

KATOLÍCKA UNIVERZITA V RUŽOMBERKU



REFLEXIE

Kompendium teórie a praxe podnikania

REFLEXIE

Compendium of theory and business practice



Ružomberok 2026

REFLEXIE

Kompéndium teórie a praxe podnikania/Vedecký recenzovaný časopis
Compendium of theory and business practice/Scientific peer-reviewed journal

Číslo 1, jún 2026, ročník X. Vychádza 2-krát do roka. Dátum vydania 30. júna 2026.
Issue 1, June 2026, Volume X. Published twice a year. Publication date June 30, 2026.
EV 150/23/EPP

Redakčná rada/Editorial Board

Predseda/Editor-in-Chief

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

Podpredseda/Deputy Editor-in-Chief

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

Členovia/Advisory Board Members

BARÁTH, Matúš, PhDr. PhD., Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu, Slovakia

BERČÍK, Jakub, doc. Ing. PhD., Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, Fakulta ekonomiky a manažmentu, Slovakia

BIRKNEROVÁ, Zuzana, doc. PaedDr. PhD. MBA, Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, ekonomiky a obchodu, Slovakia

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

ČEPELOVÁ, Anna, doc. Ing. PhD., Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy, Slovakia

DĚDKOVÁ, Jaroslava, doc. PhDr. Ing. Ph.D., Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta, Czech Republic

DRAG, Katarzyna, dr. hab., Ph.D., Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie, Instytut Dziennikarstwa, Mediów i Komunikacji Społecznej, Poland

DRAG, Piotr, Dr., Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie, Instytut Dziennikarstwa, Mediów i Komunikacji Społecznej, Poland

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

HOWANIEC, Honorata, PhD, Department of Marketing and Entrepreneurship, Faculty of Management and Transport, University of Bielsko-Biala, Poland

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

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, Slovakia

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

LIESKOVSKÁ, Vanda, prof. Ing., PhD., Ekonomická univerzita Bratislava, Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach, Slovakia

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

MIHAJLOVIĆ, Ivan, University of Belgrade, Faculty of Mechanical Engineering in Belgrade, Serbia

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

PITEKOVÁ, Jana, doc. Ing. PhD., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta,
Slovakia
PRZYŁUSKA-SCHMITT, Judyta, Ph.D., The John Paul II Catholic University of Lublin,
Lublin, Faculty of Social Sciences, Institute of Economics and Finance, Poland
ROJÍK, Stanislav, Ing., Ph.D., Vysoká škola polytechnická Jihlava, Katedra ekonomických studií;
Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, Czech Republic
TKÁČIK, Štefan, RNDr. PhD., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta,
Slovakia
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,
Slovakia

Technická rada/Technical Board

Predseda/Technical Board

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

Členovia/Members

BUČKOVÁ, Jaroslava, Ing. PhD., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta,
Slovakia
ČERVEŇOVÁ, Janka, Mgr., Katolícka univerzita v Ružomberku, VERBUM – vydavateľstvo KU
v Ružomberku, Slovakia
ČISÁRIK, Jozef, Mgr., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta, Slovakia
GONČÁROVÁ, Zuzana, Ing. PhD., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta,
Slovakia
KLENCOVÁ, Jana, Ing., PhD., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta,
Slovakia
KUBIČKOVÁ, Miroslava, Ing., PhD., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta,
Slovakia
PUDIŠ, Milan, Mgr. PhD., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta, Slovakia
TKÁČIK, Štefan, Mgr., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta, Slovakia

Za jazykovú a štylistickú úroveň príspevkov zodpovedajú ich autori
The authors of the contributions are responsible for the linguistic and stylistic level

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

The journal is registered in the CEEOL database, DOI CROSSREF, and ECONBIZ

Katolícka univerzita v Ružomberku
© VERBUM – vydavateľstvo KU v Ružomberku,
Hrabovská cesta 5512/1A, 034 01 Ružomberok
IČO: 37-801-279

Catholic University in Ružomberok
© VERBUM – Publishing House of the Catholic University in Ružomberok,
Hrabovská cesta 5512/1A, 034 01 Ružomberok
IČO: 37-801-279

ISSN 2730-020X

Obsah/Contents

Príhovor šéfredaktora Anna DIAČIKOVÁ.....	5
Chief editor speech Anna DIAČIKOVÁ.....	6
Kultúrne dedičstvo regiónu Liptov ako faktor formovania medzinárodného manažmentu Cultural Heritage of the Liptov Region as a Factor in the Formation of International Management Iveta UBREŽIOVÁ, Jozef ZENTKO, Katarína MIČUDOVÁ.....	7
Makroekonomická rovnováha a imunitný systém Macroeconomic balance and immune system Jana PITEKOVÁ, Mária VRÁBLIKOVÁ, Zuzana GONČÁROVÁ.....	22
Etické dilemy manažérov pri inklúzii neurodivergentných zamestnancov Ethical Dilemmas of Managers in the Inclusion of Neurodivergent Employees Silvia MACKOVÁ.....	32
Pracovná motivácia a spokojnosť zamestnancov v akademickom prostredí Work motivation and employee job satisfaction in the academic environment Jana KLENCOVÁ.....	44

Príhovor šéfredaktora

Vážení čitatelia,

od VI. ročníka časopisu REFLEXIE - Kompendium teórie a praxe podnikania, ktorý začal v roku 2022 predkladať 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, podnikového manažmentu, manažmentu organizácií verejnej správy, environmentálneho manažmentu, marketingu, informačných systémov a technológií v riadení, matematického modelovania a štatistických metód, prierezových a odvetvových ekonomík, ako aj regionálneho rozvoja v domacom 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 2026

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, business management, management of public administration organizations, environmental management, marketing, information systems and technologies in management, mathematical modeling and statistical methods, cross-sectional and sectoral economics, as well as regional 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 loyal but also a critical reader of the magazine and its contributor.

