

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
Ekonomicko-správní fakulta  
Katedra podnikového hospodářství

**Ing. Jiří Novotný, CSc.**

**ROZHODOVACÍ PARADIGMA NAUKY  
O PODNIKOVÉM HOSPODÁŘSTVÍ**

TEZE HABILITAČNÍ PRÁCE



BRNO 2000

© Jiří Novotný, 2000  
ISBN 80-214-1577-0

# **OBSAH**

AUTORŮV ŽIVOTOPIS	4
1. ÚVOD	5
2. PODNIKOVÉ HOSPODÁŘSTVÍ JAKO VĚDECKÁ DISCIPLÍNA	6
3. ČLENĚNÍ NAUKY O PODNIKOVÉM HOSPODÁŘSTVÍ	10
4. OBJEKT POZNÁVÁNÍ NAUKY O PODNIKOVÉM HOSPODÁŘSTVÍ	11
5. METODY NAUKY O PODNIKOVÉM HOSPODÁŘSTVÍ	13
6. HOSPODÁŘSKÉ JEDNOTKY A HOSPODÁŘSKÉ SYSTÉMY	14
7. SYSTÉM PODNIKOVÝCH CÍLŮ	16
8. PODNIKOVÉ VÝROBNÍ FAKTORY A PODNIKOVÉ ŘÍZENÍ	18
9. ZÁVĚR	19
10. LITERATURA	21
11. ABSTRACT	25

Jiří Novotný se narodil v roce 1944 v Olomouci. Po úspěšném absolvování Provozně ekonomické fakulty VŠZ v Brně v roce 1970 působil jako ekonom v podnikové sféře. Od roku 1974, kdy nastoupil do Výzkumného ústavu ekonomiky zemědělství a výživy v Brně, se zabýval výzkumem odměňování a hmotné zainteresovanosti v podniku. Kandidátskou disertační práci „Některé otázky zvyšování účinnosti forem odměňování v čs. zemědělství“ obhájil v roce 1986. Na Masarykově univerzitě v Brně působí od roku 1988. Nejprve pracoval jako vědecký pracovník Ústavu ekonomiky a řízení nevýrobní sféry a po jeho transformaci na Ekonomicko-správní fakultu jako její člen. V roce 1991 mu byl komisí pro posuzování vědecké kvalifikace ČSAV přiznán vědecký kvalifikační stupeň II a. Zavedl nový předmět „Nauka o podniku“, který v současné době přednáší.

# 1. ÚVOD

Odklonem od centrálně plánovacího systému a přistoupením k tržnímu hospodářskému systému vyvstala potřeba adekvátní změny v zaměření a obsahu vědní oblasti a výukového předmětu ekonomika podniku.

Návrat tržního systému do české ekonomiky, odstartovaný v roce 1989, přišel po více než čtyřicetileté přetržce. V podstatě celá poválečná etapa vývoje tržně orientovaného podnikového hospodářství, jako oblasti ekonomických věd, probíhala mimo všeobecnou informační dostupnost a vzhledem k panujícímu hospodářsko-politickému systému i mimo zainteresovaný zájem našich podnikohospodářských odborníků.

Předmět podniková ekonomika, obsah i rozsah jeho zkoumání, jak uvádí KAŠÍK (1996), se v zemích s tržní ekonomikou neustále vyvíjí. Upozorňuje, že lze rozlišit dva směry, které se v současné době začínají prolínat. První směr vznikl v Německu a Rakousku, někdy je také nazýván jako kontinentální, druhý v anglosaských zemích a bývá též označován jako americký. Každý z uvedených směrů má vlastní historické kořeny.

V německy hovořících zemích je nauka o podnikovém hospodářství formována ve specifický přesně vymezený předmět výuky a bádání. Jeho obsahem je výklad výstavby podniku a hlavních podnikových činností a funkcí. V anglicky hovořících zemích je předmětná problematika zahrnována pod pojem „teorie firmy“, úzce provázané s předmětem mikroekonomie. Toto pojetí, jak upozorňuje výše zmíněný autor je širší a otevřenější a teorie firmy se zde prolíná s obecnou mikroekonomickou teorií a teorií organizace.

Nauka o podnikovém hospodářství se zformovala v zemích, které jsou nám blízké z geografického, hospodářského, kulturního i dalších hledisek. Existuje i rámcová blízkost v členění a některých oblastech mezi naukou o podnikovém hospodářství a ekonomikou podniku, tak jak byla pojata v období centrálně plánovacího systému (zejména hlavní podnikové činnosti a funkce, ale částečně i výrobní faktory apod.). Toto jsou patrně hlavní důvody, proč se po změně hospodářského systému v České republice prosadil při formování předmětu podniková ekonomika v tržních podmínkách směr nauka o podnikovém hospodářství (např. SYNEK 1995; KAŠÍK 1996; MACHAČ 1996). Tento příklon byl podpořen i vydáním českého překladu 18. vydání standardní evropské učebnice „Úvod do podnikového hospodářství“ Güntera WÖHE (1995).

Učebnice „Úvod do podnikového hospodářství“ je akceptována jako standardní studijní literatura. Uvedená skutečnost ale neznamená, že je v plné míře využíváno potenciálu, který skýtá směr „nauka o podnikovém hospodářství“ při vytváření výukových kurzů a rozvíjení teorie tržně orientované podnikové ekonomiky v České republice. Důvodem, vedle obtíží se získáváním pramenné zahraniční literatury, je i okolnost, že zmíněná přeložená učebnice je značně zkrácenou verzí předlohy. Vedle pasáží, které se zabývají podnikovými činnostmi ve vazbě na konkrétní německé právní normy lišící se od české jurisdikce (např. právní formy podnikání, živnostenské podnikání, otázky bilancování apod.) byly vypuštěny či značně zredukovány i pasáže věnované vývojovým, teoretickým a metodickým aspektům formování nauky o podnikovém hospodářství jako vědy.

Habilitační práce se zabývá zejména formativními aspekty nauky o podnikovém hospodářství jako směru podnikové ekonomiky a zároveň vědeckou disciplínou v německy hovořících zemích. Zaměřuje se na vymezení podnikového hospodářství jako vědy, předmětu a metod jeho poznávání, vztahu hospodářských jednotek k hospodářskému systému, systému podnikových cílů v tržním systému a vymezení podnikohospodářských výrobních faktorů.

Habilitační práce je založena na studiu a komparaci pramenné literatury především z fondů knihovny Hospodářské univerzity ve Vídni. Těžiště argumentace je v odkazech na literární prameny a v citacích. Je tomu tak proto, že na rozvíjení nauky o podnikovém hospodářství jako vědy se podílí řada autorů s různými přístupy, preferencemi i významovými akcenty – a rozdílným inspirativním významem v jednotlivých oblastech.

## 2. PODNIKOVÉ HOSPODÁŘSTVÍ JAKO VĚDECKÁ DISCIPLÍNA

Jako nejvýznamnější teoretici podnikového hospodářství po druhé světové válce jsou v literatuře (WÖHE 1996, HOPFENBECK 1992, THOMMEN 1990) uváděni především: Erich GUTENBERG, Erich SCHÄFER, Erich KOSIOL a Konrad MALEROVICZ. Klíčová role je zde připisována zejména GUTENBERGOVĚ třisvazkovému dílu *Základy nauky o podnikovém hospodářství (Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre)*. V odborné literatuře je hojně citováno a je považováno za zakladatelské dílo moderní nauky o podnikovém hospodářství. Přínos autora a tohoto jeho díla je spatřován především v rozvinutí teorie výrobních faktorů (faktortheoretische Ansatz) při zkoumání podnikového hospodářství. Z další generace teoretiků jsou pak uváděna především jména Edmund HEINEN a Hans ULRICH. HEINEN je považován za představitele zkoumání podnikového hospodářství z hlediska rozhodování v podniku (entscheidungsorientierte Ansatz) a ULRICH za představitele systémového přístupu (systemorientierte Ansatz).

