

Vedecký článok/ *Scientific article*  
Recenzované/ *Review*: 20. 01. 2025  
Akceptované/ *Accepted*: 19. 02. 2025  
<https://doi.org/10.24040/eas.2025.26.1.20-42>



## **Kvalifikácia manažmentu a zodpovedné hospodárenie v samospráve**

### **Management qualification and responsible management in local government**

**Martin Hronec<sup>a\*</sup>, Janka Beresecká<sup>b</sup>, Jana Hroncová Vicianová<sup>c</sup>**

<sup>a</sup> Ekonomická fakulta, Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4849-8712>

<sup>b</sup> Inštitút manažmentu UCM v Trnave. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1161-0384>

<sup>c</sup> Ekonomická fakulta, Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8595-0352>

*Abstract: Based on secondary research in the local government environment and an analysis of theoretical approaches to social responsibility in the public sector, the scientific objective of the study is to identify the skills needed for local government management as a component of the economic and social pillar of social responsibility. The objective was to determine the actual effect of training on some selected measures of local government economic performance, which is a component of the economic pillar of social responsibility. The scientific study focuses on the theoretical and practical training of statutory and local government council members and how it affects some economic measures of local government performance, including economic performance, the size of the municipality's net assets per capita, long-term and short-term liabilities, capital expenditures, fixed assets, liquidity, current account balance, and investment intensity. As part of the social pillar of social responsibility, the study also examined how education affects the economic pillar of social responsibility, which is responsible and effective governance.*

**Key words:** *Efficiency. Management. Qualification. Education. Public sector. Management.*

**JEL Classification:** H52. M14. M3.

## **Úvod**

S cieľom zabezpečiť trvalo udržateľný rozvoj v oblasti hospodárstva, spoločnosti a životného prostredia čoraz viac organizácií v súčasnosti uplatňuje koncepciu sociálnej zodpovednosti podnikov. Z hľadiska otvorenej a efektívnej správy organizácií verejného sektora je spoločenská zodpovednosť podnikov pomerne novou myšlienkou. S cieľom dosiahnuť trvalo udržateľný rozvoj

---

\* Korešpondujúci autor: doc. Ing. Martin Hronec, PhD.

Ekonomická fakulta, Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica

e-mail: [martin.hronec@umb.sk](mailto:martin.hronec@umb.sk)

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0).

rastie tendencia mnohých organizácií súkromného sektora aktívne implementovať koncepcie spoločenskej zodpovednosti (Porter, Kramer, 2006). Organizácie verejného sektora spravidla neuplatňujú princípy spoločenskej zodpovednosti systematicky a strategicky, avšak ich činnosť často spĺňa kritériá spoločensky zodpovedného správania. Tento jav vyplýva z legislatívneho rámca Slovenskej republiky, ktorý stanovuje, že organizácie verejného sektora hospodária s prostriedkami verejných rozpočtov, podliehajú mechanizmom verejnej kontroly a ich rozhodovacie procesy sú realizované na základe demokratických princípov prostredníctvom verejnej voľby (napr. MVS SR, 2022, MIRRI SR, 2021). V dôsledku toho majú organizácie verejného sektora povinnosť zaobchádzať so všetkými zainteresovanými stranami s ekonomickou, sociálnou a environmentálnou zodpovednosťou (Gond, Kang, Moon, 2011). V súčasnosti čoraz viac organizácií uplatňuje koncepciu spoločensky zodpovedného správania a táto téma je v posledných rokoch predmetom čoraz častejších diskusií. Vedeckým cieľom štúdie je na základe analýzy teoretických prístupov a sekundárneho výskumu identifikovať kvalifikačné predpoklady manažmentu miestnej samosprávy, ako prvku ekonomického a sociálneho piliera spoločensky zodpovedného konania, ako aj reálny vplyv vzdelania na vybrané ukazovatele ekonomickej výkonnosti samosprávy - prvok ekonomického piliera spoločenskej zodpovednosti. Výstupom vedeckej štúdie je zosumarizovať vzájomné vplyvy oboch pilierov, kde kvalifikačné predpoklady a požadované kompetencie by prispeli resp. vplývali na efektívnosť a dobré zodpovedné hospodárenie samosprávy. Súčasťou sú štandardy a štruktúra vedomostí a zručností, ktorými by mal manažment disponovať a ktoré pozitívne pôsobia na efektívne a spoločensky zodpovedné hospodárenie samosprávy. Predmetom skúmania vedeckej štúdie je vzdelanie (teoretická ako aj praktická zložka) štatutára, ako aj poslancov zastupiteľstiev samosprávy a ich vplyv na vybrané ekonomické ukazovatele hospodárenia samospráv ako sú dlhodobé a krátkodobé záväzky, kapitálových výdavkov, neobežný majetok, likvidita, bilanciu bežného účtu, intenzitu investovania, veľkosť čistého majetku obce na obyvateľa, výsledky hospodárenia ale aj celkového finančného zdravia samosprávy. Predmetom bolo zároveň skúmanie vplyvu vzdelania, ako prvku sociálneho piliera spoločenskej zodpovednosti na ďalší, ekonomický pilier spoločenskej zodpovednosti - efektívne a zodpovedné hospodárenie. Hospodárenie miest a obcí je založené na hospodárení s verejnými zdrojmi a majetkom miest a obcí. Dôležité je, aby predstavitelia miest a obcí sprístupnili informácie o tom, ktorým smerom sa obec. Uberá. Zároveň by mali verejne predkladať odpočet o hospodárení t.j., pravidelne informovať verejnosť o výsledkoch hospodárenia a čerpania schváleného rozpočtu obce. Vedenie miestnej samosprávy by podľa očakávaní verejnosti malo zabezpečiť priehľadné a zrozumiteľné informácie o efektívnosti hospodárenia mesta, alebo obce a mali by pritom konať podľa etických zásad verejného života v zmysle spoločenskej zodpovednosti. Prostriedkom implementácie princípov spoločenskej zodpovednosti

je kvalifikácia a kvalifikačné predpoklady. V prípade manažmentu miestnej samosprávy by mali byť úzko prepojené nielen na ekonomické ukazovatele, ale aj na dimenziu a zásady etiky verejnej správy. Integrácia etiky do činnosti verejnej správy je preto téma, ktorá si zaslúži odbornú diskusiu vzhľadom na jej dôležitosť a aktuálnosť v súčasnosti a v nasledujúcom období.

## **1 Teoretické východiská problematiky**

V poslednom desaťročí sa pri analýze ekonomických, fiškálnych a monetárnych kríz čoraz častejšie identifikujú morálne a etické problémy v podnikateľskom aj verejnom sektore. Fondy Európskej únie a štátne dotácie, určené na podporu sociálno-ekonomického rozvoja, sa v rôznych oblastiach stávajú predmetom korupčného správania (Fazekas, Tóth, 2016). Rovnováha medzi produkčnou schopnosťou a produkciou si vyžaduje morálne a etické hodnoty, ktoré sú súčasťou spoločenskej zodpovednosti. Odborný pohľad na prepojenie korupcie a významu morálnych a etických hodnôt v kontexte spoločenskej zodpovednosti ponúkajú napr. Rose-Ackerman (1999), Mungiu-Pippidi (2015, 2020). Organizácie v praxi sa často sústreďujú na individuálny zisk alebo egoizmus, čo vedie k neuspokojivej vymožitelnosti práv a komplikovaným byrokratickým postupom (Mungiu-Pippidi, 2015). Spoločensky zodpovedné správanie prináša organizáciám nepeňažné výhody, ako napríklad posilnenie ľudského kapitálu, hodnoty značky, dobrého mena, partnerstiev a dôvery (Chong, Tan, 2010). Ekonomické prínosy sú silným motivačným faktorom, a preto sa štúdiá zameriava na ekonomický aspekt spoločenskej zodpovednosti a skúma dôsledky plnenia nových očakávaní, ktoré zvyšujú náklady. Napriek náročnosti presného určenia vplyvu sociálnej zodpovednosti na finančnú výkonnosť sa časom predpokladá jej pozitívny účinok (Bateman, T., 2008, s. 9).

Z pohľadu verejnosti je dôležitým prínosom lepší prístup štátu k zahraničnému kapitálu. Indexy ako Dow Jones Sustainability Index a FTSE4Good Index naznačujú, že sociálne uvedomelé organizácie a krajiny profitujú zo zvýšeného záujmu investorov. Investície do spoločensky zodpovedných fondov sú pre investorov menej rizikové (Hlaváček, 2007, s. 8 – 9). To vedie k záujmu investorov a bánk o štáty a organizácie, ktoré rešpektujú spoločenskú zodpovednosť, čo sa prejavuje nižšími úrokmi z úverov. Ďalšie prínosy implementácie tejto koncepcie zahŕňajú väčšiu prítlačivosť pre investorov, transparentnosť, dôveryhodnosť a dlhodobú udržateľnosť (Kašparová, 2007; Majdúchová, 2008; Bussard a kol., 2005; Trnková, 2004, s. 8). Zvýšená lojalita zamestnancov, ktorá súvisí so schopnosťou prilákať a udržať si talenty, je kľúčovým katalyzátorom ekonomických výhod (Kašparová, 2006; Hlaváček, 2007; Buchholtz, Carrol 2012, Greening, Tourban, 2000).