Ružomberok, June 2026

Dr. Anna Diačiková
Editor-in-Chief

<https://doi.org/10.54937/refl.2026.10.1.7-21>

Kultúrne dedičstvo regiónu Liptov ako faktor formovania medzinárodného manažmentu

Cultural Heritage of the Liptov Region as a Factor in the Formation of International Management

Iveta UBREŽIOVÁ, Jozef ZENTKO, Katarína MIČUDOVÁ

Abstrakt

Príspevok sa zaoberá hodnotením kultúrneho dedičstva a jeho významu v kontexte medzinárodného manažmentu na príklade regiónu Liptov na Slovensku. Hlavným cieľom príspevku je analyzovať a zhodnotiť potenciál kultúrneho dedičstva, ktoré je dôležitým faktorom ovplyvňujúcim regionálny rozvoj a jeho uplatnenie v medzinárodných manažérskych aktivitách. Na základe metód pozorovania, analýzy a syntézy charakterizuje význam interkultúrnej komunikácie a medzinárodného manažmentu v oblasti cestovného ruchu. Zdôrazňuje úlohu kultúrneho dedičstva ako dôležitého nástroja rozvoja turizmu a posilňovania regionálnej identity. Zároveň poukazuje na podporu kultúry a kreatívneho priemyslu v Európskej únii, ktorá prispieva k rozvoju inovácií, kultúrnych aktivít a konkurencieschopnosti regiónov. Teoretické východiská sú doplnené o využitie regiónu Liptov ako významnej turistickej destinácie Slovenska, ktorá efektívne využíva svoje prírodné a kultúrne bohatstvo v kontexte medzinárodného manažmentu. Príspevok sa venuje aj možnostiam praktického využitia kultúrneho dedičstva pri tvorbe turistických produktov a pri rozvoji turizmu samotného.

Kľúčové slová: Interkultúrna komunikácia. Medzinárodný manažment. Kultúrne dedičstvo. Cestovný ruch. Kreatívny priemysel. Liptov.

Abstract

The paper deals with the evaluation of cultural heritage and its importance in the context of international management, using the example of the Liptov region in Slovakia. The main attention of this article is to analyse and evaluate the potential of cultural heritage as an important factor influencing regional development and its application in international managerial activities. Based on the methods of observation, analyses and synthesis, the paper also characterizes the importance of intercultural communication and intercultural management in the field of tourism. It highlights the role of cultural heritage as an important tool for tourism development and for strengthening regional identity. At the same time, it points to the

support of culture and creative industries in the European Union, which contributes to the development of innovation, cultural activities and the competitiveness of regions. The theoretical background is complemented by the example of the Liptov region as an important tourist destination in Slovakia that effectively uses its natural and cultural wealth in the context of international management. The paper also focuses on the possibilities of practical use of cultural heritage in the creation of tourism products and in the development of tourism itself.

Keywords: Intercultural communication. International management. Cultural heritage. Tourism. Creative industries. Liptov.

JEL Classification: N3, N9, R0

Úvod

Kultúrne dedičstvo tvorí dôležitú súčasť národnej identity, historickej nadväznosti a spoločenskej stability. V podmienkach globalizovaného sveta, v ktorom sa štáty a regióny snažia zachovať svoju jedinečnosť a kultúrnu osobitosť, získava kultúrne dedičstvo nový význam. Postupne sa stáva integrálnou súčasťou ekonomických stratégií, regionálneho rozvoja, cestovného ruchu, ako aj moderných manažérskych prístupov. V súčasnom svete nadobúdajú otázky medzinárodného manažmentu a podnikania čoraz väčší význam. Globalizácia, technologický pokrok a rozširovanie svetového trhu vytvorili podmienky, v ktorých podniky už nemôžu fungovať len na úrovni domáceho trhu (Friedman, 2007; Hill, 2021). Namiesto toho čoraz častejšie expandujú do zahraničia, nadväzujú cezhraničné obchodné vzťahy a prispôbujú sa kultúrnym, právnym a ekonomickým rozdielom rôznych krajín (Ghemawat, 2018). Medzinárodný manažment ako multidisciplinárna oblasť zahŕňa riadenie organizácií v globálnom prostredí, pričom sa zaoberá nielen stratégiou a plánovaním, ale aj interkultúrnou komunikáciou, riadením ľudských zdrojov a adaptáciou produktov a služieb na lokálne trhy (Deresky, 2017; Wild & Wild, 2019). Vzhľadom na zvyšujúcu sa prepojenosť svetových ekonomík sa schopnosť efektívne riadiť medzinárodné podnikanie stáva kľúčovým faktorom úspechu firiem pôsobiacich mimo hraníc svojej krajiny (Cavusgil et al., 2020). Medzinárodný manažment predstavuje proces plánovania, organizovania, vedenia a kontroly podnikateľských aktivít, ktoré prekračujú hranice jednej krajiny. Jeho cieľom je efektívne fungovanie spoločnosti v rôznych kultúrnych, ekonomických a právnych podmienkach. Na rozdiel od domáceho manažmentu, medzinárodný manažment musí zohľadňovať rozmanitosť prostredí, v ktorých podnik pôsobí (Deresky, 2017). Dôležitou súčasťou je aj hodnotenie kultúry a jej základných prvkov ako jedného z hlavných determinantov rôznych podnikateľských aktivít vykonávaných v jednotlivých krajinách, napriek tomu si vyžaduje hlbší prieskum, aby sme získali širšie pochopenie úlohy sociálnych aspektov podnikania (Wach, 2015; Ubrežiová et al., 2013, Gončárová et al., 2020). Medzinárodný manažment je dnes nevyhnutný pre podniky, ktoré chcú expandovať na globálny trh. Umožňuje im nielen zvýšiť ziskovosť, ale aj získať nové poznatky, technológie a inovácie z iných krajín. V dobe globalizácie sa schopnosť adaptovať na zahraničné trhy stáva konkurenčnou výhodou (Hill, 2021).