Přehled výzkumných přístupů – paradigmat<sup>1</sup> – podnikového hospodářství podávají například HOPFENBECK (1992), KREIS (1993) a ZELEWSKI (1994). Výzkumné přístupy podle KREISE pojmají skutečnost zpravidla jednostranně, a proto vysvětlují jen dílčí výseč reality. Celkový obraz se získá složením dílčích výsečí.

ZELEWSKI uspořádává výzkumné přístupy podle hlavního předmětu výzkumu, tedy podle toho, co je především sledováno, a vychází z členění na:

- činnosti (rozhodování, jednání, chování),
- účinky činnosti ve strukturách (záměrné hlavní účinky, nezáměrné vedlejší účinky),
- struktury (statické, komparativně statické, dynamické).

---

<sup>1</sup> pojem paradigma vymezuje KREIS (1993) jako všeobecně převažující názor ve vědách s charakterem řešení problému.

Toto členění pak doplňuje uvedením profilových výzkumných pojetí – paradigmat:  
 Jestliže je předmětem sledování rozhodování hospodařících jednotlivců v podniku, znamená to, že se jedná o výzkumný přístup, resp. *paradigma orientované na rozhodování*.

Pokud jsou středem pozorování hlavní účinky činností (tvorba výkonů a zhodnocení výkonů), jedná se o *paradigma kombinace faktorů* (tvorba výkonů) resp. *paradigma marketingu* (zhodnocení výkonů).

Jestliže jsou hlavním předmětem zkoumání nezáměrné vedlejší účinky, označuje ZELEWSKI tento přístup jako *ekologické paradigma*.

Pokud je hlavním předmětem zkoumání podnik jako dynamický, strukturovaný celek, jedná se podle uvedeného autora o systémově orientovaný výzkumný přístup, respektive *systémové paradigma*.

Doplníme-li uvedený výčet paradigmat podnikového hospodářství podle ZELEWSKÉHO (1994) jmény hlavních představitelů příslušných výzkumných přístupů podle HOPFENBECKA (1992) získáme navazující přehled výzkumných přístupů v podnikovém hospodářství a jejich představitelů.

### Výzkumné přístupy v podnikovém hospodářství a jejich představitelé

Hlavní předmět zkoumání	Označení	Hlavní zástupce
rozhodování hospodařících osob	přístup orientovaný na rozhodování	Heinen
tvorba výkonů	přístup orientovaný na kombinaci faktorů	Gutenberg
zhodnocení výkonů	přístup orientovaný na marketing	Meffert Nieschlag
vedlejší účinky hospodářských činností	ekologicky orientovaný přístup	Pfriem
podnik jako systém	systémově orientovaný přístup	Ulrich

Jak je patrné ze zmíněného přehledu, teorie podnikového hospodářství disponuje celou řadou výzkumných přístupů. Hlavní váha je ale obvykle přisuzována (např. SCHNEEBERGER 1997, WÖHE 1996, HOPFENBECK 1992, THOMMEN 1990) členění současné teorie podnikového hospodářství na dva základní směry, na směr orientovaný na podnikové rozhodování, reprezentovaný Edmundem HEINENEM a systémově orientovaný přístup k podnikovému hospodářství, představovaný Hansem ULRICHEM.

#### ***Přístup orientovaný na rozhodování***

Teorie podnikového hospodářství orientovaná na rozhodování v podniku (nauka o podnikovém hospodářství orientovaná na rozhodování – entscheidungsorientierte

Betriebswirtschaftslehre) je, jak uvádí THOMMEN (1990), založena na Gutenbergově faktorově orientovaném přístupu. Předmětem sledování je zde příprava a přijímání rozhodnutí v podniku. Tento přístup je charakterizován posloupností kroků v poznávání a popisu sledovaného hospodářského dění v podniku:

- určení cílů a alternativ jednání,
- vývoj vysvětlovacích a rozhodovacích modelů.

Nauka o podnikovém hospodářství orientovaná na rozhodování vychází ze systematického výzkumu hospodářských cílů podniku, účelného vymezení a systemizace skutkových podstat rozhodování. Takto vytvořenou poznatkovou základnu pak využívá k vytváření:

- vysvětlovacích modelů, vysvětlujících příčiny podnikových procesů (formulace a verifikace hypotéz) a
- rozhodovacích modelů, které zahrnují rozhodovací kritéria nositelů rozhodování.

Přijímání optimálních rozhodnutí je v rámci tohoto přístupu podporované využitím matematických modelů. Operační výzkum zabývající se matematickými modely zkoumaných procesů je tedy dílčí oblastí zde využitelnou a využívanou.

Přínos přístupu orientovaného na rozhodování spočívá podle JUNGA (1994) v zahrnutí časového faktoru. Časová vzdálenost přijímaného rozhodnutí či sledu rozhodnutí, provázená snižujícím se množstvím informací v čase, implikuje nárůst nejistoty o důsledcích rozhodnutí a činí riziko vypočitatelným. Z toho pak citovaný autor vyvozuje, že nauka o podnikovém hospodářství orientovaná na rozhodování umožňuje lépe než každý jiný přístup koncepční integraci vysvětlovacích a tvůrčích úkolů.

### ***Systémově orientovaný přístup***

Rozdíl mezi přístupem orientovaným na rozhodování a systémově orientovaným přístupem vidí představitel tohoto přístupu ULRICH (1988, cit. in: HÜTNER 1990) v tom, že systémově orientovaný přístup nezůstává u jediné funkce, to je u rozhodování, a jednotlivé rozhodovací situace, nýbrž se zabývá problémy celkového řízení podnikového dění. Podnikohospodářskou teorii přitom chápe jako nezbytný předstupeň ke smysluplnému praktickému jednání řídicích pracovníků v cílově orientovaných sociálních systémech, především v podnicích (ULRICH 1971, cit. in: HOPFENBECK 1992).

Systémově orientovaná nauka o podnikovém hospodářství nechce vysvětlovat „co je“, nýbrž „co bude v budoucnosti“. Předmětem jejího zkoumání, resp. zájmu, není složení, ale fungování systému. Systémově orientovaná teorie podnikového hospodářství sebe vnímá jako inženýrským vědám příbuznou tvůrčí nauku, která se zabývá sociálními a nikoliv technickými systémy. Systémově orientovaný přístup je přístupem interdisciplinárním.

Dosud neexistuje definitivní, plně odůvodněné a respektované rozhodnutí, zda tento přístup patří do oblasti nauky o podnikovém hospodářství, nebo zda by měl být samostatnou hospodářskou disciplínou (JUNG 1994).



## ***Charakteristika vědy a začlenění nauky o podnikovém hospodářství v systematicce věd***

V literatuře věnované podnikovému hospodářství se vymezením obsahu pojmu věda zabývá SCHNEEBERGER (1997). Uvádí, že věda je charakterizovatelná následujícími znaky:

- *Objekt poznání*: určená ohraničená předmětná oblast.
- *Cíl poznání*: stanovení cíle je dosahováno určitými úsudky.
- *Metody*: poznatky, o které je usilováno, lze získat jen využitím správných metod; tyto metody jsou pro různé předmětné oblasti různé.
- *Systém*: získané poznatky jsou přinášeny v uspořádaných vztazích.