Prínosy interakcie s klientmi môžu zahŕňať zvýšené zisky, vernosť zákazníkov, dôveru, pozitívny postoj k značke a zamedzenie negatívnej publicity (Maignan, Ferrel, 2001, Sen a kol.

2006; Lee, 2010). V dodávateľskom reťazci sa kladie dôraz na zodpovedné konanie a preberanie zodpovednosti za environmentálne a pracovné postupy dodávateľov (Andersen, Skjoett-Larsen, 2009, s. 77; Carter, Rogers, 2008). Ekonomický prínos v interakcii s dodávateľmi sa prejavuje zlepšením dobrého mena. Získanie konkurenčnej výhody je jedným z najčastejšie citovaných ekonomických prínosov (Kašparová, 2006, Majdúchová, 2008, Bussard a kol., 2005, Trnková 2004, Hlaváček, 2007; Arshad a kol., 2012; Porter a Kramer, 2006, 2007). Ďalšími prínosmi sú zlepšenie dobrého mena v komunite (Bussard a kol., 2005), budovanie dôvery (Hlaváček, 2007) a zmiernenie zákonných opatrení (Hlaváček, 2007, Zelený, 2011). Výskumy potvrdzujú (Hopkins, Cowe 2003, Hlaváček, 2007, Majdúchová, 2007), ale aj nepotvrdzujú (Alexander, Buchholz, 1978, Guerard, 1997, McWilliams, Siegel, 2000) kauzalitu medzi finančnými výsledkami a spoločensky zodpovednými aktivitami. Zvýšenie ziskovosti sa odôvodňuje znížením implicitných nákladov (Hlaváček, 2007). Väčšina štúdií je realizovaná zástancami riešenej témy (Margolis, Walsh, 2003, Orlitzky, Schmidt, Rynes, 2003), čo môže ovplyvniť formuláciu otázok a interpretáciu výsledkov. Predpokladá sa reverzibilný príčinný vzťah, kde silné ekonomické postavenie môže byť predpokladom pre uplatňovanie sociálnej zodpovednosti.

Mestá a obce na Slovensku od roku 1990 preukázali svoju životaschopnosť a sú základným pilierom demokracie. Samospráva čelí rôznym vonkajším a vnútorným vplyvom (napr. primátor/starosta, zastupiteľstvo, zamestnanci). Miestna samospráva integruje systémy riadenia verejnej správy, podnikateľských subjektov a civilných organizácií a jej rozhodnutia priamo ovplyvňujú obyvateľov. Disponuje prierezovými kompetenciami, pričom oblasť hospodárenia a ekonomickej podpory patrí k menej špecifikovaným (OECD, Sigma, Parrado, 2005). Napriek tomu je dôležitou úlohou miestnej samosprávy podpora hospodárskeho rastu a zamestnanosti, čo predstavuje prvky spoločenskej zodpovednosti. Mnohé samosprávy realizujú iniciatívy na posilnenie rozvoja vidieka a zlepšenie svojich pozícií v širšom kontexte. Na Slovensku má väčšina miest a obcí do 2000 obyvateľov, čo si vyžaduje nové prístupy v riadení zdrojov a poskytovaní služieb, s orientáciou na medzikomunálnu spoluprácu. Kľúčovú úlohu zohráva ľudský faktor – volení a menovaní predstavitelia, zamestnanci a obyvatelia, ktorých zručnosti a vedomosti ovplyvňujú efektívne využívanie zdrojov a informácií. Vedúci pracovníci nesú zodpovednosť za flexibilné reagovanie na meniace sa podmienky a prijímanie správnych rozhodnutí s ohľadom na krátkodobý, strednodobý a dlhodobý dopad na obyvateľov. Rozvoj kvality ľudských zdrojov a sociálneho kapitálu je nevyhnutný pre informovanosť, dôveryhodnosť a zapojenie obyvateľov. V súlade s princípmi trvalej udržateľnosti je potrebné budovať kapacity a zavádzať optimálne spôsoby riadenia a rozvoja sídiel (Postuła, Rosiak, 2023, Berman a kol., 2015).

## **2 Materiál a metódy skúmania**

V metodike štúdie bol použitý kvantitatívny výskumný prístup na analýzu vzťahu medzi vzdelaním manažmentu miestnej samosprávy a vybranými ekonomickými ukazovateľmi. Tento prístup bol zvolený pre jeho schopnosť poskytnúť objektívne a merateľné výsledky, ktoré môžu byť následne generalizované na širšie spektrum subjektov. Výskum bol realizovaný na vzorke 251 samospráv v Slovenskej republike, pričom údaje boli získané z verejných databáz a oficiálnych štatistík, čo zabezpečilo vysokú úroveň presnosti a spoľahlivosti.

Vzorka samospráv bola vybraná na základe reprezentatívnosti, pričom sa zohľadnili rôzne veľkostné skupiny obcí a mestských častí. Testy sa zameriavali na rôzne aspekty, ako sú veľkostné skupiny obcí od malých, s počtom obyvateľov do 250, až po väčšie mestá s počtom obyvateľov nad 50 000, a taktiež podľa regionálneho rozdelenia v Slovenskej republike. Týmto spôsobom bolo možné identifikovať, či sú v vzorke zastúpené jednotlivé skupiny obcí adekvátne a či ich štruktúra zodpovedá skutočnému rozloženiu v populácii.

Jedným z využitých testov bol chi-kvadrát test, ktorý je bežne používaný na porovnávanie pozorovaných a očakávaných frekvencií v rôznych kategóriách. Pomocou tohto testu sa analyzovalo, či sa rozdelenie veľkostných skupín samospráv vo vzorke významne líši od rozdelenia v populácii. Ak výsledok chi-kvadrát testu naznačuje, že rozdiely sú štatisticky významné (t.j. p-hodnota je nižšia než príslušná hladina významnosti, typicky 0,05), môže to znamenať, že vzorka nie je dostatočne reprezentatívna a môže zavádzať pri interpretácii výsledkov analýzy.

Testy reprezentatívnosti zabezpečujú, že výskumné zistenia nie sú ovplyvnené skreslením, ktoré by mohlo vzniknúť v dôsledku nevhodne zvolenej vzorky. Napríklad, ak by väčšina vzorky pochádzala z malých obcí, mohlo by to ovplyvniť celkový obraz o vzťahu medzi vzdelaním a hospodárskymi výsledkami, ak by väčšie samosprávy fungovali úplne iným spôsobom.

Výsledky testov reprezentatívnosti boli rozhodujúcim faktorom pri posudzovaní platnosti empirických dôkazov a ich aplikovateľnosti na široký okruh samospráv. Pri posúdení reprezentatívnosti bolo dosiahnuté vysoké hodnotenie (Asymp. Sig. = 0,999), čo naznačuje ideálne rozdelenie v rámci vyšetrovanej vzorky. Týmto spôsobom sa preukázalo, že analýza môže byť považovaná za vhodnú na formulovanie odporúčaní a politík, ktoré by mohli zlepšiť ekonomické hospodárenie samospráv na Slovensku.

Test reprezentatívnosti preukázal ideálne rozdelenie (Asymp. Sig. = 0,999), čo umožnilo zovšeobecniť výsledky na celé spektrum samospráv v Slovenskej republike. Tento aspekt je kľúčový, pretože zabezpečuje, že zistenia sú relevantné pre rôzne typy samospráv, od malých obcí po väčšie mestá. Dáta o vzdelaní štatutárov a poslancov samospráv, ako aj ekonomické ukazovatele, ako sú dlhodobé a krátkodobé záväzky, kapitálové výdavky, likvidita a výsledky

hospodárenia, boli zhromaždené z oficiálnych zdrojov, ako sú ročné správy a finančné výkazy samospráv. Tieto ukazovatele boli vybrané na základe ich relevancie pre hodnotenie ekonomickej výkonnosti a celkového finančného zdravia samospráv. Dôraz bol kladený na to, aby sa zabezpečila komplexnosť a variabilita údajov, čo umožnilo hlbšiu analýzu vzťahov medzi vzdelaním a ekonomickými ukazovateľmi.

Na analýzu dát bol použitý štatistický softvér SPSS, ktorý je široko akceptovaný v oblasti štatistickej analýzy. V rámci analýzy boli aplikované štatistické metódy vrátane Pearsonovej korelácie a regresnej analýzy a Chi-kvadrát testu na identifikáciu vzťahov medzi vzdelaním a vybranými ukazovateľmi. Pearsonova korelácia bola použitá na posúdenie síl a smeru vzťahov medzi počtom poslancov s vysokoškolským a stredoškolským vzdelaním a vybranými ekonomickými faktormi. Regresná analýza bola v štúdiu využitá na detailnejšie preskúmanie vzťahov medzi nezávislými premennými, konkrétne úrovňou vzdelania, a závislými premennými, ktoré reprezentujú ekonomické ukazovatele samospráv. Táto metóda umožnila nielen stanoviť vzťah medzi premennými, ale aj vyhodnotiť, aký významný prínos má vzdelanie k variabilite ekonomických výsledkov, čím bol poskytnutý hlbší pohľad na dynamiku týchto vzťahov. Metodika umožnila identifikáciu faktorov, ktoré signifikantne ovplyvňujú hospodárenie samospráv. Pomocou tejto metódy bolo možné rozlíšiť medzi rôznymi úrovňami vzdelania (napr. stredoškolské vs. vysokoškolské) a určiť, ktoré z nich sú najviac spojené s pozitívnymi ekonomickými výsledkami. Zistené hodnoty koeficientov v regresných vzorcoch indikujú, aký vplyv má každá konkrétna úroveň vzdelania na jednotlivé ukazovatele. Napríklad regresná analýza ukázala pozitívny koeficient pre vzdelanie na úrovni vysokoškolského stupňa. Naznačuje to, že vyššia úroveň vzdelania súvisí s vyššími kapitálovými výdavkami, čo by mohlo naznačovať proaktívnejší prístup k rozvoju a investíciám. Na zabezpečenie presnosti analýz boli vykonané testy reprezentatívnosti pre rôzne skupiny samospráv podľa veľkostného rozdelenia a regiónov.