1 Kľúčové faktory ovplyvňujúce medzinárodný manažment a význam interkultúrnej komunikácie

Medzinárodný manažment a podnikanie je ovplyvňované viacerými faktormi – právnym, politickým, ekonomickým, technologickým a kultúrnym prostredím. Politická stabilita a právna istota sú rozhodujúce pri vstupe na nové trhy. Ekonomické ukazovatele, ako HDP, inflácia a kúpna sila, ovplyvňujú potenciál zisku. Technologický rozvoj zasa určuje efektivitu produkcie a komunikácie (Wild & Wild, 2019). Kultúrne rozdiely hrajú dôležitú úlohu najmä v oblasti ľudských zdrojov, marketingu a rokovaní. Firmy, ktoré tieto faktory ignorujú, môžu čeliť nedorozumeniam, konfliktom alebo strate dôvery spotrebiteľov (Moran et al., 2020). Úlohou každého podnikateľského subjektu je presadiť sa na trhu a byť schopný ponúknuť spotrebiteľom svoj produkt (Kopčáková et al., 2024). V súčasnom globalizovanom podnikateľskom prostredí nadobúda interkultúrna komunikácia zásadný význam. Keďže firmy čoraz častejšie pôsobia na viacerých kontinentoch a zamestnávajú ľudí z rôznych kultúr, schopnosť efektívne komunikovať naprieč kultúrnymi bariérami je kľúčová pre úspech ich činnosti. Interkultúrna komunikácia zahŕňa nielen jazykové aspekty, ale aj schopnosť porozumieť a rešpektovať hodnoty, normy a komunikačné štýly iných kultúr (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012). Kultúrne rozdiely sa môžu prejavovať napríklad vo vnímaní autority, kde niektoré kultúry preferujú rovnostársky prístup, zatiaľ čo iné očakávajú rešpekt k hierarchii. Rozdiely existujú aj v chápaní času – v niektorých kultúrach (napr. Nemecko, USA) sa dôraz kladie na presnosť a lineárny čas, zatiaľ čo iné kultúry (napr. Latinská Amerika, arabské krajiny) majú flexibilnejší prístup k časovému rozvrhu (Hall, 1983). Ďalšou oblasťou rozdielov je spôsob riešenia konfliktov – niektoré kultúry preferujú priamu a otvorenú konfrontáciu, zatiaľ čo iné uprednostňujú vyhýbanie sa konfliktu alebo riešenie cez sprostredkovateľov, pričom kladú dôraz na zachovanie harmónie a tváre (Moran et al., 2020). Nedorozumenia, ktoré vznikajú z dôvodu odlišných komunikačných noriem, môžu viesť ku konfliktom, strate dôvery alebo zlyhaniu projektov, ak nie sú včas rozpoznané a správne manažované. Práve preto zohráva cross-cultural manažment (medzikultúrny manažment) kľúčovú úlohu v medzinárodných organizáciách. Tento prístup sa zaoberá strategickým riadením kultúrnej diverzity v tímoch, vytváraním pracovného prostredia, ktoré rešpektuje kultúrne rozdiely, a zároveň podporuje vzájomné porozumenie, inklúziu a tímovú súdržnosť (Thomas & Peterson, 2017). Cross-cultural manažment sa opiera o poznatky z interkultúrnej psychológie, antropológie a organizačného správania. Cieľom je nielen minimalizovať konflikty, ale aj maximalizovať potenciál diverzity, ktorá môže byť zdrojom inovácií, kreativity a odolnosti tímov. Efektívni manažéri v multikultúrnom prostredí sú schopní vytvárať mosty medzi kultúrami, podporovať transparentnú komunikáciu a rozvíjať spoločné hodnoty, ktoré spájajú zamestnancov naprieč geografickými aj mentálnymi hranicami (Adler, 2008). Významnou súčasťou cross-cultural manažmentu je aj interkultúrne vzdelávanie, ktoré zvyšuje kultúrnu citlivosť, zlepšuje rozhodovacie procesy a podporuje udržateľnú spoluprácu v rámci nadnárodných tímov.