Jak upozorňuje ZELEWSKI (1994), neexistuje žádná všeobecně závazná systematizace věd. V této práci proto uvádím systém zpracovaný JUNGEM (1994), který je zaměřen na začlenění právě nauky o podnikovém hospodářství v systému věd.

Podle *objektu poznání* (předmětu) se rozlišuje mezi ideálními (Idealwissenschaften) a reálnými vědami (Realwissenschaften).

- Předměty *ideálních věd* nejsou skutečné, jsou vytvářeny formou myšlenkových procesů člověka. Sem patří matematika, logika, metodologie. Ideální vědy poskytují způsoby nazírání a pravidla postupu, které slouží k dosahování poznatků v reálných vědách.
- Předměty *reálných věd* existují ve skutečnosti, nezávisle na tom, zda se člověk jimi zabývá, či ne.

Reálné vědy lze pak dále rozčlenit do dvou skupin, na přírodní (Naturwissenschaften) a duchovní vědy (Geisteswissenschaften) resp. kulturní vědy (Kulturwissenschaften).

- Předmětem *přírodních věd* je všechna příroda. Člověk sám je zde zahrnut jakou součástí přírody.
- Předmětem *duchovních věd* (kulturních věd) je celková kultura, tedy dění, které se projevilo teprve prostřednictvím nebo s pomocí člověka.

Dílní oblastí duchovních resp. kulturních věd jsou hospodářské vědy. Jsou sem řazeny proto, poněvadž fenomén hospodářství vytvořil myslící a jednající člověk. V rámci hospodářských věd se pak rozlišuje mezi národním hospodářstvím a podnikovým hospodářstvím.

- Předmětem *nauky o národním hospodářství* je souhrn hospodářských jednotek na hospodářském území. Vedle sledování souhrnu všech podniků zkoumá národní hospodářství vztahy podniků mezi sebou navzájem. Národní hospodářství se zaměřuje na sledování celkového blaha společnosti (Gemeinwesens), které obvykle koliduje se zájmy jednotlivců (HAHN 1994).
- Předmětem *nauky o podnikovém hospodářství* jsou jednotlivá hospodářství a jejich vztahy navenek. Zájmy ostatních podniků (okolí) jsou při podnikově-hospodářském sledování vyvozovány jen s přihlédnutím k zákonům a smlouvám upravujícím chování těchto podniků.

### 3. ČLENĚNÍ NAUKY O PODNIKOVÉM HOSPODÁŘSTVÍ

Růstem poznatků o podnikovém hospodářství, v procesu formování a rozvoje nauky o podnikovém hospodářství jako vědy, vyvstala potřeba jejího vnitřního členění. Jak uvádí JUNG (1994), vykrystalizovaly v literatuře následující členící pohledy na nauku o podnikovém hospodářství:

- institucionální
- funkcionální
- genetické.

Podle *institucionálního hlediska* rozděluje JUNG nauku o podnikovém hospodářství na:

- obecnou nauku o podnikovém hospodářství
- speciální nauku o podnikovém hospodářství
- podnikověhospodářské techniky postupu (Verfahrenstechnik).

Obecná nauka o podnikovém hospodářství se zabývá popisem a vysvětlováním podnikových jevů a problémů, které jsou společné všem podnikům, nezávisle na hospodářském odvětví, právní formě a vlastníkovi. Podle HAHNA (1994) je toto rozčlenění známo v německy hovořících zemích od poloviny dvacátých let. Výpovědi obecné nauky o podnikovém hospodářství se vztahují na všechny podniky, a jsou proto nutně poměrně abstraktní (RIEGER 1994).

JUNG pak ještě dále rozděluje obecnou nauku o podnikovém hospodářství na teorii podnikového hospodářství a na užitou nauku o podnikovém hospodářství.

Úkolem teorie podnikového hospodářství je podle citovaného autora analyzovat a vysvětlovat hospodářské souvislosti a funkce (například produkční teorie), spolu s vymezováním pravidel a zákonitostí hospodářského dění v podniku. Úkolem užité nauky o podnikovém hospodářství je využít poznatky teorie v praxi. Aplikovaná nauka o podnikovém hospodářství slouží k takovému utváření podnikových procesů, které respektuje specifika a řeší problémy podniku.

Speciální nauky o podnikovém hospodářství se zabývají oborově danými zvláštnostmi. Zaměřují se na zvláštnosti jednotlivých hospodářských oborů resp. odvětví, a proto jsou také označovány jako odvětvové hospodářské nauky. Jsou to například: nauka o podnikovém hospodářství průmyslu, nauka o podnikovém hospodářství obchodu, nauka o podnikovém hospodářství v dopravě apod.

*Podnikověhospodářské techniky* vymezuje JUNG (1994) jako nástroje, s jejichž pomocí lze přijímat správná hospodářská rozhodnutí v podniku. Řadí sem účetnictví, bilance, nákladové účetnictví, podnikověhospodářskou statistiku, plánové propočty, kancelářskou a organizační techniku atd.

Podle *funkcionálního členícího hlediska* rozlišuje JUNG (1994) členění nauky o podnikovém hospodářství na:

- podnikové řízení a organizaci
- materiálové hospodářství
- výrobu

- marketing
- kapitálové hospodářství
- hospodaření s pracovními silami
- účetnictví a controlling.

Jako členící kritérium zde slouží podnikové funkce resp. podnikové činnosti.

*Genetické členění* nauky o podnikovém hospodářství nachází východisko svého rozlišování v životním cyklu podniku. Z tohoto způsobu sledování, které implikuje časově podmíněný pohled na fungování podniku, vyplývá členění:

- fáze založení
- fáze obrátová
- fáze likvidace.

#### **4. OBJEKT POZNÁVÁNÍ NAUKY O PODNIKOVÉM HOSPODÁŘSTVÍ**

Objekt poznávání nauky o podnikovém hospodářství je částí zkušenostního objektu jímž je hospodářství. Jak uvádí HAHN (1994) vymezuje se objekt poznávání ze zkušenostního objektu prostřednictvím zvláštního způsobu sledování, který je charakteristický pro danou vědní disciplínu: prostřednictvím *principu výběru* nebo *principu identity* (totožnosti) /v obecné poloze např. právní, biologická, geografická nebo ekonomická perspektiva/. *Principem výběru* nebo také *principem identity* nauky o podnikovém hospodářství je jednotlivými podniky sledovaný *ekonomický princip*.

Objektem poznávání nauky o podnikovém hospodářství je hospodářská stránka podniku. Podle JUNGA (1994) zahrnuje tento objekt poznávání ekonomické základy a postupy v podniku. Problémovost přitom tkví ve vymezovacích kritériích, to je do jaké míry je smysluplný jednostranně hospodářský způsob sledování podnikových problémů, bez zahrnutí sociálních, technických, ekologických a dalších aspektů. Uvedená skutečnost má za následek, že se vytvořila různá pojetí resp. názory na objekt poznávání nauky o podnikovém hospodářství. Respektované je pojetí zformulované JUNGEM (1994, str. 20): „Objektem poznávání nauky o podnikovém hospodářství jsou v podnicích vznikající rozhodnutí o využití omezených statků. Nebo jinak řečeno *hospodaření*.“ Na takto vymezeném objektu poznávání je oceňována mimo jiné jeho didaktická využitelnost.

