

**VEDECKÝ ČASOPIS VYSOKEJ ŠKOLY
EKONÓMIE A MANAŽMENTU VEREJNEJ SPRÁVY
V BRATISLAVE**

VEREJNÁ SPRÁVA A REGIONÁLNY ROZVOJ

EKONÓMIA A MANAŽMENT



**School of Economics and Management
in Public Administration
Scientific Journal**

**Číslo 1, jún 2015, ročník XI.
No. 1, June 2015, Volume XI.**

Verejná správa a regionálny rozvoj

Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave

Public administration and regional development

School of Economics and Management in Public Administration

Redakcia (Editorial Office):

Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave

Furdekova 16

851 04 Bratislava

Tel.: +421905864457

E-mail: edita.kulova@vsemvs.sk

Redakčná rada (Editorial Board):

Členovia:

Viera Cibáková, VŠEMvs – predseda (Chairperson of Editorial Board)

Viera Čihovská, VŠEMvs – šéfredaktorka (Editor in Chief)

Vladimír Gozora, VŠEMvs – zástupca šéfredaktora (Co-Editor)

Marta Hamalová, VŠEMvs – zástupca šéfredaktora (Co-Editor)

Stanislav Filip, VŠEMvs

Monika Hudáková, VŠEMvs

Anna Kachaňáková, VŠEMvs

Jozef Kuril, VŠEMvs

Silvia Matúšová, VŠEMvs

Zoltán Rózsa, VŠEMvs

Katarína Stachová, VŠEMvs

Peter Škultéty, VŠEMvs

Judita Táncošová, VŠEMvs

Lucia Balajová, VŠEMvs – výkonná redaktorka (Executive Editor)

(Associate Editors)

Zoran Čekerevac, Business School Čačak, Serbia

Artur Horbovyi, Volyn Institute for Economics and Management, Lutsk, Ukraine

Sebastian Jabłoński, Kielce School of Economics, Tourism and Social Sciences, Poland

Róbert Magda - Károly Róbert College, Gyöngyös, Hungary

Oksana Mykhailovska - Deputy Director of Chernivtsi Trade and Economics Institute of Kyiv National Trade and Economics University, Chernivtsi, Ukraine

František Palko, Ministerstvo dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja SR

Janus Paweska, International University of Logistic and Transport in Wroclaw, Poland

Agota Raisene, Mikolas Romeris University Vilnius, Litva

Oleg Soskin, National Academy of Management, Kyiv, Ukraine

Renata Stasiak-Betlejewska, PhD., Czestochowa University of Technology, Poland

L'vovič Jakov Jevsevič, Voronezh State Technical University, Russia

Vydavateľ (Publishing House):

Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave

Furdekova 16

851 04 Bratislava

Tel.: +421905864457

IČO 35 847 018

Náklad: 200ks

Tlač (Printed by):

Merkury, spol. s r. o.

Martinčekova 2

821 09 Bratislava

Tel./fax: +421/2/ 53 41 59 22

E-mail: info@merkury.sk

EV 2950/09

ISSN 1337-2955

Verejná správa a regionálny rozvoj

Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave

Public administration and regional development

School of Economics and Management of Public Administration

**Číslo 1, jún 2015, ročník XI.
No. 1, June 2015, Volume XI.**

Contents

Spoločenská zodpovednosť podnikov, podniková sociálna politika a sociálne zodpovedné územie	7
<i>Corporate Social Responsibility, Corporate Social Policy and Socially Responsible Territory</i>	
Vojtech STANEK - Iveta DUDOVÁ	
Odmeňovanie zamestnancov ako významná funkcia riadenia ľudských zdrojov pri zavádzaní a udržiavaní žiaducej organizačnej kultúry	14
<i>Remuneration of Employees as a Significant Function of Human Resources Management at Implementing and Maintaining a Desired Organisational Culture</i>	
Anna KACHAŇÁKOVÁ - Zdenko STACHO - Katarína STACHOVÁ	
Zásada zmluvnosti a vznik zamestnaneckých vzťahov v štátnej službe	22
<i>The contracting principle and the creation of the labour relations</i>	
Jozef KURIL	
Aktuálne otázky efektívnosti verejnej správy	26
<i>Actually question about effective public administration</i>	
Peter ŠKULTÉTY	
Finančná kondícia a veľkosť obce ako dopad decentralizácie	30
<i>Financial condition and size of the municipality as an impact of decentralization</i>	
Elena ŽÁRSKA	
Corruption and Decentralization: an empirical analysis in Slovakia	37
Pietro Andrea PODDA - Milena MAJOROŠOVÁ	
Kľúčové determinanty pôsobenia obce ako aktéra regionálneho rozvoja	49
<i>Key areas of municipalities influence as an actor of regional development</i>	
Ivana GECÍKOVÁ	
Ľudské zdroje vo verejnej správe	60
<i>Human Resource in Public Administration</i>	
Katarína LIPTÁKOVÁ	
Model akvizičných aktivít v bankovom sektore v Českej a Slovenskej republike	68
<i>Model of the acquisition of the activities in the banking sector in the Czech Republic and Slovakia</i>	
Anton KORAUŠ – Róbert ŠTEFKO - Ján DOBROVIČ	
Perspektívy miestneho ekonomického rozvoja v podmienkach Slovenskej republiky	78
<i>Perspectives of local economic development in Slovakia</i>	
Jana KNEŽOVÁ	
Inovácie sú základným faktorom ekonomického vývinu	88
<i>Innovations are basic factor in economic development</i>	
Ľudovít KORČEK	
Recenzia: Hamalová, M., Belajová, A., Gecíková, I., Papcunová, V.: Teória, riadenie a organizácia verejnej správy	91
Elena BEŇOVÁ	
Autori príspevkov	96

Spoločenská zodpovednosť podnikov, podniková sociálna politika a sociálne zodpovedné územie

Vojtech STANEK* - Iveta DUDOVÁ**

Corporate Social Responsibility, Corporate Social Policy and Socially Responsible Territory

Abstract

As the social state gradually loses or eliminates some of its function new solutions are explored especially on microlevel to replace some social measures not belonging to state more effectively. Amongst other we are talking about social responsibility of companies, social policy of companies and economic firms. A socially responsible territory takes into account, in accordance with participatory democracy, social and environmental considerations, models and values of increasing competitiveness, the best practices and permanent dialogue between respective entities upon taking economic decisions, aiming at stimulating innovations and increasing competitiveness.

Keywords: social policy, corporate social policy, social responsibility, socially responsible territory, enterprise accountable to their region

JEL Classification: J30, J50, J53, J59

Úvod

Postupne ako sa sociálny štát v poslednom desaťročí zbavuje niektorých svojich sociálnych funkcií, hľadajú sa riešenia najmä na mikroúrovni, ktoré by mohli efektívnejšie nahradiť niektoré sociálne opatrenia, ktoré už štát nezabezpečuje či negarantuje. K nim patrí spoločenská zodpovednosť podnikov a organizácií a sociálna zodpovednosť územia. K riešeniu týchto funkcií podnikom už v súčasnosti slúži podniková sociálna politika a sociálne podnikanie. Sociálne zodpovedné územie je projekt, ktorý v našich podmienkach veľmi pozvoľne zapúšťa korene.

1 Spoločenská zodpovednosť podnikov

Spoločenská zodpovednosť firiem (CSR – corporate social responsibility) je v posledných rokoch veľmi rozšírená téma v štátoch EÚ. Podľa niektorých autorov (K. Doležalová) sa otázky spoločenskej zodpovednosti uvádzajú v literatúre už od roku 1953, napr. v knihe H. Bowera pod názvom Social Responsibility of the Businessman v USA. V nej sa definovala spoločenská zodpovednosť ako záväzok podnikateľa uskutočňovať také postupy, prijímať také rozhodnutia, alebo viesť rokovania takým smerom, aký je žiaduci z hľadiska cieľov a hodnôt spoločnosti. Následne vznikla tzv. Carroblova štvordielna definícia CSR, ktorá sa skladá z týchto zložiek: ekonomická zodpovednosť, zákonná zodpovednosť, etická zodpovednosť, dobrovoľná zodpovednosť.

Európska únia sa o koncept CSR začala zaujímať v 90. rokoch 20. storočia najmä preto, že v nej videla nástroj na dosiahnutie trvalo udržateľného rozvoja. Komisia EÚ sa problematikou začala zaoberať v roku 2001 vydaním tzv. Zelenej knihy, kde uviedla i prvú európsku definíciu spoločenskej zodpovednosti firiem, podľa ktorej je to dobrovoľná integrácia sociálnych a ekologických hľadísk do každodenných firemných operácií a interakcie s firemnými zainteresovanými osobami či skupinou osôb. EÚ tým podporila dobrovoľný, nie povinný charakter spoločenskej zodpovednosti firiem. Požiadavky na aspoň minimálny vymáhateľný rámec vzniesli neziskové organizácie, ktoré videli

* prof. Ing. Vojtech Stanek, PhD., Katedra verejnej správy, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: vojtech.stanek@vsemvs.sk

** doc. Ing. Iveta Dudová, PhD., Katedra verejnej správy, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: iveta.dudova@vsemvs.sk

v spoločenskej zodpovednosti prísľub stabilného toku financií pre svoje aktivity. V poslednom čase sa pozornosť obracia k tzv. investičnému rozhodovaniu, ktoré kombinuje finančné faktory so sociálnymi, environmentálnymi a etickými faktormi. Medzi kritériá v tomto chápaní okrem bezpečnosti a dlhodobej udržateľnosti podniku patrí aj schopnosť podniku reagovať na finančné, environmentálne a sociálne otázky. Prevládal názor, že investície do spoločensky zodpovedných firiem sú menej rizikové a sú schopné nadpriemerného zhodnotenia. Nedostatkami boli slabé vedomosti o dosahu uplatnenia spoločenskej zodpovednosti firiem na ekonomickú výkonnosť firmy, ako i fakt, že projekt CSR bol pôvodne vytváraný pre veľké nadnárodné firmy. EÚ preto vyslovila požiadavku na jeho prispôbenie stredným a malým podnikom a organizáciám.

Spoločenská zodpovednosť podnikov môže prispieť k udržateľnému rozvoju najmä tým, že bude zvyšovať inovatívny potenciál a konkurencieschopnosť, čím podporí zamestnanosť, a vytváraním pracovných príležitostí pripraví základy na presadzovanie spoločenskej zodpovednosti v troch oblastiach, akými sú, po prvé, zabezpečenie vhodného prostredia, po druhé, pomoc pri rozširovaní a rozvoji otvorených koalícií spolupráce, po tretie, zvyšovanie povedomia a zlepšenia znalostí o spoločenskej zodpovednosti.

2 Podniková sociálna politika

Súčasná situácia v oblasti sociálnej politiky podniku je výsledkom súčasného tlaku trhového hospodárstva podniku v zmysle byť konkurencieschopný. Prechodom na trhové podmienky došlo v uplynulých rokoch k redukcii podnikových služieb, často príliš rýchlo, razantne a zbytočne. Došlo tak i k nedostatocnému pochopeniu dôležitosti pre zamestnancov, pre vytváranie ich pevnejšieho pozitívneho vzťahu k firme. S novými podmienkami hospodárenia sa objavujú aj prvky podnikovej sociálnej politiky, ktoré sú pre nás novšie, a ktoré sa postupne kryštalizujú a zaraďujú do fungovania subsystému.

V podnikovej sociálnej politike ide o otázky pracovných podmienok, zdravia, bezpečnosti, hygieny, úrazov, ale tiež o tzv. nepriame odmeňovanie, poskytovanie rôznych výhod, pôžitkov a úľav. Zmyslom je posilniť priamu peňažnú odmenu a ďalšie odmeny, ktoré majú povahu nepriamych peňažných benefitov, napr. rôzne poistenia, pripoistenia, príplatky na stravu, dopravu. Ide o včasnú a efektívnu obnovu pracovnej sily, ako dodatkové dovolenky, úprava pracovnej doby, ozdravné programy, regeneračné a relaxačné pobyty. V širšom pohľade môžeme za týmito aktivitami firiem vidieť aj ich záujem udržať personál v konkurencii ponúk ostatných organizácií na trhu práce. Dôslednou sociálnou politikou sa zvyšuje spokojnosť zamestnancov, uspokojujú sa ich potreby, znižuje sa fluktuácia, rastie príťažlivosť podnikov.

Dôležité je formovať sociálnu klímu, ktorá je výsledkom mnohých vzťahov a väzieb. V literatúre sa uvádza sociálna klíma podniku ako barometer ekonomického myslenia, pracovného jednania, chovania a postoj pracovníkov. Rozhodujúcimi v zložitých a spleťtých vzťahoch, ktoré vytvárajú sociálnu klímu, sú vzťahy k práci, vzťahy k pracovnému kolektívu, vzťahy k manažmentu podniku, vzťahy k vlastníkom podniku, vzťahy k podniku bezprostredne ako miera stotožnenia sa s podnikom.

Pôsobenie podnikovej sociálnej politiky v nových podmienkach vidíme v napínaní týchto funkcií:

1. preventívnej (predchádzanie úrazom, chorobám, fluktuácii, doplnkové sporenie),
2. stimulačnej (pracovné podmienky, pracovný čas, regenerácia, hygiena, bezpečnosť práce),
3. charitatívnej (pomoc v mimoriadnych osobných a rodinných situáciách, osoby s ZŤP, slobodné matky, rizikové pracoviská).

Podniková sociálna politika sa realizuje predovšetkým v rámci kolektívneho vyjednávania (sociálny dialóg). Jej hlavným zmyslom je dosiahnuť rozvoj ľudských zdrojov, sociálneho kapitálu a dobrú sociálnu a ekonomickú klímu, stimulovať a motivovať zamestnancov na efektívnu pracovnú činnosť, zvyšovať ich profesijný a osobný rozvoj a stabilizovať výkonných a kvalifikovaných zamestnancov. Rozsah a úroveň podnikovej sociálnej politiky sú vždy determinované produktivitou práce a konkurencieschopnosťou podniku.

Problémy, ktoré súvisia s realizáciou podnikovej sociálnej politiky v praxi sú nedostatočné právne a sociálne vedomie, nedostatočná kultúra vzťahov, zložitá ekonomická situácia, daňová politika, neexistencia sociálneho dialógu, nepôsobenie odborovej organizácie. Významným nástrojom realizácie podnikovej sociálnej politiky a hlavným zdrojom jej financovania je sociálny fond. Súčasťou podnikateľskej stratégie, konkurencieschopnosti a súťaživosti podniku by mala byť aj stratégia podnikovej sociálnej politiky. V ďalšom charakterizujeme vybrané ukazovatele podnikovej sociálnej politiky na vzorke veľkej skupiny organizácií za rok 2014, ktoré sleduje Trexima s r. o Bratislava.

V analýze poskytlo údaje 3 466 organizácií podnikateľského charakteru s počtom 658 995 pracovníkov. Z nepodnikateľskej sféry to bolo 1 470 organizácií s 191 195 pracovníkmi. Celkovo vzorka zahŕňa teda 4936 organizácií s počtom pracovníkov 850 190. V podnikateľskej sfére je bez členstva v odborových organizáciách 2 799 organizácií, čo činí 80,75 %. V nepodnikateľskej sfére je to 459 organizácií, čo činí 37,22 %. Priemerná doba trvania podnikových zmlúv je 2,4 roka. Veľkú skupinu organizácií tvoria tie, v ktorých je zriadená zamestnanecká rada, ide o 843 organizácií, čo činí 17,07 % z celkového počtu organizácií. Vo viacerých organizáciách pôsobí aj Európska zamestnanecká rada. Ide najmä o organizácie so zahraničnou kapitálovou účasťou.

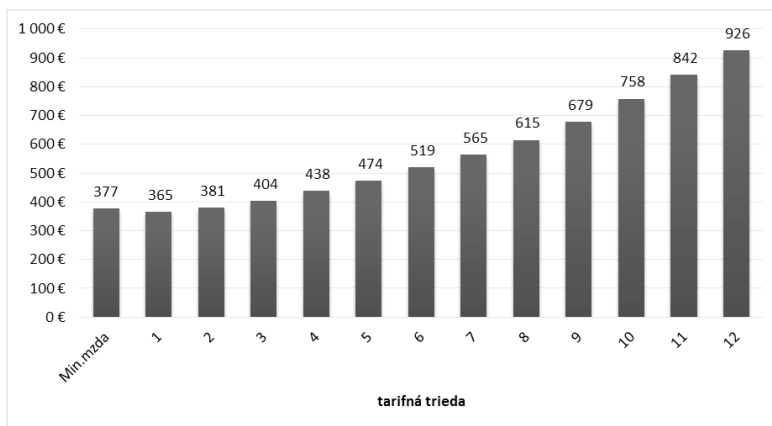
Tab. 1 Priemerný počet hodín týždenného fondu pracovného času v členení podľa typu prevádzky

	Podnikateľská sféra	Nepodnikateľská sféra
jednosmenná prevádzka v hodinách	39,4	37,7
dvojsmenná prevádzka v hodinách	38,1	36,8
trojsmenná prevádzka v hodinách	37,6	36,0
nepretržitá prevádzka v hodinách	37,6	36,0

Zdroj: spracované podľa ISPP 2014, Trexima s r. o Bratislava

V organizáciách, kde sú podnikové kolektívne zmluvy je dohodnutý 12-triedny mzdový systém a uplatňujú sa i minimálne mzdové tarify. Tam, kde nepôsobia odbory, využívajú sa pri odmeňovaní aj iné tarifné systémy. Z najčastejšie využívaných iných systémov je 5 ,6 a 7 stupňový a 10 stupňový. Najvyššie je 20-stupňové rozpätie tarifnej stupnice. Mzdové plnenia z hľadiska mzdových nárokov sú nasledovné. Dohodnutá minimálna hodinová mzda v priemernej výške 2,19 eur je u 1 118 podnikateľských organizácií. Podľa zákona č. 663/2007 Z. z. bola na rok 2014 stanovená minimálna mzda na úrovni 2,023 eur/hodina. Len 17,79 % zamestnávateľov podnikateľskej sféry riešilo výšku minimálnej mzdy podľa zákona. U 1 478 podnikateľských organizácií sa uvádza dohodnutá minimálna mesačná mzda v roku 2014 v priemere 377 eur. U 13,2 % zamestnávateľov prevyšovala zákonom stanovenú výšku 352 eur.

Graf 1 Dohodnuté minimálne mesačné mzdové tarify



Zdroj: ISPP 2014, Trexima s r. o Bratislava

Tab. 2 Mzdové nároky a ďalšie mzdové zvýhodnenia v podnikateľskej sfére

Mzdové nároky a ďalšie mzdové zvýhodnenia v podnikateľskej sfére	Podiel na počte organizácií (v %)
zvýšenie mzdových taríf v priemere o 3,1%	16,2 %
zvýšenie priemernej nominálnej mzdy v priemere o 3,2%	11,45 %
zvýšené odstupné v priemere o 2,5 násobku priemerného platu	8,39 %
zvýšené odchodné v priemere 2,3 násobku priemerného platu	8,79
13. plat v priemere 69,1% z tarifnej mzdy	15,66
14. plat v priemere 61,9 % z tarifnej mzdy	6,66
15. plat v priemere 60,1% z tarifnej mzdy	0,04

Zdroj: spracované podľa ISPP Bratislava 2014, Trexima s.r. o Bratislava

3 Tvorba a plánované použitie sociálneho fondu

V zmysle zákona o Sociálnom fonde v podnikateľskej sfére vo výške 0,7 % zo súhrnu miezd a plátov tvorí fond 3247 organizácií. Vo výške 0,5 % je to u 522 organizácií. V nepodnikateľskej sfére 1 434 organizácií tvorí fond vo výške 1 %. Spôsob vynaloženia prostriedkov zo Sociálneho fondu bol nasledovný.

Tab. 3 Spôsob vynaloženia prostriedkov zo Sociálneho fondu (v %)

Spôsob vynaloženia prostriedkov	Podnikateľská sféra	Nepodnikateľská sféra
Rekreácie	3,7	2,7
Služby na regeneráciu	13,9	17,1
Doprava do zamestnania	5,2	5,9
Stravovanie	39,9	44,3
Sociálna výpomoc	2,8	3,0
Odmeny pri pracovných a životných jubileách	3,7	4,5
Doplňkové dôchodkové sporenie	2,9	1,4
Pôžičky	2,9	1,2
Podpora kolektívneho vyjednávania	0,4	0,2
Podpora vzdelávania	0,5	0,5
Ďalšie prostriedky	14,9	13,2
Zostatok	9,0	6,0

Zdroj: ISPP 2014, Trexima s.r.o. Bratislava

Dovolenku nad rámec Zákonníka práce poskytovalo v roku 2014 6,6 % zamestnávateľov z podnikateľskej sféry. Dĺžka takejto dovolenky bola v priemere 4,7 dňa. V organizáciách nepodnikateľskej sféry bola jej dĺžka 5,1 dňa u 70,95 % zamestnávateľov. Dodatočnú dovolenku nad rámec zákona poskytovalo v podnikateľskej sfére 4,73 % zamestnávateľov, a to v priemere 4,8 dňa. V nepodnikateľských organizáciách to bolo 5,1 dňa v 7,3 % zamestnávateľov. Pracovné voľno s náhradou mzdy alebo bez náhrady poskytovali nasledovné počty zamestnávateľov s týmto počtom dní nad rámec Zákonníka práce.

Tab. 4 Prekážky v práci na strane zamestnanca v podnikateľskej a nepodnikateľskej sfére

	Počet zamestnávateľov	Počet dní
Vyšetrenie, ošetrovanie zamestnanca	141	10,7
Narodenie dieťaťa	252	2,6
Sprevádzanie rodinného príslušníka do zdravot. zariadenia	134	10,4
Sprevádzanie dieťaťa do zdravot. zariadenia	103	11,8
Úmrtie rodinného príslušníka	512	3,0

Vlastná svadba, svadba detí a rodičov	441	2,4
Vyhľadávanie nového zamestnania	61	2,8
Prest'ahovanie zamestnanca/kyne (vlastný byt)	132	2,4
Sťahovanie mimo bydliska	121	2,6
Ostatné prípady	302	4,6

Zdroj: spracované podľa ISPP 2014, Trexima s.r.o. Bratislava

Najväčší počet zamestnávateľov poskytuje najviac voľna v prípade úmrtia a svadiieb. Čo sa týka položky ostatné prípady prevládajú voľna poskytované osamelým matkám a otcom, darcom krvi, držiteľom Jánskeho plakety.

Pri realizácii stravovania zamestnancov existujú viaceré formy zabezpečenia. Z celkového počtu pracovníkov podnikateľskej a nepodnikateľskej sféry využíva vlastné stravovacie zariadenie 13,43 % zamestnancov s priemernou výškou ceny 2,6 eur, pričom zamestnávateľ prispieva v priemere 1,6 eur. Zmluvné stravovacie zariadenie inej právnickej osoby využíva 26,6 % zamestnancov, pričom priemerná cena jedla je 2,8 eur, a zamestnávateľ prispieva v priemere 1,75 eur. Stravovacie poukážky u sprostredkovateľa využíva 53,9 % zamestnancov. Hodnota jedla je 3,3 eur, a zamestnávateľ prispieva 2,2 eur na 1 jedlo. Zabezpečenie stravovania zamestnancov je najväčšia položka vo výdajoch zo Sociálneho fondu u zamestnávateľov. Okrem vyššie uvedených položiek na stravovanie majú zamestnávatelia v rámci stravovania aj ďalšie náklady súvisiace s poskytovaním ďalšieho jedla pri pracovnej smene trvajúcej viac ako 11 hodín, pri prekážkach v práci, pri nadčase, bývalým zamestnancom, iným osobám.

Tab. 5 Minimálne mzdové tarify podľa regiónov

Kraj	Stupeň náročnosti											
	1		2		3		4		5		6	
	Počet	€/hod	Počet	€/hod	počet	€/hod.	počet	€/hod	Počet	€/hod	Počet	€/hod
BA	133	2,16	127	2,78	99	3,27	89	3,87	78	4,89	75	4,89
TT	86	2,20	64	2,55	59	2,93	52	3,42	46	3,99	41	4,15
TN	133	2,15	123	2,63	104	3,04	87	3,53	83	3,97	77	4,23
NA	141	2,19	139	2,62	108	3,15	95	3,54	83	3,80	80	4,15
ŽA	137	2,16	125	2,57	107	2,98	90	3,35	84	3,84	83	4,40
BB	103	2,17	99	2,56	81	3,02	67	3,29	59	3,37	58	4,28
PV	91	2,10	92	2,56	75	3,06	56	3,38	49	3,68	49	4,55
KE	69	2,11	59	2,56	54	3,02	51	3,47	44	3,91	42	4,13
Spolu	893	2,16	828	2,62	687	3,07	587	3,50	526	4,0	505	4,36

Zdroj: spracované podľa ISPP 2014, Trexima s.r.o. Bratislava

Môžeme konštatovať, že v Bratislavskom kraji sú výhodnejšie dohodnuté mzdové, pracovné a sociálne podmienky. Konštatujeme najvyššiu minimálnu mzdu, 1. a 14. platy tiež sú najvyššie. Odmeny pri odchode do dôchodku, náhrada príjmu pri práceneschopnosti, príspevok na stravovanie je najvyšší zo všetkých krajov. Na konci pomysleného rebríčka je Prešovský kraj, pričom i jeho podiel na tvorbe HDP je najnižší.

4 Sociálne zodpovedné územie ako nový koncept sociálnej zodpovednosti

Koncept sociálne zodpovedného územia podporil Európsky hospodársky a sociálny výbor (EHSV). Európa by sa mala stať pilierom najvyššej kvality v oblasti rozvoja sociálne zodpovedného územia a mala by pritom vychádzať z kladných skúseností v oblasti sociálnej zodpovednosti podnikov a zároveň rozšíriť referenčný rámec o územný rozmer.

Sociálne zodpovedné územie je definované ako územie, ktorému sa podarí dosiahnuť dostatočnú mieru prosperity a zároveň splniť záväzky v rámci sociálnej zodpovednosti. Podmienkou je, že územia dokážu v súlade s participatívnou demokraciou zohľadniť sociálne a environmentálne úvahy pri hospodárskych rozhodnutiach, modely a hodnoty na zvýšenie konkurencieschopnosti,

osvedčené postupy a trvalý dialóg medzi príslušnými subjektmi s cieľom stimulovať inovácie a zvyšovať konkurencieschopnosť.

Sociálna zodpovednosť podnikov sa musí začleniť do tohto rámca ako dobrovoľná zložka otvorenej, zjednodušenej a podporovanej koordinácie, najmä pre mikropodniky a malé podniky, ktoré tvoria základ miestneho rozvoja, v kontexte účasti a spoločnej vízie. Mikropodniky a malé podniky by mali mať možnosť využívať pomoc a odborné poznatky, aby sa vďaka jednoduchému jazyku a postupom, ale tiež prostredníctvom lepšej dostupnosti úverov a mikroúverov, podporil rozvoj podnikového riadenia, ktoré bude rešpektovať životné prostredie, územie a jeho sociálny kapitál. Podniky sociálneho hospodárstva majú okrem toho zohrávať úlohu pri rozvíjaní sociálne zodpovedných území, keďže stimulujú sociálnu súdržnosť a trvalú udržateľnosť, prinášajú prospech všetkým členom a uplatňujú participatívne, demokratické riadenie.

Na sociálne zodpovednom území by sa mal presadzovať štruktúrovaný sociálny dialóg, ako aj miestne inštitucionálne partnerstvá určené na podporu užších vzťahov medzi územnými samosprávami, s cieľom posilniť kapacity a znížiť rozdiely vo výkonnosti a mala by podporovať začatie novej Charty sociálne zodpovedného územia ako nástroja na zlepšenie harmonizácie a účinnosti sociálne zodpovedného územia.

Územný rozvoj predpokladá nielen úplné uplatňovanie demokracie blízkej občanom, ale aj štruktúrované miestne riadenie pre správu rozvoja. Dobré územné riadenie musí predovšetkým podporovať a rozvíjať všetky formy spolupráce, všetky procesy obojstranne výhodného partnerstva medzi podnikmi, ako aj medzi podnikmi a kolektívnymi subjektmi. Demokratické územné riadenie je integrovaný decentralizovaný rozhodovací proces, ktorý sa podľa EHSV musí opierať o zásady transparentnosti a zodpovednosti a o participatívny prístup orientovaný na analýzu, vypracovanie, uplatňovanie a riadenie spoločnej strednodobej a dlhodobej strategickej vízie rozvoja.

V systéme viacúrovňového partnerstva je podľa EHSV nevyhnutné optimálne prepojiť procesy prebiehajúce zdola nahor a zhora nadol: zhodnotenie nákladov a úžitku oboch procesov je nevyhnutným predpokladom úspechu.

Pri podpore sociálne zodpovedného územia by miestne a regionálne orgány verejnej správy mali predovšetkým:

- zapájať hospodárske a sociálne záujmové skupiny do prípravy strategických projektov územného rozvoja,
- vyvinúť systémy vzdelávania, univerzít a škôl najvyššej kvality, ktoré sú nevyhnutné pre hospodársky a sociálny rozvoj sociálne zodpovedného územia,
- intenzívnejšie zavádzať kritéria účinnosti nákladov, kvality a trvalo udržateľného rozvoja pri výbere verejných investícií, ako aj pri správe služieb všeobecného záujmu,
- pravidelne vyhodnocovať verejné investičné plány,
- pred začatím verejných investičných projektov sa ubezpečiť o úplnom ručení finančného plánu z hľadiska výšky sumy aj lehôt a zabezpečiť, aby externá finančná podpora pre verejné investičné projekty bola využitá účinne v stanovenej lehote,
- na daných územiach dozeráť na životaschopnosť siete malých a stredných podnikov, pretože tento typ podnikov je schopný zaistiť prepojenie medzi mestskými, prímestskými a vidieckymi oblasťami, a vo vidieckych oblastiach pomáha udržiavať pracovné miesta, príjmy, obyvateľstvo a daňové zdroje,
- menej oddeľovať dane podnikov od ich geografickej základne ich presunom na nadregionálnu úroveň a dbať súčasne na to, aby nedochádzalo k negatívnemu vplyvu na prerozdelenie v rámci systému daňovej solidarity,
- odborne pripravovať miestnych volených zástupcov na súčasné mechanizmy územného plánovania určené pre služby vo verejnom záujme a podpornú hospodársku infraštruktúru v záujme moderného riadenia trvalo udržateľného rozvoja podnikov.

Miestne a regionálne orgány by sa mali prioritne zamerať na výmenu osvedčených postupov a medziregionálne siete, ako aj realizáciu vhodných prognostických mechanizmov na vypracovanie spoločnej vízie.

Podniky zodpovedné voči svojmu regiónu by mali pôsobiť ako hnacia sila a neoddeliteľná súčasť územného systému. Z tohto aspektu by tieto podniky mali predovšetkým predkladať správy o osvedčených postupoch v sociálnej, environmentálnej, územnej (alebo spoločenskej) oblasti a zavádzať nástroje, ktorými možno stanoviť úroveň sociálnej zodpovednosti podnikov, v podnikoch i mimo nich podporovať odbornú kvalifikáciu prostredníctvom vytvárania pracovných miest a vzdelávania pracovníkov alebo budúcich zamestnancov, spolupracovať s miestnymi hospodárskymi subjektmi s cieľom vytvoriť na danom území potenciál trvalo udržateľného rastu založený na zdravých medzipodnikových obchodných vzťahoch a dôvere, podľa možnosti zabezpečiť prenos technológií smerom k miestnym podnikom, najmä malým a stredným podnikom, na oživenia územia prostredníctvom technologického pokroku a vyššej kvalifikácie zamestnancov. Ďalšími možnými funkčnými príspevkami podnikov zodpovedných voči svojmu územiu by sa malo byť spoločne sa proaktívne podieľať spolu s vedeckými inštitúciami, univerzitami, inými podnikmi a miestnymi odbornými organizáciami na činnostiach vedeckého a technologického rozvoja daného územia a upevňovať v ňom poznatky a know-how, stimulovať dodávateľov a subdodávateľov, aby prijímali rovnaké zásady spolupráce s miestnymi orgánmi verejnej správy a aby dodržiavali rovnaké pravidlá sociálnej, environmentálnej a územnej správy vo svojich vlastných podnikoch a vytváranie väzieb najmä medzi najväčšími podnikmi a zainteresovanými stranami (miestnymi orgánmi verejnej správy) s cieľom prediskutovať technologické, hospodárske a spoločenské problémy v regióne a hľadať vhodné riešenia.

Záver

V európskych podmienkach vo všeobecnosti existuje konsenzus v tom, že postupy uplatňované v rámci spoločenskej zodpovednosti podnikov síce nenahrádzajú verejnú politiku, pomáhajú však pri dosahovaní mnohých jej politických cieľov. Ide predovšetkým o integrovanejšie trhy práce a vyššiu úroveň sociálneho začlenenia, investovanie do zvyšovania kvalifikácie, celoživotného štúdia a zamestnateľnosti, racionálnejšie využívanie prírodných zdrojov a znížená miera znečistenia, väčší rešpekt voči ľudským právam, ochrane životného prostredia a základným pracovným normám, zlepšenie zdravia verejnosti v dôsledku dobrovoľných iniciatív podnikov (marketing a označovanie potravín a netoxických chemických látok), pozitívnejšiu predstavu o podnikaní a podnikateľoch v spoločnosti, ktorá môže potenciálne pomôcť vybudovať priaznivejší postoj voči podnikaniu. Spoločenská zodpovednosť odráža základné hodnoty spoločnosti a môže prispieť k udržateľnému rozvoju a posilňovať inovačný potenciál a konkurencieschopnosť.

Literatúra

- [1] BARTOLOMEI, G. 2006. Rozvoj podnikových služieb, EFET Itálie. In *Zborník Orfeus- Hefajstos*. Ústí nad Labem. 2006. (elektronický zborník).
- [2] DOLEŽALOVÁ, K. 2005. Vzťah podniku – community a corporate social responsibility ako jeden z nástrojov konkurencieschopnosti podnikov In *Vývojové tendencie podnikov*. zväzok 1. Brno: ESF MU, 2005.
- [3] HUNČOVÁ, M. 2004. *Ekonomický rozmer občianskej spoločnosti*. Ústí nad Labem: FSE UJEP, 2004.
- [4] Informačný systém o pracovných podmienkach. 2014. Bratislava: Trexima s. r. o., 2014.
- [5] Informačný systém o priemerných zárobkoch. 2014. Bratislava: Trexima s. r. o., 2014.
- [6] Interné materiály Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny SR o podnikovej sociálnej politike, Bratislava, 2001.
- [7] Stanovisko Európskeho hospodárskeho a sociálneho výboru CCMI/055 na tému „*Priemyselné zmeny, územný rozvoj a zodpovednosť podnikov*“. Brusel. 3. 12. 2009.

Odmeňovanie zamestnancov ako významná funkcia riadenia ľudských zdrojov pri zavádzaní a udržiavaní žiaducej organizačnej kultúry¹

Anna KACHAŇÁKOVÁ* - Zdenko STACHO** - Katarína STACHOVÁ***

Remuneration of Employees as a Significant Function of Human Resources Management at Implementing and Maintaining a Desired Organisational Culture

Abstract

The presented paper is based on the thesis that the function of remuneration is rightly identified as key for building a content of organisational culture. Individual activities related to remuneration of employees, which need to be carried out for the purpose of building a desired content of organisational culture, will be specified in the presented paper. The current state and level of focus of organisations operating in Slovakia on both organisational culture as a whole and organisational culture in terms of remuneration of employees, which resulted from a research conducted between 2010 and 2012, will also be presented in the paper.

Keywords: organisational culture, human resources management, the function of remuneration, organisations operating in Slovakia

JEL Classification: E24

Úvod

Organizačná kultúra je odrazom ľudských dispozícií myslenia i správania sa a pôsobí na ľudské vedomie i podvedomie. Posilňuje vzťah človeka k práci, upravuje aj vzťah medzi zamestnancami navzájom a výrazne vplýva na aktivitu zamestnancov [Kachaňáková, 2010]. Všeobecne uvádzanými a deklarovanými prvkami organizačnej kultúry sú základné presvedčenia, hodnoty a normy, ktoré sa navonok prejavujú symbolmi a artefaktmi, ktoré sa v organizácii vymysleli, objavili, alebo vyvinuli v dôsledku úspešného riešenia problémov a tiež je spoločným prvkom skupina ľudí, ktorá je nositeľom organizačnej kultúry, v ktorej je táto kultúra zdieľaná. Ako uvádza Lukášová 2010:

- Organizačná kultúra je významným subsystémom podniku, determinantou efektívnosti podniku a kvality pracovného života členov podniku.
- Organizačná kultúra nemá objektívnu formu svojej existencie. Existuje v podobe základných presvedčení, hodnôt, noriem a vzorcov správania, zdieľaných jedincami v rámci podniku. Navonok je manifestovaná prostredníctvom správania a artefaktov.
- Organizačná kultúra – napriek tomu, že existuje len prostredníctvom jedincov – je skupinovým fenoménom, ktorý má nadindividuálnu povahu.
- Organizačná kultúra je výsledkom procesu učenia, realizovaného v rámci riešenia problémov vonkajšej adaptácie a vnútornej integrácii. Je nahromadenou skúsenosťou podniku, odovzdávanou v procese socializácie.
- Ako nahromadená skúsenosť podniku, odovzdávaná jednotlivcom v procese socializácie, je organizačná kultúra relatívne stabilná. Ako produkt dynamickej tendencie, vznikajúcej na základe neustáleho stretávania požiadaviek prostredia a interných možností podniku, avšak vždy obsahuje určitý potenciál ku zmene.

¹ GA VŠEMvs č. 4/2011 Human Potential Development in Central and Eastern EU States

* doc. Ing. Anna Kachaňáková, CSc., Katedra manažmentu, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: anna.kachanakova@vsemvs.sk

** Ing. Zdenko Stacho, PhD., Katedra manažmentu, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: zdenko.stacho@vsemvs.sk

*** doc. Ing. Katarína Stachová, PhD., Katedra manažmentu, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: katarina.stachova@vsemvs.sk

V nadväznosti na uvedené skutočnosti možno organizačnú kultúru chápať ako riadiacu zložku podniku, ktorá zjednocuje jednotlivé riadiace úrovne a vedie k tomu, aby organizačné ciele a spôsoby ich dosahovania boli akceptované a podporované všetkými zamestnancami. Každý celok, tvorený jednotlivcami a sociálnymi skupinami, sa riadi zložitým kultúrnym systémom, ktorý prispieva k vnútornému súladu tohto celku [Kachaňáková, 2010].

Vzhľadom na skutočnosť, že nositeľmi zmeny, resp. nositeľmi vhodnej organizačnej kultúry by mali byť všetci zamestnanci podniku, od ktorých sa očakáva, že budú zdieľať a rozvíjať strategicky potrebné predstavy, prístupy a hodnoty, je nevyhnutné zamerať sa na organizačnú kultúru a na ľudské zdroje simultánne. Možnosť pre takéto simultánne zameranie je daná previazanosťou organizačnej kultúry a riadenia ľudských zdrojov, ktorá je deklarovaná v ich spoločnej primárnej úlohe, ktorou je, ako uvádza Kachaňáková: „vytvárať podmienky na tzv. pozitívne správanie zamestnancov v zmysle strategických zámerov a cieľov podniku“.

Z uvedeného vyplýva, že je potrebné zabezpečiť v podniku zhodu, respektíve, čo najväčší možný prienik, medzi hodnotami deklarovanými v rámci konceptu udržateľného rozvoja, presadzovanými hodnotami podnikom a hodnotami zamestnancov. Na to, aby bolo možné dosiahnuť čo najväčšiu mieru zhody medzi ľudskými zdrojmi v podniku a podnikom deklarovanými žiaducimi prvkami organizačnej kultúry, je potrebné prepojiť činnosti, v rámci jednotlivých funkcií riadenia ľudských zdrojov, s požadovanými hodnotami, postojmi a pracovným správaním. Takéto prepojenie je kľúčovým predpokladom pre pozitívne prijatie vhodnej organizačnej kultúry zamestnancami podniku, jej ukotvenie v ich správaní a následné zdieľanie a rozširovanie organizačných hodnôt.

Názor na ovplyvňovanie organizačnej kultúry funkciou riadenia ľudských zdrojov odmeňovaním zamestnancov je u mnohých tak svetových, ako aj domácich autorov totožný, pričom funkciu odmeňovania označujú často ako kľúčovú pre budovanie obsahu organizačnej kultúry [spojená citácia Cagáňová a kol. 2010, Cow, 2012, Lukášová, 2010, Potkány, 2008, Urbancová, 2012]. Brown charakterizuje systém odmeňovania ako spôsob jednoznačného vyjadrenia hodnôt podniku a kľúč k porozumeniu kultúre podniku.

1 Odmeňovanie zamestnancov ako podnet k ich žiaducemu správaniu

Odmeňovanie vplyva na zamestnancov prostredníctvom ich motivácie, pričom motivácia je prediktorom správania sa a konania zamestnancov v práci [Hitka, Stipalova, 2011]. Základom tvorby správneho systému odmeňovania zamestnancov, ktorý by ich stimuloval k dosiahnutiu cieľov podniku aj ich osobných cieľov, je správne identifikovanie potrieb, záujmov a hodnotovej orientácie zamestnancov [Stachová, 2012]. Ako uvádza Kachaňáková, na základe takýchto východísk a výsledkov hodnotenia možno vypracovať a realizovať taký systém peňažného a nepeňažného odmeňovania, ktorý podnieti žiaduce správanie a výkon zamestnancov v zmysle organizačnej kultúry [Kachaňáková, a kol., 2011].

Cieľom riadenia ľudských zdrojov je zabezpečiť, aby zamestnanci pracovali pre svoj podnik čo najefektívnejšie, s maximálnym využitím svojich schopností. Jednou z ciest, ako tento cieľ dosiahnuť, je používať vhodný systém odmeňovania, ktorý bude zamestnancov dostatočne motivovať a spravodlivo odmeňovať [Kachaňáková, a kol., 2011].

Odmeňovanie v modernom riadení ľudských zdrojov neznamena len mzdu, alebo plat, poprípade iné formy peňažnej odmeny, ktoré poskytuje podnik zamestnancovi ako kompenzáciu za vykonávanú prácu. Moderné poňatie odmeňovania je omnoho širšie. Zahrňuje povýšenie, formálne uznanie (pochvaly) a tiež zamestnanecké výhody (spravidla nepeňažné), poskytované podnikom zamestnancovi nezávisle na jeho pracovnom výkone, len z titulu pracovného pomeru alebo iného vzťahu, na základe ktorého zamestnanec pre podnik pracuje. Odmeny môžu zahrňovať veci, či okolnosti, ktoré sú nie úplne samozrejmé, napr. pridelenie určitým spôsobom vybavenej kancelárie, zaradenie na určité pracovisko, pridelenie určitého stroja, či zariadenia (kancelárii s kobercom miesto linolea, kanceláriu v budove riaditeľstva, pridelenie počítača a pod.). Stále viac je medzi odmeny zaraďované i vzdelávanie poskytované podnikom. Okrem týchto viac, či menej

hmataateľných odmien, ktoré kontroluje a o nich v podstate rozhoduje podnik (tiež sa im hovorí vonkajšie odmeny), sa stále viac pozornosti venuje tzv. vnútorným odmenám. Tie nemajú hmotnú povahu a súvisia so spokojnosťou zamestnanca s vykonávanou prácou, s radosťou, ktorú mu práca prináša, s príjemnými pocitmi vyplývajúcimi z toho, že sa môže zúčastňovať určitých aktivít, či úloh, z pocitov užitočnosti a úspešnosti, z neformálneho uznania okolia, z postavenia, dosahovania pracovných cieľov a kariéry a pod. Odmeny tohto druhu korešpondujú s osobnosťou zamestnanca, jeho potrebami, záujmami, postojmi, hodnotami a normami [Koubek, 2006].