2 Význam kultúry a kultúrneho dedičstva v podnikateľskom prostredí

Kultúra ako súbor hodnôt, presvedčení, noriem a spoločenských praktík zásadne ovplyvňuje spôsob, akým podniky komunikujú, riadia zamestnancov, vytvárajú produkty a budujú svoju značku. V podnikateľskom prostredí Európskej únie, ktoré je vysoko diverzifikované, zohráva kultúra dôležitú úlohu nielen pri každodenných rozhodnutiach, ale aj pri strategickom plánovaní a vytváraní medzinárodných partnerstiev (Schein, 2017). Kultúrna rozmanitosť EÚ, vyplývajúca z jej historického, jazykového a náboženského vývoja, je považovaná za konkurenčnú výhodu. Podporuje inovatívnosť, flexibilitu a kreativitu, najmä v oblastiach ako dizajn, marketing, reklama, móda či audiovizuálne médiá. Zároveň však kladie vysoké nároky na interkultúrnú citlivosť a schopnosť firiem prispôbiť svoje komunikačné a riadiace štýly miestnym kultúrnym normám, aby si udržali dôveru zamestnancov, partnerov a zákazníkov (Thomas & Peterson, 2017). Osobitné postavenie má v tomto kontexte kultúrne dedičstvo, ktoré nie je len symbolickým alebo historickým prvkom, ale predstavuje aj významný ekonomický a rozvojový potenciál. Hmotné i nehmotné dedičstvo – historické budovy, pamiatky, folklór, remeslá, hudba či jazyky – zohrávajú kľúčovú rolu najmä v oblastiach cestovného ruchu, kultúrneho turizmu a kreatívneho priemyslu (UNESCO, 2013). Príkladom využitia dedičstva v podnikaní sú miestne značky, ktoré čerpajú zo svojho regionálneho kontextu a kultúrnej identity pri tvorbe produktov (napr. tradičné remeslá, dizajn, gastronómia). Takéto podniky si často zakladajú na autenticite, udržateľnosti a emocionálnej väzbe so zákazníkmi, čím sa odlišujú od konkurencie a posilňujú lokálnu ekonomiku (KEA European Affairs, 2021). Na úrovni EÚ sú podporované viaceré kultúrne a kreatívne programy, ako napríklad Creative Europe, ktorý financuje projekty zamerané na cezhraničnú spoluprácu, digitálnu transformáciu kultúry a zachovanie kultúrnej rozmanitosti. Tento program zohráva dôležitú úlohu pri internacionalizácii európskych kultúrnych značiek, posilňovaní zamestnanosti v kreatívnych odvetviach a zvyšovaní konkurencieschopnosti regiónov (European Commission, 2022). Kultúrne dedičstvo je preto vnímané ako strategický prvok podnikateľského prostredia, ktorý má potenciál prepájať minulosť s budúcnosťou, hodnoty s inováciami a lokálne identity s globálnym trhom. Jeho integrácia do podnikateľských stratégií podporuje nielen ekonomický rast, ale aj udržateľnosť, inklúziu a zachovanie kultúrnej diverzity.

Kreatívny a kultúrny priemysel (CCI – Cultural and Creative Industries) je jedným z najdynamickejších rastúcich odvetví v Európskej únii. Zahŕňa široké spektrum činností – od audiovizuálnej tvorby, dizajnu, architektúry, reklamy a literatúry, až po výtvarné umenie, hudbu, divadlo, remeslá či dedičstvo. Tento sektor zamestnáva viac než 8,7 milióna ľudí a prispieva približne 4,4 % k celkovému HDP EÚ (KEA European Affairs, 2021). Jeho dôležitosť narastá nielen z hľadiska ekonomickej výkonnosti, ale aj ako nositeľa identity, inovácií a spoločenskej súdržnosti.

EÚ aktívne podporuje rozvoj tohto sektora prostredníctvom viacerých politík, financovania a legislatívnych nástrojov. Medzi hlavné oblasti podpory patrí:

- financovanie projektov a organizácií cez programy ako Creative Europe, Horizon Europe, Interreg či Europe for Citizens,

- podpora mobility a výmeny know-how medzi umelcami, odborníkmi a inštitúciami,
- ochrana duševného vlastníctva, ktorá je kľúčová pre udržateľnosť podnikateľských modelov v kultúre (European Commission, 2022),
- digitalizácia kultúrneho obsahu, ktorá umožňuje širšiu dostupnosť a nové formy distribúcie (napr. online platformy, digitálne archívy, NFT a metaverse aplikácie).

EÚ zároveň uznáva, že kultúra má transformačný potenciál, preto je zaradená aj do agendy udržateľného rozvoja, inklúzie a sociálnej inovácie. Sektor CCI zohráva dôležitú úlohu pri oživovaní miest, zapájani marginalizovaných komunít a formovaní zelenej a digitálnej transformácie Európy.

