

1

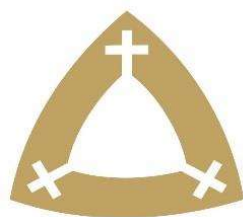
2024

Ročník VIII.

REFLEXIE  
REFLEXIE

Kompendium teórie a praxe podnikania

**KATOLÍCKA UNIVERZITA V RUŽOMBERKU**



# **REFLEXIE**

**Kompendium teórie a praxe podnikania**



**Ružomberok 2024**

## **REFLEXIE**

### **Kompendium teórie a praxe podnikania**

#### **Vedecký recenzovaný časopis**

**Číslo 1, jún 2024, ročník VIII.** Vychádza 2-krát do roka. Dátum vydania 30. jún 2024.

**EV 150/23/EPP**

#### **Redakčná rada**

##### **Predseda**

DIÁČIKOVÁ, Anna, Ing. PhD., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta

##### **Podpredseda**

ČARNOGURSKÝ, Karol, Mgr. PhD., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta

##### **Členovia**

BERČÍK, Jakub, doc. Ing. PhD., Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre,

Fakulta ekonomiky a manažmentu

BIRKNEROVÁ, Zuzana, doc. PaedDr. PhD. MBA, Prešovská univerzita v Prešove,

Fakulta manažmentu, ekonomiky a obchodu

COPUŠ, Lukáš, doc. PhDr. PhD., Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu

ČEPELOVÁ, Anna, doc. Ing. PhD., Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach,

Fakulta verejnej správy

DĚDKOVÁ, Jaroslava, doc. PhDr. Ing. Ph.D., Technická univerzita v Liberci,

Ekonomická fakulta, Česká republika

DRAG, Katarzyna, dr. hab., Ph.D., Uniwersytet Papieski Jana Pawla II w Krakowie,

Instytut Dziennikarstwa, Mediów i Komunikacji Społecznej, Poland

DRAG, Piotr, Dr., Uniwersytet Papieski Jana Pawla II w Krakowie, Instytut Dziennikarstwa,

Mediów i Komunikacji Społecznej, Poland

DROPPA, Milan, doc. Mgr. Ing. PhD., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta

EGEROVÁ, Dana, Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Plzeň, Česká republika

HUDÁKOVÁ, Lucia, Ing. PhD., Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta

JEGOROW, Dorota, Ph.D., The John Paul II Catholic University of Lublin,

Faculty of Social Sciences, Institute of Economics and Finance, Lublin, Poland

KITTOVÁ, Zuzana, prof. Ing. PhD. M.B.L.- HSG, Ekonomická univerzita v Bratislave,

Obchodná fakulta

LANČARIČ, Drahošlav, doc. Ing. PhD., Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre,

Fakulta ekonomiky a manažmentu

LOUČANOVÁ, Erika, doc. Ing. PhD., Technická univerzita vo Zvolene, Drevárska fakulta

LIESKOVSKÁ, Vanda, prof. Ing., PhD., Ekonomická univerzita Bratislava,

Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach

MADZÍK, Peter, doc. Mgr. PhD., Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu

MIHAJLOVIĆ, Ivan, University of Belgrade,

Faculty of Mechanical Engineering in Belgrade, Serbia

PILKOVÁ, Anna, prof. Ing. PhD. MBA, Univerzita Komenského v Bratislave,

Fakulta managementu

PITEKOVÁ, Jana, doc. Ing. PhD., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta

PRZYŁUSKA-SCHMITT, Judyta, Ph.D., The John Paul II Catholic University of Lublin,

Lublin, Faculty of Social Sciences, Institute of Economics and Finance, Poland

RUSKO, Miroslav, doc. Ing. PhD., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta

ROJÍK, Stanislav, Ing., Ph.D., Vysoká škola polytechnická Jihlava, Katedra ekonomických studií;

Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, Česká republika

TKAČIK, Štefan, RNDr. PhD., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta  
TOADER, Cosmina-Simona, PhD., University of Life Sciences "King Mihai I" from Timisoara,  
Faculty of Management and Rural Tourism, Romania  
UBREŽIOVÁ, Iveta, prof. Ing. CSc., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta

### **Technická rada**

#### **Predseda**

VRÁBLIKOVÁ, Mária, Ing. PhD., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta

#### **Členovia**

BUČKOVÁ, Jaroslava, Ing. PhD., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta

ČERVENŇOVÁ, Janka, Mgr., Katolícka univerzita v Ružomberku, Filozofická fakulta

ČISÁRIK, Jozef, Mgr., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta

GONČÁROVÁ, Zuzana, Ing. PhD., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta

HRNČIAKOVÁ TURČIAKOVÁ, Anna, Ing. PhD., Katolícka univerzita v Ružomberku,  
Pedagogická fakulta

KUBIČKOVÁ, Miroslava, Ing., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta

KUNIAK, Martin, Ing., Katolícka univerzita v Ružomberku

PUDIŠ, Milan, Mgr. PhD., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta

Za jazykovú a štylistickú úroveň príspevkov zodpovedajú ich autori.

**Časopis je zaregistrovaný v medzinárodnej databáze CEEOL (Central and Eastern European Online Library) a v DOI CROSSREF**

Katolícka univerzita v Ružomberku

© VERBUM – vydavateľstvo KU v Ružomberku,

Hrabovská cesta 5512/1A, 034 01 Ružomberok

IČO: 37-801-279

**ISSN 2730-020X**

## **Obsah/Contents**

### **Príhovor šéfredaktora**

#### **Chief editor speech**

Anna Diačiková..... 6

### **Anatómia a ekonómia**

#### **Anatomy and economics**

Jana PITEKOVÁ..... 7

### **Analýza ekologických inovácií v rámci krajín EU**

#### **Analysis of ecological innovations within EU countries**

Erika LOUČANOVÁ..... 20

### **Analýza vývoje sdílení znalostí prostřednictvím digitalizace v organizaci pomocí indexu digitální ekonomiky a bezpečnosti**

#### **Analysing the Evolution of Knowledge Sharing Through Digitalization in Organizations Usingh the Digital Economy and Security Index**

Jakub SIEBER..... 33

### **Prístup zameraný na človeka v kontexte vedenia ľudí v školstve**

#### **Person centred approach in school leadership**

Milan DROPPA, Miroslava KUBIČKOVÁ, Ľubica ĎURAJDOVÁ ..... 48

### **Odkaz cisterciánskeho rádu nielen pre manažment**

#### **The legacy of the Cistercian order not for management only**

Anna DIAČIKOVÁ..... 57

### **Recenzia na knihu: Tvoja ekonómia**

#### **Book Review: Your Economics**

Anna Diačiková..... 73

### **Recenzia na knihu: Viacúrovňový prístup k manažmentu kreatívneho potenciálu v podniku a v regióne**

#### **Book Review: Multi-dimensional level approach to the creative potencial management in company and region**

Anna Diačiková..... 75

## Príhovor šéfredaktora

Vážení čitatelia,

od VI. ročníka časopisu **REFLEXIE - Kompendium teórie a praxe podnikania**, ktorý začal v roku 2022 predkladáme vedeckej obci, študentom, ale i podnikateľom a ďalšej verejnosti jeho reedíciu, ktorá má ambíciu zaradiť sa ku kvalitným slovenským vedeckým časopisom z oblasti manažmentu a ekonomiky podnikania.

Časopis **REFLEXIE - Kompendium teórie a praxe podnikania** začal vychádzať v roku 2017. Prvých 5 rokov bola periodicita štyrikrát ročne a od roku 2022, keď časopis prechádza na nový formát, je periodicita dvakrát ročne. Časopis vydáva Katedra manažmentu na Pedagogickej fakulte Katolíckej univerzity v Ružomberku. Uverejnené príspevky sú recenzované dvoma nezávislými odborníkmi v anonymnom recenznom konaní.

Vedecký časopis **REFLEXIE – Kompendium teórie a praxe podnikania** prináša, ako je zrejmé z jeho titulu - praxou overenú teóriu, resp. teóriu overenú v praxi. Prvých 5 rokov sa venoval predovšetkým oblasti hodnotenia výkonnosti podniku prostredníctvom modelu štyroch vyvážených perspektív Balanced scorecard (BSC - finančná perspektíva, zákaznícka perspektíva, perspektíva interných podnikových procesov a perspektíva učenia sa a rastu), čo je holistickým nástrojom strategického manažmentu organizácií.

Časopis prináša vedecké, odborné a diskusné príspevky a analytické štúdie z oblasti ekonomickej teórie, hospodárskej politiky, manažmentu organizácií verejnej správy, vzdelávania, environmentálneho manažmentu, organizačnej kultúry, podnikového manažmentu, marketingu, informačných systémov a technológií v riadení, bankovníctva, matematického modelovania a štatistických metód, prierezových a odvetvových ekonomík, ako aj regionálneho a sociálneho rozvoja v domácom a medzinárodnom prostredí. Taktiež aj profily význačných slovenských a svetových ekonómov, recenzie teoretických a odborných prác a správy z vedeckého života.

Zámerom vydavateľa časopisu je vytvoriť priestor pre autorov z vedecko-výskumných a vzdelávacích inštitúcií, ako aj pre autorov z podnikovej praxe, ktorí majú záujem zdieľať svoje výsledky výskumov, skúseností a postrehov, čím prispievajú k tvorbe nových poznatkov v oblasti riadenia podnikov.

Vážené dámy a páni, veríme, že časopis **REFLEXIE – Kompendium teórie a praxe podnikania**, si medzi vami nájde lojálnych čitateľov, ktorí v ňom získajú pre svoju vedeckú i odbornú prácu inšpirácie a stanete sa nielen verným, ale aj kritickým čitateľom časopisu a tiež jeho prispievateľom.

V Ružomberku, jún 2024

Ing. Anna Diačiková, PhD.  
Šéfredaktor

## **Chief editor speech**

Dear readers,

from VI. edition of REFLEXIE journal - Compendium of theory and business practice, which started in 2022, we present to the scientific community, students, but also entrepreneurs and other members of the public its re-edition, which has the ambition to be included among the high-quality Slovak scientific journals in the field of management and business economics.

The journal REFLEXIE - Compendium of theory and business practice began to be published in 2017. For the first 5 years, the frequency was four times a year, and from 2022, when the magazine switches to a new format, the frequency is twice a year. The magazine is published by the Department of Management at the Faculty of Education of the Catholic University in Ružomberok. Published contributions are reviewed by two independent experts in an anonymous review process.

The scientific journal REFLEXIE – Compendium of theory and business practice brings, as is clear from its title - theory proven by practice, or theory verified in practice. For the first 5 years, he was mainly devoted to the area of evaluating the company's performance through the model of four balanced perspectives Balanced scorecard (BSC - financial perspective, customer perspective, perspective of internal business processes and perspective of learning and growth), which is a holistic tool of strategic management of organizations.

The journal brings scientific, professional and discussion contributions and analytical studies in the field of economic theory, economic policy, management of public administration organizations, education, environmental management, organizational culture, business management, marketing, information systems and technologies in management, banking, mathematical modeling and statistical methods, cross-sectional and sectoral economics, as well as regional and social development in the domestic and international environment. Also, profiles of prominent Slovak and world economists, reviews of theoretical and professional works and news from scientific life.

The intention of the publisher of the journal is to create a space for authors from scientific research and educational institutions, as well as for authors from business practice, who are interested in sharing their research results, experiences, and observations, thereby contributing to the creation of new knowledge in the field of business management.

Dear ladies and gentlemen, we believe that the journal REFLEXIE - Compendium of theory and business practice will find among you loyal readers who will find inspiration for their scientific and professional work in it, and you will become not only a loyal but also a critical reader of the magazine and its contributor.

Ružomberok, june 2024

Dr. Anna Diačiková  
Editor-in-Chief

<https://doi.org/10.54937/refl.2024.8.1.7-19>

## **Anatómia a ekonómia**

### **Anatomy and economics**

Jana PITEKOVÁ

#### **Abstrakt**

Anatómia je veda o stavbe ľudského tela, jeho štruktúre, polohe a umiestnení vnútorných orgánov. Vzájomne prepája všetky odbory medicíny a tvorí základy väčšiny z nich. Ekonómia vysvetľuje systém, v ktorom človek prežije svoj život. Vzájomne prepája vedné disciplíny, ktoré súvisia s jeho dennými rozhodnutiami a tvorí základy vied ako manažment, marketing, financie, hospodárska politika. Anatómia je súčasťou vzdelávania od útleho veku. Už ako malé deti sa učíme spoznávať ako funguje naše telo, rodičia nás vedú k tomu, aby sme si dávali pozor na pády, na prechladnutie. Málokto je lekár, zdravotná sestra, farmaceut (tieto a podobné profesie vyžadujú dôkladné a dlhoročné štúdium anatómie), ale každý z nás sa celý život snaží spoznávať a porozumieť vlastnému telu a robiť rozhodnutia, ktoré naše zdravie upevnia. Ekonómia je na tom podobne. Už pračlovek chápal, že neprežije, ak nebude mať vodu a jedlo. Na jednej strane potreby, na druhej obmedzené zdroje. Cieľom príspevku je poukázať na to, že poznanie princípov fungovania nášho tela je rovnako dôležité ako poznanie systému, v ktorom robíme ekonomické rozhodnutia. Anatómiu aj ekonómiu sa učíme svojím životom denne. Zrozumiteľných zdrojov štúdia anatómie vrátane systematického vzdelávania od predškolského veku máme dostatok, o ekonómii to povedať nemôžeme.

**Kľúčové slová:** trhový kolobeh, dopyt, ponuka, cena, konkurencia, ekonómia

#### **Abstract**

Anatomy is the science of the structure of the human body, its structure, position and location of internal organs. It interconnects all fields of medicine and forms the basis of most of them. Economics explains the system in which man lives his life. It interconnects scientific disciplines that are related to his daily decisions and forms the basis of sciences such as management, marketing, finance, economic policy. Anatomy is part of education from an early age. Even as small children, we learn to recognize how our body works, our parents' guide us to be careful about falls and catching a cold. Few people are doctors, nurses, or pharmacists (these and similar professions require thorough and long-term study of anatomy), but each of us spends our whole life trying to get to know and understand our own body and make decisions that strengthen our health. The economy is similar. Early man already understood that he would not survive if he did not have water and food. On the one hand needs, on the



other limited resources. The aim of the post is to point out that knowing the principles of our body's functioning is just as important as knowing the system in which we make economic decisions. We learn both anatomy and economics with our lives every day. We have enough comprehensible sources for the study of anatomy, including systematic education from preschool age, but we cannot say the same about economics.

**Keywords:** Market cycle. Demand. Offer. Price. Competition. Economics.

**JEL Classification:** A11, A12, E26.

## Úvod

**Alfred Marshall: „Ekonomovia musia byť strážcami rozumu a pravdy.“**

Prepojenie anatómie a ekonómie sa zdá byť netypický, priam jedinečný počin. Aj leto a zima sú diametrálne odlišné ročné obdobia a pritom patria do toho istého roka. Čo majú anatómia a ekonómia spoločné? Jedinečne fungujúci systém, ktorý môžeme celý život objavovať a odhaľovať zákonitosti jeho fungovania. V prípade anatómie je to človek, v prípade ekonómie trhový kolobeh. Nemusíme sa báť zaspáť so strachom, že zabudneme dýchať, že srdce zabudne biť. Nemusíme sa báť zaspáť so strachom, že ráno nepôjde elektrina, v pekárni nebude čerstvé pečivo. Ale preto, aby to tak bolo, nemusíme robiť takmer nič. Systémy fungujú tak ako sa striedajú ročné obdobia, ako sa strieda deň a noc. Poznanie anatómie nám však umožní lepšie sa starať o svoje zdravie, predchádzať chorobám, úrazom. Učíme sa ju od útleho veku a aj my, ktorí sme mimo zdravotníctva, neštudovali sme anatómiu ako profesionáli, čítame vedecké a odborné články, diskusie, skúsenosti iných a občas sa nám zdá, že sme múdrejší ako lekári. Kriticky posúdiť relevantnosť informácií o človeku, o jeho fungovaní, zdraví, dokážeme aj vďaka tomu, že základy anatómie pozná každý. Pozná však každý základy ekonómie? Každý deň musíme robiť ekonomické rozhodnutia, bez uspokojenia aspoň základných potrieb neprežije ani jeden z nás. Dokážeme kriticky posúdiť relevantnosť ekonomických informácií? Je jednoduchšie nadávať na svet, na systém, na politikov, na bohatých a úspešných, len sa nepozrieť do zrkadla a opýtať sa – a čo som pre to urobil ja? Ak sa nebudeme zodpovedne správať ku svojmu zdraviu, skôr či neskôr sa nám to vypomstí. Ak sa nebudeme zodpovedne rozhodovať v systéme, v ktorom žijeme, neostane nám nič iné, iba sledovať predvolebné sľuby a aspoň chvíľu sa tešiť ako dieťa z peknej rozprávky.

## 1 Teoretické východiská skúmania ekonómie a anatómie

Anatómia a ekonómia majú v podstate spoločné to, že sú „večné“. Som presvedčená o tom, že človeka už odpradáвна zaujímali princípy fungovania ľudského tela. Veľmi rýchlo pochopil, že napríklad bez vody a jedla dlho neprežije. Anatómia bola s ekonómiou prepojená už oddávna. Základný problém ekonómie – uspokojovanie neobmedzených potrieb vzácnymi, obmedzenými statkami – musel

riešiť človek bez ohľadu na to, či žil pred 4000 rokmi alebo žije teraz. Vednou disciplínou sa stáva až v 18. storočí. Tak ako je pre veriaceho človeka kľúčovým dielom Sväté Písmo, tak je pre ekonóma Pojednanie o podstate a pôvode bohatstva národov (Bohatstvo národov), ktoré v roku 1776 publikoval Adam Smith. Toto takmer 900-stranové veľdielo, o ktorom sa hovorí, že každý o ňom počul, ale málokto ho čítal, je hlavným teoretickým východiskom štúdia ekonómie. Nevie, ktorá kniha je považovaná za základ anatómie ako vedy, ale keď si do vyhľadávača Google zadáte slovo „Anatómia“, objaví sa viac než 4 milióny výsledkov. Keď však to isté urobíte pre kategóriu „Ekonómia“, výsledkov je len cca 500 000, to znamená osemkrát menej. Zmyslom state určite nie je popisovať, kto, čo a ako skúmal anatómiu a ekonómiu, ale už len tento vyhľadávací „pokús na Googli“ signalizuje, že množstvo zdrojov vysvetľujúcich ekonómiu je niekoľkonásobne nižšie. Možno je to dané tým, že s anatómiou sa stretávame už od útleho detstva, je nám podávaná zrozumiteľným a jednoduchým spôsobom od základnej školy. O ekonómii to povedať nemôžeme. V učebných osnovách základných škôl sa nachádza v minimálnej miere, s pojmami trhový kolobeh, konkurencia, podnikanie atď., sa žiaci prakticky nestretnú. A pritom ide o systém, v ktorom prežijú svoj život presne tak, ako ho prežijú „v svojom tele“.

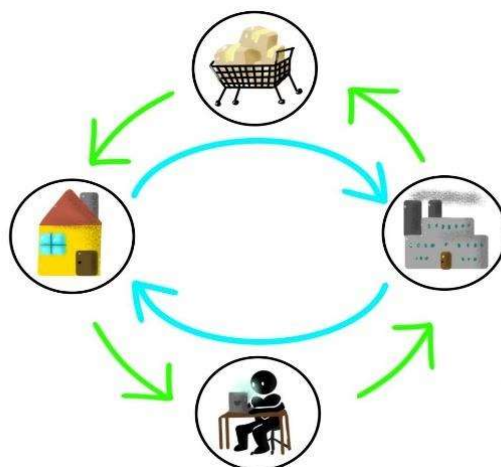
## **2 Materiál a metódy**

Základnou metódou ekonómie je pozorovanie, v prípade anatómie sa ako základná metóda uvádza pitva. Domnievam sa, že aj anatómiu sa denne „učíme svojím životom“, pozorujeme ako funguje naše telo, čo nám robí dobre, čo nie. Nakoľko som sa nikdy profesionálne nezaoberala štúdiom zdravotníckeho odboru, ako základný materiál okrem dlhoročného pozorovania seba, svojich blízkych, čítania náučnej literatúry, internetových zdrojov, využijem knihu „Anatómia a funkčná anatómia človeka“, ktorej autorkou je Gabriela Hrkľová, kolegyňa z Pedagogickej fakulty Katolíckej univerzity v Ružomberku. Čo sa týka ekonómie, základným materiálom sú vedomosti a skúsenosti získavané viac než tridsať rokov. V zozname použitej literatúry sú zdroje, ktoré som za tie roky stihla prečítať, k mnohým sa opakovanie vraciam. Dlhoročné štúdium a prednášanie ekonómie na univerzite je doplnené vlastnými skúsenosťami z pozície oboch subjektov trhového systému – domácnosti – ako manželka a matka štyroch detí ako aj súkromného podniku – ako živnostníčka poskytujúca ubytovanie v súkromí. Kľúčovým materiálom je odborná monografia Tvoja ekonómia (Piteková, 2023), v ktorej som sa snažila jednoduchým spôsobom vysvetliť ekonomický systém, v ktorom každý z nás prežije svoj život a ktorý je dôležité poznať a rozumieť mu presne tak ako je dôležité zvládnuť aspoň základy anatómie. V príspevku taktiež použijem ilustrácie dcéry Márie Magdalény (13 rokov), ktorými sprehl'adným vysvetľovanú problematiku.

## **3 Výsledky a diskusia**

Z wikipédie sa dozvieme, že anatómia človeka je vedný odbor skúmajúci stavbu orgánov a orgánových sústav ľudského tela, popisuje tvar, vnútornú stavbu a polohu jeho jednotlivých častí. Ľudské telo, tak ako ostatné živočíšne telá, je tvorené anatomickými sústavami zloženými z orgánov. Orgány sú tvorené tkanivami, ktoré sa skladajú z jednotlivých buniek a nebunkových štruktúr. Pre mňa ako laika sa už táto

charakteristika javí „priveľmi odborne“. Potešilo ma, že som sa dočítala aj o tom, že existuje makroskopická anatómia, ktorá sa venuje štúdiu štruktúr viditeľných voľným okom a mikroskopická anatómia, ktorá študuje bunky (cytológia) a tkanivá (histológia). Táto „jednoduchá charakteristika“ mi umožnila pochopiť, aká náročná sa musí zdať laikom ekonómia, prečo ju nechcú študovať, nechcú jej rozumieť a pritom si uvedomujú, že denne ovplyvňuje ich život, že vysvetľuje systém, v ktorom žijú. Čo však v rámci anatómie vie zo školy v podstate každý? Spomínam si na hodiny biológie (prírodopisu) ako sme v učebni mali kostru, resp. ju týždenníci pred hodinou doniesli do triedy. Ako prvé sme preberali opornú sústavu – stavbu kostí, kostru hlavy, kostru trupu, kostru končatín. Potom na viacerých plagátoch bola znázornená svalová sústava – funkčná stavba svalu, svaly hlavy, krku, chrbtové svaly, svaly hrudníka, brucha, končatín. A až potom sa preberal srdcovocievny systém – srdce, krvný obeh, žily, cievy, krv. Stále mám v pamäti ako som deti skúšala dýchací, tráviaci, močový systém, taktiež zmysly – čuch, chuť, zrak, sluch, hmat. Až nakoniec sa preberala nervová sústava, nervový systém. Bez ohľadu na to, čo žiak následne študoval na strednej a vysokej škole, resp. aj keď skončil len pri základnom vzdelávaní, vyššie uvedené základy anatómie dostal. Som presvedčená, že každý žiak by mal aspoň v takomto rozsahu zvládnuť aj poznatky ekonómie. Tak ako sa v anatómii začína kostrou, v ekonómii môžeme začať trhovým kolobehom.



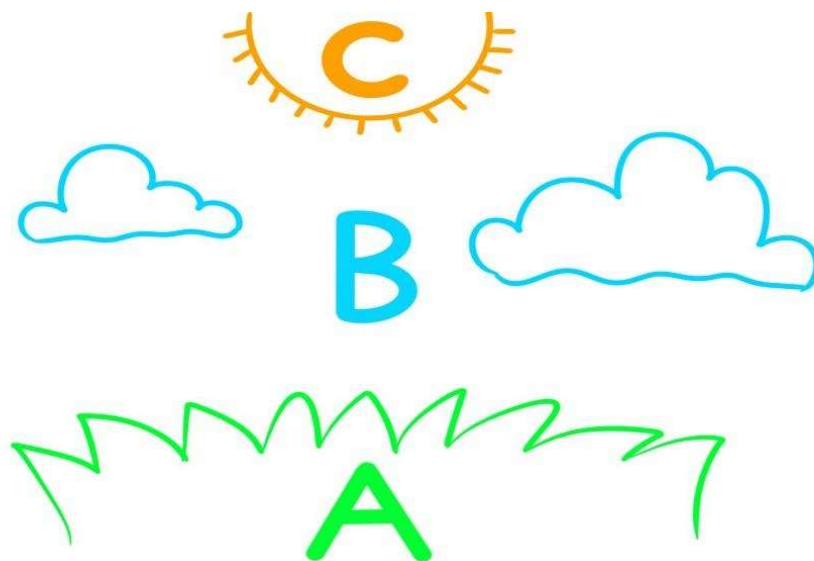
Obrázok 1 Trhový kolobeh  
Zdroj: Mária Magdaléna Piteková, 2023.

Každý človek je ekonóm, musí si uspokojiť aspoň základné potreby – piť, jesť. Aj v anatómii sme sa učili, že bez vody človek prežije týždeň, bez jedla mesiac. Ako sa snažíme svoje potreby uspokojovať v rámci uzatvoreného trhového kolobehu? Vysvetlím to na sebe. Z pozície domácnosti sa snažím čo najefektívnejšie ponúkať svoju prácu (trh práce, spodný oblúk). Na druhej strane je súkromný podnik, v mojom prípade podnik jednotlivca, som živnostníčka, na trhu tovarov ponúkam ubytovanie v súkromí. Ako domácnosť mám na trhu tovarov dopyt napríklad po potravinách, oblečení. Na trhu práce (pôdy aj kapitálu, resp. výrobných faktorov) mám ako živnostníčka dopyt po posteľnej bielizni, po pracích práškoch, musím zaplatiť splátku hypotéky, energie. Všimnime si, že som súčasťou domácnosti ako aj podniku a vystupujem na strane dopytu a ponuky na oboch trhoch súčasne. V učebnici

Občianskej náuky pre 9. ročník základnej školy a 4. ročník gymnázia s osemročným štúdiom nájdete len hornú polovicu trhového kolobehu, t.j. len trh tovarov. To je presne to isté, ako keby ste na hodinu biológie doniesli „kostru len do pol pása“. Bolo by to asi úsmevné, ale keď som „polovičný trhový kolobeh“ videla v dcérinej knihe, tak mi bolo do plaču. Ak by sme sa v rámci anatómie učili len „hornú časť kostry“, ako by sme potom pochopili fungovanie celého tela? To, že sa už dlhé desaťročia preberá celá kostra berieme ako samozrejmosť, ale to, že 35 rokov po nežnej revolúcii sa všetky deti učia „len polovicu tela ekonomického systému“, na to neprišiel nikto? Na stránke [www.pitekova.eu](http://www.pitekova.eu) si môžete prečítať blog o tom, že aj pitekanthropus bol ekonóm. Trh ako taký má 3 – 8 tisícročnú históriu, ale takú zmenu v raste životnej úrovne, akú sme zažili za posledných 30 rokov, by biblický Matuzalem nezažil, ani keby žil 3000 rokov. Ako je to možné? Čo také sa udialo? Odpoveď je veľmi jednoduchá. Uzatvoril sa trhový kolobeh. A naše deti sa učia, že uzatvorený nie je, resp. že spodný polkruh ani neexistuje.