Podniky teda majú k dispozícii širokú škálu rôznych nástrojov, ktoré môžu použiť pri vytváraní systému odmeňovania svojich zamestnancov. Tento, pokiaľ má byť primeraný, spravodlivý a motivujúci, by mal byť skonštruovaný podľa potrieb daného podniku (Podniky sledujú v oblasti odmeňovania predovšetkým nasledujúce ciele [Koubek 2004]: prilákať potrebný počet uchádzačov o prácu, a to v požadovanej kvalifikačnej štruktúre a kvalite; stabilizovať výkonných zamestnancov a zabezpečiť si ich ochotu podávať vysoký výkon; prispieť k dosiahnutiu konkurencieschopnosti podniku na trhu; prostredníctvom systému odmeňovania formovať taký kolektív so zdravými pracovnými a medziľudskými vzťahmi, ktorý by bol schopný realizovať ciele podniku; zabezpečiť nákladovú racionálnosť a efektívnosť vzhľadom na možnosti podniku.) tak, aby vyhovoval jej špecifikám, rovnako by však mal napĺňať i potreby zamestnancov (Zamestnanci vyžadujú od systému odmeňovania predovšetkým [Koubek 2004]: uspokojovanie vlastných potrieb, pocit spravodlivosti v odmeňovaní, ktorý je často preferovaný pred absolútnou výškou mzdy; sociálnu istotu, perspektívu, možnosť budúcich zárobkov; možnosť seberealizácie.). Len v takom prípade môže byť obojstranne akceptovaný [Kachaňáková, a kol., 2011].

2 Charakteristika súčasného stavu zamerania sa organizácií na odmeňovanie a organizačnú kultúru

Prieskumy prebiehali v rokoch 2010, 2011 a 2012 vždy v období od februára do mája. V rámci 1. etapy prieskumu sa zúčastnilo 239 respondentov, počas 2. a 3. etapy sa zhodne zúčastnilo 340 respondentov. Súhrnná veľkostná štruktúra opytovaných organizácií je uvedená v tabuľke 1. Dotazník bol distribuovaný do organizácií, ktoré mali 50 a viac zamestnancov. Pri stanovení cieľovej skupiny, danej veľkosťou organizácie z hľadiska minimálneho počtu zamestnancov, sme vychádzali z predpokladu, že organizácie s počtom zamestnancov nižším ako 50 nemajú formálne deklarovaný obsah organizačnej kultúry a ani štandardizované a formálne stanovené prístupy k riadeniu ľudských zdrojov a teda ani k jeho jednotlivým funkciám. Zber, zatriedenie a následné zosumarizovanie získaných informácií z prieskumov prebiehalo každoročne v období od júna do septembra. Pri spracovaní informácií, ich analýze a komparácii boli použité matematicko-štatistické metódy a následne pri ich identifikácii a vyhodnotení, kvalitatívne metódy.

Tab. 1 Veľkostná štruktúra analyzovaných organizácií

Počet zamestnancov v org.	50 - 300	301 – 1 000	1 001 – 5 000	nad 5 000
Podiel org. v % 2010	62	25	12	1
Podiel org. v % 2011	70	21	7	2
Podiel org. v % 2012	72	20	6	2

Zdroj: vlastný prieskum

V rámci prieskumu nás prioritne zaujímalo, či si vedenia opytovaných podnikov uvedomujú dôležitosť a opodstatnenosť zaoberať sa tvorbou a udržiavaním vhodnej organizačnej kultúry. Väčšina opytovaných sa zhodovala v kladnej odpovedi na túto otázku. V odpovediach na podotázku „Prečo?“ sa najčastejšie objavovali odpovede typu: pretože zvyšuje motiváciu a chuť pracovať, z čoho vyplýva aj zvyšovanie výkonnosti a efektívnosti, pričom vytvára priaznivé a produktívne prostredie, zvyšuje lojalitu zamestnancov, zlepšuje vzťahy a klímu na pracovisku, má významný vplyv na pohľad zákazníka a verejnosti na podnik, je vizitkou podniku. Z uvedených odpovedí je

zjavné, že takmer všetci opýtaní považujú organizačnú kultúru za podstatnú a dôležitú súčasť úspechu podniku [Stachová, Kachaňáková, 2011].

Odpovede na prvú otázku vyznievali veľmi pozitívne, avšak keď sme zisťovali, či majú podniky v rámci stratégie podniku písomne zadefinovanú stratégiu organizačnej kultúry, pozitívne odpovedalo už len 21% až 33%. Pričom, pokiaľ chýba jasne a zrozumiteľne definovaná stratégia organizačnej kultúry, je len veľmi obtiažne odvodzovať od nej konkrétne parametre a hodnoty organizačnej kultúry.

Tab. 2 Oblasti, na ktoré majú analyzované organizácie vypracované dokumenty

Má organizácia vypracované nasledujúce dokumenty:	Áno, dokument v písomnej forme v [%]			Áno, dokument v nepísomnej forme v [%]			Nie v [%]		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Poslanie organizácie	73	71	65	16	13	14	11	15	21
Stratégiu organizácie	76	68	64	17	18	14	7	14	22
Personálnu stratégiu	54	53	51	24	26	22	22	21	27
Etický kódex	58	53	49	16	18	18	26	29	33
Kódex sociálnej zodpovednosti organizácie	31	23	23	19	20	18	50	57	59
Inovačnú stratégiu	39	23	26	23	26	23	38	51	51
Stratégiu organizačnej kultúry	25	33	29	32	26	21	43	41	50

Zdroj: vlastný prieskum

Poskytovať zamestnancom možnosť participovať na výsledkoch podnikania a mať možnosť využívať výhody a služby poskytované nad rámec zákonom stanovenej povinnosti dáva zamestnancom pocit, že podnik si ich váži a počíta s nimi a podniku priestor prezentovať sa tak dovnútra, ako aj navonok [Stacho, Stachová, 2013].

Prieskum poukázal na to, že pri poskytovaní jednotlivých foriem participácie zamestnancov na výsledkoch podnikania, sú v rámci kategórie zamestnancov významné rozdiely (Tabuľka 3). Najväčšie možnosti participácie má manažment, ktorý mal vo všetkých prípadoch pri jednotlivých možnostiach najvyššie percento. Najvýraznejšie bolo tento rozdiel vidieť pri možnosti podielníctva na zisku a pri možnosti získania opcií na akcie. Na tento stav majú pravdepodobne najvýznamnejší vplyv dve skutočnosti. V prvom rade uvedenie si vedenia podniku, že manažéri svojimi rozhodnutiami môžu v mnohých prípadoch priamo ovplyvniť zisk podniku a preto sú pre nich takéto formy odmeňovania motivujúce a tiež tým, že v podnikoch pôsobiach na Slovensku nie sú ešte tieto dve formy participácie bežné. V ekonomicky vyspelejších krajinách sú tieto formy participácie využívané aj na organizačne nižších pracovných pozíciách ako motivátor, ktorým sa súbežne s pracovnou morálkou zvyšuje kvalita a kvantita vykonanej práce, keďže možnosťou participácie zamestnancov na týchto formách zamestnanci získavajú pocit, že „robia na svojom“. Z prieskumu vyplynulo, že podniky najčastejšie ako motivátor pre svojich zamestnancov využívajú odmeňovanie, závislé od individuálneho výkonu a bonusy, závislé od plnenia individuálnych cieľov, čím chcú u zamestnancov budovať hmatateľné prepojenie medzi ich individuálnymi výkonmi a získanou odmenou. Tretím najvyužívanejším motivátorom boli bonusy závislé od plnenia cieľov tímu, na základe ktorých podniky stimulujú okrem výkonu zamestnancov aj ich tímovú spoluprácu a súdržnosť, ktorá je potrebná hlavne pri zdieľaní informácií a vedomostí a pri tvorbe pozitívnej pracovnej klímy. Uvedené možnosti participácie a aj tie, ktoré sú používané v najväčšej miere, sú však percentuálne využívané len v rozmedzí od 30% do 60% v opytovaných podnikoch.

Tab. 3 Formy participácie zamestnancov na výsledkoch podnikania

Ktoré z nasledujúcich foriem participácie na výsledkoch poskytuje:	Manažment			Špecialisti a technici			Administratíva			Robotníci		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Plány podielnictva na zisku	25	19	23	9	6	6	6	4	6	5	3	5
Opcie na akcie	9	4	7	2	0	0	2	0	1	2	0	1
Voliteľnosť zamestnanckých výhod	26	13	16	21	19	20	19	10	11	13	7	11
Odmeňovanie závislé od individuálneho výkonu	67	56	60	60	54	56	62	58	66	59	61	69
Bonusy závislé od plnenia individuálnych cieľov	45	42	45	51	49	50	41	37	39	31	25	31
Bonusy závislé od plnenia cieľov tímu	41	35	45	45	44	43	39	37	35	38	36	38

Zdroj: vlastný prieskum

Pri analyzovaní zamestnaneckých výhod a služieb, ktoré podniky poskytujú v miere nad zákonom stanovenú povinnosť sme zistili, že viac ako 50 % podnikov vôbec neposkytujú takéto zamestnanecké výhody a služby. Hoci v poslednom období často počujeme o zlepšujúcich sa podmienkach pre pracujúce matky a o deklarovanej podpore žien, aby sa popri rozvíjajúcej sa kariére stávali matkami, avšak v z prieskumu vyplynulo, že len v minime (1 % - 2 %) opytovaných podnikov bola uvedená existencia detského kútika na pracovisku a taktiež len v 4 %, maximálne v 8 % podnikov existujú programy prerušenia kariéry, ktoré sú vo väčšine prípadov žiadané práve rodičmi detí z dôvodu materskej alebo rodičovskej dovolenky, prípadne pri zdravotných problémoch dieťaťa, alebo iného člena rodiny. Taktiež len minimum podnikov uvádza, že poskytuje príspevky na starostlivosť o dieťa v miere, nad zákonom stanovenú povinnosť (Tabuľka 4).

Tab. 4 Zamestnanecké výhody a služby poskytované podnikmi v miere nad zákonom stanovenú povinnosť

Ktoré zo zamestnaneckých výhod a služieb poskytuje v miere nad zákonom stanovenú povinnosť:	Podiel podn. v %		
	2010	2011	2012
Detský kútik na pracovisku	1	0	2
Príspevky na starostlivosť o dieťa	13	11	8
Programy prerušenie kariéry	8	4	7
OČR	34	34	37
Dôchodkové programy	45	39	58
Programy prerušenia zamestnania za účelom vzdelávania	23	22	26
Programy súkromnej zdravotnej starostlivosti	25	30	26

Zdroj: vlastný prieskum

3 Možnosti ovplyvňovania organizačnej kultúry odmeňovaním zamestnancov

Z uvedeného jednoznačne vyplýva, že je potrebné zamerať sa tak jednotlivo na organizačnú kultúru a odmeňovanie zamestnancov, ako aj na ich vzájomné možnosti pozitívneho ovplyvňovania sa. Možnosti ovplyvňovania organizačnej kultúry odmeňovaním zamestnancov spolu s dôvodmi je možné zhrnúť nasledovne:

Zamerať sa pri odmeňovaní na podporu žiaduceho správania sa zamestnancov

Dôvod: Opodstatnenosť a kľúčovosť odmeňovania v rámci ovplyvňovania organizačnej kultúry je prioritne daná práve jeho zacielením na pomerne priame ovplyvňovanie požadovaného správania.

Formou odmeny, najčastejšie finančnej, vie podnik priamo a pomerne v krátkom časovom intervale vplyvať na zamestnancov a ich správanie. Pre zamestnancov je takéto ovplyvňovanie správania sa ľahko čitateľné a z dôvodu možnej rýchlej spätnej väzby aj citeľné. Podniky môžu takýmto spôsobom z dlhodobého hľadiska postupne fixovať žiaduce správanie sa zamestnancov a vytvoriť z neho štandardizovanú normu správania sa. Pôsobenie a ovplyvňovanie samotných postojov a hodnôt zamestnancov je však postupné a nie je možné predpokladať, že sa to podniku, aj pri významnej finančnej odmene, podarí tento proces urýchliť. Naopak, pokiaľ nie sú prvky kultúry dostatočne a správnym spôsobom prezentované smerom k zamestnancom, môže nastať situácia, že zamestnanci sa síce, na podnet odmen, začnú navonok žiaduco správať (nastane určitá úroveň konformity v správaní sa zamestnancov), avšak ich vnútorné hodnoty budú s hodnotami podniku v nesúlade. Podnik takto síce získa v krátkom čase žiaduci výkon, avšak z dlhodobého hľadiska v ňom začnú vznikať výrazné subkultúry, ktoré budú časom silnieť.

Na základe žiaduceho typu výkonu stanoviť kritériá odmeňovania zamestnancov v previazanosti na prvky organizačnej kultúry

Dôvod: V rámci súvislostí odmeňovania, kritérií, výkonu a organizačnej kultúry je potrebné zamerať sa na to, aké kritériá je žiaduce odmeňovať pre dosahovanie požadovaného výkonu, v súlade s prvkami organizačnej kultúry. Velíšková uvádza tri varianty, resp. prémie, ktoré je možné zamestnancom za splnenie požadovaných kritérií vyplatiť spolu s ich vplyvom na organizačnú kultúru. Prvý variant je založený na výbere kritérií s cieľom podporiť individuálny výkon, t.j. prémie založené na individuálnom výkone, čím sa na jednej strane maximalizuje výkon jednotlivca, avšak na strane druhej sa tým významne posilňuje individualizmus jednotlivcov a vytvára sa prostredie súperenia až rivality. Druhý variant je založený na výbere kritérií podporujúcich tímovú spoluprácu, t.j. prémie založené na tímovom výkone, čím sa na jednej strane posilní tímová spolupráca a zdieľanie zodpovednosti, avšak na strane druhej môže byť takýmto prístupom demotivovaný jednotlivec s najlepším výkonom, čo následne môže dospieť do vzniku napätia v tíme, resp. vzniku subkultúry v rámci tímu. Tretí variant je založený na vyplatení prémie vyplývajúcej z výsledkov podniku. Na jednej strane takéto odmeňovanie posilní pocit spolupatričnosti, spolupráce a lojality zamestnancov, avšak na strane druhej, s výnimkou manažérskych bonusov, nemá významný vplyv na individuálny výkon zamestnanca [Lukášová, 2010]. Z uvedeného jasne vyplýva, že pri výbere kritérií pre odmeňovanie je potrebné zvažovať tak vplyv odmeny na výkon zamestnancov, ako aj jej vplyv na organizačnú kultúru.

Využívať formálne uznanie ako nástroj odmeňovania podporujúci žiaducu organizačnú kultúru

Dôvod: Uznanie resp. pochvala tak formálna (podaná pred kolegami prípadne podporená ceremoniálom, oslavou, alebo zmenou statusu), ako aj neformálna (medzi zamestnancom a priamym nadriadeným) má taktiež významný vplyv na stotožňovanie sa zamestnancov s prvkami kultúry podniku. Najvýznamnejší vplyv má na angažovanosť a iniciatívu jednotlivcov, avšak sekundárne aj na atmosféru vo vnútri podniku a tímov. Kým na jednotlivcov prioritne vplyva akt odmenenia a ocenenia tak nadriadenými, ako aj získanie uznania od kolegov, resp. získanie určitých statusových symbolov (pridelenie kancelárie, sekretárky, auta, parkovacieho miesta...) na atmosféru medzi zamestnancami má vplyv spôsob odovzdania odmeny (t.j. spoločná účasť a tvorba vzťahov na ceremoniáli, oslave...)

Využívať vzdelávanie ako nástroj odmeňovania podporujúci žiaducu organizačnú kultúru

Dôvod: Potrebu permanentného vzdelávania si uvedomujú tak podniky, ako aj jej zamestnanci, preto je možné využiť ho ako odmenu. Pri takomto „vzdelávaní za odmenu“ ide prioritne o vzdelávanie šité na mieru zamestnanca, resp. tímu. Pri tímovom „vzdelávaní za odmenu“ ide najčastejšie

o outdoorový tréning. Podnik takýmto spôsobom získava kvalifikovaných, motivovaných a lojálnych zamestnancov.

Využívať zamestnanecké výhody a služby ako nástroj odmeňovania podporujúci žiaducu organizačnú kultúru

Dôvod: Vzhľadom na podstatu zamestnaneckých výhod a služieb, ktorou je ich získavanie len z titulu pracovného pomeru, alebo iného vzťahu, na základe ktorého zamestnanec pre podnik pracuje, je ich prepojenie na organizačnú kultúru priame. Majú vplyv na hrdosť zamestnancov, lojalitu k podniku, ich celkovú spokojnosť a mieru stotožnenia sa s podnikom. Evidentný vplyv majú aj na externé prostredie, pretože podnik takto získava status dobrého a vyhľadávaného zamestnávateľa, čím zvyšuje svoju konkurencieschopnosť tak v oblasti získavania kvalitných zamestnancov, ako aj v oblasti vzťahov a spokojnosti zákazníkov a ostatných stakeholderov.

Využívať organizačnú kultúru ako nástroj odmeňovania a motivovania

Dôvod: Samotná organizačná kultúra je významným prostriedkom motivácie. Podniky, hlavne so silnou organizačnou kultúrou deklarujúcou tak navonok, ako aj dovnútra svoje hodnoty a hlavne zapojenie sa do či už charitatívneho, ekologického, alebo iného všeobecne prospešného konania, získavajú tak v očiach zamestnancov, ako aj očiach verejnosti zvýhodnenú pozíciu. Zamestnanci sú hrdí na to, že v danom podniku pracujú a pozitívne to vplýva na ich pracovný výkon a správanie sa tak vo vnútri podniku, ako i mimo neho. Na základe takéhoto pozitívneho využitia organizačnej kultúry ako motivácie, je možné získať tzv. zamestnancov „3S“ Say - hovorí o podniku pozitívne aj mimo neho, Stay - má záujem v podniku zotrvať, Strive - v prípade potreby pracuje pre podnik aj nad rámec dohodnutej zmluvy [Zábojníková, 2012].

Záver

Z prieskumu zameraného na organizácie pôsobiace v Slovenskej republike nám vyplynulo, že hoci 100% podnikov deklaruje, že si opodstatnenosť organizačnej kultúry uvedomuje, len 21 % - 33 % má v rámci stratégie podniku písomne zadefinovanú stratégiu organizačnej kultúry. Z uvedených zistení taktiež vyplýva, že hoci teória riadenia ľudských zdrojov hovorí o mnohých formách tak peňažného, ako aj nepeňažného odmeňovania, prax sa ešte stále orientuje prevažne, resp. vo viac ako 50% opýtaných podnikov dokonca výhradne na otázky peňažného odmeňovania, t.j. na problematiku miezd a platov, ich konštrukciu, na otázky vzťahu peňažnej odmeny a výkonu, mzdových foriem a pod. Len málo pozornosti sa venuje odmenám vyplývajúcim z pracovného pomeru (zamestnaneckým výhodám).

Odmeňovanie vplýva na zamestnancov prostredníctvom ich motivácie, pričom motivácia je prediktorom správania sa a konania zamestnancov v práci. Základom tvorby správneho systému odmeňovania zamestnancov, ktorý by ich stimuloval k dosiahnutiu cieľov podniku aj ich osobných cieľov, je správne identifikovanie potrieb, záujmov a hodnotovej orientácie zamestnancov. Na základe takýchto východísk a výsledkov hodnotenia možno vypracovať a realizovať taký systém peňažného a nepeňažného odmeňovania, ktorý podnieti žiaduce správanie a výkon zamestnancov v zmysle organizačnej kultúry.

Za týmto účelom je potrebné mať stanovenú žiaducu organizačnú kultúru, na ktorej presadzovanie je vhodné využiť jednotlivé funkcie riadenia ľudských zdrojov, pričom práve funkcia odmeňovania je často označovaná za kľúčovú pre budovanie obsahu organizačnej kultúry.

Literatúra

- [1] CAGÁŇOVÁ, D. - ČAMBÁL, M. - WEIDLICHOVÁ, L. S. 2010. Intercultural Management – Trend of Contemporary Globalized World. *Electronics and Electrical Engineering. – Kaunas: Technologija*, 102, 6: 51–54. ISSN 1392-1215.
- [2] COW, I. H. 2012. The roles of implementation and organizational culture in the HR-performance link. *International Journal of Human Resource Management*, 23, 15: 3114–3132. ISSN 1466-4399.
- [3] BROWN, A.D. 1995. *Organisational Culture*. London: Pitman Publishing, 320 p. ISBN 0-273-60454-6.
- [4] HITKA, M. - STIPALOVA, L. 2011. Comparing of Employees Motivation Level in Enterprises of Wood Working Industry with other Manufacturing Enterprises in Slovak Republic In *Drvna industrija* (62)3. p. 185 - 192. ISSN 0012-6772.
- [5] KACHAŇÁKOVÁ, A. 2010. *Organizačná kultúra*. Bratislava: Iura Edition, 137 s. ISBN 978-80-8078-304-4.
- [6] KACHAŇÁKOVÁ, A. - NACHTMANOVÁ O. - JONIAKOVÁ, Z. 2011. *Personálny manažment*. 2. vydanie. Bratislava: Iura Edition, 235 s. ISBN 978-80-8078-391-4.
- [7] KOUBEK, J. 2004. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
- [8] KOUBEK, J. 2006. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vydanie. Praha: Management Press, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [9] LUKÁŠOVÁ, R. 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publicshing, 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
- [10] POTKÁNY, M. 2008. Personnel outsourcing processes In *Ekonomie a management: vědecký ekonomický časopis*. roč. 11. č. 4/2008. vyd. TU Liberec, 2008, str. 53 – 62. ISSN 1212-3609.
- [11] STACHOVÁ, K. - KACHAŇÁKOVÁ, A. 2011. Organisational culture analysis in companies operating in Slovakia In *Scientia Agriculturae Bohemica*. Prague: Czech University of Life Sciences Prague, ISSN 1211-3174. p. 87 - 92.
- [12] STACHOVÁ, K. 2012. Job performance evaluation as base for organisation operation improvement In *Selected papers of the 7th International Scientific Conference "Business and Management 2012"*, May 10 – 11. 2012. Lithuania: Vilnius, 2012. ISSN 2029-4441 print. ISSN 2029-929X online. ISBN 978-609-457-116-9 CD, p. 1216 – 1222.
- [13] STACHOVÁ, K. - STACHO, Z. 2013. Employee Allocation in Slovak Companies In *Business: Theory and Practice / Verslas: Teorija ir Praktika*. ISSN 1648-0627. print. ISSN 1822-4202. online p. 332 – 336.
- [14] URBANCOVÁ, H. 2012. Results of analysis of organisational culture in organisations in the Czech Republic and Slovak Republic In *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. ISSN 1211-8516. Vol. 60. Iss. 7 (2012), s. 433 – 440.
- [15] ZÁBOJNÍKOVÁ, P. 2012. *Nestačí mít spokojené, ale je potřeba mít motivované zaměstnance* [prednáška] HR konference Proměny 22.-23. listopad.2012. Brno: agentura Motiv P s.r.o.,2012.

Zásada zmluvnosti a vznik zamestnaneckých vzťahov v štátnej službe

Jozef KURIL*

The contracting principle and the creation of the labour relations

Abstract

In the scientific paper the autor deals with the contracting principle and the creation of the labour relations (employment relations). Part of the article are considerations, which are focused on the object of the research especially from the view of the theory of labour law. The author analyses the different viewpoints of the legal theorist as well as he defines several own conclusions.

Keywords: *civil service, civil service relationships, civil service employment, public service, public service features, individual legal act, contracting principle, contract of employment*

JEL Classification: K 31

V súčasnosti sú zamestnanecké vzťahy v štátnej službe, na rozdiel od predchádzajúceho právneho stavu, budované na nových právnych základoch, keďže vychádzajú z niektorých princípov služobnej pragmatiky, ktoré sú prispôsobené súčasným podmienkam, sú koncipované ako vzťahy verejnoprávne, konštituované k štátu.

Vychádzajú ťažiskovo z kariérneho systému štátnej služby, spravidla sú konštruované ako celoživotné vzťahy, pretrvávajúce i po ukončení aktívnej služby.

Štátnozamestnanecké vzťahy vytvárajú nevyhnutný právny základ pre profesionálny, objektívny a nezávislý výkon štátnej služby.

Toho času sú zamestnanecké vzťahy v štátnej službe legislatívne oddelené od ostatných zamestnaneckých vzťahov, ich úprava je plne autonómna, sú koncipované ako verejnoprávne vzťahy so zamestnávateľskou subjektivitou štátu, čo predstavuje taký právny stav, ktorý je bežný v právnych poriadkoch aj ostatných demokratických štátoch.

Koncepcia zamestnaneckých vzťahov v štátnej službe vychádza v prevažnej miere z kariérneho systému štátnej služby, ktorý predpokladá podriadenie zamestnancov statusu verejnoprávneho zamestnaneckého režimu.

Spôsob vzniku zamestnaneckých vzťahov v štátnej službe, rozhodnutím o prijatí občana do služobného pomeru (štátnozamestnaneckého pomeru) to znamená na základe individuálneho právneho aktu, je predmetom pozornosti teórie správneho i pracovného práva. Predmetom diskusie býva posudzovanie vertikálnosti, resp. horizontálnosti založenia týchto vzťahov, či jednostranný menovací akt, ktorým sa zakladá štátnozamestnanecký pomer, je skutočne jednostranným, alebo má podobu zmluvy medzi správou a podriadeným. Táto diskusia nie je ničím novým a prakticky poukazuje aj na nejednotnosť právnej vedy (Kálenská, 1994/5).

Obhajcovia prípustnosti verejných zmlúv zdôrazňovali prítomnosť, hoci aj konkludentnú, uchádzačového súhlasu v menovacom akte. Podľa nich išlo pri menovaní v podstate o dvojstranný akt, pričom však prejav vôle účastníkov sa obmedzoval na dobrovoľné podriadenie režimu štátnej služby. O ďalšej dispozícii služobnými vzťahmi rozhodoval štát jednostrannými aktami. Odporcovia tejto teórie namietali predovšetkým, že súhlas zamestnanca je iba podmienkou vydania menovacieho aktu, nie však jeho súčasťou. Podľa nich, pripustením zmluvných prvkov do administratívnoprávnych vzťahov dochádza k nevhodnej privatizácii sféry, ktorá sa riadi odlišnými zásadami (Čebišová, 1981/1).

* prof. JUDr. Jozef Kuril, CSc., Katedra bezpečnostného manažmentu, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: jozef.kuril@vsemvs.sk

Osobitnej povahe zamestnaneckých vzťahov v štátnej službe lepšie zodpovedá zakladanie týchto vzťahov menovaním než pracovnou zmluvou. Zamestnanecký vzťah založený menovaním nestráca charakter vzťahu záväzkového, pretože menovanie je podmienené predchádzajúcim alebo dodatočným súhlasom zamestnanca. (Súhlas zamestnanca môže vyplývať aj zo správania, z ktorého je zjavné, že zamestnanec so vznikom zamestnaneckého vzťahu súhlasí). Aj tu ide v podstate o dvojstranný zhodný prejav vôle, aj keď nemá formu súkromnoprávnej zmluvy. Zakladanie zamestnaneckých vzťahov v štátnej službe individuálnym právnym aktom by nemohlo byť prípustné bez súhlasu zamestnanca, aj tieto vzťahy predpokladajú v skutočnosti súhlas zamestnanca (Kálenská, 1972/6). Rovnako J. Filo konštatuje, že aj v prípadoch, keď vzniká zamestnanecký vzťah menovaním, podmienkou účinnosti menovacieho aktu je súhlas zamestnanca, tento súhlas je možné prejsť aj mlčky – konkludentne (Filo, 1981/3). Obdobné stanovisko prezentuje aj I. Tomeš, ktorý uvádza, že aj zamestnanecký vzťah v štátnej službe vznikajúci menovaním predpokladá predchádzajúci súhlas menovaného (Tomeš, 1991/7).

Aj pri vzniku zamestnaneckých vzťahov v štátnej službe, ktoré sa zakladajú administratívnym aktom, sa uznáva, že formálnemu menovaciemu aktu vždy predchádza „dohoda strán“ a tiež v pomeroch vo svojej podstate verejnoprávných sa pripúšťa vznik zmluvou. Dnes sa rozdiely do určitej miery stierajú. K podobnému stanovisku dochádza aj M. Hrvol, analyzujúc právo verejnej služby v niektorých štátoch Európskej únie, keď konštatuje, že čistá právna charakteristika rozdielov správneho aktu a zmluvy sa v praxi členských štátov nepotvrďuje. Rozdiel medzi jednostranným aktom a zmluvou sa stiera, aj keď teoreticky-právne ho nemožno poprieť (Kuril, 2006/10).

Odlíšnej mienky, je do istej miery, J. Kostečka, ktorý uvádza, že pri konštrukcii zamestnaneckých vzťahov v štátnej službe, ako vzťahov verejnoprávných, ktoré sa zakladajú správnym aktom – rozhodnutím o menovaní a zaradení štátneho zamestnanca na určité služobné miesto, zahrňujúce aj presne vymedzenú právomoc na úseku štátnej služby, možno rôzne dohody vo veciach štátnozamestnaneckých vzťahov nahradiť rozhodnutiami, ktorými sa vyhovuje príslušnej žiadosti alebo ktoré sa uskutočňujú „po dohode so štátnym zamestnancom“ či „so súhlasom štátneho zamestnanca“, aj tieto zostávajú rozhodnutiami administratívno-právnej povahy a nestávajú sa dvojstrannými právnymi úkonmi (Kostečka, 1993/8). Takisto J. Kubica dochádza k záveru, že prijatie do zamestnaneckého vzťahu v štátnej službe sa realizuje písomným rozhodnutím služobného orgánu, teda jednostranným aktom, bez náznaku zmluvnosti (Kubica, 1986/9).

V tejto súvislosti si P. Tomek kladie otázku, či pri vzniku zamestnaneckého vzťahu v štátnej službe (služobného pomeru) ide naozaj o prejav vôle iba jednej strany, a to zamestnávateľského subjektu. Na rozdiel od uvedeného stanoviska zastáva názor, že rozhodnutiu o prijatí do štátnej služby (služobného pomeru) musí vždy predchádzať žiadosť uchádzača stať sa účastníkom predmetného vzťahu. Ku vzniku služobného pomeru musí smerovať, vedľa prejavu vôle služobného orgánu, tiež prejav vôle uchádzača. Prijímacie konanie, ktoré predchádza vzniku služobného pomeru, sa začína podaním žiadosti občana (uchádzača) o prijatie do služobného pomeru, to znamená, že pri vzniku služobného pomeru uskutočňuje prvotný úkon (žiadosť o prijatie) spravida občan. Avšak aj v prípade služobného pomeru nie je vylúčené, že ponuka ku vzniku služobného pomeru príde od služobného orgánu. Aj za tohto stavu sa vyžaduje, aby občan podal písomnú žiadosť o prijatie do štátnej služby (služobného pomeru). Aj na základe vyššie prezentovaného sa aktuálnou stáva otázka, či vydaniu rozhodnutia o prijatí občana do štátnej služby (služobného pomeru) nepredchádza dohoda o vzniku služobného pomeru. Rozhodnutie služobného orgánu o prijatí uchádzača do štátnej služby (služobného pomeru) by tak bolo formou objektivizácie tejto dohody. [9] Ďalej P. Tomek konštatuje, že pokiaľ by sme sa priklonili k inému názoru, znamenalo by to, že služobný pomer vznikne na základe jednostranného rozhodnutia, ktoré možno vydať bez súhlasu (dokonca i proti vôli) občana. Takýto postup by bol nezákonný, do štátnej služby nemožno občana povolať správnym rozhodnutím vydaným ex officio (Tomek, 1989/14).

Z uvádzaných stanovísk je zrejma značná názorová „rozkolísanosť“ ohľadne vzniku zamestnaneckých vzťahov v štátnej službe. Značné názorové rozdiely v tejto súvislosti vyplývajú aj z nejednotného posudzovania otázky ohľadne rovnosti, resp. nerovnosti vzájomného postavenia subjektov pri zakladaní štátnozamestnaneckého vzťahu.

V právnej teórii, predovšetkým v občianskoprávných prameňoch, sa pod rovným právnym postavením účastníkov právneho vzťahu rozumie taký právny stav, keď jeden z účastníkov právneho vzťahu nemôže svojím jednostranným úkonom založiť povinnosť druhého účastníka vzťahu a v rámci tohto vzťahu nemôže ani autoritatívne vynucovať splnenie povinnosti druhého subjektu (David, 1996/2). Koncepcia nerovnosti, t. j. nadradenosti jedného subjektu právneho vzťahu nad druhým subjektom toho istého právneho vzťahu v administratívnoprávnych vzťahoch vyplýva z mocenskej prevahy jedného zo subjektov, ako prejav vôle štátu ustanovený zákonmi a inými normatívnymi právnymi aktami. Na druhej strane vzťahu, v postavení vertikálnej podriadenosti, vystupuje subjekt, voči ktorému sa verejná (štátna) správa vykonáva. Na vznik prevažnej časti týchto vzťahov nie je potrebný súhlas druhého subjektu, dokonca takýto vzťah môže vzniknúť aj proti jeho vôli (druhého subjektu – pozn. autora) (Škultéty, 1997/12). V staršej poľskej právnej teórii sa objavil, ohľadne rovnosti či nerovnosti účastníkov právneho (administratívnoprávneho) vzťahu aj značne problematický názor E. Iserzona, podľa ktorého vo všetkých právnych vzťahoch sú účastníci rovnoprávni, pretože o obsahu právneho vzťahu nerozhoduje vôľa strán, ale právotvorné skutočnosti a keďže právny vzťah vzniká z vôle právneho predpisu, možno tvrdiť, že obaja účastníci právneho vzťahu sú podriadení právu a nie je medzi nimi vzťah nerovnosti, nadradenosti. Vo vzťahu k právu sú si rovní (Iserzon, 1966/4). Toto stanovisko je príliš radikálne, nezodpovedá skutočnému usporiadaniu pomerov medzi účastníkmi právnych (administratívnoprávnych) vzťahov a neprihliada k právnej úprave (Starosciak, 1976/11).

Vznik zamestnaneckých vzťahov v štátnej službe nie je sprevádzaný nerovnou pozíciou subjektov týchto vzťahov, pri usporiadaní ich vzájomných pomerov, v tejto súvislosti, sa neuplatňuje vzťah nadradenosti a podriadenosti, pretože v postavení, v akom sa nachádzajú voči sebe, nemôže jeden druhému jednostranne vnútiť svoju vôľu (napr. formou záväzných pokynov). Ani jeden zo subjektov posudzovaného vzťahu nemôže jednostranným úkonom založiť povinnosť druhého subjektu a ani nemôže v rámci tohto vzťahu autoritatívne vynucovať splnenie povinnosti druhého subjektu. Na druhej strane nemožno nechať nepovšimnuté, že autonómnosť vôle subjektov je, do istej miery, obmedzená kogentnosťou právnej úpravy.

Zamestnanecký vzťah v štátnej službe nemôže vzniknúť proti vôli občana, uchádzača o prijatie do štátnozamestnaneckého vzťahu, ale len s jeho súhlasom. Vydaniu rozhodnutia o prijatí do štátnej služby vždy predchádza žiadosť uchádzača o prijatie do tohto právneho vzťahu. V tejto súvislosti poznamenávame, že predmetné ustanovenia príslušných zákonov o štátnej službe (ustanovenia upravujúce vznik štátnozamestnaneckého pomeru – pozn. autora) nemožno interpretovať staticky, izolovane, bez vnútorných súvislostí a vzájomnej previazanosti s inými ustanoveniami zákona. Naopak, je nevyhnutné chápať ich v istej komplexnosti posudzovania celého problému. Na druhej strane však nemožno popierať, že kogentné ustanovenia príslušných zákonov o štátnej službe, aj v súvislosti so vznikom zamestnaneckých vzťahov v štátnej službe, obmedzujú dispozitívnosť v právnom konaní subjektov týchto vzťahov.

Formálne, podľa práva (de iure) je rozdiel medzi jednostranným aktom a zmluvou neoddiskutovateľný, avšak v skutočnosti (de facto) sa stráca.

Vzhľadom na to, že v zamestnaneckých vzťahoch v štátnej službe sa uskutočňuje (aj) pracovná činnosť, poznamenávame, že takéto stanovisko korešponduje tiež s článkom 18 Ústavy Slovenskej republiky o nútených prácach, ako aj s článkom 9 Listiny základných práv a slobôd. Opačné stanovisko by znamenalo negatívny zásah do ústavne zakotvených základných práv a slobôd občana. Podobne aj článok 4 ods. 2 Európskeho dohovoru o ľudských právach, ktorý ratifikovala aj Slovenská republika, uvádza, že od nikoho sa nebude vyžadovať, aby vykonával nútené alebo povinné práce. Pričom podľa príslušnej judikatúry Európskej komisie pre ľudské práva sa nútenou prácou rozumie práca vykonávaná zamestnancom proti jeho vôli, ako aj stav, keď povinnosť vykonávať prácu je pre zamestnanca nespravodlivá alebo sa vynucuje nátlakom. (z materiálu Kancelárie agenta pre zastupovanie SR v konaní pred Európskou komisiou pre ľudské práva, 1999/15) Je jasné, že v súvislosti so vznikom zamestnaneckých vzťahov v štátnej službe o takúto situáciu, aj na základe vyššie uvedeného, nejde.

Záver

Zamestnanecký vzťah v štátnej službe nemôže vzniknúť proti vôli občana, uchádzača o prijatie do štátnozamestnaneckého vzťahu, ale len s jeho súhlasom. Vydaniu rozhodnutia o prijatí do štátnej služby vždy predchádza žiadosť uchádzača o prijatie do tohto právneho vzťahu. Zamestnanecký vzťah v štátnej službe vzniká na základe rozhodnutia (individuálneho právneho aktu), ktoré predpokladá buď predchádzajúci súhlas alebo následný súhlasný prejav vôle zamestnanca, hoci aj konkludentným konaním. V zamestnaneckých vzťahoch spojených s výkonom štátnej služby ide o poverenie občana zo strany štátu výkonom určitých výsostných právomocí štátu, ktoré štátny zamestnanec uskutočňuje prostredníctvom výkonu štátnej služby na príslušnom služobnom mieste. Rovnako ako pracovnoprávne vzťahy v zmysle Zákonníka práce, aj zamestnanecké vzťahy spojené s výkonom štátnej služby predpokladajú súhlas zamestnanca so vznikom právneho vzťahu.

Literatúra

- [1] ČEBIŠOVÁ, T. 1981. *Socialistická státní služba*. Praha. 1981. s. 63.
- [2] DAVID, L. 1996. *Verejnoprávna zmluva a právomoc súdu*. Časopis pro právní vědu a praxi, č. 37. 1/1996.
- [3] FILO, J. a kol. 1981. *Československé pracovní právo*. Bratislava: Obzor Bratislava, 1981. s. 95.
- [4] ISERZON, E. 1966. *Prawo administracyjne*. Warsava. 1966. s. 29.
- [5] KÁLENSKÁ, M. 1994. *K právnímu postavení státních zaměstnanců*, Právní obzor. č. 2/1994. s. 166.
- [6] KÁLENSKÁ, M. *Pracovní poměry pracovníků státního aparátu a vedoucích pracovníků*. AUCI č. 4/1972. s. 322.
- [7] TOMEŠ, I. *Právní úprava služebních poměrů zaměstnanců státní správy*. Právo a zákonnost. č. 4/1991. s. 189.
- [8] KOSTEČKA, J. 1993. *K přípravě zákona o státní službě*. Právní praxe. č. 6/1993, s. 317 a nasl.
- [9] KUBICA, J. 1986. *Právní úprava služebního poměru*. 1986. s. 17.
- [10] KURIL, J. 2006. *Štátna služba*. Bratislava: Akadémia PZ, 2006. s. 106 a nasl.
- [11] STAROSCIÁK, J. 1976. *Otázky, teorie a praxe*. Praha: Ústav státní správy, 1976, s. 113.
- [12] ŠKULTÉTY, P. a kol. 1997. *Správní právo hmotné, všeobecná a osobitná část*. Bratislava: PF UK, 1997. s. 57.
- [13] TOMEK, P. 1989. *Právní povaha služebního poměru*, Právník. č. 9. 10/1989. s. 859.
- [14] TOMEK, P. 1989. *Právní povaha služebního poměru*. Právník. č. 9. 10/1989. s. 860.
- [15] Z materiálu Kancelárie agenta pre zastupovanie SR v konaní pred Európskou komisiou pre ľudské práva, Bratislava 1999.

Aktuálne otázky efektívnosti verejnej správy

Peter ŠKULTÉTY*

Actually question about effective public administration

Abstract

The article is focused on the organization of public administration. Author briefly analyzes the historical of the 1990. Basic of the article is devoted to the ESO and follow him to change public organization related to the rationalization and economy. We also point self-government. Self-government is one of other components that constitute public administration.

Keywords: public administration, local state administration, district offices, regional offices, self-government

JEL Classification: K39

Úvod

Verejná správa vo svojej vlastnej podstate predstavuje správu verejných záležitostí, ktorá sa realizuje ako prejav výkonnej moci v štáte. Pre túto výkonnú moc je charakteristické, že ide predovšetkým o verejnú moc, ktorou nedisponuje len štát, ale aj ďalšie neštátne subjekty, ktoré vykonávajú správu verejných záležitostí [1].

Verejná správa ako celok je charakterizovaná výraznou iniciátorskou činnosťou. Sústava verejnej správy je koncipovaná tak, aby sa využila nielen iniciatíva a aktivita jednotlivých orgánov verejnej správy, ale aj iniciatíva občanov. Z toho vyplýva, že fyzické, ako aj právnické osoby sú takmer v každodennom kontakte s jednotlivými orgánmi verejnej správy.

Teoretické skúmanie problematiky efektívnosti verejnej správy je doménou špeciálnej vednej disciplíny – správnej vedy. Základnou úlohou tejto vednej disciplíny je zabezpečovať racionálnu organizáciu správnych orgánov. Základným predpokladom pre napĺňanie efektívnosti sú racionalizačné opatrenia, ktoré sú východiskovým bodom ďalších racionalizačných možností, pričom toto úsilie môže mať rozličné ciele [2].

1. Prvým cieľom je zníženie súhrnu prostriedkov na vykonanie práce.
2. Druhým cieľom je skvalitnenie toho prvku, ktorý označuje verejnú správu za istú službu /správa má lepšie slúžiť fyzickým a právnickým osobám/.
3. Tretím cieľom je zvýšenie výkonnosti pracovníkov správnych orgánov a zlepšenie ich pracovných podmienok.

Možno teda povedať, že tieto základné postuláty, ktoré sme uviedli, by sa mali postupne premietat' do organizačnej štruktúry verejnej správy.

1 Organizácia miestnej štátnej správy

Pri vymedzení pojmu miestna štátna správa sa uplatňujú v odbornej literatúre dva prístupy:

- a) preferujúci ponímanie miestnej štátnej správy, ako sústavy miestnych orgánov štátnej správy,
- b) preferujúci ponímanie miestnej štátnej správy, ako určitej činnosti na časti územia.