Tieto metódy umožnili presne kvantifikovať vzťahy a poskytnúť empirické dôkazy o vplyve vzdelania na hospodárenie samospráv. Výsledky analýzy boli interpretované v kontexte teoretických prístupov k spoločensky zodpovednému konaniu a ich implikácií pre prax v oblasti riadenia miestnej samosprávy. Dôraz sa kládol na identifikáciu praktických odporúčaní pre zlepšenie vzdelanostnej úrovne manažmentu a jeho vplyv na ekonomickú výkonnosť samospráv. Tieto odporúčania môžu slúžiť ako základ pre budúce politiky a stratégie, ktoré by mohli prispieť k efektívnejšiemu a zodpovednejšiemu hospodáreniu v rámci miestnych samospráv. Celkový cieľ tejto štúdie je prispieť k lepšiemu pochopeniu vzťahu medzi vzdelaním a ekonomickými výsledkami, čo môže mať potenciálne pozitívne dopady na rozvoj a stabilitu samospráv.

### 3 Výsledky a diskusia

V oblasti verejnej správy sa postupne zvyšuje význam sociálnej zodpovednosti a etického riadenia, ktoré s ňou súvisia. V dôsledku toho, ako sa plnia právne a prevádzkové požiadavky, sa etickým dôsledkom v správe vecí verejných venuje pozornosť, ktorú si zaslúžia. Zabezpečenie prosperujúcej budúcnosti pre generácie, ktoré ešte len prídu, si vyžaduje odhodlanie učiť sa a dosahovať kvalitu, ktoré sa doplní rozvážnym prístupom k chybným krokom v minulosti. Dosiahnutie vyššej efektívnosti v organizáciách verejnej správy vrátane miestnej samosprávy si vyžaduje strategický výber zamestnancov a systematické vstevovanie etických hodnôt prostredníctvom metodík neustáleho zlepšovania. Je však nevyhnutné pravidelne ju hodnotiť a následne zlepšovať v súlade so sociálnymi a ekonomickými ukazovateľmi vrátane environmentálnych ukazovateľov, aby sa zachovala jej udržateľnosť. Morálne a etické správanie je hlavným atribútom každej úspešnej spoločnosti, jej udržateľnosti a konkurencieschopnosti. Platí to aj pre menšie zložky spoločnosti, ako sú mestá a obce. Preto je potrebné začať od miestnych samospráv resp. miestnych vlád a následne zavádzať zmeny aj v celej spoločnosti cez štruktúry verejnej správy. Keďže spoločenská zodpovednosť začína a končí pri kvalite ľudských zdrojov, náš výskum sme zamerali práve na skúmanie dvoch základných aspektov - vzdelanie a jeho vplyv na hospodárenie samosprávy. Predpokladáme, že s narastajúcim stupňom vzdelania a praktických skúseností (kvalifikácia), bude narastať aj miera spoločenskej zodpovednosti v samospráve. Tá sa môže prejavovať práve v zodpovednom hospodárení a dosahovaní dobrých parametrov jednotlivých ekonomických ukazovateľov. Výskum uvedených vzťahov bol realizovaný na vzorke 251 samospráv v SR. Údaje boli analyzované sumárne za vzorku, ako aj selektívne podľa veľkosti samospráv a podľa regionálneho rozdelenia. Tabuľka 1 prezentuje test reprezentatívnosti pre potreby regresného modelu vzťahu vzdelania štatutára a vybraných súborných ukazovateľov ekonomického piliera spoločenskej zodpovednosti. Test reprezentatívnosti dokázal prakticky ideálne rozdelenie (0,999) a teda môžeme zistené výsledky zovšeobecniť na celé Slovensko.

Tabuľka 1 Test reprezentatívnosti podľa veľkostných skupín miest a obcí

	Skúmané	Očakávaný počet	Rozdiel
1 do 250	47	44,9	2,1
2 od 251 do 499	54	54,7	-0,7
3 od 500 do 999	66	66,0	0,0
4 od 1000 do 1 999	47	48,9	-1,9
5 od 2000 do 2 999	14	14,8	-0,8
6 od 3000 do 9 999	14	13,8	0,2
7 od 10 000 do 99 999	9	7,8	1,2
Total	251		

Zdroj: SPSS, vlastné spracovanie

Tabuľka 2 Štatistický test reprezentatívnosti podľa veľkostných skupín miest a obcí

	veľkostná skupina
Chi-Square	,420 <sup>a</sup>
df	6
Asymp. Sig.	0,999

Zdroj: SPSS, vlastné spracovanie

Ďalší test reprezentatívnosti bol realizovaný na podmienky rozdelenia výskumnej vzorky podľa ich umiestnenia v jednotlivých krajoch Slovenska. Aj v tomto prípade bolo rozdelenie vzorky takmer ideálne (0,999). Celkový počet zapojených samospráv bol 251.

Tabuľka 3 Test reprezentatívnosti podľa krajov

	Skúmané	Očakávaný počet	Rozdiel
1 Bratislavský	9	7,5	1,5
2 Trnavský	22	21,6	0,4
3 Trenčiansky	25	23,6	1,4
4 Nitriansky	29	30,4	-1,4
5 Žilinský	26	26,9	-0,9
6 Banskobystrický	44	44,4	-0,4
7 Prešovský	56	57,0	-1,0
8 Košický	40	39,7	0,3
Spolu	251		

Zdroj: SPSS, vlastné spracovanie

Tabuľka 4 Štatistický test reprezentatívnosti podľa krajov

	kraj
Chi-Square	,492 <sup>a</sup>
df	7
Asymp. Sig.	0,999

Zdroj: SPSS, vlastné spracovanie

Prvým testom vzájomných vzťahov bolo skúmanie vzťahov a súvislostí veľkosti obce a volených predstaviteľov podľa vzdelania. Vychádzali sme z predpokladu, že čím väčšia samospráva, tým budú obyvatelia spoločensky zodpovednejší a bude tu zreteľný väčší sklon k voľbe zástupcov s vyšším vzdelaním. Táto závislosť sa potvrdila jedine v prípade vzťahu veľkosti samosprávy a počtu vysokoškolsky vzdelaných poslancov. V prípade štatutára- starostu, bola táto závislosť mierna, priama lineárna.

Tabuľka 5 Personova kolerácia podľa počtu obyvateľov a ukazovateľov vzdelania

	F Poč.obyv.k 1.1.	G Štat.	I Pos-VŠ-3	J Pos-SŠ-2
F_Poč.obyv.k 1.1.	Pearson Correlation	1	,248**	,857**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000
	N	251	250	251

Zdroj: SPSS, vlastné spracovanie

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Medzi počtom obyvateľov obce a vzdelaním štatutára je slabá až stredne silná priama závislosť. Teda čím vyšší počet obyvateľov obce, tým vyššia úroveň vzdelania (toto vykazuje slabú až stredne silnú tendenciu závislosti). Medzi počtom obyvateľov obce a počtom poslancov s VŠ vzdelaním je teda silná priama závislosť.

Medzi počtom obyvateľov obce a celkovým finančným zdravím obce je slabá nepriama závislosť. Čím vyšší počet obyvateľov, tým nižšia hodnota ukazovateľa finančné zdravie a pod.

Tabuľka 6 Personova kolerácia podľa počtu obyvateľov a ekonomických ukazovateľov

		F_Poč.obyv.k 1.1.	R_celkový dlh	V_intenzita investovania	Z_celkové finančné zdravie
F_Poč.obyv.k 1.1.	Pearson Correlation	1	,148*	-0,026	-,154*
	Sig. (2-tailed)		0,019	0,685	0,014
	N	251	251	251	251

Zdroj: SPSS, vlastné spracovanie

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabuľka 7 prezentuje vzťah medzi dosiahnutým vzdelaním štatutára a vybranými ekonomickými ukazovateľmi. Ide o vzájomné vplyvy sociálneho a ekonomického piliera spoločenskej zodpovednosti. Z celkového pohľadu (251 samospráv bez podrobnejších charakteristík z hľadiska veľkosti a regiónov) možno hovoriť o priamej stredne silnej závislosti. Uvedené vzťahy dokazujú vyššiu aktivity vzdelaných starostov v oblasti modernizácie samospráv. S tým súvisia vyššie kapitálové výdavky a dlhodobé záväzky spojené s prijatými úvermi.