Na školách rôznych stupňov prebiehajú kurzy tzv. finančnej gramotnosti. Vďaka za túto aktivitu, finančný systém je krvným obehom ekonomiky. Tok peňazí – modré šípky – sú súčasťou trhového kolobehu. Kdekoľvek na tele sa porežeme, tečie nám krv. Veď aj najväčšia úmrtnosť je na srdcovo-cievne choroby. Peniaze sú mimoriadne dôležitou ekonomickou kategóriou. Ale trh ako taký existoval už stáročia predtým, než vôbec vznikli peniaze. Viete si predstaviť, že by sa výučba anatómie začínala rovno srdcovo-cievny systémom? Výučbou finančnej gramotnosti bez vysvetlenia trhového kolobehu presne toto robíme. Môžeme to prirovnať k stavbe domu bez základov.

Dovolím si upozorniť na ďalší problém, ktorý sa pri výučbe ekonómie podceňuje. Každý človek je súčasťou nejakej domácnosti, ale nie každý je súčasťou súkromného podniku. Len na Slovensku cca 400 000 ľudí pracuje vo verejnom sektore (aj ja som už viac než 30 rokov zamestnancom verejnej vysokej školy), máme cca 1,5 milióna poberateľov dôchodkov, nezaopatrené deti. Odpoveďou je – vláda, štát. Z daňových príjmov sa hradia verejné výdavky – obrana, školstvo, zdravotníctvo atď. Denne sledujeme správy, politiku, pretože mnohých sa ekonomické rozhodnutia vlády bytostne dotýkajú. Ako tieto vzťahy jednoducho vysvetliť deťom už na základnej škole? Verejný sektor môžeme prirovnať k nervovej sústave človeka. Veď aj vláda nám občas ide „na nervy“. Nervová sústava je niečo náročné, komplikované, v rámci anatómie sa zvyčajne učí až na konci. Uvedomujeme si, že nervová sústava nás „presahuje“, presne tak ako makroekonomické dianie, nedokážeme ho ovplyvniť tak ako naše individuálne rozhodnutia z pozície domácnosti alebo podniku. Odborná monografia *Tvoja ekonómia* (Piteková, 2023) poskytuje riešenie – tzv. poriadok v ekonómii, zavedenie systému A – B – C.



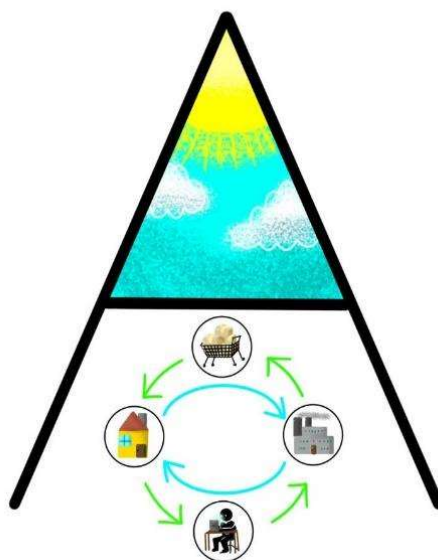
Obrázok 2 **A – trhový kolobeh** **B – finančný trh** **C – vláda**  
Zdroj: Mária Magdaléna Piteková, 2023.

Tak ako písmeno A je prvým písmenom abecedy, prvým písmenom, ktoré sa deti učia v škole, tak trhový kolobeh **A** je základom ekonómie ako vedy ako aj základom našich každodenných rozhodnutí v praktickom živote. Ak sa na trhovú kolobeh pozeráme z pohľadu jednej domácnosti, resp. jedného podniku, tak hovoríme o mikroekonómii, ak sa na fungovanie trhového kolobehu pozeráme z pohľadu štátu, jedná sa o makroekonómiu. Stále je to však ten istý kolobeh. Základným predpokladom jeho efektívneho fungovania je sloboda a konkurencia.

Tým v žiadnom prípade neznižujem váhu peňazí a finančného trhu. Je to krvný obeh ekonomiky. Tak ako človek nemôže žiť bez toho, aby srdce pumpovalo krv, tak ani trhovú mechanizmus nemôže bez peňažného obehu koordinovať a zosúlaďovať dopyt a ponuku na trhu tovarov ako aj na trhu práce. Veľmi dôležitú úlohu v tomto systéme zohráva centrálna (emisná) banka a komerčné banky. Ale aj z historického hľadiska je tam namieste to „**B**“. Domácnosti a dokonca aj trh tovarov existovali dávno predtým, než vznikli peniaze. Na univerzitách sa zvyčajne ekonómia učí v prvom ročníku a financie v druhom. Mnohí z vás sledujú denne správy a najviac ich je z politiky. Inými slovami, čo robí vláda (**C**), ako zasahuje, ako rieši problémy, s čím sú ľudia a podniky nespokojní, čo na to kompetentní úradníci a stále dookola. Televízne dianie ide viac-menej mimo mňa, pretože od narodenia štvrtého dieťaťa som sa k pozeraniu televízie nedostala. Rodičia však správy poctivo sledujú, informujú ma, pýtajú sa. Poviete si, že čo som to za ekonóm, keď nepozerám správy a tobôž politické debaty. Áno, som ekonóm, dokonca áčkový. To nie je samochvála, ale vyjadrenie môjho presvedčenia, že krásu ekonómie najlepšie pochopíme vysvetlením fungovania trhového kolobehu. Mimochodom, základným ekonomickým nástrojom vlády je štátny rozpočet. Približne 90 % jeho príjmov tvoria dane. Tie dane, ktoré platí každý z nás už kúpou jediného rožka. Čím je pôsobenie trhového kolobehu efektívnejšie, tým zvyčajne viac môžu vlády prerozdeľovať.

## Záver

Vzhľadom na rozsah článku nie je priestor venovať sa ďalším dôležitým témam a súvislostiam ekonómie. Čuch, hmat, sluch, zrak, chuť.....dopyt, ponuka, cena, konkurencia, peniaze. Ak by sme „preskočili“ na makroekonómiu, tak to môže byť produkt, nezamestnanosť, inflácia, ekonomický cyklus, štátny rozpočet. Alfou a omegou ekonomického systému je však človek a jeho rozhodnutia. Poznanie základov anatómie nám umožní pochopiť princípy fungovania nášho tela, lepšie sa starať o svoje zdravie, dokážeme predvídať dôsledky našich rozhodnutí (keď sa budem pravidelne prejsť v kombinácii s minimálnym pohybom a maximálnym stresom, viem, že môžem čakať infarkt). Telo človeka tak ako trhový kolobek je jedinečný systém, ktorý má svoj poriadok. Vysvetľujú nám to anatómia a ekonómia. Tieto vedy sú vzájomne prepojené viac ako sa na prvý pohľad zdá. Bez uspokojenia základných potrieb naše telo jednoducho fungovať nebude. A tak ako nesprávnym rozhodnutím môžeme prísť o zdravie (napr. nedávam pri šoférovaní pozor, havarujem a ťažko sa zraním), tak môžeme nesprávnymi ekonomickými rozhodnutiami výrazne skomplikovať svoju životnú situáciu (len na Slovensku je počet bezdomovcov odhadovaný na 100 000). Dcéra mi počas našej spolupráce pri knihe Tvoja ekonómia položila otázku – Mami, prečo sa toto neučíme v škole? Veď pri platení účtov nikto od Teba nechce chemické prvky. Na záver ponúkam jej ilustráciu, ktorá krásne vyjadruje to, že sme všetci „áčkoví“ ekonómovia. Na to, aby tráva – v našom poriadku ekonómie písmeno **A** (trhový kolobek) - rástla, potrebujeme oblohu, oblaky a dážď - **B** (finančný trh) a fotosyntéza by nebola možná bez slnka – **C** (vláda). Alfou a omegou ekonomického systému je však človek, Goodman a ten chodí LEN po zemi!



Obrázok 3 "Kostra" ekonomie  
Zdroj: Mária Magdaléna Piteková, 2023.

**Jana Piteková:** „*Ekonómiu nemusí študovať nikto, ale žiť ju musí každý.*“

## Resume

The aim of the post is to point out that knowing the principles of our body's functioning is just as important as knowing the system in which we make economic decisions. We learn both anatomy and economics with our lives every day. We have enough comprehensible sources for the study of anatomy, including systematic education from preschool age, but we cannot say the same about economics.

The human body, like the market cycle, is a unique system that has its own order. Anatomy and economics explain it to us. These sciences are more interconnected than it seems at first glance. Without satisfying basic needs, our body simply will not function. And just as we can lose our health by making a wrong decision (e.g. I don't pay attention when driving, I crash and get seriously injured), so we can significantly complicate our life situation by making wrong economic decisions (the number of homeless people in Slovakia alone is estimated at 100,000). In order for the grass (market cycle marked as letter A) to grow, we need rain (financial market marked as B) and sunshine (government - C), but man, the alpha and omega of the economic system, still walks the earth!

## Literatúra

- BALÁŽIK, M. – GLOS, J. – SEDLIAČIK, M. – URAMOVÁ, M. 1993. *Ekonomía II. (vybrané problémy)*. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB, 1993, 140 s., ISBN 80-85162-56-3.
- BOBÁKOVÁ, V. 2017. *Makroekonomía*. Košice: Univerzita P. J. Šafárika, 2017, 310 s. ISBN 978-80-8152-565-0.
- BRIŠKA, R. 1948. *Národné hospodárstvo (Teória a politika) 1. zv.* Národohospodárska teória, 2. vyd. Bratislava : Družstevné vydavateľstvo a kníhkupectvo, 509 s. bez ISBN.
- BRIŠKA, R. 1948. *Národné hospodárstvo (Teória a politika) 2. zv. 2. vyd.* Bratislava : Družstevné vydavateľstvo a kníhkupectvo, 800 s. bez ISBN.
- DUJAVA, D. 2016. *Ekonomické krízy a ekonomická veda*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2016. 188 s. ISBN 978-80-8168-442-5.
- EISENSTEIN, CH. 2022. *Posvätná ekonomie*. Praha : Jakub Hlaváček – Malvern, 2022. 430 s. ISBN 978-80-7530-384-4.
- FARKAČOVÁ, L. 2021. *Neučebnice ekonomie. Pro každého na každý den*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2021, 176 s., ISBN 978-80-271-3193-8.
- FENDEK, M. – FENDEKOVÁ, E. 2008. *Mikroekonomická analýza*. Bratislava: Iura Edition, 2008, 576 s., ISBN 978-80-8078-180-4.
- FIALA, P. – HANUŠ, J. – VYBÍRAL, J. 2004. *Katolícká sociálna nauka a súčasná veda*. Praha: Nakladateľství Vyšehrad, s.r.o., 2004, 208 s. ISBN 80-7021-513-5.

- FRIEDMAN, M. 1997. Za vším hledej peníze. Praha: Grada Publishing, a.s., 1997, 1. vyd., 264 s. ISBN 80-7169-480-0.
- FUCHS, K. – MEDVEĎ, J. – ORVISKÁ, M. 2002. Ekonómia a ekonomika (základné pojmy a vzťahy). Banská Bystrica: Fakulta financií UMB, 2002, 177 s., ISBN 80-968702-2-X.
- FUCHS, K. – TULEJA, P. 2003. Makroekonomie I. Brno: Masarykova univerzita, 2003, 284 s. ISBN 80-210-3073-9.
- FUCHS, K. – TULEJA, P. 2005. Základy ekonomie. 2. vyd. Praha : Ekopress, 2005. 346 s. ISBN 80-86119-94-7.
- GLOS, J. 2001. Prínos kresťanstva do rozvoja ekonomického myslenia. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB, 2001. ISBN 80-8055-578-8.
- GOODWIN, M. 2014. Ekonomix – Jak funguje (a nefunguje) ekonomika. Praha – Litomyšl : Paseka, s.r.o., 2014, 304 s. ISBN 978-80-7432-492-5.
- HELÍSEK, M. 2002. Makroekonomie - základní kurs. Slaný: Melandrium, 2002, 2. vyd., 326 s. ISBN 80-961175-25-1.
- HOLMAN, R. a kol. 2005. Dějiny ekonomického myšlení. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005, 539 s. ISBN 80-7179-380-9.
- HOLMAN, R. 2011. Ekonomie. 5. vyd. Praha : C. H. Beck, 2011. 691 s. ISBN 978-80-7400-006-5.
- HOLMAN, R. 2004. Makroekonomie: středně pokročilý kurz. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2004. 424 s. ISBN 80-7179-764-2.
- HOLMAN, R. 2002. Mikroekonomie – středně pokročilý kurz. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2002. 591 s. ISBN 80-7179-737-5.
- HOREHÁJ, J. 2008. Vybrané spoločenské súvislosti trhu. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB, 2008, 82 s. ISBN 978-80-8083-677-1.
- HOREHÁJ, J. 2014. Trh a jeho deformácie štátom. Bratislava: Wolters Kluwer, 2014. 88 s. ISBN 978-80-8168-087-8.
- HOREHÁJOVÁ, M. – MARASOVÁ, J. 2014. Mikroekonómia 2 Teória spotrebiteľa. Bratislava: Wolters Kluwer, 2014, 128 s. ISBN 978-80-8168-054-0.
- HRKĽOVÁ, G. 2022. Anatómia a funkčná anatómia človeka. Vysokoškolská učebnica. Ružomberok: Verbum, 2022, 144 s. ISBN 978-80-561-0992-2.
- KARPIŠ, J. 2015. Zlé peniaze. Bratislava, INESS, 2015, 573 s. ISBN 978-80-969765-8-4.



- KIRETA, Š. 1993. Dejiny ekonomických teórií (vybrané kapitoly). Prešov: Pedagogická fakulta UPJŠ Košice, 1993, 89 s., ISBN 80-7097-251-3.
- KISLINGEROVÁ, E. a kol. 2021. Cirkulární ekonomie a ekonomika. Praha: Grada Publishing, a.s., 2021, 264 s. ISBN 978-80-271-3230-0.
- KRAMEŠ, J. 2016. Ekonomie jako předmět vysokoškolské výuky v českých zemích v XVIII. A XIX. Století. Praha : Management press, 2016, 159 s. ISBN 978-80-7261-435-6.
- KEYNES, J. M. 2021. Jsem liberál? Výbor esejů. Praha: Nakladatelství Academia, 2021, 370 s. ISBN 978-80-200-3188-4.
- KEYNES, J. M. 2020. Obecná teorie zaměstnanosti, úroku a peněz. Praha: Nadační fond CICERO, 344 s. ISBN 978-80-270-7399-3.
- KOPECKÁ, H. – MUCHOVÁ, E. 2012. Občianska náuka pre 9. ročník základnej školy a 4. ročník gymnázia s osemročným štúdiom. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 2012, 72 s. ISBN 978-80-10-02295-3.
- LIPOVSKÁ, H. 2017. Moderní ekonomie. Jednoduše o všem, co by ste měli vědět. Praha: Grada Publishing, 2017, 256 s., ISBN 978-80-271-0120-7.
- LISÝ, J. a kol. 2007. Ekonómia v novej ekonomike. 2. vyd. Bratislava : Iura edition, 2007, 634 s. ISBN 978-80-8078-164-4.
- LISÝ, J. a kol. 2013. Makroekonomická rovnováha a nerovnováha. Bratislava: Iura edition, 2013, 207 s. ISBN 978-80-8078-588-8.
- LISÝ, J. a kol. 2018. Dejiny ekonomických teórií. Praha: Wolters Kluwer, 2018, 360 s., ISBN 978-80-7598-080-9.
- MACÁKOVÁ, L. a kol. 2002. Mikroekonomie – základní kurs. Slaný: Melandrium, 2002, 272 s., ISBN 80-86715-20-0.
- MACÁKOVÁ, L. a kol. 2007. Mikroekonomie Repetitorium – středně pokročilý kurs. Slaný: Melandrium, 2007, 5. vyd., 239 s., ISBN 978-80-86175-57-7.
- MACH, M. 2001. Makroekonomie II. Slaný: Melandrium, 2001, 368 s. ISBN 80-86175-18-9.
- MANKIW, G. 2009. Zásady ekonomie. Praha : Grada Publishing, 2009. 768 s. ISBN 978-80-7169-891-3.
- MARASOVÁ, J. – HOREHÁJOVÁ, M. – MAZÚROVÁ, B. – HOREHÁJ, J. 2018. Princípy mikroekonomie. Bratislava, Wolters Kluwer, 2018, 248 s. ISBN 978-80-8168-976-5.
- MLČOCH, L. 2006. Ekonomie důvěry a společného dobra. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2006, 195 s. ISBN 80-246-1188-0.

- MUCHOVÁ, E. a kol. 2021. Základy ekonómie. Praha : Wolters Kluwer, 2021. 280 s. ISBN 978-80-7676-134-6.
- NOVAK, M. 1996. Filozofia slobody. Bratislava: Charis, 1996, 172 s. ISBN 80-88743-16-8.
- NOVAK, M. 1998. Biznis ako poslanie. Bratislava: Charis, 1998, 216 s. ISBN 80-88743-21-4.
- PITEKOVÁ, J., GONČÁROVÁ, Z. 2018. Rodinný podnik ako konkurenčná výhoda podnikania v cestovnom ruchu. In Hotelníctví, turizmus a vzdelávaní (Proceedings from International scientific conference). Praha: Vysoká škola hotelová, 2018. ISBN 978-80-87411-93-3.
- PITEKOVÁ, J. – GONČÁROVÁ, Z. – VRÁBLIKOVÁ, M. 2020. Assessment of the impact of selected satisfaction parameters on the competitiveness of family tourism. In: Marketing and Management of Innovations. Ukrajina: Sumy state university, roč. 11, č. 4 2020, s. 131 – 143. ISSN 2218-4511. <https://doi.org/10.21272/mmi.2020.4-10>
- PITEKOVÁ, J. 2022. Dva svety cestovného ruchu na Slovensku. Krakov (Poľsko): Spoločenstvo Slovákov v Poľsku, 2022, 150 s. ISBN 978-83-8111-279-6.
- PITEKOVÁ, J. – UBREŽIOVÁ, I. 2022. Dokonalá konkurencia. In: Reflexie. Kompendium teórie a praxe podnikania. Ružomberok: VERBUM – vydavateľstvo Katolíckej univerzity, roč. 6, č. 1, 2022, s. 63 – 75. ISSN 2585-7428. <https://doi.org/10.54937/refl.2022.6.1.63-75>
- PITEKOVÁ, J. 2023. Ekonómia, história a cestovný ruch. In: Aktuální problémy cestovního ruchu: Historie jako součást produktů cestovního ruchu. 1. vyd. Jihlava (Česká republika): Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2023, s. 264 – 272. ISBN 978-80-88064-68-8.
- PITEKOVÁ, J. 2023. Tvoja ekonómia. Krakow: Spolok Slovákov v Poľsku, 2023, 106 s. ISBN 978-83-8111-315-1
- REKTOŘÍK, J. 2000. Ekonomická dimenze křesťanství a církve. Brno: Masarykova univerzita, 2000, 206 s. ISBN 80-210-2293-0.
- RUSMICOVÁ, L., SOUKUP, J. a kol. 2002. Makroekonomie - základní kurs. Slaný: Melandrium, 2002, 5. vyd., 167 s., ISBN 80-86175-24-3.
- SAMUELSON, P. A. – NORDHAUS, W. D. 1992. Ekonómia 1 13. vyd. Bratislava : Bradlo, 1992, 420 s. ISBN 80-7127-030-X.
- SAMUELSON, P. A. – NORDHAUS, W. D. 1992. Ekonómia 2 13. vyd. Bratislava : Bradlo, 1992, 551 s. ISBN 80-7127-031-8.
- SEDLÁČEK, T. 2013. Ekonómia dobra a zla. Praha: 65.pole, 2013, 370 s. ISBN 978-80-87506-25-7.

- SCHILLER, B. R. 2004. Makroekonomie dnes. Brno: Computer Press, 2004, 412 s. ISBN 80-251-0169-X.
- SCHILLER, B. R. 2004. Mikroekonomie dnes. Brno: Computer Press, 2004, 404 s. ISBN 80-251-0109-6.
- SIRŮČEK, P. 2003. Průvodce dějinami standardních ekonomických teorií. Praha: Melandrium, 2003, 223 s. ISBN 80-86175-35-9.
- SLANÝ, A. a kol. 2003. Makroekonomická analýza a hospodářská politika. Praha: C.H.Beck, 2003, 375 s., ISBN 80-7179-738-3.
- SMITH, A. 2016. Pojednání o podstatě a původu bohatství národů (Překlad z anglického originálu An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations (6. vyd.), Methuen&Co., Ltd., London, 1950. Prvé vydanie tejto knihy bolo publikované 9. 3. 1776 v Londýne.....) Praha : Liberální institut (výhradný distribútor Grada Publishing) 872 s. ISBN 978-80-86389-60-8.
- SOUKUP, J. – POŠTA, V. – NESET, P. – PAVELKA, T. – DOBRYLOVSKÝ, J. 2010. Makroekonomie. Praha: Management press, 2. vyd., 2010, 518 s. ISBN 978-80-7261-219-2.
- SOUKUPOVÁ, J. – HOŘEJŠÍ, B. – MACÁKOVÁ, L. – SOUKUP, J. 1996. Mikroekonomie. Praha : Management Press, 1996, 535 s. ISBN 80-85943-17-4.
- ŠÍBL, D. a kol. 1988. Politická ekonomia kapitalizmu. Bratislava: Vysoká škola ekonomická, Národohospodárska fakulta, 1988, 504 s., bez ISBN
- ŠÍBL, D. 1995. Rendezvous s ekonomikou – ekonomia pre každú príležitosť. Bratislava: Sprint, 1995, 198 s. ISBN 80-967122-4-1.
- TULEJA, P. – MAJEROVÁ, I. – NEZVAL, P. 2006. Základy makroekonomie. Brno: Computer Press, 2006, 311s., ISBN 80-251-0952-6.
- URAMOVÁ, M. a kol. 1999. Mikroekonómia. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB, 1999, 238 s., ISBN 80-8055-260-6.
- URAMOVÁ, M. a kol. 2000. Makroekonómia. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB, 2000, 172 s., ISBN 80-8055-364-5.
- URAMOVÁ, M. 2005. Sociálno-ekonomické súvislosti nezamestnanosti. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB, 2005, 98 s. ISBN 80-8033-057-6.
- URAMOVÁ, M. – PITEKOVÁ, J. – PAĽA, J. 2009. Makroekonómia II. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB, 2009, 120 s., ISBN 978-80-8083-728-0.
- VARIAN, H. R. 1995. Mikroekonomie. Moderní přístup. Praha: Victoria Publishing, 1995, 673 s. ISBN 80-85865-25-4.

VLČEK, J. a kol. 2005. *Ekonomie a ekonomika*. 3. vyd. Praha : ASPI, a.s., 2005. 560 s. ISBN 80-7357-103-X.

WAWROSZ, P. 2008. *Makroekonomie*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2008, 212 s., ISBN 978-80-86754-80-2.

WHEELAN, Ch. 2012. *Odhalená ekonómia*. Bratislava: Kalligram, 2012, 376 s. ISBN 978-80-8101-523-6.

ZITELMANN, R. 2022. *Desať najväčších omylov antikapitalistov*. MAFRA Slovakia, a.s., 2022, 349 s. ISBN 978-80-8254-060-7.

**doc. Ing. Jana Piteková, PhD.**

Katolícka univerzita v Ružomberku

Pedagogická fakulta

Katedra manažmentu

jana.pitekova@ku.sk

<https://doi.org/10.54937/refl.2024.8.1.20-32>

## **Analýza ekologických inovácií v rámci krajín EU**

### **Analysis of ecological innovations within EU countries**

Erika LOUČANOVÁ

#### **Abstrakt:**

Príspevok sa zaoberá analýzou ekologických inovácií v rámci krajín EÚ. Na skúmanie ekologických inovácií v krajinách EU sme použili údaje výkonnosti indexu ekologických inovácií v jednotlivých krajinách EÚ. Na posúdenie blízkosti štatistickej závislosti medzi skúmanými premennými sme použili zhlukovú analýzu na dekompozíciu základného súboru skúmaných objektov na niekoľko relatívne homogénnych podmnožín - zhlukov. Výsledky poukazujú na skutočnosť, že krajiny severnej Európy sú lídrami v oblasti ekologických inovácií a krajiny majú tendenciu vytvárať geograficky blízke zoskupenia s tendenciou znižovania výkonnosti ekologických inovácií so zvyšujúcou sa vzdialenosťou od lídrov v tejto oblasti.

**Kľúčové slová:** inovácie, ekologické inovácie, krajiny EU, klastrová analýza.

#### **Abstract:**

The paper deals with the analysis of ecological innovations within EU countries. To examine eco-innovation in EU countries, we used data on the performance of the Eco-Innovation Index in individual EU countries. To assess the closeness of the statistical dependence between the investigated variables, we used cluster analysis to decompose the basic set of investigated objects into several relatively homogeneous subsets - clusters. The results point to the fact that Northern European countries are leaders in eco-innovation, and countries tend to form geographically close clusters with a tendency to decrease in eco-innovation performance with increasing distance from the leaders in this area.

**Keyword:** Innovations. Ecological innovations. EU countries. Cluster analysis.

**JEL Classification:** O39, Q59.

#### **Úvod**

Pojem inovácia už dávno nie je úzko spätý s výrobným procesom, práve naopak v súčasnej dobe inovácie zasahujú a sú úzko prepojené so všetkými oblasťami spoločnosti. V súčasnosti ich prepojenie začalo mať veľký význam v koncepcii trvalo

udržateľného rozvoja, keďže rast ekonomiky začali obmedzovať limity prírodného prostredia, rastúce klimatické zmeny a environmentálne problémy. Z dôvodu zhoršovania životného prostredia sa v súčasnosti environmentálna agenda stala dôležitou témou a súčasťou inovačných stratégií. Inovácie, ktoré predstavujú pozitívne environmentálne zmeny sú označované ako ekologické inovácie, ktoré sa stali horúcou témou a kľúčovou hnacou silou trvalo udržateľného rozvoja. Ekologické inovácie sú v tomto prípade schopné zladit' hospodársky rast a limity prírodných zdrojov. Z tohto dôvodu sa tento článok zameriava na analýzu ekologických inovácií v rámci krajín Európskej únie.

## **1 Teoretické východiská**

V posledných rokoch až desaťročiach rast ekonomiky obmedzujú limity prírodného prostredia. Okrem toho udalosti ako rastúce klimatické zmeny, vyrubovanie tropických lesov, nedostatok vody, kyslý dážď, častejšie živelné pohromy ako kalamity, veterné smršte, povodne a iné, vytvárajú rastúce povedomie o týchto environmentálnych problémoch.

Na udržateľnosť rozvoja spájajúceho sa aj s environmentálnymi problémami upozorňuje správa, ktorá systém rozvoja našej spoločnosti vidí ako neudržateľný, pri rastúcej spotrebe ľudstva, závislosti od fosílnych palív v kombinácii s rastúcou ľudskou populáciou a slabým riadením a správou prírodných zdrojov (Loučanová, 2021).

Koncepcia ekologických inovácií je pomerne mladá. Zhoršovanie životného prostredia spôsobilo, že environmentálna agenda sa stala jednou z najdôležitejších politických tém už v 60. rokoch minulého storočia a zároveň súčasťou korporátnych stratégií v priebehu 90. rokov rovnako minulého storočia.

