

Uľahčiť dostupnosť tejto literatúry a priblížiť sa predovšetkým slovenským a českým študentom a ich pedagógom, vznikol v spolupráci s Katolíckou univerzitou v Ružomberku unikátny projekt, ktorý formou časopisu REFLEXIE prinesie *pentalógiu* všetkým, ktorí prejavia záujem a to prijateľnou formou. *Pentalógia* je štruktúrovaná do 18 hlavných tém a vychádza zo známej metodiky *Balanced Scorecard (BSC)* vypracovanej **Robertom Kaplanom** a **Davidom Nortonom**. Výkonnosť podniku je aplikáciou tejto metodiky hodnotená prostredníctvom štyroch vyvážených perspektív (finančnej perspektívy, zákazníckej perspektívy, perspektívy interných podnikových procesov a perspektívy učenia sa a rastu) a v *pentalógii* je rozšírená o perspektívu podnikateľského prostredia, od ktorej sa ďalej odvíjajú BSC perspektívy podniku.

Časopis Reflexie vám postupne prinesie všetkých päť perspektív v nasledovnom logickom poradí:

1. Perspektíva podnikateľského prostredia:

• Vodcovia a manažéri • Rozhodujúce hľadiská manažérskej praxe • Podniková stratégia • Organizačné štruktúry

2. Finančná perspektíva:

• Teoretické základy a podmienky fungovania podnikovej finančnej politiky • Finančné riadenie podniku • Analýza ziskovosti trhu • Investičná stratégia a investičné projekty

3. Zákaznícka perspektíva:

• Teória komunikácie a jej využitie v podnikovej praxi • Komponenty viacprerezovej komunikácie (A) • Komponenty viacprerezovej komunikácie • Starostlivosť o zákazníka

4. Perspektíva interných podnikových procesov:

• Základy projektovania inovatívneho podniku • Projektovanie globálne koncipovaného podniku (A) • Projektovanie globálne koncipovaného podniku (B) • Realizácia projektov v priemyselnej praxi

5. Perspektíva učenia sa a rastu:

• Človek, znalosti a znalostná spoločnosť • Prípádové štúdie • Nový svet, nové príležitosti • Prílohy, záverečné konštatovania

Pentalógia bola spracovaná na prelome miléníí, v neustále sa ekonomicky, spoločensky a politicky meniacom prostredí, avšak generalizujúce závery, overené časom, sú platné aj v súčasnosti. Každá téma je v úvode časopisu doplnená aktuálnym odborným príspevkom pedagógov z Katedry manažmentu v Poprade.

Ing. Anna Diačiková, PhD.

Vodcovia a manažéri v intenciách ekonomie a sociálnej náuky Cirkvi

Koreferát k 1. časti edície RIADENIE

Štefana Kassaya – Vodcovia a manažéri

Jana Piteková, Katedra manažmentu, Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta, Inštitút Štefana Náhaluku v Poprade

„Životné krédo prof. Kassaya – symbióza vedy a praxe. Mojm životným krédom ako ženy, manželky a matky štyroch detí, je symbióza rodiny a kariéry, ktorej sú veda a prax súčasťou.“

Predslov

Zmyslom časopisu Reflexie je využiť vedecké dielo Štefana Kassaya vo vzdelávacom procese, ktorý zabezpečuje Katedra manažmentu Katolíckej univerzity v Ružomberku. Jedná sa o encyklopedické dielo, ktoré má spoločného menovateľa v zlúčení nových poznatkov z teórie a osobných skúseností autora z riadenia veľkého, vlastnícky čisto slovenského podniku. Toto dielo, obrazne povedané, bude i v budúcnosti svedkom o stave a vývoji ekonomiky SR a myslenia o nej. Jedná sa o novátorstvo na úseku tvorby dlhodobej stratégie podniku, ktorá v súčasnosti vrcholí modernizáciou riadeného podniku, rozvíjaním jeho konkurencieschopnosti a exportnou expanziou.

Úvod

Napísať koreferát k jednému z mnohých diel profesora Štefana Kassaya je pre mňa najvyššia pocta, aká sa mi za posledné roky dostala. Nezaslúžená. O to viac mi záleží na tom, aby som čitateľa – predovšetkým študenta – nesklamala a podnietila u neho záujem o štúdium ekonomie. Základnou myšlienkou koreferátu a exkurzu je prepojenie vedy a praxe, aplikačný prístup k získaným poznatkom a prepojenie so základnými životnými hodnotami ako viera, rodina, láska.

Pentalógia (1. zväzok 2006, 2. zväzok 2008, 3. zväzok 2010, 4. zväzok a 5. zväzok 2011), ktorá bola preložená do piatich jazykov, bude kľúčovým prvkom Reflexii v prvých rokoch ich vydávania. Nadväzuje na najvýznamnejšie vedecké publikácie Štefana Kassaya, medzi ktoré patria: kvadrológia Marketingová stratégia firmy holdingového typu (1998 – 2001); Reengineering podnikateľských procesov (1999); Podnik svetovej triedy (2001); Stratégia podniku svetovej triedy (2002). Štefan Kassay má významný podiel na rozvoji vedy a vzdelávania na Slovensku aj ako zakladateľ a prezident Nadácie profesora Štefana Kassaya na podporu vedy a vzdelávania.

Profesor Kassay má dlhoročné skúsenosti s riadením a vedením veľkého podniku. Kniha obsahuje nesmierne cenné informácie o vlastníckych štruktúrach a systéme manažmentu predovšetkým veľkých podnikov. Prepojenie vedy a praxe je sprehľadnené exkurzmi a text je písaný pútavým štýlom. Poskytuje vedecké „skriptové“ poznatky transformované do „beletristického“ štýlu bestsellerov.

Ekonómia ako základná vedná disciplína a matka všetkých nadväzujúcich ekonomických vied (manažment, marketing, ekonomika podniku, financie...)

Všeobecná ekonomická teória ma fascinovala už ako študentku Ekonomickej fakulty Univerzity Mateja Bela. V srdci mám výklad tzv. politickej ekonómie kapitalizmu od Ing. *Mariána Sedliačika*. Keď ma osud zavial na vysokoškolskú pôdu, vedela som, že sa chcem venovať práve ekonómii, aj keď moje štúdium predovšetkým vďaka trvalému bydlisku vo Vysokých Tatrách a srdcovému vzťahu k cestovnému ruchu bolo zamerané práve na tento odbor. Cítila som, že ekonómia je základ, z ktorého budem môcť rozvíjať svoje poznanie a odovzdavať ho študentom. Začiatkom deväťdesiatych rokov sa na trhu objavili nové knihy a ja som spolu s kolegami, ktorí prednášali, začala vnikať do jej tajov. Po piatich rokoch som mala pocit, že ekonómii rozumiem, že ju viem. Veľký omyl. Až po dvadsiatich rokoch jej štúdiá začínam objavovať skryté vzťahy, súvislosti, prepojenia.

Medzi moje najobľúbenejšie knihy patria *Zásady ekonómie* od profesora ekonómie na Harvardskej univerzite *N. Gregory Mankiwa*. V predhovore pre učiteľov píše: „*Kurzom, ktorý ma najviac nadchol v priebehu celého štúdia na vysokej škole, bol dvojsemestrálny kurz zásad ekonómie, ktorý som navštevoval v prvom ročníku bakalárskeho štúdia. Nebudem vôbec preháňať, ak poviem, že zmenil môj život.*“¹ A ja taktiež nepreháňam, keď poviem, že v mojom prípade to bolo presne to isté. Aj keď vysokoškolské a doktorandské štúdium, ako aj habilitačný proces boli zamerané na cestovný ruch, ekonómia zostala v mojom srdci ako základ rozvoja vedeckého poznania a pedagogickej praxe. *Alfred Marshal*, veľký ekonóm 19. storočia, ktorého študenti poznajú ako autora kríviiek dopytu a ponuky, v svojej knihe vydanéj v roku 1890 napísal, že „*Ekonómia je štúdium ľudstva v bežnom praktickom živote*“². Na prednáškach študentom hovorievam, aby z ekonómie nerobili zbytočne vedu, že ona „len“ vysvetľuje naše správanie v pozícii rôznych trhových subjektov, učí nás porozumieť svetu, v ktorom žijeme. V posledných rokoch pociťujem sklamanie z toho, že základná ekonómia akoby ustupovala do úzadia. Pre mnohých študentov, učiteľov, ale aj bežných ľudí z praxe je jednoduchšie riešiť len parciálne javy a vzťahy. Atomizuje sa manažment, marketing, financie, ekonomika podniku a to až do takej miery, že uniká nadhľad nad systémom fungovania trhového mechanizmu na mikro ako aj makroúrovni. O to väčšiu radosť som mala pri čítaní prvej knihy z cyklu *RIADENIE* profesora *Kassaya*, ktorý práve základné poznatky ekonómie vkladá do komparácie s riadením a vedením podnikov. Právne formy podnikov, štruktúra vlastníctva, spôsoby vedenia podnikov vo vyspelých trhových ekonomikách a formovanie podnikovej štruktúry v procese transformácie na Slovensku patrí k základným poznatkom študentov ekonómie a manažmentu. Sú to však písmená C a D v abecede podnikania. Pán profesor hneď v prvej knihe dáva dôraz na písmená A a B, ktoré je potrebné zdôrazniť a vysvetliť. Sú to základné poznatky všeobecnej ekonomickej teórie ako vzácnosť ekonomických zdrojov, hranica produkčných možností, základné ekonomické zákony. Ekonómia síce môže byť len poznámkou pod čiarou filozofie a teológie, ale jej výučba na katolícku univerzitu určite patrí. Už 25 rokov v ekonómii obdivujem dokonalosť Stvoriteľa v systéme fungovania trhového mechanizmu a nedokonalosť nás, ľudí, ktorí sme v pozícii kľúčových trhových subjektov – domácností a podnikov.

V posledných rokoch sa v medzinárodnom kontexte objavuje čoraz viac odborných príspevkov renomovaných odborníkov, vrátane nositeľov Nobelových cien o apelovaní na zmenu spôsobu vyučovania ekonómie na vysokých školách, kde sa učí priveľa matematiky, štatistiky

¹ Mankiw, N.G. *Zásady ekonomie*, s. 17.

² Tamtiež, s. 23.

ky, technokratických, sofistických a abstraktných modelov a málo sociológie, psychológie a filozofie. Vráťane celosvetovo uznávanej autority *Paula Samuelsona*, nositeľa Nobelovej ceny za ekonómiu z roku 1970, ktorý vo svojej monografii z roku 1948 predstavil ekonómiu ako prísnu vedu plnú modelov a rozvinul matematické prostriedky pre ekonomické prístupy. Tento neoklasický ekonóm (zomrel v dec. 2009), jeden z najplyvnejších a najslávnejších ekonómov modernej doby vyhlásil oveľa neskôr po ocenení Nobelovou cenou v americkom časopise *Business Week*, že on a jeho kolegovia zo slávnych amerických univerzít, ako sú MIT, Harvard, Stanford, Wharton a ďalších, sa musia pripraviť na veľmi nepríjemné chvíľky, keď budú stáť pred svätým Petrom³.

Trhový systém koordinuje tisíce nezávislých rozhodnutí v mikrosfére ako aj v makrosfére. Poznanie a pochopenie základných princípov fungovania trhového mechanizmu a porozumenie formovaniu trhovej a makroekonomickej rovnováhy je kľúčovým predpokladom riadenia podnikov.

Ekonómia sa na väčšine vysokých škôl vyučuje v členení na mikroekonómiu a makroekonómiu. Je to kvôli rozsahu tejto vednej disciplíny a potrebe sprehľadniť získavané vedomosti. Š. Kassay v knihe „obe ekonómie“ prepája a teoretické poznatky spája v exkurzoch s praxou. Vysoko oceňujem prepojenie so svetovou ekonomikou v rámci integrácie a globalizácie a dôraz, ktorý je kladený na význam konkurencie a jej vplyv na riadenie malých, stredných, ako aj veľkých nadnárodných podnikov.

Ekonómia a sociálna náuka Cirkvi

Prvým prelomovým rokom v mojom profesionálnom živote sa stal rok 2001. Bola vydaná monografia *Jána Glosa* „Prínos kresťanstva do rozvoja ekonomického myslenia“. Prvýkrát som sa zoznámila so sociálnou náukou katolíckej cirkvi a bola som šokovaná z toho, že tak vzácne diela nie sú súčasťou kníh a výučby ekonomickej teórie. Druhým prelomovým rokom môjho profesionálneho života bol rok 2014, začiatok pôsobenia na Katolíckej univerzite v Ružomberku – Katedre manažmentu Pedagogickej fakulty v Poprade, kde je v akreditovanom študijnom programe Manažment zaradený výberový predmet Ekonomické myslenie a kresťanstvo. Absolvovaním predmetu študent:

- dokáže posúdiť význam kresťanstva z hľadiska formovania ekonomického myslenia a ekonomickej teórie,
- pochopí prepojenie diel významných kresťanských mysliteľov so základnými princípmi ekonomickej teórie,
- dokáže aplikovať vybrané tézy sociálnej náuky Cirkvi na súčasné ekonomické problémy,
- vytvorí si obraz o vzťahu medzi odporúčaným konaním štátu, podnikov a domácností vyplývajúcim z pápežských encyklik a reálnou situáciou, posúdi význam a dôležitosť ľudského faktora pri rozhodovaní sa z pozície všetkých ekonomických subjektov.⁴

Dovolím si citovať zo sociálnej encykliky pápeža Pia XI. *Quadragesimo anno*, ktorá bola publikovaná v roku 1931 pri príležitosti 40. výročia vydania prvej a dovolím si tvrdiť, že kľúčovej encykliky sociálnej náuky Cirkvi *Rerum novarum*, ktorej autorom je pápež Lev XIII. (1871). V článkoch 105 až 109 sa zaoberá kľúčovou problematikou trhového mechanizmu – konku-

³ Skidelsky, R.: *How to Rebuild Economics*. Financial Times, 2009.

⁴ Piteková, J. *Sylabus predmetu Ekonomické myslenie a kresťanstvo*. Akreditačný spis bakalárskeho študijného programu 3. 3. 15 Manažment (2015).

renciou. Upozorňuje, že voľná konkurencia ako nepochybne spravodlivý a užitočný prvok trhového mechanizmu nemôže byť regulatívom hospodárstva, pretože vedie k sústredeniu bohatstva a moci. Tento objektívne podmienený dôsledok pôsobenia konkurencie vytvára tzv. tri druhy boja o ovládnutie:

1. Snahu o ekonomickú prevahu na jednotlivých trhoch,
2. Snahu o politickú moc a podmanenie jej sily a vplyvu pri hospodárskom súťažení,
3. Snahu o ekonomickú a politickú nadvládu na medzinárodnej úrovni.

Zároveň upozorňuje, že všeliekom na odstránenie negatívnych dôsledkov pôsobenia monopólov nemôže byť štátny intervencionizmus, ktorý je v podstate slepou silou a násilnou energiou.⁵ V tridsiatych rokoch minulého storočia bola takmer presne popísaná súčasná situácia, resp. proces, ktorý v knihe „RIADENIE – Vodcovia a manažéri“ vysvetľuje profesor *Kassay*. Štúdium diela ma utvrdilo v tom, že implementácia Sociálnej náuky Cirkvi do ekonomickej teórie patrí, má svoj hlboký zmysel a je to biele miesto vedeckého a pedagogického procesu nielen na katolíckych univerzitách.

Štefan Kassay, tak ako tí, ktorí sa ekonómiou zaoberajú vie, že kľúčovou osobnosťou makroekonómie je *John Maynard Keynes*, ktorý je citovaný na strane 85. Dodnes sa používajú nástroje (fiškálna a menová politika), ktorých účinkov na makroekonomickú rovnováhu vysvetlil v svojom diele *Všeobecná teória zamestnanosti, úroku a peňazí* v roku 1936 *J. M. Keynes*. Avšak už v roku 1891 pápež Lev XIII. upozornil na potrebu obhajoby práv pracujúcich, ktorých „dravý kapitalizmus“ XIX. storočia uvrhol do nepredstaviteľnej biedy a požaduje zásahy štátu (polstoročie pred *J. M. Keynesom*).⁶

Studentov určite povzbudí skutočnosť, že už v roku 1891 pápež Lev XIII. odmietal odstránenie negatívnych dôsledkov kapitalizmu radikálnym spôsobom – socialistickou revolúciou. Upozorňoval na to, že ak by aj k takému niečomu došlo, tak to spôsobí okrem hmotnej aj morálnu biedu a dlhodobý takýto stav nemôže byť udržateľný. Ján Pavol II. v sociálnej encyklike *Centesimus annus* vydanéj v roku 1991 potvrdil nadčasovosť a pravdivosť týchto slov pred sto rokmi. V tomto období končila éra socializmu a aj na Slovensku sa začal transformačný proces, ktorý v tejto knihe *Š. Kassay* vysvetľuje a aplikuje na podnikovú sféru.

Časné veci nie je možné správne pochopiť a ohodnotiť, ak sa duša nevyhnutne stráca, ba celé stvorenie sa stáva nepreniknuteľným tajomstvom. To, čo nám diktuje sama príroda, je v kresťanstve dogmou, na ktorej ako na základnom kameni spočíva celá stavba náboženstva: že totiž ten pravý život človeka je život budúceho veku. Boh nás totiž nestvoril pre tieto krehké a pominuteľné dobré, ale pre dobrá nebeské a večné; a zem nám dal ako miesto vyhnanstva, nie ako vlasť. Či vlastniš množstvo bohatstva iných pozemských dohier, alebo ich nevlastniš, to nie je pre večné šťastie vôbec dôležité. Ale dobré či zlé používanie týchto dohier, to je to, čo je zvrchovane dôležité.⁷ Stretávame sa s negatívnymi názormi na ekonómiu, na systém fungovania trhového mechanizmu, na to, že kritériom hodnotenia úspešnosti je len zisk a výsledkom konania konzumný spôsob života. Trhový systém vnímam ako dielo Božej prozreteľnosti, nemá však cit, ani rozum, len jednoducho pôsobí. Za každým rozhodnutím domácnosti (spotrebiteľa, zákazníka), podniku ako aj štátnych a nadnárodných inštitúcií stojí vždy konkrét-

⁵ Sociálne encykliky Lev XIII., Pius XI., Ján XXIII., Pavol VI., Ján Pavol II. (1997). Trnava: Spolok Svätého Vojtecha, s. 112 – 114.

⁶ Glos, J. 2001: Prínos kresťanstva do rozvoja ekonomickeho myslenia, s. 105.

⁷ Sociálne encykliky Lev XIII., Pius XI., Ján XXIII., Pavol VI., Ján Pavol II. (1997). Trnava: Spolok Svätého Vojtecha, s. 23.

ny človek. Preto je nesmierne dôležité aj pri výučbe ekonómie a manažmentu zdôrazňovať kľúčové postavenie človeka tak ako ho nachádzame v sociálnych encyklikách.

Konkrétnym človekom je aj manažér a vodca. Profesor *Kassay* zrozumiteľne vysvetlil teóriu riadenia podniku a identifikoval spoločné a rozdielne znaky manažérov a vodcov. Obe kapitoly sú spracované s využitím množstva prevažne zahraničných zdrojov. Kniha končí desiatimi Maxwellovými vodcovskými vlastnosťami ako charakter, pozitívny postoj, vynikajúca schopnosť pracovať s ľuďmi, výborné komunikačné schopnosti atď. Človek sa učí celý život. Túži viesť, ale potrebuje byť správne vedený. *„Základný princíp vodcovstva možno definovať takto: ľudia majú tendenciu nasledovať toho, kto podľa ich názoru je, alebo bude schopný uspokojovať ich osobné ciele. U riadiaceho pracovníka sa vodcovstvo prejavuje jeho osobným príkladom a aktívnou účasťou...“*⁸

Pre mňa osobne je zosobnením Maxwellových vodcovských vlastností a základného princípu vodcovstva prof. *Kassaya* život Božieho syna, Ježiša Krista. Nie som dokonalý vodca mojej viacpočetnej rodiny, mojich študentov, kolegov, rodinného podniku, ale nie som spokojná s danou situáciou (desiata Maxwellova vodcovská vlastnosť). Po štvrtstoročí som zanechala na brehu loďku pôsobenia na „svetskej“ univerzite a túžim byť bližšie k dokonalému vodcovi. Viesť mladých ľudí, formovať ich myseľ a srdce, je náročný proces. Ekonómia učí chápať správanie sa človeka v pozícii domácnosti ako aj podniku v podmienkach trhového systému. Vysvetľuje motívy jeho konania, všetko je prepojené zložitým systémom finančných vzťahov, ale...za to najcennejšie, čo v živote mám – svojich rodičov, manžela, štyri zdravé deti – som nezaplatila ani jeden cent. Sociálna náuka Cirkvi ma fascinuje nadčasovými úvahami a odporúčaniami. Prepája kresťanské hodnoty s dennou praxou v aktuálnom ekonomickom a sociálnom prostredí. Má silu viesť správnym smerom študentov ekonómie a manažmentu, ak sa im podá v kontexte s praxou, ak ju študenti majú možnosť vycítiť nielen zo slov, ale aj z konania a správania sa svojich učiteľov – vodcov, manažérov.

Záver

Základný predpoklad dobrých vodcov a manažérov je, aby boli dobrí ľudia. Katolícka univerzita v Ružomberku ako jediná na Slovensku vzdeláva a vedie študentov v duchu tradičných kresťanských hodnôt. Sociálna náuka Cirkvi sa zaoberá mnohými ekonomickými problémami, prepája princípy fungovania trhového mechanizmu so základnými princípmi a právami človeka a jeho ľudskej dôstojnosti. Pána profesora *Kassaya* profesionálne vnímam ako jedného z otcov modernej slovenskej ekonomickej vedy v prepojení nielen s praxou, ale aj s vnímaním dôležitosti dobra v ľudskom srdci. Študenti cítia potrebu byť nielen vzdelávaní, ale aj milovaní a formovaní. Učiteľ to môže do nich vložiť len vtedy, ak sám tieto dary dostáva – či už v svojej rodine alebo v práci. Presne tieto dary na pôde Katolíckej univerzity dostávam a som rada, že taký vzácny človek ako je pán profesor *Kassay* odovzdáva výsledky svojho celoživotného diela práve cez časopis Katolíckej univerzity v Ružomberku – Reflexie.

J. M. Keynes: „Nie je ďaleko deň, kedy ekonomické problémy ustúpia do pozadia kam patria, a naše hlavy a srdcia sa budú znova zaoberať tým čo má v skutočnosti zmysel – otázkami života, ľudských vzťahov, stvorenia, jednaní a viery“.

⁸ Kassay, Š. Riadenie – vodcovia a manažéri, s. 140.

Prípadová štúdia

Rodinné podnikanie v cestovnom ruchu v duchu sociálnej náuky Cirkvi

Po vzore profesora *Kassaya* si dovoľím exkurz v podobe aplikácie princípov sociálnej náuky Cirkvi v rodinnom podnikaní v cestovnom ruchu. Pán ma na splnenie môjho detského sna – pôsobiť v cestovnom ruchu – nechal čakať 25 rokov. Určite veľmi dobre vedel, prečo to robí.

Láska v pravde, ktorej svedkom sa Kristus stal svojím pozemským životom a predovšetkým svojou smrťou a zmŕtvychvstaním, je základnou hybnou silou skutočného rozvoja každého človeka a celého ľudstva. Láska – „*caritas*“ – je mimoriadna sila, ktorá podnecuje ľudí, aby sa odvážne a veľkodušne angažovali na poli spravodlivosti a pokoja. Je to sila, ktorá má svoj pôvod v Bohu, večnej Láске a absolútnej Pravde. Každý nachádza svoje dobro prijatím plánu, ktorý má s ním Boh, aby ho v plnosti uskutočnil: v tomto pláne totiž človek nachádza svoju pravdu a tým, že ju prijíma, stáva sa slobodným.⁹ Individuálna túžba po dobre sa stáva kvalitou človeka, ktorú sám v sebe vlastní a tak sa stáva aj jeho túžbou v spoločenskom rozsahu jeho zodpovednosti za jeho vlastný život, ako aj za samotnú spoločnosť. Východiská, ktoré používa sociálna náuka Cirkvi sa tak v pojme lásky naplňujú a v osobnom živote každého človeka zreálnujú jeho samotnou existenciou a konaním. Uvedené hodnoty sa snažím rešpektovať svojím životom ako dcéra, manželka, matka, vysokoškolský pedagóg, ale aj pri riadení nášho rodinného podniku Vila Anna v Dolnom Smokovci, mesto Vysoké Tatry.

1. Základná charakteristika rodinného podniku

Ubytovanie v súkromí Vila Anna je súčasťou rodinného domu s tromi bytovými jednotkami. V najväčšej bytovej jednotke – 137 m² býva prevádzkovateľ s rodinou. Ďalšie dve bytové jednotky – apartmán 1 (42 m²) a apartmán 2 (70 m²) sú predmetom rodinného podnikania. Prenajímanie apartmánov sa realizuje na základe osvedčenia o živnostenskom oprávnení č. 740-31605 na vykonávanie živnosti „Ubytovacie služby bez poskytovania pohostinských činností“.

Pre poskytovanie ubytovania v súkromí bol zároveň potrebný:

- súhlas Regionálneho úradu verejného zdravotníctva so sídlom v Poprade,
- osvedčenie o registrácii a pridelení daňového identifikačného čísla,
- pridelenie kódu virtuálnej registračnej pokladnice v zmysle § 7a ods. 1 zákona č. 289/2008 Z. z.

Kedže zodpovedná osoba za prevádzkovanie živnosti má aj trvalý pracovný pomer mimo miesta bydliska, poskytovanie ubytovania v súkromí si vyžaduje spoluprácu členov rodiny – rodičov, manžela a dvoch už dospelých detí. Jedná sa o typicky malý rodinný podnik. Vzájomná spolupráca a participácia členov rodiny nie je upravená trvalým pracovným pomerom, ani inou pracovnoprávnou zmluvou. Zmyslom rodinného podnikania je pokračovanie v tradícií rodičov majiteľky, pozitívny vzťah k cestovnému ruchu a vytvorenie priestoru pre podnikanie detí majiteľov. Vzájomnou spolupracou a participáciou troch generácií sa prirodzene utužujú rodinné vzťahy.

⁹ Benedikt XVI. 2009. *Caritas in veritate*. Trnava: Spolok Svätého Vojtecha, s. 115.

Vybavenie oboch apartmánov je podrobne uvedené na www.booking.com/vysoketatry/vilaanna. Pre návštevníkov je zabezpečené posedenie na terase s možnosťou grilovania v kamennom krbe, bezplatné wifi pripojenie na internet, bezplatné parkovanie pri objekte, ústredné kúrenie. V obidvoch apartmánoch je zakázané fajčiť a taktiež nie je povolené prechovávanie domáceho zvierata. Pre rodiny s malými deťmi je k dispozícii aj detská postieľka a vysoká stolička na kŕmenie. V apartmánoch sa nachádzajú mapy a propagačné letáky. Potrebné informácie poskytuje domáci personál kedykoľvek počas pobytu klientov. Medzi žiadané doplnkové služby patrí možnosť zakúpenia skipasu a aquapasu GoPass priamo u ubytovateľa. Tento proces je zabezpečený formou B2B predaja v spolupráci s kľúčovým subjektom cestovného ruchu vo Vysokých Tatrách, Tatra Mountain Resorts, a.s.

Zmyslom cenovej stratégie rodinného podniku je zabezpečenie splácania hypotekárneho úveru, ktorý bol nevyhnutný na výstavbu rodinného domu. Ceny ubytovacích služieb sa prirodzene odvíjajú od aktuálneho vzťahu medzi dopytom a ponukou, od cenovej politiky priamej konkurencie a od obdobia – sezóna, mimosezóna, pracovné dni, víkend. Ceny je možné vďaka systému internetového portálu www.booking.com kedykoľvek upraviť podľa aktuálnej obsadenosti apartmánov. Priemerná obsadenosť apartmánov v rokoch 2015 a 2016 sa pohybovala od 45 % v mimosezónne po 90 % v hlavných sezónach.

Za najvýraznejší úspech rodinného podnikania považujeme výsledky analýzy spokojnosti ubytovaných hostí na základe internetového portálu booking.com. Podľa 34 hodnotení porovnatelných ubytovacích zariadení v lokalite Vysoké Tatry patrí ubytovaniu Vila Anna prvé miesto s výsledným hodnotením 9,9.¹⁰ Z celkového hodnotenia ubytovania vyplýva, že klienti sú najviac spokojní s personálom. Veľmi si vážili osobný prístup a ochotu pomôcť, poradiť. Ubytovacích zariadení na Slovensku je mnoho, ale nie každý si vie vážiť klientov a vyjsť im v ústrety. Takýmto správaním si nielenže udržujeme stálych klientov, ale získavame nových, ktorí si ubytovanie v súkromí Vila Anna vyberú predovšetkým vďaka vysokému hodnoteniu. Sme presvedčení, že takéto hodnotenie sa darí dosahovať aj vďaka špecifickému prístupu ku klientom, ktorého zdrojom je nielen vzťah k cestovnému ruchu ako takému, ale do značnej miery sú to hodnoty a odporúčania čerpané z kresťanskej viery aj prostredníctvom sociálnej náuky Cirkvi.

2. Špecifický prístup k manažmentu ako predpoklad ekonomickej efektívnosti

Teória cestovného ruchu je vo vzťahu k normám správania sa k návštevníkom takmer dokonale prepracovaná. Vhodne dopĺňa ekonomickú teóriu, ktorá okrem iného rieši ekonomickú efektívnosť domácností a podnikov vo vzťahu k trhovému kolobehu. V prípade rodinného podnikania sú tieto dva základné subjekty trhu intenzívnejšie prepojené. Úspešnosť v podnikaní sa okamžite a viditeľne prejavuje v miere uspokojovania základných i nadvstavbových potrieb členov domácnosti.

V encyklikách sociálnej náuky Cirkvi cítiť prítomnosť Božej lásky. Ich ústrednou myšlienkou, cieľom všetkého snaženia je človek a jeho dôstojnosť. Všetky ekonomicke aktivity majú smerovať v prvom rade k človeku. Každý z nás by mal konať tak, aby sme obstáli pred Pánom a aby každý človek po stretnutí s nami sa cítil obohatený, šťastnejší. Cestovný ruch dáva vynikajúcu príležitosť práve na takéto správanie. Dovoľme si tvrdiť, že je to jedna zo základných podmienok ekonomickej efektívnosti podnikov cestovného ruchu. V menších rodinných podnikoch je táto úloha o niečo jednoduchšia, rodinní príslušníci zainteresovaní v manažmente podniku si skôr dokážu „ustrážiť“ vzťah ku klientovi.

¹⁰ Pitková, K. Komunikačný mix vo vybranom podniku. [Diplomová práca].

Postrehy a odporúčania na základe dvojročných skúseností s rodinným podnikaním v cestovnom ruchu:

- a. Dnes už každý návštevník má aj doma príjemné prostredie, kvalitnú stravu, možnosť efektívne využiť čas, adekvátne vybavenie domácnosti – kuchyňa, televízor, wi-fi a pod. Od zmeny miesta bydliska vo voľnom čase očakáva pridanú hodnotu. Vysoké Tatry ponúkajú veľa možností rekreačného vyžitia, je to kľúčová destinácia cestovného ruchu na Slovensku. Konzumným spôsobom života nasýtený návštevník očakáva obyčajné „pohladenie duše“. Túži po čase ubytovateľa, po jeho úsmeve, ochote, po drobnostiach, ktoré mu vyčaria na tvári úsmev a práve tento deň bude pre neho nezabudnuteľný a krásny. Žijeme vo veľmi rýchlej dobe a z celého roka nám do tých ďalších okrem Vianoc, veľkonočných sviatkov, milých rodinných udalostí v pamäti ostávajú práve dovolenkové zážitky. Z nich v dobrom slova zmysle návštevník „žije“ po celý ďalší rok. Cestovný ruch musí byť v prvom rade vašeň a srdcová záležitosť. Výstižne to vyjadruje úvodná veta tzv. výchovného plagátu k cestovnému ruchu z roku 1942 *„Občania Slovenska! Ako každoročne tak i v tomto roku objavja sa v našich mestečkách a dedinách cudzí hostia. Prídu ako turisti obdivovať krásu našich krajov, prídu ako letujúci, aby si na našich dedinách oddýchli od práce a aspoň na niekoľko dní nepočuli mestský hluk. Títo cudzí hostia sú pre vás pozhnaním, lebo znamenajú dôchodok pre každého. Pozdravte sa hosťom, buďte úctivý, prívetivý, všemožne sa snažte, aby sa cítili ako doma, stanovte primerané ceny, aby hosť prišiel aj o rok, uctievať si reč, presvedčenie a zvyky svojho hosta...“*¹¹.
- b. Veľké drobnosti – nízke náklady s obrovskou pridanou hodnotou a v konečnom dôsledku aj výnosmi. Uvedieme niekoľko príkladov:
 - Klient pošle SMS, že bude meškať, pretože sú zápchy na cestách. Zvyčajne je táto situácia v letnom období, keď sa striedajú turnusy. Okamžitá reakcia na túto situáciu sú dve plechovky piva, ktoré odnesieme do chladničky v apartmáne. Nákupná cena 1,- €, hodnota užitočnosti pre klienta po príchode spolu s úsmevom a milým privítaním je nevyčísliteľná.
 - Varíme a pečieme pre šesťčlennú rodinu. Nič to nestojí dať na tanierik štyri kúsky ešte teplého koláča alebo priniesť na ochutnanie dve porcie jedla. Opäť – minimálne náklady, ale výnimočný efekt. Klient však musí cítiť, že sa nejedná o akt vypočítavosti, ale o radosť v srdci z toho, že môžeme niekomu poslúžiť, urobiť radosť. Nebojme sa dať do podnikania v cestovnom ruchu emócie. Pozitívna energia sa prenáša a spokojnosť zákazníka cítime nielen v ekonomických efektoch, ale predovšetkým v subjektívnych pocitoch šťastia, pohody a zmysluplnosti nášho konania.
 - Víkendové pobyty. Ak klienti prichádzajú v štvrtok alebo piatok a odchádzajú v nedeľu, vyblokuje noc z nedele na pondelok (ak tam nie je nejaká iná rezervácia) a klientom ponúkame, že môžu apartmány využívať až do nedele večera. Po túre alebo lyžovačke sa tak môžu v kľude osprchovať, najesť a tak odchádzajú domov. Toto si nemôžu prirodzene dovoliť veľké ubytovacie zariadenia. Pridaná hodnota je dvojnásobná. Na jednej strane spokojnosť návštevníkov a na strane druhej naša rodina svätí nedeľu, pretože nie je potrebné upratovanie apartmánov v dôsledku striedania hostí.
 - Ústretový prístup. Vidíme, kedy sa klient vracia z túry, výletu. Akože „náhodou“ vyjdeme z domu, pozdravíme sa, usmejeme sa, opýtame sa ako prežili deň, poradíme ďalší výlet, prípadne miesto dobrej večere. Opäť nízke náklady a vysoká pridaná hodnota, ktorá sa postupne premietne aj do ekonomických výnosov.

¹¹ Piteková, J. Príspevok ku skúmaniu vývoja cestovného ruchu na Slovensku do roku 1945, s. 77.

- Sociálne cítenie pri stanovovaní cien. VILA Anna sa nachádza v blízkosti Šrobárovho ústavu, kde chodievajú rodičia s chorými deťmi na kontroly. Máloktoľ ubytovateľ v okolí je ochotný prenajať apartmán na jednu noc a keď tak urobí, tak požaduje vysokú cenu, pretože si uvedomuje, že mamka s dieťaťom nemá na výber. Sú to logické dôsledky praktického uplatňovania poznatkov z mikroekonómie – teórie elasticity dopytu. Ak do podnikania vkladáme srdce a vidíme, že ubytovanie na jednu noc potrebuje mamka s chorým dieťaťom, pri prvom pohľade na klienta vieme odhadnúť jeho sociálny status, finančné možnosti. Žiadnymi peniazmi sveta sa nedá vyjadriť výraz očí mamy, keď poskytneme túto jednu noc zdarma, prípadne za minimálnu cenu.

Z tohto aspektu je veľmi dôležité postavenie rodinného podniku ako takého. Rodičia manažujú firmu, do aktivít zapájajú aj svoje deti a takto im pripravujú pôdu pre pokračovanie podnikania v tejto oblasti. Rodinné podnikanie napomáha utužovaniu rodinných vzťahov, ochote vzájomne si pomôcť, má dôležitý výchovný aspekt. Roky počujeme o vysokej kvalite služieb cestovného ruchu napr. v Rakúsku, ale zároveň vieme, že viac než 90 % podnikov cestovného ruchu sú práve malé a stredné rodinné podniky. Ak je v rodinnom podniku implementovaná láska nielen medzi členmi rodiny, ale aj vo vzťahu ku návštevníkovi, pretvára to celú destináciu cestovného ruchu v dobrom slova zmysle. Hodnota rodiny je tá najvyššia a najzmyslupnejšia, ktorú si môžeme priať. Ak túto hodnotu dokážeme preniesť do vzťahu klient a poskytovateľ služieb v cestovnom ruchu, tak to môže napomôcť zvyšovaniu ekonomickej efektívnosti rodinných podnikov. Na základe skúseností s podnikaním v cestovnom ruchu môžeme konštatovať, že špecifický prístup k manažmentu podniku prináša pozitívne ekonomické dôsledky. Mimoriadne dôležitá spätná väzba pre potenciálneho zákazníka je hodnotenie 9,9. Takéto hodnotenie nemá žiaden hotel vo Vysokých Tatrách, pretože napriek tomu, že mnohé hotely majú krajšie vybavenie izieb, lepšie doplnkové služby, investujú viac finančných zdrojov do marketingu a v porovnaní s vilou Anna majú lepšiu polohu vo vzťahu k centru Smokovca, nemajú možnosť venovať klientom toľko času ako je to v rodinnom podniku s menšou kapacitou. Už v treťom roku podnikania sa formuje stabilná klientela (niektorí hostia si pobyt rezervujú v ročnom časovom predstihu) a môžeme sa spoľahnúť na relatívne stabilný zdroj rodinných príjmov. Tak málo stačí investovať do emočného pozitívneho zážitku klienta a zároveň je to tak náročné pre mnohých poskytovateľov služieb cestovného ruchu ako aj obyvateľov turistických destinácií.

3. Zhrnutie

Zmyslom našej pedagogickej práce na Katedre manažmentu Pedagogickej fakulty je krédo Katolíckej univerzity – formovať rozum a srdce. Láska k Bohu a láska k blížnemu sú základné atribúty nielen kresťanskej viery, ale aj sociálnej náuky Cirkvi. Vzdelávame manažérov, ekonómov, ale v prvom rade sa snažíme vychovávať dobrých ľudí. Cestovný ruch je viac ako ktorékoľvek výrobné odvetvie náročné na kvalitu ľudského faktora. Nemyslíme tým len schopnosť produktívne poskytovať požadované statky a služby, ale vnímať povolanie ako poslanie. Obohatiť návštevníka darom srdca a viery. Sme presvedčení, že aplikácia interdisciplinárneho prístupu v rámci vysokoškolského vzdelávania prepájaním poznatkov ekonomickej teórie, sociálnej náuky Cirkvi a praktických skúseností prinesie pozitívne efekty v rozvoji cestovného ruchu nielen v rodinných podnikoch, ale všeobecne napomôže rozvoju cestovného ruchu v destinácii ako takej.

Oveľa náročnejšie ako vedenie malého rodinného podniku je viesť a manažovať veľkú spoločnosť. Vážim si pána profesora *Kassaya* ako vodcu a manažéra I.D.C. Holding, a.s., ako vysokoškolského profesora s výnimočne rozsiahlou a kvalitnou publikačnou činnosťou, ale predovšetkým ako dobrého človeka, ktorý cíti, že základ trvalého a hodnotného úspechu je v dobrom srdci človeka.

Literatúra

- [1] Alexy, J. 2004. Nové trendy vo vývoji manažmentu. In *Moderné prístupy k manažmentu podniku*. Bratislava: GC-TECH, 2004, pp 9–20. ISBN 80-969189-0-7.
- [2] Benedikt XVI. 2009. *Caritas in veritate*. Trnava: Spolok Svätého Vojtecha. ISBN 978-80-7162-786-9.
- [3] Drucker, P. F. 1992. *Management. Budoucnost začíná dnes*. Praha: Management press, 1992. ISBN 80-85603-00-4.
- [4] Glos, J. 2001. *Prínos kresťanstva do rozvoja ekonomického myslenia*. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB, 2001. ISBN 80-8055-578-8.
- [5] Kassay, Š. 2013. *Riadenie – Vodcovia a manažéri*. Bratislava: VEDA, vydavateľstvo Slovenskej akadémie vied, 181 s.
- [6] Koráb, V., Hanzelová, A., Mihalisko, M. 2008. *Rodinné podnikání*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1843-6.
- [7] Madzík, P. a kol. 2015. *Dobrá prax v oblasti spoločenskej zodpovednosti v prostredí vzdelávacej inštitúcie*. Ružomberok: Verbum, 2015. ISBN 978-80-561-0231-2.
- [8] Mankiw, G. 2009. *Zásady ekonómie*. Praha: Grada Publishing, 763 s.
- [9] Piteková, K. 2016. *Komunikačný mix vo vybranom podniku*. [Diplomová práca] Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB, 2016.
- [10] Piteková, J. 1999. *Príspevok ku skúmaniu vývoja cestovného ruchu na Slovensku do roku 1945*. Studia oeconomica 9. Banská Bystrica, Ekonomická fakulta UMB. 93 s.
- [11] Skidelsky, R.: *How to Rebuild Economics*. Financial Times, 5.aug. 2009. ISSN 0307-1766.
- [12] SOCIÁLNE ENCYKLIKY LEV XIII., PIUS XI., JÁN XXIII., PAVOL VI., JÁN PAVOL II. (1997). Trnava: Spolok sv. Vojtecha. s. 9–55.



Postupne sa stalo naliehavým zamestnávať špecialistov na riadenie. Boli to manažéri a im vlastníci postupne odovzdávali najprv každodenné, operatívne riadenie podniku, neskôr aj strategické riadenie. Tak sa vlastne začala oddeľovať skupina vlastníkov od skupiny manažérov a zamestnancov a od ďalších záujmových skupín usilujúcich sa získať vplyv na riadenie podniku (korporácie), pričom neklesá možnosť sledovať záujmy jednotlivých skupín. Opakom je spájanie vlastníctva a manažérov v malých podnikoch a tento proces spájania a rozdeľovania neustále prebieha. Rozvojom malých podnikov a rýchlym rastom pri ich zväčšovaní sa začali objavovať problémy dezintegrácie medzi vlastníctvom a riadením, ktoré postupne narástli dokonca až na úroveň straty kontroly nad prebiehajúcimi procesmi. Ukazovalo sa, že veľké podniky² si vyžadujú iné formy riadenia ako podniky malé.³

Dôležitá je aj otázka vlastníctva a s tým spätá forma riadenia podniku. Vystupuje tu teda forma podniku a forma riadenia podniku, resp. činnosť manažmentu orientovaná na požadované výsledky. Forma podniku a vlastníctvo spravidla predurčujú formu riadenia. Vlastník podniku najčastejšie „píše noty“ a vrcholný manažment „diriguje“ všetky činnosti. *Donnelly, Gibson a Ivancevich* uvádzajú, že „mnohí vidia podnikateľa ako tvorca, vlastníka a výkonného šéfa nejakého podniku. Niektorí ako kľúčovú charakteristiku podnikateľa zdôrazňujú finančné riziko. Najnovšie pohľady rozlišujú medzi vlastníkom malého podniku a podnikateľom. Vlastník malého podniku zakladá a riadi podnik, aby dosiahol osobný cieľ. Podnik predstavuje obhadenie vlastníkových potrieb, cieľov a osobnosti a rast podniku nemusí byť jeho prvoradým cieľom. Zväčša však podnikatelia vytvárajú podnik, aby rástol a prinášal zisk. Používajú pritom dobre uvážené a plánované postupy, pri ktorých aplikujú koncepcie a postupy strategického riadenia. Podnikateľ je totiž vysoko inovatívny, vytvára nové produkty, trhy a používa kreatívne stratégie a spôsoby riadenia“⁴ Podnikateľ prenáša riadenie podniku na najatého správcu, ktorý vykonáva činnosti zamerané na naplnenie cieľov podnikateľa. Takýmto správcom je riadiaci pracovník alebo jeho módnejšia verzia manažér. Napriek takým a podobným úvahám nenačhdzame presnejšie formulovanú definíciu podnikateľa a podnikania, ak nerátame medzi ne definície v obchodnom a živnostenskom zákone, ktoré sa zameriavajú len na aspekty vymedzené príslušným zákonom.

Názory charakterizujúce podnikateľa vyslovené jednotlivými autormi z rozličných vývojových období chronologicky zhŕňa *Hisrich a Peters*.⁵ Na poprednom mieste sú zohľadnené personálne a sociologické hľadiská, ako aj zásady a podmienky ich obchodno-pracovnej, manažérskej a osobnej spôsobilosti.⁶ Jednotlivé definície podnikateľa⁷ sú zhrnuté na obr. 1.

Podnikanie uskutočňované v rámci podnikov sa vyvíjalo v úzkej väzbe na spoločenský rozvoj v jednotlivých historických obdobiach. *Say* už okolo roku 1800 o systematickej podnikateľskej činnosti píše, že prirodzeným správaním podnikateľa je presun prostriedkov z oblasti nižšej do oblasti vyššej produktivity a výkonnosti. Požadovaný rozvoj podnikov je však možný iba neustálymi inováciami produktov, výroby i samého riadenia.

² Veľké podniky (Large Scale Enterprises – LSE) sú definované ako podniky zamestnávajúce viac ako 250 zamestnancov, prekračujúce tržby 40 miliónov euro, a súvaha má viac ako 27 miliónov euro.

³ Treba pripomenúť, že v období približne okolo roku 1870, keď vznikali veľké podniky, jediným modelom bola armáda. Nebol to ideálny vzor jednak preto, že jej poslanie bolo „ničť“, poslaním podniku je „zveľaďovať“. Okrem toho v štruktúre armády bolo veľa redundancie. Túto stránku vojenskej organizácie manažéri podrobne nepoznali a tak už pri etablovaní podnikovej štruktúry do nej zabudovali aj tieto nežiaduce prvky organizácie, ktoré sa postupne menili na organizačnú byrokráciu. Popri veľkých podnikoch naďalej existovali malé podniky.

⁴ Donnelly, James H. jr. – Gibson, James L. – Ivancevich, John M.: Management. Praha, Grada Publishing 1997, s. 752.

⁵ Hisrich, Robert D. – Peters, Michael P.: Založení a řízení nového podniku. Praha, Victoria Publishing 1996.

⁶ Pôvod slova podnikateľ (entrepreneur) pochádza z francúzštiny a v doslovnom preklade znamená „sprostredkovanie“ alebo „prostredník“.

⁷ Hisrich, Robert D. – Peters, Michael P.: Založení a řízení nového podniku. Praha, Victoria Publishing 1996, s. 19.

Stredovek		Účastník (bojových akcií) a osoba, ktorá zodpovedala za veľké projekty
17. storočie		Osoba podrobujúca sa riziku zisku (alebo straty) z vládných kontraktov dohodnutých za pevnú cenu
1725	Richard Cantillon	Osoba podrobujúca sa riziku sa líši od osoby poskytujúcej kapitál
1797	Beauudeau	Osoba podrobujúca sa riziku, plánujúca, dohliadajúca, organizujúca a vlastníaca
1803	Jean Baptiste Say	Oddelil zisk podnikateľa od zisku z kapitálu
1876	Francis Walker	Rozlišoval medzi osobami, ktoré poskytujú zdroje a dostávajú úroky, a osobami, ktorých zisky pochádzajú z manažérskych schopností
1934	Joseph Schumpeter	Podnikateľ je inovátor a rozvíja nevyskúšané techniky
1961	David McClelland	Podnikateľ je energická osoba preberajúca primerané riziko
1964	Peter Drucker	Podnikateľ umocňuje príležitosti
1975	Albert Shapero	Podnikateľ sa chopí iniciatívy, vytvára určité sociálno-ekonomické mechanizmy a ráta s rizikom neúspechu
1980	Karl Vesper	Podnikateľa inak vidia ekonómovia, psychológovia, odborníci i politici
1983	Gifford Pinchot	Intrapodnikateľ je podnikateľ v rámci už existujúceho podniku
1985	Robert Hisrich	Podnikanie je proces vytvárania čohosi iného, čomu náleží hodnota prostredníctvom vynakladania potrebného času a úsilia, preberania sprievodných finančných, psychických a spoločenských rizík a získavania výslednej odmeny v podobe peňažného osobného uspokojenia

Obr. 1. Charakteristika podnikateľa

To znamená, ak má podnik dosiahnuť požadované efekty, zákonite sa musí pripraviť na neustále zmeny, pretože je sústavne konfrontovaný s okolím. Nie náhodou *Schumpeter*⁸ sto rokov po *Sayovi* píše, že úlohou podnikateľa je narušovať a boriť existujúce štruktúry, podieľať sa na „tvorivej deštrukcii“. V skutočnosti tvrdí to, čo je dnes zrejmé, ale veľmi ťažko sa presadzuje – že vývoj nevyhnutne sprevádzajú zmeny. Zmeny sú samozrejmosťou aj napriek tomu, že ťažko možno presne predvídať dôsledky a riziká, aké z nich vyplývajú. V tom nachádzame zdôvodnenie, prečo podnikateľskú činnosť neustále sprevádza vysoký nárok na odvahu podnikateľa, ale aj manažéra. To sa často spája s nevyhnutnosťou spojenou s porušovaním základných zvyklostí, tradícií a nedostatočných metodologických znalostí. Zložitosť riadenia si vyžaduje rozsiahle znalosti, tie sú obsiahnuté v teórii riadenia, ako aj v pridružených disciplínach (napríklad sociálna psychológia, psychológia reklamy, organizačná kybernetika, informatika, operačná analýza a syntéza, teória systémov atď.). Riadenie sa z tohto pohľadu chápe ako „súbor užitočných znalostí“ zabezpečujúcich spoločnú prácu produktívnych ľudí s rozličnou kvalifikáciou a rozličnou úrovňou znalostí v rámci podniku. Podniky sú rozlične veľké, rôzne členité, majú uspôbené štruktúry (personálna, kapitálová, technická, informatická, organizačná a pod.) podľa svojich potrieb. Práve tento vývoj zaznamenáva prevratné zmeny a formuje odlišné názory na účelnosť štruktúry, na ich syntézy, prejav súhry (s alternatívnou možnosťou synergie) a ich podiel na efektívnosti podniku.

Podnikanie je dôležité aj z hľadiska motivácie a podpory verejnosti. Jeho rozvoj ovplyvňuje aj regionálnu ekonomiku vytváraním ekonomickej základne a pracovných príležitostí.

⁸ Schumpeter, Joseph A.: Essays. On Entrepreneurs, Innovations, Business Cycle and the Evolution of Capitalism. Boston, Harvard University Press 1989.

Práve v tejto súvislosti sa podnikanie prejavovalo v „malých rozmeroch“, vnímalo sa ako malé podnikanie, kde na čele podniku je podnikateľ, na rozdiel od „veľkého“ podnikania vo forme riadenia podniku. Akosi samozrejme sa chápe skutočnosť, že podniky majú aj manažérov a nielen podnikateľov, hoci to často nezodpovedá skutočnosti. Navyše manažér sa musí správať aj podnikateľsky. Podnikanie ako nová kvalita činnosti na konci druhého tisícročia sa dostáva do situácie, keď sa zdôrazňuje „malé je krásne“ (small is beautiful) v súvislosti s vymedzovaním veľkosti podniku, s prihliadaním na jeho efektívnosť. Dôsledkom je častý rozpad veľkých podnikov na malé, čo však dáva predpoklady na kooperovanie týchto malých podnikateľských subjektov tak, aby ich efektívnosť bola vyššia, ako by bola pri ich úplnej samostatnosti. Smeruje sa tým k dosiahnutiu synergie. Vzniká však otázka, ako riešiť podnikateľskú orientáciu. V celom rade riešení vystupuje do popredia intenzívne využitie marketingu. Takto vznikajú aj nové úlohy.

Z hľadiska časovej orientácie vzniká koncepcia podnikovej stratégie a formulujú sa marketingové stratégie, prejavujú sa možné väzby na riadenie sieťovo usporiadaného podniku. Načrtnutý proces má viacero dimenzií, vymenujeme najdôležitejšie:

1. **obsahová** (čo je predmetom riadenia a s akou orientáciou);
2. **metodická** (opierajúca sa o systémovo teoretické poznatky – ako sa to robí);
3. **sociálna** (akí ľudia to vedia urobiť a nadväzne prevádzkovať);
4. **informatická** (aké sú informačné pramene, vstupy dát, možnosti ich využitia, treba vidieť väzbu informačnú a metodickú, reagujúcu na obsahovú);
5. **kapitálová** (predstavuje zvažovanie, posudzovanie, rozhodovanie s cieľom dosahovať trvanlivo uspokojivý zisk).

Podnikanie má mnoho foriem. Nie vždy ide o podnikanie v zmysle tvorby zisku výlučne výrobnými a obchodnými aktivitami. Tvorba hodnôt sa totiž dosahuje aj kapitálovými operáciami. Do rámca podnikania treba zahrnúť aj akvizičnú činnosť, nákup a predaj podnikov alebo ich ekvivalent vyjadrený akciami, ich nákupom a predajom. Tak môže podnik meniť vlastníka bez toho, aby sa tým narušil jeho chod. Významne sa to však týka manažmentu a riadenia podniku.

Akkoľvek podnikanie jednotlivcov sa s vývojom podmienok stávalo čoraz zložitejším a postupne si vyžiadalo vzájomnú pomoc a previazanie niektorých aktivít. Spolupráca viacerých podnikateľov sa stávala bežným javom. V priebehu času a získaním dostatočných skúseností sa ukázalo, že rozličné dohody o spolupráci, vzájomných záväzkoch, výnimiek či iných zvýhodnení je potrebné „zapísať“, a tak vznikali prvé dokumenty, akési zmluvy medzi podnikateľmi. Zmluvy mali rozličnú podobu a obsah. Špecifické boli zmluvy upravujúce vzťahy a spôsoby konania na základe určitého združovania či „spoločovania“. Okrem podnikania fyzických osôb sa postupne začalo podnikať „vo veľkom“, na základe už spomínaných dohôd či zmlúv. Vznikali prvé formy umožňujúce efektívnejšiu spoluprácu s konkrétne určeným cieľom. Tieto špecifické formy podnikania postupne nadobudli rámec, ktorým bolo možné charakterizovať podnik. S vývojom legislatívy sa začali rozlišovať podnikateľské subjekty v podobe fyzických a právnických osôb. Postupne vznikali a rozvíjali sa rozličné podoby podnikov. Najznámejšou organizačnou formou „veľkého“ podnikania, konkrétnym druhom podniku je akciová spoločnosť označovaná ako korporácia.

Na dosiahnutie podnikateľských cieľov a vytvorenie nových hodnôt s cieľom zhodnotiť zdroje sa zdôrazňujú predovšetkým tieto vlastnosti:

- iniciatíva,
- schopnosť organizovať a reorganizovať s cieľom zmeniť zdroje a situácie podľa zámerov,
- zručnosť v zakalkulovaní rizika, ktoré hrozí pri neúspechu,
- ovládanie tvorby a využívania podnikateľských príležitostí,
- schopnosť orientovať sa a realizovať zmeny a inovácie,
- zvládnutie plynulého postupu v lepšom využívaní existujúcich zdrojov,
- narábanie s metódami a technikami orientovanými na obmedzovanie strát,
- záujem o vytváranie nových pracovných príležitostí a pod.

Všetky definície akcentujú prírastkové bohatstvo, ktoré vytvárajú jednotlivci schopní preberať riziká z hľadiska kapitálu, času alebo kariéry, alebo poskytujú hodnotu za tovar či služby. Tovar a služby musia obsahovať hodnotu vloženú podnikateľom prijatím a vynaložením potrebných spôsobilostí a zdrojov. Význam podnikania pre ekonomiku štátu nemožno zužovať iba na rast produkcie a príjmov na obyvateľa. Dôležité je iniciovať a konštituovať zmeny v štruktúre podnikania ako takého a spoločnosti ako celku. Tieto zmeny sprevádza rast a vzostup produkcie. Súčasťou rozvoja sú inovácie a organizačné zmeny. Tie smerujú k rozvoju trhu. To zároveň stimuluje záujem investorov. Novovytváraný kapitál rozširuje priestor na rast a novú spotrebu a následne na lepšie využívanie nových kapacít a produkcie. Rozvoj produktov spolu s investíciami prostredníctvom inovácie rozvíja a komercializuje podnikateľskú činnosť a tá zase stimuluje ekonomický rast.

Podnikaním sa rozumie sústavná činnosť vykonávaná podnikateľom samostatne, pod vlastným menom a na vlastnú zodpovednosť a zameraná na dosiahnutie zisku. Zmyslom podnikania však nie je iba zisk. Požaduje sa aj spoločenská zodpovednosť a etika podnikania. Tá vyplýva z poskytovania produktov prostredníctvom trhu v záujme uspokojovania potrieb a požiadaviek zákazníkov pri rešpektovaní ekologických hľadísk, ako aj z humanitného postoja k sociálne slabším vrstvám, k národnostným menšinám a pracovníkom z iných krajín. V tejto prizme podnikania chápeme aj oprávnenosť zisku a jeho použitia na ďalší rozvoj podnikania alebo pokrytie primeraných potrieb a záujmov podnikateľa.

Tradičná podniková hierarchia postupne stratila niekdajší význam a neexistuje už ani implikovaná štruktúra, t. j. postup v rámci odboru či odvetvia. Vznik veľkého podniku a východiskové prístupy k jeho vedeniu sú zhrnuté do niekoľkých bodov:

1. **Postupným spoločenským vývojom** si podnikanie vyžadovalo koncentráciu veľkého objemu kapitálu.⁹ Práve na základe spoločenskej potreby vznikli veľké podniky. Korporatívnym spôsobom sa združil potrebný kapitál, čo je dôsledkom sociálneho, hospodárskeho a technologického vývoja.
2. **Definovala sa „množina vzťahov medzi manažmentom podniku, správnu radou, akcionármi a inými podielníkmi“**.¹⁰ Ide teda o vzťahy medzi ľuďmi, ktorí v podniku zastávajú rozličné manažérske alebo výkonné pozície.

⁹ Vznik obmedzeného ručenia kapitálových spoločností sa začal koncom prvej polovice devätnásteho storočia po schválení zákona o akciových spoločnostiach britským parlamentom (A Joint-Stock Companies Act of roku 1844) a v nasledujúcich rokoch zákona o obmedzenom ručení akcionárov (1855) a zákona o zlučovaní spoločností (1862). Pred prijatím týchto zákonov všetky legislatívne akceptované druhy podnikania mali spoločné to, že podnikatelia ručili nielen vloženým kapitálom, ale aj celým svojím osobným majetkom, vrátane majetku rodiny. Tento stav nevytváral vhodné podmienky na podnikanie.

¹⁰ Podľa definície OECD uvedenej v článku Marcincin, Anton: Vlastníci, manažéri, financie: potreba reformy. Hospodárske noviny 14. – 16. 1. 2000, s. P4.

3. **Danej forme podniku** zodpovedá štruktúra na stanovenie cieľov podniku a vymedzujú sa prostriedky na ich dosiahnutie a na monitorovanie výkonnosti celého podniku, resp. jeho podriadených podnikov a závodov.
4. **Je žiaduca vhodná stimulácia** štatutárnych orgánov podniku a manažmentu, aby sledovali ciele, ktoré sú v záujme podniku a akcionárov. Malo by sa umožniť účinné monitorovanie, ktoré by povzbudzovalo podniky k efektívnejšiemu využívaniu zdrojov.
5. **Rozvoj veľkých podnikov** v súčasnosti podnecuje aj aspekt globalizácie podnikania. Keďže veľké podniky podnikajú zo združeného kapitálu, musí byť zrejмый podiel jednotlivých (aj zahraničných) vkladateľov kapitálu. Podiely na imaní podniku sa vyjadrujú kapitálovým ekvivalentom, počtom akcií, ktoré sú vydané podielnikovi, akcionárovi. Podnik má tak formu akciovej spoločnosti.

Jednotlivé etapy mali prirodzenú tendenciu vývoja:¹¹

1. **V období 1860 – 1870** sa veľké podniky a štátna správa sformovali do podoby prvých moderných organizácií. Zamestnávali mnoho ľudí. Nepracovali pre „organizáciu“, ale pre „pána“.
2. **V roku 1913** pre nejakú organizáciu pracovala necelá pätina všetkých pracovných síl. Predovšetkým ako manuálni priemyselní robotníci. Väčšina z nich bola zamestnaná v malých rodinných podnikoch, nie vo veľkých podnikoch.
3. **O štyridsať rokov neskôr**, v päťdesiatych rokoch dvadsiateho storočia, dominovali zamestnanci veľkých podnikov všetkým ekonomikám ako priemyselní robotníci a štátni zamestnanci v gigantických vládnych inštitúciách. Aj v odbornej literatúre tohto obdobia bol najfrekventovanejší pojem „organizačný človek“.
4. **V roku 1990** už väčšina ľudí pracuje v nejakej organizácii, čoraz častejšie to však nie sú zamestnanci tejto organizácie. Sú to subdodávatelia alebo „dočasní zamestnanci“, ktorí vlastnia svoje špecializované podniky. Robia dočasnú prácu na čiastočný úväzok, a to aj na dlhšiu dobu. Rozvíja sa outsourcing – dodávateľské zabezpečovanie jednotlivých činností v podobe komplexnej zákazky. Jeho význam neustále narastá.
5. **V dvadsiatom prvom storočí** už každý podnik musí do svojej štruktúry integrovať riadenie zmien. Musí byť pripravený opustiť všetko, čo robí, a pritom sa venovať tvorbe a nepretržitému vývoju niečoho nového. Je potrebné naučiť sa svoje znalosti využívať a organizovať inovácie ako systematický proces. Organizačná spôsobilosť podrobiť sa zmenám vyžaduje značnú mieru decentralizácie. Štruktúra podniku musí umožňovať rýchle rozhodovanie. Podniky neustále narušujú, dezorganizujú a destabilizujú okolitú spoločnosť. Mení sa doprta po znalostiach a schopnostiach.

Veľké podniky sa stali stabilným faktorom ekonomiky už pred prvou svetovou vojnou. A v dvadsiatych rokoch sa prakticky zakonzervovali.

¹¹ Drucker, Peter F.: Řízení v době velkých změn. Praha, Management Press 1998, s. 61 – 66.

Veľkú krízu mnohé prežili v nezmenenej podobe. Po ďalších štyridsiatich rokoch neustále narastala ich veľkosť v objeme tržieb, ziskovosti, ale predovšetkým v produktivite, kde za posledných desať rokov podiel pracovníkov zamestnaných v najväčších 500 podnikoch poklesol z 30 percent na 13. Stúpa počet vzťahov, ktoré nie sú založené na vlastníctve alebo na partnerstve, ale na zmluvnom základe, napríklad spoločné podniky, minoritné investície dohodnuté v rámci zmlúv o spoločnom výskume alebo marketingu a pod. Sú to poloformálne aliancie rôzneho druhu.¹²

Vzájomné vzťahy sa stávajú čoraz zložitejšími, a sú v neprestajnom vývoji a kladie sa dôraz na zmluvné vzťahy a tým aj na vzájomnú dôveru medzi partnermi.

Rozvetvenú organizačnú štruktúru s viacerými divíziami, prípadne dcérskymi podnikmi majú predovšetkým veľké podniky (korporácie). Ale riadenie v dcérskych podnikoch ešte aj dnes sa zakladá na kontrolnom prístupe z päťdesiatych alebo šesťdesiatych rokov dvadsiateho storočia. Ukazuje sa, že tradične chápaná nadnárodná korporácia je už neperspektívna. Rýchle zmeny okolia si vyžadujú nové prístupy. V minulosti sa podniky rozrastali na vlastnej báze, alebo prostredníctvom akvizícií. Dnes sa podniky veľmi často rozrastajú prostredníctvom aliancií, najrôznejších – i nebezpečných – spojenectiev a spoločných projektov. Takýto smer rastu podniku sa stáva neprehľadným, dominuje v ňom množstvo vzťahov, ktoré môžu byť aj retardačné. Nastalo obdobie prechodu od príkazového k znalostnému modelu. Je čoraz zrejmejšie, že kvalifikovanosť nemožno posudzovať podľa „dôležitosti“ certifikátu či diplomu.¹³

Podnik a jeho právne formy

Moderné podniky sa vyvinuli z jednoduchších foriem podnikania.¹⁴ Nové podniky už reagovali na minulé skúsenosti a ich „forma“ sa môže chápať ako reakcia na chybné kroky. Podniky majú svoje hlboké historické korene, keď sa postupne „nabaľovali“, rozrastala sa ich veľkosť a rozširovali vzťahy. Zásadným zdokonaľujúcim prístupom sa stalo „grupovanie“, koncentrácia osôb a tovaru s cieľom dosiahnuť ekonomickú silu a ochrániť svoj majetok. Vznikali rozličné typy samostatných podnikov i spoločného podnikania. Veľkú úlohu zohrávali banky, ktoré sa stávali významnými aktérmi podnikania.

V rámci privatizačného procesu sa v transformujúcich krajinách vyčlenil nový druh podnikateľa, vlastník väčšieho podniku alebo vlastník viacerých podnikov zoskupujúcich sa do korporácií. Na prežitie a rozvoj podniku je nevyhnutná neustála inovácia produktov, výroby i samého riadenia. To si vyžaduje nové prístupy a predpokladá sa zložitejší vývoj v novom prostredí, kde takéto súkromné podnikanie a nové vlastnícke vzťahy nie sú dosť známe a nemajú tradíciu. V takomto prostredí sa dostáva do popredia úloha podnikateľa a výkonných zložiek podniku. Pre podnikateľa sa vytvára miesto vodcu a jedinca, od ktorého sa očakávajú aktivity spojené s narušaním a búraním dosiaľ existujúcich nefunkčných štruktúr, zároveň s účasťou na tvorbe nového prostredia či nových hodnôt, i keď je ťažké presne predvídať dôsledky a riziká budúceho vývoja.

¹² Drucker, Peter F.: Řízení v době velkých změn. Praha, Management Press 1998, s. 61 – 66.

¹³ Zajímavý je výrok Druckera, Petra F.: „Tituly sú čierne-biele. Ak niektorá organizácia robí reinžiniering, vzhľadom na informácie sa väčšina úrovní riadenia stáva redundantnou. Väčšina veľkých podnikov znížila počet úrovní o 50 %, a to dokonca aj v Japonsku. Toyota obmedzila približne dvadsať úrovní na 11 a GM zoštiehla z 28 na 19 úrovní riadenia. Aj tento počet sa rapídne znižuje.“ In: Drucker, Peter F.: Řízení v době velkých změn. Praha, Management Press 1998, s. 17.

¹⁴ Gerber, Michael E.: Podnikatelský mýtus. Proč většina malých firem zkrachuje a co proti tomu dělat. Praha, Management Press 1995.

Okrem klasického podnikania výlučne na „vlastnú päť“ sa postupne rozvíjali nové formy, do ktorých vstupovali aj nepodnikateľské inštitúcie. Preto prirodzeným pokračovaním vývoja moderných obchodných zoskupení sú napríklad vládne agentúry so zvláštnym poslaním. Vláda poskytovala podnikateľské privilégiá „patentovou listinou“ alebo inými spôsobmi. Tak vlastne dochádzalo aj k určitej selekcii, výberu, voľbe. Je to dôležitý aspekt, pretože podnikatelia tak majú príležitosť získať rozličné potrebné oprávnenia. Bývajú to koncesie na podnikanie, ktoré prepožičiavali výhody plynúce z formálnej organizácie. Koncesia spravidla ustanovovala nový subjekt, do čela ktorého bol menovaný správca alebo správna rada. Zároveň sa určili aj príslušné právomoci, zachytené v dokumente nazvanom stanovou spoločnosti (podniku). Takto pri skupinovom úsilí a vytváraní určitých zoskupení sa uľahčovala rozsiahla akumulácia kapitálu. Ponúkala sa možnosť získavať relatívne malé finančné čiastky od veľkého počtu upisovateľov. Tým sa diverzifikovalo investované riziko.

Tak aj menšie podniky, môžu realizovať svoj zámer „narastať“. Podniky sa však môžu zväčšovať nielen vlastným rastom, ale aj združovaním do väčších celkov. Vo svete sú bežné fúzie, združovania a ovládnutia, ktoré smerujú k novému efektívnemu usporiadaniu. Je preto pochopiteľné, že podniky sa odlišujú veľkosťou, spôsobom riadenia a organizačnou či právnou formou.

Základné rozdelenie podnikov je nasledujúce:

- Podnik jednotlivca (sole proprietorship);
- Partnerský podnik (spoločenstvo – partnership);
- verejná obchodná spoločnosť,
- komanditná spoločnosť,
- spoločnosť s ručením obmedzením,
- akciová spoločnosť,
- družstvo,
- štátny podnik.
- Korporačná forma podniku (corporations)
- spoločné podniky (joint ventures),
- spojené a združené podniky,
- iné formy korporácie.

Rozličné právne i veľkostné zoskupenia sa neustále menia, vyvíjajú, nadobúdajú novú formu, ktorá by vždy mala byť odrazom aktuálneho vývoja vonkajšieho i vnútorného prostredia.

Podnik jednotlivca (sole proprietorship)¹⁵

Spravidla je to malý podnik, ktorý prevádzkuje jedna fyzická osoba. Táto osoba je jediným vlastníkom a často jediným pracovníkom. Názorným príkladom môže byť stánkový predaj. Jednotlivec, vlastník malého podniku, môže vo svojom podniku zamestnávať ďalšie osoby, najčastejšie niekoho z rodinných príslušníkov. Ak je toto podnikanie úspešné, snaží sa majiteľ (napríklad živnostník¹⁶) svoj podnik rozšíriť, pretože predpokladá, že dosiahne aj väčší zisk. Je známe, že mnohé malé podniky vo svete sú úspešné a malý podnik sa rozvinul na veľký podnik, dokonca na nadnárodnú korporáciu. Na druhej strane podnikanie jednotlivcov je veľmi rizikové a podniky, ktoré rast konkurencie nevydržia, často postihuje neúspech.

¹⁵ V podmienkach SR a ČR je to fyzická osoba alebo živnostník.

¹⁶ Živnosti môžeme deliť podľa spôsobu získavania oprávnenia na: 1. ohlasovacie a 2. koncesované. Iný druh delenia prihliada na kvalifikáciu a dochádza k špecifikovaniu podľa požiadaviek na odbornú spôsobilosť takto: 1. remeselné, 2. viazané a 3. voľné.

Malé podniky sú zvyčajne flexibilné, môžu zavádzať nové produkty, ale nevýhodou je, že môžu rýchlo zaniknúť.

Podnikanie jednotlivca vzhľadom na neobmedzené ručenie (unlimited liability) je veľmi riskantné, pre mnohých však pritažlivé pre mnohé výhody. Tie vyplývajú predovšetkým z pracovnej nezávislosti a voľnosti. Nemusí sa deliť o výsledok svojho snaženia, môže ľahko meniť svoju činnosť, je pružný a prispôsobivý zmene situácie vo svojom okolí. Pokiaľ vlastník a podnikajúci jednotlivec má nejakú originálnu myšlienku, dobrý nápad či dokonca vynález, lepšie ho uchráni pred konkurenciou a stáva sa jediným realizátorom svojho nápadu, čo mu môže podstatne zvýšiť výnosy z podnikania.

Podnikanie jednotlivca má však aj svoje nevýhody, ako je vysoká pracovná náročnosť, veľké pracovné nasadenie. Vyžaduje sa systematickosť a silné predsavzatie vydržať tlak okolia, ale najmä neustále problémy so získavaním potrebných finančných prostriedkov na ďalší rozvoj. Nedostatok finančných prostriedkov vedie aj k nedostatku hmotných prostriedkov. Malý podnikateľ iba veľmi ťažko získava bankové úvery, pretože za úver môže ručiť iba svojím osobným majetkom, prípadne prostredníctvom iných ručiteľov, čo je zväčša komplikované. To je dôvod, prečo jednotlivec si hľadá spoločníkov, ktorí by sa na jeho podnikaní mohli podieľať.

Hlavnou nevýhodou podnikania jednotlivca je tzv. neobmedzené ručenie vlastníka za celé jeho podnikanie. Je to mimoriadne riskantné v prípade dlhodobej choroby či smrti vlastníka, keď všetky jeho záväzky sú kryté jeho osobným majetkom, najčastejšie majetkom rodinných príslušníkov.

Partnerský podnik (partnership)¹⁷

Nevýhodou jediného individuálneho vlastníka podniku možno odstrániť tak, že sa združí finančný kapitál od viacerých osôb. Každý zo spoločníkov (partnerov) poskytne finančný alebo vecný vklad do spoločného podniku v rámci vymedzenia právnych predpisov pre ten-ktorý typ organizácie. Podľa výšky vkladu má podiel na výnosoch a stratách podniku. Tak sa partnerstvo stáva prirodzeným pokračovaním individuálneho vlastníctva podniku viacerými vlastníkmi. Spoločníci robia všetky rozhodnutia v spoločnej viere na základe písomnej dohody, v ktorej sú rozdelené funkcie a zodpovednosti pri riadení podniku. Na základe rozdelenia kompetencií jeden zo spoločníkov môže robiť všetky rozhodnutia, a teda riadiť podnik, ďalší spoločníci môžu poskytnúť finančný kapitál (tichý spoločník¹⁸). Na základe dohody si spoločníci vyberajú obmedzené podiely zo zisku, pričom väčšiu časť investujú späť do podniku, ak chcú umožniť rast objemu podnikania.

Výhodou partnerského podnikania je možnosť získať väčší kapitál vzájomným združením kapitálu, a tým rýchlejšie rozvinúť podnik. Vzhľadom na počet spoločníkov je možná väčšia špecializácia, a tým aj väčší predpoklad dosiahnuť vyššiu úroveň riadenia a vyššiu úspešnosť podnikania.

Nevýhody sú podobné ako pri podniku jedného vlastníka. Vyšší počet spoločníkov v podniku môže spôsobovať nedorozumenia a rozdielnosti názorov na podnikanie, čím sa riziko neúspechu iba zvyšuje. Rozhodovanie sa môže stať komplikovaným a neefektívnym.

¹⁷ V SR a ČR je to združenie len fyzických, fyzických a právnických alebo len právnických osôb, ktoré však nie je fyzickou, ako je tomu v prípade fyzických osôb, ale právnickou osobou. Tieto právnické osoby sa musia správať podľa príslušných právnych predpisov obchodného zákona a viesť ekonomické informácie v podvojnom účtovníctve atď.

¹⁸ Obchodný zákonník SR, č. 513/1991 Zb., v znení neskorších predpisov, § 673, ods. 1. Zmluvou o tichom spoločenstve sa tichý spoločník zaväzuje poskytnúť podnikateľovi určitý vklad a podieľať sa ním na jeho podnikaní a podnikateľ sa zaväzuje vyplácať časť zisku vyplývajúcu z podielu tichého spoločníka na výsledku podnikania, ods. 2. Zmluva vyžaduje písomnú formu.

Je potrebné, aby spoločníci zverili kompetencie jedinému spoločníkovi, ktorý rozhoduje a podnik riadi.

V našich podmienkach v zmysle Obchodného zákonníka možno za partnerské podniky považovať obchodné spoločnosti (podniky) rozličných foriem.

- 1. Verejná obchodná spoločnosť.** Vzniká na základe uzavretia písomnej zmluvy podpísanej všetkými spoločníkmi (spoločenská zmluva). Je to zmluva o vykonávaní podnikateľskej činnosti pod spoločným obchodným názvom bez toho, aby spoločníci svoju účasť obmedzovali výškou majetkových vkladov. Spoločníci ručia za všetky záväzky verejnej obchodnej spoločnosti spoločne a bez rozdielu celým svojím majetkom. Hlavnou nevýhodou je neobmedzené ručenie, ktoré je veľmi riskantné, je však vyvážené možnosťou rýchlej akumulácie kapitálu a pružného reagovania na podnikateľskú príležitosť. Verejná obchodná spoločnosť musí byť zapísaná do obchodného registra.
- 2. Komanditná spoločnosť.** Predstavuje prechodnú formu medzi verejnou obchodnou spoločnosťou (s neobmedzeným ručením) a spoločnosťou s ručením obmedzeným. Umožňuje totiž spoločníkom vybrať si, či chcú vstúpiť do komanditnej spoločnosti ako spoločníci ručiaci neobmedzene, alebo ako spoločníci s ručením obmedzeným. Spoločníci ručiaci neobmedzene, t. j. celým svojím majetkom, sa nazývajú komplementári, spoločníci ručiaci obmedzene sa nazývajú komanditisti. Na založenie komanditnej spoločnosti je potrebná písomná spoločenská zmluva. Komanditná spoločnosť je povinná vytvoriť základné imanie vo výške súčtu vkladov komanditistov. Komplementári vklad vložiť nemusia, ale môžu. Všeobecne pre komanditistov neplatí zákaz konkurencie, pokiaľ sa tento zákaz výslovne neuvádza v spoločenskej zmluve. Výhody a nevýhody komanditnej spoločnosti sú rovnaké ako pri verejnej obchodnej spoločnosti. Navyše je tu výhoda možnosti obmedzeného ručenia pre komanditistov, ale oproti tomu nevýhoda nevyhnutnosti základného vkladu komanditistov, ktorí tým vlastne platia svoju výhodu obmedzeného ručenia. Najväčšou nevýhodou je neobmedzené ručenie aj najmenšieho podielníka pre verejno-obchodnú spoločnosť a komplementára pri komanditnej spoločnosti, ktorý rovnako ručí za záväzky podniku celým svojím majetkom. To znamená, že pri nesolventnosti spoločníkov s vyšším podielom v podniku dlhy musí zaplatiť spoločník, ktorý má osobný majetok, hoci je jeho podiel v podniku najnižší.
- 3. Spoločnosť s ručením obmedzeným.** Je založená spoločenskou zmluvou o prevádzke podnikateľskej činnosti s obmedzením zodpovednosti spoločníkov. Za záväzky spoločníci ručia veriteľom iba majetkom spoločnosti.
- 4. Akciová spoločnosť.** Je obchodná spoločnosť založená s cieľom podnikat', v ktorej základné imanie je rozdelené podľa vydaných akcií spoločnosti. Pre veľké podniky je to bežne používaná právna forma.
- 5. Družstvo.** Je spoločenstvom neuzavretého počtu osôb založeným s cieľom podnikat' alebo zabezpečovať iné potreby svojich členov. Zakladá sa na základe ustanovujúcej schôdze, v ktorej sa uchádzači o členstvo zaviazali k členským vkladom dosahujúcim určenú sumu základného imania.

Vzniká zápisom do obchodného registra a obchodné meno musí obsahovať označenie „družstvo“. Je právnickou osobou zodpovedajúcou za svoje záväzky celým svojím majetkom.

6. **Štátny podnik.** Okrem základnej charakteristiky podniku – podnikateľ, má aj svoje špecifiká. Zakladateľom je ústredný orgán štátnej správy a založenie je povinný prerokovať s príslušnou obcou. Zakladateľ si plní riadiace a kontrolné funkcie cez riaditeľa a dozornú radu, pričom riaditeľ a členovia dozornej rady sú vymenovaní na základe výberového konania a zároveň predkladajú majetkové priznania a vyhlásenia o svojich podnikateľských aktivitách zakladateľovi.

Korporačná forma podniku (corporation)¹⁹

Združovanie prostriedkov s cieľom podnikateľ vedie ku korporačným formám vlastníctva. Korporácia vzniká združením rôznych subjektov, to znamená, vznikajú rozličné podnikateľské zoskupenia.²⁰ Toto združovanie je podriadené zákonom toho štátu, kde sa korporácia zakladá. Korporačné združovanie, ak nevytvára právny subjekt, predstavuje fingované zoskupenia založené na iných vzťahoch ako na zákonom stanovených formách zakladania právnych subjektov.

1. **Spoločný podnik** ako korporácia vzniká na základe zmluvy medzi právnickými osobami ako nový podnik, spravidla so združenými prostriedkami alebo kapitálovým vkladom. Často je to vytvorenie spoločného podniku (joint ventures) kapitálovým vkladom zahraničného investora a môže mať rôznu právnu formu. Je to špecifická forma medzinárodnej spolupráce, predovšetkým veľkých medzinárodných priemyselných podnikov, s cieľom realizovať spoločný projekt alebo určitý počet projektov.
2. **Združený podnik** s právnou subjektivitou označovaný ako korporácia je samostatnou právnickou osobou, ktorá môže vo svojom mene kupovať, predávať, požičovať si peniaze, vyrábať, poskytovať služby a zaväzovať sa. Podiely na výnosoch takého podniku a počet hlasov pri hlasovaní sú v priamej proporcii k počtu vlastnených akcií. Korporácia ako samostatná právnická osoba je celkom oddelená od jej vlastníkov. Je formou organizácie podniku, ktorý vlastní určitý počet akcionárov, a to fyzických alebo právnických osôb. Z toho je zrejme, že korporácia je podnikom, ktorý môže vlastniť ďalšie podniky. Podnik ako predmet právnych vzťahov môže predstavovať vklad do korporácie. Možno ho do korporácie vložiť ako celok, alebo je možné vložiť len časť podniku, ktorý tvorí samostatnú organizačnú zložku. Vložený podnik predstavuje zvýšenie základného imania podniku a vkladateľ podnikom hradí emisný kurz ním upísaných akcií. Vkladom podniku do korporácie vkladateľ získava podiel čiže akcie. Takýto vklad je charakterizovaný ako súhrn peňažných prostriedkov a iných peniazmi oceniteľných hodnôt, ktoré sa spoločník-akcionár zaväzuje vložiť do podniku, a tak sa zúčastňovať na výsledku podnikania korporácie. Hodnota vkladu vyjadruje mieru, akou sa vkladateľ podieľa na základnom imaní korporácie.

Korporácie svojím rastom stále viac využívajú úspory z veľkosti. K úsporám z veľkosti dochádza, keď produkčné náklady s rastúcimi objemami výstupu klesajú.

¹⁹ V našich podmienkach tomu zodpovedá takmer stopercentne akciová spoločnosť a čiastočne spoločnosť s ručeným obmedzením.

²⁰ Obchodní zákoník ČR, č. 513/1991 Sb. ve znění pozdějších předpisů, § 66a, ods. 7, Podnikatelská seskupení.

Budovanie veľkých celkov na podnikanie vo veľkom rozsahu si však vyžaduje veľké investície. Ale skutočnosť, že podnikanie vo veľkom je spravidla efektívnejšie, vyvoláva záujem investorov a svoje voľné zdroje z podnikania menších podnikov, prípadne iné prostriedky vkladajú do veľkých podnikov. Je prirodzené, že veľkosť vkladu je rozličná, a preto aj vplyv vkladateľov na chod korporácie musí byť rôzny. Ekvivalentom vkladu je hodnota vyjadrená akciami. Vyššia hodnota akcií zároveň umožňuje väčší vplyv na riadenie korporácie. Efektívne fungovanie korporácie v záujme akcionárov zabezpečujú jej výkonné a kontrolné orgány.

Konkrétnou formou korporácie na základe vlastníctva akcií je akciová spoločnosť, členito štruktúrovaný podnik, ktorý rozvíja vzťahy s relevantným okolím, vhodným spôsobom zoskupuje svoje aktíva a usiluje sa o celkový rozvoj. V akciovej spoločnosti sa práva akcionárov striktné odvíjajú od vloženého vkladu, ktorý sa vždy rovnomerne odzrkadlí v akciách nadobudnutých akcionárom, a teda akcie majú vypovedaciu hodnotu o právach akcionára. Výnimku tvoria zamestnanecké a prioritné akcie, ktorých majitelia môžu mať ďalšie práva, prípadne určité práva majú obmedzené.²¹ Základné práva akcionárov sa na základe vlastností akcie definujú takto:²²

- Právo podieľať sa na riadení. Spoločnou a podstatnou črtou tohto práva je, že spočíva na zakladateľskej zmluve a stanovách spoločnosti a vyjadruje účastnícky vzťah akcionára k spoločnosti. Preto ich nositeľmi môžu byť len akcionári danej konkrétnej akciovej spoločnosti.

V zmysle tohto zákonného ustanovenia akcionár má právo:

- zúčastniť sa na valnom zhromaždení,
- hlasovať na valnom zhromaždení,
- požadovať od valného zhromaždenia vysvetlenia,
- podávať na valnom zhromaždení návrhy.

Akcionár má teda právo podávať na valnom zhromaždení akékoľvek návrhy. Tieto návrhy však možno prerokovať na valnom zhromaždení iba za predpokladu, že sa týkajú programu valného zhromaždenia.

Ak ide o návrhy, ktoré presahujú program valného zhromaždenia, možno o nich rokovať iba za predpokladu, že sú na valnom zhromaždení prítomní všetci akcionári a všetci súhlasia s ich zaradením do rokovania.