Tabuľka 7 Kolerácia medzi vzdelaním štatutára a ekonomickými ukazovateľmi A

		G_Štat.	M_kapitálové výdavky	O_finančné účty	P_dlhodobé záväzky
G_Štat.	Correl. Coefficient	1,000	,357**	,336**	,279**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000
	N	250	250	250	250

Zdroj: SPSS, vlastné spracovanie

Tabuľka 8 prezentuje vzťah dosiahnutého vzdelania a celkového dlhu, intenzity investovania a celkového finančného zdravia samosprávy. Vzájomné vzťahy neboli významné.

Tabuľka 8 Kolerácia medzi vzdelaním štatutára a ekonomickými ukazovateľmi B

		G_Štat.	R_celková dlh	V_intenzita investovania	Z_celkové finančné zdravie
G_Štat.	Correl. Coefficient	1,000	-0,013	0,057	0,053
	Sig. (2-tailed)		0,841	0,374	0,404
	N	250	250	250	250

Zdroj: SPSS, vlastné spracovanie

Podobne nevýznamné vzťahy boli dokázané pri poslancoch s vysokoškolským vzdelaním. Ani v prípade dlhovej služby ani v prípade intenzity investovania sa závislosť nepotvrdila.

Tabuľka 9 Personova korelácia podľa počtu poslancov s VŠ vzdelaním a ekonomickými ukazovateľmi

		I_Pos-VŠ-3	S_dlhová služba	V_intenzita investovania
I_Pos-VŠ-3	Pearson Correlation	1	0,034	-0,043
	Sig. (2-tailed)		0,588	0,499
	N	251	251	251
		I_Pos-VŠ-3	Y_výsledok hospodárenia na obyvateľa	Z_celkové finančné zdravie
I_Pos-VŠ-3	Pearson Correlation	1	0,048	-0,091
	Sig. (2-tailed)		0,447	0,149
	N	251	251	251
		J_Pos-SŠ-2	S_dlhová služba	V_intenzita investovania
J_Pos-SŠ-2	Pearson Correlation	1	-0,001	-0,114
	Sig. (2-tailed)		0,989	0,071
	N	251	251	251

Zdroj: SPSS, vlastné spracovanie

Tabuľka 9 prezentuje výsledky Pearsonovej korelačnej analýzy medzi počtom poslancov s vysokoškolským vzdelaním a vybranými ekonomickými ukazovateľmi samospráv: dlhovou službou, intenzitou investovania, výsledkom hospodárenia na obyvateľa a celkovým finančným zdravím. Všetky korelačné koeficienty sú relatívne nízke (od -0,091 do 0,048) a p-hodnoty sú vysoko nad hladinou štatistickej významnosti ( $p > 0,05$ ), čo znamená, že medzi sledovanými premennými neexistuje štatisticky významná závislosť. Z týchto výsledkov vyplýva, že vyšší počet vysokoškolsky vzdelaných poslancov v obecnom zastupiteľstve nemá preukázateľný vplyv na úroveň zadĺženia, investičnú aktivitu, výsledok hospodárenia ani celkové finančné zdravie samosprávy. Rovnako sa nepreukázal žiadny významný vzťah ani v prípade poslancov so stredoškolským vzdelaním – ich vyšší podiel v zastupiteľstve nemá merateľný dopad na uvedené ekonomické ukazovatele. V prípade, kde bol dokázaný stredne silný vzťah, bola realizovaná aj regresná analýza. Regresný model dokázal, že v prípade, ak stúpne stupeň vzdelania o jednu jednotku (zo stredoškolského na vysokoškolské, prípadne základného na stredoškolské, stúpne objem kapitálových výdavkov v priemere o 273 049 €.

Tabuľka 10 Regresná analýza medzi vzdelaním štatutára a vybranými ukazovateľmi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	-387602,746	144538,886		-2,682	0,008
	G Štat.	237049,541	56956,300	0,256	4,162	0,000
a. závislá premenná: M kapitalové výdavky						
1	(Constant)	-553565,834	194041,188		-2,853	0,005
	G Štat.	337592,827	76462,940	0,270	4,415	0,000
a. závislá premenná: O finančné účty						
1	(Constant)	-522061,679	224621,024		-2,324	0,021
	G Štat.	311544,890	88513,083	0,218	3,520	0,001
a. závislá premenná: P dlhodobé záväzky						

Zdroj: SPSS, vlastné spracovanie

Tabuľka 10 zobrazuje výsledky regresnej analýzy, ktorá skúma vzťahy medzi vzdelaním štatutára a tromi vybranými finančnými ukazovateľmi samospráv vo veľkostnej skupine do 250 obyvateľov. Pre každý z ukazovateľov je vytvorený samostatný regresný model, v ktorom je nezávislou premennou vzdelanie štatutára a závislou premennou konkrétny finančný ukazovateľ. Uvádzajú sa nielen neštandardizované a štandardizované koeficienty, ale aj štatistická významnosť vzťahov. V prípade zamerania vzdelania (rozdelené na ekonomicko-právne/technické a ostatné humanitné, príp. bez vysokoškolského vzdelania) bola dokázaná stredne silná priama lineárna závislosť v prípade kapitálových výdavkov, znamená to, že vyššie kapitálové výdavky sa vynakladajú v obciach so starostom s ostatným humanitným vzdelaním. To indikuje, že starostovia sú spoločensky zodpovednejší, a majú väčší sklon k dlhodobým investíciám ako ku spotrebe. V iných prípadoch bola závislosť nevýznamná. Pozitívny vplyv vysokoškolského vzdelania bol dokázaný v prípade zastúpenia takýchto poslancov v obecnom zastupiteľstve. Stredne silná, až silná závislosť bola dokázaná v prípade výšky kapitálových výdavkov, finančných účtov a dlhodobých záväzkov, ktoré súvisia hlavne s prijatými úvermi pri výstavbe občianskej infraštruktúry.

Tabuľka 10 ďalej skúma vzťah medzi vzdelaním štatutára a stavom finančných účtov. Lineárny regresný model ukazuje, že medzi týmito premennými existuje pozitívny a štatisticky významný vzťah. Hodnota neštandardizovaného koeficienta vyšla 337 592,827 a jeho štatistická významnosť je na úrovni  $p = 0,000$ , čo znamená, že vyššie vzdelanie štatutára je spojené s vyššou úrovňou finančných prostriedkov na účtoch. Štandardizovaný koeficient  $Beta = 0,270$  poukazuje na mierny až stredne silný vzťah. Výsledky podporujú hypotézu, že starostovia s vyšším vzdelaním efektívnejšie riadia obecné financie a kumulujú viac prostriedkov na účtoch.

Výsledky ďalej naznačujú, že vzdelanie štatutára má štatisticky významný pozitívny vplyv aj na výšku dlhodobých záväzkov. Neštandardizovaný koeficient predstavuje hodnotu 311 544,890 a je štatisticky významný na úrovni  $p = 0,001$ . Štandardizovaný koeficient  $Beta = 0,218$  naznačuje slabší, ale stále pozitívny vzťah. Konštanta modelu je -522 061,679 ( $p = 0,021$ ), čo znamená, že v

hypotetickom prípade nulovej hodnoty vzdelania by boli záväzky obce záporné. Táto hodnota je štatisticky významná, ale interpretácia konštanty má obmedzený praktický význam. Výsledky analýzy podporujú záver, že obce vedené starostami s vyšším vzdelaním, najmä humanitného zamerania, majú tendenciu realizovať väčšie dlhodobé investície financované aj prostredníctvom záväzkov, najčastejšie úverov. To naznačuje vyššiu mieru spoločenskej zodpovednosti a orientáciu na rozvoj infraštruktúry. Výskum vo veľkostnej skupine obcí do 250 obyvateľov zároveň ukázal (tabuľka 11), že najvýraznejší pozitívny vzťah medzi vzdelaním a ekonomickými ukazovateľmi sa prejavuje pri kapitálových výdavkoch, finančných účtoch a dlhodobých záväzkoch. V ostatných prípadoch bola závislosť medzi vzdelaním a ukazovateľmi nevýznamná. Pozitívny vplyv vzdelania sa prejavil aj v prípade počtu poslancov v obecnom zastupiteľstve, kde bola preukázaná súvislosť s vyšším vzdelaním štatutára.