V medzinárodnom kontexte, ktorý niekedy zahŕňa inherentné konflikty medzi hospodárskym pokrokom, obmedzenými prírodnými zdrojmi a environmentálnymi problémami a hrozbami, sa ekologické inovácie stali horúcou témou medzi poprednými výskumníkmi a tvorcami politiky a považujú sa za kľúčovú hnaciu silu dlhodobého stabilného hospodárskeho vývoja. Ekologické inovácie predstavujú účelovú zmenu, ktorá je schopná zladit' hospodársky rast a správu environmentálnych zdrojov (Chen a kol. 2017). Medzi hospodárskou a environmentálnou výkonnosťou sa zistilo silné prepojenie (Rachisan a kol. 2015, Tilina a kol. 2016) v tom zmysle, že zlepšenia v oblasti životného prostredia ako zdroj inovácií môžu zvýšiť predajnosť a zároveň sa zamerať na zníženie negatívnych účinkov na využívanie prírodných zdrojov a na kvalitu životného prostredia pomocou menej škodlivých a produktívnejších metód (Adede, 1992). V tomto zmysle sa zelený rast týka možnosti, ako dosiahnuť, aby hospodárske činnosti boli efektívne z hľadiska zdrojov, čistejšie a odolnejšie voči hospodárskym a environmentálnym šokom a tlakom bez spomalenia celkového hospodárskeho rastu (Hallegatte, 2011). Inými slovami, tento vzájomný vzťah môže viesť k obojstranným výhodám, ktoré vedú k obojstranne prospešnej situácii, vďaka ekologickým inováciám môžu spoločnosti zmeniť environmentálne obmedzenia na udržateľné šance na zníženie výrobných nákladov, získanie vyššieho uznania (Loučanová, 2021) a zvýšenie ich uznania. konkurenčné výhody na medzinárodnom trhu (Kemp a Andersen, 2004). Ekologické inovácie, odolnosť a

hospodársky rozvoj preto úzko súvisia. Ekologické inovácie sa považujú za proces nepretržitého a kolektívneho učenia sa a prispôsobovania, ktorý zvyšuje odolnosť (Coenen, 2018) znížením environmentálneho tlaku a umožnením prispôsobenia postupným zmenám životného prostredia a účinnejšou odpoveďou na prírodné i ľudské šoky (Unep, 2008; Istrate a kol. 2019).

Hlavná pozornosť sa ekologickým inováciám sa začína dostávať až začiatkom 21. storočia v hospodárskej politike a v oblasti spoločensko-vedného výskumu.

Literatúre môžeme nájsť viacero definícií ekologických inovácií, pričom Európska komisia (EK) ich definuje nasledovne „ekologické inovácie sú akékoľvek inovácie zamerané na výrazný a viditeľný pokrok smerom k cieľu udržateľného rozvoja a to prostredníctvom znižovania dopadov na životné prostredie alebo dosiahnutia efektívnejšieho a zodpovednejšieho využitia prírodných zdrojov vrátane energií.“

Veľmi často je možné sa stretnúť s definíciou ekologických inovácií, ktorej autormi je skupina výskumníkov Maastrichtskej univerzity, ktorí „ekologickú inováciu charakterizujú ako produkciu, aplikáciu alebo využívanie tovarov, výrobných procesov a služieb, organizačných štruktúr, manažérskych alebo podnikateľských modelov, ktoré sú novoutvorené pre podniky alebo užívateľov a ktorých výsledky smerujú k zníženiu environmentálnych rizík, znečistenia a negatívnych dopadov využívania zdrojov v porovnaní s existujúcimi alternatívami“ (Jeck, 2012).

Ďalšou významnou definíciou ekologických inovácií je definícia OECD, ktorá definuje „ekologické inovácie ako implementáciu nových alebo významne zlepšených produktov, procesov, marketingových metód, organizačných štruktúr alebo inštitucionálnych usporiadaní, ktoré zámerne alebo ako vedľajší efekt vedú k zlepšeniu životného prostredia“ (OECD, 2010).

Ekologické inovácie, resp. inovácie s pozitívnym dopadom na životné prostredie, podľa Kempa a Foxona (2007), môžeme rozdeliť na dve skupiny „Prvú skupinu tvoria inovácie, ktorých priaznivý environmentálny dopad je ich vedľajším účinkom. Do druhej skupiny patria technológie, ktoré sú priamo navrhované na environmentálne účely.“ Na základe uvedeného sa dá hovoriť o širšej definícii ekologických inovácií ako o akejkolvek inovácií, ktorá má pozitívnejší vplyv na životné prostredie ako jej existujúca alternatíva alebo o striktno vymedzenej definícii, ktorá definuje ekologické inovácie ako inovácie, ktorých prvotným účelom je znižovanie poškodenia životného prostredia.“

Ako sme spomenuli, samotné ekologické inovácie môžu mať rôznu podobu. Môžeme ich sledovať ako zmeny organizačných postupov, ktoré vychádzajú z úvah manažérov, ale tiež administratívnych pracovníkov vo výrobe, t.j. priestor pre environmentálne inovácie existuje na všetkých stupňoch riadenia (Kulhavý, 2012).

Starostlivosť o životné prostredie sa v rámci 21. storočia stáva neodlučiteľnou súčasťou hospodárstva. V snahe o zanechanie čo možno najmenej ekologickej stopy sa venuje veľká pozornosť práve ekologickým inováciám.

Rovnako ekologické inovácie sú zdrojom nových myšlienok, ktoré podporujú environmentálne produkty a procesy, nové operácie spojené s ochranou životného prostredia ako aj s environmentálnou udržateľnosťou. Zároveň ekologické inovácie predstavujú jeden z cieľov Európskej únie (EÚ) prepracovaný do Akčného plánu EÚ pre ekologické inovácie (EcoAP) tvoriaci súčasť hospodárskych politík (Hojnik a

Ruzzier, 2016; Erygit a Özcüre, 2015). V rámci diskusií o blížiacich sa klimatických zmenách a v neposlednom rade naliehavosti riešenia ich zmiernenia, sa ekologické inovácie stávajú základným hnacím motorom dlhodobého a stabilného hospodárskeho rozvoja a rovnako predstavujú jeden z dôležitých spôsobov, určených na zmiernenie napätia medzi hospodárskym rastom a riadením environmentálnych zdrojov (Ociepa-Kubicka a Pachura, 2017; Chen et al., 2017) v podmienkach EÚ a na Slovensku.

Výzvy v oblasti životného prostredia a v oblasti konkurencieschopnosti v rámci svetového hospodárstva zvýšili uvedomenie si potreby zmeny a obnovenia jestvujúcich sociálnych a technologických modelov. Takéto uvedomenie si potreby postupne môže viesť k inováciám smerujúcim k udržateľnosti (Carrillo-Hermosilla a kol., 2010, Könnölä a kol., 2008) a predstavujúcim inovatívne riešenia prostredníctvom ekologických inovácií. Napriek tomu, že neexistuje zákon o inováciách, analýza ich stavu a ani ucelený inovačný systém ich podpory, ekologické inovácie, a inovácie ktoré sú úzko späté s ekologickými inováciami ako takými, sú prioritami nie len EÚ ale aj Slovenska. Podľa príručky z OECD (OECD 2005) je inovácia implementáciou nového alebo výrazne vylepšeného produktu alebo procesu, novou marketingovou metódou alebo novou organizačnou metódou v obchodnej praxi. Všeobecná definícia inovácie je neutrálna pokiaľ ide o obsah zmeny a je otvorená vo všetkých smeroch. Naopak kladenie dôrazu na inovácie smerom k trvalo udržateľnému rozvoju (Rennings, 2000) smeruje k inovačným riešeniam realizujúcim opatrenia v oblasti životného prostredia. Inovácie v oblasti životného prostredia, tzv. ekologické inovácie, možno definovať ako všetky opatrenia relevantných aktérov (spoločnosti, politici, odbory, združenia, cirkvi, súkromné domácnosti), ktoré rozvíjajú nové nápady, správanie, výrobky a postupy, prispievajú k znižovaniu environmentálnej záťaže alebo k ekologicky špecifikovaným cieľom udržateľnosti (Klemmer a kol., 1999). Na základe projektu Európskej komisie MEI (2007) je ekologická inovácia produkcia, asimilácia alebo využívanie produktu, výrobného procesu, služby alebo manažérskej alebo obchodnej metódy, ktorá je pre organizáciu nová (rozvíjanie alebo prijímanie) a výsledkom je zníženie environmentálneho rizika, znečistenia a zníženia iných negatívnych vplyvov využívania zdrojov v porovnaní s príslušnými alternatívami. Pokiaľ ide o prístup k ekologickým inováciám autori (Dangelico a Pujari, 2010, Tiguerro a kol., 2013) tvrdia, že čím je inovatívnejšia spoločnosť, tým je ekologickejšia. Efektívne riadenie inovácií a environmentálnych problémov tak indikuje, že spoločnosť s vyššou kvalitou inovácií sa lepšie stará o životné prostredie ako tá z nižšou úrovňou inovačných aktivít. Hua (2011) identifikoval vzájomný prínos a rovnosť vyplývajúci zo vzťahu medzi výkonnosťou podniku a ekologickou inováciou. Lešková (2009) tvrdí, že ekologické inovácie využívajú uzavreté materiálové toky, čím znižujú materiálovú náročnosť a vytvárajú, resp. používajú nové materiály. Okrem toho sa orientujú na vytváranie alebo využívanie alternatívnych zdrojov energie ako aj na zníženie energetických nárokov. Rovnako znižujú existujúce ekologické zaťaženie, ako aj celkové množstvo emisií, zdravotné riziká a zároveň podporujú celú myšlienku zdravého životného štýlu a trvalo udržateľnej spotreby. Prostredníctvom technologických ekologických inovácií môžu spoločnosti nielen zlepšiť svoj podnikový imidž a dosiahnuť vyššiu spokojnosť zákazníkov, ale môžu tiež priniesť zvýšenie trhového podielu, rast zisku, návratnosť predaja atď. (Ryszko, 2016). Keďže technologická ekologická inovácia znižuje



environmentálne vplyv a zlepšuje výkonnosť podnikov, súčasne prispieva k environmentálnym a ekonomickým pilierom trvalo udržateľného rozvoja. Okrem toho Picazo-Tadeo a kol. (2014) a Färe a kol. (1994) uvádzajú, že zmena environmentálneho výkonu sa premieta do zmeny proporčionalnej ekologickej efektívnosti a tiež do technických zmien v prostredí. Ekologické inovácie môžu slúžiť ako nástroj, prostredníctvom ktorého sa spoločnosti snažia transformovať environmentálne obmedzenia na možnosti zníženia nákladov, získať lepšiu reputáciu a výhodu na nových trhoch. Jedným z najdôležitejších záujmov spotrebiteľov je podporovať inovácie ekologických výrobkov, ale aj zlepšiť realizáciu týchto inovácií (Loučanová, 2021; Laperche, 2013).

## 2 Materiál a metódy

Základné údaje pre spracovanie analýzy ekologických inovácií v rámci krajín EU boli identifikované na základe indexu ekologických inovácií (Eco-innovation index, 2022). Index ekologických inovácií Európskej komisie je zložený ukazovateľ založený na piatich dimenziách: ekologické inovačné vstupy, ekologické inovačné činnosti, ekologické inovačné výstupy, výsledky efektívneho využívania zdrojov a sociálno-ekonomické výsledky. Výkonnosť v každej z týchto dimenzií sa meria pomocou príslušných ukazovateľov, ktoré zverejňujú napríklad Eurostat, EEA a Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj (OECD). Index ekologických inovácií je založený na hodnotiacej tabuľke ekologických inovácií, ktorá má 12 ukazovateľov v piatich tematických oblastiach:

1. **Ekoinovačné vstupy**, ktoré zahŕňajú investície finančného a ľudského kapitálu do ekologických inovačných činností;
2. **Ekologické inovačné aktivity**, ktoré vymedzujú, do akej miery sú spoločnosti v danej krajine aktívne v ekologických inováciách;
3. **Ekoinovačné výstupy**, ktoré merajú výstup ekoinovačných aktivít z hľadiska počtu patentov a akademickej literatúry;
4. **Výsledky efektívnosti zdrojov**, ktoré určujú efektívnosť zdrojov krajiny a intenzitu emisií skleníkových plynov;
5. **Socio-ekonomické výsledky**, ktorého cieľom je merať pozitívne spoločenské, ako aj ekonomické výsledky ekologických inovácií.

Získané údaje následne boli analyzované prostredníctvom klastrovej analýzy, ktorá v pre tento príspevok predstavuje elementárnu metódu výskumu hierarchických zhlukov aplikujúcich aglomeračný prístup.

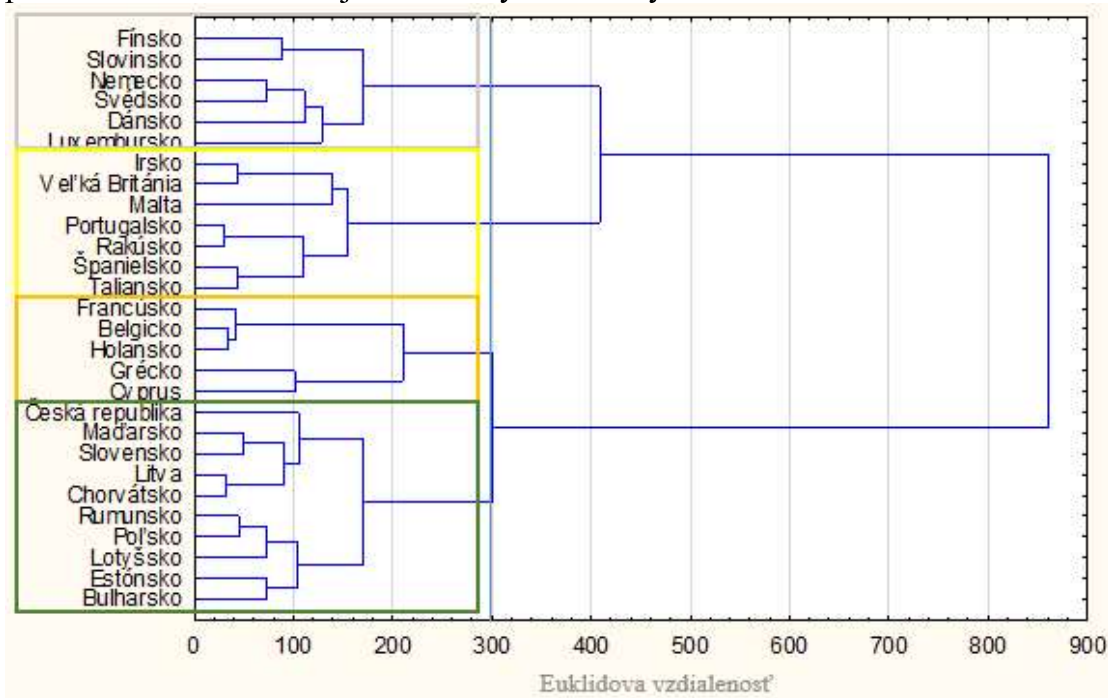
Klastrová analýza je termín používaný na opis štatistických postupov špeciálne navrhnutých na objavovanie klasifikácií v rámci komplexných súborov údajov. Výsledkom klastrovej analýzy bude množstvo zhlukov, kde sú pozorovania v rámci klastra čo najpodobnejšie, pričom rozdiely medzi klastrami sú čo najväčšie (Templ a kol., 2008). Pre identifikovanie rozdielov v rámci klastrovej analýzy sa pre kvantitatívne údaje používajú miery vzdialeností. Bežne sa používa Euklidovská vzdialenosť. Na spracovanie zhlukovej analýzy pomocou DE - euklidovských vzdialeností bol použitý program STATISTICA 10. Analyzovaný súbor údajov pracoval s dvoma základnými premennými: objektmi prieskumu (dvadsaťsedem

krajín EÚ) a 5 ukazovateľmi indexu ekologických inovácií - ekoinovačné vstupy, ekoinovačné aktivity, ekoinovačné výstupy, ekoinovacie sociálno-ekonomické výsledky, ekoinovacie. efektívnosť zdrojov. Výstup z procesu zhukovania vzdialeností objektov je znázornený vo forme dendrogramu, ktorý umožňuje grafické zoskupenie súvisiacich objektov do zhlukov. Pre interpretáciu celej analýzy boli vypočítané priemerné hodnoty jednotlivých ukazovateľov v rámci identifikovaných zhlukov (Loučanová, 2021).

### 3 Výsledky a diskusia

Ekologické inovácie sú kľúčové pre dosiahnutie cieľa európskej zelenej dohody, ktorým je prechod na uhlíkovo neutrálne a udržateľné hospodárstvo. Index ekologických inovácií Európskej komisie ukazuje, že od roku 2013 do roku 2022 sa ekologické inovácie v EÚ zvýšili. Bolo to spôsobené najmä zlepšením efektívnosti zdrojov. Očakáva sa, že tento stabilný nárast v posledných rokoch bude pokračovať, keďže Európska zelená dohoda stanovila ambiciózne ciele v oblasti životného prostredia a klímy a súvisiace iniciatívy s veľkou pravdepodobnosťou vytvoria priaznivé podmienky pre viac ekologických inovácií (European environment agency, Eco-innovation index, 2023).

Pre hlbšiu analýzu ekologických inovácií v krajinách EU sme použili zhukovú metódu pre identifikáciu pozície krajín v rámci EÚ v skúmanej problematike ekologických inovácií. Výstupom zhukovej analýzy je dendrogram (obrázok 1), v ktorom sú zobrazené klastre v homogénnych skupinách krajín EÚ z pohľadu ekologických inovácií tak, aby skúmané objekty jedného klastra boli čo najviac podobné a zároveň čo najviac odlišné od ostatných klastrov.



Obrázok 1 Dendrogram zhukovej analýzy ekologických inovácií krajín EÚ

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na základe vykonanej zhukovej analýzy vznikli štyri klastre, ktoré sú zosumarizované na obrázku 2.

Zhhluk			
4	2	1	3
Česká republika	Írsko	Fínsko	Francúzsko
Rumunsko	Portugalsko	Nemecko	Belgicko
Estónsko	Veľká Británia	Dánsko	Holandsko
Poľsko	Rakúsko	Švédsko	Grécko
Lotyšsko	Španielsko	Slovinsko	Cyprus
Maďarsko	Taliansko	Luxembursko	
Bulharsko	Malta		
Litva			
Slovensko			
Chorvátsko			

Obrázok 2 Kategorizácia krajín EU z pohľadu ekologických inovácií na základe vykonanej zhlukovej analýzy do identifikovaných klastrov

Zdroj: Vlastné spracovanie

Následne boli vypočítané priemerné hodnoty sledovaných oblastí indexu ekologických inovácií v rámci identifikovaných klastrov. Na základe týchto hodnôd boli identifikované klastre individuálne charakterizované. Sledované oblasti zahŕňajú eko-inovačné vstupy, eko-inovačné aktivity, eko-inovačné výstupy, sociálno-ekonomické výsledky a výsledky efektívnosti využívania zdrojov. Potom boli interpretované ako základné charakteristiky dané zhluky (vysoký, mierne vysoký, nízky a veľmi nízky podiel v skúmanej oblasti).

#### **Zhluk 1 - Fínsko, Nemecko, Dánsko, Švédsko, Slovinsko, Luxembursko**

Zhluk 1 je charakteristický vysokým podielom eko-inovaných vstupov, výstupov a sociálno - ekonomických výsledkov, mierne vysokým podielom efektívneho využívania zdrojov a eko-inovačnými aktivitami.

#### **Zhluk 2 - Írsko, Portugalsko, Veľká Británia, Rakúsko, Španielsko, Taliansko, Malta**

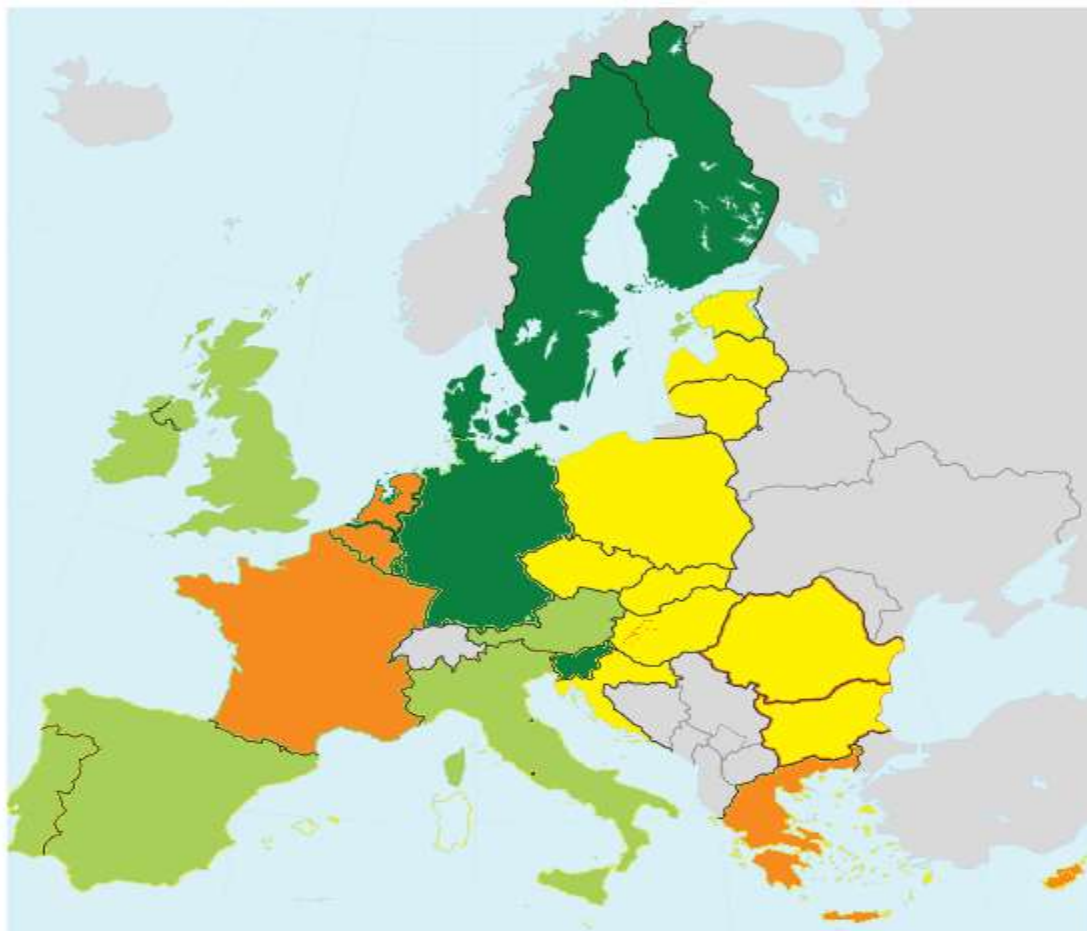
Zhluk 2 je charakteristický vysokým podielom eko-inovačných aktivít, mierne vysokými vstupmi a výstupmi inovačného procesu a nízkym podielom sociálno ekonomických výsledkov.

#### **Zhluk 3 - Francúzsko, Belgicko, Holandsko, Grécko, Cyprus**

Zhluk 3 je charakteristický vysokým podielom vysokým podielom efektívneho využívania prírodných zdrojov, mierne nízkymi vstupmi, výstupmi a aktivitami v oblasti ekologických inovácií a nízkymi sociálno-ekonomickými výsledkami.

#### **Zhluk 4 - Česká republika, Rumunsko, Estónsko, Poľsko, Lotyšsko, Maďarsko, Bulharsko, Litva, Slovensko, Chorvátsko**

Zhluk 4 je charakteristický nízkym podielom sociálno- ekonomických výsledkov a veľmi nízkymi podielom eko – inovačných vtupov, výstupov, aktivít a efektívnosti využívania zdrojov.



**Legenda:**

- Krajiny s vysokým podielom eko-inovaných vstupov, výstupov a aktivít
- Krajiny s vysokým podielom výsledkov efektívneho využívania zdrojov
- Krajiny s mierne vysokým podielom eko-inovačných výstupov
- Krajiny s vysokým podielom socialno-ekonomických výsledkov

Obrázok 3 Rozdelenie krajín EÚ podľa výkonnosti v oblasti ekologických inovácií  
Zdroj: Vlastné spracovanie

Výsledky zhlukovej analýzy ekologických inovácií poukávajú na skutočnosť, že krajiny severnej Európy ako Dánsko, Nemecko, Švédsko a Fínsko sú lídrami v oblasti ekologických inovácií. Ako znázorňuje obrázok 3, lídri v oblasti ekologických inovácií majú tendenciu vytvárať geograficky blízke zoskupenia. Priemerná eko-inovačná výkonnosť jednotlivých krajín EÚ klesá s rastúcou geografickou vzdialenosťou od lídrov v oblasti ekologických inovácií.

Podľa zistených údajov by sa Európska Únia mohla zamerať na posilnenie rozpočtu pre odvetvie ekologických inovácií, nakoľko oproti najsilnejšiemu štátu,

ktorým je v tejto oblasti Nemecko, je celkovo EÚ stále pozadu. Viac ako rozpočet však potrebuje podporu v zvýšení kvalitného personálu a výskumníkov v oblasti vývoja ekologických inovácií. Celková zamestnanosť v ekologickom priemysle je v EÚ nízka, odporúča sa posila v danom priemysle.

### **Záver**

Realizovaná analýza ekologických inovácií v rámci krajín EU poukazuje na vysokú variabilitu medzi krajinami EU, ktoré výrazne ovplyvnili tvorbu klastrov. Celkovo boli identifikované štyri klastre. Toto zistenie je v prospech konštatovania, že implementácia spoločnej environmentálnej a inovačnej politiky EÚ musí zohľadňovať rozdiely a špecifické podmienky v jednotlivých krajinách EÚ. Hlavné zistenie možno zhrnúť nasledovne:

1. Krajiny severnej Európy sú lídrami v oblasti ekologických inovácií.
2. Krajiny s vysokým podielom ekologických inovácií majú tendenciu vytvárať geograficky blízke zoskupenia.
3. Slovensko sa radí medzi krajiny nízkym podielom sociálno-ekonomických výsledkov a veľmi nízkymi podielom eko – inovačných vtupov, výstupov, aktivít a efektívnosti využívania zdrojov.

### **Resume**

The realized analysis of ecological innovations within EU countries points to high variability between EU countries, which significantly influenced the formation of clusters. In total, four clusters were identified. This finding is in favor of stating that the implementation of the EU's common environmental and innovation policy must take into account the differences and specific conditions in individual EU countries. The main finding can be summarized as follows:

1. Northern European countries are leaders in the area of ecological innovations.
2. Countries with a high share of ecological innovations tend to form geographically close clusters.
3. Slovakia ranks among the countries with a low share of socio-economic results and a very low share of eco-innovative inputs, outputs, activities and efficiency of resource use.

### **Pod'akovanie**

Príspevok vznikol v rámci riešenia projektu VEGA 1/0475/22 "Environmentálny spotrebiteľ a environmentálny občan".