Medzi kľúčové iniciatívy EÚ patrí napríklad:

- European Capitals of Culture (Európske hlavné mestá kultúry) – projekt zviditeľňujúci kreatívny potenciál miest a regiónov, zvyšujúci návštevnosť, investície a občiansku participáciu;
- European Heritage Days (Dni európskeho kultúrneho dedičstva) – podujatia zamerané na zvýšenie povedomia o miestnej a európskej histórii, sprístupňovanie pamiatok a budovanie európskej identity;
- Europeana – digitálna platforma, ktorá poskytuje prístup k miliónom artefaktov z európskych múzeí, knižníc a archívov a podporuje inovatívne využitie kultúrneho obsahu vo vzdelávaní, výskume a podnikaní (Richards, 2018; Europeana, 2024).

Z dlhodobého hľadiska sa podpora kultúry a kreatívnych priemyslov vníma ako investícia do budúcnosti Európy – nielen z ekonomického hľadiska, ale aj ako spôsob posilnenia spoločenskej reziliencie, medzikultúrneho porozumenia a európskej kohézie.

Kultúrne dedičstvo predstavuje nenahraditeľný zdroj kolektívnej pamäti, historickej kontinuity, identity a spoločenskej súdržnosti. Jeho význam ďaleko presahuje čisto historickú alebo umeleckú hodnotu – dedičstvo odráža základné hodnoty spoločnosti, vytvára emocionálne väzby medzi jednotlivcami a ich komunitou a prispieva k formovaniu lokálnej i národnej identity (Ashworth, 2011). V súčasnosti už kultúrne dedičstvo nemožno vnímať výlučne ako symbolický či estetický prvok. Stále častejšie je vnímané ako aktívne ekonomické a rozvojové aktívum, ktoré zohráva kľúčovú úlohu v oblasti cestovného ruchu, regionálneho rozvoja, podnikania a kultúrneho priemyslu. Ako príklad môžeme uviesť z publikácie o odkaze cisterciánov, že cisterciáni neboli len hlboko veriacim a pracovitým rádom, ale pôsobili aj ako dôležití nositelia pokroku. Vďaka častému cestovaniu naprieč Európou nadobúdali a následne odovzdávali cenné vedomosti z oblasti kultúry, techniky a hospodárstva, čím prirodzene vzdelávali miestne obyvateľstvo (Diačiková et al., 2023). Zachované a sprístupnené pamiatky, tradície, remeslá či historické lokality sú pre turistov hlavným motivátorom návštevy, čím priamo ovplyvňujú miestnu ekonomiku, zamestnanosť a investície do infraštruktúry (Richards, 2018). Podľa UNESCO (2003) je kultúrne dedičstvo súborom hmotných aj nehmotných prejavov, ktoré majú osobitný význam pre históriu, identitu a rozmanitosť ľudstva. Medzi hmotné

dedičstvo patrí architektúra, archeológia, historické objekty a umelecké diela, zatiaľ čo nehmotné dedičstvo zahŕňa jazyky, piesne, tance, remeslá, sviatky, kulinárske tradície a podobne. Obidva typy dedičstva zohrávajú komplementárnu rolu v rozvoji kultúrneho turizmu – priťahujú návštevníkov, poskytujú vzdelávacie príležitosti a prispievajú k rozmanitej a atraktívnej turistickej ponuke. V prostredí globalizácie a uniformity získava kultúrny turizmus na význame práve vďaka svojej schopnosti ponúknuť autentický a neopakovateľný zážitok, ktorý odráža špecifiká konkrétnej krajiny alebo regiónu. Cestovatelia čoraz častejšie vyhľadávajú miesta, ktoré majú „dušu“ – teda históriu, tradície a osobitú atmosféru (Timothy & Boyd, 2006; Diačiková, 2024). Kultúrne dedičstvo im umožňuje hlbšie porozumieť navštívenému miestu, jeho obyvateľom a ich životnému štýlu. Zároveň má kultúrne dedičstvo vysokú edukačnú hodnotu – nielen pre domácich návštevníkov, ale aj pre turistov zo zahraničia. Pomáha vytvárať interkultúrny dialóg, odbúrať stereotypy a podporovať rešpekt k iným kultúram. Mnohé formy dedičstva (napr. jazyky menšín, ohrozené remeslá či rituály) získavajú prostredníctvom turizmu druhý život, pretože sa o ne zvyšuje záujem verejnosti a tým aj ich ochrana a revitalizácia (UNESCO, 2019). V neposlednom rade je kultúrne dedičstvo aj strategickým nástrojom regionálnej a štátnej politiky, ktorý môže prispieť k pozitívnemu imidžu krajiny, posilneniu kultúrnej diplomacie a rozvoju kultúrneho a kreatívneho priemyslu.