##### ***Ekonomický princip***

„Hospodářské jednání podléhá jako každé účelné lidské jednání obecnému principu rozumnosti resp. principu racionality. Ten vyžaduje, aby stanoveného cíle bylo dosaženo s co nejmenší spotřebou prostředků...“, uvádí WÖHE (1996, str. 1). Hospodářskou verzí principu racionality je ekonomický princip resp. princip hospodárnosti. Ekonomický princip je podle WÖHEHO (1996, str. 2) „...čistě formální princip, který nepodává žádnou výpověď o motivech nebo cílech hospodářského jednání. Tak například

podnikatel může jednat podle ekonomického principu, aby dosáhl co nejvyšší zisk, jiný, aby zlepšil zásobování veřejnosti statky, třetí, aby získal hospodářskou moc atd.“

HOPFENBECK (1992) upozorňuje, že v části literatury z oblasti nauky o podnikovém hospodářství se vyskytuje nevhodné označování ekonomického principu jako principu racionality. Poukazuje na to, že ekonomický princip není jen principem racionálního jednání. Že vedle nepochybné ekonomické dimenze zahrnuje ještě jiné zájmy. Jako doplňkové principy tvorby výkonu pak uvádí:

- princip humanity, charakterizovatelný pomocí pojmů „seberealizace a sebestoprvčení“ a „humanizace práce“.
- princip co nejnižší zátěže životního prostředí, charakterizovatelný prostřednictvím pojmů „ochrana zdrojů“ a „zabránění a snížení zátěže životního prostředí“.

### ***Poznávací cíle nauky o podnikovém hospodářství***

Jako cíle poznávání nauky o podnikovém hospodářství rozlišují RIEGER (1994) a ZELEWSKI (1994) následující žádoucí stavy poznání hospodářského dění v podnicích:

- popis (popisný cíl)
- vysvětlení (vysvětlovací cíl)
- utváření postupů v podniku (tvůrčí cíl)

*Popisná úloha* spočívá ve výstižném popisu pozorované podnikové skutečnosti. V rámci jejího plnění se zjišťuje, co skutečně je nebo bylo. Co nejvýstižnější popis hospodářských stavů a dějů v podniku je zpravidla nutným předstupněm vysvětlení.

*Vysvětlovací úloha* spočívá ve hledání příčin pozorovaných skutečností. Nauka o podnikovém hospodářství stěží může jako přírodní vědy odhalit skutečné zákony, jimiž se řídí vztahy v předmětné oblasti. Její vysvětlení jsou proto ponejvíce založena na tzv. kvazizákonech a pravidelnostech. Jako kvazizákony se označují vysoce potvrzené zobecňující výpovědi s časovým nebo prostorovým ohraničením a pravidelnosti, jsou pak časově nebo prostorově nevyhraněné zobecňující výpovědi, které jsou málo, či nejsou vůbec potvrzené. Nalezené vztahy mezi příčinami a důsledky slouží jako podklad pro návody k jednání.

*Tvůrčí úloha* je spatřována ve formulaci návodů k jednání. Poskytuje výpověď o cílech a prostředcích, o cestách vedoucích k dosažení podnikových cílů.

Výpovědi nauky o podnikovém hospodářství, které obsahují doporučení, se označují jako *normativní výpovědi*. Rozlišují se dva druhy normativních výpovědí:

- prakticko-normativní výpovědi
- vědomě-normativní výpovědi (bekennend normative Aussagen).

*Prakticko-normativní* (kvazinormativní) výpovědi, jsou takové výpovědi, kdy doporučení jsou vztažena k dosažení jen takových cílů, které byly převzaty z reality hospodářského dění v podniku.

*Vědomě-normativní* (eticko-normativní) výpovědi podávají doporučení vztahující se k cílovým systémům tvořeným nejen cíli převzatými z reálného hospodářského dění v podniku ale i cílovými složkami vyjadřujícími osobní mimoekonomické záměry (např. etické) podnikatele resp. rozhodovatele.

Nauka o podnikovém hospodářství, která si klade za cíl jen popis a vysvětlení dění v podniku, se označuje jako teoretická nauka o podnikovém hospodářství. Slouží výhradně získávání vědeckých poznatků nezávisle na stupni jejich praktické použitelnosti.

Směr, který si klade úkol (vedle popisu a vysvětlení hospodářského dění v podniku) také utváření podnikových procesů, se označuje jako *užitá nauka o podnikovém hospodářství*. Užitá nauka o podnikovém hospodářství se trvale zabývá výzkumem orientovaným na praxi. Svůj úkol spatřuje v rozvíjení nových podkladů pro rozhodování v podniku. Podle druhu poskytovaných doporučení se pak rozlišuje mezi dvěma základními pojetími:

- prakticko-normativní naukou o podnikovém hospodářství
- vědomě-normativní naukou o podnikovém hospodářství.

Jak uvádí KREIS (1994), rozdílná základní pojetí nauky o podnikovém hospodářství vedla v minulosti k prudkým střetům, označovaným v literatuře jako metodické spory. Podle RIEGRA (1994) se široce prosadilo pojetí nauky o podnikovém hospodářství jako prakticko-normativní disciplíny, tedy užitá nauka o podnikovém hospodářství. Pojetí vědomě-normativní, které vnáší do nauky o podnikovém hospodářství vnější hodnotové soudy bylo zásadně odmítnuto.

## 5. METODY NAUKY O PODNIKOVÉM HOSPODÁŘSTVÍ

Podle GROCHLY a WITMANNA (1975, cit. in: SCHNEEBERGER 1997) určují metody postupy myšlení a poznávání. Dávají návody, jak se sledovaným předmětům věnovat a jak lze dosáhnout cílů poznávání. Podle ZELEWSKÉHO (1994) je metoda intersubjektivní, následně vykonatelný a systematicky popsáný postup, který slouží k řešení problémů nebo dosažení cílů. Metody se netýkají pouze jednotlivé vědecké disciplíny, slouží obecně vědeckému získávání poznatků. Jako obecně uznávané metody v nauce o podnikovém hospodářství uvádí JUNG (1994):

- hermeneutiku
- dedukci
- indukci
- experiment.

*Hermeneutika* (metoda porozumění) je metoda, v rámci níž je zkoumáno dospívání k poznatkům, prostřednictvím pochopení a vysvětlení jevů ve vazbě na vlastní životní zkušenosti. Tato metoda nemá žádná pevná pravidla.

*Dedukce* (deduktivní metoda) je metoda jejímž obsahem je dospívání od obecného ke zvláštnímu s pomocí odvozených pravidel deduktivní logiky. Rozlišují se dva typy dedukce a to:

- analyticko-deduktivní metoda
- hypoteticko-deduktivní metoda.

U analyticko-deduktivní metody jsou závěry odvozovány logickou cestou na základě vysvětlujících předpokladů, které ale nemají žádnou doložitelnou platnost. Tyto závěry platí jen když se předpoklady ukáží jako pravdivé.

Při hypoteticko-deduktivní metodě se u hypotézy prověřuje její možnost rozporu a logická konzistence ve vztahu k jiným teoriím. Pravdivost závěrů učiněných deduktivně na základě uznávaných (platných) teorií, se přezkoušuje prostřednictvím empirických zkoušek (experimenty, pozorování). Teorie jsou tak dlouho akceptovány, tj. jsou platné, dokud nejsou opakovatelnými důkazy falzifikovány – vyvráceny.

*Indukce* (induktivní metoda) postupuje od zvláštního, které známe, k obecnému, které je neznámé. Na základě zvláštního jsou činěny závěry o obecném. Tato metoda opírá svá tvrzení pouze o poznání určitých jednotlivostí. Induktivní metoda je někdy také označována v literatuře jako empiricko-induktivní nebo empiricko-statistická.

Podle současného stanoviska vědecké teorie nelze zákonitosti vyvozovat induktivní cestou (sledování bílých labutí neopravňuje ke tvrzení, že všechny labutě jsou bílé). Indukce ale má značný význam především jako metoda získávání hypotéz (RAFFÉE 1984).