- Právo podieľať sa na zisku. Právo na podiel na zisku je jedným zo základných práv akcionára. Toto právo sa týka časti zisku určenej v zmysle rozhodnutia valného zhromaždenia na rozdelenie medzi akcionárov spoločnosti (dividenda).
- Právo podieľať sa na likvidačnom zostatku pri zániku podniku. Likvidačný zostatok sa medzi akcionárov rozdelí spôsobom uvedeným v stanovách. Toto právo prináleží ku každej akcii, a preto ho – podobne ako právo na podiel na zisku – ani úpravou v stanovách spoločnosti nemožno akcionárovi odňať.

Podmienkami na vznik tohto práva sú:

- predchádzajúce rozhodnutie valného zhromaždenia spoločnosti o jej zrušení s likvidáciou,
- uspokojenie všetkých veriteľov spoločnosti,
- ukončenie likvidácie s majetkovým zostatkom,
- schválenie účtovnej uzávierky, konečnej správy o priebehu likvidácie a návrhu na rozdelenie likvidačného zostatku valným zhromaždením.

²¹ Na určité druhy podnikania je forma akciovej spoločnosti povinná zo zákona, napr. banka, obchodník s cennými papiermi.

²² Váľková, Katarína – Kráľovič, Jozef: Akciová spoločnosť, jej organizačné a finančné členenie. Časť 4, diel 4, kapitola 1. Bratislava, Verlag Dashöfer 2000.

1999	1998	Česká republika	Tržby v mld. Kč	1999	1998	Slovenská republika	Tržby v mld. Sk
1	1	Škoda Auto, a. s.	129,7	1	2	Volkswagen Slovakia, a. s.	67,9
2	2	ČEZ, a. s.	63,3	2	1	VSŽ, a. s.	55,3
3	5	Český Telecom, a. s.	61,0	3	3	SPP, š. p.	49,8
4	3	Unipetrol, a. s.	61,0	4	5	Slovnaft, a. s.	39
5	4	Transgas, š. p.	43,4	5	4	VSŽ Oceľ, a. s.	34,9
6	8	Česká rafinérská, a. s.	37,2	6	6	SE, a. s.	31,7
7	11	Siemens, a. s.	32,9	7	7	Kerametal, a. s.	23,1
8	10	ČKD, a. s.	26,8	8	9	ST, a. s.	14
9	60	Agrofert, s. r. o.	25,6	9	10	Železnice SR	15,4
10	20	EuroTel Praha, s. r. o.	23,7	10	12	ZEZ, š. p.	14

Obr. 2. Poradie najväčších podnikov v ČR a SR

2016	Česká republika	Tržby (tis. Kč)	2016	Slovenská republika	Tržby (€)
1	KODA AUTO a.s.	354 485 000	1	VOLKSWAGEN SLOVAKIA, a.s.	7 586 602 000
2	ČEZ, a. s.	203 744 000	2	Kia Motors Slovakia s.r.o.	5 566 181 000
3	AGROFERT, a.s.	155 305 345	3	SLOVNAFT, a.s.	2 938 957 000
4	Energetický a průmyslový holding, a.s.	133 299 723	4	Všeobecná zdravotná poisťovňa, a.s.	2 837 632 342
5	FOXCONN CZ s.r.o.	117 833 786	5	SAMSUNG Electronics Slovakia s.r.o.	2 766 869 000
6	UNIPETROL, a.s.	98 144 000	6	PCA Slovakia, s.r.o.	2 499 920 000
7	ALPIQ ENERGY SE	91 218 189	7	Slovenské elektrárne, a.s.	2 126 055 000
8	Continental Barum s.r.o.	56 428 259	8	U. S. Steel Košice, s.r.o.	2 034 734 000
9	Bosch Group ČR	50 600 000	9	TESCO STORES SR, a.s.	1 451 478 000
10	ŠKODA AUTO a.s.	354 485 000	10	Mobis Slovakia s.r.o.	1 443 379 000

Doplnené pre časopis Reflexie č. 1 (Obr. 2. Poradie najväčších podnikov v ČR a SR)

Zdroje: Pre ČR: <http://www.czechtop100.cz/menu/aktualne/vysledky-100-nejvyznamnejsich-firem-cr-2016.html>
Pre SR: <https://www.finstat.sk/databaza-financnych-udajov?Sort=sales-desc>

Spôsob podnikania je odlišný podľa špecifik krajín, kde akciová spoločnosť pôsobí. Základným dokumentom uvádzajúcim predmet podnikania, spôsoby riadenia a financovania sú stanovky.

Výhody veľkých podnikov (korporácií) pre investorov sú v tom, že si udržiavajú stabilný vývoj a pozície na trhu (obr. 2). V Českej republike si 7 z 10 a na Slovensku 9 z 10 najväčších podnikov podľa tržieb udržalo pozície v prvej desiatke.²³

²³ Tržby českých podnikov sú prepočítané podľa kurzu SKK/CZK ku dňu 31.12.1999 v SNB. Použitý údaj z Hospodárskych novín a Trend TOP 200 z roku 2000.

Zvolení a vymenovaní predstavitelia akciovej spoločnosti rokujú v jej mene bez toho, aby ručili za jej dlhy. Pri prekročení svojich kompetencií však môžu byť postihovaní ako súkromné osoby. To môže byť príčinou rozporov medzi vlastníkmi a manažmentom. Keďže manažment disponuje výkonnou mocou, nemusí sa vždy správať na prospech akcionárov. Pri vysokom počte akcionárov dochádza k rozptýlenému vlastníctvu akcií, čo môže byť pre minoritných akcionárov nevýhodné. Takým príkladom je korporáčnité vlastníctvo v rámci kupónovej privatizácie.

Korporáčnité forma podniku v rozličných podobách (napríklad holding) v našich podmienkach doteraz nie je legislatívne doriešená.

3. Iné formy korporácie. Veľké podniky môžu prerásť do nadnárodných korporácií. Keďže profitujú práve zo svojej veľkosti a vplyvu, zohrávajú v súčasnej svetovej ekonomike dominantnú úlohu. Ako príklad uvedieme General Motors, IBM, General Electric, Wal-Mart Stores. Veľkosť korporácie môže viesť k zvyšovaniu ziskov, ale musí prekonávať aj ekonomické a politické prekážky. Podľa overených tvrdení je pravidlom, že s veľkosťou korporácie často rastie aj miera zisku, relatívne zisky najväčších korporácií v odvetví však mierne zaostávajú za ziskami podnikov, ktoré za nimi veľkosťou nasledujú. Skutočnosťou je, že porovnateľné údaje sa neustále menia, a tak nemožno urobiť jednoznačné závery o vzťahu medzi veľkosťou a ziskami korporácie.²⁴

Kľúčová stratégia otázky nadnárodných korporácií je úplne odlišná od tých, ktoré riešia malé podniky. Korporácia sa bude odlišovať už aj vzhľadom na požadované produkty a zemepisné umiestnenie trhov. Môže sa stať, že bude zapojená do niekoľkých rôznych druhov podnikania vo forme dcérskych podnikov vo vnútri štruktúry holdingového podniku alebo divízií vo vnútri nadnárodnej štruktúry. Otázky štruktúry a kontroly, vzťahy medzi jednotlivými podnikmi a ich ústredím sú v nadnárodných korporáciách otázkou základného strategického významu. Hlavnou otázkou je, do akej miery ústredie zvyšuje alebo znižuje prínos pre jednotlivé podniky v rámci korporácie. Pre nadnárodnú korporáciu je dôležité rozmiestnenie jednotlivých podnikov v jednotlivých krajinách vo vzťahu k dopytu po zdrojoch s ohľadom na ich rozdielnu povahu a často konkurenčný charakter.²⁵

Zmeny štruktúry vlastníctva

Vo východnej Európe podniky vlastnené štátom prešli do súkromných rúk. Tieto procesy sprevádzajú etické i praktické problémy. Privatizácia sa obvykle dosiahla vytvorením podielov v podnikoch a predajom majetku verejnosti prostredníctvom privatizačných inštitúcií (u nás Fondu národného majetku), investičných bánk a maklérov za ceny, ktoré boli oveľa nižšie ako odhadovaná trhovú hodnotu. Majetok štátu sa prevádzal na súkromné osoby. Pritom bolo treba rešpektovať aj záujmy štátu, ktorý sa obával vzniku súkromných monopolov v jednotlivých odvetviach. Tak veľké podniky boli v privatizácii rozdrobené na viacej menších podnikov. Tým sa sledovalo aj budovanie konkurenčných vzťahov a odstránenie monopolného postavenia. Predpokladalo sa však, že niektoré odvetvia, napríklad poľnohospodárstvo, vo

²⁴ Poradie 500 najväčších korporácií každoročne uvádza časopis Fortune.

²⁵ Ostatné formy združovania podnikov či už na báze kooperácie (konzorcium, kartel, syndikát, strategická aliancia), alebo na základe združovania kapitálu (trust, koncern, holding, konglomerát) sa uvádzajú v príslušných kapitolách zaoberajúcich sa združovaním na zmluvných a strategických základoch alebo na základe finančných prostriedkov.

veľkej miere ostanú závislé od štátnych dotácií. Preto neboli zvláštnosťou obavy, že prípadný neúspech súkromného podniku poškodí občanov. Úloha štátu v privatizačnom procese spočívala v alokovaní vlastníckych nárokov na podniky, ktoré mali privatizovať vlastníci, ale aj zamestnanci. Podstatou bol presun vlastníckych práv na súkromné osoby a sprehľadnenie vlastníckych práv k majetku. To sa často stretlo s nepriaznivou odozvou, pretože nominálni vlastníci (majetok všetkých občanov) pri tomto spôsobe privatizácie boli relatívne poškodení. Inou alternatívou bolo rozdeliť majetok štátu všetkým – bola navrhnutá forma predaja akcií podniku všetkým (kupónová privatizácia). Takéto riešenie viedlo k veľkému rozptýleniu vlastníctva a rôznym podvodom z nákupov akcií s cieľom dosiahnuť rozhodujúci vplyv v podniku. Pre tieto postupy bolo potrebné vytvoriť spoľahlivé kapitálové trhy s nízkymi transakčnými nákladmi. Predaj akcií mali sprostredkovať kapitálové trhy. Ani tento postup sa nedotiahol do konca. S pokútnym alebo regulovaným predajom akcií sa vynoril ďalší problém pri stanovení hodnoty jednej akcie. Už aj preto, že najmä v počiatkovej fáze sú kapitálové trhy málo účinné. Všeobecne vlády prispôbovali svoje postupy situácii v krajine a v jednotlivých podnikoch. Napriek západným vzorom a pomoci zahraničných poradcov často nastali veľmi zložité problémy, ktoré mali široký spoločenský dôsledok. V každom prípade však privatizácia v Európe je kontinuálny experiment transformovania a utvárania podnikov.

Priebeh privatizácie na Slovensku dostatočne ozrejmil niektoré zásadné otázky rozdelenia spoločných zdrojov. Vznikli mnohé praktické problémy, na ktoré bolo potrebné nájsť vhodné riešenia.

Často nepostačovali ani prezentované zahraničné modely privatizácie pre neporovnateľne vyššie tempá privatizácie v krajinách strednej a východnej Európy pri porovnaní so západnou Európou a neexistujúcimi podobnými schémami vo vyspelej trhovej ekonomike s takým veľkým objemom prechodu štátneho majetku do súkromného vlastníctva.

V trhovej ekonomike ojedinelým problémom boli metódy prevzatia podniku do majetku súkromnej osoby a jej nezáujem alebo neschopnosť zveľaďovať a zhodnotiť tento majetok. Ujal sa termín „tunelovanie“ ako proces, pri ktorom sa z podniku rôznymi metódami vybrali aktíva tak, aby sa tieto prostriedky z majetku podniku presunuli do osobnej spotreby majiteľov.

Na tento spôsob poškodenia podniku až po jeho zánik existuje niekoľko vysvetlení:

- neschopnosť vlastníkov riadiť a rozvíjať zverený podnik,
- nezáujem riadiť zverený podnik, pretože výber aktív a ich okamžitý predaj priniesol vyššie príjmy,
- nadobudnutý majetok nepredstavoval pre vlastníkov žiadne, alebo len minimálne záväzky, a tak nemal pre nich ani hodnotu, ktorej sa má venovať energia na ich zveľaďovanie,
- podnik bol akousi vernostnou odmenou a danú službu bolo treba uhradiť z aktív podniku,
- v danom čase sa finančné zdroje lepšie zhodnocovali v podobe pôžičiek ako vo výsledkoch z podnikania,
- rozdrobenosť a nejasnosť vlastníkov nedovoľovali podnik kontrovať a manažéri využili tento stav na prenos aktív do svojho vlastníctva či do nimi vlastnených právnych subjektov,
- nevhodne koncipované zákonné normy umožňovali presun majetku z jedného podniku do druhého a jeho ponechanie svojmu osudu s neuhradenými záväzkami.

Problémy vyplývajúce z vlastníctva sa prejavujú už pri vlastnení jednoduchých úžitkových predmetov. S vlastnením súvisí zapožičiavanie, prenájom, darovanie a ďalšie akty známe z bežného života. Osoba, ktorá niečo vlastní, má určité práva a záväzky priamo sa vzťahujúce na predmet vlastníctva a jeho používania. Všeobecne vlastníctvo so zaručenými majetkovými

právami stimuluje ľudí vytvárať, udržiavať a skvalitňovať aktíva. Existencia súkromného vlastníctva význačným spôsobom zvyšuje záujem o podnikateľskú činnosť. Práve s ňou je vlastníctvo úzko prepojené, a preto má predpoklady vlastníctvo posilňovať a zväčšovať. Pritom treba rozlíšiť, či je to vlastníctvo štátu, súkromné vlastníctvo jednotlivca, spoločné vlastníctvo viacerých osôb v určitej právnej forme, alebo podielové vlastníctvo akcií v akciovej spoločnosti, či ľubovoľná forma účasti v inej inštitúcii.

Vlastníctvo aktív (tzv. nehnuteľného majetku, strojov a zariadení, výrobných alebo obchodných komplexov, rozličných typov inštitúcií, ale aj duševného vlastníctva, ako sú patenty, receptúry, ochranné známky a know-how) významným spôsobom rozhoduje o konkurenčnej schopnosti podniku a jeho možnom rozvoji. K zmene vlastníka nejakého aktíva dochádza spravidla na základe dohôd. Takéto zmeny sú bežné v dodávateľsko-odberateľských vzťahoch. Je to obchodná činnosť, tzn. nákup a predaj komponentov potrebných na konečný produkt, vrátane jeho predaja zákazníkom. Obchodná činnosť sa vyznačuje zmenami vlastníka v krátkych časových intervaloch. Veľkou frekvenciou týchto aktivít a nevyhnutnosťou jednoznačného definovania ich podmienok vznikla potreba zachytiť ich zmluvne. Na zmluvnom základe dochádza k zmenám vlastníctva nielen komponentov a produktov, ale aj samej formy podniku.

Vlastníctvo podniku

Vzhľadom na šírku a častú odlišnosť chápania vlastníctva je potrebné odpovedať na otázku, čo znamená vlastníť také zložené aktívum, ako je podnik. Problematika je natoľko dôležitá, že sa ňou zaoberali mnohí teoretici, pričom dochádza k neustálej konfrontácii názorov rozličných škôl s bežnou praxou. Napríklad, *Milgrom a Roberts* sa nazdávajú, že na ekonomickú analýzu bude užitočné interpretovať vlastníctvo aktív ako držanie zvyškových práv riadenia, teda práva vykonávať akékoľvek rozhodnutia týkajúce sa použitia aktív, ktoré nie sú výslovne riadené zákonom alebo nie sú zmluvne prevedené na niekoho iného.²⁶

Pri charakterizovaní vlastníctva je tu stále hrozba vo všetkých krajinách – v menšej miere s rozvinutou ekonomikou a vo väčšej miere v transformujúcich sa a ostatných krajinách –, že štát je stále akýmsi latentným spoluvlastníkom, a to v takom zmysle, že zo zákona má právo prevziať určitý majetok za mimoriadnych okolností do svojho vlastníctva (vyvlastnenie), alebo si vyhradil právo vlastníť určitú časť novovytvorenej hodnoty (zisk) v podobe daňových odvodov, ktoré určuje pre právne subjekty. Podľa spôsobu a možnosti odnímania (hrozby) vyvlastnenia vlastníckych práv sa určuje v dlhodobom horizonte prosperita tej-ktorej krajiny.

Diskutovaná je aj sama formulácia tohto tvrdenia vo vzťahu k označeniu vlastníckych podielov a vlastníckych práv slovom „zvyškový“, ktoré akoby označovalo „neúplné“ vlastníctvo, a teda aj neúplný výkon vlastníckych práv. Konzekventne však osoba, ktorá niečo vlastní, má určité práva a záväzky vzťahujúce sa na používanie tohto vlastníctva. To znamená, že ak niekto vlastní podnik, má právo najímať a prepúšťať pracovníkov (pri dodržiavaní zákonníka práce a iných súvisiacich predpisov), určovať výrobný sortiment a nosné produkty, stanovovať ceny a cenovú politiku podniku (prizerajúc na obmedzenia stanovené existujúcou legislatívou v danej krajine), ale aj prevádzať zisky alebo ďalšie zdroje podniku na svoj osobný účet (pri dodržaní platných zákonov súvisiacich s takým prevodom). Je celkom prirodzené a očakáva sa, že vlastník určuje hlavné strategické smery a orientáciu podniku. To znamená, že na jed-

²⁶ Milgrom, Paul – Roberts, John: *Modely rozhodování v ekonomii a managementu*. Praha, Grada Publishing 1997, s. 396.

nej strane vlastník má „spoločenskú“ zodpovednosť, je nositeľom rozvojovej línie podniku, zároveň však výkon úzko súvisiacich rozhodnutí zveruje vrcholnému manažmentu. Preto je namieste otázka, či vlastník je schopný kvalifikovane rozhodnúť o najvhodnejšej stratégii podniku, či pozná rozvojové smery a či má prístup k aktuálnym informáciám. Z toho vyplýva, že vlastník je priamo závislý od manažmentu a manažment ho môže „usmerňovať“.

Závislosť vlastníka od manažmentu naznačuje skutočnú zložitosť zmluvných vzťahov nielen vo vnútri podniku, ale aj mimo neho. Nie je jedno, či aktérom zmluvných vzťahov s dodávateľmi či odberateľmi sa stáva vlastník, alebo manažment. Výkon práva vyplývajúci z vlastníctva podniku musia umožňovať jednoznačné kompetencie a zároveň delba kompetencií medzi vlastníka a manažérov. Zložitosť tejto podmienky je nepopierateľná. V praxi totiž nie je ani možné v zmluvách dostatočne presným spôsobom fakultatívne vymenovať všetky kompetencie, opísať každý v budúcnosti možný nový stav alebo situáciu. Zmluvy nikdy nemôžu byť komplexné. Sú vždy rámcové a pritom musia dostatočne presne vystihnúť podstatu zmluvného vzťahu. Nesmie nastať možnosť odlišnej interpretácie obsahu zmluvy proti pôvodne potvrdeným konštatáciám pri nadobudnutí ich platnosti. Práve vzhľadom na neúplnosť zmluvy obsahujú možnosť ponechať všetky iné nepriradené práva rozhodovaniu jednej vybranej osobe. Takou osobou je vlastník alebo manažér, ktorému sú delegované rozhodovacie právomoci.

Zmluvný základ vlastníctva

Vlastníctvo vzniká rozličnými spôsobmi. Napríklad, pri privatizácii niektorou z privatizačných foriem. Vlastníctvu vždy musí predchádzať kúpno-predajná zmluva, spoločenská zmluva, prípadne iný dokument vypovedajúci o vlastníctve. Zmluva deklaruje, kto je vlastníkom, definuje predmet a rozsah vlastníctva, čas, kedy vlastník nadobudol k vlastníctvu právne dispozície, cenu, za ktorú aktíva získal, právnickú alebo fyzickú osobu, ktorá bola predchádzajúcim vlastníkom. V zmluve sú stanovené podmienky vzniku a zániku vlastníctva a používania aktíva.

Podnik môže byť takisto vlastnený na základe zmluvy napríklad medzi štátom a nadobudateľom – vlastníkom. Predmetom zmlúv sú aj aktivity v podniku. Napríklad, pracovný pomer medzi podnikom a pracovníkom je takisto zmluvný vzťah. Existujú zmluvy medzi vlastníkom a vrcholným manažmentom a z nich vyplývajú právomoci vedúce k uzatváraniu ďalších zmlúv. V takých prípadoch vrcholní manažéri uzatvárajú zmluvy s inými manažérmi a pracovníkmi. Zmluvne zabezpečujú celý rad činností, bez ktorých by chod podniku bol nemysliteľný. Na základe zmluvy vzniká vzťah medzi vlastníkom podniku a manažmentom. Zmluva je vždy obojstranná, teda predurčuje novovytváraný vzťah.

Najpopulárnejšie a najčastejšie používaný je vlastnícky vzťah cez akcie. Akcia je cenný papier, ktorý dokladá súhrn vlastníckych práv a povinností akcionára vo vzťahu k akciovej spoločnosti. Je časťou základného imania a podielom nepriameho vlastníctva a ovplyvňovania podniku vlastníkom akcií.

Vlastník pracuje s aktívami a uvedomuje si, že aktíva majú tendenciu smerovať tam, kde sa najlepšie využijú. Pravda, uvedené platí pri rozvinutom trhu. Pri menšej dynamike trhu sú procesy vlastníckych zmien pomalšie. To je základ podnikania a každého obchodného či zmluvného vzťahu. Ak niekto vlastní tovar alebo práva, ktoré sú pre iného hodnotnejšie, potom existuje cena, pri ktorej je pre obe strany výhodné uskutočniť obchod, a tovar tak zmení vlastníka a ziskava ho ten nový vlastník, pre ktorého má najväčšiu hodnotu. Iba existencia aktíva a jeho vlastníctvo ešte nemusia veľa znamenať. Ak je aktívum „mŕtve“, bez pohybu, môže do-

konca znamenať nevyhnutnosť ďalších nákladov na jeho udržiavanie v používateľnom stave bez rizika budúcich škôd (napríklad oprava strechy neobývaného domu). Iba používanie aktív a dosiahnutie ich výnosnosti dáva vlastníctvu zmysel. Vzniká obrátkovosť aktív. Tento proces je východiskom a akcelerátorom výmeny aktív a zvyšovania ich hodnoty. Pritom hodnota aktíva je pre každého vlastníka a v rôznom čase iná. Vlastníkovia stimulácia sa znižuje, ak nie sú zaručené alebo ak sú obmedzené práva späť s predmetným aktívom. V takom prípade vlastník stráca záujem o investície, pretože si uvedomuje riziká zo zmeny vlastníctva, prípadne legalizovania nároku štátu alebo iného subjektu na aktíva. Straty vlastníka prípadne investora môžu vyplývať nielen z právneho aktu, s ktorým vlastník nerátal, ale môžu byť aj násilné (výpalníctvo), ohrozujúce samu existenciu podnikateľského subjektu. Dôvodom na obavy investorov je aj politická nestabilita. Sú to teda aspekty, ktoré pri priamom podnikaní nie sú závislé od vlastnej vôle, sú vlastným konaním neovplyvniteľné, a preto vysoko rizikové.

Právo rozhodovať vyplývajúce z vlastníctva

Pomerne ľahko sa chápu rozhodovacie kompetencie a ich oprávnenosť, ak ide o malý podnik a výkon rozhodovacích práv si ponecháva vlastník podniku. Treba však osvetliť pojem vlastníctva v súvislosti s veľkým podnikom. V čom spočívajú rozdiely medzi veľkými a malými podnikmi, prípadne ich odlišnej právnej formy? Nie je to iba členitosť vyjadrená organizačnou štruktúrou podniku.

Veľké podniky sú v skutočnosti spojené množstvom rozličných aktív a nemusia byť jednoznačné, kto má aké rozhodovacie práva. Ich identifikácia má pre podnik a vlastníka kľúčový význam. *Milgrom* a *Roberts* kladú z hľadiska vlastníctva a možnosti jeho zmien existenčnú otázku. Majú riaditelia podniku „... právo rozhodovať o prijatí ponuky na násilné prevzatie bez požiadania o konkurenčnú ponuku? Kto má právo urobiť rozhodnutie, ktoré nevyhnutne ovplyvní niekoľko rôznych aktív s možným rôznym vlastníctvom? Môže spoločník podniku prijať klienta urážajúceho morálku, ktorý priniesie veľké príjmy, ale ktorého spojenie s podnikom môže poškodiť povest ostatných partnerov? Tieto rozhodnutia môžu byť osobitne kontroverzné, ak sa budú týkať tak fyzického kapitálu podniku, ako aj ľudského kapitálu jeho členov.“²⁷ V skutočnosti manažment podniku býva s takými situáciami konfrontovaný pomerne často. Zložitnosť problematiky a postupný „návyk“ vrcholného manažmentu na svoje kompetencie môže viesť tak ďaleko, že sa prekračujú vyhradené kompetencie s úplnou samozrejmosťou. Ak akcionári nie sú dost' aktívni a dôslední v kontrole manažmentu, teoreticky sa môže stať, že manažment prekročením svojich kompetencií navodí v podniku určitý stupeň ohrozenia vlastníctva. Mnohé komplikácie pramenia v odlišnom výklade niektorých právnych pojmov a v odlišných zákonoch jednotlivých krajín. Problémy môžu vyplývať z odlišných kultúr a prístupov k manažmentu.

Aj vo veľkých podnikoch sa spravidla zdôrazňuje konkrétne právo vlastníka na riadenie podniku. Jeho podstatou je, že dovoľuje vlastníkovi odmietnuť použitie aktíva každému, kto nezaplatí „cenu, ktorú vlastník požaduje. Tým je umožnené, aby vlastník získal a udržal zvyškové výnosy aktív“.²⁸ Z toho ďalej vyplýva, že vlastníkom podniku je uplatňovateľ zvyškových nárokov. Vlastník je oprávnený získať ľubovoľný čistý výnos, ktorý podnik vyprodukuje. Rozumie sa tým, že vlastník má nárok na všetko, čo v podniku ostane po zúčtovaní všetkých príjmov a zaplatení všetkých dlhov, výdavkov a zmluvných záväzkov. Pri tomto chápaní čistý príjem je zvyškový výnos. Ak podnik nie je schopný platiť svoje záväzky, nárast jeho príjmov

²⁷ Milgrom, Paul – Roberts, John: *Modely rozhodování v ekonomii a managementu*. Praha, Grada Publishing 1997, s. 397.

²⁸ Tamže, s. 398.

sa môže vyplatiť iba veriteľom. Uplatňujú si tak svoje oprávnené nároky. Dôležité je aj meno podniku, ktoré môže pôsobiť na trh a na utváranie ceny podniku. Tak sú ovplyvňované budúce príležitosti a tržby. Na časť celkových výnosov podniku uplatňovateľmi sa stávajú manažéri. Ak je podnik úspešný, môžu vyplácať vysoké odmeny a povyšovať jednotlivých pracovníkov, pri neúspechu sú ich možnosti menšie. Tieto aspekty sa zabezpečujú zmluvne, to znamená, nikto v podniku nemôže prosperovať, ak sa nevytvárajú zdroje, ak podnik je neúspešný. Taký je priamy vzťah k podniku a uplatňovaniu dosahovaných výnosov podniku manažermi. To potvrdzuje zložitost' (a všeobecnú nevýstizhiznost') chápania vlastníctva.

Rozpory pri uplatňovaní kompetencií vlastníkov podniku a manažérov môžu byť dôsledkom nesprávne koncipovaných zmluvných vzťahov. Aj efektívnost' manažérskych výkonov závisí od toho, či zmluva obsahuje potrebné atribúty a či je realizovateľná. Manažment podniku často dôvodí, že vysoké transakčné náklady (vyjednávanie, vymáhanie) sú prekážkou na uzavretie dohôd. Nie je to vždy správny názor. Ekonomické aktivity viacerých zúčastnených strán nie sú vždy usporiadané tak, aby sa správali efektívne. Napríklad, fúzia dvoch podnikov môže znamenať stratu pred zdanením, ale zisk po zdanení. Takáto fúzia by zdanlivo bola neefektívna, pretože zisk pred zdanením by poklesol. Tu je namieste otázka, koho sa dotýka výhoda a nevýhoda takejto fúzie. Pri fúzii pre štát z daňových dôvodov to nie je efektívne konanie. Keďže pre podniky ich výsledky sú pri fúzii lepšie, je to postup správny, a tak aj fúzia je efektívna. Podobná situácia nastane pri osobitných vyjednávaniach s jednotlivými účastníkmi spoločnej zmluvy, prípadne aj pri spoločných vyjednávaniach, keď sa môže vytvoriť tichá „aliancia“ spojením dvoch alebo viacerých účastníkov v záujme získania vlastných výhod. Konečný výsledok však nemusí byť prospešný pre všetkých zainteresovaných, ani nereprezentuje spoločenský záujem. Napríklad, pokiaľ ide o stanovenie cien, zo zvýšenia cien oproti minulosti môže mať úžitok podnik, ale budú poškodení spotrebiteľia. V konečnom dôsledku zisky podniku zo zvýšenia môžu byť menšie ako straty spotrebiteľov. Výsledná dohoda teda nemusí maximalizovať celkovú hodnotu.

Vlastníctvo z hľadiska moci a právomoci

Vlastníctvo možno chápať z právneho hľadiska, ale právo výkonu môže obmedzovať aj novokonštituovanie moci v podniku. Ak je predstavenstvo agresívne, „zatieň“ vlastníka a presadí svoje záujmy hoci aj na úkor vlastníka, ak je napríklad menej kvalifikovaný, resp. nemá vybudované adekvátne kontrolné mechanizmy. Manažment môže rozvíjať svoje „impérium“ bez ohľadu na prospešnosť takého rozvoja. Je však pravda, že vlastníci prostredníctvom valného zhromaždenia môžu vedenie podniku kedykoľvek odvolať. Je to spôsob, ako zodpovedný vlastník ustráži svoje práva. V skutočnosti je situácia oveľa zložitejšia, pretože vlastník sa stáva od manažérov odborne (kvalifikačne) závislý, čo v praxi znamená, že vlastnícky sa správa nie ten, kto má vlastnícke práva, ale ten, kto rozhoduje, prípadne rozhodnutia realizuje. Hoci vlastníci už aj v našich podmienkach ponechávajú vrcholným manažérom „veľký operačný priestor“, ich moc je prepožičaná. Je to moc na základe splnomocnenia, ktorú vždy možno zrušiť. Nie je však jednoznačné, aké podmienky voči vrcholným manažérom sú vlastníci schopní presadiť. Je to podstatná otázka, pretože manažéri na súčasnom trhu pracovných síl majú možnosť podmienky vlastníkov neprijať a voľiť radšej odchod z podniku. Pridobré si uvedomujú, že je dosť voľných manažérskych miest.

Rozhodovanie je výkonom moci, kto má moc, rozhoduje. Mocou disponuje vlastník, ale aj manažér. Pritom manažér môže mať moc delegovanú, alebo si ju vynúti či prisvojí. Záleží aj na kvalitách a schopnosti vlastníka posúdiť daný stav v podniku v danom čase. Vlastník môže ma-

nažerom moc a spôsob rozhodovania ohraničiť či obmedziť. Iný charakter obmedzenia rozhodovania je pri nútenej správe, ak vlastníik podniku nemôže svoje práva vykonávať, aby nedošlo k ďalším škodám a aby sa mohli uspokojiť veritelia. Rozhodnutie vedie k stratám, alebo výnosom. Preto v tomto kontexte je samozrejmé, že na dosahovaných výnosoch podniku sa podieľajú nielen vlastníci, ale aj manažéri. Práve táto skutočnosť je aj najčastejšou príčinou rozporov medzi vlastními a manažmentom. Ak je možné, aby jedna osoba mala v rukách výkonné riadenie podniku a dostávala aj výnosy z podnikania, potom jej rozhodnutia budú účinné. To je situácia, keď vlastníik podniku je zároveň jeho jediným manažerom. Ak vlastníik deleguje väčšinu rozhodujúcich právomocí na manažera, je situácia iná. V čom je iná? Predovšetkým v tom, že manažer má iné potreby a záujmy ako vlastníik, aj keď je ochotný potreby vlastníika rešpektovať. „Prevodom moci“ na manažera sa jeho možnosti rozširujú a nezriedka dochádza k špekulatívnym kombináciám, ktoré mu pomôžu maximalizovať vlastné výnosy pri zachovaní potrieb podniku. Potvrzuje to známa skúsenosť, že ak časť nákladov alebo prospechu vytvoreného rozhodnutím sa bude dotýkať rozhodujúcej strany, potom preváži osobný záujem a osobné ciele. Taký manažer bude niektoré vplyvy zľahčovať alebo ignorovať, a preto častejšie dôjde k neúčinným rozhodnutiam. Je podstatné, že ten, kto rozhoduje o skutočnom použití aktív, teda manažer, ktorému sú tieto právomoci delegované, v praxi svoju výkonnú právomoc uplatňuje ako manažer (počas trvania danej pozície), ale nemôže (neprišlúcha mu) priamo uplatňovať dosahované výnosy. Z toho vyplýva, že právomoci delegované manažerovi neznamenaajú automatické privlastnenie si všetkých výnosov podniku. Vzťah vlastníika a manažera je aj vyjadrením moci v podniku. Manažer totiž využíva svoju moc dovtedy, kým jeho činnosť (aspoň opticky) zodpovedá záujmom skutočných vlastníikov. Nikdy nemôže pokladať svoje postavenie za bezpečné a trvalé. Jednak musí neustále a nanovo presvedčať vlastníika o svojich kvalitách, jednak nepomôžu ani tie najlepšie vzťahy s vlastníikom, ak nastane zmena vlastníctva. Aj najvyšší manažéri žijú vo večnej neistote a obavách o svoju pozíciu. To je dôvod, prečo sa najvyšší manažer v podniku usiluje o to, aby kľúčové otázky riešil sám. Týka sa to predovšetkým rozvoja podniku, jeho strategických aspektov, stanovenia zamerania investícií, miezd, plánov, rozpočtov, cien, výrobných programov podniku, možnosti fúzií či nákupu iných podnikov. Tieto otázky zväčša najviac zaujímajú aj vlastníikov. Na tomto základe môže dôjsť medzi nimi k významnej konfrontácii a na zvýšenie kontrolných mechanizmov pravidiel sa upravujú v smerniciach. V manažérskej činnosti je však toľko „premenných“, že treba do nej vtiahnúť aj ďalších manažerov a špecialistov. V podniku sa potom vytvárajú výkonné a finančné výbory, grémia a pod. Tento spôsob môže dokonca prerastať do centrálneho poskytovania služieb a vyvíjať sa na kolektívne formy vedenia podniku. Ako s tým súvisí výkonná moc a právomoc? Určitá paralela je v tom, že výkon niektorých rozhodujúcich funkcií sa čoraz väčšmi prenáša z vlastníika na najvyšších manažerov, rovnako však manažéri prenášajú prípravu a výkon niektorých činností na grémia a špecialistov. Tí sa čoraz vo väčšom rozsahu zapájajú do prípravy kľúčových rozhodnutí životne dôležitých pre podnik. Tým zároveň rastie ich význam a ich sebauvedomenie. Vytvárajú tlak na manažerov a majú vyššie nároky. Dokonca argumentujú tým, že podnik bez nich nemôže existovať, že sú pre podnik dôležitejší ako manažéri. Môže skutočne nastať situácia, že títo špecialisti pre odlišné záujmy zásadným otázkam nebudú venovať potrebnú pozornosť, riešenia budú povrchné, bez konfrontačnej verifikácie s inými podobnými riešeniami, a tak aj rozhodnutia prijaté na ich základe nebudú dost spoľahlivé. Negatívny dôsledok rozhodnutia na základe nespoľahlivých riešení a odporúčaní deklaruje úroveň manažera, pričom neúspech sa v celom rozsahu pripisuje manažerovi, nie špecialistom alebo odbornému grémiu. Manažéri v týchto vzťahoch musia neprestajne manévrovať, aby uchránili a posilnili svoje pozície, aby

získali spolupracovníkov k oddanosti a spoľahlivým odborným výkonom a súčasne aby spĺňali očakávania najvyšších manažérov a vlastníkov podniku. Aj to vedie k plytvaniu energiou a oslabovaniu celkových výnosov, pretože nie manévrowanie, ale dobrá organizácia manažérskych a výkonných činností je dobrou investíciou. Preto manažéri venujú osobitnú pozornosť využívaniu efektívnych nástrojov riadenia. Závažné rozhodnutia, týkajúce sa veľkých investícií alebo kapitálových operácií, sa nemôžu zakladať výlučne na intuícii manažérov, ale na racionálnej analýze a kalkulácii. Prejav moci najvyššieho manažéra je aj v tom, že využíva všetky prístupné zdroje v podniku, aby skoncentroval informačné a analytické kapacity na vyriešenie aktuálneho problému pri využití adekvátnych postupov a metód. Tým minimalizuje riziká, do ktorých podnik podľa rozhodnutí vstupuje.

Zmena vlastníctva, kvázivlastníctvo

Ak vlastník má byť stimulátorom rozvoja, musí byť vždy konkrétny. Všeobecne sa presadzuje téza, že rozptýlené vlastníctvo vytvára slabšie stimuly ako vlastníctvo konkrétne, sústredené na rozhodovania a výkon rozhodnutí. Ak je vlastníkom štát, predpokladá sa v zmysle načrtnutej tézy, že sa správa ako rozptýlení vlastníci.

Vlastníctvo má rozličné podoby. Môže to byť vlastníctvo individuálne, alebo skupinové. Ich vzájomnou kombináciou vznikajú typy vlastníctva:

- štátne,
- štátnej inštitúcie,
- spolkových štátov,
- regiónov,
- obcí,
- právnych subjektov,
- fyzických osôb,

pričom uplatňovanie práva nakladať a kontrolovať nakladanie s vlastníctvom je na tom-ktorom vlastníkovi. To okrem vybraných vlastností znamená, že štát odovzdáva svoje vlastnícke práva konkrétnej fyzickej alebo právnickej osobe. Ak vlastník z nejakého dôvodu svoje práva nevykonáva, môžeme ho považovať za „kvázivlastníka“. Nový vlastník sa nemusí stotožniť s požiadavkami štátu, aj keď tieto požiadavky prijal ako podmienku privatizácie. V rámci maximalizácie podnikateľských záujmov vždy môže mať dôvod brzdiť niektoré svoje aktivity na zachovanie budúcich výnosov. Rovnako tak môže maximalizovať dnešnú hodnotu zisku, ktorý chce vytvoriť počas určitého obdobia, najmä v prípadoch, keď sú vlastnícke práva časovo obmedzené (napríklad právo ťažby). Striedanie práv sa ukázalo ako neúčinné, lebo súčasný vlastník má prirodzenú tendenciu „vyťažiť“ z dočasného vlastníctva čo najviac, čo môže byť na úkor nastupujúceho vlastníka prevodom vlastníckych práv. Iným prípadom je situácia, keď spoločné zdroje sa môžu „prelievať“. Také je rýchle čerpanie prírodného bohatstva, aby ho nezískali ostatné podniky, aj keď čerpanie sa uskutočňuje na vlastnom teritóriu, zdroje sú spoločné (jeden prameň). Často uvádzaným príkladom je ťažba ropy. Tu sa potom stretávame s podporou maximálneho využitia, v skutočnosti to neovplyvňuje budúci neúspech. Najvýznamnejším činiteľom je čas a schopnosť dosahovať veľký výkon, lebo po určitom čase sa náklady na ťažbu zvyšujú. Tak má konkurencia predpoklad byť menej úspešná. Akékoľvek vyjednávanie je v takom prípade spravidla neúčinné. Existuje celý rad súvisiacich otázok či odlišných riešení, ktoré možno podrobnejšie analyzovať, ale problém racionálnosti a dôsledkov vlastníctva by sme tým iba skomplikovali.

Rast podniku môže sprevádzať zmena vlastníctva. Ak podnik rastie, často sa stáva, že ho prestáva vlastníť len jeden vlastník a vlastnícke práva prechádzajú na viacerých vlastníkov. Sú to akcionári, ktorí si spoločne uplatňujú nárok na zisk vyplývajúci z ich akcií a rozhodnutí. Ďalší rast je možný utváraním previazaného kapitálového vlastníctva v iných podnikoch a účasťou na rozhodovaní takéhoto podniku. Bežné je aj inštitucionálne vlastníctvo alebo vlastníctvo dcérskych podnikov materským podnikom. Uspokojenie potrieb spoločníkov závisí od ich preferencií a delby hodnôt. Pre niekoho je podstatná spoločenská prestíž, iný uprednostňuje nákladný život, a sú aj ľudia, ktorí cítia uspokojenie, že svoj podnikateľský profit investujú do charitatívnej činnosti. Už tento krátky výpočet dokumentuje náročnosť „súbehu“ záujmov spoločníkov. Predpokladaný vývoj môže ovplyvniť vzájomné vzťahy a vyžaduje si vysokú dávku inteligencie a vzájomného pochopenia, aby spoločníci našli pre seba vhodné a vzájomne prijateľné riešenie.

Keď nie je možné zladit' svoje predstavy a zároveň dosahovať optimalizované výnosy zo spoločného podnikania, krajným riešením je rozchod spoločníkov, čo sa nemusí prejaviť ako konflikt. Spoločníci sa môžu rozísť rozličnými spôsobmi. Býva to napríklad predaj spoločného podniku alebo jeho akcií a vzájomné finančné vyrovanie, fúzia s iným podnikom a odovzdanie kompetencií väčším akcionárom nového podniku, prípadne iné kombinácie. Rozchod spoločníkov môže mať racionálny základ, ktorý sa opiera o dovedejšie skúsenosti, nadobudnuté vedomosti, prehodnotenie situácie, zmeny životných plánov, prípadne zmeny životného štýlu a osobných pomerov, alebo sa kladie akcent na osobnostný rozvoj.

Ak doteraz uvedené zhrnieme, potom je relevantný predpoklad, že môžu existovať pochybnosti o užitočnosti vlastníctva späťého s výkonným riadením v kontexte s vlastnením predovšetkým veľkého podniku. Ak uplatňovatelia výnosov podniku nie sú v pozícii, kde môžu riadiť rozhodnutia dotýkajúce sa hodnoty podniku, potom sa oslabuje stimulácia pripisovaná jeho vlastníctvu. Nemusí sa dať identifikovať úžitok a náklady pripadajúce na nejaké rozhodnutie, a tak rátať skutočné prínosy z riadenia a podnikania. Ak vlastník nevlýva na vytváranie hodnoty podniku, nemá ani dostačujúce stimuly a záujem o podnik. Naopak, ak vlastník je súčasne aj najvyšším manažérom podniku, rozhodujúcim spôsobom vplyva na jeho rozvoj, neexistujú však vnútropodnikové stimuly, aby ako manažér podával maximálny výkon. Absentuje možnosť kritiky jeho výkonov, a tak postupne môže dochádzať k degradácii vlastných výkonov, k sebauspokojeniu a následne k zníženiu efektívnosti a neadekvátnemu správaniu podniku voči okoliu.

Problém vlastníctva súvisí s problémom merania výkonnosti systému alebo jednotlivca. Ide o vlastníctvo rozličných aktiv podniku či inštitúcií. Ak konkrétna osoba využíva neúčelové aktívum, potom existuje jednoduchý spôsob stimulácie. V takom prípade je riešením prevod vlastníctva, čím sa táto osoba stáva aj uplatňovateľom zvyškovej hodnoty aktíva. Nevýhodou je, že toto riziko môže byť príliš vysoké, prípadne vlastník sa pri zodpovednosti za viaceré činnosti venuje len jednej činnosti späť s vlastníctvom.

Previazanosť transakcií a aktív

Pri posudzovaní aspektov vlastníctva treba vidieť aj previazanosť rozličných transakcií a aktív. Náklady vznikajúce počas prípravy, vyjednávania a realizácie transakcií, vrátane informačného zabezpečenia a komunikácie, sa považujú za transakčné náklady.

Vlastníctvo je osobitne zložitá kategória, a preto z hľadiska riadenia podniku by sme mali odpovedať aj na otázku, či je vlastníctvo dostatočne účinný prostriedok stimulácie vo všetkých typoch podnikov a všetkých typoch aktív. Jednoznačné postoje vieme zaujať pri diskretných aktívach

jedného vlastníka. Existuje však aj iný druh vlastníctva, napríklad vlastníctvo zložitých výnosových tokov. To znamená, že je veľmi ťažká porovnateľnosť výnosov napríklad medzi spoločníkmi, keďže aktíva nie sú vždy exaktne merateľné. Najľahšie sa merajú finančné výnosy, ťažšie už intelektuálne hodnoty získané prácou v podniku. Napríklad, ak jeden zo spoločníkov sa intenzívne venuje otázkam stratégie podniku, koncipuje nové riešenia, študuje odbornú literatúru a vytvára nové kontakty v akademických kruhoch, jeho prínos podniku nemusí sa vždy dobre chápať. Môže sa zdať, že je príliš vzdialený od praktických problémov, ktoré treba neodkladne riešiť. Diskutované sú aj možné výnosy, tzn. nadobudnuté poznatky spoločníka pre jeho budúce profesionálne uplatnenie. Navyše spoločník pri odbornej práci „iba pre seba“ získava „vedľajší produkt“, odbornú prestíž. Rozhodujúce je, že hoci prínos z prestíže je nemerateľný, podnik z nej môže mať veľké výnosy, ktoré už nepatria iba spoločníkovi, ktorý je autorom či tvorcom riešení, ale všetkým spoločníkom podniku.

Vlastníci si veľmi dobre uvedomujú, že najdôležitejším „druhom aktív“ sú ľudia. Niekedy sa tieto aktíva označujú ako ľudský kapitál. Ekonomická teória tento termín zatiaľ používa málo. Na druhej strane, z hľadiska posudzovania výnosových tokov si treba uvedomiť, že znalosti a schopnosti sú rozhodujúce aktíva, ktoré vlastní iba konkrétny človek.

Schopnosti a znalosti nemožno ani delegovať, ani previesť na iného. V modernej spoločnosti neexistuje vzťah, ktorý by umožňoval disponovať iným človekom v absolútnom význame. Takým vzťahom bolo otroctvo. Dispozícia je možná iba pri zmluvne dohodnutých podmienkach, keď vlastníč schopností na určitý konkrétny pracovný výkon je ochotný túto schopnosť účelovo poskytnúť vlastníkovi podniku (vlastníkovi hmotných aktív). Pritom ide o celý „súbor“ schopností, nie iba o vybranú konkrétnu schopnosť. Ďalšou podmienkou je uplatniť tieto schopnosti v určitom vymedzenom čase pri kooperácii s vlastníkmi iných, vzájomne sa dopĺňajúcich schopností. Pre podnik je dôležité, že existuje určitá „skladba“ schopností ľudí pracujúcich na spoločných cieľoch. Pracovný tím je charakteristický práve skutočnosťou, že má komplementárne znalosti a schopnosti. Výpadok niektorého tohto faktora môže ohroziť pracovný výsledok tímu. Je tu aj skutočnosť, nad ktorou sa hodno zamyslieť, a to práve nemožnosť prevodu aktív ľudského kapitálu. Preto je namieste otázka, kto vlastne by mal mať záujem na riadení podniku? Vlastník, ktorý nevlastní ľudské aktíva, ale si ich prenajíma, je v skutočnosti odkázaný na slobodné rozhodnutie týchto pracovníkov. V tom rovnako vidíme zložitost' posudzovania výnosových tokov podniku, kde vlastníč vlastní len výsledky práce. Inak povedané – vzniká silná závislosť vlastníka podniku od pracovníkov podniku a manažmentu.²⁹ Neschopnosť dohodnúť sa na vzájomne výhodných podmienkach znamená ohrozenie chodu podniku a jeho znehodnotenie vzhľadom na účelovosť jeho funkcií. Je to veľmi dôležitá tematika, pretože investície do ľudí, ich vzdelávanie, spoluúčasť pri riešeníach, informovanosť a duševný vklad sú zároveň investíciou do budúcich výnosov. Ak nedôjde k prieniku záujmov, lebo viac-menej nikdy nedôjde k ich zhode, prejaví sa riziko, ktoré podnik do takých investícií (vzdelávania, školenia) vkladá, t. j., že investíciu podniku si privlastní pracovníč, ktorý ako nositeľ vedomostí (ľudský kapitál, nehmotné aktíva) ich využije na vlastnú podnikateľskú činnosť, alebo pre iného podnikateľa. V porovnávaní s minulosťou sa čoraz viac prejavuje pokles vernostného a pracovného etosu u pracovníkov z pohľadu podniku. Podobne však nazeráme aj na iné investície, teda na investície do hmotných aktív. Aktíva sa totiž časom môžu nielen zhodnocovať, ale aj znehodnocovať. Preto by vlastnícke práva mali byť štrukturalizované s ohľadom na minimalizáciu skreslenia investičných rozhodnutí spôsobených možným znehodnotením. Dôležitý je aj výber aktív, ktoré sú zaujímavé z hľadiska možných budúcich výnosov, čo je dôvodom ďalšej investície. Najprob-

²⁹ Neurčitost' vzťahu či nízka solidarita pracovníkov so zamestnávateľom môže viesť k vytváraniu priestoru na tzv. výpalnícku rentu v podobe vyplácania rôznych prémieí a presunu prostriedkov cez nastrčené a majetkovo prepojené podniky.

lematickejšie rozhodnutia bývajú, ak ide o spoločné investície s inými podnikmi alebo inštitúciami. Niekedy sú tieto investície účelové a majú zvýšiť výnosy všetkým zúčastneným. Môže to byť napríklad budovanie spoločného autoparku pre distribúciu tovaru viacerých výrobcov. Pre niektoré podniky to môže byť hlavná činnosť, pre iné doplnková. Podľa toho podnik aj ráta s veľkosťou budúcich výnosov. Podstatné je, či sú doplnkové činnosti majoritné, pretože môžu existovať násobné modely každého aktíva, ktoré sú vzájomne v súlade a tvoria koherentné modely, ale iba jeden z týchto odlišných modelov maximalizuje celkovú hodnotu. Vyžaduje to priamu koordináciu zúčastnených, ktorí si volia veľkosť jednotlivých aktív alebo aktivít, aj keď všetky prvky rozhodovania presadzujú rovnaký zámer. Keď majú činitele rozhodovania rôzne záujmy, sú problémy koordinácie omnoho ťažšie, pretože s nimi môžu interagovať problémy stimulácie. Za inak rovnakých okolností by mali byť silne komplementárne aktíva s rovnakým vlastníctvom. Dôležitá je formulácia podmienok spoluinvestovania a rozdeľovania budúcich výnosov. Môžu to byť aj alternatívne manažérske štruktúry, ktoré sú výbornou náhradou vlastníctva, a tieto alternatívy sa môžu vyhnúť niektorým nátlakom ovplyvňovania spôsobeného vlastníctvom. Je možná aj účasť spoločných aktív s dodávateľmi.

Tak vzniká spoločný záujem a ľahšie sa realizuje koordinácia jednotlivých dodávateľsko-odberateľských činností.

Vzájomná previazanosť je možná združovaním aktív podnikov i veľkých korporácií. Tak vznikajú spoločné podniky, ktorých podstatou sú spoločné aktíva a rozdeľovanie výnosov spravidla podľa vložených aktív. Spoločné podniky majú rozličnú podobu, sú charakterizované spoločným vlastníctvom fyzických alebo právnických osôb. Vlastníctvo aktív sa môže prejavovať aj „kapitalizáciou“ napríklad odberateľských podnikov. Praktické riešenie môže nastať pri vzniku pohľadávok, keď odberateľský podnik nie je schopný plniť svoje záväzky voči dodávateľovi. V takom prípade dodávateľ odmieta poskytovať ďalšie produkty (bol by to vlastne úver) a odberateľovi hrozí likvidácia podniku. Existuje optimálna dohoda, ktorá umožní ohrozenému podniku ďalšiu existenciu s primeranými výnosmi. Je totiž výhodnejšie, ak sa podnik vzdá časti svojich aktív a poskytne ich ako kompenzáciu dodávateľovi za nezaplatené produkty. Takto vzniká spoločný podnik, ktorý je majetkovo previazaný, a spoločným záujmom vlastníkov je zvyšovať výnosy. Je tu aj ďalšia výhoda, a to výhoda z podnikania vo veľkom pri organickej previazanosti výrobcu a distribútora. Vhodným riešením sa nielen zabráňuje nefunkčnosti a stratám, ale naopak, zvyšuje sa výnosovosť zapojených podnikov z perspektívou ďalšieho rozvoja a rastu konkurenčnej schopnosti.

Previazanosť aktív sa dosahuje postupným procesom, vyjednávaním. Zúčastnené strany zvažujú svoje možnosti a očakávajú výhodnosť možných nových transakcií. Niekedy aj podvedome, na základe intuície sa opierajú o princíp účinnosti, ktorý tvrdí, že „ak sú ľudia schopní spolu vyjednávať bez vynaloženia nákladov a môžu účinne realizovať a vymáhať svoje rozhodnutia, potom výsledok ekonomickej aktivity má sklon byť účinný (aspoň pre strany, ktoré vyjednávajú)“.³⁰ Znamená to, že vyjednávanie smeruje k efektívnej transakcii. Vo zvláštnom svetle sa javí toto tvrdenie, ak poznáme problémy sekundárnej platobnej neschopnosti a notorické neplatenie pohľadávok v postprivatizačnom období. Ekonomická podmienenosť nekorešponduje so zámermi seriózných podnikateľov, ale časté sú aj momenty zámerného využívania danej situácie v ekonomike podnikov. Kto vyrába, chce predávať, aby mohol existovať a zabezpečiť pracovné príležitosti vo svojom podniku. Ten, kto kupuje, neraz kalkuluje s rozvinutím vlastných podnikateľských ambícií pri nedostatku zdrojov. Nedodržívaním zmlúv dosahuje neoprávnené výhody a tržby za produkty využíva ako vlastný kapitál. Výrobca potom nemá prostriedky na nákup materiálov a surovín a nie je schop-

³⁰ Milgrom, Paul – Roberts, John: *Modely rozhodování v ekonomii a managementu*. Praha, Grada Publishing 1997, s. 402 – odvodené od tzv. Coaseovej vety, ktorá opisuje podstatu účinnej dohody.

ný uspokojovať ďalších zákazníkov. Voči dodávateľom sa stáva platobne neschopným. Táto reťazová postupnosť ochromuje ekonomiku podnikov i ekonomiku štátu. Okrem toho vyvoláva vysoké transakčné náklady podnikov a zhoršuje vzájomné obchodné vzťahy, vzniká atmosféra nedôvery a sklamaní. Takéto prostredie nezodpovedá podnikateľským záujmom a potrebám ľudí. Ukazuje sa, že výsledok ekonomickej aktivity je napriek vyjednávaniam často neefektívny.

Ďalej je uvedená úvaha rozvinutá aj na základe skúseností z vyjednávania v konkrétnych podnikateľských situáciách. Treba si uvedomiť, že je rozdiel vo vyjednávaní, ak výber konečnej alternatívy závisí od celkového vlastníctva aktív (bohatstva) toho, kto rozhoduje. Dôležité sú aj možnosti kompenzácie pri neúspechu vyjednávania. Od toho, aké veľké aktíva má vyjednávajúca strana k dispozícii, závisí aj veľkosť rizika, ktoré je vyjednávajúci ochotný prijať a ktoré existuje v procese vyjednávania, a najmä po nadobudnutí platnosti záverov. Všeobecne platí, že pokiaľ strany vyjednávajú účinnú dohodu (pre seba) a ich správanie a preferencie nevykazujú vplyv vlastnených aktív (tzn. vyjednávajú tak, akoby nemali žiadne prebytočné prostriedky), potom aktivity vytvárajúce hodnotu, na ktorých sa dohodnú, nebudú závisieť od vyjednávackej sily oboch strán, ani od toho, aké aktíva mala každá z nich pri začatí vyjednávania.

To znamená, že účastník vyjednávania vyjednáva s úmyslom účinne podnikáť. Ak by to tak nebolo a mal by dosť aktív na voľné použitie, je oprávnený predpoklad, že by sa na vyjednávaní vôbec nezúčastnil. Taký podnikateľ svojou účasťou potvrdzuje zámer rozvíjať podnikateľskú činnosť, pripadne ju rozšíriť na iné sféry pôsobenia, čo má v súhrne viesť k zvýšeniu jeho výnosov.

Rovnako môžeme predpokladať iba malú účinnosť vplyvu už vlastnených aktív, pretože podstatou podnikania nie je suma aktív, ale ich rozširovanie. Preto podnikateľ vyhľadáva iba také príležitosti a s nimi spojené vyjednávania, ktoré tento proces rozširovania aktív urýchlia a sú teda efektívne. Výber aktivít podľa toho bude určovať iba efektívnosť. Ostatné faktory ovplyvnia iba rozhodnutie o tom, ako sa rozdelia náklady a úžitok. Môžu však existovať významné transakčné náklady, ktoré vyplývajú z obmedzenej racionality, súkromných informácií a nepozorovaných činností. Preto výhody, ktoré plne maximalizujú hodnotu, nemusia byť dosiahnuteľné. Za takých okolností možno len dúfať, že v najlepšom prípade sa dosiahne istý druh obmedzenej účinnosti, limitovanej náročnosťou predpovedania, opisu a plánovania a rovnako tak aj nutnosťou stimulovania.

Úsilie dosiahnuť efektívne dohody môžu eliminovať záujmy iných subjektov. Dohodám možno brániť i vtedy, keď žiadny z týchto faktorov nie je dôležitý. Tieto problémy súvisia s existenciou jasných a vymáhateľných majetkových práv, ktoré sa dajú ľahko previesť na iné osoby. Pokiaľ neexistujú, opäť sa účinnosť nedá zabezpečiť. Ak nikto zreteľne nevlastní určité aktíva (rozdrobenosť akcionárov, majetková nevyjasnenosť), potom nikto nie je stimulovaný chrániť vhodným spôsobom ich hodnotu. Dôležitá je zaručenosť majetkových práv, a pokiaľ nie je, vlastníci nebudú do týchto aktív príliš mnoho investovať, pretože ich môžu stratiť bez náhrady, alebo ochrana týchto nárokov môže znižovať hodnotu zdrojov.

Podstatné je poznanie, že ak dohovorom či uzatvorením zmlúv bránia vysoké transakčné náklady, ľudia budú hľadať inovačné a dômyselné organizačné usporiadania, ktoré budú tieto náklady minimalizovať. Ak je subjekt či len organizačná jednotka postavená pred hotovú vec, zamestnanci budú nevyhnutne hľadať náhradné riešenia, pri ktorých dochádza k zníženiu transakčných nákladov.³¹

³¹ Taká situácia nastala na Slovensku pri spoločenskej premene, keď nová vláda nebola spôsobilá fungovať pri dovedajších vysokých transakčných nákladoch. Bez akýchkoľvek analýz došlo k rozhodnutiu znížiť stav pracovníkov ministerstiev o viac ako tretinu. Tento postup sa opakoval. Ukázalo sa, že pracovníci ministerstiev v krátkom čase vylúčili neproduktívne činnosti a našli také postupy, ktoré im umožnili plniť neodkladné úlohy aj pri podstatnom znížení počtu pracovníkov a vyčlenených finančných prostriedkov. Tak sa splnila téza, že je možné vhodné usporiadanie, ktoré pri nedostatku zdrojov najlepším možným spôsobom rieši situáciu.

Zoskupovanie aktív

Pochopenie podstaty moderných podnikov sa viaže na vývoj amerických a japonských prístupov. Klasický prístup určuje hlavnú úlohu vlastníkom, zväčša súkromným, a to pri vysokej miere koncentrácie a centralizácie. To má však aj mnohé negatívne prvky, prejavujúce sa najmä v tlakoch prevažne cudzích vlastníkov a finančných trhov na krátkodobé správanie podnikov. Rovnako sa objavujú konflikty medzi vlastníckimi, manažérmi a zamestnancami.

Japonský prístup preferuje silné podniky prepojené do veľkých celkov, ktoré sú základom výkonnej ekonomiky, ale aj to sa dlhodobou recesiou mení. Traduje sa tiež, že súkromní vlastníci stojaci mimo podnik sú vo veľkých podnikoch skôr prekážkou ako stimulom ich dlhodobého strategického rozvoja. Pôvodní vlastníci–podnikatelia, ktorí spájali svoje osobné záujmy so záujmami podniku, vo veľkých podnikoch presunuli vlastnícku kontrolu do podoby kontroly vlastníckimi stojacimi mimo podniku. Tým sa vysvetľuje, že Japonci vo veľkých a stredných podnikoch položili dôraz a hlavnú zodpovednosť práve na zamestnancov podniku namiesto súkromných vlastníkov.

Preto vlastníctvo japonských podnikov je v rozhodujúcej miere vlastníctvom podnikov navzájom medzi sebou (vlastníctvo obchodných partnerov), vlastníctvom bánk a čiastočne vlastníctvom zamestnancov. Prevažujú inštitucionálni vlastníci. V skutočnosti ich vlastnícka kontrola je zväčša iba formálna. Čo je podstatné, v japonských podnikoch manažéri neslúžia záujmom vlastníkov, ale vedie ich záujem o čo najväčší podiel ich podniku na trhu. Tak sa potom cieľové zámery manažérov a zamestnancov stotožňujú. Súkromní vlastníci sú rešpektovaní v malých a stredných podnikoch, kde možno identifikovať súkromné vlastnícke práva a spravidla aj spojiť vlastnícku a podnikateľskú funkciu do jednej osoby. Veľké podniky nahrádzajú úlohu súkromných vlastníkov právomocami a zodpovednosťou manažérov a zamestnancov. Ale malé a stredné podniky sú závislé od veľkých podnikov, preto možno povedať, že japonskú ekonomiku riadia kolektívy zamestnancov.

Existenciu a napredovanie podnikov ovplyvňuje stúpajúca konkurencia a zmeny vo svete. Podniky sa už nerozvíjajú výlučne vlastnými silami, ale zapojením sa do širokej medzinárodnej kooperácie. Rozvoj podnikov nastáva vo svetovom meradle, a to nie iba vo výrobe, kde boli motívom často nižšie výrobné náklady v príslušnej krajine. Kooperácia a delba práce medzi podnikmi preniká aj do oblasti výskumu, vývoja a ďalších činností, napríklad edukatívnych. Vývoj produktov sa čoraz viac stáva výsledkom spolupráce s inými podnikmi, dodávateľmi a zákazníkmi. Postupne dochádza k prepojeniu celoeurópskych výskumných aktivít s americkými a japonskými, a to v celosvetovom meradle. Je to aj pre veľkú finančnú náročnosť súčasných modernizačných alebo inovačných projektov. Tento vývoj napomáhajú rozličné medzinárodne koncipované podporné programy,³² na základe medzištátnych dohovorov vznikajú neustále nové.³³

Perspektívne podniky sa od týchto trendov nemôžu izolovať a nevyhnutne sa musia zapojiť do medzinárodnej kooperácie. V rámci takýchto programov sa zhodnocujú, systemizujú a štandardizujú poznatky. Tak sa vytvárajú predpoklady „kompatibility“ medzinárodnej spolupráce. Koncentrácia síl a prostriedkov sa prejavuje v každej oblasti podnikania a na to musí brať zreteľ aj začínajúci podnikateľ, ale rovnako aj podnik s vybudovanou tradíciou.

³² Napríklad, programy PHARE (Pologne-Hongrie Actions pour la Reconversion Economique), ESPRIT (European Strategic Programme for Research and Development in Information Technology), RACE (Research and Development in Advanced Communication in Europe), EUREKA, JESSI (Joint European Semiconductor Silicon Initiative). Košťuriak, Ján – Gregor, Milan: Podnik v roce 2001. Revoluce v podnikové kultúre. Praha, Grada Publishing 1993, s. 286.

³³ Napríklad programy SAPARD (Special Accession Programme for Agriculture and Rural Development), ECSITE (European Collaborative for Science, Industry and Technology Exhibitions), CADENUS (The Creation And Deployment of End-User Services in Premium IP Networks), ISPA (Instrument for Structural Policies for Pre-Accession) EESD (Energy, environment and sustainable development), IMS (the Intelligent Manufacturing Systems Programme), Europe 2005. An information society for all.

Prírodným postupom pri úsilí zvyšovať výnosy podniku je zoskupovať aktíva viacerých podnikov. Pravda, nie je to iba zoskupovanie aktív. Zároveň dochádza k hlbokým kvalitatívnym premenám vo vnútri novokoncipovaného podniku.

Medzi najbežnejšie prípady zoskupovania a presunu aktív patrí:

- prechod od súkromného podniku na podnik s možnosťou verejného odpredaja podielu,
- odpredaj podniku alebo jeho časti inému materskému podniku,
- odpredaj štátnych podnikov formou privatizácie,
- odpredaj podnikov s akciovým podielom verejnosti alebo podnikov vlastnených štátom manažmentu.

Presun aktív znamená aj prerozdelenie moci a spôsobilosť zúčastnených strán zabezpečovať vlastný vplyv na zvyšovanie výnosov.

Na podnik sú delegované výkonné právomoci a existujú v ňom štatutárne orgány, ktorým je rovnako priradená príslušná právomoc a kompetencie. Podnikateľ–vlastník sa z takého podniku zdanlivo vytráca. Dôvodom je racionálnosť prístupu vlastníkov vo vzťahu k výsledným výnosom podniku, zložitosť ovládnutia rozhodovania o maxime zásadných otázok, ale aj výhodnosť iných postupov a možnosť externých investičných aktivít, vrátane kapitálových trhov.

Anonymizácia vlastníkov

Zoskupovanie aktív prebieha v procese privatizácie rozličným spôsobom. Okrem strategických podnikov, ktoré vlastní štát, prípadne v našich podmienkach veľkých korporácií s účasťou štátu, najčastejšou formou vlastníctva sú spoločnosti s ručením obmedzeným. Neraz sa zakladali práve preto, aby vznikol „základ“ umožňujúci vyhnúť sa osobným rizikám (fyzická osoba vystavuje riziku celý svoj majetok) a zároveň mať ako spoločník v rámci právnickej osoby možnosť konať zásadným spôsobom s cieľom získať pre podnik, ktorého je vlastníkom, aj vlastnícke práva, ako aj mať možnosť zakúpiť iný (ďalší), napríklad výrobný podnik. Až rozvojom podniku, po určitých skúsenostiach s jeho riadením a dosahovanými výsledkami sa mohlo dôjsť k záveru, že treba zvýšiť kredibilitu podniku vo vzťahu k finančným inštitúciám a zahraničným i domácim obchodným partnerom, a uvažovalo sa aj o vhodnom type a právnej forme podniku. Zároveň je nevyhnutné získavať nové zdroje rastu podniku, a tak dochádza k transformácií právnej formy podniku na akciovú spoločnosť. Spoločníci v pôvodnom podniku sa musia zamýšľať nad výhodami i nevýhodami novej právnej formy a nad možnými dôsledkami. V popredí stoja otázky zachovania vlastnej pozície v novokoncipovanom podniku. Pri delegovaní funkcií riaditeľa pre financie, obchod, techniku a výrobu získavajú nové pozície. Spravidla ich chce zastrešovať jeden z akcionárov. Vznikajú orgány, ako je predstavenstvo a dozorná rada. Je potrebné najímať si externých poradcov, vťahovať ich do vnútorných záležitostí podniku. Pripravujú sa výročné správy, sú žiaduce hlbšie analýzy, zvyšujú sa transakčné náklady. Podnik sa postupne „transparentňuje“, vlastníci ustupujú do pozadia, nastáva ich „anonymizácia“. To sú zložité procesy, ale vo väčšine moderných podnikov na Slovensku i v Česku v manažmente majú svoje výrazné zastúpenie vlastníci. Táto skutočnosť eliminuje tvrdenia západných teoretikov o minimalizácii práv akcionárov. Sú síce pravdivé, ale rozhodovacie právomoci vlastníkov sa maximalizujú pozíciou v predstavenstve, dozornej rade podniku alebo vrcholnom manažmente.

Oprávnene vzniká otázka, prečo sa akcionári vlastníci všeobecne nevzdávajú manažérskych funkcií v podniku a nerozložia svoje aktivity do iných sfér života. Veď podľa všeobecného názoru „bohatý človek nemusí pracovať“, môže pohodlne užívať plody svojej predchádzajúcej

práce a podporovať svoje najbližšie okolie. Predpokladajme, že úroveň manažérov vlastníkov je taká vysoká, že si uvedomujú spoločenskú závažnosť a zodpovednosť za výsledky svojho podniku. Zároveň v historicky nezvratnom období rozvoja spoločnosti (štátu) využívajú príležitosť jedinečným spôsobom do tohto rozvoja priamo zasiahnuť a byť významným aktérom spoločenských perspektív. Dôležitá je aj osobnostná štruktúra,

potreba zastávať význačné mocenské pozície, byť spoločensky činný a prospešný, priamo vplývať na rozdeľovanie výnosov podniku. Akcionári (spoločníci) si uvedomujú presun moci a z toho vyplývajúce riziká.

V transformujúcich sa krajinách a po skúsenostiach na Slovensku prebieha transformácia vlastníka manažéra na vlastníka v niekoľkých etapách. V prvej etape zotrávajú v štatutárnom orgáne podniku, niekedy zastávajú aj združenú pozíciu predsedu predstavenstva a generálneho riaditeľa, neskôr sa manažérskej funkcii vzdávajú a presúvajú sa do dozorných rád. Posledným krokom je ústup zo všetkých pozícií a spôsobu správania v zmysle práv investora. V skutočnosti však v súčasnosti je ešte častým javom, že vlastníci, prípadne majoritní akcionári sú zastúpení vo výkonnom manažmente. Nemenej závažným argumentom je možnosť využiť dosiahnutú predchádzajúcu vysokú kvalifikáciu v manažérskej činnosti, čím sa zjednodušuje cesta k rozširovaniu aktív podniku, zvyšovaniu jeho konkurenčnej schopnosti na základe vlastného rozhodnutia o optimálnych cestách rozvoja a zvyšovanie prestíže podniku v medzinárodnom meradle. Závažná je aj skutočnosť výberu vhodného zástupcu, a teda vyhľadanie rovnocennej náhrady, pretože tento postup prináša vysoké riziko v zhodnocovaní majetku a pre viacerých vlastníkov (akcionárov) potvrdzuje vysokú „cenu“ možnosti zúčastňovať sa na tvorbe spoločenských hodnôt. Niektorí vlastníci tento poznatok využívajú pri „inštalovaní“ svojho nástupcu v pozícii vrcholného manažéra. Požaduje sa však, aby za možnosť vykonávať danú funkciu prispel podniku vysokým finančným vkladom, ktorý má garantovať jeho maximálny záujem o záležitosti podniku. Pri neúspechu svoj vklad stráca, ak je úspešný, jeho vklad sa mu znásobuje.

V konečnom dôsledku treba vedieť, koho záujmy sú rozhodujúce. Prax odkrýva zložitost' vlastníckych vzťahov. Pozorujeme to predovšetkým v procese privatizácie, keď postupne vznikali rozličné typy akciových spoločností. Neraz jediným vlastníkom akcionárom bol štát, ďalej sú to akciové spoločnosti s majoritnou (minoritnou) účasťou štátu, akciové spoločnosti zmiešané, kde časť akcií pripadla na kupónovú privatizáciu a zvyšok vlastní štát, inštitúcie a fyzické osoby. Verejné inštitúcie majú podobný charakter a môžu to byť aj verejné akciové spoločnosti. Diskutovaná je otázka, kto má právo na dosahované výnosy podniku, ak akcie nevlastní konkrétna osoba a ide o rozptýlené vlastníctvo (napríklad kupónová privatizácia – vlastníak má v rukách iba kvapôčku v mori), či o vlastníctvo štátu (štát sme všetci).

Na opačnom póle figurujú verejné neziskové spoločnosti a nadácie, ktorých cieľom nie je zisk, ale napríklad charitatívna činnosť (zisk sa delí chorým a postihnutým). Preto takéto spoločnosti by nemali byť prevádzkované výlučne v záujme svojich vlastníkov. Takúto spoločnosť spravujú manažéri a zamestnanci často v prepojení s reprezentantmi štátnej správy v mieste jej pôsobenia. Ak cieľom vlastníkov je sociálny aspekt, zisk sa chápe ako sociálne neprimeraný, dokonca amorálny.

Ako vidieť, rozpornosť tvrdení je veľká. Na jednej strane oduševnenosť a maximálne nasadenie vlastníka až na hranicu jeho duševných a fyzických síl, na druhej strane tendencie túto úlohu znižovať a zároveň minimalizovať vplyv vlastníka na výsledky podniku. Nie je zvláštnosťou ani názor, že akcionári sú „príživníci“, ktorí si nezaslúžia významnejšie sa podieľať na ziskoch podniku, preto sa im aj často upierajú či už nadmerným používaním ziskov na osobné pohodlie pracovníkov, na realizáciu ich osobných záujmov, alebo aj skryte, „odčerpávaním“ ziskov do

iných, spriaznených podnikov. Úplne iný názor presadzujú súkromní a inštitucionálni investori (podielové fondy, finanční sprostredkovatelia) spolu s odvetviami investičného bankovníctva a akciového makléřstva doplnené skupinou ekonómov voľného trhu. Toto zoskupenie tvrdí, že zvyšovanie hodnoty podnikov zlepšuje ekonomiku štátu. Z toho vidieť, že každý má iný záujem, ale predovšetkým sa snaží použiť zdroje vlastníkov na vlastnú potrebu. Manažéri nepresadzujú maximalizáciu hodnoty im zvereného podniku. Tým sa prehlbuje sebecké morálne riziko smerujúce nie k zvyšovaniu hodnoty podniku, ale k oslabovaniu jeho sily a finančného zdravia. Pokiaľ nie sú vybudované spoľahlivé ochranné mechanizmy, manažéri takým spôsobom presadzujú vlastný záujem, prinajlepšom spoločný záujem svojich spojencov.

Ak vychádzame zo zákonných pravidiel, práva akcionárov sú značne obmedzené. Akcionári môžu vyjadriť svoju nespokojnosť s činnosťou predstavenstva tak, že majú právo odvolať členov predstavenstva cez valné zhromaždenie.

Okrem toho môžu schváliť zásady a pokyny, ktorými sú členovia predstavenstva viazaní. Valné zhromaždenie však nie je stálym orgánom a svoju pôsobnosť uplatňuje iba vtedy, keď je zvolané. V krajinách s rozvinutým akciovým trhom kontrola sa zabezpečuje cez akciové trhy a renomované hodnotiace agentúry. Na ostatných trhoch sa táto kontrola dosahuje cez dozornú radu či účasť majoritných akcionárov v predstavenstve, ale minoritní akcionári nemajú možnosť kontroly. „Vytrácanie“ sa vlastníka je osobitne výrazné pri vlastníení verejnej akciovej spoločnosti. Podľa *Milgroma a Roberta* „akcionári nemôžu stanoviť dividendy, ktoré im majú byť vyplatené, nemajú nijakú úlohu pri rozhodovaní o investíciách alebo akvizíciách, nenajmávajú manažérov, neurčujú ich platy a nemajú nijaké slovo pri stanovovaní cien“.³⁴ Inými slovami, nemajú priame práva a možnosť priamo rozhodovať o množstve otázok zásadných pri prevádzkovaní podniku. Rozhodnutia však ovplyvňujú nepriamo, voľbou riaditeľov, ktorí sú zmocnení najímať a prepúšťať manažment a vykonávať alebo potvrdzovať všetky veľké manažérske rozhodnutia. Akcionári môžu týchto riaditeľov vymeniť, ak nespĺňajú ich predstavy, ale taký postup nie je jednoznačný, je málo flexibilný a príliš vzdialený od priameho riadenia, t. j. jednoduchého vlastníctva.

Vplyv vlastníkov a vrcholného manažmentu na výkonnosť podniku

Nie vždy je v záujme vlastníkov podnik rozvíjať. Sú vlastníci, ktorí chcú udržať status quo. Mať zaručené výnosy, minimalizovať svoj vklad do podniku a získané výnosy uplatniť v súkromnom živote. Ale vlastníctvo podniku pri dobrom riadení najčastejšie predikuje potrebu podnik rozvíjať a modernizovať. V tomto procese rozhodujúcu úlohu zohráva schopnosť zjednocovať v podniku záujmy.

Rozdeľovanie výnosov podniku

Vlastníkov a manažérov najviac zblízuje rozdeľovaný zisk podniku. Rozdeľovanie výnosov z vlastníctva a podnikateľskej činnosti u najvyšších manažérov podniku nesúvisí s hodnotou pracovnej sily a mzdou za kvalifikovanú prácu. V tomto smere ani nemožno vypracovať exaktné kritériá viazané na vysokú úroveň schopností. V skutočnosti ide o privlastňovanie si určitej časti zisku podniku. Preto platy a prémie najvyšších manažérov sú iba čiastkou z „pridelených“ skutočných výnosov podniku. Tento spôsob odmeňovania najvyšších manažérov sa zdôvodňuje aj tým, že kvalita najvyššieho manažmentu sa považuje za najcennejšie aktíva podniku.

³⁴ Milgrom, Paul – Roberts, John: *Modely rozhodování v ekonomii a managementu*. Praha, Grada Publishing 1997, s. 428.

Niekedy sa časť odmeny manažérov nevypláca naraz, ale postupne, počas niekoľkých rokov. Je to príležitosť aj pre manažérov odkladať si príjmy na obdobie, keď to bude pre nich daňovo najvýhodnejšie. Rozhodujúce však je, že rozloženie odmeny lepšie zabezpečuje oddanosť manažéra vlastníkovi pri plnení úloh a zabraňuje mu odísť do konkurenčného podniku. Manažéri sú oceňovaní za svoj vplyv, meno a prestíž. K stavovským privilégiám najvyšších manažérov sa dnes už so samozrejmosťou priraďujú moderne riešené pracovné priestory a prestížne autá, prípadne aj kapitálový podiel na podniku.

Aktivizačné stimuly

Pre subjekt najpohodlnejší spôsob je investovať do podniku, ktorý najlepšie pozná. Nie je to však podmienka, investovať možno bez morálnych výhrad aj do iného podniku. Tento vývoj vedie k tomu, že hlavným cieľom manažérov sa stáva vlastníť kapitál. Už aj preto, že ich súčasná pozícia je riziková a vlastníctvo akcií v podniku im poskytuje existenčné istoty. Aj u nás sa už začína nazeráť na človeka v zmysle jeho úspešnosti, pričom za úspech sa považujú peniaze, schopnosť ich zarábať. Bohatstvo sa stáva základným kritériom úspechu a zároveň otvára cestu k spoločenskej elite. Či je to správny postoj a spôsob spoločenského ocenenia, to ponecháme bokom. Neraz totiž absentujú také hodnoty, ako sú vedomosti, tvorivosť, ohľaduplnosť, láska k ľuďom, pomoc slabším, starostlivosť o rodinu, osobné šťastie.

Napriek všetkému najvyšší stimul na zvyšovanie výnosov podniku má vlastníka, ak zároveň vykonáva manažérsku funkciu. Zbližovanie podnikateľských záujmov vlastníka a manažérov je základným zámerom na dosiahnutie prieniku záujmov, a to stieraním rozdielov v stimuloch v podobe skutočne vyplácaných odmien. Dokonca vzdalovanie sa vlastníkov od manažérov sa nespája s oddelovaním ich záujmov. Prostriedkom na prepojenie záujmov a súčasne neutralizáciu rozporov sa stáva kapitál. Manažér je vo vleku záujmov vlastníka, pretože je zainteresovaný nielen na zisku ako takom, ale predovšetkým na tej časti zisku, ktorá sa vypláca v podobe dividend. Najvyšší manažéri patria k akcionárom vo svojich podnikoch s právom nákupu ďalších akcií, ak podnik je, či nie je úspešný. Je tu aj riziko pre celý podnik, pretože osobný záujem manažéra, ale aj vlastníka môže byť v rozpore s dlhodobými záujmami podniku, ktoré si vyžadujú nové investície, aby sa v budúcnosti dosiahli vyššie zisky.

Integrácia záujmov

Prepojenie záujmov sa neutvára iba formou príjmov, ale skôr ich zdrojmi. V západných podnikoch odmeny závisia najčastejšie od veľkosti zisku, trhovej hodnoty podniku, ale aj predpokladaných budúcich príjmov, preto aj manažéri najväčších podnikov dosahujú najväčšie príjmy. Zdrojom príjmov však nie je iba mzda, ale aj podiel zo zisku, aj opcia na vlastníctvo akcií podniku. Tak vzniká priama závislosť od úspechu podniku, najmä vtedy, ak manažér je aj podielovým vlastníkom a na úspechu podniku má eminentný záujem. Hlavným zdrojom príjmu manažérov potom nie je mzda, ale doplnkové odmeny, dividendy plynúce z držby akcií, ako aj príjmy z predaja akcií. Vzniká tu problém, ako vytvoriť čo najlepší vzťah medzi zásluhou a odmenou a nájsť vzájomnú rovnováhu na základe odstránenia pocitu odcudzenia vlastníctva od jeho správcu, aby zanikali minimálne rozpory v záujmoch jednotlivcov.

Rozumieme tomu tak, že manažéri sú na jednej strane námedznými pracovníkmi podniku, zároveň však vlastníka akcie tohto podniku, alebo dokonca iných podnikov, preto ich príjmy čoraz viac závisia od akciových trhov. Tak sa stane, že najvyšší manažéri sa nelíšia od vlastníkov. Zvyšovanie osobného bohatstva takých manažérov sa potom viaže na trh akcií, na trvalý rast

ich kurzov a na schopnosť vo vhodnom okamihu investovať vlastné prostriedky. Preto pre vlastníkov i pre podnik je rozhodujúca strategická pozícia najvyšších manažérov v procese rozhodovania. Keďže poznajú „vnútro podniku“, podieľajú sa na všetkých dôverných informáciách o podniku. Často vedia viac ako vlastníci, alebo ich väčšina, lebo majú priamy prístup k informáciám. Potom na základe zasvätených informácií o trhu môžu nakupovať hoci aj akcie svojho podniku a dosiahnuť nadštandardné príjmy bez rizika omylu.³⁵ Konanie naisto na základe interných zasvätených informácií o podniku má doslova cenu zlata, aj keď je v mnohých krajinách trestné. Z hľadiska rozvoja podniku je takýto postup diskutabilný.

V USA je takéto konanie protiprávne a sleduje ho osobitná inštitúcia dozor nad kapitálovým trhom. Špekulačné zisky totiž môžu byť neporovnateľne rýchlejšie a výhodnejšie ako práce zavádzanie nových výrobných, racionalizácia práce, znižovanie vlastných nákladov a úsilie dosiahnuť vysokú pracovnú disciplínu v podniku. Aby podnik na kapitálových trhoch účinne operoval, musí byť čo najväčší, musí mať k dispozícii veľký kapitál. Preto sa tak rozvíjajú najrozličnejšie fúzie, ktoré nemusia mať základ v efektívnej výrobe a predaji, ale skôr v možnosti pracovať s veľkými finančnými objemami. Lenže to pre skutočný rozvoj podniku neznamena veľa. Môže to však viesť k rastúcemu parazitizmu najvyšších manažérov často i na úkor vlastníkov. V konečnom dôsledku vzhľadom na informačnú prístupnosť a profesionalitu môžu manažéri „konať“ a vlastníci sa môžu prizeráť. Do istej miery to vysvetľuje aj často deklarovanú oddanosť podniku, vysokú aktivitu a uvoľňovanie veľkých prostriedkov na informačné zabezpečenie pod rúškom dojemnej starostlivosti o podnik. Informačné toky v podniku síce sú, ale slúžia iba niekomu. Regulácia informačnej prístupnosti sa zabezpečuje aj „vhodnou“ selekciou prístupových práv v systéme. Čiže informácie poslúžia okrem bežných potrieb aj najvlastnejším záujmom najvyšších manažérov, pričom je otázne, nakoľko to poslúži vlastníkom podniku.

Vplyv vlastníkov a manažérov na maximalizáciu hodnoty podniku je podstatný. Na túto maximalizáciu treba vytvárať nové zdroje a investičné príležitosti. Pri požiadavke modernizácie sa spravidla vynorí predstava získať nové zdroje od vonkajších investorov. Treba si však uvedomiť, že veľké zdroje sú aj vo vnútri podniku. Je veľmi ťažké sledovať, kde sa v podniku zbytočne znižujú výnosy. Napríklad, nedostatočná vyjednávací sila manažérov nákupu alebo predaja je oblasťou možných znížených výnosov. Poznať skutočnú úroveň a kvalitu vyjednávania si vyžaduje monitoring, ten zase vyvoláva vysoké transakčné náklady. Riešením je zaviesť trhový stimuláciu aj vo vnútri podniku. Môže mať rozličné formy. Známe sú tzv. profit centrá, nákladové strediská a iné, ktoré dostatočne presne vyčleňujú samostatne fungujúce menšie celky a umožňujú sledovať ich efektívnosť. Na základe dosahovaných výkonov týchto celkov sa odvodzuje aj odmena manažérov. Taktó by sa dali vyplácať odmeny manažérom vo forme akcií. Je to dôležitý moment, ktorý vtahuje manažérov do podnikania vo vnútri podniku. Správnym aktívom sa môže javiť podnik ako celok, preto pri usporadúvaní vlastníckych vzťahov je vhodné rátať aj s takou možnosťou. Nie však v každom prípade. Podstatné je poznať podnik, jeho manažérov a správne odhadnúť reakcie a potreby. Je známe, že zlé zoradenie výkonných práv a dosahovaných výnosov v podniku spôsobuje problémy. Niekedy býva uplatňovateľom výnosov podniku aj štát. Bolo tomu tak v bývalých krajinách východného bloku (fungovanie štátnych podnikov). Štát mal svoje požiadavky, ale riešenie problémov vrátane plnenia plánovaných úloh a tým aj produkovania zisku podniku pripadlo vrcholným manažérom podniku a úradníkom príslušného ministerstva. Nikto nemal svoj priamy finančný alebo majetkový

³⁵ Svetom prebehli škandály ako ENRON, World Com, kde spojenie veľkých účtovných a auditorských firiem ako kontrolórov činnosti manažérov bolo degenerované a došlo k skreslovaniu údajov s cieľom obohatiť sa. Je to neustály cyklus zlepšovania kontroly a jej obchádzania s cieľom získať výhody či zakryť neschopnosti.

vklad v podniku a tomu zodpovedal aj záujem o dosahované výnosy. Chýbali stimuly na skvalitňovanie výroby a zvyšovanie jej efektívnosti. Manažéri boli odmeňovaní zväčša bez ohľadu na to, aké výsledky dosahovali. Mohli vplývať na výkony a hospodárnosť, chýbala však väzba výkonov na odmeňovanie. To viedlo k neefektívnemu manažmentu podniku. Stimuláciou vlastníka na udržiavanie a zvyšovanie hodnôt aktíva je správna kombinácia dvoch aspektov vlastníctva – výkonných práv a dosiahnutých výnosov. Treba si uvedomiť zásadný fakt, že tí, čo majú právo riadiť akékoľvek aktíva, nemôžu mať právo ponechávať si celý vyprodukovaný zisk, ak nie sú zaviazaní vyrovnáť aj všetky prípadné straty spôsobené vlastným podnikaním. Preto je taký veľký kontrast medzi záujmami vlastníka a manažéra.