### **Literatúra**

ADEDE, A. O. (1992), International Environmental Law from Stockholm to Rio: An overview of past lessons and future challenges. *Envtl. Pol'y & L.*, Vol. 22, 88. <https://doi.org/10.3233/EPL-1992-22204>

CARRILLO-HERMOSILLA, J., DEL RÍO, P., & KÖNNÖLÄ, T. (2010), Diversity of eco-innovations: Reflections from selected case studies. *Journal of*

- cleaner production Vol. 18, No. 10-11, pp. 1073-1083.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2010.02.014>
- CHEN, J., J. CHENG, S. DAI. (2017), Regional eco-innovation in China: An analysis of eco-innovation levels and influencing factors. *Journal of Cleaner Production* 153, pp.1–14  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.03.141>
- COENEN, L. (2018), Resilience in the Face of Sustainability Crises: in Innovation the Problem or the Answer? MSSI Oration Series Paper No. 2, Melbourne Sustainable Society Institute, The Uni-versity of Melbourne.
- DANGELICO, R.M., PUJARI, D. (2010), Mainstreaming green product innovation: Why and how companies integrate environmental sustainability. *J. Bus. Ethics* Vol. 95, pp. 471–486. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0434-0>
- ECO- INNOVATION INDEX (2022), Dostupné na internete: [https://green-business.ec.europa.eu/eco-innovation\\_en](https://green-business.ec.europa.eu/eco-innovation_en)
- ERYGIT, N. a G. ÖZCÜRE. (2015), Eco-Innovation as Modern Era Strategy of Companies in Developing Countries: Comparison Between Turkey and European Union. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* Vol. 3.7., No. 195, pp. 1216–1225. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2015.06.246>
- EUROPEAN ENVIRONMENT AGENCY (2023), Eco- innovation index Dostupné na internete: <https://www.eea.europa.eu/en/analysis/indicators/eco-innovation-index-8th-eap?activeAccordion=546a7c35-9188-4d23-94ee-005d97c26f2b>
- FÄRE, R. a kol. (1994). Introduction. In: *Cost and Revenue Constrained Production*. Bilkent University Lecture Series. Springer, New York, NY.  
[https://doi.org/10.1007/978-1-4612-2626-0\\_1](https://doi.org/10.1007/978-1-4612-2626-0_1)
- HALLEGATTE, S., HEAL, G., FAY, M., TREGUER, D. (2011), From growth to green growth-a framework. The World Bank.  
<https://doi.org/10.1596/1813-9450-5872>
- HOJNIK, J., M. RUZZIER. (2016), What drives eco-innovation? A review of an emerging literature. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, Vol 19, pp. 31–41. <https://doi.org/10.1016/J.EIST.2015.09.006>
- HUA, Z. (2011), Research on the Evaluation of China’s Provincial Eco-innovation Capability. *ScienceDirect, Energy Procedia* Vol. 5, pp. 647-653.  
<https://doi.org/10.1016/j.egypro.2011.03.114>

- ISTRATE, M., HOREA-SERBAN, R., BANICA, A. (2019), Progress in eco-innovation for green and resilient development in European Union with a focus on central and eastern European countries. *Journal of Environmental Protection and Ecology* Vol. 20, No. 4, pp. 1814-1821.
- JECK T. (2012), Ekologické inovácie: teoretické a hospodársko-politické súvislosti. In Working paper 42. Ekonomický ústav SAV, 2012.
- KEMP, R., FOXON, T. (2007), Measuring Eco-innovation. Typology of eco-innovation. Dostupné na:  
<http://www.merit.unu.edu/MEI/deliverables/MEI%20D2%20Typology%20of%20eco-innovation.pdf>.
- KEMP, R., ANDERSEN, M. M. (2004), Strategies for eco-efficiency innovation. Strategy paper for the EU Informal Environmental Council Meeting, pp. 16-18.
- KLEMMER, P., LEHR, U. ET AL. (1999), Environmental Innovation. Incentives and Barriers, German Ministry of Research and Technology (BMBF). Analytica-Verlag.
- KÖNNÖLÄ, T., CARRILLO-HERMOSILLA, J., DEL RÍO GONZALEZ, P. (2008), Dashboard of Eco-innovation. DIME International Conference "Innovation, sustainability and policy".  
<https://doi.org/10.1057/9780230244856>
- KULHAVÝ, V. (2012), Zlepšování a environmentální inovace v podniku. Masarykova univerzita. <https://doi.org/10.5817/CZ.MUNI.M210-6158-2012>
- LAPERCHE, B., PICARD, F. (2013), Environmental constraints, Product-Service Systems development and impacts on innovation management: learning from manufacturing firms in the French context. *Journal of Cleaner Production* Vol. 53, pp. 118–128.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.03.047>
- LEŠKOVÁ, A. (2009), Politika eko-inovácií a jej prejavy v automobilovom priemysle. TU, Košice.
- LOUČANOVÁ, E. (2021), Návrh modelu implementácie ekologických inovácií do inovačného procesu podnikateľských subjektov na Slovensku pre zvýšenie ich výkonnosti. Aprint.
- MEI 2007. European Commission project (2007), Final report MEI project about measuring ecoinnovation.

- OCIEPA-KUBICKA, A., PACHURA, P. (2017), Eco-innovations in the functioning of companies. *Environmental Research*. Academic Press, Vol. 1.7., No. 156, pp. 284–290  
<https://doi.org/10.1016/J.ENVRES.2017.02.027>
- OECD. (2010), *Eco-Innovation in Industry: Enabling Green Growth*. OECD, 2010.  
<https://doi.org/10.1787/9789264077225-en>
- PICAZO-TADEO, A., J., CASTILLO-GIMÉNEZ, J., BELTRÁN-ESTEVE, M. (2014), An intertemporal approach to measuring environmental performance with directional distance functions: Greenhouse gas emissions in the European Union. *Ecological Economic* Vol. 100, pp. 173-182. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2014.02.004>
- RACHISAN, P. R., BOTA-AVRAM, C., IVAN, R., GROȘANU, A. (2015), Assessing the Impact of Corporate Governance and Economic Development on Environmental Performance: Empirical Evidence from Crosscountry Survey. *Journal of Environmental Protection and Ecology*, Vol. 16, No. 3, pp. 399-409.
- RENNINGS, K. (2000), Redefining innovation — eco-innovation research and the contribution from ecological economics. *Ecological Economics* Vol. 32, No. 2, pp. 319-332. [https://doi.org/10.1016/S0921-8009\(99\)00112-3](https://doi.org/10.1016/S0921-8009(99)00112-3)
- RYSZKO, A. (2016), Proactive Environmental Strategy, Technological Eco-Innovation and Firm Performance—Case of Poland. *Sustainability*, Vol. 8, No. 2. <https://doi.org/10.3390/su8020156>
- TEMPL, M., FILZMOSE, P., & REIMANN, C. (2008), Cluster analysis applied to regional geochemical data: problems and possibilities. *Applied geochemistry*, Vol. 23, No. 8, pp. 2198-2213.  
<https://doi.org/10.1016/j.apgeochem.2008.03.004>
- TIGUERO, A., MORENO-MONDÉJAR, L., DAVIA, M.A. (2013), Drivers of different types of eco-innovation in European SMEs. *Ecol. Econ.* Vol. 92, pp. 25–33. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2013.04.009>
- TILINA, D. I., MOHORA, C., ZAPCIU, M., BENDIC, V., DAESCU, V., DAESCU, A. (2016), Consideration Regarding the Transition to Sustainable Manufacturing in the Romanian SMEs. *Journal of environmental protection and ecology*, Vol. 17, No. 1, pp. 248-256.



UNEP (United Nations Environmental Programme) (2008), Opportunities in Environmental Management for Disaster Risk Reduction: Recent Progress A Practice Area Review. In Contribution to the Global Assessment Report on Disaster Risk Reduction, prepared by UNEP in Collaboration with the UNISDR Partnership for Environment and Disaster Risk Reduction.

**doc. Ing. Erika Loučanová, PhD.**

Technická univerzita vo Zvolene

Drevárska fakulta

Katedra marketingu, obchodu a svetového lesníctva

[loucanova@tuzvo.sk](mailto:loucanova@tuzvo.sk)

<https://doi.org/10.54937/refl.2024.8.1.33-47>

## **Analýza vývoje sdílení znalostí prostřednictvím digitalizace v organizacích pomocí indexu digitální ekonomiky a bezpečnosti**

### **Analysing the Evolution of Knowledge Sharing Through Digitalization in Organizations Using the Digital Economy and Security Index**

Jakub SIEBER

#### **Abstrakt**

Digitalizace je jedním z hlavních katalyzátorů inovací v řízení moderních organizací. Jedním z hlavních efektů, které přináší proces digitalizace a používané nástroje, je sdílení informací a znalostí uvnitř i vně společnosti. Existuje mnoho měřítek digitalizace a sdílení znalostí, včetně indexu DESI neboli Digital Economy and Security Index, který se skládá z několika položek digitální připravenosti organizace. Pro účely tohoto výzkumu bylo provedeno dotazníkové šetření v organizacích v České republice, které porovnávalo vývoj jednotlivých ukazatelů v průběhu pěti let. V rámci dotazníkového šetření se podařilo shromáždit přes pět set odpovědí. Tyto data pomohou určit tempo vývoje nástrojů, které mají organizace k dispozici v procesu sdílení znalostí prostřednictvím vývoje digitalizace.

**KPůčové slová:** Sdílení znalostí, Digitalizace, DESI

#### **Abstract**

Digitalization is one of the main catalysts for innovation in the management of modern organizations. One of the main effects of the digitisation process and the tools used is the sharing of information and knowledge inside and outside companies. There are many digitalization and knowledge-sharing measures, including the DESI, or Digital Economy and Security Index, which consists of several items of an organization's digital readiness. For this research, a questionnaire survey was conducted in organisations in the Czech Republic, comparing the development of each indicator over five years. The questionnaire survey managed to collect over five hundred responses. These data will help determine the pace of development of the tools available to organisations in the process of knowledge sharing through digitalisation.

**Keywords:** Knowledge Sharing, Digitalization, DESI

**JEL Classification:** O31, O33

## Introduction

Digitalisation is one of the main catalysts for innovation in the management of modern organisations. Digitalization itself serves as a vital tool for improving the efficiency and speed of processes, leading to profits and keeping organizations competitive in today's volatile market. One of the main effects brought by the digitalization process and tools that are used is information and knowledge sharing inside and outside the companies. There are many measures of digitalization and knowledge sharing, including the DESI, or Digital Economy and Security Index, which consists of several headings of an organization's digital readiness. The Commission of the European Union publishes this index, and it is one of the primary indicators assessing the digital maturity of organizations in EU countries and shows the tools for sharing the knowledge. For this research, a questionnaire survey was conducted in organizations in the Czech Republic, comparing the development of each indicator over five years. The questionnaire survey managed to collect over five hundred responses. These data will be processed, and the indices will be compiled within a specified time frame and based on the main activity carried out by the organization. This comparison will help identify the pace of development of tools available to organisations in the process of knowledge sharing through evolution of digitalization. The last part of this paper will provide recommendations for future research.

## 1 Theoretical Framework

Digitalization is one of the critical factors in the innovation process as of late. Ferreira et al. (2022) state that its complexity requires a shift in the behaviour and culture of the organizations. Ivanova et al. (2019) write about the changes that are brought about by digitalization—especially changes in the labour market and socio-economic landscape. Effectivity navigates the changes; organizations must adapt to these new conditions or lose the upper hand in the current market. Various studies such as Baier et al. (2022), Althukova (2019), Stoyanova (2020), and others describe the challenges met in the implementation of these digitalized processes and technologies. These barriers are, for example, not understanding the holistic view of digital transformation. Not understanding the role of leadership, or not pushing for change at the top management level. All studies agree on the level of difficulty that goes hand in hand with successful digitalization.

Contrary Contrary to those adverse effects that can be caused by the not-so-efficient way of implementing digitalization tools into the organization, there are some explicit benefits if the process is handled well. Those effects, according to the educated public, are:

- Enhanced effectivity and productivity: according to Truant et al. (2021), Digitalization allows the automatization of routine processes and workflows, which helps to save time and boost effectivity at the same time. Thanks to the digitalization process and the tool that comes with it, organizations can handle recourses more effectively. They can lower the costs of routine and easy tasks that were not automated.

- More efficient decision-making: The digitalization process allows information gathering and helps analyze a large amount of data. Peng et al. (2023) describe that these data sets can provide the necessary information for the decision-making process. These datasets are easily converted to sizable details, which can boost and make the decision process more effective as is.
- Improvement of competitiveness: Yuleva–Chuchulayna (2021) states that digitalization has become the necessary predisposition for becoming competitive in this digital era. Organizations that utilize new technologies and benefit from those are more competitive and can stay relevant in these turbulent times.
- Boosting the efficiency of customer relations and services: Various studies from Costa et al. (2024), Cobelli and Chiarini (2020), and Parvianen et al. (2017) state that the process of Digitalization positively influences the ability to understand customer demands and their behaviour better. With all other benefits of Digitalization, this can positively boost the customer care process.
- Improving communication, cooperation, and the knowledge-sharing process: Digitalization as a concept helps with its various tools to significantly enhance the process of communication and information sharing. Vuori et al. (2019) and Suominen & Mäenpää (2017) point out that obtaining and sharing knowledge in the organization becomes one of the benefits that increases with the level of Digitalization inside the organization.

As mentioned above, the process of knowledge sharing is positively influenced by the presence of digitalization in organizational structures. Knowledge sharing is influenced by various factors, including social and economic topics, says Lee & Al-Hawamdeh (2002). According to King (2011), these factors are significant for organizations that rarely process knowledge sharing to ensure their competitive advantage. However, according to Holdt Christensen (2007), there are some obstacles; one of those examples is needing to create the context of community literacy. Many studies discuss the modern procedures for knowledge sharing. For example, Tangaraja et al. (2016) state that the best-case scenario is that user-generated media is a valuable tool for knowledge sharing.

Digitalization has significantly impacted the process, particularly in higher education and the processes revolving around sustainable development. Platonova et al. (2022) suggest that online knowledge-sharing mechanisms are the main transforming force of the change in these processes, and those mechanisms are a direct outcome of the digitalization process. For example, social media outlets are among the leading innovative platforms for sharing knowledge. Ahmed (2019) points out that the use of social media in the process of knowledge sharing can bring the necessary focus on user behaviour and utility. A range of studies, for example, papers from Gonçalves &

Oliveira (2021) or Oanță (2020), explore using those new digital platforms for knowledge-sharing. They highlight the potential of the platforms that can widely spread knowledge and identify critical factors and challenges in the process. These studies suggest specific applications like digital teaching recourse platforms and knowledge banks. Those research papers collectively point out digitalization's diverse and impactful roles in facilitating knowledge inside and outside the organization. Possible measurements can be applied to discover the level of those tools and digitalized platforms that can be used to determine the range and possibility which can be utilized to improve the knowledge-sharing process. Digital Economy and Social Index (DESI) was used as a possible rating for such a topic.

## **2 Materials and Methodology**

A range of metrics have been proposed for measuring the level of digitalization from the topics of the digital economy to industry, enterprise, or even society and clients, says Kotraba (2017). These metrics even evolve topics such as the percentage of people making online purchases, which can be used to estimate the degree of digital transformation, as mentioned in Chetty et al. (2018) research paper, which explores those metrics as a whole. In the public sector, the success rate of IT technology projects, their price compatibility, and the modernity of government solutions using those IT technologies are key indicators, according to Febiri and Hub (2020). There are methodological approaches to accessing the levels of digital transformation, such as the ICT Development Index, Digital Evaluation Index, World Digital Competitiveness Index, or Digital Economy and Society Index. As mentioned in the literature, the DESI index was used for this research paper to create the link between knowledge sharing and digitalization. Based on the research paper from Viknianska et al. (2021), the Index itself contains the technologies and aspects that help to improve the process of knowledge transfer, so in logical conclusion, using this Index can determine the maturity of the tools used to share knowledge inside the organizations. According to Zaharia and Bălăcescu (2020), The Digital Economy and Society Index, or shortened DESI, is a crucial tool for accessing the digital policy performance of EU Member states and organizations that operate in these member states. The sociometric factors influence the Index. Jovanović et al. (2018) refer to this topic as such: Digitalization measured by DESI is crucial for sustainable development, impacting economic, social, and environmental compacts. The Digital Economy and Society index is measured by the European Commission, which has monitored the progress since 2014. For the study, the 2019 version of the Index was used to determine the change in 2019 and 2023. The Index consists of various findings. The relevant measurement of the Index is a key indicator tracking the digitization process. The report itself discerns these twelve indicators.

**Table 1:** DESI digitization indicators

<b>Key indicators tracking digitization processes</b>
The organization uses ICT* security measures.
The organization trains staff on the need to use ICT safeguards.
The download speed of the fastest internet connection is at least 30 Mbps.
The organization uses ERP** software to share information.
The organization has social media (any).
The organization uses social media.
The organization uses customer relationship management (CRM)*** software.
>50% of employees use computers and the Internet.
>20% of employees work with portable devices.
The organization sells online (at least 1% of turnover).
The organization accepts electronic orders from customers in other EU countries.
Organizations > 1% of total web sales and B2C web sales > 10%.

Source: Original work, 2024

\* ICT: Information and Communications Technologies is an extensional term for information technology that stresses the role of unified communications and the integration of all enterprise software altogether.

\*\*ERP: Enterprise resource planning is a software system that helps manage and integrate the essential parts of a business. ERP systems are complete, integrated platforms that combine multiple business processes and enable data flow across them.

\*\*\*CRM: Customer Relationship Management is a technology that manages the company's interactions with current and potential customers. CRM is software that helps to track each interaction and tie it with prospects or customers.

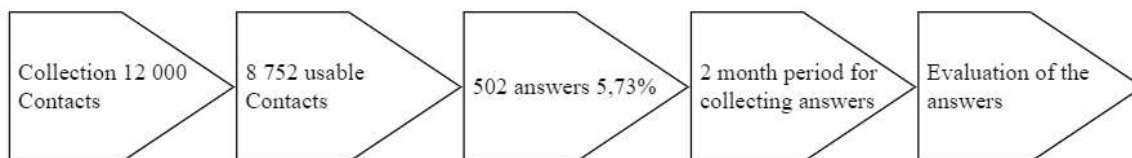
Some of the factors were excluded to connect with the knowledge transfer process. Excluded factors are

- The organization sells online (at least 1% of turnover);
- The organization accepts electronic orders from customers in other EU countries;
- Organizations > 1% of total web sales and B2C web sales > 10%
- The fastest internet connection download speed is at least 30 Mbps.

So, that leaves us with the eight variables connected. A quantitative model was used to gather answers to the abovementioned topics. Using quantitative questionnaires in research has been a topic of interest in various fields, according to Humble (2020). Brigham (1975) provided a comprehensive and holistic overview of quantitative methods for business decisions, including the processes of data collection, descriptive statistics, and statistical interferences.

The process of data collection is identified in Figure 1. The contacts were taken using the AI method of random pics in the official database of the companies operating in the specific market, which means the Czech Republic. The AI gathered twelve thousand companies. The companies' specifications without the possibility of contacting them were ten thousand two hundred and forty-five companies. Only eight thousand seven hundred fifty-two companies had working and existing email. There were five hundred and two returns, which makes the questionnaire 5,73%.

**Figure 1:** Collecting the questionnaires



Source: Original work, 2024

Time series analysis is used to determine the change in the materials gathered by the questionnaire. Hamilton (1994) defines *time series analysis* as studying ordered events and/or observations with a specific time component. This specific type of analysis is commonly used in economics or business analysis. It is possible to reveal essential patterns or show the development in the specified period, according to Molugaram (2017). Some extensions of the classical time series analysis are, for example, according to Velicer (2003), ARIMA (Autoregressive Integrated Moving Average), a model that uses time series data to understand the data set better or predict future trends. A statistical model is autoregressive because it predicts future values. For this study, the primary time analysis was used to determine the change in values in the observed years.

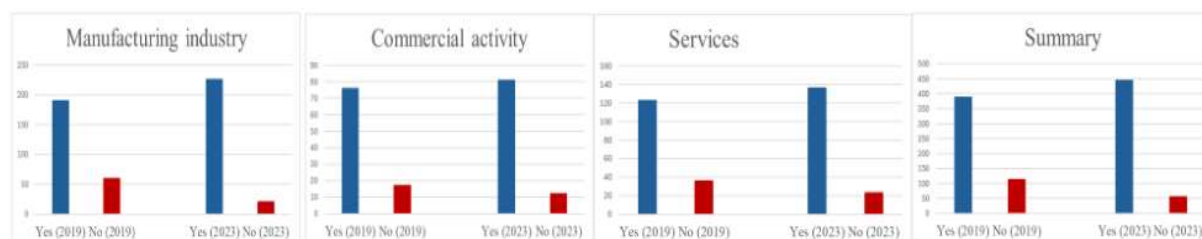
### 3 Results and Discussion

Additional questions were defined to capture the education report across all the sectors. The questionnaire was answered by one hundred and forty women (27,9%), three hundred and sixty-one men (71,9%), and one respondent identified their gender as other (0,2%). The respondents varied by the age. In the category from age 21-30, there were 94 (18,7%, in category 31-40, 151 (30,1%); in 41-50, there were 143 (28,5%); in category 51-60, there were 78 (15,5%) and in the last category which was defined as 61 above there were 36 (7,2%) responders. Most respondents obtained a university education, precisely 305 (60,8%). My last personal question was to answer their current job position. 142 (28,3%) were from top management, 127 (25,3%) were

from middle management, 105 (20,9%) were from lower management, and 128 (25,5%) were from other than managing positions.

The results were divided for all three branches of industry: Manufacturing industry, there were 250 (49,8%) answers from this sector. There was 93 (18,5%) from the commercial activity sector and 159 (31,7%) from services. This serves as the index to discern the fastest-growing branch in terms of using digitalized tools for knowledge sharing. The last row in each row represents the summary of all the results.

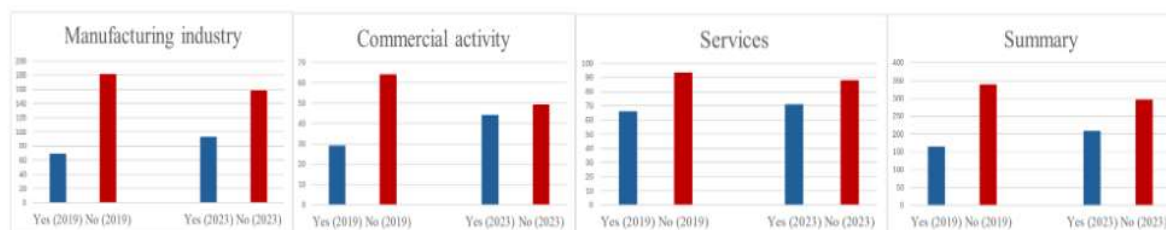
**Figure 2:** The organization uses ICT security measures.



Source: Original work, 2024

The first question was the topic of ICT security measures. The overwhelming positive answer was collected. The growth between years was from left to right: 14,4%, 5,4%, 8,2%. We can see that the fastest growing industry is manufacturing, but the starting point of the value itself was satisfactory enough that around 70-80% of the companies in all branches were compliant with those measures even in the year 2019.

**Figure 3:** The organization trains staff on the need to use ICT safeguards.

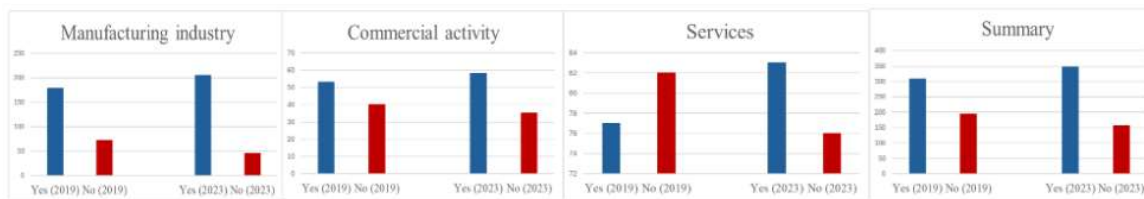


Source: Original work, 2024

As was the implementation of the ICT security measures prominent in the positive answer, the process of training those measures and teaching their importance is the exact opposite. The highest growth is in the commercial activity sector, at 16,1%. The lowest one is in the services for 3,1%. The industry takes second place with a value of 9,2% growth. The starting positions of positive answers are between 30-50%, which is significantly lower. The trends show that the change will not be fast if we exclude the commercial activity sector.



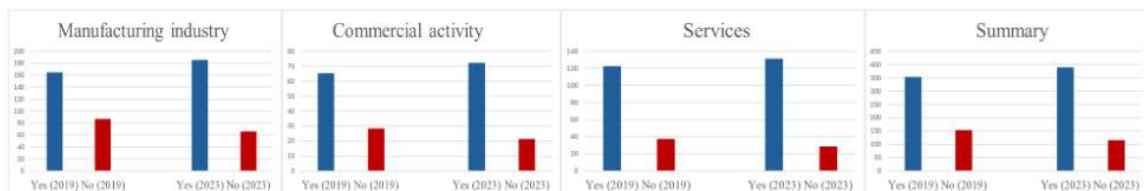
**Figure 4:** The organization uses ERP software to share information.



Source: Original work, 2024

According to the survey, ERP software is the bread and butter of manufacturing companies. In 2023, 82% of responders answered yes to having and using the ERP system. The growth of this branch is the biggest one too with a value of 10,8%. Then the commercial sector is 5,5% and the services only 3,8%. Overall, we are talking about the changes and adaptation of the systems as is. As written in the scientific literature, the prediction is that the commercial sector and services will follow the manufacturing industry.

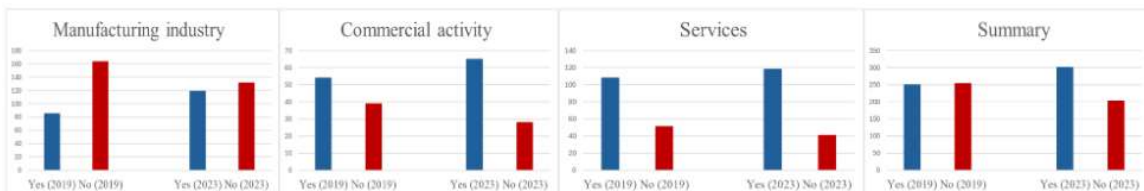
**Figure 5:** The organization has social media (any).



Source: Original work, 2024

If we ask about any social media in the context of knowledge management and knowledge sharing, we are talking about something other than the presentation of the external factors. We are talking about the internal communication. Which means intranets, video storage sites, and so forth. As seen in the graphs, social media is a phenomenon commonly used in companies for both purposes: to create networking, better share inside information, and let employees acquire knowledge more efficiently and faster. The growth in the observed years is slower, but all the branches show growth of around 7%. The fastest one is the manufacturing industry with 8,4%.

**Figure 6:** The organization uses social media.

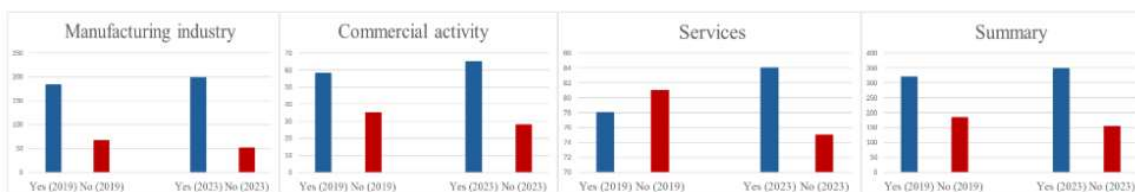


Source: Original work, 2024

Many media have social media, but the use of social media is another topic that needs to be discussed. The problem is that many companies only have the media to preserve the company details so as not to be replicated by scammers or such. There are

significant differences between the starting point from the service industry, which is overwhelmingly active on social media, and the manufacturing industry, which is not commonly active. The commercial activity sector is in the middle but has registered 12% growth over the years. The highest growth is registered for the manufacturing industry, with 14%, and the lowest for services, with 6%. This growth rate is not surprising because of the starting position of those branches.