*Experiment* (experimentální metoda) vyžaduje vytvořit libovolný komplex podmínek. Pak je možno vyvodit z dostatečného počtu opakování se stejným důsledkem, pravděpodobností závěr o příčinné souvislosti. V podnicích ale není možná izolace jednotlivých příčin k prozkoumání souvislosti a zpravidla nelze zkoumanou konstelaci uměle opakovat, což limituje využití této metody v podnikovém hospodářství (WÖHE 1995).

## **6. HOSPODÁŘSKÉ JEDNOTKY A HOSPODÁŘSKÉ SYSTÉMY**

Podnik je v nauce o podnikovém hospodářství v podstatě shodně charakterizován jako plánovitě organizovaná hospodářská jednotka, v níž se zhotovují a prodávají věcné statky a služby (např. WÖHE 1995, HOPFENBECK 1992, THOMMEN 1990). Je chápán jako kombinace výrobních faktorů, jíž chtějí jeho vlastníci dosáhnout určitých cílů.

Podniky existovaly v centrálně plánovacím systému a jako hospodářské jednotky existují i v tržním hospodářském systému. Nauka o podnikovém hospodářství rozlišuje mezi podniky působícími v obou systémech. Vychází při tom z poznatků, že podnik je na jedné straně určován veličinami, které jsou nezávislé na panujícím hospodářském řádu

(hospodářském systému) a na druhé straně je ovlivňován skutečnostmi, které jsou hospodářským systémem podmíněny.

Systemizaci určujících znaků podniku provedl GUTENBERG. Jeho členění, které přibližuje navazující schéma určujících faktorů podniku, je obecně respektováno a v pramenné literatuře z oblasti nauky o podnikovém hospodářství sdíleno.

GUTENBERG člení určující znaky podniku, které označuje jako faktory, na faktory systémově indiferentní a systémově podmíněné (systémově imanentní). Podle pojetí vztahu státu k hospodářství a chápání jeho úloh rozlišuje dva hlavní ideální typy hospodářských systémů (řádů): svobodné tržní hospodářství a centrálně plánované hospodářství.

Systémově indiferentními veličinami jsou:

- *výrobní faktory*: Tvorba podnikových výkonů vyžaduje kombinaci výrobních faktorů.
- *formální princip hospodárnosti*: V tržním hospodářském systému se podnik zpravidla snaží o co nejvyšší zisk, podnik v centrálně plánovacím systému se snaží splnit stanovené úkoly s co nejmenším vynaložením prostředků.
- *finanční rovnováha*: Podnik může dlouhodoběji existovat jen tehdy, jestliže je schopen plnit své platební povinnosti ve stanovených termínech.

K systémově podmíněným určujícím veličinám podniku, resp. faktorům závislým na hospodářském systému patří:

*v systému tržního hospodářství:*

- *princip autonomie*: Podnik si může svůj hospodářský plán určovat sám na základě tržní situace.
- *výdělečný princip* (ziskový princip): Podnik usiluje o takové usměrnění procesu tvorby (výroby) a zhodnocování (odbytu) výkonů, které povede k dlouhodobé maximalizaci zisku resp. rentity (rentability vlastního kapitálu).
- *princip soukromého vlastnictví*: Vlastnické právo k výrobním prostředkům přísluší těm osobám, které poskytují vlastní kapitál.

*v centrálně plánovacím systému:*

- *princip orgánu*: Hospodářské jednání podniku je určováno centrálním hospodářským plánem. Podniky jsou spíše výkonnými orgány, kterým jsou stanovovány výkony prostřednictvím ukazatelů druhu, množství a zpravidla i času.
- *princip plnění plánu*: Podnik je řízen pomocí centrálního rozpisu výrobních úkolů nebo jinými hospodářskopolitickými opatřeními plánovacího centra, orientovanými především na oblasti objemového vymezení výrobních povinností. Úspěšnost podniku je hodnocena podle plnění plánu.
- *princip společenského vlastnictví*: Výrobní prostředky jsou ve společenském vlastnictví. Neexistuje trh, který by vytvářel ceny odpovídající existující omezenosti statků. Neexistuje konkrétní vlastník, který by usilováním o vlastní prospěch podněcoval růst efektivnosti výroby.

Uvedené vymezení určujících znaků podniků v modelově pojatých hospodářských systémech implikuje na jedné straně zcela liberální tržní systém a na druhé straně

dirigisticky rigidní centrálně plánovací systém. V reálném životě se skutečné podmínky fungování obou systémů od teoretických konstrukcí v různé míře liší. Někteří autoři používají pro označení reálně existujících tržních hospodářských systémů termínu sociálně-tržní hospodářství.

## 7. SYSTÉM PODNIKOVÝCH CÍLŮ

Podle JUNGA (1994) je cíl žádoucí stav nacházející se v budoucnosti, jehož dosažení je závislé na jednání či opomenutí. Při stanovování cílů, jako žádoucích stavů jichž má být dosaženo, je třeba si všimnout tří dimenzí cíle: obsahu cíle, velikosti cíle a časového rozměru. Obsahem cíle se určuje čeho má být dosaženo (např. zisk), velikost cíle udává výši obsahu cíle, již má být dosaženo (např. 1 mil Kč) a časové vymezení udává období, v němž má být dané výše obsahu cíle dosaženo (např. 1 rok). Jen tehdy, je-li cíl vymezen ve všech třech zmíněných rozměrech splňuje podmínku operability. Operabilně stanovený cíl je uchopitelný, návodný a motivující.

Existuje řada cílů, které jsou podnikem sledovány. Nauka o podnikovém hospodářství je člení podle řady hledisek. Z hlediska nauk o podnikovém hospodářství sledovaných oblastí hospodářského jednání v podniku, je návodné členění podnikových cílů podle SCHWINNA (1993). Vychází z charakteru obsahu cíle a podnikové cíle člení na:

- výkonové cíle
- výsledkové cíle
- finanční cíle
- cíle orientované na jistotu
- cíle zaměřené na nezávislost
- cíle mocenské a prestižní
- sociální cíle
- ekologické cíle.

*Výkonové cíle* určují druh a množství všech statků a služeb, které budou v daném období vyprodukovány. Konkretizuje je podnikový plán výkonů. Jsou obvykle východiskem pro dosažení ostatních podnikem sledovaných cílů.

*Výsledkové cíle* poskytují konkrétní kritéria jako podklad pro usměrňování podnikového jednání (např. usilování o zisk, obrat, rentabilitu). Výsledkových cílů lze dosáhnout jen prostřednictvím výkonových cílů.

*Finanční cíle* se orientují na udržení platební schopnosti a úvěrové bonity podniku.

*Cíle orientované na jistotu* mají snížit riziko a tak dlouhodobě pojistit podnikové činnosti. Mnohé finanční cíle řadíme k cílům orientovaným na jistotu (např. udržení likvidity). K cílům sledujícím jistotu resp. provozní bezpečnost lze přiřadit také úsilí o zachování hodnoty podnikové podstaty. Takto pak lze zaručit výkonnost podniku pro budoucnost.

*Úsilí o nezávislost* jako podnikový cíl má snížit závislost podniku na třetích osobách, resp. má snížit uplatňování jejich vlivu na podnikové rozhodovací procesy. V jiném případě má sledování tohoto cíle vést k zachování současné vlastnické struktury v podniku a zabránění prosazení vlivu třetích osob.



*Cíl orientovaný na získání moci a prestiže* sledovaný podnikem má často svou příčinu v pohnutkách podnikatele. Úsilí o jeho dosažení může omezovat až narušovat plnění výsledkových cílů.