Tabuľka 11 Korelačné koeficienty medzi vzdelaním manažmentu a vybranými ekonomickými ukazovateľmi v obciach do 250 obyvateľov - A

obce do 250 obyv.	kapitálové výdavky	neobežný majetok	finančné účty	dlhodobé záväzky	okamžitá likvidita	celkový dlh	dlhová služba
Zameranie vzdelania	0,2748	0,0837	-0,1000	-0,0596	-0,0340	-0,1210	-0,0724
Vzdelanie štatutára	0,1714	0,1541	-0,0250	-0,0839	-0,0170	-0,1626	0,2803
Podiel vysokoškolsky vzdelaných poslancov	0,3455	0,3021	0,4767	0,3127	0,1507	0,2052	0,0333
Podiel stredoškolsky vzdelaných poslancov	-0,0542	-0,2804	-0,0580	0,1193	0,1292	0,1044	-0,1025

Zdroj: vlastné spracovanie

Podľa tabuľky 12, stredne silná závislosť bola dokázaná v prípade zamerania vzdelania a intenzity investovania, kde sa predpokladá s narastajúcim počtom štatutárov s ekonomicko-technickým a právnym vzdelaním nižší sklon k investíciám, ako pri skupine ostatných humanitných odboroch. Ukazovateľ intenzity investovania bol významný aj vo vzťahu k výške dosiahnutého vzdelania štatutára. Nepriama lineárna závislosť bola dokázaná v prípade podielu stredoškolsky vzdelaných poslancov a čistého majetku na obyvateľa ako aj hospodárskeho výsledku na obyvateľa. Platí tam nepriamy vzťah: čím vyšší počet poslancov s týmto stupňom vzdelania, tým nižší čistý majetok, ako aj hospodársky výsledok na obyvateľa.

Tabuľka 12 Korelačné koeficienty medzi vzdelaním manažmentu a vybranými ekonomickými ukazovateľmi v obciach do 250 obyvateľov – B

obce do 250 obyv.	záväzky 60 dní po splatnosti	bilancia bežného účtu	intenzita investova nia	základná bilancia na obyvateľa	čistý majetok na obyvateľa	výsledok hospodáre nia na obyvateľa	celkové finančné zdravie
Zameranie vzdelania	-	0,0588	0,3843	-0,3503	-0,0462	-0,1587	0,2009
Vzdelanie štatutára	-	0,1095	0,2528	-0,1919	0,0936	0,2267	0,1777
Podiel vysokoškolsky vzdelaných poslancov	-	-0,1975	-0,0909	-0,1563	0,2275	0,1614	-0,1677
Podiel stredoškolsky vzdelaných poslancov	-	0,0367	-0,1184	0,0495	-0,2893	-0,2962	-0,0442

Zdroj: vlastné spracovanie

V skupine obcí od 251 do 500 obyvateľov bola zistená len mierna závislosť pri 4 ukazovateľoch (tabuľka 13). V pozitívnom smere vplyva na okamžitú likviditu skôr ekonomické právne a technické vzdelania. Koeficient korelácie dosiahol hodnotu - 0,23. Stredne silná závislosť bola dokázaná v prípade podielu vysokoškolsky vzdelaných poslancov a celkovom dlhu obce. Súvisí to s opatrnosťou a zodpovednosťou vysokoškolsky vzdelaných poslancov, ktorí viac zhodnocujú riziká zadlžovania a pri prijímaní úverov a pôžičiek sa správajú skôr konzervatívne.

Tabuľka 13 Korelačné koeficienty medzi vzdelaním manažmentu a vybranými ekonomickými ukazovateľmi v obciach od 251 do 500 obyvateľov – A

Od 251 do 500 obyvateľov	kapitálové výdavky	neobežný majetok	finančné účty	dlhodobé záväzky	okamžitá likvidita	celkový dlh	dlhová služba
Zameranie vzdelania	-0,0782	0,0208	-0,1584	-0,0365	-0,2302	0,0682	0,1013
Vzdelanie štatutára	0,1928	0,1209	-0,0173	-0,0679	-0,1870	0,0385	0,0317
Podiel vysokoškolsky vzdelaných poslancov	-0,0291	0,1779	0,1238	-0,1890	-0,0309	-0,2644	-0,0671
Podiel stredoškolsky vzdelaných poslancov	0,0651	0,0697	-0,1919	0,1980	-0,0455	0,2209	0,1915

Zdroj: vlastné spracovanie

Stredne silná priama lineárna závislosť bola dokázaná aj v prípade dosiahnutého vzdelania štatutára a základnej bilancie na obyvateľa (tabuľka 14). Stredne silná nepriama lineárna závislosť bola dokázaná aj v prípade zamerania vzdelania a celkového finančného zdravia samosprávy. V tomto prípade platí, že lepšie finančné zdravie sa vyskytuje v samosprávach od 251 do 500 obyvateľov, v ktorých je vo funkcii zvolený starosta s ekonomicko-právnym, prípadne právnickým vzdelaním. V ostatných prípadoch sa vzájomná závislosť medzi premennými nepotvrdila.

Tabuľka 14 Korelačné koeficienty medzi vzdelaním manažmentu a vybranými ekonomickými ukazovateľmi v obciach od 251 do 500 obyvateľov – časť B

Od 251 do 500 obyvateľov	záväzky 60 dní po splatnosti	bilancia bežného účtu	intenzita investovania	základná bilancia na obyvateľa	čistý majetok na obyvateľa	výsledok hospodárenia na obyvateľa	celkové finančné zdravie
Zameranie vzdelania	-0,0786	-0,0712	-0,0038	0,0039	-0,0192	-0,0064	-0,3361
Vzdelanie štatutára	-0,0912	0,0445	-0,2298	0,2872	0,1405	0,2293	-0,0616
Podiel vysokoškolsky vzdelaných poslancov	0,0947	0,0357	-0,0589	0,0724	0,2044	-0,0993	-0,0495
Podiel stredoškolsky vzdelaných poslancov	-0,1658	0,1360	0,1848	-0,1625	-0,0099	-0,0063	0,0583

Zdroj: vlastné spracovanie

Nasledujúcou skupinou sú obce vo veľkostnej skupine od 501 do 1000 obyvateľov (tabuľka 15). V tomto prípade rovnako nebolo dokázaných veľa vzťahov a súvislostí. V prípade zamerania vzdelania bola dokázaná nepriama lineárna závislosť s finančnými účtami. Pozitívnejší stav bol zaznamenaný v prípade obcí, kde majú starostovia ekonomicko-právne, resp. technické vysokoškolské vzdelanie. V tejto skupine obcí bol vzájomný vzťah zistený aj v prípade podielu stredoškolsky vzdelaných poslancov a celkového dlhu (odlišná situácia oproti predchádzajúcej skupine).

Tabuľka 15 Korelačné koeficienty medzi vzdelaním manažmentu a vybranými ekonomickými ukazovateľmi v obciach od 501 do 1000 obyvateľov – A

Od 501 do 1000 obyvateľov	kapitálové výdavky	neobežný majetok	finančné účty	dlhodobé záväzky	okamžitá likvidita	celkový dlh	dlhová služba
Zameranie vzdelania	0,0467	0,0875	-0,2462	-0,1561	-0,1462	-0,0496	-0,0789
Vzdelanie štatutára	0,0573	-0,0056	-0,0881	-0,1299	0,0426	-0,1196	-0,1263
Podiel vysokoškolsky vzdelaných poslancov	0,1888	-0,0351	0,0282	0,1810	-0,0610	0,2050	0,2153
Podiel stredoškolsky vzdelaných poslancov	-0,1321	0,0458	0,0716	-0,1059	0,0670	-0,2391	-0,2207

Zdroj: vlastné spracovanie

Pri zameraní vzdelania bola dokázaná stredne silná priama lineárna závislosť medzi zameraním vzdelania a záväzkami po 60 dňoch splatnosti. Väčší sklon bol zaznamenaný v prípade neekonomických vzdelaní (tabuľka 16).

Tabuľka 16 Korelačné koeficienty medzi vzdelaním manažmentu a vybranými ekonomickými ukazovateľmi v obciach od 501 do 1000 obyvateľov – B

Od 501 do 1000 obyvateľov	záväzky 60 dní po splatnosti	bilancia bežného účtu	intenzita investovania	základná bilancia na obyvateľa	čistý majetok na obyvateľa	výsledok hospodárenia na obyvateľa	celkové finančné zdravie
Zameranie vzdelania	0,2517	-0,1136	0,2080	-0,1427	0,1435	-0,0184	-0,0367
Vzdelanie štatutára	0,1884	-0,0313	0,0843	-0,0190	0,0512	0,0941	0,1033

Od 501 do 1000 obyvateľov	záväzky 60 dní po splatnosti	bilancia bežného účtu	intenzita investovania	základná bilancia na obyvateľa	čistý majetok na obyvateľa	výsledok hospodárenia na obyvateľa	celkové finančné zdravie
Podiel vysokoškolsky vzdelaných poslancov	-0,0958	0,2208	0,1756	-0,1306	-0,0748	0,1007	0,1247
Podiel stredoškolsky vzdelaných poslancov	0,0667	-0,1835	-0,1424	0,1145	0,0473	-0,0567	-0,0653

Zdroj: vlastné spracovanie

V skupine obcí od 1001 do 2000 obyvateľov bol vzájomný vzťah dokázaný pri dlhodobých záväzkoch, likvidite, celkovom dlhu a záväzkoch 60 dní po dobe splatnosti. Dlhodobé záväzky rástli hlavne v obciach so starostami s neekonomickým vzdelaním (preukázala sa nižšia zodpovednosť). Naopak v týchto obciach v priemere zároveň klesala okamžitá likvidita. Stredne silná nepriama lineárna závislosť bola aj pri dosiahnutom vzdelaní štatutára a okamžitej likvidite, ako aj celkovom dlhu. Keďže nebola dokázaná zároveň závislosť s kapitálovými výdavkami, možno to považovať za negatívny jav.