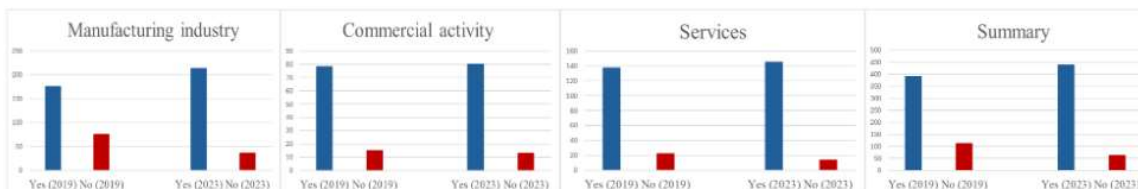
**Figure 7:** The organization uses customer relationship management (CRM) software.



Source: Original work, 2024

The use of CRM software in the manufacturing industry is no surprise, and growth of only 6,4% is understandable because of the starting position with many companies that already have the system. On the other hand, the service industry's starting position is different. In 2019, using and not using the CRM software was 50,9% for not using the software and 49,1% for having the software. The change in years counts only for 3,8%, compared with the worth of the manufacturing industry almost halved. The commercial activity branch then registers the highest growth for 7,7%.

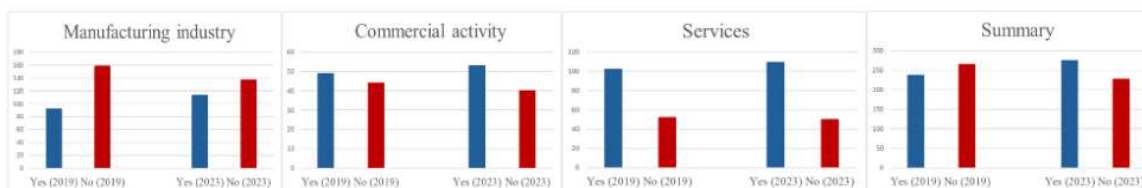
**Figure 8:** >50% of employees use computers and the Internet.



Source: Original work, 2024

Using computers and the Internet in the company's processes is one of the main tools in digitalization. Industries across the board wildly have more than 70% of employees using the Internet or computers, which is an overwhelming start. The fastest elimination of the companies without the Internet can be monitored in the manufacturing industry with 15,6%, with the main reason being that the industry was in the worst position to start with. The second fastest is the services with 2,2%, and the use is commercial activity companies with 5,1%. Nevertheless, the trend in this question is clear: the use of computers and the Internet is now the norm for all companies across all branches. The total sum of all asked companies with the positive response for 2023 is 87,4%.

**Figure 9:** >20% of employees work with portable devices.



Source: Original work, 2024

The last topic asked regarding the tools of digitalization that can be utilized for knowledge sharing inside organizations is the number of employees who can work with portable devices such as tablets. The Trends in this are clear: the Services industry is far ahead of the manufacturing and commercial sectors. Nevertheless, the growth in the services industry is stable and accounts for 4,3%. The most negative starting position regarding this topic is the manufacturing industry. However, the industry compensated it with a growth of 8,4%, which is almost double the growth recorded in services. The last branch, the commercial sector, is nearing the starting position of manufacturing but only shows a change rate of 4,4%.

**Table 2:** Value summary table

Answers and questions	Manufacturing Industry	Commercial Activity	Services	Summary
The organization uses ICT security measures.				
2019: Yes/No	190/60	76/17	123/36	389/113
2023: Yes/No	226/21	81/12	136/23	446/56
The organization trains staff on the need to use ICT safeguards.				
2019: Yes/No	69/181	29/64	66/93	164/338
2023: Yes/No	92/158	44/49	71/88	207/295
The organization uses ERP software to share information.				
2019: Yes/No	178/78	53/40	77/82	308/194
2023: Yes/No	205/45	58/35	83/76	346/156
The organization has social media (any).				
2019: Yes/No	164/86	65/28	122/37	35/151
2023: Yes/No	185/65	72/21	131/28	388/114
The organization uses social media.				
2019: Yes/No	85/163	54/39	108/51	249/253
2023: Yes/No	119/131	65/28	118/41	300/202
The organization uses customer relationship management (CRM) software.				
2019: Yes/No	183/67	58/35	78/81	319/183
2023: Yes/No	199/51	68/28	84/75	348/154
>50% of employees use computers and the Internet.				
2019: Yes/No	175/75	78/15	137/22	390/112
2023: Yes/No	214/36	80/13	145/14	439/63
>20% of employees work with portable devices.				
2019: Yes/No	92/158	49/44	102/52	237/265
2023: Yes/No	113/137	53/40	109/50	275/227

Source: Original work, 2024

Summarizing the findings, it is clear that most changes are happening in the manufacturing industry, which is starting to use the technologies in faster phases than other sectors. However, the message is clear: all the sectors are monitoring some growth in every research subject asked. We can state that the process is improving, and we can monitor the improvement of those technologies in future years. Those technologies will then further improve the process of knowledge sharing and the process of information transfer and, in the grand picture, better the company as a whole, which will bring people to ideas to improve those technologies again, and the cycle repeats.

## **Záver**

Na základě zjištění popsanych v tomto článku můžeme s jistotou říci, že proces digitalizace ještě neskončil. Podniky stále transformují své nástroje, které lze využít pro ukládání a transformaci znalostí. Samozřejmě existuje argument, že nástroje potřebné pro sdílení znalostí se liší, ale překomponované procesy a technologie jsou totožné. Tato studie poukazuje na počet společností, které mají tyto nástroje k dispozici, a zaznamenává růst těchto nástrojů v letech 2019 a 2023. Dvěma významnými zjištěními tohoto výzkumu je, že jedinými nástroji, které se běžně nepoužívají ve všech odvětvích, jsou přenosná zařízení, jako jsou tablety, a postupy, které učí významu ochranných nástrojů ICT. Ze zjištění vyplývá, že ve všech zkoumaných oborech dochází v roce 2023 k pozitivnímu nárůstu firem, které využívají technologie více než dříve. Lze také identifikovat trendy, že v budoucnu budou čísla dále a dále růst. Samotný výzkum má své limity, a to využití pouze jednoho trhu, a to České republiky. Dalším limitem je, že jsme pozorování prováděli pouze ve dvou letech. I tyto dvě připomínky jsou možným předmětem budoucího výzkumu. Možnost rozšíření výzkumu na další trhy v jiných státech může poskytnout ucelený pohled na trendy v současné době digitalizace. Opětovné provedení výzkumu za několik let může vytvořit zajímavější časové rozvrhy zaznamenaných změn ve firmách, které mohou vytvořit modely pro predikci růstu využívání nástrojů v budoucnosti.

## **Resume**

In the highlight of the findings described in this paper, we can safely indicate that the process of digitalization is not over. Companies are transforming their tools, which can be used for knowledge storage and transformation. Of course, there is an argument that the tools needed for sharing knowledge differ, but the overcomposing processes and technologies are identical. This study highlights the number of companies that have these tools available and records the growth of those tools in 2019 and 2023. Two significant findings from this research are that the only tools not commonly used in all the sectors are portable devices such as tablets and procedures that teach the importance of the safeguard tools of ICTs. The finding is that in all researched fields, there is positive growth of companies that use the technology more in the year 2023 than before. We can discern the trends that, in the future, these numbers will grow further and further. The research itself has its limits, namely, the use of only one market, the Czech Republic. The other limit is that we made observations only in two years. Those two remarks are also possible future research.

The option to widen the research on other markets in other states can give a holistic view of the trends in the current age of digitalization. The revisiting of the research in a few years can create more exciting timetables for the changes recorded in the companies, which can create the models for the prediction of the growth of usage of tools in the future.

## Literature

- AHMED, Y.A., AHMAD, M.N., AHMAD, N. AND ZAKARIA, N.H., (2019), “Social media for knowledge-sharing: A systematic literature review“, *Telematics and informatics*, Vol. 37, pp.72-112.  
<https://doi.org/10.1016/j.tele.2018.01.015>
- ALTUKHOVA, N., (2018), “Digitalization of a Company. Implementation Premise.” *Economics, taxes & law*.  
[https://www.researchgate.net/publication/329897096\\_Digitalization\\_of\\_a\\_Company\\_Implementation\\_Premise](https://www.researchgate.net/publication/329897096_Digitalization_of_a_Company_Implementation_Premise)
- BAIER, M.-S., LOCKL, J., RÖGLINGER, M. and WEIDLICH, R. (2022), “Success factors of process digitalization projects – insights from an exploratory study”, *Business Process Management Journal*, Vol. 28 No. 2, pp. 325-347. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2021-0484>
- BRIGHAM, F.R., (1975), “Some quantitative considerations in questionnaire design and analysis“, *Applied Ergonomics*, Vol. 6 No. 2, pp.90-96.  
[https://doi.org/10.1016/0003-6870\(75\)90301-4](https://doi.org/10.1016/0003-6870(75)90301-4)
- CHETTY, K., QIGUI, L., GCORA, N., JOSIE, J., WENWEI, L. AND FANG, C., (2018), “Bridging the digital divide: measuring digital literacy“, *Economics*, Vol. 12 No.1, pp. 20180023.  
<https://doi.org/10.5018/economics-ejournal.ja.2018-23>
- COBELLI, N. AND CHIARINI, A., (2020), “Improving customer satisfaction and loyalty through mHealth service digitalization: New challenges for Italian pharmacists“, *The TQM Journal*, Vol. 32 No. 6, pp.1541-1560.  
<https://doi.org/10.1108/TQM-10-2019-0252>
- COSTA, A.C.F., CAPELO NETO, F., ESPUNY, M., ROCHA, A.B.T.D. AND OLIVEIRA, O.J.D., (2024), “Digitalization of customer service in small and medium-sized enterprises: drivers for the development and improvement“, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 30 No. 2/3, pp.305-341. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-10-2022-0953>
- FEBIRI, F. AND HUB, M., (2021) “Digitalization of Global Economy: A Qualitative Study Exploring Key Indicators use to measure digital progress

in the Public sector“, *SHS Web of Conferences*, Vol. 92, EDP Sciences-Web of Conferences. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219205006>

HOLDT CHRISTENSEN, P. (2007), "Knowledge sharing: moving away from the obsession with best practices", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11 No. 1, pp. 36-47. <https://doi.org/10.1108/13673270710728222>

HUMBLE, S., (2020), “*Quantitative analysis of questionnaires: Techniques to explore structures and relationships*“, Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429400469>

IVANOVA, I.A. et al., (2019), “Digitalization of organizations: current issues, managerial challenges and socio-economic risks“, *Journal of Physics: Conference Series*, Vol. 1399 No.3. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1399/3/033038>

JOVANOVIĆ, M., DLAČIĆ, J. AND OKANOVIĆ, M., (2018), “Digitalization and society’s sustainable development–Measures and implications“, *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu*, Vol. 36, No. 2, pp.905-928. <https://doi.org/10.18045/zbefri.2018.2.905>

KING, W.R., (2011), “Knowledge sharing“, *Encyclopedia of Knowledge Management, Second Edition*, pp. 914-923. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-59904-931-1.ch087>

KOTARBA, M., (2017), “Measuring digitalization–key metrics“, *Foundations of Management*, Vol. 9 No.1, pp.123-138. <https://doi.org/10.1515/fman-2017-0010>

LEE, C.K. AND AL-HAWAMDEH, S., (2002), “Factors impacting knowledge sharing“, *Journal of Information & Knowledge Management*, Vol. 1, No. 1, pp.49-56. <https://doi.org/10.1142/S0219649202000169>

MARHRAOUI, M.A., JANATI IDRISSE, M.A. and EL MANOUAR, A. (2022), “Critical Success Factors for Organizational Agility: Q-Study and the Place of IT. Achieving Organizational Agility, Intelligence, and Resilience Through Information Systems.“ *IGI Global*, pp.30. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-4799-1.ch010>

PARVIAINEN, P., TIHINEN, M., KÄÄRIÄINEN, J. AND TEPPOLA, S., (2017), “Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice“, *International journal of information systems and project management*, Vol. 5 No. 1, pp.63-77. <https://doi.org/10.12821/ijispm050104>

- PENG, Y., AHMAD, S.F., IRSHAD, M., AL-RAZGAN, M., ALI, Y.A. AND AWWAD, E.M., (2023), "Impact of digitalization on process optimization and decision-making towards sustainability: The moderating role of environmental regulation", *Sustainability*, Vol. 15 No.20, pp.15156. <https://doi.org/10.3390/su152015156>
- PLATONOVA, R.I., KHUZIAKHMETOV, A.N., PROKOPYEV, A.I., RASTORGUEVA, N.E., RUSHINA, M.A. AND CHISTYAKOV, A.A., (2022), "Knowledge in digital environments: A systematic review of literature", *Frontiers in Education*, Vol. 7, pp. 1060455. Frontiers. <https://doi.org/10.3389/educ.2022.1060455>
- STOYANOVA, M., (2020), "Good practices and recommendations for success in construction digitalization", *TEM Journal*, Vol.9 No. 1, pp.42-47. [https://www.temjournal.com/content/91/TEMJournalFebruary2020\\_42\\_47.html](https://www.temjournal.com/content/91/TEMJournalFebruary2020_42_47.html)
- SUOMINEN, A.H. AND MÄENPÄÄ, S., (2017), "Knowledge sharing in knowledge collectivity: case digitalization in industrial network", *European Conference on Knowledge Management*, pp. 956-963, Academic Conferences International Limited. ISBN: 978-1-5108-5043-9
- TANGARAJA, G., MOHD RASDI, R., ABU SAMAH, B. AND ISMAIL, M. (2016), "Knowledge sharing is knowledge transfer: a misconception in the literature", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 20 No. 4, pp. 653-670. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2015-0427>
- TRUANT, E., BROCCARDO, L. AND DANA, L.P., (2021), "Digitalisation boosts company performance: an overview of Italian listed companies", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 173, pp.121173. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121173>
- VIKNIANSKA, A., KHARYNOVYCH-YAVORSKA, D., SAHAIDAK, M., ZHAVORONOK, A. AND FILIPPOV, V., (2021), "Methodological approach to economic analysis and control of enterprises under conditions of economic systems transformation", *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, Vol. 4, pp.150-157, <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-4/150>
- VUORI, V., HELANDER, N. AND OKKONEN, J., (2019), "Digitalization in knowledge work: the dream of enhanced performance", *Cognition, Technology & Work*, 21(2), pp.237-252. <https://doi.org/10.1007/s10111-018-0501-3>
- YULEVA–CHUCHULAYNA, R.E., (2021), "Digitalization and Innovation as a Factor in Increasing the Competitiveness of Small and Medium-Sized

Enterprises.“ *Knowledge-International Journal*, Vol. 45 No. 1, pp.83-87.  
<https://ikm.mk/ojs/index.php/kij/article/view/4996>

ZAHARIA M. AND BĂLĂCESCU, A., (2020), “The Digital Economy and Society. Comparative Cluster Analysis of EU States“, *Journal of Applied Computer Science and Mathematics*, Vol. 14, No. 1, pp.30-36.  
<https://doi.org/10.4316/JACSM.202001005>

**Acknowledgment:** This publication was published as part of the student grant competition of the Technical University of Liberec under the project entitled: Subjective risks, barriers, and predictors associated with digitalization of processes

**Ing. Jakub Sieber**

Technická Univerzita Liberec, Liberec

Ekonomická fakulta

Česká republika

Jakub.Sieber@tul.cz



<https://doi.org/10.54937/refl.2024.8.1.48-56>

## **Prístup zameraný na človeka v kontexte vedenia ľudí v školstve**

### **Person centred approach in school leadership**

Milan DROPPA, Miroslava KUBIČKOVÁ, Ľubica ĎURAJDOVÁ

#### **Abstrakt**

Uvedený článok venuje pozornosť osobnosti Carla R. Rogersa a jeho prístupu zameranom na človeka. Ide o prístup, ktorý je možné využiť v akýchkoľvek vzťahoch, aby sa pomohlo k efektívnej komunikácii či riešeniu konfliktov. Uvedieme základné charakteristiky daného prístupu a v závere článku popíšeme možnú aplikáciu prístupu zameraného na človeka vo vedení ľudí v školách, konkrétne zo strany riaditeľa školy.

**Kľúčové slová:** Líderstvo, Carl R. Rogers, manažment, prístup zameraný na človeka

#### **Abstract**

The above article pays attention to the personality of Carl R. Rogers and his human-centered approach. It is an approach that can be used in any relationship to help an effective communication or conflict resolution. We will present basic characteristics of the approach and in the conclusion of the article, we will describe possible application of a person-centered approach in leadership in schools, specifically, by the school Principal.

**Keywords:** Leadership. Carl R. Rogers. Management. Person centred approach.

**JEL Classification:** M12, M53, O15

#### **Úvod**

Žijeme v období, kedy sa vedúci zamestnanci zameriavajú hlavne na úlohy a na to, či ich dokážu splniť v stanovenom termíne. Spoločnosť je tak nastavená, že len zriedka sa im podarí vyčleniť sa zo skupiny ľudí a ísť si svojou cestou. Tú druhú cestu by sme mohli charakterizovať tým, že pozornosť zameriavajú viac na kolegov, príp. na ich zamestnancov, snažia sa svojich kolegov alebo zamestnancov pochopiť, byť voči nim empaticí. V našom článku sme sa z uvedeného dôvodu rozhodli spracovať problematiku prístupu zameraného na človeka, ktorý sa kreoval niekoľko rokov a vychádza z terapie zameranej na človeka. Autorom prístupu je humanistický psychológ Carl R. Rogers. Prístup zameraný na človeka (PCA) je možné využívať v akýchkoľvek vzťahoch a ako uviedla aj prof. Sollárová (2005), je možné využiť ho

aj pri riadení a vedení ľudí v školskom prostredí. Podobne uviedla aj náčrt modelu, ako by sa mohol prístup zameraný na človeka implementovať do pracovných vzťahov.

## **1 Osobnosť Carla R. Rogersa**

Carl Ransom Rogers sa narodil v Oak Parku na začiatku 20. storočia do nábožensky založenej rodiny, do rodiny, ktorá mu dala základy pre jeho ďalší rozvoj a pre jeho ďalšie smerovanie (Nye, 2004). Počas celého života sa zaoberal duchovnou stránkou človeka (Vymětal, Rezková, 2001). Od detstva mu veľmi pomohlo práve to, že sa venoval poľnohospodárstvu, pretože jeho otec rád farmárčil a rozhodol sa kúpiť farmu. Na základe tejto skúsenosti sa Carl Rogers naučil vnímať prírodovedné vedy (Nykl, 2004). Ako študent bol vybraný na pobyt do Číny, kde zistil, že človek, ktorý žije mravný a usporiadaný život môže byť akéhokoľvek vierovyznania. Po návrate z Číny študoval v Union Theological Seminary. Práve toto štúdium etablovalo u Rogersa základy jeho filozofie (Nykl, 2004).

Z Union Theological Seminary odišiel študovať na pedagogickú fakultu Columbia Univerzity, a práve na tejto fakulte sa venoval štúdiu klinickej a pedagogickej psychológie, kde v roku 1931 získal aj doktorát (Nye, 2004). Približne v tom čase sa začal meniť jeho postoj a od fundamentalistických náboženských názorov prešiel k liberálnym a začal sa riadiť tým, že ľudia majú právo rozhodovať sa na základe vlastnej empirie, poznania a pocitov. Rogers si uvedomil, že pre neho sa stalo najvyššou autoritou vlastné prežívanie (Šifferová, 2010).

Už počas svojho štúdia pracoval Rogers s deťmi, konkrétne v poradni pre deti, kde pracoval s delikventnými deťmi. Jeho prvá kniha niesla názov „Clinical Treatment of the Problem Child“ a prostredníctvom nej dostal ponuku pracovať v Ohio State University, kde sa mu podarilo veľmi rýchlo získať profesúru (Pörtner, 2009). Rogers vo svojom diele „*On Becoming a Person*“, uvádza, že je presvedčený o tom, že len tá kniha mu zabezpečila prácu na uvedenej škole (Rogers, 1961).

Posledné roky práce, až do svojej smrti, Rogers strávil v Center for Studies of the Person, ktoré sám spolu s priateľmi založil. Svoju pozornosť venoval práci s ľuďmi, ktorí nepotrebovali pomoc terapeuta, nemali za sebou trestnú činnosť a pod. ale boli obyčajní normálni ľudia (Vymětal, Rezková, 2001).

Cesta Carla Rogersa nebola jednoduchá a tvorba jeho nového prístupu sa stretla aj s odmietaním. Sám Rogers ale povedal, že nikdy neľutoval, že sa na túto cestu vybral, aj keď sa počas tvorby jeho prístupu cítil niekedy osamelo (Pörtner, 2009).

Napriek tomu, že celý život venoval C. Rogers svojej veľmi zmysluplnej práci, mal šťastie a oženil sa kolegyňou Helenou Elliotovou, s ktorou mali spolu dve deti.

## **2 Prístup zameraný na človeka aj v kontexte vedenia ľudí v školstve**

Riaditeľ školy má v dnešnej dobe obrovskú zodpovednosť. Okrem toho, že školu musí riadiť, čiže je jej manažérom, odporúča sa, aby mal zvládnuté aj líderske zručnosti, tzn. zručnosti v oblasti vedenia ľudí. Podľa terminologického slovníka

školského manažmentu (Pisoňová, 2017) je vedenie ľudí spoluprácou vedúceho zamestnanca s podriadenými, čím sa líderstvo odlišuje od riadenia.

Lídri škôl pri vedení svojich zamestnancov najčastejšie využívajú presvedčacie techniky, motiváciu, morálne hodnoty, zručnosti a vedomosti zamestnancov a nezabúdajú ani na kvalitne vytvorené pracovné podmienky (Leithwood, Harris, Hopkins, 2008).

V rámci funkčného vzdelávania pre vedúcich zamestnancov existuje rozširujúci program, prostredníctvom ktorého majú všetci vedúci zamestnanci získať kompetencie aj z oblasti vedenia ľudí. Tieto kompetencie sú rozpracované vo vyhláske č. 361/2019 o vzdelávaní v profesijnom rozvoji. Vybrali sme z nich niektoré:

- identifikovať štýly vedenia zamestnancov,
- uplatniť vhodný štýl vedenia zamestnancov s ohľadom na situácie a potreby zamestnancov,
- uplatniť motivačné stratégie na zvyšovanie pracovnej výkonnosti zamestnancov,
- posúdiť a navrhnúť zmeny systému riadenia a rozvoja ľudských zdrojov v škole alebo v školskom zariadení.

Prístup zameraný na človeka je síce smer v psychológii, príp. poznáme na klienta zameranú terapiu (Sollárová, 2005), avšak je možné aplikovať tento prístup aj v rámci vedenia ľudí. Má tri základné piliere, ktorými sú **empatia, kongruencia a akceptácia**. Postupne si definujeme všetky tri.

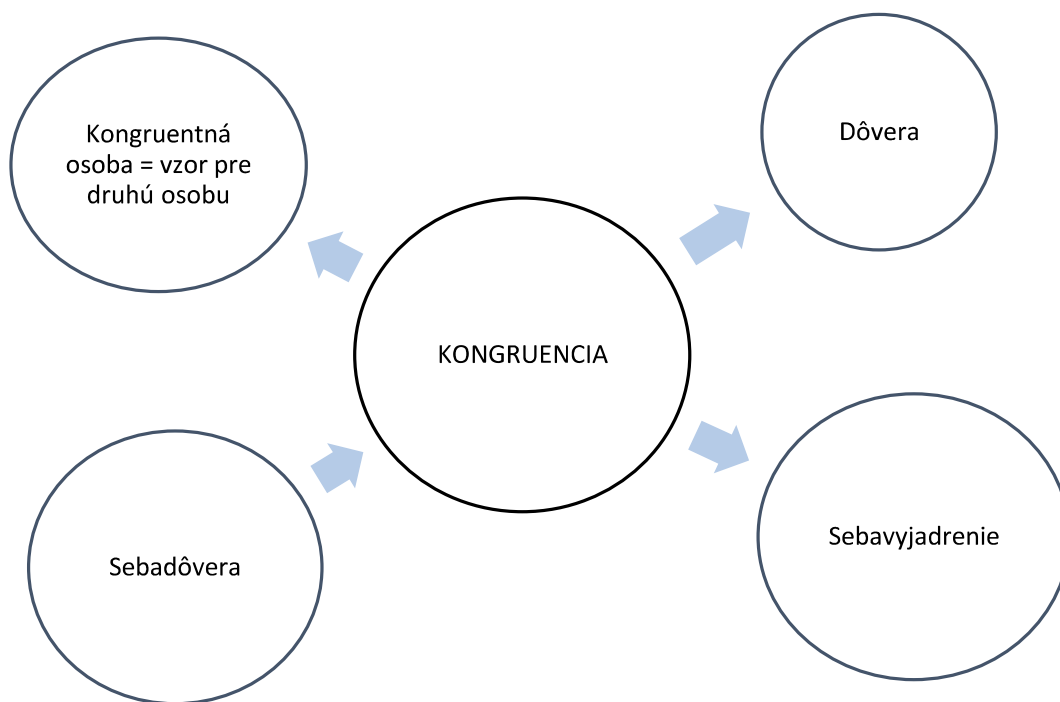
Empatia má svoj základ v pozitívnom záujme o druhého človeka (Vymětal, Rezková, 2001). Rogers ju vníma ako činnosť, kedy dokážeme cítiť zranenie druhej osoby alebo naopak jeho potešenie tak, ako to prežíva tá druhá osoba ale bez slova „akoby“ – „akoby“ sa cítila tá druhá osoba zranená alebo je „akoby“ potešená. Odporúča sa prijať jeho prežívanie ako fakt (McLeod, 2023). Na druhej strane to však neznamená, že zaniká pri empatii naše self, sebaobraz (Tolan, 2006).

V súvislosti s empatiou je potrebné vysvetliť aj empatické počúvanie, čo je skutočné počúvanie druhej osoby. Počúvanie je však doplnené aj o reprodukovanie slov a viet daného komunikačného partnera. Ak zopakujeme to, čo povedal náš zamestnanec, preukážeme tým našu empatiu. Práve o tom napísala Tolan (2006), keď uviedla, že empatiu môžeme voľne definovať ako preformulovanie slov druhej osoby z toho dôvodu, aby sme jej ukázali, že ju počúvame a zároveň aj chápeme. Pri rozhovore, ktorý je založený na princípoch Rogersovho prístupu, by si mal vedúci zamestnanec dávať zároveň pozor na nehodnotenie zamestnanca. Rogers, za najväčšiu prekážku pri terapii považuje snahu druhého hodnotiť, súhlasiť alebo nesúhlasiť s tvrdeniami komunikačného partnera. Pri prístupe zameranom na človeka a konkrétne pri empatii sa vedúci zamestnanec, v našom prípade to môžeme aplikovať na vedúceho zamestnanca, pokúša o pochopenie prežívania jeho kolegu. Nye pri popise tohto vzťahu medzi terapeutom a klientom upozorňuje na to, že terapeut nesmie podľahnúť emóciám klienta, t.j. hnevu, podráždeniu, strachu (Nye, 2004). To isté môžeme povedať aj o vedúcom zamestnancovi.