Manažérska pozícia môže byť stimulom na sebarealizáciu i možnosťou získať najvyššie kontakty a spoločenskú prestíž. Zároveň je nadovšetko riziková.

A to vtedy, keď manažér je aj veľkým vlastníkom akcií vo svojom podniku. Nikdy nedisponuje kontrolným balíkom akcií, s ktorým v podniku možno ďalej manipulovať. Manažér vplýva na podnik zásadným spôsobom a môže prispieť k jeho rozvoju a nezávislosti. Tým rastie jeho pozícia. Dobre riadené podniky sa postupne stávajú nezávislými aj od vlády (pokým vláda neprijme primeraný eliminačný zákon) a stávajú sa nadnárodnou veľmocou alebo súčasťou finančných impérií. Postupne sa prepletá bankový a priemyselný kapitál, ktorý má takmer neohraničené možnosti. Relatívne malá skupina vlastníkov podnikov a vrcholných manažérov získava pozíciu „vonkajších“ predstaviteľov podnikateľských kruhov, v ktorých je podnik zapojený, alebo existujú významné záujmy smerované k podniku. Predstavitelia týchto kruhov sú vzájomnými zástupcami v predstavenstvách a dozorných radách iných podnikov. Získavajú tak veľkú moc a sú si navzájom zaviazaní. Často sú rozhodujúce bankové kruhy, ktoré majú takú moc, že niektorí manažéri sú iba vykonávateľmi ich želaní. Fungovanie vlastníkov a vrcholných manažérov v orgánoch iných podnikov má za dôsledok také vyťaženie ich času, že napokon zanedbávajú vlastný podnik, dokonca aj vtedy, ak sú majoritnými vlastníkmi.

Pre väčšiu úplnosť treba ešte spomenúť konglomeráty, ktoré spája iba spoločný manažment a finančná kontrola. Konglomeráty sú výsledkom špekulácií s akciami a umožňujú ich sledovanie výsledkov dosahovaných jednotlivými podnikmi, „zrelými“ na odkúpenie, prípadne fúziu s vlastným podnikom. Úsilie o sfúzovanie nemusí mať funkcionálnu podstatu v zmysle klasických postojov k efektívnosti podniku, v poslednom čase ju ani nemá. Genézou ich vzniku sú finančné a špekulačné predstavy. Potom prirodzeným dôsledkom je, že také konglomeráty nie sú efektívne, sú umelo nafúknuté pre potreby finančných špekulácií, preto ich čaká rozpad a neistá budúcnosť. Nerátajú s trvalým vlastnením, ale účelovou zmenou vlastníctva podľa situácie na trhu akcií. Hlavné zisky pripadajú aktérom špekulácií a vlastníkom podniku či konglomerátu. Z uvedeného je zrejme, že vplyv vlastníkov a najvyššieho manažmentu na maximalizáciu jednak vlastných príjmov, jednak hodnoty podniku je podstatný a rozhodujúci. Dosahované výsledky, pozície a hodnoty podniku však zásadným spôsobom predurčuje podnikateľské prostredie a vhodne vytvorené kontrolné pravidlá. Ani najväčšie úsilie a harmonizácia procesov v podniku však nepostačí, ak sa zmení legislatíva či dokonca politický režim, čo je vplyv vonkajšieho prostredia.

Osobitnú štúdiu týkajúcu sa tejto problematiky spracoval *Hoványi* vo svojich teoretických prácach.³⁶ Z nich vyplýva, že podstatné sú dva rozhodujúce aspekty:

- vývoj vonkajšieho prostredia (legislatívneho, politického a ekonomického),
- vývoj vnútropodnikového prostredia.

Kým vonkajší vývoj možno ovplyvniť iba málo, vnútropodnikový vývoj je vo veľkej miere v rukách akcionárov, predstavenstva a manažmentu.

³⁶ Hoványi, Gábor: A vállalat és környezete az ezredfordulón – a menedzserszemével. Közgazdasság szemle 1995/10.

Hoványi sa zaoberá politickými, ekonomickými, sociálnymi a technickými vplyvmi a podrobnejšie zdôvodňuje význam a účinky faktorov PEST.³⁷ Bowman³⁸ analyzuje okolie z hľadiska strategického manažmentu. Porter uvádza model piatich síl konkurencie.³⁹ Sústreďuje sa na konkurenčnú rivalitu, faktory ohrozujúce vstup do odboru, hrozbu náhradného produktu, zmenu kúpnej sily a silu dodávateľa. To všetko vytvára veľmi konkrétne, doslova každodenné, neustále sa meniace podnikateľské prostredie, čo má jednoznačný význam z hľadiska rozvoja podniku a budovania jeho pozície na globálnom trhu.

Exkurz 1

Zmeny vlastníctva

V podmienkach Slovenska počas transformácie zmeny vlastníctva sa zakladali na zosúkromnení majetku predajom štátneho majetku. V česko-slovenských podmienkach sa realizovala „veľká privatizácia“ (big privatization).⁴⁰ Bol to vlastne obchodný predaj (trade sale), konkrétna forma privatizácie štátom vlastneného podniku, predajom vlastníkom súkromného podniku (právnickej osobe). Je to adresný predaj, uplatnený obyčajne vtedy, keď nie je viac záujemcov, alebo záujemca trvá na práve exkluzivity.

Zrýchleným pokusným chodom privatizácie je tzv. pilotná privatizácia (pilot privatization). Je to predstihové transformovanie štátnych podnikov bez likvidácie do akciovej spoločnosti.⁴¹ Predstihový priebeh sa robí u menej problémových podnikov a pomáha vo forme prvolezcov (pilotov) získať potrebné skúsenosti na masovú veľkú privatizáciu. Metóda pilotnej privatizácie sa odskúšala takmer vo všetkých vyspelých ekonomikách západu.

Spôsob prevodu privatizovaného majetku sa uskutočňoval:

- priamym predajom časti alebo celého podniku (bez prevodu do akciovej spoločnosti),
- založením akciovej spoločnosti,
- vloženie majetku štátneho podniku do spoločného podniku,
- založením obchodnej spoločnosti,
- rozdelením majetku pri vytvorení viacerých nových subjektov,
- rozdelením medzi republikami,
- prevodom obchodného mena podniku, priemyselných a iných práv.

³⁷ Začiatkové písmená PEST reprezentujú faktory P – politické okolie, E – ekonomická situácia, S – sociálne aspekty, T – technické determinanty. V novej literatúre sa vyskytuje skratka STEP, ktorá vznikla zmenou poradia jednotlivých písmen. Skratka zdôrazňuje potrebu neustále analyzovať vonkajšie prostredie, preto sa postupuje „po krokoch“.

³⁸ Bowman, Cliff: Strategický management. Praha, Grada Publishing 1996.

³⁹ Porter, Michael E.: Konkurenční strategie. Praha, Victoria Publishing 1994.

⁴⁰ Predchádzala ju „malá privatizácia“ (small privatization) ako proces odstátneho predajom prevádzkových jednotiek na verejnej dražbe súkromným fyzickým osobám. Tento proces riadilo republikové ministerstvo pre správu a privatizáciu národného majetku prostredníctvom okresných privatizačných komisií. Proces veľkej privatizácie riadilo zo štátnej úrovne ministerstvo pre správu a privatizáciu národného majetku v spolupráci a súčinnosti s rezortnými ministerstvami a brandžovými privatizačnými komisiami.

⁴¹ Tento zrýchlený chod sa uskutočnil ešte pred prijatím zákona o veľkej privatizácii na základe aktualizovaného zákona o štátnom podniku (S32).

V rámci privatizácie bola možná aj podielnícka ponuka zamestnancom (employee share offer), čím sa stimulovali zamestnanci, aby nakupovali preferované, t. j. zamestnanecké akcie počas privatizácie podniku, a to či už cez kupónovú akciu z veľkej privatizácie, alebo za zvýšenú cenu (ktorá je výrazne nižšia ako nominálna hodnota akcie), prípadne zamestnanecké akcie poskytované so zľavou, na úver alebo splatné v splátkach.

Veľká privatizácia sa uskutočňovala adresne podľa vopred pripravených privatizačných projektov (pri štátnych podnikoch), alebo podľa projektov privatizácie (pri akciových spoločnostiach a združených podnikoch). Výťažok z predaja podnikov a akcií sa odvádzal do Fondu národného majetku naraz, alebo formou splátok.

Zmena vlastníctva nastáva aj výkupom (Buy Out) „kontrolovaného percenta“ (kontrolného balíka akcií) na zabezpečenie kontroly nad operáciami a aktívami akciovej spoločnosti. Alternatívou je výkup na úver (Leveraged Buy Out).

Je to výkup, na ktorý si malá skupina požičia peniaze na financovanie nákupu akcií. Pôžička sa zvyčajne spláca aj v hotovosti vytvorenou operáciami získanej akciovej spoločnosti, alebo predajom jej aktív.

Americký systém NCEO (National Center for Employee Ownership – Národné centrum pre zamestnanecké vlastníctvo) sleduje demokratizáciu ekonomiky, ale fungovanie ekonomiky komplikuje.⁴² Ústredné plánovanie oberá podnikavé vrstvy o priestor rozhodovacej voľby (a zároveň mimo ústredia moci), nastoluje všeobecnú kompetenčnú bezmocnosť.⁴³ Pritom sa traduje, že ak investori investujú do podniku spoločne so zamestnancami, napomáha to rozvoj a rast podniku. Zamestnanci – vlastníci (partneri, spoločníci) obyčajne vlastnia iba časť, v mnohých prípadoch až 100 % ako skupina, pričom každý člen skupiny má individuálne vlastnícke konto. Zamestnanci sa individuálne podieľajú na výsledkoch svojho podniku, ale aj na riziku, ak podnik neprospeje.

Ďalšou formou zmeny vlastníctva je celosvetový (pôvodne americký) špecifický program zamestnaneckého vlastníctva akcií (Employee Stock Ownership Plan – ESOP). Má stimulovať zamestnancov, aby kúpili akcie vlastného podniku. Sleduje sa tým bližší vzťah zamestnancov k podniku. V USA podporuje toto hnutie aj špeciálny zákon o daňových úľavách pri tvorbe zamestnaneckých akcií. Známym je aj systém Semler. Podstatou Semlerovej koncepcie je široká zainteresovanosť všetkých zamestnancov podniku (avšak ani jeden závod nemá viac ako 100 zamestnancov) a ich veľký podiel na operatívnom i strategickom rozhodovaní a uplatnenie princípů humánnych prvkov v pracovnom prostredí. Manažéri pracujú na troch úrovniach riadenia. Na prvej úrovni sa spája úloha predáka a majstra, na druhej úrovni (strednej) pôsobia partneri kolektívnym rozhodovaním na horizontálnej osi kooperácie. Na najvyššej úrovni pôsobí päť poradcov ako kolektívny zbor. Na každej úrovni sa všetko zásadne prerokováva so zamestnancami. Veľký rozsah právomocí zamestnancov pritom sprevádza veľká zodpovednosť. Hmotné vyjadrenie zainteresovanosti je vo výške 15 % podielu robotníkov na zisku príslušného závodu pred zdanením. Aby vysoká decentralizácia rozhodnutia udržala integritu podniku, vlastníctvo sa rozdelí tak, že 20 % vlastníctva majú zamestnanci a 80 % vlastníctva si ponecháva zakladateľ podniku Semler. Tento systém umožňuje prevahu rozhodovacích kompetencií zakladateľa.

Zmena vlastníctva sa uskutočňuje aj výkupom realizovaným vedením (Management Buy Out). Robí ho vedenie podniku v rozsahu kontrolného percenta (kontrolného balíka akcií)

⁴² Prostriedky odobraté podnikateľom a venované na podporu chudobných znižujú podnetivosť kapitalizmu, ekonomika upadá, pričom chudobní neopúšťajú bezmajetkové pásmo. V takomto socializovanom kapitalizme kapitál určený na reinvestovanie sa neinvestuje na ďalší rast, ale ho skonzumujú tí, čo nemajú nadbytok.

⁴³ Košta, Ivan: Vlastnícko-účastnícky kapitál zamestnancov – ekonomická demokracia (preklad). National Center for Employee Ownership 1989.

podniku. Na výkup sa obyčajne používajú požičané peniaze. Niekedy sa na výkupe zúčastňujú aj ďalší zamestnanci alebo celé osadenstvo. Dohodnúť sa môže aj výkup na splátky.

Manažérsky kontrakt (management contract) je forma privatizácie, kde sa predáva vedeniu podniku v plnej hodnote, alebo na splátky, alebo vo forme nájmu. Cena poplatku alebo nájmu závisí od obratu alebo zisku podniku.

Prírodné zmeny vlastníkov nastávajú na základe dedičstva, prípadne darovania. Pomerne časté je zakladanie spoločných podnikov, alebo odpredaj aj v prípadoch nedostatku kapitálu na ďalšie fungovanie podniku. Zaznamenávame rastúci počet podnikov, ktoré odpredávajú dohodnutý podiel akcií alebo všetky akcie na burze, prípadne vyhľadáním vhodného kupujúceho. Najčastejšie to býva veľká zahraničná korporácia. Tak dochádza k zmiešanému vlastníctvu, resp. k spoločnému vlastníctvu podnikov s viacerými akcionármi s rozličným počtom akcií, a teda aj rozhodovacích právomocí.

Zmeny vlastníctva sú čoraz zložitejšie a pribúdajú viacvrstvové vzťahy, ako je založenie časti majetku, ručenie alebo prenajatie a ich spravovanie vlastníkom alebo správcovskou inštitúciou, či stanoveným správcom (konkurzné konanie, nútená správa, prepožičanie).

Okrem predaja z vlastnej vôle nastávajú situácie, ktoré sú vynútené, napríklad prevzatím podniku, alebo fúziou na dobrovoľnom či vynútenom základe.

Prevzatie ovplyvňuje stratégiu, ako aj vedenie podniku. Tu sú veľké rozdiely medzi USA, Veľkou Britániou a ďalšími európskymi krajinami vyplývajúce so zákonných postupov, ale aj zo zvykového práva. Vo Veľkej Británii a USA sú manažéri vystavení hrozbe prevzatia (systém založený na tlaku trhu) znakom organizácie s dobrým systémom vedenia. V Nemecku sa správanie podnikov považuje za dôsledok fungovania inštitucionálnych mechanizmov. Rozumie sa tým vlastníctvo akciového kapitálu bankami a dvojité systém vedenia podniku a spoločného rozhodovania.

Násilie je výrazným nepriateľským aktom, čo platí aj na násilné prevzatie podniku. Uplatňuje sa predovšetkým v krajinách, ktoré prijali anglosaský spôsob vedenia podniku. V rámci toho treba vnímať aj etiku správania všetkých zúčastnených. Na jednej strane možnú korupciu kupujúcimi v smere ku generálnym riaditeľom alebo celého vrcholného vedenia podniku, na druhej strane ich ovplyvniteľnosť v záujme osobného prospechu na úkor skutočných vlastníkov.

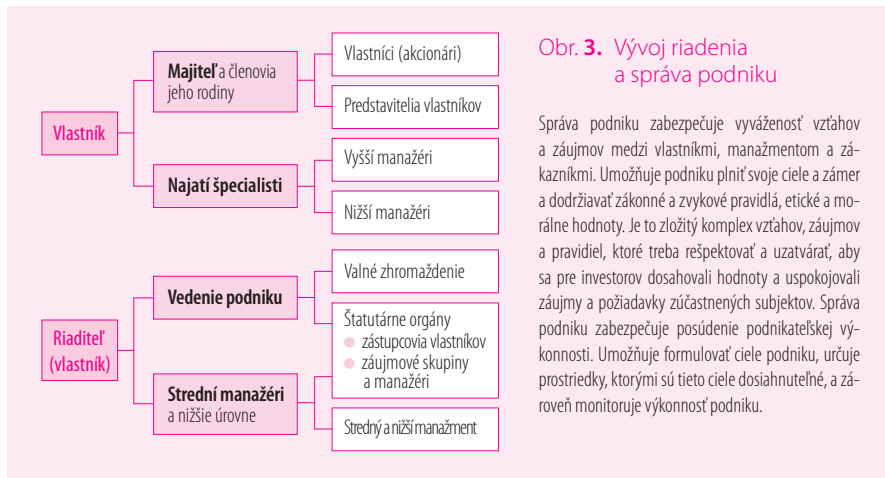
Násilné prevzatie má dôsledky na celý manažment, ale aj na fungovanie podniku, preto sú niekedy sporné vyhlásenia manažérov o skutočnej situácii a reálnej cene podniku či jeho akcií. Môžu to byť tendencie znižovať predajnú cenu v záujme udržať si budúce vlastné manažérske pozície, a to aj v prípadoch, keď by navrhovaná cena mohla byť pre doterajších vlastníkov i pre zamestnancov podniku a zákazníkov výhodná.

Podobná je situácia v oblasti verejných služieb.⁴⁴ Diskutuje sa o vzťahu manažérov a záujmových skupín či jednotlivcov v privatizácii podniku alebo pri jeho rozpade.

⁴⁴ Bolo to tak aj v prípade Britských železníc v polovici deväťdesiatych rokov. Výkonní členovia základne by totiž privatizáciou a rozpadom podniku veľmi ľahko ohrozili vlastnú kariéru. To vyvoláva etické problémy, za ich riešenie sú zodpovední manažéri.

Riadenie a správa podniku

Riadenie a správa podniku úzko súvisia s problematikou vlastníckych vzťahov v kapitálových zoskupeniach, s formami vlastníctva a vykonávania vlastníckych práv. Kľúčová otázka spočíva v rozlíšení hlavných investorov, v identifikácii ich úlohy v celom systéme⁴⁵ a úlohy a vplyvu všetkých záujmových skupín a jednotlivcov na fungovanie podniku. Na obr. 3 je schematicky znázornený vývoj riadenia a správy podniku,⁴⁶ kde sa v prvej etape na riadenie priamo zúčastňuje vlastníak a potom dochádza k oddeleniu vlastníctva od riadenia.



Obr. 3. Vývoj riadenia a správa podniku

Správa podniku zabezpečuje vyváženosť vzťahov a záujmov medzi vlastníckymi, manažmentom a zákazníkmi. Umožňuje podniku plniť svoje ciele a zámer a dodržiavať zákonné a zvykové pravidlá, etické a morálne hodnoty. Je to zložitý komplex vzťahov, záujmov a pravidiel, ktoré treba rešpektovať a uzatvárať, aby sa pre investorov dosahovali hodnoty a uspokojovali záujmy a požiadavky zúčastnených subjektov. Správa podniku zabezpečuje posúdenie podnikateľskej výkonnosti. Umožňuje formulovať ciele podniku, určuje prostriedky, ktorými sú tieto ciele dosiahnuteľné, a zároveň monitoruje výkonnosť podniku.

Termín správa podniku (corporate governance)⁴⁷ vyjadruje práve širšie súvislosti vzťahu medzi vlastníckymi a manažérmi.⁴⁸ Správa podniku je spôsob riadenia a začlenenia podniku do závislého okolia pri prihlíadaní na procesy, štruktúru a vzťahy vo vnútri podniku a hlavne s okolím. Zabezpečuje vyváženosť vzťahov a záujmov medzi vlastníckymi, manažmentom a zákazníkmi tak, aby podnik plnil svoje ciele a zámer a dodržiaval stanovené zákonné a zvykové pravidlá a etické a morálne hodnoty.

To predstavuje zložitý prepletenec vzťahov, záujmov a pravidiel, ktoré treba rešpektovať a uzatvárať, aby sa pre investorov dosahovali hodnoty a zároveň sa uspokojovali záujmy a požiadavky zúčastnených (pracovníkov, dodávateľov, odberateľov a zákazníkov). Správa podniku podľa Klírovej zabezpečuje posudzovanie podnikateľskej výkonnosti zo širšieho pohľadu.

⁴⁵ Pozri článok Znovu na tému správa a riadenie a. s., Praha, Moderní řízení č. 3/1996, s. 23 –29.

⁴⁶ Malý, Milan: Řízení a správa společnosti. Praha, Moderní řízení 1/98, s. 35.

⁴⁷ Malý, Milan: Řízení a správa společnosti (Corporate governance). Praha, Moderní řízení 1/98, s. 33. Pojem corporate governance nie je v súčasnosti jednoznačne definovaný a do slovenčiny sa najčastejšie prekladá ako správa a riadenie korporácií alebo ako správa a riadenie veľkých akciových spoločností. Podrobnejšie definície vymedzujú corporate governance ako súbor pravidiel, ktoré definujú vzťahy medzi exekutívnym vedením spoločnosti a jej štatutárnymi orgánmi, akcionármi a ostatnými zainteresovanými stranami. Corporate governance zahŕňa aj definovanie štruktúry, ktorou sa stanovujú ciele spoločnosti a prostriedky na ich dosiahnutie.

⁴⁸ Spravidla vo veľkých verejne obchodovaných podnikoch. Sú to akciové spoločnosti, ktoré so svojimi akciami verejne obchodujú na burze. Správa podniku zahŕňa súbor vzťahov medzi manažmentom podniku, jeho štatutárnymi orgánmi, akcionármi a inými podielníkmi.

Umožňuje zvažovať záujmy všetkých oprávnených zainteresovaných strán, aby sa pri zachovaní týchto pravidiel vytvárala podnikateľská stratégia a realizovali sa jej kroky s cieľom uspokojovať záujmy zúčastnených.⁴⁹

Správa podniku alebo podnikajúceho subjektu reprezentuje takú štruktúru, ktorá umožňuje formulovať ciele podniku, určuje prostriedky, ktorými sú tieto ciele dosiahnuteľné, a zároveň monitoruje výkonnosť korporácie. Musí vytvárať vhodné stimuly pre štatutárne orgány a manažment, aby svojou prácou skutočne aj sledovali ciele, ktoré sú v záujme podniku a akcionárov, a rešpektovali a riadili sa vonkajšími platnými zákonitostami. Správa podniku je dynamická veličina, neustále sa vyvíja podľa toho, ako sa mení podnikateľské, spoločenské, sociálne a politické prostredie. S nástupom globalizácie úloha správy podniku stúpa.

Správne orgány podniku⁵⁰

Nová forma združeného podnikania založeného na množstve rozdrobených vlastníkov si vyžiadala korporatívne vedenie. Prostriedkom umožňujúcim korporatívne vedenie a zjednotený záujem zúčastnených sú správne orgány podniku. V minulosti sa používal termín správna rada⁵¹, ktorá má predstavovať štatutárny orgán podniku.⁵² Správny orgán podniku integruje vzťahy medzi akcionármi, štatutárnymi orgánmi, vrcholným manažmentom a ostatnými finančne zainteresovanými skupinami. V zahraničnej literatúre sa stretávame s termínom stakeholder. Sú to veritelia, banky, držiteľia dlhopisov, obligácií a pod.⁵³ Aj z hľadiska súčasných procesov a spoločenského rozvoja v postsocialistických krajinách je užitočné sledovať vývoj mocenských vlastníckych vzťahov medzi týmito záujmovými skupinami, ich kompetencie a rozdiely medzi anglo-americkým a nemecko-japonským modelom riadenia a správy veľkých podnikov.

Činnosť štatutárnych alebo obligatórných orgánov v správe podniku v podobe predstavenstva, dozornej rady a exekutívnych orgánov predstavujúcich vedenie podniku sa opiera o presne formulované princípy vymedzené zákonnými predpismi. Tieto legislatívne predpisy sa rôznia v každej krajine. Odlišnosti spôsobujú historické vplyvy a rozloženie vlastníckych vzťahov v podniku. Správne orgány podniku sú konštituované, aby spravovali majetok investorov a ďalších zainteresovaných. Vedenie podniku, ako to vyplýva z obr. 4, predstavujú vlastníci, akcionári, iní podielníci a manažment.⁵⁴

Veľké podniky mávajú veľký počet malých vlastníkov (akcionárov).⁵⁵ Rozptýlení vlastníci nie sú schopní uplatňovať dennodennú kontrolu a nemajú ani záujem monitorovať manažment.

⁴⁹ Klírová, Jana: Corporate Governance. Správa a řízení obchodních společností. Praha, Management Press 2001, s. 13.

⁵⁰ Je veľa nejasností v terminológii. V USA najvyššími orgánmi riadenia podniku sú riaditeľská rada, výbory (komisie) a prezident. Vlastníci spravujú delegujú svoje právomoci na radu riaditeľov (board of directors), jej členovia sa obvykle každoročne volia na valnom zhromaždení. Rady si zriaďujú napr. finančný výbor, ktorého povinnosťou je radiť alebo aj rozhodovať v otázkach, ako sú rozpočty, dane, investície, financovanie atď. Rada môže mať napr. komisie pre odmeňovanie a podobne. Rade podlieha aj prezident podniku (spoločnosti). V našich podmienkach správny orgán podniku je predstavenstvo a dozorná rada. Tento model vychádza z nemeckého modelu a je zakotvený aj v pravidlách pre európske podniky.

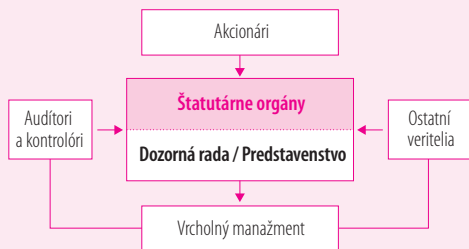
⁵¹ Termín je prevzatý z anglického prekladu Board of Directors – rada riaditeľov – ako anglo-americký model riadenia podniku, ale termín je zmenený pre spravovanie subjektu, t. j. organizácií, ktoré nevykonávajú podnikateľskú činnosť – nadácie. V právnej praxi pre podnikajúce subjekty neexistuje u nás takýto termín, je to len prežitok používaný v literatúre a žurnalistike. Keďže mu zodpovedá jednozložkový orgán na riadenie organizácií, tento termín sa používa v zákonoch o nadáciách a neziskových organizáciách. V podnikateľskej praxi je pre jednozložkové orgány názov rada riaditeľov; používa sa v anglosaských krajinách (USA, Veľká Británia).

⁵² Vlastníctvo a správa korporácií v USA sa diametrálne odlišujú od situácie v Nemecku, Japonsku i u nás.

⁵³ Mullins, Laurie J.: Management and Organisational Behaviour. London, Prentice Hall 2002, s. 145 – 148, 149.

⁵⁴ Malý, Milan: Řízení a správa společností. Praha, Moderní řízení 1/98, s. 36.

⁵⁵ Predovšetkým v USA a Japonsku je vo veľkých korporáciách veľký počet vlastníkov. Je to dané historickým vývojom. V podmienkach Slovenska a Česka práve v dôsledku privatizácie sú dosť časté prípady, že aj veľké korporácie vlastní malá skupina ľudí, prípadne aj jediný vlastník.



Obr. 4. Rozloženie vlastníckych vzťahov v podniku

Činnosť štatutárnych orgánov, ako predstavenstva, dozornej rady a výkonných orgánov, presne vymedzujú zákonné predpisy. Zatiaľ sa tieto legislatívne predpisy v jednotlivých krajinách rôznia. Odlišnosti spôsobujú historické vplyvy, rozloženie vlastníckych vzťahov a záujmových skupín podniku a pravidiel zakotvené v zákonných predpisoch na štruktúrovanie vlastníckych vzťahov.

Potom manažéri majú de facto vlastnícke práva a maximalizujú svoje súkromné úžitky. Správne orgány podniku majú presadzovať ciele rozptýlených vlastníkov a zamedziť nekontrolovanému správaniu manažmentu. V doterajšej praxi sa vo väčšine prípadov takéto predstavy v celom rozsahu nenaplnili, zväčša ostalo iba pri teórii. Aby sa zabránilo takémuto správaniu, keď manažment môže presadzovať vlastné ciele a nie ciele investorov a vlastníkov. Tvorbu a formulovanie stratégie podniku by mali presadzovať správne orgány podniku. To všetko je výsledkom rozdrobenosti vlastníkov, ale ak sa dosiahne majoritný podiel alebo podiel, ktorý zaručuje rozhodovanie, záujmy vlastníkov sa presadzujú lepšie. Veľkí akcionári kontrolujú podnik cez správne orgány ako ich členovia. Sú stimulovaní, aby získavali informácie a monitorovali manažment. Majú záujem na maximalizácii zisku dôslednou kontrolou nad aktivitami. Skutočná sila akcionárov je závislá od právnej ochrany ich hlasov, zabezpečovaná posilňovaním práv akcionárov legislatívnymi zmenami a ochranou akcionárskych práv zdokonaľovaných na základe vzniknutých škandálov vo veľkých medzinárodných podnikoch (Parmalat, Viacom, Wordcom). Na korporatívnom riadení podniku sa podieľajú aj veľkí veritelia, napríklad peňažné inštitúcie.

Vo všetkých formách podnikovej správy a správnych orgánov je zásadou požiadavkou vytvoriť efektívny princíp riadenia zvereného majetku. Preto je možné sledovať spoločnú nevyhnutnú štruktúrovanosť na troch úrovniach: 1. kontrolný a schvalovací orgán, 2. výkonný, 3. orgán tvorený všetkými vlastníkmi (akcionármi) daného podniku. Nedodržanie tejto zásady vedie k porušeniu systémovej logiky riadenia spoločnosti a k duplicitám v činnostiach orgánov, ako aj k strate kontroly nad vlastníctvom, a tým k nesfunkčneniu prenosu záujmov na exekutívne orgány.

Vedenie korporatívne budovaného podniku má svoje špecifiká. Korporácia je určitá vyhradená forma podniku. Je to zároveň kapitál, ktorý má byť zhodnotený. To by malo platiť pre vlastníkov, rovnako ako pre výkonné vedenie a členov správnych orgánov. Neexistuje jednoznačná formulácia, ako má vyzerať správa podniku, pretože je to komplexná a zložitá činnosť zameraná na strategické ciele a strategické rozhodnutia podniku. Predstavuje tvorivý proces a vzhľadom na špecifiká každého podniku treba sa usilovať premyslieť vlastnú cestu so zámerom dosiahnuť zhodnotenie vložených prostriedkov. Správa podniku nie je výkonné vedenie.

Správne orgány prenášajú záujmy skupín na exekutívu a preberajú zodpovednosť voči akcionárom, ktorí do podniku investovali svoje peniaze. Preto činnosť správnych orgánov musí byť:

- osobná,
- transparentná,

- kontrolovateľná.

V našich podmienkach sa správne orgány členia na predstavenstvo podniku a dozornú radu. Z toho vyplýva, že vedenie podniku je kolektívne. Rozhodovať o závažných veciach prislúcha predstavenstvu a dozornej rade, a nie výhradne najvyššiemu manažérovi.⁵⁶ Je to stanovené legislatívnym rámcem, či už zákonnými predpismi, alebo podnikovými stanovami.

Vlastník však nie je manažér, najčastejšie je to investor. Vložil do podniku svoje peniaze, aby ich premenil na výnosný kapitál. O podniku a jeho riadení nemusí nič vedieť, iba sleduje, ako sa vyvíja tržová cena akcií (alebo to niekomu za úplatu zverí). Preto vlastník potrebuje spoľahlivého zástupcu na sledovanie toho, ako sa nakladá s majetkom.⁵⁷ Vo väčšine prípadov sú to:

- Externí členovia správneho orgánu (predstavenstva alebo dozornej rady) ako vybrané osobnosti s vysokou kvalifikáciou, ktoré môžu skutočne prispieť ku zväčšeniu hodnoty podniku;
- Noví členovia, ktorí majú byť aditívni, t. j. mali by prispievať niečím, čo v správe chýbalo, a distinktívni, t. j. mali by byť odlišní, nemali by duplikovať to, čo sa už robí. Na základe toho správny orgán koná ako mnohostranne kvalifikovaný tím.

Členovia správneho orgánu by mali mať dost času na svedomitý výkon svojej funkcie a mali by byť ochotní pracovať na vzniknutých problémoch. Musia rátať so zasadaniami, prácou vo výboroch, návštevami podnikov, rokovaniaми s externými záujemcami (pri menšom zaťažení sa predpokladá tridsať dní ročne).

Skúsenosti z minulých období sú rozličné. Niektorí členovia predstavenstiev alebo dozorných rád si nevedomovali spoločenskú a právnu zodpovednosť a presadzovali skôr osobnú mienku ako exaktne podložené argumenty. To viedlo nielen k častým chybám, ale aj k porušeniu zákona a následnej právnej kontroverzii.

V záujme nezávislosti v mnohých krajinách a podnikoch sa požaduje, aby nový člen správy:

- nebol ani v minulosti zamestnancom podniku,
- nebol v príbuzenskom vzťahu k žiadnemu zamestnancovi podniku,
- neposkytoval ani bezplatne žiadne komerčné služby podniku,
- nezískaval od podniku žiadne hmotné požitky okrem peňažnej odmeny za prácu v správe alebo opčných akciách.

Konštituovať správny orgán býva v podmienkach súčasnej praxe pomerne náročné. V prvej rade treba rozlíšiť, či ide o podnik v súkromnom vlastníctve, alebo je to inštitucionálne vlastníctvo so štátnou účasťou. Toto je veľmi dôležité. Z doterajších skúseností vieme, že v súkromných podnikoch je voľba jednoduchšia, pretože vlastníci sú konkrétni a sú rigoróznejší k potenciálnym členom správneho orgánu. Často prizývajú externých členov, ktorí disponujú odbornými znalosťami a môžu byť pre podnik užitoční.

⁵⁶ Dokonca sa stáva, že najvyšší výkonný manažér si privlastní práva na „totálne“ rozhodovanie v podniku. Môže sa cítiť dotknutý, ak sa napríklad vlastníci pokúsia zosilniť kontrolu nad rozhodovaním generálneho riaditeľa (CEO).

⁵⁷ Podľa Strediska medzinárodných výskumov biznisu, správy a riadenia IMD vo Švajčiarsku. In: Zlyhal vlastník, alebo správny orgán? Praha, Moderní řízení 1/2000, s. 36.

Spôsoby vedenia podniku v USA

Vlastníctvo a správa veľkých podnikov (akciových spoločností) v Spojených štátoch sa diametrálne odlišujú od situácie v Nemecku a Japonsku či u nás. Vlastníctvo akcií je rozptýlené medzi veľký počet akcionárov. Vzhľadom na rozptýlenosť akcií akcionári majú iba malú možnosť ovplyvňovať riadenie podniku.⁵⁸

Pre anglo-americký model podkladom je zvykové právo a určujúcim faktorom sú predovšetkým trhy (akciové, dlhopisové, úverové), ktoré poskytujú najefektívnejšiu kontrolu manažérskych rozhodnutí. Prítom vychádzajú z požiadavky, že prioritným cieľom podniku je maximálne zhodnotenie kapitálu vlastníka akcionára a takisto ochrana jeho vlastníckych práv. Týmto pravidlám sa musia podriaďiť všetky ostatné ciele podniku. Vo väčšine podnikov s verejne obchodovateľnými akciami má váha „hlasu“ jednotlivých akcionárov pomerne obmedzený význam, ak nemajú určujúci balík akcií. Najdôležitejším charakteristickým znakom tohto modelu je rada riaditeľov (Board of Directors), jednozložkový riadiaci

orgán na zabezpečenie správy podniku. Je vrcholným a strategickým orgánom podniku. Rozhodovacia a riadiaca právomoc sa presadzuje vo vrcholnom manažmente a je sústredená v rukách generálneho riaditeľa (Chief Executive Officer – CEO). To znamená, že v amerických korporáciách (verejne obchodovateľné korporácie) sa moc koncentruje v rukách vrcholného manažmentu. Vrcholný manažment sa teda podieľa na riadení a správe podniku s majoritnými vlastníkmi alebo investičnými a poisťovacími fondmi, pričom fondy, inštitucionálni investori a analytické skupiny robia kontrolnú funkciu, ktorá je v Európe zastúpená dozornou radou. V USA je zreteľná pyramída moci na vrchole s generálnym riaditeľom (CEO). Ten sa o moc v podstate nedelí s nikým, ale správna rada mu pomáha riešiť otázky strategického významu. Americké zákony nedovoľujú koncentráciu vlastníctva a moci v takej miere, aká je bežná napríklad v Nemecku. Moc je sústredená do rúk vlastníkov akcií prostredníctvom bánk. Pri porovnaní s európskymi a japonskými bankami sú americké banky malé. Na druhej strane sa ozývajú hlasy o priblížení sa európskemu, predovšetkým nemeckému dvojkomorovému modelu (predstavenstvo a dozorná rada), ktorý umožňuje robiť veľmi efektívne zásahy do celého systému hospodárstva predovšetkým v krízových situáciách.

Anglo-americké podniky získavajú potrebný investičný kapitál predovšetkým prostredníctvom kapitálového trhu emisiou nových akcií. Praktizuje sa to v najväčšej miere v USA. Volný kapitál sa akumuluje aj vlastníctvom malých akcionárov. Tak sa vytvárajú nevyhnutné predpoklady na investície a ďalší rozvoj. Spôľahlivosť tejto cesty si však vyžaduje, aby o vydané nové akcie bol záujem a nová emisia sa aj realizovala.

Pri nákupe akcií podniku rozhodovanie potenciálnych investorov sa zakladá na tom, či investície do akcií prinesú malým akcionárom väčší zisk (dividendy) ako napríklad pri relatívne bezpečnejšom uložení voľného kapitálu do bánk alebo rôznych obligácií. Keďže najmä niektoré katastrofálne udalosti silne otriasli aj cenami akcií, investori sú pri svojich rozhodnutiach opatrní.⁵⁹

⁵⁸ Sledovaním odbornej, ale aj dennej tlače vidíme v manažérskej praxi celý rad nezrovnalostí. Akoby bolo čoraz viac problémov a vnútorných konfliktov. Prítom všetkom iba malé percento predstavenstiev má zaužívanú nejakú formu periodického hodnotenia svojej veľkosti, osobností či kvalifikačnej štruktúry a meranie výkonov jednotlivcov. Len málo členov predstavenstiev je na svoju úlohu aj formálne pripravených. Pozorujeme, že nekompetentné predstavenstvo sa uchyluje k rétorike, „reštrukturalizácie, znižovania nákladov, totálnej kvality, zvyšovaniu konkurencieschopnosti“. Práve tieto okruhy sú deklarované v zápisoch z rokovaní, ale vo väčšine prípadoch niet na to dostatok argumentov.

⁵⁹ Burzy boli otrásené nielen politickými, ale najmä ekonomickými dôsledkami teroristických útokov napríklad 11. septembra 2001 na známe budovy Organizácie svetového obchodu (World Trade Organization – WTO) v New Yorku. Je ľahké pochopiť zdesenie akcionárov v poisťovniach, ale aj vlastníkov budov. Rozhodnutie o nových investíciách napríklad do výškových budov sa stáva problematickým a opierajúc sa o nedávnu skúsenosť, je značne rizikové.

Systém nákupu akcií vytvára podmienky na citlivejšiu reakciu kapitálového trhu a cien akcií na prosperitu a imidž jednotlivých podnikov. V USA vystupujú rozptýlení vlastníci anonymne a vedenie podniku koná na základe poverenia vlastníkov, pričom málokto z nich vlastní kontrolný balík akcií.

Nemecký a japonský spôsob vedenia podniku

Vedenie podnikov v jednotlivých krajinách je odlišné. Iná je situácia v Nemecku, Japonsku a iná v našich podmienkach, kde sa sčasti napodobňuje spôsob vedenia nemeckých podnikov. Tento model je dvojkomorový s predstavenstvom a dozornou radou. Nemecko-japonský model vychádza z iných predpokladov a v popredí záujmu podniku nie je maximalizácia zisku akcionára. Účel podnikania a plnenie funkcií podniku sa chápu širšie, v celospoločenskom kontexte. Podnik má nielen zhodnocovať kapitál a zdroje, ale má aj spoločenské ciele v podobe dosahovania blahobytu záujmových skupín (zamestnanci, investori, dodávatelia, zákazníci), dlhodobo spojených s podnikom. Preto podniky majú eminentný záujem na úspešnom fungovaní. Správa podniku je rozdelená medzi predstavenstvo ako výkonný orgán a dozornú radu ako kontrolný a schvaľovací orgán. V tomto modeli dochádza k veľkej koncentrácii akcií v rukách veľkých investorov, „insiderov“ (niekedy rodín) a bánk s dlhodobejšími vzťahmi k podniku. Preto nemecko-japonský model kladie dôraz na silnú zákonnú ochranu veriteľov.

Pre nevyhnutnosť zväčšiť kapitálovú silu podniku a pre nedostatok burzových trhov bolo potrebné úzko kooperovať s finančnými inštitúciami. Závislosť podniku od financií má za dôsledok, že do riadenia podnikov významne zasahujú banky. Preto sa rozhodovacia právomoc veľmi často presúva z rúk vrcholného manažmentu podniku do peňažnej sféry.

Hlavným zdrojom financovania ďalšieho rozvoja podnikov v Nemecku a Japonsku sú bankové úvery, vydávanie dlhopisov a akcií podnikov.⁶⁰ Poskytovanie úverov zásadným spôsobom zvyšuje záujem finančných inštitúcií o prosperitu úverovaných podnikov. Takisto zabezpečujú verejnú ponuku podnikových dlhopisov a vydávanie akcií ako nákup do svojho portfólia. Banka takto kumuluje veriteľov a akcionárov v jednej osobe.⁶¹ Z toho možno odvodiť aj logický postup finančných inštitúcií smerujúci k ovplyvňovaniu riadenia a správy týchto podnikov. Banka vstupuje do procesov riadenia prostredníctvom vlastníctva kontrolných balíkov akcií, kooperáciou (vyjednáváním, dohodami, uplatnením zákona) s rozhodovacími orgánmi podniku, napríklad valným zhromaždením, dozornou radou a napokon aj predstavenstvom. To je možné práve tým, že jeho personálne zloženie je značne závislé od vôle a predstáv majoritných vlastníkov.

Nemecký a japonský systém sa vyznačuje nasledujúcimi charakteristikami:

- Finančné inštitúcie vlastnia veľký počet akcií mnohých podnikov. Preto manažment podniku je iba veľmi zriedka rozhodujúcim vlastníkom.
- Akcionári sú prítomní na valných zhromaždeniach, ale vrcholný manažment ich chápe ako personifikovaných vlastníkov.
- Vlastníctvo veľkého množstva akcií bankami núti vrcholný manažment prerokovať s nimi podnikateľské zábery a dosiahnuť schválenie svojich záberov bankami.

⁶⁰ Tuma, Miroslav: Kľúč k japonskému úspechu. Martin, Neografia 1998, nachádzame tu zaujímavé historické súvislosti.

⁶¹ Podobné tendencie sú aj v postsocialistických ekonomikách. Známe sú prípady veľkých bankových strát spôsobené tým, že podniky, ktorým bol úver poskytnutý, sa stali stratovými a boli likvidované.

Finančné inštitúcie kontrolujú výsledky práce manažérov, do priameho riadenia však zasahujú iba v krízových situáciách, alebo pri odvolaní a menovaní vrcholného manažmentu.

- Daná štruktúra umocňuje tok dôležitých a dôverných informácií z podniku do inštitúcií vlastniacich akcie. Tento stav pôsobí proti tendenciám trhu cenných papierov skracovať investičný horizont. Takýto druh toku informácií je celkom neprípustný v Spojených štátoch.

Základný rozdiel medzi týmito dvoma systémami však vyplýva zo spôsobu, akým prebieha akumulácia spoločenského kapitálu potrebného na investičný rozvoj podniku. V Európe a Japonsku existuje veľmi úzke spojenie finančného a výrobného sektoru – na vzájomné porovnanie vedenia podniku ich môžeme definovať takto:

- V Európe sú známe veľmi úzke zväzky finančného a priemyselného kapitálu. V popredí sú obvykle významné banky, ktoré v správe podniku zohrávajú rozhodujúcu úlohu.
- Nemecko má predstavenstvo zložené z manažérov a dozornú radu z externých členov zastupujúcich investorov (banky) a v právomoci dozornej rady je menovať a odvolávať členov predstavenstva.
- V Japonsku bola situácia veľmi podobná. Japonské hospodárstvo pred druhou svetovou vojnou ovládalo niekoľko veľmi silných finančných skupín známymi ako ZAIBACU.⁶²
- Iným podnikateľským systémom v Japonsku je spoločenstvo nazvané KEIRETSU. Je to kapitálové spojenie skupín výrobných a obchodných podnikov a finančných inštitúcií tvoriacich vzájomný konglomerát so spoločnými záujmami, koordinovanými v rámci japonskej štruktúry riadenia a správy podniku.⁶³

Dva základné modely správy podniku

Správa podniku rieši možné konflikty záujmov všetkých účastníkov. V historickom rámci, keďže nie všetky krajiny postupovali vo vývoji a usporadúvaní správy rovnako, sa vyvinuli rozdielne metódy, akými sa konflikty záujmov riešia. Historicky sa vyvinuli dva základné modely správy podniku:

- Interný model správy podniku sa používa napríklad v západnej Európe a v Japonsku.
- Externý model správy podniku sa používa najmä vo Veľkej Británii a v USA. Niektoré odlišnosti medzi oboma modelmi sú uvedené na obr. 5.⁶⁴

Model/znaky	Interný model	Externý model
Krajiny využívajúce model	SRN, Francúzsko a Japonsko	V. Británia a USA
Počet kótovaných podnikov	Niekoľko	Veľa
Prevažujúca forma držania akcií	Koncentrované	Široko rozptýlené
Hlavní vlastníci	Iné podniky, rodiny a banky	Nebankové finančné inštitúcie

Obr. 5. Správa podniku – dva základné modely

⁶² Po prehrate vojne spojenci, predovšetkým USA, donútili japonských politikov zrušiť tento systém, ktorý sa morálne sponoval podporou militantnej politiky Japonska počas druhej svetovej vojny. Ďalšie podrobnosti sa uvádzajú v knihe Milner, Boris Zacharovič – Olejnik, Igor Stanislavovič – Roginko, Sergej Anatoljevič: Japonský paradox. Bratislava, Pravda 1987, s. 29.

⁶³ Tento finančne výrobný integrát vzniká krízovým vlastníctvom akcií, niekedy nazývaným aj krízovým holdingom. „Hlavná“ banka vlastní 5 % akcií priemyselných podnikov patriacich ku KEIRETSU, ktoré zas vlastní určité percento „hlavnej“ banky. Typická situácia nastáva ak ďalšie, spravidla štyri banky a poisťovne vlastní ďalších 4 – 5 % akcií, tvoriacich dohromady „koalíciu“, vlastnícu zhruba 20 % akcií. (Zatiaľ čo v USA päť najväčších akcionárov vlastní málokedy 5 % akcií dohromady.)

⁶⁴ Brzica, Daneš: Správa korporácie (I). Problém vzťahu manažérov a vlastníkov v centre pozornosti OECD. Bratislava, Profit č. 43/1999.

Pri podrobnejšom skúmaní prameňov pozorujeme postupnú afinitu uvedených dvoch základných modelov. Je spôsobená internacionalizáciou podnikania a postupným prelínaním niektorých znakov. Zbližovanie spôsobov podnikania, financovania a realizácie produktov na trhu postupne stiera rozdiely v spomínaných modeloch. Vplyvy na zmeny v zaužívaných spôsoboch bývajú rôzne. Pokiaľ ide o finančnú oblasť, v každej krajine existovala určitá štruktúra bánk, ktorá sa však v procese internacionalizácie podnikania postupne mení na efektívnejšie štruktúry. Odlišná je národná legislatíva a systémy sociálneho zabezpečenia. Ťažko sa dajú odhadnúť zábery investorov a ochota bánk financovať väčšie projekty. To všetko prispieva k pretrvávaniu rozdielov.

Pri porovnávaní externého a interného modelu sa musíme opierať o názory skúsených odborníkov predovšetkým z krajín, kde už so správou podnikov majú dosť skúseností. Prevláda názor, že pre transformujúce sa ekonomiky by mohol byť vhodnejší interný systém. Zdôvodnenie sa opiera o skutočnosť, že v týchto ekonomikách neexistuje rozvinutý kapitálový trh potrebný na hladké fungovanie externého modelu. Z tých istých prameňov pochádzajú tvrdenia, že interný model vytvára riziká morálneho hazardu. Jedným z nich je tlak na to, aby banky poskytovali úvery podnikom, ktoré vlastnia, a to za podmienok presahujúcich kritériá primeranej obozretnosti.⁶⁵

Pri komparácii systémov správy podniku je potrebné sledovať:⁶⁶

- práva veriteľov,
- práva akcionárov,
- vymáhateľnosť zákonov.

Pri podrobnejšom skúmaní sa ukázalo, že externý model zodpovedá anglosaskému jednokomorovému systému s radou riaditeľov. Interný model je ekvivalentný dvojkomorovému nemecko-japonskému systému s predstavenstvom a dozornou radou, ale jednotlivé typy sa značne líšia legislatívou krajín. Interný model môžeme rozdeliť na ďalšie tri systémy určované významom a dominanciou:

- a) predstavenstva
- b) dozornej rady,
- c) rovnocenným postavením predstavenstva a dozornej rady.

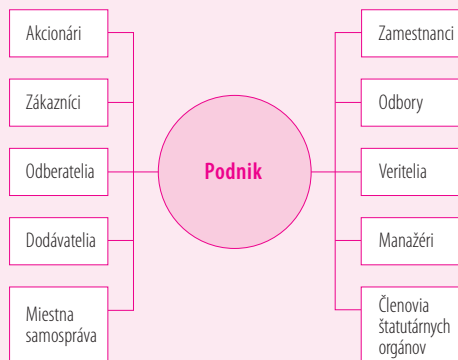
Európska únia svojím byrokratickým spôsobom môže zjednotiť tento model vo sfére svojho vplyvu, čo je 25 členských krajín a ďalšie uchádzajúce sa krajiny. Pravdaže, je možné aj iné členenie, ak zvolíme odlišné hľadiská.⁶⁷ To však nie je podstatné, ak si uvedomíme, že každý zo systémov má určité výhody. Niektoré modely zvýhodňujú veriteľov, iné sú výhodnejšie pre akcionárov. Každý z podielnikov by si pravdepodobne vybral model, ktorý ho zvýhodňuje najviac. Je však potrebné zladit' záujmové skupiny, ktoré, pochopiteľne, nemajú rovnaké zábery (obr. 6).⁶⁸

⁶⁵ Toto je veľmi častý jav. Pri menších zábranách sa potom stáva, že banka vysoko rizikové úvery skutočne poskytne, pričom predpokladá nemožnosť navrátenia úveru v požadovanom čase, alebo vôbec. Spravidla nevhodné služby banka poskytuje iba v dôsledku nedostatočnej kontroly svojich operácií.

⁶⁶ Brzica uvádza skutočnosti získané údajmi medzinárodných organizácií. Na tej báze bolo možné porovnať systémy správy podniku podľa troch spomenutých charakteristík. V tomto prípade bolo zvolené podrobnejšie členenie a porovnávali sa štyri systémy 1. anglický (18 krajín), 2. nemecký (6 krajín), 3. francúzsky (21 krajín), 4. škandinávsky (4 krajiny).

⁶⁷ V spomínanom článku Brzicu je takéto podrobné členenie uvedené a komentované. Poslúži na hlbšie štúdium problematiky aj s využitím uvádzaných prameňov.

⁶⁸ Brzica, Daneš: Správa korporácie (I). Problém vzťahu manažérov a vlastníkov v centre pozornosti OECD. Bratislava, Profit č. 43/1999.



Obr. 6. Hlavné záujmové skupiny podniku

Podnik ako zložitý sociálno-technicko-ekonomický organizmus zastrešuje množstvo rôznych záujmových skupín, ktoré svoje pôsobenie orientujú všetkými možnými smermi. Podstatu právnych a administratívnych pravidiel (v rámci EÚ) by mali tvoriť vyvážené práva jednotlivých skupín tak, aby sa v základných orientáciách (správa majetku, riadenie, smerovanie, etika) vzájomne zhodovali a prelínali a mali spoločné smerovanie.

Problematika správy podniku je zložitá práve pre svoju nejednoznačnosť. Nemožno presne definovať, ako má fungovať. Pritom ak má byť záujem podnikovej sféry v zhode so záujmami štátu, nastávajú ďalšie komplikácie.⁶⁹ Správa podniku patrí medzi zložitú pragmatické, ale aj teoretické oblasti, ktoré je nevyhnutné riešiť.⁷⁰ V období konjunktúry svetovej ekonomiky sa darilo dodržiavať vonkajšiu rovnováhu medzi správnymi orgánmi, akcionármi a manažérmi. So vznikom elektronických a nových komunikačných nástrojov sa čoraz väčší presadzujú agresívne zásahy do podnikania prostredníctvom elektronických trhov. Skracuje sa tým čas na prípravu, rozhodovanie a hodnotenie očakávaných rizík, a tým narastá napätie medzi záujmovými skupinami a správnymi orgánmi. Klasické kolektívne rozhodovanie sa už nestačí vyrovnáť s novými výzvami, kratším časom a novými poznatkami. To vyžaduje zamerať sa na tvorivé procesy a osobnú zodpovednosť podporenú vysokou profesionalitou a podnikateľskou orientáciou v prostredí, čo si vyžaduje zase vysokú vzájomnú dôveru v schopnosti jednotlivých členov správnych orgánov, aby z pozície svojej funkcie v rámci svojich kompetencií mohli riešiť vzniknuté problémy, včas reagovať na výzvy a signály a tým pripraviť podnik na budúce zmeny.

Môžeme povedať, že každý model má svoje klady a zápory, ale všetko závisí od schopnosti a zodpovednosti jednotlivých členov správnych orgánov, či už v jednokomorovom (v rade riaditeľov), alebo v dvojkomorovom (v predstavenstve a dozornej rade) modeli. Pretože negatívne signály z rôznych škandálov a odhalených podvodov v oboch modeloch narúšajú dôveru v efektívnosť fungovania správnych orgánov podniku, neustále sa volá po sprísnení kontroly a obmedzení právomocí ich členov. Nie je to cesta správnym smerom, lebo obmedzuje iniciatívu a zvyšuje administratívnu a byrokratickú náročnosť, ale neodstraňuje podstatu problému – nečestnosť jednotlivých členov a ich odsúdenie a vylúčenie z podnikateľského prostredia.

⁶⁹ Napríklad, pre podniky je dôležité dosiahnuť súlad so zákonnými úpravami a so záujmami podielnikov. Na druhej strane štát musí vytvárať také podmienky, aby prostredie umožňovalo prosperitu podnikov a ochranu práv subjektov trhu.

⁷⁰ Predovšetkým ide o mimoriadne veľké, niekedy existenčné záujmy podielnikov. „Lietajú v tom peniaze,“ to znamená, že táto oblasť je zvlášť citlivá. Priebežne sa musia riešiť také významné kategórie, ako je koncentrácia akcionárov, hlasovacie práva, informácie poskytované akcionárom, fúzie a akvizície, koncentrácia veriteľov, úloha akcionárov veriteľov, štruktúra a právomoc štatutárnych orgánov, zákony viažuce sa na konkurzy a bankrotu a charakter finančného trhu. Niektoré otázky sú úplne nové. Napríklad, možnosť hlasovať cez internet alebo nové formy hodnotenia výkonnosti podnikov.

Formovanie spôsobu vedenia podniku na Slovensku

Ukazuje sa najmä v postsocialistických krajinách, že sa oveľa vyššia úspešnosť dosahuje v podnikoch so zahraničnou účasťou. Práve tento poznatok vedie k úvahám, že nedostačujúce výsledky sa pripisujú nedostatočne rozvinutým modelom správy v transformujúcich sa podnikoch. Okrem toho je dôležitý aj nový aspekt, pretože kým v minulosti sa správa podniku považovala predovšetkým za problém súvisiaci s podnikovou a bankovou sférou, v súčasnosti sa prihliada aj na jej makroekonomický dosah.

Ak sa zaoberáme veľkým podnikom, vychádzame zo skutočnosti, že jeho imanie je korporatívne, spoločné. Tomu zodpovedá aj samozrejmä potreba korporatívneho vedenia. Korporatívne vedenie spravidla reprezentujú výkonné a kontrolné orgány a najčastejšie predstavuje právne usporiadanie v podobe akciovej spoločnosti.⁷¹

V našich podmienkach správne orgány reprezentuje predstavenstvo ako výkonný a dozorná rada ako kontrolný orgán. To je ich prvotný význam, ale pri bližšom preskúmaní sa rozsah ich činností prelína. Predstavenstvo je exekutívny orgán zabezpečujúci fungovanie a rozvoj podniku a uskutočňuje jeho riadenie, kde je aj jeho nedeliteľnou súčasťou kontrola. V predstavenstve sú zastúpení vrcholní predstavitelia podniku, najčastejšie riaditelia divízií, ale niekedy aj majoritní vlastníci akcií a externí zástupcovia. Dozorná rada nielen kontroluje, ale v čase zlyhania aj preberá riadenie a podieľa sa na rozvoji podniku formulovaním nových smerov a vízií a spolupracuje na vytváraní podnikových stratégií. V dozornej rade bývajú zastúpení vlastníci a nezávislí členovia. Svojimi postojmi a rozhodnutiami priamo vplyvajú na podnikový rozvoj. Vzhľadom na mimoriadny význam prijatých rozhodnutí sa aj pri odlišných názoroch niektorých členov vyžaduje určitá miera kooperatívnosti a možno predpokladať, že všetci členovia týchto orgánov majú vysoké kompetencie a vodcovské schopnosti. Transformujúce sa krajiny prechádzajú zmenami a rovnako sa menia aj predstavenstvá a dozorné rady. Z formálne konštituovaných zákonov vyžadovaných od orgánov správy podniku k riadiacim a tvoriacim vízie, stratégie a ciele podniku do budúcnosti.

Výkonné a kontrolné orgány

Z hľadiska riadenia podniku musíme rozlíšiť vlastníkov akcií, predstavenstvo, dozornú radu a manažérov na jednotlivých pozíciách, prípadne zástupcov odborov. Veľký podnik má zložité riadiace štruktúry. Najčastejšie je to mnohostupňová hierarchia, v ktorej existuje centralizované riadenie, prísna subordinácia od predsedu a členov predstavenstva, dozornej rady, generálneho riaditeľa, riaditeľa stratégie, marketingu, riaditeľa tlačového orgánu podniku a odborných riaditeľov až po majstrov vo výrobe. Na druhej strane niektoré podniky sú riadené len 3 – 5 pracovníkmi.

Pri našom chápaní korporácie ako veľkého podniku právnym subjektom je akciová spoločnosť a nie valné zhromaždenie, predstavenstvo, dozorná rada alebo iný orgán spoločnosti. Orgány akciovej spoločnosti ako nonsubjekty nemôžu vystupovať ako samostatné subjekty v právnych vzťahoch, byť účastníkmi súdneho konania a uznesenia alebo rozhodnutia uvedených orgánov nemajú charakter právneho úkonu.

⁷¹ Veľké slovenské podniky vo vlastníctve západných gigantov uprednostňujú právnu podobu spoločnosti s ručením obmedzeným. Napríklad U.S. Steel, Johnson & Johnson Slovakia, Molinex a ďalšie.

Ak je účastníkom právneho vzťahu akciová spoločnosť, tak zásadne koná prostredníctvom členov predstavenstva.

V zmysle načrtnutých úvah treba definovať práva a povinnosti akcionárov, predstavenstva, dozornej rady a manažérov na všetkých riadiacích úrovniach podniku. Pri orgánoch akciovej spoločnosti rozlišujeme obligatórne a fakultatívne orgány.

Obligatórne orgány sú také, ktoré musí zriadiť každá akciová spoločnosť. Medzi ne zaraďujeme:

- valné zhromaždenie,
- predstavenstvo,
- dozornú radu.

Právna úprava obligatórných orgánov je obsiahnutá v zákonoch. Podrobnosti o organizácii valného zhromaždenia, predstavenstva a dozornej rady sú bližšie upravené

- v príslušných zákonných predpisoch,
- v stanovách spoločnosti,
- v rokovacom poriadku valného zhromaždenia,
- v štatúte predstavenstva,
- v štatúte dozornej rady.

Ak by akciová spoločnosť nemala zriadené obligatórne orgány v súlade s platnými predpismi, súd by za podmienok ustanovených zákonom mohol akciovú spoločnosť zrušiť.

Valné zhromaždenie

Valné zhromaždenie je z hľadiska hierarchie orgánov podniku najvyšším orgánom podniku a skladá sa zo všetkých prítomných akcionárov. Ako najvyšší orgán má výlučne rozhodovaciu právomoc a prijíma rozhodnutia o najdôležitejších otázkach života podniku. Valné zhromaždenie na rozdiel od predstavenstva alebo dozornej rady nie je stálym orgánom a svoju pôsobnosť uplatňuje len na zasadnutiach, ktoré sa musia zvolať podľa stanoveného postupu. To znamená, že valné zhromaždenie je oprávnené prijímať rozhodnutia iba vtedy, keď bolo riadne zvolané v súlade so zákonom a stanovami. Preto nie je možné prijať uznesenie, ak by sa valné zhromaždenie zvolalo v rozpore so zákonom, stanovami alebo by nebolo zvolané vôbec. Týmto sa valné zhromaždenie odlišuje od stálych orgánov akciovej spoločnosti, t. j. predstavenstva a dozornej rady.

Právo zúčastniť sa na valnom zhromaždení, hlasovať na valnom zhromaždení, požadovať od valného zhromaždenia vysvetlenia a uplatňovať návrhy prináleží akcionárom, t. j. fyzickým a právnickým osobám, čo sú majiteľmi akcií. Uvedené akcionárske práva sa neviažu na konkrétnu osobu, ale sa odvíjajú od akcií a od osoby, ktorá je ich momentálnym vlastníkom. Takisto miera vplyvu jednotlivého akcionára na valnom zhromaždení závisí od menovitej hodnoty všetkých jeho akcií, čo je aj základným znakom kapitálovej spoločnosti.

Valné zhromaždenie chápeme predovšetkým ako orgán, ktorý chráni záujmy akcionárov, a najmä záujmy minoritných akcionárov, a ktorý z pozície najvyššieho orgánu podstatne ovplyvňuje celkový chod spoločnosti v súlade so záujmami akcionárov. Uvedené „nadradené“ postavenie sa prejavuje najmä vo vzťahu k ostatným orgánom spoločnosti, napríklad valné zhromaždenie má právo voliť a odvolávať členov predstavenstva a dozornej rady, právo obmedziť práva predstavenstva a podobne.

Valné zhromaždenie však nenahradzuje pôsobnosť ostatných orgánov, a to najmä výkonnú právomoc predstavenstva a kontrolnú právomoc dozornej rady. Valné zhromaždenie je obligatórnym orgánom a každá spoločnosť je povinná ho zvolávať najmenej raz za rok.

Do pôsobnosti valného zhromaždenia patria tieto práva:

- zmena stanov,
- rozhodnutie o zvýšení a znížení základného imania a vydanie dlhopisov,
- voľba a odvolanie členov predstavenstva, ak stanovy neurčujú inak,
- voľba a odvolanie členov dozornej rady a iných orgánov určených stanovami alebo zákonom,
- schválenie ročnej účtovnej závierky, rozhodnutie o rozdelení zisku a o určení tantiém,
- rozhodnutie o premene akcií na iné formy (pri vydaných akciách ako listinné cenné papiere na zaknihované cenné papiere a naopak),
- rozhodnutie o zrušení spoločnosti,
- rozhodnutie o ďalších otázkach podľa zákona,
- právo vymenovať likvidátora, ak dôjde k zrušeniu spoločnosti a jej likvidácii,
- schvaľuje zásady a pokyny, ktorými predstavenstvo je povinné sa riadiť,
- iné práva schválené stanovami podniku,
- môže schváliť štatút predstavenstva alebo rokovací poriadok predstavenstva, v ktorom sa bližšie upravuje pôsobnosť predstavenstva, jeho zloženie a práva a povinnosti členov predstavenstva.⁷²

Valné zhromaždenie je dôležitý orgán na presadzovanie záujmov akcionárov, a preto potrebuje zväčšovať schopnosť rozhodovania o fungovaní podniku a zvyšovať účinnosť menších akcionárov s minoritným podielom na majetku podniku.

Predstavenstvo

Predstavenstvo podniku má konať podľa platných rozhodnutí akcionárov. Preto disponuje právomocami vyplývajúcimi z povinnosti chrániť podnikové záujmy, vrátane záujmov akcionárov podniku pred nepriaznivými externými vplyvmi. V praxi často dochádza k rozporom. Môžu byť na všetkých úrovniach až po výkonných pracovníkov. (Investori a akcionári v západných podnikoch vytvárajú na manažment veľký tlak zameraný na krátkodobé zisky. Aj odborové organizácie presadzujú v podnikoch rôzne reštriktívne praktiky). Prejavuje sa antagonizmus v očakávaniach akcionárov a konaní predstavenstva. V každom prípade sa vyžaduje rozvážne podnikateľské rozhodovanie predstavenstva a presadzovanie jeho rozhodnutí na všetkých riadiacich úrovniach.⁷³

Predstavenstvo rozhoduje o všetkých záležitostiach podniku, ak nie sú zákonom alebo stanovami vyhradené do pôsobnosti valného zhromaždenia. Z praktického pohľadu predstavenstvo chápeme ako vrcholný orgán podniku skladajúci sa zo skupiny manažérov, ktorí riadia obchodnú a podnikateľskú činnosť podniku a prezentujú podnik navonok voči tretím osobám.

⁷² Mandžák, Michal: Akciová spoločnosť, jej organizačné a finančné členenie. (Rozhodovanie valného zhromaždenia) časť 6, diel 2, kapitola 5. Bratislava, Verlag Dashöfer 2001.

⁷³ Rozpory vznikajú aj medzi manažmentom a ďalšími pracovníkmi. V podnikoch býva silne rozvinutý duch spojenectva medzi robotníkmi, ale úplne v inom zmysle ako vedomé členstvo v spoločnom podniku. Robotníci neraz chápu výrobný podnik ako niečo, čo je v rozpore s ich záujmami. Často využívajú spôsoby, ktoré znižujú rast podniku, napríklad, preventívnym znižovaním pracovného výkonu, úsilím o dosiahnutie čo „najmäkších“ noriem, prípadne aj organizovaním štrajkov. Stáva sa, že prejavujú odpor k zlepšeniam, ktoré by mohli viesť k zvýšeným pracovným výkonom.

Predstavenstvo vo svojej činnosti:⁷⁴

- zabezpečuje riadne vedenie účtovníctva podniku a predkladá valnému zhromaždeniu na schválenie ročnú účtovnú uzávierku s návrhom na rozdelenie zisku,
- predkladá valnému zhromaždeniu správu o podnikateľskej činnosti spoločnosti a o stave jej majetku,
- má povinnosť zvolať mimoriadne valné zhromaždenie, ak zistí, že podnik stratil stanovenú časť základného imania, alebo je po stanovenú dobu platobne neschopný,
- má aj čiastočnú rozhodovaciu právomoc podľa stanov (za podmienok určených stanovami) vydalo nové akcie, alebo previedlo majetok podniku do základného imania a zvýšilo základné imanie do určitej hodnoty).

Člen predstavenstva a manažérov vyberá valné zhromaždenie a sú mu (zväčša) úplne zaviazaní. Akcionári sú od predstavenstva rovnako závislí, ako je predstavenstvo závislé od manažérov. Prejavuje sa to aj v tom, že akcionári môžu voliť predstavenstvo, ale prakticky vždy iba hlasujú o zozname kandidátov na listine zmocnencov zaslanej manažmentom, a ten účinne rozhoduje o tom, kto je nominovaný. Podľa všeobecného názoru predstavenstvo navrhuje dividendy, najíma, prepúšťa manažérov a zamestnancov, určuje plat exekutíve, rozhoduje o vstupe podniku do nových podnikateľských aktivít, odmieta ponuky na fúzie a predkladá ich na schválenie.⁷⁵ Práva a povinnosti členov predstavenstva vyplývajú zo zákonov, stanov a prípadne zo štatútu predstavenstva alebo rokovacieho poriadku predstavenstva. Práva a povinnosti člena predstavenstva môžu vyplývať aj zo zmluvy o výkone funkcie člena predstavenstva, ktorú uzatvára s podnikom.

Člen predstavenstva má nasledujúce práva:⁷⁶

- konať v mene podniku, ak stanovy neurčujú inak,
- zúčastniť sa na zasadaní predstavenstva, hlasovať a prijímať rozhodnutia,
- v zápisnici zo zasadania predstavenstva uvádzať jeho odlišný názor,
- voliť predsedu predstavenstva a právo byť volený za predsedu predstavenstva,
- podať voči podniku žalobu o určenie neplatnosti uznesenia valného zhromaždenia, ak je uznesenie valného zhromaždenia v rozpore so zákonom alebo stanovami,
- odstúpiť z funkcie člena predstavenstva,
- na odmenu za výkon funkcie člena predstavenstva a na náhradu nevyhnutných nákladov spojených s výkonom funkcie a iné.

Člen predstavenstva má nasledujúce povinnosti:⁷⁷

- vykonávať svoju pôsobnosť s náležitou odbornou starostlivosťou,
- dodržiavať zásady a pokyny schválené valným zhromaždením,
- dodržiavať obmedzenia konať menom podniku uvedené v stanovách, rozhodnutiach valného zhromaždenia alebo dozornej rady,
- dodržiavať stanovy, rokovací poriadok valného zhromaždenia a štatút predstavenstva,
- dodržiavať zákaz konkurencie, čo znamená, že nesmie

⁷⁴ Akciová spoločnosť, jej organizačné a finančné členenie. (Predstavenstvo a.s.), časť 6, diel 3, kapitola 3 a 4. Bratislava, Verlag Dashöfer 2002.

⁷⁵ Predstavenstvo (a dozorná rada v jednom orgáne – board of directors) má veľké právomoci napríklad v USA. Predkladá akcionárom zásadné rozhodnutia a rozhoduje aj o tom, či vstúpiť, alebo nevstúpiť do nejakej aliancie. Deliaca hranica medzi právomocami predstavenstva a právami akcionárov je často nepostrehnuteľná. Právomoc predstavenstva je však legalizovaná tým, že sa opiera o „pravidlo obchodného úsudku“, podľa ktorého súdy v zásade nehodnotia obchodné rozhodnutie členov predstavenstva.

⁷⁶ Akciová spoločnosť jej organizačné a finančné členenie. (Predstavenstvo a. s.), časť 6, diel 3, kapitola 3 a 4. Bratislava, Verlag Dashöfer 2002.

⁷⁷ Tamže.

- vo vlastnom mene alebo na vlastný účet uzatvárať obchody, ktoré súvisia napríklad s podnikateľskou činnosťou podniku,
 - sprostredkovať pre iné osoby obchody podniku,
 - zúčastňovať sa na podnikaní iného podniku ako spoločník s ručením neobmedzeným (napríklad ako spoločník verejnej obchodnej spoločnosti alebo komplementár komanditnej spoločnosti),
 - vykonávať činnosť ako štatutárny orgán alebo člen štatutárneho orgánu inej právnickej osoby s podobným predmetom podnikania, iba ak ide o podnik, na ktorého podnikaní sa zúčastňuje podnik, v ktorom je členom štatutárneho orgánu.
- Stanovy môžu vymedziť zákaz konkurencie odlišne, alebo ho úplne vylúčiť,
- zachovávať mlčanlivosť o dôverných informáciách a skutočnostiach, ktorých prezradenie tretím osobám by mohlo podniku spôsobiť škodu,
 - nahradiť škodu spôsobenú porušením povinností v súvislosti s výkonom funkcie člena predstavenstva,
 - podať návrh na vyhlásenie konkurzu v zákonom stanovenej lehote.

Od členov predstavenstva sa očakáva, že budú dozeráť na prácu manažmentu, nie ho nahradzovať, že budú lojálni voči záujmom akcionárov, pretože nelojálnosť znižuje zisky akcionárov a demoralizuje podnik.⁷⁸ Poskytovanie neoprávnených a zle smerovaných zvýhodnení – kompenzácií – je formou okrádania podniku (v praxi to predstavujú blízke podniky osobne kontrolované členmi vrcholného manažmentu). Vrcholní manažéri by mali pracovať samostatne, rozhodovať na základe vlastnej iniciatívy a bez neustáleho dohľadu. Členovia predstavenstva musia minimalizovať riziko prekvapení, ale nemôžu riadiť sami.

Povinnosťou predstavenstva je kontrolovať aj financie a finančné toky. Formuláciu mnohých rozhodnutí, ktoré sú nominálne riadené predstavenstvom, môžu akcionári účinne usmerňovať iba prostredníctvom riadenia toku informácií.

Medzi základné kompetencie predstavenstva ako celku patrí:

- zabezpečovať riadne vedenie účtovníctva,
- pravidelne predkladať riadnu účtovnú uzávierku a pri rozhodujúcom vplyve v iných subjektoch predkladať konsolidovanú účtovnú uzávierku, ale aj mimoriadnu účtovnú závierku,
- predkladať pravidelnú alebo mimoriadnu správu o podnikateľskej činnosti subjektu a stave jeho majetku,
- predkladať informácie o operatívnych a strategických zámeroch podniku v budúcich obdobiach pre dozornú radu,
- okamžite predkladať rozhodujúce informácie o podniku, dozornej rade a podnikateľskej činnosti,
- zvolať valné zhromaždenie a predložiť podklady o podnikateľskej činnosti či už na pravidelné, alebo mimoriadne valné zhromaždenie.

Pritom je precedenčná skutočnosť, že členovia predstavenstva, manažéri a pracovníci (zamestnanci) sa pri výkone svojich práv musia spoliehať na to, že im manažéri a pracovníci poskytnú informácie potrebné na chod podniku.

⁷⁸ Povinnosť lojality členov predstavenstva vyžaduje, aby sa plne odovzdali záujmom podniku a jeho akcionárov, aby nepresadzovali svoje osobné záujmy. Majú pozície, ktoré im zaručujú prístup k informáciám, možnosť veľkých rozhodnutí, spoločenský status a uznanie. Preto musia celé svoje úsilie vyvíjať v tomto duchu. Predovšetkým sú to akcionári, ktorí prichádzajú o časť zisku. Nelojálnosť nevyhnutne znižuje zisky akcionárov a demoralizuje podnik. Poskytovanie neoprávnených zvýhodnení – kompenzácií – je formou okrádania podniku. V praxi sú to blízke firmy osobne kontrolované členmi vrcholného manažmentu. Podrobnejšie: Fleischer, Arthur – Hazard, Geoffrey C. – Klipperová, Miriam Z.: Pokušení správnych rad. Praha, Victoria Publishing 1997, s. 83.

Manažéri sú priamo závislí od pracovníkov, ktorí pripravujú, analyzujú a poskytujú potrebné informácie a vlastne v rozhodujúcej miere aj vykonávajú už existujúce rozhodnutia akcionárov alebo predstavenstva. Viackrát sa preukázalo, že plány manažérov možno zmariť aj na najnižších úrovniach manažmentu, dokonca pasívnou rezistenciou radových pracovníkov. V zmysle predstáv o rozhodovaní a kompetenciách manažérov si nemožno túto skutočnosť nevnímať a uznať, že týmto spôsobom aj radoví pracovníci vstupujú do procesov rozhodovania a riadenia.

Členovia predstavenstiev majú v súčasnosti právomoci, ktoré v minulosti vlastnili iba formálne. V normálnych podmienkach je to bezvýznamné. Stáva sa však, že predstavenstvo sa vzpiera požiadavkám akcionárov, prípadne rozhoduje aj o otázkach, na ktoré sa jeho kompetencie nevzťahujú. V takých prípadoch je podstatné, že zodpovednosť podniku sa odvodzuje zo zákona, kde sa definuje zodpovednosť predstavenstva voči akcionárom a zodpovednosť manažmentu voči predstavenstvu. Zákony tak ovplyvňujú každého akcionára.⁷⁹

Previazanosť akcionárov a predstavenstva je rozličná, ale mala by smerovať k pochopeniu podnikateľských aktivít podniku a podporovať zámery akcionárov. Treba však jednoznačne vidieť odlišnosti v chápaní plnenia funkcií predstavenstiev a manažmentu vo vzťahu k akcionárom u nás, v súčasnej rozvíjajúcej sa trhovej ekonomike, a v krajinách, kde táto forma podniku a jej orgánov má už svoje tradície a je dosť skúseností na účinné rozhodovanie o najvhodnejších formách a štýloch riadenia. V podmienkach Slovenska je bežné, že akcionár je súčasne členom alebo dokonca predsedom predstavenstva. Je to z dôvodu presadzovania záujmov akcionára v priamej kontrole nad výkonom rozhodnutí predstavenstva. Ak akcionári v predstavenstve zastúpení nie sú, členmi predstavenstva bývajú zamestnanci podniku.

Veľmi často predsedom predstavenstva je generálny riaditeľ podniku a nemenej časté sú prípady, keď pre prioritizáciu finančného riadenia podniku sa generálnym riaditeľom stáva práve finančný riaditeľ.⁸⁰ „Vývoj vo svete je však taký, že členmi predstavenstva je čoraz menej zamestnancov podniku. Čoraz dominantnejšie postavenie majú nezávislí externí členovia.“⁸¹

Vstupom externých členov ako neexekutívnych členov predstavenstva sa so zostrojúcim konkurenčným prostredím sleduje dosiahnutie nového pohľadu na podnik nezaťažený dlhodobou rutinou v pôsobení v jeho výkonných orgánoch a dovoľuje odstup a priestor na tieto úlohy:

- kladenie nezaťažených otázok a ponúkание odlišných pohľadov na podnikové aktivity,
- prinášanie nových poznatkov a metód riadenia,
- poskytovanie fundovaných a kvalifikovaných podnetov a odporúčaní z iného prostredia a nad rámec príslušnej funkcie alebo činnosti využíanej v podniku,
- nezaťažovanie vzájomných vzťahov v podniku a odvaha urobiť radikálne rozhodnutia.

Vstup externého člena do predstavenstva má aj tienisté stránky, prípadne je výsledkom zámerov exekutívy presadiť rôzne svoje záujmy. Môžeme ich klasifikovať ako:

⁷⁹ Členovia predstavenstva, ktorí sú nápomocní manažmentu alebo zamestnancom pri ilegálnych obchodoch uzatváraných vo vlastnom záujme alebo sa podieľajú na bezstarostnom „hospodárení“ s aktívami podniku, podporujú a pomáhajú sprenevere. Rovnako využívanie dôverných informácií členov predstavenstva môže viesť k výhodnému nákupu akcií a tým aj k nečestnému postupu voči vlastnému podniku. Také prípady sa stávajú a treba im vhodnou formou predchádzať.

⁸⁰ Súčasný americký manažment so svojou silnou finančnou orientáciou spôsobil zmenu v požiadavkách kladených na vrcholných manažérov. Výsledkom je, že americké podniky dnes riadia finanční experti aj pre pokles hodnotovosti manažérov v spojení s podvodmi vo veľkých podnikoch. Zmenili sa však požiadavky na kvalifikáciu vrcholných manažérov. Nemožno sa totiž zapojiť do riadenia veľkých podnikov bez znalostí odvetvovej a technologickej problematiky iba striktnou aplikáciou stratégie trhovej penetrácie založenej na teórii finančnej kontroly a detailoch týkajúcich sa obchodovateľných cenných papierov podniku. Takí profesionáli sú nazývaní pseudoprofesionálmi, ktorí vlastne svojím „jednosmerným“ prístupom znevažujú význam skúseností v odbore a podceňujú potrebu technických znalostí a dôsledného poznania pracoviska.

⁸¹ Fleischer, Arthur – Hazard, Geoffrey C. – Klipper, Miriam Z.: Pokušení správnych rad. Praha, Victoria Publishing 1997, s. 25

- nedostatok času na kvalifikované vykonávanie zverenej funkcie,
- nevhodná kvalifikácia a nedostatok relevantných informácií o podniku na formulovanie správneho rozhodnutia,
- laxnosť a povrchnosť voči činnostiam výkonných orgánov,
- využitie kontaktov a vplyvu na prezentáciu podniku a na nadviazanie vlastných obchodov,
- možnosť predsedu predstavenstva alebo generálneho riaditeľa presadiť svoje záujmy prostredníctvom jemu naklonených členov kolektívneho orgánu, dosadzovať niektorých členov kolektívneho orgánu za odmenu v očakávaní určitých služieb v budúcnosti,
- alibi na prenesenie zodpovednosti na niekoho iného a zotrvávanie manažmentu v nečinnosti.

Výsledkom je eliminovanie formálnej stránky členstva v predstavenstve, či už ide o pozitíva, alebo negatíva, pretože podnik jednoznačne potrebuje všetkých zainteresovaných s vysokou kvalifikáciou, tvorivosťou a nasadením, aby bol schopný čeliť rýchlym zmenám spojeným s globálnou ekonomikou.

V niektorých podnikoch sa zaužívalo striedavé členstvo v predstavenstve a každý rok sa volí jedna tretina členov. Tento prístup sťažuje výmenu členov predstavenstva, vytvára však predpoklady na systematickú prácu a vzájomnú kontrolu rozhodovania.⁸² To len zvýrazňuje, aby väčší stupeň kontroly v podnikoch vykonávalo predstavenstvo, resp. dozorná rada.

Dozorná rada

Dozorná rada má osobitné postavenie, vymedzené zákonom a stanovami podniku. Je výlučne kontrolným orgánom, a to najmä vo vzťahu k predstavenstvu.⁸³ Má byť od manažmentu nezávislá, aby mohla plniť svoju kontrolnú funkciu. Dozerá na všetky rozhodujúce atribúty podniku, na ich správnu funkciu a na dodržiavanie platných zákonov. Pokiaľ ide o zloženie orgánov akciovej spoločnosti, akcionárom, ktorý má právo zúčastniť sa na valnom zhromaždení a hlasovať, môže byť fyzická i právnická osoba, kým členom predstavenstva a dozornej rady môže byť len fyzická osoba. Dozornú radu chápeme ako orgán, ktorý ochraňuje záujmy akcionárov, a to najmä vo vzťahu k predstavenstvu.

Nie je zvláštnosťou, že na čele dozornej rady pôsobí vlastník alebo vlastníci podniku (akcionári s najväčším podielom akcií). Je to napokon logický vývoj, keď vlastník v rámci danej pozície má dost prostriedkov na to, aby verifikoval chod podniku, plnenie strategických zámerov, komunikačný plán a sledoval náklady i výnosy podniku. Práca dozornej rady má rozličné formy a štýl. Vždy je však závislá od osobností, ktoré ju tvoria. Členmi dozornej rady sú obyčajne skúsení manažéri, finanční experti, riaditelia poradenských podnikov, audítori a iní špecialisti, ktorí ovládajú procesy riadenia a finančné toky v podniku. Na jednej strane by mali byť za prácu v dozornej rade nadštandardne odmeňovaní, na druhej strane je výhodné, ak tento príjem nie je pre nich rozhodujúci a nestáva sa ich hlavným cieľom. Dozorná rada by mala overovať aj efektívnosť investícií a dozeráť na tvorbu a dodržiavanie finančného plánu podniku. V podniku by mala byť najvyššou autoritou a pracovať systematicky na základe dlhodobého plánu.

⁸² Moderné podniky sú charakteristické aj tým, že je obmedzená zodpovednosť akcionárov vymedzená zákonnými predpismi. Akcionár neriskuje, že by sa mal stať zodpovedným za dlhy podniku.

⁸³ Nemožno však zamieňať kontrolnú funkciu dozornej rady s funkciou a povinnosťami podnikového kontrolóra, čo by bolo zásadným nedorozumením. Vyššia forma práce dozornej rady spočíva aj vo formovaní vízií na základe dôkladného poznania stavu podniku a účasti formou návrhov na stratégií podniku a jeho perspektívnych cieľoch. Z toho vyplýva aj možnosť preverovať plnenie stratégie v dlhšom časovom horizonte.