Tabuľka 17 Korelačné koeficienty medzi vzdelaním manažmentu a vybranými ekonomickými ukazovateľmi v obciach od 1001 do 2000 obyvateľov – A

Od 1001 do 2000 obyvateľov	kapitálové výdavky	neobežný majetok	finančné účty	dlhodobé záväzky	okamžitá likvidita	celkový dlh	dlhová služba
Zameranie vzdelania	-0,2059	0,0426	-0,1025	0,3313	-0,2967	-0,0472	0,2089
Vzdelanie štatutára	-0,0964	-0,0199	-0,0136	0,1785	-0,2382	-0,3615	0,0044
Podiel vysokoškolsky vzdelaných poslancov	0,0369	-0,0951	0,2255	0,1305	0,1228	-0,0452	0,0024
Podiel stredoškolsky vzdelaných poslancov	0,0212	0,0351	-0,1273	-0,1212	-0,1931	-0,0302	-0,0926

Zdroj: vlastné spracovanie

Priama aj nepriama závislosť bola dokázaná v prípade vzťahu vzdelania poslancov a záväzkov s viac ako 60 dňami splatnosti. Práve pri väčšom podiele poslancov s vysokoškolským vzdelaním bol zistený vyšší sklon k neuhrádzaniu záväzkov. Pri samosprávach s väčším podielom stredoškolsky vzdelaných poslancov bola situácia opačná.

Tabuľka 18 Korelačné koeficienty medzi vzdelaním manažmentu a vybranými ekonomickými ukazovateľmi v obciach od 1001 do 2000 obyvateľov – B

Od 1001 do 2000 obyvateľov	záväzky 60 dní po splatnosti	bilancia bežného účtu	intenzita investovania	základná bilancia na obyvateľa	čistý majetok na obyvateľa	výsledok hospodárenia na obyvateľa	celkové finančné zdravie
Zameranie vzdelania	0,1393	-0,1501	-0,2150	0,1552	0,0183	-0,1524	-0,0111
Vzdelanie štatutára	0,1128	-0,0706	-0,1295	0,1259	-0,0024	-0,1507	0,1091

Od 1001 do 2000 obyvateľov	záväzky 60 dní po splatnosti	bilancia bežného účtu	intenzita investovania	základná bilancia na obyvateľa	čistý majetok na obyvateľa	výsledok hospodárenia a na obyvateľa	celkové finančné zdravie
Podiel vysokoškolsky vzdelaných poslancov	0,3368	0,0193	-0,1101	0,1724	-0,0796	0,0044	-0,1174
Podiel stredoškolsky vzdelaných poslancov	-0,2873	0,0019	0,1686	-0,1853	-0,0002	0,0702	0,0932

Zdroj: vlastné spracovanie

V samosprávach s počtom obyvateľov väčším ako 2000 bolo zistených neporovnateľne viac vzájomných vzťahov ako v malých obciach. V obciach s počtom obyvateľov od 2001 do 3000 obyvateľov mali samosprávy s neekonomicky vzdelaní starostovia lepšie výsledky v oblasti finančných účtov, dlhodobých záväzkov ako aj okamžitej likvidity. Lepšie výsledky ekonomicky vzdelaných starostov boli v prípade dlhovej služby. V pozitívnom zmysle ovplyvňovalo vyššie vzdelanie výšku kapitálových výdavkov ako aj finančné účty. S narastajúcim stupňom vzdelania klesala naopak zadlženosť samospráv, ako aj súvisiaca dlhová služba. V tejto veľkostnej skupine bol zistený pozitívny vzťah (priama lineárna závislosť) medzi podielom vysokoškolsky vzdelaných poslancov a výškou kapitálových výdavkov, neobežným majetkom ako aj finančnými účtami. Opačný stav bol v prípade vyššieho podielu stredoškolsky vzdelaných poslancov.

Tabuľka 19 Korelačné koeficienty medzi vzdelaním manažmentu a vybranými ekonomickými ukazovateľmi v obciach od 2001 do 3000 obyvateľov – A

Od 2001 do 3000 obyvateľov	kapitálové výdavky	neobežný majetok	finančné účty	dlhodobé záväzky	okamžitá likvidita	celkový dlh	dlhová služba
Zameranie vzdelania	0,0449	-0,2772	0,5138	0,2489	0,5203	0,0366	-0,2404
Vzdelanie štatutára	0,3321	-0,0708	0,2593	-0,0432	0,1412	-0,3572	-0,4609
Podiel vysokoškolsky vzdelaných poslancov	0,3281	0,3719	0,2699	-0,0291	-0,0277	-0,0144	-0,0786
Podiel stredoškolsky vzdelaných poslancov	-0,2985	-0,3930	-0,2295	0,0352	0,0793	-0,0456	0,0670

Zdroj: vlastné spracovanie

Pri ostatných ekonomických ukazovateľoch v prípade zamerania vzdelania štatutára bola pozitívna silná závislosť zaznamenaná v skupine neekonomicky zameraných vzdelaní. Bilančné ukazovatele rástli pri tejto skupine, ale aj výsledok hospodárenia na obyvateľa a celkového finančného zdravia. S výškou dosiahnutého vzdelania rástli aj ukazovatele bilancia bežného účtu, intenzita investovania, ako aj celkové ukazovatele hospodárenia finančného zdravia. Priama lineárna závislosť bola dokázaná v prípade vyššieho počtu poslancov s vysokoškolským vzdelaním a čistým majetkom na obyvateľa. Nepriama lineárna závislosť (opačný vzťah) bola dokázaná pri väčšom podiele stredoškolsky vzdelaných poslancov.

Tabuľka 20 Korelačné koeficienty medzi vzdelaním manažmentu a vybranými ekonomickými ukazovateľmi v obciach od 2001 do 3000 obyvateľov – B

Od 2001 do 3000 obyvateľov	záväzky 60 dní po splatnosti	bilancia bežného účtu	intenzita investovania	základná bilancia na obyvateľa	čistý majetok na obyvateľa	výsledok hospodárenia na obyvateľa	celkové finančné zdravie
Zameranie vzdelania	-	0,6736	0,2287	0,3097	-0,1069	0,5915	0,6427
Vzdelanie štatutára	-	0,3126	0,4210	0,0146	-0,0583	0,3605	0,4519
Podiel vysokoškolsky vzdelaných poslancov	-	0,1392	0,1101	0,0533	0,2846	0,1176	0,0484
Podiel stredoškolsky vzdelaných poslancov	-	-0,0840	-0,0835	-0,0441	-0,2987	-0,0563	0,0323

Zdroj: vlastné spracovanie

So zvyšujúcou sa veľkosťou samospráv rástol aj počet vzájomných priamych a nepriamych korelácií s ukazovateľom vzdelania. Najviac vzájomných vzťahov bolo dokázaných pri ukazovateľoch a dosiahnutej výške vzdelania. V tomto prípade skôr v negatívnom smere. Vyššie vzdelanie štatutára znamenalo nižšie kapitálové výdavky, rovnako nižšie hodnoty ukazovateľa finančné účty, vyššie dlhodobé záväzky, nižšiu okamžitú likviditu, ako aj vyššiu dlhovú službu. Pri poslancoch s vyšším podielom vysokoškolsky vzdelaných rástli aj kapitálové výdavky, finančné účty ako aj dlhodobé záväzky. Opačné vzťahy boli dokázané pri samosprávach s vyšším podielom poslancov so stredoškolským vzdelaním (nižšie kapitálové výdavky ale aj nižšie dlhodobé záväzky).

Tabuľka 21 Korelačné koeficienty medzi vzdelaním manažmentu a vybranými ekonomickými ukazovateľmi v obciach od 3001 do 10000 obyvateľov – A

Od 3001 do 10000 obyvateľov	kapitálové výdavky	neobežný majetok	finančné účty	dlhodobé záväzky	okamžitá likvidita	celkový dlh	dlhová služba
Zameranie vzdelania	-0,0783	0,2749	0,0181	-0,0075	-0,0504	0,1753	0,0974
Vzdelanie štatutára	-0,2354	0,0905	-0,3927	0,2911	-0,2759	0,2070	0,3060
Podiel vysokoškolsky vzdelaných poslancov	0,4716	0,1972	0,2592	0,5796	-0,0745	-0,0729	0,2282
Podiel stredoškolsky vzdelaných poslancov	-0,3902	-0,1020	-0,2214	-0,4767	-0,0179	0,1664	-0,1337

Zdroj: vlastné spracovanie

Stredne silná závislosť bola pri zameraní vzdelania dokázaná pri intenzite investovania (väčší sklon pri primátoroch/starostoch s ekonomickým, právnym a technickým zameraním). Záväzky po 60 dňoch splatnosti sa vyskytovali rovnako viac v samosprávach s neekonomicky zameranými starostami. V samosprávach s vyšším podielom poslancov so stredoškolským vzdelaním klesá intenzita investovania.