*Sociální cíle* jsou zaměřeny na zaměstnance podniku, na sociální aspekty jejich postavení v podniku a jejich pozitivní ovlivnění. Patří sem ale také například usilování o zachování pracovních míst při technologických změnách apod.

*Ekologické cíle* zahrnují ochranu přírodního prostředí. Utváří se v úzké vazbě na stav společnosti a hospodářství, ale také na osobní hodnotovou orientaci a postavení členů vedení podniku.

## **8. PODNIKOVÉ VÝROBNÍ FAKTORY A PODNIKOVÉ ŘÍZENÍ JAKO VÝROBNÍ FAKTOR**

Vymezení systému výrobních faktorů v ekonomické teorii, jak uvádí WÖHE, je určováno cílem, který se jím sleduje. V soudobé nauce o podnikovém hospodářství se využívá členění zdůvodněné GUTENBERGEM, které slouží zkoumání činitelů na nichž závisí výnosnost užitých výrobních faktorů při tvorbě a zhodnocování výkonů v podniku dlouhodobě usilujícím o maximalizaci zisku.

V intencích GUTENBERGOVA přístupu (In: HOPFENBECK 1992) rozlišuje nauka o podnikovém hospodářství čtyři podnikové výrobní faktory:

- výkonná práce
- materiál
- hmotný investiční majetek<sup>2</sup>
- dispozitivní práce.

Výrobní faktory výkonná práce (práce vztahovaná k předmětu výroby), hmotný investiční majetek (např. nemovitosti, stroje, nástroje) a materiál (např. suroviny, pomocné látky, provozní látky) jsou společně označovány jako elementární faktory nebo faktory vztahující se k objektu, protože je jim společný bezprostřední vztah k předmětu výroby. Využívání elementárních faktorů v rámci hospodářských procesů v podniku je řízeno dispozitivním faktorem.

Vymezení dispozitivního faktoru jako pracovního výkonu, jehož obsahem je přijímání řídicích rozhodnutí oproti výkonné práci jejíž náplní jsou prováděcí činnosti, není bez problému. V hierarchii řídicích míst v podniku působí vedle vrcholových řídicích pracovníků zabývajících se vedením podniku (vlastníci, případně vlastníky pověřeni vrcholoví manažeři) i vedoucí pracovníci na nižších stupních řízení, kteří mohou přijímat v určitých oblastech vlastní řídicí rozhodnutí, ale současně musí provádět příkazy svých nadřízených. Proto je v nauce o podnikovém hospodářství dispozitivní

---

<sup>2</sup> Hmotný investiční majetek je označení, které jako překlad německého výrazu „Betriebsmittel“ použil prof. Ing. Jiří Dvořák, DrSc. a kolektiv při převodu standardní učebnice nauky o podnikovém hospodářství „Einführung in die Betriebswirtschaftslehre“ Güntera WÖHE (1995) do češtiny.

faktor dále členěn na část původní (originální), jejímž obsahem je vedení podniku a která odvozuje svou rozhodovací pravomoc ze soukromého vlastnictví výrobních prostředků jako základu tržního hospodářského systému, a části odvozované (derivativní), jako plánování, organizace a dohled u nichž je rozhodovací pravomoc v různé míře omezována příkazy vedení podniku.

### ***Funkce podnikového řízení***

Vrcholným úkolem podnikového řízení je stanovení konkrétních podnikových cílů, jejichž sledováním má být dosažen konečný podnikový cíl, tedy vymezení cílové funkce a formulace podnikové politiky. Pro uskutečňování těchto cílů jsou využívány zdroje: kapitál (je využíván pro opatřování výrobních faktorů), půda (včetně budov), pracovní síly. Pro realizaci podnikových cílů je třeba plánování, uskutečňování (realizaci) tohoto plánování a kontrolu podnikových postupů. Rozhodnutí, která se týkají cílů podniku se označují *rozhodnutí o cílech*. Ostatní rozhodnutí se vztahují na volbu prostředků, se kterými chce podnik své cíle realizovat. Tato rozhodnutí se v nauce o podnikovém hospodářství označují jako *rozhodnutí o prostředcích*. Úkoly dispozičního faktoru, resp. funkce podnikového řízení, pak lze vyjádřit sledem kroků řídicí činnosti v podniku (WÖHE 1995):

- stanovení cílů
- plánování
- rozhodování
- realizování
- kontrolování.

*Stanovení cílů* je výchozím bodem. Jeho obsahem je vymezení žádoucích stavů, o které je usilováno. V nauce o podnikovém hospodářství jsou podnikové cíle chápány, jak již bylo zmíněno, jako uspořádaný systém. Tento systém „žádoucích stavů“ má ale nejen svůj horizontální rozměr daný členěním na hlavní a vedlejší cíle, ale i vertikální členění na hlavní cíle, mezicíle a dílčí cíle. Mezcíle a dílčí cíle jsou konkretizací cílů vyššího řádu pro nižší úroveň řízení. Míry konkrétnosti vymezení cíle přibývá směrem dolů. Sleduje se tím dosažení vyšší návodnosti pro žádoucí pracovní jednání.

*Plánování* je v nauce o podnikovém hospodářství funkcí podnikového řízení, jejímž obsahem je hledání alternativních cest k dosažení stanovených cílů. Jde zde o předjímání budoucích rozhodnutí, rozhodnutí, která bude třeba učinit, aby bylo dosaženo žádoucího stavu vyjadřovaného sledovaným cílem resp. sledovaným systémem cílů.

*Rozhodování* je v modelovém sledu funkcí podnikového řízení v nauce o podnikovém hospodářství řazené za plánování. Zdůrazňuje se tak skutečnost, že v tržním systému jsou výstupem plánovacího procesu varianty plánu. Z nabízených variant cest k dosažení stanoveného cíle je pak třeba určit tu, která nejlépe umožní dosažení cíle. Uplatňuje se zde rozhodování, jako výběr jedné (optimální) z několika možných variant plánu.

*Realizování*, jako další funkce resp. úkol dispozičního faktoru, je krokem v jejich modelovém sledu, jehož obsah je interpretován jako uskutečňování vybrané varianty plánu. Zahrnuje rozdělení úkolů a uspořádání lidí, věcných prostředků a informací v intencích přijatého plánu. Realizace, jako funkce podnikového řízení,

zahrnuje pouze činnost dispozičního faktoru. Vzhledem k tomu, že obsahem této funkce není provádění jednotlivých věcných úkolů, je některými autory označována jako „organizování“.

*Kontrolování* je funkcí podnikového řízení, která v nauce o podnikovém hospodářství uzavírá modelové vysvětlení úkolů dispozičního faktoru. Prostřednictvím kontrolování získává dispoziční faktor informace o tom, do jaké míry a jakým způsobem jsou stanovené cíle dosahovány. Někteří autoři používají místo pojmu kontrola termín dohled. Například WÖHE (1995) upozorňuje, že pojem dohled má širší význam, že zahrnuje nejen kontrolu (dohled prováděný lidmi, kteří činnosti provádějí či jsou na nich zainteresováni), ale i revizi a audit (dohled prováděný interními a externími znalci, nezainteresovanými na sledovaných jevech).

## 9. ZÁVĚR

Nauka o podnikovém hospodářství je samostatnou oblastí ekonomických věd. Předmětem jejího poznávání jsou jednotlivé podniky jako hospodářské jednotky a jejich vztahy k okolí. Při sledování a popisu podnikového hospodářství používá vlastních metod a výzkumných přístupů – paradigmat.