* prof. JUDr. Peter Škultéty, DrSc., Katedra práva, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: peter.skultety@vsemvs.sk

Aktivity miestnych orgánov štátnej správy majú výkonný a nariadený charakter. Výkonný charakter sa prejavuje v tom že prostredníctvom tejto činnosti sa sústavne a nepretržite zabezpečuje realizácia a výkon zákonov a iných právnych predpisov na konkrétne prípady. Nariadený charakter štátnej správy sa prejavuje v tom, že prostredníctvom tejto činnosti príslušné orgány realizujú svoju právomoc najmä pri vydávaní tak všeobecne záväzných právnych predpisov, ako aj individuálnych správnych aktov /rozhodnutí/ [3].

Významným medzníkom miestnej štátnej správy sú politické a spoločenské zmeny v roku 1989. Zákom č. 472/1990 Zb. o organizácii miestnej štátnej správy boli konštituované okresné a obvodné úrady a zároveň zanikla štátna správa na úrovni krajov. Bolo vytvorených 38 okresných úradov a 121 obvodných úradov.

Zákom č. 222/ 1996 Z. z. sa opätovne zriadili krajské úrady a zrušili sa obvodné úrady. Bolo zriadených 8 krajov a 79 okresov. Krajské a okresné úrady mali postavenie integrovaného orgánu miestnej štátnej správy.

Od 1. januára 2004 v rámci miestnej štátnej správy podľa zákona č. 515/ 2003 Z. z. o krajských a obvodných úradoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov boli namiesto okresných úradov kreované obvodné úrady štátnej správy, a to v počte 50, krajské úrady štátnej správy zostali zachované v počte 8 ako druhostupňové správne orgány.

Obvodné úrady štátnej správy ako miestne orgány štátnej správy vykonávali pôsobnosť len v týchto oblastiach: vo veciach vnútornej správy, na úseku živnostenského podnikania, vo veciach civilnej ochrany a v oblasti riadenia štátu v krízových situáciách mimo času vojny a vojnového stavu.

Zároveň sa konštituovali viaceré špecializované miestne orgány štátnej správy, ktoré boli v podriadenosti príslušného ústredného orgánu štátnej správy,

Takáto štruktúra miestnej štátnej správy bola zložitá, administratívne náročná a nezodpovedala moderným požiadavkám efektívneho a racionálneho fungovania verejnej správy [4].

Na základe analýzy Ministerstva vnútra SR bol prijatý program ESO, /efektívna, spoľahlivá a otvorená štátna správa/, ktorý schválila Vláda SR v roku 2012. Jednoznačne boli stanovené požiadavky vykonania systémových zmien, ktoré majú prispieť k zvýšeniu efektivity, modernizácie a elektronizácie štátnej správy.

Zákom č. 345/ 2012 Z. z. došlo k zrušeniu viacerých špecializovaných miestnych orgánov štátnej správy. Zároveň bolo stanovené, že ich kompetencie prechádzajú na obvodné úrady. Následne bol prijatý zákon č. 180/2013 Z. z., ktorým sa zriaďujú okresné úrady ako integrované miestne orgány štátnej správy, ako aj došlo k zrušeniu doterajších špecializovaných obvodných úradov. Celkovo bolo zriadených 72 okresných úradov. Iba v hlavnom meste Slovenskej republiky a v Košiciach bolo ponechané po jednom okresnom úrade s územnou pôsobnosťou pre všetky okresy týchto miest. Došlo aj ku kategorizácii okresných úradov podľa úsekov, na ktorých vykonávajú štátnu správu. Postupne dochádza k vytváraniu tzv. kontaktných miest v rámci okresov, s cieľom priblížiť výkon správy k fyzickým a právnickým osobám.

Okresný úrad v sídle kraja vykonáva funkciu druhostupňového orgánu, a to aj vtedy, ak tento orgán rozhodol v prvom stupni za podmienky, že to ustanovuje osobitný zákon.

Riešenie danej problematiky je diskutabilné z pohľadu správneho poriadku, ktorý reglementuje postup pri vybavovaní riadneho opravného prostriedku, teda odvolania. Podľa dikcie príslušného ustanovenia, by odvolacím orgánom mal byť nariadený správny orgán, teda príslušný ústredný orgán štátnej správy [5].

Aj keď treba uviesť, že správny poriadok má formuláciu „ak osobitný zákon neustanovuje inak“ prikláňam sa k názorom viacerých odborníkov z oblasti správneho procesného práva, že dochádza k porušeniu devolutívneho účinku odvolania, ako aj nerešpektovania základných pravidiel správneho konania [6].

2 Územná samospráva

Na vymedzenie pojmu „samospráva“ existujú viaceré názory. V odbornej právnickej literatúre /napríklad Rakúsko, Nemecko, Holandsko/ sa územná samospráva vymedzuje ako verejná správa uskutočňovaná inými verejnoprávnymi subjektmi ako štátom. V tejto definícii ide o subjekty korporatívneho charakteru označované ako verejnoprávne korporácie. Obsahom teda je, že samospráva je odvodená od autonómneho postavenia verejnoprávných korporácií, a rovnako i ona predstavuje samotný druh spoločenského riadenia [7].

V podmienkach Slovenskej republiky je najväčším problémom reglementovania tzv. prenesenej štátnej správy. Z toho vyplýva, že právne normy musia pohotovo reagovať a dôsledne diferencovať tú skutočnosť, čo je výkonom samosprávy, a čo je výkonom štátnej správy v rámci kompetencií, ktoré obec má.

Predmetom oprávnenej kritiky je aj rozsah toho, čo je zahrnuté do prenesenej štátnej správy. Je nutné uviesť, že podstatná časť kompetencií, ktoré obce vykonávajú sú prenesenou štátnou správou, čo nepochybne vedie k úvahe, že sa minimalizujú oprávnenia obce v rámci tzv. originárnej právomoci obce. Pri prenesenej štátnej správe, je obec v podstate predĺženou rukou štátnej správy, čo v zásade spochybňuje základný postulát územnej samosprávy, že obyvatelia obce si spravujú svoje záležitosti samostatne.

Ďalším problémom územnej samosprávy je veľké množstvo malých obcí, čo neprispieva k efektívnemu fungovaniu samosprávy. Viac ako dvetisíc obcí má menej ako 1000 obyvateľov, nehovoriac o veľmi malých obciach, kde nie sú vytvorené predpoklady pre riadne fungovania a plnenie povinností, ktoré obci vyplývajú zo zákona o obecnom zriadení. Odporúčame v tejto súvislosti realizovanie procesu združovania obcí a vytváranie tzv. miestnych správnych jednotiek /municipalít/. Malá obec by pritom nezanikla, mala by svoju identitu, starostu, ale riešila by len základné kompetencie na zabezpečovanie chodu obce [8].

V praxi sa vyskytujú situácie, že v určitej obci nikto nemá záujem vykonávať funkciu starostu. Súčasná legislatíva túto situáciu nerieši vyčerpávajúcim spôsobom. Za takýto totiž nemožno považovať riešenie spočívajúce vo vyhlásení nových volieb, pretože toto nedáva odpoveď na otázku, kto má počas tohto obdobia a na základe akej právnej úpravy vykonávať funkciu starostu. Niektoré Ústavy v krajinách Európskej únie splnomocňujú výkonom funkcie až do dňa všeobecných volieb zastupiteľský zbor. V prípade neuskutočnenia sa volieb z dôvodu nedostatočného počtu kandidátov sa poverenie poslaneckého zboru predlžuje do dňa doplňovacích volieb. Poverenie starostu trvá do zvolania nového starostu [9].

3 Ľudský činiteľ – nevyhnutný faktor efektívnosti verejnej správy

Predpokladom efektívneho riadenia na všetkých stupňoch verejnej správy je komplexný prístup k využitiu ľudského činiteľa. V riadiacej práci štátneho aparátu je dôležité správne viesť ľudí, pracovné kolektívy a vykonávať zodpovednú personálnu politiku.

Prioritu tejto otázke treba venovať najmä z nasledovných dôvodov:

- a) verejní zamestnanci vykonávajú svoju činnosť vo verejnom záujme,
- b) v rozsahu svojich oprávnení a právomocí reprezentujú štát, môžu vystupovať a konať v jeho mene,
- c) vykonávajú prácu osobitného charakteru, riadia, rozhodujú, a pod.,
- d) verejná služba vyžaduje osobitné nároky na celú osobnosť verejného zamestnanca,
- e) niektoré povinnosti verejných zamestnancov pretrvávajú aj po skončení ich právneho vzťahu /zákonná povinnosť mlčanlivosti/.

V tejto súvislosti bude potrebné prijať nové právne predpisy na úseku štátnej, ako aj verejnej služby. Nie je možné, aby po každých voľbách dochádzalo k výmene pracovníkov vo verejnej správe v riadiacich funkciách. Treba jednoznačne stanoviť, ktoré funkcie budú obsadzované na základe výsledkov volieb.

Nemožno v tejto súvislosti opomenúť ani stručný pohľad na výberové konania na riadiace funkcie. Objavujú sa názory, že v niektorých prípadoch, ide o subjektívny prístup výberových komisií v rámci konkurzných konaní na jednotlivé funkčné miesta [10].

Negatívne sa to prejavuje v tom, že na rozdiel od väčšiny európskych demokratických krajín v našich podmienkach nemáme k dispozícii exaktné a komplexné profesiogramy pre rozhodujúce riadiace zložky verejnej správy. Nemálo problémov vzniká aj z toho, že pojem „profesiogram“ nie je dostatočne známy a ani všeobecne rozpracovaný. Nazdávame sa, že zjednotenie názorov na profesiogramy treba chápať v tom najvšeobecnejšom zmysle ako výsledok presnej analýzy organizačného článku toho-ktorého organizačného článku orgánu verejnej správy, ktorý v písomnej podobe zahŕňa závažné úlohy, právomoc a zodpovednosť riadiaceho pracovníka a jeho začlenenie do riadiacej štruktúry. Profesiogram je predovšetkým profil osobnosti riadiaceho pracovníka, zostavený na základe súhrnného hodnotenia, ktorý slúži ako podklad na určenie predpokladov a požadovaných schopností na zastávanie riadiacej funkcie.

Záver

Z navrhovaných riešení, ktoré predkladáme v predmetom príspevku v rámci jednotlivých zložiek verejnej správy a to štátnej správy a samosprávy, rozhodujúcu úlohu bude plniť vždy personálny prvok v jednotlivých zložkách organizačnej štruktúry verejnej správy.

V tejto súvislosti si treba uvedomiť a akcentovať praktickú, teoretickú i metodologickú pripravenosť na to, aby sa dalo hovoriť o úsilí zvyšovania efektívnosti verejnej správy. Predpokladom je:

- a) dostatočná znalosť celej sústavy verejnej správy ako uceleného systému,
- b) poznanie skutočného stavu a priebehu rozhodujúcich funkčných procesov verejnej správy,
- c) znalosť funkčných systémových väzieb verejnej správy v celom spoločenskom systéme,
- d) dostatok objektívnych kritérií na racionálnu tvorbu organizačnej štruktúry verejnej správy ako celku a jej jednotlivých orgánov, ako aj na racionálne postupy pri výkone ich funkcií.

Literatúra

- [1] ŠKULTÉTY, P. - KAŠŠÁK, R. 2014. *Správne právo hmotné*. Bratislava: Veda, 2014, s. 42 – 53. ISBN 978-80-224-1376-3.
- [2] PRÚCHA, P. 2003. *Vybrané kapitoly správni vedy*. Brno: Masaryková univerzita, 2003, s. 10. ISBN 978-80-7160-327-6.
- [3] ŠKULTÉTY, P. 2009. *Správne právo /všeobecná časť/*. Bratislava: Heuréka, 2009, s. 30 – 34. ISBN 978-80-89122-60-8.
- [4] ŠKULTÉTY, P. 2001. *Základy miestnej správy*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2001, s. 65 – 80. ISBN 978-80-244-2663-1.
- [5] SOBIHARD, J. 2014. *Racionalizácia verejnej správy*. Bratislava: APZSR, 2014, s. 175. ISBN 978-80-8054-605-2.
- [6] HAŠANOVÁ, J. *Preskúmanie rozhodnutí okresných úradov*. Bratislava: PPZSR, ISBN 978-80-8054-605-2.
- [7] ŠKULTÉTY, P. 2012. *Územná samospráva v procese reformy verejnej správy*. Bratislava: PFUK, 2012, s. 164 – 166. ISBN 978-80-7160-327-6.
- [8] NIŽŇANSKÝ, V. - CIBÁKOVÁ, V. - HAMALOVÁ, M. 2014. *Tretia etapa decentralizácie verejnej správy*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2014, 224 s. ISBN 978-80-8168-138-7.
- [9] PALÚŠ, I. - HENCOVSKÁ M. 2013. *Viazanosť verejnej správy zákonmi*. Košice: UPJŠ, 2013, ISBN 978-80-89496-10-5.
- [10] KRÁLIK, J. 2014. *Model hodnotenia kvality vo verejnej správe*. Bratislava: APZSR, 2014, s. 95 – 104. ISBN 978-80-8054-605-2.

Finančná kondícia a veľkosť obce ako dopad decentralizácie¹

Elena ŽÁRSKA*

Financial condition and size of the municipality as an impact of decentralization

Abstract

Financial condition is a financial category of the municipality representing the state, and level at which it is able to generate income and expenditure corresponding to the needs of ordinary performance and municipality development strategy. Financial condition is determined by factors of external and internal environment of the municipality. The external conditions include the level and status of decentralization, to what extent the competencies have transferred to municipalities and how the funding model is covered. The paper analyzes and evaluates financial condition of the municipalities in Slovakia in terms of development, based on capital income and expenditures, including debt financing for the period 2005-2012 according to different size categories of municipalities, as a demonstration model of decentralization.

Keywords: *financial condition of the municipality, capital revenues and expenditures, debt financing*

JEL Classification: G01, H63, H75

Úvod

Finančná kondícia je relatívne nová finančná kategória obce, ktorá predstavuje stav, resp. situáciu vo finančnom hospodárení obce, pri ktorom je schopná financovať svoje potreby bežného výkonu a rozvojovej stratégie obce z hľadiska udržateľnosti rozvoja, stability vývoja základných finančných ukazovateľov a dlhovej schopnosti. Jedným z procesov, ktorý podmieňuje tento stav je decentralizácia, pretože tá stanovila kompetencie obciam a aj finančné toky, teda model financovania týchto kompetencií. Cieľom príspevku je analyzovať dopad finančnej decentralizácie na finančnú kondíciu obcí SR v časovom rade rokov 2005 až 2012 pre generovanie svojho ďalšieho rozvoja a zhodnotenie podľa jednotlivých veľkostných skupín obcí.

1 Finančná kondícia obce a dopad decentralizácie

Financovanie obcí a ich finančná kondícia je podmienená procesom a výsledkom decentralizácie, ktorému v slovenských podmienkach zodpovedá model financovania prijatý a účinný od roku 2005. Prečo je tomu tak? Rozhodujúcim príjmom rozpočtov obcí sú daňové príjmy – daň z príjmov fyzických osôb a miestne dane. Najvýnosnejšou daňou je daň z príjmov FO, ktorá ako podielová daň sa rozdeľuje medzi štát, VÚC a obce, pričom do obcí je rozdeľovaná na základe kritérií, ktoré sú odvodené od počtu obyvateľov, počtu žiakov školských zariadení a základných umeleckých škôl a počtu obyvateľov nad 62 rokov s použitím dvoch koeficientov – veľkostné kategórie obce a nadmorskej výšky stredu obce. Rešpektovanie veľkosti obce cez uvedený koeficient rešpektuje rôzne nároky na vybavenosť a poskytované služby väčších obcí a miest, no súčasne je treba uviesť, že na obce boli decentralizované rovnaké kompetencie bez rozdielu vo veľkosti obcí.

Je teda zrejmé, že v plnení povinností voči obyvateľom majú obce pred zákonom rovnaké postavenie, no model financovania prideluje menším obciam menší objem prostriedkov na jedného obyvateľa. Generovať dostatočný objem finančných prostriedkov na zabezpečovanie svojho výkonu sa javí zložitejšie, aj keď pre menší počet obyvateľov. Rovnako sa to prejavuje aj v objemoch majetku,

¹ Príspevok vznikol ako súčasť riešeného projektu VEGA č. 1/0965/15 „Manažment výkonnosti v miestnej samospráve a jeho aplikácia vo vybraných obciach na Slovensku“. Doba riešenia 2015-2017

* prof. Ing. Elena Žárska, CSc., Ekonomická univerzita, Národohospodárska fakulta, Katedra verejnej správy a regionálneho rozvoja, Dolnozemská cesta 1, 852 32 Bratislava, e-mail: elena.zarska@euba.sk

ktoré majú k dispozícii, lebo s kompetenciami išiel aj majetok. To zohráva význam nielen pri jeho využívaní na samosprávne účely, ale aj pri zhodnocovaní prenájmom alebo vložení do obchodných spoločností a tiež pri jeho predaji a ručením za úvery. Predajom vytvárajú menšie obce menšie kapitálové príjmy a môžu prijímať nižšie úvery vzhľadom na veľkosť záruky, čo ešte zvyrazňuje nižšia schopnosť splácať dlhovú službu pri celkovo nižších vlastných príjmoch.

Toto sú východiská pre hodnotenie ich schopnosti zabezpečiť udržateľný rozvoj nielen udržateľnosťou existujúceho stavu, ale aj reagovať na rastúce potreby obyvateľov a realizovať rozvoj investičnou činnosťou.

Pri skúmaní finančnej kondície z pohľadu schopnosti generovať svoj rozvoj sú dôležitou kategóriou kapitálové príjmy na strane tvorby prostriedkov a kapitálové výdavky na strane krytia investičných projektov. Financovanie kapitálových investícií je však možné aj na základe získania prostriedkov z grantov a úverov. Uvedená analýza je realizovaná na základe ukazovateľov absolútnych hodnôt na jedného obyvateľa a priemerovaných hodnôt na základe chronologického priemeru v časovom rade rokov 2005 až 2012. Pre hodnotenie dopadu decentralizácie vo vzťahu k veľkosti obce je analýza uskutočnená podľa 12 veľkostných kategórií obcí, ktoré sleduje Štatistický úrad SR. Pre vyhodnotenie a formuláciu záverov boli tieto kategórie kumulované na štyri veľkostné skupiny obcí, čím sa zvýšila čiastočne aj prehľadnosť výsledkov.

2 Udržateľnosť rozvoja a veľkosť obce v kapitálových príjmoch

Udržateľnosť rozvoja sa odvíja od schopnosti vytvárať dostatočné príjmy nielen na bežný výkon, ale aj na investičné aktivity. Zmysel analýzy spočíva v štruktúre kapitálových príjmov, pretože v rozpočtoch obcí predstavujú tú časť finančných prostriedkov, ktoré sú určené na investičnú (rozvojovú) činnosť. Analýza je zameraná na to, ako sa tieto príjmy vyvíjali v jednotlivých kategóriách obcí a vzájomným porovnaním identifikovať, ktorá kategória dosiahla v priemere najpriaznivejšie hodnoty. Pre porovnateľnosť údajov je použitý ukazovateľ prepočítaný na jedného obyvateľa príslušnej veľkostnej skupiny obcí.

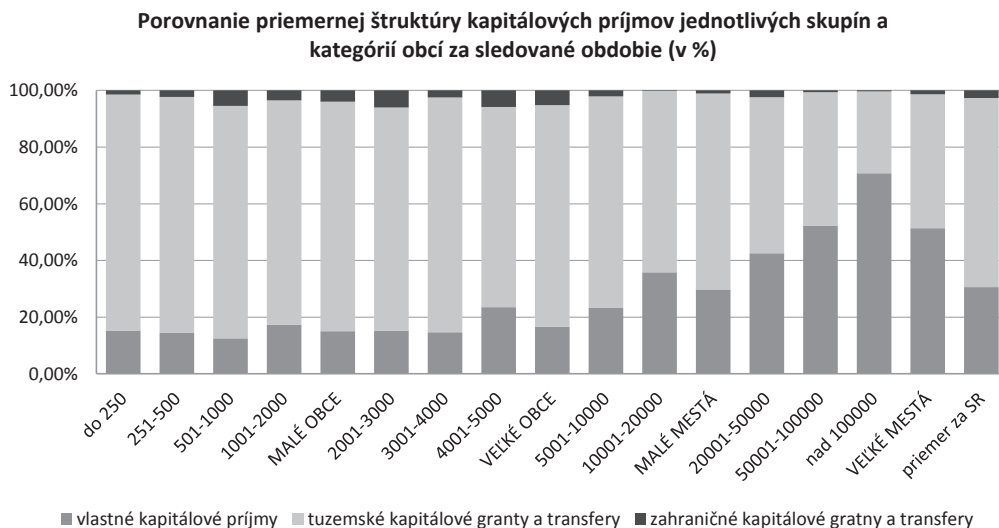
Tab. 1 Kapitálové príjmy na jedného obyvateľa podľa veľkostných skupín a kategórií obcí v sledovanom období

Kapitálové príjmy na jedného obyvateľa podľa veľkostných skupín a kategórií obcí v sledovanom období (v €)									
Rok →	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Chronologický priemer
Veľkostné skupiny obcí ↓									
do 250	44,79	61,32	69,37	85,77	65,65	106,98	94,19	48,34	75,69
251 – 500	49,19	58,22	74,55	87,53	60,18	132,39	159,46	115,66	93,54
501 – 1000	90,93	93,52	81,43	88,48	77,58	128,61	162,88	109,38	104,67
1001 – 2000	45,70	61,24	76,25	87,17	76,49	126,07	141,97	109,66	92,41
MALE OBCE	61,19	71,57	77,37	87,59	74,00	126,88	149,00	107,43	95,82
2001 – 3000	53,26	53,78	64,88	62,81	94,02	133,34	199,92	124,27	99,65
3001 – 4000	45,09	70,60	56,44	44,84	100,78	129,94	167,07	124,64	93,51
4001 – 5000	39,30	76,74	106,57	90,54	71,53	128,09	173,77	134,45	104,87
VELKE OBCE	48,09	63,20	71,43	62,85	91,65	131,40	185,16	126,26	98,98
5001 – 10000	46,27	66,49	83,77	79,89	119,12	141,62	202,01	151,63	113,12
10001 – 20000	60,08	117,12	109,54	90,90	93,42	140,11	124,76	103,58	108,24
MALE MESTA	53,72	93,95	97,73	85,67	105,35	140,82	161,24	126,48	110,69
20001 – 50000	49,68	73,67	48,90	96,56	52,24	91,96	89,60	87,10	74,47
50001 – 100000	224,69	131,83	92,71	82,99	44,02	52,11	47,15	39,05	83,24
nad 100000	69,27	78,58	78,86	119,26	33,59	121,57	36,27	48,50	75,29
VELKE MESTA	107,89	92,50	71,19	99,57	44,02	89,39	60,34	61,91	77,41
priemer za SR	76,81	82,15	77,22	88,49	33,59	115,05	121,54	95,48	91,47

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov poskytnutých DATACENTROM

Vývoj kapitálových príjmov podľa sledovaných kategórií obcí bol odlišný. Najpriaznivejšie hodnoty dosiahli v sledovanom období obce kategórie malých miest. Ich priemerná výška kapitálových príjmov na 1 obyvateľa v rokoch 2005 až 2012 sa pohybovala na úrovni 110 eur a medziročne zaznamenala 13% prírastky. Tento stav je prejavom štruktúry kapitálových príjmov, ktorá bola v porovnaní s ostatnými kategóriami obcí najvyváženejšia – necelých 30% príjmov získavali vlastnou činnosťou, 69% dostávali prostredníctvom tuzemských kapitálových grantov a transferov a iba 1% tvorili zahraničné kapitálové granty a transfery (obr. 1). Najnižšiu tvorbu kapitálových príjmov majú veľké mestá, čo sa premieta aj do kapitálových výdavkov, treba si však uvedomiť, že ide o hodnoty na jedného obyvateľa, čo znamená, že generujú podstatne vyššie objemy celkových kapitálových príjmov. To im umožňuje realizovať aj väčšie investičné akcie merané kapitálovými výdavkami. Tabuľka ponúka ešte jednu zaujímavú reláciu – v roku 2009 mali všetky kategórie obcí, okrem kategórie veľké obce, najnižšiu tvorbu kapitálových príjmov na jedného obyvateľa, resp. pokles príjmov. Bol to prvý rok finančnej krízy, no podľa údajov tabuľky 2 kapitálové výdavky rástli, čo znamená, že sa využívali granty a úvery na tento rast.

Graf 1 Porovnanie priemernej štruktúry kapitálových príjmov jednotlivých skupín a kategórií obcí za sledované obdobie



Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov poskytnutých DATACENTROM

3 Udržateľnosť rozvoja a veľkosť obce v kapitálových výdavkoch

Analýza kapitálových výdavkov umožňuje identifikovať, koľko finančných prostriedkov obce vynaložia na investičnú činnosť. Údaje zároveň umožňujú sledovať, ako sa tieto výdavky vyvíjali v jednotlivých kategóriách obcí a vzájomným porovnaním zistiť, ktorá kategória dosiahla najpriaznivejšie hodnoty. Pre porovnateľnosť údajov sú opäť použité ukazovatele prepočítané na jedného obyvateľa príslušnej veľkostnej skupiny obcí.

Tab. 2 Kapitálové výdavky na jedného obyvateľa veľkostných skupín a kategórií obcí v sledovanom období

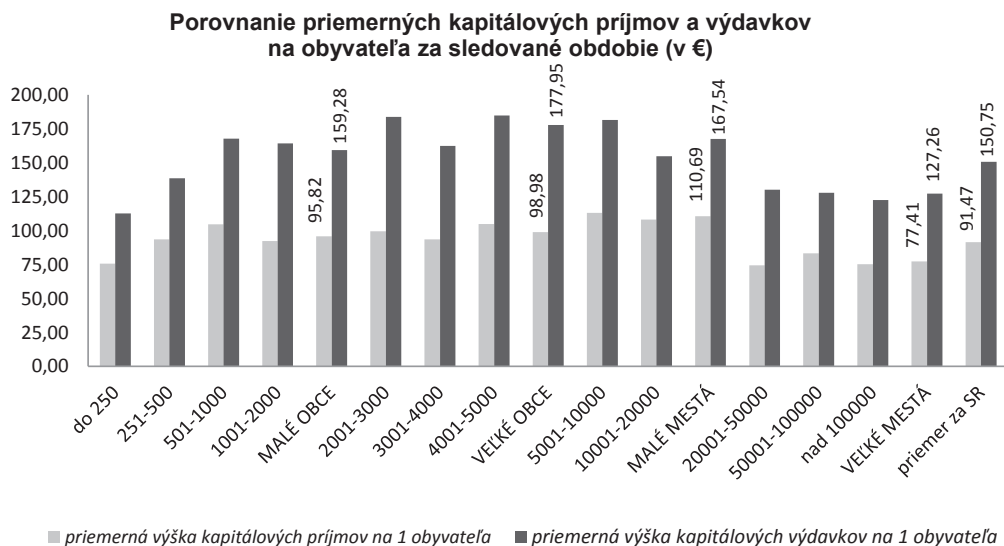
Kapitálové výdavky na jedného obyvateľa veľkostných skupín a kategórií obcí v sledovanom období (v €)									
Rok → Veľkostné skupiny obcí ↓	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Chronolo- gický prie- mer
do 250	81,76	89,17	104,82	113,60	101,03	210,01	93,39	73,05	112,78
251 – 500	78,26	100,74	107,08	111,41	107,93	287,57	144,71	143,34	138,61
501 – 1000	126,22	137,36	154,33	138,38	144,52	301,98	167,22	134,51	167,74
1001 – 2000	95,69	133,05	139,45	163,41	169,38	230,26	196,24	141,77	164,36
MALÉ OBCE	102,61	127,61	137,97	145,22	149,11	261,14	174,49	136,28	159,28
2001 – 3000	98,94	138,50	140,37	147,21	208,27	227,28	291,24	168,62	183,81
3001 – 4000	94,56	137,43	132,68	119,30	173,11	219,86	228,98	157,41	162,48
4001 – 5000	92,54	145,06	161,19	167,86	162,73	232,17	295,69	166,39	184,88
VEĽKÉ OBCE	96,40	139,60	142,70	143,08	189,66	226,09	273,88	164,83	177,95
5001 – 10000	88,55	143,50	152,18	159,86	197,76	216,30	264,52	186,23	181,64
10001 – 20000	88,26	159,93	169,86	121,62	170,83	197,07	156,40	127,35	154,79
MALÉ MESTÁ	88,39	152,41	161,76	139,80	183,33	206,13	207,46	155,41	167,54
20001 – 50000	94,68	123,26	109,65	148,55	138,90	164,27	126,64	106,50	130,27
50001 – 100000	231,78	194,49	127,23	129,51	113,49	120,53	63,10	61,42	127,85
nad 100000	131,75	151,66	66,02	138,55	187,17	164,69	50,34	68,72	122,67
VEĽKÉ MESTÁ	146,97	153,23	101,38	139,79	146,36	151,44	83,95	82,37	127,26
priemer za SR	117,21	143,34	127,83	141,92	159,27	204,24	158,82	122,50	150,75

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov poskytnutých DATACENTROM

Napriek rozdielnemu vývoju kapitálových výdavkov vo všetkých sledovaných kategóriách obcí, zaznamenali všetky obce pozitívne trendy v znižujúcich sa rozdieloch medzi rastom kapitálových príjmov a výdavkov. Najpriaznivejšie tendencie v porovnaní priemerných prírastkov kapitálových príjmov a výdavkov dosiahli obce v kategórii veľké obce, keďže každý rok sa im podarilo získať o 7% viac kapitálových príjmov ako minúť vo výdavkoch. Tie obce boli aj najviac investujúcimi obcami, keďže v priemere za každý rok dali na svoj rozvoj okolo 178 eur (v prepočte na jedného obyvateľa).

Dôležitým poznatkom porovnávania medzi jednotlivými kategóriami obcí je skutočnosť, že malé mestá financovali svoj rozvoj vo väčšej miere prostredníctvom navýšenia svojho dlhu oproti ostatným kategóriám obcí, ktoré ho vo väčšej miere financovali prostredníctvom svojich rezerv (tab. 3).

Graf 2 Porovnanie priemerných kapitálových príjmov a výdavkov na obyvateľa za sledované obdobie



Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov poskytnutých DATACENTROM

Vykryť nesúlad medzi kapitálovými príjmami a výdavkami môžu obce viacerými spôsobmi: využitím vlastných rezerv v bežných rozpočtoch, z uložených finančných prostriedkov a získavaním grantov, resp. prijímaním úverov. Dostupné údaje neumožnili uskutočniť vyčerpávajúcu analýzu štruktúry kapitálových výdavkov. Určitú koreláciu možno predpokladať medzi kapitálovými výdavkami a vývojom celkového dlhu.

Tab. 3 Celkový dlh na jedného obyvateľa veľkostných skupín a kategórií obce

Celkový dlh na jedného obyvateľa veľkostných skupín a kategórií obce (v €)					
Veľkostná skupina obcí	Rok				
	2008	2009	2010	2011	2012
do 250	25,51	19,35	86,03	46,53	34,93
251-500	32,19	31,43	143,47	79,84	57,92
501-1000	48,51	40,39	136,72	91,08	58,43
1001-2000	64,81	56,9	95,18	83,85	63,71
MALÉ OBCE	52,81	46	115,35	83,86	59,77
2001-3000	69,56	73,25	77,13	79,65	60,52
3001-4000	76,14	59,48	76,05	76,81	55,23
4001-5000	72,22	63,19	82,65	107,57	78,68
VEĽKÉ OBCE	71,94	67,44	77,85	84,31	62,27
5001-10000	72,11	79,13	104,67	112,65	86,38
10001-20000	80,23	101,93	129,86	126,16	108,57
MALÉ MESTÁ	76,37	91,35	117,99	119,78	98
20001-50000	89,21	107,5	131,32	127,15	118,95
50001-100000	225,33	244,76	249,21	197,54	189,04
nad 100000	459,32	269,8	269,17	270,11	253,23
VEĽKÉ MESTÁ	244,39	198,67	209,24	192,75	180,24
Spolu za SR	134,95	116,37	147,14	132,22	113,18

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov poskytnutých DATACENTROM

Pozn.: Vývoj dlhu podľa veľkostných kategórií za roky 2005 až 2007 neboli k dispozícii - nesledoval sa.

Na základe porovnania priemerných prírastkov oboch skúmaných veličín (kapitálových výdavkov a celkového dlhu) možno konštatovať, že v kategórii malé mestá boli investície do rozvoja v podobe prírastkov kapitálových výdavkov vo väčšej miere hrazené finančnými výpomocami alebo úvermi, ako tomu bolo v ostatných sledovaných skupinách. Tento záver vychádza z relácie medzi kapitálovými výdavkami a celkovým dlhom – pri každoročnom raste kapitálových výdavkov zároveň rástol aj celkový dlh. V kategóriách malé obce a veľké obce je viditeľný rast výdavkoch na rozvoj sprevádzaný poklesom celkového dlhu. To evokuje konštatovanie, že tieto kategórie obcí vo väčšej miere financovali svoj rozvoj prostredníctvom svojich rezerv.

Dosiahnuté výsledky umožňujú formulovať niekoľko záverov vo vzťahu skúmaného problému, ktoré sa rôzne premietli v jednotlivých veľkostných skupinách:

1. Kapitálové príjmy rástli rýchlejšie oproti kapitálovým výdavkom vo všetkých kategóriách obcí, respektíve v kategórii veľkých miest klesali príjmy pomalšie ako výdavky.
2. Najvyváženejšiu štruktúru kapitálových príjmov mali malé mestá.
3. Najviac kapitálových výdavkov vynaložili veľké obce, no zároveň dosiahli najpriaznivejšie tendencie v porovnaní priemerných prírastkov kapitálových príjmov a výdavkov – ročne získali o 7% viac kapitálových príjmov ako minuli vo výdavkoch. Boli súčasne najviac investujúcimi obcami - v priemere za každý rok dali na svoj rozvoj okolo 178 eur na obyvateľa.
4. Pri porovnaní priemerného rastu investičných výdavkov s rastom celkového dlhu malé mestá financovali svoj rozvoj vo väčšej miere prostredníctvom navýšenia svojho dlhu oproti ostatným kategóriám obcí.

Uvedené skutočnosti vedú k záveru, že najpriaznivejšiu finančnú kondíciu generovať svoj rozvoj mali veľké obce, i keď nemali takú priaznivú štruktúru kapitálových príjmov ako malé mestá, no dokázali tvoriť najväčší objem kapitálových výdavkov na jedného obyvateľa pri klesajúcom dlhu celkom.

Záver

Hodnotenie finančnej kondície obce má dva základné rozmery: na jednej strane existujúci stav determinuje potrebu prijímania a realizovania takých finančných politík obce (príjmovej, daňovej, grantovej, úverovej, výdavkovej, investičnej apod.), ktoré v danom období zabezpečia optimálny objem finančných prostriedkov na krytie bežného výkonu obce a súčasne dovoľujú realizovať aj žiaduci rozvoj obce. Súčasne to má aj spätnú väzbu, t. j., že hodnotenie finančnej kondície pomáha vyhodnotiť účinnosť týchto politík obcí na udržanie a zlepšenie finančnej situácie. Prijatie vhodných politík umožňuje (čiastočne) eliminovať limitujúce faktory, ku ktorým patrí veľkosť obce a model financovania ako výsledok decentralizácie. Výsledky analýzy však dokumentujú aj ďalšiu skutočnosť, že celková finančná kondícia je determinovaná aj ďalšími vonkajšími javmi – a to konkrétne dopadmi finančnej krízy, kedy všetky obce okrem kategórie veľké mestá, v roku 2010 vygenerovali najväčší objem dlhu ako kompenzáciu nedostatku finančných prostriedkov, čo sa preniesie aj do ďalších rokov a bude takto ovplyvňovať kondíciu vo financiách v slede ďalších rokov. Dôležité však je, či dnešné dlhové zaťaženie sa pretvorí do rastúceho majetku a pokrytia nových (kvalitnejších) služieb, ktoré v budúcnosti budú prínosom, resp. nebudú vyžadovať zvýšenú tvorbu kapitálových príjmov a výdavkov.

Literatúra

- [1] PEKOVÁ, J. 2011. *Finance územní samosprávy*. Praha: Wolters Kluwer, 2011. ISBN978-80-7357-614-1.
- [2] RAFAJ, O. 2014. *Optimálny model financovania obcí pre udržateľný rozvoj*. Bratislava: Národohospodárska fakulta, 2014. diplomová práca.
- [3] ŽÁRSKA, E. a kol. 2007. *Komunálna ekonomika a politika*. Bratislava: Ekonóm, 2007. ISBN 978-80-225-2293-9.

- [4] ŽÁRSKA, E. – KOZOVSKÝ, D. 2008. *Teoretické a praktické aspekty fiškálnej decentralizácie*. Bratislava: Ekonóm, 2008. ISBN 978-80-225-2466-7.
- [5] Rozpočty obcí podľa veľkostných skupín obcí SR za roky 2005 - 2012. Datacentrum.
- [6] Štátne záverečné účty SR za roky 2005-2012. Datacentrum.

Corruption and Decentralization: an empirical analysis in Slovakia

Pietro Andrea PODDA* - Milena MAJOROŠOVÁ**

Abstract

This paper is focused on a study of the consequences that the process of Decentralization has on the patterns of Corruption in a specific country, Slovakia. According to the existing literature, effects may be bi-directional as the actual result depends on a set of locally-embedded factors which renders each single case a specific one. We have opted for a country-study, which allows a better understanding of the specific context where the specific consequences arise. The repercussions of Decentralization on Corruption are highly context-specific and a cross-country analysis would hardly account for them. Our study is focused on Slovakia, a former Socialist economy nowadays integrated within the European Union. Slovakia allows also following a specific perspective so far little expounded in the literature. There are contributions suggesting that the effects of Decentralization lead to a reduction of Corruption in institutionally developed countries and an increase in institutionally under-developed countries. Nevertheless, scant evidence is offered about countries engaged in their way to full institutional development, Slovakia is one of these. The authors of this paper have run an empirical investigation, reconstructing the experience of the actors and their impressions/opinions regarding the phenomenon investigated. A set of qualitative interviews has been arranged to obtain empirical evidence. The evidence collected suggests that the process of Decentralization does not alter the patterns and mechanisms of Corruption in Slovakia. Our paper contributes to the existing literature, studying Corruption in a middle way institutionally developed country and investigating whether Decentralization alter the relevant mechanisms.

Keywords: decentralization, corruption, public administration

JEL Classification: H7

Introduction

This paper studies the consequences that the process of Decentralization in Slovakia has on the patterns of Corruption in the country. In particular, the authors are studying whether and, eventually, how the process of Decentralization is changing the mechanisms, behavior of actors involved and general perceptions of constraints and opportunities that the phenomenon of Decentralization poses to all parties engaged with activities which are classifiable as Corruption (abuse of entrusted power for personal gain). There are already a number of studies which have discussed the topic, discovering that the elements which are relevant to the outcome of Decentralization are multi-faceted and their actual inter-action underpins the final consequences on Corruption. (Shleifer and Vishny, 1993; Weingast, 1995; Besley and Case, 1995; Bardhan, 1997; Goldsmith, 1999; Fisman and Gatti 2002; Manzetti and Wilson, 2007; Enikolopov and Zhuravskaya, 2007) however there is room for further investigations on this issue. The authors of this paper have decided to opt for a country-study and focus on Slovakia for reasons which are explained below. Our aim is to provide empirical evidence related to the importance of factors which the theoretical literature so far developed considers to be relevant.

Slovakia belongs to the group of those former Socialist country (when it was part of the then dissolved Czechoslovakia) and afterwards former transitional economies. The country is nowadays a member of the European Union and works as a market-economy, however in the last decades it has gone through a major process of institutional transformation in order to convert its political and

* Pietro Andrea Podda, PhD, Anglo American University, School of Humanities and Social Sciences, Letenská 120/5, 118 00 Praha, Česká republika, e-mail: pierandrea73@hotmail.com

** Milena Majorošová, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: milena.majorošová@vsemvs.sk

economic environment from a Socialist-led planned economy to a democratic market-economy. Its progress has been recognized and Slovakia has entered the European Union in 2004. As part of its own administrative renovation, the country has started a process of Decentralization which has been going on since 2000. Our study is supposed to allow collecting empirical evidence related to specific theoretical arguments in the area.

Our choice to run a country study is motivated by a specific reason: the effects of Decentralization on Corruption are highly context-specific. The consequences that the process of Decentralization has on the whole set of patterns related to Corruption are actually not determinable a priori and depend on a lot of factors which are specific to the environment considered and embedded within its culture and history (Bardhan and Mookherjee, 2000). Hence, in order to gain an understanding of the various complexities of the phenomenon, it is useful to conduct in-depth research into some specific realities, so to account for all those locally-embedded characteristics which influence the effect of Decentralization in the patterns of Corruption. Available cross-country analysis has come up with contradictory results because it fails to account for those complex mechanisms underpinning the researched effect. This is because, as said, these effects are highly context-specific and are hardly capturable by pooling a set of countries together. Indeed, a country-study allows a deeper analysis of specific factors which have an impact as for the determination of Corruption' patterns. This is because it becomes possible to better appreciate the whole context where these effects arise. In particular, a country- study allows to better understand how various factors interact in a given historical, political and socio-economic reality [Bryman, 2012].

As for the choice of the specific country, a study on the Slovak case allows to consider a specific perspective so far little expounded in the literature. Some studies have pointed that the effect of Decentralization on Corruption depends, among other factors, also on the level of institutional development of a specific country. As North (1990) highlights, Decentralization leads to a decrease in the level of Corruption in those countries where Institutions (formal rules and informal norms) are already sufficiently developed, whereas it has the opposite effect in case the institutional environment is overall under-developed. Slovakia is actually a country supposed to lie on a middle-way towards institutional development, as the pages below will discuss. Therefore, our study is also expected to investigate the topic in an environment like that of Slovakia (which presents its institutional challenges, but which still does not lie at a level of institutional under-development like many countries in Africa or Asia). Are Slovak Institutions, despite their shortcomings, already sufficiently developed so that Decentralization entails a curb on Corruption? Or, indeed, also a country on the middle-way trajectory towards institutional development is still doomed to experience a rise in the level of Corruption following Decentralization? This appears as a perspective worthy of being followed and is supposed to lead to an increase of our knowledge on the topic.

Our methodology is based on semi-structured interviews with citizens used to interact with the public administration [Bryman, 2012]. We collect their reconstructions of the phenomenon. We are studying and their views. We believe that qualitative methods of investigation are suitable in this case, because of the need to reconstruct details and mechanisms of interaction rather than testing hypothesis on effects which are often bi-directional.

Overall, our paper contributes to existing knowledge because it brings empirical evidence to existing theoretical thoughts according to the perspective highlighted in the paragraph above. This appears of importance because, as said, on the one side the current theoretical literature considers that the effects of Decentralization on Corruption depends on the level of institutional development of the country, however on the other side there has been scant or no analysis of moderately inefficient institutional environments. The paper is structured in the following way. The next section provides a critical review of the literature, whereas the third section discusses the methodology. Discussion of results and Conclusion follow.