Tabuľka 22 Korelačné koeficienty medzi vzdelaním manažmentu a vybranými ekonomickými ukazovateľmi v obciach od 3001 do 10000 obyvateľov – B

Od 3001 do 10000 obyvateľov	záväzky 60 dní po splatnosti	bilancia bežného účtu	intenzita investovania	základná bilancia na obyvateľa	čistý majetok na obyvateľa	výsledok hospodárenia na obyvateľa	celkové finančné zdravie
Zameranie vzdelania	-0,3420	0,0849	-0,2338	0,2941	0,0149	0,1212	0,1079
Vzdelanie štatutára	0,1434	-0,1353	-0,3028	0,0756	0,1874	-0,1382	-0,2562
Podiel vysokoškolsky vzdelaných poslancov	0,0290	0,0802	0,2247	-0,0878	-0,1747	-0,1654	0,0001
Podiel stredoškolsky vzdelaných poslancov	-0,1392	-0,0869	-0,3080	0,1757	0,1277	0,1171	-0,0076

Zdroj: vlastné spracovanie

Najväčší počet vzťahov bol dokázaný pri skupine najväčších samospráv. Pri zameraní vzdelania bol zaznamenaný nižší celkový dlh ako aj dlhová služba pri štatutároch s ekonomicko-právnym a technickým vzdelaním. Podobný vzťah bol dokázaný v prípade neobežného majetku. Veľmi silná priama lineárna závislosť bola dokázaná medzi podielom vysokoškolsky vzdelaných poslancov a výškou kapitálových výdavkov, finančnými účtami a okamžitou likviditou. Nepriama lineárna závislosť bola dokázaná v prípade vyššieho počtu stredoškolsky vzdelaných poslancov a finančnými účtami, či okamžitou likviditou (až -0,9187). Negatívny vzťah (štatisticky pozitívny) sa preukázal vo vzťahu k dlhodobým záväzkom, celkovému dlhu a dlhovej službe.

Tabuľka 23 Korelačné koeficienty medzi vzdelaním manažmentu a vybranými ekonomickými ukazovateľmi v obciach od 10001 do 50000 obyvateľov – A

Od 10001 do 50000 obyvateľov	kapitálové výdavky	neobežný majetok	finančné účty	dlhodobé záväzky	okamžitá likvidita	celkový dlh	dlhová služba
Zameranie vzdelania	0,1801	-0,5062	0,2565	-0,1244	0,1665	-0,2996	-0,5600
Podiel vysokoškolsky vzdelaných poslancov	0,5844	0,0541	0,8954	-0,1818	0,2467	0,0238	-0,0343
Podiel stredoškolsky vzdelaných poslancov	0,1867	0,2251	-0,5844	0,7892	-0,9187	0,7667	0,5732

Zdroj: vlastné spracovanie

V neprospech neekonomicky vzdelaných štatutárov vychádzajú závislosti vo vzťahu k bilancii bežného účtu, základnej bilancii na obyvateľa ako aj čistému majetku na obyvateľa. Podobné vzťahy boli dokázané aj v prípade vyššieho podielu vysokoškolsky vzdelaných poslancov (vo výskumnej vzorke mali zastúpenie skôr neekonomické smery).

Tabuľka 24 Korelačné koeficienty medzi vzdelaním manažmentu a vybranými ekonomickými ukazovateľmi v obciach od 10001 do 50000 obyvateľov – B

Od 10001 do 50000 obyvateľov	záväzky 60 dní po splatnosti	bilancia bežného účtu	intenzita investovania	základná bilancia na obyvateľa	čistý majetok na obyvateľa	výsledok hospodárenia na obyvateľa	celkové finančné zdravie
Zameranie vzdelania	-	-0,6874	-0,1564	-0,2581	-0,3238	0,2544	-0,0059
Podiel vysokoškolsky vzdelaných poslancov	-	-0,2901	0,0440	-0,2713	-0,6457	-0,1602	-0,1834
Podiel stredoškolsky vzdelaných poslancov	-	0,7002	0,6819	-0,2856	0,0596	0,3281	-0,4065

Zdroj: vlastné spracovanie

Pri stredoškolsky vzdelaných poslancoch bola dokázaná pozitívna korelácia vzdelania v prípade bežného účtu, intenzity investovania ako aj výsledku hospodárenia na obyvateľa. Pri prvých dvoch bola tesnosť závislosti silná. Nepriamy vzťah bol dokázaný v prípade základnej bilancie na obyvateľa a celkového finančného zdravia. Ako vyplýva z analýzy, vzdelanie nie je univerzálny nástroj na zvyšovanie parametrov hospodárenia v samosprávach, v mnohých prípadoch ale pozitívne vplýva na dosahovanie dobrých výsledkov. Z čiastkových výsledkov kauzálnej analýzy možno potvrdiť vzťah dosiahnutého vzdelania a pozitívneho sklonu k spoločenskej zodpovednosti. Vzdelanie ako výsledok vzdelávania, kvalifikácia ako kombinácia vzdelania a získaných praktických skúseností je nevyhnutným predpokladom ku komplexnejšej implementácii princípov spoločenskej zodpovednosti nielen v ekonomickej oblasti, ale aj vo všetkých ostatných, ktoré nemajú priamy ekonomický efekt a nemožno ich vyjadriť v peňažných jednotkách.

## Záver

Ľudské zdroje verejnej správy sú formované na základe demokratických volieb (podľa ústavy pritom nie je dôležitá kvalifikácia), menovaním, kde sa výberové kritériá vzťahujú často na kvalifikáciu a skúsenosti, menej na schopnosť kreativity, tvorivosti a videnie rizík či riešenie skutočných problémov v prospech občana t.j. klienta. Vzdelanie, vzdelávanie a následne kvalifikácia predstavujú nepretržitý proces a teda jednu zo základných ľudských činností. Dve základné zložky vzdelávania - teoretická a praktická - sa spájajú pri vytváraní kvalifikácií a kompetencií. Teoretická zložka zahŕňa výučbu získanú v systéme neformálneho vzdelávania a dosiahnuté vzdelanie, ktoré je doložené oficiálnou dokumentáciou potvrdzujúcou ukončenie vzdelávania v rámci systému formálneho vzdelávania. Praktická zložka zahŕňa získanie pracovných skúseností prostredníctvom zamestnania alebo iných príležitostí na učenie sa na základe skúseností. Vedeckým cieľom realizovanej štúdie bolo na základe analýzy teoretických prístupov, primárneho výskumu a sekundárneho výskumu identifikovať kvalifikačné predpoklady manažmentu miestnej samosprávy, ako prvku ekonomického a sociálneho piliera spoločensky

zodpovedného konania, ako aj reálny vplyv vzdelania na vybrané ukazovatele ekonomickej výkonnosti samosprávy - prvok ekonomického piliera spoločenskej zodpovednosti. Výstupom bolo zosumarizovať vzájomné vplyvy obidvoch pilierov, kde kvalifikačné predpoklady a požadované kompetencie by prispeli resp. vplývali na efektívnosť a zodpovedné hospodárenie obce. Súčasťou sú štandardy a štruktúra vedomostí a zručností, ktorými by mal manažment disponovať a ktoré pozitívne pôsobia na efektívne a spoločensky zodpovedné hospodárenie samosprávy. Kompetencie súvisiace s procesom vedenia, riadenia zdrojov (materiálne, finančné, ľudské, stratégie), s poskytovaním služieb, budovaním partnerstva, komunikácia s partnermi, procesy súvisiace s riadením zmien, rizík, projektov a pod., sú pomerne neviditeľné. Podobne hodnotenie výkonov, výsledkov a činností, ako je spokojnosť klientov, alebo zamestnancov. Takisto rast výkonnosti, stagnácie alebo klesanie výkonnosti sú často neviditeľné v organizáciách miestnej samosprávy, ak sa pravidelne nesledujú. Podobne sú neviditeľné medzery v kvalifikácii a kompetenciách štatutára, manažmentu ako aj zamestnancov, alebo jednoducho v nedostatočnej vnútornej motivácii a osobného prístupu. Výzvy pre budúcnosť spočívajú aj v tom, ako dokážu tieto nástroje štatutári a členovia využívať v praxi a či nepodceňujú hodnotu vzdelania a dostupných manažérskych nástrojov pri zlepšovaní efektívnosti a hospodárení miestnej samosprávy.

Výsledky výskumu poukázali na komplexný vzťah medzi vzdelaním manažmentu samosprávy a jej hospodárením. Hoci samotné vzdelanie sa nepotvrdilo ako univerzálny a jediný determinujúci faktor úspechu, štatistické analýzy odhalili jeho významný vplyv na viaceré aspekty finančného riadenia. Korelačné a regresné analýzy preukázali štatisticky významné vzťahy medzi vzdelaním štatutára a ukazovateľmi, ako sú kapitálové výdavky, finančné účty a dlhodobé záväzky. Tieto zistenia naznačujú, že vyššia kvalifikácia vedúcich predstaviteľov môže prispievať k zodpovednejšiemu a strategickejšiemu investičnému rozhodovaniu, čo je kľúčové pre dlhodobú finančnú stabilitu a udržateľnosť miestneho rozvoja (napr. s odkazom na teórie finančného manažmentu verejného sektora, napr. Potůček et al., 2005).