Podľa stanov väčšiny akciových spoločností dozorná rada je najvyšším kontrolným orgánom akciovej spoločnosti, dozerá na pôsobnosť predstavenstva a uskutočňovanie podnikateľských zámerov. Členov dozornej rady menuje a odvoláva valné zhromaždenie, voľbu členov dozornej rady zabezpečuje predstavenstvo. Stanovy môžu dozornej rade priznať oprávnenie voliť a odvolávať členov predstavenstva, čím sa zosilňuje jej kontrolná právomoc voči predstavenstvu ako celku a aj voči jeho jednotlivým členom. Kontrolná právomoc voči predstavenstvu sa prejavuje aj tak, že dozorná rada určí svojho člena, ktorý zastupuje spoločnosť pred súdmi a inými orgánmi proti členovi predstavenstva. Do pôsobnosti dozornej rady patrí aj zvolávanie mimoriadnych zasadaní valného zhromaždenia, schvaľovanie audítora na základe návrhu predstavenstva, preskúvanie účtovnej uzávierky, návrh spôsobu na rozdelenie zisku pre valné zhromaždenie, schvaľovanie odmien manažérom, ktorí sú v priamej riadiacej pôsobnosti predstavenstva, schvaľovanie prevodov a zataženia nehnuteľností od určitej hodnoty a ďalšie. Do pôsobnosti dozornej rady stanovy môžu zakotviť aj širšie oprávnenia, najmä pokiaľ ide o schvaľovanie určitých obchodných transakcií podniku. Podstatná je aj skutočnosť, že dozorná rada je oprávnená konzultovať s predstavenstvom zmeny v organizačnej štruktúre podniku. Takisto schvaľuje interné normatívne akty, ktorými upravuje jednotlivé oblasti vnútorného riadenia a vnútorného hospodárenia podniku.

Odporúčania dozornej rady by mali byť smerodajné pre prácu predstavenstva, preto dozorná rada sleduje a vyhodnocuje plnenie úloh uložených predstavenstvom. Ak predstavenstvo neplní určené úlohy, dozorná rada má právomoc predstavenstvo odvolať. Takýto akt sa však považuje za krajné riešenie, ktoré máva značné dôsledky na rozvoj a existenciu podniku.

Dozorná rada na základe stanov vykonáva svoju kontrolnú pôsobnosť aj voči fakultatívnym orgánom podniku, pokiaľ majú výkonnú pôsobnosť. Napríklad, stanovy môžu dozornej rade priznať právo kontrolovať činnosť generálneho riaditeľa. Ako kontrolný orgán nemá rozhodovaciu právomoc, je oprávnená zvoliť valné zhromaždenie a upozorňovať ho na zistené nedostatky v činnosti predstavenstva, kontrolovať predstavenstvo a pod., ale nie je oprávnená dávať predstavenstvu záväzné pokyny alebo príkazy, či odvolať jeho členov.

To všetko sú kontrolné funkcie, ale v neustále sa meniacom prostredí a presýtených trhoch nestačí len kontrolovať. Je potrebné vytvoriť prostredie na efektívne nakladanie so zverenými zdrojmi. Do popredia sa dostáva interný audit ako nástroj dozornej rady, ale aj predstavenstva. Podstatou interného auditu je nielen kontrola vykonávania strategických úloh podniku, ale aj sledovanie rizík, s ktorými sa podnik stretáva a ktoré exekutíva má riešiť. Z toho vyplýva, že tieto riziká sleduje a odhaduje, aby ich mohol vyhodnocovať, alebo stanoviť vhodnejšie riešenia.

Je to prienik k legálnej možnosti pomáhať, hľadať a vytvárať priestor na nakladanie so zdrojmi a zároveň sa vyrovnáť s rizikami. A keď chceme ovládať riziká, je nevyhnutné mať formulovanú podnikovú stratégiu. A tu vzniká spojenie v spolupráci a komunikácii dozornej rady s predstavenstvom (exekutívou). Je to teda kontrolný, ale aj poradný orgán vytvárajúci podnety na riešenie rizík a smerov budúceho vývoja podniku.

Výkonné vedenie

Výkonné vedenie podniku vychádza z konkrétnej formácie fakultatívnych orgánov podniku. Fakultatívne orgány sú orgány, ktoré podnik nie je povinný zo zákona zriaďovať, a ich zriadenie závisí len od rozhodnutia podniku. Pod pojmom iný orgán si vysvetľujeme fakultatívny orgán, ktorý je podnik oprávnený, nie však povinný vytvárať. Ak sa podnik rozhodne zriadiť fakultatívny orgán, v stanovách musí určiť jeho pôsobnosť a spôsob jeho rozhodovania, inak fakultatívny orgán nemá právnu relevanciu.

Fakultatívny orgán môže byť zriadený ešte pred vznikom podniku, a to tak, že jeho zakladatelia určia v stanovách jeho pôsobnosť a rozhodovanie. Členom fakultatívneho orgánu môže byť aj akcionár, člen predstavenstva alebo člen dozornej rady, ak to stanoví nevyklučujú.

V praxi sa často stretávame s tým, že podnik má zriadený ako fakultatívny orgán funkciu generálneho riaditeľa, ktorý súčasne vykonáva funkciu predsedu predstavenstva. V niektorých podnikoch sa funkcia generálneho riaditeľa dokonca viaže na funkciu predsedu predstavenstva a každý predseda predstavenstva musí byť generálnym riaditeľom.

Niektoré podniky na základe rozhodnutia valného zhromaždenia ustanovujú jedného alebo viacerých prokuristov. Títo pracovníci sa stávajú konateľmi podniku a vlastne konkurujú činnosti predstavenstva. Vo vzťahu k tretím stranám zastupujú podnik a ich právomoci vymedzené stanovami a zmluvne. Ich rozsah právomoci je podobný ako právomoci štatutárnych orgánov (predstavenstva akciovej spoločnosti) s tým, že nemajú právo nakladať s majetkom podniku. Pri zhodných právomociach sa úkony niekedy prekrývajú, čo kladie dôraz na koordináciu činnosti, pretože uskutočnené právne úkony voči tretím osobám sú platné.

Podniky pôsobiace medzinárodne alebo na viacerých miestach zriaďujú rôzne oddelené jednotky, pre ktoré je ustanovený vedúci organizačnej zložky podniku preberajúci právomoci a zodpovednosť za vykonávanie činnosti za túto príslušnú zložku.

Fakultatívny orgán nemôže vykonávať pôsobnosť, ktorá zo zákona prináleží inému obligatórnemu orgánu, t. j. valnému zhromaždeniu, predstavenstvu alebo dozornej rade. Nie je teda možné prenášať pôsobnosť, ktorá zo zákona prináleží obligatórnemu orgánu, na fakultatívny orgán, napríklad, generálny riaditeľ ako fakultatívny orgán nie je oprávnený rozhodovať o zvýšení základného imania spoločnosti, lebo uvedená pôsobnosť zo zákona prináleží valnému zhromaždeniu.

Vzhľadom na charakter fakultatívneho orgánu akciová spoločnosť je nielen oprávnená ho vytvoriť, ale aj zrušiť, a to na základe zmeny alebo doplnenia stanov. Zriadenie alebo zrušenie fakultatívneho orgánu v plnej miere závisí od zmeny stanov a v konečnom dôsledku od valného zhromaždenia, ktoré rozhoduje o zmene a doplnení stanov.

Vzorový model správy podniku

Slovenské podniky pôsobia na národnom trhu, na regionálnych, lokálnych trhoch, ale stali sa aj súčasťou ekonomického priestoru Európy, kde je odporúčaný dvojkomorový model, ktorý legislatívne riešia aj naše zákony. Na pôsobenie v tomto prostredí je vhodné používať vhodný model, ako sa uplatňuje v krajinách s rozvinutou ekonomikou a v krajinách, ktoré určujú trendy správy podniku. Zdokonaľovaniu správy podniku sa v súčasnosti mimoriadna pozornosť venujú v USA, Veľkej Británii, ale aj v EÚ, najmä v rámci organizácie OECD. Na základe analyzovaných súvislostí sa postupne dospelo k potrebe vypracovať akýsi „vzorový“ program správy podniku.⁸⁴ V programe OECD nachádzame určité „regulácie“, ktoré vychádzajú zo známeho predpokladu, že neexistuje jediný model dobrej správy podniku. Princípy OECD (obr. 7) nie sú záväzné a neposkytujú podrobné pokyny pre národnú legislatívu.⁸⁵

Súčasne sa o hlavných oblastiach vzorového modelu správy podniku predpokladá, že majú evolučný charakter.

⁸⁴ Taký program vypracovalo OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) pod názvom Zásady OECD pre správu podniku (The OECD's Principles of Corporate Governance). Program sa venuje správe podniku (korporácie) a prezentuje súbor regulácií, ktorými by sa podniky mali dobrovoľne riadiť. Jeho začiatky sa datujú do obdobia 1999 a konkrétnu podobu dostal na schôdzi v Paríži 15.11. 2002.

⁸⁵ Brzica, Daneš: Strategické korporácie (I). Problém vzťahu manažérov a vlastníkov v centre pozornosti OECD. Bratislava, Profit 43/1999, s. 25.

I. Práva akcionárov	II. Rovnoprávny vzťah k akcionárom	III. Úloha podielnikov v správe podniku	IV. Zverejňovanie údajov a transparentnosť	V. Zodpovednosť štatutárnych orgánov
Rámec správy podniku by mal chrániť akcionárov	Rámec správy podniku by mal zabezpečiť rovnaký vzťah ku všetkým akcionárom vrátane minoritných a zahraničných akcionárov	Rámec správy podniku by mal akceptovať práva podielnikov tak, ako to stanovuje zákon, a mal by podporovať aktívnu spoluprácu medzi podnikom a podielníkmi pri tvorbe bohatstva, pracovných miest a udržaní finančného zdravia podnikov	Rámec správy podniku by mal zabezpečiť, že budú poskytnuté včasné a presné informácie o všetkých vecných záležitostiach vzťahujúcich sa na podnik, vrátane finančnej situácie, výsledkov činnosti, vlastníctva a správy podniku	Rámec správy podniku by mal zabezpečiť efektívne monitorovanie manažmentu štatutárnym orgánom a zodpovednosť štatutárneho orgánu podniku k akcionárom

Obr. 7. Hlavné oblasti vzorového modelu správy podniku podľa OECD

To znamená, že by sa mali vyvíjať a používať s ohľadom na celkový zámer podpory fungovania podnikov. Rámec správy podniku by mal chrániť práva akcionárov. K základným právam akcionárov patrí právo na:⁸⁶

- bezpečné metódy registrácie vlastníctva,
- prevod akcií,
- získanie zodpovedajúcich informácií o podniku včas a pravidelne,
- participáciu a hlasovanie na valnom zhromaždení,
- voľbu členov štatutárneho orgánu,
- podiel na ziskoch spoločnosti.

Uvedené princípy OECD majú mimoriadny makroekonomický význam. Sú bezprostredným odrazom kumulácie poznatkov na historicko-realizačnom základe. Vychádzajú z priamych podnikateľských skúseností a ich účelom je dosiahnuť kontinuitu a zblíženie postupov zúčastnených krajín. Mali by pomáhať vládam v ich úsilí hodnotiť a zlepšovať právny, inštitucionálny a regulačný rámec a poskytovať smernice a odporúčania pre burzu, investorov, podniky a iné zúčastnené strany, ktoré zohrávajú úlohu v rozvoji dobrej správy podniku. Princípy sa zameriavajú na verejne obchodované podniky, ale niektoré prvky možno využiť aj v podnikoch neobchodovaných (neverejných), vrátane štátnych. Úsilie OECD prezentovať vzorový model vychádza z poznania, že správa podniku je kľúčovým prvkom na zlepšovanie ekonomickej efektívnosti.

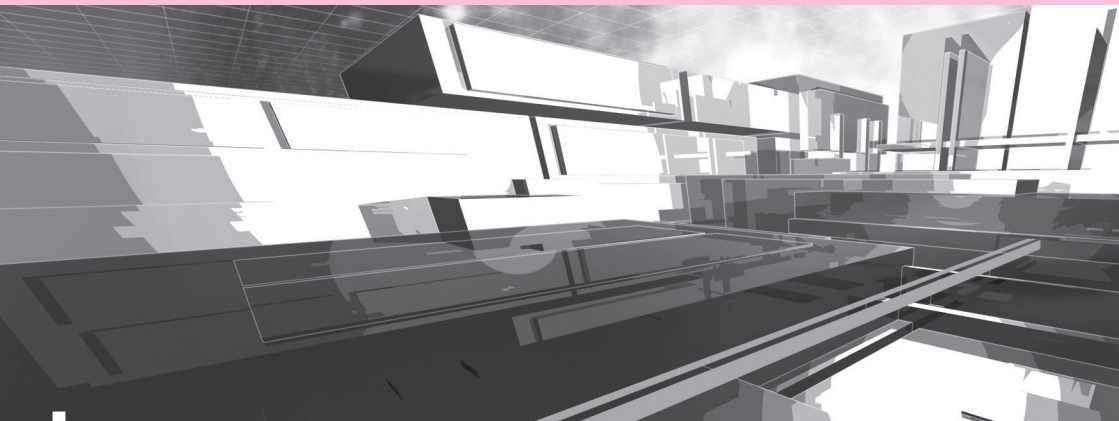
Modely správy podniku sa neustále vyvíjajú podľa variácií a zložitosti najmä vlastníckych vzťahov a z toho vychádzajúceho množstva rozdielnych záujmov, čo je dané narastajúcim počtom podielnikov (akcionárov). Musia zohľadňovať rôznorodé záujmy, predovšetkým ak ide o záujmy manažérov a akcionárov, kde často dochádza k ich rôznorodosti. Ale to ešte nie je všetko – premietajú sa v inom časovom horizonte. Porovnateľne rozdielne záujmy majú akcionári a veritelia. Vyplyva to aj z možnosti ohrozenia záujmov, ak sa podnik dostane do likvidácie. Vtedy sa záväzky podniku uspokojujú najprv vo vzťahu k veriteľom a až potom k akcionárom. Okrem toho si musíme uvedomiť, že existujú rozličné druhy akcionárov. Môžu to byť veľkí a malí, akcionári držitelia akcie bez hlasovacieho práva a s hlasovacím právom a podobne. Vhodný model potrebuje zachytiť všetky záujmy a aktivity v podniku a interakcie podniku s okolím, aby ich mohol účinne riadiť a včas rozpoznať riziká a výzvy na zmeny tak, aby podnik úspešne rozvíjal svoje zábery.

⁸⁶ Brzica, Daneš: Strategické korporácie (I). Problém vzťahu manažérov a vlastníkov v centre pozornosti OECD. Bratislava, Profit 43/1999, s. 26 – 27.





2. kapitola Podnik a jeho interakcie



• Každý podnik či už národných, alebo nadnárodných parametrov je vsadený do celkového spoločenského a ekonomického prostredia, ktoré ho ovplyvňuje a vytvára s ním vzájomné interakcie. Ako nadsystém podniku identifikujeme predovšetkým štát, ktorý na podnik vplýva najmä štátnou politikou, ale aj regionálnu a miestnu samosprávu, ako aj nadnárodné spoločenstvá a zoskupenia. Táto politika môže byť reštriktívna, alebo expanzívna, čo determinuje rozvoj podniku. Globalizáciou ekonomického priestoru vstupujú nové vplyvné faktory vyplývajúce zo zmien vo svetovej ekonomike a postupu integrácie krajín do ekonomických a politických blokov.

Podnik je v neustálom prepojení s ekonomikou štátu, regiónu, lokálnou správou, prípadne so štátmi spojenými alebo prepojenými ekonomickými a politickými spoločenstvami, v ktorých podnikateľsky a spoločensky podnik pôsobí. Ďalej podnik rovnako spolupracuje s dodávateľmi, odberateľmi, investormi a ďalšími záujmovými skupinami, ktoré nemusia byť ekonomicky činné, ale spoločensky, sociálne a politicky majú silu pôsobiť a ovplyvňovať dianie v podniku. Výsledkom sú bezprostredné interakcie vo vnútri podniku priamo pôsobiace na jeho vývoj, ale aj nepriamo pôsobiace cez etické a morálne normy. Veľkú rolu majú sociálne interakcie ľudí a skupín z okolia podniku či priamo jeho zamestnancov. Podnik ako organizmus spájajúci rozmanitosťou a počtom rôzne prostriedky (ľudské, materiálne, finančné a informačné) a ich vzájomné vzťahy vytvára mnohofunkčný a zložitý subjekt, ktorý má na okolie či už bezvýznamný alebo rozhodujúci vplyv. Rovnako okolie vplýva na podnik a jeho fungovanie. V syntetizujúcej forme ide o vplyvy mikroekonomického a makroekonomického prostredia. Podnik je zložitý systém s množstvom činností merateľných i nemerateľných či sledovaných a nesledovaných.

Preto je nevyhnutné interné a externé prostredie čo najpresnejšie odhadnúť definovaním aspoň jeho rozhodujúcich činností. Je to nevyhnutná podmienka, aby sa dala činnosť podniku riadiť, prípadne usmerňovať podľa vytýčených požiadaviek a následne kontrolovať, či dané smery sú realizované a naplnené a či korešpondujú so stanovenými pravidlami podniku a jeho okolia.

Kontexty spoločenských zmien

Podnik existuje v konkrétnom spoločenskom, ekonomickom i prírodnom prostredí a môže byť trhovo orientovaný iba vtedy, ak je trhovo orientovaná aj spoločnosť. Dominantnú úlohu zohrávajú politicko-spoločenské, ekonomické, technologické a ekologické požiadavky, ktoré pôsobia na správanie trhových subjektov. Politicko-spoločenské požiadavky nie sú lokálne. V Európe je už zreteľný trend k multikultúrnym spoločnostiam, ktoré ovplyvňujú zásadné zmeny v štruktúre obyvateľstva. Rovnako v západných priemyselných krajinách prebiehajú závažné sociálne a demografické zmeny. Ich skutočný vývoj zachytávajú mnohé štúdie. Z nich vyplýva, že zvyšovanie priemerného veku obyvateľstva vytvára nové nároky na rozdelenie času a jeho využitie. S tým súvisí aj zmena hodnôt, a pochopiteľne, aj spotrebiteľské požiadavky.

Z ekonomického hľadiska treba akceptovať tzv. megatrendy.⁸⁷ Sú to prúdy, ktorými sa mení náš život. Môžeme ich formulovať takto:

- národné ekonomiky sa zmenia najprv na ekonomiky veľkých regionálnych integrácií a neskôr na ekonomiku svetovú,
- od klasických technológií sa prechádza k špičkovým technológiám (Hi-Tech),
- od riešenia krátkodobých problémov sa prechádza k riešeniu dlhodobých problémov,
- od centralizácie sa prechádza k decentralizácii, ale aj opačne,
- od zastupiteľskej demokracie sa prechádza k demokracii účastníckej (referendum),
- od hierarchického organizačného usporiadania sa prechádza k organizačnému usporiadaniu charakterizovanému sieťou.

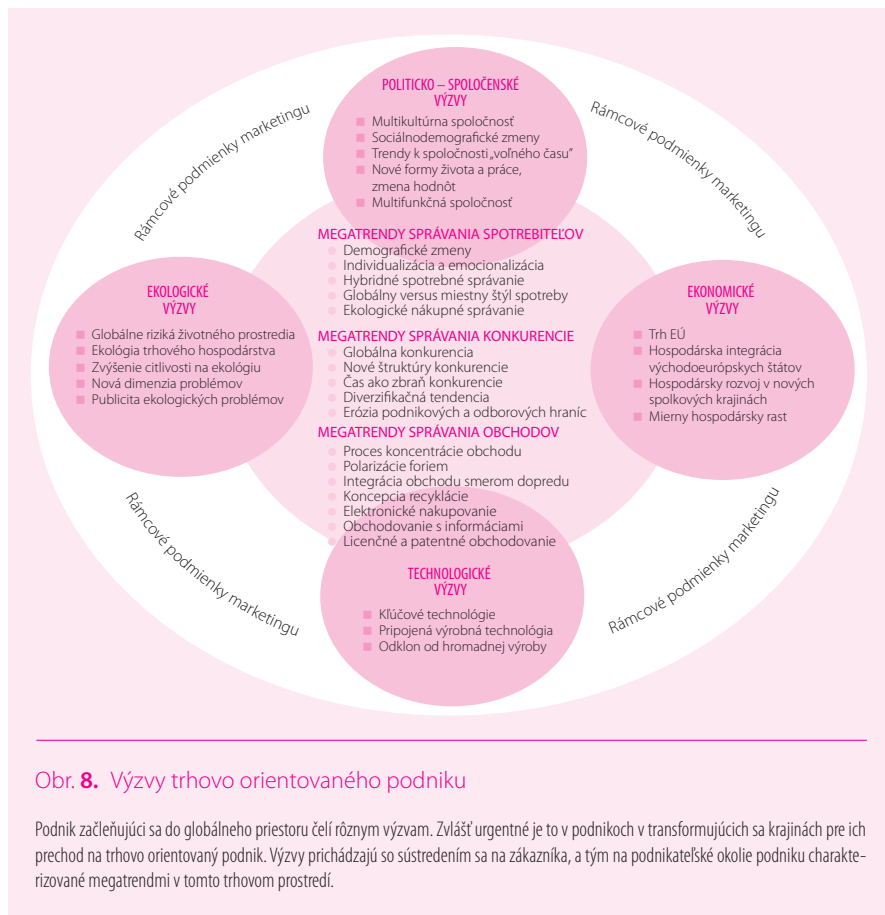
Tieto megatrendy najväčšmi vplyvujú na veľké nadnárodné podniky, ktoré charakterizuje „uzurpačná stratégia“, ale v trhovom prostredí je to prirodzený stav, pretože ak nebudú praktizovať uzurpačnú stratégiu, samy sa stanú objektom, ktorý prevezmú iné rozširujúce sa podniky.

Z pohľadu integrácie východoeurópskych štátov do európskej alebo svetovej ekonomiky zohrávajú najväčšiu úlohu otázky týkajúce sa otvorenia zahraničných trhov. Je to zložitý proces a sama integrácia v jednotlivých krajinách prebieha veľmi rozdielne. Aj bez podrobnejšieho opisu jednotlivé výzvy pochopíme z obr. 8.⁸⁸ V megatrendoch sa odrážajú zmeny, ktoré už prebiehajú v Európskom hospodárskom spoločenstve, predovšetkým z pohľadu integrácie východoeurópskych štátov do európskeho alebo svetového ekonomického systému.

Spoločenské podmienky značne ovplyvňuje vznik kľúčových technológií, ktorých dôsledkom je aj „vstup do spoločnosti služieb“, čo z hľadiska potenciálu jednotlivých novoformulovaných profesií znamená veľa. Nové technológie sa využívajú čoraz širšie. Rozvoj informačných technológií je významný aj z hľadiska ich prepojenosti s výrobnými technológiami. Sú základom vzniku nových výrobných koncepcií, ale zároveň sú späté s rizikami ohrozovania životného prostredia.

⁸⁷ Naisbitt, John: O paradoxoch globalizácie svetovej ekonomiky. Hospodárske noviny 17. 3. 1998.

⁸⁸ Meffert, Herbert: Marketing Management. Praha, Grada Publishing 1996, s. 24.



Obr. 8. Výzvy trhovu orientovaného podniku

Podnik začleňujúci sa do globálneho priestoru čelí rôznym výzvam. Zvlášť urgentné je to v podnikoch v transformujúcich sa krajinách pre ich prechod na trhovu orientovaný podnik. Výzvy prichádzajú so sústredením sa na zákazníka, a tým na podnikateľské okolie podniku charakterizované megatrendmi v tomto trhovom prostredí.

Dôsledkom pôsobenia megatrendov je pozorovateľná výrazná zmena v správaní spotrebiteľov. Nastáva individualizácia a emocionálnizácia samej spotreby. Narastá dopyt po individualizovaných produktoch, vznikajú nové spotrebiteľské segmenty. Cieľové skupiny sa často menia, sú nestabilné, čo sťažuje tvorbu marketingových záverov. Pritom narastá tzv. hybridná štruktúra spotreby. Tomu sa prispôbujú ceny produktov, niekedy sú neúmerne nízke, inokedy také vysoké, že ich môže akceptovať iba malá skupina spotrebiteľov. Sťažuje sa typológia kupujúcich, pretože na jednej strane existuje akýsi globálny konzumný vzor, na druhej strane sa prejavujú národné, regionálne či lokálne hodnoty a „miestne prispôbená estetizácia“.

So správaním spotrebiteľov úzko súvisia vývojové tendencie v správaní obchodu. Proces koncentrácie sa markantne zrýchľuje, a to nielen lokálne, ale aj v globálnom rámci. Niektoré podniky mohutnejú natoľko, že sa stanú hlavnými nositeľmi obchodu v celej Európe. Zároveň sa menia formy podnikania a upravujú sa spôsoby organizovania i organizačné štruktúry podnikov. Napätie medzi výrobcom a obchodom narastá a stúpa aj význam obchodu.

Kedže ide o dlhodobý proces, ktorý významne mení doterajšie prístupy, podniktori výrobcovia sa usilujú prevziať niektoré obchodné funkcie a tak odstrániť určité riziká. V európskom meradle podniky sa pokúšajú stabilizovať svoj vplyv na distribučné cesty, a to predovšetkým zmluvnými vzťahmi.

Okrem správania spotrebiteľov sa mení aj správanie konkurencie. Procesy sa dynamizujú, dochádza k častým zmenám a nepredvídaným udalostiam. To si vyžaduje flexibilitu a rýchle reagovanie. Na tento problém poukazujú *Košťuriak* a *Gregor*.⁸⁹ Rozoberajú otázky pružnosti, reakčnej schopnosti, časového faktora a celkového zvyšovania konkurencie s ich dôsledkami na strategické rozhodovanie v podniku. Vzniká nová, „paradoxná“ štruktúra konkurencie, keď multinárodné koncerny vytvárajú v niektorých svojich oblastiach strategické aliancie, a to aj s konkurentmi, s ktorými si v iných komoditách tvrdo konkurujú. Celkový vplyv spoločenských procesov utvára natoľko nové podmienky, že postupne sa narúšajú podnikové a odborové hranice, čo z hľadiska doterajšieho chápania konkurencie je úplne nová situácia. Trhy dokonca splývajú a zároveň sa vytvárajú úplne nové, doteraz nepoznané.

Uvedené poznatky v určitom rámci platia aj v našich podmienkach. Preto treba poznať vývoj a utváranie nových spoločensko-ekonomických podmienok, ktoré v procese transformácie výrazne ovplyvňujú správanie spotrebiteľov. Môžeme hovoriť o vonkajšom prostredí podniku, ktoré má široký obsah a široké spektrum zložiek viac či menej intenzívne pôsobiacich na podnik, vytvárajúcich výhodné, alebo nevýhodné podmienky na samo podnikanie, rozhodovanie a v konečnom dôsledku i na existenciu podniku. Pravidelné, systematické a ne-pretržité monitorovanie a analýza faktorov vonkajšieho prostredia sa považuje za jednu z najvýznamnejších úloh manažéra, najmä v procese strategického riadenia.

Na svetových trhoch existuje silná konkurencia, ktorá sa však rýchlo mení. V snahe udržať si konkurenčnú schopnosť jednotliví výrobcovia musia neustále sledovať situáciu na trhu a reagovať na ňu. Dnešný trh je predovšetkým dynamický a globálny. V jeho vývoji má hlavné slovo zákazník, ktorý má čoraz vyššie nároky. Už nie je zárukou úspechu vyrábať lacné produkty vo veľkých sériách. Úspešní sú tí, čo vyrábajú presne to, čo zákazník chce – individuálne produkty vysokej kvality za primerané, zákazníkom akceptovateľné ceny.

Základné tendencie charakterizujúce vývoj trhov v sedemdesiatych a osemdesiatych rokoch dvadsiateho storočia možno zhrnúť takto:

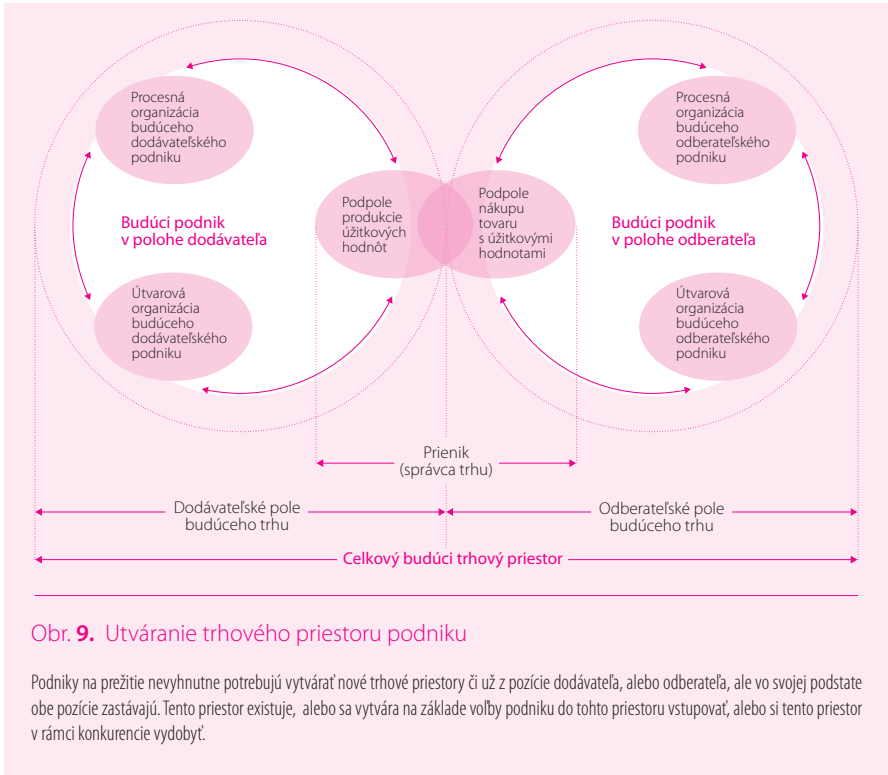
- rast požiadaviek na sortiment produktov,
- potreba skracovať životný cyklus produktov,
- rastúca požiadavka na komplexnosť produktu,
- skracovanie dodacích termínov.

Základné tendencie charakterizujúce vývoj trhov v deväťdesiatych rokoch až do nového tisícročia sú už odlišné:

- rast požiadaviek zákazníkov a zvyšovanie kvality produktov,
- skracovanie životného cyklu produktov,
- zrýchľovanie vývoja a zavádzania produktov do predaja,
- zdokonaľovanie a skracovanie dodacích termínov,
- uplatňovanie informačných technológií v objednávaní a dodávaní produktov,
- zvýrazňovanie lokalizácie produktov.

Dynamika trhu vyvoláva dynamiku v podnikoch a medzi podnikmi. Na trhu sa objavujú nové produkty, podniky a segmenty trhu. Proces je o to zložitejší, že trh je celosvetový – globálny.

⁸⁹ Košťuriak, Ján – Gregor, Milan: Podnik v roce 2001. Revoluce v podnikové kultúre. Praha, Grada 1993.



Obr. 9. Utváranie trhového priestoru podniku

Podniky na prežitie nevyhnutne potrebujú vytvárať nové trhové priestory či už z pozície dodávateľa, alebo odberateľa, ale vo svojej podstate obe pozície zastávajú. Tento priestor existuje, alebo sa vytvára na základe voľby podniku do tohto priestoru vstupovať, alebo si tento priestor v rámci konkurencie vydobýť.

Pritom ide o dodávateľský i odberateľský trh. Jeho globalizácia vedie k urýchľovaniu tvorby trhov a utváraniu celkového budúceho trhového priestoru. Trhový priestor predstavuje potenciálny budúci dodávateľský, odberateľský a súčasný trh. Utváranie trhového priestoru podniku je znázornené na obr. 9,⁹⁰ kde budúci podnik i budúci trh sú priestorom voľby, t. j. vonkajšie i vnútorné priestory sa vzájomne prelínajú. Podnik s takýmto vlastným i prienikovým prostredím vystupuje na trhu striedavo v odberateľskom i dodávateľskom poli.

Na zmeny v podnikoch okrem trhových faktorov vplyvajú aj sociálne faktory. Zo sociálnych faktorov sú najvýznamnejšie:

- potreba skracovať a novo organizovať pracovný čas,
- zvyšovanie miezd,
- humanizácia práce,
- zvyšovanie úrovne a kvality života,
- premeny v hodnotovom systéme ľudí.

Ďalšou skupinou faktorov ovplyvňujúcich správanie podnikov sú ekologické faktory:

- neriešené problémy v životnom prostredí vznikajúce ako dôsledok nekontrolovaného rastu,

⁹⁰ Húška, Augustín-Marián: Aktuality vyhľadávacieho výskumu v oblasti kybernetických vied. Konšpektačný zôšit 2/1998, s. 31.

- obmedzené prírodné zdroje a ich drancovanie,
- zaťažovanie životného prostredia činnosťou ľudí.

Jedným z najhlavnejších konkurenčných faktorov je čas, presnejšie rýchlosť, akou podnik reaguje na zmeny na trhu. V boji o prvenstvo na trhu sa prejavuje zaujímavý vývoj – súperenie v kvalite postupne nahradilo súperenie v znižovaní výrobných nákladov, v súčasnosti sa prikladá prioritou rýchlosti inovácie. Čas sa dá redukovat' použitím nových informačných prostriedkov, využitím nových organizačných štruktúr a pružným správaním príslušných manažérov.

Aby podnik zvládol uvedené trendy – požiadavky zákazníkov, silnú konkurenciu, časový tlak – musí rozvíjať pružnosť a reakčnú schopnosť. Pružnosť podniku sa začína u zákazníka a spája sa aj so schopnosťou marketingu zistiť jeho požiadavky. Pružnosť sa ďalej prenáša do vývoja nových produktov a technológií. Ďalšou dimenziou je výroba, ktorá musí byť schopná vyrábať malé výrobné dávky a pritom dosahovať vysokú produktivitu. Pružnosť v krátkodobom meradle chápeme ako schopnosť reagovať na požiadavky, ktoré sú v podniku známe, v dlhodobom meradle ako schopnosť podniku prispôbovať sa a reagovať na úplne nové požiadavky trhu, na rozvoj technológií, sociálne a ekologické problémy. Pružnosť podniku vnímame v časovej dimenzii, pretože flexibilita zároveň vyvolá dostatočnú rýchlosť. Ukazuje sa, že splniť požiadavky na rýchlosť znamená nielen využívať pružné výrobné systémy a výrobné programy, ale predovšetkým pružných ľudí a pružnú organizačnú štruktúru. Ďalším predpokladom pružnosti je mať informácie v potrebnom čase, kvalite a množstve a využívať ich.

V ostatných rokoch dôležitým výrobným faktorom sa stali informácie. Tradičný pohľad na podnik treba doplniť o ďalšiu skutočnosť, že podnik okrem materiálu, energie a výrobných faktorov (prostriedkov) spotrebúva aj informácie. Preto by sme s informáciami mali narábať podobne ako s kapitálom podniku. Treba ich využívať, ale nesmie sa nimi plytvať. Jedným z najdôležitejších zdrojov podniku sú znalosti ľudí, ktorí sú nositeľmi a aplikátormi informácií.

Súčasní výrobcovia musia zvládnuť kombináciu dvoch základných stratégií:

- produktové know-how (silná inovácia, prvenstvo na trhu, vytváranie segmentov trhu),
- výrobné know-how (nízke výrobné náklady, pružnosť, plnenie termínov).

S týmito stratégiami úzko súvisí organizačná štruktúra. Väčšina podnikov dodnes uplatňuje hierarchické organizačné štruktúry. V nich s viacerými hierarchickými stupňami a zložitými vertikálnymi informačnými tokmi už nie je možné zvládnuť požiadavky na rýchlosť, pružnosť a reakčnú schopnosť, ktorá sa od podniku vyžaduje. Počítačová integrácia takýchto „sklerotických“ organizačných štruktúr nie je vhodným riešením, lebo len zvýrazní nedostatky a nevhodnosť štruktúry. Tak ako sa skracujú životné cykly produktov, skracujú sa aj životné cykly organizačných štruktúr. Budúcnosť patrí dynamickým organizačným štruktúram, ktoré sú schopné sa vyvíjať a meniť. Nové formy organizácie musia riešiť rastúcu komplexnosť problémov v súvislosti s meniacim sa okolím. V tomto turbulentnom prostredí sa malé a stredné podniky javia ako schopnejšie. *Drucker* vychádza z podstaty malých podnikov, ktoré sú dost pružné a nebyrokratické, majú perspektívu a zároveň sú finančne dost silné, aby si mohli dovoliť dobrý manažment.⁹¹

Správanie podnikov sa musí sústrediť na hlavný cieľ – na uspokojovanie potrieb zákazníkov – a svoje činnosti prispôbiť tak, aby sa spomenuté faktory uplatnili a výraznou mierou prispeli k efektívnemu naplneniu podnikateľských zámerov v meniacom sa spoločenskom prostredí.

⁹¹ Drucker, Peter F.: *Budoucnost začíná dnes*. Praha, Management Press 1992.

Spoločenská determinovanosť podnikov

Podnik sám osebe nemôže existovať. Nevytvára hodnoty pre seba, ale pre zákazníkov. Sú to produkty na rozličné použitie. Podnik teda svojou činnosťou vstupuje do spoločenských interakcií. Pôsobí v ekonomickom prostredí štátu a sám toto prostredie ovplyvňuje. Preto musí poznať svoje okolie. Na tento cieľ slúžia spoločenské determinanty, nie sú však analýzou exterého podnikového prostredia.

V rámci ekonomiky spoločnosti keyneského modelu⁹² sa považuje za žiaduce priblížiť sa k ekonomickej rovnováhe (ekvilíbrio), tzn. aj k rovnovážnej produkcii v porovnaní s agregátnymi výdavkami (súčtom všetkých autonómnych dopytov a donútejnej spotreby). Krátkodobá nerovnováha nastáva vtedy, keď sa agregátne výdavky odlišujú od agregátnej produkcie. Trh produktov je v rovnováhe vtedy, keď objem ponúkanej produkcie sa rovná agregátnemu dopytu. Kedykoľvek nie je systém v rovnováhe, nastanú tlaky posúvajúce ekonomiku do bodu rovnováhy. Keď agregátna produkcia prevyšuje požadované agregátne výdavky, zníži sa miera produkcie. Naopak, ak je objem agregátnej produkcie nižší ako požadované agregátne výdavky, zvýši sa koeficient rastu produkcie.

Iným spôsobom, ako spoznať rovnováhu, je poznať závislosti medzi investíciami a úsporami. V tomto chápaní sa rovnováha dosiahne pri takej úrovni produkcie, pri ktorej sa požadované investície rovnajú požadovaným úsporám. Úspory znamenajú zníženie spotreby, a tým aj menšie požiadavky na produkciu. To je základom tzv. paradoxu sporivosti, lebo to, čo platí o jednotlivcoch, neplatí o celku. Všeobecné zvyšovanie sporenia totiž nemôže zvyšovať úspory ekonomiky ako celku. Zvýšenie úspor znižuje agregátny príjem (produkciu), s poklesom agregátneho príjmu klesajú aj požadované agregátne úspory. Väčšie sporenie môže zapríčiniť pokles príjmov, takže sa zmenšia aj skutočné úspory. Tým sa zníži skutočná spotreba, investície a v konečnom dôsledku aj životná úroveň.

Pokiaľ ide o investície, zvýšenie hladiny investícií zvýši objem rovnovážnej produkcie a konečný efekt vloženia určitého objemu investícií do ekonomiky prinesie v príjme zmenu viacnásobne väčšiu, ako bol pôvodný objem investícií. Spôsobuje to multiplikátor. V investíciách multiplikátor je pomer zmeny v rovnovážnej produkcii k zmene v investíciách, po ktorých je dopyt a ktoré spôsobili zmenu v objeme produkcie.

Rast dopytu alebo produkcie pôsobí akceleračne na mieru rastu investícií, najmä investícií do fixných aktív. Podstatou princípu akcelerácie je, že investície sa zvýšia len vtedy, keď rastie produkcia. Vo vzťahu k ekonomickému cyklu princíp akcelerácie vyjadruje technicko-ekonomické vzťahy medzi výrobou konečných produktov a výrobou výrobných prostriedkov.

Rast príjmov akceleruje rast investícií najmä do nových výrobných zariadení. Preto dopyt po investíciách je vždy vyšší, ako je prírastok dopytu spotrebiteľov po produktoch, ktoré podnik vyrába. Akceleračný má takto spätnú väzbu od produkcie k investíciám. Výroba nových výrobných prostriedkov musí byť rýchlejšia ako výroba produktov. Ak dopyt spotrebiteľov po produktoch stúpa, investície potrebné na nákup nových technológií a rozširovanie výroby musia rásť rýchlejšie ako dopyt. Tento princíp sa dá vyjadriť recipročne, čiže platí aj naopak. Ak sa tempo rastu dopytu spotrebiteľov po produktoch spomalí, relatívny pokles dopytu po investíciách bude oveľa silnejší.

⁹² Keynes, John M.: Obecná teorie zaměstnanosti, úroku a peněz. Praha, Československá akademie věd 1963.

Ekonomické zdroje a produkcia

Aby sa výrobný proces a tvorba duševných hodnôt mohli vôbec začať, musia existovať určité vstupy, ako sú suroviny a materiály, pôda, budovy, stroje a ďalšie.

Sú to produktívne zdroje, ktoré členíme do troch veľkých skupín:

- práca,
- pôda,
- kapitál.

Marshall sem zaradil aj podnikateľstvo.⁹³ Bez týchto vstupov je výrobný proces nemožný. *Ditz* vychádza z podstaty výnimočnosti ako základu ekonomiky a podľa neho kombináciou výrobných faktorov dochádza vo výrobnom procese k produkcii rôznych produktov a služieb.⁹⁴ Výstupy sú teda dôsledkom výrobného procesu. Výkonnosť celého systému vstupov a výstupov hospodárstva, teda výkonnosť ekonomiky, je daná štyrmi zložkami národného hospodárstva:

- domácnosti uspokojujú svoje potreby prostredníctvom trhu, na ktorom vystupujú ako kupujúci,
- podniky nakupujú výrobné faktory a platia za ne mzdu, rentu a úrok, za svoju produkciu nadobúdajú prostriedky získané predajom produktov,
- štát tvorí trhový subjekt so špecifickými vlastnosťami,
- zahraničné podniky nakupujú rôzne produkty a služby, prípadne sú investormi, zároveň domáce podniky vyvíjajú aktivity na zahraničných trhoch.

Spoločenská determinovanosť podniku je daná všetkými zložkami tvoriacimi ekonomiku krajiny, v ktorej podnik vyvíja svoju činnosť. Vzájomná previazanosť je zrejmalá.

Hranica produkčných možností

Obmedzené zdroje pri neohraničených potrebách ľudí sú univerzálnym ekonomickým problémom každej spoločnosti. Základnou otázkou je, ako rozdeliť a využiť produkciu. Užitočným nástrojom na analýzu ekonomických problémov je jednoduchý model známy ako hranica produkčných možností.

Zakladá sa na troch predpokladoch:

- objem zdrojov, ktoré môžeme rozdeľovať medzi rôzne typy produkcie, je fixný,
- technika, technológia a znalosti o zdrojoch a produkcii sú konštantné,
- všetky zdroje sú plne a efektívne využité.

Model hranice produkčných možností ukazuje možné kombinácie maximálnej produkcie za predpokladu, že zdroje a znalosti sú úplne využité. Hranica produkčných možností ukazuje ekonomické voľby, ktoré má spoločnosť k dispozícii.

Ekonomická efektívnosť

Efektívnosťou sa rozumie dosiahnutie optimálnych výsledkov za predpokladu, že všetky obmedzené zdroje sa plne a správne využívajú. Ekonomická efektívnosť je zložitou kategóriou zachycujúcou objektívne podmienky rozvoja spoločnosti, v ktorej podnik pôsobí. Zahŕňa dôležité vzťahy medzi zdrojmi, výrobou a spotrebou, kde celý systém musí dospieť

⁹³ Marshall, Alfred: Principles of Economics. London, Macmillan 1925.

⁹⁴ Ditz, Gerhard W.: The Protestant ethic and the market economy. *Kyklos* Vol. 33, issue 4, Blackwell Publishing Journals 1980, s. 623 – 657.

k všeobecnej rovnováhe jednotlivých individuálnych trhov, lebo uspokojenie akéhokoľvek subjektu nemožno zlepšiť bez toho, aby sa zároveň nezhoršilo uspokojenie kohokoľvek iného.

To je možné v prostredí dokonalej konkurencie.⁹⁵ Za predpokladu, že neexistuje žiaden monopol, ktorý má tendenciu porušiť danú rovnováhu svojimi tendenciami zvyšovať ceny, nevznikajú externé náklady prenášajúce zaťaženie na niekoho iného, a tým získavanie dodatočného zisku alebo získavanie úspor z nadbytku, ako aj nepoistené riziká. Všetky tieto deformácie smerujú k porušeniu podmienok, že cena sa rovná medzným nákladom a medznému úžitku, a tým porušujú ekonomickú efektívnosť. Ak sa pozrieme na jednotlivé národné, ale aj na medzinárodné trhy, tak tam sa táto rovnováha jednoznačne porušuje, a tak neexistuje efektívna ekonomika. Je diskutabilná aj neviditeľná ruka trhu, ktorá smeruje k dosiahnutiu rovnováhy. Preto silnejú tendencie cielenej regulácie zo strany štátu, regiónov a obcí, aby sa obmedzili deštrukcie vznikajúce voľnými trhmi, kde vlastnosť neviditeľnej ruky nie je schopná pôsobiť efektívne na vytvorenie dokonalých konkurenčných trhov.

Zákon klesajúcich výnosov

Zvyšovanie niektorých vstupov (práce a kapitálu) vo vzťahu k iným konštantným vstupom (pôda, výrobné zariadenie) spôsobuje zvýšenie produkcie. Po dosiahnutí určitého bodu sú prírastky produkcie v porovnaní k prírastkom kapitálu a práce čoraz menšie. Zákon klesajúcich výnosov hovorí, že zvyšovanie množstva určitých vstupov v rovnakých dávkach pri ďalších konštantných vstupoch prináša čoraz menšie prírastky produkcie. Tento jav možno vysvetliť tým, že ďalšie nové dávky vstupov majú na spolupôsobenie menej a menej konštantných zdrojov.

Aplikácie hranice produkčných možností

Koncepcia hranice produkčných možností je nápomocná pri riešení základných otázok ekonomiky, ako aj pri pochopení niektorých pojmov a životných situácií. Použitie krivky produkčných možností názorne ukáže možnosť voľby medzi základnými potrebami a luxusnými produktmi v ekonomike chudobnej a bohatej spoločnosti. Príslušná krivka ukazuje, že chudobná spoločnosť takmer všetky svoje zdroje používa na to, aby si zadovážila základné nevyhnutné články, napríklad potraviny. Po úspešnom ekonomickom vývoji si už bohatá spoločnosť dovoľí užívať väčšie množstvo luxusných produktov.

Akumulácia kapitálu

Každá spoločnosť musí voľiť medzi spotrebou v prítomnosti a budúcnosti. Akumulácia kapitálu spočíva v tom, že určité produktívne zdroje sa namiesto na výrobu spotrebných produktov použijú na výrobu investičných kapitálových produktov. Určitý objem produkcie sa každý rok musí použiť na nahradenie opotrebovaného kapitálu. Ekonomický pokrok si vyžaduje nielen to, aby sa staré formy kapitálu nahrádzali novšími a technicky vyspelejšími, ale aby sa aj zvyšoval celkový objem kapitálu. Krajina, ktorá nevymieňa a nerozmnožuje svoj kapitál, spotrebúva svoju základňu, žije z kapitálovej podstaty. Ekonomický rast vyžaduje ustavičné rozširovanie objemu kapitálu.

⁹⁵ Samuelson, Paul A. – Nordhaus, William D.: *Ekonomie*. Praha, Svoboda 1991, s. 749.

Porušenie mikroekonomickej a makroekonomickej rovnováhy (inflácia)

Porušenie mikroekonomickej a makroekonomickej rovnováhy v peňažnej a reálnej ekonomike vyvoláva proces inflácie.

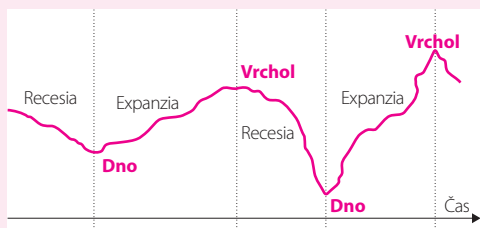
Inflácia sa prejavuje zvyšovaním cenovej hladiny produktov, alebo trvalým znižovaním kúpnej sily peňazí. Inflácia má v ekonomike trvalý charakter, ktorý možno pripísať týmto faktorom:

- zánik regulovania peňažného obehu zlatom, vylúčením zlata z tohto obehu a jeho nahradenie neplnohodnotnou menou,
- deficit platobnej bilancie,
- vplyvom rastúcich cien tlak odborov v podniku na zvýšenie miezd,
- výdavky vlády na neproduktívne činnosti.

Inflácia má všeobecné a špecifické príčiny. Pre infláciu je charakteristické, že nevznikla nadmerným dopytom vo vzťahu k ponuke, ale cenotvorbou na strane ponuky.

Cyklický charakter ekonomiky

Ekonomické dianie v spoločnosti je neustály pohyb s cyklickým charakterom, ale v dôsledku globálnej ekonomiky sa tento charakter zmierňuje, až stráca. Typom kolísavých pohybov sú ekonomické (podnikateľské) cykly, ktoré nachádzame v agregátnej ekonomickej činnosti podnikov.⁹⁶ Vo vývoji ekonomiky predstavujú obdobie, v ktorom sa striedajú vzostupné a zostupné fázy. Zahŕňajú obdobie od depresie po rozmach, vyvrcholenie konjunktúry, recesiu s následnou novou depresiou. Nasledujúcou depresiou sa začína nový cyklus. Ekonomický cyklus je znázornený na obr. 10. Takéto vlnenie možno prirovnať k striedaniu ročných období. Pravidelnosť sa prejavuje v tom, že tak ako v prírodnom cykle, ani v ekonomickom cykle nikdy nebýva zhodný priebeh jednotlivých kratších období. Neexistuje rovnaký priebeh určitej fázy alebo celého cyklu v porovnaní s minulým, resp. súčasným cyklom v inej krajine, aj keď v oboch krajinách práve prebieha identická fáza ekonomického cyklu.



Obr. 10. Ekonomický cyklus

Má štyri fázy. Začiatkom je recesia, keď klesajú tendencie ekonomickej aktivity, opakom je fáza expanzie, ktorá znamená rastúcu ekonomickej aktivitu. Hlavnými fázami ekonomického cyklu je expanzia a recesia. Tieto dve fázy sú ohraničené ďalšími dvoma fázami. Prvou je vrchol expanzie, po ktorej nasleduje úpadok ku dnu alebo aj k depresii.

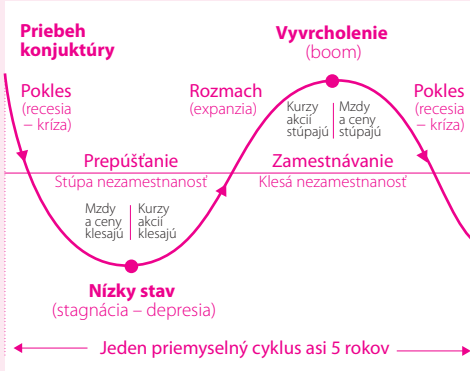
V rámci jedného ekonomického cyklu sa striedajú tieto časové úseky, nazývané fázy ekonomického cyklu:

- depresia,
- expanzia,

⁹⁶ Termín hospodársky cyklus sa javí už ako zastaraný. V súvislosti s ekonomikou podniku či štátu je vhodnejšie používať termín ekonomický cyklus.

- vrchol,
- recesia.

Prejavy ekonomického cyklu sú na obr. 11.⁹⁷



Obr. 11. Prejavy ekonomického cyklu

- Nahromadené zásoby tovarov sa v začínajúcej fáze recesie všeobecne znižujú a začína sa prudký pokles investícií do výrobných podnikov.
- Ak začínajú klesať investície, klesá aj dopyt po pracovnej sile. V prvej fáze sa len skracuje pracovná doba, neskôr stúpa nezamestnanosť a nastáva hromadné prepúšťanie.
- Pri produktoch s pružnými cenami klesajú ceny.
- Zisky klesajú, a keď začne klesať aj dopyt po úveroch, všeobecne klesá aj úroková miera. Skôr ako investície zareagovali na pomalší rast konjunktúry, zareagovali aj kurzy akcií. Neraz sa stáva, že sa zrúti cena akcií na akciovej burze.

Trvanie cyklu podľa *Grohmana* predstavuje dĺžku časového úseku potrebného na pohyb cez kompletný cyklus.⁹⁸ Dĺžka sa meria jeho trvaním (obyčajne v mesiacoch) od jedného vrcholu cyklu k nasledujúcemu. Posudzuje sa aj hĺbka poklesu a úroveň dosiahnutého vrcholu.

Procesy charakterizujúce fázu recesie, sa prejavujú v opačnej podobe pri expanzii ekonomického cyklu.

Počas depresie podnik môže mať problémy s predajom svojich produktov pre nízky dopyt. Výroba dosahuje najnižší bod. Investičná aktivita je nízka, ceny a kurzy akcií klesajú, preto ekonomika podniku eviduje straty a nie zisky. Znižujú sa výrobné kapacity, nezamestnanosť dosahuje vrchol, príjmy a mzdy klesajú.

Obdobie expanzie nastane vtedy, keď sa zvýši dopyt. Reakciou na zvýšený dopyt je zvýšená výroba. Ak podnik začína vyrábať vo väčšom množstve a na základe požiadaviek svojich zákazníkov, musí rozvinúť svoju investičnú aktivitu. Pri zvýšenej investičnej činnosti sa zvyšuje aj dopyt po pracovných silách. Príjmy a mzdy sa zvyšujú.

Tento rozvoj na úrovni podniku alebo ekonomiky štátu pokračuje až do vrcholu konjunktúry, ktorý sa často označuje ako vyvrcholenie. V tejto fáze výška platov a najmä dopyt dosiahnu najvyššiu úroveň. Výrobné kapacity sú relatívne plne vyťažené. Cena akcií na burzách dosahuje maximum. Nezamestnanosť klesá.

Podniky zavádzajú racionalizačné opatrenia s cieľom efektívne vyrábať, teda modifikovať tieto ukazovatele:

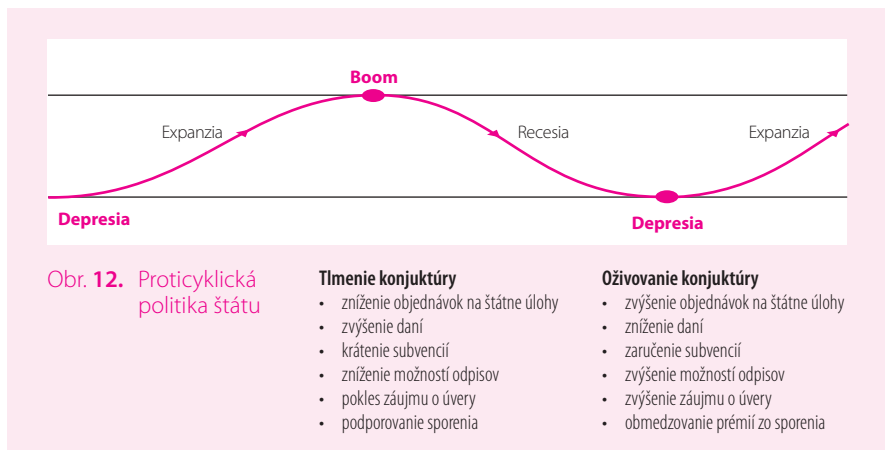
- skrátiť čas výroby,
- znížiť náklady,
- zvýšiť kvalitu a produktivitu.

Pri veľkých výkyvoch konjunktúry významnú úlohu zohráva aj ekonomická štátna politika.

⁹⁷ Nudig, Helmut – Haller, Jozef – Eckstein, Franz-Josef: *Hospodárska náuka*. Bratislava, Príroda 1992, s. 143.

⁹⁸ Grohman, Stanislav: *Všeobecná ekonomická teória*. Bratislava, Edičné stredisko VŠE 1991.

Pri začínajúcej sa recesii štát zavádza opatrenia na oživenie konjunktúry, aby zabránil prechodu ekonomiky do fázy depresie. Počas vrcholu sa snaží konjunktúru utlmať. Opatrenia štátu sú vždy namierené proti cyklom konjunktúry, preto sa o nich hovorí ako o proticyklickej alebo anticyklickej štátnej politike. Proticyklická politika štátu je znázornená na obr. 12.⁹⁹



Ekonomická politika štátu vplýva aj na výšku investícií. Nestálosť investičných výdavkov je však hlavným zdrojom nestálosti objemu produkcie. Jedným z faktorov spôsobujúcich zmenu investícií je úroková miera, ktorá súvisí s akceleračným princípom.

Trh práce

Pre väčšinu domácností pracovné zárobky tvoria jediný a významný zdroj príjmov. Dôležitosť trhu práce je aj stálym zdrojom sporov. Na úrovni politických strán a vlády sa neustále rieši sociálne napätie a nerovnosti medzi pracou a kapitálom. Problémom sú odlišné názory na spravodlivosť v odmeňovaní. Príčinou rozporov je existujúca rozdielnosť príjmov za prácu mužov a žien alebo menšinových skupín. Diskutuje sa o mzdách v podmienkach dokonalej konkurencie, ale aj o problémoch diskriminácie na trhoch práce.

V trhovom hospodárstve existuje stav, keď nie všetky pracovné sily sú zamestnané, to znamená, že nie všetko práceschopné obyvateľstvo má prácu.

Ak sa na nezamestnanosť pozrieme z tohto hľadiska, pracovné sily rozdelujeme na dve skupiny:

- zamestnaní – všetci, ktorí majú prácu, ďalej tí, ktorí pracujú, ale absentujú z práce pre chorobu alebo z iných dôvodov,
- nezamestnaní – ľudia bez práce, ktorí si však prácu aktívne hľadajú a ich motívom je očakávanie návratu do zamestnania.

Trh práce sa môže vyznačovať malou, alebo veľkou konkurenciou. Dokonale konkurenčný trh práce je trh, na ktorom je dostatočne veľký počet pracovníkov a zamestnávateľov, takže nikto nemá dostatočnú moc na to, aby výraznejšie ovplyvnil mzdové sadzby.

⁹⁹ Nudig, Helmut – Haller, Josef – Eckstein, Franz-Josef: Hospodárska náuka. Bratislava. Príroda 1992, s. 145.

To vylučuje existenciu odborov alebo trhov práce kontrolovaných veľkým podnikom. V reálnom živote je to možné iba výnimočne. Konkurencia vzniká dopytom po práci. S tým súvisí aj kvalita a produktivita práce.

Platobná bilancia

Všetky medzinárodné ekonomické pohyby tvoriace transformačný proces z jednej krajiny do druhej sa premietajú do platobnej bilancie jednotlivých ekonomík. Bilancia medzinárodných platieb, ktorá vyjadruje pohyb produktov a kapitálu medzi krajinou a ostatnými krajinami, zahŕňa aktívne i pasívne položky. Na posúdenie, či príslušná položka prináša krajine zahraničnú menu, existujú rôzne kritériá.

Platobná bilancia má štyri základné časti, ktoré tvoria jej štruktúru:

- Bežné platby. Do tejto skupiny patria súkromné platby, štátny export a dary. Súkromnými platbami sú obchodná bilancia a neviditeľné položky, do ktorých patrí napríklad cestovanie, doprava a podobne.
- Kapitálové platby. V tejto skupine sú opäť súkromné a štátne platby.
- Štatistické nepresnosti.
- Verejné vyrovnanie.

Kľúčovým faktorom determinujúcim medzinárodnú ekonomickú integráciu a medzinárodné ekonomické vzťahy je riešenie nerovnovážnej platobnej bilancie, na ktorú výrazne vplyva konkurenčná schopnosť podnikov a celých odvetví v porovnaní medzi krajinami, aj keď tieto rozdiely sa prenosom kapitálu znižujú, ďalej rozdielna životná úroveň prinášajúca rozdielnu kúpnu silu obyvateľstva v krajinách, čo ovplyvňuje rast konečnej spotreby. Bilancia hovorí o intenzite zapojenia príslušného štátu a jeho ekonomiky do systému ekonomických medzinárodných vzťahov. Udáva celkový objem a štruktúru príjmov a výdavkov štátu smerujúcich do zahraničia a prichádzajúcich zo zahraničia. Aktívne saldo platobnej bilancie vzniká pri prebytku príjmov nad výdavkami, pasívne saldo pri prebytku výdavkov nad príjmami.

Nerovnováha platobnej bilancie sa prejavuje dvojakým spôsobom, a to ako:

- deficit – platby do zahraničia prevyšujú príjmy zo zahraničných operácií,
- prebytok – príjmy zo zahraničia sú vyššie ako platby do zahraničia.

Čím je medzinárodná integrácia vyššia a ekonomické styky rozvinutejšie, tým je väčšia pravdepodobnosť, že príjmy a platby vznikajúce pri ekonomických transakciách budú v nerovnováhe.

Trhové prostredie

Trhové prostredie je zásadným spôsobom determinované daným spoločenským poriadkom. Pokiaľ v plánovanej ekonomike sa trh utvára plánom budúcej spotreby, v trhovej ekonomike jednotlivé podniky rozhodujú na základe ponuky a dopytu. O tom, čo sa bude vyrábať, aké množstvo, v akej kvalite a za akú cenu, rozhoduje podnik. V plánovanom hospodárstve o tom rozhoduje štátom spravovaný centrálny orgán, napríklad plánovací úrad alebo celoštátna plánovacia komisia. Trhová ekonomika má oveľa dynamickejší ekonomický rast ako plánovaná.

Základom formovania trhu je naturálna výmena produktov. Pre naše podmienky trh (trh s dokonalou a nedokonalou konkurenciou) môžeme definovať ako miesto, kde sa dobrovoľne vymieňajú produkty medzi jednotlivými subjektmi trhu na uspokojenie vlastných potrieb. Nerovnakosť hodnoty produktu si vyžiadala určiť pomerový ekvivalent.

Výmena sa tak stáva aktom získania požadovaného produktu od niekoho formou niečoho iného ako náhrady. Náhradou za požadovaný produkt je spomínaný ekvivalent, ktorým býva iný produkt. Ekvivalentom neskoršieho obdobia nastupujúceho po naturálnej výmene sú peniaze. Sama výmena sa zakladá na vzťahu rovnosti, ktorá vylučuje dominantné postavenie jednej strany nad druhou a predpokladá slobodu obidvoch strán pri akceptovaní, alebo odmietnutí ponuky. Trh umožňuje, aby jeho prostredníctvom kupujúci a predávajúci určité produkty uviedli do vzájomných interakcií, aby určili cenu produktov a množstvo, ktoré sa nakúpi a predá.

Trhové prostredie vyplýva z fungovania trhu. Trh je vlastne mechanizmom umožňujúcim uskutočniť transakcie rozličného druhu. Formovanie trhu vychádza z ponuky a dopytu. Rozdefinovanie prostredníctvom trhu sa riadi cenovým systémom, z ktorého vyplývajú interakcie trhových subjektov. Trh sa môže chápať ako:

1. hospodárska činnosť,
2. verejný predaj a nákup,
3. trhovisko, t. j. miesto, kde sa predaj alebo nákup uskutočnia.

Podľa rozsahu výmeny trhy sú lokálne, regionálne, celonárodné alebo medzinárodné. Medzinárodným trhom je napríklad aj burza cenných papierov. Predovšetkým na medzinárodných trhoch sa uskutočňujú transakcie pomocou prostredníkov (napríklad nákup akcií podnikov).

Trhy bývajú rozličné, určujúcim trhom je tzv. dokonalý trh, t. j. trh s dokonalou konkurenciou. Jeho najdôležitejšou charakteristikou je taká konkurencia, pri ktorej žiadny jednotlivec alebo skupina nemajú na cenu vplyv a kontrolu nad ňou. Dokonalý trh je však iba ideálna predstava, v reálnom ekonomickom živote neexistuje. Niektoré trhy sa dokonalému trhu približujú, napríklad trhy so štátnymi dlhopismi, akciami, valutami, zlatom a ďalšie. Sú to vysoko organizované trhy.

V zmysle klasifikácie trhov odlišíme:

- trhy produktov na ďalšie spracovanie,
- trhy výrobných prostriedkov,
- trhy konečných produktov,
- finančné trhy.

Aby trh fungoval, musí si zachovať určitú rovnováhu. Nedávna minulosť potvrdila, že je veľmi ťažké dosiahnuť zmeny tak vo vzťahoch medzi podnikmi, ako aj vo vzťahoch medzi dodávateľskými podnikmi a odberateľmi. Takisto sa veľmi ťažko dosahuje rovnováha medzi cenou a kvalitou. Fungovanie trhov je v prvom rade závislé od druhu ekonomiky v krajine a spolupráce s krajinami iných ekonomík. Práve z toho vyplývajú determinanty trhu.¹⁰⁰

Postupne sa však predstava komplexnej ekonomickej politiky štátu začala diferencovať predovšetkým do dvoch základných polôh:

1. na **prevažne monetaristickú koncepciu** sústredenú na okamžité presadenie plne liberalizovaného, neregulovaného trhového mechanizmu ako na jediný cieľ reformy, ktorý automaticky povedie k ďalšiemu vzostupu ekonomiky;

¹⁰⁰ Pri úvahách o determinantoch trhového prostredia v našich podmienkach sa môžeme oprieť aj o predbežný projekt ekonomickej reformy vypracovaný na základe analýzy z roku 1989. Vláda vo svojom programovom vyhlásení formulovala novú ekonomickú politiku s dominantnou prechodou k trhovej ekonomike. Hlavnými elementmi bolo vytváranie konkurenčného prostredia spolu s decentralizáciou, demonopolizáciou a komercializáciou veľkého priemyslu, ako aj rýchlym rozvojom súkromného podnikania a privatizácie v oblasti služieb a malého priemyslu, realizáciou štrukturálnych zmien, zlepšovaním riadenia a zvyšovaním medzinárodnej konkurenčnej schopnosti, smerovaním k postupnej liberalizácii cien a zahraničného obchodu, perspektívnej konvertibilite meny súčasne s orientáciou na penetratívnu dynamizáciu vývozu, prekonávanie nerovnováhy na vnútornom trhu kombináciou restriktívneho protinflačného rozpočtu s podporou rastu výroby a služieb, na zvyšovanie ponuky v deficitných a vysoko zhodnocovaných polohách sortimentu – to všetko spolu s vyváženou modernou ekologickou a sociálnou politikou. Bol vypracovaný v Prognostickom ústave ČSAV. Pozri tiež Komárek, Valtr: *Ohrozená revolúcia*. Bratislava, Bradlo 1991.

2. **na komplexné chápanie**, ktoré súčasne s postupným vytváraním trhu ráta s určitou, aj keď slabnúcou štátnou reguláciou. Pritom finančne monetárne opatrenia sa kombinujú s makroekonomickou koncepciou a reguláciou, aktívnou podporou štrukturálnych zmien i sociálnymi opatreniami s cieľom zabrániť vysokej inflácii a rozsiahlej nezamestnanosti. Volí sa selektívna politika podpory exportu, podpory kultivácie ľudských zdrojov, výskumu, kvalifikácie, podporou kvality manažmentu, kooperáciou joint-venture a kapitálových fúzií s vyspelými podnikmi západnej Európy atď. Súčasne sa formuje jasná politika ekologickej regulácie priemyslu, jasná poľnohospodárska politika, stabilizačný program priemyslu, program bytovej výstavby, efektívny program postupnej a diferencovanej privatizácie atď.

Základným rámcom ekonomickej politiky štátu by mala byť konkrétna koncepcia rozvíjania trhu a vytvárania podmienok na jeho skutočné, racionálne fungovanie. Ako hlavný problém do popredia vystupuje nevyhnutnosť realizovať komplex opatrení eliminujúcich „protitrhové správanie“ obyvateľstva a posilňujúce priaznivé očakávania s dôverou k mene a očakávania spravodlivej odmeny za prácu. Sem možno zahrnúť aj dostatok ponúkaného tovaru na trhu atď.¹⁰¹

Uvedený zjednodušený náčrt vybraných aspektov naznačuje závislosť ekonomiky štátu od formovania a rozvíjania trhovej ekonomiky a od rozvíjania domácich i medzinárodných trhov.

Ako už bolo uvedené, rozhodujúcim faktorom formovania trhov je ekonomický systém v danej krajine. V súčasnosti sú známe štyri druhy ekonomík:

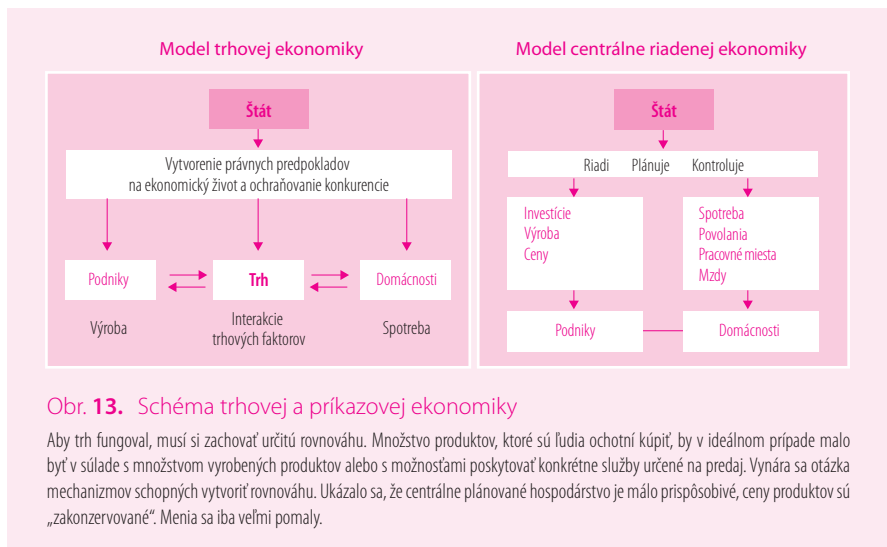
- **Ekonomika založená na zvykoch** existovala v primitívnych civilizáciách. Vyskytuje sa už len zriedka v niektorých kmeňoch v Afrike. Určujúcim prvkom sú zvyky a tradície, ktoré prechádzajú z generácie na generáciu.
- **Príkazová ekonomika** je ekonomika centrálné riadená vládou. Vláda robí všetky rozhodnutia, ktoré určujú budúci vývoj.
- **Liberálna ekonomika** nepripúšťa zásahy štátu. Rozhodnutia čo, ako a pre koho vyrábať určuje trh. Toto sú však extrémne prípady a v súčasnosti neexistujú.
- **Zmiešaná ekonomika** prevláda v dnešnom podnikateľskom prostredí. Dominantnú funkciu plní trh a štát vykonáva zásahy, ktoré majú v zásade podobu restriktív alebo expanzie. Štátne zásahy do fungovania trhu sú nevyhnutné najmä pri významnej ekonomickej nerovnováhe alebo nedokonalosti trhu.¹⁰²

Schéma trhovej a príkazovej ekonomiky je znázornená na obr. 13.

Základom úspešného fungovania každého podniku na trhu sú tri základné otázky – čo, ako a pre koho vyrábať. Každý výrobca musí na tieto otázky hľadať odpovede sám a využívať pritom informácie, ktoré mu poskytujú trh. Tieto informácie sa šíria automaticky a ich hlavným nositeľom je cena. Cena poskytuje informácie o ponuke a dopyte medzi účastníkmi trhu. Informácie o cene umožňujú zladovať ponuku a dopyt tak, aby nastala rovnováha. Trhová rovnováha je indikovaná rovnováhou množstva a rovnováhou ceny. Rovnováha množstva je množstvo obchodovaných produktov medzi kupujúcimi a predávajúcimi, keď je trh v rovnováhe.

¹⁰¹ V našich podmienkach by mala rozumná stratégia reformy smerovať k sociálne orientovanému trhu, preto súčasťou reformy je aj koncepcia otázky sociálneho rozvoja. Prechod k ekonomickému rastu a podpora programov expanzie vybranej výroby a služieb vrátane širokého rozvoja súkromného podnikania musí umožniť vytvárať nové pracovné miesta, obmedziť prepúšťanie, upevniť zmysel kvalifikačnej prípravy na povolanie a celkovo regulovať nezamestnanosť. Možno sem zahrnúť aj ďalšie aspekty, predovšetkým rozvoj školstva, zdravotníctva a všestrannú starostlivosť o ľudí aj v neproduktívnom veku.

¹⁰² Holková, Vierošlava: Základy mikroekonomickej. Bratislava, KON-PRESS 1996, s. 10.



Obr. 13. Schéma trhovej a príkazovej ekonomiky

Aby trh fungoval, musí si zachovať určitú rovnováhu. Množstvo produktov, ktoré sú ľudia ochotní kúpiť, by v ideálnom prípade malo byť v súlade s množstvom vyrobených produktov alebo s možnosťami poskytovať konkrétne služby určené na predaj. Vynára sa otázka mechanizmov schopných vytvoriť rovnováhu. Ukázalo sa, že centrálné plánované hospodárstvo je málo prispôsobivé, ceny produktov sú „zakonzervované“. Menia sa iba veľmi pomaly.

Rovnováha ceny je cena, s ktorou súhlasia kupujúci aj predávajúci pri rovnováhe trhu. Spotrebiteľia i výrobcovia sa podľa ceny rozhodujú, či sa vzájomný obchod uskutoční. Ak je totiž cena pre kupujúceho vysoká, hľadajú sa alternatívy v podobe konkurenčných produktov, ktoré sú lacnejšie, alebo poskytujú väčší úžitok. Z toho vyplýva, že výrobca, ak chce predat' svoj produkt, musí znížiť jeho cenu. Ak je však cena nízka a dopyt je vyšší ako ponuka a kupujúci je ochotný zaplatiť viac, výrobca cenu zvyšuje, až kým sa nedostane do rovnováhy. Úroveň cien teda podnecuje správanie spotrebiteľa i výrobcu a ovplyvňuje ich racionálne vystupovanie na trhu. Súhrn týchto vzťahov a procesov vznikajúcich pri vzájomnej interakcii medzi výrobcom a spotrebiteľom sa nazýva trhový mechanizmus. Ako vidieť, trhový mechanizmus funguje pôsobením dopytu, ponuky a cien. Ak je ponuka vyššia ako dopyt, cena sa znižuje, vyšší dopyt v porovnaní s ponukou vedie k zvýšeniu ceny. Ak sa dopyt rovná ponuke, utvára sa rovnovážna trhovú cenu. Trh sa stáva rovnovážnejším až vtedy, keď na ňom pôsobí dostatočne veľká konkurencia.

Konkurencia je nepretržitý proces, stretávajú sa v ňom trhové subjekty, ktoré majú rozdielne a protichodné ciele v snahe maximalizovať zisk.

Veľkosť konkurencie závisí od rôznych faktorov a medzi ne zaradujeme napríklad:

- veľkosť trhu,
- počet konkurentov (účastníkov) na trhu,
- segment trhu,
- hospodársky význam trhu,
- veľkosť podniku,
- sortimentnú skladbu,
- ceny ponúkaných produktov a pod.

V súvislosti s problematikou určenia trhu môže vzniknúť otázka, v akom poradí sa vymedzujú relevantné trhy a strategické odvetvia podnikania. V rámci koncepcie strategického systému je predovšetkým potrebné vymedziť relevantné trhy a určiť strategické odvetvie podnikania. Chybné vymedzenie trhu môže mať pre podnik vážne dôsledky.

Zložitosť problému vyplýva z toho, že jednotne vymedziť trh možno iba pri malom, homogénnom výrobnom sortimente. Pri diverzifikácii podnikania treba urobiť diferencovanú analýzu jednotlivých oblastí pôsobenia. Tieto oblasti treba zharmonizovať na podnikovej úrovni, aby sa zaručilo vyrovnanie rizika i finančných prostriedkov.

Na hlbšie pochopenie súvislostí uvádzame aj priestorové vymedzenie trhu. Môžu to byť regióny alebo krajiny ďalej podrobnejšie rozčleňované. Toto vymedzenie je nevyhnutné predovšetkým z dvoch príčin:

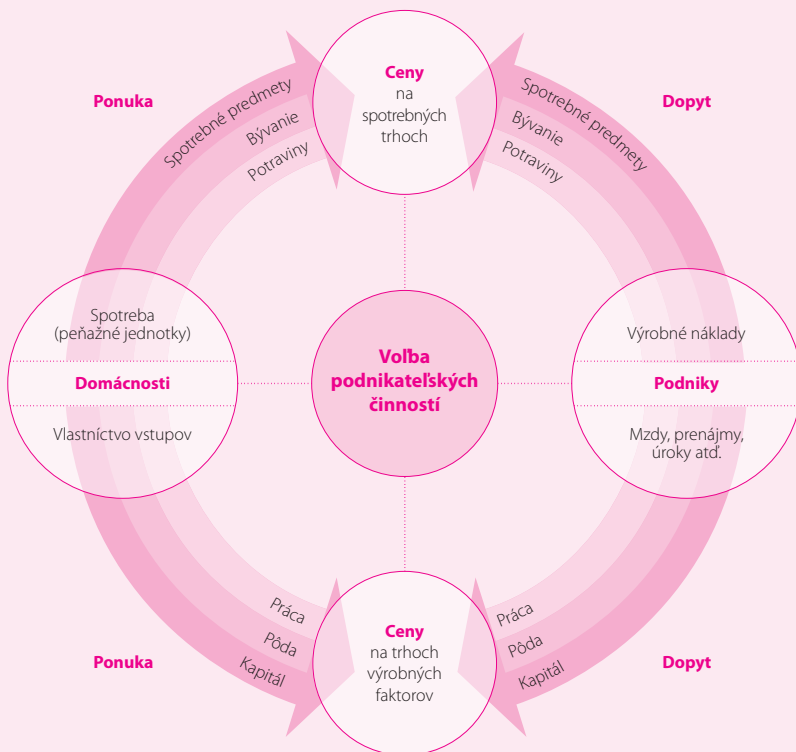
- **Je nevyhnutné čo najviac rozšíriť trhy**, čo vyplýva z neustáleho skracovania cyklu životnosti produktov pri narastajúcich investíciách. Tým sa zaručí dostatočný celkový objem predaja počas cyklu životnosti produktov a dostatočne sa využijú výrobné zariadenia, ktoré takisto podliehajú morálnemu opotrebovaniu.
- **Treba preklenúť bariéry vstupu na trh**. V mnohých odvetviach sú bariéry relatívne značné, čo znamená zvýšené náklady a nevyhnutnosť rozložiť ich na čo najväčší objem predaja pri súčasnom udržiavaní novovytvoreného trhového segmentu.

V trhovej ekonomike sa netvorí zisk výlučne výrobnými a obchodnými aktivitami. Tvorba hodnôt sa totiž dosahuje aj kapitálovými operáciami, čo môže byť aj samostatným predmetom podnikania, čím vznikajú kapitálové trhy. Kapitálové operácie najčastejšie vychádzajú zo skutočnosti, že nie celý kapitál podniku spotrebúvajú vo výrobných procesoch. Tým dochádza k jeho hromadeniu. Podniky sa snažia využiť tento kapitál prostredníctvom kapitálových trhov na zvýšenie svojich príjmov. Opačným prípadom vstupu na kapitálový trh je snaha získať kapitál na rozširovanie výroby alebo podniku. Z toho vyplýva, že predpokladom vstupu na kapitálový trh je existencia voľných peňažných prostriedkov. Kapitál býva reálny, disponibilný, prípadne potenciálny. Reálny kapitál zahŕňa všetky výrobné a nevýrobné činitele a potenciálny kapitál v podobe peňažných prostriedkov sa premieňa na reálny kapitál nákupom výrobných a nevýrobných činiteľov. Predmetom vstupu na kapitálový trh môže byť aj akvizičná činnosť, nákup a predaj podnikov alebo ich ekvivalentu vyjadreného akciami, ich nákupom a predajom. Tak sa kapitál svojimi osobitosťami stáva produktom trhu.

Trhové subjekty

V každom ekonomickom systéme na seba vzájomne pôsobia výroba, distribúcia a spotreba zdrojov, produktov a služieb. Úlohou tohto systému je reagovať na tri základné ekonomické problémy a prispôbovať, či ovplyvňovať budúcu výrobu a spotrebu. V systéme vystupujú tri hlavné skupiny trhových subjektov – 1. podnik, 2. zákazník, 3. štát, ktoré sa spolupodieľajú na riešení týchto otázok a sú navzájom prepojené prostredníctvom trhu, na ktorom pôsobí konkurencia.

1. **Podnik** je subjekt trhu, ktorého hlavným cieľom je realizovať svoje produkty na trhu, aby sa maximalizoval zisk z predaja produktov na spotrebnom trhu. Výrobca na druhej strane musí takisto nakupovať výrobné faktory na trhu výrobných faktorov, aby zabezpečil plynulý chod svojej hlavnej činnosti, ktorou je výroba alebo poskytovanie služieb.
2. **Zákazník** je trhový subjekt, ktorý sa snaží nakupovať produkty na uspokojenie svojich potrieb. Spotrebiteľ na trhu spotrebných produktov a služieb vystupuje ako kupujúci. Na trhu výrobných faktorov vystupuje ako predávajúci, čo ponúka a predáva výrobné faktory, ktorých je vlastníkom.
3. **Štát** vystupuje na trhu ako jeho správca či regulátor. Prijíma opatrenia, ktoré všetkým účastníkom stanovujú podmienky, čím ovplyvňuje a modifikuje trh. Snaží sa riešiť problémy, ktoré by mali negatívny dôsledok na ekonomiku.



Obr. 14. Trhový systém

Kolobeh trhovej ekonomiky vyjadruje vzájomné pôsobenie domácností a podnikov v trhovom prostredí. Domácnosť v rámci spotreby vkladá svoje peňažné jednotky na trh produktov (spotrebné predmety, bývanie, potraviny), kde sa stretávajú s ponukou podnikov a pomáhajú určiť, čo a pre koho sa bude vyrábať. Na trhu výrobných faktorov domácnosti ponúkajú vstupy (prácu, pôdu, kapitál), ktoré sa stretávajú s dopytom podnikov po týchto vstupoch, a vzájomné pôsobenie určuje výšku miezd, úrokovej miery atď., čím sa vytvára cena výrobných faktorov. Pri rovnakých cenách vstupov na trhu sa podniky v úsilí získať zákazníka snažia predat' svoj produkt čo najlacnejšie, a tým sa určuje spôsob, ako sa bude produkt vytvárať.

Základom každej ekonomiky je delba práce, ktorá prináša so sebou výmenu výsledkov činnosti jednotlivých subjektov trhu. Delba práce vyvoláva na trhu dva základné procesy. Prvým je špecializácia, keď sa subjekt zameriava na určitú oblasť, a druhým kooperácia, keď je subjekt alebo subjekty nútené vzájomne kooperovať, alebo kooperujú dobrovoľne.

Z ekonomického hľadiska na trhu sa rozhoduje o troch zásadných otázkach vyplývajúcich zo spletnosti a komplexnosti ekonomických vzťahov. Na obr. 14 je naznačený trhový systém, ktorý určuje riešenie týchto základných problémov.¹⁰³

¹⁰³ Samuelson, Paul A. – Nordhaus, William D.: *Ekonomie*. Praha, Svoboda 1991, s. 42.

1. **Pre koho vyrábať.** Už z otázky vyplýva, že treba určiť, kto bude spotrebiteľom produktu alebo služby. V súvislosti s otázkou pre koho vyrábať musí sa vyriešiť spravodlivé rozdelenie medzi subjekty, ktoré sa na produkcii zúčastnili, a medzi subjekty, ktoré sa na výrobe nezúčastnili.
2. **Čo vyrábať.** Táto problematika zahŕňa stanovenie produktov (produktov alebo služieb), ktoré budú predmetom ponuky. Je dôležité, aby sa súčasne s otázkou čo vyrábať riešila aj otázka koľko vyrábať, aby sa pokryli potreby jednotlivých subjektov.
3. **Ako vyrábať.** Tento proces rieši problematiku voľby vhodnej technológie a zdrojov výroby. Technológia i zdroje sa musia vyberať podľa potrieb podmieňujúcich výrobu produktov. Existuje množstvo rôznych postupov a zdrojov, preto konečná voľba musí byť v súlade s riešením otázky, čo vyrábať.

Uvedené základné okruhy otázok sú všeobecne predmetom ekonomických vied. Ale do okruhu ekonomických otázok patria aj ďalšie otázky, ako:

- čas, kedy sa má produkt vytvoriť,
- produkcia pre domáci trh,
- produkcia pre zahraničný trh,
- kvalita produktov,
- cena ponúkaného produktu.

Základné predpoklady ekonomickej reformy

Poznať zákonitosti trhového systému je základom na vytvorenie predpokladov pre ekonomickú reformu krajiny, ktorá mala iný ekonomický systém. Pritom v reformujúcich sa krajinách nestačí iba sledovať, „ako to robia iní“, pretože každá krajina má svoje vývojové špecifiká. Ekonomickej reforme najčastejšie predchádza ekonomické modelovanie štátnej politiky. Rieši sa staronová otázka, či v trhovej ekonomike štát má, alebo nemá zasahovať, a ak, potom do akej miery.