Odlišnosti mezi jednotlivými výzkumnými přístupy spočívají v rozdílech pohledu na systém podniku. Jednotlivá paradigmata nauky o podnikovém hospodářství vznikají v procesu jejího rozvíjení jako vědní oblasti. Některé výzkumné přístupy se uplatňují jako nástroje sledování dílčích oblastí podnikového hospodářství, jiné se prosadí jako obecně respektovaná paradigmata. V současné době je dominujícím, všeobecně respektovaným přístupem rozhodovací paradigma nauky o podnikovém hospodářství.

Rozhodovací paradigma nauky o podnikovém hospodářství je výzkumným přístupem, který zkoumá podnikové hospodářství prostřednictvím sledování přípravy a přijímání rozhodnutí v podniku. Charakterizuje jej posloupnost kroků při poznávání a popisu sledovaného hospodářského dění v podniku:

- určení cílů a alternativ jednání
- vývoj vysvětlovacích modelů.

Nauka o podnikovém hospodářství je neustále se rozvíjející vědní oblast. V rámci tohoto vývoje dochází i k rozvíjení metodiky postupu při poznávání a popisu hospodářského dění v podniku, v rámci rozhodovacího paradigmatu.

Rozhodovací paradigma nauky o podnikovém hospodářství tím, že operacionalizuje procesy popisu a poznávání hospodářského dění v podniku, vytváří prostor pro souběžné uplatnění dalších paradigmat sledování dílčích oblastí hospodaření podniku. Je tomu tak např. u marketingového přístupu k odbytové funkci podniku.

Rozhodovací paradigma nauky o podnikovém hospodářství představuje vnitřně konzistentní, sofistikovaný, tržně orientovaný výzkumný přístup, v jehož rámci lze rozhodnutí přijímaná v podniku rozčlenit podle jejich obsahu do tří oblastí:

- výstavba podniku
- podnikové funkce
- podnikově-hospodářské techniky postupu.

Toto členění vykazuje rámcovou podobnost s členícími přístupy ekonomiky podniku v centrálně plánovacím systému.

Rámcová podobnost mezi naukou o podnikovém hospodářství a ekonomikou podniku je dána styčnými body v členění a kvantitativním vymezení výrobních faktorů a podnikových funkcí a hlavních činností. Rozdíly jsou v míře a způsobu uplatnění hodnotových hledisek a vzájemném kvalitativním propojení jednotlivých činitelů.

Rozdíly mezi naukou o podnikovém hospodářství a ekonomikou podniku mají meritorní příčinu v rozdílných hospodářských systémech a jejich určujícím vlivu jak na postavení podniku, tak na předmět a metody jejich poznávání. S ohledem na tuto skutečnost je třeba věnovat pozornost formativním souvislostem tržně orientované nauky o podnikovém hospodářství, které často zůstávají mimo dosah kvalifikovaného zájmu. Jedná se zejména o:

- postavení nauky o podnikovém hospodářství v systému věd
- předmět a metody jejího poznávání
- vztah hospodářských jednotek k hospodářskému systému
- systém podnikových cílů
- pojetí podnikového řízení jako výrobního faktoru.

## 10. LITERATURA

- BATZ, M.: Erfolgreiches Personalmarketing. Sauer-Verlag, Heidelberg 1996.
- BEA, F. X., DICHTL, E., SCHWEITZER, M. (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 5. Auflage, G. Fischer, Stuttgart 1991.
- BERTRAM, CH.: Qualität in der Personalabteilung. Reiner Hampp Verlag, München und Mering 1996.
- BESTMANN, U. (Hrsg.): Kompendium der Betriebswirtschaftslehre. 7. Auflage, München – Wien 1994.
- BESTMANN, U. et al.: Kompendium der Betriebswirtschaftslehre. 8. Auflage, München – Wien – Oldenbourg 1996.
- BITZ, M. et al. (Hrsg.): Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre. 3. Auflage, Verlag Vahlen, München 1993.
- BLEIS, T.: Personalmarketing: Erstellung und Bewertung eines kontroversen Konzeptes. Hamp, München, Mering 1992.
- BLAŽEK, L.: Zu Fragen der Erziehung zur Unternehmerischen Kultur. Journal für Betriebswirtschaft. Schriftenreihe 9. Linde, Wien 1994.
- BLAŽEK, L., NOVOTNÝ, J.: Aktuální problémy transformace podnikatelského sektoru. ESF MU, Brno 1995.
- BLAŽEK, L., NOVOTNÝ, J., VACULÍK, J., WINKLER, J.: Vývojové tendence organizačních struktur a řízení podniků. ESF MU, Brno 1996.
- BLAŽEK, L.: K metodickým otázkám výkladu managementu. In: Management 1998. Sborník přednášek: EF TU Ostrava 1998.
- BREDE, H.: Betriebswirtschaftslehre: Einführung für Juristen und andere Nebenfachstudenten sowie für Ökonomen. Oldenbourg, München und Wien 1992.
- CASSON, M. et al.: The theory of the firm. University Press, Cambridge 1996.
- CORSTEN, H. und REISS, M. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre. 2. Auflage, München – Wien 1993.
- CORSTEN, H. und REISS, M.: Betriebswirtschaftslehre. Oldenbourg, München und Wien 1994.
- CORSTEN, H. (Hrsg.): Lexikon der Betriebswirtschaftslehre. 3. Auflage, München/Wien 1995.
- DERCO, M. – KOTLABA, M.: Mzda v ČSSR. Práce, Praha 1976.
- DIEDERICH, H.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 7. Auflage, Stuttgart u.a. 1993.
- DRUMM, H.-I.: Personalwirtschaftslehre. 2. Auflage, Springer-Verlag, Berlin 1992.
- ECKARDSTEIN, D.v. – SCHNELLINGER, F.: Betriebliche Personalpolitik. 3. Auflage, Vahlen, München 1978.
- EISENFÜHR, F.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Schaffer – Poeschel, Stuttgart 1996.
- ENGLIŠ, K.: Národní hospodářství. Borový, Brno 1924.
- GROCHLA, E. und WITTMANN, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 4. Auflage, Poeschel Verlag, Stuttgart 1975.
- GUTENBERG, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: Die Produktion. Berlin – Heidelberg – New York 1983.
- HAHN, O.: Allgemeine betriebswirtschaftslehre. Oldenbourg, München und Wien 1994.