1 Review of the Literature

Corruption is defined as the abuse of entrusted power for personal gain. It may involve public officials as well as private agents as recipients of gifts or bribes in exchange of illegal favors to the benefit of another party [Shleifer and Vishy, 1993]. The recipient of the bribe can also be a private agent, namely an employee working for a company who accepts a reward in exchange for facilitating a certain transaction (i.e. a bank manager who accepts a bribe from a client who obtains a mortgage). However, in our study, consistently with the bulk of the literature, we will limit the focus to those episodes when the abuser is a public official. Corruption can take two main forms: Administrative Corruption and State Capture [Kaufmann et. al., 2000]. The former is characterized by bribes paid to public officials who, in turn, will facilitate certain administrative practices (i.e. awarding an authorization, issuing a document), whereas the latter is a practice when top policy-makers sell their votes to large private companies. It appears of importance to specify that the donor of the bribe may be actively engaged in the process, thus 1) proposing him/herself to bribe in order to solve a certain issue, or 2) anyway the donor may be well disposed towards accepting a bribe' request. In this latter case, often, the donor aims at receiving an illicit advantage (i.e. unfairly winning a tender competition). In other occasions, the donor of the bribe may have little choice but to accept to pay an illegal amount of money in order to be allowed to operate safely. Sometimes, corrupted public officials do not even receive directly a sum of money or a tangible good for themselves or their families. This is because accrued advantages may be more sophisticated and harder to recognize (i.e. an appointment at the end of the political mandate).

Corruption is often represented as a social problem, an invisible tax which distorts merits, discourages commitment to productivity, lead to inefficient distribution of resources, prevents the emergence of a culture based on respect of rules and entails a vicious circle causing economic slowdown [Habib and Zuravicky, 2001; Rose Ackermann, 2006]. Other authors [Podda and Tsagdis, 2006] highlight, that Corruption can somehow facilitate transactions, because "greasing wheels" may be an efficient way to overcome bureaucratic hurdles. This view has enjoyed its own popularity, even if nowadays most of empirical studies suggest that Corruption prevents economic development. Still, one point against the advantage that Corruption may have is that those rent-seekers benefiting from the bribe-market are likely to block the removal of those very bureaucratic hurdles bribes help to overcome.

In turn, in this paper, we define Decentralization as the transfer of specific powers from the central authority to regional or local agencies. Decentralization generally means the transfer of public authority and responsibility for the performance of public functions from central government to regional, local, quasi-independent state established organizations or to the private sphere.

We encompass with this term also terms like Devolution or Federalization, despite the terms are not exactly inter-changeable. Decentralization may take various forms and we can only provide an indicative and absolutely non-comprehensive list of them. A central authority may decentralize/ delegate legislative or administrative powers in various fields (i.e. fiscal, educational, commercial, implementation of infrastructural projects). Regional/local authorities may be awarded a budget from the central governments or they may be recognized an autonomous capacity to raise resources. Regional or local representatives may be appointed by central agents or being elected through regional/local elections. Definitely, there can be many types of Decentralization, as each particular country follows its own strategy and devises idiosyncratic mechanisms for empowering regional/local authorities.

A considerable amount of research has considered the consequences that the process of Decentralization has as for the patterns of Corruption within a specific country [Besley and Coate, 2003; Tomassi and Weinschelbaum, 2007]. One important point is that Decentralization changes the distance existing between the public official entrusted with decisional capacity and the citizen, because it empowers local officials with a higher decisional authority. This shift of distance renders public officials more controllable by citizens and, at the same time, more accountable [Tomassi and Weinschelbaum, 2007] as well as, paradoxically, also more capturable. This process modifies the

set of classical opportunities and constraints related to the interaction between public officials and citizen in a centralized public administration. On the one side, the activities of the public official become more open to direct scrutiny, especially when the majority of constituents are directly acquainted with the official. This fact should render the official more prudent because information about eventual abuses of power may become widespread across the community and known also by his/her political opponents. On the other side, lowering the distance existing between officials and constituents facilitate the reinforcement of personal links and, in this respect, may actually encourage the proliferation of Corruption. This trend may be even stronger as monitoring groups (i.e. NGO, media) may be absent at a local level. Hence, there are two opposite forces which tend to change the regular patterns of Corruption. The actual outcome is depending on specific locally-embedded factors like culture, the extensiveness and effectiveness of the legislation aiming at preventing and sanctioning Corruption, political *equilibria* and media attention.

The discussion above suggests that the actual consequences of Decentralization vary depending on a set of factors. Again, we cannot provide an exhaustive list of all the possible factors which may affect the various aspects of Corruption taking into account also all the possible systems of Decentralization. Here, we can just offer a set of examples in order to convey an idea regarding the complexity of the phenomenon. For example, Corruption is likely to rise when multiple authorities regulate the same issue and do not establish appropriate mechanisms of coordination. In this case, a private party may be asked to bribe different authorities in order to obtain the same permission or authorization [Shleifer and Vishny, 1993]. Other authors [Fisman and Gatti, 2002; Dincer and Ellis, 2009] have discussed whether and, eventually, how the availability of different jurisdictional possibilities moderates the requests for bribes. Larger sub-national revenues seem to lead to lower requests of bribes, however a larger share of local employees as well as a larger number of administrative tiers appear to cause the opposite consequence. The mobility of economic actors is a further factor expected to lead to a decrease of Corruption in case of Decentralization. Arikam (2004) has come to the conclusion that Fiscal Decentralization, *ceteris paribus*, aids in curbing Corruption. Lessmann and Markwardt (2010) have concluded that Decentralization leads to a decrease of Corruption only in presence of press freedom, otherwise Corruption increases.

As outlined in the Introduction, our review of the literature has come to identify a specific limitation. This particular shortcoming is linked to the opposite effects that Decentralization has on institutionally (and economically) developed and institutionally under-developed countries (see above). The current literature has so far not really considered that there are countries which have experienced a transitional phase and, despite not being classifiable as suffering from serious institutional under-development (like, for example, the bulk of African countries) are nowadays somehow still lagging behind Western (North-American and Western European) standards of institutional development. The effects of Decentralization in these countries may follow specific trajectories and mechanisms. We consider that following this particular perspective will allow to extend our current knowledge.

Overall, it appears difficult to formulate valid conclusions related to the effect of Decentralization on Corruption. Quantitative results have not proven to be robust, probably because these effects are really very context-specific. As a consequence, maybe more than in other fields, quantitative empirical studies on a wide set of countries fail to account for all the possible variables and dummies which may acquire relevance. This suggests to employ a different methodology like the one we follow in this paper.

2 Methodology

The following sub-section will present the background of our empirical study (2.1) as well as discuss the methods of data collection (2.2).

2.1 The background of our study

According to international rankings, the level of Corruption in Slovakia is higher than the average level in Western Europe [www.transparency.org]. The specific ranking position tends to change on

a yearly basis, as for 2013 Slovakia has been classified at the 61th position over 177 countries (meaning there are 60 countries more transparent or less corrupt than Slovakia is). Overall, despite changes in the comparative position vis a vis some specific countries, there is a trend which characterizes the position of Slovakia within the rank of Transparency International. On the one side, the country is considered to show a higher level of Corruption (or a lower level of Transparency) in comparison with 1) Western European (EU15+ Switzerland and Norway) 2) Northern American countries 3) various countries in other parts of the world (i.e. in 2013 Japan, Cape Verde, South Korea, Costa Rica, Lesotho) 4) some specific other former transitional economies (i.e. in 2013 Czech Republic, Latvia, Slovenia). However, on the other side, the country performs better than most of former Soviet Republics (i.e. Russia, Ukraine) and most of developing countries. Apart from the specific indicators of Corruption, Slovakia is also a middle-highly ranged country also as for other indicators of the development of the local institutional environment if one looks at other indicators of Governance developed by International Organizations like World Bank and Heritage Foundation. Even considering the limitations of the methodology of Transparency International, the ranking position of countries is very often highly correlated with those in other indicators developed by different agencies, this reinforcing the validity and reliability of these very indicators.

The specific characteristics of the process/mechanisms related to Corruption are described by the NGO Transparency International in its yearly reports [<http://www.transparency.org/country#SVK>]. In particular, the most recent available reports stress that political authorities are very able to block existing investigations on misbehaviors from the side of politicians, that political financing is very secretive, that the judiciary system is quite slow in enforcing law and that bribes are commonly paid in the health-care sector (i.e. to speed up medical check-ups). Furthermore, public tenders are clearly affected by Corruption (as in many other areas of the world). Positive developments are given by the legal rule according to which judiciary decisions and public contracts must be published on-line, thus rendering the whole processes more transparent.

Overall, we infer that Slovakia lies on a sort of “middle way” as for its level of institutional development, in the sense that its Institutions are not yet fully developed as in the average of the other developed economies, but do not appear to be dramatically under-developed either. This relative position of the country allows us to pick it up as suitable in view of our research perspective.

2.2 Methods of data collection

We use qualitative semi-structured interviews in order to obtain first-hand information. This method is suitable to obtain explanations of details, mechanisms, patterns. Overall, results of analysis run through quantitative methods have not proven to be robust at all, with studies coming often to opposite conclusions. This is probably because the studied effects are really very context-specific. As a consequence, maybe more than in other fields, quantitative empirical studies on a wide set of countries fail to account for all the possible variables and dummies which may acquire relevance. This suggests employing a different methodology like the one we follow in this paper.

We collect data using semi-structured interviews. This type of interview reminds of a conversation more than a structured set of questions. Our interviews leave space for personal comments from the side of the respondents. We believe that this type of method is useful when the patterns are of various types and the changes that Decentralization may bring depend on locally-embedded characteristics which need to be discussed rather than measured. At this stage, it is useful to remind of some concepts characterizing Qualitative and Quantitative Methods and Approaches of/ to Research. A huge debate has come to the conclusion that both methods are fully legitimate and there is not a superior approach (quantitative vs. qualitative) to research neither any of them may be labelled as more scientific than the other. This point is nowadays accepted by the mainstream literature and we consider it as an assumption [Tashakkori and Teddlie 2011]. Hence, we claim that our qualitative approach enjoys the same academic legitimacy than a quantitative approach would have enjoyed. The difference between the two approaches lies in the different perspectives of the

researchers. Quantitative research aims at measuring, establishing causation, whereas Qualitative research does not measure nor search for causation but aims at discovering patterns, mechanisms of interaction reconstructing the experiences of Respondents. Quantitative research has found significant limitations because results so far has failed to show robustness, as discussed in the previous section. We believe that a qualitative approach may, indeed, provide an insight within the phenomenon, showing how processes work.

The topic itself requests the creation of an amicable relationship with the respondent, as the issues discussed certainly touch upon sensitive matters. The conversational interview has initially focused on general issues related to the process of Decentralization, before moving into the specific possible changes in the mechanisms of Corruption occurred following the process of Decentralization. In order to avoid the so called “socially expected answer” [Bernard, 2000], respondents are never asked about their own personal experience but the interviewer, when necessary to ask a question about Corruption directly, asks about the opinion of the respondent about the behavior of others. This system, followed also by the authors of the BEEPS (a survey run by the World Bank in former Socialist countries) is useful to obtain information about the real experience of the respondent, as normally this latter will actually speak about his/her own personal experience while pretending to express his/her opinion regarding the behavior of others. Ethical concerns impose to keep the identity of Respondents confidential and not to provide any detail which may lead to their identification.

The choice of the interviewees/respondents follows certain criteria. We have searched from people from different backgrounds, which had one characteristic in common: interaction with the State Administration before and after Decentralization in sectors which were affected by the reinforcement of Local powers. This is supposed to give them the instruments to compare the behavior of officials representing different layers (central, regional, municipal) of the public administrations and provide information about any eventual difference as for the constraints that practices associated with Corruption may pose. In one case, we have identified a Respondent who operates in the health-sector, interacts with both local as well as central authorities but has not witnessed a shift of decisional power in the course of time (in other words, he has always interacted with the same level of the State Administration as for the same type of business transaction). Despite this not being the ideal situation we wanted to find, we have also considered that this particular respondent can offer his views regarding the behavior of local and central officials. A further respondent is a consultant used to assist foreign investors in the country, whereas the last respondent is an expert with several years of experience in the study of Corruption in Slovakia. His/her views are considered useful to clarify certain details emerged during the other interviews. We would have liked also to include some public officials in the list of Respondents, however we have not been able to arrange any meeting (which represents a limitation of our study). The variety of interviewees is due to the need to acquire information from different sources, because these are likely to bring different perspectives and enrich the whole amount of information. Potential interviewees have been approached via email, a telephone call has often followed. All respondents have been informed about the purpose of the interview and have been guaranteed confidentiality regarding their identity and the answers provided. Notes were taken and typed.

A table summarizing the characteristics of the Respondents is offered below.

Tab 1 The Respondents

Common citizen				Bratislava/Province
Entrepreneur in the HORECA , Consulting, Manufacturing sector				Province
Entrepreneur in the HealthCare Sector				Province
Consultant specialised in providing assistance to foreign investors				Bratislava
Entrepreneur in the sector of Building and Construction				Province
Expert with years of experience in monitoring Corruption				Bratislava

Source: *author'one*

3 Results

From the interviews, we have collected overall consistent information about practices that can be subsumed under the wide definition of Corruption. Respondents refer to their own direct experience or, more often, to the general knowledge of the environment they have gained operating in a specific sector (which, eventually, may also be a disguised form of referring to their own very experience). The main (inter-related) points which emerge from our interviews are that:

1. Bribes are little diffused, with the exception of the health sector (a strong frequency of bribes in this sector was reported also by Transparency International, see above). Slovakia has traditionally been represented as a country affected by higher levels of Corruption than Western countries are. On the main, public officials rarely expect the payment of a sum of money as a form of consideration for their service. Nor officials seem to make the actual provision of a service conditional on the very payment of a bribe or to solicit it under any direct or indirect way. In particular, one of the Respondents, an entrepreneur with 15 years of experience of interacting with all layers of the public administration, has declared that he has never been asked and not been able to solve a bureaucratic issue paying a bribe (thus indicating he would have eventually be prone to it). Some respondents maintain that they would feel uncomfortable with proposing a bribe not because they consider this as unethical but because they would be afraid that public officials could report them to the police. Hence, offering a direct payment could finally result in a negative-sum game. The information obtained seem to “render justice” to the behavior of Slovak public workers, which would appear as prone to resist temptations to integrate their meagre (in comparison with Western standards) salaries with illegal sources of income.

On the other side, our respondents confirm that bribes sometimes exist. In particular, one entrepreneur operating in the sector of health-care (in the sense that hospitals are clients), used to interact with hospitals controlled by central authorities as well as with hospitals controlled by local authorities, has declared that bribes are a common practice within the sector, contracts being often conditional on bribe-paying. This pattern represents an exception in comparison with the other sectors of the public administration. Nonetheless, all respondents maintain that they see no difference in the propensity to accept/solicit or even refuse bribes which can be reconducted to the layer of the Public Administration a particular official works with. This point is central to our discussion and will be analyzed later on.

2. The personalization of the contact with public officials is extremely useful to solve bureaucratic practices and hurdles. Public employees may become extremely friendly and prone to cooperate with the user of their service if they feel that they can trust him/her or if they fundamentally feel at ease. This means that officials may be ready to go beyond their strict duties and provide more assistance than needed (taking care of providing information regarding the state of a particular bureaucratic practice even when this is not part of their formal duties, offering suggestions, guiding in the interpretation of those cumbersome and unclear parts of the relevant legislation). It may be of importance to notice that the behavior of the public official often stays within the borders of legality. The Provision of some extra-support, in those forms indicated in the previous sentence, beyond the formal duties is not an activity which can be classified as illegal *per se* (nonetheless, there can still be some concerns regarding the very fairness of it, because some citizens receive a special treatment in comparison with others who equally pay taxes). However, in other (according to Respondents, less frequent) cases, the behavior of public officials may actually exceed the border of legality. In these types of cases, public officials may engage in behavior like falsifying tender processes in favor of a specific company, slow down or influencing the decisional process about the practice of someone competing with the natural/legal person they intend to help, unduly disclosing confidential information or back-dating documents. This type of facilitations offered to a particular citizen or to a particular company is of a different type in comparison with the first type of facilitations described just above and it is probably (usually) accompanied by some serious bribe, proportionate to the advantage conferred to the person (legal or natural) in question.

3. The offer of a small and symbolic gift (i.e. bottle of wine) to the public official who has helped to solve a bureaucratic issue is considered as a normal habit. This symbolic gift is not perceived to be a bribe and there is not a perception that there is anything unethical with it. The gift is considered to be a symbol of gratitude from the person who has benefited from the assistance of a public official to the person who has provided this particular type of assistance. This type of exchange normally happens under conditions of spontaneity and probably finds its origins in Socialist times. Still, this particular pattern seems to underlie the belief that the public official is not really a public servant paid to apply existing regulations and perform specific duties. Indeed, the official is still perceived as an agent legitimately endowed with a certain amount of discretion regarding the interpretation of law, legitimately able to assist or refuse assistance. This perception may also find its roots in practices diffused during Socialism. At that time, many people were actually often violating formal laws (i.e. operating in the underground economies) and they needed some form of protection from public officials, in order to avoid prosecutions. In other cases, the rigidities of the formal system could be overcome only through the willful cooperation of those public officials in charge of providing the service, a situation which did not disappear with the end of Socialism (i.e. administration of medical services in public hospitals). Those recent historical experiences mentioned just above have shaped the perception of the Public Official in a different way in comparison with the Anglo-Saxon Public Servant, is relatively well-paid but who is really expected to offer a service to the public community.
4. As for the very topic of our study, all respondents categorically exclude that the behavior of public officials has changed following the decentralization process. The patterns described above are the same as they were before the reinforcement of local authorities. This for one reason: the behavior, mentality of local officials do not differ from the behavior and mentality of central officials. The patterns described above are the same for both types of public servants. They may (more often, according to respondent) neither accept nor solicit bribes or, indeed, accept or solicit bribes. Moreover, public officials may be more or less friendly and they tend to be helpful with those persons they are personally acquainted with. Nonetheless, our Respondents maintain that the actual behavior does not depend at all on the actual position of the officials within the State Administration (local or central Administration). Indeed, the behavior is very context-specific, depending on the personal characteristics of the specific official involved (i.e. personal propensity to honesty), on the probability of being caught, on the actual characteristics of the counterpart (a powerful company could be able to resist attempts of extortion, whereas an ordinary citizen may be more vulnerable). The only real difference is that getting acquainted with central officials may be harder for people located in villages or towns where central authorities do not hold offices, however this obstacle is particularly serious because even this type of citizens usually find their way to approach central authorities (through their network circle of relative, friends, acquaintances) . On the main, the outcome of our Interviews is that Decentralization *per se* does not alter the mechanisms and patterns characterizing Corruption. This may be because Slovak society is overall mono-cultural and ethnically quite homogeneous. Most of the people living in the country are Slovaks (81%) followed by Hungarians, still a Central European ethical community (8%) and other minor minorities (i.e. Roma, Czechs). Overall, there is not a strong ethnical (and, most probably, cultural) fragmentation. Officials workers at a local tier of the Administration share the same values and behavioral models as those employed at a central level because, fundamentally, both of the groups members belong to the same society. Hence, the patterns and mechanisms of Corruption do not depend on the position of the official within the local/central office spectrum. As a logical consequence, Decentralization should not bring any substantial change. This is our proposed explanation for the pattern emerged regarding the effects of Decentralization on Corruption (no real effects according to our Respondents).

4 Discussion

The information gained through our interviews suggests that the process of Decentralization, overall, does not affect the patterns and mechanisms of Corruption in Slovakia, apart from the eventually relevant fact that gaining contacts with the public employee may become (slightly) harder

if one does not live close to central authorities' offices. Otherwise, the behavior of public officials follows similar patterns, irrespective of their connotation as local or central employees. Our study was devised with the aim to explore patterns and mechanisms, as typical of qualitative research, and not thought with the aim to measure the extent of the phenomenon, which should be done using quantitative data. As we have discussed at length before, both methods and approaches claim full academic legitimacy, as recognized by a wide stream of literature. Nonetheless, we speculate that it would not be reasonable to infer that also the extent of Corruption does not change when the patterns and mechanisms are not altered by Decentralization. Eventually, this is an issue which could be explored by further research. As long as our study is directly concerned, the evidence that we have collected suggests that the patterns and mechanisms of Corruption in Slovakia are not altered.

Our study finds its place within a continuum of contributions on the effects of Corruption on Decentralization in countries with different levels of development of Institutions. The previous literature has shown that, while Corruption tends to increase in less developed countries and decrease in institutionally developed ones, the patterns and mechanisms do not change when we consider Slovakia, an example of a "middle way" developed country. Hence, the effects of Decentralization on Corruption may follow a sort of Parabolic pattern depending on the level of institutional development of the country in question. This parabolic pattern would find its break point in moderately developed countries.

Our study contributes to the existing literature because 1) it offers an insight into the change in the patterns and mechanisms of Corruption in a moderately institutionally developed country and 2) studies the changes in these patterns and mechanisms after the Decentralization process, suggesting that there are no substantial changes and speculating on the reasons for this. Our research provides material that allows to expand existing knowledge because there was substantially little research on the change in the patterns and mechanisms of Corruption in a country at a level of development like that of Slovakia. We have some elements that allow to rectify the gap in the literature, where changes in the level/patterns of Corruption following the process of Decentralization were expounded only in the case of highly developed or poorly developed Institutions. The previous literature had devoted little attention to countries in their middle way, allowing a sort of "forgotten middle" gap to exist. We have contributed to rectify the limitation.

Apart from the very topic of our research, we have obtained information that allows to a better understanding of how Corruption works in Slovakia. Apparently, direct bribing is not frequent, however it may occur especially in specific sectors (we have identified the health sector as an environment with frequent bribing). On the main, public officials are not that prone to accept nor to solicit bribes and they may actually report an eventual offer to the relevant prosecution authorities. On the other side, both natural as well as legal persons may benefit from a direct contact and a personal acquaintance with public officials. This may help not really to obtain illegal advantages (despite this may actually happen) but, more often, in securing a preferential treatment in the form of extra-assistance as for overcoming the rigidities of the formal bureaucratic rules. A symbolic gift is normally offered by the beneficiary, but it is not perceived as a bribe by either side and is usually considered as a form of politeness. All in all, it seems that the model of Public Servant as an agent in charge of providing services to tax-payer and with the duties of being neutral is not widespread in Slovakia.

Conclusion

Our study suggests that the process of Decentralization does not alter the mechanisms and patterns of Corruption in Slovakia, thus contributing to the literature. Besides this, we have obtained information which better allows understanding how the whole interaction mechanisms between citizens and the Public Administration works. Our evidence may be useful to those public authorities in charge of monitoring Corruption and to those scholars interested in studying the phenomenon.

Bribes are little diffused, with the exception of the health sector (a strong frequency of bribes in this sector was reported also by Transparency International, see above). Slovakia has traditionally been represented as a country affected by higher levels of Corruption than Western countries are. Our respondents confirm that bribes sometimes exist. Nonetheless, all respondents maintain that they see no difference in the propensity to accept/solicit or even refuse bribes which can be re-conducted to the layer of the Public Administration a particular official works with. The personalization of the contact with public officials is extremely useful to solve bureaucratic practices and hurdles. Public employees may become extremely friendly and prone to cooperate with the user of their service if they feel that they can trust him/her or if they fundamentally feel at ease. This means that officials may be ready to go beyond their strict duties and provide more assistance than needed (taking care of providing information regarding the state of a particular bureaucratic practice even when this is not part of their formal duties, offering suggestions, guiding in the interpretation of those cumbersome and unclear parts of the relevant legislation). The offer of a small and symbolic gift (i.e. bottle of wine) to the public official who has helped to solve a bureaucratic issue is considered as a normal habit. This symbolic gift is not perceived to be a bribe and there is not a perception that there is anything unethical with it. As for the very topic of our study, all respondents categorically exclude that the behavior of public officials has changed following the decentralization process. The patterns described above are the same as they were before the reinforcement of local authorities. This for one reason: the behavior, mentality of local officials do not differ from the behavior and mentality of central officials.

References

- [1] ACKERMAN, S. R. 1999. *Corruption and Government: Causes, Consequences and Reforms*. Cambridge: Cambridge University Press, ISBN 9780521659123.
- [2] AHLIN, CH. 2005. *Effects and (In)tractability of Decentralized Corruption*. Vanderbilt University, 2005. Available at: <https://www.msu.edu/~ahlinc/research/corruptnew.pdf>.
- [3] ALBORNOZ, F. - CABRALES A. 2013. Decentralization, Political Competition and Corruption In *Journal of Development Economics*. ISSN 0254-8372. 2013. vol. 105, issue C, p. 103 - 111.
- [4] ARIKAN, G. G. 2004. Fiscal Decentralization: A Remedy for Corruption? In *International Tax and Public Finance*. ISSN 1573-6970. 2004, Vol. 11, issue 2, p. 175 - 195.
- [5] ASTHANA, A. 2012. Decentralization and Corruption Revisited: Evidence From a Natural Experiment In *Public administration and development*. ISSN 1099-162X. vol. 32. issue 1. p. 27 - 37.
- [6] BARDHAN, P. - MOOKHERJEE, D. 2001. Corruption and Decentralization of Infrastructure Delivery In *Developing Countries*. Institute for Economic Development. Boston University. Boston: 2001. Available at: <http://rrojasdatabank.info/ddinf1.pdf>.
- [7] BARDHAN, P. - MOOKHERJEE, D. 2005. *Decentralization, Corruption And Government Accountability*. International Handbook on the Economics of Corruption, edited by Susan Rose-Ackerman. Edward Elgar Publishing Limited. ISBN 978-1-84542242-4.
- [8] BERNARD, H. R. 2000. *Social Research Methods. Qualitative and Quantitative Approaches*. London: Sage publication.
- [9] BESLEY, T. J. - CASE, A. C. 1995. Incumbent Behavior: Vote Seeking, Tax Setting and Yardstick Competition In *American Economic Review*. ISSN 0002-8282. 1995. vol.85, issue 1, p. 25 – 45.
- [10] BESLEY, T. - COATE, S. 2003. Elected Versus Appointed Regulators: Theory and Evidence In *Journal of the European Economic Association*. ISSN 1542-4774. 2003, vol. 1. issue 5. p. 1179 - 1206.
- [11] BJEDOV, T. - MADIES, T. - SCHNYDER, S. 2010. Corruption and Decentralization: What Economists Have to Say About It In *Urban Public Economics Review*. ISSN 1697-6223. 2011, vol. 13, p. 12 - 33.

- [12] BRYMAN, A. 2012. *Social Research Methods*. OUP Oxford. ISBN 0199588058.
- [13] CAMPAIGN FOR GOOD GOVERNANCE. 2000. *REPORT ON SOUTHERN & EASTERN PROVINCES WORKSHOPS*. Kenema, 2000. Available at: http://www.ucl.ac.uk/dpu-projects/drivers_urb_change/urb_governance/pdf_trans_corrupt/TI_SierraLeone_Workshops_on_Corruption.pdf.
- [14] DINCER, O. C. - ELLIS, CH. J. - WADDEL, G. 2009. Corruption, Decentralization and Yardstick Competition In *Economics of governance*. ISSN 1435-8131. 2009. vol.11. issue 3. p. 269 - 294.
- [15] DINCER, O. - ELLIS, CH. J. - WADDELL, G. R. 2002. Corruption, Decentralization and Yardstick Competition In *Economic of Governance*. ISSN 1435-8131. 2002. vol. 11. issue 3. p. 269 - 294.
- [16] ENIKOLOPOV, R. - ZHURAVSKAYA, E. 2007. *Decentralization and Political Institutions*. CEFIR working paper, vol. 91/2007. Available at: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=408060.
- [17] FAN, C. S. - LIN, CH. - TREISMAN, D. 2008. *Political Decentralization and Corruption: Evidence From Around the World*. UCLA, social sciences division. Available at: <http://www.sscnet.ucla.edu/polisci/faculty/treisman/Papers/pol%20dec%20and%20corruption.pdf>.
- [18] FISMAN, R. - GATTI, R. 2002. Decentralization and Corruption: Evidence Across Countries In *Journal of Public Economics*. ISSN 0047-2727. 2002, vol. 83, issue 3. p. 325 - 345.
- [19] FISMAN, R. - GATTI, R. 2002. Decentralization and Corruption: Evidence from U. S. Federal Transfer Programs In *Public Choice*. ISSN 1573-5829. 2002. vol. 113. issue 1 – 2. p. 25 - 35.
- [20] GOLDSMITH, A. A. 1999. Slapping the Grasping Hand: Correlates of Political Corruption in Emerging Markets In *American Journal of Economics and Sociology*. ISSN 1536-7150. 1999. vol. 58. issue 3. p. 865 - 883.
- [21] GURGUR, T. - SHAH, A. 2005. *Localization and Corruption: Panacea or Pandora's Box?* World Bank Policy Research Working Paper No. 3486. Available at: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/8899/wps3486.pdf?sequence=1>.
- [22] HAMALOVÁ, M. - BELAJOVÁ, A. - MAJOROŠOVÁ, M. 2011. *Úvod do štúdia verejnej správy*. Bratislava: crr.sk, 2011. ISBN 978-80-8137-002-1. In Bratislava: crr.sk. ISBN 978-80-8137-002-1. p. 137.
- [23] HABIB, M. - ZURAVICKY, L. 2001. Country Level Investment and the Effect of Corruption - Some Empirical Evidence In *International Business Review*. ISSN 0969-5931. 2001. vol. 10. issue 6. p. 687 - 700.
- [24] HUTHER, J. - SHAH, A. 1999. *Applying a Simple Measure of Good Governance to the Debate on Fiscal Decentralization*. Washington, World Bank. Available at: <http://info.worldbank.org/etools/docs/library/17662/wps1894.pdf>.
- [25] IVANYNA, M. - SHAH, A. 2011. Decentralization and Corruption: New Cross-Country Evidence In *Environment and Planning*. C: Government and Policy. ISSN 1472-3425. 2011. vol. 29. issue 2. p. 344 - 362.
- [26] KAUFMANN, D. - KRAAY, A. - Zoido-Lobation, P. 2000. *Governance Matters: From Measurement to Action*. Washington: International Monetary Fund. Available at: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2000/06/pdf/kauf.pdf>.
- [27] KOSTALD, I. - FJELDSTAT, O. 2006. *Fiscal Decentralization and Corruption*. A Brief overview of the Issues. CMI working paper 2004:10. Bergen: ChrMichelsen Institute. Available at: <http://www.cmi.no/publications/publication/?2562=fiscal-decentralisation-and-corruption-a-brief>.
- [28] LESSMANN, CH. - MARKWARDT, G. 2009. One Size Fits All? Decentralization, Corruption, and the Monitoring of Bureaucrats In *World Development*. ISSN 0305-750X. 2009. vol. 38. issue 4. p. 631 - 646.

- [29] LESSMANN, CH. - MARKWARDT, G. 2010. *Decentralization and Foreign Aid Effectiveness: Do Aid Modality and Federal Design Matter in Poverty Alleviation?* CESifo working paper No. 3035.
- [30] MAJOROŠOVÁ, M. 2011. Decentralization and municipal reform in Slovak republic. In *Aktuálni problémy ekonomiky, obliku ta menedžmentu*. Mižnarodna internet-konferencija. Luck: Volynskij institut ekonomiky ta menedžmentu, p. 186 - 188.
- [31] MAJOROŠOVÁ, M. - KOVÁČSOVÁ, I. 2011. Comparison of the proposals of communal reform in the Slovak republic. In *Novi šljachi rozvitku krajín višegradskoj četvirki ta Ukrajini*. Zbirnik tez dopovidej. III Mižnarodna internet-konferencija. Lutsk: Ministerstvo osviti i nauki molodi ta sportu Ukrajini, 2011. p. 91 - 96.
- [32] MANZETTI, L. - WILSON, C. J. 2007. Why Do Corrupt Governments Maintain Public Support? In *Comparative Political Studies*. ISSN 1552-3829. Vol. 40. issue 8. p. 949 - 970.
- [33] MATEI, A. - POPA, F. 2010. Impact of Decentralization on the Corruption Phenomenon. Selected Papers in Nemec J. , Peters G. B. (eds.) 2010: *State and Administration in a Changing World*. NISPA cee press. Bratislava. p. 259 - 270.
- [34] NORTH, D. 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press: Cambridge. ISBN: 9780521397346.
- [35] NUPIA, O. 2005. *Corruption, Political Accountability, and Decentralization in Developing Countries*. Documentos CEDE. Universidad de los Andes-CEDE. 2005. Available at: <http://www.ucl.ac.uk/~uctpcab/research/AC-2013.pdf>.
- [36] PODDA, P.A. - TSAGDIS, D. 2006. *The importance of Host Institutions for Foreign Investors: A Qualitative Enquiry in the Czech Republic*. The 14th 3 conference in Business and Marketing Strategies. High School of Economics. Vienna. December 2006.
- [37] SHAH, A. 2006. *Corruption and Decentralized Public Governance*. World Bank Policy Research Working Paper No. 3824. Available at: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/8805/wps3824.pdf>.
- [38] SHLEIFER, A. - VISHNY, R. W. 1993. Corruption In *The Quarterly Journal of Economics*. ISSN 1531-4650. 1993. vol. 108, issue 3. p. 599 - 617.
- [39] TASHAKKORI, A. - TEDDLIE, CH. 2011. *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research*. SAGE publications. ISBN 9780761920731.
- [40] TOMASSI, M. - WEINSCHLBAUM, F. 2007. Centralization vs. Decentralization: A Principal-Agent Analysis In *Journal of Public Economic Theory*. ISSN 1467-9779. 2007. vol. 9. issue 2. p. 369 - 389.
- [41] TUMENNASAN, B. 2005. *Fiscal Decentralization and Corruption in the Public Sector*. Dissertation, Georgia State University. 2005. Available at: http://scholarworks.gsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=econ_diss.
- [42] WEINGAST, B. 1995. The Economic Role of Political Institutions: Market-Preserving Federalism and Economic Development In *Journal of Law, Economics and Organization*. ISSN 1465-7341. 1995. Vol. 11. issue 1. p. 1 - 31.
- [43] www.transparency.org.

Kľúčové determinanty pôsobenia obce ako aktéra regionálneho rozvoja¹

Ivana GECÍKOVÁ*

Key areas of municipalities influence as an actor of regional development

Abstract

The basic task of the municipality is taking care of all-round development of its territory and ensuring needs of its inhabitants. The paper aimed to identify key areas which move the municipality from its local action in its cadastral area to the wider surroundings - a region, or to the country in which the cadastral territory is located. Based on surveys conducted a study of literature devoted to the issue of municipalities, we identified eight key areas of the municipality as actors of regional policy: the size of the municipality, self-government management, community cooperation, association of municipalities, community partnerships, international cooperation, private business and investment activities and the municipality inhabitants.

Keywords: municipality, regional development, competencies, influence, municipality size, association, partnership, cooperation, business activity, inhabitants

JEL Classification: H70, H77, R10

Úvod

Na sociálno-ekonomický rozvoj regiónov vplýva široké spektrum rôznych faktorov, ktoré z hľadiska ich lokalizácie, rôznorodosti, početnosti a dynamiky zmien majú na rozvoj rôzny vplyv. Jedným z týchto faktorov je aj obec. Základnou úlohou obce je starať sa o všestranný rozvoj ňou spravovaného územia a obyvateľov žijúcich na jej území. Za touto jednoduchou zákonnou povinnosťou sa skrýva množstvo rozmanitých prístupov a pohľadov, ako sa obec môže starať o svoje spravované územie a tým sa súčasne stať jedným z významných iniciátorov rozvojových aktivít nielen v obci, ale aj v regióne. Na druhej strane sú tieto aktivity limitované rozsahom ďalších zákonných kompetencií, ktoré obec musí realizovať a ktoré chce realizovať. Všetky činnosti by však mali klásť do popredia záujmu rast kvality života obyvateľov, ktorí v danom území žijú a subjektov, ktorí v nej pôsobia, príp. danú obec navštevujú.

1 Materiál a metódy

Pri hľadaní odpovedí na otázku, ako môže obec aktívne pôsobiť, sa môžeme oprieť o teóriu regionálneho rozvoja. Kategória „regionálny rozvoj“ má v literatúre viaceré definície. Najčastejšie je charakterizovaná ako kvalitatívna zmena parametrov rastových faktorov [Tvrdoň, Hamalová, Žárska, 1995/13; Belajová, Fáziková, 2005/1; Papcunová, Gecíková, 2006/10; Výrostová, 2010/14]. Iní odborníci ho chápu ako mnohoúrovňový pojem, ktorý je možné vnímať z viacerých zoskupených aspektov (ekonomických, sociálnych, politických a iných) a ktoré sú zatriedené podľa hodnotových predstáv rôznych aktérov/subjektov rozvoja [Maier, Tödling, 1998/9; Buček, Rehák, Tvrdoň, 2010/3]. Na riadenie a koordinovanie regionálneho rozvoja je spracovaná a implementovaná regionálna politika, v rámci ktorej je jej významným subjektom obec [Tej, 2007/12; Žárska, 2007/15; Hamalová, Belajová, 2011/6].

Podľa zákona 369/1990 Zb. o obecnom zriadení v z.n.p. je (§1) je obec samostatný územný samosprávny a správny celok Slovenskej republiky. Združuje osoby, ktoré majú na jej území trvalý pobyt. Obec je právnickou osobou, ktorá za podmienok ustanovených zákonom samostatne

¹ Téma je súčasťou IGP 2/2014 „Výkladový slovník pre verejnú správu“.

* Ing. Ivana Gecíková, PhD., Katedra verejnej správy, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: ivana.gecikova@vsemvs.sk

hospodári s vlastným majetkom a s vlastnými financiami. Obec samostatne rozhoduje a uskutočňuje všetky úkony súvisiace so správou obce a jej majetku.

Cieľom príspevku je identifikovať spôsoby, akými obce aktívne participujú na regionálnom rozvoji a na ich základe definovať kľúčové oblasti pôsobenia obce ako významného aktéra regionálneho rozvoja. Súčasťou cieľa je aj zhodnotenie súčasných kompetencií obce na úseku sociálno - ekonomického rozvoja obce a v širšom priestore celého regiónu až krajiny.

Základné metódy, ktoré boli použité pri spracovávaní podkladových údajov sú pozorovanie, metóda vedeckej abstrakcie, analýza vedeckého textu, syntéza získaných poznatkov a dotazníkový prieskum.

2 Kompetencie obce na úseku regionálneho rozvoja

Obec pri výkone samosprávy naplňuje množstvo kompetencií, ktoré jej dáva zákon. Z hľadiska predmetu príspevku svoju pozornosť sústredíme na tie kompetencie, ktoré súvisia s jej pozíciou aktéra regionálneho rozvoja. Obec je okrem toho povinná rešpektovať celkové východiská podpory regionálneho rozvoja, napr. komplexné využívanie vnútorného rozvojového potenciálu územia (prírodných, kultúrnych, materiálnych, finančných, ľudských a inštitucionálnych zdrojov), vnútorné špecifiká regiónu, úroveň rozvoja hospodárstva a podnikateľského prostredia v regióne s cieľom zvyšovať jeho produktivitu, optimalizovať štruktúru hospodárstva, vytvárať nové pracovné miesta a stabilizovať ohrozené pracovné miesta, dbať na zlepšenie dopravnej a technickej vybavenosti regiónu, inžinierskych stavieb, rozvoj cestovného ruchu, medzištátnu, cezhraničnú a medziregionálnu spoluprácu v oblasti regionálneho rozvoja v záujme trvalo udržateľného rozvoja regiónu, zachovanie identity a rozvoj kultúry a starostlivosť o kultúrne dedičstvo regiónov a sídiel a ďalšie.

Ako vidieť z kompetencií prezentovaných v tab.1, obec má širokú škálu zodpovednosti, a to nielen za svoj rozvoj, ale svojou činnosťou a aktivitou ovplyvňuje a formuje svoje bezprostredné a aj širšie okolie. Kompetencie definované viacerými zákonmi sa navzájom prelínajú, resp. dopĺňajú.

Tab.1 Prehľad kompetencií obce súvisiacich so zabezpečením regionálneho rozvoja

Kompetencie obce podľa zákona 369/1990 Zb. o obecnom zriadení v z.n.p.	Kompetencie obce podľa zákona č.539/2008 Z.z. o podpore regionálneho rozvoja v z.n.p.
usmerňuje ekonomickú činnosť v obci a vydáva súhlas, záväzné stanovisko, stanovisko alebo vyjadrenie k podnikateľskej a inej činnosti právnických osôb a fyzických osôb a k umiestneniu prevádzky na území obce, vydáva záväzné stanoviská k investičnej činnosti v obci, zabezpečuje výstavbu a údržbu a súčasne vykonáva správu miestnych komunikácií, verejných priestranstiev, obecného cintorína, kultúrnych, športových a ďalších obecných zariadení, kultúrnych pamiatok, pamiatkových území a pamätihodností obce, zabezpečuje verejnoprospešné služby (najmä nakladanie s komunálnym odpadom a drobným stavebným odpadom, udržiavanie čistoty v obci, správu a údržbu verejnej zelene a verejného osvetlenia, zásobovanie vodou, odvádzanie odpadových vôd, nakladanie s odpadovými vodami zo žump a miestnu verejnú dopravu), utvára a chráni zdravé podmienky a zdravý spôsob života a práce obyvateľov obce, chráni životné prostredie, utvára podmienky na zabezpečovanie zdravotnej starostlivosti, na vzdelávanie, kultúru, osvetovú činnosť, záujmovú umeleckú činnosť, telesnú kultúru a šport, obstaráva a schvaľuje územnoplánovaciu dokumentáciu sídelných útvarov a zón, koncepciu rozvoja jednotlivých oblastí života obce, obstaráva a schvaľuje programy rozvoja bývania a spolupôsobí pri utváraní vhodných podmienok na bývanie v obci, vykonáva vlastnú investičnú činnosť a podnikateľskú činnosť v záujme zabezpečenia potrieb obyvateľov obce a rozvoja obce, zabezpečuje ochranu kultúrnych pamiatok v rozsahu podľa osobitných predpisov a dbá o zachovanie prírodných hodnôt, a iné	analyzuje a hodnotí úroveň rozvoja svojho územia a jeho častí, zabezpečuje jeho trvalo udržateľný hospodársky rozvoj, sociálny rozvoj a územný rozvoj, zabezpečuje a koordinuje vypracovanie a realizáciu programu hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja obce, pravidelne ho monitoruje a každoročne vyhodnocuje jeho plnenie, zabezpečuje súlad programu hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja obce s územnoplánovacou dokumentáciou, spolupracuje s vyšším územným celkom, na území ktorého sa obec nachádza, na príprave a realizácii programu hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja vyššieho územného celku a na účely evidencie poskytuje vyššiemu územnému celku program hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja obce, podieľa sa na plnení úloh, ktoré súvisia so zameraním podpory regionálneho rozvoja v spolupráci s ministerstvom a ostatnými sociálno-ekonomickými partnermi, ktorí sa nachádzajú na území obce, vytvára podmienky na vznik a rozvoj územnej spolupráce a partnerstiev, spolupracuje s ďalšími obcami, regiónmi a územnými celkami alebo s orgánmi iných štátov, ktoré plnia funkcie územnej samosprávy, podporuje rozvoj podnikateľských aktivít potrebných na rozvoj obce.

Zdroj: spracované na základe zákona č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení v z.n.p. a zákona č.539/2008 Z.z. o podpore regionálneho rozvoja v z.n.p.