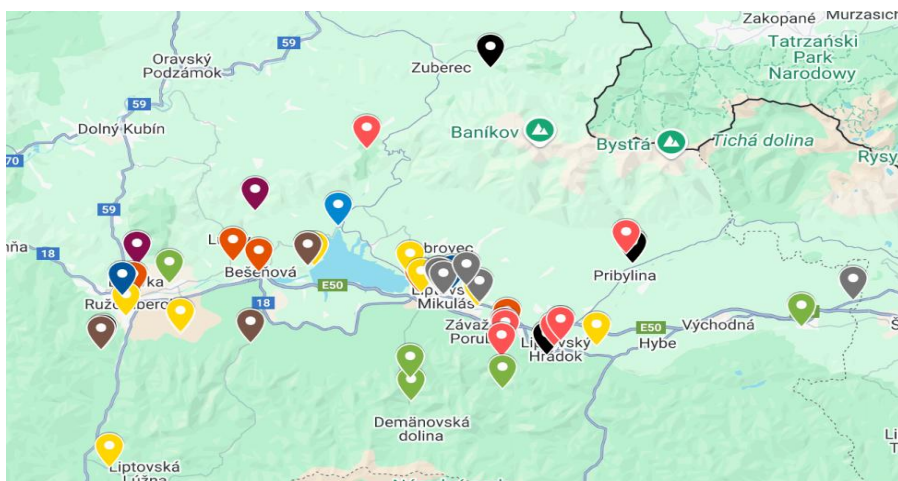
3 Región Liptov v kontexte medzinárodného manažmentu

Región Liptov predstavuje jedinečnú oblasť Slovenska, ktorá je vnímaná ako kultúrno-geografický fenomén s vysokým potenciálom pre rozvoj cestovného ruchu a regionálnej identity. Z administratívneho hľadiska sa Liptov nachádza v rámci Žilinského kraja a jeho územie je rozdelené medzi okresy Liptovský Mikuláš a Ružomberok. Vďaka svojej výhodnej polohe v srdci Karpát, medzi pohoriami Nízke Tatry, Západné Tatry a Veľká Fatra, región ponúka nielen pestrú krajinu, ale aj bohaté kultúrne a historické dedičstvo (Zaušková, 2022). Historický vývoj Liptova je úzko prepojený s osídlením už v praveku, čo dokumentujú archeologické náleziská v lokalite Havránok, ktoré predstavujú stopy keltskej civilizácie. V stredoveku bol región významnou súčasťou uhorského kráľovstva, čo potvrdzujú historické listiny, sakrálné stavby a obranné architektúry, ako napríklad hrad Likava alebo kostol Všetkých svätých v Ludrovej, ktorý patrí medzi najstaršie zachované gotické stavby na Slovensku (Buček, 2020). Geografická rozmanitosť regiónu vplýva aj na jeho kultúrnu mnohotvárnosť. Liptovské doliny a podhorské oblasti boli v minulosti centrami poľnohospodárstva, pastierstva a remeselnej výroby, ktoré významne formovali životný štýl miestneho obyvateľstva. Vďaka tejto tradícii sa v regióne zachovalo veľké množstvo ľudovej architektúry, remeselnej produkcie a folklórnych zvykov, ktoré sa dnes zaraďujú medzi živé prejavy nemateriálneho kultúrneho dedičstva. Liptov je považovaný za jednu z najnavštevovanejších turistických oblastí Slovenska. Záujem o región je výsledkom súčinnosti prírodných krás, ako sú jaskyne, doliny, termálne pramene a národné parky, s kultúrnymi atrakciami, ktoré vytvárajú predpoklady pre komplexný rozvoj turizmu a kreatívnych priemyslov (Hall & Richards, 2002). Atraktivitu Liptova zvyšuje aj jeho dostupnosť a rozvinutá infraštruktúra, čo prispieva k jeho využívaniu nielen domácimi, ale aj zahraničnými

návštevníkmi (Kučerová et al., 2021). Región je zároveň vnímaný ako modelový priestor pre štúdium udržateľného rozvoja kultúrneho turizmu, keďže efektívne kombinuje ochranu tradícií s modernými formami prezentácie dedičstva. Táto komplexnosť robí z Liptova ideálne prostredie pre analýzu kultúrneho manažmentu v rámci medzinárodného podnikateľského prostredia.

Kultúrne pamiatky na Liptove

Liptovský región sa vyznačuje výnimočnou koncentráciou kultúrnych pamiatok, ktoré reprezentujú rôzne historické obdobia, architektonické štýly a funkčné využitie. Tieto pamiatky sú dôležitým nositeľom historickej pamäti, miestnej identity a zároveň predstavujú významný potenciál pre kultúrny turizmus. Pre systematické spracovanie možno kultúrne pamiatky Liptova rozdeliť do niekoľkých hlavných kategórií: sakrálné pamiatky, svetská historická architektúra, múzeá a skanzeny, technické pamiatky a pamiatky zaradené do zoznamu UNESCO ako sa uvádza na obrázku 1.



Obrázok 1 Pohľad na mapu kultúrnych pamiatok regiónu Liptov (Zdroj: vlastné spracovanie)

Sakrálné pamiatky

Sakrálnu architektúru Liptova tvoria predovšetkým rímskokatolícke a evanjelické kostoly postavené v gotickom, renesančnom a barokovom štýle. K najvýznamnejším patrí gotický kostol Všetkých svätých v Ludrovej, ktorého fresková výzdoba je unikátna v kontexte slovenskej sakrálnej architektúry. Ďalej je to artikulárny drevený evanjelický kostol v Svätom Kríži, patriaci k najväčším dreveným stavbám svojho druhu v strednej Európe (Buček, 2020).