- HEINEN, E.: Grundfragen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre. München 1976.
- HEINEN, E.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 9. Auflage, Wiesbaden 1985, Nachdruck 1992.
- HEYNE, P.: Ekonomický styl myšlení. VŠE, Praha 1991.
- HOPFENBECK, W.: Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre. 7. Auflage, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech 1992.
- HÖRSCHGEN, H.: Grundbegriffe der Betriebswirtschaftslehre. 3. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1992.
- HULA, L.: Odměňování a mzdové formy v podnikové praxi. Menu, Praha 1996.
- HUMMEL, R., T. – WAGNER, D. (Hrsg.): Differentielles Personalmarketing. Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart 1996.
- HÜTTNER, M.: Betriebswirtschaftslehre: Einführung und Überblick. Walter de Gruyter, Berlin und New York 1993.
- CHRBOLKA, J. – KLADIVÍKOVÁ, L. – VICHŘ, V.: Mzdové formy. Práce, Praha 1977.
- JANEČEK, M. a kol.: Ekonomika podniku. VŠE, Bratislava 1977.
- JANEČEK, M. a kol.: Ekonomika podniku II. VŠE, Bratislava 1978.
- JUNG, H.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Oldenbourg, München und Wien 1994.
- JURÍČKOVÁ, V.: Úloha mzdy v socialistické rozšířené reprodukci. In: Hmotná zainteresovanost na zvyšování efektivity a kvality všetej práce, Rad A, 51 ČSVÚ PSV, Bratislava 1980.
- KAŠÍK, J. a kol.: Podniková ekonomika. VŠB-TU, Ekonomická fakulta, Ostrava 1996.
- KOHL, J.: Řízení k vyšší výkonnosti. Institut řízení, Praha 1972.
- KOLÁŘ, K. – BALOUŠEK, A. – CHRBOLKA, J. – KLECAN, K. – KOSTELSKÝ, S. – PROUZA, Z.: Mzdové formy. Práce, Praha 1983.
- KOLEKTIV: Ekonomická encyklopedie I,II. Svoboda, Praha 1972.
- KOLEKTIV: Ekonomika podniku. VŠE, Bratislava 1978.
- KÖRMENDY, V. a kol.: Ekonomika podniku. VŠE, Bratislava 1976.
- KOTLER, P. – AMSTRONG, G.: Marketing. SPN, Bratislava 1992.
- KREIS, R.: Handbuch der Betriebswirtschaftslehre. Oldenbourg, München und Wien 1993.
- KRUŽÍK, A.: Jak studují ekonomové v SRN. In Sborník z příspěvků pedagogické konference, sekce Podnikání a management, ESF MU, Brno 1994.
- KÜCK, M.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 1. Auflage, Nomos-Verlag-Ges., Baden-Baden 1992.
- LAMMING, R. – BESSANT, J.: Macmillanův slovník podnikání a managementu. Management Press, Praha 1995.
- LECHNER, K. – EGGER, A. – SCHAUER, R.: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Linde, Wien 1992.
- LICHTENBERG, H.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Vogel, Würzburg 1992.
- LOITLSBERGER, E.: Grundriss der Betriebswirtschaftslehre. 2. Auflage, Wien – Manz 1996.
- LÜCK, W. (Hrsg.): Lexikon der Betriebswirtschaft. 5. Auflage, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech 1993.
- MACHAČ, O. a kol.: Ekonomika a management podniku. UP Pardubice 1995.

MĚCHURA, V., TOLMAN, F.: Program zvýšení ekonomické účinnosti mzdové soustavy. *Práce a mzda*, 1984, č. 4–5.

MIHALIC, V.: *ABC der Betriebswirtschaft*. Linde, Wien 1996.

MLČOCH, J.: *Praktický průvodce podnikovou ekonomikou*. Management Press, Praha 1996.

MOŠNOVÁ, E.: *Teorie a praxe mzdy za socialismu*. SPN, Praha 1977.

MUGLER, J.: *Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe*. Springer, Wien; New York 1993.

MUGLER, J.: *Podnikové hospodářství malých a středních podniků I aII*. ZČU, Plzeň 1997.

MUGLER, J.: *Die Wiener Schule der Betriebswirtschaftslehre*. In: *Journal für Betriebswirtschaft*, 2, 1998.

MÜLLER-MERBACH, H.: *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*. 2. Auflage, Verlag Vahlen, München 1976.

NAKONEČNÝ, M.: *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Management Press, Praha 1992.

OLFERT, K.: *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*. Kiehl, Ludwigshafen 1992.

OLFERT, K., RAHN, H.,J.: *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*. 4. Auflage, Ludwigshafen, Kiehl 1996.

PEARCE, D.,W. a kol.: *Macmillanův slovník moderní ekonomie*. Victoria Publishing, Praha 1992.

PETERES, S.: *Betriebswirtschaftslehre (Einführung)*. Oldenbourg, München und Wien 1992.

PICOT, A., REICHENWALD, R., WIGAND, R.,T.: *Die grenzlose Unternehmung*, Gabler, Wiesbaden 1996.

RAFFÉE, H.: *Gegenstand, Methoden und Konzepte der Betriebswirtschaftslehre*. In: *Vahlen Kompendium der Betriebswirtschaftslehre*, Bd.1, München 1984.

REMEŠ, A. a kol.: *Ekonomika socialistického podniku*. SPN, Praha 1978.

RUHLENDER, R. H.: *Personal – marketing*. In *Drummer, W.: Personal – Enzyklopädie*. Band 3, *Moderene Industrie*, München 1978.

SAMUELSON, P.A. a NORDHAUS, W.D.: *Ekonomie*. Nakladatelství Svoboda, Praha 1991.

SCHIERENBECK, H.: *Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre*. Oldenbourg, München und Wien 1993.

SCHNEEBERGER, W.: *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. BOKU, Wien 1997.

SCHWINN, R.: *Betriebswirtschaftslehre*. Oldenbourg, München und Wien 1993.

STÜDEMANN, K.: *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. Oldenbourg, München und Wien 1993.

SVOBODA, K. a kol.: *Ekonomika a organizace I*. SZN, Praha 1980.

SYNEK, M. a kol.: *Nauka o podniku*. VŠE, Praha 1995.

SYNEK, M. a kol.: *Ekonomika a řízení podniku*. VŠE, Praha 1995.

SYNEK, M. a kol.: *Manažerská ekonomika*. Grada Publishing, Praha 1996.

THOMMEN, J., P.: *Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre*. 2., überarb. Auflage, Verlag Paul Haupt Bern und Stuttgart 1990.

THOMMEN, J., P.: *Betriebswirtschaftslehre*, BandI.4. Auflage, Versus Zürich 1996.

ULRICH, H.: *Unternehmung als produktives, soziales System*. Bern und Stuttgart 1970.

- VÁGNER, I.: Úvod do ekonomiky podnikání, I.část. MU v Brně, Brno 1992.
- VARIAN, H.R.: Mikroekonomie. Victoria Publishing, Praha 1993.
- VODÁČEK, L. – VODÁČKOVÁ, O.: Management (Teorie a praxe 80. a 90. let). Management Press, Praha 1994.
- WEIHRICH, H. – KOONTZ, H.: Management. Victoria publishing, Praha 1993.
- WÖHE, G. – KAISER, H. – DÖRING, U.: Übungsbuch zur Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Vahlen, München 1993.
- WÖHE, G.: Úvod do podnikového hospodářství. C. H. Beck, Praha 1995.
- WÖHE, G.: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 19. Auflage, Verlag Vahlen, München 1996.
- WÖHE, G., KAISER, H., DÖRING, U.: Übungsbuch zur Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 8., überarb. Auflage – München: Vahlen 1996.
- ZÁVESKÝ, V.: Podniková ekonomika, VŠCHT. Praha 1996.



## 11. ABSTRACT

The habilitation thesis summarize results of a several years research of source literature in area of enterprises economy. It is based on analysis and comparison of different literary sources and deal with formativ coherence of enterprises economy science as enterprises economy direction and as a respected sience discipline in German speking countries, as well. thesis focus on defining the enterprises economy as a sciense in science system and on identification of its research and explication access. The attention is payed to dividing the enterprises economy science into partial problems and defining the object of its knowledge process including the objective indentification. Part of the work is introducing methods of recognizing and explanation used in enterprises economy science and approaching of relation between economic enterprices and systems. The draft of the enterprise objective liason and of the relation of the top enterprise objective, i.e. profit maximization to the another top objectives appearing as the collateral condititons (*conditio sine qua non*) is elucidated.

The generally approached part of thesis is closed by the production factor system description of the enterprise management as the significant production factor. Enterprises management is described through structure of partial operations (functions) forming its contents. Next part deals with comparison of decision and marketing conception at description of production factor of work. The final part summerizes the results. Enterprises economy science uses several research pradigma. The dominant (prevailing, determining) research and describing approach is deciding paradigm. This pradigm exposes enterprises economy (economic activity) through watching preparation and adoption of decision in enterprise.