3 Kľúčové determinanty pôsobenia obce na rozvoj regiónov

Vychádzajúc z analýzy sídelnej štruktúry obcí Slovenska [bližšie ŠUSR, 2001/28], dlhoročného skúmania riešenej problematiky a analýzy zákonných kompetencií obcí sme identifikovali 8 kľúčových oblastí, v rámci ktorých môže obec aktívne ovplyvňovať sociálno – ekonomický rozvoj svojho okolia. Tieto oblasti pôsobenia prezentujeme v obr.1.

Obr.1 Kľúčové determinanty pôsobenia obce ako aktéra regionálneho rozvoja



Zdroj: vlastné spracovanie

3.1 Veľkosť obce

Za prvú kľúčovú oblasť považujeme veľkosť obce. Veľkosť obce je základným kritériom pri prerozdeľovaní výnosu na podiele z daní z príjmov fyzických osôb, ktorá tvorí významnú časť príjmov obce. Výnos na dani z príjmov sa prerozdeľuje kľúčom, kde 23 % sa prideliť obciam práve podľa počtu obyvateľov s trvalým pobytom na území obce k 1.1. predchádzajúceho kalendárneho roka, z toho 57% prepočítaný koeficientom nadmorskej výšky obce a 32 % podľa počtu obyvateľov s trvalým pobytom na území obce k 1.1. predchádzajúceho kalendárneho roka, prepočítaného veľkostným koeficientom [zákon č. 564/2004 Z.z. o rozpočtovom určení výnosu dane z príjmov územnej samosprávy v z.n.p].

Z pohľadu regionálneho rozvoja však nepostačuje skúmanie obce len do počtu obyvateľov. Obec je povinná sa starať o celé katastrálne územie, ktoré môže byť rôzne veľké. Obce, ktoré majú rozsiahlejšiu výmeru katastra oproti počtu obyvateľov (hodnotenie je možné prostredníctvom ukazovateľa hustota obyvateľov na km², príp. dĺžkou miestnych komunikácií v km), majú prirodzene väčšie výdavky spojené s takými komunálnymi službami, akými sú údržba miestnych komunikácií či verejné osvetlenie. Obyvateľstvo totiž nie je v týchto obciach koncentrované do jedného kompaktného sídla, ale tvorí ho skupina osád rôznej veľkosti (napr. mesto Vysoké Tatry). Rozmanitosť veľkostnej štruktúry obcí Slovenska či už z pohľadu počtu obyvateľov alebo z pohľadu výmery katastrálneho územia prezentujeme v tab. 2.

Tab. 2 Prehľad rozmanitostí obcí SR podľa počtu obyvateľov obce a veľkosti katastrálneho územia (k 31.12.2012)

	Obec	Počet obyvateľov (abs.)	Rozloha územia (v km ²)	Hustota obyvateľov na km ²	Príjmy rozpočtu (v Eur)
Mestá	Bratislava	413.192	367.660,8	1177	200.705.321,00
	Košice	240.688	243.752,5	987	98.832.155,00
	Nitra	83.692	100.478,7	830	52.043.880,00
	Banská Bystrica	79.775	103.376,4	772	49.989.286,00
	Vysoké Tatry	4.416	379.885,6	12	7.838.902,00
	Smižany	8.791	45.704,3	192	4.913.815,01
dediny	Trvrdošovce	5.301	5.556,9	96	2.193.623,00
	Čierny Balog	5.234	147.104,3	35	2.182.229,00
	Havranec	13	7.643,4	2	nezistené

Zdroj: vlastné spracovanie na základe podkladov z www.e-obce.sk a web stránok jednotlivých obcí

Veľkosť obcí tak predurčuje ich postavenie v hierarchii sídelnej štruktúry krajiny a súčasne predurčuje ich predpoklady pre rozvoj [Hamalová, Belajová, 2011/6]. V sídelnej štruktúre je tiež možné vidieť, že obec v regióne nie je izolovanou sídelnou jednotkou, ale je prostredníctvom rôznych hierarchicky usporiadaných väzieb prepojená na iné obce. Malé obce sú materiálnym a ľudským zázemím pre veľké obce (mestá) a tie zase poskytujú malým obciam chýbajúcu ponuku pracovných príležitostí a služby.

3.2 Samosprávny manažment

Samosprávny manažment je reprezentovaný najmä volenými orgánmi, pričom na miestnej úrovni sú to starostovia obcí (v mestách primátori) a poslanci zastupiteľstiev. Obec ako územno-organizačná jednotka je teda riadená manažmentom, ktorého cieľom je jej zveľadenie, správne hospodárenie a fungovanie. Aby miestna samospráva plnila svoje poslanie a aby poskytovala kvalitné služby občanom a ďalším subjektom pôsobiacim na území obce, je potrebné poznať odborné skúsenosti a vedomosti volených predstaviteľov samosprávy. Fisher píše, že starosta obce má pôsobiť vo svojej pozícii nielen ako manažér, ale aj ako líder a vizionár [Fisher, 1999. In: Balážová, Papcunová. 2008/4]. V niektorých pilotných prácach [Belajová, Gecíková, Papcunová, 2011/2] sa prezentuje na vybranej vzorke obcí zisťovanie zamestnaneckého statusu starostov v pôvodnej profesii pred nástupom do funkcie, najvyššieho dosiahnutého a dĺžkou pôsobenia vo verejnej funkcii. Výsledky výskumu poukazujú na vplyv veľkostnej skupiny obce na status súčasného starostu v pôvodnej profesii pred nástupom do funkcie. V menších obciach pôsobil kandidáta na pozícii stredného manažéra, vo väčších obciach a mestách v pozícii vrcholového manažéra (bližšie pozri tab. 3).

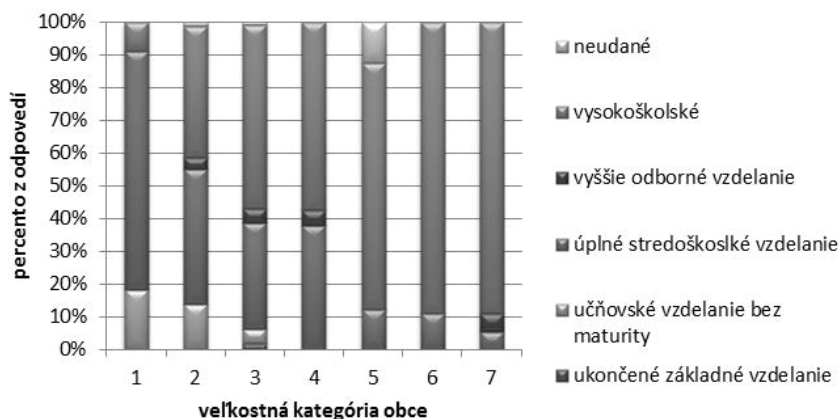
Tab. 3 Zamestnanecký status v poslednom povolaní súčasného starostu/primátora pred nástupom do funkcie

Kategória obce	rádový zamestnanec	stredný manažér	vrcholový manažér	iné	neudané
do 299	8	1	0	0	2
300 - 999	21	32	6	20	1
1000 – 2999	18	54	18	18	3
3000 – 4999	1	8	7	5	0
nad 5000	3	2	1	2	0
mestá	7	10	12	7	0
mestské časti	0	3	7	8	0

Zdroj: *vlastné spracovanie*

Iná situácia je vo vzdelaní starostov (viď graf 1). Až na kategóriu obcí do 299 obyvateľov, v ostatných kategóriách výrazne dominuje vysokoškolské vzdelanie. Pod tento výsledok sa podpisuje aj skutočnosť, že v malých obciach z dôvodu nízkeho počtu obyvateľov a štruktúry obyvateľstva s dominujúcim starším obyvateľstvom, je ťažšie nájsť kandidáta na post starostu s vyšším stupňom vzdelania a bohatými riadiacimi skúsenosťami.

Graf 1 Podiel obcí podľa vzdelanostnej úrovne starostu/primátora a veľkostnej kategórie obce zapojených do prieskumu

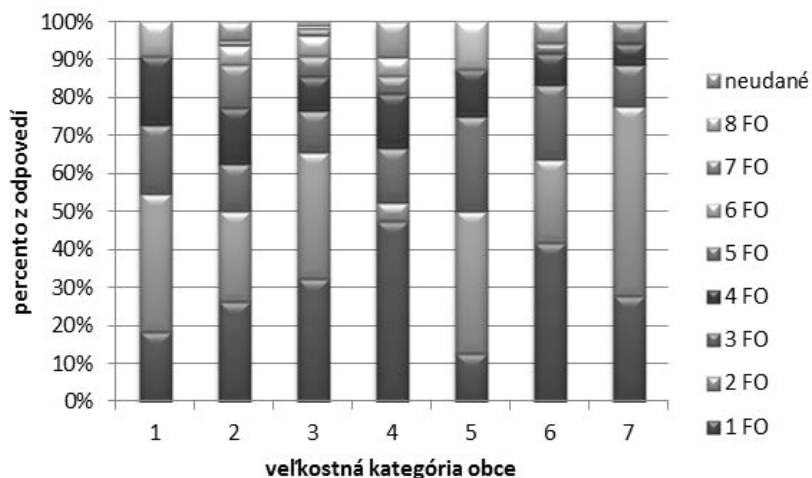


Zdroj: vlastné spracovanie

Vysvetlivky: 1 – obce s počtom obyvateľov do 299; 2 - obce s počtom obyvateľov od 299 do 999; 3 - obce s počtom obyvateľov od 1000 do 2999; 4 - obce s počtom obyvateľov od 3000 do 4999; 5 - obce s počtom obyvateľov nad 5000; 6 – mestá; 7 – mestské časti

Starostovia získavajú svoje skúsenosti nielen počas výkonu pôvodnej profesie, ale aj počas výkonu verejnej funkcie. Na základe výsledkov prezentovaných v grafe 2, v súčasnom funkčnom období najčastejšie bol obsadená funkcia starostom, ktorý bol v 2.funkčnom období (28 % starostov) a starostom, ktorí je vo funkcii po prvýkrát (27,5 % starostov). Starosta, ktorý vo funkcii pôsobí dlhšie, pozná nielen potenciál obce, ale aj jej úskalia, vie lepšie usmerňovať svoju aktivitu na napĺňanie cieľov, ktoré sú definované v rozvojovom pláne obce, získavaní doplnkových zdrojov pre rozvoj obce, realizáciu rôznych aktivít pre obyvateľov obce či propagácie obce [Gecíková, 2012/5].

Graf 2 Podiel obcí podľa veľkostnej kategórie a funkčného obdobia starostu/primátora zapojených do prieskumu



Zdroj: vlastné spracovanie

Vysvetlivky: 1 – obce s počtom obyvateľov do 299; 2 - obce s počtom obyvateľov od 299 do 999; 3 - obce s počtom obyvateľov od 1000 do 2999; 4 - obce s počtom obyvateľov od 3000 do 4999; 5 - obce s počtom obyvateľov nad 5000; 6 – mestá; 7 – mestské časti

3.3 Spolupráca obcí

Opierajúc sa o zákon o podpore regionálneho rozvoja obec vytvára podmienky na vznik a rozvoj územnej spolupráce a partnerstiev [Zákon č.539/2008 Z.z. o podpore regionálneho rozvoja v z.n.p.]. Obec taktiež spolupracuje s ďalšími obcami, regiónmi a územnými celkami alebo s orgánmi iných štátov, ktoré plnia funkcie územnej samosprávy. Spolupráca predstavuje ten typ aktivity, pri ktorej nevzniká nová právnická osoba.

Spolupráca obcí sa môže sústrediť na celý široký rozsah činnosti v kompetencii obcí od "ľahkých" aktivít ako spoločné podujatia zamerané na výmenu skúsenosti až po spoločné stratégie trvalo udržateľného rozvoja v oblastiach ako napr.: školstvo, zdravotníctvo, cestovný ruch, doprava, životné prostredie, technologický rozvoj, rozvoj ľudských zdrojov, sociálna inklúzia, občianstvo, miestne služby atď.). Spolupráca obcí okrem samosprávneho manažmentu zahŕňa široký rozsah aktérov z dvoch alebo viacerých obcí (volení predstavitelia, pracovníci úradov, mládež, dôchodcovia, predstavitelia subjektov a spolkov pôsobiach na území danej obce atď.). Dobré sa vyvíjajúca spolupráca môže so sebou priniesť veľa výhod nielen pre obec samotnú, ale aj pre miestne spoločenstvo. Spolupráca obcí predstavuje činnosť, ktorá okrem toho, že predstavuje hodnoty ako priateľstvo a spoluprácu, zvyšuje povedomie medzi ľuďmi nielen v regióne, krajine, v Európe, ale aj vo svete. Predstavuje príležitosť na výmenu názorov a porozumenie odlišným názorom v oblastiach spoločného záujmu partnerských obcí či zdieľanie problémov.

V praxi sa často stretávame s prípadmi, keď obce môžu spolupracovať na základe zmluvy uzavretej na účel uskutočnenia konkrétnej úlohy alebo činnosti, na základe zmluvy o zriadení združenia obcí, zriadením alebo založením právnickej osoby. Spolupráca obcí sa riadi zásadami zákonnosti, vzájomnej výhodnosti a súladu s potrebami obyvateľov obcí. Obce majú pri vzájomnej spolupráci rovnaké postavenie. Zmluva uzavretá na účel uskutočnenia konkrétnej úlohy alebo činnosti sa uzatvára na určitý čas alebo na neurčitý čas. Zmluva musí mať písomnú formu, inak je neplatná. Na platnosť zmluvy je potrebný súhlas nadpolovičnej väčšiny všetkých poslancov každej obce, ktorá je účastníkom zmluvy.

Jedným z príkladov je zriadenie spoločného obecného úradu. Spoločný obecný úrad zabezpečuje prenesený výkon štátnej správy. Spoločné obecné úrady lepšie dokážu naplniť úlohy vyplývajúce z prenesených kompetencií, kde pre štát spravujú. Veľkosť spoločných obecných úradov by sa mala odvíjať od toho, aby stačili na zabezpečenie vybraných kompetencií preneseného výkonu štátnej správy [Hudec, 2012].

3.4 Združenia obcí

Ďalšou formou, ako obce aktívne zasahujú do regionálneho rozvoja, je zakladanie združení. Združenie obcí je právnická osoba. Združenie obcí vzniká dňom registrácie v registri združení obcí obvodným úradom v sídle kraja. Predmetom činnosti združenia obcí je najmä oblasť sociálnych vecí, starostlivosti o životné prostredie (predovšetkým zhromažďovanie, odvoz a spracúvanie komunálneho odpadu, odvádzanie a čistenie odpadových vôd), miestna doprava, oblasť školstva, kultúry a miestny cestovný ruch; svojou činnosťou združenie obcí napomáha vytvárať podmienky na plnenie úloh obcí, ako aj úloh vyššieho územného celku.

Ďalšou formou aktívneho pôsobenia obce v regionálnom rozvoji je forma mikroregionálnych združení. Mikroregionálne združenie je právnická osoba založená na účely dosiahnutia spoločných riešení pri zvyšovaní úrovne hospodárskeho rozvoja, sociálneho rozvoja a územného rozvoja regiónu.

3.5 Vytváranie partnerstiev

Základnými východiskom implementovania európskej regionálnej politiky sú jej princípy. Jedným z nich je aj princíp partnerstva. Partnerská spolupráca nadobúda skôr charakter účelovo zameranej spolupráce - projektovej spolupráce miest a obcí v oblastiach ako sú: vodné hospodárstvo,

hospodársky rozvoj, poskytovanie sociálnych služieb atď. Vytvára zmysel pre spoločnú Európsku identitu, t.j. umožňuje stretnutia obyvateľov obcí, výmenu skúsenosti, diskusie, čo je vyjadrením aj aktívneho európskeho občianstva (jeden z cieľov EÚ od roku 2005). Partnerstvo predstavuje spoluprácu sociálno-ekonomických partnerov na príprave, uskutočňovaní, financovaní, monitorovaní a hodnotení realizácie priorít a cieľov podpory regionálneho rozvoja. Jednou formou vytvárania partnerstva je verejno-súkromné partnerstvo [Hamalová, Belajová, Matúšová, 2012/7]. Táto forma partnerstva sa stala základom uplatňovania prístupu LEADER (29), ktorý umožňuje vidieckym partnerstvám vytvoreným vo forme miestnych akčných skupín (MAS) získavať finančné prostriedky na podporu rozvoja.

3.6 Medzinárodná spolupráca

Podľa § 21 zákona č. 369/90 Zb. obec môže v rozsahu svojej pôsobnosti spolupracovať s územnými a správnymi celkami alebo s úradmi iných štátov vykonávajúcimi miestne funkcie. To znamená, že ojej krajine, ale obec aktívne môže hľadať partnerov nielen vo svojej krajine, ale aj inde vo svete. Má právo stať sa členom medzinárodného združenia územných celkov alebo územných orgánov. Dohoda alebo členstvo v medzinárodnom združení nesmie byť v rozpore s Ústavou Slovenskej republiky, ústavnými zákonmi, so zákonmi a s medzinárodnými zmluvami, ktorými je Slovenská republika viazaná, alebo s verejným záujmom. Ak je nevyhnutné zriadiť dohodou osobitný orgán, ten môže mať len súkromnoprávnu povahu.

Obce na Slovensku majú dlhodobú tradíciu medzinárodnej spolupráce. Tá poskytuje široký priestor pre kultúrne a športové podujatia a možnosť prezentovať slovenské tradície a umenie za hranicami Slovenskej republiky. Účasť na vedeckých konferenciách zase otvára možnosť pre výmenu užitočných informácií a skúseností. Po vzniku Slovenskej republiky sa cezhraničná spolupráca miestnych orgánov verejnej správy uskutočňovala neformálnym spôsobom. Vznikajúce euroregionálne združenia – euroregióny, zahŕňajúce územia presahujúce rozlohu Slovenskej republiky a zvlášť vstup obcí a miest i orgánov miestnej štátnej správy do cezhraničného združenia, nemali v tom období jasné vymedzenia právneho rámca.

V roku 1999 vydalo Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky metodický pokyn na registráciu záujmových združení právnických osôb, ktoré vznikali za účelom rozvíjania cezhraničnej spolupráce v rámci euroregiónov. Vznik, právne postavenie a zánik týchto záujmových združení upravuje § 20f a nasl. Občianskeho zákonníka. Združenie nadobúda právnu spôsobilosť a stáva sa právnickou osobou zápisom do registra vedeného na krajskom úrade príslušnom podľa sídla združenia. O odvolaní proti rozhodnutiu krajského úradu vo veci registrácie rozhoduje Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky. V súčasnom období slovenské obce a mestá sú začlenené do 13 „Euroregiónov“ (27).

3.7 Vlastná investičná a podnikateľská činnosť

Rozvoj miestnej ekonomiky je závislý na jednej strane od podnikov, ktoré pôsobia v obci a na druhej strane od investičnej aktivity obce samotnej. Obec sa môže v investičnej aktivite angažovať tromi spôsobmi, a to vlastnou hospodárskou činnosťou zameranou na verejno-prospešné služby; vlastnou činnosťou zameranou na tvorbu zisku a nepriamou podporu podnikateľských aktivít [Žárska, 2007, s.109]. Obce okrem vlastnej podnikateľskej činnosti, ktorú môžu realizovať 4 spôsobmi: ohlásením živnosti na obvodnom úrade na živnostenskom registri [zákon č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní v z.n.p.], zriadením príspevkovej organizácie či rozpočtovej organizácie [zákon č. 138/1991 Zb. o majetku obcí v z.n.p.] alebo vložением vkladu do obchodnej spoločnosti [zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v z.n.p.].

Obec prispieva svojou investičnou a podnikateľskou činnosťou nepriamo aj k tvorbe podnikateľského prostredia. Medzi takéto nástroje podpory patrí budovanie infraštruktúry (napr. priemyselných parkov, podnikateľských inkubátorov atď.), budovanie rôznych prepájacích a komunikačných kanálov (napr. dopravné siete, energetické siete, telekomunikačné siete a informačná infraštruktúra).

Obec môže získať na vybudovanie priemyselného parku podporu, a to v zmysle zákona č. 193/2001 Z. z. o podpore na zriadenie priemyselných parkov v z.n.p. Priemyselný park zriaďuje obec na svojom území, ktoré by malo byť vybavené základnou technickou infraštruktúrou (voda, plyn, elektrická energia, doprava, telekomunikačné siete, kanalizácia a iné) a majetkovo usporiadané a zbavené záťaže, na ploche väčšej ako 2 ha s počtom pracovníkom vyšším ako 200 [zákon č. 193/2001 Z. z. o podpore na zriadenie priemyselných parkov v z.n.p.].

3.8 Aktivita miestneho obyvateľstva

Jedným zo základných predpokladov rozvoja obce, jej propagácie a prepájania na ostatné subjekty v regióne je obyvateľstvo. Najzákladnejšou formou zapojenia obyvateľstva na dianie v obci sú komunálne voľby. Na základe realizovaného výskumu [Papcunová, Gecíková, 2012/11] vidieť, že záujem o takúto participáciu má pomerne vysoký počet respondentov. Z celkového počtu respondentov až 73,21% sa pravidelne zúčastňuje komunálnych volieb (abs. 82 respondentov). Občas sa komunálnych volieb zúčastňuje 24,11% respondentov (27 osôb) a iba 3 respondenti sa vôbec nezúčastňujú komunálnych volieb.

Aj keď komunálnych volieb sa pravidelne zúčastňuje až 73,21% (čo predstavovalo 82 respondentov), do diania v obci sa pravidelne zapája cca 1/5 obyvateľstva [Papcunová, Gecíková, 2012/11]. Autorky medzi hlavné formy zaangažovanosti obyvateľov považujú zúčastňovanie sa na podujatiach organizovaných obcou organizuje či sponzoringom obecných podujatí.

Záver

Ako bolo vidieť z prednesených príkladov, obec ako právnická osoba a súčasne ako základná samosprávná a územná jednotka má nezastupiteľné miesto v rozvoji regiónov. Prezentované výsledky podložené analýzou zákonných kompetencií obcí a praktických príkladov poukázali, že obec na jednej strane realizuje aktivity na svojom katastrálnom území, najmä tie, ktoré zvyšujú kvalitu života jej obyvateľova podporujú jej rozvojový potenciál, na druhej strane ako súčasť väčšej - regionálnej štruktúry.

Identifikovali sme 8 kľúčových oblastí, prostredníctvom ktorých sa obec stáva významným aktérom regionálneho rozvoja. Ako vidieť z prezentovaných kompetencií (tab. 1), obec má širokú škálu zodpovedností a to nielen za svoj rozvoj, ale svojou činnosťou a aktivitou ovplyvňuje a formuje svoje bezprostredné a širšie okolie. Bezprostredným okolím obce sa chápu najmä priamo susediace obce (napr. prepojenie v dôsledku verejnej dopravy formou cestnej či železničnej siete). V širšom ponímaní obec svojím konaním, alebo vybavenosťou či existenciou nejakej lokalizačnej výhody môže ovplyvňovať aj obce, ktoré vzdialenejšie a ktoré nie sú na túto obec ani vôbec napojené. Regionálna špecializácia ekonomických činností prejavujúca sa v dopyte po určitej pracovnej sile či službách sa premietá do sieťovania sídiel v regiónoch. Obce, ktoré majú takúto zásobu pracovnej sily, nemajú vytvorený dostatočne vysoký dopyt po nej. Obce, ktoré poskytujú široké spektrum tovarov a služieb, nemajú dosť vlastného po nich. Tieto zistenia predstavujú napĺňanie modelov dlhodobého regionálneho rozvoja, najmä modelu územnej integrácie a decentralizovanému modelu územnej integrácie.

Literatúra

- [1] BELAJOVÁ, A. – FÁZIKOVÁ, M. 2004. *Regionálna ekonomika*. Nitra: SPU, 2004. 248 s. ISBN 80-8069-344-7.
- [2] BELAJOVÁ, A. - GECÍKOVÁ, I. - PAPCUNOVÁ, V. 2011. Manažment ľudských zdrojov v miestnej samospráve In *Ekonomický a sociálny rozvoj Slovenska*. Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie. Bratislava: VŠEMVS, s. 14 – 21. ISBN 978-80-970802-1-1.

- [3] BUČEK, M. – REHÁK, Š. – TVRDOŇ, J. 2010. *Regionálna ekonómia a rozvoj*. Bratislava: Iura Edition, 2010. 269 s. ISBN 978-80-8078-362-4.
- [4] FISHER, F. (1999). In BALÁŽOVÁ, E. – PAPCUNOVÁ, V. 2008. *Manažment samospráv*. Žilina: Municipalia, 2008. s.107. ISBN 978-80-552-0045-3.
- [5] GECÍKOVÁ, I. 2012. Štruktúra starostov/prímátorov obcí SR z hľadiska ich pripravenosti na výkon verejnej funkcie In *Kvalita samosprávného manažmentu na miestnej úrovni*. Zborník prác z workshopu. Bratislava: VŠEMvs, 2012. s. 20 - 29 ISBN 978-80-89600-09-0.
- [6] HAMALOVÁ, M. – BELAJOVÁ, A. 2011. *Komunálna ekonomika a politika*. Prvé vydanie. Bratislava: Sprint dva. 2011. 251 s. ISBN 978-80-89393-38-1.
- [7] HAMALOVÁ, M. – BELAJOVÁ, A. – MATÚŠOVÁ, S. a kol. 2012. *Partnerstvá – významný faktor rozvoja regiónov a obcí v podmienkach trhovej ekonomiky*. Vedecko-výskumná monografia. Bratislava: VŠEMvs, 2012. 168 str. ISBN 978-80-89458-23-3.
- [8] HUDEC, M. 2012. *Na programe sú spoločné obecné úrady*. http://www2.municipalia.sk/us/2012_04/files/assets/seo/page21.html [online] [cit. 26.3.2013].
- [9] MAIER, G. – TÖDLING, F. 1998. *Regionálna a urbanistická ekonomika 2. Regionálny rozvoj a regionálna politika*. Bratislava: Elita, 1998. 320 s. ISBN 80-8044-049-2.
- [10] PAPCUNOVÁ, V. – GECÍKOVÁ, I. 2006. *Návody na cvičenia z regionálnej ekonomiky*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2006. 68. s. ISBN 80-8069-657-84.
- [11] PAPCUNOVÁ, V. – GECÍKOVÁ, I. 2012. Obyvateľstvo ako aktér regionálneho rozvoja In *XV. kolokvium o regionálnych vedách. Sborník príspevků*. Brno: MU, 2012. str. 538 - 544. ISBN 978-80-210-585-0.
- [12] TEJ, J. 2007. *Správa a manažment*. Prešov: UPJŠ, 2007. 232 s. ISBN 978-80-89040-33-9.
- [13] TVRDOŇ, J. – HAMALOVÁ, M. – ŽÁRSKA, E. 1995. *Regionálny rozvoj*. Bratislava: Ekonóm, 1995. 180 s. ISBN 80-225-0671-0.
- [14] VÝROSTOVÁ, E. 2010. *Regionálna ekonomika a rozvoj*. Bratislava: Iura Edition, 2010. 352 s. ISBN 978-80-8078-361-7.
- [15] ŽÁRSKA, E. 2007. *Komunálna ekonomika a politika*. Bratislava: Ekonóm, 2007. 194 s. ISBN 978-80-225-2283-9.
- [16] ŠU SR, 2001. č. publikácie 080600 (www.statistics.sk) [online] [cit. 16.4.2013].
- [17] Zákon č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení v z.n.p.
- [18] Zákon NR SR č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní v z.n.p.
- [19] Zákon č. 138/1991 Zb. o majetku obcí v z.n.p.
- [20] Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v z.n.p.
- [21] Zákon č. 193/2001 Z. z. o podpore na zriadenie priemyselných parkov v z.n.p
- [22] Zákon č. 564/2004 Z.z. o rozpočtovom určení výnosu dane z príjmov územnej samosprávy v z.n.p.
- [23] Zákon č.539/2008 Z.z. o podpore regionálneho rozvoja v z.n.p.
- [24] Miestne akčné skupiny. [online]. [cit. 2012-11-10]. Dostupné na internete: <http://www.nsrv.sk/?pl=18&article=34>.
- [25] Euroregióny na Slovensku. [online]. [cit. 2013-04-18]. Dostupné na internete: <http://www.kekonom.sk/podnikanie/euroregiony/euroregiony-na-slovensku>.
- [26] Partnerská spolupráca miest a obcí. [online]. [cit. 2013-04-15]. Dostupné na internete: <http://www.zmos.sk>.
- [27] Os 4 LEADER. [online]. [cit. 2013-04-28]. Dostupné na internete: <http://www.mpsr.sk/index.php?start&navID=47&slD=43&navID2=286>.

- [28] ŠUSR, 2001. č. publikácia 080600 [online]. [cit. 2013-05-28]. Dostupné na internete: <http://www.statistics.sk>.
- [29] www.e-obce.sk [online] [cit. 2013-09-04]
- [30] www.bratislava.sk [online] [cit. 2013-09-04]
- [31] www.kosice.sk [online] [cit. 2013-09-04]
- [32] www.nitra.sk [online] [cit. 2013-09-04]
- [33] www.banskabystrica.sk [online] [cit. 2013-09-04]
- [34] www.vysoketatry.sk [online] [cit. 2013-09-04]
- [35] www.smizany.sk [online] [cit. 2013-09-04]
- [36] www.tvrdosovce.sk [online] [cit. 2013-09-04]
- [37] www.ciernybalog.sk [online] [cit. 2013-09-04]

L'udské zdroje vo verejnej správe

Katarína LIPTÁKOVÁ*

Human Resource in Public Administration

Abstract

The topic of human resource in public administration is very important. It is more actually in behind of competence transmission of regional administration. The scientific aim of the study was to define theoretical basis of human resource research, to define human resource development in public administration. Analyzing the theoretical basis of examined problematic, we have attained to the finding, that there is an absence in definition of basic terms related to human resource development in the filled of public administration. Some terms have been defined inaccurately and ambiguously. Thereat we have been forced to form own understanding of these terms. Our priority ambition was to include public administration dimension into the knowledge about human resource, to find connection between them. Defined aim of the study has been fulfilled in our opinion.

Keywords: human resource, public administration, human resource development

JEL Classification: M5

Úvod

„V rozvoji akejkoľvek organizácie sú najdôležitejšie ľudské zdroje, lebo uvádzajú do pohybu ostatné zdroje (materiálové, finančné) a determinujú ich využívanie“ [Palán, 2002/14, s. 113]. Jedným z najvýznamnejších faktorov, ktoré ovplyvňujú konkurencieschopnosť a úspešnosť organizácie, je kvalita fungovania jeho najdôležitejšieho zdroja, a to ľudského. Kvalita ľudských zdrojov a schopnosť jeho využitia pri stanovení stratégie rozvoja firmy sa stáva faktorom úspechu.

Možno si položiť otázku, či problematika ľudských zdrojov vo verejnej správe je dôležitá. Domnievame sa, že je a čoraz väčšmi. Je čoraz aktuálnejšia v súvislosti s prenosom kompetencií na územné samosprávy a s tým súvisiacou dynamikou zmien. To prináša väčšie nároky na kvalitu ľudí, silný tlak na ich flexibilitu a informovanosť, rastúce požiadavky na jednotlivcov schopných kontrolovať prijaté rozhodnutia a pôsobiť v prospech rozvoja územia. V súčasnosti sme svedkami reorganizácie štátnej správy, ktorej cieľom je zefektívnenie a zdokonalenie poskytovaných služieb a snaha o riešenie problémov v štátnej správe a samospráve spôsobených nedostatočnou úrovňou spôsobilosti zamestnancov a volených predstaviteľov.

V článku sa nezmieňujeme o prebiehajúcom procese realizácie aktivít Operačného programu Efektívna verejná správa (reforma ESO), ktorého súčasťou je aj reforma celého systému riadenia ľudských zdrojov vo verejnej správe a nezaoberáme sa ani platnou legislatívou v tejto oblasti. Tieto otázky ostávajú otvorené a môžu byť námetom na ďalšie skúmanie.

Verejná správa má v spoločnosti špecifické a dôležité postavenie. Veľký význam sa dnes kladie na organizáciu a riadenie, funguje v jednote s morálnym profilom ľudí, ktorí tvoria spoločnosť, ale aj úmerne občianskej angažovanosti v politických stranách a hnutiach. Ľudské zdroje sú špecifické tým, že sú nenapodobiteľné a schopné ďalšieho rozvoja. Špecifické je ich postavenie ako vstupov do systému manažmentu. Jedným z najväčších problémov s nimi spojených vo verejnej správe je podľa nášho názoru málo možností ovplyvniť ich rozvoj a slabá motivácia na zvyšovanie pracovného výkonu, keďže organizácie a inštitúcie verejnej správy sú silno limitované legislatívou a právnym prostredím. Je to tak vyhranené preto, lebo aj medzi nimi v rôznych územiach aj v rámci toho istého územia silnie konkurencia pri uchádzaní sa o klienta, resp. zákazníka, daňového poplatníka, občana.

* doc. Ing. Katarína Liptáková, PhD., Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, Katedra verejnej ekonomiky a regionálneho rozvoja, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, e-mail: katarina.liptakova@umb.sk

Skúmanie orientujeme iba na vybrané problémy ľudských zdrojov vo verejnej správe v súlade s formulovaným cieľom, lebo ide o širokú problematiku a je ťažké ju riešiť komplexne.

1 Cieľ, použité metódy a metodika skúmania

Zámerom príspevku je na základe vymedzenia teoretických východísk skúmania ľudských zdrojov a verejnej správy preskúmať ich význam vo verejnej správe. Cieľom je na základe zhodnotenia niektorých aspektov komunálnych volieb do orgánov miestnych samospráv 2014 porovnať volebné sľuby a realitu starostov vybranej vzorky slovenských obcí a miest.

Cieľ predurčil metodické spracovanie príspevku, jeho štruktúrovanie, výber a použitie zodpovedajúcich metód skúmania. Vychádzame predovšetkým z poznatkov získaných z vedeckej a odbornej domácej a zahraničnej literatúry. Okrem toho aj z vedomostí získaných vlastnými skúsenosťami a konzultáciami s odborníkmi z akademickej pôdy aj praxe zo Slovenska a Česka. Nezanedbateľnou časťou je spracovanie výsledkov vlastného prieskumu.

Metodika spracovania state sa zakladá na historicko-logickej metóde, metóde vedeckej abstrakcie, holistickej metóde. Ďalej využívame opis, analýzu a syntézu, komparáciu, analógiu, indukciu dedukciu. A tiež matematicko-štatistické metódy.

Čo sa týka metodiky skúmania, postupujeme od vymedzenia ľudských zdrojov, ich významu pre rozvoj spoločnosti aj konkrétnej organizácie, vysvetlenie rozvoja ľudských zdrojov k charakteristike verejnej správy, jej objektu a subjektu skúmania ako teoretických východísk riešenej problematiky až k prezentovaniu konkrétnych výsledkov realizovaného prieskumu. Jeho postup je uvedený v časti 3.

2 Teoretické východiská skúmania ľudských zdrojov vo verejnej správe

„Ľudské zložky organizácie sú tie zložky, ktoré sú schopné učenia sa, zmeny, inovácie a kreatívneho úsilia, čo - ak je riadne motivované - zabezpečuje dlhodobé prežitie organizácie.“ [Armstrong, 2007/2, s. 50].

„Základným predpokladom fungovania každej organizácie sú nevyhnutné základné zdroje: materiálne (stroje, zariadenia, materiál, energie), finančné a ľudské zdroje. Neustále zhromažďovanie a zaisťovanie koordinovaného pôsobenia týchto troch zdrojov je základnou úlohou manažmentu (podnikového riadenia). Najdôležitejšie sú zdroje ľudské, pretože ostatné dva zdroje uvádzajú do pohybu a determinujú ich využívanie. Preto je riadenie ľudských zdrojov a ich neustále skvalitňovanie základnou úlohou manažmentu organizácie“ [Palán, 2002/14, s. 112-113].

Množstvo ľudského potenciálu v spoločnosti schopného vykonávať cieľavedomú činnosť vedúcu k tvorbe spoločenského produktu možno z makroekonomického hľadiska chápať ako ľudské zdroje. Ľudské zdroje sú zdroje schopné ďalšieho rozvoja. Túto kategóriu možno vnímať z dvoch hlavných aspektov, z kvantitatívneho a kvalitatívneho. Jej kvantitatívny aspekt sa vzťahuje na množstvo disponibilných ľudských zdrojov v spoločnosti. Ovplyvňuje ho najmä súhrn demografických, kultúrnych a sociálnych faktorov, proces formálneho a neformálneho vzdelávania. V nadväznosti na ne zohráva významnú úlohu i inštitucionálne usporiadanie spoločnosti. Kvalitatívny aspekt ľudských zdrojov obracia pozornosť na faktory ovplyvňujúce ich produktivnosť, adaptabilnosť a ďalšie charakteristiky, ktoré majú vplyv na kvalitatívnu a kvantitatívnu stránku vytvoreného produktu. Množstvo a kvalitu ľudských zdrojov v spoločnosti vo významnej miere ovplyvňuje aj ekonomická činnosť štátu, ktorá mení rovnováhu medzi nákladmi a výnosmi v procese ich tvorby a využitia [Čaplánová, 1999/4].

M. Seková [In Vetráková a kol. 2006/21, s. 20] uvádza, že „organizácie na svoju činnosť – tvorbu hodnôt – využívajú disponibilné zdroje, medzi ktoré patria i ľudské zdroje. Ľudskými zdrojmi sú ľudia zapojení do pracovného procesu na základe vlastného rozhodnutia, schopní seberealizácie pri vykonávaní cieľavedomých pracovných činností, ktoré vedú k tvorbe hodnôt“.

Ľudský zdroj sa najčastejšie používa na označenie zamestnanca, resp. vo význame zamestnanec ako zdroj. Nositeľmi ľudského potenciálu v organizácii sú ľudia, označovaní pojmom ľudské zdroje. Ľudský potenciál v zmysle nášho chápania predstavuje širší pojem ako ľudský zdroj. Ľudský potenciál každého človeka okrem tvorivej zložky, ktorej využitím je zamestnanie, obsahuje ešte sedem ďalších zložiek (Liptáková, 2008/12).

Pod ľudskými zdrojmi chápeme najhodnotnejší kapitál organizácie, rozvoj ktorého rozhoduje o úspechu či neúspechu v trhových podmienkach. Platí to aj pre organizácie verejnej správy.

„Rozvoj ľudských zdrojov je vedný odbor, ktorý sa zaoberá dospelými ľuďmi, ktorí fungujú v systéme tvorby hodnôt. Cieľom rozvoja ľudských zdrojov je zamerať sa na zdroje, ktoré sa pomocou ľudí zhodnotia, ktoré ľudia privedú k úspechu - tak osobného, ako aj úspechu určitého definovaného celku, organizačnej jednotky“ [Urbančíková, 2006/20, s. 14].

Touto jednotkou môže byť akýkoľvek vopred definovaný systém, ktorý má určené poslanie a tomuto poslaniu podriadené ciele a výstupy. V medzinárodných súvislostiach ním môže byť napr. štát. V regionálnych súvislostiach môžeme považovať za jednotku región, ktorý podľa vyššie uvedených kritérií tiež tvorí systém, má definované poslanie, ciele a výstupy. Ale aj oblasť verejnej správy ako odvetvia národného hospodárstva.

Rozvoj ľudských zdrojov pozostáva z komplexu činností vykonávaných zamestnancami, ktoré sa spolu s ostatnými oblasťami manažmentu podieľajú na plnení cieľov zamestnancov i spoločnosti ako celku. Rozvoj ľudských zdrojov sa opiera o dva hlavné piliere. Prvým je problematika individuálneho vzdelávania a vzdelávania sa v rámci organizačnej jednotky. Druhým pilierom je problematika individuálnej výkonnosti a výkonnosti celej organizačnej jednotky. Vzdelávanie a výkonnosť sa niekedy chápu ako dve alternatívy alebo dve vzájomne konkurujúce veličiny, v skutočnosti obe tvoria neoddeliteľné súčasti úspechu organizačnej jednotky. V takomto ponímaní môže byť hodnotenie výsledkov, resp. výsledkov rozvoja ľudských zdrojov kategorizované do dvoch oblastí - vzdelávania a výkonnosti. V každom prípade konečným cieľom rozvoja ľudských zdrojov by malo byť zlepšenie výsledkov organizačnej jednotky [Urbančíková, 2006/20].

Po vymedzení ľudských zdrojov, zdôraznení ich úlohy pre fungovanie organizácie sme vysvetlili podstatu rozvoja ľudských zdrojov. Keďže chceme skúmať súvislosť medzi ľudskými zdrojmi s dôrazom na ich význam vo verejnej správe, ďalej sa zaoberáme teoretickými aspektmi jej skúmania s cieľom vysvetliť význam fungovania verejnej správy.

Vychádzame z predpokladu, že inštitúcia verejnej správy môže získať silnú konkurenčnú výhodu formou kvalitných ľudských zdrojov. Personál odráža kvalitu služieb, ktorá je jedným z najdôležitejších faktorov odlišujúcich v konkurenčnom prostredí organizácie poskytujúce služby. To platí pre verejnú správu.

Podľa F. Kosorína [1999/8, s. 21] „verejná správa poznáva, analyzuje a vysvetľuje plnenie základných funkcií štátu, činnosť a štruktúru orgánov správy a správneho aparátu. Formuje vzájomné súvislosti a zákonitosti medzi správnymi javmi a procesmi, s cieľom zvýšiť účinnosť správy pri výkone moci štátu.“

Neodmysliteľnou súčasťou politického systému je verejná správa, ktorá plnením svojich vlastných funkcií umožňuje politickému systému vytvárať predpoklady pre fungovanie systému ako celku [Klus – Kováčová, 2011/7].

Verejnú správu charakterizujú A. Belajová a M. Fáziková [2005/3] ako tú časť hospodárstva,

- ktorá sa orientuje na vytváranie úžitkov pre veľkú skupinu obyvateľstva alebo pre celé spoločstvo,
- zabezpečuje verejné statky financované z verejných zdrojov,
- je spravovaná orgánmi verejnej správy a podlieha verejnej kontrole,
- pri zabezpečovaní svojich úloh by mala efektívne vynakladať verejné zdroje,
- v plnom rozsahu nepodlieha zákonitostiam fungovania trhového mechanizmu.

„Verejná správa je tvorená sústavou inštitúcií, ktoré naplňajú pojem štát v jeho najširšom slova zmysle“ [Halásková, Kovář, 2004/6, s.13].

Ak by sme to zhrnuli, verejná správa predstavuje v demokratickom štáte významnú organizátorskú silu, ktorá zabezpečuje plnenie stanovených sociálno-ekonomických úloh spoločnosti. V súčasnosti je hlavnou a silnou formou riadiaceho pôsobenia na život spoločnosti. Podporuje fungovanie trhového mechanizmu a účinne pomáha odstraňovať jeho negatívne dôsledky a zlyhávania. Na nej záleží, ako sa bude vyvíjať život spoločnosti. Jej konkrétny výkon a kvalita jednotlivých činností závisia od ľudí, ktorí ju vykonávajú.

Charakteristickým rysom verejnej správy je takmer úplná inštitucionalizácia, teda verejná správa je tvorená sústavou inštitúcií, ktoré naplňajú pojem štát v jeho najširšom slova zmysle [Halásková, Kovář, 2003/5]. Ak verejnú správu chápeme ako systém inštitúcií, inštitúcie samy o sebe nie sú prázdne miesta v jednotlivých organizáciách. Jednotlivé funkčné miesta sú obsadené zamestnancami. Preto sa zasa dostávame k tomu, že ľudia vo verejnej správe sú pre jej správne fungovanie dôležití.