V našich podmienkach pri príprave modelov ešte pred politickými premenami sa často odmietala „globálna“ či „totálna“ politika vlády v prospech politiky „selektívnej“ či diferencovanej. S ohľadom na akúkoľvek rozvojovú stratégiu (a predovšetkým investičnú) sa vlastne ani nemôže voliť stratégia, ktorá by nebola selektívna. Nemožno sa teda usilovať o to, aby všetky – akokoľvek definované – úseky ekonomiky rástli rovnakým tempom, aby mali rovnakú štátnu podporu. Diferencovanou politikou si štát reguluje rozvoj alebo utlmenie vybraných ekonomických oblastí.

Podpora a reštrikcia

Na pochopenie rozsahu problematiky treba ozrejmiť, že nielen podpora zo strany štátu, ale aj reštrikcia je selektívna. Presnejšie, reštrikcia má diferencované dôsledky pri zameraní na dosiahnutie ekonomickej rovnováhy. Diferencované dôsledky na jednotlivé ekonomické subjekty sa zameriavajú na zefektívnenie alokácie obmedzených ekonomických zdrojov, t. j. ich umiestnenia tam, kde je záruka, že sa najefektívnejšie využívajú. V tej súvislosti ide aj o opustenie určitých odvetví, odborov, výroby v prospech iných, efektívnejších.

Zmyslom reštrikcie je obmedziť agregátny dopyt oproti agregátnej ponuke, čo musí byť založené na globálnom, nie selektívnom ocenení ekonomickej situácie.

Revitalizácia a privatizácia

Pri makroekonomických úvahách je častá otázka, či v rámci ekonomickej transformácie pri nedostatku zdrojov je lepšie podniky revitalizovať, alebo privatizovať. Potvrdilo sa, že pri ekonomickej transformácii je revitalizačný proces neekonomický, pretože sa tu spolieha na pomoc štátu alebo zahraničného partnera. Vyžaduje si stále nové zdroje bez zabezpečenia rastu. Inak je to pri privatizácii. Predmetom privatizácie sa stáva celý majetok podniku. Na rozdiel od laickej predstavy to nie je len hmotný majetok, ale i všetky práva a povinnosti podniku, najmä jeho pohľadávky a záväzky. Ak niekto kúpi majetok podniku, kúpi s ním obvykle i práva podniku ako veriteľa a jeho povinnosti ako dlžníka.

Všetky tieto práva a povinnosti majú trhovú cenu, ktorú treba pri oceňovaní podniku priradiť k hodnote hmotného majetku, a to potom ovplyvní jeho predajnú cenu. Z toho vyplýva, že čím menej dlhov má privatizovaný podnik, tým vyššia bude jeho cena. Naopak, veľmi zadlžený podnik sa môže ukázať ako nepredajný a nemusí nájsť žiadneho nového vlastníka, i keby bol ponúkaný takmer zadarmo. Vo všeobecnosti sa vláda pri privatizácii jednotlivého podniku snaží reštrukturalizovať aktíva a pasíva podniku za predpokladu, že náklady na túto reštrukturalizáciu budú nižšie, ako je očakávané zvýšenie výnosov z jeho predaja. Pre túto operáciu sa môže rozhodnúť, ak má dosť času, dosť finančných prostriedkov, ak má len málo privatizovaných podnikov, ak je schopná z reorganizačného hľadiska túto zložitú akciu uskutočniť.

Realizovať dôkladnú reštrukturalizáciu aktív a pasív privatizovaných podnikov si môže dovoliť iba tá vláda, ktorá to robí v malom počte prípadov, nie je pod časovým tlakom a disponuje kvalifikovaným servisom rozvetveného systému komerčných bánk. Ak toto absentuje, vláda reštrukturalizačnú možnosť nemá. Preto revitalizácia založená na vládnej podpore pred privatizáciou nie je možná. Revitalizovať podniky musia noví vlastníci.

Hodnotenie princípov rozvoja ekonomiky

V ekonomickej situácii, predovšetkým vo vnútornej podnikovej sfére v období transformácie ide o nevyhnutnosť globálnej reštrikcie ako východiskového predpokladu na celkové zlepšenie fungovania ekonomiky, pretože selektívny útlm určitých úsekov ekonomiky – sám osebe – nemôže vyvolať potrebnú zmenu, pokiaľ by pretrvávala v tejto sfére globálna nerovnováha. Vo väčšine sa však globálna reštrikcia ako forma riešenia základných problémov ekonomiky odmieta, a to aj bez hlbšej argumentácie. Preto odborné diskusie sa zameriavajú na nebezpečie vzniku nevyužitých zdrojov v rôznych sférach ekonomiky, a na skutočnosť, že sa výlučne z toho dôvodu uprednostňuje politika diferencovanej stimulácie určitých odvetví a naopak, mierneho brzdenia dynamiky iných odvetví.

Takéto uvažovanie a hodnotenie princípov racionálnej ekonomiky je vlastne kolíziou teoretického omylu a prílišnej ambicióznosti.

Analytický omyl pri teoretických úvahách či modelovaní budúcich procesov vyplýva z empiricky neoverenej hypotézy, že štrukturálne defektná ekonomika plne a efektívne využíva svoje zdroje, čo v skutočnosti nie je možné. Štrukturálne defektná ekonomika je vo svojom rozvoji determinovaná svojimi úzkymi miestami, teda svojimi najslabšími článkami. Z toho vyplýva jediný možný záver: v „silnejších“ článkoch ekonomiky sa ekonomické zdroje plne využívajú.

To sa prejavuje nie vo formálnej nezamestnanosti týchto zdrojov, ale v tom, že tieto články ekonomiky ľahšie, bez veľkých ťažkostí plnia plánované úlohy, ktoré sú samozrejme stanovené s ohľadom na rôzne brzdiace úzke miesta. Pokiaľ z najrôznejších dôvodov viac-menej šťastnej konštelácie k rýchlejšiemu rastu produkcie v týchto „silnejších“ článkoch dochádza, čiže využitie zdrojov je vyššie, použitie tejto produkcie naráža na známe problémy: nedokončená investičná výstavba, nadmerné zásoby, úniky do nechceného vývozu, disharmonická štruktúra osobnej spotreby a podobne, čo je zase iná forma nevyužitia zdrojov.

Štrukturálne defektná ekonomika teda svoje zdroje plne nevyužíva. Pribrzdenie, globálna reštrikcia ekonomickej aktivity má hlavný efekt v tom, že poukáže na tie sféry ekonomiky, kde úzke miesto nebolo.

Tieto úvahy smerujú k problému mechanizmu, ktorý by zabezpečoval optimálnu alokáciu zdrojov. Odmietanie globálnej reštrikcie vyplýva nielen z nepochopenia faktu, že bez reštrikcie sa neobnaží zlé rozloženie zdrojov, ale i z málo opodstatnenej viery v schopnosť nájsť efektívnu diferencovanú „stimulatívne-reštriktívnu“ politiku vopred, ako produkt vyslovene teoretických úvah.

Zároveň nie je namieste presvedčenie, že iba racionalistické, prístupy t. j. analytické prístupy umožnia vyriešiť ekonomické problémy. Inak povedané, že vhodné riešenie je možné „odhaliť“ iba interakciou subjektov, že iba kolektívnym rozumom sa umožní nájsť vhodné stratégie.

Exkurz 2

Vznik inflácie a jej vývoj

Ak sa pozrieme na inflačné procesy v makroekonomike, podľa príčin ich vzniku rozoznávame dopytovú a nákladovú infláciu.

Na porovnanie vývoj inflácie rôznych systémov ekonomiky v USA a SR prostredníctvom ukazovateľa miery inflácie je na obr. 15.

- **Miera inflácie.** Vyjadruje ju vzťah medzi mierou rastu množstva peňazí v obehu, mierou rastu reálneho hrubého domáceho produktu a mierou rastu rýchlosti obehu peňazí. Mnohí autori, a najmä makroekonomická teória, uvádzajú, že zvýšenie miery inflácie má dvojaký vplyv podľa toho, či sa prejavuje krátke, alebo dlhé obdobie. V krátkom období zvýšená miera inflácie vyvoláva zvýšenie ekonomického rastu a v dlhom období naopak, jeho zníženie. Medzi mierou inflácie a výškou hrubého domáceho produktu na jednej strane a agregátnym dopytom a agregátnou ponukou na druhej strane existuje určitý vzťah.
- **Hrubý domáci produkt.** Meria sa ním výkonnosť ekonomiky. Tvoria ho spotrebné a investičné prostriedky, ktoré sú agregátnou ponukou. Okrem tohto naturálno-vecného zloženia má aj hodnotové zloženie, ním sú príjmy trhových subjektov, a toto zloženie predstavuje agregátny dopyt.
- **Agregátny dopyt.** Môže sa zvýšiť pri zvýšení množstva peňazí v obehu, čo môžu spôsobiť rôzne činitele. Hrubý domáci produkt (HDP) predstavuje agregátny dopyt. Štruktúra agregátneho dopytu (AD) je vyjadrená súčtom týchto zložiek:

$$AD = C + I + G + NX$$

kde:

C – dopyt domácností po spotrebných tovaroch a službách,

I – dopyt podnikov po investičných prostriedkoch,

G – dopyt štátu pre nákup tovaru a služieb,

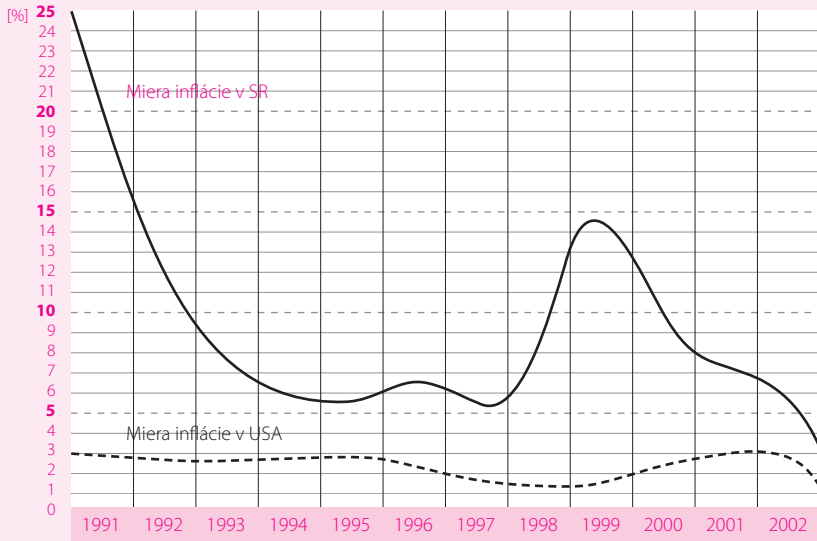
NX – čistý export vypočítavaný ako rozdiel medzi exportom a importom.

Rast množstva peňazí v obehu spôsobuje viacero činiteľov. Podľa *Lisého*¹⁰⁴ je to:

- nadmerný rast štátnych investícií môže spôsobiť zvýšený agregátny dopyt, posun krivky agregátneho dopytu smerom nahor a zároveň rast cenovej hladiny a rast HDP,
- neprimeraný rast výdavkov na verejnú spotrebu (štátna správa) a do sociálnej oblasti,
- zníženie daní, ale aj daňové úniky a rôzne daňové zvýhodnenia, čo môže spôsobiť rast agregátneho dopytu tým, že sa zvyšujú príjmy ekonomických subjektov,
- expanzívna monetárna politika centrálnej banky,
- rast miezd, ktorý nie je krytý rastom produktivity práce.

Makroekonomická nerovnováha sa prehľbuje, ak na rastúci agregátny dopyt nereaguje agregátna ponuka. Prehľbuje sa deficit štátneho rozpočtu a zvyšuje sa aj deficit obchodnej bilancie, ak sa rastúci domáci dopyt uspokojuje zahraničnými produktmi a ich dovozom.

¹⁰⁴ Lisý, Ján: Výkonnosť ekonomiky a ekonomický rast. Bratislava, Edícia ekonómia 1999.



Obr. 15. Vznik inflácie a jej vývoj

Na infláciu pôsobí množstvo faktorov v rámci národného hospodárstva a jeho priebeh ovplyvňuje predchádzajúci historický vývoj a úroveň ekonomiky. Porovnanie ekonomiky USA a Slovenska ukazuje výrazné rozdiely. Slovensko prechádza ekonomickými premenami so značnou nevyváženosťou, charakterizovanou extrémnymi výkyvmi a výrazným politickým vplyvom zasahujúcim do hospodárskej sféry.



Doplnené pre Reflexie č.1 (Obr. 15. Vznik inflácie a jej vývoj)

Zdroj: SR: <http://www.inflation.eu/inflation-rates/slovakia/historic-inflation/cpi-inflation-slovakia.aspx>

USA: <http://www.inflation.eu/inflation-rates/united-states/historic-inflation/cpi-inflation-united-states.aspx>

Pri skúmaní vplyvu inflácie na podnik je dôležité, či ide o nákladovú, alebo dopytovú infláciu. Nákladová inflácia je inflačný pohyb vyvolaný rastom nákladov na spotreby jednotlivých výrobných faktorov a dopytová inflácia je stav, keď kúpyschopný dopyt prevyšuje reálnu ponuku a vyvoláva rast cien.

Sleduje sa aj tempo inflácie, kde sa rozlišujú tri druhy inflácie:

- mierna inflácia,
- cválajúca (skoková) inflácia,
- hyperinflácia.

Inflácia pôsobí na podniky a ich finančné hospodárenie má rôzne podoby. Podľa *Vlachynského* z hľadiska podniku významné je:¹⁰⁵

- Zmena cien jednotlivých výrobných faktorov aj podnikových produktov. Tieto zmeny sú zvyčajne nerovnomerné, to znamená, že sa menia relatívne ceny. Z hľadiska cien sa menia informácie potrebné na podnikové rozhodovanie. Rozhodovanie a jeho pružnosť podmieňuje výška miery inflácie.
- Dochádza k majetkovým presunom, ktoré majú neželaný a prekvapivý charakter. Veritelia strácajú, pretože ich pohľadávky sa síce uhrádzajú v rovnakej nominálnej výške, ale reálna hodnota peňazí sa infláciou znížila. Naopak, dlžníci získavajú, pretože dlhy splácajú už znehodnotenými peniazmi. Pri vysokej miere inflácie sa odstupuje od finančných aktív a transakcií s nimi a naopak, pristupuje sa k prvkom naturálnej výmeny.
- Nominálna úroková miera rastie, to znamená, že sa prispôbuje miere inflácie a v rámci úrokovej miery sa zvyšuje inflačná prémie.
- Mení sa daňové zaťaženie podnikateľských subjektov. Napríklad, odpisy investičného majetku sa uskutočňujú zo vstupných cien a tie sa počas odpisovania a životnosti majetku nemenia. Lenže pod vplyvom inflácie cena podobnej zložky majetku pri jeho jednoduchej reprodukcii je vyššia. Pri tomto spôsobe odpisovania sú náklady vplyvom odpisov podhodnotené a následný nadhodnotený zisk tvorí vyšší základ dane.

Základnou príčinou vyvolávajúcou dopytovú infláciu je deficit štátneho rozpočtu. Pri nadmernom dopyte rastie cenová hladina. Ďalším výrazným faktorom vplývajúcim na dopytovú infláciu sú trvalé nerovnováhy platobných bilancií.

¹⁰⁵ Vlachynský, Karol: Finančný manažment. Bratislava, Elita 1996.

Exkurz 3

Výpočet miery nezamestnanosti

Ak rastie hrubý domáci produkt (HDP), možno predpokladať, že sa zvyšuje aj zamestnanosť. Tento predpoklad možno sformulovať aj opačným spôsobom, teda rastom HDP klesá nezamestnanosť. Okun skúmaním štatistických údajov zistil, že medzi HDP a nezamestnanosťou existujú kvantitatívne vzťahy.¹⁰⁶ Miera nezamestnanosti je klesajúcou funkciou miery rastu hrubého domáceho produktu. Okunov zákon hovorí o kvantitatívnych zmenách hrubého domáceho produktu a nezamestnanosti pri zvýšení tempa ekonomického rastu, alebo aj pri poklese tempa rastu HDP. Ak sa má ekonomický rast v príslušnej krajine prejavíť na zmene nezamestnanosti, musí nadobudnúť hodnotu aspoň 2,25 % ročne.

Nezamestnanosť sa meria mierou nezamestnanosti:

$$u = U/L \times 100\%$$

pričom

$$L = E + U$$

kde:

- u – miera nezamestnanosti,
- U – nezamestnaní aktívne si hľadajúci prácu,
- L – celkový počet pracovných síl,
- E – všetci zamestnaní.

Prírodná miera nezamestnanosti predstavuje nezamestnanosť, pri ktorej je počet nezamestnaných nižší alebo rovný počtu voľných pracovných miest. Takáto nezamestnanosť sa označuje ako dobrovoľná nezamestnanosť.

Medzi hlavné formy dobrovoľnej nezamestnanosti podľa *Grohmana* patrí:¹⁰⁷

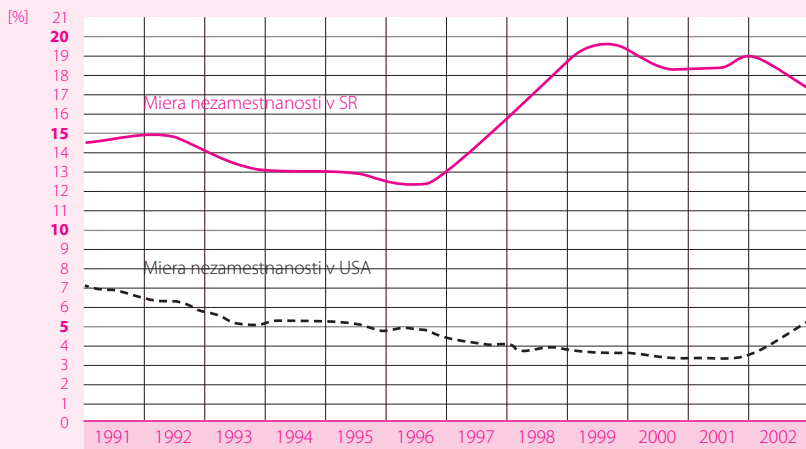
- Frikčná alebo dočasná nezamestnanosť zapríčinená migráciou pracovných síl, zmenami zamestnania a zmenami v životnom cykle. V ekonomike vždy existujú ľudia, ktorí hľadajú zamestnanie, pretože ukončili vzdelanie, presťahovali sa alebo chcú zmeniť zamestnanie.
- Štrukturálna nezamestnanosť, ku ktorej dochádza vtedy, keď je nerovnováha medzi ponukou a dopytom po pracovných silách. To znamená, že dopyt po určitom druhu práce stúpa, a naopak, po inom klesá a ponuka nestačí flexibilne reagovať na tento stav.
- Cyklická alebo aj sezónna nezamestnanosť, ktorá nastáva vtedy, keď nízky dopyt po pracovných silách vzniká v určitých odboroch alebo odvetviach.

Zvýšenou všeobecnou zmenou návykov pracovníkov stúpa dobrovoľná nezamestnanosť a môžeme ju aj pomenovať ako degeneráciu pracovných návykov v podobe straty záujmu o prácu celkove, alebo len o príležitostné a sezónne práce.

Tieto tendencie podporujú rôzne sociálne systémy využívané na získavanie zdrojov na prežitie od štátu, regiónu či obce. Táto nezamestnanosť sa často skrýva za nedobrovoľnú, lebo žiadatelia o podporu vykazujú, že zamestnávateľa nemajú o ich prácu záujem.

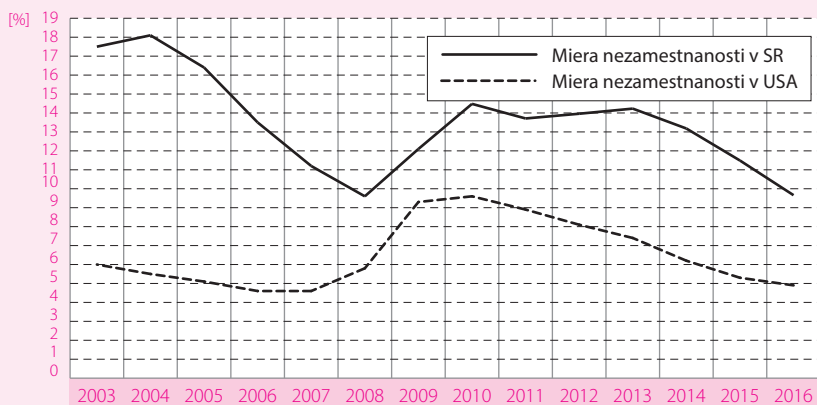
¹⁰⁶ Okun, Arthur M.: Economics for policymaking. Cambridge, The MIT Press 1983.

¹⁰⁷ Grohman, Stanislav: Všeobecná ekonomická teória. Bratislava, Edičné stredisko VŠE 1991.



Obr. 16. Vývoj nezamestnanosti

Porovnanie vývoja nezamestnanosti medzi USA a Slovenskom poukazuje na rozdielne schopnosti ekonomiky absorbovať globálne zmeny a vytáčať nové pracovné príležitosti. Rozdielna je veľkosť a rozmanitosť pracovného trhu, ale aj spôsob a rozsah sociálnej podpory poskytovaný štátom. Porovnávanie môže byť zavádzajúce už vzhľadom na rôznorodosť ekonomík, ktoré však ako spoločný termín používajú termín miera nezamestnanosti.



Doplnené pre Reflexie č.1 (Obr. 16. Vývoj nezamestnanosti)

Zdroj: SR: http://www.nbs.sk/_img/Documents/_Publikacie/OstatnePublik/ukazovatele.pdf
[http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Unemployment_rate_2005-2016_\(%25\)_new.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Unemployment_rate_2005-2016_(%25)_new.png)
<https://www.statista.com/statistics/375276/unemployment-rate-in-slovakia/>
 USA: <https://www.statista.com/statistics/193290/unemployment-rate-in-the-usa-since-1990/>

Okrem dobrovoľnej nezamestnanosti existuje nezamestnanosť nedobrovoľná. Vzniká vtedy, keď počet voľných pracovných síl je absolútne väčší ako počet voľných pracovných miest. Miera nezamestnanosti pri nedobrovoľnej nezamestnanosti je vyššia, ako je prirodzená miera nezamestnanosti. Vývoj celkovej nezamestnanosti spojením dobrovoľnej a nedobrovoľnej pre rôzne typy ekonomiky v USA a v SR je na obr. 16.

Pri prirodzenej miere nezamestnanosti sa nejavia tendencie znižujúce alebo zvyšujúce infláciu, to znamená, že cenová a mzdová inflácia je stabilná. Prirodzená miera nezamestnanosti zaznamenáva najvyššiu prípustnú úroveň zamestnanosti a je strednou cestou medzi príliš vysokou a príliš nízkou mierou nezamestnanosti.

Exkurz 4

Trhové subjekty

Podnik

Podnik je subjekt podnikateľskej činnosti, a teda aj subjekt trhu. Podniky z hierarchického hľadiska funkcie delíme do týchto základných skupín:

1. **Základné funkcie** – funkcie, ktoré podnik musí zabezpečiť, aby splnil svoje základné ciele, to znamená dosahoval zisk z predaja produktov:
 - nákup výrobných faktorov,
 - transformácia výrobných faktorov,
 - predaj výsledkov transformačného procesu.

2. **Vedľajšie funkcie** – podnik ich nemusí vykonávať, slúžia len na všeobecný prospech a rozvoj podniku. Podnik je determinovaný vplyvom trhu, na ktorom vystupujú z hľadiska podniku tri zásadné subjekty:
 - dodávatelia, ktorí pre podnik zabezpečujú základný materiál, nástroje, suroviny, komponenty, zariadenia a všetky prvky nevyhnutné na výrobu produktov,
 - zákazníci, ktorí sú pre podnik cieľom na uplatnenie jeho produktov,
 - konkurencia, ktorá núti podnik realizovať určité opatrenia, aké by inak nerobil. Takými opatreniami môže byť napríklad:
 - prispôsobovanie cien podľa konkurencie,
 - intenzívny marketingový výskum,
 - urýchľovanie inovačných procesov,
 - kombinácie predchádzajúcich opatrení.

V trhovom prostredí sa podniky nachádzajú v rôznych formách. Možno ich klasifikovať z viacerých hľadísk, z hľadiska formy vlastníctva, veľkosti, stupňa špecifikácie, typu výroby, organizačno-právnej formy a pod. Rozdielne formy podnikov majú svoje výhody aj nevýhody.

Zákazník

Každý zákazník, ak rozmýšľa racionálne, sa snaží maximalizovať svoje uspokojenie a minimalizovať prostriedky na jeho zabezpečenie. Správanie zákazníka určuje možnosť zvoliť si z existujúcich možných spotrebných stratégií, pričom každá stratégia má svoju užitočnosť. Užitočnosťou sa rozumie všetko to, čo prináša zákazníkovi spokojnosť a uspokojenie tak fyzických, ako aj psychických potrieb.

V teórii užitočnosti sa hodnotí:

- užitočnosť produktov a preferencie spotrebiteľa,
- hraničná užitočnosť,
- zákon klesajúcej užitočnosti,
- meranie užitočnosti,
- diferenčné krivky.

Užitočnosť sa dá matematicky vyjadriť:

$$U = f(X) + f(Y) + \dots + f(N)$$

kde:

U – celková užitočnosť,
X,Y ... N – spotrebné produkty.

Celková užitočnosť je teda daná súčtom spokojnosti alebo uspokojenia, ktoré zákazníkovi prinášajú nakúpené produkty alebo služby. Táto rovnica je vypracovaná na základe kardinálnej teórie užitočnosti, ktorú vypracovala skupina ekonómov (*Marshall* alebo *Walras*¹⁰⁸). Toto vyjadrenie však predpokladá, že jednotlivé úžitkové hodnoty nakúpených produktov sú nezávislé a neexistuje medzi nimi žiadna interakcia. Iná teória, označovaná ako ordinálna teória užitočnosti, vychádza z *Paretovho* prístupu k funkcii užitočnosti.¹⁰⁹ Podľa ordinálnej teórie zákazník nevie určiť veľkosť užitočnosti, ale je schopný

určiť väčšiu užitočnosť pred menšou, to znamená, že preferuje také produkty, ktoré prinášajú väčšie uspokojenie jeho potrieb.

Tento prístup sa dá matematicky sformulovať ako:

$$U = f(X,Y)$$

kde:

U – užitočnosť,
f – funkcia s dvoma premennými,
X,Y – spotrebované množstvo produktov.

Ako z rovnice vyplýva, toto vyjadrenie rešpektuje možnosť existencie vzájomných vzťahov medzi jednotlivými produktmi.

Lenže zákazník sa nerozhoduje len na základe funkcie užitočnosti spotrebnej stratégie, ale podľa ceny, za ktorú produkty nakupuje. Toto rozhodovanie je závislé od jeho príjmov. Rozhodovanie zákazníka sa prispôbuje rozpočtovej priamke. Zákazník sa správa racionálne, ak pri cenách jednotlivých produktov a výške svojho príjmu dosahuje najväčšie uspokojenie. Rovnováha zákazníka je daná bodom, pri ktorom je optimálny objem spotreby pri danom dôchodku a daných cenách produktov X a Y. Bod rovnováhy predstavuje takú spotrebnú stratégiu, ktorou zákazník dosahuje maximálnu užitočnosť pri zväčšovaní svojich možností.

Nie vždy sa zákazník správa na základe užitočnosti. Existuje princíp zjavnej preferencie, ktorá podľa *Samuelsona* vyjadruje, že zákazník preferuje určitý súbor produktov pred inými.¹¹⁰ Tým sa narúša teoretický základ užitočnosti, lebo zákazník nekupuje to, čo má preňho najvyššiu úžitkovosť, ale to, čo obľubuje. Predpokladom je, že jednotlivci majú rozdielne čiastkové úžitkové preferencie, lebo zdedili rôzne úrovne osobného poznania a disponujú spoločenskými väzbami, ktoré majú rozhodujúco vplývajú na voľbu produktov. Tak sa stáva, že zákazník preferuje určitý produkt aj na úkor jeho určitého stupňa úžitkovosti.

¹⁰⁸ Walras, Marie-Ésprit Léon (1834–1910) Francúzsky ekonóm zakladajúci teóriu rovnováhy vychádzajúcu z ponuky a dopytu. Prezentované v jeho základnom diele: *Éléments d'économie politique pure, ou théorie de la richesse sociale* (Elements of Pure Economics, or the theory of social wealth), Lausanne, L. Corbaz & cie 1874. Ďalej teóriu rovnováhy ďalej pracoval z pohľadu ponuky založenej na zmene dopytu Marshall, Alfred: *Principles of Economics*. London, Macmillan 1920.

¹⁰⁹ Pareto, taliansky ekonóm, formuloval princíp, že len niekoľko položiek má najväčší vplyv na príčiny problémov, ktoré sa vyskytujú v podnikových procesoch. Umožňuje oddeliť podstatné črty od menej podstatných a ukázať, kde sa má orientovať a zamerať úsilie pri odstraňovaní nedostatkov. Identifikáciu dôležitejších položiek od menej dôležitých sa dá veľmi ľahko získať zlepšením procesu bez ohľadu na jeho charakter (administratívny, riadiaci, výrobný). Pareto, Vilfredo: *Traité de sociologie générale*. Paris, Payot & cie, 1917 – 19.

¹¹⁰ Samuelson, Paul A. – Nordhaus, William D.: *Ekonomie*. Praha, Svoboda 1991.

Toto správanie zákazníka nastáva:

- ak sa zákazník pri známych produktoch, ich cenách a výnosoch vždy rozhodne pre ten istý produkt,
- ak sa nezmení dopyt pri zmene cien a výnosov,
- ak zákazník preferuje jeden súbor produktov pred inými.

Najdôležitejším prístupom, ktorý vysvetľuje správanie spotrebiteľa v posledných rokoch, je behavioristický. Vychádza z nepravidelného a náhodného správania zákazníka.¹¹¹

Priekopníkmi tohto prístupu boli *Neuman a Morgenstern*.¹¹²

Zásahy vlády v trhovom prostredí

Často diskutovanou problematikou je oprávnenosť zásahov vlády v trhovom prostredí. Existuje veľa odporcov, ale aj prívržencov štátnych zásahov. Prívrženci trhového liberalizmu sa stavajú odmietavo k zásahom do trhu a zdôvodňujú to pôsobením tzv. neviditeľnej ruky, ktorá riadi chod trhového mechanizmu.¹¹³ Tvrdia, že zásahy štátu sú neúčinné, porušujú rovnováhu trhu, expanzívna fiškálna a monetárna politika vlády znevýhodňuje súkromné podnikanie a v prípade, že sú opatrenia vopred ohlásené, strácajú svoj význam, pretože subjekty trhu sa na tieto zásahy pripravujú. Sú však oblasti, v ktorých sú prípustné zásahy vlády, a to na formovanie a ochranu konkurenčného prostredia a zabezpečovanie verejných statkov a služieb, o ktoré nemá záujem súkromný sektor.¹¹⁴

Zástancomi vládných zásahov do trhových ekonomík, ktorých hlavným predstaviteľom je *Keynes*, vidia ich nevyhnutnosť z týchto dôvodov:¹¹⁵

- monopolizácia ekonomiky,
- neschopnosť vyrovnáť sa s dôchodkovou nevyhnutnosťou,
- nutnosť vyrovnáť sa s trhovými externalitami,
- nutnosť zabezpečiť verejné statky,
- nutnosť zabezpečiť pravidlá pre trhové subjekty,
- nutnosť vylúčiť nežiaduce aktivity,
- obmedzenosť surovín,
- nutnosť ochrany vnútornej ekonomiky,

¹¹¹ Hontyová, Kajetana – Jakúbek, Ivan – Masárová, Helena – Melišová, Mária: *Ekonomická teória*. Bratislava, Elita 1997.

¹¹² Neumann, von John – Morgenstern, Oskar: *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton, University Press 1944.

¹¹³ V krajinách strednej a východnej Európy sa vyhrocuje rozpor medzi predstaviteľmi intelektuálnej elity a stúpenkami skutočne voľného trhu. Predstavitelia spoločenskej elity sú presvedčení, že „obyčajní“ ľudia nevedia, čo je pre nich dobré. Preto sa prejavuje tendencia presadzovať to, „čo je lepšie“, a v skutočnosti sa formujú vízie akéhosi socialistického trhového hospodárstva. Takýto prístup by viedol k určitému zvýšeniu životnej úrovne, ale bez zdrojov vnútornej dynamiky a rastu. Zároveň by nastalo citelné obmedzenie osobných slobôd. V krajinách východnej a strednej Európy sa môže dosiahnuť ekonomická prosperita, jedine ak prevládne názor o skutočne voľnom trhu.

¹¹⁴ Spravidla sa v programoch vlády predpokladá potreba presadiť kombinovaný prostriedok tvrdej reštriktívnej a antiinflačnej politiky a devalvácie. Reštrikcie majú redukovať výdavky štátneho rozpočtu a zmrazovať mzdy a iné príjmy obyvateľstva pri jednorazovom prudkom zvýšení cenovej hladiny, teda zabezpečiť vnútornú rovnováhu. Antiinflačná politika a devalvácia majú za cieľ nízky domáci odbyt nahradiť zvýšeným vývozom. Devalvačné zlacnenie má umožniť väčšiu predajnosť neefektívnych a málo konkurencieschopných produktov. Predpokladá sa, že zvýšenie vývozu zaručí vonkajšiu rovnováhu zadĺžených krajín a povzbudí záujem zahraničného kapitálu. Takto formulované tézy o vonkajšej a vnútornej rovnováhe, o rovnovážnych cenách a rovnovážnych kurzoch, trhovej a zahraničnoobchodnej liberalizácii, inflácii, nezamestnanosti, úveroch a daniach sú veľmi zjednodušené. Vychádza sa aj z toho, že reforma sa robí zhora, mocenským spôsobom. Vládnymi uzneseniami sa ruší regulácia cien, bankám sa diktuje devalvácia, rušia sa dotácie, zmrazujú sa mzdy, zvyšujú sa úroky z úverov a ďalšie. Rovnako sa vládnymi uzneseniami vracia znárodnený majetok a dekrétuje sa privatizácia. Dôsledkom takeého postupu je neraz zníženie životnej úrovne obyvateľstva a nie je zvláštnosťou, ako to dokazujú fakty aj v okolitých krajinách, že osobná spotreba sa znížila až o 30 % a nezamestnanosť prekročila 20 %. A tak sa aspoň prezentuje rast exportu, čo je zase prirodzeným dôsledkom prudkého poklesu domáceho odbytu.

¹¹⁵ Hontyová, Kajetana – Jakúbek, Ivan – Masárová, Helena – Melišová, Mária: *Ekonomická teória*. Bratislava, Elita 1997.

- potreba ochrany spotrebiteľa,
- potreba ochrany životného prostredia.

Z toho vyplýva, že vláda plní v trhovom prostredí dôležitú úlohu, ktorú nemôže zabezpečiť nijaký iný subjekt. Jej úlohou je snažiť sa odstraňovať trhové nedokonalosti. Vláda zodpovedá za stabilitu ekonomiky, stimuláciu ekonomického rastu, za výdavky použité do verejného sektoru, stimuláciu ekonomického rastu, znižovanie dôchodkovej nerovnosti, zavedenie progresívneho zdaňovania a za systém transferovaných platieb. Nedokonalosti trhu vláda odstraňuje fiškálnou, monetárnou, dôchodkovou a vonkajšou obchodno-menovou politikou. Pod fiškálnou politikou rozumieme systém daní a ich využívanie na vládne výdavky. Monetárna politika obsahuje riadenie bánk a finančného systému. Dôchodková politika predstavuje zásahy do dôchodkov a cien s cieľom znižovať inflačné vplyvy. Vonkajšia obchodno-menová politika je zameraná na ochranu a posilnenie domáceho trhu.

V štádiu vytlačania živej práce pre inovované technológie veľa ľudí prichádza o zamestnanie, a tým sa zvyšuje celková nezamestnanosť. Súkromný sektor hľadá čo najnižšie náklady, štát pomáha organizovať permanentnú pracovnú rekvalifikáciu a verejnoprospešné práce a vytvárať dodatkovú pracovnú angažovanosť ľudí v dobrovoľníckom sektore. Ďalej musí vytvárať fondy na podporu ľudí v dôchodkovom veku, slabších sociálnych skupín, telesne postihnutých a odkázaných na podporu v nezamestnanosti. Štát sa musí sústrediť na tri sociálno-ekonomické funkcie:

1. **Spravovanie celospoločenských štátnych záujmov** vo vlastníckej štruktúre. To sa môže zabezpečovať uzákonením účasti štátu na vlastníctve strategického potenciálu a na kapitálovom podiele v rozvojovo-podporných oblastiach. Kapitálový podiel možno umiestňovať cez burzu do kapitálového podielníctva tam, kde angažovaný kapitál dosahuje vyššiu kapitálovú výťažnosť. Kapitálová účasť štátu sa musí prísne riadiť trhovým poriadkom, inak by jeho postupy viedli k tzv. zmiešanej ekonomike.
2. **Výkon správcovstva celoštátneho trhu.** Tzv. bezjadrový trh bol výlučne záležitosťou kupujúceho a predávajúceho. Na lokálnych a regionálnych trhoch sa vyvinulo koordinačné jadro – správca trhu, ktorý vydaním pravidiel zabezpečoval rovnaké podmienky odberateľského i dodávateľského poľa trhu. Podnecoval rozvoj trhu a zakročil pri porušení pravidiel. Je potrebný správca – štát, reprezentovaný príslušným ministerstvom, kde sú v súčasnosti podporné inštitúcie, napríklad obchodné komory. Správca trhu musí vytvoriť z nástrojov ochrany trhu vnútorne zladené inštrumentárium z certifikačnej, licenčnej, hygienickej a skúšobnej ochrannej sústavy, ktorá bude tvoriť záchytnú bariéru proti nadmernému prieniku cudzích produktov v tzv. normálnych podmienkach. To znamená zladit' vložené inštrumentárium mimoriadnych nástrojov na preklopenie krízového stavu, počnúc dovoznými prírážkami, lehotovými a vecnými licenciami, kvótovaním a šaržovaním dovozu. Súčasťou správcovstva trhu je permanentné potláčanie všetkých foriem čierneho a sivého trhu, vrátane trhu zločinu.
3. **Funkcia konceptora, organizátora a správcu produkcie a distribúcie verejných prostriedkov.** Produkty majú úžitkovú hodnotu, trhová forma zhodnocovania. Sú však aj úžitkové hodnoty, ktoré nie sú produktom. Napríklad, ich sociálne, zdravotné a iné úkony nemožno spojiť s trhovým hospodárstvom, ale treba organizovať tak, aby neohrozovali trh a odľahčovali ho od záväzkov, ktoré nemôže vykonávať. Týka sa to aj organizácie verejnoprospešných prác a doškoľovania a rekvalifikácie pracovnej sily.

Štát však postupne stráca kontrolu nad trhom. Toto prebieha v súčasnosti najmä v štátoch strednej a východnej Európy, ktorých ekonomiky sa transformujú. Veľké nadnárodné korporácie často tlačia vlády týchto štátov, aby ustupovali zo svojich postavení a rušili niektoré obmedzenia. Tieto korporácie často ekonomicky vydierajú, ak štát chce, aby investovali do jeho ekonomiky. Požadujú daňové zvýhodnenia, výhodné pozemky na svoju činnosť, dokonca úplné oslobodenie od daní. Tu vidieť nedokonalý výkon správcovstva štátu, lebo tieto koncerny potom získavajú značnú konkurenčnú výhodu oproti domácim podnikom, ktoré takéto výhody nemajú.

Klasická predstava o úlohe vlády sa rýchlo mení.¹¹⁶ V súčasnom informačne nasýtenom prostredí táto úloha nadobúda úplne nové dimenzie. Vlády na celom svete uplatňujú tradičnú keynesiánsku ekonomiku, aby oživil domáci trh. Neodkladne však nastupuje dopytovo orientovaná stimulácia v podnikoch, znižovanie úrokových mier, znižovanie daní a zvyšovanie spotreby. Dlhodobá úloha vlád je v regulácii.¹¹⁷ Regulačnú politiku nesporne stanovuje štát, je to poslanie vlády. Z hľadiska regulácie a dôsledkov na trh vláda má kľúčovú úlohu aj pri rozhodovaní o infraštruktúre. Napríklad, nedostatok štátnych investícií pri budovaní železníc sa prejaví v kvalite služieb. Skúsenosti zo sveta potvrdzujú, že jednostranné presadzovanie privatizácie vo vybraných strategických odvetviach nemusí naplniť očakávania. Napríklad, neexistuje krajina s úplne súkromným dopravným systémom. Štát má dôležitú úlohu pri spravovaní verejného sektora, ako je zdravotníctvo, školstvo a ďalšie. Nemusí sa tým narušiť trhová ekonomika, pretože v takých prípadoch sa štát stáva správcom trhu. Štát by mal takisto prevziať úlohu investora do vysokých technológií. Na druhej strane vlády by nemali priamo zasahovať do podnikov, ktoré sa nedokážu prispôbiť vývoju trhu. Tam, kde trh strokotáva, nepomôže podpora štátu. Zachraňovať neefektívne odvetvia znamená vlastne investovať do neefektívnych podnikov.¹¹⁸ Už v súčasnosti sa zreteľne prejavuje, že vlády súťažia predovšetkým o investorov. Ale je to zároveň súťaž o platiteľov daní, o intelektuálny potenciál.

¹¹⁶ Hospodárska politika väčšiny krajín strednej a východnej Európy sa orientuje predovšetkým na ekonomické reformy, ktorých podstatou je presadiť úplný trhový systém, rovnaký ako vo vyspelých západných ekonomikách.

¹¹⁷ Ekonomická reforma sa však výrazne ideologizuje a politizuje. Predovšetkým v prvých obdobiach spoločenských premien mnohí zahraniční poradcovia a experti s nevelkým počtom domácich ambiciózných politikov „produkujú“ programy reformy jednotlivých krajín. Prítom títo „experti“ nepoznajú skutočnú ekonomiku krajiny, jej reálny potenciál, životný štandard, štrukturálne a hodnotové deformácie. Apriórne vychádzajú z toho, že v „rozvojových“ krajinách strednej a východnej Európy je veľká vnútorná a vonkajšia nerovnováha, rastúca inflácia a nízka exportná schopnosť. Takýto jednostranný pohľad potom „naordnuje“ i jednotný recept všetkým transformujúcim sa krajinám s akcentom na zavedenie trhového systému. Kľúčovou sa stáva otázka prechodu od centrálného plánovania a zoštatnenej ekonomiky k trhu a privatizácii.

¹¹⁸ Taký bol v našich podmienkach program revitalizácie – zákon č. 211/1997 Z.z. o revitalizácii podnikov. Zákon predpokladal možnosť revitalizovať vybrané podniky, tzn. ich oživiť. Zo širšieho pohľadu na jednej strane ide o to, aby bola zastavená neefektívna činnosť podniku a s ňou aj negatívne pôsobenie na ostatnú podnikateľskú sféru. Na druhej strane sa sleduje vytvorenie predpokladov na otvorenie priestoru činnostiam, ktoré sú efektívne. Revitalizáciu vnímame ako súčasť transformácie ekonomiky. Zákon o revitalizácii predpokladá riešenie revitalizácie bánk a podnikov súbežne. Zámerom zákona bolo nielen revitalizovať podniky, ale uskutočniť aj proces ozdravenia úverového portfólia bánk. To znamená, že zámerom zákona o revitalizácii bolo oživiť aj balík zdrojov, z ktorých veľká časť sa považovala aj považuje za nedobytnú a umrtnú. Ide o rôzne staré, zamrznuté úvery, sankcie, daňové nedoplatky, dlhy na poisťnom, pokuty, penále. Zároveň mal ambíciou nahradiť pripravovanú reštrukturalizáciu bánk. Slovenský prístup je osobitný v tom, že súčasne s rozhodnutím o revitalizácii podniku vstupuje do procesu aj banka. Ide vlastne o konkurz bez konkurzu. Nie je deklarované riešenie problému plošne. Zvolil sa selektívny prístup na základe stanovených úloh hospodárskej politiky vlády, zameranej na strategické odvetvia. Revitalizácia mala byť nepochybne v značnej časti viazaná na strojárstvo, ale mala by zahmúť aj podniky spotrebiteľného priemyslu a poľnohospodárske podniky.

Zákon nemá vytvoriť skupiny zvýhodnených podnikov, ktoré budú narábať s peniazmi daňových poplatníkov, ale riešiť situáciu nadmerne zadlžených podnikov neštandardne, čiže konkurzy bez konkurzov, ak nemáme strategických investorov.

V čase predkladania zákona v bankovom sektore boli stratové úvery asi 90 mld. Sk, ktoré získali stovky podnikov. Predkladatelia zákona predpokladali pôsobenie multiplikačných efektov, že jedna miliarda vytvorí niekoľkonásobok v efektoch.

Trhová konkurencia

Aby trhový mechanizmus fungoval efektívne, je potrebná existencia konkurencie. Konkurenciou sa rozumie proces, pri ktorom sa stretávajú trhové subjekty a ich rozdielne záujmy a ciele. Konkurencia na trhu pôsobí na podnik konkurenčnými silami a takisto podnik pôsobí na svojich konkurentov. V súčasnom trhovom prostredí sa konkurencia najvýraznejšie prejavuje vo vzťahu ponuky a dopytu. Prakticky riadi celý trhový mechanizmus, v ktorom sa výrobcovia snažia draho predat' a spotrebiteľia lacno kúpiť. Konkurencia však nepôsobí len medzi výrobcami a spotrebiteľmi, ale aj vo vnútri týchto subjektov trhu.

Konkurencia máva podoby zhrnuté na obr. 17.¹¹⁹

- Konkurencia medzi spotrebiteľmi je hnaná najmä záujmom nakúpiť čo najviac a čo najlacnejšie. Konkurencia medzi výrobcami sa dá vyjadriť záujmom predat' čo najdrahšie a čo najviac. Táto konkurencia býva cenová alebo necenová.
- Cenová konkurencia sa snaží presadiť cenou tak, že výrobcovia znížia cenu daného produktu, aby ovládli trhy, a tak v budúcnosti mohli diktovať podmienky a zvyšovať ceny, a tým maximalizovať zisk.
- Necenová konkurencia spočíva v úsilí výrobcu získať zákazníka nástrojmi, ako sú reklama, vyššia kvalita, lepšie služby (predaj na splátky), lepší dizajn, záručné a pozáručné služby.

	Konkurencia	
	Trhová	Nedokonalá
Medzi spotrebiteľmi	Najlacnejšie Najviac	Čistý monopol <ul style="list-style-type: none"> • administratívny • špeciálny • tajný
Medzi výrobcami	Cenová Necenová	Oligopol <ul style="list-style-type: none"> • symetrický • cenový vodca Monopolná konkurencia <ul style="list-style-type: none"> • prirodzená • umelá

Obr. 17. Členenie konkurencie

Ďalej sa rozlišuje dvojaká konkurencia:

1. **Dokonalá konkurencia** sa vyznačuje veľkým počtom vzájomných konkurentov, pričom žiaden z týchto subjektov nemá možnosť ovplyvniť formovanie dopytu a ponuky. Jednotlivé subjekty dokonalého trhu sa zúčastňujú na celkovom obrate takou malou čiastkou, že ani jej výrazné zvýšenie alebo zníženie neovplyvní výšku alebo vývoj trhových cien. Z toho vyplýva, že pri takejto forme konkurencie trhový subjekt vplýva na ceny len veľmi málo, ba až zanedbateľne. Podnik sa s dokonalou konkurenciou reálne nestretáva, pretože je len teoretickým ideálom stavu konkurenčnosti. Princíp dokonalkej konkurencie spočíva v tom, že na trhu sa nachádza veľa drobných výrobcov a spotrebiteľov, pričom výrobcovia dodávajú na trh homogénne produkty.

¹¹⁹ Holková, Viera: Základy mikroekonomickej. Bratislava, KON-PRESS 1996, s. 10.

Na trh je zabezpečený voľný vstup a nijaký subjekt neovplyvňuje cenu. Rozdelenie ponuky a dopytu medzi trhové subjekty tak vytvára situáciu, keď žiadny subjekt nemá možnosť vynútiť si trvalé výhodné podmienky. Takže jediným spôsobom, ako podnik môže maximalizovať svoj zisk v dokonale konkurenčnom prostredí, je znížiť náklady. Podnik je nútený hľadať možnosti úspor vo výrobe tak, aby boli náklady na výrobu čo najnižšie.

2. **Nedokonalá konkurencia** sa odchyľuje od dokonalej konkurencie a vyskytuje sa v príslušnom odvetví podnikania vtedy, ak predajcovia nejakým spôsobom kontrolujú cenu v danom odvetví, výrobu odvetvia zabezpečuje veľmi malý počet podnikov alebo len jeden podnik. Ako príčiny nedokonalkej konkurencie sa podľa *Samuelsona* uvádzajú:¹²⁰
 - Nákladové podmienky. Ak veľké podniky vyrábajú produktívne a efektívne, dosiahnu určitú výrobnú úsporu, čo je predispozíciou na to, aby svoje produkty predávali lacnejšie ako malé podniky, ktoré nedokážu znižovať ceny na základe výrobných úspor. Výroba vo veľkom rozsahu prináša úspory, tak znižuje náklady a v dôsledku toho výrobca môže znížiť ceny.
 - Bariéry konkurencie. Vznikajú vtedy, ak reštrikcie zo strany štátu alebo výrazná diferenciácia produktov v odvetví znižuje počet konkurentov na hranicu, keď v danom odvetví zostávajú len podniky s efektívnou štruktúrou svojich nákladov. Bariéry konkurencie majú rôznu podobu podľa spôsobu presadzovania a charakteru.

Nedokonalá konkurencia môže byť ako:

1. **Monopol.** Je to stav, keď na trhu pôsobí jediný podnik. Neexistujú ani substitúty a iné podniky nemôžu na trh vstúpiť. Takáto podoba sa v ekonomickej literatúre označuje ako čistý monopol. Pre čistý monopol je charakteristické, že v odvetví pôsobí len jeden výrobca, ktorý vyrába diferencovaný produkt a neexistuje možnosť iných podnikov vstúpiť na trh. Medzi základné príčiny vzniku čistého monopolu podľa *Holkovej* patrí:¹²¹
 - Prípady, keď trhový dopyt môže uspokojovať svojou produkciou jeden podnik s nižšími priemernými nákladmi, ako keby bolo v odvetví viac menších podnikov. Ide o prirodzený monopol. Ak by trhový dopyt zabezpečovalo viac podnikov, krivky ich dopytov by sa posunuli doľava, čo by znamenalo rast priemerných nákladov. Podniky by sa snažili znižovať priemerné náklady zvyšovaním produkcie, čo by postupne znižovalo cenu. Víťazom by sa po určitom čase stal jeden podnik. Z toho vyplýva, že príčinou vzniku prirodzeného monopolu je koncentrácia viacerých podnikov v odvetví.
 - Monopol, ktorý môže vzniknúť aj tak, že jediný podnik získava kontrolu nad zdrojmi nevyhnutnými na výrobu.
 - Administratívny monopol. Vznik takéhoto monopolu je daný zákonmi a nariadeniami štátu. To znamená, že na základe rozhodnutia štátu určitý podnik získava výsadné postavenie vo výrobe určitých produktov.
 - Špeciálny monopol. K vzniku monopolu napomáha aj udeľovanie patentov určitým podnikom, ktoré sú ich vlastníctvom. Takýto monopol je špeciálnym monopolom a má určité časové obmedzenie. Jeho cieľom je stimulovať inovačné procesy v podnikoch.

¹²⁰ Samuelson, Paul A. – Nordhaus, William D.: *Ekonomie* Praha, Svoboda 1991.

¹²¹ Holková, Viera: *Základy mikroekonomickej teórie*. Bratislava, KON-PRESS 1996.

- Tajný monopol. Takýto monopol vzniká tajnými dohodami medzi rôznymi výrobcami, ktorým zákony nedovoľujú spájať svoje aktivity pri dosahovaní zisku.
2. **Oligopol** je formou konkurencie, pri ktorej na strane ponuky vystupuje malý počet podnikov, ktoré pritom sústredujú prevažnú časť výroby daného produktu. Teória skúma správanie podnikateľských subjektov na dvoch základných modeloch oligopolu podľa *Holkovej*.¹²²
- Symetrický oligopol vzniká vtedy, keď sú oligopolistické podniky rovnako silné.
 - Model cenového vodcu sa prejaví vtedy, keď jeden z podnikov pôsobiach na trhu je ekonomicky výrazne silnejší ako jeho konkurenti. Zmysel vodcu spočíva v tom, že podnik stanoví ceny za svoje produkty a ostatní ich pri stanovovaní vlastných cien kopírujú.

Podľa toho, či podniky vyrábajú rovnaké alebo diferencované produkty, delíme oligopol na:

- homogénny – podniky vyrábajú rovnaké alebo skoro rovnaké produkty,
- heterogénny – podniky vyrábajú čiastočne odlišné produkty.

V oligopole vstupujú podniky do rôznych vzťahov. Môže byť medzi nimi dokonalá súhra (výrobcovia medzi sebou uzatvárajú rôzne dohody), nedokonalá spolupráca (výrobcovia uzatvárajú rôzne neformálne, tajné dohody) a nezávislé vystupovanie (výrobcovia si vzájomne si konkurujú).

3. **Monopolistická konkurencia** sa najviac približuje k dokonalej konkurencii. Na trhu existuje veľký počet konkurentov vyrábajúcich diferencované produkty, čo je jediným rozdielom od dokonalej konkurencie. Konkurencia je:
- prirodzená – produkty sú odlišné v kvalite, výrobcovia poskytujú rozdielnu kvalitu servisu atď.,
 - umelá – produkty sa líšia len značkou.

Na obr. 18 je znázornený prehľad rôznych kategórií dokonalej a nedokonalej konkurencie.¹²³

Tieto príklady nedokonalej konkurencie sú nežiaducim prvkom trhovej ekonomiky a je nevyhnutné usmerňovať ich pôsobenie zavedením úlohy správcu, ktorým je štát. Definovať trhové prostredie je dôležité na úspešné fungovanie podniku. Analýza prostredia, odvetvia a segmentu je súčasťou kapitoly marketingu a strategického riadenia. Pre potreby podnikania je nevyhnutné poznať a sledovať makroekonomiku a zakomponovať podnik do národného, ale aj globálneho priestoru.

Nezvratným procesom ovplyvňujúcim všetky úrovne sféry produkčnej, obslužnej i ďalších sfér je globalizácia svetovej ekonomiky a spoločenského života. Proces globalizácie, t. j. hospodárskeho, politického a bezpečnostného prepájania krajín, regiónov, veľkých častí kontinentov, je v súčasnosti univerzálnym trendom, no nemožno ho chápať absolutisticky, lebo súčasne s ním pôsobia aj odstredivé, dezintegračné sily. Rozhodujúcimi faktormi na zoskupovanie v jednotlivých častiach sveta je ekonomická prosperita – predpoklad účasti na synergických efektoch zoskupenia štátov.

¹²² Holková, Viera: Základy mikroekonomickej. Bratislava, KON-PRESS 1996.

¹²³ Samuelson, Paul A. – Nordhaus, William D.: Ekonomie. Praha, Svoboda 1991, s. 570.

Typy trhových štruktúr				
Štruktúra	Počet výrobcov a stupeň diferenciacie produktov	Oblasť ekonomiky, kde daná oblasť prevláda	Stupeň, v akom má podnik kontrolu nad cenou	Metódy marketingu
Dokonalá konkurencia	Veľký počet výrobcov, rovnaké produkty	Niekoľko nespracovaných poľnohospodárskych produktov (obilniny, strukoviny ...)	Žiadny	Zmena trhu alebo aukcia
Nedokonalá konkurencia Monopolistická konkurencia	Veľký počet výrobcov, veľa skutočných alebo počítovaných rozdielov v produktoch	Maloobchod (potraviny, spotrebné predmety ...)	Určitý	Reklama a súperenie v kvalite, riadená tvorba cien
Oligopol	Niekoľko výrobcov, malý alebo žiadny rozdiel v produktoch Niekoľko výrobcov, určitá diferenciacia produktov	Oceľ, chémia Autá, počítače	Určitý	
Monopol	Jediný výrobca, produkt bez substitútov	Miestny telefón, elektrárenské a plynárenské verejno prospesné podniky („prirodzené monopoly“)	Značný, ale zvyčajne regulovaný	Reklama a propagácia produktov zákazníkom

Obr. 18. Kategória dokonalej a nedokonalej konkurencie

Cieľom je dosiahnuť efektívnejší prístup k surovinám, energetickým, ľudským a finančným zdrojom, stabilitu odbytu produkcie, vyššiu bezpečnosť a spoločenskú stabilitu. Motorom globalizácie je porovnanie ziskov, ktoré podniky fungujúce na báze „umiestnenia“ kapitálu v závislých krajinách a regiónoch dosiahli a mohli repatriovať. Pre takýto podnik a jeho materskú krajinu je rozhodujúca veľkosť tvorby a realizácie zisku a nie objem obchodu. Preto v globalizácii majú ziskovú príležitosť i malé štáty a ich nadnárodné podniky.

Politici a poprední ekonómovia transformujúcich sa krajín strednej a východnej Európy žijú v súčasnosti v zajatí systémových politických zmien a často si dostatočne neuvedomujú zásadný charakter zmien prebiehajúcich vo svetovej ekonomike. V médiách sa síce veľa diskutuje o meniacej sa svetovej ekonomike, ale ekonómovia sú viacej zaujatí zvládaním zmien prechodu centrálne plánovanej ekonomiky na ekonomiku trhových, úpravou nedostatočných alebo nevhodných predpisov ako riešením vonkajších, často však podstatných ekonomických vzťahov. Viacerí predstavitelia reformných vlád preferujú veľmi liberálne ekonomické prístupy ku všetkým podstatným otázkam ekonomickej transformácie bez hlbokého poznania podstaty prebiehajúcich zmien. Hlbšie analýzy ukazujú, že situácia je omnoho komplikovanejšia, než aby sa redukovala na bežné konštatovanie o globalizácii svetovej ekonomiky. Pokúsime sa stručne opísať, čo je jej podstatou, z čoho pramení a akým smerom bude pokračovať.

McLuhan globalizáciu obrazne označuje ako vznik globálnej svetovej dediny, pri ktorej sa jednotlivé ekonomické a geografické oblasti sveta postupne zblížujú a stávajú sa tak závislejšími.¹²⁴

¹²⁴ McLuhan, Marshall: The Brain and the Media: The Western Hemisphere. Journal of Communication 28/1978.

Rozmanité charakteristiky globalizácie sa pokúšil zhrnúť prezident Svetového ekonomického fóra *Schwab*, podľa ktorého bude svetová ekonomika (bližšie problematiku globalizácie rozoberá *Šikula*¹²⁵):

- globálnou ekonomikou vybudovanou na silných regionálnych zoskupeniach,
- ovládanou a usmerňovanou megakonkurenciou,
- ekonomikou, v ktorej budú inovácie zamerané na zdrojovo náročný rast produktivity práce nahradené inováciami založenými na všestrannom využívaní ľudskej tvorivosti,
- molekulárnou ekonomikou, v ktorej jednotlivci majú možnosť konať a vytvárať hodnoty,
- sieťovou ekonomikou, v ktorej sa budú spomenuté molekuly navzájom prepájať,
- virtuálnou ekonomikou prekonávajúcou obmedzenia času a priestoru vytváraním virtuálnych podnikov, virtuálnych tímov a agentúr, virtuálnych ziskov,
- ekonomikou bez sprostredkovateľov,
- ekonomikou, v ktorej ťažiskové vstupy budú založené na vedomostiach a hodnotu práce bude nahrádzať hodnota vedomostí,
- atrofiou hodnôt prác a hypertrofiou prisľubovaných ziskov,
- globálnym podnikovým občianstvom vytvárajúcim podporu prostrediu, v ktorom pôsobia pobočky v ekológii, bezpečnosti, vzdelávaní a sociálnej podpore lojálnej komunity a pod.

Globalizácia ako novodobý fenomén vstupujúci do svojej tretej vývojovej etapy má aj svoje negatívne stránky, medzi hlavné patria najmä:

- negatívne priority v smerovaní technologického pokroku,
- rýchly odlev finančných prostriedkov a strata investičných príležitostí,
- deformácie v oblasti ľudskej práce,
- prehlbovanie sociálnych rozdielov roztváraním nožníc medzi bohatstvom a chudobou,
- deštrukcia životného prostredia globálnych rozmerov,
- zneužívanie dominantnej sily korporácie na nedostatočnom konkurenčnom trhu.

¹²⁵ Šikula, Milan: Globalizácia – rázcestie civilizácie. Bratislava, Sprint 1999.

Zmeny vo svetovej ekonomike

Globalizácia zasahuje do politiky, ekonómie, ekológie, psychológie aj práva. Pochybnosti, ktoré spôsobuje, majú pôvod práve v tejto šírke. Názory na globalizáciu sú často protichodné.¹²⁶ *Petříček* definuje „globálne“ ako niečo nepredstaviteľné, čo je už mimo definície a je príliš obsiahle.¹²⁷ *Habermas* pojem globalizácia používa na opísanie procesu, nie konečného stavu. Označuje rastúci objem intenzifikácie dopravných, komunikačných a výmenných vzťahov ponad národné hranice.¹²⁸ Tak ako v devätnástom storočí železnica, parník a telegraf zhustili a zrýchlili prepravu produktov a osôb, ako aj výmenu informácií, dnes satelitná technika, letecká doprava a digitalizovaná komunikácia vytvárajú širšiu a hustejšiu sieť. „Sieť“ sa stala kľúčovým slovom, nech už ide o cesty pre tovary a osoby, o prúdenie kapitálu či peňazí, o elektronický prenos či spracovanie informácií alebo o ekologický kolobeh medzi človekom, technikou a prírodou. Globalizačné tendencie sa prejavujú v mnohých dimenziách. Tento termín sa rovnako využíva pri označení interkontinentálneho rozšírenia telekomunikácií, masového turizmu alebo masovej kultúry, rovnako ako pri označení rizík prekračujúcich hranice, ktoré sú spojené s obchodom so zbraňami, či pri pomenovaní celosvetových vedľajších dôsledkov preťaženého ekosystému, alebo nadnárodnej spolupráce medzi vládnymi či mimovládnymi organizáciami či rýchleho pohybu kapitálu. Podľa *Habermasa* dôležitú dimenziu predstavuje ekonomická globalizácia, o jej novej kvalite dnes azda niet pochyb. Rozšírenie a zintenzívnenie medzištátneho obchodu možno pozorovať nielen v posledných desaťročiach, ale už aj v období voľného obchodu pred rokom 1914. Zjednotený názor panuje na rapídne narastajúci počet a vplyv nadnárodných podnikov s celosvetovými produkčnými sieťami, ako aj na rast priamych investícií v zahraničí. Rovnako niet pochybností o zrýchlení pohybu kapitálu na finančných trhoch spojených najnovšími informačno-komunikačnými technológiami a tendenciami osamostatňovania sa finančných trhov, ktoré si vytvárajú vlastnú dynamiku nezávislú od reálnej ekonomiky. Tento vývoj vedie k značnému zostreniu medzinárodnej konkurencie. Predvídajú ekonómovia už v osemdesiatych rokoch dvadsiateho storočia rozlišovali známe formy „medzinárodnej“ ekonomiky a novú podobu „globálnej“ ekonomiky. *Habermas* ďalej poukazuje na to, že je očividné, ako ekonomická globalizácia prostredníctvom poklesu daňových príjmov vplyva na štátnu sociálnu politiku. Rovnako dôležitý ako kríza verejných rozpočtov je aj koniec keynesiánskej hospodárskej politiky. Pod tlakom globalizovaných trhov národné vlády čoraz väčšmi strácajú schopnosť politiky ovplyvňovať globálne dianie na trhu. „Ohodnotenie“ národných hospodárskych politík medzičasom prevzali medzinárodné burzy. Preto politika zdaňovania dopytu pravidelne vyvoláva vonkajšie efekty, ktoré pôsobia kontraproduktívne na národný ekonomický kolobeh. „Keynesiánstvo v hraniciach krajiny“ už nie je možné.

¹²⁶ Napríklad, *Jaspers* napísal, že „zvrhnutím atómovej bomby na Hirošimu roku 1945 sa začala nová fáza politiky: globálna politika. Experti OSN v roku 1996 oznámili, že „globálne otepľovanie“ sa definitívne potvrdilo. V tom zmysle globalizáciu možno chápať ako proces, ktorý sa začal použitím atómovej bomby a pokračuje globálnym otepľovaním, vznikom nadnárodných ekonomických podnikov a iných procesov a aktivít, ktoré sa vymykajú kontrole politických inštitúcií národných štátov. V Európe sme si zvykli chápať globalizáciu ako hrozbu pre tradičné hodnoty, identity a kultúry, ktorá preniká zo Spojených štátov amerických. Z tejto krajiny však prichádza aj zatiaľ neuskutočnená predstava o slobode a spravodlivosti pre všetkých. Spravodlivosť však predpokladá solidaritu a solidarita je jedna z mála skutočností, ktoré nemožno globalizovať. Solidarita predpokladá, že existuje niečo spoločné – hodnoty, identita alebo kultúra. Predstava globálnej solidarity, solidarity s cudzími alebo s tými, čo žijú na druhom konci svet, sa považuje v lepšom prípade za sebaklam a v horšom za podvod. Gál, Egon: Výzva myslieť inak. http://www.fos.sk/p_01.htm.

¹²⁷ *Petříček*, Miroslav: Úvod do súčasnej filosofie. Praha, Herrmann a synové 1997.

¹²⁸ *Habermas*, Jürgen: Postnárodná konstelácia a budúcnosť demokracie. http://www.fos.sk/p_03.htm.

V povojnových rokoch bretonwoodsky systém pevných výmenných kurzov spolu s inštitúciami ako Svetová banka a Medzinárodný menový fond vytvorili medzinárodný hospodársky režim umožňujúci rovnováhu medzi národnými hospodárskymi politikami a pravidlami liberalizovaného svetového obchodu. Potom, čo sme začiatkom sedemdesiatych rokov dvadsiateho storočia tento systém opustili, vznikol celkom nový, „nadnárodný“ liberalizmus. A na čoraz globalizovanejších trhoch sa rovnováha posunula jednoznačne v neprospech operačného priestoru štátnych aktérov. V podmienkach globálnej súťaže zastrenej na „miestnu“ konkurenciu sa podnikatelia viac ako kedykoľvek predtým usilujú zvýšiť produktivitu práce, aby tak ešte urýchlili dlhodobý technologický trend uvoľňovať pracovné sily. Hromadné prepúšťanie podčiarkuje rastúci hrozivý potenciál pohyblivých podnikov v porovnaní so všeobecne oslabenou pozíciou lokálne pôsobiacich odborov. V tejto situácii, keď sa vyčerpáva opakovanosť rastúcej nezamestnanosti, preťažených sociálnych systémov a klesajúcej finančnej sily štátu, opatrenia podporujúce rast sú o to potrebnéjšie, o čo menej sú uskutočniteľné.

Globalizácia má aj svoje tienisté stránky. Jednou z oblastí, kde sa tieto negatíva prejavujú, je ľudská práca a sociálna dimenzia človeka. Príčiny takéhoto stavu možno hľadať v prevratne zmenenom vzťahu medzi zavádzaním nových technológií na jednej strane a likvidáciou existujúcich a vytváraním nových pracovných miest na druhej strane. Doterajší vývoj v oblasti zavádzania nových inovatívnych technológií sa vyznačoval generovaním rovnakého alebo väčšieho počtu pracovných miest. Ale na prelome osemdesiatych rokov dochádza v tomto trende k zlomu. Začínajú sa zavádzať vysokosofistikované zariadenia a celú spoločnosť ovplyvňuje obrovská miera informatizácie. *Leontief* v tejto súvislosti uviedol, že „ďalší technologický pokrok zrejme povedie k tomu, že úloha ľudskej bytosti ako najdôležitejšieho činiteľa vo výrobe sa postupne vytratí z priemyselnej scény tak, ako zmizla úloha koní v poľnohospodárstve“.¹²⁹

Zmeny vo svetovej ekonomike azda najvýstižnejšie opisuje *Drucker*.¹³⁰ Podľa neho sa svetová ekonomika v posledných rokoch už podstatne zmenila, a to nezvratne. Zaznamenáva tri zásadné zmeny:

1. ekonomika priamych produktov stratila súvislosť s priemyselnou ekonomikou,
2. v rámci priemyselnej ekonomiky sa stratila závislosť medzi výrobou a zamestnanosťou,
3. akcelerátorom svetovej ekonomiky sa namiesto obchodovania s materiálnymi produktmi stali presuny kapitálu.

Tieto zmeny majú skôr stály ako cyklický charakter. Na prvý pohľad pôsobia prevratne, preto si zaslúžia podrobnejšie vysvetlenie. Nie sú ľahko akceptovateľné ani pre známe osobnosti, lebo len málo renomovaných ekonómov uznáva fakt, že namiesto makroekonomiky jedného štátu rozhodujúcim faktorom sa stáva svetová ekonomika.

¹²⁹ Leontief, V.: Ukolébavka z věže ze slonoviny. Praha, Hospodářské noviny 14. 2. 1997.

¹³⁰ Drucker, Peter F.: Budoucnost začíná dnes. Praha, Management Press 1992.

Ekonomika priamych produktov

Prepadom cien ropných surovín v roku 1972 sa začal proces celosvetového zrútenia cien surovín. Podstatné však bolo, že pokles cien surovín nevedol k depresii svetovej ekonomiky. Po tomto prepade priemyselný svet funguje, akoby žiadna surovinová kríza nebola (v zmysle poklesu cien surovín). Jediným možným vysvetlením je, že sektor primárnych produktov sa stal okrajovým, kým v minulosti bol centrálny. Znamená to, že sa stratila závislosť medzi surovinovou a priemyselnou ekonomikou. Ale táto skutočnosť nesmierne vplyva na ekonomiku a sociálnu politiku tak vo vyspelých, ako aj v rozvojových krajinách. Uvedieme príklad potravinového trhu. Dopyt po potravinách rástol podľa prognóz popredných ekonómov, ale ponuka rástla rýchlejšie a dokonca predstihovala rast obyvateľstva. Dôsledkom je, že tzv. dovozové trhy pre potraviny sa takmer celkom stratili.

Hlavným dôvodom, prečo sa zrútil trh surovín, je pokles množstva surovín potrebných na jednotku produkcie, v posledných rokoch je to v priemere o 1,25 % ročne. Čo je príčinou tohto poklesu? Nie je to preto, že klesá význam priemyselnej výroby, ale fakt, že priemyselná výroba prechádza od procesov materiálovo náročných k procesom materiálovo nenáročným. Jedným z dôvodov je vznik odborov pracujúcich s modernými technológiami, akými sú napríklad telekomunikácie (kde sa potreba medených káblov odhadovala na milióny ton a káble nahradili tony sklenených vlákien).

Súvislosť medzi výrobou a spotrebou

Podstatu problému vykresľuje príklad z USA. Nie je pravda, že americká ekonomika sa dezindustrializuje. Dezindustrializuje sa americká pracovná sila. Pri neustále klesajúcom počte zamestnancov vzrástla americká spracovateľská výroba. Rešpektovať tento trend je základný predpoklad, ako udržať konkurenčnú schopnosť. Pokiaľ sa nejakému podniku, priemyselnému odvetviu alebo niektorej krajine nepodarí radikálne zvýšiť objem spracovateľskej výroby a súčasne radikálne znížiť počet robotníckych miest, nemôže dúfať, že si udrží konkurenčnú schopnosť. Táto všeobecne známa skutočnosť sa dnes komplikuje ďalšími procesmi. Jedným z nich je nahrádzanie manuálnej práce znalosťami a kapitálom. Druhým je posun od odborov náročných na prácu k odborom náročným na znalosti, ktoré neustále zvyšujú svoj podiel. Náklady na vytvorenie mikročipu tvorí 70 % znalostí, na prácu 12 %. Podobne vo farmaceutickom priemysle náklady na prácu predstavujú 10 – 15 %, náklady na výskum, vývoj a klinické testy takmer 50 %. Vo všetkých vyspelých krajinách sa pracovníci so znalosťami stali ťažiskom výrobných síl.

Ekonomická teória obvykle považuje národné hospodárstvo za autonómnu jednotku a ako hlavnú ekonomickú kategóriu akcentuje ponuku. Posledné desaťročia však dokazujú, že ekonomicky úspešné krajiny (Nemecko, Japonsko) vychádzajú vo svojich ekonomických stratégiách zo svetovej ekonomiky, systematicky analyzujú a prognózujú jej trendy. Za prioritné ciele považujú konkurenčné postavenie a využívanie zmien svetovej ekonomiky ako rozvojových príležitostí.

Od „reálnej“ ekonomiky k symbolickej ekonomike

Ďalšou základnou zmenou je, že symbolická ekonomika (pohyb kapitálu, devízové kurzy a úverové toky) sa stáva zdrojom dynamiky svetového hospodárstva a nahrádza v tejto funkcii reálnu ekonomiku – toky produktov.

Pre toto obdobie sú charakteristické pohyby kapitálu nesúvisiace s obchodom a dokonca od neho v podstate nezávislé. Ich objem niekoľkonásobne prevyšujú peňažné transakcie vyplývajúce z obchodu. Neexistuje žiadne jednoduché vysvetlenie explózie nadnárodných peňažných tokov, pomohli jej však vytvorené finančné inštrumenty v podobe derivátov a futurít. Do popredia sa dostali špekulácie a s nimi sa začali nadsadzovať hodnoty kapitálových trhov, vznikol tzv. bublinový efekt, ktorý sa vždy končí splasnutím v najnevhodnejšom termíne. Tieto príčiny viedli k zásadnej zmene. Vo svetovej ekonomike už neexistuje úzka spojitosť medzi reálnou ekonomikou produktov a symbolickou ekonomikou peňazí, úverov a kapitálu, obe tieto ekonomiky sa od seba vzdalujú a prinášajú nestabilitu. Svetová ekonomika nezodpovedá ani keynesiánskemu modelu, v ktorom symbolická ekonomika určuje ekonomiku reálnu, ani tradičným neoklasickým prístupom, ktoré naopak tvrdia, že pre medzinárodné toky kapitálu je rozhodujúci obchod s produktmi. Pre veľké množstvo faktorov a neznámych sú súvislosti medzi poruchami v medzinárodnej ekonomike a domácimi ekonomikami veľmi nejasné. Napriek obrovskému deficitu obchodnej bilancie USA majú hneď po Japonsku najnižšiu nezamestnanosť zo všetkých priemyselných krajín. Je nižšia ako nezamestnanosť v Nemecku, ktorého vývoz spracovateľského tovaru a prebytok obchodnej bilancie rastie takmer rovnako rýchlo ako v Japonsku. Napriek exponenciálnemu rastu japonskej obchodnej bilancie nie je japonská domáca ekonomika na vzostupe a nevytvára nové pracovné príležitosti. Ako možno tieto konštatovania zhrnúť? Ekonómovia považujú za nevyhnutné obe oblasti – reálnu a symbolickú ekonomiku – spojiť. Rozchádzajú sa však v tom, ako k tomu dôjde.¹³¹ Nech sa ukáže správny akýkoľvek scenár, ani jeden nesľubuje návrat k „normálnosti“, na akú sme boli zvyknutí celé desaťročia. Jedným z trvalých dôsledkov rozchodu symbolickej a reálnej ekonomiky je to, že devízové prepočítavacie kurzy medzi hlavnými menami budeme musieť v ekonomickej teórii aj v podnikateľskej praxi považovať za faktor komparatívnych výhod. Devízové prepočítavacie kurzy sa stali významným komparatívnym nákladom, ktorý podniky nemôžu úplne ovplyvniť. Každý podnik vystavený vplyvu medzinárodnej ekonomiky si musí uvedomiť, že podniká v dvoch smeroch súčasne. Je výrobcom produktov a zároveň sa zaoberá financiami.

Zintenzívňovanie globalizácie

Zintenzívňovanie globalizácie sa markantne prejavuje v zvyšovaní počtu účastníkov rôznych zoskupení, stúpa počet a potenciál transnacionálnych podnikov a sieťových podnikov s filiálkami rozmiestnenými aj v desiatkach krajín a na viacerých kontinentoch.¹³² Transnacionálne podniky sú protagonistami internacionalizačných a interdependenčných procesov vo svetovej ekonomike. V súčasnosti kontrolujú asi tretinu svetového objemu priamych zahraničných investícií. Asi 100 najväčších transnacionálnych podnikov kontroluje v podstate celé svetové investičné prostredie. Zámery transnacionálnych podnikov sa stávajú hlavným faktorom integračných strategických procesov. Intenzitu zahraničnej investičnej aktivity pritom ovplyvňuje nielen potenciál vývozu kapitálu, ale aj absorpčná schopnosť jeho dovozcov. V tomto smere pomerne dobré výsledky dosahuje ázijské centrum. Štáty strednej a východnej Európy sú silne dekapitalizované, na zvýšení ich absorpčnej schopnosti majú záujem tak jednotlivé štáty, ako aj krajiny Európskej únie.

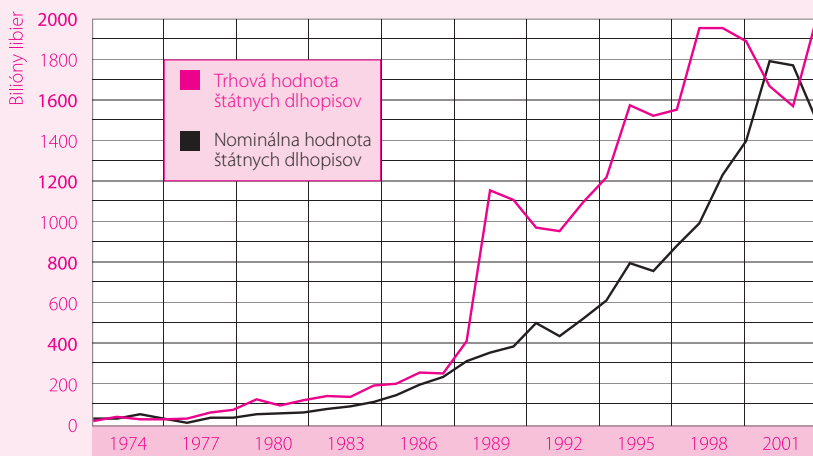
¹³¹ Konkrétne sa uvádza, či k tomu dôjde formou mäkkého pristátia, alebo čelnej zrážky.

¹³² Podrobne sa problematika analyzuje v edícii *Global Investing*, Morgan Stanley and Co Inc. 1996.

V ostatnom období sa mení tradičné smerovanie pohybu zahraničného kapitálu. Namiesto vývozu kapitálu do oblastí s lacnou pracovnou silou začína prevažovať výmena kapitálu medzi štátmi s vyspelou trhovou ekonomikou, kde je predpoklad stabilnej ekonomiky.

Zmeny alokačných kritérií pri vývoze kapitálu možno zhrnúť takto:

- Výrazne klesá výhoda lacnej pracovnej sily, zvyšujú sa nároky na kvalifikované pracovné sily (náklady na zaškolovanie tak možno minimalizovať). Týmto spôsobom stredne rozvinuté štáty s pokojnejším zázemím získavajú isté preferencie.
- Posilňuje sa váha exportného a spotrebného potenciálu na úkor výrobného, v investičnej stratégii stúpa podiel štátov s primeranými možnosťami spotreby (Čína, Mexiko, Ukrajina, Nigéria).
- Preferuje sa technologicky podporné prostredie, zvýšili sa nároky na domácich subkontraktorov, výrazne stúpa význam infraštruktúry (doprava, telekomunikácie, banky).
- Alokačným kritériom je aj politická, sociálna, menová stabilita s dôrazom na právne zázemie s nezávislými a funkčnými súdmi a nízkokorupčným prostredím, ako aj bezproblémový vývoz zisku, pričom sa uprednostňuje podnikanie a špekulácie s krátkymi peniazmi na úkor dlhodobosmerujúcich do hmotného majetku a nehnuteľností.



Obr. 19. Vývoj obchodu na kapitálovom trhu Veľkej Británie

Investori sa orientujú na trhy a štáty so stabilizovaným makroekonomickým a politickým prostredím. Za takých podmienok neustále rastie trhová hodnota cenných papierov. Výrazne sa to prejavuje vo zvyšovaní hodnoty štátnych dlhopisov, ktoré sa považujú za najistejšie investície s malým rizikom v prostredí rozvinutých trhov s cennými papiermi, ako napríklad Veľká Británia.

V súhrne sa javí, že investori sa orientujú prednostne na štáty so stabilizovaným makroekonomickým a politickým prostredím. Na zdokumentovanie týchto zmien možno uviesť viacej príkladov. Významne sa rozšírili medzinárodné bankové úvery.

Stúpa počet emisií na zahraničných kapitálových trhoch. Ukázalo sa, že hromadné privatizačné programy, a najmä privatizácia v krajinách strednej a východnej Európy, významne posilnili celosvetový obchod s akciami. Prudko stúpajú aktivity zahraničných klientov na kapitálových trhoch. Hodnota nákupu a predaja cenných papierov na kapitálových trhoch v USA, v Nemecku, vo Veľkej Británii sa rýchlo zvyšuje. Trhová hodnota akcií a dlhopisov závažne rastie oproti ich nominálnej hodnote na získavanie nových investičných zdrojov, napríklad vývoj na trhu Veľkej Británie dokumentuje obr. 19.

Proces internacionalizácie finančných tokov významne vplyva na činnosť a zmeny na úrovni finančných inštitúcií v jednotlivých štátoch. Presadzuje sa centralizácia kapitálových trhov, vznikajú nové finančné inštitúcie, nazývané „finančné supermarkety“, ktoré poskytujú kompletné finančné služby. Navyše veľké a silné nefinančné subjekty začínajú poskytovať finančné služby, napríklad investičné fondy a inštitúcie. Podnikateľskej sfére internacionalizácia finančných tokov prináša viacero výhod. Po prvé, je to možnosť získať dodatočný kapitál zo zahraničia, po druhé, podnikom sa otvárajú nové možnosti predaja, reinvestícií alebo investovania do zahraničia.

Účinnosť globalizácie a jej ekonomické hranice pomáha rozširovať informatika. Dnes si každý podnikateľ nájde v informačnom servise Internetu konkurenčné ponuky a zákazníkov môže odoslať primeranú odpoveď. Na súčasných trhoch je úspešná lepšia kvalita, nižšia cena a komplexnosť dodávky. Tieto fenomény využívajú predovšetkým moderné, veľké a silné podniky a tvoria ich konkurenčnú výhodu.

Integrácia krajín do ekonomických blokov

Charakteristickou črtou vplyvu na postavenie podniku v prostredí globalizačných trendov je vznik troch základných ekonomických blokov:

- európsky (hlavná úloha patrí Európskej únii v podobe Maastrichtu),¹³³
- americký (s vedúcou pozíciou USA),¹³⁴
- ázijský (primát zohráva Japonsko).¹³⁵

Význam týchto troch ekonomických blokov je taký veľký, že obsah a formy obchodných procesov medzi nimi tvoria kostru svetového obchodu a sú navzájom prepojené do svetových združení.¹³⁶ Väčšina krajín, v ktorých nadnárodné podniky podnikajú a chcú uspieť, sa musí stať integrálnou súčasťou niektorého z týchto blokov. Závislosť od ekonomického bloku určuje geografická poloha danej krajiny.

Veľmi dôležitou súčasťou rozvoja je integrácia krajín, ktoré sa vzhľadom na ekonomickú integráciu až donedávna správali ako relatívne uzavreté systémy. Týka sa to najmä krajín strednej a východnej Európy, ktorých ekonomický systém sa v minulosti zakladal na centrálnom plánovaní. Tieto krajiny postupne prekonávajú etapu prepadu po roku 1989 a dostávajú sa

¹³³ Dobrovoľné politické a ekonomické zoskupenie demokratických štátov Európy s cieľom dosiahnuť jednotu v Európe.

¹³⁴ NAFTA – (North American Free Trade Agreement), LAFTA – Latinsko-americké združenie voľného obchodu (Latino American Free Trade Agreement), MERCOSUR – Združenie bežného obchodu medzi Brazíliou, Argentínou, Paraguajom a Uruguajom, ako aj spojenie Južnej a Severnej Ameriky do voľného obchodu FTAA (The Free Trade Area of the Americas).

¹³⁵ ASEAN – Asociácia juhovýchodných ázijských krajín a troch mocností – (Association of Southeast Asian Nations, Plus Three leaders China, Japan, and South Korea), APEC – Ázijsko-pacifická ekonomická spolupráca (Asia-Pacific Economic Cooperation).

¹³⁶ OECD – Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj (Organization for Economic Cooperation and Development) či WTO – Svetová obchodná organizácia (The World Trade Organization).

do štádia ekonomického rastu. Ekonomika sa kompletne transformuje na trhovo orientovanú ekonomiku so sociálnymi aspektmi a ekologicky prijateľnú. Toto obdobie si okrem riadenia procesov transformácie vyžaduje aj primerané osvojenie si poznatkov, návykov a skúseností na zvládnutie hi-tech informačnej spoločnosti. Nie je totiž možné vstúpiť do novej civilizácie bez osvojenia si vedomostných a znalostných štruktúr. V krajinách strednej a východnej Európy na všetkých stupňoch vládne eufória, neregistrujú sa však, alebo len veľmi málo, poznatky o novej etablujúcej sa civilizácii, ktorá všetko vytvára na vedomostných a informačných štruktúrach. Buduje sa poznatkovo orientovaný svet, ale spomínané krajiny vrátane Slovenska zostávajú v zajatí foriem a charakteristík industriálnej spoločnosti, ktorej možnosti sú vyčerpané a umožňujú veľmi obmedzený rozvoj. Globálna ekonomika a poznatkovo orientovaný svet sú faktom súčasnosti a základom budúceho obdobia. Procesy transformácie zasiahli zatiaľ len vlastnicke pomery, menej vlastnú štruktúrálnu prestavbu ekonomiky, morálne a etické dimenzie.