Ako ďalší ústredný pojem na človeka zameraného prístupu, spomenieme kongruenciu. Podľa slovníka cudzích slov, pojem kongruencia znamená *zhodu*,

rovnosť. A práve tohto termínu sa dotkol aj Carl Rogers. Podľa Sollárovej (2005) je kongruencia označenie pre „presný súlad medzi prežívaním a uvedomovaním“. Kongruencia sa prejavuje medzi prežívaním a uvedomovaním alebo i medzi prežívaním, uvedomovaním a komunikáciou. Ak je inkongruencia (nesúlad) medzi uvedomovaním a komunikáciou, takéto správanie považujeme za falošné správanie. Vieme, že faloš je bežným prejavom v kolektívoch, vo vzťahoch všeobecne. Ak je človek kongruentný, svoj vnútorný pocit prejavuje aj navonok. Môžeme povedať, že miera kongruencie sa môže líšiť od situácie, v ktorej sa nachádzame a s akými osobami sme v kontakte. Osoba, ktorá je kongruentná, by v danom okamihu mala prejaviť to, čo v tú chvíľu cíti a nie argumenty proti druhej osobe alebo voči svetu. Osobnosť pozostáva z rovnováhy medzi skúsenosťami organizmu a štruktúrou self. Ak hovoríme o kongruencii, máme na mysli tú časť osoby, ktorá je otvorená a nie je predmetom skresľovania alebo popierania. Ide o tú časť človeka, kde nedochádza ku konfliktu medzi štruktúrou self a našim prežívaním (Tolan, 2006). Kongruentný človek dokáže byť osobnosťou, ktorá vie odhaliť svoje pozitívne i negatívne vlastnosti. Na základe poznania svojich vlastností dokážeme budovať na svojom rozvoji (Pisoňová, 2021).

Autor Barret-Lennard (in Sollárová, 2005), navrhol niekoľko odporúčaní, kedy kongruencia pomáha prispieť k zefektívneniu medziľudských vzťahov, a teda aj vzťahov pracovných. Ide o nasledovné:



Obrázok 1 Prínos kongruencie  
Zdroj: vlastné spracovanie

Z uvedeného znázornenia je možné vidieť, že prostredníctvom kongruencie sa zabezpečí dôvera a osoba je schopná sebavyjadrenia. Ak je kongruentná osoba

vnímaná ako vzor pre druhého človeka – povzbudzuje ho k rovnakému správaniu. K tomu, aby došlo k úplnej kongruencii, musí mať človek aj istú mieru sebadôvery.

Podľa Sollárovej (2005), častá inkongruencia, teda nesúlad, pri vzťahoch na pracovisku znamená rýchle vyčerpanie sa pri komunikácii a vedúci zamestnanec viac nedokáže efektívne viesť svojich zamestnancov. S tým súvisí aj vyčerpanie sa pri nesprávnom naplánovaní si svojho pracovného času. Pisoňová (2021) uvádza, akým spôsobom je možné využiť kongruenciu práve v súvislosti s komunikáciou zamestnancov, aby sa naši zamestnanci nestali pre nás tzv. zlodeji času. Hovoríme o kongruentnej správe a uvádza 5 zásad (2005, s. 89):

1. Používať 1.osobu jednotného čísla – pri vyjadrovaní sa neskrývať za inú osobu. Touto formou komunikácie si stojíme za svojim rozhodnutím.
2. Vyjadrovať vlastné pocity – napr. cítim sa smutná/ý; necítim sa dobre; som smutná/ý z Vášho vyjadrenia.
3. Neosočovať, neohovárať, neurážať, neponižovať.
4. Nenechať sa zatlačiť do úzadia.
5. Vecná argumentácia – vyjadriť sa prostredníctvom podložených faktov.

Tretí pilier Rogersovej teórie je nepodmienené pozitívne prijatie (akceptácia). Vymětal, Rezková (2001, s.70) uviedli definíciu akceptácie ako základný postoj, kedy je terapeut voči pacientovi úplne otvorený a prijíma ho bezvýhradne ako hodnotnú bytosť, ktorá si zaslúži mať úctu a rešpekt. Každý z nás máme v sebe tendenciu meniť iných podľa našich predstáv. Carl Rogers bol zásadne proti tomu. O človeka by sme sa mali zaujímať ako o osobu, ktorou skutočne je a nie ako o osobu, ktorú by sme z neho chceli mať. Musíme zabudnúť na to, že nejaká osoba sa zmení podľa našich očakávaní, že sa zmení v nejakú predstavu, akú o nej máme my (Sollárová, 2005). Ide o rešpektovanie, kedy prejavujeme prijímací postoj voči druhej osobe (Rogers, 1977). Treba zdôrazniť, že ani Rogers nesúhlasil s tým, že sa v rámci akceptácie dovoľí akceptovať aj akékoľvek správanie a akékoľvek požiadavky danej osoby. Rogers (1985) in Nykl (2004) uvádza, že pri akceptácii druhej osoby ide o prejav lásky – agape (gr. víťanie milého človeka), ktorú nie je možné vnímať ako sentimentálnu alebo patriarchálnu. Je to láska starostlivá, zodpovedná, trpezlivá a odpúšťajúca. Akceptácia sa vo veľkej miere prejavuje neverbálne, teda tým, ako sa terapeut (v našom prípade vedúci zamestnanec) tvári, jeho gestami, postojom a pod. Ak dokážeme druhú osobu skutočne akceptovať, dokážeme u nej vyvolať sympatie, dôveru, uspokojí sa jej potreba uznania (Vymětal, Rezková, 2001).

Určite sa zhodneme na tom, že pri fungovaní pracovných tímov, je najpodstatnejšia komunikácia. V súvislosti s tým, by sme chceli spomenúť aj tzv. nenásilnú komunikáciu. S jej myšlienkou prišiel Rosenberg, ktorý bol žiakom práve Carla Rogersa a jeho spôsob komunikácie sa vo veľkej miere podobá nedirektívnemu rozhovoru. Pri nenásilnej komunikácii je dôležité rešpektovať štyri základné zložky, a to (Rosenberg, 2023, s.32):

- Pozorovanie – čo sa skutočne deje, bez odsudzovania alebo hodnotenia.
- Pocity – po pozorovaní, vyjadríme svoje pocity (sme vystrašení, šťastní, smutní...).
- Potreby – aké sú naše potreby – čo konkrétne potrebujem?
- Požiadavky – čo požadujem od druhej osoby, aby urobila.

Ako sme spomenuli vyššie, Rogers vo svojich myšlienkach preferuje nedirektívnu komunikáciu, postoj, či terapiu. Nedirektívnosť je možné vysvetliť ako postoj, kedy ide o snahu empaticky porozumieť klientovi, inej osobe (Sollárová, 2005). Uvádzame demonštrujúcu tabuľku, kde je znázornený direktívny a nedirektívny model aby sme lepšie pochopili význam práve nedirektívneho postoja napr. vedúceho zamestnanca školy.

Tabuľka 1 Model bežného vzťahu

Direktívny model	Nedirektívny model
Hodnotiaci postoj	Na človeka zameraný prístup (kongruencia, akceptácia, porozumenie)
Averzia	Uvoľnenie
Dokazovanie/ presvedčovanie	Skutočný vzťah
Pocit nepochopenia (tvorba ochranných mechanizmov)	Rozvojová skúsenosť
kontrola	Sebadôvera
Návrh na riešenie	Aktivizovanie vlastných dispozícií
Pomôžem ti (ja expert)	
Vzťah: autorita - podriadenosť	Vzťah osoby k osobe

Zdroj: Nykl, 2004

### 3 Nový model v pracovných vzťahoch

Prístup zameraný na človeka by sme podľa nášho názoru mohli vnímať aj ako model medziľudských vzťahov, čo potvrdzuje aj Sollárová vo svojej publikácii s názvom „Aplikácie prístupu zameraného na človeka (PCA) vo vzťahoch“. Na otázku, či je možné správať sa ku svojim kolegom, prípadne k členom rodiny, klientom s rešpektom, Carl Rogers odpovedá, že áno. Dokážeme sa navzájom rešpektovať a zároveň vysloviť aj svoje vlastné požiadavky tak, aby nás rešpektovali aj naši komunikační partneri.

Existuje náčrt modelu, kedy je možné využiť na človeka zameraný prístup v pracovných vzťahoch. Spája sa s teóriou plne fungujúcej osoby. Plne fungujúci človek je termín, ktorý sa využíva pri opise ideálneho stavu, kedy hovoríme o aktualizácii seba v súlade s organickými zážitkami jednotlivca. Pohľad na zmysel dobrého života u Rogersa vychádza práve z koncepcie plne fungujúceho človeka. Dobrý život si volí celý ľudský organizmus. Nie je to len stav ale proces. Rogers skúmal aj zmeny, ktoré nastanú ak je človek plne fungujúcou osobou. Dokáže byť viac kongruentný, jeho psychologické prispôsobenie sa je kvalitnejšie, dokáže sa pozitívne sebahodnotiť, viac prežíva prijatie druhých osôb. Medzi dôsledky plne fungujúcej osoby, môžeme zaradiť sebavedomejšieho človeka, vnímanie druhých realistickejšie, osoba je menej zraniteľná voči hrozbám, je efektívnejšia pri riešení problémov. Správanie je viac socializované, zrelé ale i kreatívne. Takto zmenená osoba dokáže plne vyjadriť vlastné hodnoty a dokáže plne fungovať aj v nedokonalom prostredí (Proctor, Tweed, Morris, 2015).

Existuje návrh modelu prístupu zameraného na človeka so zameraním na pracovné vzťahy. V súvislosti s touto aplikáciou sa odporúča zameniť termín *plne fungujúca osoba s kompetentným manažérom, kvality poradcu alebo terapeuta*

z prístupu zameraného na človeka nahradiť pojmom *zručnosti*. Sollárová (2005, s.178-182) uvádza tento model vo svojej publikácii nasledovne, v niekoľkých bodoch:

1. Kompetentný manažér má osvojené zručnosti, ktoré mu umožnia kompetentne fungovať v pracovných vzťahoch.
2. Efektívny manažér používa zručnosti, ktoré sú v súlade s jeho postojom rešpektujúcim a uznávajúcim hodnotu, význam a dôležitosť zamestnanca, jeho suverenitu ako ľudskej bytosti.
3. Zručnosti pre efektívne fungovanie vo vzťahoch sú naučiteľné. Čím viac sú tieto zručnosti v súlade s osobnou filozofiou rešpektovania druhého ako suverénnej ľudskej bytosti, tým viac bude fungovanie manažéra prirodzene, autenticky kompetentné.
4. Zručnosti prístupu zameraného na človeka sú efektívne aj vtedy, keď u druhého účastníka interakcie, prípadne vzťahu, nedochádza k recipročnému zlepšeniu komunikácie, fungovania a spokojnosti.
5. Rast zamestnancov v tíme nie je nevyhnutne jedinou úlohou kompetentného manažéra. PCA (person-centred approach) zručnosti sú efektívne aj z perspektívy iných dôsledkov a dokážu kompetentne fungovať aj v nekompetentnom prostredí.
6. V pracovnom vzťahu, ak je jeden účastník (napr. manažér) kompetentný, druhý nie je výhradne inkongruentný, anxiózný či zraniteľný, ale prípadne nekompetentný, môže byť akýkoľvek (vzťah), čo predstavuje širšiu škálu možnosti než vlastnosti klienta.
7. Kompetentný manažér nebude podmieňovať svoje fungovanie v interakcii tým, ako ho vníma druhý účastník interakcie; to je úloha kongruencie a nepodmieneneného pozitívneho prijatia.
8. Kvalita empatie sa chápe ako podpora možnosti vnímať funkciu alebo cieľ overovania presnosti počutého, určený aj počúvajúcemu.
9. Všeobecným cieľom používania zručností PCA v pracovných vzťahoch je dosiahnuť efektívne riadenie pracovného vzťahu, zamerané na dosiahnutie dobrých pracovných výsledkov.
10. Úspech manažéra, jeho kompetentné zvládnutie situácie znamená, že situáciu má pod kontrolou a dokáže dosiahnuť želaný výsledok nezávisle od okolností v prostredí.

Tento model ešte nie je overený a je potrebné uskutočniť viaceré výskumy, aby sa verifikovala jeho aplikovateľnosť. Môže to byť podnet na naše ďalšie výskumné spracovanie.

## **Záver**

Dôležitosť humanistickej psychológie v školstve je zapracovaná už aj v jednom z najdôležitejších programov školskej reformy, a to v programe Milénium, kde sa jeho autori snažili implementovať humanistické prvky nie len do výchovno-vzdelávacieho procesu ale i do riadenia škôl. Tvorivo-humanistický prístup sa už vo veľkej miere aplikoval do vyučovania ale v rámci riadenia škôl sú vnímané ešte isté rezervy. Práve na odstránenie týchto rezerv sa chceme ďalej zamerať, pretože z rozhovorov, ktoré pravidelne realizujeme s vedúcimi zamestnancami škôl, sme

zistili, aké limity sa objavujú pri komunikácii v školách medzi kolegami, či medzi vedením školy a zamestnancami. Informácie, ktoré tento článok ponúkol, vieme pretaviť do vzdelávania vedúcich zamestnancov škôl a zamerať sa práve na rozvoj ich zručností v oblasti empatie, akceptácie či kongruencie, teda na procesy prístupu zameraného na človeka. Tento prístup by mohol pomôcť pri efektívnom riadení školy a skvalitnení líderstva, čo spôsobí konkurencieschopnosť konkrétnej školy na trhu vzdelávania.

## Resumé

The importance of humanistic psychology in education is already included in one of the most important school reform programs, namely the Millennium program, where its authors tried to implement humanistic elements not only in the educational process but also in school management. The creative-humanistic approach has already been applied largely in teaching, but certain reserves are still perceived in school management. We want to continue to focus on eliminating these reserves, because from the interviews we regularly conduct with school leaders, we found out what limits appear in communication in schools between colleagues, or between school management and employees. We can include the information offered by this article into the education of school leaders and focus precisely on the development of their skills in the field of empathy, acceptance, or congruence, that is, on the processes of a person-centered approach. This approach could help with effective school management and leadership improvement, which will make a specific school more competitive on the education market.

## Použitá literatúra

- LEITHWOOD, K. – HARRIS, A. – HOPKINS, D. Seven strong claims about successful school leadership. In *School Leadership and Management*. Vol. 28, No.1, February 2008, pp. 27-42.  
<https://doi.org/10.1080/13632430701800060>
- MCLEOD, S. *Person-Centred Therapy And Core Conditions*. Online. [cit5.5. 2024]. Dostupné na: <https://www.simplypsychology.org/client-centred-therapy.html>.
- NYE Robert D. *Tri psychológie. Konceptie Freuda, Skinnera a Rogersa*. Bratislava: IKAR, 2004.
- NYKL, L. *Pozváni do rogersovskej psychológie. Prístup zaměřený na člověka*. Brno: Barrister & Principal, 2004. 137 s. ISBN 978-80-86598-69-1
- PISOŇOVÁ M. a kol. *Manažment vzdelávania*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2021. 284 s. ISBN 978-80-571-0382-0.
- PISOŇOVÁ M. a kol. *Školský manažment – terminologický a výkladový slovník*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2017. 167 s. ISBN 978-80-8168-660-3.



- PÖRTNER, M. *Na osobu zaměřený přístup v práci s lidmi s mentálním postižením a s klienty vyžadujícími trvalou péči*. Praha: Portál, 2009. 176 s. ISBN 978-80-7367-582-0.
- PROCTOR, C. – TWEED, R. – MORRIS, D. The Rogerian Fully Functioning Person: A Positive Psychology Perspective. In *Journal of Humanistic Psychology*. 1-28, 2015. <https://doi.org/10.1177/0022167815605936>
- ROGERS, R. C. *Carl Rogers on Personal Power*. USA, 1977. 299 pp. ISBN 0-440-00980-4.
- ROGERS, R. C. *On Becoming a Person*. Boston, 1961.
- ROSENBERG, Marshal B. *Nenasilná komunikácia*. Aktuell, 2023. 264 s. ISBN 978-80-89873-55-5
- SOLLÁROVÁ, E. *Aplikácie prístupu zameraného na človeka (PCA) vo vzťahoch*. Bratislava: Ikar, 2005. 196 s. ISBN 978-80-551-0961-3.
- ŠIFFELOVÁ, D. *Rogersovská psychoterapie pro 21. století. Vybraná témata z historie a současnosti*. Praha: Grada Publishing, 2010. 192 s. ISBN 978-80-247-6965-3.
- TOLAN, J. *Na osobu zaměřený přístup v poradenství a psychoterapii*. Praha: Portál, 2006. 223 s. ISBN 978-80-7367-146-8.
- VYMĚTAL J., REZKOVÁ, V. *Rogersovský přístup k dospělým a dětem*. Praha: Portal, 2001. 236 s. ISBN 978-80-7178-561-X.

**Doc. Mgr. Ing. Milan Droppa, CSc.**

Katedra manažmentu  
Pedagogická fakulta  
Katolícka univerzita v Ružomberku  
[milan.droppa@ku.sk](mailto:milan.droppa@ku.sk)

**Mgr. Miroslava Kubičková**

Katedra manažmentu  
Pedagogická fakulta  
Katolícka univerzita v Ružomberku  
[miroslava.kubickova@ku.sk](mailto:miroslava.kubickova@ku.sk)

**PaedDr. Ľubica Ďurajdová, PhD.**

Centrum celoživotného vzdelávania  
Pedagogická fakulta  
Katolícka univerzita v Ružomberku  
[lubica.durajdova@ku.sk](mailto:lubica.durajdova@ku.sk)

<https://doi.org/10.54937/refl.2024.8.1.57-71>

## **Odkaz cisterciánskeho rádu nielen pre manažment**

### **The legacy of the Cistercian order not for management only**

Anna DIAČIKOVÁ

#### **Abstrakt**

Mnišsky rád cisterciánov zanechal od svojho založenia v roku 1098 po sebe úctyhodné dielo zachované do dnešných čias. Je obdivované na poli politickom, spoločenskom, vedeckom, medicínskom, ekonomickom, v kultúre a umení, charitatívnej práci, staviteľstve a architektúre, kultivácii pôdy, spracovaní kovov, vo využití energie vody až po tvorbu krajiny. Cisterciáni sú zrkadlom utvárania stredovekej spoločnosti a v ich živote, postojoch a konaní sa zrači celá bohatosť rodiacej a formujúcej sa západnej spoločnosti, ktorá pretrváva svojimi základmi dodnes. Je neobyčajne zaujímavé a inšpiratívne zoznámiť sa s ich životom pre súčasné i budúce generácie.

**Kľúčové slová:** cisterciáni, manažment, kláštor, ekonomika

#### **Abstract**

Since its foundation in 1098, the monastic order of the Cistercians has left behind a respectable work preserved to these days. It is admired in the fields of politics, society, science, medicine, economics, culture and art, charity work, construction and architecture, soil cultivation, metal processing, the use of water energy, and the creation of landscapes. The Cistercians are a mirror of the formation of medieval society, and in their life, attitudes and actions, the entire richness of the birthing and forming Western society is reflected, and its foundations persist until today. It is extremely interesting and inspiring to learn about their life for current and future generations.

**Keywords:** Cistercians. Management. Monastery. Economy.

**JEL Classification:** A12, F00, L30, Z12

## Úvod

V stredoveku boli kláštory hybnou silou cirkvi. Stali sa nositeľmi vzdelanosti a kultúry, ale tiež sociálneho zaistenia pre všetky vrstvy obyvateľstva. V 11. storočí došlo k úpadku morálky a odklonu od asketického života vtedajších kláštorov, čo vzbudzovalo v celej Európe nepokoje. Jedenáste storočie bolo poznamenané očakávaniami a túžbou po zmene, znásobené aj uplynutím jedného tisícročia od života Ježiša Krista (Charvátová, 1998). Očakávania boli silné ako v cirkevných kruhoch, tak aj medzi obyvateľmi. V kláštoroch silneli túžby po väčšom prežívaní viery, ktoré postupne viedli k reformným aktivitám jednotlivcov, či skupín. Takto vznikla aj nová rehoľa – cisterciáni.

Spomedzi reformných reholí sú cisterciáni výnimoční svojím vývojom aj vplyvom, na čom sa podieľali najmä dva rozhodujúce faktory: vytvorenie prvého skutočného rádu v dejinách cirkvi a dielo a vplyv sv. Bernarda. Bol to prvý rád, dobre zorganizovaný ako armáda (aj sami sa označovali milites Christi), s jednou „centrálnou vládou“, ale zároveň s istým stupňom slobody jednotlivých opátov a opátstiev, čo bol významný vstup do dejín. Neskoršie ustúpenie od prísnych pravidiel rádu mohlo spôsobiť prispôsobovanie sa realite, pretože okolitý svet sa relatívne rýchlo menil. Je evidentné, že cisterciáni vyvíjali počas stáročí snahu o napĺňanie svojich pôvodných ideálov, napriek prispôsobovaniu sa času a prostrediu, kde pôsobili.

Cisterciánske myšlienky a ich hnutie v 12. storočí fascinovalo Európu, ktorá počúvala slová čelného predstaviteľa tohto rádu sv. Bernarda z Clairvaux a začali vznikať nové a nové opátstva vo Francúzsku i za hranicami, po celej katolíckej Európe. K ideálom cisterciánskeho rádu sa hlásili mnohé významné osobnosti vrátane kráľov a vysokej šľachty. A táto podpora zabezpečovala veľký vplyv na vtedajšiu spoločnosť. Cisterciánsky rád takto pomerne rýchlo dospel na svoj vrchol, za ktorý je v západnej Európe považované 12. storočie a v strednej Európe sa za jeho „zlaté“ obdobie považuje 13. storočie. Ďalšia doba už znamenala pre cisterciánsky rád len úpadok. Pomerne rýchlo, vzhľadom na záujmy prudko meniacej sa spoločnosti, prenechali priestor novým hnutiam. Avšak títo šedí, resp. bieli (prívlastok podľa farby oblečenia, ktoré malo prírodnú bielu farbu) mnísi sa skôr stiahli z významných pozícií, neboli takí dominantní a viditeľní, ale neprestali pracovať a zanechali po sebe úctyhodné dielo do dnešných čias obdivované na poli politickom, spoločenskom, vedeckom, ekonomickom, medicínskom, v kultúre a umení, staviteľstve a architektúre, kultivácii pôdy, spracovaní kovov, vo využití energie vody, cez charitatívnu prácu až po tvorbu krajiny. Aj keď sú vnímaní skôr ako stredoveký rád, výrazne sa uplatňovali aj v mladších obdobiach, v dobe baroka, v 19. i 20. storočí. Ich činnosť neskončila ani dnes a pôsobia v rôznych krajinách, vrátane Českej republiky (Charvátová, 1998).

### 1 Z histórie vzniku cisterciánskeho rádu

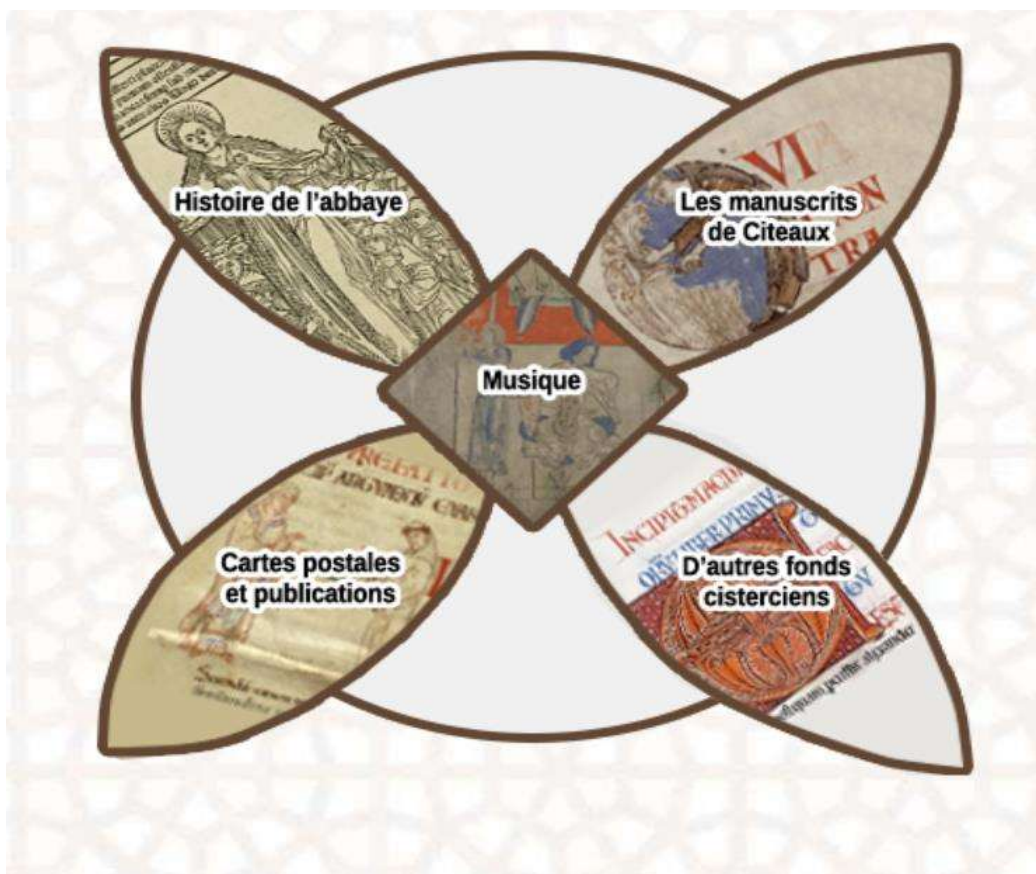
Najznámejším a najvplyvnejším sa stalo benediktínske mníšske hnutie v burgundskom kláštore v Cluny. Malo aj vlastné privilégia od pápeža. Označovalo sa aj pomenovaním rád v ráde. Bolo známe prísnou askézou. Medzi 10. a 12. storočím sa k nemu pripojilo 2 000 kláštorov s viac ako 10 000 mníchmi a v tej dobe hnutie

z Cluny predstavovalo jedno z najsilnejších síl v cirkvi. Sympatie a veľké dary získalo aj medzi vládcami Svätej rímskej ríše, aj medzi aristokraciou, čo sa čoskoro prejavilo aj v bohatstve clunijských opátstiev. Bohatstvo sa čoskoro pretavilo do okázalého zdobenia kláštorov a chrámov. Dodnes môžeme obdivovať sochárstvo, architektonické monumentálne stavby, bohatstvo kláštorných knižníc. Snažilo sa aj o osamostatnenie a emancipáciu, ale na svojej ceste k oslobodeniu cirkvi sa však odklonilo od dôsledného dodržiavania zásad sv. Benedikta. Na tento rozpor medzi hlásanou askézou a prepychom clunijských kláštorov začali poukazovať noví reformátori, ktorí priamo zažili clunijské bohatstvo a neskôr vytvorili cisterciánsky rád. Vychádzali z učenia sv. Benedikta a z pôvodného benediktínskeho motta *Ora et labora* (Modli sa a pracuj). Rehoľa cisterciánov vznikla s cieľom návratu k prísnemu dodržiavaniu reguly sv. Benedikta, jej očisteniu od všelijakých nepôvodných nánosov. Spočiatku sa snažili reformu uskutočniť v rámci benediktínskej rehole, no postupne sa na prelome 11. a 12. storočia sformovalo nové rehoľné bratstvo. Ich askéza nebola síce extrémna, ale bola dôsledná (Diačiková, Harničár, Soják, 2023).