V závere možno konštatovať, že celková kvalifikácia manažmentu samosprávy, chápaná ako synergia formálneho vzdelania, praktických skúseností a kontinuálneho profesijného rozvoja, predstavuje dôležitý predpoklad pre efektívne, transparentné a etické riadenie (Berman et al., 2015). Vzhľadom na zistené súvislosti je preto opodstatnené, aby tvorcovia verejných politík na národnej aj regionálnej úrovni aktívne zohľadňovali potrebu systematického zvyšovania odbornej spôsobilosti volených zástupcov a zamestnancov samosprávy. Konkrétne odporúčame nasledovné nástroje: Zavedenie alebo posilnenie existujúcich akreditovaných vzdelávacích programov zameraných na špecifické potreby manažmentu samosprávy, vrátane finančného riadenia, strategického plánovania, verejného obstarávania a etiky verejnej správy. Tieto programy by mali

byť dostupné a finančne prístupné pre všetkých volených zástupcov a kľúčových zamestnancov. Vytvorenie systému celoživotného vzdelávania, ktorý zabezpečí kontinuálne aktualizovanie vedomostí a zručností manažérov samosprávy v reakcii na meniace sa legislatívne, ekonomické a sociálne prostredie. Využitie strategických dokumentov, dôsledné uplatňovanie odporúčaní a opatrení obsiahnutých v strategických dokumentoch Slovenskej republiky, ako napr. *Vízia a stratégia rozvoja Slovenska do roku 2030* (MIRRI SR, 2021) a *Koncepcia rozvoja občianskej spoločnosti* (MV SR, 2022), ktoré zdôrazňujú význam kvalitného riadenia a zvyšovania odborných kapacít vo verejnom sektore. Podpora výmeny dobrej praxe, vytvorenie platforiem a mechanizmov na výmenu dobrej praxe medzi samosprávami v oblasti riadenia a hospodárenia.

### **Grantová podpora:**

„Táto práca bola podporená Agentúrou na podporu výskumu a vývoja na základe Zmluvy č. APVV-21-0363.“

### **Zoznam použitej literatúry**

- [1] Andersen, M., & Skjoett-Larsen, T. (2009). Corporate social responsibility in global supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(2), 75 - 86. <https://doi.org/10.1108/13598540910941948>
- [2] Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- [3] Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky. (2022). *Koncepcia rozvoja občianskej spoločnosti na Slovensku na roky 2022 – 2030*. Bratislava: Ministerstvo vnútra SR, 2022. Retrieved from [https://www.minv.sk/swift\\_data/source/rozvoj\\_obcianskej\\_spolocnosti/rozvoj\\_obcianskej\\_spolocnosti/2022/kros\\_2022\\_2030/KROS%202022-2030.pdf](https://www.minv.sk/swift_data/source/rozvoj_obcianskej_spolocnosti/rozvoj_obcianskej_spolocnosti/2022/kros_2022_2030/KROS%202022-2030.pdf).
- [4] Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie Slovenskej republiky. (2021). *Vízia a stratégia rozvoja Slovenska do roku 2030*. Bratislava: MIRRI SR. Retrieved from <https://mirri.gov.sk/wp-content/uploads/2021/01/SLOVENSKO-2030.pdf>.
- [5] Gond, J. P., Kang, N., & Moon, J. (2011). The Government of Self-Regulation: On the Comparative Dynamics of Corporate Social Responsibility. *Economy and Society*, 40 (4), 640 – 671. <https://doi.org/10.1080/03085147.2011.607364>.
- [6] Arrow, K. J. (1985). The economics of agency. In J. W. Pratt & J. Zeckhauser (Eds.), *Principals and agents: The structure of business* (pp. 37–51). Boston: Harvard Business School Press.
- [7] Bateman, T. (2008). [online]. *Zamyslenie sa nad spoločenskou zodpovednosťou podnikov*. Retrieved from <http://www.partnerstva.sk/buxus/docs>
- [8] Bussard, A., Marček, E., Markuš, M., & Bunčák, M. (2005). *Spoločensky zodpovedné podnikanie*. Bratislava: Nadácia Integra. Retrieved from [https://www.nadaciapontis.sk/wp-content/uploads/2019/01/text\\_zodpovedne\\_podnikanie.pdf](https://www.nadaciapontis.sk/wp-content/uploads/2019/01/text_zodpovedne_podnikanie.pdf)
- [9] Fazekas, M., & Tóth, I. J. (2016). *Corruption in EU Funds? Europe-wide Evidence of the Corruption Effect of EU Funded Public Contracting. A New Perspective on the Shadow*

*Economy: Developing a Multidimensional Socio-Economic Model*. Londýn: Routledge, 2016. ISBN 9781315401867

- [10] Carrol, A. B., & Buchholtz, A. K. (2012). *Business & Society: Ethics, Sustainability and Stakeholder Management*. Boston: Cengage Learning ISBN 978-1-285-73429-3.
- [11] Rose-Ackerman, S. (1999) *Corruption and Government: Causes, Consequences, and Reform*. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 9781139175098. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139175098>
- [12] Mungiu-Pippidi, A. (2015) *The Quest for Good Governance: How Societies Develop Control of Corruption*. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 9781316286937. <https://doi.org/10.1017/CBO9781316286937>
- [13] Carter, C.R. and Rogers, D.S. (2008), "A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), 360-387. <https://doi.org/10.1108/09600030810882816>
- [14] Mungiu-Pippidi, A. (2020) The Rise and Fall of Good-Governance Promotion. *Journal of Democracy*, 31(1), 88–102. <https://doi.org/10.1353/jod.2020.0007>
- [15] Chong, W. N., & Tan, G. (2010). Obtaining Intangible And Tangible Benefits From Corporate Social Responsibility. *International Review of Business Research Papers*, 6, 360-371.
- [16] Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268–305.
- [17] Orlitzky, M., Schmidt, F. L. & Rynes. L. S. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403–441.
- [18] Postuła, A., & Rosiak, T. (2023). Human resource management in the public sector. The challenges of the Industry 4.0. *Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series 2023* (164). <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2022.164.30>.
- [19] Berman, E., Van Wart, M., West, J., & Bowman, J. (2015). *Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Problems and Processes*. California: Sage Publications. ISBN 978-1-4129-9167-4.
- [20] Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000). Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce. *Business and Society*, 39(3), 254 – 280. <https://doi.org/10.1177/000765030003900302>
- [21] Guerard, J. (1997). Additional evidence on the cost of being socially responsible in investing. *Journal of Investing*, 6(4), 31-35.
- [22] Hlaváček, J., & Hlaváček, M. (2007). *Za jakých podmínek je pro firmu lukrativním společensky zodpovědné chování?* Prague: Institute of Economic Studies, Faculty of Social Sciences Charles University in Prague, Retrieved from <http://ies.fsv.cuni.cz/sci/publication>
- [23] Hopkins, M., & Cowe, R. (2003). Corporate Social Responsibility: Is there a Business Case? *Journal of Applied of Accounting Research*, 18 (1), 2-21.
- [24] Kašparová, J. (2006). *Výhody zapojení se do CSR aktivit*. Retrieved from <http://www.csr-online.cz/>
- [25] Lee, C. G. (2010). Education and Economic Growth: Further Empirical Evidence. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 23(8), 161-169.
- [26] Maignan, I., & Ferrel, O. C. (2001). Corporate citizenship as a marketing instrument: concepts,

- evidence and research directions. *European Journal of Marketing*, 35 (3/4): 457-484. <https://doi.org/10.1108/03090560110382110>
- [27] Majdúchová, H. (2007). Spoločenská zodpovednosť podnikov – teoretické vymedzenie a praktická aplikácia v podmienkach slovenskej ekonomiky. *Svět práce a kvalita života v globalizované ekonomice*, Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 978-80-86973-45-6.
- [28] Majdúchová, J. (2008). Súčasná možnosti aplikácie spoločenskej zodpovednosti v podmienkach manažmentu firiem na Slovensku. *Aktuálne manažérske trendy v teórii a praxi – vedecký monografický zborník*. 89-94. Žilina: EDIS, 2008. ISBN 978-80-8070-966-2.
- [29] McWilliams, A., & Siegel, D. (2000). Corporate Social Responsibility and Financial Performance : Correlation or Misspecification? *Strategic Management Journal*, 21(5), 603 - 609. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200005\)21:53.0.CO;2-3](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200005)21:53.0.CO;2-3)
- [30] Arshad, R., Othman, S., & Othman, R. (2012). Islamic corporate social responsibility, corporate reputation and performance. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 6(4), 643-647.
- [31] Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard business review*. 84, 78-85.
- [32] Potůček M., et al. (2005). *Veřejná politika*. Praha: Slon Sociologické nakladatelství. ISBN 8086429504.
- [33] Sen, S. (2006). The Role of Corporate Social Responsibility in Strengthening Multiple Stakeholder Relationships: A Field Experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (2), 158–66. <https://doi.org/10.1177/0092070305284978>.
- [34] Sigma, H., & Parrado, J. L. (2005). Decentralization and Public Sector Performance." *OECD Journal on Budgeting*, 5(1), 1-44. <https://doi.org/10.1787/budget-v5-art7-en>
- [35] Trnková, J. (2004). *Společenská odpovědnost firem, Kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR*. Praha: Business Leaders Forum. Retrieved from <http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>
- [36] Zelený, J. (2008). *Spoločenská zodpovednosť organizácií ako platforma kreovania a implementácie systémov environmentálneho riadenia II. koncepty a modely*. Banská Bystrica : Fakulta prírodných vied UMB.