Na zapojenie ekonomík krajín strednej a východnej Európy do integračných zoskupení Európskej únie je potrebné osvojiť si obsah „bielej knihy Európskej únie“ a myslenie protagonistov tohto sveta. Spomínaný dokument sa opiera o strategický cieľ, tzn. kompatibilitu podmienok a mechanizmov fungovania vnútorného trhu v Európskej únii s asociovanými krajinami. Biela kniha analyzuje a vymedzuje tento strategický cieľ z politického hľadiska a formuluje aj kroky na realizovanie spoločného zákonodarstva únie v oblasti vnútorného trhu. Postupnosť legislatívnych krokov má doviesť asociované krajiny k hospodárskej integrácii bez hraníc, v ktorých bude umožnený voľný pohyb kapitálu, pracovných síl a produktov. Ide o posilnenie demokracie, občianskej spoločnosti, uplatnenie stabilných makroekonomických koncepcií, privatizácie, priemyselnej reštrukturalizácie a liberalizácie obchodu. V tejto oblasti je skrytých aj veľa otvorených otázok, ktoré možno zhrnúť do vzťahu postavenia silných a slabých, veľkých a malých v rámci integrovaného spoločenstva.

Rozširujúca sa medzinárodná integrácia a jej súvislosti s globalizáciou kladú dôraz na hospodársku súťaž, čím postavili transatlantické vzťahy na prah novej éry. Niektorí ju vnímajú ako obdobie, ktoré prinesie vzájomné odcudzenie v narastaní konkurencie a snahy Európskej únie vytvoriť také vnútorné prostredie, aby sa táto ekonomika stala najväčšou na svete. Iní, a tí sú zatiaľ v prevahe, sa domnievajú, že globalizácia ekonomiky a spoločné politické výzvy Európskej únie a USA ich ešte väčšími zomknú. Dôvodov, prečo by to tak malo byť, je viac. Napriek stúpajúcejmu počtu obyvateľov USA mimoeurópskeho pôvodu biela populácia, ktorá má k Európe prirodzene najbližšie, je stále v prevahe. Názory verejnej mienky sú často rozdielne tak vnútri USA alebo Európskej únie, ako medzi nimi samými.

Podľa *Brockovej* otázky rozdeľujúce Európsku úniu a USA majú tendenciu byť partikulárne a individuálne – preto nemali by ohrozovať enormne komplexný a produktívny vzťah Európskej únie a USA, ak nejde o tretie krajiny a ich pôsobenie v nich.¹³⁷ Podobne ako partikulárne otázky, aj jednotliví politickí predstavitelia „prídu a odídu“ (príklad rezignácie Európskej komisie), ale vybudovaný vzťah pretrvá aj napriek vnútorným politickým zmenám. Spoločná agenda USA a Európskej únie má extrémne široký záber. Ich vzájomný obchodný obrat sa realizuje medzi krajinami s vysokými mzdami, vysokými pracovnými a environmentálnymi štandardmi a zároveň nediskriminačným vzájomným prístupom na ich trhy (s výnimkou poľnohospodárskej produkcie). Týmto vzťahom sa na oboch stranách Atlantiku vytvára 14 miliónov pracovných miest.

¹³⁷ Brocková, Ingrid: Transatlantická ekonomická pr(i)eviazanosť?, <http://www.fos.sk>.

Európa je pre USA najdôležitejší partner v presadzovaní zmien a budovaní svetového obchodného systému. Progres za posledných 50 rokov sa dočiil predovšetkým presadzovaním európsko-amerických iniciatív a dohôd. Spoločné vodcovstvo Európskej únie a USA už zaznamenalo viaceré úspechy: Uruguajské kolo GATT, založenie Svetovej obchodnej organizácie (WTO), dohoda WTO o informačných technológiách, základná dohoda WTO o telekomunikáciách, dohoda WTO o finančných službách. Ak sa tieto dva bloky nedohodnú, ako to bolo pri poľnohospodárskych otázkach v uruguajskom kole, liberalizácia trhu sa výrazne spomaľuje.

Vzájomné prepojenie medzi Európskou úniou a USA sa natoľko rozšírilo, že „transatlantickú previazanosť a spoločnú zodpovednosť za globálne vodcovstvo treba riešiť na novej úrovni, a tak Európa s USA musia prísť nielen s novou stratégiou a inštitucionálnou kapacitou na zvládnutie bilaterálnych vzťahov, ale aj s návrhom na riešenie otázok globálnej ekonomiky“.¹³⁸ Vývoj vzájomných vzťahov sa príliš sústreďoval na riešenie technických a často byrokratických otvorených otázok: dovoz banánov do Európy, testovacie procedúry na farmaceutické produkty, adekvátne zastúpenie EMU (Európskej menovej únie). Na druhej strane mnoho výzev zostáva nedoriešených: globálne otepľovanie, energetická politika či politika regionálnych blokov. Vo vzájomnom vzťahu USA – Európa sa už veľa urobilo, ale veľa zostáva nedoriešeného: konflikt v juhovýchodnej Európe, nestabilita a chudoba za hranicami Európskej únie a NATO, medzinárodný terorizmus, kriminalita, šírenie drog a pod. Na ich prekonanie treba vytvoriť partnerstvo smerujúce k dosiahnutiu bezpečnosti, prosperity a zlepšeniu kvality života občanov. Amerika podporuje každú iniciatívu zameranú na prehĺbenie a rozšírenie politickej a ekonomickej integrácie Európy. Zjednotená Európa bude silnejším partnerom v presadzovaní spoločného cieľa – budovania stabilného, prosperujúceho a slobodného globálneho systému.

¹³⁸ Brocková, Ingrid: Transatlantická ekonomická pr(i)eviazanosť?, <http://www.fos.sk>.

Príloha 1

Dôsledky spoločenskej transformácie v podniku

Význačný spoločenský zvrat v postsocialistických krajinách v podobe odstránenia centrálného plánovania a zavedenia voľného a otvoreného trhu si v podnikoch vyžiadal zásadné, transformačné zmeny. Predovšetkým sa celospoločenské vlastníctvo zmenilo na súkromné, čo predstavuje takú zmenu, ktorú môžeme charakterizovať ako transformačnú. Charakteristické boli časté zmeny koncepcie privatizácie, čo vyvolalo nepredvídateľné správanie podnikov. Rovnako sa menili vzťahy medzi pracovníkmi a manažmentom i medzi podnikmi navzájom. Významnú úlohu zohrali banky a Fond národného majetku. Prirodzeným dôsledkom bolo nahromadenie problémov vyplývajúcich z externých väzieb.

Závažným problémom je nedostatok finančných prostriedkov. Podniky privatizované formou priameho predaja sú enormne zadlžené. V mnohých prípadoch vlastný kapitál má minimálnu, zákonom stanovenú hranicu, zatiaľ čo úvery sa pohybujú v desiatkach, ale aj v stovkách miliónov korún. V podnikoch privatizovaných formou kupónovej privatizácie nedošlo k prílevu kapitálu. Tu chýbajú zdroje potrebné na reštrukturalizáciu. V počiatočných rokoch transformácie túto situáciu vo väčšine podnikov zhoršoval značný, niekedy aj dramatický pokles tržieb. Zadlženosť podnikov vstupujúcich do druhej vlny kupónovej privatizácie bola už na prijateľnej úrovni (priemerne asi 35 %), aj to však znamenalo pre podniky veľkú záťaž vzhľadom na ich nízku výnosnosť. Finančné ťažkosti všetkých podnikov ďalej prehĺbilo rozvíjajúce sa bankovníctvo a absencia inštitúcií podnikajúcich s rizikovým kapitálom. V bankách pretrvával byrokratický prístup k úverovaniu. Banky riadené štátom mechanicky trvali na štvorročnej dobe splatnosti úverov, neúmerne vysokej úrokovej miere, zástavách alebo garanciách, boli veľmi málo ochotné zúčastňovať sa na riziku vyplývajúcom z realizácie jednotlivých projektov. Inou alternatívou je financovanie podnikateľských príležitostí zahraničným kapitálom.

Prehĺbila sa diferenciácia podnikov nielen podľa vlastníckych vzťahov a foriem, ale aj podľa veľkostnej, organizačnej a odvetvovej štruktúry. Je veľká rozdielnosť v ziskovosti či stratovosti podnikov, konkurencieschopnosti, exportnej schopnosti a inovatívnosti, likvidite a podobne. Ďalšie problémy nastali vznikom nezamestnanosti a jej vysokou mierou.

V procese transformácie boli rozhodujúce:

- financie,
- rentabilita,
- zadlženosť,
- investície,
- inovácie,
- kvalita,
- konkurenčná schopnosť,
- domáce a zahraničné trhy.

V období privatizácie a prakticky až doteraz sa za problémové oblasti slovenských podnikov považuje úverové zaťaženie, nedostatočná rentabilita, nedostatok finančných prostriedkov, ekologické zaťaženie, záložné práva bánk a nevyjasnené majetkové práva, niekedy nižšia kvalita produkcie. Výsledný efekt z podnikania je zväčša veľmi slabý, rentabilita sa v nedávnej minulosti pohybovala v úrovniach, keď vytvorené zdroje neboli dostatočné na reprodukciu

a rozšírenie podnikateľských aktivít. Táto skutočnosť je výsledkom prezamestnanosti, preinvestovanosti, zadlženosti, platobnej neschopnosti, nízkej produktivity práce, nedostatočnej kvality produktov, nízkej inovatívnosti, čiastočne aj pretrvávajúceho zamerania manažmentu viac na naturálne výrobné a vôbec hodnotové a predajné procesy atď. Vysokú mieru rentability vykazovali iba podniky farmaceutického, chemického a polygrafického priemyslu. Najnižšia rentabilita bola v podnikoch strojárskoho, elektrotechnického, kožiarskeho a obuvníckeho priemyslu, kde sú potrebné investície do nových zariadení a strojov. Neustále sa zvyšovala zadlženosť podnikov pre deformované prostredie (nedostatočná vymáhateľnosť práva, znehodnotenie obnovy fixného kapitálu cez nízke odpisovanie a vysoká cena nových aktív, štátne zásahy v odvodovej a obchodnej oblasti) a pre ich nízku výnosnosť.

Reštrukturalizácia súvisí s celým radom problémov, ale hlavný je nedostatok zdrojov na investície a vhodné návratné projekty. Zaoštvávanie v produktivite práce za štátni EU by sa mohlo prevažne prekonať len dlhodobou modernizáciou know-how a technológie aj v sofistikovanejších výrobách. Nekvalita, prezamestnanosť a nevyužitie kapacít by sa pri zmene správania ekonomických subjektov mohli stať rezervou rýchleho nárastu produktivity práce už v najbližšom období.

Na druhej strane nevyužitie kapacity sú významnou rezervou umožňujúcou prijímať nové výroby, napríklad zo západnej Európy a pružne reagovať na potreby trhu, osobitne v období začínajúceho sa oživenia ekonomickej činnosti. Ale dlhšie nevyužitie kapacít je spojené s ich zastarávaním.

Najrýchlejšie tempo inovácií a schopnosti vytvárať konkurenčné prostredie umožňujúce vyrovnáť sa s okolím vykazuje terciárna a rastúca kvartárna sféra. Za veľmi krátky čas sa na uspokojivej úrovni zvládli služby v oblasti cestovného ruchu, pohostinstva, bankovníctva, kancelárskych služieb a pod. Riešenie tohto stavu je vzhľadom na celkový pokles ekonomickej aktivity (najmä vo sfére priemyslu a v poľnohospodárstve) veľmi problematické. Nestačia absorbovať pracovnú silu, lebo nemajú potrebné kvalifikačné predpoklady a schopnosti pôsobiť v prostredí, kde je nevyhnutné veľmi rýchlo reagovať na požiadavky zákazníkov. V týchto sférach treba ešte zmeniť návyky vypestované za posledné dve generácie v poskytovaní služieb na základe ochoty, individuálneho prístupu, inovácie a osobného zainteresovania sa do danej problematiky s prijatím výrazného stupňa zodpovednosti.

Zanedbateľný nie je ani problém kvality slovenskej výroby. Dobrý imidž si, žiaľ, udržalo len niekoľko málo značiek. Pre trvalú prevahu dopytu nad výrobou (ponukou), celkove klesajúcu pracovnú morálku a zastaranosť niektorých technológií a so znižujúcou sa úrovňou organizácie práce i riadenia kvalita postupne klesala. Dnes obvykle nedosahuje západoeurópske štandardy. Know-how zahraničných podnikov v mnohých prípadoch viedlo k priamemu prenikaniu zvýšenej kvality produktov. Schopnosť manažmentu riešiť problémy spojené s reštrukturalizáciou a ďalším vývojom podnikov je spravidla rozporná. Po technickej a technologickej stránke je kvalifikovanosť vrcholného a stredného manažmentu na západoeurópskej úrovni. Niektoré nedostatky v oblasti elektroniky a informatiky sú manažéri manažmentu schopní v krátkom čase odstrániť. Závažnejšie nedostatky sa prejavujú v oblasti ekonomickeho a marketingového myslenia, vo zvládnutí metód a nástrojov finančného hospodárenia, fungovania finančného trhu a burzy.

Medzi manažmentmi podnikov sa prejavuje čoraz väčšia diferenciacia. V niektorých podnikoch sa už vykryštalizovali manažmenty schopné efektívne viesť a usmerňovať podnik v náročných trhových podmienkach. Celkovo je však takýchto pracovníkov (rovnako ako na celom svete) nedostatok.

Efektivita väčšiny podnikov je relatívne nízka. Táto skutočnosť je výsledkom už uvedených, ale aj iných faktorov (prezamestnanosti, preinvestovanosti, zadlženosti, platobnej neschopnosti, nízkej produktivity práce, nedostatočnej kvality produktov, nízkej inovatívnosti, čiastočne aj pretrvávajúceho zamerania manažmentu viac na naturálne výrobné a vôbec hodnotové a predajné procesy atď.).

Konkurenčná schopnosť slovenského priemyslu je stále pomerne nízka, neponúka komparatívne výhody, skôr sa orientuje na rozvojové trhy. Prevalu vo vývoze má menej náročná výroba s vysokou náročnosťou na suroviny a nízkou pridanou hodnotou. Pritom vývoz sa bez poznania trhov a prostredia realizuje za pomerne málo výhodných podmienok. Z toho vyplýva neodkladnosť štruktúrnych zmien a potreba spolupracovať so strategickými partnermi. Pri chybných stratégiách vývoz by sa stal iba dočasným zdrojom priemyselnej produkcie transformujúcich sa krajín. Niektoré nevýhody, ako prezamestnanosť a nevyužitie kapacít, by sa pri zmenených podmienkach správania ekonomických subjektov mohli stať rezervou rýchleho nárastu produktivity práce už v najbližšom období. Je nevyhnutné dosiahnuť, aby sa nízka úroveň efektivity podnikov pomerne rýchlo výrazne zvýšila, aby sa dosiahla konkurenčná schopnosť. V niektorých podnikoch tento proces už prebieha. Predpokladom je nájst trhy zodpovedajúce svojou veľkosťou kapacitám podnikov, kvalifikovaný manažment, zavedenie systému totálnej kvality, dokonalý marketing a prenikavé zníženie nákladov. Žiaducim javom je vytvoriť menšie podniky orientované na core business. Od začiatku transformácie sa mnohé veľké podniky rozčlenili na menšie. Podstatou tohto procesu bola snaha rozbiť monopoly (v horšom prípade atomizovať podniky na ovládnutie po častiach). Tento proces celkovo možno hodnotiť pozitívne. Vznikli menšie, transparentnejšie podniky s pružnejšou ekonomikou a jasnejšie vymedzenou zodpovednosťou za svoj ďalší rozvoj. Vytvorila sa konkurencia. Mnohé získali strategického investora a know-how. Na druhej strane v niektorých prípadoch sa narušili aj účelné väzby (obmedzil sa spoločný výskum a vývoj, alebo aj zanikol, narušili sa niektoré distribučné siete).

Popri všetkých problémoch slovenské podniky disponujú viacerými prednosťami. K pozitívnym stránkam s dobrým predpokladom na úspešné zvládnutie procesu reštrukturalizácie patrí oblasť kvalifikácie pracovníkov.

Kvalifikácia robotníkov, stredných technických pracovníkov a veľkej časti vedúcich technických pracovníkov dosahuje európsku úroveň. Gramotnosť robotníkov je samozrejmosťou, mnohí majú ukončené stredoškolské vzdelanie. Úroveň všeobecného a stredného školstva v SR je pomerne vysoká. V tom je prednosť slovenských podnikov. V rozpore s vysokou kvalifikáciou pracovníkov podiel hi-tech v slovenských podnikoch je zatiaľ veľmi nízky. Je to dané predovšetkým tým, že slovenská ekonomika bola odtrhnutá od kontaktov s najvyspelejšími štátmi sveta v celom povojnovom období, ako aj odchodom mnohých vysoko kvalifikovaných pracovníkov do cudziny. Čo má pozitívny vplyv na slovenskú ekonomiku a je dobrým predpokladom na úspešné zvládnutie procesu reštrukturalizácie. Je to kvalifikovaná, disponibilná a relatívne lacná pracovná sila.

Veľkou príležitosťou pre slovenské podniky je pomerne nízka úroveň miezd (podmienkou je zvýšenie produktivity práce a nájdenie potrebných trhov, zlepšenie personálnej práce). Mzdy v slovenských podnikoch sú nízke nielen v porovnaní so západnou Európou, ale aj s niektorými postsocialistickými štátmi.

Zároveň to spomaľuje reprodukciu a rozvoj pracovnej sily pri najvyšších kvalifikáciách.

Ak sa má vrcholný manažment sústrediť na základné problémy, pracovníci na strednej a nižšej úrovni musia byť dostatočne kvalifikovaní, aby plnili zverené úlohy. Cesta k tomu je

systematická kvalifikačná príprava pracovníkov v tých oblastiach činností, ktoré sa uskutočňujú zásadne inak ako v centrálne plánovanej ekonomike (predaj, nákup, ceny, práca so zákazníkom atď.).

V priebehu transformácie ekonomiky podniky sa začali posúvať do terciárnej a kvartárnej sféry tvorby hodnôt a zvyšoval sa ich podiel. Veľký počet pracovníkov odišiel do sféry služieb, informatiky a do „sivej ekonomiky“ a sekundárna sféra vykazuje stále stúpajúci nedostatok pracovníkov s vysokou kvalifikáciou. Vzniká tu nerovnováha, pretože nekvalifikovaných záujemcov o prácu je prebytok. Zapríčiňuje to jednak silný konzervativizmus pracovníkov, jednak skutočnosť, že je nedostatočný trh s bytmi, ale aj nevhodná štruktúra a študijné odbory v rámci školstva.

Pre transformujúce sa podniky v Slovenskej republike je nevyhnutné riešiť problémy v rámci svojich síl, a keď to nie je možné, vyhľadať vhodných spolupracovníkov, poradcov a strategických investorov. Podniky, ktoré včas nevyriešia tieto úlohy (t. j. reštrukturalizáciu vývoja, výroby a predaja, radikálne znižovanie nákladov a efektívnosť, novú orientáciu na uspokojovanie zákazníkov, budovanie obchodnej, resp. odbytovej siete, zmenu riadenia a podnikovej kultúry), nemajú perspektívu existovať v novo vytvorenom prostredí. Vstupom do EÚ sa tieto nedostatky prejavujú ešte výraznejšie a nebudú schopné rýchlo sa transformovať v takomto konkurenčnom prostredí. Uvedené nedostatky nemožno korigovať krátkodobými lacnými opatreniami ide skôr o dlhodobý proces a obvykle ho sprevádzajú vysoké náklady, ktoré narastajú v zostrenom konkurenčnom prostredí.

Podnikom chýbala priama väzba s trhom, čoho dôsledkom bola výroba s veľmi nízkou zodpovednosťou za kvalitu, množstvo a sortiment. Na manažment nepôsobila motivácia, ktorá by vyžadovala tvorivú a inovačnú ambíciu. Absentovali trhové súvislosti a skúsenosti z predchádzajúcich období.

Za jednu dekádu bolo potrebné transformovať podniky na nové, dovtedy nepredstaviteľné podmienky a podnikateľské prostredie, a to predovšetkým:

- orientáciou na predaj na základe požiadaviek a potrieb zákazníkov a s dôrazom na kvalitu, sortiment a pridanú hodnotu a diferenciaciu vnímanú zákazníkom,
- na voľný, minimálne regulovaný trh s veľkou mierou otvorenosti,
- na obdobie príprav na vstup do veľkého politického a ekonomického prostredia EÚ.

Transformácia podnikov kládla na vlastníkov a manažment často takmer neriešiteľné požiadavky, pretože podniky niesli záťaž z minulosti ako:

- nevyrovnané majetkové vzťahy,
- nevhodné ekonomické ukazovatele a sledovanie ekonomickej výkonnosti,
- nízka rentabilita a zhodnocovanie vloženého kapitálu,
- vysoká úverová záťaž z minulosti a vysoké úrokové sadzby,
- nevhodná odvetvová, výrobná štruktúra a zastaraná technika,
- prezamestnanosť a nevhodná kvalifikačná štruktúra,
- vysoké náklady a nízka produktivita,
- chýbajúca vedeckovýskumná základňa,
- absentovanie zložiek orientovaných na marketing a obchod,
- chýbajúce alebo upadajúce predajné siete,
- neznalosť pravidiel a predpisov na zahraničných trhoch,
- nevhodná legislatíva a jej neustále zmeny v podmienkach podnikania a odvodoch pre štát,
- neriešené environmentálne problémy a problémy, ktoré súvisia s celkovou úrovňou, chýbajúce vízie, poslanie a stratégia jednotlivých podnikov vo väzbe na prežitie a rozvoj,

- nevhodné zásahy alebo nedostatočná podpora štátu sektorov, ktoré výrazne vplývajú na zhodnocovanie kapitálu,
- neexistujúce či deformovane pôsobiace inštitúcie požičiavajúce alebo vkladajúce kapitál.

Slovenské podniky po závažných spoločenských premenách zasiahli zmenené podmienky, kde najvýraznejším prejavom bola strata trhov v rôznej miere, a to:

- Najviac postihnuté bolo strojárstvo, elektrotechnika, elektronika, spotrebný priemysel so svojou preinvestovanosťou a zastaraným zariadením.
- Príčinou bola strata trhov bývalého RVHP a problematika konverzie.
- V počiatočnej fáze boli silne zasiahnuté aj stavebné podniky, pretože sa zastavila výstavba bytov a celkove sa utlmila investičnej činnosť.
- Nepredpokladane veľmi silne zasiahla strata trhov aj poľnohospodárske a potravinárske podniky s nedostatočnou výrobnou základňou. Poľnohospodárska výroba sa v rokoch 1989 – 1993 znížila takmer o štvrtinu.
- Príčinou bol predovšetkým značný pokles vnútorného dopytu a veľký import zahraničných, často aj dumpingových produktov. Colná politika SR nebola na to pripravená a týmto dovozom účinne nebránila.
- Chemické, petrochemické a farmaceutické podniky si svoje trhy väčšinou udržali.
- Ťažobných podnikov (uhlie, ruda) sa silne dotkol pokles dopytu strojárskych a hutných odberateľov, ako aj celkový pokles energetickej náročnosti. Iné ťažobné podniky (cement, kameň), naopak, profitujú z možností exportu.
- Hutnícke podniky síce cielavedome znížili svoju výrobu, mnohé prežili vďaka dobre orientovanému exportu a výhodným exportným cenám.
- Podniky v oblasti služieb každého druhu väčšinou zaznamenali značný vývoj vďaka rozvoju podnikania, turistickému ruchu a vzniku celkom nových aktivít.

Stúpil význam úlohy zahraničných strategických investorov s ich poznatkami (know-how) v oblasti výroby, riadenia marketingu, predaja, ako aj situácie na trhoch. Zaoštvávanie v produktivite práce za štátmi EU podniky majú možnosť prekonať prevažne len dlhodobou modernizáciou know-how a technológie aj v sofistikovanejších výrobách. Reštrukturalizáciu slovenského priemyslu podmieňuje celý rad domácich problémov, ale hlavný je nedostatok zdrojov na investície a vhodné návratné projekty.

V rámci kategorizácie podnikov asi pätinu tvoria podniky, kde transformácia už bola zavážená a podniky sa plne adaptovali na nové podmienky. A také isté množstvo tvoria podniky, pri ktorých sa predpokladá bankrot. Najpočetnejšia kategória, až 60 %, sú podniky schopné sa transformovať a svojím príspevom k rozvoju ekonomiky definitívne rozhodnú o úspešnosti transformačného procesu.

Nevyhnutné premeny v slovenských podnikoch

Rozvíjanie a rozmach slovenskej ekonomiky v súčasnosti spočíva na stredných a veľkých podnikoch, pričom väčšinu z nich už tvorí súkromný sektor. Z doterajšieho vývoja slovenských podnikov možno pozitívne hodnotiť predovšetkým to, že sa dokázali adaptovať na zmeny vlastníctva, ako aj presunúť obchodné aktivity z východných na západné trhy. Ale orientácia v prevažnej miere len na produkty dosiahla maximálny vrchol a treba prejsť na novú kvalitu rozvoja.

Táto kvalita by zodpovedala smerovaniu typickému pre ostatné časti svetovej ekonomiky a znamená výrazný rast služieb spojených s výrobou, individualizáciou produktov a komplexnosťou služieb spojených s realizáciou dodávateľských projektov. To si vyžaduje nielen zmenu finančného zázemia podnikov, ale aj zmenu ich stratégie. V tomto zmysle slova práve úloha zahraničných strategických investorov je čoraz významnejšia. Na druhej strane proces tvorby slovenských nadnárodných podnikov pokračuje či už v oblasti hutníctva, chémie, alebo gumárenstva. Kryštalizovala sa približne dvadsaťpercentná skupina podnikov, ktoré sú úspešné v exporte a získavaní domáceho trhu a dnes prechádzajú na vývoz kapitálu a investícií. Situácia prevažnej časti slovenských podnikov je však dodnes limitovaná vysokou úverovou záťažou z minulosti, úrokovými sadzbami a problémami, ktoré súvisia s celkovou stratégiou jednotlivých podnikov vo väzbe na zahraničné trhy.

Predpoklady na úspešné uplatnenie sa vychádzajú z analýz ekonomiky slovenských podnikov. Ukazuje sa, že v nich musia nevyhnutne nastať takéto zmeny:

- reštrukturalizácia výroby,
- radikálne zníženie nákladov,
- nová orientácia zahraničného obchodu,
- budovanie obchodnej siete,
- pôsobenie na zmenu myslenia pracovníkov podnikov.

Transformácia podnikov za uplynulé roky sa ukázala ako oveľa zložitejší fenomén, než sa predpokladalo v jej začiatkoch. Súčasná situácia umožňuje identifikovať hlavné problémy a aktuálne otázky, ktoré vznikajú v podnikoch v súvislosti s internacionalizáciou podnikov a globalizáciou ekonomiky. Preto charakteristika podnikovej sféry má aj svoje nadnárodné dimenzie, a to najmä v súvislosti s problematikou zahraničných investícií a multinacionálnych podnikov a zásahov štátu do podnikateľského prostredia.

Reštrukturalizácia výroby

Reštrukturalizácia výroby prinesie nevyhnutnosť rekvalifikácie pracovníkov, ako aj rozsiahle budovanie vlastnej výrobné základne jednotlivých podnikov. Riešenie problému stabilizácie vysokokvalifikovaných pracovníkov je zložité vzhľadom na stupeň nezamestnanosti, kvalifikačnú štruktúru nezamestnaných a kvalifikované nakladanie s ľudskými zdrojmi podniku. V priebehu transformácie odišlo do sféry služieb a do „sivej ekonomiky“ také množstvo pracovníkov, že priemyselné podniky vykazujú stály nedostatok pracovníkov s vysokou kvalifikáciou. Je tu nerovnováha, pretože nekvalifikovaných záujemcov o prácu je prebytok. Riešenie problémov pracovných síl a nezamestnanosti zhoršuje nízka mobilita, čo je jednak dané silným konzervativizmom pracovníkov, jednak nedostatočným trhom s bytmi.

Radikálne zníženie nákladov

Ak majú slovenské podniky zohrať podobnú úlohu, akú zohrali podniky východoázijské, musia znížiť svoje náklady aspoň o polovicu.¹³⁹ Radikálny zásah je nevyhnutný, pretože menšie

¹³⁹ Prognostický ústav SAV uverejnil v edícii Prognózy kvantifikované predstavy o možnom hospodárskom a sociálnom rozvoji v roku 1999. Podobné prognózy vypracoval aj v predchádzajúcich deviatich rokoch. Komparácia prognóz umožní sledovať ich previazanosť a nové ekonomické vývojové tendencie.

zniženie nákladov by nevyvolalo záujem zahraničných investorov a slovenské podniky by sa stali nezaujímavými obchodnými partnermi.

Nevyhnutnosť znížiť náklady vyvoláva aj fakt, že v mnohých odboroch už vzniká dobrá tuzemská konkurencia z radov drobných výrobcov, ktorí sa dokážu veľmi pružne prispôbiť požiadavkám trhu a majú pritom minimálne režijné náklady. Vývoj mzdových nákladov sa nedá vždy jednoznačne smerovať k ich znižovaniu. Treba využívať možnosti motivácie aj prostredníctvom miezd. Je potrebné zamerať sa na zvyšovanie diferenciacie v ohodnotení vykonávaných pracovných činností podľa kvalifikácie a pracovného zaradenia v podniku. Osobitnú pozornosť treba venovať ohodnoteniu excelentných pracovníkov. Na nákladovú stránku hospodárenia našich podnikov do značnej miery pôsobia aj externé vplyvy, akými je napríklad daňová politika štátu. To ovplyvňuje nielen hospodárske výsledky našich podnikov, ale rozvoj podnikania vôbec.

Nová orientácia zahraničného obchodu

Rozhodujúcim faktorom ekonomického rastu pre Slovensko je zahraničný dopyt. Teritoriálna štruktúra zahraničného obchodu SR je orientovaná v rozhodujúcej miere na dve medzinárodné zoskupenia – na Európsku úniu a na štáty CEFTA. Slovensko s jeho proexportnou politikou možno zaradiť medzi otvorené krajiny. Na druhej strane napriek určitému prieniku významnejších slovenských podnikov na významné trhy treba vedieť, či po stabilizácii v bývalom Sovietskom zväze budeme mať ešte príležitosť vrátiť sa na tieto trhy, alebo budú už obsadené agresívnejšími západnými podnikmi. Pravdepodobnejšia sa javí druhá možnosť. To znamená orientovať svoj vývoz do rozvinutých štátov Európy. S vývozom sú spojené distribučné problémy, ktorých riešenie je vysoko nákladné. Prakticky neexistuje zahraničná obchodná sieť. Značné problémy vznikli aj v organizácii zahraničného obchodu. Tzv. obchodné oddelenia našich zastupiteľských úradov sa v podstate zlikvidovali a nenahradila ich iná fungujúca obchodná sieť.

Doplnené pre časopis Reflexie č. 1 (Nová orientácia zahraničného obchodu)

Vstupom do EÚ v roku 2004 sa Slovensko postupne integruje do spoločných politík EÚ vrátane obchodných činností. Medzi najvýznamnejšie obchodné dohody EÚ patria najmä CETA (Komplexná hospodárska a obchodná dohoda) medzi EÚ a Kanadou a TTPI (Transatlantické obchodné a investičné partnerstvo) medzi EÚ a USA. Kým prvá dohoda už bola v októbri 2016 v Bruseli podpísaná kanadským premiérom *Justinom Trudeau*, predsedom Európskej rady *Donaldom Tuskom*, slovenským premiérom *Robertom Ficom* vo funkcii vtedajšieho predsedu Rady EÚ a predsedom Európskej komisie *Jean-Claude Junckerom* a bola už aj Európskym parlamentom vo februári 2017 ratifikovaná, tak dohodu TTPI čaká ešte dlhá cesta k dohode. Obchodná dohoda CETA je zameraná na zrušenie doterajších obchodných bariér medzi oboma stranami a týmto sa otvorila cesta dohody k predbežnému (ešte ju musia ratifikovať parlamenty členských krajín EÚ) uplatňovaniu už od marca 2017. TTIP je názov pre dohodu medzi USA a EÚ, ktorá si kladie za cieľ plne liberalizovať vzájomný obchod a investície. Vyjednávanie o dohode bolo zahájené v júni 2013 a jej politické prijatie je zatiaľ v nedohľadne.

Budovanie obchodnej siete

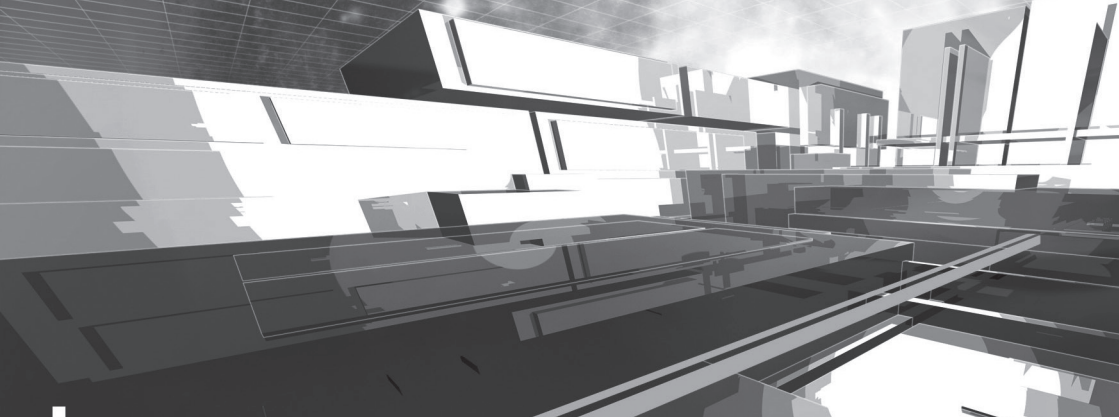
Obchodné prepojenia a obchodná sieť vybudovaná v predchádzajúcich obdobiach boli z veľkej časti zrušené alebo opustené. Preto ich treba nanovo vybudovať a s väčšími nákladmi. Problémy vznikli napríklad i tým, že mnohé súčasné podniky boli vyčlenené z niekdajších väčších hospodárskych celkov. Boli to bývalé závody, prípadne strediská, ktorým úplne chýbali napríklad tímy predaja či obchodné oddelenia. Niektoré veľké slovenské podniky si vybudovali účinnú obchodnú sieť, ale menšie a stredné podniky takúto možnosť nemajú a vybudovať systém obchodných zástupcov, resp. obchodnej siete v zahraničí je prvoradou úlohou ďalšieho, zrejme dlhodobého rozvojového procesu.¹⁴⁰ V súčasnosti mnohé podniky individuálne hľadajú rôzne možnosti predaja a kontaktov v krajinách celého sveta.

Ťažiskom trhovej ekonomiky je oblasť trhu, ktorá sa v našich podmienkach ešte stále nezvláda. Treba dobudovať materiálno-technickú základňu i personálnu a finančnú základňu tejto dôležitej sféry ekonomiky. Niektoré slovenské podniky dokázali využiť prázdny trhový priestor, uplatnili marketing a založili svoj odbyť na netradičných formách predaja. Napriek tomu, že v oblasti obchodu došlo v slovenskej ekonomike k mnohým pozitívnym zmenám, omnoho viac treba ešte dotvoriť, pretože ťažisko trhovej ekonomiky nie je v probléme „vyrobiť“, ale v probléme „predať“. O tom, že problematika trhu a obchodu sa doteraz v našich podnikoch nevyriešila, svedčia aj výsledky viacerých štúdií.

¹⁴⁰ Mnohé podniky individuálne hľadajú rôzne možnosti predaja a rôzne kontakty v krajinách celého sveta, pričom jedným z problémov, na ktorý narážajú, sú jazykové bariéry. Až po uplynutí niekoľkých rokov začnú do praxe prichádzať odborníci, ktorí okrem svojej profesie budú bežne ovládať niekoľko svetových jazykov.



3. kapitola **Teória riadenia podniku**



• *Teória riadenia definuje procesy, postupy a vzťahy, ktoré je nevyhnutné v praxi vedome usmerňovať, aby sa dosiahli podnikateľské ciele podniku. V prvom rade trh sa opiera o okolie podniku, t. j. dané spoločenské prostredie, štruktúru, ďalej o zákazníkov a technológie. Potom sú to premisy, ktoré sa týkajú konkrétneho poslania podniku a hlavných kompetencií potrebných na to, aby podnik plnil svoje poslanie. Všetky uvedené aspekty majú byť v harmónii.*

Všetky teórie riadenia výrazne podliehajú vplyvom prostredia a spôsobu správania jednotlivcov a skupín. Vývoj metód riadenia a zmeny pri ich uplatnení v podniku sa dosahuje neustálym prehĺbovaním skúseností z praxe. Prispieva k tomu aj výskum spôsobov ovplyvňovania a usmerňovania ľudí, ako aj sledovanie meniaceho sa prostredia. Dôsledkom sú potom zmeny v správaní ľudí v okolí, ale aj zamestnancov podniku. Tak vznikajú nové, či modifikované predstavy a modely správania. Niektoré teórie riadenia majú vysokú účinnosť a za daných podmienok sa dlhodobo osvedčujú, častejšie však vplyvom vonkajšieho okolia zastarávajú už po krátkom období. Preto platnosť teórií, ktorými sa podnik riadi, treba neustále preverovať. Podnik musí opúšťať všetko neprogresívne napriek tomu, že zaužívané postupy boli preň dlhodobo užitočné. Ak to podnik včas nepostrehne, premárni svoje zdroje, ktoré v budúcom období budú chýbať a zabrzdia rozvoj, či dokonca vyvolajú krízu. Včasná diagnóza úrovne riadenia vyžaduje vnímavosť na varovné signály. Takým signálom môže byť aj nečakané rýchly rast podniku. Ak totiž podnik v krátkom čase zdvojnásobí alebo strojnásobí svoju veľkosť, nevyhnutne to znamená, že prekonal svoje pôvodné predstavy, a tým aj spôsoby už zabežnutého riadenia.

V skutočnosti to znamená, že vrcholný manažment sa musí opierať o nové poznatky a existujúcu teóriu riadenia vníma ako prostriedok na úspešné riadenie podniku. Riadenie sa stáva úzko závislým na druhu podnikateľskej činnosti, na použitých zdrojoch a kultúrnych a sociálnych špecifikách toho-ktorého podniku. Výsledkom parciálnych vplyvov a vplyvu širšieho okolia sa mení aj charakter podnikovej kultúry.

Vznik moderného chápania riadenia

Vývoj teórie riadenia a manažérskeho myslenia, vlastníctva a spravovania vlastníctva je vždy obrazom určitého obdobia či formujúcej sa manažérskej školy. Práve preto existujú k riadeniu rôzne prístupy. Aktuálne nazeranie na riadenie a manažment podniku je práve odrazom rôznych prístupov k riadeniu.¹⁴¹ Moderné chápanie riadenia viedlo k hlbšiemu skúmaniu vlastností podnikov a iných inštitúcií, ich organizačných štruktúr, ku skúmaniu práce manažérov, hľadaniu efektívnych prístupov.

Formovanie manažérskeho myslenia je nadväzná, navzájom sa prelínajúca a stále ešte neukončená. Predstavitelia rozličných škôl a smerov sa opierali o skutočné potreby a aktuálne riešenia v tom-ktorom období. Pri pokuse o ich odlišenie a hľadani spoločných znakov sa práve toto prelínanie výrazne prejavuje a svedčí o tom, že v určitom konkrétnom období existovali odlišné predstavy aj praktické prístupy. Jednotlivé smery sú zoradené v obr. 20. Formovanie teórií datujeme až novovekom, keď sa jednotlivci začínajú zameriavať na riadenie ľudí a procesov spojených s výrobou produktov. V dvadsiatom storočí sa definuje a venuje výrazná pozornosť úlohe vodcovstva v riadení, jej najvýraznejší predstavitelia predstavujú osobitý druh školy najmä v ostatných rokoch.

Etapa	Obdobie	Smer
I	1500	Formovanie teórií riadenia
II	1903	Klasická škola/Classical Perspective (School) (vedecké riadenie)
III	1926	Škola medziludských vzťahov/Human Relations
IV	1938	Škola sociálnych systémov/Social systems
V	1928	Empirická škola/Empirics School
VI	1937	Nová škola vedeckého riadenia/New Science Management
VII	1980	Orientácia na ľudské zdroje/Human resources movement
Doplnené pre časopis Reflexie č. 1 Zdroj: www.humaninside.sk		Moderný manažment ľudských zdrojov v 21. storočí vyžaduje: <ul style="list-style-type: none"> • kvalifikovaný prístup namiesto domnienok a intuície • plánovanie namiesto zle fungujúcej rutiny • systematické podchytyvanie talentov (talent manažment) • prevenciu konfliktov a odstránenie ich zdrojov

Obr. 20. Vývojové etapy manažérskeho myslenia

¹⁴¹ Rozlišujeme riadenie ako činnosť (proces), ktorú vykonáva manažér ako aktér. Manažérov, ktorí riadia podnik alebo jednotlivé jeho zložky (útvary), chápeme ako podnikový manažment.

Významné zmeny a rozvoj v modernom chápaní riadenia a osobnosti nastali po druhej svetovej vojne. Sú späté s mnohými významnými predstaviteľmi ako *Blake, Churchman, Dale, Davis, Follet, Homans, Koontz, Likert, Porter, Simon, Steiner, Urwick, Wiener, Woodward, Lewin, Leavitt, Maslow, Argyris, McGregor, Herzberg, Lorsch* a iní. Moderné teórie riadenia sa doteraz opierali o teórie, ktoré vznikli v prostredí priemyselnej výroby a nie v oblasti služieb.

Pritom teória riadenia v celosvetovom rámci dnes už predstavuje systém využívajúcí poznatky z rozličných vedných disciplín a ich vzájomné prepojenie.

Základ moderného chápania riadenia vychádza z poznatkov *Pareta*¹⁴² ako tvorca sociologického a ekonomického systému, ktorý je zmesou mechanizmu a psychologizmu nadväzujúceho na *Comteov*¹⁴³ a *Spencerov*¹⁴⁴ pozitívizmus. Zdôrazňoval význam matematických postupov a odmietal možnosť kauzálneho vysvetľovania spoločenských javov. Zaoberal sa aj problémami elity a ich nadradenosťou. Je tvorcou tzv. matematickej školy.

Dôležitý podklad tvoria motivačné teórie s jej zakladajúcim predstaviteľom *Maslowom* a teóriou nazvanou „hierarchia potrieb“ a ďalšími predstaviteľmi ako *McGregorom* a *Herzbergom*.

Postupne aplikovaním poznatkov nových vied, t. j. kybernetiky, všeobecnej teórie systémov, operačnej analýzy, filetiky (sociálna genetika) a ďalších, ako aj uplatňovaním nových informačných technológií sa formuje nová, „moderná“ teória riadenia. V nej sa uplatňujú predovšetkým 1. rozhodovacie, 2. matematické a 3. systémové smery. Do tohto rámca možno zaradiť aj 4. sociálno-ekonomické systémy, 5. teóriu kontigencie (situačnú teóriu), 6. manažérske úlohy zamerané na ľudské zdroje a 7. behaviorálny prístup.

1. **Rozhodovací prístup.** Vychádza z rozhodovania jednotlivcov a skupín ako základu všetkých podnikových činností. Tento prístup sa sústreďuje na dva problémy: a) na vypracovanie racionálneho postupu rozhodovania, tzn. aj na využitie heuristiky, b) na vypracovanie a využívanie takých spôsobov rozhodovania, ktoré umožnia prijať efektívne riešenia z možných variantov. Za významného predstaviteľa rozhodovacieho prístupu sa považuje *Simon*.¹⁴⁵ Skúmal použitie matematických metód v rozhodovaní. Potvrdil, že teória riadenia sa nemôže zakladať iba na exaktných prístupoch. Venoval sa štúdiu procesov rozhodovania, čo súvisí s poznaním samého procesu myslenia. Vo svojich modeloch rozhodovacích procesov využíval výpočtovú techniku a opieral sa o heuristické riešenia. Organizáciu chápal ako systém, v ktorom sú ľudia „mechanizmami robiacimi rozhodnutia“.
2. **Matematický prístup.** Uprednostňuje formalizované metódy, ktorých výstupom sú matematické modely a rôzne algoritmizovateľné postupy a riešenia. Riadenie sa chápe ako systém matematických modelov. Sem sa zaraďuje aj operačná analýza. Jej predstaviteľmi sú *Churchman*¹⁴⁶, *Ackoff*¹⁴⁷, *Miller*¹⁴⁸, *Cooper*¹⁴⁹ a ďalší. S matematickými úlohami operačné-

¹⁴² Pareto, Vilfredo je sociológ a ekonóm označovaný za otca sociálno-systémového prístupu k organizovaniu a riadeniu, ktorý uvádza vo svojich prednáškach a knihách v rokoch 1896 – 1917: *Traité de sociologie générale*. (The Mind and Society 1935) Paris, Payot & cie 1917 – 1919.

¹⁴³ Comte, August (1798 – 1857): zakladateľ pozitívizmu a priekopník sociológie. Autor učenia o troch vývojových štádiách ľudstva: teologickom, metafyzickom a pozitivistickom. Z klasifikácií vied vylučoval filozofiu. Sociológiu chápal ako aplikáciu prírodovedeckých metód na spoločnosť, ako „fyziku spoločnosti“.

¹⁴⁴ Spencer, Herbert (1820 – 1903): jeden zo zakladateľov sociológie. Stúpenec pozitívizmu a tzv. organickej teórie spoločnosti, označovaný ako organicizmus.

¹⁴⁵ Simon, Herbert A.: *Administrative Behavior*. New York, The MacMillan, Co. 1945.

¹⁴⁶ Churchman, C. West: *The Design of Inquiring Systems: Basic Concepts of Systems and Organisation*. New York, Basic Books 1971.

¹⁴⁷ Ackoff, Russell L.: *On Purposeful Systems*, Chicago, Aldine Press 1972.

¹⁴⁸ Miller, James G.: *Living Systems*. Niwot, University Press of Colorado 1978.

¹⁴⁹ Cooper, Robert: *Modernism, postmodernism, and organizational analysis: An introduction*. *Organization Studies*, 9/1988, pp. 91-112

ho výskumu sa úzko spája aj veľká oblasť sieťových analýz, využívaných predovšetkým na opísanie, modelovanie a analýzu zložitých viacetapových postupov.

3. **Systémový prístup.** Sleduje integráciu poznatkov o riadení. Jeho podstatou je osvetliť pohyb reálnych objektov systémami, ktorých celosť určuje množina navzájom prepojených prvkov. Postupne sa skúma objektívna realita v celej zložitosti a komplexnosti na ovládanie jej vývoja. Je to komplexný prístup. Hlavným predstaviteľom systémového prístupu je *Bertalanffy*.¹⁵⁰ Jeho všeobecná teória systémov viedla k vytvoreniu exaktného zobrazenia sveta ako množiny systémov a procesov v nich.¹⁵¹ Systémové prístupy sú často späté s matematickými prístupmi, kde sa riadenie chápe ako matematický proces. Takéto riadenie tvoria výlučne logické procesy, ktoré možno vyjadriť matematickými symbolmi a vzájomnými vzťahmi. Ale veľa aspektov riadenia nemožno modelovať. S tým úzko súvisí rozvoj kybernetiky, ktorej predstaviteľom je *Wiener*¹⁵², ktorý vyslovil názor o podobnosti medzi činnosťou strojov a nervovou sústavou. Metodológiou systémového prístupu sa ďalej zaoberali *Boulding*¹⁵³, *Ashby*¹⁵⁴, *Mesarovic*¹⁵⁵, *Rapoport*.¹⁵⁶
4. **Sociálno-ekonomický prístup.** Implikuje viaceré názory od *Barnarda*¹⁵⁷ ovplyvneného *Pareto*, *Mayom* a ďalšími, hľadajúceho hlavné funkcie manažérov v sociálno-ekonomickom systéme. *Barnard* dospel k záveru, že hlavnou úlohou manažérov je systémová spolupráca udržiavaná spoločným úsilím vo formálnej organizácii. Preto sa usiloval vytvoriť celostnú teóriu organizácie. Pri skupine akcentoval „systém súčinnosti spolupráce“. Za podstatný považoval skalárny alebo hierarchický princíp k tvorbe riadiacich funkcií, pri ktorom sa koordinácia dosahuje podriadením častí jedinej centrálnej moci.
5. **Situačný prístup (kontingencia).** Opiera sa o *Fiedlerove* východiská. Tvrdí, že správanie manažera závisí od okolností, a pripúšťa sa pôsobenie vplyvov, v ktorých dôsledku podnik mení svoje správanie. Výkonnosť je výsledkom dvoch rozhodujúcich faktorov skladajúcich sa z vodcovského štýlu riadiaceho pracovníka a situačných výhod okolitého prostredia.
6. **Manažérske úlohy.** *Mintzberg* identifikoval desať manažérskych úloh rozdelených do troch základných skupín interpersonálnych, informačných a rozhodovacích,¹⁵⁸ ktoré sú znázornené v obr. 21.
7. **Behaviorálny prístup.** Predstavuje sledovanie evolučného formovania na základe spôsobu dominancie.

¹⁵⁰ Bertalanffy, Ludwig. The Theory of Open systems in Physic and Biology. Science, Jan. 13, 1950, s. 23 – 29.

¹⁵¹ Bertalanffy, Ludwig: General system Theory: A new Approach to Unity of Science. Human Biology Dec. 1951, s. 302 – 361.

¹⁵² Wiener, Norbert: Cybernetics. New York, John Wiley and Sons, Inc. 1948.

¹⁵³ Boulding, Kenneth E.: Conflict and Defense: A General Theory. New York, Harper Torchbooks 1962.

¹⁵⁴ Ashby, Ross W.: An Introduction to Cybernetics. London, Chapman & Hall 1956.

¹⁵⁵ Mesarovic, Mihajlo D.: Views on General Systems Theory. New York, Wiley 1964.

¹⁵⁶ Rapoport, Anatol: Mathematical Aspects of General Systems Theory. Gainesville, General Systems Yearbook, University of Florida, v. 11, 1962, pp. 3-11.

¹⁵⁷ Barnard, Chester: The Functions of the Executive. Cambridge, Harvard University Press 1938.

¹⁵⁸ Mintzberg, Henry: The Nature of Managerial Work. Englewood Cliffs, Prentice-Hall 1973.

Etapa	Smer
Medzilidské úlohy	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reprezentatívna úloha (zabezpečuje oficiálne a spoločenské povinnosti vyplývajúce z potreby prezentácie podniku) 2. Úloha vedúceho 3. Úloha sprostredkovateľa
Informačné úlohy	<ol style="list-style-type: none"> 1. Úloha príjemcu (prijímať informácie týkajúce sa činnosti podniku) 2. Úloha šíriteľa (poskytovanie informácií podriadeným) 3. Úloha hovorca (prenos informácií mimo podnik)
Rozhodovacie úlohy	<ol style="list-style-type: none"> 1. Úloha podnikateľa 2. Úloha korektora rušivých vplyvov 3. Úloha alokácie zdrojov 4. Úloha vyjednávateľa (rokovanie s rôznymi osobami a skupinami)

Obr. 21. Manažérske úlohy

Pragmatický prístup

Významným predstaviteľom pragmatického prístupu je *Drucker*.¹⁵⁹ Rozpracúva praktické otázky riadenia a zdôrazňuje nevyhnutnosť prioritnej orientácie na konečný výsledok.

Od manažérov požaduje:

- stanovovať ciele,
- organizovať prácu, rozdeliť úlohy, vybrať ľudí, vytvárať organizačnú štruktúru,
- motivovať pracovníkov a udržiavať vzájomnú komunikáciu,
- merať a hodnotiť výsledky práce, posudzovať kvalitu a kvantitu, spravodlivo odmeňovať,
- zabezpečovať kvalifikačný rast pracovníkov.

Drucker pritom uvádza, že „organizácia je prostriedkom na dosiahnutie cieľa, nie cieľom samým. Dobrá organizačná štruktúra je predpokladom organizačného zdravia, nie je s ním však totožná. Testom zdravého podnikania nie je krása, priezračnosť či dokonalosť organizačnej štruktúry, ale výkonnosť ľudí.“¹⁶⁰ Upozorňuje na nevyhnutnosť zmeniť manažérske myslenie, konanie v súčasnom búrlivom období rozvoja vedy a techniky, v novej situácii zabezpečovania surovínových a pracovných zdrojov pri integračných procesoch, keď sa prechádza od národného trhu k trhu svetovému. „Jedinečné udalosti,“ napísal autor, „nemožno plánovať. Môžu sa však predvídať, či skôr možno sa na ne pripraviť a s výhodou ich využiť. Možno mať stratégie pre zajtrajšok, ktoré budú anticipovať oblasti, kde sa pravdepodobne vyskytnú najväčšie zmeny, t. j. stratégie, ktoré podnikateľským alebo verejným inštitúciám umožnia s výhodou zhodnotiť nepredvídané a nepredvídateľné.“¹⁶¹ K ďalším významným empirikom patria *Chandler*,¹⁶² *Lawrence a Lorsch*.¹⁶³ Mnohí empirici venujú veľkú pozornosť otázkam strategického riadenia a jeho spojenia s kultúrou riadenia organizácie, resp. s podnikovou kultúrou. Sú medzi nimi *Hickman a Silva*.¹⁶⁴ Za dôležité považujú „vyvážené integračné spojenie stratégie korporácie

¹⁵⁹ Drucker, Peter F.: *The Practice of Management*. New York, Harper & Row 1954.

¹⁶⁰ Drucker, Peter F.: *Management. Tasks, Practices, Responsibilities*. New York, Harper & Row 1973, s. 602.

¹⁶¹ Drucker, Peter F.: *Managing in Turbulent Times*. New York, Harper & Row 1988. V češtine *Rízení v turbulentní době*. Praha, Management Press 1994, s. 59.

¹⁶² Chandler, Alfred D.: *Strategy and Structure. Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge. MIT Press 1962.

¹⁶³ Lawrence, Paul R. – Lorsch, Jay W.: *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration* 1967.

¹⁶⁴ Hickman, Craig R. – Silva, Michael A.: *Creating Excellence-Managing Corporate Culture. Strategy and Change in the New Age*. London, Allen and Unwin 1985.

s jej kultúrou“. Zastávajú názor, že schopnosti vrcholných manažérov spočívajú v integrácii stratégie so starostlivo uplatňovanou kultúrou korporácie. To je zdrojom jej pozitívneho synergetického efektu.

Orientáciu na strategické myslenie presadzuje aj *Ohmae*.¹⁶⁵ Podľa neho strategické myslenie sa má sústrediť na tzv. 3C, t. j. 1. customers (zákazníkov), 2. competitors (konkurentov) a 3. company (vlastný podnik). Stratégia podnikateľského úspechu sa nevyhnutne spája s inováciami. Preto sú potrebné včasné inovácie, ako aj odhad budúcich príležitostí a očakávaní zákazníkov.

Pozornosť, ktorú korporácia venuje svojim zamestnancom, Hickman a Silva považujú za podklad tvorby podnikovej kultúry. Aj tu navrhujú 3C – 1. commitment (spolupatričnosť), 2. competence (podpora schopných) a 3. consistency (súdržnosť). Autori tvrdia, že integrácia strategického myslenia a konania s cieľavedome založenou kultúrou podniku sa nevyhnutne odráža v riadení správaní manažérov.

Viacere empirické práce sa zaoberajú úlohou a náplňou práce manažérov. Významný krok v tomto urobil *Mintzberg*.¹⁶⁶ Odmietol mnohé dlho tradované idealistické predstavy o práci manažérov. Zistil, že manažéri prechádzajú od jednej veci k druhej, od krízy ku kríze, bez možnosti dlhšie sa sústrediť na čokoľvek. Viac ako iba diktátorský dozor zdôrazňoval „mäkšie“ prvky manažérskej práce. Základné spôsoby práce manažérov opísal v desiatich, navzájom súvisiacich úlohách zoskupených do troch kategórií.

Za základ úspešného vrcholného riadenia s konkrétnymi návodmi sa považujú práce *Kottera*.¹⁶⁷ V práci manažérov sa osobitne zdôrazňuje význam interpersonálnych vzťahov a komunikácie. Pragmatické odporúčania bez veľkých analýz sa presadzujú na začiatku osemdesiatych rokov predovšetkým v USA. Vychádzajú nie z teórie, ale dlhoročných skúseností najúspešnejších korporácií. Autori *Peters* a *Waterman* vyjadrili názor, že „numeratívny, analytický komponent má zabudovanú istú konzervatívnu predpojatosť“.¹⁶⁸ Nie sú proti kvantitatívnemu chápaniu vôbec, ale proti veľmi úzkemu chápaniu pojmu racionálnosť. Sú obhajcami premyslených analýz v korporáciách, ktoré sú úspešné pri „rozumnej“ teoretickosti.

Vypracovali osem charakteristických atribútov vynikajúcich podnikov. Sú to:

- zaujatosť, resp. sklon k aktívnemu konaniu,
- spojenie so zákazníkom,
- autonómnosť organizačných zložiek korporácie a podnikavosť,
- zvyšovanie produktivity prostredníctvom pracovníkov,
- presadzovanie korporačných hodnôt (cieľov),
- pridžňanie sa svojho predmetu podnikania,
- jednoduchá organizačná forma a malý riadiaci aparát,
- simultánne spájanie pevných a voľných vlastností riadenia.

Heller na základe analýzy 500 amerických podnikov dospel k záveru, že je nevyhnutné viac doceniť význam podnikateľskej aktivity podniku na trhu.¹⁶⁹ Preto za jedno z podstatných kritérií považuje zaujatie vedúceho postavenia na trhu.

¹⁶⁵ Ohmae, Kenichi: *The Mind of the Strategist. The Art of Japanese Business*. New York, McCraw - Hill 1982.

¹⁶⁶ Mintzberg, Henry: *The Nature of Managerial Work*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall 1973.

¹⁶⁷ Kotter, John P.: *The General Managers*. New York, Free Press 1982.

¹⁶⁸ Peters, Thomas J. – Waterman, Robert H.: *Hľadání dokonalosti*. Praha, Svoboda Libertas 1992.

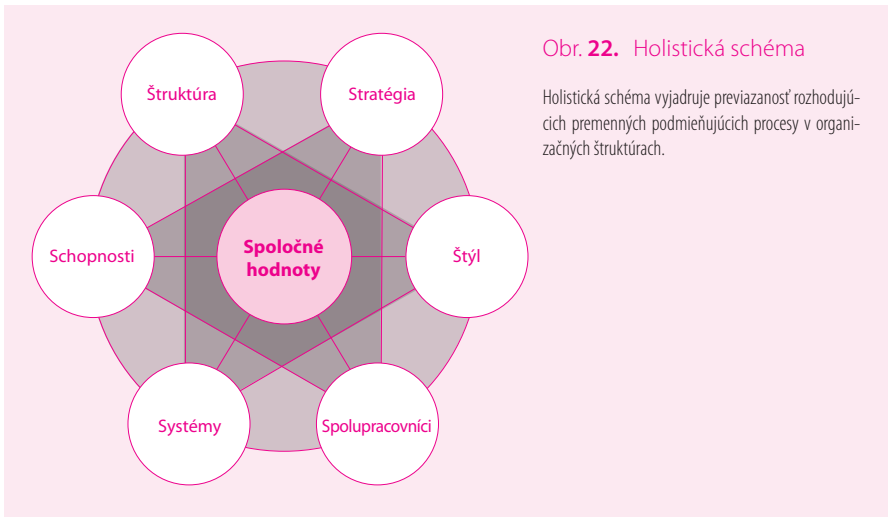
¹⁶⁹ Heller, Robert: *The Supermanagers*. New York, Dutton C. 1984.

Levering, Moskowitz a Katz odvodili 12 charakteristických črt s rozhodujúcim vplyvom na dosiahnutie „dokonalosti“ podniku.¹⁷⁰ Ich odporúčania sa odlišujú od *Petersových* a *Watermanových* záverov, pretože na podnik nenazerajú ako manažéri, ale ako radoví pracovníci, čiže meradlami ich spokojnosti a sociálnej istoty.

V súhrne uvedieme, že ani pragmatické prístupy, ani iné prístupy samy osebe nie sú zárukou vynikajúcich výkonov podniku. Žiada sa rozumná miera využívania vhodných alternatív v príhodnom čase a v konkrétnej situácii.

Medzi pragmatické prístupy sa zaraďuje aj *McKinseyov* systém 7S.

V súčasnosti sa využíva predovšetkým na analýzu riadenia podniku. *McKinseyov* systém 7S vyjadruje previazanosť rozhodujúcich premenných determinujúcich procesy v organizačných štruktúrach. Vzájomné vplyvy sa prejavujú tým, že pri tvorbe podniku nerozhodujú len „tvrdé“ zložky, ako sú stratégia a štruktúra, ale aj mäkké zložky, t. j. štýl, systémy, spolupracovníci, schopnosti a spoločné hodnoty znázornené na obr. 22.¹⁷¹ Rámec 7S je podobný rámcu manažérskych funkcií (plánovanie, organizovanie, personalistika, vedenie a kontrolovanie).¹⁷²



Obr. 22. Holistická schéma

Holistická schéma vyjadruje previazanosť rozhodujúcich premenných podmieňujúcich procesy v organizačných štruktúrach.

Poznanie a uplatnenie najmodernejších riadiacich prístupov sa nesmie implementovať v podniku mechanicky. Bez dôkladného prehodnotenia navrhnutej metódy by mohlo dôjsť nie k zlepšeniu, ale narušeniu fungujúceho podnikového systému. Mohla by sa narušiť súčasná podniková kultúra pôsobením vnútornej rezistencie voči zmenám.

¹⁷⁰ Levering, Robert – Moskowitz, Milton – Katz, Michael: *The 100 Best Companies to Work for in America*. Reading, Addison – Wesley 1984.

¹⁷¹ 7S je odvodené od začiatkových písmen pôvodných anglických názvov: staff – spolupracovníci, skills – schopnosti, style – štýl, systems – systémy, strategy – stratégia, structure – štruktúra, shared values – spoločné hodnoty. Podrobnejší opis týchto vzťahov v knihe Peters, Thomas J. – Waterman Robert H.: *In Search of Excellence*. N.Y. *Lessons from America's Best-run Companies*. Harper & Rows 1984, s. 28 a Majaro, Simon.: *Základy marketingu*. Praha, Grada Publishing 1966, s. 14.

¹⁷² Takmer rovnakú schému nachádzame u Leavitta. Jeho „diamant“ nemá v jadre diamantu spoločné hodnoty, ako to chápe McKinsey, ale ako jadro chápe spolupracovníkov.

Procesné (operačné) prístupy k teórii riadenia

Na lepšie ozrejmienie riadenia musíme spomenúť operačný prístup, čo v zjednodušenom chápaní predstavuje detailnejšie sledovanie riadenia zameraného na operácie, ktoré má riadiť. Vychádza zo základnej jednotky riadenia operácie vo výrobe a všetky procesy riadenia sa vzťahujú na tento subjekt. Na vedecké riadenie nadväzujú moderné teórie operačného riadenia. *Weihrich* a *Koontz* označujú operačný prístup k riadeniu aj ako procesný prístup.¹⁷³ Je to logické aj preto, že jednotlivé operácie tvoria určitý proces, a tak ho možno označiť ako procesné riadenie. Jeho základ položil *Fayol*, ktorý sa ako prvý pokúsil identifikovať znalosti manažérov podľa oblastí riadenia, tzn. podľa manažérskych funkcií.¹⁷⁴

Tak bolo možné odlišiť všeobecné znalosti od špecializovaných znalostí na výkon konkrétnej činnosti (marketing, výroba, financie a podobne). Tento prístup zároveň poukazuje na možnosť integrácie užitočných znalostí do procesov riadenia. *Fayol* sa orientoval na človeka ako na subjekt riadenia. Za dôležitú zásadu považoval centralizáciu riadenia. Svoje zásady nevzťahoval iba na sféru výroby, ale aj na objekty a procesy. Riadenie považoval za univerzálnu činnosť.¹⁷⁵ Je priekopníkom procesného prístupu k riadeniu, ktoré sa zakladá na skúmaní podniku tak z hľadiska objektu jeho riadenia vyjadreného činnosťami, ako aj z hľadiska činností vykonávaných manažérmi. Zistil, že priemyselné činnosti sa dajú rozdeliť do šiestich skupín:

1. technické (výroba),
2. komerčné (nákup, predaj, výmena),
3. finančné (kapitál a jeho optimálne využitie),
4. bezpečnostné (ochrana majetku a osôb),
5. účtovnícke (inventarizácia, bilancovanie, náklady, vrátane štatistiky),
6. riadiace (plánovanie, organizovanie, príkazovanie, koordinovanie, kontrolovanie).¹⁷⁶

Fayol venoval najväčšiu pozornosť práve skupine riadiacich činností a považoval ich za riadiace funkcie. Znázornenie činnosti v priemyselnom podnikaní je na obr. 23.¹⁷⁷

Fayol vo svojich spisoch formuloval aj štrnásť princípov riadenia, a to:

1. delba práce,
2. právomoc a zodpovednosť,
3. disciplína,
4. jednota prikazovania (jeden nadriadený),
5. jednota riadenia (v organizačnej štruktúre),
6. podriadenosť individuálnych záujmov záujmom spoločným,
7. odmeňovanie,
8. centralizácia (koncentrácia právomocí taká, aby prinášala čo najväčší úžitok),
9. stupnica hodností (skalárna reťaz nadriadenosti od najvyššej k najnižšej riadiacej úrovni),
10. poriadok,
11. spravodlivosť,
12. stabilita funkcií personálu,
13. iniciatíva,
14. jednotný duch (potreba tímovej práce a komunikácie).¹⁷⁸

¹⁷³ Weihrich, Heinz – Koontz, Harold: Management. Praha, Victoria Publishing 1993, s. 58.

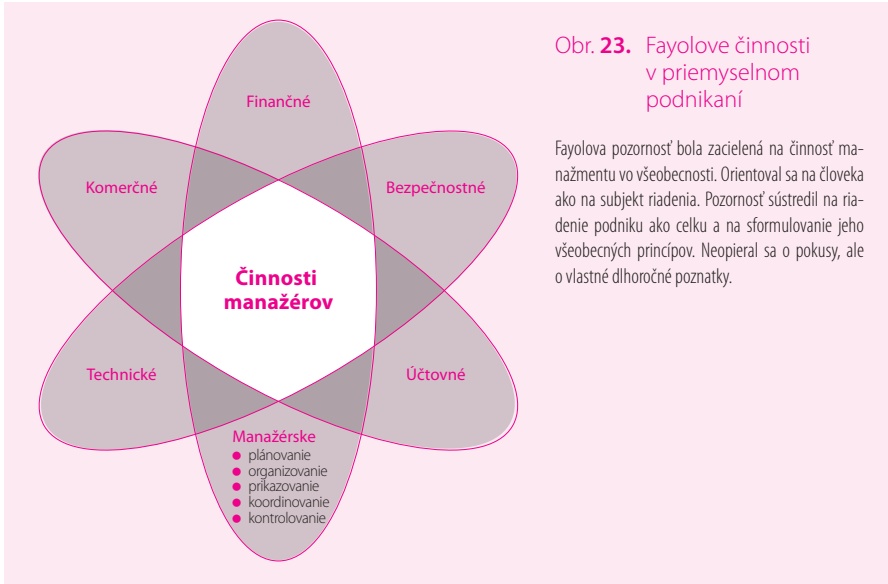
¹⁷⁴ Fayol, Henri: General and Industrial Management. London, Pitman 1949.

¹⁷⁵ Fayol, Henri uprednostňuje termín správa, t. j. spravovanie podnikov.

¹⁷⁶ Fayol, Henri: Zásady správy všeobecné a správy podniků. Praha, Orbis 1931, s. 20.

¹⁷⁷ Weihrich, Heinz – Koontz, Harold: Manažment. Praha, Victoria Publishing 1993, s. 46.

¹⁷⁸ Fayol, Henri: Zásady správy všeobecné a správy podniků. Praha, Orbis 1931, s. 31.



Obr. 23. Fayolove činnosti v priemyselnom podnikaní

Fayolova pozornosť bola zacielená na činnosť manažmentu vo všeobecnosti. Orientoval sa na človeka ako na subjekt riadenia. Pozornosť sústredil na riadenie podniku ako celku a na sformulovanie jeho všeobecných princípov. Neopieral sa o pokusy, ale o vlastné dlhoročné poznatky.

Zástancovia procesného riadenia (*Münsterberg, Scott, Weber, Pareto, Mayo, Roethlisberger*) sa pridávajú tvrdenia, že základy riadenia majú všeobecný charakter. Pripúšťajú však, že praktické problémy, s ktorými sa manažéri v praxi stretávajú, sú odlišné podľa situácie aj podľa hierarchickej úrovne riadenia. Práve preto sa musia odlišovať aj koncepcie, teórie a jednotlivé techniky aplikované v riadení. Popri objektívnych skúsenostiach sú to poznatky z psychológie, sociológie a sociálnej psychológie, teórie systémov, teórie rozhodovania i matematiky. Operačný prístup spája znalosti z teórie riadenia a skúsenosti manažmentu s manažérskou prácou, tzn. s každodennými skúsenosťami. Zároveň integruje koncepcie, princípy a techniky, ktoré súvisia s úlohami riadenia. Procesný prístup rešpektuje taký súhrn znalostí z oblasti teórie riadenia na využitie v samom riadení. Umožňuje riešiť problémy v konkrétnych situáciách, v rámci ktorých sa manažéri musia rozhodovať. Pri akceptácii poznatkov z teórie systémov, teórie rozhodovania, teórie motivácie a vedenia ľudí, individuálneho a skupinového správania, sociálnych systémov, spolupráce a komunikácie, pri aplikácii matematickej analýzy a koncepcie je predpoklad, že manažér rozhodne správne. Predstavitelia operačného riadenia uznávajú existenciu ústrednej vedy a teórie pre potreby riadenia, súčasne tento prístup využíva skúsenosti existujúcich škôl a iných postupov. Tak sa formuje moderná operačná teória riadenia, ktorá sa ďalej rozvíja novými poznatkami a skúsenosťami. Moderné teórie operačného riadenia sa orientujú na rozličné, už opísané prístupy k analýze riadenia. Môžeme ich zhrnúť takto:

1. **Empirický (prípadový) prístup.** Štúdiá skúseností prostredníctvom prípadov a ich abstrahovaním.
2. **Medziludský prístup.** Zameranie na interpersonálne správanie, vedenie ľudí a motiváciu.
3. **Skupinové správanie.** Správanie ľudí v skupine a skupiny ako celku.
4. **Spolupracujúce sociálne systémy.** Medziludské a skupinové aspekty vedenia systému k spolupráci na základe cieľa.

5. **Sociálno-technické systémy.** Zameranie na výrobu, podnikové a ďalšie činnosti, kde je potrebná symbióza technických a sociálnych systémov.
6. **Teória rozhodovania.** Rozhodovanie jednotlivcov a skupín ako základu všetkých podnikových činností.
7. **Systémové prístupy.** Interakcia s vonkajším okolím, podniky ako otvorené a uzatvorené systémy, dôležitosť vzájomných vzťahov plánovania, organizovania a kontroly.
8. **Matematický prístup (veda o riadení).** Riadenie sa chápe ako matematický proces založený na logike a vyjadrený matematickými symbolmi.
9. **Situačný prístup (kontingencia).** Správanie manažéra závisí od okolností a pripúšťa sa pôsobenie vplyvov, v dôsledku ktorých podnik mení svoje správanie.
10. **Mintzbergove manažérske úlohy.** Identifikovaných desať manažérskych úloh, rozdelených do skupín interpersonálnych, informačných a rozhodovacích.
11. **McKinseyov rámec 7S.** Vzájomná súvislosť stratégie, štruktúry, systému, štýlu, zamestnancov, spoločných hodnôt a spôsobilostí.
12. **Operačný prístup.** Preberanie znalostí z rôznych oblastí a manažérskych prístupov, ich integrácia s aplikovateľnou teóriou a vedou.

Na teóriu radenia existuje množstvo názorov a takmer každá univerzita, zaoberajúca sa touto problematikou, má viac-menej svoje historické členenie, ale aj členenie podľa toho, na čo sa špecializuje. Pre riadiacich pracovníkov základným kritériom je ich funkčnosť v pracovnom procese, aby sa ich využitím dospelo k zlepšenému fungovaniu riadenia a zefektívnenej činnosti podniku.

Integrovaný rámec teórií riadenia

Ákysi scelujúci prístup preukazuje *Griffin*.¹⁷⁹ Riadenie vidí ako zmes viacerých teórií a skúseností rozličného zamerania, prípadne rozličného nazerania na konkrétny problém. Práve integrovaný rámec klasickej, behavioristickej a kvantitatívnej teórie riadenia podľa *Griffina* predstavuje systémovú teóriu. Všetky dovedna sa na tomto základe môžu vnímať ako situačná teória, ktorá by mala viesť k efektívnemu riadeniu.

Je veľmi ťažké zaujať jednoznačné stanovisko k jednotlivým teóriám a opísať ich rozdiely, lebo vznikali postupne s príchodom nových myšlienok a nadväzovali jedna na druhú. Integrovaním toho najlepšieho z nich vznikli dve teórie – systémový prístup a kontingenčný prístup opierajúci sa o *Fiedlerove* východiská. Predpokladá, že správnosť manažérskej práce závisí od toho, nakoľko je konzistentná s určitou situáciou, v ktorej sa aplikuje. Sú to pragmatické prístupy smerujúce k zlepšeniu vzťahov, štruktúry úloh a právomocí podľa zastávanej manažérskej pozície.

Je všeobecne známe, že teoretické formulácie a skutočná riadiaca prax sa od seba často odchyľujú. V americkom manažmente sa uplatnil predovšetkým empirický prístup založený na analýze, zhodnotení a zovšeobecnení kladných i záporných skúseností manažérskej praxe.

Identifikácia kľúčových aspektov systému riadenia si vyžaduje najstť vzťahy medzi premennými veličinami. Z hľadiska riadenia podniku je podstatné pochopiť zložitosť celého procesu

¹⁷⁹ Griffin, Ricky W.: Management. Boston, Houghton Mifflin 1987.

s veľkým množstvom premenných veličín, ktoré naň pôsobia. Z toho vyplýva aj skutočnosť, že žiadna činnosť v procese riadenia nemôže byť izolovaná od fyzického, biologického a sociálneho prostredia. Podobne sa vyžadujú aj potrebné znalosti, ktoré môžu vplyvať na zdokonaľovanie riadenia podniku.

Metódy riadenia

Zmyslom riadenia by malo byť získať konkurenčnú výhodu vhodnou kombináciou usmernenia práce ľudí. Rozhodujúcimi faktormi sú manažérske schopnosti, integrita a výkonnosť. Manažéri sú zároveň komunikátormi a tvorcami postupov na dosiahnutie požadovaného výsledku. Je preto samozrejmé, že sa usilujú využívať najnovšie metódy, techniky a celosvetové trendy.

V najrozšírenejšom dnešnom konceptuálnom chápaní moderné prístupy k riadeniu podnikov vznikli v USA. Predovšetkým v USA sa manažment považuje za osobitnú profesionálnu kategóriu pracovníkov zabezpečujúcich riadiace činnosti. Ťažiskom amerických prístupov je aplikácia systémov založených na výpočtovej technike a moderných komunikačných a informačných technológiách. Také sú napríklad pružné výrobné systémy (PVS), systémy riadené počítačmi (CAD/CAM – Computer Aided Design/Computer Aided Manufacturing), uplatnenie automatizácie a robotizácie. Ďalej sú to možnosti horizontálnej (kooperatívnej) organizácie výroby, ktorá uplatňuje totálne riadenie kvality (TQM – Total Quality Management), logistiku (JIT – Just in Time) a pod. Ani v USA neboli tieto racionálne prístupy vždy úspešné. Konkurenčným tlakom a inováciami vznikali modifikované a novšie prístupy.

Na americký manažment nadväzuje manažment japonský. Konštituoval sa ako protívahá amerického či západoeurópskeho. Komparatívne charakteristiky amerického a japonského modelu riadenia sú znázornené na obr. 24 a z porovnania vidieť, že takmer všetky prvky tvoriace americký a japonský model riadenia sa v čistej podobe výrazne odlišujú.¹⁸⁰

Americký model	Japonský model
1. Individuálny proces prijímania rozhodnutí	1. Proces prijímania rozhodnutí podľa princípov konsenzu
2. Individuálna zodpovednosť	2. Kolektívna zodpovednosť
3. Prísne formalizovaná štruktúra systémov riadenia	3. Pružný neformálny prístup k vytvoreniu štruktúry riadenia
4. Prísne formalizované postupy kontroly	4. Všeobecné, neformálne postupy kontroly
5. Individuálna kontrola zo strany manažéra	5. Skupinové formy kontroly
6. Rýchle hodnotenie a realizácia	6. Pomalé hodnotenie a realizácia
7. Orientácia procesu výberu na profesionálne návyky a iniciatívu	7. Výber manažérov podľa schopnosti koordinovať a kontrolovať
8. Štýl vedenia orientovaný na jednotlivca	8. Štýl vedenia orientovaný na skupinu
9. Orientácia manažérov na dosahovanie individuálnych výsledkov	9. Orientácia manažérov na dosahovanie harmónie v skupine a skupinové výsledky
10. Cieľové formálne pracovné vzťahy s podriadenými	10. Osobné, neformálne pracovné vzťahy s podriadenými
11. Pracovný postup založený na individuálnych úspechoch a výsledkoch	11. Postup v pracovnom zaradení podľa veku a odpracovaných rokov
12. Špeciálna odborná príprava (príprava úzko zameraných odborníkov)	12. Nešpecializovaná odborná príprava (príprava manažérov univerzálneho typu)
13. Priama závislosť výšky príjmov od individuálnych výsledkov a produktivity	13. Určovanie výšky príjmov v závislosti od iných faktorov (odpracované roky, výsledky práce skupiny atď.)
14. Krátkodobá zamestnanosť	14. Dlhodobá zamestnanosť

Obr. 24. Komparácia amerického a japonského štýlu riadenia

¹⁸⁰ Kassay, Štefan: Marketingová stratégia firmy holdingového typu I. Tendencie korporáčného rozvoja. Bratislava, Strateg 1998, s. 155.

V amerických podnikoch manažér má väčšiu právomoc organizovať riadiaci proces podľa vlastnej úvahy. V rámci svojej kompetencie môže sústrediť alebo delegovať právo prijímať rozhodnutia, pretože ako manažér osobne zodpovedá za dosiahnutie stanovených cieľov.

V japonských podnikoch manažér v podmienkach skupinovej zodpovednosti za výsledky riadenia nemôže manipulovať s delegovaním právomocí podľa vlastného želania, ale je nútený neustále zladovať činnosti a rozhodnutia s členmi skupiny, do ktorej patria všetci zainteresovaní pracovníci. To znamená, že základnou úlohou manažéra nie je koncentrovať informácie a zodpovednosť za vlastné rozhodnutie, ale naopak, rozdeliť zodpovednosť medzi členov skupiny a stimulovať tvorivé nasadenie každého pracovníka vytváraním zodpovedajúcej pracovnej klímy, pre ktorú zabezpečuje maximálne nasadenie celej pracovnej skupiny.

Ak sa pokúsime vyčleniť určité všeobecné prvky typické pre japonský manažment a analyzovať ich z hľadiska možnosti uplatniť sa v praxi podnikov iných krajín, zistíme, že mnohé z nich majú viac alebo menej univerzálny charakter. A po určitých modifikáciách možno ich ľahko využiť aj v našich podmienkach.

Ďalšia skupina prvkov má špecifický charakter, je silnejšie spätá s kultúrnohistorickými podmienkami Japonska a japonskými národnými tradíciami. Transplantovať ich do praxe ne-japonských podnikov je veľmi problematické. Štúdium japonského systému riadenia a fungovania podnikov má veľký význam na utváranie adekvátnych systémov využiteľných v našich podmienkach. Vyžaduje si rozsiahle vnútroorganizačné premeny, pričom nie vždy sa dosiahne zlepšenie. Niektoré adaptácie sa ukázali ako vysoko efektívne. Prehľad dvoch podskupín – univerzálne prvky japonského systému riadenia a špecifické prvky, s ktorými sú veľké ťažkosti pri adaptácii do praxe v krajinách s inou kultúrou, sú na obr. 25.¹⁸¹

Zmyslom adaptácií je vypracovať metódy, ktoré by zabezpečili zvýšenú efektívnosť výroby a produktivity práce. Charakterizovať univerzálne a špecifické prvky japonského systému riadenia a fungovania podnikov má veľký význam na utváranie adekvátnych systémov využiteľných v našich podmienkach. Niektoré adaptácie sa ukázali ako efektívne.

Z japonského systému riadenia sa spravidla vyčleňujú práve tie metódy a konkrétne mechanizmy riadenia, ktoré možno s úspechom využívať v podmienkach práce veľkých podnikoch. Modernizácia amerických metód riadenia bola neraz v súlade práve s japonskou školou, ktorá bola spočiatku pod americkou ochranou a mnohé nové smery (kvalita) sa skúšali v Japonsku a po ich úspešnom včlenení do praxe veľkých podnikov sa začali uplatňovať aj v Severnej Amerike. Keď Američania dosiahli konkurenčné vodcovstvo, prestali podporovať rozvoj japonského priemyslu a dostali sa do konkurenčnej pozície.

Niekedy sa využívajú také prvky japonského riadenia, ako je zaručená dlhodobá zamestnanosť najkvalifikovanejšej vrstvy pracovníkov, širšie využívanie skupinových metód manažérskych rozhodnutí, špeciálnych metód stimulovania pracovníkov výroby k vyššiemu výkonu a ostatných podporných zložiek podniku. V procese zdokonaľovania metód riadenia veľkých podnikov osobitné miesto má japonská skúsenosť, ktorá na základe využitia veľmi špecifických mechanizmov dovoľuje aktívnejšie uplatňovať „ľudský faktor“ v riadení, odhaliť a usmerniť skryté možnosti pracovníkov na zabezpečenie maximalizácie zisku. Využíva sa rozvinutý systém motivácie, hodnotenia činnosti pracovníkov nielen podľa krátkodobých výsledkov, ale aj z dlhodobého hľadiska. Zavádza sa systém stáleho zvyšovania kvalifikácie manažérov, vrátane horizontálnych presunov z funkcie do funkcie, využívajú sa skupinové orgány (grémiá)

¹⁸¹ Kono, Toyohiro: Japanese management philosophy: Can it be exported? Long Range Planning, Vol. 15, no. 3, 1982, s. 102.

I. Univerzálne prvky japonského systému riadenia	II. Prvky japonského systému riadenia, ktoré sa ťažko prenášajú do praxe podnikov iných krajín
<p>A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Presná formulácia dlhodobých cieľov, prednostný dôraz na rast a dosahovanie zisku v dlhohodobej perspektíve 2. Vytvorenie pracovných skupín na prijímanie manažérskych rozhodnutí 3. Postup technických odborníkov na najvyššie riadiace pozície 4. Veľký a vysokokvalifikovanými odborníkmi vybavený aparát ústredného vedenia podniku 5. Neustála orientácia na modernizáciu 6. Vysoký podiel výdavkov na výskum a vývoj 7. Starostlivé rozpracovanie činností súvisiacich s fúziami a pohlcovaním iných podnikov 8. Zvýšená pozornosť organizácií kontroly kvality <p>B</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vytvorenie jednotného konzultatívneho (poradného) tímu 2. Rozšírenie sféry pracovnej činnosti 3. Vytváranie podmienok účasti na práci rôznych úrovní riadenia 4. Zabezpečenie úzkych kontaktov členov skupiny v procese jej činnosti 5. Skupinové metódy práce, vysoká skupinová aktivita a systém návrhov (účasť pracovníkov na riadení) 6. Každodenné ranné porady <p>C</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Zvýšená starostlivosť o zamestnancov 2. Častejšie presuny a zvyšovanie miezd s využitím rozvinutého systému príplatkov, pravidelného zvyšovania miezd a hodnotenia 3. Zhromažďovanie rozsiahlej a podrobnej informácie o pracovníkoch 	<p>A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Prax a metódy riadenia úzko späté so špecifickými kultúrnymi hodnotami a tradíciami 2. Prax riadenia podmienená špecifickým vonkajším podmienkam a závislá od nich, napríklad od vzdelávacieho systému <p>B</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Očakávanie úplného podriadenia pracovníka cieľom podniku v rámci „podnikovej filozofie“ 2. Schopnosť obetovať krátkodobý zisk 3. Ochota vykonávať prácu, ktorá prekračuje rámec profesionálnych povinností 4. Vysoký stupeň aktivity a výslednosti v rámci rôznych skupín <p>C</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. „Doživotný nájom“ (dlhodobá záruka zamestnanosti pre najkvalifikovanejšie skupiny pracovníkov) 2. Funkčný postup a zvyšovanie miezd predovšetkým na základe odpracovaných rokov 3. Rozvinutý systém rôznych doplnkových platieb vrátane príplatkov na ubytovanie, podiely zo zisku

Obr. 25. Univerzálne a špecifické prvky japonského štýlu riadenia

na prijímanie rozhodnutí a kontrolu ich plnenia na strednej a vrcholnej úrovni manažmentu. Väčší dôraz sa klade na zvýšenú pozornosť pracovníkov rozvinutým systémom neformálnych vzťahov, na prechod od byrokratických metód ku konzultatívnym metódam prijímania manažérskych rozhodnutí.