Robert, syn zo šľachtickej rodiny zo Champagne, jeden z reformátorov rádu benediktínov v Cluny v 11. storočí, odišiel z Cluny a založil kláštor v Molesme, ale aj tu časom vznikol spor medzi mníchmi a Robertom v náhlade na dodržiavanie prísnych regulí. Mnísi sa po čase vzbúрили proti tvrdým pravidlám a opáta Roberta prinútili opustiť kláštor. Ten odišiel spolu v roku 1098 s vysoko vzdelaným anglickým mníchom Štefanom Hardingom, pustovníkom Alberichom a ďalšími 19 mníchmi a založili nový kláštor (*claustrum novum*) v Cîteaux na pozemkoch venovaných francúzskou šľachtickou rodinou z Beaune. Bola to neosídlená močaristá lokalita Cîteaux (v starofrancúzštine je nazývané rákosie „*cistels*“, ktoré tu v močariniach rástlo a rastie dodnes) pri rieke Saône vo východnom Francúzsku, 20 km od mesta Dijon. História udáva presný dátum 21. marec 1098, kedy burgundský biskup požehnal oratórium. Miesto bolo púste, bez ľudí, boli tu husté lesy s divokými zvermi a nekonečné húštiny trstiny v močaristej pôde. Keď prišli do tejto obrovskej a desivej samoty, pochopili, že je to najvhodnejšie miesto pre rehoľný život, ktorý hľadali na realizáciu svojich predstáv. Neskôr sa názov ustálil na latinskom názve *Cistercium*, podľa míľnika starej rímskej cesty (francúzsky Cîteaux), ktorý dal aj pomenovanie novému mníšskemu rádu cisterciáni. Pustili sa do ťažkej práce skultúrňovania tejto nehostinnej zeme. Život v Cîteaux charakterizovala tvrdá práca na stavbe kláštoru, chórová modlitba, duchovné čítanie a rozjímania. Významné zmeny v cisterciánskom ráde a ich nesmierny rast a vplyv nastal po pätnástich rokoch, v roku 1113, príchodom mladého anglického šľachtica Bernarda, ktorý silou svojej osobnosti dosiahol v krátkom čase úspech mladého rádu. Sľub zložil opátovi Štefanovi Hardingovi a stal sa zakrátko štvrtým cisterciánskym opátom. Čoskoro sa prejavilo jeho nadanie a manažérske schopnosti. Stal sa jedným z najvýznamnejších predstaviteľov katolíckej cirkvi a vytvoril rád s výsledkami obdivovanými v západných demokratických spoločnostiach aj po vyše 900 rokoch (Diačiková, Harničár, Soják, 2023).

O cisterciánskom ráde je možné získať podrobné informácie v rámci unikátneho spracovania histórie vzniku cisterciánov, ich živote, rozvoji centra cisterciánskeho opátstva Cîteaux a rozšírení do celej Európy, v Mestskej knižnici v Dijone vo Francúzsku, ktorá je od čias Francúzskej revolúcie (1789 až 1799) depozitárom tohto

neoceniteľného stredovekého pokladu cisterciánskeho rádu. Toto nesmierne bohatstvo je tiež svedectvom o fundamentálnom duchovnom, intelektuálnom, poľnohospodárskom, hospodárskom a politickom hnutí v Európe, na ktorom sa cisterciáni v nemalej miere podieľali. Je dostupné aj v digitálnej forme pre celý svet na webovom sídle ([patrimoine.bm-dijon.fr](http://patrimoine.bm-dijon.fr)). V rámci tohto súboru je: história kláštora, najpozoruhodnejšie diela rukopisov (vrátane prvého skriptória zo začiatku 12. storočia a zverejnených je 80 najdôležitejších rukopisov), pohľadnice a publikácie, cisterciánske fondy (napr. rukopisy z protoopátstiev) a hudba.



Obrázok 1 Hlavná stránka Mestskej knižnice v Dijone s témou cisterciánskeho rádu

Zdroj: Mestská knižnica v Dijone

## 2 Život cisterciánov odkazuje na inšpirácie človeka pre súčasné a budúce generácie

Štúdiom životopisov významných podnikateľov, politikov, vedcov, inovátorov, umelcov, pedagógov, či ďalších osobností sa dostávame k spoločným charakteristikám a tým sú osobnostné vlastnosti, ako charakter, etika, systém, disciplína, charisma, manažérske zručnosti a analytické schopnosti s kritickým vyhodnocovaním situácií. A nezáleží, v akom období ten-ktorý človek žil. Takýto človek vedel nadchnúť svoje blízke i širšie okolie, ovplyvniť životy ľudí a charakter celej spoločnosti. Táto znalosť sa v plnej miere potvrdila aj po takmer tisícročí, aká dôležitá v manažmente je pre lídra, okrem odborných vedomostí, charisma a osvietenosť.

## **2.1 Inšpirácie pre manažment**

Analýza života cisterciánov a ich rádu ukáže zaujímavé inšpirácie aj pre súčasný svet riadenia organizácií, vrátane medzinárodných korporácií, pre manažérov a riadenie ekonomiky.

### **2.1.1 Inšpirácie pre manažérov**

A tak to bolo, hodnotiac po takmer tisícročí aj v stredoveku, v čase vzniku a rozvoji cisterciánskeho rádu príchodom mladého anglického šľachtica Bernarda medzi cisterciánov, ktorý silou svojej osobnosti dosiahol v krátkom čase úspech mladého rádu. Sľub zložil opátovi Štefanovi Hardingovi a stal sa zakrátko štvrtým cisterciánskym opátom. Čoskoro sa prejavilo jeho nadanie a manažérske schopnosti a stal sa jedným z najvýznamnejších predstaviteľov katolíckej cirkvi a vytvoril rád s výsledkami obdivovanými v západných demokratických spoločnostiach aj po vyše 900 rokoch.

Sv. Bernard nebol len členom rehole, ale bol to človek veľkého ducha, ktorý presahoval „obmedzenia“ reguly a stal sa jedným z najväčších duchovných autorít doby. S odstupom storočí sa dnešný svet pozerá na dielo sv. Bernarda, že presiahlo svoju dobu. Ani dnes nie je možné písať o pokore, Kristovom človečenstve, kresťanskej láske, či mnohých iných aspektoch života cirkvi bez myšlienok sv. Bernarda. Temer od počiatku stál pri formovaní cisterciánov a mal veľký vplyv na formovanie ich duchovnosti a zásad života. Avšak sv. Bernard presahoval svojím životom a dielom cisterciánsky rád, o čom sa vedú toľko diskutované neskoršie „porušovania“ nariadení Generálnej Kapituly, ale zároveň je to aj najväčší prínos cisterciánov. Sv. Bernard je svojím životom vzorom. Zaujíma sa o svet, cestuje, káže, intenzívne píše listy mocným sveta, zakladá kláštory, agituje za krížovú výpravu, vystupuje proti heretikom, angažuje sa v rozmanitých problémoch vtedajšej spoločnosti. A práve týmto mení nazeranie dobovej spoločnosti na „šedých mníchov“. Už z nich nie je viac komunita, ktorá túži žiť len utiahnuto, ale svoju angažovanosť prenášajú aj do centra spoločnosti a expanzia cisterciánov počas 12. a 13. storočia nie je len prvým kultúrnym zjednotením Európy, ale aj akýmsi integračným faktorom celej rurálnej a feudálnej spoločnosti (Kopták, 2012).

Obdivuhodné je spájanie rôznych spoločenských vrstiev a charita, keďže v kláštore a celom opátstve žili a pracovali ľudia z rôznych spoločenských vrstiev. A tak sa pod jednou strechou „spojili deti bohatých rytierov a chudobných poddaných, ktorí sa tam naučili vzájomne si vážiť, podporovať a milovať jeden druhého“ (Vencko, 1927).

Opát mal vysoké postavenie v rámci cirkevnej hierarchie, bol aj členom panovníckeho dvora a zúčastňoval sa najvyšších rozhodovaní na dvore. Opáti, alebo vysokí funkcionári z cisterciánskych radov sa stávali aj radcami, diplomatmi, poslami, vyjednávačmi, mediátormi, rozhodcami sporov a často tiež mierotvorcami. Rád požíval značnú úctu. Veľa cestovali, navštevovali svetské i cirkevné centrá, boli vynikajúci rečníci.

Pri počte rehoľníkov, ktorý sa v 13. storočí odhaduje na vyše dvadsaťtisíc, by bolo na počudovanie, ak by cisterciáni predstavovali nejakú homogénnu štruktúru. Stále nesmieme strácať zo zreteľa, že k cisterciánom vstupovali členovia aj

najvýznamnejších rodov z celej Európy. Neskôr sa z nich stávali biskupi, kardináli, pápeži či veľmi blízki spolupracovníci kniežat a kráľov. Zrejme aj na týchto postoch sa snažili dodržiavať rehoľu a pri svojej činnosti vychádzali z podpory svojich spolubratov, čo je logické aj vzhľadom na mocenské postavenie cisterciánov v 12. a 13. storočí (Winkler, 1981).

### 2.1.2 Inšpirácie pre riadenie organizácií

Tretím opátom v Cîteaux sa stal Štefan Harding. V tejto funkcii strávil dvadsaťpäť rokov. Jeho organizačné schopnosti boli výnimočné. Zaviedol systém generálnych kapitúl a pravidelných vizitácií. V roku 1119 získal oficiálne schválenie pre Carta Caritatis (Charta lásky), čo je dôležitý dokument pre uznanie cisterciánskeho rádu, stanovujúci jeho zjednocujúce princípy. Krásne písal a maľoval, o čom svedčí zachovaná Hardingova Biblia. Je nielen graficky zaujímavá, ale aj blízka pôvodným textom Starého zákona, pretože Štefan Harding študoval Starý zákon v pôvodnom jazyku v hebrejčine, konzultoval aj so židmi a preložil Starý zákon do latinčiny. Keď sa stal opátom v Cîteaux, dal prepísať do viacerých vydaní túto opravenú verziu zbavenú nánosov získaných pri prepisovaní, či prekladaní.

Dva dobre zdokumentované riadiace mechanizmy, ktoré prijali cisterciáni v 12. storočí v Charte lásky sú: 1) ročná vizitácia – povinná každoročná previerka, pri ktorej „dozorný“ protoopát kontroluje iný kláštor a správanie jeho členov a 2) účasť na generálnej kapitule – výročné stretnutie v centrále rádu v Cîteaux, na ktorom sa musel (boli aj výnimky) zúčastniť každý opát. Tieto dva monitorovacie mechanizmy, hoci boli v tom čase inovatívne, predstavovali pre cisterciánsky rád určité výzvy, čo predstavovali fyzické návštevy z jedného kláštora do druhého (Finley, 2021).

**Generálna kapitula** – bolo hlavné zasadnutie opátov cisterciánskych kláštorov, ktoré sa konalo každoročne vo francúzskom Cîteaux. Mimoriadne zaujímavé sú v latinskom jazyku podrobne spracované záznamy z generálnych kapitúl cisterciánov, ktoré sú zachytené v Stanovách generálnych kapitúl cisterciánskeho rádu (Statuta). Generálna kapitula bola vybavená zákonodarnými právomocami, rozhodovala o všetkých závažných otázkach týkajúcich sa rádu. Prijímala normy pre cisterciánsku rehoľu, ktorých dodržiavanie bolo kontrolované na vizitáciách. Keďže sa Generálnej kapituly zúčastňoval veľký počet opátov (stovky z väčšiny kláštorov zo všetkých krajín) vytvoril sa riadiaci zbor 25 členného grémia opátov z Cîteaux a 4 hlavných protoopátstiev (La Ferté – rok vzniku 1113, Pontigny – rok vzniku 1114, Clairvaux – rok vzniku 1114, Morimond – rok vzniku 1115) a ďalších určených osôb. Generálna kapitula bol účinný model riadenia. Pápež Inocent III. v roku 1215 odporučil projekt Generálnej kapituly ako vzor pre všetky existujúce rehole.

**Vizitácie** - pravidelné vizitácie umožňovali dobrú znalosť personálneho zloženia konventov materských a dcérskych kláštorov a ich celých vetví rádu. Bola to veľmi dobre prepracovaná a funkčná personálna politika vo vzájomne prepojených sieťach vďaka filiačnému systému tvorenému materskými a dcérskymi kláštorami, čo dávalo priestor k výmene informácií o ich potrebách a riešeniach jednotlivých kláštorov. Prechod mnícha z jedného kláštora do druhého bol možný s opátovým súhlasom, ak si to vyžadovala konkrétna situácia, alebo aj opát bol preradený do iného kláštora. Ani opátska hodnosť, aj keď doživotná, sa v praxi neuplatňovala. Cisterciánski opáti na svoju funkciu aj abdikovali, alebo boli odvolaní. Preto môžeme hovoriť o flexibilitate personálnej politiky. Takáto mobilita osôb dovoľovala vedeniu rádu pracovať so

schopnými jedincami, vychovávať ich a potom ich umiestniť na vhodné miesto.

Na cestách, či už na Generálnu kapitolu, alebo počas vizitácií sa naučili veľa nového a tieto skúsenosti priniesli domov. Konverši, ktorí sprevádzali na ceste opäť učili aj miestne obyvateľstvo rôznym remeslám, alebo poľnohospodárskemu pretváraniu krajiny.

**Sieťové prepojenie** kláštorov vytváralo obdivuhodne zorganizovaný poriadok/systém - každý vedel, kde je jeho miesto, čo má robiť, všetko „šliapalo ako hodinky“, pripomínajúc prísne zorganizovaný život v úli, alebo v mravenisku. Mali denný letný a zimný režim, z dôvodu efektívneho využívania slnečného svetla. Žeby sa moderný svet v tomto inšpiroval zavedením zimného a letného času? Deň mali veľmi presne rozplánovaný na minúty. To by sme asi v súčasnosti až do takých detailov nezvládli, ale presnosť, lojálnosť a systém by dnešnému modernému svetu len prospel. V svojich životoch boli vedení poriadkom a systémom (Diačiková, Harničár, Soják, 2023). V organizačnej štruktúre kláštora sa pamätalo na všetky činnosti a podľa toho bol obslužný personál, či mnísi nazývaní, napr. portáš otváral a zatváral dvere kláštora, obsluhoval hostí a keď hostí nebolo, zaoberal sa ďalšími činnosťami, napr. s pomocníkmi sa staral o šatstvo či postroje koní (Vencko, 1927).

V dokumente Zakladateľské právo pre kláštor boli detailne popísané práva, ale aj povinnosti, či už fundátora (zakladateľa kláštora), jeho rodiny a potomkov a na druhej strane kláštora. Tiež do istej miery aj spôsob a proces kolonizácie a jej cieľ v zmysle osídlenia územia. Odovzdanie pôdy kláštora malo aj politický charakter, čo znamenalo, že fundátor mal aj na konkrétne územie politický vplyv a tým zmiernoval rozpínanosť iných rodov. Z mnohých cisterciánov sa stali radcovia, dvorania a diplomati na kráľovských dvoroch. Svedčí o tom napr. informačne bohatá Zbraslavská kronika z kláštora Zbraslav v Čechách (Charvátová, 2020).

Regula rádu prikazovala mníchom dávať almužnu a prejavovať pohostinnosť v zmysle “treba všetkých hostí, ktorí prídu, prijať tak, akoby to bol Kristus“. Tu pramení ich dobročinnosť a charita. Aj v noci zatúlaní pöcestní zvonili na dverách kláštora, mnísi im poskytli útočisko a vďačne im ukázali cestu, ako sa dostať bezpečne z hôr, alebo zo skalnatých morských pobreží. Rozdávali jedlo chudobným, vdovám, sirotám a chorým a pöcestným poskytli aj ubytovanie (Woods, 2010).

Pre riadenie organizácií je inšpirujúcim odkazom cisterciánskeho rádu ich životaschopnosť a reagovanie na zmeny. Veľmi podstatný aspekt, reflektujúci zmeny v spoločnosti na začiatku druhého tisícročia nového letopočtu, predstavuje vstup nových generácií do rehole. Noví adepti sú nositeľmi nielen generačnej obmeny, ale tiež napomáhajú vývoju, vnútornej dynamike a vnášajú do spoločnosti nové myšlienky, ktorými aktuálne žije okolitá spoločnosť. Tým sa, okrem externých činiteľov, vytvára vnútorný tlak nútiaci reholnú rodinu primerane sa vysporiadať s meniacim sa svetom a meniť vnútorné štruktúry pre lepšiu pripravenosť prijímať zmeny. Tieto procesy môžeme dobre sledovať počas reformy cirkvi v 11. storočí, keď vznikali nové, viac alebo menej úspešné monastické spoločnosti, snažiace sa reagovať na okolitý svet. Výstižným príkladom sú rytierske rehole. Na nich máme výbornú možnosť vidieť prispôbovanie sa meniacim podmienkam počas storočí. Tie z nich, ktoré nenašli ďalšie pole pôsobenia po odložení meča, zanikli.



### 2.1.3 Inšpirácie pre riadenie ekonomiky

Princíp ekonomického modelu bol postavený na organizačnej štruktúre rádu naprieč celou Európou. Tento princíp, odlišujúci cisterciánov od iných mníšskych rádov, bola centrálnosť, t. j. podriadenosť všetkých kláštorov nachádzajúcich sa na rôznych miestach európskeho územia pod jeden ústredný orgán – Generálnu kapitulu, ktorá bola ústredným a kontrolným orgánom fungujúcim s parlamentnými právami a v jej rukách bola zákonodarná a súdna moc. Až do začiatku 15. stor. poskytoval tento systém cisterciánom veľkú súdržnosť a prispieval k rozvoju v celej Európe (Wyrwa, 1999). Tento riadiaci model, pretrvávajúci dodnes, si osvojili veľké medzinárodné, resp. globálne korporácie.

Práca zohrávala dôležitú úlohu v živote rehoľníkov a pripisoval sa jej aj duchovný rozmer. Pre cisterciánov to bol aj prostriedok vnášania božieho poriadku do nekultivovanej a drsnej prírody. Rehoľníci striktne odmietali všetky príjmy, o ktoré sa nepričinili vlastnou prácou. Jediným darom pre nich mohla byť neobrábaná pôda. Vedeli veľmi presne prispôsobiť hospodárstvo i duchovný život lokálnym podmienkam. Boli otvorení novým trendom, boli flexibilní a na svoju dobu neobvykle podnikaví. Lacná cisterciánska produkcia vychádzala z dvoch dôvodov – lacná pracovná sila, ktorú zabezpečovali konverši (civilní zamestnanci, neboli členovia rádu) a veľkokapacitná výroba. Napriek tomu, že po 100 rokoch bol pôvodný ekonomický model revidovaný, bol efektívny, funkčný a i dnes obdivovaný. Zaviedli v poľnohospodárstve tzv. trojpoľný systém, ktorý spočíval v rozdelení obrábanej pôdy na 3 časti: jedna sa osiela na jar jarinou, druhá na jeseň oziminou a tretia sa nepoužila, ležala úhorom, odpočívala a na ďalší rok sa to celé posunulo. Angažovali sa aj v banskej činnosti a prevádzkovali náročné remeselné výroby ako železiarstvo, či sklárstvo. To všetko viedlo k veľkému úspechu rádu v prvom období jeho existencie.

Príjmy mali z poberania desiatkov z prenájmov pôdy, resp. iných majetkov a predovšetkým z obchodu, napr. víno, soľ, vlna a tiež prenajímali sklady pre tovary určené pre mestské trhy. Dokonca v obchodných činnostiach už vidieť prvky trhového hospodárstva. Počet šikovných a lojálnych konveršov rástol, čomu napomáhal populačný rast v západnej Európe a tiež fakt lepšieho (v zmysle vtedajšieho života) zaobchádzania, ako u svetských majstrov a feudálov.

Príznačné pre cisterciánov je uprednostňovanie nehostinných, bažinatých a neobývaných území, v ktorých videli doslovné napĺňanie svojho poslania *Ora et labora*. Cisterciáni boli majstrami vodného inžinierstva. Sú známi ako skvelí stavitelia vodných systémov. Technicky vytvorili v okolí kláštora celý kolobeh životodarnej vody, od jej hospodárskeho a celospoločenského využitia až po ochranu prírody. Aj z dnešného ekologického pohľadu chvályhodný cyklus hodný nasledovania.

Veľmi špecifickou otázkou, spojenou s výstavbou cisterciánskeho kláštora a jeho hospodárskych častí, sú melioračné práce, ktoré mali prispôsobiť hydrologicky nevhodný terén pre stavbu nového kláštora a následné vybudovanie „inžinierskych“ sietí - drenáží, vodných kanálov na prívod pitnej vody, odvod splaškov, nečistôt a vody, slúžiacej na pohon hospodárskych zariadení, zásobníkov vody, studní a pod. Aj keď uvedená problematika stojí stále na pokraji vedeckého záujmu, práve táto odborná-technická činnosť cisterciánov, ako tvrdia poľské autorky (Bojęs – Białasik,

Kwiatkowska – Kopka, 2010), svedčí o veľkom civilizačnom prínose a technickej zdatnosti cisterciánov.

Ak im prirodzený vodný zdroj nepostačoval, tak vedeli priviesť vodu aj z niekoľkých desiatok kilometrov vzdialeného zdroja. Významnú úlohu zohrali v odvodňovaní bažinatých oblastí drenážnymi sieťami. Na výstavbu vodných zariadení používali cisterciáni rôzne materiály - drevené a terakotové potrubia, či murované kanály. Do ich vodného inžinierstva patrili aj rybníky, vodné priekopy, úprava vodného toku okolitých riek a potokov, vybudovanie mlynov, atď. Rybníky neboli určené len na chov rýb a ďalšie hospodárske využitie, ale svojou vodnou plochou chránili kláštor pred povodňami aj pred možnými útočníkmi (Zacpal, 2006). Tok vody vtekajúcej do opátstva, alebo grangií (hospodárske dvory) bol riadený tak, aby postupne poháňal stroje a pomáhal spracúvať rôzne produkty a využívať rôzne technológie (výroba múky, plátna, piva a vína, spracovanie kože, železnej rudy, sústruženie, pranie, varenie...).

Vybudovanie precíznej vodovodnej siete sa netýkalo len samotného kláštora, ale zasahovalo jeho pomerne široké okolie. Všetko záviselo od polohy zdrojov vody, vlastností terénu i veľkosti kláštorného areálu, zvlášť jeho hospodárskej časti. O obrovskom rozsahu prác svedčia aj dnes zachované vodovodné systémy v protoopátskom kláštore v Morimonde vo Francúzsku (časť hydraulického systému je dodnes funkčná), v Piliši (Maďarsko), ale o pomerne veľkom rozsahu môžeme hovoriť aj v malom kláštore, aký predstavuje napr. malopoľský kláštor Szczyrzyc. V kláštore Spišský Štiavnik bol postavený mlyn, z ktorého voda tiekla ku bielidlám na plátno a vosk, ďalej išla mlynská voda do pivovaru, kde sa vyrábalo chutné pivo, potom na miesto s drevenými kladivami, ktoré tĺkli vlnu na výrobu plátna a nakoniec voda išla ku garbiarom pomôcť vyrobiť kožu na obuv. Keď už takto všetkým poslúžila, vtiekla do podzemného kanála zoberúc všetky organické (nebola to chémia!) nečistoty a zanechala všetko v poriadku (Vencko, 1927). Aj z dnešného ekologického pohľadu chvályhodný cyklus hodný nasledovania. Aj pri rozvodnení potok nenarobil škody, lebo sa reguloval pri hati.

Silu vody používali na mletie pšenice, osievanie múky, valchovanie (splšťovanie) súkna a spracovanie kože. Popis stredovekého stroja, využívajúceho silu vody z 12. storočia sa zachoval v kláštore v Clairvaux. Je pravdepodobné, že sa tento stroj prekreslil a popísal 742-krát (toľko cisterciánskych kláštorov bolo v tom čase v Európe) a dostal sa do všetkých kláštorov, keďže prakticky všetky dosiahli rovnaký stupeň technickej vyspelosti.

## **2.2 Inšpirácie pre spoluprácu národov**

Cisterciáni, vďaka svojej organizácii riadenia medzinárodného rádu, významnou mierou prispeli k prvej integrácii európskych národov. Raz do roka cestovali z odľahlých častí Európy na zasadnutie Generálnej kapituly do Cîteaux, čo bolo aj viac ako 1 500 km z odľahlých častí severného Uhorska, či Poľska a cesta trvala cca 1 mesiac, z českých krajov cca 3 týždne. Opáti tak boli mimo svojho kláštora 2 mesiace i viac. Cestovateľské aktivity korporáčnych mníšskych spoločenstiev (napr. cestovanie pri vizitáciách) prispievali k spoločensko-kultúrnej a medzinárodnej komunikácii a tým aj k integrácii, ako je tomu aj dnes. Cesty využívali aj na

diplomatické misie, návštevu turisticky zaujímavých miest s náboženskou tematikou (napr. slávny kláštor Saint Denis v Paríži, kde je pochovaný sv. Bernard), alebo aj na nákup luxusného tovaru v Paríži. Cesty západnými európskymi krajinami, ktoré boli oproti českým, poľským i uhorským krajinám na vyššej civilizačnej úrovni, opäť veľmi obohacovali. Museli sa vedieť orientovať v inej politickej situácii a v iných životných zvykoch, čo opäť otváralo nové obzory a zoznamovalo ich so západným svetom, so západnými kultúrnymi a civilizačnými hodnotami. Na kapitule si vymieňali informácie a praktické skúsenosti aj hospodárskeho charakteru. Dobrá znalosť európskych záležitostí získaná na týchto cestách a z medzinárodných stretnutí znamenala, že boli veľmi dobre vzdelaní a informovaní, čo sa využívalo aj pri panovníckych dvoroch a v diplomatických službách na významných postoch radcov, dvoranov, vyslancov, diplomatov či sudcov na kráľovských dvoroch (Homza, Sroka, 2009). Vďaka sv. Bernardovi sa stali cisterciáni spolutvorcami európskej kultúry. Vzhľadom na dobre fungujúce vzájomné prepojenie jednotlivých kláštorov možno tiež hovoriť o prvej fungujúcej informačnej sieti, ktorú cisterciáni vybudovali v Európe.

Poslaním rádu cisterciánov bolo okrem hlbokej nábožnosti a pracovitosti šírenie umenia, kultúry, vzdelania, spevu, hudby, osvety, liečiteľských, ale aj technických a poľnohospodárskych zručností. Na svojich početných cestách, ktoré viedli od východu strednej Európy na západ a naopak, sa naučili veľa nového a tieto skúsenosti nielen priniesli domov, ale ich cestou šírili ďalej a tak prirodzene učili obyvateľstvo novým veciam. Na cestách opáta sprevádzali aj konverši, ktorí učili miestne obyvateľstvo rôznym remeslám, ako tesárstvo, kováčstvo, tkáčstvo, garbiarstvo, obuvníctvo, krajčírstvo, pekárstvo, murárstvo a iné. Aj posvätné miesta, ako boli kostoly využívali cisterciáni na výchovu a vzdelávanie jednoduchého obyvateľstva. Keď kláštorne kostoly boli strohé, bez výzdob a sôch, okrem sochy Panny Márie, tak v kostoloch pre verejnosť to neplatilo. Tu mohli byť obrazy a sochy, ktoré slúžili nielen ako liturgické miesto, ale zároveň aj ako výchovné a vzdelávacie miesto.

Silu a potrebu vzdelávania si uvedomovali opáti počas ciest a vizitácií kláštorov, že nízka úroveň teologického vzdelávania v kláštoroch, ale aj svetského vzdelávania medzi poddanými vedie v dôsledku nevzdelanosti až k šíreniu kacírskych myšlienok. Štefan Lexington, opát z *Clairvaux*, vyloboval u pápeža Innocenta IV. posilnenie úlohy vzdelávania a v roku 1245 bol založený vzdelávací inštitút v Paríži a cisterciánom boli udelené rovnaké práva vo vzdelávaní, ako mali dominikáni a františkáni. Pretože vzdelávanie bolo určené pre cisterciánske domy zo všetkých krajín, tak inštitút aj spoločne financovali a ako spoločný jazyk sa presadil latinský jazyk, ktorý sa tak na dlhé storočia stal jazykom pre internacionalizáciu vedy. Aj tento odkaz z dávnej minulosti hovorí o sile vzdelávania a jeho veľkom vplyve na vytváranie názoru na okolitý svet.