Historické stavby a hrady

Medzi významné svetské pamiatky patrí hrad Likava, postavený v 14. storočí ako obranná pevnosť na križovatke obchodných ciest. V regióne sa nachádzajú aj kaštiele a meštianske domy, ktoré dokumentujú hospodársky a sociálny vývoj regiónu v období novoveku. Hoci viaceré stavby prešli rekonštrukciami, zachovávajú si autentickú historickú hodnotu.

Múzeá a skanzeny

Liptov je domovom viacerých etnografických a historických múzeí, ktoré uchovávajú a prezentujú dedičstvo regiónu. Liptovské múzeum v Ružomberku či Múzeum Janka Kráľa v Liptovskom Mikuláši disponujú rozsiahlymi zbierkami dokumentujúcimi históriu, remeslá a každodenný život Liptákov. Múzeum liptovskej dediny v Pribyline, zriadené ako skanzen, zachytáva tradičnú architektúru a život obyvateľov horských oblastí. Osobitnú hodnotu má aj archeoskanzen Havránok, ktorý prezentuje rekonštruované keltské obydlia a obranné stavby (Zaušková, 2022).

Technické pamiatky a zaniknuté dediny

Špecifikom regiónu sú aj technické pamiatky, napríklad vodné mlyny (Kvačianska dolina), garbiarske dielne či tradičné salaše, ktoré svedčia o hospodárskom využití krajiny. Zvláštnu pozornosť si zasluhujú zaniknuté obce, ako napríklad Liptovská Mara, kde boli pamiatky premiestnené pred výstavbou priehrady – niektoré z nich dnes možno vidieť práve v skanzene Pribylina.

4 Nemateriálne kultúrne dedičstvo Liptova

Popri hmotných pamiatkach má región Liptov bohaté nemateriálne kultúrne dedičstvo, ktoré je neoddeliteľnou súčasťou identity miestneho obyvateľstva. Ide o prejavy tradičnej kultúry, ktoré sa prenášajú z generácie na generáciu prostredníctvom ústnej tradície, zvykov, remeselnej výroby, hudby či spoločenských praktík. Podľa definície UNESCO (2003), nemateriálne dedičstvo predstavuje živé dedičstvo, ktoré prispieva k rozmanitosti kultúr a podpore kreativity. Liptov je v tomto ohľade jedným z najvýraznejších regiónov Slovenska.

Tradičný folklór a ľudová hudba

Liptovský folklór je známy svojou melodickou a rytmickou rozmanitosťou. Ľudové piesne, tance a kroje patria medzi najcharakteristickejšie prejavy miestnej kultúry. Typické sú viachlasé spevy, pastierske piesne a živé tance, ako napríklad odzemok. Liptovský folklór uchovávajú a rozvíjajú folklórne súbory ako Liptov, Váh, Kriváň, Podšíp či Likava, ktoré pôsobia nielen v regióne, ale reprezentujú Slovensko aj na medzinárodných festivaloch (Kučerová et al., 2021).

Remeselné tradície

V regióne Liptov pretrvávajú viaceré tradičné remeslá, ktoré súvisia s miestnymi prírodnými zdrojmi a spôsobom života. Významné sú drevorezba, výroba ovčích syrov (bryndze, oštiepka, žinčice), garbiarstvo, tkanie, či výroba krojových súčastí a šperkov. Tieto remeslá sú často prezentované na regionálnych trhoch, jarmokoch alebo počas tematických workshopov a podujatí. Ich zachovanie je dôležité nielen z kultúrneho, ale aj ekonomického hľadiska, keďže môžu byť súčasťou lokálneho podnikania a kreatívneho priemyslu (Buček, 2020). Liptovská bryndza je od marca 2026 oficiálne zapísaná v registri Európskej únie ako Chránené označenie pôvodu (CHOP).

Tradičné sviatky, zvyky a obyčaje

Súčasťou nemateriálneho dedičstva sú aj kalendárne zvyky (napr. fašiangy, veľkonočné a vianočné zvyky), rodinné obrady (svadby, krsty), ako aj

poľnohospodárske a pastierske tradície (dožinky, salašníctvo). Tieto zvyky majú silnú komunitnú funkciu a prispievajú k udržiavaniu spoločenských väzieb. V obciach ako Vlkolíne, Pribylina, Liptovská Teplička či Východná sa tieto tradície zachovávajú v pomerne autentickej forme. O výnimočnosti a univerzálnej historickej kultúrnej hodnote svedčí zapísanie v roku 1993 obce Vlkolíne v Zozname svetového dedičstva UNESCO.

Slovenské ľudové rozprávky a legendy

Nemalú úlohu zohrávajú aj ľudové rozprávky a povesti, ktoré sú späté s konkrétnymi lokalitami – napríklad legenda o zbojníkoch Jurajovi Jánošíkovi, ktorý sa podľa mnohých príbehov ukrýval v okolí Liptovského Mikuláša, alebo povesť o zakliatej princeznej z hradu Likava. Tieto príbehy tvoria základ pre budovanie tematických trás, múzejných expozícií a edukačných aktivít.