Pri hľadaní perspektívnych smerov modernizácie „klasických“ foriem a metód riadenia veľké podniky sa pokúšajú o experimenty rôzneho druhu. Najväčší prínos sa pripisuje novým metódam výrobné-tvorivého individuálneho výkonu robotníkov prostredníctvom „krúžkov kvality“, čo sa v rozličných obmenách využíva aj v riadení kvality podnikov.

V jednotlivých európskych krajinách sa ťažisko využívania manažérskych metód pohybovalo medzi sociálnymi aspektmi a ekonomikou podniku. V skutočnosti však manažment západoeurópskych krajín implikuje rovnaké princípy ako manažment americký, aj keď často má svojrázne črty (napríklad škandinávsky, odvodený od prístupov podniku Volvo, nemecký, ovplyvnený rozsiahlymi poznatkami o racionalizácii a ergonómii, švajčiarsky, opierajúci sa o hlboké využitie poznatkov systémových disciplín a pod.).

Charakteristiky najpoužívanějších metod a štýlov riadenia

Efektívne metódy riadenia samy osebe neexistujú. Vždy sa musia opisovať vo väzbe na objekt riadenia. Inak treba riadiť veľké podniky a inak malé. O tom sa najlepšie presvedča podnikateľ, ktorý si založil vlastný podnik. Vlastník (manažér) už po menšom raste zaznamenáva informačný deficit. Zároveň pociťuje potrebu všetko ovládať. Je tu konflikt informačného a riadiaceho rozpätia.

V každom prípade je výhodná jednoduchá forma a nepočetný riadiaci personál. Efektívnosť riadenia závisí od nositeľa riadenia – manažéra. Preto je rozšírený názor, že osobnostné vlastnosti (črty) manažéra a jeho správanie sú dôležitými determinantami efektívnosti riadenia. Určitý typ vlastností manažéra alebo vzor správania sa pokladá za efektívne v akejkoľvek situácii. To sa pertraktuje napriek tomu, že sú známe aj novšie výskumy zohľadňujúce situačné podmienky, v ktorých musí manažér rozhodovať. Okrem toho teórie vychádzajúce z vlastností manažéra a jeho správania sa javia ako protichodné. V konečnom dôsledku taká teória ostáva predmetom skúmaní a vedeckých diskusií, nepomôže však manažérom v praxi.

O integráciu súčasných teórií riadenia sa pokúšajú *Donnelly, Gibson a Ivancevich*.¹⁸² Špecifikujú predovšetkým tri osobnostné kvality, ktoré zodpovedajú väčšine manažérskych štýlov a sú kompatibilné so situačným prístupom. Rozhodujúcimi osobnostnými kvalitami manažéra sú:

- vedomie vplyvu svojho správania na podriadených,
- schopnosť komunikovať s podriadenými,
- schopnosť rozumieť sebe, svojim podriadeným a ich situáciám, chápať vzťah príčiny a efektu individuálnej motivácie a správania, ako aj skupinovej dynamiky a skupinového správania.¹⁸³

Sám štýl riadenia a zvolené metódy sú veľmi individuálne a vyplývajú z riadiacich skúseností a nadobudnutých poznatkov. Pritom treba:

- rozlíšiť charakteristiky štýlov a metód riadenia,
- identifikovať určitý manažérsky štýl,
- upresniť spôsoby aplikácie,
- uplatniť konkrétny štýl, prípadne metódu riadenia.

Prístupy ku skúmaniu a vymedzeniu efektívneho riadenia a použitia manažérskych štýlov sú rôzne, podrobne sa nimi zaoberá *Sedlák*.¹⁸⁴ Heuristické a praxeologické metódy uvádza *Lipták* a definuje činitele, ktoré ovplyvňujú formovanie štýlu a voľby manažérskych metód,¹⁸⁵ znázornených na obr. 26 v podobe synoptického náčrtu činiteľov ovplyvňujúcich manažérsky štýl a voľbu manažérskych metód, pričom vychádza zo stavu objektu riadenia, teda materského podniku alebo jeho jednotlivých podnikov či divízií. Objekt riadenia pôsobí na subjekt riadenia, napríklad na podnikateľa, manažéra a pod. Práve v tejto oblasti prebieha riadenie určitými konkrétnymi metódami.

Riadenie je komplexná činnosť, ktorej cieľom je dosiahnuť požadované výsledky a splniť stanovené úlohy vhodným usmerňovaním procesov a činností, aby boli efektívnejšie, dokonalejšie a zlepšovali konkurenčnú výhodu podniku. Preto stanovenie štýlov a metód riadenia nie je možné jednoznačne definovať. Klasifikácie spôsobov, štýlov a metód riadenia sú výsledkom množiny alternatív stanovených podľa určených hľadísk. Pri výbere použijeme klasifikáciu podľa *Liptáka*.¹⁸⁶ Prehľad vybraných metód a štýlov riadenia je na obr. 27.

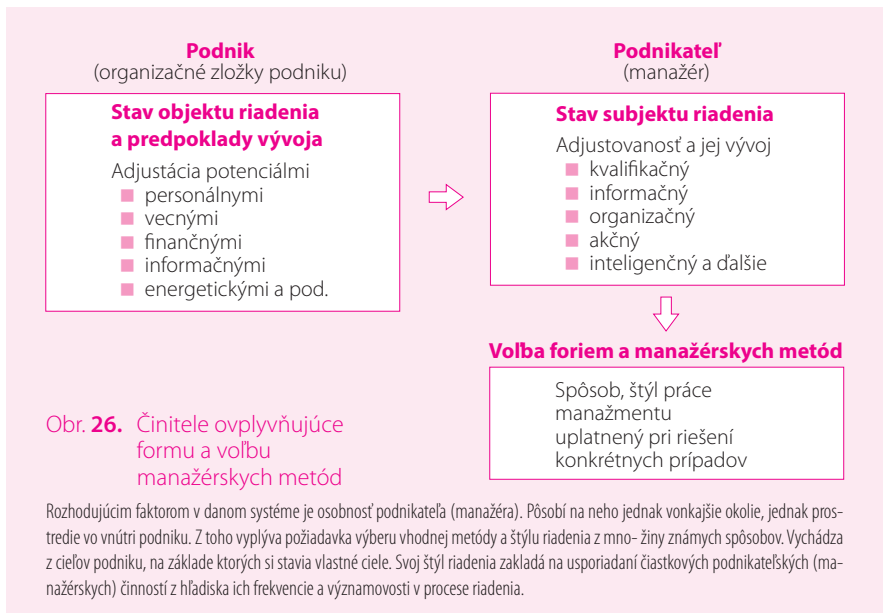
¹⁸² Donnelly, James H. jr. – Gibson, James L. – Ivancevich, John M.: Management. Praha, Grada Publishing 1997.

¹⁸³ Tamže. Pôvodná práca tých istých autorov pod vedením Ivancevicha bola vydaná pod názvom: Management: Principles and Functions. Homewood, IRWIN, Inc. 1989, s. 320 – 321.

¹⁸⁴ Sedlák, Mikuláš: Manažment. Bratislava, Elita 1997.

¹⁸⁵ Lipták, František: Metódy a štýly riadenia. Príručka identifikovania a diagnostikovania. Bratislava, Bradlo 1991, s. 6.

¹⁸⁶ Tamže.



Orientácia a vlastnosti manažmentu sú základom na rozlíšenie preventívneho a korektívneho riadenia, čo zase súvisí s preferenciou útvarového alebo procesného riadenia.

Výber jednotlivých možností pri voľbe metód a štýlov riadenia s dôrazom na orientáciu charakterizuje obr. 28.¹⁸⁷

Podľa prioritizácie orientácie a vlastnosti riadenia skupina metód a štýlov riadenia vyzerá nasledovne:

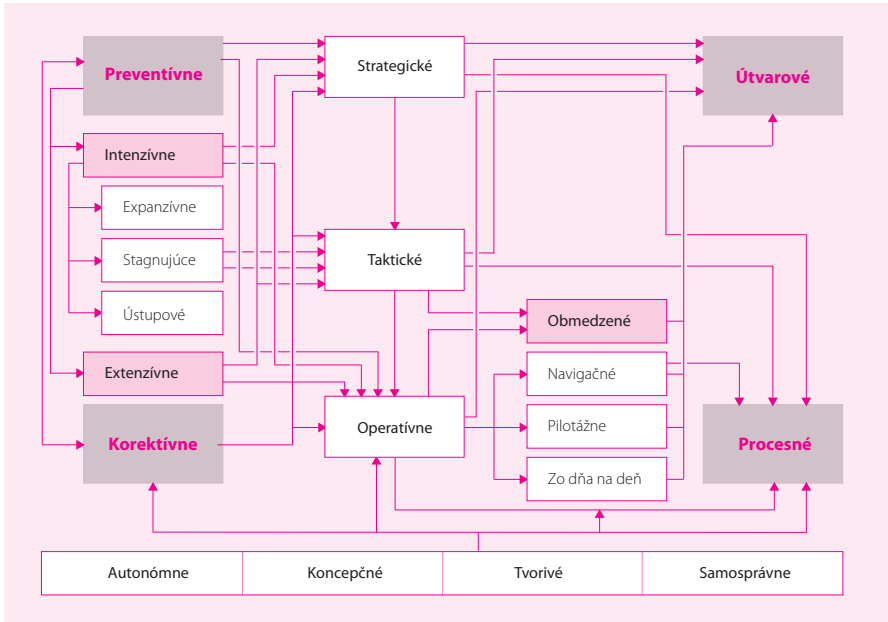
- **Preventívne riadenie** vychádza z predvídania riadeného subjektu za neustálej korekcie pri získaní nových poznatkov na zmiernenie stresov a krízových situácií. Kládne vysoké nároky na manažéra poznáním vývojových trendov pre budúce správanie. Preventívne riadenie treba kombinovať s korektívnym riadením a pri kombinácii s intenzívnym a extenzívnym riadením sa zvyšuje jeho efektívnosť.
- **Korektívne riadenie** sa zameriava na nepretržité korekcie predchádzajúcich riadiacich rozhodnutí pri získaní nových poznatkov. Treba si stanoviť ciele a podľa nich uskutočňovať korekcie, inak sa dané riadenie stáva úpravami pre úpravy a rozhodnutiami pre rozhodnutia s tým, že sa upravia potom. Dôležitou zložkou je kontrola a sebakontrola ako tvorba základov tohto typu riadenia.
- **Autonómne riadenie** charakterizuje vysoká miera samostatnosti v rozhodovaní subjektu riadenia. Uplatňuje sa v decentralizovaných subjektoch a v samostatne hospodáriacich jednotkách či skupinách. Pri tomto type riadenia je pre veľkú korporáciu dôležité stanoviť presné pravidlá a právomoci. Jeho nedostatkom je globalizácia a medzinárodné prepojenia, kde je veľká požiadavka na informácie a vedomosti a dochádza k prekryvaniu činností.

¹⁸⁷ Lipták, František: Metódy a štýly riadenia. Príručka identifikovania a diagnostikovania. Bratislava, Bradlo 1991, s. 54 – 55.

Forma subjektov riadenia	Prevládajúci prostriedok riadenia	Orientácia riadenia	Priorizácia orientácie a vlastnosti riadenia	Uplatňovaný spôsob riadenia	Prevažné využitie poznatkov	
<ul style="list-style-type: none"> • individuálna • skupinová • kolektívna • tímová 	<ul style="list-style-type: none"> • príkaz • plán • zápisnica • predpis • štatistika • sankcia • bilancia • limit • motivácia • participácia • inovácia • centralizácia • decentralizácia • delegovanie • demokratizácia • kritika • komunikácia • napomínanie • kríza • dohoda 	<ul style="list-style-type: none"> • cieľ • odchýlka • výnimka • vzor • príležitosť • program • rozhodnutie • hlavný článok • funkcia • náhoda • alibizmus • sľub • scenár • prostredie • pravidlo • okolnosť 	<ul style="list-style-type: none"> • preventívne • korektívne • autonómne • extenzívne • intenzívne • procesné • útvarové • expanzívne • stagnujúce • ústupové • zo dňa na deň • koncepčné • tvorivé • strategické • taktické • operatívne • navigačné • pilotážne • samosprávne • obmedzené 	<ul style="list-style-type: none"> • kooperatívny • praxeologický • rutinný • stereotypný • rigidný • flexibilný • exaktný • stochastický • heuristický • živelný • dynamický • statický • agresívny • synergický • administratívny • tlakom • tahom • postrávaním • direktívny • formálny • neformálny • pochádzkami 	<ul style="list-style-type: none"> • pozorovaním • podnikateľský • nepodnikateľský • subjektívne • objektívne • priamo • sprostredkované • nepriamo • systémovo • parciálne • konzultácie • partnerský • autokratický • pokus – omyl • expertne • dispečerský • príkrášľujúco • riskantne • predvídavo • hazardne • despotický • s úsmevom 	<ul style="list-style-type: none"> • technické • sociálne • sociometrické • ekonomické • politologické • právne • ekologické • behaviorálne • monodisciplinové • multidisciplinové

Obr. 27. Prehľad vybraných štýlov a metód riadenia

- **Extenzívne riadenie** sa zameriava na využitie disponibilných ľudských, materiálnych a finančných zdrojov a ich neustále rozširovanie, pričom však neberie zreteľ na kvalitatívne hodnoty a iniciatívu pracovníkov.
- **Intenzívne riadenie** používa metódy využívajúce disponibilné zdroje v kvalitatívnej rovine a uplatňujúce tvorivosť a iniciatívu pracovníkov na optimálne využitie existujúcich zdrojov. Podľa orientácie ho delíme na:
 - **Expanzívne riadenie.** Zameriava sa na vysokú dynamiku rozvoja či už časti, alebo celého podniku. Orientuje sa na dosiahnutie trhového podielu, v expanzii na nové teritória a trhy, na zvýšenie tržieb, zisku na základe stanovených strategických cieľov. Vychádza zo strategického a taktického riadenia.
 - **Stagnujúce riadenie.** Vychádza z koncepcie zotrávania na dosiahnutých pozíciách a osciluje medzi miernou expanziou a ústupom s dôrazom kladeným na minimálne riziká a predlžovanie nadobudnutého stavu. Je príznačné pre nejasné a nepredvídateľné okolie a pri očakávaní personálnych zmien vrcholných manažérov. Keďže každý podnik prechádza rôznymi životnými cyklami, dané riadenie je v obdobiach, keď podnik potrebuje načerpať nové sily a načrtnúť nové smery.
 - **Ústupové riadenie.** Závisí od charakteru toho, čoho sa daný ústup týka. Ak je zbavovaním sa činností neproduktívnych alebo v rámci novej orientácie nepodporujúcich core business, potom dochádza k reštrukturalizácii podniku a má pozitívne dôsledky na rozvoj podniku. Ak ide o riadenie ustupujúce z trhov a svojich pozícií pre nedostatok stanovených cieľov, ide o úpadok a konkurz a má negatívne dôsledky.



Obr. 28. Orientácia a vlastnosti riadenia

ROrientácia na dosiahnutie efektívneho riadenia a uplatnenie manažérskych štýlov vychádza zo stavu podniku alebo jeho samostatných jednotiek. Potreba uplatniť vlastnosti riadenia medzi objektom a subjektom riadenia slúži na to, aby sa určili alebo preferovali také súčasti riadenia spojených do metód a štýlov, ktoré zabezpečia v danom prípade najvhodnejšie riadenie.

- **Procesné riadenie.** Charakterizuje svoje činnosti ako procesy a zároveň sa orientuje na riadenie procesov. Kladie si nároky identifikovať všetky procesy v podniku a ich riadenie je dynamické, pretože procesy neustále prebiehajú. Tento štýl riadenia podchytáva všetky stránky na vytvorenie efektívneho riadenia v podniku.
- **Útvarové riadenie.** Viazá sa na útvarové členenie podniku a uskutočňuje sa samostatne v jednotlivých útvaroch. Fixuje organizačnú štruktúru a svojou direktívnosťou a centralizmom obmedzuje, až eliminuje procesné riadenie. Je to najstarší spôsob riadenia.
- **Konceptné riadenie.** Vychádza z vytvorenia koncepcie s vymedzenými cieľmi a stratégiami, ktoré subjekt chce a potrebuje splniť, a postupmi, ako dané ciele dosiahnuť. Je jedno z hlavných metód riadenia a jeho kombinácia s inými spôsobmi riadenia umožňuje doceliť najlepšie predpoklady na úspešné fungovanie riadenia a dosiahnutie čo najefektívnejšieho naplnenia stanovených cieľov. Musí používať informačné technológie a digitálne spracovanie podnikových dát.
- **Tvorivé riadenie.** Zameriava sa na uplatňovanie tvorivých prístupov tvorivými metódami. Vychádza z potreby iniciovať vhodné tvorivé prostredie so širokou účasťou pracovníkov. Preto dosahuje úspechy až po dlhšom období uplatnenia, čo toto riadenie kladie na úroveň strategického a taktického riadenia a má význam pre prostredia s vysokou neurčitou pre neexistujúce trhové segmenty.
- **Strategické riadenie.** Spočíva vo vypracovaní vhodných stratégií a spôsobov, ako dané ciele dosiahnuť, a v ich neustálom upravovaní a zdokonaľovaní po nadobudnutí vhod-

ných informácií. Na jeho uplatnenie sú nevyhnutné vhodné informácie prognostickej povahy a tímy špecializovaných odborných pracovníkov.

Tento typ riadenia nadobúda význam s procesom globalizácie a rýchlych technologických zmien. V reformujúcich sa krajinách sa tento typ riadenia nepoužíval a je potrebné naučiť sa ho používať.

- **Taktické riadenie.** Nadväzuje na strategické riadenie a vychádza z cieľov strategického riadenia. Zameriava sa na kratšie časové obdobie a na taktické ciele podniku. Niekedy sa určuje pre stredné zložky riadenia, a preto potrebuje fungujúce a efektívne strategické riadenie.
- **Operatívne riadenie.** Je bežné riadenie chodu podniku či organizačnej jednotky a vychádza zo strategického a taktického riadenia. Tvorí najväčší podiel rutinného rozhodovania.
- **Navigačné riadenie.** Je časťou operačného riadenia a má usmerňovať riadený subjekt navigáciou. Riadením informačnými technológiami stráca význam.
- **Pilotážne riadenie.** Viazje sa na navigačné riadenie, kde je objekt usmerňovaný pilotovným. So zlepšovaním informačných technológií v podnikových procesoch sa jeho funkcie automatizujú.
- **Riadenie zo dňa na deň.** Možno ho charakterizovať ako impulzívne riadenie vychádzajúce z procesu vzniku impulzu a bezprostrednej odpovede naň a cyklus sa takto neustále opakuje. Je použiteľné v malých podnikoch služieb.
- **Samosprávne riadenie.** Je to nové riadenie uplatňované s nárastom decentralizácie riadenia, pokračujúcou globalizáciou trhov a vytváraním veľkých korporácií na medzinárodnej úrovni. Základom je samostatnosť jednotiek v rámci lokalizácie a obsluhovania špecifických segmentov trhu a uplatnenia synergického efektu implementáciou informačných technológií.
- **Obmedzené riadenie.** Spája sa so stanovenými obmedzujúcimi právami na vykonávanie riadenia podniku, čo súvisí s preberaním podniku, s jeho likvidáciou, alebo režimom v konkurze a vyrovnaní. Podobné riadenie je počas vojnového stavu či v čase pohrôm a prírodných katastrof.

Pri výbere jednotlivých metód a štýlov, ale aj pri ich klasifikačnom usporiadaní vzniká nerovnováha všestrannosti, účinnosti a závažnosti opisovaných štýlov, spôsobov a metód riadenia. Prípadná kvantifikácia, ktorá by hodnotila závažnosť vybraných kritérií klasifikácie, je ťažko realizovateľná. Navyše, dôležité sú nie jednotlivé, ale zretazené kritériá. Ich účinnosť závisí od voľby kritérií vstupujúcich do aktivačného reťazca. Zreťazenie však treba posudzovať samostatne, vždy vo vzťahu ku konkrétnemu prípadu. Pri skúmaní metód a štýlov riadenia sa neustále konfrontuje objekt a subjekt riadenia. Subjektom riadenia je manažér, objektom riadený pracovný tím alebo skupina.

Z toho vyplývajú jednotlivé koncepcie a ich upresnené formulácie. Najpoužívanějšími metódami a štýlmi riadenia sú:

- teória riadenia založená na črtách manažéra,
- teória riadenia založená na osobnostných kvalitách a spôsobe správania manažéra,
- situačné teórie riadenia,
- transformačné riadenie,
- inovačné riadenie.

Charakteristiky najpoužívanějších metód a štýlov riadenia sú na obr. 29.

Podľa dostupnej teórie a praxe medzi efektívne metódy riadenia zaraďujeme:

1. riadenie podľa cieľov,
2. zviditeľnenie manažmentu,
3. postup od riadenia „pyramída“ k riadeniu „siet“,

1. **Teória riadenia založená na črtách manažéra** spočíva vo výskume zvláštnych charakteristík manažéra, ktoré predznamenávajú úspech. Hlavnou myšlienkou výskumu bolo – vodcovia sa rodia, nie vychovávajú. Porovnanie vodcov to nepotvrdilo. Z výsledkov výskumu o črtách manažérov možno usúdiť, že medzi žiaduce charakteristiky manažérov patrí dynamičnosť, motivácia, integrita, sebadôvera, inteligencia, znalosti. Nemožno však nájsť žiadny špecifický súbor charakteristík, do ktorého by jednoznačne zapadla každá osoba, ktorá dosahuje výsledky.
2. **Teória riadenia založená na osobnostných kvalitách** a spôsobe správania manažéra. Veľa teórií sa snažilo rozpoznať typické charakteristiky správania úspešných manažérov, a tak vznikli teórie vychádzajúce z osobnostných kvalít a spôsobu správania. Takto koncipované teórie sa zameriavajú na to, čo vedúci pri výkone svojej manažérskej práce robí. Žiadny z týchto štýlov však nie je všeobecne akceptovateľný.
3. **Situačné teórie riadenia** vychádzajú z názoru, že efektívne riadenie závisí od toho, ako zodpovedá správanie manažéra v danej situácii. Do úvahy sa pritom berú určité situačné faktory.
4. **Transformačné riadenie.** Weber zavádza do diskusie o vedení ľudí pojem charisma. Weberov pohľad zdôrazňoval akýsi osobný magnetizmus v správaní, ktorý zvyšuje možnosť zvládnuť úlohu. Charizmatický manažér má významný vplyv na svojich spolupracovníkov, ktorých priťahuje svojou výnimočnou schopnosťou reagovať v pravý čas. Transformační manažéri majú, používajú a rozvíjajú štyri schopnosti:
 - manažér má víziu, ktorú je schopný zreteľne sformulovať,
 - manažér je schopný o tejto vízii komunikovať,
 - manažér je schopný si vybudovať povest' slušného, spravodlivého, rozhodného a dôsledného človeka,
 - manažér má pozitívny ohľad na seba a svoje záujmy.
5. **Inovačné riadenie** – riadenie zmien v podniku vychádza z predpokladu, že ľudia a podnik sú pripravení sa zmeniť, aby prežili a uspeli. Základným rozmerom zmeny je ľudský rozmer. Lewin navrhol trojfázový sekvenčný model zmeny v ľudoch:
 - Rozmrazenie – predpoklad znepokojujúcej, stresov vyvoláva nespokojnosť a potrebu zmeny;
 - Premena – proces zmeny, začiatok nových vzťahov. Súčasťou zmeny sú identifikácia a testovanie;
 - Zmrazenie – ak realizátor zmeny túto zmenu verifikuje skúsenosťami, odporúča sa spočiatku zosilniť a stimulovať požadované správanie odmenami, pochvalou a pod.

Obr. 29. Charakteristiky jednotlivých štýlov riadenia

4. dôraz na všetky formy komunikácie,
5. teraz konať v prospech budúcnosti (anticiporg management),
6. infromatickú prioritizáciu manažmentu,
7. participatívny manažment (participative management),
8. manažment zmeny (management of change),
9. marketingové riadenie (gestion mercatique),
10. systémový a synergický manažment,
11. globálnu logistiku (rhochrematiku),
12. koncepciu hodnotovej analýzy a hodnotového inžinierstva (cost-value management),
13. totálne riadenie kvality (total quality management),
14. znalostný manažment (knowledge management). Ich charakteristika je na obr. 30.

Metódy riadenia iba zvýrazňujú zložitosť riadenia a hľadania ciest k efektívnemu riadeniu podniku. Avšak ani uvedených 14 metód efektívneho riadenia nemožno považovať za vyčerpujúce. Iba prezentujú najznámejšie a najpoužívanejšie.

V praxi však v absolútnej forme žiadna metóda neexistuje a ani by nemohla byť dostačujúca. Úspešné riadenie podniku totiž je vždy založené na schopnostiach manažéra a jeho spôsobilosti viesť ľudí. Použitie zvolenej metódy nezaručuje, že podnik bude dobre riadený a že podnikateľské aktivity manažéra budú životaschopné a úspešné. V zásade nestačia metódy a nestačí ani úsilie manažéra.

Kedže o všetkom rozhodujú ľudia, využitie ľudského potenciálu treba navyše vnímať v ta-

1. **Riadenie podľa cieľov** (MBO – management by objectives) predstavuje renesanciu metódy Druckerov z šesťdesiatych rokov, ktorá sa rozsiahlo mierou uplatňuje v podnikoch USA a EÚ. V súčasnosti vyvolaná renesancia záujmu sa spája s reimportom tejto metódy z Japonska a krajín Pacifiku.
2. **Zviditeľnenie manažmentu** sa realizuje viacerými alternatívami. Najviac sa vyzdvihuje „riadenie obchádzkami“ (MWA – managing by walking around), čím sa zdôrazňuje kontakt manažéra so svojimi spolupracovníkmi na ich pracoviskách s uprednostňovaním menej formalizovaných a aj neformálnych spôsobov komunikácie.
3. **Od riadenia „pyramíd“ k riadeniu „sietí“:** Organizačno-štruktúrne riešenia prednostne využívajú posilňovanie „horizontály“ organizačnej štruktúry. Uplatňuje sa tvorba štruktúr sieťového typu, ako „nepravidelne zvlnená sieť“. Postavenie manažéra smeruje k postaveniu v tíme, spôsobom ako „prvý medzi rovnými“. Po metodologickej stránke sa uvedené silne opiera o vyspelú etiku všetkých zúčastnených (jednotlivcov i organizačných zložiek). Je to analógia s počítačovými systémami: „od centrálneho výpočtového strediska k počítačovým sieťam tvoreným jednotlivými pracoviskami, osobnými počítačmi“.
4. **Dôraz na všetky formy komunikácie** (priama, sprostredkovaná, medziľudská, medziúrovňová, medziúrovňová, medziinstitucionálna). Hovorí sa aj o metóde manažmentu s dôrazom na komunikáciu. Prednostne sa vyzdvihuje v súvislosti s klientelou („Kundenmanagement“). Vo vnútro podnikovom kontexte sa viaže na „obchádzky“. Súvisí aj so širokým okruhom kombinačných riešení technických komunikačných prostriedkov so psychológiou komunikácie.
5. **Teraz konať v prospech budúcnosti** (anticiporg management.). Prepája sa s rozpracúvaním podnikateľského plánu ako aj s bez- prostredným štýlom manažérskeho rozhodovania s prioritizáciou budúcnosti (Japonská koncepcia uplatňovaná pri tvorbe štruktúr v automobilovom priemysle, a to ako technických, tak aj komerčných, personálnych, finančno-kapitálových, informatických a iných štruktúrach.). Aj MBO podľa M. Druckerov má z „anticiporg management“ určité prvky.
6. **Informatická prioritizácia manažmentu** vychádza z tézy, že manažment je predovšetkým špecifickým informatickým procesom, ktorý sa stáva predmetom podnikania (pozri napr. management consulting), čo všetko sa viaže na prechod postindustriálnej spoločnosti na spoločnosť informatickú. Akcentuje sa: informatizácia, informačný dualizmus formálnej a neformálnej stránky podnikania, prechod od dôrazu na hmotne-energetické procesy na procesy informatické (vrátane všetkých foriem kreativity jej produktov, ktoré sa môžu stať predmetom podnikania. Retazec môže byť: invenčia – inovácia priamo v podniku (alternatívne so spoluúčasťou, resp. bez nej).
7. **Participatívny manažment** zdôrazňuje „ľudskooorientovanosť“ manažmentu. Najvhodnejšie sa prejavuje v tímových formách manažmentu s orientáciou na rozvoj kreativity.
8. **Manažment zmeny** (management of change) vychádza z adaptability na neustále sa meniace situácie. Diferencie sa v konkrétnom aplikovanom prípade podľa povahy predmetu podnikania. Využíva metódy rýchlej diagnostikácie (quick diagnostics), projektového riadenia (project management) a najmä sústavného výcviku manažérov a pracovníkov podniku.
9. **Marketingové riadenie** (gestiom mecatique) sa orientuje na priority komerčného uvažovania vo všetkých manažérskych polohách, a to rovnako vo vnútro podnikovom riadení, ako aj v podnikovom a mimopodnikovom. Využíva poznatky systémovej teórie a systémovej analýzy, rovnako ako aj poznatky z oblasti teórie sietí. (Okrem iného sa vychádza z úvah „životného cyklu“ faktorov, o ktoré v určitom prípade ide. Rovnako sa berie do úvahy „interval trvanosti“ napr. určitého rozhodnutia, pôsobenia určitého faktora a podobne. Rozvíjajú sa aj mnohé stochastické a pravdepodobnostné (probabilistické) prístupy. Realizácia sa opiera o výcvik v predmetnej aplikácii, ako aj o využitie špecifických počítačových programov. Výcvik v značnej miere využíva metódy heuristické.
10. **Systémový a synergický manažment** akcentuje väzbové súvislosti a ich zohľadňovanie, snaží sa o čo najrozsiahljší prienik synergického efektu (účinnok celku je väčší ako je algebraický súčet účinkov jeho častí). Prejavuje sa v štýle riadenia, rovnako v uplatňovaných princípoch, pravidlách, či regulatívoch. Uprednostňuje tímovú prácu v manažmente a rozvoj kreativity vyúsťujúcej do akcelerácie inováčných a racionalizačných pohybov. Nárokuje si dlhodobú prípravu a záchvyc manažérov špecialistov.
11. **Globálna logistika** (rhocrematika) je metóda prepojovania manažmentu rozsiahlych a členitých systémov materiálových pohybov vo veľkom priestore, napr. aj medzikontinentálne, medzipodnikovo atď. Do riešení vstupujú ako technické, tak aj informačné systémy. Výslednicou má byť maximalizácia pohybov materiálových substrátov a minimalizácia nákladov. Ide o základnú metódu logistiky rozsiahlych a členitých systémov materiálových pohybov.
12. **Koncepcia hodnotovej analýzy a hodnotového inžinierstva** v zmysle zvažovania všetkého cez hodnotovo-nákladové kategórie. Takisto sa prejavuje intenzívnym spôsobom v bezprostrednej metodológii manažmentu, predovšetkým vnútro podnikovom. Ide o koncepciu hodnotovej analýzy a nie o uplatňovanie v konštrukcii, projekcii, racionalizácii a podobne.

13. **Totálne riadenie kvality** (TQM – total quality management) je taký prístup alebo koncepcia riadenia kvality, ktorá sa vo všetkých fázach životnosti produktu orientuje na zákazníka. V tejto koncepcii sa dôraz kladie na neustále zlepšovanie kvality a na vylúčenie nepodarkov. Systém implikuje, že vysoká kvalita produktu má pre podnik zásadný strategický význam.
14. **Znalostný manažment** (knowledge management) je pomerne nová disciplína v teórii riadenia, ale napriek tomu vzbudzuje veľkú pozornosť. Sveiby, jeden zo zakladateľov znalostného manažmentu uvádza, že „znalostný manažment nie je len ďalšia metóda zvyšovania efektívnosti podnikových procesov, ale je to predovšetkým stratégia podniku. Znalosti sa stávajú strategickým zdrojom pre podnikateľské aktivity a ďalší rozvoj podniku. Súčasné ekonomické prostredie dáva konkurenčnú výhodu podnikom, ktoré nie sú založené len na informáciách, ale aj na využívaní znalostí“.

Obr. 30. Vybrané efektívne metódy riadenia

kých kategóriách, ako je podvedomie, túžba niečo dosiahnuť, sila vôle a pochopenie zmyslu konania. Je potrebné, aby manažér zodpovedal aj za svojich podriadených. Je žiaduci osobný rast a systematické učenie.

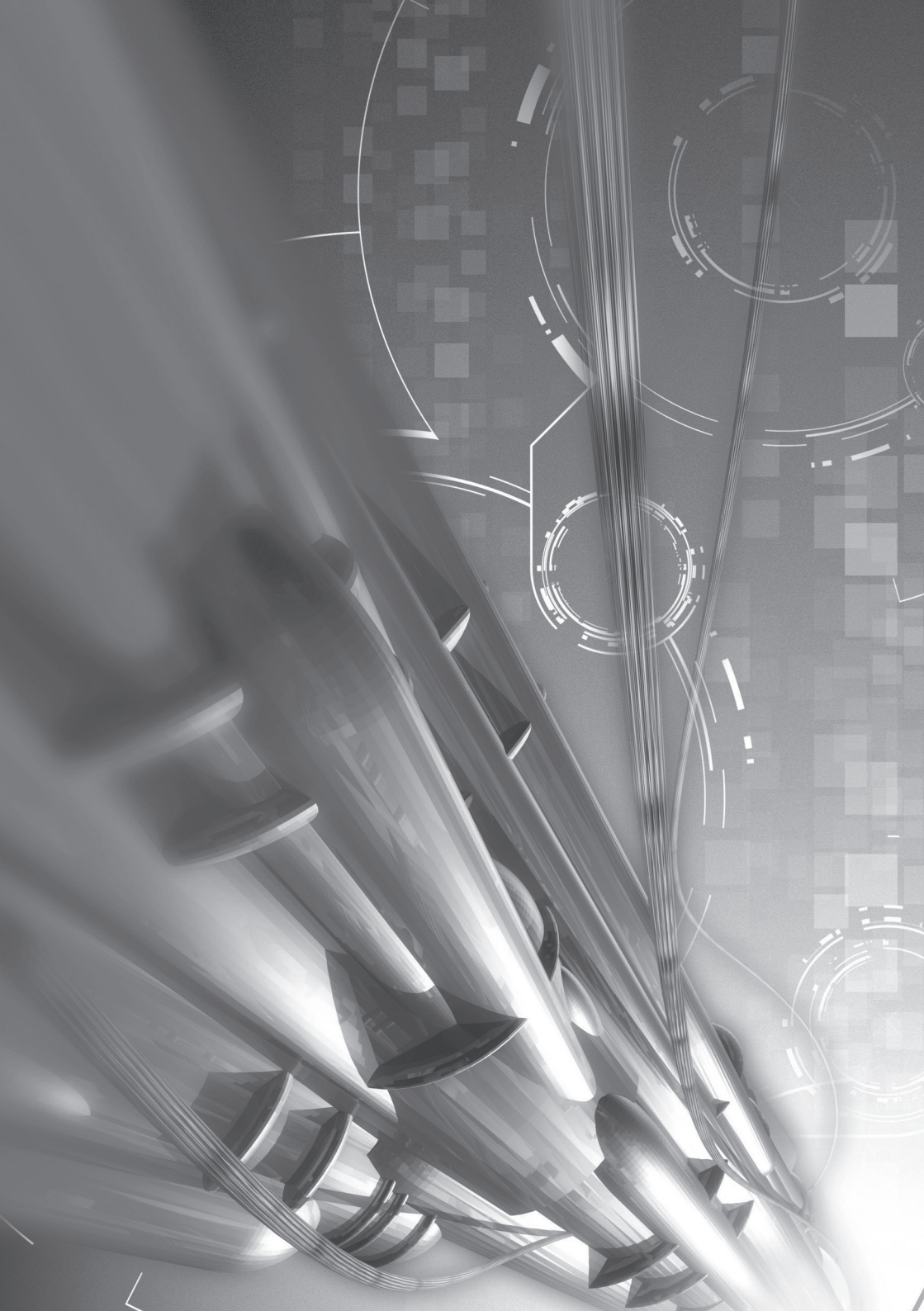
Manažéri s vysokým osobnostným potenciálom neustále zvyšujú svoju schopnosť dosahovať žiadané výsledky. Manažérska spôsobilosť presahuje kvalifikovanosť a zručnosť, aj keď je na nich založená. Preto je nevyhnutné metódy riadenia vidieť vždy v symbióze s osobnosťou manažéra.

Je zvlášť dôležité poznať možnosti, ktoré jednotlivé metódy poskytujú, ale nespoliehať sa iba na ne. Ak manažér nemá predpoklady viesť ľudí a nemá v sebe aj vodcovské schopnosti, nemožno očakávať, že dokáže žiadaným smerom povzbudzovať zamestnancov pri plnení stanovených úloh.

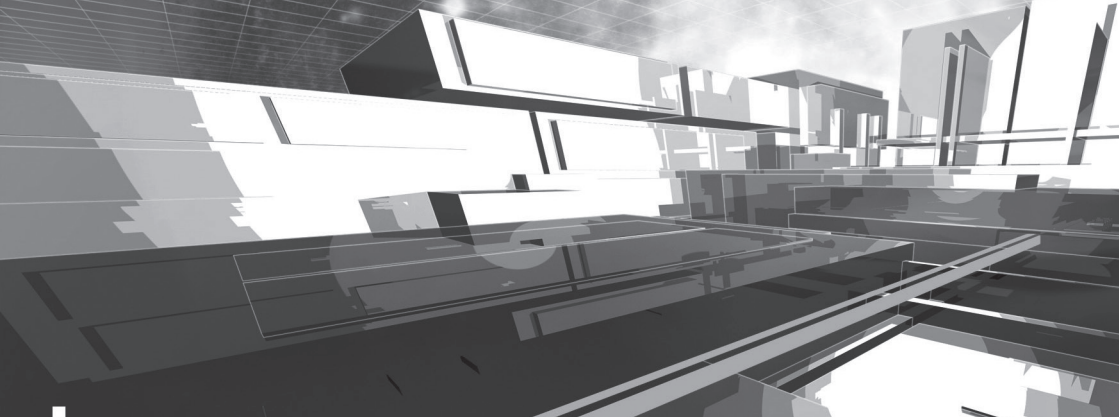
Vzhľadom na teoretické závery a doterajší rozbor pokus o výber efektívnych metód a štýlov vedenia môže byť prakticky nemožný. Dokonca by sa mohlo zdať, že pre nosnosť osobnostných črt manažéra je akékoľvek odporúčanie neúčinné. Vychádzať však môžeme z prehľadu hlavných faktorov výkonného manažmentu a osvedčených praktických prístupov. Riadenie podniku je závislé od mnohých faktorov podrobne opísaných v predchádzajúcich kapitolách. Na hľadanie vhodného štýlu a metódy riadenia uvádzame stručný prehľad hlavných faktorov efektívneho riadenia (obr. 31).

- Vedenie spočíva v schopnosti presvedčovať vedených ľudí, aby plnili úlohy tímu alebo organizácie v zmysle stanovených cieľov.
- Manažér môže použiť pri vedení mocenské prostriedky. Je to päť pilierov moci: 1. donucovacia, 2. odmenovacia, 3. zákonná, 4. odborná, 5. priznaná.
- Existujú názory o teórii správania X a teórii správania Y, ktoré predurčujú postoje manažérov. Na tom princípe je založená predstava o „sebanaplňujúcom proctove“.
- Medzi hlavné prístupy pochopenia vodcovstva patria: 1. prístupy založené na osobnostných črtách manažéra, 2. prístupy založené na osobných kvalitách a spôsobe správania sa manažéra a situačné prístupy.
- Medzi najdôležitejšie črty manažéra ovplyvňujúce efektívnosť jeho práce patria: inteligencia, sebaistota a rozhodnosť.
- Medzi najdôležitejšie prvky osobnostných kvalít a spôsobu správania sa manažéra zahŕňame kontinuum vedenia, dvojrozmerné modely a manažérsku mriežku.
- Významné sú situačné faktory obsiahnuté vo Fiedlerovej kontingenčnej teórii, v teórii cesta – cieľ, v teórii Vrooma, Yettona, Jaga a v trojrozmernej teórii Herseyho a Blancharda.
- Novšie výskumy manažmentu prezentujú transformačné teórie založené na charizmatičnom vedení, inšpiračnom vedení, intelektuálnej stimulácii a dobrej pracovnej atmosfére.
- Potrebné je vnímať manažment ako multikultúrny, uplatniteľný vzhľadom na rad spoločných črt v rozličných krajinách. Medzi všeobecne uznávané črty aj z medzinárodného aspektu sa považujú: istota, vízia a rozhodnosť.
- Žiadny všeobecný štýl vedenia neexistuje, vždy sú iné situácie a teda je potrebný iný štýl vedenia, a to aj vzhľadom k vedeniu v zahraničí.

Obr. 31. Prehľad faktorov efektívneho riadenia



4. kapitola **Vedenie, vodcovstvo a vodca**



Dominantnou funkciou riadenia je vedenie ľudí. Spolu s ostatnými manažérskymi funkciami (plánovanie, organizovanie, kontrola) tvoriacimi manažérske povolanie vytvára predpoklady toho, aby manažér bol efektívnym vodcom. Efektívne vedenie má svoje pravidlá a ovplyvňuje ho množstvo faktorov, predovšetkým osobnosť pracovníka, právomoc a moc, ktorá sa v podniku uplatňuje. Vodcovstvo je definované spôsobmi rozhodovania vychádzajúcimi z manažérskych štýlov, postavenia riadiaceho pracovníka a správania sa skupín. Pre podnik a jeho rozvoj v budúcom období sú vlastnosti a schopnosti vodcu mimoriadne dôležité.

Niekedy sa zamieňa riadenie s vedením, alebo sa považujú za identické, čo nie je správne. Vedenie je časťou riadenia a nezahŕňa celý proces riadenia. Vedenie je cieľavedomý proces, ale niekedy sa charakterizuje ako schopnosť presvedčiť ľudí, aby realizovali vytýčené ciele v požadovanej kvantite, kvalite a čase. Neoddeliteľnou súčasťou vedenia je ľudský vzťah motivujúci, usmerňujúci a orientujúci jednotlivcov či skupiny na dosiahnutie skupinových a podnikových cieľov. Vedenie však nemusí mať formálne znaky.¹⁸⁸ Davis definoval rozdiel medzi vedením a riadením tak, že „vedenie je súčasťou riadenia, ale nie celým riadením. Vedenie je schopnosť presvedčovať iných, aby sa s nadšením usilovali dosiahnuť stanovené ciele. Je to ľudský faktor.

¹⁸⁸ Vedenie existuje aj mimo pracoviska, v rozličných záujmových skupinách. Neformálne vedenie v akomkoľvek zoskupení ľudí vzniká spontánne, „bez vymenovacieho dekrétu“. Rovnako aj v pracovných skupinách môže byť formálny (menovaný) vedúci, v skutočnosti skupinu môže viesť neformálny (spontánny vedúci – vodca).

Manažérske aktivity, ako je napríklad plánovanie, organizovanie a rozhodovanie, sú veci bez života dovtedy, kým „vedúci neotvorí u ľudí stavidlá motivácie a nevedie ich k splneniu cieľov“.¹⁸⁹ Z toho vyplýva, že manažéri nie sú vždy efektívnymi vodcami. Definícia tiež dokresľuje, že vedenie je proces, ktorým sa jeden jednotlivec snaží ovplyvniť ďalších jednotlivcov. Práve osvojenie si manažérskych aktivít v zmysle vedenia ako súčasti manažérskej funkcie si vyžaduje, aby sa manažér prejavil ako vodca.

Vodcovstvo je jednak umenie, ale predovšetkým práca s ľuďmi a jeho výsledkom je úspešné ovplyvňovanie ľudí tak, aby sa u nich prejavilo nadšenie a ochota zúčastňovať sa na realizácii individuálnych, ale najmä skupinových cieľov. V podnikovom prostredí to znamená splniť vytýčené operačné a strategické ciele. Základný princíp vodcovstva možno definovať takto: ľudia majú tendenciu nasledovať toho, kto podľa ich názoru je, alebo bude schopný uspokojovať ich osobné ciele. U riadiaceho pracovníka sa vodcovstvo prejavuje jeho osobným príkladom a aktívnou účasťou, čo usmerňuje a pomáha jednotlivcom a skupine dosiahnuť podnikové ciele, pričom hlavná váha tohto procesu nesmie spočívať len na nariadeniach a poučeníach.

Manažéri v procese riadenia princíp vodcovstva používajú v rôznej miere, pretože pochopili, čo ich podriadených motivuje a ako motivácia funguje, aby úspešne dosiahli splnenie stanovených úloh. Toto uplatňovanie vodcovstva v riadiacich aktivitách manažérov umožňuje dávať medzi manažérom a vodcom znamienko rovnosti, čo nie je presné. Vodca sa tu chápa ako osobnosť a riadiaci pracovník, ktorý je schopný veľmi pružne reagovať na nepredvídané situácie, rozhodovať sa rýchlo s prijateľným rizikom a za svoje rozhodnutia prebrať plnú zodpovednosť.

Podstata efektívneho vedenia

Vo svete je dosť príkladov na to, do akej miery efektívne vedenie podniku závisí od vodcovskej osobnosti. Stačí spomenúť mená Sloan (General Motors), Iacocca (Chrysler Motors) alebo Welch (General Electrics), ktorí sú charakterizovaní ako vodcovia. Zároveň mnoho významných pracovníkov v tejto oblasti (*Stogdill, Grimes, Hollander, Cattell, Belbin, Yukl, Tannenbaum, Schmidt* a ďalší) sa snaží pochopiť podstatu efektívneho riadenia a identifikovať kľúčové aspekty, ktorými by vodcovská osobnosť mala disponovať. Podnik treba riadiť i viesť. To sú odlišné úlohy, ale každý manažér musí mať určité vodcovské schopnosti, ak má byť úspešný.¹⁹⁰

Treba mať vždy na pamäti, že ak operujeme termínom efektívne riadenie, na jeho dosiahnutie potrebujeme analyzovať metódy a štýl vedenia, ale práve tak riadenia, keďže vedenie je podmnožinou riadenia. Dochádza tu k prelínaniu, pretože absolútne oddeliť vedenie a riadenie ani nie je možné.

Práve úloha vodcu a úloha manažéra sa stáva kľúčovou pri utváraní základných formulácií a teoretických predpokladov efektívneho riadenia, a to pri rešpektovaní nasledujúcich predpokladov:

¹⁸⁹ Davis, Keith: *Human Relations at Work*. New York, McGraw-Hill 1967, s. 96 – 97.

¹⁹⁰ Rozlišujeme manažérov a vodcov (v zahraničných prameňoch sa používa termín *leadership* – vodca). Na druhej strane manažér musí plniť aj vodcovskú úlohu. Možno teda uvažovať, či konkrétny manažér je viac vodcom, alebo viac manažérom.

1. **Tí, čo vedú (vodcovia)**, uvádzajú do pohybu celé ostatné riadenie (manažéri). Ale v dennej praxi sa ešte stále vedenie (vodcovstvo)¹⁹¹ a manažment chápe ako synonymum. Pritom vodcovia sú zastúpení nielen v podnikateľských a manažérskych hierarchiách, ale aj v neformálnych pracovných skupinách. Nepochopiť potrebu previazanosti manažérskych a vodcovských schopností vedie k ich nesprávnej klasifikácii a v konečnom dôsledku k nepochopeniu ich samotnej podstaty a úlohy v rámci podniku.¹⁹²
2. **Čím je manažérska pozícia vyššia**, tým viac vodcovských črt je nevyhnutných na úspešné zvládnutie úloh. Napriek zrejmemu rozdielu skutočná povaha vodcovstva sa chápe nedostatočne. Dokonca sa niekedy pertraktuje, že charakteristickou črtou vodcovstva je moc nad ostatnými. Toto chápanie sa javí ako významný moment vo svojom praktickom dôsledku. Jeho významnosť je však aktuálna iba v okamihu, keď je deklarovaná úroveň moci vykonateľná. Manažéri a vodcovia tvoria integrát prístupov, ktoré ako výsledok ich riadenia vplývajú na zmeny v podniku.
3. **Vynikajúci pracovný výsledok** sa dosiahne iba systematickou profesionálnou aktivitou kombinovanou s vytváraním neformálneho zázemia aj mimo podniku, a to aj v medzinárodnom rámci. Úspešní manažéri kooperujú, monitorujú externé prostredie a pružne reagujú na nové podmienky.

V manažérskych procesoch dochádza k ovplyvňovaniu spolupracovníkov s cieľom splniť ciele podniku. Toto ovplyvňovanie má rozličné podoby.¹⁹³ Výskumy potvrdzujú závislosť výsledkov podniku od spôsobu vedenia. Preto sa mu venuje veľká pozornosť. Efektívne vedenie však závisí od viacerých faktorov, mnohé z nich sa nechápu jednoznačne. Napriek dlhoročným výskumom analýzy vedenia rozlične orientovaných pracovných tímov a podnikov, prípadne aj iných inštitúcií neprinášajú jednoznačné výsledky. Vychodiskom na poznávanie úspešných manažérskych metód a štýlov je rozlíšiť v pracovnom tíme manažérske a vodcovské schopnosti. A tým poznať vodcovské a manažérske prvky riadenia z pohľadu vedenia podniku (obr. 32).¹⁹⁴

Je potrebné, aby v práci manažéra podľa funkčného stupňa bol určitý pomer oboch schopností.

Vodcovské prvky v práci manažéra sa prejavujú vo formovaní vízií, konkrétnych predstáv o budúcnosti podniku. Zaoberal sa tým Kotter,¹⁹⁵ ktorý opísal rozdiely medzi tým, čo nazval „vizionársky a nevizionársky typ vedúceho pracovníka“. Vysvetľuje to tak, že zatiaľ čo „nevizionársky“ typ rieši denné problémy, formálne sa stretáva s podriadenými, upevňuje vecné, racionálne predstavy, venuje pozornosť slabým stránkam a diskutuje o momentálnych podnikateľských aktivitách, „vizionársky“ typ akcentuje filozofiu, na všetkých úrovniach riadenia sa neformálne stretáva s pracovníkmi podniku, projektuje zaujímavé pozitívne predstavy, venuje pozornosť prednostiam a debatuje o budúcich podnikateľských aktivitách. Trvalé výsledky a rozhodujúca konkurenčná výhoda sa dosahujú uvoľňovaním prirodzeného napätia medzi manažérmi a vodcami. Je to mimoriadne dôležité.

¹⁹¹ Pritom vedenie chápeme ako vedúcu pozíciu, subjektom vedenia je konkrétna osoba, vodca. Preto vedúceho pracovníka môžeme označiť ako vodcu, zároveň je vedúcim pracovníkom aj manažér. Z toho vyplýva, že v každej vedúcej pozícii sa predpokladá určitý rozsah vodcovských schopností.

¹⁹² Aj v našom výklade sa ukazuje, že prílišná precíznosť pri uplatňovaní pojmu vodca, resp. manažér môže zahmlievat podstatu výkladu a voľby jednotlivých činností vedúcich k efektívnosti podnikania. Preto pri hľadaní efektívnych štýlov vždy pôjde aj o štýl vedenia, aj o štýl riadenia (manažmentu). Dobré riadenie vždy implikuje aj vodcovstvo. Nie je dôležité, koľko percent tvorí riadenie a koľko vedenie, dôležitý je výsledok, ktorý vyplýva zo súčinnosti a harmonizácie všetkých funkcií.

¹⁹³ Dobré si vieme predstaviť, ako ovplyvňuje veliteľ vojaka. Najvyšším veliteľským (riadiacim) aktom ako spôsob komunikácie je rozkaz. Rozkaz sa musí vykonať, aj keď s ním podriadený nesúhlasí. Rozkaz je prostriedkom donútenia (uplatnenia moci) v záujme cieľov v danej štruktúre armády.

¹⁹⁴ Donnelly, James H. jr. – Gibson, James L. – Ivancevich, John, M.: Management. Praha, Grada Publishing 1997, s. 459.

¹⁹⁵ Kotter, John: The Leadership Factor. New York, The Free Press 1978.



Podľa Hickmana „jedným z najalarmujúcejších súčasných trendov je, že na vodcoch záleží oveľa viac než na manažéroch, ak ide o to, aby organizácie dosiahli v konkurencii výhodu a trvalé výsledky“. Tento názor je však často zavádzajúci. Nijako neznamená, že manažéri nemajú vodcovské schopnosti, dokonca že sú to chladní, vypočítaví odborníci bez kreativity, inšpirácií či vízií.¹⁹⁶ *Bennis* tvrdil, že manažéri kontrolujú obchody, alebo zmluvy v oblasti práce, sociálnych istôt a miezd, a tým dosahujú prinajlepšom poslušnú alebo nedobrovoľnú disciplínu.¹⁹⁷ Vodcovia sú vynaliezaví a v tomto procese podporujú ľudí aj myšlienky, vytvárajú organizačnú kultúru, v ktorej ľudia spoznávajú zmysluplnosť, účelnosť a náročnosť svojej práce. *Bennis* je autorom výroku, že „manažéri robia veci správne, kým lídri robia správne veci“. Na túto tému sa rozvinula široká diskusia vo význačných amerických časopisoch.¹⁹⁸ Nie vždy sa názory autorov zhodujú. *Ferguson* presadzuje často kontroverzné predstavy.¹⁹⁹ *Drucker* zase tvrdí, že „manažment spočíva iba na niekoľkých málo princípoch“.²⁰⁰ Podľa neho tieto princípy riadia všetko, v čom sú manažéri aj lídri vynikajúci. Ide teda o integráciu všetkých princípov manažmentu a vodcovstva. Takýto prístup smeruje k racionalite pri riešení manažmentu a vodcovstva. Je nevyhnutné spájať jedno s druhým. Tento predpoklad je zahrnutý v tzv. manažersko-vodcovskej matici²⁰¹ znázornenej na obr. 33.

¹⁹⁶ Je to zložitý problém. Vizionárstvo vlastníka nesmie prerásť do nadradenosti, nenahraditeľnosti, samolúbosti. Vodcovia (lídri) nemôžu byť patrónmi manažérov, nemôžu sledovať a prehodnocovať každý ich krok. Je zlé, že sa často stretávame práve s takými deformáciami, ktoré napokon prerastajú do konfliktov. Aj v myslení podnikateľov sa prejavuje deformácia v tom, že potláčajú vodcov, ktorí zase ignorujú manažérov. Najzložitejšia je situácia, keď je podnikateľ súčasne aj vlastníkom, ktorý priamo vykonáva riadiace činnosti.

¹⁹⁷ Bennis, Warren – Burt, Nanus: *Leaders*. New York, Harper & Row 1985.

¹⁹⁸ Napríklad *Fortune*.

¹⁹⁹ Ferguson, Charles H.: From the People Who Brought You Voodoo Economics. *Harvard Business Review*, May – June 1988. Autor sa snaží dokázať, že trend vytvárať menšie a špecializované podniky, v ktorých sa dobre darí lídrom a manažéri sú znevážovaní, môže spôsobiť Spojeným štátom veľké škody. Podľa jeho „šamanskej doktríny“ len podnikateľskí konkurenti môžu zvíťaziť v dlhodobom horizonte. To nijako nezodpovedá skúsenostiam. Skutočná konkurencieschopnosť a budúca sila podnikov v Amerike môže pochádzať iba z veľkých, dobre riadených podnikov s podnikmi a zdrojmi na dlhodobé investície s trvalou výhodou.

²⁰⁰ Drucker, Peter F.: *The New Realities*. New York, Harper & Row 1989.

²⁰¹ Hickman, Craig R.: *Manažéri a lídri. Manažerské myslenie verus vodcovský talent?* Bratislava, Open Windows 1995, s. 36.

Faktory úspechu	Dominancia manažmentu	Tendencia k vodcovstvu	Orientácia na konflikty	Náchylnosť k nerozhodnosti	Rovnováha a integrovanosť
Konkurenčná stratégia a zvyšovanie	Sleduje rovnaké stratégie	Formuluje rovnaké stratégie	Rozvíja rovnaké aj nové stratégie	Sleduje reaktívne stratégie	Zavádza stratégie zmeny
Organizačná kultúra a schopnosti	Konzervuje kultúru	Tvorí kultúru	Mení a kritizuje	Kazí kultúru	Obnovuje kultúru
Vonkajšia a vnútorná zmena	Snaží sa o stabilitu	Využíva krízy	Upevňuje aj stabilitu, aj krízu	Kolíše medzi stabilitou a krízou	Strieda stabilitu s krízou
Individuálna efektívnosť a štýl	Uprednostňuje štruktúrovaný prístup	Uprednostňuje neštruktúrovaný prístup	Volí si voľný alebo pevný prístup	Prejavuje neistotu	Rozvíja dynamický prístup
Hodnotenie výkonnosti a výsledky	Sústredzuje sa na krátkodobé materiálne výsledky	Snaží sa o dlhodobé nemateriálne výsledky	Chce dosiahnuť aj krátkodobé materiálne výsledky, aj dlhodobé nemateriálne výsledky	Dospieva k slabým alebo negatívnym výsledkom	Vyvažuje krátkodobé materiálne výsledky s dlhodobými nemateriálnymi výsledkami

Obr. 33. Manažérsko-vodcovská matica

Matica ukazuje, ako rozličné typy manažérskeho a vodcovského prostredia všeobecne prístupujú k piatim hlavným faktorom úspechu v budúcom období. Vynikajúce podniky dosahujú svoju výnimočnosť tým, že upevňujú svoje stratégie a podnikovú kultúru a koordinujú ich v záujme využitia zmien. Starajú sa o trvalú efektívnosť podniku. Je to veľmi náročný proces a pôsobí v ňom rad faktorov, ktoré v konečnom dôsledku vedú k entropii, alebo naopak k súladu.

Vyrovnané a integrované prostredie podniku sa definuje ako klíma, ktorá vyvažuje prirodzené napätie medzi manažérmi a lídrami. Tým sa dosahuje vysoká úroveň motivácie a schopnosť ľudí dosahovať vynikajúce výsledky. Podľa *Hickmana*, „rovnováha a integrácia sú výsledkom: 1. chápania, 2. uznania, 3. súladu.“²⁰² Vyrovnané a integrované prostredie v podniku umožňuje jeho rozvoj. Úroveň, ktorú podnik dosahuje, závisí od viacerých faktorov vyplývajúcich z úloh a schopností vedúcich osobností podniku a následne formovanej organizačnej štruktúry.

Podarilo sa identifikovať štyri prístupy k štúdiu manažmentu: 1. prístup založený na osobnostných črtách manažéra, 2. prístup založený na osobných kvalitách a spôsobe správania manažéra, 3. situačný prístup a 4. transformačný prístup. Prvé dva prístupy presvedčivo potvrdzujú, že efektívne riadenie závisí od mnohých faktorov, ako je napríklad inteligencia, rozhodnosť a štýl vedenia. Transformačný prístup zdôrazňuje predstavu charizmy a ovplyvňovania spolupracovníkov.

Efektívnosť riadenia pravdepodobne najviac ovplyvňujú:

- presnosť vnímania,
- vzdelanie, skúsenosti a osobnosť manažéra,
- očakávanie a štýl nadriadeného,

²⁰² Hickman, Craig R.: Manažéri a lídri. Manažérske myslenie verus vodcovský talent? Bratislava, Open Windows 1995, s. 36.

- pochopenie a znalosť úloh,
 - očakávanie manažérov rovnakej úrovne,
 - vzdelanie, skúsenosti a osobnosť podriadených.
1. **Presnosť vnímania.** Na úlohu vnímania v procese riadenia poukázal *McGregor*. Manažéri, ktorí zle vnímajú zamestnancov, zrejme strácajú príležitosť dosahovať optimálne výsledky.
 2. **Vzdelanie, skúsenosti a osobnosť manažéra.** Vzdelanie a skúsenosti manažéra ovplyvňujú výber manažérskeho štýlu. Úspešný manažér, ktorý sa vždy orientoval na vzťahy, bude pravdepodobne v tomto štýle pokračovať. Podobne manažér, ktorý sa príliš nespolieha na podriadených a vo svojej manažérskej praxi viac rokov dopodrobna rozdeľoval úlohy a stanovoval postup práce, bude používať autokratický štýl. Na rozdiel od *Fiedlerovho* názoru väčšina bádateľov v oblasti vedenia ľudí sa domnieva, že uplatňovaný štýl manažéra nemusí byť trvalý. To znamená, že manažér, ktorý cíti, že jeho štýl nie je efektívny, môže ho primerane zmeniť. Niektorí manažéri však natoľko presadzujú svoje zaužívané postupy a vo svojej štruktúre osobnosti sú tak orientovaní, že zmena v ich prístupoch je mimoriadne ťažká. Významným faktorom pri voľbe manažérskeho štýlu sú podriadení. Dá sa to vysvetliť tým, že riadenie je proces, na ktorom sa zúčastňujú obe strany. Napríklad, pre manažéra s technicky vyspelými a výkonnými podriadenými bude najlepšie, aby bol viac participatívny a menej autokratický. Na druhej strane neskúsení, noví pracovníci s minimálnymi znalosťami práce budú asi preferovať manažéra, ktorý bude presne určovať a štruktúrovať úlohy a postup práce pri ich riešení a ktorý bude rozhodný. V tomto prípade autokratický a na prácu orientovaný manažér bude fungovať najlepšie. *Hersey* a *Blanchard* zdôrazňujú pojem zrelosť podriadených.²⁰³ Definujú zrelosť ako schopnosť a ochotu ľudí prijímať zodpovednosť za riadenie vlastnej práce. Termín zrelosť má dve zložky: pracovnú zrelosť a psychologickú zrelosť. Pracovná zrelosť predstavuje znalosti a skúsenosti potrebné na to, aby mohol človek pracovať bez dôkladnejšieho dozoru. Psychologická zrelosť je výrazom ochoty vykonávať zodpovednú prácu a prijímať za ňu zodpovednosť. Preto je dôležité, aby manažér rozpoznal úroveň vzdelania, kultúru a zrelosť svojich podriadených. To mu môže naznačiť, aký manažérsky štýl bude najvhodnejší.
 3. **Očakávanie a štýl nadriadeného.** Nadriadený preferuje určitý manažérsky štýl a je to preňho pohodlné. Nadriadený, ktorý preferuje autokratický a na prácu orientovaný prístup, nabáda či inšpiruje podriadených, aby si osvojili podobný prístup. Napodobňovať príklad nadriadeného je silnou stránkou vytvárania štýlu vedenia. Keďže nadriadení majú rôzne právomoci, ich očakávania majú značný význam. Niektoré podniky sa napríklad snažia zlepšiť znalosti líniových manažérov v oblasti medziľudských vzťahov, preto ich posielajú do rôznych kurzov. Výskum ukazuje, že bezprostredne po ich absolvovaní sú vedomosti týchto manažérov v oblasti medziľudských vzťahov lepšie. Ale už zakrátko po návrate do práce tieto naučené znalosti zabudnú. Logické vysvetlenie je, že nadriadení týchto manažérov preferujú správanie orientované viac na úlohy než správanie orientované na vzťahy.
 4. **Pochopenie a znalosť úloh.** Úloha skupiny alebo jednotlivca predstavuje konkrétne zadanie so svojimi kvantitatívnymi a kvalitatívnymi charakteristikami. Úlohy zadávajú manažéri, alebo si ich formulujú sami zamestnanci.

²⁰³ Hersey, Paul – Blanchard, Kenneth, H.: *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. New Jersey, Prentice-Hall 1993.

Úloha má fyzické či technické znaky a vlastnosti a zahŕňa aj potrebné črty správania. Fyzické či technické znaky sú vlastne podnety týkajúce sa práce. Týmito podnetmi môžu byť mnohé inštrukcie od manažmentu alebo spôsob, ako si vysvetlí prácu a pracovné úlohy podriadený. Črty správania manažéra majú odozvu u pracovníka, ktorý zadanú úlohu realizuje. Úloha môže byť veľmi detailne členená a určená rovnako, ako ju určujú napríklad pracovné úlohy robotníkovi na montážnej linke. Manažér presne oboznámi robotníka s jednotlivými úkonmi a všetkými detailmi jeho práce. Hlavnou požiadavkou kladenou na tento druh práce je vyrábať stanovené množstvo produktov v predpísanej kvalite. Náročnejšie úlohy, ako sú napríklad úlohy inžinierov vo výskume a vývoji, či úlohy plánovačov, sa nemôžu tak detailne členiť a určovať. Intelektuálne úlohy totiž nie sú tak ľahko definovateľné. Manažéri preto musia byť schopní presne odhadnúť povahu úloh, ktoré ich podriadení vykonávajú. V situácii, keď úlohy a postup pri ich plnení nie sú jednoznačne stanovené, direktívne alebo autokratické vedenie by bolo veľmi nevhodné. Aby zamestnanci mohli úlohu splniť, očakávajú iba rámcové pokyny, priestor na svoju aktivitu a nevyhnutné prostriedky. Úloha manažérov potom spočíva v presnejšom diagnostikovaní úloh pre podriadených tak, aby si mohli vybrať primeraný manažérsky štýl.

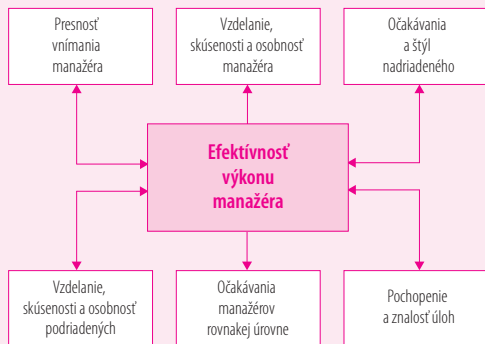
5. **Očakávanie manažérov rovnakej úrovne.** Manažéri sa navzájom ovplyvňujú. Vytvárajú si vzťahy s inými manažermi, čo sa odráža aj vo výmene nápadov, názorov, skúseností a návrhov. Manažéri na rovnakej horizontálnej úrovni sa môžu navzájom podporovať a povzbudzovať. Navzájom sa ovplyvňujú predovšetkým z pohľadu budúcnosti. Niekedy je to aj vzájomná kritika práce. Preto manažéri rovnakej úrovne sú významným zdrojom porovnávaní a informácií pri výbere a modifikáciách štýlu vedenia.
6. **Vzdelanie, skúsenosti a osobnosť podriadených.** V praxi sa napríklad stáva, že manažérovi vyčítajú, že bol príliš mierny na podriadeného, ktorý je neochotný alebo si neplní pracovné úlohy. Reakcia kritizovaného manažéra môže smerovať k vyšším požiadavkám a dôslednejšiemu usmerňovaniu svojich podriadených. Efektívnosť riadenia môže ovplyvniť uvedených šesť faktorov a tieto faktory zároveň spätne ovplyvňuje aj vedenie manažérov.²⁰⁴ Tieto faktory sú znázornené na obr. 34.

Je jednoznačné, že ak skúmame efektívne riadenie podniku, pozornosť musíme venovať predovšetkým práci manažérov. Tvrdenie, že efektívnosť práce manažérov ovplyvňuje úroveň myslenia manažérov aj podriadených, je jednoznačne preukázateľné. Predstavuje elementárny prístup pri hodnotení predpokladov v procese výberu vhodných osobností a ich ustanovenie do manažérskych funkcií. *Ohmae* identifikoval tri druhy myslenia.²⁰⁵

1. **Mechanické myslenie** obyčajne smeruje k opakovaniu známych postupov a overených riešení. Je typické pre racionalizačné analýzy, ktoré sa orientujú na zdokonaľovanie daného stavu. Pritom celok a jednotlivé prvky štruktúry sa zachovávajú. Takéto myslenie spravidla neprináša nové, originálne riešenia.
2. **Intuitívne myslenie** sa opiera o hlavný článok. Celok posudzuje na základe vybraného prvku, ktorý považuje za kľúčový. Prijímajú sa rýchle a jednoznačné rozhodnutia bez akýchkoľvek teoretických analýz. Je tu však riziko, že sa nepostrehne strategický problém.

²⁰⁴ Donnelly, James H. jr. - Gibson, James L. - Ivancevich, John M.: Management. Praha, Grada Publishing 1997, s. 490.

²⁰⁵ Ohmae, Kenichi: The Mind of The Strategist. The Art of Japanese Business. New York, McCraw-Hill 1982, s. 14.



Obr. 34. Vybrané faktory ovplyvňujúce efektívnosť riadenia

Na dosiahnutie efektívnosti v riadení pôsobia rozličné faktory. Bez ich akceptovania nemožno zabezpečiť úspech. Tieto faktory však spätne vplyvajú na manažérov a na ich spôsob riadenia či korekcií riadenia.

3. **Strategické myslenie** je kombináciou strategickej analýzy opierajúcej sa o prirodzené usporiadanie pôvodného stavu a následnej syntézy založenej na opätovnej štrukturalizácii do nového stavu nelineárnym uvažovaním. Princípy strategického myslenia uvádzajú *Kassay* a *Souček*.²⁰⁶ Strategické myslenie je dôsledkom spoločenského vývoja, nevyhnutnosti reagovať na nepredvídateľné, často sa meniace vonkajšie prostredie.

Strategické myslenie vyvoláva strategické zmeny odrážajúce sa vo vodcovských prístupoch. Tie sa môžu týkať vybraných oblastí, ale aj celého podniku. Stratégia zmeny zvolená vrcholným vedením podniku založenej na vízii a poslaní musí určovať smer a štruktúru, ktorú ľudia potrebujú, aby mohli úspešne spolupôsobiť pri transformačnom procese.²⁰⁷ Najdôležitejším faktorom takejto prípravy je, že vízia, stratégia a vedenie musia predchádzať príprave a príprava sa musí stať nenahraditeľnou súčasťou strategického plánu podniku, ktorý vyústí do dlhodobých pozitívnych výsledkov. Stratégia sa opiera o strategický plán rešpektujúci nevyhnutnosť konkurenčnej schopnosti. Strategický plán akceptuje, že všetci pracovníci podniku musia získať zreteľné a zásadné kompetencie. Preto nástrojom na realizáciu stratégie sú školiace a vzdelávacie programy pre vedenie podniku. Na dosiahnutie maximálnej účinnosti musí byť školenie spojené so zavedením poznatkov do praxe.²⁰⁸ Dôležitá je využiteľnosť nových poznatkov, postrehov či návrhov. Keď zamestnanci vedia, že ich znalosti, nápady alebo plány sa budú vyhodnocovať a vhodné riešenia sa realizujú, potom aj príprava a súvisiace školenia budú efektívnejšie.²⁰⁹

Prechod od mechanického myslenia k strategickému je zdĺhavý a vyžaduje si neustálu pozornosť vrcholného manažmentu.

²⁰⁶ Kassay, Štefan – Souček, Zdeněk: Efektívna stratégia podniku. Tvorba – Kontexty – Realizácia. Nové Zámky, Strateg 1998, s. 32 – 35.

²⁰⁷ Radikálne zmeny procesného charakteru sa v novej literatúre označujú ako reinžiniering. Učenie sa (tréning) môže túto stratégiu rozšíriť v rámci celého podnikania, môže napomôcť zložiť odpor voči zmenám a poskytnúť ľuďom znalosti a schopnosti, ktoré sú na ich rozvoj nevyhnutné. Efektívne môže byť iba vtedy, ak frekvenciou môžu to, čo sa naučia, aplikovať v praxi a pokiaľ to zodpovedá spôsobu, akým manažéri riadia obchodné činnosti.

²⁰⁸ V zahraničnej odbornej literatúre sa takéto školenie spravidla označuje ako training, zväčša prekladaný ako tréning.

²⁰⁹ Dobrý tréning sa skladá z troch krokov: 1. kognitívny krok, zamestnanci sú vystavení novým nápadom, zahrnutí novými vedomosťami a začínajú myslieť inakšie, 2. behaviorálny krok, zainteresovaní zamestnanci nachádzajú nový pohľad a začínajú meniť svoje správanie, 3. skvalitňovanie výkonu, so zmenami správania prichádza merateľné zlepšovanie výsledkov, napríklad vyššia kvalita, lepšie poskytovanie služieb, zvyšujúci sa podiel na trhu atď.

Zo skúseností môžeme uviesť, že nové nástroje podnecujú myslenie a formujú ho k systémovému a koncepčnému nazeraniu na danú problematiku. Napríklad, pri uplatnení metódy Witness, ktorá umožňuje modelovať výrobný proces a jeho vizuálnu simuláciu, pri počiatočnom odmietaní alebo zdráhavom prístupe stredného manažmentu sa situácia zmenila, len čo sa dané úlohy z vrcholného vedenia stávali náročnými a ťažko splniteľnými. Ukázalo sa, že vysoké nároky podnietili manažérov naštudovať problematiku a manažéri zároveň sami postupne prejavovali záujem hlbšie sa oboznámiť s problematikou. Len čo pochopili princíp modelovania a simulácie, a tým aj možnosti tohto nástroja, začali požadovať tvorbu modelov a možnosť participovať na ich riešení. Presvedčili sa, že týmto spôsobom sú schopní dosahovať lepšie výsledky a za kratší čas, ako je to možné klasickými nástrojmi, napríklad normovaním. Išlo teda o zmenu myslenia, ale aj o strategické prístupy s komplexným, už nie iba čiastkovým pohľadom. Tak sa rodilo strategické myslenie v konkrétnych podmienkach výrobného podniku.²¹⁰

Úroveň myslenia manažérov je východisko, základný kameň efektívneho riadenia podniku. Z doterajších úvah ďalej vyplynulo, že riadenie predovšetkým z vodcovského aspektu práce manažéra znamená schopnosť presvedčovať ostatných, aby sa orientovali na dosiahnutie podnikových cieľov.

Efektívne riadenie si však vyžaduje splniť ďalšie predpoklady. Objektívnym predpokladom je disponovať výkonnou mocou a právomocou.

Teórie vodcovskej osobnosti

Na začiatku dvadsiateho storočia sa predpokladalo, že manažéri majú zvláštne vodcovské črty, medzi ktoré sa rátala inteligencia, fyzický vzhľad a sebadôvera. Keďže výsledky výskumov neuspokojovali, experimentovalo sa ďalších štyridsať rokov. Ale ani po takom dlhodobom skúmaní nenastala zhoda v názoroch na potrebné črty, prípadne schopnosti a kvality, ktoré by charakterizovali úspešných vodcov. Rozvoj sociálno-psychologických prístupov a ich postupné aplikácie po tomto období silneli. Dnes prevažuje názor, že niektoré z typických črt vodcu sú vrodene, napríklad jeho energia, iné vlastnosti musí nadobúdať.²¹¹ V skutočnosti sa často stáva, že schopnosť viesť iných manažér získava až v praxi. Pritom vo vedení podniku nikto nemôže byť „absolútnym vodcom“, alebo „absolútnym manažérom“. Podiel vodcovstva a manažérstva sa rôzni podľa stupňa vedenia.

Porovnanie manažérov podľa vybraných kategórií (fyzické danosti, inteligencia a ďalšie) nebolo signifikantné. Dokonca ani inteligencia ako dôležitá kategória nezaručuje, že jej nositeľ bude efektívnym manažérom. Tento prístup totiž neberie do úvahy podriadených, ktorí plnenie úloh môžu najviac ovplyvniť. Osobnostnými rozdielmi a úspešnosťou manažérov z aspektu vodcovských pozícií sa zaoberal *Stogdill*.²¹² Ukázalo sa však, že hľadať rozdiely v predpovedaní efektívnych vodcov je neplodné. To však neznamená, že výskum efektívnosti vodcovstva nepokračuje. Napriek mnohorakosti názorov na manažérov a vodcovstvo vždy ide o uplatňovanie vplyvu, ktorý má rozličné podoby.

²¹⁰ To má hlbokú súvislosť aj s organizačnou štruktúrou konkrétneho výrobného-obchodného podniku. V čase, keď vzniklo menšie výskumno-aplikačné pracovisko ako samostatná organizačná zložka, prejavovali sa záporné stanoviská k potrebe existencie takého pracoviska. V okamihu, keď riaditelia odštepných závodov pocítili, že dané modely im pomohli dosiahnuť požadované výsledky napríklad pri zvyšovaní produktivity práce, stali sa sami aktívnymi a pracovisko, kde sa takéto modely pripravujú, získalo uznanie a autoritu.

²¹¹ Vodáček, Leo – Vodáčková, Olga: Management. Teorie a praxe 80. a 90. let. Praha, Management Press 1994, s. 181.

²¹² Stogdill, Ralph M.: Handbook of Leadership. New Yor, Academic Press 1974.

V skutočnosti sa chápe ako určitá forma reciprocitu. Tá sa dotýka manažéra, ktorý pôsobí ako „sprievodca“ a „pomocník“ ovplyvňujúci správanie podriadených. Sú to vlastne dva pojmy vodcovstva. Vplyvom a reciprocitou sa zaoberal *Grimes*²¹³ a *Hollander*²¹⁴. Na podstatu vodcovstva v procese riadenia existujú aj viaceré názory. Jedným je názor, že vodcovstvo sa dobrovoľne prepožičiava vodcovi na určité obdobie. Súčasne sa tvrdí, že vodca musí disponovať možnosťami motivovať pracovníkov, vynaložiť energiu na dosahovanie vytýčených cieľov. Zaujímavé poznatky prináša Stogdillov výskum. Na rozdiel od názoru viacerých autorov popiera vzťah medzi povahovými črtami a vodcovstvom. Na prvý pohľad je to málo pravdepodobné. Pritom zároveň zastáva názor, že niektoré črty osobnosti vodcov sú výraznejšie ako pozorovateľné črty osobnosti podriadených. Potvrdzujú to aj výskumy *Cattella*²¹⁵ a *Belbina*²¹⁶. Ale nie je možné určiť príčinné súvislosti jednotlivých premenných. Predsa však môžeme povedať, že na dosiahnutie úspechu je potrebná prispôsobivosť, ostražitosť, dôraznosť, zodpovednosť, sebadôvera a spoločenskosť. Dominancia s vodcovstvom koreluje negatívne. Vzťah medzi emotívnou rovnováhou a vodcovstvom, ako aj vzťah medzi extrovertnosťou a vodcovstvom je podľa uvedených výskumov nejasný. S ďalšou dimenziou prichádza *Yukl*. Zaoberá sa aktuálnou situáciou, ktorú vidí v kontexte s radom faktorov. Tvrdí, že existuje šesť hlavných elementov, ktoré vzájomne reagujú a pôsobia na efektívnosť vodcu.

Podľa *Yukla* sú to:²¹⁷

1. vodcove charakteristické povahové črty a schopnosti,
2. vodcova moc,
3. skutočné správanie vodcu,
4. existujúce premenné (povaha organizácie, vzťahy atď.),
5. situačné premenné,
6. organizačná kultúra.

Na prvý pohľad sa môže zdať, že na úspešné vedenie sú osobnostné kvality manažéra rozhodujúce. Napriek tomu teórie založené na vrodenných črtách manažéra sa neosvedčili. Preto sa hľadali iné vysvetlenia, ktoré by našli faktory „zaručujúce“ úspech. Postupne vznikol rad teórií založených na osobnostných kvalitách a spôsobe správania. Tieto teórie sa zameriavajú na to, čo manažér v rámci manažérskej činnosti vykonáva. Správanie manažéra nikdy nie je jednoznačné, ale prejavuje sa v určitom rozpätí, bez jasného rozlíšenia. Opis jednotlivých teórií vedenia a manažovania pomôže ozrejmiť správanie manažérov a umožní porozumieť spôsobom ich práce.

Školy vodcovských štýlov

Poznanie a definovanie vodcovských štýlov vychádza z teórie a z jej potvrdenia výskumami v teréne, kde prieskumy zistili dané štýly, ale neboli schopné určiť ich opodstatnenosť a význam v praxi. Vodcovské štýly sa dajú rozdeliť do niekoľkých skupín:

1. vedenie využívajúce právomoci,
2. kontinuálne vedenie,

²¹³ Grimes, Andrew J.: Authority power influence and social control: a theoretical synthesis. *Academy of Management Review*, 3. ročník 1978, s. 724 - 737.

²¹⁴ Hollander, Edwin P.: *Leadership Dynamics: A practical guide to effective relationships*. New York, Harcourt Brace and World 1978.

²¹⁵ Cattell, Raymond B.: *The Scientific Analysis of Personality*. New York, Penguin 1965.

²¹⁶ Belbin, Meredith R.: *Management Teams. Why they succeed or fail*. London, Butterworth Heinemann 1981.

²¹⁷ Yukl, Gary A.: *Leadership in Organizations*. 2. vydanie. New York, Prentice-Hall 1989.

3. vedenie podľa orientácie,
4. dvojrozmerná teória,
5. teória manažérskej mriežky.

V rozličných štúdiách nachádzame často rozporné názory na využiteľnosť niektorej z teórií preferovanej konkrétnym výskumným pracovníkom alebo bádateľskou školou. Vzniká neustála potreba ich prezentovať, lebo v riadiacej praxi sa v skutočnosti skôr uprednostní intuícia, prípadne manažérska referencia či výsledkami podložená skúsenosť. Rozdiely v teoretických prístupoch sú uvedené na obr. 35.²¹⁸

Teória	Dva pojmy	Pôvod	Vznik teórie
1. Kontinuum riadenia	Orientácia na manažéra Orientácia na podriadeného	Skúsenosti Tannenbauma a Schmidta	Opisom autorov
2. Michiganská – vedenie podľa orientácie	Orientácia na prácu Orientácia na pracovníka	Výskum na University of Michigan-Likert	Prieskumom v teréne
3. Dvojrozmerná	Pozornosť/úcta Uvádzadnie do chodu/štruktúra	Výskum na Ohio State University Fleishman	Prieskumom v teréne
4. Mriežka vedenia (grid)	Orientácia na ľudí Orientácia na úlohu	Výskum Blaka a spolupracovníkov	Opisom autorov určitým výskumom

Obr. 35. Teórie vedenia založené na osobnostných kvalitách a spôsobe správania

Vedenie využívajúce právomoci

Manažérske štýly posudzované podľa správania manažérov sa zakladajú na využívaní ich právomoci. Opierajú sa o to, že správanie a voľbu prostriedkov na ovplyvňovanie podriadených predurčujú osobné kvality a skúsenosti. Medzi manažérske štýly založené na využívaní právomoci patria:

1. autokratický,
 2. demokratický (participatívny),
 3. liberálny.
- Opis jednotlivých štýlov zhŕňa obr. 36.

Uvedené manažérske štýly sú zjednodušenou formou ich klasifikácie. V praxi sa zvyčajne nevyskytuje manažér, ktorý by používal len jeden štýl. Skôr inklinuje k určitému štýlu, čo znamená, že v jeho činnosti prevažujú charakteristiky niektorého z nich. V súčasnosti sa uplatňuje predovšetkým demokratický a liberálny manažérsky štýl. To neznamená, že autokratický štýl nemá v praxi opodstatnenie. Sú naliehavé prípady, keď je potrebné okamžite rozhodovať a mobilizovať všetky zdroje na konanie, čiže manažér nevyhnutne musí byť vysoko autoritatívny. Nie je to však štýl na bežné vedenie v praxi. Od konkrétnej situácie závisí, ako sa jednotlivé manažérske štýly používajú.

²¹⁸ Donnelly, James H. jr. – Gibson, James L. – Ivancevich, John M.: Management. Praha, Grada Publishing 1997, s. 474.

Autokratický štýl vedenia

Jeho hlavným znakom je uplatňovanie vôle manažéra bez ohľadu na názory podriadených. Aby to dosiahol, používa mocenské prostriedky. Manažér sám rozhoduje, vydáva príkazy podriadeným a očakáva ich splnenie. V skutočnosti je to jednostranná komunikácia zhora nadol. Na motiváciu využíva svoje postavenie, diferencované odmeňovanie, o ktorom rozhoduje, a postih spolupracovníkov.

Demokratický (participatívny) štýl vedenia

Charakterizuje ho obojstranná komunikácia medzi manažérom a podriadeným. Manažér je osoba s ústretovým prístupom k podriadeným. Ne-rozhoduje sám, o problémoch diskutuje, očakáva názory iných, radí sa s nimi o navrhovaných úlohách. Na tom základe potom rozhoduje, určuje postupy, ktoré aj podľa názoru podriadených umožnia spoločné zvládnutie úlohy. Okrem osobných konzultácií starostlivo zvažuje názory podriadených. Koordinuje priebeh plnenia prác, pomáha im pri plnení povinností a dosiahnuté výsledky, prípadne potrebné zmeny znovu preroková s podriadenými. Tým získava dobrý prehľad o stupni zapojenia sa podriadených a to využíva pri hodnotení a odmeňovaní. Do tejto kategórie vedenia patria manažéri, ktorí môžu byť povahovo odlišní, ale využívajú rovnaké princípy.