Rehoľa rozšírená na obrovskom území s rozdielnym stupňom spoločenského, náboženského a kultúrneho vývoja i povedomia a silne previazaná so šľachtickými a neskôr aj meštiackymi rodmi prijímala ľudí, ktorí nutne prinášali do rehole vlastnú kultúrnu „genetickú“ výbavu. Tomuto procesu nebolo možné zabrániť. To, čo často historiografia, ale aj niektorí autori z cirkevného prostredia zvyknú nazývať porušovaním reguly a štatútov cisterciánov, je podľa našej mienky dialektický vývoj rehole, ktorá ak chcela plniť svoje poslanie a prežiť, musela flexibilne reagovať na

potreby doby a spoločnosti, v ktorých sa nachádzala. Mnohé negatíva vychádzali skôr z veľkosti inštitúcie (Lawrence, 2002).

Cisterciáni boli vzdelaní a ich cit pre právo a spravodlivosť bol vysoko oceňovaný. Cisterciánsky právny systém bol v tom čase veľmi prepracovaný. Cisterciáni boli vnímaní ako vynikajúci právnici a panovníci tieto ich schopnosti preto s obľubou využívali. Pre históriu je zaznamenaných viacero významných udalostí pri uzatváraní mieru medzi panovníkmi, dokonca aj medzi anglickými a francúzskymi panovníkmi, čo nebolo jednoduché.

Európskym dedičstvom par excellence sú rehoľné rodiny. Najmä na tých rehoľných rodinách, ktoré vznikli počas stredoveku, najlepšie vidieť ich enormný kultúrny prínos. Dnes veľa hovoríme o európskej integrácii, tá však neustále o niečo zakopáva a v súčasnosti je aj ohrozená. V rehoľných komunitách pritom po stáročia vidíme nevídanú integračnú a internacionálnu silu a vytrvalosť, ktorá prečkala všetky búrky európskej histórie. Nielen to, samo o sebe by to bolo veľmi málo. Práve rehole sú jedným zo silných základov dnešnej európskej slobody a demokracie. Stále pretrvávajú omyl, že koreňmi európskeho demokratického zriadenia sú len antické republiky. Cirkev zachovala a kontinuálne rozvíjala antické dedičstvo, založené na učení starogréckeho filozofa Aristotela, ktoré rozvíjali odbornou diskusiou v kresťanskom duchu. Boj za samostatnosť, slobodu cirkvi a jej nepodriadenosť svetskej moci, ľudského života, dôraz na cnosti, v tom vidíme skutočné korene súčasnej demokracie. Pretože pomohli výrazne pochopiť hodnotu života jednotlivca a jeho osobnej slobody. Aj neskorší rýchly hospodársky a kultúrny rast novoveku len nadviazal na horúčkovité vzopätie spoločnosti v stredoveku.

### **2.3 Presah do súčasnej medicíny**

V pravidlách kláštora bol dodržiavaný život mníchov v „širokospektrálnej“ bohoslužbe, ktorej súčasťou bola aj medicína. Dnes by sme to mohli prirovnať k udržiavaniu telesnej a duševnej rovnováhy človeka. Kláštorná medicína vytvárala kompletnú mozaiku kláštorného života. Cisterciáni vedeli, že slnko a jeho energia sú pre zdravie človeka prospešné a tiež, že kultivované prostredie je liečivé a preto v okolí kláštornej nemocnice boli krásne záhrady so spevavým vtáctvom, liečivými bylinami, na pestovanie ktorých už v trinástom storočí využívali skleník a ovocné sady. Lieky boli rastlinného pôvodu z bylín pestovaných v kláštorných záhradách a pripravovali sa v lekárňach.

V 14. a 15. storočí sa cisterciánski mnísi neobmedzovali len na štúdium starovekých traktátov o liečivých bylinách, ale rozšírili svoje poznatky klinickými skúsenosťami do takej miery, že vytvorili základnú terapiu chorôb na približne päť storočí. Mnohé cisterciánske opátstva uchovali v svojich dobových dokumentoch dôležité poznatky o bylinnej medicíne v stredoveku, ktoré sú znovu objavované a niektoré z týchto zložiek sa dodnes testujú v laboratóriách významných univerzitných nemocníc alebo v ich partnerských farmaceutických spoločnostiach v západnej Európe. Napríklad vedci z oblasti ušnej, nosnej a krčnej medicíny v súčasnosti testujú účinok extraktov na báze vody, alkoholu a výťažkov *Osmunda regalis* (starosvetská papraď kráľovská) a *Chelidonium majus* (lastovičník väčší) na kultúry buniek rakoviny ucha. Niekoľko sľubných výsledkov bolo odovzdaných na vývoj nových

liekov, ktoré prechádzajú klinickými skúškami a iným testovaním, aby vyhovovali legislatívnym požiadavkám. Na úplné pochopenie stredovekých receptov sa vytvárajú multidisciplinárne tímy, zahŕňajúce nielen medikov, biológov, farmaceutov a chemikov, ale aj historikov, historikov medicíny, vedcov latinského a starogréckeho jazyka, vrátane vedcov z radov cisterciánskych mníchov (Watt, Hayes, 2020).

## **2.4 Majstri v staviteľstve a architektúre - nový štýl gotika**

Globálnym pohľadom na zachované rôzne cisterciánske stavby, vrátane hospodárskych, je evidentne vidieť prepracovanú logickosť a praktickosť v každom detaile spojenú s hlbokou symbolikou. To sa významne odzrkadľuje práve na hospodárskych budovách, ktoré neraz dostali takmer chrámovú podobu. Hlboký zmysel pre detail na cisterciánskych stavbách možno nachádzať kontinuálne cez celé stáročia, nielen počas prvých sto rokov ich existencie. Významný je poznatok, že cisterciáni kde prichádzali, pomáhali aj pri stavbách a oprave mostov, ciest a inej stredovekej infraštruktúry.

Cisterciánska architektúra je do veľkej miery pravdepodobne preto takmer dokonalá, pretože sa spojili v tom čase dve najsilnejšie authority - svetská a cirkevná. Po celej Európe sa v stredoveku vlastnými rukami a umom konveršov a mníchov stavali kláštory, kostoly, hospodárske dvory a budovy, pričom je nesporne dôležitá úloha v prítomnosti a aktivite svetských fundátorov a rôznych donátorov, účasť svetských kamenárov a profesionálnych stavebných hút, ktoré nepochádzali z rehoľného prostredia. Cisterciánska architektúra je považovaná za jeden z najkrajších štýlov stredovekej architektúry a rozšírenie nového štýlu - gotiky. Pôvodná cisterciánska architektúra je typická svojou jednoduchosťou tvarov, technickou vyspelosťou, harmonickou čistotou a eleganciou, drobnými detailmi s výnimočným čarom, pretože nič nemalo odvracať myšlienky od Boha. Architektúra cisterciánov sa vyznačovala jednoduchosťou, s jasným a prehľadným chrámovým priestorom presvetleným denným svetlom. Vonkajší prejav krásy považovali za skôr rušivý, než povznášajúci vplyv na mníchov, lebo to ich odvádzať od rozjímania a štúdia. V priebehu 13. storočia sa tento asketizmus začal postupne narúšať, najmä v kostoloch. Hoci sakrálnu architektúru charakteristickú pre cisterciánov nie je celkom možné zovšeobecniť na jeden univerzálny typ, vo všeobecnosti možno povedať, že pre túto rehoľu bola charakteristická redukcia tvarov a umiernenosť architektonického výrazu.

Je zaujímavé, že ako pristupovali cisterciáni ku kresťanským stavbám, tak stavali aj hospodárske budovy v grangiách, pretože mali názor, že aj prácou sa Boh oslavuje. A tak ako starostlivo stavali chrámy, tak rovnako stavali aj sýpky, či iné hospodárske budovy. V 13. storočí zohrali cisterciáni významnú úlohu ako šíritelia nového slohu – gotiky po celej Európe a tak ovplyvnili svojimi stavbami celoeurópsky vývoj architektúry.

## **Záver**

Mostom medzi dejinami a súčasnosťou je jedna zo zakladateľských ideí cisterciánov, a síce kultivovanie krajiny. Všade kam cisterciáni prišli, zveľadľovali krajinu, ktorá ich obklopovala. Kláštor bol pre nich rajom a tak, ako rajskú záhradu, sa snažili formovať aj zem, ktorá im bola pridelená. To ich vtláčanie svätosti i

obyčajným, prostým a profánnym (všedný, svetský) veciam a činnostiam patrí k najhlbším odkazom dnešku. Toto zároveň jednoduché i vznešené posolstvo sa realizuje aj udržiavaním kolektívnej pamäte, úctou k dejinám a ich spoznávaním, lebo poznávanie dejín je poznávanie činov našich predkov (Kopták, 2012).

Čo sa týka zaznamenávania udalostí, uchovania dokumentov a kníh, aj v tomto boli cisterciáni precízni a zachovali, napriek cielenému ničeniu niektorých vladárov, aj pre dnešné generácie neoceniteľné bohatstvo. Cisterciánske knihovne sú veľmi bohaté a nájdeme v nich vzácne rukopisy, zápisy z generálnych kapitúl, listiny, knihy, súborné pravidlá rádu, kroniky a ďalšie liturgické knihy. V knižniciach pracovali tzv. opisovači, ktorí doslova opisovali knihy, vrátane biblie a tak získavali nové vydania predlôh pre ďalšie kláštory, čím boli šírené aj technické informácie a know how aj pre zaostalejšie kúty Európy.

Cisterciáni sú zrkadlom utvárania stredovekej spoločnosti a v ich živote, postojoch a konaní sa zrači celá bohatosť rodiacej a formujúcej sa západnej spoločnosti, ktorá pretrváva svojimi základmi dodnes. Je neobyčajne zaujímavé a inšpiratívne zoznámiť sa s ich životom pre súčasné i budúce generácie.

## **Resume**

Since its foundation in 1098, the monastic order of the Cistercians has left behind a respectable work preserved to these days. It is admired in the fields of politics, society, science, medicine, economics, culture and art, charity work, construction and architecture, soil cultivation, metal processing, the use of water energy, and the creation of landscapes.

The Cistercians left behind a respectable work admired to these days in the fields of politics, society, bringing together different social classes, science, economy and management with an admirably organized system and the viability of responding to changes, in medicine, culture, art, education, charity work, construction, architecture, technical development, soil and landscape cultivation, environmental protection, metal processing, in the use of water energy up to landscape creation. The Cistercians are a mirror of the formation of medieval society, the integration of European nations, and in their life, attitudes and actions, the entire richness of the birthing and forming Western society is reflected, and its foundations continue to this day. The added value of the publication is the extraction from the life of the Cistercians in the form of inspiration for current and future generations.

The article deals with specific achievements and inspirations for managers and management even today, as well as inspirations for the management of international organizations. The principle of the economic model was built on the organizational structure of the order across Europe. This principle, distinguishing the Cistercians from other monastic orders, was centrality, i.e. the subordination of all monasteries located in different parts of the European territory under one central authority - the General Chapter, which was the central and controlling authority functioning with parliamentary rights and in whose hands was legislative and judicial power. Until the beginning of the 15th century this system provided great cohesion to the Cistercians and contributed to development throughout Europe. This management model, which persists to these days, has been adopted by large international or global corporations.

The Cistercians, thanks to their organization of the management of the international order, contributed significantly to the first integration of European nations. Once a year, they traveled from remote parts of Europe to a meeting of the General Chapter in Cîteaux, which was more than 1,500 km from remote parts of northern Hungary or Poland, and the journey took about one month, from the Czech regions about 3 weeks. The abbots were away from their monastery for two months or more. The travel activities of corporate monastic communities (e.g. travel during visitations) contributed to socio-cultural and international communication and thus also to integration.

The Cistercians were educated, and their sense of law and justice was highly valued. The Cistercian legal system was very elaborate. The Cistercians were seen as excellent lawyers, and the monarchs therefore liked to use their skills. For history, there are several significant events in making peace between kings, even between English and French kings, which was not easy.

## Literatúra

BOJEŠ-BIAŁASIK, Anna, KWIATKOWSKA-KOPKA, Beata (2010). *Cystersi, średniowieczni mistrzowie inżynierii wodnej*. In: Wiadomości konserwatorskie. Pismo Stowarzyszenia konserwatorów zabytków : Conservation News – Journal of the Association of monument conservators, Nr 27, 2010, s. 79 – 94.

DAČIKOVÁ, Anna, HARNIČÁR, Adrián, SOJÁK, Marián (2023). *Spišská Teplica a cisterciáni. Spiska Cieplica a cystersi*. Spišská Teplica: Obec Spišská Teplica, 2023, 232 s. ISBN 978-80-570-5133-6.

HOMZA, Martin, SROKA, Andrzej Stanisław (2009). *Historia Scepusii. Vol. I. Dejiny Spiša I*. Bratislava - Kraków : Slovensko-poľská komisia humanitných vied Ministerstva školstva SR a Ministerstva vedy a vyššieho školstva Poľskej republiky - Katedra slovenských dejín UK Filozofickej fakulty Bratislava - Instytut Historii Uniwersytetu Jagiellońskiego Kraków, 2009, 662 s. ISBN 978-80-968948-2-6.

CHARVÁTOVÁ, Kateřina (1998). *Dějiny cisterckého řádu v Čechách 1142 – 1420*. Praha: Univerzita Karlova, Nakladatelství Karolinum, 1998, 367 s. ISBN 80-7184-617-1.

CHARVÁTOVÁ, Kateřina (2020). *Mniši, dvořané, literáti – Studie k cisterciáckému řádu a ke dvoru krále Václava II*. Praha: UK, Pedagogická fakulta, Nakladatelství Karolinum, 2020, 226 s. ISBN 978-80-246-4820-0.

FINLEY, Theresa (2021). Free riding in the monastery: Club goods, the cistercian order and agricultural investment in Ancien Regime France. *Journal of Economic Behavior&Organization*. Vol 184, April 2021, p. 318-336.  
<https://doi.org/10.1016/j.jebo.2021.01.031>

Knižnica v Dijon. Zdroj: <http://patrimoine.bm-dijon.fr/citeaux/citeaux.html>

- KOPTÁK, Tomáš (2012). *Cisterciti na Slovensku*. Dizertačná práca. Trnava: Filozofická fakulta Trnavskej univerzity v Trnave, Katedra dejín a teórie umenia, 275 s., 2012. Lawrence, 2002
- VENCKO, Ján (1927). *Dejiny Štiavnického opátstva na Spiši*. Ružomberok: Leva kníhtlač a Nakladateľský spolok účastinnej spoločnosti, 1927, 358 s. ISBN 80-969235-7-9.
- WATT, Susan, HAYES, Eleanor (2020). *Monastic Medicine: Medieval Herbalism and Science*. 29.3. 2020. Zdroj: <https://brewminate.com>
- WINKLER, B. G. (1981). *Die Ausbreitung des Zisterzienserordens im 12. und 13. Jahrhundert*. In: *Die Zisterzienser. Ordensleben zwischen Ideal und Wirklichkeit*. Köln: Rheinland – Verlag, 1981, s. 87.
- WOODS, E. Thomas (2010). *Ako katolícka cirkev budovala západnú civilizáciu*. Bratislava: Vydavateľstvo Redemptoristi – Slovo medzi nami, 2010, 239 s. ISBN 978-80-89342-15-0.
- WYRWA, Marek Andrzej (1999). *Powstanie zakonu cystersów i jego rozwój na ziemiach polskich w średniowieczu*. In: *Monasticon Cisterciense Poloniae, Tom I, Dzieje i kultura męskich klasztorów cysterskich na ziemiach polskich dawnej Rzeczypospolitej od średniowiecza do czasów współczesnych*. Red.: Andrzej Marek Wyrwa – Jerzy Strzelczyk – Krzysztof Kaczmarek. Poznań: Wydawnictwo Poznańskie, 1999, s. 27 – 54.
- ZACPAL, Josef. (2006). *Přehled některých výzkumů v areálu kláštera Porta coeli v Předklášteří od 80. let 20. století do současnosti*. In: *Cisterciáci na Moravě. Sborník k 800. výročí příchodu cisterciáků na Moravu a počátek Velehradu*. Ed.: Miloslav Pojzl. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, s. 166.

**Ing. Anna Diačiková, PhD.**

Katolícka univerzita v Ružomberku  
Pedagogická fakulta  
Katedra manažmentu  
anna.diacikova@ku.sk



## Recenzia na knihu: Tvoja ekonómia

### Book Review: Your Economics

**Jana Piteková: Tvoja ekonómia. Kraków: Wydawnictwo i Drukarnia Towarzystwo Słowaków w Polsce. 2023, 106 s. ISBN 978-83-8111-315-1.**

Motto Jany Pitekovej z knihy: *"Ekonómiu nemusí študovať nikto, ale žiť ju musí každý."*



V knihe holistickým a novým pohľadom, po relatívne dlhoročnom študovaní a skúmaní vednej disciplíny ekonómie a relatívne dlhoročných praktických skúsenostiach v podnikaní v cestov-nom ruchu a školstve, sa autorka knihy pozrela na svet ekonómie netradičnou prizmou. Chýbal jej v ňom systémový poriadok a zasadenie do každodenného života človeka. A tak vytvorila originálny poriadok ABC v ekonómii založený na troch neoddeliteľných princípoch (triple bottom line): A – Trhový kolobeh, B - Finančný trh, C - Vláda.

**A - Trhový kolobeh** je základom ekonómie ako vedy, ako aj základom našich každodenných rozhodnutí v praktickom živote. Historicky prvými subjektami trhu boli domácnosti, po tisícročiach vznikali prvé podniky, zväčša rodinné a remeselné, vplyvom deľby práce vzniká trh tovarov,

služieb a rozvoju obchodu výrazne napomohli peniaze ako všeobecne prijímaný výmenný prostriedok. Každý jeden človek bol, je a bude súčasťou domácnosti. Ak sa na trhový kolobeh pozeráme z pohľadu jednej domácnosti, resp. jedného podniku, tak hovoríme o mikroekonómii, ak sa na fungovanie trhového kolobehu pozeráme z pohľadu štátu, jedná sa o makroekonómiu. Stále je to však ten istý kolobeh. Základným predpokladom jeho efektívneho fungovania je sloboda a konkurencia. Takže autorka vyvodzuje, že ekonómia ako vedná disciplína vzniká uzatvorením trhového kolobehu, predpokladom je sloboda človeka a konkurencia.

**B - Finančný trh** je krvným obehom ekonomiky. Fungovanie trhového mechanizmu je bez peňazí nemysliteľné. Porozumenie „krvného obehu“ však vyžaduje znalosť „jednotlivých orgánov, ich funkcií a vzájomnej koexistencie, presne tak sa skúma a študuje anatómia. Aj z historického hľadiska je vznik peňazí, ako je formovanie finančného trhu za vznikom domácností a formovaní trhu tovarov/ služieb. Tak ako človek nemôže žiť bez toho, aby srdce pumpovalo krv, tak ani trhový mechanizmus

nemôže bez peňažného obehu koordinovať a zosúladiť dopyt a ponuku na trhu tovarov a služieb, ako aj na trhu práce. Veľmi dôležitú úlohu v tomto systéme zohráva centrálna (emisná) banka a komerčné banky. Ale aj z historického hľadiska, ako vysvetľuje, je tam namiesto to „B“. Domácnosti a dokonca aj trh tovarov a služieb existovali dávno predtým, než vznikli peniaze.

**C – Vláda** V histórii ľudstva boli vždy vládcovia. Najviac denných správ je z politiky. Inými slovami, čo robí vláda, ako zasahuje, ako rieši problémy, s čím sú ľudia a podniky nespokojní, resp. spokojní, čo na to kompetentní úradníci a stále dookola. Základným ekonomickým nástrojom vlády je štátny rozpočet. Približne 90% jeho príjmov tvoria dane. Tie dane, ktoré platí každý z nás už kúpou aj napríklad jedného rožka. Čím je pôsobenie trhového kolobehu efektívnejšie, tým zvyčajne viac môžu vlády prerozdeľovať.

Za originálneho sprievodcu knihy vytvorila človeka, dobrého obyčajného človeka s menom **Goodman**, pretože ako domácnosti a podniky tvoria ľudia a ich vzájomné vzťahy, tak aj ekonomický systém závisí od konkrétnych rozhodnutí konkrétnych ľudí, teda od človeka. Preto každý človek, ktorý na tejto zemi žil a bude žiť, je ekonóm a tak ekonómia je najstaršie umenie, ale najmladšia veda. Ekonómiu žijeme svojimi rozhodnutiami. Držme si palce v tejto zdanlivo najjednoduchšej, ale zodpovednej úlohe - byť dobrým človekom.

Je možné študovať ekonómiu už na základných školách s láskou, radosťou, porozumením. Potrebné je hneď na začiatku mať v nej „poriadok“ – systém A-B-C a rozumieť vzťahom a súvislostiam. Presne tak ako sa učíme čítať – najskôr jednotlivé písmenká, potom slabiky, slová, vety..... a naše možnosti poznania zrazu získajú úplne iný rozmer.

Autorka knihy Jana Piteková svojim čitateľom zrozumiteľným jazykom vysvetľuje spolupútnictvo týchto troch neoddeliteľných fenoménov ekonómie na fungovaní domácností s viacerými členmi, ale aj s jedným členom. Ani humor nie je jej cudzí, používa zaujímavé prirovnania, metafory a miestami až príliš osobné príbehy. Príbehy obyčajnej a zároveň neobyčajnej rodiny. A preto by mohla mať ambíciu stať sa našou každodennou súčasťou, akou je, aj bez nášho priameho uvedomovania si, ekonómia. Ku knihe sa treba občas vracieť a uvedomovať si vlastné konanie v porovnaní napr. aj s goodmanom.

Ing. Anna Diačiková, PhD.  
šéfredaktor časopisu Reflexie

## Recenzia na knihu: Viacúrovňový prístup k manažmentu kreatívneho potenciálu v podniku a v regióne

### Book Review: Multi-dimensional level approach to the creative potencial management in company and region

**Mária Vrábliková: Viacúrovňový prístup k manažmentu kreatívneho potenciálu v podniku a v regióne. Ružomberok: VERBUM-vydavateľstvo Katolíckej univerzity v Ružomberku. 2024, 137 s. ISBN 978-80-561-1100-0.**



V apríli 2024 vyšla prvá vedecká kniha mladej vedkyne a pedagogičky Márie Vráblikovej s titulom Viacúrovňový prístup k manažmentu kreatívneho potenciálu v podniku a v regióne, vo vydavateľstve Katolíckej univerzity, kde autorka vyučuje a venuje sa vedeckej práci. V knihe sa venuje zaujímavej a vysoko aktuálnej téme 21. storočia, akým je kreatívny potenciál jednotlivca v prenesení na podnik, mesto a región a dáva ich do súvislosti s kvalitou života. Autorka, keďže žije v Prešovskom regióne našla aj vnútornú motiváciu pre aplikáciu a výskum kreativity a kvality života v tomto regióne a hľadala spôsoby, ako kreatívny potenciál regiónu efektívne riadiť, eliminovať únik mozgov a zlepšiť možnosti seberealizácie kreatívneho obyvateľstva.

Publikácia je monotematicky zostavená vedecká práca venovaná problematike regionálnej vedy a kreativite z pohľadu rôznych úrovní. Publikácia prináša nové, pôvodné a originálne poznatky o problematike kreatívnej ekonomiky, ktorá v súčasnosti predstavuje relatívne nový a málo preskúmaný koncept. Autorka systematizuje sekundárne a primárne informácie a vo výskume preferuje interdisciplinárny prístup, čím vytvorila holistický pohľad na koncept merania a riadenia kreatívneho potenciálu.

Význam rozvoja kreativity v súčasnej dobe rastie. Ide o vlastnosť, ktorá je typická pre človeka, ktorej výsledkom je priamy dopad na jeho kvalitu života. Môže byť vstupom aj výstupom výrobných procesov a procesov poskytovania služieb. Kreativita je jedným z hlavných faktorov rozvoja regiónov a preto výskum kreatívnej ekonomiky má v dnešnej dobe opodstatnenie. Autorka svoje dielo postavila na teoretických

východiskách, ktoré pozostávajú z charakteristiky regiónu a nových trendov regionálneho rozvoja, z charakteristiky kreativity a jej rozvoja na individuálnej úrovni (psychická vlastnosť človeka), na podnikovej úrovni (inovácie, start-upy, nové formy ich financovania) a na regionálnej úrovni (kreatívna ekonomika, modely kreatívneho priemyslu, kreatívne mesto, kreatívny klaster, kreatívne indexy a ich modifikácie, manažment kreatívneho potenciálu) a doplnené sú o aktuálne štúdie.

Prínosom monografie je proces tvorby ukazovateľov tvoriacich Slovak Creativity Index (SCI), ktorý je na vysokej odbornej úrovni a jednotlivé subindikátory tvoriace SCI majú svoju logiku. Subindikátory tvorí šesť ukazovateľov: Otvorenosť a diverzita, Ľudský kapitál, Kultúrne prostredie, Technológie, Inštitucionálne prostredie a Kreatívne výstupy.

Nemenej cenným je vlastný výskum, ktorý autorka využila na overovanie hypotéz, analyzovanie postavenia Prešovského samosprávneho kraja (PSK) v oblasti kreatívneho potenciálu pomocou Slovak Creativity Indexu (SCI) a pomocou rozdielových hypotéz identifikovala štatisticky významné rozdiely medzi PSK a krajom s najvyššou hodnotou SCI, ktorým je Bratislavský samosprávny kraj. Na základe SCI autorka modifikovala aj Prešov Creativity Index (PCI) pre PSK (úroveň NUTS 3), ktorý obsahoval tie isté subindikátory ako SCI, avšak s inými váhami kvôli iným preferenciám respondenov (podnikateľov) z PSK.

Autorka takisto predstavila návrh integrovaného manažmentu kreatívneho potenciálu PSK vo forme kreatívneho klastra, a to z regionálneho a podnikového pohľadu, tiež odporúčania pre vybrané kreatívne odvetvia na zvýšenie udržateľnosti a konkurencieschopnosti v súčasnom období.

Publikácia je monotematicky orientovaná a má význam najmä vo vedecko-výskumnej oblasti, ale aj v pedagogickej činnosti a je možné jej využitie v rámci skvalitňovania edukačného procesu pre prepojenie vedomostí a zručností s praxou. Prínosom publikácie je predstavenie uceleného a kompletného materiálu pokrývajúceho problematiku kreatívneho potenciálu.

Keďže je kniha písaná formou vedeckej práce a autorka precízne a logicky postupne predstavuje teoretické pohľady na problematiku, formuluje vlastné výskumné ciele, metodický aparát na ich dosiahnutie, identifikuje, zbiera a vyhodnocuje dáta a následne tvorí vlastné modely a koncepty, môže slúžiť všeobecne aj ako metodika tvorby vedeckej výskumnej práce. Mimoriadne je prínosným, ako vodítko pre logické postupovanie výskumu na akúkoľvek tému, uvedený plastický obrázok sumarizujúci prehľad cieľov, výskumných otázok a hypotéz.

Ing. Anna Diačiková, PhD.  
šéfredaktor časopisu Reflexie



Formujeme myseľ a srdce

ISSN 2730-020X



9 772730 020009