Pri skúmaní ľudských zdrojov vo verejnej správe nám pomôže vymedzenie jej objektov a subjektov. Objektmi verejnej správy sú všetci obyvatelia krajiny alebo určitého územia, skupiny obyvateľov, inštitúcie a rôzne právnické osoby. Tu všade vystupujú a sú zastúpení ľudia so svojím potenciálom a jeho jednotlivými zložkami.

„Objektom skúmania verejnej správy je konkrétna podzákonná, čiže zo základu zákona odvodená nariadenia a výkonná činnosť orgánov štátu a samosprávy v procese reálneho výkonu správy štátu. Podstatu verejnej správy nachádzame v jednotlivých funkciách, formách, inštitúciách nástrojoch, ktorými sa regulujú rôzne spoločenské, ekonomické, sociálne, vzdelávacie, obranné, bezpečnostné, ideologické, právne, kultúrne a ďalšie verejnoprávne činnosti pomocou verejného práva“ [Kosorín, 1999/8, s. 17].

„Subjektmi verejnej správy sú:

- štát a jeho orgány (ústredné orgány štátnej správy, územné štátne orgány, t. j. krajské úrady a obvodné úrady¹),
- územná samospráva a jej orgány (samosprávne kraje a obce a ich zastupiteľské orgány),
- orgány verejnoprávných inštitúcií (korporácií) (Slovenský rozhlas, Národné divadlo, Univerzita Mateja Bela a pod.),
- ostatní nositelia (ktorých poverí štát)“ [Kožiak, Krnáč, Liptáková, 2008/11, s. 36].

Rozhodujúcimi subjektmi sú štátna správa a územná samospráva, ktoré vykonávajú podstatnú časť úloh verejnej správy. Štátna správa je samostatný druh spoločenského riadenia a organizujúcej činnosti štátu, samostatný druh správnych aktivít uskutočňovaných štátom. Výkonom štátnej správy sa zabezpečuje realizácia vonkajších a vnútorných funkcií štátu. Orgány štátnej správy uskutočňujú stanovené úlohy v mene štátu a za pomoci jeho donucovacej moci. Štátna správa ako jedna z foriem štátnej moci je v širšom slova zmysle štátne riadenie. Má výkonný a nariadený charakter. Územná samospráva je verejná správa so zameraním samosprávneho subjektu na vlastné záležitosti vo vymedzenom území. V politickej rovine ide o výkon samosprávy občanmi, priamo alebo nepriamo volenými zástupcami. V právnej rovine ide o pôsobenie samosprávy ako verejno-právneho subjektu, ktorý disponuje príslušným rozsahom verejnej moci. Ani štátna správa ani územná samospráva nefungujú samovoľne, ale vykonávajú ich ľudia, ktorí sú za konkrétne funkcie a úlohy zodpovední.

Ak zámerom príspevku je na základe vymedzenia teoretických východísk skúmania ľudských zdrojov a verejnej správy preskúmať ich význam vo verejnej správe, zhrnieme, že pod ľudskými zdrojmi vo verejnej správe rozumieme personálny rozmer verejnej správy - vhodných ľudí, ktorí zabezpečujú príslušné pozície v organizačnej štruktúre verejnej správy. Budeme sa venovať len vybraným oblastiam skúmania ľudských zdrojov vo verejnej správe a síce niektorým aspektom komunálnych volieb do orgánov miestnych samospráv 2014 s úmyslom porovnať volebné sľuby

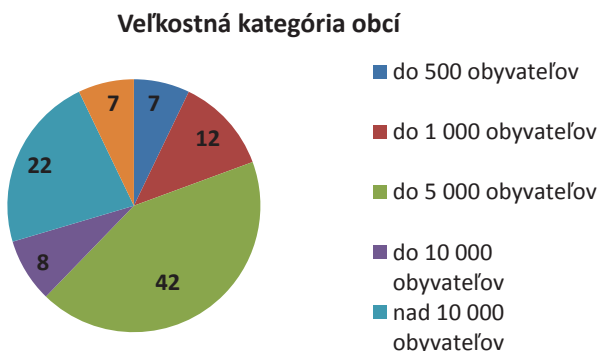
¹ K 1.10.2013 boli obvodné úrady zrušené a nahradili ich okresné úrady.

a realitu starostov vybranej vzorky slovenských obcí a miest. Skúmali sme aj odraz týchto sľubov v pripravovaných rozvojových dokumentoch, lebo tieto dokumenty určujú smery ďalšieho rozvoja príslušnej obce a tým aj rámec rozvoja ľudských zdrojov v nej.

3 Výsledky realizovaného prieskumu

Ďalej prezentujeme výsledky prieskumu realizovaného študentmi Ekonomickej fakulty UMB v Banskej Bystrici v období február - apríl 2015. V rámci voliteľného predmetu Verejná správa a regionálny rozvoj dostali za úlohu vypracovať seminárnu prácu na tému Základná charakteristika obce, v ktorej žijem v rozsahu cca 5-6 strán bez príloh v požadovanej štruktúre. Tvorili ju časti ako charakteristika obce - veľkosť, demografia, prírodné prostredie, pozoruhodnosti; charakteristika orgánov miestnej samosprávy (priamo a nepriamo volené, poradné, fakultatívne, obligatórne atď.) a analýza vplyvu volieb do orgánov miestnych samospráv v roku 2014 na tvorbu strategických, programových a koncepčných dokumentov využívaných pre rozvoj obce. Nešlo o reprezentatívnu vzorku respondentov, ale o náhodný výber na základe bydliska študentov. Celkovo bolo oslovených 167 obcí a miest, niektoré práce však obsahovali aj duplicitné a neúplné informácie, preto boli viaceré z analýzy vylúčené. Konečná vzorka bola 98 obcí, z toho 40 miest. Čo sa týka ich veľkostnej kategórie, znázorňuje ju nasledujúci graf.

Graf 1 Veľkostná kategória obcí



Zdroj: vlastné spracovanie na základe výsledkov realizovaného prieskumu

Do 500 obyvateľov bolo analyzovaných 7 obcí (Magnezitovce, Malatíny, Olejníkov, Kvakovce, Ráztoka, Malá Domaša a Malužiná). Celkovo najmenšou skúmanou bola Malatíny (208 obyvateľov) a najväčšou Prešov (90 923 obyvateľov). Martin, Tvrdošín, Smižany, Trstená, Námestovo, Lendak, Sliač a Nováky predstavovali skúmané sídla do 10 000 obyvateľov. V kategórii miest nad 50 000 obyvateľov 7 analyzovaných miest tvorili Banská Bystrica, Poprad, Martin, Trenčín, Žilina, Trnava a Prešov.

V rámci prieskumu sme zisťovali, koľko percent starostov nami oslovených obcí je novozvolených a hľadali sme závislosť, či skúsení starostovia, ktorí pôsobia niekoľko funkčných období, dokážu svoje skúsenosti s riadením miestnych samospráv využiť pri príprave strategických a rozvojových dokumentov.

Starosta je najvyšší predstaviteľ obce, štatutárny zástupca, výkonný orgán volený občanmi v priamych voľbách. Vykonáva obecnú správu a zastupuje obec navonok. Svoje právomoci vykonáva v určitých činnostiach samostatne alebo spolu s obecným zastupiteľstvom. Zdôrazňujeme, že je výkonný orgán, ktorý vykonáva rozhodnutia obecného zastupiteľstva. Môže pozastaviť výkon uznesenia obecného zastupiteľstva, ak sa domnieva, že odporuje zákonu alebo je pre obec zjavne nevýhodné tak, že ho nepodpíše v lehote do 10 dní od jeho schválenia obecným zastupiteľstvom (tzv. sistačné právo). Nie je však ničím viazaný, aby plnil uznesenia obecného zastupiteľstva.

Národná rada SR schválila 29. mája 2014 nové volebné zákony vychádzajúce z programového vyhlásenia vlády. Zjednocujú základné pravidlá pre všetky druhy volieb vrátane vedenia volebnej

kampane. Ide o zákon o volebnej kampani a o zmene a doplnení zákona č. 85/2005 Z. z. o politických stranách a politických hnutiach, zákon o podmienkach výkonu volebného práva a o zmene Občianskeho súdneho poriadku. Miestne samosprávy žiadajú, aby podmienka vzdelania bola pri všetkých voľbách, aby starostovia a primátori mali najmenej stredoškolské vzdelanie. Nové volebné zákony napadla opozícia a čaká sa na rozhodnutie Ústavného súdu. Samosprávy zmeny vítajú a tvrdia, že starosta vykonáva správne úkony, preto musí mať potrebnú odbornú úroveň. Očakávajú však, že rovnakú podmienku budú musieť spĺňať aj kandidáti v iných voľbách a že to bude riešené na všetkých úrovniach (nie iba pre starostov a ostatných už nie). S podmienkou minimálneho vzdelania pre starostu súhlasíme, pokladáme to za nevyhnutný predpoklad ďalšieho rozvoja ľudských zdrojov v samospráve.

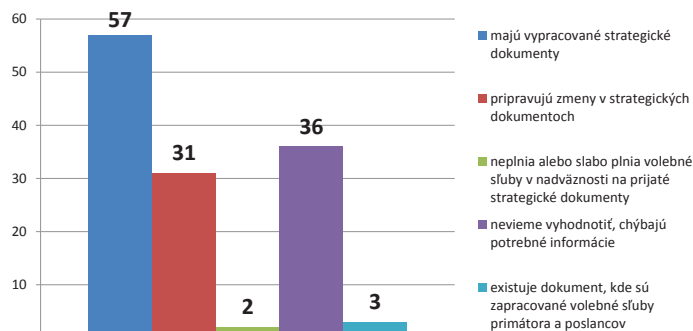
Z oslovených obcí má 67 „starých“ starostov (68,4% z celkového počtu respondentov) a 31 novozvolených. Neskúmali sme, koľkokrát po sebe boli opakovane zvolení. V zmysle volebného zákona môže byť starosta do funkcie opätovne zvolený, v podstate môže byť volený až donekonečna. Tu vstupuje v zmysle našich úvah do pozornosti syndróm vyhorenia (vyhasnutia) ako strata profesionálneho alebo osobného záujmu príslušníka určitých profesií alebo ako výsledok procesu, v ktorom ľudia veľmi intenzívne zaujatí určitou úlohou strácajú svoje nadšenie. Preskúmať jeho súvislosť a vplyv na výkon funkcie starostu by vyžadovalo samostatný výskum.

V otázke č. 2 sme sa respondentov pýtali, či majú vypracované strategické dokumenty a aké. Skúmali sme aj odraz sľubov volených predstaviteľov, starostov, v pripravovaných rozvojových dokumentoch.

Osobitne sme sledovali Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja a územný plán. Z oslovenej vzorky má 62 obcí vytvorený Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja (36 teda nie) a 48% vypracovaný Územný plán. Pri odpovedi na túto otázku bolo potrebné zohľadniť určitú mieru nepresnosti spôsobenú tým, že obce do 2000 obyvateľov nie sú povinné podľa zákona územný plán vytvárať. Ostatné strategické dokumenty sme hlbšie neskúmali, lebo ich konkrétny počet a zameranie je v jednotlivých oblastiach a v jednotlivých obciach odlišné a nebolo možné ich objektívne komparovať.

V rámci odpovede na otázku č. 3 sme respondentom dali možnosť výberu zo 4 odpovedí (pozri nasledujúci graf). V 36 prípadoch v otázke č. 3 nebolo možné získať informácie vyhodnotiť, lebo boli nekompletné. Zistili sme, že z 57 obcí, ktoré majú vypracované strategické dokumenty, len 31 začalo pracovať na ich aktualizácii (54,4%). Na druhej strane, z výsledkov vyplynulo, že 67 zo skúmaných 98 obcí má po voľbách toho istého starostu (68,4%). Prekvapuje nás nízke percento obcí, ktoré aktualizujú strategické dokumenty v porovnaní s vysokým percentom tých, ktoré majú pôvodného starostu. Domnievame sa totiž, že skúsení („opakovaní“) starostovia by mali vedieť riadiť samosprávy koncepčne. Realizovaný prieskum náš predpoklad nepotvrdil.

Graf 2 Súvislosť medzi volebnými sľubmi a prijatými strategickými dokumentmi v skúmaných obciach



Zdroj: vlastné spracovanie na základe výsledkov realizovaného prieskumu

Ďalej sme v otázke č. 4 skúmali nadväznosť volebných programov a sľubov volených orgánov miestnych samospráv na stanovenie priorít sociálno-ekonomického rozvoja v príslušnom volebnom období cez ich zapracovanosť do Programu hospodárskeho a sociálneho rozvoja a iných strategických dokumentov v príslušnej obci. Z 98 samospráv len 3 (Trstená, Bánovce nad Bebravou a Detva) majú stanovené priority ďalšieho rozvoja v rámci príslušného volebného obdobia cez vypracované programové dokumenty vo forme uznesenia. Z toho v zmysle nášho chápania vyplýva, že pre uvedené samosprávy je ľahšie stanoviť priority, opatrenia a ciele Programov hospodárskeho a sociálneho rozvoja na príslušné programovacie obdobie ako pre ostatné obce.

Záver

Na základe syntetizácie poznatkov z odbornej a vedeckej domácej a zahraničnej literatúry sme vymedzili pojmy predstavujúce východisko skúmania. Pri analýze teoretických východísk sme dospeli k zisteniu, že absentuje presné vymedzenie základných pojmov vzťahujúcich sa na tému ľudských zdrojov vo verejnej správe. Niektoré termíny sú definované nepresne a nejednoznačne. Odborná literatúra pojem ľudské zdroje vo verejnej správe jasne a komplexne neupravuje. Pri jeho definovaní musíme uplatniť interdisciplinárny prístup. Formulovali sme vlastné chápanie ľudských zdrojov vo verejnej správe.

Komparáciou prístupov a názorov viacerých autorov sme dospeli k zisteniu, že je dôležité zúžiť predmet a objekt, pokiaľ ide o skúmanie ľudských zdrojov vo verejnej správe, je to veľmi široká a komplexná problematika. Teoretickým prínosom príspevku je rozpracovanie problematiky ľudských zdrojov vo verejnej správe s ohľadom na vybrané aspekty súvisiace s realizovaným prieskumom. Stanovený cieľ sme splnili.

Praktický význam spočíva v možnej aplikácii výsledkov v rozhodovacích procesoch v samospráve. Prekvapuje nás nízke percento obcí, ktoré aktualizujú strategické dokumenty v porovnaní s vysokým percentom tých, ktoré majú pôvodného starostu. Domnievame sa totiž, že skúsení („opakovaní“) starostovia by mali vedieť riadiť samosprávy koncepcne.

Naším prioritným úsilím bolo skúmať niektoré súvislosti medzi ľudskými zdrojmi a verejnou správou a zamerať pozornosť na vybrané problémy. Vychádzame z poznania, že rozvoj ľudských zdrojov koordinovaný samosprávou má pre obec strategický význam.

Ako vyplynulo zo záverov uskutočneného prieskumu, percento tých, ktoré majú upravené smery ďalšieho rozvoja v rámci príslušného volebného obdobia cez vypracované programové dokumenty je veľmi nízke (3,06%). Na záver preto formulujeme odporúčanie smerom k slovenskej legislatíve a predstaviteľom ZMOS-u, aby venovali väčšiu pozornosť vzdelávaniu predstaviteľov miestnych samospráv pre oblasť manažmentu a riadenia ľudí. Určitý pozitívny trend podľa nášho názoru v tomto smere priniesli nové volebné zákony. Miestne samosprávy žiadajú, aby podmienka vzdelania bola pri všetkých voľbách, aby starostovia a primátori mali najmenej stredoškolské vzdelanie. Domnievame sa, že starosta vykonáva správne úkony, preto by mal mať potrebnú odbornú úroveň. Či je to tak, ukáže výskum vybraných aspektov komunálnych volieb do orgánov miestnych samospráv, ktorý pripravujeme v budúcom akademickom roku.

Literatúra

- [1] ABBAS, P. A. 2013. *Managing the HR function in Public administration*. s. 253 - 260. Dostupné na: <http://journal-archives32.webs.com/253-260.pdf>.
- [2] ARMSTRONG, M. 1999. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 963. ISBN 80-7169-614-5.
- [3] BELAJOVÁ, A. - FÁZIKOVÁ, M. 2005. *Regionálna ekonomika*. 3. vyd. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2005. 254 s. ISBN 80-8069-513-X.
- [4] ČAPLÁNOVÁ, A. 1999. *Ekonomía vzdelávania a tvorba ľudských zdrojov*. Bratislava: Edícia Ekonomía, 1999. 131 s. ISBN 80-88715-22-9.

- [5] HALÁSKOVÁ, M. - KOVÁŘ, J. 2003. *Veřejná správa*. Ostrava: Technická Univerzita, 2003, 231 s. ISBN 80-248-0388-7.
- [6] HALÁSKOVÁ, M. - KOVÁŘ, J. 2004. *Veřejná ekonomika a veřejná správa*. Ostrava: Technická Univerzita, 2004, 200 s. ISBN 80-248-0587-1.
- [7] KLUS, M. – KOVÁČOVÁ, E. 2011. *Verejná správa Slovenskej republiky a jej manažment od roku 1989* In *Vybrané problémy verejnej správy*. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda, 2010. ISBN 978-80-8105-180-7, s. 11 - 32.
- [8] KOSORÍN, F. 1999. *Teória a prax verejnej správy*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 1999. 231 s. ISBN 80-225-1114-5.
- [9] KOSORÍN, F. 2003. *Verejná správa (konceptia, reformy, organizácia)*. Bratislava: Ekonóm, 2003. 168 s. ISBN 80-225-1696-1.
- [10] KOVÁČOVÁ, E. 2011. *Verejná správa v SR a jej súvislosti*. Banská Bystrica: Fakulta politických vied a medzinárodných vzťahov UMB, 2011. 194 s. ISBN 978-80-557-0299-5.
- [11] KOŽIAK, R. – KRNÁČ, J. - LIPTÁKOVÁ, K. 2008. *Verejná správa a regionálny rozvoj*. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB, 2008. 258 s. ISBN 978-80-8083-695-5.
- [12] LIPTÁKOVÁ, K. 2008. *Ľudský potenciál ako faktor endogénneho regionálneho rozvoja*. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB, 2008. 124 s. ISBN 978-80-8083-601-6.
- [13] LUTIŠAN, P. 2007. *Ľudské zdroje vo verejnej správe a verejná služba*. Dostupné na
- [14] <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:D27PoxfcVqsJ:https://piotriq.files.wordpress.com/2007/11/ludske-zdroje-vo-verejnej-sprave-a-verejna-sluzba.ppt+&cd=1&hl=sk&ct=clnk&gl=sk>
- [15] PALÁN, Z. 2002. *Ľudské zdroje*. Výkladový slovník. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- [16] Parlament schválil nové volebné zákony. Dostupné na http://www.minv.sk/?tlacove-spravy-7&sprava=zakladne-pravidla-pre-vsetky-druhy-volieb-sa-zjednotia&subor_spravy=198652
- [17] ROCCO, R. 2001. *Rozvoj ľudských zdrojov vo verejnom sektore*. Banská Bystrica: Fakulta financií UMB, 2001. 51 s. ISBN 80-8055-536-2.
- [18] *Schválili nové pravidlá volieb. Pozrite si, čo všetko sa mení*. Dostupné na: <http://www.sme.sk/c/7219118/schvalili-nove-pravidla-volieb-pozrite-si-co-vsetko-sa-meni.html>.
- [19] STAROŇOVÁ, K. – SIČÁKOVÁ - BEBLAVÁ, E. 2006. *Verejná politika a miestna samospráva: štyri princípy spravovania*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2006. 234 s. ISBN 80-89244-13-0.
- [20] *Starosta/primátor*. Dostupné na: http://www.isamosprava.sk/clanok-0-42/2379_Starosta_Primator.html.
- [21] URBANČÍKOVÁ, N. 2006. *Ľudské zdroje v regionálnom rozvoji*. Košice: Ekonomická fakulta TU, 2006. 206 s. ISBN 80-8073-600-6.
- [22] VETRÁKOVÁ, M. a kol. 2006. *Ľudské zdroje v organizácii*. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB, 2006. 232 s. ISBN 80-8083-193-9.
- [23] *Základné pravidlá pre všetky druhy volieb sa zjednotia*. Dostupné na: <http://www.minv.sk/?tlacove-spravy-7&sprava=zakladne-pravidla-pre-vsetky-druhy-volieb-sa-zjednotia>.
- [24] Zákon NR SR č. 180/2014 o podmienkach výkonu volebného práva a o zmene a doplnení niektorých zákonov.
- [25] Zákon NR SR č. 369/1990 o obecnom zriadení v znení neskorších predpisov.

Model akvizičných aktivít v bankovom sektore v Českej a Slovenskej republike

Anton KORAUŠ* – Róbert ŠTEFKO** - Ján DOBROVIČ***

Model of the acquisition of the activities in the banking sector in the Czech Republic and Slovakia

Abstract

Acquisition activity is a summary of all bank activities undertaken in order to increase its share in overall revenues or profit from bank operations implemented via target segments of clientele or by selling actions oriented to one or several particular (existing or potential) clients. There are two types of acquisition activities, namely extensive acquisition activity focusing on potential clients, and intensive acquisition activity focusing on existing clients.

The aim of this article was to create a model of acquisition banking activity in Czech and Slovak Republics. In accordance with this objective, strategies of most significant banks active in the territories of Czech and Slovak Republics were analysed. In case of the Czech Republic included were Česká spořitelna and Československá obchodní banka. Slovak banks were covered by Slovenská sporiteľňa and Všeobecná úverová banka. The research was carried out in form of dialogues with the representatives of top and middle management of the named banks during the period 2009-2014 as well as with representatives of banking associations.

The objective of this research is to establish a model of acquisition activities in banking. By means of this model it will be possible to optimise the approach of banks in gaining the new and maintaining the existent clients.

Keywords: acquisition, acquisition activity, commercial banks, satisfaction of bank clients, existing or potential clients, behaviour of banking clients

JEL Classification: G21, M14, M12, M31, Z13

Úvod

Akvizičná činnosť je komplexný pojem, ktorý zahŕňa všetky aktivity smerujúce k zvýšeniu podielu poisťovne na trhu, na celkových výnosoch z poisťovacích operácií realizovaných v cieľových segmentoch klientely, a to formou obchodných aktivít orientovaných na jedného alebo viacerých konkrétnych (existujúcich či potenciálnych) klientov.

Cieľom akvizičnej činnosti je:

- získavanie nových klientov – akvizícia extenzívna,
- udržiavanie existujúcich klientov – akvizícia intenzívna.

Z definície akvizičnej činnosti vyplýva, že:

- získavanie nových a udržiavanie existujúcich klientov pri realizácii dlhodobého rastu výnosov, resp. zisku z predaja produktov a služieb banky, je cieľom akvizičnej činnosti,
- zdrojom potenciálnych výnosov banky až do určitého, na banke nezávislého objemu („potenciálna výnosovosť segmentu alebo klienta“) sú cieľové segmenty klientely,

* doc. Ing. Anton Korauš, PhD., LL.M., MBA, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: anton.koraus@vsemvs.sk

** prof. Ing. Dr. Róbert Štefko, Ph.D., Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, Katedra manažmentu, Konštantínova 16, 080 01 Prešov, e-mail: robert.stefko@unipo.sk

*** doc. Ing. Ján Dobrovič, PhD., Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, Katedra manažmentu, Konštantínova 16, 080 01 Prešov, e-mail: jan.dobrovic@unipo.sk

- hlavnou súčasťou akvizičnej činnosti sú klientske akcie, ktoré priamo oslovujú konkrétnych klientov a sú realizované prostredníctvom klientskych pracovníkov banky,
- nárast výnosov z novozískanej retailovej klientely bude mať nižšiu dynamiku ako počet vykonaných operácií. Pravdepodobne totiž dôjde k zvýšeniu počtu operácií spracovaných automatizovane a poskytovaných za nižšie poplatky,
- okrem akvizičnej činnosti existujú i ďalšie nástroje na dosahovanie strategických cieľov banky (riadenie aktív a pasív, riadenie rizík, rozvoj a podpora produktov a distribučných kanálov, finančné riadenie atď.), pričom iba ich optimálna kombinácia a vzájomná previazanosť umožní efektívne dosiahnutie týchto cieľov.

Belás a kol. (2013), uvádza, že rovnako ako akýkoľvek iný podnikateľský subjekt aj komerčné banky dosahujú svoje základné ciele prostredníctvom predaja bankových produktov a služieb svojim klientom. Zákazníci v obchodných vzťahoch vyžadujú vysokú úroveň prijatia svojich potrieb z úrovne personálu a presne poskytované služby [Lages & Piercy, 2012].

1 Teoretické východiská

Pri tvrdej konkurencii, je nesmierne dôležité, aby banky našli spôsob, ako prejavíť svoj záujem o klienta a priradili mu prislúchajúci význam. Banka pre medzinárodné platby (2006) potvrdzuje toto postavenie klientov vo svojom vyhlásení v tom, že účinnosť a výkon banky sa zlepšili, a to v reakcii na vyspelosť klientov a zvýšené konkurenčné prostredie. Avšak, aj Karlan, Dean S. a Valdivia Martin (2006) naznačujú, že trhové prostredie a požiadavky klientov rastú aj vzhľadom k zvyšovaniu počtu mikrofinančných organizácií, ktoré sa usilovne snažia získavať klientov na trhu aj tým, že cieľavedome budujú svoj ľudský kapitál.

Bhardwaj, Neha a Vohra, Anupama (2015) tvrdia, že orientácia predajcov na zákazníkov má významný vplyv na predajnú výkonnosť, zámery správania sa zákazníkov a ich spokojnosť na všetkých úrovniach. Boli vypracované štúdie, ktoré poukazujú na to, že hoci SOCO [Saxe & Weitz, 1982] stupnicu používa celý rad výskumníkov ako opatrenie na orientáciu na zákazníka, jej účinnosť pri meraní výkonnosti jednotlivých predajných zručností alebo vlastností predajcu je stále neúplná [Singh, A. & Koshi, A., 2011, s. 70], ďalej tvrdia, že je posilnená skutočnosťou orientácie na zákazníka, ktorá je skôr na individuálnej úrovni a jej konštrukcia je podporovaná organizačnou orientáciou. Predajcovia majú obrovský vplyv na lojalitu zákazníkov, do tej miery, že zákazníci prestanú byť lojálni k firme, keď je konkrétny predajca preradený na inú pozíciu alebo opustí firmu [Bhardwaj, Neha a Vohra, Anupama, 2015].

Weber (2010) vyslovuje názor, dôležitý smerom ku klientom, keď vyhlásil, že banky sú ťahané najmä požiadavkou finančnej návratnosti a potrebami klientov. R. Singh, G. Das (2013) poukazujú na skúsenosti so zmierňujúcimi dopadmi spokojnosti zákazníkov s predajom a na vzťah medzi pracovnou a predajnou výkonnosťou, orientáciou na zákazníka a predajným správaním predajcov a predajnými výsledkami.

Praktické a teoretické aspekty skúmania úrovne zákazníckej spokojnosti, rozhodovanie a správanie sa zákazníkov bánk sú pre bankovníctvo veľmi dôležité. Belás (2014), poukazuje na to, že niektorí autori môžu skúmať otázku spokojnosti klientov bánk v súvislosti s riadením bánk. Munari a kol. (2013) uvádzajú, že spokojnosť zákazníka sa stáva stabilným cieľom marketingových politík bánk, dôležitým prvkom pre posilnenie firemnej reputácie. Chavan, Ahmad (2013) uvádzajú, že bankové podnikanie čoraz viac závisí na kvalite služby poskytovanej zákazníkom a celkovej spokojnosti každého jednotlivého zákazníka. Vzťahový marketing sa stal najdôležitejším aspektom bankového úspechu. Podľa Grigoroudis et al. [2013, s. 21], dlhodobý úspech bankových organizácií súvisí s ich schopnosťou prispôbiť sa meniacim sa preferenciám a potrebám zákazníkov. Z tohto dôvodu orientácie na zákazníka a neustáleho zlepšovania sa v marketingovej filozofii, prijímajú banky opatrenia s cieľom navrhnuť a poskytovať produkty a služby, ktoré spĺňajú požiadavky zákazníkov. To odôvodňuje význam interného a externého hodnotenia kvality služieb a integrácie kvality opatrení v hodnotení výkonnosti obchodných organizácií. Belás al. (2014) tvrdí, že okrem

toho, schopnosť bankových inštitúcií reagovať na meniace sa trhové podmienky môže poskytnúť významnú výhodu oproti konkurencii.

Klienti zvyčajne vyžadujú kvalitu v bankových produktoch, rovnako však požadujú aj pochopenie ich potrieb tak, aby bolo možné z úrovne bánk primerane reagovať. Lages a Piercy (2012) vyslovujú presvedčenie, že klienti v obchodných vzťahoch vyžadujú vysokú úroveň akceptácie vlastných potrieb z úrovne personálu a presné služby. Agrawal, Sakshi a Vohra, Shubhra (2012) tvrdia, že na rozdiel od tradičného typu bankových služieb, zákazníci dnes vyžadujú produkty a služby, ktoré sú osobnejšie.

2 Materiály a metódy

Vypracovanie modelu akvizície musí obsahovať proporcionálne všeobecné a konkrétne metódy vedeckej práce. Ich uplatňovanie vyplýva z logiky rámca výskumu. V rámci predmetného výskumu a stanovania modelu akvizičnej činnosti v bankovom sektore boli využité metódy systémovej analýzy a teória komplexného systémového prístupu, ktorá je aplikovaná pri tvorbe modelov. Všeobecné metódy používané v tomto výskume zahŕňajú metódy analýzy a syntézy, indukcie a dedukcie, porovnania, analógie a generalizácie. Konkrétne metódy zahŕňajú dotazníkový prieskum, pološtruktúrované rozhovory, a niektoré ďalšie. Vzhľadom na to, že získanie informácie z vrcholového a stredného manažmentu nevedli k získaniu štatisticky významných hodnôt, nebolo možné aplikovať štatistické metódy pri spracovaní výsledkov. Spracovaný model akvizície komplexne spracováva súčasné znalosti, klasifikuje, analyzuje a zovšeobecňuje, ako aj informuje o správaní sa bankového klienta. Hlavný dôraz je kladený na vytvorenie rámcového systémového modelu pre komerčné banky.

3 Výsledky – model akvizičnej činnosti v bankovom sektore

Plánovanie akvizičnej činnosti

Východiskovým bodom celého ekonomického riadenia je plánovanie. Vzhľadom na to možno aj plánovanie akvizičnej činnosti v rámci banky charakterizovať ako nevyhnutnú súčasť marketingovej politiky banky, ktorá je neoddeliteľnou súčasťou marketingového a obchodného plánu. Marketingový plán banky je východiskovým bodom ekonomického riadenia akvizičnej činnosti v segmentoch retail i corporate. Z pohľadu ekonomického riadenia je jeho úlohou na základe dôkladných marketingových analýz doterajšieho vývoja, extrapolácií a stanovených strategických úloh vypracovať súbor kvantifikovaných ukazovateľov, ktoré majú byť dosiahnuté pri splnení všetkých predpokladov, na základe ktorých je spracovaný obchodný plán banky.

Tieto ukazovatele sú využívané k permanentnému posudzovaniu ekonomických výsledkov jednotlivých procesov, ktoré prebiehajú alebo budú prebiehať v rámci obchodnej marketingovej, a teda i akvizičnej činnosti banky. Sledovaním diferencií sú získavané podklady pre operatívne alebo systémové zásahy do prebiehajúcich riadiacich procesov. Prostredníctvom tohto je možné dopracovať sa i k zmene ukazovateľov, a teda i samotného plánu. Plán by sa mal meniť iba v prípade, že príslušný ukazovateľ bol konštruovaný na predpokladoch, ktoré sa v priebehu hodnoteného obdobia ukázali ako mylné.

Konkrétny postup zostavenia jednotlivých plánov musí byť vždy vydaný vo forme vnútorného predpisu, resp. smernice, v ktorej by mali byť stanovené presné termíny k zadaným úlohám a určená osobná zodpovednosť za ich zabezpečenie.

Štruktúra plánu

Vo väčšine komerčných bánk sú v súčasnosti zostavované dlhodobé plány (na obdobie piatich rokov) a krátkodobé plány (na jeden rok). Úlohou dlhodobých plánov v rámci akvizičnej činnosti je zachovanie súvislostí medzi jednotlivými plánovacími (hospodárskymi) obdobiami a udržanie kontinuity rozvoja banky. Plánovacie obdobie musí byť kľúčové, t.j., že sa neustále posúva v čase.

Krátkodobé plány sú v rámci marketingu, a teda aj akvizičnej činnosti banky chápané ako spresnenie a konkretizácia dlhodobých plánov pre najbližšie jedno hospodárske (plánovacie) obdobie.

Vo vzťahu k akvizičnej činnosti banky, a teda aj v rámci marketingového a obchodného plánovania je možné uplatňovať nasledujúce plány:

a) Marketingový plán

V rovnakej štruktúre by sa mal marketingový plán zostavovať ako dlhodobý, ale i krátkodobý plán. Jeho cieľom je popis marketingových cieľov spoločnosti, ktoré vychádzajú z komplexnej analýzy za sledované obdobie. Základné časti tohto plánu sú:

- popis východísk, t.j. z čoho sa vychádzalo pri stanovovaní marketingových cieľov,
- popis metód, prostredníctvom ktorých boli skúmané východiská a ciele plánu,
- popis marketingových cieľov,
- kvantifikácia marketingových cieľov,
- opatrenia, ktoré musia byť uskutočnené na dosiahnutie vytýčených cieľov,
- popis jednotlivých opatrení vrátane popisu ich očakávaných efektov, resp. prínosov.

V rámci realizačnej fázy marketingového plánu je cieľom komplexnej analýzy získanie potrebných informácií pre samotný plánovací proces, ktoré sa týkajú:

- jednotlivých trhových segmentov vrátane subsegmentov s ohľadom na ich veľkosť, výnosovosť, špecifickosť a charakter,
- konkurenčného prostredia a podielu hlavných konkurentov na trhu v jednotlivých segmentoch, nasýtenosti trhu a predpokladov ďalšieho trhového rozvoja (rastu),
- konkurenčných produktov vrátane substitučných a ich porovnania,
- potrieb klientov (jednotlivých segmentov trhu) a stupňa ich uspokojenia.

Súčasťou takto definovaného marketingového plánu je:

- plán rozvoja produktového portfólia, ktorý nadväzuje na výstupy analytickej časti marketingového plánu (SWOT analýza, BCG matice atď.). Tento plán zahŕňa i harmonogram inovácie jednotlivých produktov;
- plán rozvoja distribučnej siete, ktorý obsahuje všetky druhy distribučných kanálov banky, prostredníctvom ktorých dochádza ku konkrétnemu predaju jednotlivých produktov v sledovanom období;
- plán cenového vývoja produktov, ktorý je spracovaný na základe častí finančného plánu a na základe cenového porovnania konkurenčných produktov;
- marketingovo-komunikačný plán, ktorý uzatvára oblasť marketingového plánovania. Tento plán predstavuje výpočet konkrétnych akcií marketingových činností vykonávaných na podporu predaja v danom trhovom segmente. Nosnú časť tohto plánu tvoria nasledujúce oblasti:
- propagácia (mediálna reklama, Direct Mail);
- podpora predaja – atraktívne úrokové sadzby pri depozitných produktoch, nízke úroky pri úveroch, ponuka vybraných produktov zdarma, zákaznícke súťaže. Cieľom je dosiahnutie podielu na trhu stanoveného plánmi. Podpora predaja je spojená s nutnosťou kalkulácie nákladov súvisiacich s týmito ponukami klientom. Akcie podpory predaja môžu byť realizované celoplošne alebo len v regionálnej pôsobnosti;
- Public Relations – vytváranie imidžu stabilnej a úspešnej banky, v ktorej má klient svoje finančné prostriedky bezpečne uložené.

b) Obchodný plán

Vo vzťahu k marketingovému riadeniu obchodný plán konkretizuje vyššie uvedené výstupy všeobecnej časti marketingového plánu do objemu predaja v členení na skupiny jednotlivých produktov a jednotlivé distribučné kanály. Takto spracovaný obchodný plán by mal byť v priebehu roka pravidelne hodnotený.

Detailné vyčíslenie uvedených objemov prostredníctvom bankových produktov vrátane tých, ktorých vývoj je plánovaný v danom časovom období, je neoddeliteľnou súčasťou takto spracovaného plánu. Z tohto dôvodu ho je možné v rámci akvizičnej činnosti banky považovať za základ pre hodnotenie marketingom stanovených príležitostí a mal by predstavovať čo najlepší odhad budúceho vývoja banky.

c) Finančný plán

Výsledkom tohto plánu je ukázať potenciál banky a časový rozvrh pre finančnú stabilitu. Z tohto dôvodu predstavuje zabezpečenie obchodných cieľov a udržanie ich finančnej rovnováhy, t.j. súladu medzi potrebami (výdajmi) a zdrojmi ich financovania (príjmami). Súčasťou tohto plánu je:

- plánovanie aktív a pasív, tzv. plánovaná alebo rozpočtová súvaha,
- plánovanie výnosov, nákladov a zisku, tzv. plánovaná rozpočtová výsledovka,
- plánovanie peňažných príjmov a výdavov, tzv. plán peňažného toku (Cash Flow).

d) Celkový plán banky

Finančný a obchodný plán tvoria spolu celkový plán banky.

e) Akvizičný plán

Plánovanie akvizičnej činnosti pre korporatívne a komerčné bankovníctvo predstavuje všetky činnosti (stanovenie cieľov, analýzy potenciálu daného regiónu, stanovenie akvizičnej politiky, koordináciu činnosti rôznych útvarov pobočky na základe filozofie banky, a pod.), s ktorými je potrebné v počiatočnej fáze plánovania začať. Z tohto dôvodu je pre pobočku banky nevyhnutné teritoriálne plánovanie, ktoré musí vychádzať z:

- presného definovania mapy plánovaného územia,
- presnej špecifikácie súčasných klientov a ich bonity (ekonomického prínosu pre banku),
- zo zistenia sídla pôsobenia potenciálnych klientov a odhadu ich ekonomického prínosu pre banku.

V zásade je možné uplatňovať nasledovné akvizičné plány:

- manažérske plány, t.j. pre jednotlivých klientskych pracovníkov,
- akvizičný plán na klienta, ktorého podstatné znaky sú:
- individuálnosť, t.j. je zameraný iba na jedného klienta,
- kľzavý charakter – akcie sa stanovujú na rok s aktualizáciou každý štvrtrok, v prípade potreby častejšie a neustále sa posúvajú v čase,
- detailné informácie o klientovi.

Každý klient v rámci akvizície musí byť jasne priradený ku konkrétnemu klientskemu pracovníkovi, ktorý bude zodpovedný za výsledok naplánovaného akvizičného rokovania. Plány kontroluje, koordinuje a potvrdzuje vedúci manažér klientskeho útvaru daného distribučného miesta alebo ním poverený pracovník, resp. tím pracovníkov.

Výber klientov - segmentácia klientely

Základné definovanie klientely, s ktorou má banka záujem rozširovať spoluprácu a obsluhovať ju, je záležitosťou aktuálneho stavu banky. Klientov banky je možné segmentovať rôznymi spôsobmi a podľa rôznych kritérií (segmentačné kritériá). K hlavným segmentom komerčnej banky patrí:

Korporatívne bankovníctvo (Corporate Banking), kde zaraďujeme:

- nadnárodné bonitné firmy s potrebou štruktúrovaného financovania a náročné na know-how,
- firmy TOP 100,
- bonitné firmy s nadregionálnym významom a pôsobnosťou,
- bonitné firmy s potrebou štruktúrovaného financovania,
- bonitné finančné inštitúcie.

Komerčné bankovníctvo (Commercial Banking):

- veľkí a strední firemní klienti,
- poisťovacie spoločnosti,
- investičné spoločnosti,
- podielové a penzijné fondy,
- malí firemní klienti.

Drobné bankovníctvo (Retail Banking):

- mikrofirmy,
- súkromná klientela,
- bežná klientela,
- študenti.

Zber informácií o klientoch

Proces, ktorým banka vstupuje na začiatku don procesu akvizície obsahuje prípravnú fázu, ktorá je náročná vzhľadom na možnosť získania aktuálnych a spoľahlivých údajov o existujúcich a potenciálnych klientoch. Vzhľadom na vysokú rozptýlenosť individuálnych údajov o klientoch je nevyhnutné uchovávať informácie vo forme akvizičnej karty klienta (v písomnej alebo elektronickej podobe).

Zamestnanci banky sú v tomto prípade chápaní ako dôležitý sekundárny zdroj informácií a je ich zamestnaneckou povinnosťou poskytnúť svoje informácie o existujúcich alebo potenciálnych klientoch banky príslušnému manažérovi v prípade, ak to nie je v rozpore s právnymi predpismi.

Takto získané údaje môžu byť následne ukladané, uchovávané a doplňované do špecifických informačných súborov o jednotlivých klientoch i neklintoch v písomnej, resp. elektronickej forme. Základný rozsah informácií potrebných k dodržaniu uvedeného modelu a k naplánovaniu kvalifikovanej akvizície je v prípade privátnej klientely nasledovný:

globálne ekonomické charakteristiky:

- ročný čistý príjem na osobu,
- disponibilné prostriedky v práve;

príležitosti pre uplatnenie sofistikovaných bankových operácií:

- pasívne bankové produkty,
- ponuka platobných kariet,
- produkty investičného bankovníctva,
- hypotekárny úver pre fyzické osoby,
- krížový predaj produktov a služieb;

aktivity iných bánk voči danému klientovi:

- úroveň „okupácie“ klienta (stupnica: ofenzíva, defenzíva, rezignácia, útek),

nosné doplnkové informácie, ktoré vyplývajú z už nadviazanej spolupráce:

- účasť v riadiacich a dozorných orgánoch spoločnosti,
- členstvo v organizáciách a komorách,
- koničky, záľuby, rodinné pomery, osobné a rodinné významné údaje.

Zber informácií o firemných klientoch

Základný rozsah informácií potrebných k naplneniu existujúceho modelu a k naplánovaniu kvalifikovanej akvizičnej akcie je nasledujúci:

globálne ekonomické charakteristiky:

- ročný obrat,
- úverová angažovanosť,
- ročný výsledok hospodárenia,
- stále aktíva,
- vlastné imanie,
- podiel exportu,
- importná náročnosť,
- zásoby a pohľadávky,
- finančný majetok,
- aktíva celkom atď.;

deklarované rozvojové zámery:

- projekty nových produktov a produktový rad,
- projekty finančnej reštrukturalizácie vrátane emisií vlastných cenných papierov,
- projekty investícií, rekonštrukcií, modernizácií, ekologizácie, vývoja nových technológií,
- projekty teritoriálnej expanzie predaja,
- projekty organizačného rozvoja, kapitálových akvizícií, fúzií, spoločných podnetov a zahraničných predajných miest;

príležitosti pre uplatnenie sofistikovaných bankových operácií:

- bonitné pohľadávky v euro a cudzej mene vhodné k faktoringu, forfaitingu, eskontu zmeniek a zabezpečovaniu úverov,
- sofistikované platobné inštrumenty akceptované obchodnými partnermi klienta,
- ochota kapitálového trhu akceptovať riziko klienta,
- existencia zamestnaneckej sporiteľne a jej parametre,
- možnosť riadenia Cash Flow klienta;

aktivity iných bánk voči danému klientovi:

- úroveň „okupácie“ klienta, kapitálová účasť, účasť v riadiacich a dozorných orgánoch, obmedzujúce podmienky zmlúv,
- intenzita „boja“ iných bánk o daného klienta (stupnica: boj o život, ofenzíva, defenzíva, rezignácia, útek);

nosné doplnkové informácie:

- vlastnícke pomery a štruktúra manažmentu,
- významné dodávateľsko-odberateľské väzby,
- významné majetkové účasti,
- profily významných manažérov firmy.