Liberálny štýl vedenia (manažér s „volnou zodou“)

Manažér zriedkakedy využíva svoju moc a spolupracovníkom ponecháva veľkú voľnosť v konaní, takže sú značne nezávislí. Spolieha sa na podriadených, že si sami stanovia alebo vo veľkej miere rozpracujú ciele svojej činnosti a prostriedky na ich dosiahnutie a zvolia tiež postup ich realizácie. Manažér pomáha podriadeným zaobstarať potrebné informácie a zabezpečiť styk s vonkajším prostredím. Vystupuje ako reprezentant podriadeného kolektívu. Aj v tomto prípade sa môžu vyskytovať rozličné modifikácie a varianty.

Obr. 36. Manažérske štýly založené na využívaní právomoci

Kontinuálne vedenie – vedenie ako kontinuum

Manažérske činnosti sa vzťahujú na mieru autority uplatňovanej manažérom a na mieru slobody, ktorú majú pri rozhodovaní podriadení. Spôsoby riadenia orientované na nadriadených – autoritatívny štýl – charakterizuje manažérov, ktorí si udržiavajú vysokú mieru kontroly, zatiaľ čo spôsoby riadenia orientované na podriadených – demokratický štýl – charakterizuje manažérov delegujúcich rozhodovacie právomoci. Akúsi mieru zložitosti riadenia sa pokúsili vyjadriť *Tannenbaum* a *Schmidt*.²¹⁹ Zaviedli termín kontinuum správania pri vedení ľudí. Uvádzajú, že manažéri majú často problémy s rozhodnutím, ako najlepšie k určitému problému pristupovať. Váhajú, či majú rozhodnúť sami, alebo delegovať rozhodovacie právomoci na podriadených. Kontinuum spôsobov riadenia je znázornené na obr. 37.

Vedenie podľa orientácie

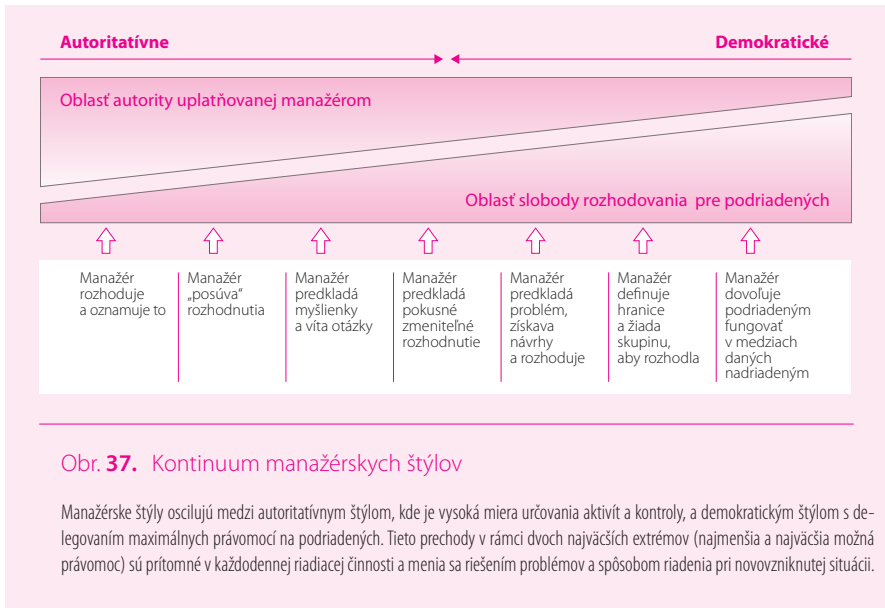
Po rozsiahlych analýzach vo výrobných podnikoch a iných inštitúciách sa ukázalo správne rozdeliť manažérov na orientovaných na prácu a na orientovaných na pracovníkov.

Nositeľom týchto prístupov je *Likert*.²²⁰

- Manažér orientovaný na prácu detailnejšie určuje prácu svojich podriadených. Zároveň starostlivo dozerá na to, aby pridelené úlohy včas splnili. Aby mohol výkon sledovať, stanovuje dokonca podrobné postupy a výrobné normy založené napríklad na meraní spotreby času pri pracovnom výkone.

²¹⁹ Tannenbaum, Robert – Schmidt, Warren H.: How to Choose a Leadership Pattern. Boston, Harvard Business Review 36/1958, ss. 95-101.

²²⁰ Likert a skupina sociológov na University of Michigan sa od roku 1947 zaoberali skúmaním problematiky vodcovstva. Na základe údajov získaných od tisícok zamestnancov študovali manažérov v priemysle, v nemocniciach a v štátnej správe.



- Manažér orientovaný na pracovníkov sa správa inakšie. Svoju pozornosť sústreďuje na ľudí, na ich problémy a na vytváranie efektívnych pracovných tímov. Charakteristickým znakom manažéra zameraného na pracovníkov je stanovovanie vysokých výkonnostných cieľov. Takýto manažér špecifikuje ciele, informuje o nich podriadených a pri vykonávaní práce ponecháva im veľkú mieru samostatnosti.

Viacere výskumy v zahraničí potvrdili, že pri väčšine vysoko produktívnych skupín bol manažér uplatňujúci manažérsky štýl orientovaný na pracovníkov.²²¹ Údaje o produktivite jasne preukázali, že nenápadná či všeobecná kontrola (orientácia na pracovníkov) je efektívnejšia ako manažérsky štýl s prísnou či neustálou kontrolou (orientácia na prácu). Odvodzuje sa, že výkon je možný až vtedy, keď je pracovník spokojný a integruje sa s pracovnou skupinou a vedúcim. Je to aj základ *Likertovej* koncepcie.²²² Z nej vyplýva, že ľudia hľadajú v práci širokú škálu uspokojenia. *Likert* vypracoval štyri systémy riadenia ľudí (obr. 38).²²³

Pri výskume *Likert* dospel k určitým záverom dôležitým na pochopenie správania manažérov. Podľa *Likerta* manažéri používajúci participatívno-skupinový manažérsky štýl dosahujú najväčšie úspechy. Rovnako zistil, že aj menšie organizačné celky uplatňujúce tento systém sú veľmi efektívne pri určovaní a plnení cieľov a dosahujú vysokú produktivitu. Úspešnosť systému odvodzoval najmä z uplatňovania a udržiavania vysokého stupňa spoluúčasti pracovníkov na riadení.

²²¹ Prieskum medzi administratívnymi pracovníkmi charakterizoval manažéra orientovaného na pracovníkov ako nenápadného či všeobecného pozorovateľa a manažéra orientovaného na prácu ako prísneho či neustáleho pozorovateľa.

²²² Likert, Rensis: Management Styles and the Human Component. Management Review, October 1977.

²²³ Sedláčik, Mikuláš: Manažment. Bratislava, Elita. 1997, s. 329. Uvádza tabuľku s Likertovými štýlmi riadenia.

Systém 1 Exploatačno-autoritatívny štýl vedenia	Systém 2 Benevolentne-autoritatívny štýl vedenia	Systém 3 Konzultatívny štýl vedenia	Systém 4 Participatívno-skupinový štýl vedenia
Manažéri sú vysoko autoritatívni a málo dôverujú podriadeným. Rozhodovanie sa odohráva výhradne na vrchole organizácie. Komunikácia sa uskutočňuje formou príkazov zhora nadol. Vyžaduje sa tvrdá disciplína pri plnení príkazov. Nie je záujem o iniciatívu a názory podriadených. Motivácia sa podnecuje strachom a trestami, a len výnimočne odmenami.	Prevalu má autoritatívna zložka, ale niektoré právomoci rozhodovania sa už delegujú. Umožňuje sa určitá komunikácia zdola nahor, pretože manažér má záujem o niektoré nápady a názory podriadených, teda ich čiastočne toleruje. Pri delegovaných právomociach je silná kontrola. Motivuje sa odmenami, ale aj vyvolaním strachu a uplatnením trestov.	Manažéri dôverujú podriadeným do značnej miery, no nie celkom. Spravidla sa snažia ich myšlienky a nápady využiť. Rámcová politika a základné rozhodnutia sú na vrcholnej úrovni podniku. Špecifické rozhodnutia sa delegujú na nižšie organizačné úrovne. Uplatňuje sa obojstranná komunikácia. Na motivovanie sa uplatňujú odmeny, prípadne tresty, ako aj určitá spolupúť. Kontrola je výberová.	Manažéri v plnej miere dôverujú podriadeným. Prejavuje sa to v čo najväčšej participácii a poskytovaní rozsiahlej autonómie v rozhodovacích procesoch nižším organizačným úrovňami. Podporuje sa obojstranná komunikácia, ktorá sa často využíva na spoločnú prípravu dôležitých rozhodnutí. Komunikácia prebieha navzájom aj medzi manažérmi. Ekonomicky sa motivuje na základe spolupúť na spoločnej činnosti, t. j. na stanovovaní cieľov a na ich plnení. Kontrola je výberová.

Obr. 38. Likertove štýly riadenia

Likertove štúdie viedli k tvrdeniu, že najefektívnejší manažér sa orientuje na ľudské aspekty riadenej skupiny, t. j. na podriadených.²²⁴ Manažér sa komunikovaním snaží dosiahnuť, aby všetky zložky systému pracovali ako celok, čiže usiluje sa o efektívnu tímovú prácu. *Likert* sa týmto názorom zaradil medzi predstaviteľov participatívneho štýlu vedenia.

Skúmaním *Likertových* manažérskych štýlov *Vodáček – Vodáčková* sa dopracovali k týmto záverom: „Je silná pozitívna korelácia medzi profesionálnou a kvalifikačnou úrovňou spolupracovníkov na jednej strane... a *Likertovými* skupinami štýlov vedenia zamestnancov na druhej strane. Nekvalifikovaní pracovníci sa <držia viac nakrátko, kým tvoriví a intelektuálne vyspelí spolupracovníci na voľnom vodidle, autonómne, s výraznou participáciou na príprave a výsledkoch rozhodovacích procesov... Rutinní manažéri majú tendenciu využívať exploatačno-autoritatívny manažérsky štýl (systém 1) a benevolentne-autoritatívny manažérsky štýl (systém 2), zatiaľ čo ich tvoriví kolegovia... preferujú skôr vyššie systémy. Menej tvoriví manažéri sa zameriavajú väčšmi na kontrolu práce..., tvoriví manažéri na pozitívnu motiváciu a aktívne konanie spolupracovníkov... Potvrzuje to názor, že tvoriví vedúci pracovníci sa orientujú najmä na prácu s ľuďmi.“²²⁵

Názory výskumných pracovníkov nie sú jednotné. Napriek mnohým pozitívnym tvrdeniam existujú aj opačné názory. Uvádzajú sa napríklad výhrady, že „výskumné práce... sa zameriavali len na malé skupiny a napriek tomu sa ich výsledky často extrapolujú a aplikujú na celé organizácie... Výskum sa týkal predovšetkým nižších organizačných úrovní, preto nie je jednoznačné, či sa tieto závery môžu použiť na vrcholnú úroveň manažmentu... Keďže systém 4 sa často zavádza v období, keď je podnik ziskový, je možné, že výsledky... môžu byť v skutočnosti len dôsledkom priaznivého stavu.

²²⁴ Napríklad bádatelia z Ohio State University zistili, že z hľadiska výroby vedenie podniku uprednostnilo manažera vysoko orientovaného na uvádzanie štruktúry do chodu. Z takého pohľadu Likertovo tvrdenie alebo akékoľvek iné tvrdenie založené na preferencii jedného najlepšieho manažérského štýlu nemusí byť platné v celom rozsahu.

²²⁵ Vodáček, Leo – Vodáčková, Olga: Management. Teorie a praxe 80. a 90. let. Praha, Management Press 1994, s. 472.

Je preto nevyhnutné pri posudzovaní systému 4 (participatívno-skupinový manažerský štýl – pozn. Š. K.) vziať do úvahy všetky okolnosti súvisiace s jeho výsledkami. Z praktického hľadiska to znamená, že jeho užitočnosť treba posudzovať obozretne.²²⁶

Podľa *Likerta* najväčšie úspechy dosahujú manažéri uplatňujúci participatívno-skupinový štýl vedenia. Orientuje sa na ľudské aspekty vedenej skupiny.

Dvojrozmerná teória

Možno najznámejším aspektom rozsiahleho špecifického výskumu práce manažérov bolo stanovenie dvoch rozmerov (dimenzií) správania pri vedení ľudí:²²⁷

1. pozornosť či úcta voči iným,
2. uvádzanie do chodu a štruktúra.

Tieto dva rozmery opisovali správanie manažérov v podnikoch. Výskumní pracovníci vyhodnocovali názory nadriadených na to, ako by sa mali správať vo svojej manažerskej funkcii. Rovnako sa pokúšali zistiť, ako podriadení vnímajú správanie nadriadeného.

Nové poznatky umožnili rozdeliť manažérov do dvoch skupín:

1. **Manažéri ohodnotení ako vysoko orientovaní na pozornosť či úctu voči iným.** Pre pracovnú atmosféru bola charakteristická dôvera, rešpekt k nápadom podriadených a ohľady na ich pocity a záujmy. Títo manažéri podporovali dobré vzťahy medzi podriadeným a nadriadeným. Samozrejmosťou bola obojsmerná komunikácia. Tí manažéri, čo pri výskume dosiahli nižšie ohodnotenie, boli vo svojom správaní k podriadeným formálnejší.
2. **Manažéri ohodnotení ako vysoko orientovaní na uvádzanie do chodu a štruktúru.** Vysoké ohodnotenie svedčilo o tom, že manažéri na dosiahnutie cieľov detailnejšie stanovovali úlohy svoje a svojich podriadených. Rozličnými spôsobmi aktivovali podriadených, v plánovaní pracovných aktivít, rozdeľovaní práce a v stanovovaní pracovných priorít využívali svoje poznatky o podriadených a nové informácie.

Tento prístup odhalil odlišné hodnotenie manažérov pôsobiacich na výrobných a nevýrobných pracoviskách. Na výrobných pracoviskách vyššie hodnotili manažérov orientovaných na uvádzanie do chodu a štruktúru. Opačne boli hodnotení manažéri na nevýrobných pracoviskách. Vysoko sa u nich hodnotila pozornosť a úcta k pracovníkom.

Teória manažerskej mriežky (teória grid)

Teóriu manažerskej mriežky vypracovali *Blake* a *Moutonová*.²²⁸ Je to dvojrozmerná štvorcová matica vyjadrujúca intenzitu pozornosti manažérov k úlohám.²²⁹ Týmito dvoma dimenziami sa vytvorilo päť typických štýlov (obr. 39)²³⁰

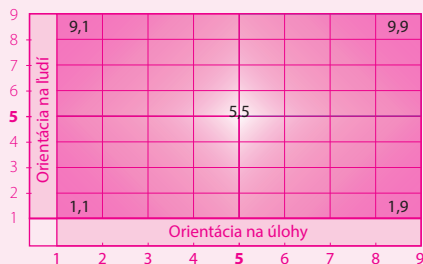
²²⁶ Wehrich, Heinz – Koontz, Harold : Management. Praha, Victoria Publishing 1993, s. 472.

²²⁷ V roku 1945 skupina bádateľov na Ohio State University sa začala zaoberať rozsiahlymi výskumnými problémami vedenia ľudí a zamerala sa na skúmanie správania manažéra.

²²⁸ Blake, Robert R. – Mouton, Jane S.: The Managerial Grid. Houston, Gulf Publishing 1964.

²²⁹ Pôvodne sa mriežka uvádzala ako manažerska mriežka. Neskôr R. Blake a A. Adams-McCanseová mriežku premenovali na mriežku vedenia. Blake, Robert R. – Adams-McCanse, Anne: Leadership Dilemmas – Grid Solutions. Houston, Gulf Publishing 1991.

²³⁰ Sedláč, Mikuláš: Manažment. Bratislava, Elita 1997, s. 332.



Obr. 39. Manažérska mriežka (grid)

Manažérska mriežka vyjadrená dvojrozmernou maticou definuje päť charakteristických štýlov. Medzi nimi na ploche matice sa nachádzajú kombinácie uplatňované v podnikovej praxi. Uplatňujú sa tu zameranie na ľudí alebo na úlohy a podľa toho, aký dôraz kladie manažér na ten-ktorý smer, sa odvíjajú riadiace štýly.

- 9,1** Starostlivá pozornosť k potrebám ľudí s cieľom vytvoriť dobré vzťahy, vedie k príjemnej a priateľskej podnikovej atmosfére a k pracovnému tempu (riadenie typu dedinský klub).
- 9,9** Prácu robia angažovaní ľudia. Vzájomná závislosť založená na „spoločnej myšlienke“ v podniku vedie k vzťahom dôvery a rešpektu (riadenie orientované na tím).
- 5,5** Prímeraný výkon podniku možno dosiahnuť: vytvorením pracovných podmienok a morálky na prijateľnej úrovni (riadenie typu stredná cesta).
- 1,1** Vynakladanie minimálnej námahy vedie k tomu, aby ľudia odovzdávali požadovanú prácu. Je vhodná na udržanie pracovníkov v podniku (riadenie typu nezájum, upadajúci podnik).
- 1,9** Výkonnosť je ovplyvnená takými podmienkami práce, pri ktorých obmedzenia ľudských faktorov vplyvajú najmenej.

V manažérskej mriežke prílišná vyhranenosť jedným alebo druhým smerom býva obvykle menej účinná.²³¹

Manažérska mriežka umožňuje merať osobné hodnoty, názory a pocity.

Spája efektívitu úloh a spokojnosť ľudí s formálnym programom rozvoja manažérov. Vychádza zo základných orientácií manažérov na výrobu a na ľudí, ich vzájomnou kombináciou vzniklo päť typických štýlov. Zároveň umožňuje hľadať odpoveď na otázku, aký je efektívny manažér. Odpoveď pomocou mriežky je komplexnejšia ako pri iných prístupoch.

Dané štýly manažovania nemožno pokladať za nemenné, ale podľa zmeny technológie a okolností ich treba zmeniť. Z mriežky zároveň vyplýva, že orientovanou prípravou (tréningom) možno zvýšiť efektívnosť vedenia ľudí. Je však potrebné sledovať nielen manažérov, ale celý vedený tím. Nevýhodou je, že použitie mriežky neumožňuje analyzovať situáciu, v akej manažér koná. Pritom situácia je na rozhodovanie a vedenie ľudí osobitne dôležitá. Preto postupne vznikali ďalšie teórie, ktoré sa približovali k nájdeniu vlastností potrebných na efektívne vedenie.²³²

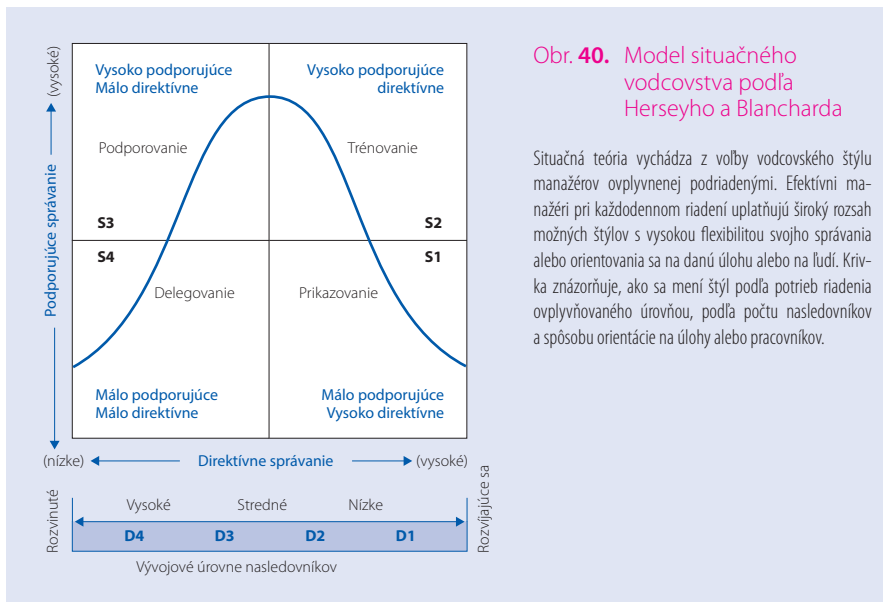
Situačné teórie manažérskeho správania

Po mnohých výskumoch zameraných na osobnostné črty manažérov alebo ich správanie postupne sa dospelo k názoru, že efektívne konanie manažéra závisí od konkrétnej situácie.

Situačná teória pomáha prekonať statický pohľad na dlhodobu uplatňovaný manažérsky štýl, ktorý akoby ignoroval zmeny reality v čase. Ako vyplýva z praktických skúseností, ale aj z teoretických poznatkov, neexistuje určitý konkrétny štýl vedenia, ktorý je vhodný v každej situácii.

²³¹ Nie je teda úplne vhodné predpokladať, že manažér typu 9,9 bude vždy úspešný. Bude zrejme potrebné výskumne overiť typ 9,9 v rôznych podnikoch, v rôznych typoch situácií medzi manažérom a podriadeným a pri rôznych typoch obmedzenia (napríklad čas, finančné zdroje, technológia).

²³² Prehľad teórií založených na osobnostných kvalitách a spôsobe správania ukazuje, že ide vlastne o podobné chápanie, ale na označenie orientácie sa použili rozličné termíny. Napríklad, kontinuum vedenia. Likert v Michigane, bádatelia na Ohio State University a metóda manažérskej mriežky (grid) viac-menej používajú dva široko definované pojmy.



To je významný poznatok a potvrdili ho viacerí bádatelia. Ich experimenty viedli k formulovaniu situačnej teórie. Vychádzali zo základného predpokladu, že podmienky riadenia sa priebežne menia, preto sa musí meniť aj prístup manažéra. Tento prístup je odvodený od všeobecnej teórie situacionalizmu. Jeho najznámejšími predstaviteľmi sú *Fiedler*, *Hersey* a *Blanchard*. Situačný prístup v zmysle teórie premenného správania ďalej reprezentujú *Tannenbaum* a *Schmidt*.²³³ Podľa nich k najdôležitejším faktorom patrí sila osobnosti, sila podriadených a situačné sily, ako sú hodnoty a tradície organizácie, efektívnosť práce podriadených ako celku, charakter problému, možnosť delegovať právomoc a časový tlak. *Tannenbaum* a *Schmidt* zdôrazňujú vplyv organizačného a sociálneho prostredia podniku na manažérske štýly. Z toho zároveň vyplýva, že manažéri sa musia rozhodovať so zreteľom na sily pôsobiace mimo organizácie.

Situačnú teóriu rozpracovali *Hersey* a *Blanchard*.²³⁴ Zistili, že pri voľbe vodcovského štýlu najväčší vplyv na manažérov majú podriadení. Dokonca *Hersey* a *Blanchard* predložili dôkazy, že takému správaniu sa možno nielen naučiť, ale aj to, že efektívni manažéri s prevažujúcimi vodcovskými charakteristikami majú väčší rozsah flexibility uplatňovaného štýlu. Manažér sa pri svojom správaní môže orientovať alebo na danú úlohu, alebo na ľudí. Na obr. 40 je zakreslená krivka, na ktorej môžeme sledovať túto závislosť.²³⁵

Z obrázku vyplýva, aký dôraz v danej situácii kladie manažér na vzťahy alebo na úlohy:

- S1 – manažér prikazuje, pracovníci sú málo vyspelí, vzťahové správanie a správanie zamerané na úlohu musí byť na vysokej úrovni,

²³³ Tannenbaum, Robert – Schmidt, Warren H.: How to Choose a Leadership Pattern. Harvard Business Review. May – June 1973.

²³⁴ Hersey, Paul – Blanchard, Kenneth H.: Management of Organizational Behavior. Sixth edition. Englewood Cliffs, Prentice-Hall 1993.

²³⁵ Tyson, Shaun – Jackson, Tony: Organizační chování. Praha, Grada Publishing 1997, s. 84.

- S2 – manažér presviedča, väčšmi sa sústreďuje na úlohy, menej na vzťahy, vyspelosť pracovníkov sa zvýšila,
- S3 – manažér môže uvažovať o určitej participácii, pre pomerne vysokú úroveň vyspelosti vedených pracovníkov sa môže znížiť pozornosť venovaná úlohám a vzťahom,
- S4 – manažér deleguje časť svojej právomoci i zodpovednosti na podriadených pracovníkov, vyspelosť podriadených ďalej umožňuje orientovať sa na vzťahy medzi v súhrne dost samostatne a zodpovedne pracujúcimi členmi pracovnej skupiny.

Podľa úrovne pracovníkov sa striedajú jednotlivé úrovne vodcovského štýlu a schopný manažér uplatňuje všetky štýly, aby úspešne riešil vzniknuté problémy a úlohy v podniku. Zároveň s typom situačného vedenia sa mení úroveň a stupeň vývoja podriadených – nasledovníkov.

Na obr. 40 v dolnej časti sa rozoznávajú štyri vývojové štádia podriadených:

- D1 – nízke, podriadený potrebuje presne stanovené úlohy a plní direktívne príkazy,
- D2 – nízke až priemerné, podriadený vykonáva presne stanovené úlohy, ale jeho iniciatíva je akceptovaná, pričom stále rozhodnutia sú vykonávané direktívne,
- D3 – priemerné až vysoké, podriadený sa zúčastňuje na riešení problémov a nadriadený mu ich pomáha riešiť;
- D4 – vysoké, podriadený rieši problémy, nadriadený s ním konzultuje riešenia a výsledok sa dosahuje na základe zhody.

Uvedená teória je ťažko aplikovateľná, pretože tomu bráni „čitateľnosť“ manažéra. Pracovníci sa prispôsobujú pomaly a neochotne menia svoje návyky. Výsledky pozorovaní sú však využiteľné pri koncipovaní prípravy manažérov a v personálnej práci.

V situačnom správaní manažérov existujú ďalšie dva významné aspekty – politicky orientované správanie a kultúrne orientované správanie. Potvrdzujú to mnohé experimenty.

Bennis a Nanus študovali 90 vodcovských osobností obchodného sveta a identifikovali päť kľúčových schopností vodcov.²³⁶

- schopnosť prijímať ľudí takých, akí sú,
- schopnosť pristupovať k vzťahom a problémom skôr z hľadiska súčasnosti než minulosti,
- schopnosť správať sa k blízkym spolupracovníkom zdvorilo – v mnohých prípadoch v rozpore s tým, ako sa ľudia správajú,
- schopnosť veriť iným,
- schopnosť pracovať bez stáleho súhlasu a uznania iných.

Bennis a Nanus uzatvárajú, že každý má potenciálne predpoklady stať sa manažérom s vodcovskými vlohami a môže sa to naučiť. Vodcovstvo je aj skúsenosť, pretože neexistuje „recept“ na úspešnosť.

Situačný prístup sa odlišuje od názorov, že úspech manažéra závisí výlučne od prvkov jeho osobnosti, napríklad inteligencie. Manažér, ktorý je inteligentný, ale málo výbojný, neobstojí v krízových situáciách. Naopak, hekticky sa správajúci výbušný manažér v mimoriadnych situáciách môže dosiahnuť dobré výsledky. Aj výskumy v oblasti dvojrozmernej teórie prinášajú jednoznačné dôkazy, že ak vedúci má byť úspešný, musí sa prispôbiť situácii, prípadne metódu a manažérsky štýl volí podľa reálneho stavu, podľa danej situácie. Boli formulované štyri teórie situačného prístupu:

²³⁶ Bennis, Warren G. – Nanus, Burt: Leaders: The Strategy for taking charge. New York, Harper & Row 1985.

1. kontingenčná teória,
 2. teória cesta – cieľ,
 3. teória štýlu vedúceho – model rozhodovania,
 4. trojrozmerná teória.
- Tieto teórie môžeme v ďalšom porovnávať, preto ich opíšeme podrobnejšie.

Kontingenčná (situacionalistická) teória

Chápe sa rovnako ako situacionalistická (situačná) podľa *Fiedlera*.²³⁷ Preto viacerí autori pod kontingenčnú teóriu zaraďujú aj *Fiedlerovu* teóriu efektívneho vedenia.²³⁸ Tá vychádza z predpokladu, že ľudia sa stávajú manažérmi nielen preto, že majú požadované osobné vlastnosti, ale aj pre pôsobenie rozličných situačných faktorov a predovšetkým vzťah medzi manažérom a jednotlivými členmi skupiny alebo tímu.

Fiedler zistil kritické medze situačného vedenia, ktoré pomáhajú hľadať najefektívnejší štýl vedenia. Sú to:

- moc pozície (funkcie),
- štruktúra úlohy,
- vzťahy medzi manažérom a podriadenými.

Fiedler posudzuje manažérsky štýl s preferenciou vodcovstva na základe vyhodnotenia odpovedí manažérov v osobitnom dotazníku, ktorý nazval LPC.²³⁹ Pri vytváraní teórie LPC *Fiedler* použil termín „priaznivost situácie“ definovaný ako stupeň, v ktorom situácia umožňuje manažérovi ovplyvniť skupinu. To znamená, že vzťahy medzi manažérom a podriadenými môžu byť alebo dobré, alebo zlé, štruktúra úloh môže byť široká, alebo úzka a právomoci funkčného postavenia môžu byť veľké, alebo malé. Rôzne kombinácie týchto faktorov môžu byť priaznivé, prostredné, alebo nepriaznivé. *Fiedler* na základe svojich výskumov tvrdí, že neexistuje najlepší spôsob vedenia ľudí. Manažér, ktorý je úspešný v jednej situácii, nemusí byť úspešný v inej situácii. *Fiedlerov* vodcovský model je znázornený na obr. 41.²⁴⁰

Model dostatočným spôsobom vysvetľuje správanie manažérov s prevládajúcimi vodcovskými črtami v určitých situáciách. Pri jeho podrobnom štúdiu však dochádzame k záveru, že neexistuje nič, čo by oprávňovalo výhradne uprednostniť manažérsky štýl zameraný na úlohu alebo na medziľudské vzťahy. Jednoznačným výsledkom zistenia je, že efektívnosť manažérskeho štýlu závisí od konkrétnej situácie.

Fiedler vo svojej kontingenčnej teórii ponúka niektoré pragmatické postupy smerujúce k zlepšeniu vzťahov, štruktúry úloh a právomoci funkčného postavenia.

Medzi rozhodujúce závery zaraďujeme:

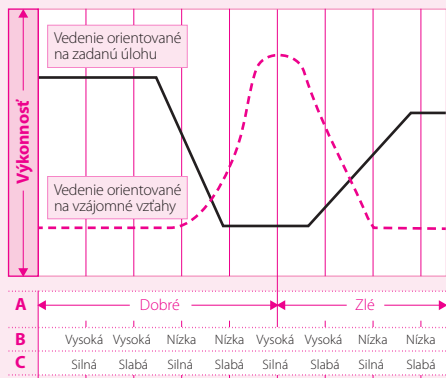
- Vzťahy medzi manažérmi a podriadenými možno zlepšiť reštrukturalizáciou skupiny podriadených tak, aby boli vyladené z hľadiska životných skúseností a kultúry, úrovne vzdelania, odborných znalostí alebo etnických charakteristík.

²³⁷ Fiedler, Fred: A Theory of Leadership Effectiveness. New York, McGraw-Hill 1969.

²³⁸ Niektorí autori označujú tieto prístupy za kontingenčné teórie. Podrobnejšie o tom píše Donnelly, James H. jr. – Gibson, James L. – Ivancevich, John M.: Management, Grada Publishing 1997, s. 475.

²³⁹ Názov je odvodený od slov Last – Preferred – Co-worker (LPC) questionnaire. Manažéri, ktorí hodnotia svojich najmenej obľúbených pracovníkov pozitívnejšie (tzv. vysoké LPC), sa považujú za osoby orientované na vzťahy a na ľudí. Manažéri dosahujúci nízke LPC sú orientovaní na úlohy. Je to dotazník typu „najmenej obľúbený spolupracovník“.

²⁴⁰ Tyson, Shaun – Jackson, Tony: Organizační chování. Praha, Grada Publishing 1997, s. 82.



Obr. 41. Fiedlerov vodcovský model

Model sa orientuje na správanie manažérov s prevládajúcimi vodcovskými črtami pri uplatnení orientácie na úlohy alebo na dobré vzťahy s pracovníkmi. Výsledkom nie je jednoznačné konštatovanie, aký štýl je lepší. Rozhodné je, ako sa v konkrétnej situácii uplatní určitý štýl, ktorý umožní dosiahnuť najlepší výsledky.

- Štruktúra úloh sa môže modifikovať v ktoromkoľvek smere. Úloha môže byť štruktúrovanejšia,²⁴¹ alebo menej štruktúrovaná.²⁴² Aj právomoci funkčného postavenia sa môžu rozličným spôsobom modifikovať. Napríklad, manažér môže dosiahnuť vyššie zaradenie v organizácii, alebo získať väčšiu právomoc na výkon svojej práce. Právomoc manažéra môže vzrásť, ak organizácia deleguje naňho právomoc, ktorá mu umožní hodnotiť pracovné výkony podriadených a podľa toho ich odmeňovať.
- Úroveň moci vytvárajúca sa na základe udelenia právomoci v rámci organizačnej schémy má rozhodujúci vplyv na efektívnosť dosahovania cieľov z úrovne plnenia príkazov podriadenými.

Na základe dlhoročných skúseností sa ukázalo, že *Fiedlerove* návrhy sú podnecujúce, nie sú však použiteľné v každej situácii, lebo spôsob vedenia je viazaný na situáciu a so zmenou situácie sa mení. Niekedy prevážia aj také faktory, ako sú nové technológie, spotrebovaný čas a nevyhnutné náklady, ktorými sa dá dosiahnuť požadovaná zmena.²⁴³ Možno uviesť aj ďalšie faktory spochybňujúce oprávnenosť *Fiedlerovho* prístupu. Napríklad, jeho návrhy neobsahujú výcvik, ktorý by zvyšoval manažérske schopnosti. *Fiedler* uvádza, že jeho výskum nepotvrdil potrebu výcviku manažérov. Pozoruhodné je tvrdenie, že manažéri, ktorí absolvovali výcvik, pracujú v priemere rovnako dobre ako manažéri, ktorí výcvik neabsolvovali. Kritickým miestom *Fiedlerovej* metodológie merania LPC je to, na aké subjekty sa vo svojom výskume orientoval, aj to, že do úvahy bral len vysoké a nízke hodnoty LPC. Napriek kritike a istým nedostatkom metodológia poskytla východisko na výskum problematiky situačného riadenia.

²⁴¹ T. j. úloha a postup pri jej plnení sú určite stanovené tým, že práca sa opíše detailnejšie.

²⁴² Pracovníkovi sa poskytnú len všeobecné pokyny týkajúce sa jeho práce. Niektorí pracovníci majú radi voľnosť pri plnení svojich úloh, zatiaľ čo iní vyžadujú kontrolu a presné pokyny.

²⁴³ Napríklad, odborovo organizovaný podnik s vysokorutinnými technológiami a vystavený pri vývoji nového produktu silnej konkurencii nebude mať asi dosť trpezlivosti, času a energie modifikovať uvedené tri parametre tak, aby sa zvýšila úspešnosť a účinnosť jeho vedúcich pracovníkov.

Teória cesta – cieľ

Prístup k efektívnosti riadenia na základe vzťahu „cesta – cieľ“ sformulovali *Ewans* a *House*.²⁴⁴ Efektívny manažment sa podľa spomínaných autorov zakladá na motivačnej teórii očakávania.²⁴⁵ Tým riadenie využíva motiváciu s jej prepájaním. Predpokladá sa, že ľudia majú isté potreby a chcú pracovať efektívnym spôsobom, aby splnili ciele, ktoré uspokojia ich potreby. Manažér pri tomto prístupe garantuje aj splnenie osobných cieľov spojených s úlohou. *House* stanovil štyri kategórie správania vodcu, nimi sú:

1. podporná – zameriava sa na uspokojovanie potrieb podriadených v pracovnom prostredí,
2. participatívna – vťahuje podriadených do procesu rozhodovania,
3. nápomocná – podriadených usmerňuje radami a pokynmi,
4. orientovaná na úspech (dosiahnutie cieľov) – stanovuje podriadeným náročné ciele tak, aby sa zvýšila ich výkonnosť.

Pritom *House* neurčil pre manažéra vodcovský spôsob za najlepší. Podľa neho závisí od situácie, aký spôsob uplatní. Manažér sa rozhoduje, ktorý je v danej situácii najvhodnejší. Z toho vyplýva, že manažér musí byť flexibilný. Pri situačnom prístupe sa vychádza z predpokladu, že manažér sa správa podľa situácie, a preto použitý spôsob sa môže podľa povahy práce podstatne meniť. Samozrejme, vodcovské správanie manažéra musí byť iné, ak je situácia stabilná, ak dynamika rastie a v podniku sú zásadné zmeny, vznikajú nové požiadavky, ktorým musí zodpovedať aj zvolený (modifikovaný) vodcovský spôsob.

Ale ani v tomto prípade nepanuje úplná zhoda v názoroch. V skutočnosti treba:

- prispôsobiť vodcovský spôsob manažéra úrovni podriadených (schopnosť vykonávať prácu a ochota úlohu plniť),
- prispôsobiť situáciu, aby nenastala zmena, na ktorú by podriadení zle reagovali.

Na rozdiel od *Fiedlerových* záverov teória cesta – cieľ naznačuje, že spomínané štyri kategórie ten istý manažér používa v rozličných situáciách a pri dosahovaní stanoveného cieľa.

Správanie podriadených musí usmerňovať predovšetkým tak, aby všetko úsilie smerovalo k vytýčenému cieľu. Jeho vplyv sa môže prejavíť:

- rozpoznávaním potrieb podriadených a stimulovaním rozličnými odmenami, ktorým manažér disponuje,
- odmeňovaním za dosiahnuté ciele,
- podporovaním úsilia podriadených za prácu smerovanú na dosiahnutie cieľov,
- poskytovaním pomoci pri odstraňovaní alebo zmierňovaní prekážok brániacich dosahovať ciele,
- rozširovaním príležitostí na dosahovanie osobných cieľov podriadených.

Viacere výskumy poukazovali na odlišnosť výsledkov. Zistilo sa, že preferencie podriadených týkajúce sa štruktúry a určitosti úlohy a potreby dosiahnuť cieľ, sú veľmi dôležité. Významne vplyvajú na to, že vedenie orientované na dosiahnutie cieľa, ktoré je síce direktívne, ale zároveň podporujúce, participatívne, zaznamenalo u podriadených pozitívne výsledky.

²⁴⁴ Výsledky štúdií *Evansa* (*Evans, Martin G.: The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. Organizational Behavior and Human Performance. 5/ 1970, s. 277–298.*) rozvinul *House*, ktorý ich potom uverejnil v článku *House, Robert J.: A Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness. Administrative Science Quarterly. 16. September 1971, s. 321–338.*

²⁴⁵ Niekedy sa táto teória nazýva expektačnou teóriou motivácie.

Z inej štúdie vyplynulo, že podporujúce vedenie veľmi pozitívne vplýva na spokojnosť podriadených vykonávajúcich stresujúcu a náročnú prácu. Z ďalších štúdií vyplynulo, že pri kreatívnej, nerutinnej práci pod vedením manažérov orientovaných na dosiahnutie cieľa podriadení boli presvedčení, že ich úsilie sa odrazí na lepších pracovných výsledkoch.

Súhrnný model cesta – cieľ sa vyznačuje tým, že manažéri stimulujú podriadených rozličnými odmenami, ktoré sú ekvivalentom vynaloženého úsilia a dosiahnutého výkonu. Ukazuje sa, že najväčší vplyv na dosiahnutie žiaduceho výkonu majú znalosti, kvalifikácia a schopnosti podriadených. Nepredvídané prekážky môžu pôsobiť negatívne. Rovnako sa potvrdilo, že ak udelené odmeny sú ekvivalentné dosiahnutému výkonu a rozdeľujú sa spravodlivo, možno očakávať väčšiu spokojnosť podriadených, ako aj menšiu migráciu pracovníkov.

Teória štýlu vedúceho – model rozhodovania

Jednotlivé štýly rozhodovania nachádzajú svoj zmysel pri presadzovaní podnikových zámerov. Zámery sa spravidla zakladajú na výkonnosti a efektívnosti. Výkonnosť a dosiahnuté výsledky vždy súvisia so spôsobom riadenia a úrovňou jednotlivcov. Ale jednostranná orientácia na krátkodobé výsledky (orientácia na manažérske činnosti), alebo iba na abstraktné dlhodobé výsledky (orientácia na vodcovstvo) neprináša požadované výsledky, ak podnik chce dlhodobo pôsobiť na trhu. Práca manažéra a v nej obsiahnutý stupeň vodcovstva musia byť v určitom pomere zabezpečujúcim rovnováhu s rešpektovaním aktuálnej situácie. Nie je prijateľný prístup, ktorý je konfrontačný (konfliktný), to by znamenalo priamo vnútri podniku veľké prekážky pri integračných snahách. Pre rozvoj môžu byť nebezpečné aj nerozhodnosť a obavy z prijímania rozhodnutí, pretože oddávajú riešenia. Osvojené metódy riadenia musia viesť k zvyšovaniu výkonnosti a využitiu potenciálu podniku.

Dosiaľ uskutočnené výskumy neboli schopné preukázať a odhaliť faktory úspešného vodcovstva, čo nastoľuje otázku, aký vodcovský štýl má manažér použiť, ak chce byť úspešný. Na otázku nemožno jednoznačne odpovedať. Nielenže jednoznačnú odpoveď nedali skúsenosti manažérov za mnohé desaťročia, ale zjednocujúci model nemožno nájsť ani pri komparácii známych teórií riadenia (vedenia). Modelovo prepracovanú situáciu teóriu vedenia predložili *Vroom a Yetton*.²⁴⁶ Neskoršie túto teóriu modifikovali *Vroom a Jago*.²⁴⁷ Teória sa pokúša nájsť manažérske štýly vhodné pri určitých okolnostiach či situáciách. Päť manažérskych štýlov uvádza obr. 42.²⁴⁸

Kódové označenie umožňuje zjednodušiť vyjadrovací aparát a opis modelových prístupov. Jednotlivé činnosti identifikujeme tak, že každé písmeno zodpovedá inému manažérskemu štýlu.²⁴⁹

Podľa metodiky autorov manažér zvažuje tieto znaky na základe určitých diagnostických otázok. Ak má manažér napríklad záujem na kvalite rozhodnutia (prvý znak problému), môže si položiť diagnostickú otázku: „Existuje taká požiadavka na kvalitu, že jedno riešenie je rozumnejšie ako iné?“

²⁴⁶ Vroom, Victor H. – Yetton, Philip: Leadership and Decision Making. Pittsburgh, University of Pittsburgh Press 1973.

²⁴⁷ Vroom, Victor H. – Jago, Arthur G.: The New Leadership: Managing Participation in Organizations. Englewood Cliffs, Prentice-Hall 1988.

²⁴⁸ Donnelly, James H. jr. – Gibson, James, L. – Ivancevich, John M.: Management. Praha, Grada Publishing 1997, s. 480.

²⁴⁹ Voľba písmen na označenie vyplýva z anglických termínov: A – autokratické, C – konzultatívne, G – skupinové. Príslušný štýl vedenia (AI, All, CI, CII, GII) je závislý od znakov situácie týkajúcej sa problému.

Autokratické (AI)	Manažér rieši problém a rozhoduje sa tak, že používa informácie, ktoré má k dispozícii.
Autokratické (AII)	Manažér získava informácie od podriadených. Po ich získaní rozhoduje o tom ako sa bude problém riešiť. Podriadených môže, ale nemusí informovať o riešenom probléme, pre ktorý informácie potrebuje. Úlohou podriadených pracovníkov je potrebné informácie zabezpečiť.
Konzultatívne (CI)	Manažér so svojimi podriadenými o danom probléme rokuje jednotlivu (bez toho, aby s nimi hovoril v rámci skupiny) a oni mu svoje nápady a návrhy dávajú k dispozícii. Následne sa rozhoduje. Rozhodnutie môže, ale nemusí rešpektovať informácie od podriadených pracovníkov.
Konzultatívne (CII)	Manažér informuje o probléme svojich podriadených ako skupinu a tí mu poskytujú svoje nápady a návrhy. Potom sa rozhoduje. Pritom môže, ale nemusí rešpektovať informácie od podriadených pracovníkov.
Skupinové (GII)	Manažér informuje o probléme svojich podriadených ako skupinu. Spoločne so skupinou potom formuluje a vyhodnocuje alternatívne riešenie a pokúša sa dosiahnuť zhodu týkajúcu sa spôsobu riešenia problému. Vedúci funguje ako predsedajúci. Riešenie, ktoré podporuje celá skupina, je potom prijaté a realizované.

Obr. 42. Manažérske štýly

Na určenie najlepšieho manažérskeho štýlu za danej situácie sa používa teória „rozhodovacieho stromu“. Upravený *Vroomov-Yettonov* a *Vroomov-Jagov* rozhodovací model je znázornený na obr. 43 a obsahuje diagnostické otázky, na ktoré treba odpovedať „áno“ alebo „nie“.²⁵⁰ Pomocou rozhodovacieho stromu podľa odpovedí na otázky manažér zhodnotí príslušnú situáciu a zvolí si vhodný štýl.

Výskum potvrdil, že manažéri vyššie postavení v manažérskej hierarchii častejšie používajú participatívnejší manažérsky štýl, nižšie postavení manažéri ho používajú iba zriedka. Iný výskum ukázal, že napríklad manažéri v maloobchode, ktorí lepšie vyhovovali štýlu uvádzanému v rozhodovacom strome *Vrooma* a *Yettona*, boli úspešnejší a ich podriadení vykazovali vyššiu mieru spokojnosti s prácou.

Vroom, *Yetton* a *Jago* pri výskumoch použili určité príklady, aby naučili manažérov rozhodovať.²⁵¹ Na obr. 44 je zhrnutý výsledok analýzy uvádzaného príkladu. Najefektívnejší spôsob je CII.

Vroomova a *Jagova* modifikácia sa zdá vhodnejšia ako pôvodný *Vroomov* a *Yettonov* model.²⁵² V novej verzii sa autori pokúsili reagovať na kritiku. Konštatovali, že možnosť odpovedať na diagnostické otázky len áno alebo nie výskum príliš obmedzuje. Preto je vhodnejšie nahradiť odpovede päťbodovým hodnotením. Zároveň sa empiricky preukázalo aj iné zlepšenie týkajúce sa výsledkov, voľby vhodného prístupu a konkrétnych podmienok.

Trojrozmerná teória

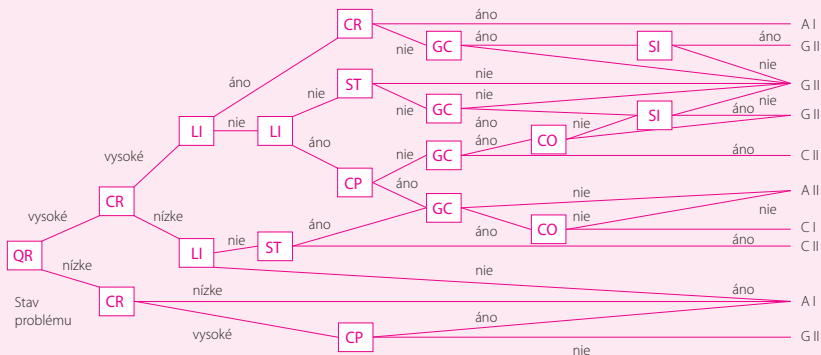
Trojrozmerná teória efektívnosti práce manažéra nadväzuje na predchádzajúcu dvojrozmernú manažérsku mriežku *Blakea* a *Mountonovej* (teória Grid).²⁵³

²⁵⁰ Donnelly, James H. jr. – Gibson, James L. – Ivancevich, John M.: Management. Praha, Grada Publishing 1997, s. 481.

²⁵¹ Tamže, s. 481.

²⁵² Vroom, Victor H. – Jago, Arthur G.: Managing Participation in Organizations. Englewood Cliffs, Prentice-Hall 1988, s. 164 – 165.

²⁵³ Blake, Robert R. – Mounton, Jane S.: The New Managerial Grid. Houston, Gulf Publishing 1964.



QR	Kvalitatívne požiadavky	Ako dôležitá je technická kvalita tohto rozhodnutia?
CR	Požiadavky na angažovanosť	Ako je dôležité, aby podriadení sa angažovali za toto rozhodnutie?
LI	Informovanosť manažéra	Máte postačujúce informácie, aby ste urobili kvalitné rozhodnutie?
ST	Určitosť a danosť problému	Je problém dobre štrukturovaný, rozčlenený a opísaný?
CP	Pravdepodobnosť angažovanosti	Keby ste urobili rozhodnutie sám o sebe, je celkom isté, že sa Vaši podriadení za toto rozhodnutie budú angažovať?
GC	Zhoda vyplývajúca z cieľov	Zdieľajú podriadení podnikové ciele, ktorými sa má dosiahnuť stanovený problém?
CO	Možnosť konfliktu s podriadenými	Je konflikt medzi podriadenými v súvislosti s preferovaným riešením možný?
SI	Informovanosť podriadených	Majú podriadení dostačujúce informácie, aby uobli kvalitné rozhodnutie?

Obr. 43. Vroonov, Yettonov a Jagov model

Na výber najlepšieho manažérskeho štýlu pre určitú situáciu je vhodná metóda „rozhodovacieho stromu“. Aby sa dospelo k správne rozhodnutiu, kladú sa diagnostické otázky. Podľa odpovedí manažér zhodnotí príslušnú situáciu a nachádza štýl vhodný v danom prípade.

Základom prác *Herseyho* a *Blancharda* je východiskové rozlíšenie založené na správaní manažérov orientovaných na úlohu alebo orientovaných na vzťahy,²⁵⁴ ale to nestačí na dosiahnutie efektívnosti práce manažérov. Preto bolo potrebné tento vzťah nejakým spôsobom vyjadriť. Príbúda dimenzia efektívnosti vyjadrená tretím rozmerom k dimenziám úloh a vzťahu.

Rozšírením o rozmer efektívnosti si potreba tejto dimenzie vyžiadala ďalšie úvahy. Predovšetkým sa nanovo vyzdvihovala vodcovská úloha manažéra. Preto neskôr *Blake* a *Adamss-Mc-Canseová* manažérsku mriežku premenovali na vodcovskú. Z nej vyplývajú prvé závažnejšie poznatky orientované na modely vodcov. Nazdávali sa, že existujú rôzne manažérske štýly a možno ich charakterizovať piatimi alebo viacerými faktormi v súradnicovej sieti. Bolo to prílišné zjednodušenie. Teória predpokladala, že najefektívnejším manažérskeým štýlom je štýl, ktorý predstavuje postoje a predpoklady smerujúce k integrácii už spomínaných dvoch typov

²⁵⁴ Hersey, Paul – Blanchard, Kenneth H.: Management of Organizational Behavior. Sixth edition. Englewood Cliffs, Prentice-Hall 1993, s. 152 – 160.

Analýza	
Kvalitatívne požiadavky	Veľký význam
Požiadavky na angažovanosť	Veľký význam
Informovanosť manažéra	Pravdepodobne áno
Štruktúrovanosť problému	Áno
Pravdepodobnosť angažovanosti	Nie
Zhoda týkajúca sa cieľov	Pravdepodobne nie
Možnosť konfliktu	Pravdepodobne nie
Informovanosť podriadených	Nie
Najefektívnejší spôsob	CI

Obr. 44. Spôsob analýzy príkladu podľa Vrooma a Jaga

správania. Ich teória nie je ani situačná, ani kontingenčná. K trojrozmernému modelu efektívnosti rozlíšujeme niekoľko prístupov:

1. *Reddinove* vodcovské štýly,
2. *Herseyho – Blanchardov* model efektívnosti manažéra.

1. **Na rozhraní situačného a interakčného prístupu** je trojrozmerná *Reddinova* teória (3D), v ktorej autor okrem orientácie manažéra na vzťahy a úlohy uvažuje aj s účinnosťou uplatňovaného spôsobu riadenia. Berie do úvahy také vplyvy, ako sú:

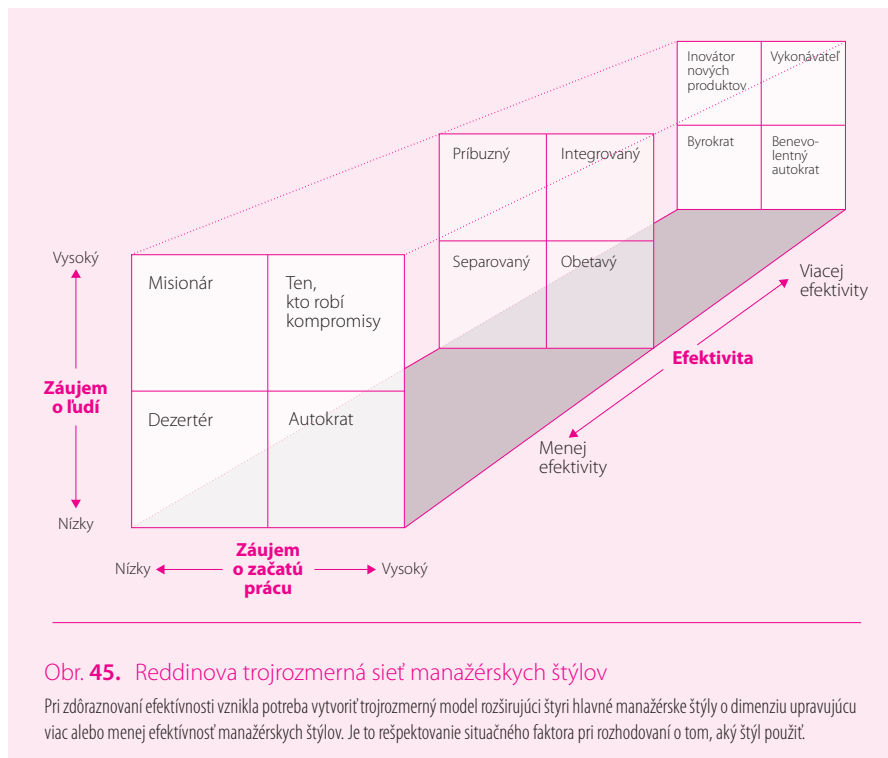
- organizačné štruktúry a organizačná atmosféra,
- spôsob práce a pracovné požiadavky:
 - nadriadených,
 - pracovníkov na rovnakej hierarchickej úrovni,
 - podriadených pracovníkov.
- Z toho vyplýva viacej prístupov:
 - Pri štýle zameranom na postupy manažér sa venuje predovšetkým metodickým postupom, systémom a preferuje stabilné prostredie.
 - Manažér orientovaný na vzťahy berie do úvahy predovšetkým kontakty medzi pracovníkmi a potreby podriadených.
 - Manažér orientovaný na úlohy sa zameriava iba na výkon.
 - Manažér orientovaný na integráciu sa usiluje rešpektovať ľudí a úlohy.

Reddin navrhol trojrozmernú sieť²⁵⁵ k *Blakovej* a *Moutonovej* manažérskej mriežke pridal rozmer efektívnosti znázornený na obr. 45.²⁵⁶ Predpokladal, že pre každý zo štyroch hlavných manažérskych štýlov bude existovať viac alebo menej efektívny štýl. Fiedler rozšírením o situačný faktor vytvoril známy kontingenčný model, ktorý je súčasťou situačnej teórie.

2. *Hersey* a *Blanchard* tvrdia, že ak je manažérov štýl primeraný danej situácii, manažér je efektívny, ak je štýl danej situácii neprimeraný, manažér efektívny nie je. Autori zoradili efektívne a neefektívne štýly tak, že vytvorili určité kontinuum rôznych stupňov efektívnosti.

²⁵⁵ Reddin, William J.: Managerial Effectiveness. New York, McGraw-Hill 1970.

²⁵⁶ Tyson, Shaun – Jackson, Tony: Organizační chování. Praha, Grada Publishing 1997, s. 81.



Na rozlíšenie efektívnosti používajú odstupňovanie od +1 do +4 a na neefektívnosť odstupňovanie od -1 do -4. Podľa *Herseyho* a *Blancharda* tento prístup vplyva na integráciu manažérskoho štýlu a požiadaviek daných situácií. Trojrozmerný model efektívneho manažéra znázorňuje obr. 46.²⁵⁷

Hersey a *Blanchard* na určenie manažérskoho štýlu použili osobitné dotazníky nazvané LEAD (z anglického Leaders, Effectiveness and Adaptability Description, t. j. opis efektívnosti a adaptability vedúceho). Prvý dotazník (tzv. LEAD-self) je určený na vzdelávacie účely a vyplňa ho sám vedúci. Obsahuje 12 situácií a respondenti majú vybrať zo štyroch možností postupu pri riešení, a to: správanie vysoko orientované na úlohy a málo orientované na vzťahy, správanie vysoko orientované na úlohy a na vzťahy, správanie vysoko orientované na vzťahy a málo orientované na úlohy a konečne správanie málo orientované na vzťahy a na úlohy, t. j. štýl, o ktorom si myslia, že bude najlepšie charakterizovať ich vlastné správanie v danej situácii.²⁵⁸ Taký príklad jednej situácie je na obr. 47.

²⁵⁷ Donnelly, James H. jr. – Gibson, James L. – Ivanecich, John M.: Management. Praha, Grada Publishing 1997, 483.

²⁵⁸ Dotazník tohto druhu približuje manažérsky štýl, rozsah uplatneného štýlu a jeho adaptability tak, ako to vníma sám manažér. Ďalšie podobné dotazníky spracúvajú podriadení, nadriadení alebo manažéri na rovnakom riadiacom postavení. Donnelly, James H. jr. – Gibson, James L. – Ivanecich, John M.: Management. Praha, Grada Publishing 1997, s. 484.

Bod porovnania	Kontingenčné teórie (Friedler)	Teórie cesta-cieľ (House)	Teórie Vrooma a Yettona	Teórie Herseyho a Blancharda
1. Základná myšlienka	Nie je žiadny najlepší štýl. Úspech manažéra je určený vzájomným pôsobením prostredia a charakteristik jeho osobnosti	Najúspešnejší manažéri sú takí, ktorí zvyšujú motiváciu podriadených vytýčaním a vysvetľovaním ciest k efektívnemu výkonu	Úspešný manažerský štýl sa mení od situácie k situácii. Manažér sa môže naučiť rozpoznávať požiadavky situácie a vyladovať svoj štýl, aby vyhovoval týmto požiadavkám	Úspešní manažéri prispôbujú svoj štýl požiadavkám situácie
2. Manažerský štýl (rozsah voľby)	Orientovaný na úlohu alebo vzťahy	Direktívne, smerujúce k dosiahnutiu cieľa	Od autokratického k patricipatívneho	Od správania orientovaného na úlohu k správaniu orientovanému na vzťahy
3. Výskumná základňa (počet potvrdzujúcich štúdií)	Široké uplatnenie v mnohých podnikoch: tiež v armáde, školstve. Niektoré nesúhlasiace výsledky	Stredná, až malá Spravidla potvrdzujúca	Malá, ale rastúca Spravidla potvrdzujúca	Malá, ale spravidla potvrdzujúca
4. Aplikačná hodnota pre manažérov	Stredné až malé využitie. Manažéri by nemali byť vôbec trénovaní	Stredná	Veľká: manažéri môžu byť vytrénovaní	Stredná, ale rastúca

Obr. 48. Porovnanie populárnych situačných teórií vedenia

Porovnaním dvoch prístupov získavame podobné závery. *Reddinova* trojrozmerná sieť manažerských štýlov a trojrozmerný model efektívnosti podľa *Herseyho* a *Blancharda* vychádzajú vlastne z rovnakých predpokladov. Čiže manažerské štýly (*Reddin*) vo svojom výsledku korešpondujú s efektívnosťou manažéra (*Hersey – Blanchard*).

Na záver môžeme porovnať jednotlivé situačné prístupy. Na obr. 48 je naznačený zostrihovaný výklad štyroch najčastejšie uvádzaných situačných teórií vedenia zdôrazňujúcich význam charakteristik situácie.²⁶⁰

Fiedlerova teória je pravdepodobne najznámejšia. Uznanie si získala aj preto, že sa opiera o široký výskum a veľké množstvo experimentov. Na tréning manažérov sa však ako najslubnejšia zdá *Vroomova*, *Yettonova* a *Jagova* teória. Či aj tréning manažérov podľa týchto aspektov je efektívny, sa doteraz nepotvrdilo.

Vzhľadom na samu podstatu situácií dá sa očakávať, že vznikne viac potenciálnych situačných teórií vedenia. Na prvý pohľad by sa dalo predpokladať, že je to neschodná cesta, ktorá zavlečie teóriu do bludiska nesystémových názorov. Na druhej strane tak ako v mnohých iných prípadoch sa potvrdilo, že každý prístup je cenný. Aj keď je mnoho špecifických situácií, každý pokus o vysvetlenie aspoň niečím prispieva k tomu, aby manažéri pochopili problematiku vedenia.

²⁶⁰ Donnelly, James H. jr. – Gibson, James L. – Ivancevich, John M.: Management. Praha, Grada Publishing 1997, s. 485.

Skupinové správanie

V organizáciách vytvárajúcich produkty vznikla potreba zamerať sa na pracovnú skupinu ako základný článok organizácie, cez ktorú riadiaci pracovník pôsobí a dosahuje stanovené podnikové ciele. Pre skupinu sú stanovené jednotlivé úlohy a je v nej určené postavenie pracovníkov, pričom vodca – v tomto prípade riadiaci pracovník – má osobitné postavenie – riadi skupinu, či už je to skupina vrcholných manažérov, alebo pracovníkov vykonávajúcich základné operácie.

Správanie každého člena skupiny ovplyvňuje ostatných členov skupiny. Interakcia môže byť prechodná, je však kľúčovým aspektom života skupiny. Vyplýva to z viacerých pokusov definovať skupinu. Napríklad, *Forsyth* definuje skupinu ako dvoch alebo viacej jednotlivcov, ktorí sa navzájom ovplyvňujú sociálnou interakciou.²⁶¹ Podľa *Cartwrighta* a *Zandera* skupina je súbor jednotlivcov so vzájomnými vzťahmi, do určitej miery navzájom závislými.²⁶² *Homans* pod skupinou rozumie určitý počet osôb, ktoré spolu často určitú dobu komunikujú a ktorých je tak málo, že každá osoba môže komunikovať so všetkými ostatnými, a to nie prostredníctvom ostatných, ale osobne.²⁶³ Ak budú v skupine dve alebo viacej osôb vo vzájomnej interakcii, pri ktorej každá osoba ovplyvňuje a je zároveň ovplyvňovaná inými osobami, je to skupina, tvrdí *Shaw*.²⁶⁴ *Sherif* a *Sherifová* sa zase nazdávajú, že skupina je sociálna jednotka skladajúca sa z určitého počtu jednotlivcov, ktorí sú navzájom v určitom postavení a úlohách, s vlastnou sústavou hodnôt a noriem, riadiacich správanie jednotlivých členov prinajmenšom v záležitostiach týkajúcich sa skupiny.²⁶⁵

Podľa *Bonnera* skupina je určitý počet ľudí vo vzájomnej interakcii a je to práve interakčný proces, ktorý odlišuje skupinu od celku.²⁶⁶ Aby sa súbor jednotlivcov mohol pokladať za skupinu, musí v ňom dochádzať k nejakej interakcii, tvrdí *Hare*.²⁶⁷

Skupina má svoju štruktúru, tzn. vzorec vzťahov medzi členmi skupiny. Tvoria ho roly (úlohy), normy a interpersonálne vzťahy medzi členmi skupiny. Schopnosti a výkonnosť skupiny priamo ovplyvňuje spôsob komunikácie. *Biddle* definuje rolu ako „správanie, ktoré je v určitom kontexte pre dané osoby charakteristické“.²⁶⁸ Pri vytváraní skupiny sa totiž spoluutvárajú aj roly, tzn. úlohy v skupine sa diferencujú. Tento proces prebieha sčasti podľa úloh a postupov skupiny. Jednou z nich je vodcovská úloha. *Bales* odvodil, že na úplný opis štruktúry rolí v skupinách sú potrebné tri dimenzie.²⁶⁹ Tak vytvoril nové meradlo skupinovej interakcie. Na obr. 49 trojrozsomernej dimenzie sa nachádza približne dvadsaťsedem rôznych rolí.²⁷⁰

Uvedený model je na praktické využitie príliš komplikovaný. Avšak *Belbinove* práce z predchádzajúcich období umožňujú predikovať správanie skupiny založenej na tímových úlohách a interakciách.²⁷¹

²⁶¹ Forsyth, Don R.: An Introduction to Group Dynamics. Monterey Brooks-Cole 1983.

²⁶² Cartwright, Dorwin – Zander, Alvin F.: Group Dynamics. Research and Theory. New York, Harper & Row, 3. ročník 1968.

²⁶³ Homans, George C.: The Human Group. New York, Harcourt Brace and World 1950.

²⁶⁴ Shaw, Marwin E.: Group Dynamics. The psychology of small group behaviour. 3. vydanie. New York, McGraw-Hill 1981.

²⁶⁵ Sherif, Muzafer – Sherif, Carolin W.: An Outline of Social Psychology. New York, Harper & Row 1956.

²⁶⁶ Bonner, Hubert: Group Dynamics. Principles and applications. New York, Ronald 1959.

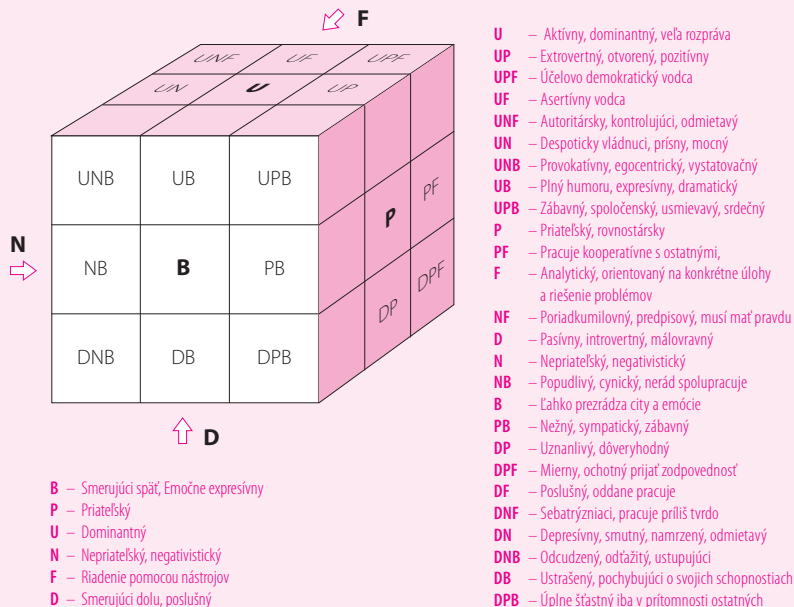
²⁶⁷ Hare, Paul A.: Handbook of Small Group Research. 2. vydanie. New York, Free Press 1976.

²⁶⁸ Biddle, Bruce J.: Role Theory. Expectations identities and behaviour. London, Academic Press 1979, s. 68.

²⁶⁹ Bales, Robert F.: SYMLOG: Case Study Kit. New York, Free Press 1980.

²⁷⁰ Tyson, Shaun – Jackson, Tony: Organizační chování. Praha, Grada Publishing 1997, s. 63.

²⁷¹ Belbin, Meredith R.: Management Teams – Why they succeed or fail. Butterworth Heinemann 1981.



Obr. 49. Vodcovské roly

Vzťahy medzi pracovníkmi a v skupine pracovníkov sa vytvárajú na základe noriem a podľa vzájomných vzťahov medzi členmi skupiny. Tak ako sa tvoria skupiny, formujú sa roly, a tým sa diferencujú aj úlohy v skupine. To ovplyvňuje komunikáciu, schopnosti a výkonnosť skupiny. Preto je nutné poznať roly v skupinách. Ich opis uľahčí trojrozmerná dimenzia.

Správanie jednotlivcov v skupine a správanie skupiny ako celku sa objavuje aj v ďalších prípadoch (v empirickej škole a v orientácii na ľudské zdroje), v ktorých sa výskum a uplatňovanie poznatkov zameriava na pracovníka a skupinu ako vykonávateľa činností a tvorca hodnôt.

Vlastnosti a schopnosti vodcu (v praxi)

V podnikateľskej praxi sa v mnohých prípadoch vodca a manažér dostáva do rozporu. V niektorých prípadoch sa zabúda, že obom skupinám ide o jednotiaci zámer obsiahnutý v prosperovaní a rozvoji nimi riadeného subjektu a v zhodnotení používaných zdrojov. Preto ich vzájomné súperenie je na ujmu podnikajúceho subjektu. Na dosiahnutie prosperity podniku je podstatná vzájomná spolupráca, pretože pre mnohorakosť problémov a ich rôzne riešenia je nevyhnutná ich súhra. Vodca sa zameriava na vzdialené vízie, rozsiahle a zásadné stratégie s dôrazom na príležitosti a na podporu úspešnosti, orientuje sa na silné stránky podniku a na otázky, ako na nich zakladať budúcu úspešnosť. Manažérske myslenie uprednostňuje stratégiu postupného rastu, ostražitosť pred ohrozeniami a kladie dôraz na prevenciu proti zlyhaniu, vychádza zo slabých stránok ako základu zmeny a zlepšenia.

Hlavným cieľom je vytvoriť vzájomnú rovnováhu a taký pomer medzi vodcami a manažérmi, aby to zodpovedalo cyklu podniku a vytváralo vhodné podmienky na úspešné napredovanie a zlepšovanie konkurenčnej schopnosti v súčasných či budúcich trhových podmienkach. Aby podnikajúci subjekt, prežil rôzne etapy svojho rozvoja v turbulentnej dobe a pripravil sa na výzvy budúcnosti, sú preň vodca a vodcovia nevyhnutní.

Mnohé teórie sa zameriavajú na hľadanie vedúcej osobnosti, jej charakterizovanie, a tým určenie, či má predpoklady byť vodcom a plniť zverené úlohy.

Podľa Maxwella rozoznávame desať vodcovských vlastností nevyhnutných pre vodcu alebo umožňujúcich vypracovať sa na vodcu.²⁷² Môžeme ich rozdeliť takto:

1. **Charakter.** Vodcovská osobnosť musí mať silný charakter, nezistilo sa však, ktoré vlastnosti sú najlepšie alebo dominantné, no zaraďujú sa medzi ne: čestnosť, bezúhonnosť, seba-kontrola, učiteľnosť, spoľahlivosť, vytrvalosť a dobrá pracovná morálka. Odhadnúť charakter je komplikované, ľahšie je určiť a poznať závažné charakterové chyby, ktoré majú tendenciu utvárať neschopného vedúceho.
Medzi negatíva treba zahrnúť:
 - neschopnosť prevziať osobnú zodpovednosť,
 - plané sľuby a neplnenie si povinností,
 - neschopnosť dodržiavať dohodnuté termíny.
2. **Vplyv.** Akú kvalitu a úroveň má vplyv vedúceho na pracovníkov a akým spôsobom ho získal. Kto sú jeho vzory, majú tieto vzory správnu morálku a vhodné priority na danú funkciu. Zároveň je dôležité, koho vodca ovplyvňuje ako vedúci a akým spôsobom. Je rozdiel, či ide len o prítakávačov, alebo výkonných pracovníkov.
3. **Pozitívny postoj.** Je to jedno z najcennejších aktív vodcu. Títo vodcovia sú schopní ísť, kam iní nikdy nedôjdu, vykonať veci, ktoré iní nikdy nedokážu. S pozitívnym postojom predstavujú osoby s neobmedzenými možnosťami.
4. **Vynikajúca schopnosť pracovať s ľuďmi.** Tento vodca je obratný v medziludských vzťahoch. Výborne s ľuďmi vychádza, vie sa vcítiť do ich problémov a postojov, rozumieť im a správne pristupuje k prioritám pracovníkov.
5. **Rozpoznanie vhodných vlastností.** Nevyhnutnou potrebou vodcu je vytvoriť si vhodné tímy pracovníkov a musí poznať a rozpoznať ich vhodné vlastnosti u tých druhých, ale aj ich mať. Keďže oni spolurozhodujú o schopnosti byť vodcom alebo predurčujú stať sa ním, či nemať takú schopnosť. A zároveň sa rozlíčiť so zlými a nepotrebnými pracovníkmi.
6. **Doložený záznam kariéry.** Je potrebné preveriť dovtedajšie výkony vodcu, pretože skúsený vodca má dokladovanú kariéru. Opakovane neúspešný vodca sa nepoučil zo svojich chýb, alebo sa o to ani nesnažil.
7. **Istota.** Najväčší vodcovia sú vo svojom konaní sebaistí bez ohľadu na okolnosti. Ľudia nasledujú tých, čo vyžarujú istotu. Nikto nebude nasledovať vodcu, ktorý si neverí.

²⁷² Maxwell, John C.: Developing The Leaders Around You. New York, Thomas Nelson 1995, s. 47.

8. **Sebakontrola.** Vodca, ktorý neovláda seba, nemôže ovládať ostatných. Pri sebakontrola emócie stávajú osobnou záležitosťou (emocionálna inteligencia) a pozornosť sa venuje využitiu času (časový manažment).

Vodca sa zameriava:

- na stanovenie krátkodobých a dlhodobých cieľov,
 - na vytvorenie plánu, ako tieto ciele dosiahnuť,
 - na motiváciu ako dosiahnuť stanovené ciele systematickou prácou.
9. **Výborné komunikačné schopnosti.** Vodca pracuje s ľuďmi, a preto musí byť schopný účinne komunikovať, aby svojich spolupracovníkov ovplyvnil a presvedčil. Vodca, ktorý riadi ľudí a chce splniť dané ciele, musí mať:
- skutočný záujem o pracovníka, s ktorým komunikuje,
 - schopnosť sústrediť sa na reakcie pracovníka, s ktorým komunikuje, vedieť počúvať a rozumieť reči tela,
 - schopnosť komunikovať v každom prostredí a so všetkými typmi ľudí,
 - pozitívne prejavy pri komunikácii, ako napríklad pozeráť sa do očí a srdečný úsmev.

10. **Nespokojnosť s danou situáciou.** Vodca má predstavu, ako by mali procesy prebiehať, a nie je spokojný s ich súčasným stavom. Pracuje na ich zmene k lepšiemu, má za cieľ vytvoriť novú a kvalitnejšiu úroveň. Nespokojnosť so status quo predstavuje odvahu zdravo riskovať, brať zodpovednosť za vývoj a nezaujímať negatívny postoj.

Vodca sa pri svojom vedení orientuje skôr na vizionársku a experimentálnu stránku, jeho vedenie je flexibilnejšie, tvorivé, výchovné a menej zamerané na kontrolné aktivity. Aby vodca splnil svoje úlohy musí pre pracovníkov a ich prácu vytvoriť vhodné prostredie, a preto by mal:

- vytvoriť víziu a stanoviť stratégiu podnikových činností v zrozumiteľnej a komunikačnej forme a rozdeliť sa o ňu s ostatnými,
- vytvárať vhodnú podnikovú kultúru podporujúcu rozvoj podniku,
- pracovníkov viesť a čo najmenej prikazovať, toto pravidlo platí na každom stupni riadenia,
- venovať sa tímovej práci a vytvárať tímy, podporovať výchovu pracovníkov pre tímovú spoluprácu a nie sólistov,
- vytvoriť priestor na kariérny rast podriadených a rozísť sa so zlými pracovníkmi narúšajúcimi pracovné prostredie,
- klásť dôraz na tvorbu hodnôt a odvedenú prácu a nie na tituly a postavenie,
- vybrať si taký vzor vodcu, ktorý bude mať vierohodnosť a bude mať nasledovníkov,
- budovať si dôveru podriadených a byť zodpovedný, spoľahlivý, dôsledný,
- byť čitateľný a pri chybách, ktoré sa vyskytli pri každej práci, priznať si omyly a stáť si za svojimi činmi,
- venovať pracovníkom pri riešení problémov nielen plánovaný, ale aj osobný čas a byť nápomocný pri ich výchove a rozvoji,
- dôverovať pracovníkom a povzbudzovať ich v aktivitách a iniciatívach či už v pracovnej, alebo osobnej oblasti,
- dôsledne trvať na úlohách a cieľoch, ktoré sa dohodli,
- poskytovať istotu podriadeným, aby mohli pracovať a rásť, práci, ktorú vykonávajú, pripisovať patričný význam, aby vládol pocit potrebnosti a dôležitosti daných prác, a stanoviť vhodné odmeňovanie za dosiahnutý výkon.

Vodca má k cieľom ľudský a aktívny prístup, preto ako vedúci pracovník na riešenie problémov a napĺňanie úloh musí získať, udržať a vychovať schopných nových vedúcich, pretože:

- tí, čo sú najbližšie k vedúcemu, určujú jeho úspech,
- pri perspektívnom zabezpečovaní rastu a rozvoja podniku je priamo závislý od schopností pracovníkov,
- podriadení vedúceho pomáhajú rozdeliť ťažkosti riadenia:
- môžu byť skúšobňou tvorivých nápadov, lebo si získali dôveru a sú ochotní povedať svoju mienku,
- majú vodcovské zmysľanie a spolupracujú s nadriadeným, ale aj myslia ako vedúci,
- vytvárajú priestor pre pracovníkov s veľkým potenciálom, a tým priťahujú ďalšie vodcovské osobnosti. A keďže úspech vedúceho možno definovať ako maximálne využitie schopností jeho podriadených, spolupracovníci s vysokým potenciálom vytvárajú predpoklad na to, aby sa dosiahli lepšie výsledky, ako dosiahla konkurencia.

Vodca má najväčšie predpoklady spoznať budúceho vedúceho a zároveň zo svojej z pozície môže si vyberať schopných podriadených. Preto je nevyhnutné všimnúť si svojich spolupracovníkov a zistiť ich možnosti a schopnosti. U schopných pracovníkov definovať ich postoje k práci, ale aj možnosť rastu a či v danom prostredí majú priestor na rozvoj.

Vodca a jeho vedenie je neoddeliteľnou súčasťou úspešného riadenia podniku. Základ tvorí vodcovský duch a manažérske myslenie v takom vzájomnom pomere, aby to prispelo k úspešnému rozvoju podniku a strategickému smerovaniu pri zohľadnení nových globálnych podmienok. Dôležité je spájať prednosti vodcovstva a manažmentu do uceleného celku, kde dochádza k optimálnej kombinácii vodcovských a manažérskych silných stránok a k eliminovaniu ich slabých stránok. To znamená, že nie je správne požadovať od vodcov, aby sa podobali manažérom a preberali ich spôsob riadenia.

Teória ani laboratórny výskum či odpozorovania z praxe nezistili, ktoré vodcove vlastnosti a schopnosti a aké kombinácie s manažérskym riadením určujú podniku zaručený úspech. Na vlastníkoch a vrcholnom manažmente jednoznačne zostáva vytvoriť vhodnú a úspešnú kombináciu pre ten-ktorý podnik.

Životopis

Dr. h. c. prof. PhDr. Ing. Štefan Kassay, DrSc.

autor pentalógie Podnik a podnikanie



Motto: *Mojim životným krédom je symbióza vedy a praxe. Všetko, o čom teoreticky uvažujem, musí mať aplikačný výstup. Som presvedčený o tom, že zmyslom vedy je rozširovať poznanie a napomáhať praxi.*

www.kassay.eu

Štefan Kassay, člen Európskej akadémie vied a umení, sa narodil 11. júla 1941 v Miškolci, Maďarsko. V priebehu rokov bol konštruktérom, stredoškolským učiteľom, televíznym redaktorom a zahraničným spravodajcom Československej televízie v Budapešti, bývalej Juhoslávii a Rumunsku, šéfredaktorom Hlavnej redakcie ČST programov zo zahraničia, riaditeľom Ústredia novinárskych informácií v Prahe a Bratislave, riaditeľom Central European Development Company so sídlom vo Veľkej Británii, docentom na univerzitách v Trenčíne a Banskej Bystrici, profesorom na Žilinskej univerzite v Žiline. Vysokoškolské vzdelanie získal na Strojnickej fakulte TU v Košiciach (Ing.), Fakulte žurnalistiky, Karlovej univerzity v Prahe (PhDr.), STU v Bratislave (CSc.), Ekonomickej fakulte UMB v Banskej Bystrici (docent), SAV v Bratislave (DrSc.), Žilinskej univerzite v Žiline (profesor).

V roku 2010 mu bol na TU v Košiciach udelený čestný titul Doctor honoris causa (Dr. h. c.). Pôsobil ako školiteľ na viacerých vysokých školách: UCM v Trnave, UMB v Banskej Bystrici, UNI-ZA v Žiline a TU v Košiciach. V tom istom roku bol zvolený za akademika Európskej akadémie vied a umení v Salzburgu.

Jeho pracovná kariéra je spätá s podnikateľskou aktivitou, s vedecko-výskumnou, pedagogickou a publikačnou činnosťou. Vybudoval medzinárodne uznávanú nadnárodnú korporáciu I.D.C. Holding, a.s. s výrobnými závodmi v Seredi, Trnave, Holíči a Cíferi. V prvom období bol generálnym riaditeľom, neskôr predsedom dozornej rady. V podniku rozpracoval koncepciu znalostného manažmentu a uviedol jej realizáciu do praxe. Výsledky jeho vedecko-výskumnej práce prispievajú k zvyšovaniu výkonnosti podniku a k rozvoju podnikovej kultúry. V roku 2002 založil *Nadáciu profesora Štefana Kassaya na podporu vedy a vzdelávania*.

Najvýznamnejšie práce prof. Kassaya boli publikované v piatich jazykoch a medzi ne patria: Kvadrológia Marketingová stratégia firmy holdingového typu (1998 – 2001), Reengineering podnikateľských procesov (1999), Podnik svetovej triedy (2001), Stratégia podniku svetovej triedy (2002) a pentalógia Podnik a podnikanie (1.zväzok 2006, 2.zväzok 2008, 3.zväzok 2010, 4.zväzok a 5. zväzok 2011).

Š. Kassay je nositeľom významných slovenských a zahraničných ocenení, ako sú napr. Veľká medaila sv. Gorazda, Ceny za vedu a techniku SR, dvojnásobný Prominent ekonomiky SR, Zlatý biatec, Slovak Gold, štátne vyznamenanie Pribinov kríž II. triedy či viacerých ocenení z USA, Poľska a mnohých ďalších.

V súčasnosti sa Š. Kassay venuje okrem podnikateľských aktivít najmä ekonomickej diplomácii v medzinárodnom meradle a publikovaniu. Medzi jeho koníčky patrí rekreačný šport, filatelia a numizmatika. Profesor Kassay je ženatý, mal tri deti, Slavomíra (zomrel ako 50 ročný), Martina a Luciu.

Životopis

Ing. Anna Diačiková, PhD.

vedúci vedecký redaktor časopisu *Reflexie*



Motto: *Mojim životným krédom je využitie informácií a znalostí pre všeobecné dobro. K súkromnému a profesijnému životu pristupujem s pokorou a atribútmi: systém, SWOT, disciplína, etika.*

www.manazmentpp.sk

Anna Diačiková, rod. Bešinová sa narodila 28. februára 1955 v Bátovciach, okr. Levice. Titul Ing. a PhD. získala na Chemickotechnologickej fakulte Slovenskej technickej univerzity v Bratislave. Pracovala vo Výskumnom ústave chemických vlákien vo Svite ako výskumný pracovník a manažér, kde bola autorkou mnohých originálnych fyzikálnych metód na hodnotenie kvality polymérov a štyroch patentov. Jej výsledky výskumnej činnosti boli publikované v karentovaných časopisoch. Od roku 1991 do roku 2015 pracovala v spoločnosti Chemosvit, a.s. vo Svite ako manažérka strategického marketingu a integrovaného riadenia strategických informácií, kde sa tiež venovala aplikácii high-tech a informačných technológií, znalostného manažmentu, spolupráci s vysokými školami a externými organizáciami. Z tohto obdobia pochádza prvá monografia z oblasti znalostného manažmentu vydaná v Čechách a na Slovensku (Vymětal, Diačiková, Váchová: Informační a znalostní management v praxi. Praha: LexisNexis CZ – Orac, 2005), ktorú odborná verejnosť označuje za bibliu z odboru znalostného manažmentu vydaného u nás a patrí k najcitovanejším.

Absolvovala domáce i zahraničné stáže, marketingové a manažérske vzdelávacie programy, vrátane štúdia (1995 – 1996) na City University of Seattle v Bratislave. Prednášala na prestížnych domácich a zahraničných konferenciách v Londýne, Bruseli, Moskve, Dubaji, Kantone (Čína) a ďalších. Externe prednášala na Fakulte podnikového hospodárstva EU v Košiciach a na Fakulte humanitných a prírodných vied Prešovskej univerzity v Prešove. Ako školiteľ záverečných prác pôsobila na piatich slovenských univerzitách. V rokoch 2008 až 2010 externe pracovala ako ústredná metodička pre marketing a riadenie knižničného systému na Slovensku v gescii SNK v Martine.

Od roku 2005 pôsobila najskôr externe a v súčasnosti interne ako vysokoškolský pedagóg na Katedre manažmentu v Poprade, Pedagogická fakulta Katolíckej univerzity v Ružomberku.

Bola, resp. je členkou medzinárodných vedeckých konferencií, rôznych redakčných rád, či organizačných výborov konferencií, z ktorých niekoľko rokov spolupracovala napr. s prestížnou spoločnosťou CMT zo Singapúru v príprave medzinárodných konferencií z oblasti obalovej techniky vo východnej a strednej Európe (2004 – 2008) a Albertina Icome, Praha (2004 – 2008), kde v rámci medzinárodnej konferencie Inforum vytvorila a niekoľko rokov garantovala sekciu Competitive intelligence.

V súkromí sa A. Diačiková zaujíma o spoločenské dianie, neustále sa vzdeláva, publikuje a rada lyžuje. Je vydatá a má dvoch synov.