Všetky uvedené informácie sa získavajú z existujúcich dostupných zdrojov, ktorými sú:

- obchodný register,
- obchodný vestník,
- živnostenský register,
- účasť na valných hromadách firiem,
- odborná ekonomická tlač,
- informácie od existujúcich klientov, prehľad colných deklarantov, informácie z dôveryhodných zdrojov vo vnútri firmy,
- rešeršné služby,
- bankové, burzové a kancelárske informácie,
- ratingové agentúry.

Všetky typy zdrojov vyššie uvedených informácií sú primárne. Medzi základné zdroje primárnych informácií o existujúcich a potenciálnych klientoch patria tiež všetky vnútorné informačné systémy banky a vonkajšie medzibankové a spravodajské informačné zdroje.

Spracovávanie a obsah akvizičných plánov pre privátnu klientelu

Na základe informácií z akvizičnej karty klienta alebo neklieka spracujú jednotliví klientski pracovníci podklady pre akvizičné plány na jednotlivých klientov (neklieka). Akvizičné plány obsahujú nasledujúce údaje:

- strategický akvizičný plán (ročný), ktorý je spracovaný ako stála databáza retailovej klientsky v regióne príslušnej pobočky a obsahuje tieto údaje:
- názov klienta,
- údajová databáza o klientovi,
- pridelenie zodpovednosti za klienta konkrétnemu klientskemu manažérovi,
- plánované ciele;
- krátkodobý plán (mesačný)
- mesiac a týždeň akvizície,
- meno klienta,
- pridelenie zodpovednosti za klienta konkrétnemu klientskemu manažérovi,
- plánované ciele,
- uplatnené produkty;
- manažérske plány sa stanovujú pre jednotlivých klientskych pracovníkov – osobných bankárov.

Realizácia akvizičnej činnosti

Realizačná fáza akvizičnej činnosti priamo nadväzuje na fázu plánovacie s tým, že v niektorých momentoch sa tieto dve fázy vzájomne prelínajú. Akvizícia v oblasti retailu rozlišuje jej dve formy, a to individuálnu a plošnú akvizíciu.

Individuálna akvizícia je realizovaná pri subsegmentoch Private klientsky. Podlieha detailnému vykazovaniu a je spravidla koncipovaná formou osobných stretnutí s klientom.

Plošná akvizícia je realizovaná smerom k všetkým ostatným subsegmentom v oblasti retailového bankovníctva. Nie je detailne vykazovaná a jej obsahom je súbor plošných mediálnych kampaní, PR a Direct Mail.

Vyhodnotenie akvizičnej činnosti

Akvizičná činnosť zo strany banky je chápaná ako jeden z nástrojov realizácie strategických zámerov a hlavne nástroj predstavujúci spätnú väzbu. Z tohto dôvodu tvorí hodnotenie akvizičnej činnosti dôležitú súčasť systému ekonomického riadenia banky, na ktorom by sa mal zúčastňovať i útvar controllingu, ktorý zahŕňa okrem plánovania (stanovenie cieľov a úloh) aj porovnanie plánov s ich plnením (získovanie odchýlok a zabezpečenie ich odstránenia). Prvoradým cieľom monitoringu akvizičnej činnosti v segmente retail je v pravidelných intervaloch vyhodnocovať plnenie plánovaných úloh a prebiehajúce činnosti. Táto kontrola je rozložená do dvoch oblastí:

- kontrola ekonomických a obchodných výsledkov – súčasť rozborovej činnosti predstavujúca plnenie obchodného plánu. Najdôležitejším výstupom tejto kontroly je porovnanie plánovaných ukazovateľov s dosiahnutými výsledkami a preverenie východiskových parametrov vo vzťahu ku skutočnému vývoju;
- kontrola efektívnosti propagácie a podpory predaja – táto položka musí byť sledovaná v detaile, pretože hlavne v rámci retailu ide o špecifickú oblasť predstavujúcu kľúčový aspekt k úspechu akvizičnej činnosti v tomto segmente. Iba účinná reklamná kampaň, dostatočné produktové portfóliá a zodpovedajúca podpora predaja môžu priniesť zodpovedajúce vý-

sledky. Regionálne distribučné miesta zabezpečujú úspech akvizície osobným predajom produktov pri priehradkách. Faktor osobného predaja má oproti akvizíciám v oblasti firemnej klientely (okrem privátnej klientely) podstatne menšiu úlohu, ktorá s rozvojom alternatívnych distribučných ciest (elektronické kanály) bude ďalej klesať.

Za vyššie uvedenú kontrolu akvizičnej činnosti je permanentne zodpovedný riadiaci (vedúci) pracovník spoločnosti. Táto zodpovednosť je vyjadrená povinnosťou efektívne hospodáriť so zverenými prostriedkami a upozorňovať na nehospodárnosti v rámci svojej riadiacej kompetencie. Po stránke administratívnej kontroluje akvizičnú činnosť ako celok vnútorný audit, ktorý hlavne v elektronickej oblasti zodpovedá za preverovanie vnútorných systémov, ktorých účelom je zabrániť možným omylom, chybám či úmyselnému poškodzovaniu banky.

4 Diskusia

Spokojný zákazník má zásadný význam pre súčasné a budúce finančné výkonnosti komerčných bánk. Korauš (2011) uvádza, že spokojný zákazník zostáva lojálny k svojej banke, zatiaľ čo náklady vzniknuté na udržanie nespokojného zákazníka sú päťkrát nižšie ako tie, ktoré vznikli v procese získavania úplne nového zákazníka. Lojálny zákazník je ochotný zaplatiť vyššiu cenu, zatiaľ čo prilákaný zákazník od konkurenta znamená znížiť cenu produktu banky o 30%. Spokojný klient predstavuje veľkú formu reklamy pre banku a to aj tým, že viac inklinuje k nákupu väčšieho spektra produktov z banky. Spokojný zákazník dáva pozitívnu spätnú väzbu pre zamestnancov bánk, čo sa stáva zdrojom ich uspokojenia a hrdosti na svoju prácu a bankové podnikanie.

Miera spokojnosti zákazníkov v bankovníctve sa značne líši od krajiny ku krajine. Najdôležitejšie dôvody pre prechod klienta do inej banky sú: zvýšenie poplatkov, zlé služby a chyby prevádzkových pracovníkov [Titko & Lace, 2010], nedostatok záujmu o riešenie problémov klientov a vysokú cenovú politiku [Belás et al., 2013b].

V prípade potreby rozšírenia výskumu so zohľadnením a zisťovaním aktuálnej situácie na iných bankových trhoch, môžu mať vplyv rôzne objektívne preferencie napr. v oblasti tradície, histórie, kultúry, morálky ale politiky. V tejto súvislosti je potom vhodné vykonať tieto štúdie na regionálnych trhoch.

Záver

Model akvizičnej činnosti bánk je alternatívou pre komerčné banky a zároveň návrhom na postup ako prijať aktívny prístup na získanie a udržanie svojich klientov. Tento proces je ovplyvňovaný nielen činnosťou a schopnosťou bánk, ale aj postojmi, požiadavkami a potrebami klientov. Výskum a model dáva priestor pre otvorenú diskusiu odborníkov na oblasť akvizície v bankovníctve.

Literatúra

- [1] AGRAWAL, S. - VOHRA, S. 2012. *Factors Affecting Usage of Internet Banking Services*. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2087215> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2087215>.
- [2] Bank for International Settlements. 2006. *The Banking System in Emerging Economies: How Much Progress Has Been Made?* BIS Paper No. 28. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1188516> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1188516>
- [3] BELÁS, J. - BURIANOVÁ, L. - CIPOVOVÁ, E. - ČERVENKA, M. 2013. *Customers' satisfaction as the important part of corporate social responsibility's activities in the commercial banking*. Proceedings of the 6th International Scientific Conference Finance and the performance of firms in science, education, and practice, April 25-26. Zlín. Czech republic.
- [4] BELÁS, J. - CIPOVOVÁ, E. - DEMJAN, V. 2014. *Current trends in area of satisfaction of banks' clients in the Czech Republic and Slovakia*. Transformation in Business & Economics, Vol. 13. No 3(33). pp. 219 - 234.

- [5] BELÁS, J. - HOLEC, M. - HOMOLKA, L. 2013. *Customers satisfaction with services of commercial banks in Slovakia*. Proceedings of the 6th International Scientific Conference Finance and the performance of firms in science, education, and practice. 2013. April 25-26. Zlín. Czech republic.
- [6] BHARDWAJ, N. - VOHRA, A. *Salesperson Customer Orientation as an Antecedent to Customer Loyalty: An Exploratory Study*. (February 20, 2015). Abstract published in Conference Proceedings of International Conference on Excellence in Research & Education, held at IIM Indore on May, 2014; Humanistic Management Network, Research Paper Series No. 12/15. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2567662> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2567662>.
- [7] GRIGOROUDIS, E. - TSITSIRIDI, E. - ZOPOUNIDIS, C. 2013. *Linking customer satisfaction, employee appraisal, and business performance: an evaluation methodology in the banking sector*. Ann Oper Res. Vol. 205. No 1. pp.5 - 27.
- [8] CHAVAN, J. - AHMAD, F. 2013. *Factors Affecting on Customer Satisfaction in Retail Banking: An Empirical Study*. International Journal of Business and Management Invention. Vol. 2. No 1. pp.55 - 62.
- [9] KARLAN, D. S. - VALDIVIA, M. 2006. *Teaching Entrepreneurship: Impact of Business Training on Microfinance Clients and Institutions*. Yale University Economic Growth Center Discussion Paper No. 941; Center for Global Development Working Paper No. 108. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=920487>.
- [10] KORAUŠ, A. 2011. *Financial marketing*. Bratislava: Sprint dva, 512. pp. ISBN 978-80-89393-57-2.
- [11] LAGES, C. R. - PIERCY, N. F. 2012. *Key Drivers of Frontline Employee Generation of Ideas for Customer Service Improvement*. Journal of Service Research. 15 (2). 215 - 230. Retrieved from <http://jsr.sagepub.com/content/15/2/215.full.pdf+html>.
- [12] MUNARI, L. - IELASI, F. - BAJETTA, L. 2013. *Customer satisfaction management in Italian banks*. Qualitative Research in Financial Market, Vol. 5. No 2 pp.139 - 160.
- [13] SAXE, R. - WEITZ, B. A. 1982. *The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople*. Source: Journal of Marketing Research, Vol. 19. No. 3. pp. 343 - 351 Published by: American Marketing Association
- [14] SINGH, R. - DAS, G. 2013. *The impact of job satisfaction, adaptive selling behaviors and customer orientation on salesperson's performance: exploring the moderating role of selling experience*. Journal of Business & Industrial Marketing. 28 (7). 554 – 564.
- [15] SINGH, R. - KOSHY, A. 2011. *Does salesperson's customer orientation create value in B2B relationships? Empirical evidence from India*. Industrial Marketing Management. 40 (1), 78 – 85.
- [16] TITKO, J. - LACE, N. 2010. *Customer satisfaction and loyalty in Latvian retail banking*. Economics and Management. 2010.15, 1031-1038. Retrieved from <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/15/1822-6515-2010-1031.pdf>.
- [17] WEBER, O. 2010. *Social Banking: Products and Services*. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1621822> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1621822>.

Perspektívy miestneho ekonomického rozvoja v podmienkach Slovenskej republiky¹

Jana KNEŽOVÁ*

Perspectives of local economic development in Slovakia

Abstract

The paper focuses on the question whether the present local government feels the responsibility for local economic development and if there are appropriate tools for that. This question is raised especially in the context of possible further decentralization process where it is appropriate to analyze existing barriers and opportunities to optimize the role of local government in the economic area.

Keywords: local economic development, municipality, settlement, self-government, factors, competences, sustainable development

JEL Classification: R 58, R 59

Úvod

Miestny ekonomický rozvoj vychádzajúci z využitia endogénneho potenciálu sídel je v súčasnosti považovaný za alternatívu k negatívnym dôsledkom globalizačných procesov. Cieľom je dosiahnutie vyššej úrovne sebestačnosti a odolnosti lokálnej úrovne voči vplyvom externého prostredia v zmysle jej dlhodobej udržateľnosti. Za lídra procesov, ktoré by mali viesť k intenzívnejšiemu presadzovaniu týchto myšlienok v praxi je považovaná miestna samospráva/lokálna vláda, ktorá by v rámci zodpovednosti za všestranný rozvoj obce mala zabezpečiť aj udržanie a rozvoj hospodárskej funkcie. Príspevok je zameraný na analýzu faktorov, ktoré v špecifických podmienkach Slovenskej republiky (SR) pôsobia ako limitujúce či podporujúce činitele miestneho ekonomického rozvoja. Pozornosť je sústredená na kľúčové determinanty v konfrontácii s nástrojmi, ktoré má miestna samospráva v SR v súčasnosti k dispozícii pre rozvoj tejto oblasti.

1 Obec ako funkčné sídlo

Otázka udržateľnosti súčasnej podoby samosprávnych jednotiek na lokálnej úrovni do budúcnosti súvisí so schopnosťou naplňať funkcie, ktoré by ako sídla naplňať mali. Z hľadiska terminologickej korektnosti je dôležité objasniť vzťah pojmov sídlo a obec. V základnom poňatí je sídlo teritoriálne ucelený a kompaktný areál koncentrácie obyvateľstva so všetkými nevyhnutnými podmienkami a zariadeniami pre život, prácu a odpočinok ľudí [Hilbert, 2002/9]. Obcou rozumieme základnú územnosprávnú a správnu jednotku s vymedzeným katastrálnym územím (sídelný priestor - intravilán a priestor mimo osídlenia - extravilán), zahrňujúcim jedno alebo viac sídiel, majúcim vlastnú právnu subjektivitu. Rozdiel medzi pojmami sídlo a obec teda spočíva v tom, že kým pojem sídlo je geografickým (priestorovým) pojmom, pojmu obec ako územnému celku prináleží najmä administratívna funkcia a administratívne pomenovanie územného celku [Lovacká, 2007/12].

K základným funkciám sídel patria funkcia bývania, funkcia hospodárska/ekonomická, sociálna, správna, rekreačná, kultúrna, vzdelávacia a pod. Medzi nevyhnutné atribúty každého sídla patrí jeho funkčnosť, estetická stránka, ekologický aspekt a stránka ekonomická [Belajová, Balážová, 2004/1]. Základná klasifikácia sídel, ktorá je zároveň hlavným východiskom pre zameranie i rozsah poskytovaných funkcií je na sídla vidiecke a mestské, malé, veľké, relatívne samostatné a viazané sídla. Štandardne sa za kľúčovú funkciu sídla pre miestne spoločenstvo sústredené na určitom území

¹ Príspevok je súčasťou riešenia grantu VEGA 1/0961/13 – Procesné riadenie samosprávy.

* PhDr. Jana Knežová, PhD., Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy, Katedra verejnej politiky a teórie verejnej správy, Šrobárova 2, 041 80 Košice, e-mail: jana.knezova@upjs.sk

považuje funkcia využívania spoločne obývaného priestoru, čo možno považovať za východisko aj pre všetky ostatné funkcie. Druhou najdôležitejšou po umožnení „prežitia“ nielen vo forme kolektívneho bezpečného zotrvania na mieste, je schopnosť sídla poskytovať „obživu“, čo predstavuje hospodárska funkcia. Je nespochybniteľné, že súčasné podmienky globalizovaného sveta menia prístupy k uvažovaniu o spôsoboch naplňovania ekonomickej funkcie sídla a v tejto súvislosti sa ukazuje vhodné prehodnotiť aj rolu a nástroje samosprávy pri jej zabezpečovaní vzhľadom na aktuálne možnosti a obmedzenia.

V tomto kontexte sa väčšina diskusií posúva smerom k miestnemu ekonomickému rozvoju (local economic development), ktorý sa stal témou mnohých medzinárodných organizácií (napr. Svetová banka, OECD, OSN a pod.), Európskej únie, národných vlád a aj v podmienkach Slovenska sa vyskytujú niektoré praktické iniciatívy a projekty.

2 Aké šance má miestny ekonomický rozvoj v podmienkach SR?

Spoločným prvkom definícií miestneho ekonomického rozvoja je, že ide o proces vytvárania ekonomických kapacít miestneho alebo regionálneho spoločenstva s cieľom zlepšovania jeho ekonomickej budúcnosti a zvyšovania kvality života. Ide o dlhodobý proces, v rámci ktorého spolupracujú partneri z verejného, súkromného i mimovládneho sektora, aby spoločnými silami vytvárali lepšie podmienky pre ekonomický rozvoj a vznik pracovných príležitostí. Inými slovami ide o budovanie hospodárskej sily miestnej oblasti [Ježek, 2008/10, World Bank, 2014/20]. Komplexnosť prístupu je zdôraznená aj v charakteristike, ktorú používajú autori Blakely a Leigh [2010/4], keď uvádzajú, že miestny ekonomický rozvoj je dosiahnutý vtedy, keď štandardy kvality života miestnej komunity môžu byť zachované alebo zvyšované prostredníctvom rozvoja lokálnych fyzických podmienok a ľudského kapitálu, pričom je tento rozvoj založený na princípe rovnosti a udržateľnosti.

Autorky Belajová, Hamalová, Matúšová [2012/2] zhrnuli dôvody intenzívnejšieho využívania konceptu miestneho ekonomického rozvoja v krajinách strednej a východnej Európy nasledovne:

- globalizačné procesy vyvolali krízu centralistických administratívnych riadiacich štruktúr a viedli k reformovaniu systémov verejnej správy, ku konštituovaniu kompetentných samosprávnych vlád na úrovni regiónov a obcí,
- demokratizácia spoločnosti zvyšuje postupne kompetentnosť regionálnych a lokálnych vlád, ktoré k plneniu úloh prizývajú aj ďalších, na rozvoji zainteresovaných partnerov,
- regionálne a lokálne vlády, zodpovedajúce za lokálny a regionálny rozvoj, v podmienkach obmedzených zdrojov verejných rozpočtov a zároveň pri rastúcom dopyte po verejných službách sú „odsúdené“ na využívanie miestneho rozvojového potenciálu,
- regionálni a lokálni aktéri postupne získavajú manažérske skúsenosti a zručnosti a sú schopní čeliť niektorým dôsledkom zlyhania trhu a vytvárať predpoklady pre rast konkurencieschopnosti riadených území.

Faktory miestneho ekonomického rozvoja je možné klasifikovať na externé, ktoré existujú nezávisle od toho, či miestny ekonomický systém existuje a interné, ktoré vychádzajú z vnútorného rozvojového potenciálu obce, a ktoré môže obec (minimálne z dlhodobého hľadiska) ovplyvniť [Švantnerová, Kožiak, 2005/18]. Šebová [2012/17] popísala iné typové rozlíšenie na tradičné (hmotné) faktory a mákké (nehmotné) faktory na základe štúdie Wong [1998]. Ďalší prístup predstavuje druhová klasifikácia faktorov na legislatívne, ekonomické, technologické, inštitucionálne, politické, sociálne, kultúrne a pod. Majúc na mysli ústrednú myšlienku príspevku, ktorú je predovšetkým možnosť samosprávy aktívne túto oblasť ovplyvňovať, bude pozornosť sústredená na analýzu niektorých kľúčových externých a interných faktorov vzhľadom na špecifické podmienky Slovenska.

K základným externým faktorom, ktoré majú dopad na dynamiku miestneho ekonomického rozvoja možno zaradiť najmä: globálne problémy, celkovú úroveň socio-ekonomického rozvoja štátu a regiónu, infraštruktúru nadmiestneho významu, stupeň politickej, administratívnej i fiškálnej decentralizácie obcí, sídelnú štruktúru, polohu obce a iné. Interný rozvojový potenciál obce v oblasti miestnej ekonomiky je daný najmä jej veľkosťou, charakterom a prevládajúcimi funkciami,

infraštruktúrou (technickou i sociálnou) miestneho významu, kvalitou správy obce, miestnymi zdrojmi (hospodárskou štruktúrou, ľudským kapitálom, finančnou silou samosprávy a pod.). Kombináciou rôznych faktorov pre každú obec vzniká jedinečný súbor podmienok, ktoré buď zvyšujú alebo znižujú potenciál pre miestny hospodársky/ekonomický rozvoj. Existencia týchto podmienok je následne aj základným determinantom toho, či vôbec má význam rozvoj danej samosprávnej jednotky smerovať k masívnej podpore miestnej ekonomiky vo svojej stratégii.

Obr. 1 Potenciál obce pre miestny ekonomický rozvoj ako jedinečná kombinácia externých a interných faktorov



Miestna samospráva ako neoddeliteľná súčasť systému verejnej správy je trvale konfrontovaná s meniacimi sa socio-ekonomickými podmienkami krajiny ako aj globálnymi výzvami. K najdôležitejším patria riziká v enviromentálnej oblasti ako je napr. zmena klímy, v geopolitickej oblasti sú to hroziace vojnové konflikty a pod., v oblasti technologickej sú to otázky bezpečnosti dát a s tým spojeného zlyhania infraštruktúry, k ekonomickým rizikám patria najmä finančné krízy, zvýšenie cien energií a pod. Miera sebestačnosti komunit vrátane funkčného ekonomického systému sa tak stáva dôležitým prvkom relatívnej stability v nestabilnom prostredí.

Pre Slovensko sa stávajú priam už charakteristickou črtou výrazné regionálne disparity, ktoré sa dlhodobo nedarí zmierňovať. Polohu obce ako faktor miestneho ekonomického rozvoja je potrebné vnímať jednak z hľadiska jej lokalizácie na území krajiny v rámci regiónu, ale aj z hľadiska jej viazanosti na iné sídlo. Mnohé obce už totiž svojou samotnou lokalizáciou (napr. ako súčasť funkčného územia mesta – funkčného mestského regiónu - „city region“) plnia svoju rolu predovšetkým v oblasti tvorby kvalitného prostredia pre život obyvateľov, ktorí následne participujú na rozvinutej hospodárskej sfére mesta. Funkčné mestské regióny sa definujú ako priestorovo súvislé územia, ktoré sú vnútorne koherentné a navonok (relatívne) uzavreté vzhľadom na denný pohyb obyvateľov za prácou, vzdelaním, službami, rekreáciou a sociálnymi kontaktmi [Bezák, 2000/3]. V tomto prípade sa rozvoj miestnej ekonomiky týchto prímestských obcí skutočne javí ako oblasť alternatívna, priam doplnková. Z teoretického pohľadu ide o viazané sídla, ktoré majú značne disproporcie najmä medzi hospodárskou a obytnou funkciou alebo medzi obytnou funkciou a rozsahom poskytovaných služieb obyvateľstvu. Pre napĺňanie všetkých funkcií si vytvárajú väzby na najbližšie mesto, mestečko či väčšiu obec, ktoré ponúkajú naplnenie absentujúcich sídelných potrieb.

Absolútne iný východiskový stav možno identifikovať v periférnych - najmä vidieckych oblastiach, kde ani dostupnosť väčšieho mesta nie je dostatočným riešením na problémy spojené s úpadkom hospodárskej funkcie malých sídel (vrátane úpadku poľnohospodárskeho sektoru, ktorý predstavoval v minulosti jeden z kľúčových pilierov lokálnych ekonomických procesov či krachu veľkých podnikov poskytujúcich zamestnanie viacerým okolitým sídlam či celým lokalitám a pod.). K danému stavu navyše neprispieva nepriaznivá situácia marginalizovaných regiónov (najmä severovýchod a juh stredného Slovenska), kde sú vo väčšine tieto obce lokalizované. Ukazuje sa, že reálne fungujúca miestna ekonomika ako odozva na zlyhávajúce globalizačné procesy dokáže riešiť mnohé kritické a krízové situácie, avšak je potrebné si uvedomiť, že systémová podpora by mala byť súčasťou širšieho okruhu hospodárskej politiky (vrátane vytvárania systémových nástrojov vyšších úrovní verejných politík).

Napriek tomu, že veľkosť sídla je uvedené v kategórii interných faktorov, nakoľko vysoká atraktivita obce môže časom priťahnuť viac obyvateľov (alebo opačne), je vhodné spomenúť tento faktor v súvislosti s charakterom fragmentovanej sídelnej štruktúry v SR. To, že veľkosť sídla okrem lokalizácie predurčuje význam posilňovania miestneho ekonomického rozvoja je dokumentovaný nielen teoreticky, ale aj mnohými sekundárnymi dátami či empirickými výskumami. Ako príklad možno spomenúť zistenia z Českej republiky [Ježek, 2008/10], kde sa konštatuje, že kritickým faktorom efektívnej podpory miestnej ekonomiky sa okrem nedostatku finančných prostriedkov potvrdila práve veľkosť sídla. Široká ponuka ekonomických i neekonomických nástrojov sa preukázala iba v mestách nad 20 tisíc obyvateľov a mnoho podporných aktivít sa realizuje len preto, že sú realizovateľné len vo väčších sídlach, resp. na väčšom území. Ak vezmeme do úvahy skutočnosť, že takmer 70% obcí na Slovensku sa nachádza práve v kategórii do 1000 obyvateľov [Nižňanský a kol., 2009/13, Sloboda, 2004/15, Žárska, 2006/23], sa rola samosprávy v zabezpečovaní ekonomického rozvoja posúva do nových súvislostí. Podľa výsledkov analýzy efektívnosti výdavkov samosprávy na všeobecné verejné služby, ktorú realizoval Černenko [2012/7] na úrovni obcí v SR sa s najvyššou priemernou efektívnosťou ukázala veľkostná kategória obcí 20 001 – 50 000 obyvateľov. Na druhej strane je dôležité brať do úvahy aj názory, ktoré upozorňujú na dôležitosť prirodzeného formovania sídelných útvarov a v tomto kontexte uvádzajú argumenty na uchovanie malých obcí. Ako napríklad poznamenáva Pašiak [2011/14]: „rozmanitosť sídelných foriem, sídelných kultúr a biodiverzita, ich vzájomná podmienenosť sú preukazným príkladom ako možno zabezpečiť nevyhnutné podmienky trvalej udržateľnosti ľudských sídel“.

Je preto dôležité veľmi citlivo prehodnotiť súčasnú fragmentovanú sídelnú štruktúru vzhľadom na jej prínosy a nedostatky a zároveň berúc do úvahy historicko-spoločenské determinanty jej formovania a aktuálne vývojové trendy a potreby. Funkčnosť takto atomizovanej štruktúry osídlenia možno riešiť jej konsolidáciou – t.j. nájdením takého organizačného usporiadania sídelnej štruktúry, ktoré vytvára stabilné predpoklady pre naplnenie všetkých samosprávnych funkcií obcí [Nižňanský a kol., 2009/13]. V súčasnosti sa ukazuje ako prinajmenšom otázne, či konzervovanie „správnej / samosprávnej/ administratívnej“ funkcie malých sídel ako nemennej nebrzdí možnosti ďalšieho rozvoja. V konfrontácii s inými výhodami malých sídel (napr. vyššia súdržnosť komunity, vyšší záujem o verejné dianie v obci a pod.) sa aj napriek niektorým dobrým príkladom efektívnej medziodobecnej spolupráce úpadok ekonomickej funkcie sídel najmä periférnych vidieckych obcí ukazuje ako zásadný problém.

Rozboru niektorých kľúčových súvislostí týkajúcich sa interných faktorov sa venuje nasledujúca kapitola.

3 Zodpovednosť územnej samosprávy za ekonomický rozvoj

Akým spôsobom bude samosprávna jednotka efektívne využívať miestne zdroje na rozvoj svojej ekonomickej funkcie je v mnohom závislé od kvalitnej správy. V súčasnosti existuje niekoľko známych inovatívnych koncepcií a prístupov, ktoré nabádajú vedenie samosprávnych jednotiek k efektívnejšiemu spravovaniu rozvoja (napr. koncepcia Good Governance, New Public Management, New Public Services a pod.). Mnohé zahraničné štúdie (USA, Austrália, Poľsko a pod.) potvrdzujú

kľúčovú rolu samosprávy v podpore, iniciovaní či koordinovaní miestneho ekonomického rozvoja. Napríklad až 86 % predstaviteľov amerických miest považuje miestny ekonomický rozvoj za hlavnú zodpovednosť samosprávy, vyše 90% zástupcov austrálskych samospráv v dotazníkovom prieskume uviedlo, že ich úloha v miestnom rozvoji je veľmi dôležitá alebo dôležitá. Výsledky správy "Local government and economic development", OSI/LGI 2005), ktorá obsahuje prípadové štúdie z Bulharska, Litvy, Poľska, Ruska, Slovenska a Ukrajiny deklarujú, že miestne samosprávy v týchto krajinách boli v uplynulých rokoch pasívne v miestnom ekonomickom rozvoji, ale problémy spojené s transformáciou a decentralizačné procesy im prisudzujú stále väčšie zodpovednosť za rozvoj miestnej ekonomiky [Šebová, 2009/17]. Nemožno opomenúť fakt, že každá krajina sa nachádza na inom stupni vývoja decentralizácie a s tým spojenej sily samospráv. Napriek tomu, ak môže byť podpora lokálnej ekonomiky aspoň čiastočnou odozvou na globálne krízy, je potrebné jej v súvislosti so súčasnou podobou územnej samosprávy na Slovensku venovať dôležitú pozornosť. Zaiste by bolo veľmi zaujímavé zistenie, koľko zo slovenských obcí a miest vníma túto svoju rolu ako reálnu, aktívnu a dôležitú. V tomto kontexte je dôležité podotknúť, že aj z hľadiska teoretického rozpracovania sa rôzne formulované definície miestneho ekonomického rozvoja zhodujú na kľúčovej úlohe lokálnej vlády ako iniciátora rozvojových procesov v území. Od roku 1990 možno registrovať, tzv. tretiu vlnu civilizácie, ktorá je charakteristická presunom od tradičných podporných nástrojov (hmotnej alebo finančnej podpory podnikov) k vytváraniu priaznivého lokálneho podnikateľského prostredia [Čapkova, s. 2004/6, Šebová, 2009/17]. Cunningham a Meyer-Stamer [2005/5] zosumarizovali dôvody prečo by mala mať lokálna vláda lídersku pozíciu v podpore miestneho ekonomického rozvoja do týchto bodov:

- Demokraticky zvolená vláda na lokálnej úrovni sa zodpovedá svojim obyvateľom a z tohto dôvodu je absolútne legitímna realizovať stratégie na podporu miestneho ekonomického rozvoja.
- Miestna samospráva je zodpovedná za realizáciu rôznych sektorových rozvojových programov na svojom území, no participuje aj na plánoch vyšších úrovní a v tomto kontexte dokáže riešiť ekonomický rozvoj integrovane a vyvážené aj s ohľadom na ďalšie environmentálne a sociálne efekty.
- Lokálna vláda je zapojená do miestnych podnikateľských aktivít na strane ponuky (poskytovateľ infraštruktúry, pozemkov a budov, správca a regulátor daní a pod.) i dopytu (ako odberateľ služieb).

Vnímanie základnej roly samosprávy spočíva v zabezpečovaní kvalitných verejných služieb v oblasti sociálnej, infraštruktúrnej, v oblasti bezpečnosti, životného prostredia a pod., čo iste nie je nezanedbateľným prvkom a podmienkou pre ekonomický rozvoj. Obecná samospráva sa tak stavia do svojej kľúčovej pozície v zmysle podpory a tvorby vhodného podnikateľského prostredia, čo je zároveň vnímané ako súčasť komplexnej komunálnej politiky. Žárska a kol. [2007/24] pomerne podrobne ďalej rozpracováva možnosti priamej (vecnej a finančnej) i nepriamej podpory.

Je dôležité poznamenať, že miestny ekonomický rozvoj je procesom, ktorý okrem miestnej samosprávy zahŕňa súbor rôznorodých aktérov ako sú subjekty štátnej správy, podnikateľské subjekty, finančné inštitúcie, mimovládne organizácie a iné). Špecifikom úlohy miestnej samosprávy je to, že preberá vedúcu úlohu pri kooperácii s ostatnými aktérmi, pričom sa snaží o dosiahnutie súladu a formalizáciu rozvojových cieľov [Sopkuliak, 2013/16]. Základným formalizovaným nástrojom rozvojovej politiky, ktorý si v súčasnosti územná samospráva spracováva, je Program hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja (v súlade so zák. č. 539/2008 Z. z. o podpore regionálneho rozvoja v znení v znení zákona č. 309/2014 Z.z). Spolu s územným plánom a rozpočtom predstavujú kľúčové dokumenty, v ktorých je deklarovaná rozvojová politika sídla. Rozvoj hospodárskej oblasti je už z názvu strategického dokumentu (Program hospodárskeho rozvoja..) jednoznačne daný do popredia ako zásadný a kľúčový. Z reálnej podoby dokumentov v praxi však jednoznačne vyplýva skôr nepriama podpora tejto oblasti cez zákonom vymedzený okruh kompetencií v rôznych sektorových oblastiach (napr. doprava, školstvo, bezpečnosť a pod.). Pre úplnosť je dôležité dodať, že v prípade väčších samospráv je možné registrovať samostatné programy zamerané na rozvoj

miestnej ekonomiky, pozitívnym trendom je skutočnosť, že sa programy takéhoto zamerania začínajú objavovať aj v prípade menších sídel (napr. obec Švábovce má Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce pre roky 2015 - 2020 zadefinované konkrétne Opatrenie 2.3 Podpora miestnej ekonomiky, lokálnych produktov a práce a pod.) Konkrétne komplexné koncepcie priamo zamerané na podporu zamestnanosti a hospodárskej oblasti (či už samostatné alebo vo forme jednotlivých rozvojových programových priorít) sú viac menej čiastkové, príp. jednorazové projektové a vyskytujúce sa logicky vo väčších samosprávnych jednotkách ako sú mestá, či dokonca až regióny (stratégie na získavanie investícií, politika podpory infraštruktúry ako sú podnikateľské inkubátory, priemyselné parky a pod.).

Ježková, Ježek [2011/11] konštatujú, že obecná samospráva disponuje len veľmi obmedzenými nástrojmi na podporu miestnej ekonomiky, pričom ako bolo uvedené vyššie je to len jedna súčasť z celkovej komunálnej politiky. Napriek tomu sa prikláňajú k názorom, ktoré považujú cieľenú podporu zo strany samosprávy v súčasnosti za absolútne nevyhnutnú. Z hľadiska nástrojov, možno vychádzať z klasického členenia nástrojov komunálnej politiky na legislatívne, ekonomické, programové, a plánovacie, ekonomické, infraštruktúrne, administratívne a informačné. Viaceré nástroje majú zmiešaný charakter, napr. daňové úľavy musia mať legislatívou predpísanú formu všeobecne záväzného nariadenia, pričom sú zároveň považované za ekonomický nástroj a pod. Vo vzťahu k rôznym cieľovým adresátom, sile vplyvu, druhu i orientácie možno uvažovať o niekoľkých základných kategóriách nástrojov, predpokladov a princípov na podporu miestneho ekonomického rozvoja zo strany obce [upravené podľa Ježková, Ježek, 2011/11]:

- *Kvalita samosprávneho manažmentu* – profesionalita, uplatňovanie princípov dobrej správy ako transparentnosť, efektívnosť, participatívnosť, verejná zodpovednosť, účinnosť a pod., pružný a ústretový priebeh administratívnych procesov súvisiacich s podnikaním a pod.
- *Programovacie a plánovacie nástroje* – program rozvoja obce, územný plán a rozpočet v programovej štruktúre sú navzájom zosúladené a sledujú priority aj v oblasti ekonomického rozvoja, ktorým predchádza dôsledná analýza.
- *Technická infraštruktúra* – vecná podpora vhodného podnikateľského prostredia cez rozvoj klasickej technickej (voda, plyn, energie, kanalizácia a pod.) dopravnej, telekomunikačnej infraštruktúry, vytváranie priemyselných parkov, podnikateľských inkubátorov, inovačných centier a pod.
- *Finančná a majetková politika* – daňové úľavy, nenávratné finančné výpomoci, dotácie, výstavba a prenájom vhodných plôch a objektov na podnikanie a pod.
- *Informácie a poradenstvo* – otvorené a pravidelné zverejňovanie informácií o strategických prioritách samosprávy, poradenstvo na podporu podnikania, najmä v oblasti malých a stredných podnikov a pod.
- *Nehmotné faktory a propagácia* – budovanie imidžu, starostlivosť o celkový vzhľad a atraktivitu obce, rozvoj sociálnej infraštruktúry, pozitívny postoj samosprávy k podnikateľským aktivitám, vedenie databázy podnikateľských subjektov a ich propagácia, prezentácia na národných i medzinárodných podujatiach a pod.
- *Ostatné* – politika preferencie lokálnych producentov a dodávateľov, cieľený rozvoj lokálnej identity, systematické získavanie externých investícií v súlade s rozvojovými prioritami, participatívne rozvojové plánovanie a pod.

Teórie miestneho ekonomického rozvoja sa potvrdzujú cez „best practices“ zo zahraničia ako (napr. obec Hostětín, lokálna mena Chiemgauer v Nemecku, Mohndorf Armschlag v Dolnom Rakúsku a pod.), ktoré sa snažia v zmysle konkrétnejších alternatívnych prístupov ako napr. „plugging the leaks“ udržať čo najdlhšie najväčší možný objem finančných prostriedkov v miestnom ekonomickom systéme, a tým zvýšiť jej sebestačnosť a odolnosť voči globálnym zmenám. Aj v SR možno registrovať tieto snahy (napr. miestne meny ako Širocký sokol, Živec, Minútky Brestové a pod., zaujímavé komunitné riešenia a obecné podniky v obciach Spišský Hrhov, Brdárka, Muránska dlhá lúka a pod.), aj keď zatiaľ len vo veľmi obmedzenej miere.

Blakely, Leigh [2010/4] identifikovali štyri kľúčové stratégie pre miestny ekonomický rozvoj, ktoré zohľadňujú súčasné trendy z vonkajšieho prostredia tak, aby sa posilnilo využívanie miestnych zdrojov. Podnikateľská stratégia (entrepreneurial strategy) si vyžaduje ako základnú podmienku určitú kritickú masu podnikateľov, silné podporné siete (networks) a komunitu pripravenú na zmeny, hľadajúcu inovácie a ochotnú podstúpiť riziko. Tieto podmienky následne môže využiť na formovanie lokálneho podnikateľského prostredia a tvorbu pracovných miest zvnútra lokálnej ekonomiky. Stratégia (ecofriendliness and green development) sa zameriava na podnety pre vznik nových firiem a tvorbu nových pracovných miest založených na myšlienke udržateľnosti, čo v je praxi prezentované cez spôsoby ekologického nakladania s odpadom a s tým spojené nové formy podnikania, obnova starých priemyselných areálov (brownfield), ekoturizmus, rozvoj zelenej infraštruktúry, ekologického poľnohospodárstva a pod. Konceptne podobnou stratégiou, ktorá je maximálne spätá s „genius loci“ je stratégia zameraná na využitie kultúrneho bohatstva komunity (Culturally adaptive communities) strategies. Táto stratégia hľadá spôsob, ako využiť umenie kultúru, tradičné remeslá, rodinné podniky s tradíciou a pod. ako vhodné nástroj ekonomického rozvoja. Stratégie založené na znalostiach (Knowledge-based strategies) sú založené na prioritizovaní ľudského kapitálu, príslušnosti ku komunite a to vrátane zainteresovanie aktérov z verejného i súkromného sektora.

4 Rozvoj „zdola“ presadzovaný politikou „zhora“?

Teória miestneho ekonomického rozvoja vychádza „z endogénnych teórií, ktoré sa opierajú o endogénne (vnútorné) impulzy prosperity, tzv. rozvoj zdola“ [Výrostová, 2010/19]. Tu sa však objavuje zaujímavý paradox, kedy mnohokrát neschopnosť uvedomiť si silu a potenciál miestnych zdrojov na obnovenie či naštartovanie ekonomických procesov samotnými lokálnymi aktérmi vedie k tomu, že prístup podpory miestneho ekonomického rozvoja je presadzovaný verejnými politikami nadnárodnej či národnej úrovne.

Politika Európskej únie sa snaží o zdôraznenie mnohých konceptov, ktoré by v širšom kontexte mali viesť k posilneniu role miestnych spoločenstiev aj v otázke vyššej ekonomickej sebestačnosti a odolnosti na globálne krízy a výkyvy. Ako príklad možno uviesť na úrovni vidieckych sídel iniciatívu LEADER (Links between actions of rural development 2007 - 2013), či v súčasnom programovacom období 2014 - 2020 koncept (Community led local development - CLLD). V tejto súvislosti je potrebné zdôrazniť, že miestny ekonomický rozvoj je koncept, ktorý v sebe zahŕňa viacero oblastí, cez ekonomiku a otázky sociálneho charakteru, až po aktuálne environmentálne požiadavky, čo vedie k širším a komplexnejším efektom. Snaha o istú redefiníciu doterajších pokusov sa prejavuje aj v základnej koncepcijnej línii súčasnej politiky podpory rozvoja regiónov (Integrovaný regionálny operačný program 2014 - 2020), ktorý zreteľne a jasne zdôrazňuje význam a dôležitosť územne a vecne integrovaných investícií. Pre mestské prostredie, ktoré v oblasti ekonomického rozvoja zápasí úplne s inými problémami ako vidiecke sídla, sa v prípade vhodného nastavenia môže stať koncept udržateľného mestského rozvoja v spojitosti so spomínaným konceptom funkčných mestských regiónov užitočným prístupom. Mestá môžu ponúknuť čoraz viac príležitostí prostredníctvom výhod hospodárenia vo veľkom a úsilia plynúceho z veľkosti dostupného geografického a ľudského kapitálu, ako aj veľkosti ich služieb a vnútorného trhu. V podmienkach Slovenska vedú tieto koncepty k uvedomeniu si skutočnosti, že reálne každodenné hospodárske procesy sú len vo veľmi malej miere reflektované aj cez procesy správne/administratívne. Nekoordinované a nesúrodé inštitucionálne rámce a zle nastavené a nespolupracujúce plánovacie orgány v metropolitných funkčných mestských regiónoch môžu viesť k ohrozeniu hospodárskeho rastu celej oblasti. Na druhej strane je táto silnejúca rola miest ako prirodzených centier a motorov rozvoja príležitosťou na prehodnotenie často diskutovanej slabej pôsobnosti a úlohe regionálnej samosprávy v SR.

Nielen nadnárodná úroveň, ale už aj samotná prax či dokonca niektoré legislatívne zmeny na národnej úrovni potvrdzujú a posilňujú trend prirodzeného „spájania“ sídel do väčších jednotiek. Dobrovoľná spolupráca obcí predstavovaná sieťou spoločných obecných úradov, funkčných i nefunkčných združení obcí (vrátane mikroregiónov) a iných foriem kooperácie sa etablovala viac

na výkon klasických kompetencií obcí a len v ojedinelej miere sa konfrontuje s novými výzvami v oblasti ekonomického rozvoja. Novela spomínaného zákona o podpore regionálneho rozvoja č. 538/2009 Z.z. (zák. č. 309/2014 Z.z s účinnosťou od 1. januára 2015) umožňuje obciam vytvárať „Spoločný program rozvoja obcí“ (spoločný Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja). So zámerom dosahovania lepších inštitucionálnych podmienok pre ekonomický rozvoj sa tento krok javí ako logický a prospešný. Je však otázne, či tieto skôr „kozmetické úpravy“ by si po skúsenostiach s minulého obdobia nevyžadovali aj striktnějšíe riešenia.

Za zmienku stoja aj skutočnosti objavujúce sa vo vybraných rezortných oblastiach, avšak z hľadiska podpory miestnych ekonomických procesov v konfrontácii s postavením samosprávy sú pre ďalšie smerovanie vývoja prinajmenšom zaujímavé. Ako príklad možno spomenúť trend, ktorý sa objavuje v politike zamestnanosti primárne regulovanej štátom. Obce sa postupne čoraz vo vyššej miere začínajú používať ako orgány pôsobiace v oblasti miestnej zamestnanosti, čo znamená, že aktívne participujú na vybraných opatreniach na trhu práce (najmä podľa zákona č. 5/2004 Z.z. o službách zamestnanosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov) [Žofčinová, 2013/25]. Aktivačná činnosť formou menších obecných služieb a v súčasnosti aj v súvislosti novými ustanoveniami o priznaní dávky v hmotnej núdzi a pod. prináša pre obce množstvo praktických problémov predovšetkým v administratívnej a personálnej náročnosti zabezpečenia a koordinácie týchto služieb z pozície obce ako zamestnávateľa. Zapojenie sa obcí do aktívnych opatrení na trhu práce však možno v súčasnom kontexte vnímať skôr ako istý typ špecifickej sociálnej služby a nebolo by celkom korektné považovať ho za nástroj na podporu miestneho ekonomického rozvoja. V širšom kontexte môže síce prinášať hospodársko-sociálne benefity miestnej komunite, ale v prípade podpory ekonomického rozvoja je potrebné mať na zreteli celkom iné mechanizmy. Lokálna ekonomika (miestne hospodárstvo) je totiž taká, ktorá si zachovala aspoň časť svojich miestnych ekonomických väzieb, vlastníctvo podnikov miestnymi ľuďmi, miestnu produkciu s využívaním miestnych zdrojov, miestny predaj a investovanie miestnych peňazí opäť v mieste.

5 Ako posilňovať rolu samospráv v podpore miestneho ekonomického rozvoja?

Ježek [2008/10] analyzujúc situáciu v Českej republike uvádza, že rastúca súťaž medzi mestami a regiónmi vyžaduje, aby miestna a regionálna samospráva v záujme udržania alebo vybudovania konkurencieschopnosti územia získala nové kompetencie podpory miestneho ekonomického rozvoja, pretože zohráva podstatnú úlohu pri vytváraní podmienok pre ekonomický rozvoj vo svojom území. V súčasnosti sa totiž väčšinou komunálna podpora ekonomiky obmedzuje na individuálne projekty, ktoré nemajú a ani nemôžu mať zásadný vplyv na miestny ekonomický rozvoj. Aktivity sú v mnohých prípadoch nekoordinované, čo ešte znižuje dopady možných multiplikačných efektov. Podobne možno vnímať aj situáciu na Slovensku.

Posilniť rolu obcí v otázke podpory lokálneho ekonomického rozvoja do budúcnosti tak, aby nestrácali ako sídla svoju ekonomickú funkciu si vyžaduje analyzovať niekoľko oblastí. Predovšetkým sú to očakávania od miestnej samosprávy, nakoľko má, môže a chce v tejto oblasti byť aktívnejšia. Od toho totiž závisí aj ochota k zmenám, ktoré by mali mať zásadnejší inštitucionálny charakter. Pri zachovaní súčasnej podoby sídelnej štruktúry je síce tiež možné nachádzať niektoré zaujímavé a kreatívne riešenia (napr. miestne meny, lokálne farmárske trhy, obecné podniky využívajúce miestne zdroje, návrat k tradičným remeslám, poľnohospodárstvo, agroturistika a pod.), pričom v prípade malých obcí ide v súčasnosti o aktívnu a živú komunitu spravídla vedenú dobrým miestnym lídrom. Tieto kapacity sa však najmä v prípade malých obcí a prognóz ich budúceho vývoja (tzv. vymierajúce obce) vyskytujú a budú vyskytovať viac ojedinelé. Sme preto toho názoru, že realizácia komunálnej reformy v SR ako ďalšej etapy reformy verejnej správy sa ukazuje z hľadiska možných ekonomických prínosov pre udržateľnosť a rozvoj sídel ako mimoriadne dôležitá. Možno ju považovať za absolútny a nevyhnutný základ pre možné ďalšie kroky v tejto sfére do budúcnosti.

Záver

Na dynamiku miestneho ekonomického rozvoja vplyva množstvo faktorov z externého prostredia ako aj faktorov vychádzajúcich z vnútorného potenciálu obce. Ich využitie závisí od rozsahu a kvality nástrojov, ktoré chce, môže a vie samospráva v partnerstve s ostatnými aktérmi využiť.

V otázke prehlbovania decentralizačných procesov v územnej samospráve na Slovensku je nevyhnutné redefinovať očakávania v oblasti miestneho ekonomického rozvoja v kontexte úloh, za ktoré samospráva nesie zodpovednosť. Bez konsolidácie sídelnej štruktúry sa otázka zvyšovania vplyvu miestnej samosprávy na ekonomický rozvoj javí ako otázna. Väčšie samosprávne jednotky (pozostávajúce z viacerých sídel) by boli nositeľmi nielen vyššej miery reálnej politickej decentralizácie, ale stali by sa aj schopnými aktérmi pre intenzívnejší ekonomický rozvoj územia. Optimalizácie správy územných samosprávnych jednotiek pritom nemusí narušiť prirodzenú diverzitu sídel.

Ak sa má samosprávna jednotka stať sídlom nielen „žitia“ (obytná funkcia) ale aj „prežitia“ (hospodárska funkcia) možno sa dôvodne obávať, že bez logických a systémových krokov cez komunálnu reformu ostanú očakávania smerom k dynamickejšiemu ekonomickému rozvoju pomocou endogénnych zdrojov ešte dlhú dobu nenaplnené. Funkčný miestny ekonomický systém robí sídlo odolnejším voči globálnym krízam a s ohľadom na prirodzené využitie vnútorných zdrojov prispieva k jeho dlhodobej udržateľnosti. Aj keď bolo konštatované, že samospráva má obmedzené nástroje v tejto oblasti, nepopiera to jej líderskú a koordinačnú rolu. V príspevku bolo nastolených niekoľko teoretických zdôvodnení i praktických návrhov, ktoré by mohli pôsobiť ako stimulujuce determinanty miestneho ekonomického rozvoja do budúcnosti.

Cez prizmu načrtnutých problémov v špecifických podmienkach Slovenska je možné konštatovať, že táto problematika si vyžaduje komplexný prístup a zostáva témou stále otvorenou racionálnemu poznávaniu a vedeckému skúmaniu.

Literatúra

- [1] BELAJOVÁ, A. – BALÁŽOVÁ, E. 2004. *Ekonomika a manažment územnej samosprávy*. Nitra: SPU, 2004. s. 24. ISBN 80-8069-458-3.
- [2] BELAJOVÁ, A. - HAMALOVÁ, M. - MATÚŠOVÁ, S. 2012. Princíp partnerstva v aktuálnych koncepciách regionálnej politiky In *Verejná správa a regionálny rozvoj*. Bratislava: Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave. ISSN 1337-2955. Bratislava: Merkury, spol. s r.o. roč. VIII., č. 1. s. 21-43.
- [3] BEZÁK, A. 2000. Funkčné mestské regióny na Slovensku In *Geographia Slovaca*. 15. ISSN 1210-3519. Bratislava: VEDA, vydavateľstvo SAV.
- [4] BLAKELY, E.J.- LEIGH, N.G. 2010. *Planning local economic development. Theory and practice*. Fourth Edition. Los Angeles-London-New Delhi-Singapore-Washington DC: Sage Publications. ISBN 978-1-4129-6093-9. 446s.
- [5] CUNNINGHAM, S. – MEYER-STAMER, J. 2005. *Planning or doing Local Economic Development? Problems with the Orthodox Approach to LED*. Africa Insight, AISA. s. 7. [online] [cit. 24.2.2015]. Dostupné z: http://www.value-chains.org/dyn/bds/docs/600/Cunningham_Meyer-stamer_LED.pdf.
- [6] ČAPKOVÁ, S. 2004. *Rozvoj miestnej ekonomiky*. Studia oeconomia 22. UMB Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela. ISBN 80-8055-994-5. 94 s.
- [7] ČERNENKO, T. 2012. Efektívnosť miestnej samosprávy In *Aktuálne koncepty ekonomiky a riadenia samosprávy*. Košice: EF TU, s. 70. ISBN 978-80-553-1264-4.
- [8] HAMALOVÁ, M. - PAPÁNKOVÁ, S. 2005. K aktuálnym problémom komunálnej reformy v SR In ŽÁRSKA, E. - ŠEBOVÁ, M. (eds.). 2005. *Decentralizácia verejnej správy Slovenskej republiky – otvorené otázky*. Zborník príspevkov z vedeckej konferencie. Bratislava: Katedra verejnej správy a regionálneho rozvoja EU v Bratislave, s. 25. ISBN 80-89149-06-5.

- [9] HILBERT, H. 2002. *Krajinná ekológia*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, s.12. ISBN 80-8055-701-2.
- [10] JEŽEK, J. 2008. Local economic development support of small towns in the Czech Republic In *Nadregionálna spolupráca Trnavska*. Sládkovičovo: Zborník z konferencie, s. 159, 165. [on line] [cit. 2.5.2015]. Dostupné z: <http://www.ja-sr.sk/files/159.pdf>.
- [11] JEŽKOVÁ, R. - JEŽEK, J. 2011. *Podnikanie a jeho komunálna a regionálna podpora*. Bratislava: Eurokódex, s.r.o. 248 s. ISBN 978-80-89447-47-3.
- [12] LOVACKÁ, S. 2009. Geografické aspekty komunálnej reformy v Slovenskej republike In *Geographia Cassoviensis*. ISSN 1337 – 6748. Košice: UPJŠ, 2009. ročník III., č. 1. s.17.
- [13] NIŽŇANSKÝ, V. a kol. 2009. *Medziobecná spolupráca a zlučovanie obcí na Slovensku*. Bratislava: Merkury, s. 12 [on line] [cit. 9.3.2015] Dostupné z: http://www.komunal.eu/images/pdf/Model_komunalnej_reformy_na_Slovensku.pdf.
- [14] PAŠIAK, J. 2001. K problematike trvalo udržateľného rozvoja malých sídiel In *Životné prostredie*. č.1, roč. 35, Bratislava: Ústav krajiny ekológie SAV. 2001 [online] [cit. 2.12.2014] Dostupné na <http://www.seps.sk/zp/casopisy/zp/2001/zp1/pasiak.htm>.
- [15] SLOBODA, D. 2004. Charakter sídelnej štruktúry Slovenska ako predpoklad pre komunálnu reformu In *Skončila reforma verejnej správy na Slovensku?*. Konzervatívny inštitút M. R. Štefánika. s. 1. [online]. [cit.29.4.2015]. Dostupné na http://www.konzervativizmus.sk/upload/prezentacie/Sloboda_komreforma.pdf.
- [16] SOPKULIAK, A. 2013. *Miestna samospráva ako aktér miestneho ekonomického rozvoja*. Zborník z konferencie. Banská Bystrica: Preveda, ISBN 978-80-970712-5-7.
- [17] ŠEBOVÁ, M. 2009. Lokálny ekonomický rozvoj In *Podoby regionálneho a miestneho rozvoja*. Košice: Ekonomická fakulta TU v Košiciach, ISBN 978-80-553-0117-4.
- [18] ŠVANTNEROVÁ, Ľ. - KOŽIAK, R. 2005. *Ekonomika miestnej samosprávy*. Banská Bystrica: EF UMB, 98 s. ISBN 80-8083-117-3.
- [19] VÝROSTOVÁ, E. 2010. *Regionálna ekonomika a rozvoj*. Bratislava: Iura Edition, 2010. s. 229. ISBN978-80-8078-361-7.
- [20] WORLD BANK, 2003. *Miestny hospodársky rozvoj: MHR Praktická príručka*. 1. vyd. London, Washington, D. C. s.4. [online] [cit. 12.2.2015] Dostupné na <http://siteresources.worldbank.org/INTLED/552648-1107469860149/20342539/led-quick-reference-sk.pdf>.
- [21] Zákon NR SR č. 5/2004 Z. z. o službách zamestnanosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.
- [22] Zákon NR SR č. 539/2008 Z. z. o podpore regionálneho rozvoja v znení zákona č. 309/2014 Z.z.
- [23] ŽÁRSKA, E. 2006. Bariéry a šance rozvoja malých obcí In *Acta regionalia et environmentalica*. ISSN 1336-9253. Nitra: SPU, 2006. s. 8 - 12.
- [24] ŽÁRSKA, E. a kol. 2007. *Komunálna ekonomika a politika*. Bratislava: Ekonóm, ISBN 978-80-225-2293-9.
- [25] ŽOFČINOVÁ, V. - KRÁL, R. 2014. Obec v pozícii zamestnávateľa v legislatíve Slovenskej republiky In *Grant Journal*. ISSN 1805-062X. roč. 3, č. 2. s. 42 - 47.

Inovácie sú základným faktorom ekonomického vývinu

L'udovít KORČEK*

Innovations are basic factor in economic development

Abstract

This theory introduced into economic science by well known economist representing „School of Wien“ J. A. SCHUMPETER in 1912; its stressing innovations as inner factor of market economy explain cyclical development of capitalism. „Boom“ is followed by „crises“ and economy and has „wave-like“ character! According Schumpeter it is endogenous phenomenon, because of changes in data!

This short study was written in the connection with 65. Years anniversary Schumpeter's death, the famous social scientist.

Keywords: *innovations, economic cycles, „wave-like“ movement-change of data, investment masse in intervals*

JEL Classification: B2

Úvod

Kapitalistickú ekonomiku charakterizuje striedanie „boom“ – kríza najmä v jej nedokonalnej konkurencii. Najhlbšiu ekonomickú krízu sme zaznamenali v 30-tych rokoch 20. storočia. KEYNESIÁNSKÁ revolúcia odmietla zásady tradičnej ekonómie, ktoré nahradila regulovaná ekonomika štátom, ktorá prehľbuje svoje zásahy i dnes v tzv. pokeynesiánskej ére, ktoré nahradili NEW DEAL novou hospodárskou politikou, známou ako politika „stop and go“. Štát formou investícií, novou finančnou politikou stimuluje ekonomický rast s cieľom aj „deficitného“ štátneho rozpočtu, len aby paralyzoval antikapitalizmus. Tu uvedieme i už avizovanú teóriu inovácií, ktorú predstavil J. A. Schumpeter. Do inovácií zahŕňa:

1. výrobu nového statku, ktorý nie je ešte známy, alebo statku novej kvality,
2. zavedenie novej výrobnnej metódy, ktorá je pre dané priemyselné odvetvie prakticky neznáma: základom novej výrobnnej metódy však nemusí byť nový vedecký objav a môže spočívať aj v novom spôsobe komerčného využívania statku,
3. otvorenie nového trhu odbytu, teda trhu, na ktorom doteraz nebolo zastúpené dané priemyselné odvetvie príslušnej krajiny, bez ohľadu na to, či tento trh už predtým jestvoval alebo nie,
4. získanie novej organizácie, ako je vytvorenie monopolného postavenia (napr. prostredníctvom trustu), alebo rozpad monopolu.

Nové kombinácie presadzujú tí istí ľudia; často však ide o nové kombinácie (firmy a prevádzky), nevznikajú jednoducho namiesto starých, ale spočiatku jestvujú popri starých, ktoré by však neboli schopné urobiť nový krok.

Predstavitel' známej Viedenskej školy prof. J. A. SCHUMPETER už na začiatku 20. storočia sformuloval teóriu INOVÁCIE a tým prispel k objasneniu vzniku a vývinu kapitalizmu v pomerne málo známom diele „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“ 1912.

Analýza ekonomickej stránky inovácií je dodnes neprekonaná; práve uvedené prehĺbenie ekonomickej vedy sa v súčasnosti realizuje v hospodárskej politike nielen na zmiernenie cyklických fáz, ale i na zvýšenie účinnosti jej regulovania vo forme známej ako „stop and go“ uskutočňovanej

* prof. Ing. L'udovít Korček, DrSc., Katedra marketingu, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: ludovit.korcek@vsemvs.sk

štátom v celosvetovom meradle. Trhová ekonomika – základ kapitalizmu menila svojím vývinom pôvodnú podstatu; prvá fáza známa ako trhová ekonomika s dokonalou konkurenciou – *laissez faire – laissez passer*, sa skončila známou hlbokou hospodárskou krízou v 30-tych rokoch 20. storočia, nahradila ju rozvinutejšia trhová ekonomika nedokonalkej konkurencie, prezentovaná monopolmi, ktorú štát dnes v určitom rozsahu blokuje známym anti-trustovým zákonodarstvom. Súčasnú tzv. pokeynesovskú regulovanú politiku realizujú dnes všetky kapitalistické krajiny v snahe prekonať sociálne dôsledky živelného rozvoja kapitalizmu, ktorý podporoval antikapitalistickú náladu pracujúcich, žiadajúcich rovnomernejšie rozdelenie HDP v spoločnosti.

KEYNESIANSKA REVOLÚCIA – nástup regulovania kapitalizmu – živelný proces vývinu kapitalizmu sa prejavil najmä v polovici 20. storočia, keď dovtedajšia konjunktúra, základom ktorej bol i vysoký stupeň vedecko-technického rozvoja spoločnosti – rozsah spoločenskej výroby stál proti podstatne nižšiemu efektívnemu dopytu. Existujúca nerovnováha v reprodukčnom procese kapitalizmu sa nevyhnutne skončila hlbokou krízou s miliónmi nezamestnaných. Známy ekonóm profesor Univerzity v Cambridge – J. M. KEYNES – odchovanec známeho A. Marshala – ekonóma, presadzujúceho matematizáciu ekonomickej vedy, upriamil pozornosť na dovtedy nedocenený DOPYT zo strany spoločnosti! J. M. KEYNES vo svojej známej priam revolučnej publikácii „The General Theory of Employment, Interest and Money“ z roku 1936, postavil nedostatočný dopyt k vysokému stupňu ponuky – produkcie, existujúcej v dôsledku zvýšenia úrovne technológie výroby v danej etape vývinu spoločnosti. Predstavený ekonomický program prezentoval štátne regulovanie ekonomiky štátom známym NEW DEAL-om ako novým nástrojom centra pri ozdravovaní ekonomiky, ktorý má obnoviť potrebnú rovnováhu medzi technickou úrovňou výroby a existujúcou úrovňou spotreby – dopyt, stimulovaním zo štátneho rozpočtu. Z uvedeného vyplýva, že až J. M. Keynes ako prvý aplikoval do hospodárskej politiky známu ekonomickú stránku inovácií, ktorú do ekonomickej vedy implantoval už J. A. Schumpeter v roku 1912.

Známú teóriu o inováciách J. A. Schumpeter širšie rozpracoval v publikácii „The Theory of economic Development“, Harvard University Press, 1955; práve toto sa stalo bestsellerom na knižnom trhu; (treba uviesť, že uvedená práca vyšla i na Slovensku).¹

Vstup J. M. Keynesa do ekonomickej vedy znamenal zmenu z hľadiska vzťahu ekonomickej vedy s reálnou hospodárskou politikou moderného kapitalizmu, v ktorej živelnosť limituje nová forma regulovania kapitalizmu štátom. Ekonomické cykly i dnes charakterizujú kapitalistickú ekonomiku; prevládajúca vlečúca sa recesia s vysokou nezamestnanosťou najmä mladšej generácie v celosvetovom meradle (nielen v rámci EÚ). Existuje tu však zásadný rozdiel v retrospektíve; dnes štát aktívne zasahuje do ekonomiky na základe poznania zákonitosti vývinu spoločnosti na súčasnom stupni vývinu (nielen technicko-prírodných, ale i spoločenských vied) najmä ekonómie, ktorá vo zvýšenej miere akceptuje ekonometrické axiómy. Vlnitý pohyb v ekonomike kapitalizmu, ktorý odhalil J. A. Schumpeter a rozpracoval J. M. Keynes a mnoho ďalších predstaviteľov ekonomickej vedy sa zmiernil – dosiahol sa určitý úspech v tom zmysle, že sa limituje rozsah a hĺbka cyklov v procese vývinu súčasného kapitalizmu; ktorý sa nachádza „pred dverami“ novej, vedomostnej spoločnosti s reálnymi zásahmi i do vesmíru.

Postkeynesiánstvo a perspektívy ekonomického rastu charakterizujú najmä hlboké sociálno-ekonomické reformy spoločnosti, ktoré dávajú ľuďstvu novú nádej do budúcnosti. V pozadí toho stavu je odmietnutie tradičných axiémov klasickej ekonómie, reprezentovanej najmä jej zakladateľom A. SMITHOM. Vedecké tézy o tom, že ekonomické javy a zákonitosti vyplývajú z prirodzenej povahy človeka sa vraj samočinne presadzujú, pretože ľudia vždy sledujú svoj osobný záujem. Dôsledkom toho niet medzi záujmami jednotlivca a spoločnosti protirečenie; idea neviditeľnej ruky vraj funguje tým dokonalejšie, čím menej sa zasahuje zvonku do prirodzeného mechanizmu. Ak sa ponechá voľný priestor slobodnej hre ekonomických síl trhu, nastolí sám od seba systém prirodzenej slobody pre všetky. Aspoň toľko z minulej ekonomickej vedy uvádzame preto, aby sme dokumentovali jej omyly vo vzťahu k realite kapitalistickej trhovej ekonomiky, ktorá nástupom J. M. Keynesa odišla

¹ Diela svetových ekonómov, Pravda, 1987.

do priepasti histórie. Regulovaná ekonomika so stále sa zdokonaľujúcou hospodárskou politikou zo strany štátu je optimistickou vidinou budúcnosti ľudstva.

Nechceme vzbudiť predstavu, že súčasná regulovaná trhovú ekonomika je bezchybne fungujúca; dosiahla však určité úspechy a touto cestou pokračuje i dnes, napriek konzervativizmu, ktorý vyústil do ostrej kritiky zo známych pozícií liberalizmu.

V druhej časti štúdie budeme prezentovať najmä perspektívy sociálno-ekonomického rozvoja spoločnosti 21. storočia z hľadiska prehĺbenia sa regulovania ekonomiky na základe matematických modelov ekonomického rastu, ktoré iste zvýšia efektívnosť zásahov štátu, práve novou hospodárskou politikou, ktorá bude výsledkom novej ešte užšej spolupráce spoločenských i technických vied. Preniknutie matematiky do ekonómie postavilo pred ekonómiu analýzu všeobecnej ekonomickej rovnováhy. L. Walras známy profesor na lausannskej univerzite zahájil klasifikáciu hospodárskych statkov sústavou rovníc a formoval prvý model všeobecnej ekonomickej rovnováhy smerom na zvýšenie ekonomickej dynamiky v duchu tzv. Paretovského optima. L. WALRAS bol predchodcom dnešnej modernej makroekonómie. J. M. Keynesova „teória dopytu“ je základom pre určenie veľkosti nielen národného dôchodku, ale i zamestnanosti. Odkedy sú v strede pozornosti makroekonomické vzťahy medzi spotrebou, úsporami, investíciami a národným dôchodkom; využíva sa i investičný multiplikátor – faktor určujúci objem investícií z pohľadu podnikateľov, ako budúcich investorov. Z uvedeného vyplýva i nová interpretácia úlohy peňažnej politiky štátu, zmeny úrokových sadzieb a pod. Známa je téza o preferencii likvidity v súvislosti s investičnou politikou, ktorá mala v predkeynesovskom období najmä špekulatívny charakter. Z hľadiska dneška veľkosť dopytu po peniazoch musí mať logicky kvantifikovateľný charakter, pričom úrok je odmenou za vzdanie sa likvidity. Má rozhodujúci vplyv na rovnosť úspor a investícií, reprezentujúcich ekonomickú výnosnosť. Z uvedeného vyplýva nová metodológia pri voľbe nástrojov, nielen pri tvorbe, ale i realizácii novej hospodárskej politiky, v ktorej dominuje nová pružná finančná politika štátu, aj v súvislosti s výškou štátneho dlhu či nevyrovnaného štátneho rozpočtu. Hospodárska politika štátu akceptuje dnes i deficitné financovanie a tým i krátkodobu pasívny štátny rozpočet. Nová hospodárska politika využíva i skúsenosti s tzv. verejnými prácami, ktoré sa osvedčili už v známej hospodárskej kríze z 30-tych rokov minulého storočia. Modely hospodárskeho rastu tvoria súčasť moderného regulovania ekonomiky štátnomonopolistického kapitalizmu, či už podľa E. D. Domara, R. F. Harroda, či menej známeho N. Kaldora, autora „*Esseys on Economic Stability and Growth*“, London, 1960. Uvedené modely vychádzajú zásadne zo strany dopytu – podmienkou rovnováhy je RAST agregátneho dopytu a základným činiteľom rastu sú INVESTÍCIE, ktoré prostredníctvom multiplikátora zvyšujú i dôchodky. Možno jasne vidieť základné faktory sú investície a dopyt-spotreba; stimulácia spotreby dominuje v súčasnej politike regulovania vysoko technicky rozvinutej ekonomiky dneška. Touto cestou sa rieši i jeden z najcitlivejších faktorov, ako je bezpochyby zamestnanosť-nezamestnanosť podnecuje „antikapitalizmus“ v spoločnosti; (to je poučenie z 30-tych rokov 20. storočia). Znovu sme pri probléme trhovej ekonomiky s nedokonalou a prehľbujúcou sa konkurenciou, známou z nedávnej minulosti, dnes však v celej kapitalistickej sústave.

Literatúra

- [1] HERETIK ST. 1973. *Teoretické základy súčasnej buržoáznej ekonómie*. Pravda, 1973.
- [2] KEYNES, J. M. 1953. *Obečná teorie zaměstnanosti úroku a peňez*. Praha: ČSAV, 1953.
- [3] LEUBE, K. R. 1996. *The Essence of J. A. Schumpeter*. MANZ, 1996.
- [4] SCHUMETER, J. A. 1955. *The Theory of Economic Development*. Harvard, 1955.

Recenzia: Hamalová, M., Belajová, A., Gecíková, I., Papcunová, V.: Teória, riadenie a organizácia verejnej správy

*Elena BEŇOVÁ**

Jednou z dôležitých oblastí spoločenského života, ktoré zaznamenali veľké zmeny v novodobej histórii Slovenskej republiky, patrí na prvé priečky verejná správa. A to verejná správa v jej rôznych podobách a modifikáciách, vnímaná z teoreticko-metodologického hľadiska, ale i praktickej aplikácie v náročných transformačných a integračných podmienkach. Písať o verejnej správe znamená uchopiť ju od začiatkov jej existencie, kedy sa len formovali názory na jej podstatu a pojmový aparát, na jej pôsobenie vo väzbe na iné vedné odbory, až po inštitucionálne ukotvenie v hierarchii danej krajiny.

Recenzovaná učebnica je prvá svojho druhu v slovenských podmienkach. Nielen obsahom, šírkou spracovanej problematiky, rozsahom, súvislosťami s inými krajinami strednej a východnej Európy, ale so znalosťou vecí aj o verejnej správe vyspelých ekonomík.

Zloženie autorského kolektívu dávalo už vopred najavo, že ambiciózny cieľ bude naplnený. Dlhoročná pedagogická, vedecko-výskumná, ale i praktická činnosť a spolupráca s orgánmi verejnej správy na rôznych úrovniach od štátnej správy po samosprávu sa plne prejavila na stránkach recenzovanej knihy.

Po formálnej stránke má recenzovaný text vyše 450 strán, zhrnutých do 15 kapitol. Text je písaný tak, že čitateľ sa v ňom dobre orientuje, každá kapitola obsahuje kľúčové slová, záver a kontrolné otázky. Nie je naším cieľom podrobne rozoberať jednotlivé kapitoly, skôr vyvolať záujem čitateľov, najmä študentov, ktorým je učebnica prednostne určená. Treba veriť, že aj v čase internetu nájde knižná podoba bohatých teoretických poznatkov z verejnej správy svoje miesto na stole denných i externých študentov, ale aj odborníkov z praxe.

Učebnica je koncipovaná, podľa vedúcej autorského kolektívu doc. Hamalovej do troch okruhov:

- prvý okruh (povedané v skratke), hovorí o pojmovom aparáte a vymedzení predmetu štúdia verejnej správy,
- v druhom okruhu je podaná charakteristika systému verejnej správy v SR a kompatibilita s európskymi systémami verejnej správy,
- tretí okruh rieši otázky riadenia a kontroly vo verejnej správe.

Kvalitu učebnice potvrdzuje precízny výklad problematiky s množstvom odvolávok na použité zdroje z domácej a zahraničnej literatúry, legislatívne normy a grafické stvárnenie dôležitých problémov, potrebných na zapamätanie. Ako bonus možno spomenúť aj skutočnosť, že viaceré state obsahujú prvky vedeckej monografie.

Pri čítaní textu je zaujímavé sledovať, čím všetkým prešla naša verejná správa od 90-tych rokov minulého storočia, že jej nosnou myšlienkou bola reforma a snaha zbaviť verejnú správu politických vplyvov. Dôležitú úlohu na tejto ceste zohralo zjednocovanie Európy a vznik nadnárodných orgánov, ale tiež uplatňovanie nových metód a nástrojov riadenia a hodnotenia výkonov vo verejnej správe.

Stalo sa prirodzeným javom, že s procesom decentralizácie verejnej správy začali jednotliví predstavitelia samosprávnych orgánov realizovať rôzne semináre a konferencie, na ktorých sa aktívne podieľali aj autorky tejto učebnice. Viaceré podujatia za sa uplynulé desaťročie konali aj na pôde našej vysokej školy za gestorstva najmä riaditeľky Ústavu verejnej správy VŠEMVS, doc. Hamalovej.

* doc. Ing. Elena Beňová, PhD., Katedra ekonómie a financií, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: elena.benova@vsemvs.sk

Okrem uvedeného za vedecký a pedagogický prínos možno tiež považovať:

- skĺbenie podstatných teoretických prístupov manažmentu s metódami a nástrojmi hodnotenia efektívnosti vo verejnej správe,
- vývojové etapy reformy verejnej správy až po súčasnosť,
- riadenie ľudských zdrojov s dôrazom na vzdelávanie zamestnancov vo verejnej správe a
- úloha partnerstiev vo verejnej správe.

Autorky učebnice nezabudli ani na finančnú stránku problematiky verejnej správy, spojenú s procesom decentralizácie, konkrétne fiškálnu decentralizáciu. Kým v menových otázkach rozhodujúce kompetencie má Európska centrálna banka, presun zodpovednosti na samosprávu nutne vyžaduje vlastné, alebo cudzie finančné zdroje, ktoré si riadi každá krajina, hoci aj to pod dohľadom fiškálnej komisie Európskeho parlamentu.

Na záver treba dodať, že recenzovaná učebnica je výborným študijným materiálom. Poskytuje východisko pre tých, ktorí z teoretického hľadiska nepoznajú trendy a smery vývoja verejnej správy, i keď z praktického hľadiska s ňou prichádzajú dennodenne do styku. Dobré poslúži terajším i budúcim uchádzačom o zamestnanie na poste starostu, primátora, predsedu samosprávneho kraja, ale i ostatným pracovníkom vo verejnej správe.

HAMALOVÁ, M. - BELAJOVÁ, A. - GECÍKOVÁ, I. - PAPCUNOVÁ, V. 2015. *Teória, riadenie a organizácia verejnej správy*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-8168-140-0.

INFORMÁCIE A POKYNY PRE AUTOROV PRÍSPEVKOV

Redakcia prijíma a uverejňuje príspevky v slovenskom, českom a anglickom jazyku. Za originalitu, odbornú i formálnu správnosť príspevku zodpovedá autor. V časopise nie je možné publikovať článok, ktorý už bol uverejnený v inom periodiku. Redakcia si vyhradzuje právo uverejnenia len pôvodných príspevkov, ktoré spĺňajú obsahové a všetky formálne náležitosti vedeckého článku a boli recenzentom odporúčané na publikovanie.

PRÍSPEVKY SA PREDKLADAJÚ:

- jedenkrát elektronicky (e-mailom na adresu: edita.kulova@vsemvs.sk),
- a v dvoch tlačенých exemplároch na adresu redakcie časopisu Verejná správa a regionálny rozvoj: Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava. Príspevky je potrebné odovzdať vo formáte MS Word (2003 alebo staršom). Rozsah príspevku je limitovaný na max. 15 strán, pri recenziách a správach je rozsah limitovaný na max. 5 strán predpísaného formátu vrátane grafov, tabuliek a literatúry.

POPLATKY ZA ZVEREJNENIE

- Poplatok za uverejnenie príspevku pre externých prispievateľov je 50,-€.
- Poplatok je potrebné zaplatiť až po akceptácii príspevku redakčnou radou časopisu.
- Platbu uhrádzajte na účet SK4011000000002624520927 s variabilným symbolom 200 a do správy pre prijímateľa uveďte meno autora príspevku.
- Doklad o úhrade je potrebné predložiť najneskôr do 31. mája pre júnové číslo alebo do 30. novembra pre decembrové číslo časopisu buď elektronicky na edita.kulova@vsemvs.sk alebo doporučenou poštou na adresu VŠEMvs.
- Nie sme platcami DPH.

PREHLÁSENIE O PÔVODNOSTI PRÍSPEVKU

Spolu s príspevkom odovzdá autor prehlásenie o tom, že príspevok je originálny a nebol doteraz ponúknutý k publikovaniu inému vydavateľovi.

ZÁKLADNÉ FORMÁTOVANIE

NASTAVENIA STRANY:

- Veľkosť papiera je A4.
- Okraje stránky musia byť nastavené na 2 cm zo všetkých strán.
- Musí sa zvoliť voľba zrkadlových okrajov.
- Vzdialenosť záhlavia a päty od okraja stránky má byť 1,25 cm

TEXT:

- Typ písma textu príspevku musí byť Arial s veľkosťou 10 bodov.
- Riadkovanie 1,5.
- Prvý riadok každého odseku má byť odsadený o hodnotu 0,8 cm.
- Za každým odsekom je potrebné nastaviť medzeru 6 bodov.
- Pred každým nadpisom je potrebné vynechať dva prázdne riadky a za každým nadpisom jeden voľný riadok.

OBRÁZKY:

- Musia byť začlenené do textu článku s číslovaním.
- Pred a za obrázkom sa vynecháva jeden voľný riadok.
- Označenie obrázka sa musí začínať skratkou a číslom (Obr. 1), za ktorými sú dve medzery a nasleduje popis obrázka.
- Skratky Obr. a číslo obrázka sú napísané tučnými písmenami.

GRAFY:

- Musia byť začlenené do textu článku s číslovaním.
- Pred a za grafom sa vynecháva jeden voľný riadok.
- Označenie grafu sa musí začínať slovom (Graf 1) a číslom, z a ktorými sú dve medzery a nasleduje popis grafu.

- Slová Graf a číslo grafu sú napísané tučnými písmenami.
- Grafy je potrebné uviesť v Exceli, a to aj ako prílohu v elektronickej verzii k rukopisom

TABUĽKY:

- Musia byť začlenené do textu článku s číslovaním.
- Pred a za tabuľkou sa vynecháva jeden voľný riadok.
- Označenie tabuľky sa musí začínať skratkou a číslom (Tab. 1), za ktorými sú dve medzery a nasleduje popis tabuľky.
- Skratka Tab. a číslo tabuľky sú napísané tučnými písmenami.
- Pod každým obrázkom, tabuľkou i grafom musí byť uvedený zdroj, z ktorého autor údaje čerpal

ROVNICE:

- Musia byť napísané v editore rovníc Microsoft Equation, ktorý je súčasťou textového editora MS Word.
- Matematické symboly je nutné písať aj vo vnútri textu pomocou editora rovníc

ANGLICKÝ NÁZOV A ABSTRAKT:

- V každom príspevku musí byť uvedený anglický názov a abstrakt rozsahu 8 riadkov v anglickom jazyku.
- Pod abstraktom je potrebné uviesť kľúčové slová (keywords) v angličtine (viď <https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php>)

LITERATÚRU:

- Uvádzať v súlade s normou STN ISO 690 v abecednom poradí podľa vzoru uvedenom v šablóne.
- Odvolania na literatúru sa označujú v texte metódou mena, dátumu a poradia v zozname literatúry tak, že na príslušnom mieste v texte sa do zátvoriek napíše meno autora, dátum publikovania dokumentu/ číslo podľa toho, ako sú tieto údaje uvedené abecednom profile v zozname literatúry; napr. (Kotler,2001/14

RECENZOVANIE PRÍSPEVKOV:

- Recenzovanie príspevkov zabezpečuje redakčná rada. Recenzné konanie voči autorovi príspevku je anonymné.

PRÍSPEVKY NIE SÚ HONOROVANÉ.

Instructions for authors

The scientific journal - Public administration and Regional Development publishes scientific contributions, discussion contributions and reviews related to its focus. Contributions must be at the required professional and scientific level. They are published in the Slovak, Czech, Russian or English language.

The editor's office of the journal accepts contributions electronically (by email to: edita.kulova@vsemvs.sk), or in a written form in 3 copies together with a CD in the text editor Word (operation system Windows), page size A4 (21×29.7), 2 cm margins, font type: ARIAL, single line spacing.

Publication fees

Publication fees for external contributors is 50,- €. Please, pay the publication fee after the acceptance from the Editorial Board.

Payment details

Account No.: SK4011000000002624520927

Variable symbol: 200

Message to the recipient: Indicate name of the author

Recipe of the payment must send before publication of the article to the email edita.kulova@vsemvs.sk or send by post to the address of VSEMvs.

We are not VAT payers.

Title of Article (size 12 pt bold)

Name and surname ¹ (size 10,5pt normal)

Abstract (size 10pt bold)

Body text (size 10pt, italic, max. 8 lines)

Keywords: (size 10pt bold)

Text (size 10pt, italic)

JEL Classification: (size 10pt bold)

Introduction (size 10pt bold)

Text (size 10pt, normal)

1 Title of chapter (size 10pt bold)

Text (size 10 pt normal)

1.1 Subchapter title (size 10pt bold)

Text (size 10 pt normal)

Conclusion (size 10pt bold)

Text (size 10 pt normal)

References

¹ Contact information of author (or authors), workplace, address, email address

Autori príspevkov

prof. Ing. Vojtech Stanek, PhD., Katedra verejnej správy, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: vojtech.stanek@vsemvs.sk

doc. Ing. Iveta Dudová, PhD., Katedra verejnej správy, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: iveta.dudova@vsemvs.sk

doc. Ing. Anna Kachanákova, CSc., Katedra manažmentu, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 85104 Bratislava, e-mail: anna.kachanakova@vsemvs.sk

Ing. Zdenko Stacho, PhD., Katedra manažmentu, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 85104 Bratislava, e-mail: zdenko.stacho@vsemvs.sk

doc. Ing. Katarína Stachová, PhD., Katedra manažmentu, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 85104 Bratislava, e-mail: katarina.stachova@vsemvs.sk

prof. JUDr. Jozef Kuril, CSc., Katedra bezpečnostného manažmentu, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: jozef.kuril@vsemvs.sk

prof. JUDr. Peter Škultéty, DrSc., Katedra práva, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: peter.skultety@vsemvs.sk

prof. Ing. Elena Žárska, CSc., Ekonomická univerzita, Národohospodárska fakulta, Katedra verejnej správy a regionálneho rozvoja, Dolnozemska cesta 1, 852 32 Bratislava, e-mail: elena.zarska@euba.sk

Pietro Andrea Podda, PhD, Anglo American University, School of Humanities and Social Sciences, Letenská 120/5, 118 00 Praha, Česká republika, e-mail: pierandrea73@hotmail.com

Milena Majorošová, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: milena.majorosova@vsemvs.sk

Ing. Ivana Geciková, PhD., Katedra verejnej správy, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: ivana.gecikova@vsemvs.sk

doc. Ing. Katarína Liptáková, PhD., Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, Katedra verejnej ekonomiky a regionálneho rozvoja, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, e-mail: katarina.liptakova@umb.sk

doc. Ing. Anton Korauš, PhD., LL.M., MBA, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: anton.koraus@vsemvs.sk

prof. Ing. Dr. Róbert Štefko, Ph.D., Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, Katedra manažmentu, Konštantínova 16, 080 01 Prešov, e-mail: robert.stefko@unipo.sk

doc. Ing. Ján Dobrovič, PhD., Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, Katedra manažmentu, Konštantínova 16, 080 01 Prešov, e-mail: jan.dobrovic@unipo.sk

PhDr. Jana Knežová, PhD., Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy, Katedra verejnej politiky a teórie verejnej správy, Šrobárova 2, 041 80 Košice, e-mail: jana.knezova@upjs.sk

prof. Ing. Ľudovít Korček, DrSc., Katedra marketingu, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: ludovit.korcek@vsemvs.sk

doc. Ing. Elena Beňová, PhD., Katedra ekonómie a financií, Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava, e-mail: elena.benova@vsemvs.sk

VEREJNÁ SPRÁVA A REGIONÁLNY ROZVOJ

Verejná správa a regionálny rozvoj je recenzovaný vedecký časopis Vysokej školy ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave. Uverejňuje vedecké príspevky, príspevky do diskusie a recenzie. Je orientovaný predovšetkým na problematiku verejnej správy a regionálneho rozvoja, manažmentu, marketingu, financií, malého a stredného podnikania, ale aj na iné oblasti, ktoré sú v súlade s profilom a zameraním školy. Jeho poslaním je publikovať významné výsledky vedeckého výskumu trvalejšieho obsahu z oblasti verejnej správy a príbuzných tém, vytvárať priestor pre publikovanie výsledkov výskumných projektov Vysokej školy ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave a ponúkať priestor na publikovanie dôležitým záujmovým skupinám (verejná správa, domáce a zahraničné vysoké školy, výskumné inštitúcie).

PUBLIC ADMINISTRATION AND REGIONAL DEVELOPMENT

Public Administration and Regional Development is a reviewed scientific journal of the School of Economics and Management in Public Administration in Bratislava. It publishes scientific articles, contributions to discussions and reviews. It mainly focuses on problems in public administration and regional development, management, marketing, finance, small and medium sized entrepreneurship as well as on other areas that are related to the profile and aim of the school. Its mission is to publish significant results of scientific research with continuous content from the field of public administration and related topics, to create space for publishing results from research projects of the School of Economics and Management in Public Administration in Bratislava and to offer space for publishing articles to important interest groups (public administration, domestic and foreign universities, research institutions).

School of Economics and Management in Public Administration

Chairperson of Editorial Board: prof. Ing. Viera Cibáková, CSc., rector

Editor in Chief: prof. Ing. Viera Čihovská, PhD.

Order and distribution of the Scientific Journal are administrated by editor.

Reg. No 2950/09



Scientific Journal

No. 1, June 2015, Volume XI.

Vedecký časopis Verejná správa a regionálny rozvoj vydáva Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave. Vychádza 2-krát ročne.

ISSN 1337-2955