Ochrana a prenos nemateriálneho dedičstva

Zachovanie nemateriálneho kultúrneho dedičstva na Liptove si vyžaduje systémový prístup, ktorý zahŕňa podporu folklórnych súborov, remeselných dielní, komunitných iniciatív a edukačných projektov. Mnohé z týchto aktivít sú realizované v spolupráci s občianskymi združeniami, múzeami a školami. Významnú úlohu zohráva aj digitalizácia a popularizácia dedičstva prostredníctvom sociálnych médií, čím sa tieto hodnoty približujú aj mladším generáciám (Zaušková, 2022).



Obrázok 2 Obec Vlkolíne (Zdroj: Foto I. Ubrežiová, 2026)

5 Liptov ako turistická destinácia v kontexte medzinárodného manažmentu

Liptov patrí k najvýraznejším turistickým regiónom Slovenska s narastajúcim významom aj na medzinárodnej úrovni. Jeho atraktivita spočíva v kombinácii prírodných krás, bohatej kultúrnej ponuky a rozvinutej infraštruktúry, čo z neho robí ideálne miesto pre rozvoj udržateľného a zážitkového turizmu. Z pohľadu medzinárodného manažmentu predstavuje Liptov modelový priestor, kde sa stretávajú princípy regionálneho rozvoja, kultúrnej diplomacie, cestovného ruchu a miestneho podnikania (Hall & Richards, 2002). Konkurenčnou výhodou Liptova je jeho prírodná scenéria – Národný park Nízke Tatry, jaskyne (Demänovská jaskyňa slobody, Demänovská ľadová jaskyňa), termálne pramene (Bešeňová, Liptovský Ján) a vodná nádrž Liptovská Mara. K tomu sa pridáva bohaté kultúrne dedičstvo, ktoré priťahuje turistov hľadajúcich autentický zážitok a hlbšie porozumenie regiónu. V tomto kontexte je dôležitá stratégia destinačného manažmentu, ktorá sa zameriava na synergické prepojenie všetkých aktérov v regióne – od samosprávy a podnikateľov až po miestne komunity a turistické organizácie (Zaušková, 2022).

Liptov ako značka

Značka „*Region Liptov*“ sa stala etablovaným menom v domácom aj medzinárodnom cestovnom ruchu. Jej cieľom je propagácia regiónu ako miesta, kde sa spája príroda, kultúra, história a zážitky. Marketingové kampane, ktoré sa realizujú najmä prostredníctvom online platforiem, sociálnych sietí a spolupráce s influencerami, vytvárajú priaznivý obraz o regióne aj mimo Slovenska. Táto forma tzv. place branding-u má vplyv na rozhodovanie turistov aj investorov a stáva sa súčasťou širšieho konceptu kultúrnej diplomacie a budovania imidžu krajiny (Beresecká et al., 2020; Anholt, 2010).

Turizmus ako nástroj regionálneho rozvoja

Turizmus na Liptove plní nielen ekonomickú, ale aj sociálnu a kultúrnu funkciu. Umožňuje zachovanie tradičných remesiel, folklóru a miestnych špecialít, pričom vytvára pracovné príležitosti a posilňuje komunitnú súdržnosť. V súlade s princípmi medzinárodného manažmentu v cestovnom ruchu, región kladie dôraz na udržateľnosť, diverzifikáciu produktov a spoluprácu medzi verejným a súkromným sektorom (Richards, 2018).

6 Využitie kultúrneho dedičstva v praxi

Mapa kultúrnych pamiatok regiónu Liptov je dostupná v aplikácii Google Maps:

- Rozvoj cestovného ruchu založeného na miestnych špecifikách, ktorý kladie dôraz na autenticitu prostredia, lokálnu kultúru a identitu regiónu.
- Podpora kultúrnej a kreatívnej ekonomiky, predovšetkým v oblasti tradičných remesiel, výroby regionálnych produktov a suvenírov.
- Posilňovanie medzigeneračného učenia, ktoré sprostredkúva hodnoty kultúrneho dedičstva prostredníctvom prenosu tradičných znalostí, zvykov a príbehov medzi staršou a mladšou generáciou.

- Využitie digitálnych technológií na sprístupňovanie a interpretáciu kultúrneho dedičstva – vrátane online platforiem, mobilných aplikácií, interaktívnych máp a lokalizačných nástrojov ako sú napríklad QR kódy.

Interaktívna mapa kultúrneho dedičstva regiónu Liptov

- Vytvorená mapa je použiteľná v tlačenej a digitálnej forme.
- Možnosť rozšírenia do dvojazyčnej verzie (SK/EN) pre medzinárodné použitie (napr. projekty Erasmus+, turistické centrá)
- Prepojenie s QR kódmi umiestnenými pri pamiatkach, ktoré odkazujú na doplňujúce informácie, videá, legendy alebo zvukové sprievodcovské nahrávky
- Implementácia do digitálnych máp (napr. Google Maps, Mapotic) s možnosťou offline prístupu
- Integrácia interaktívnych prvkov – napr. vizuálne rozprávkové postavy alebo rozprávač regionálnych legend
- Zber štatistických údajov o používaní mapy v reálnom čase (návštevnosť, interakcie, najvyhľadávanejšie lokality)
- Zabezpečenie prístupnosti pre znevýhodnené skupiny – napr. zvukový popis, vysoký kontrast dizajnu

Vzdelávací, kultúrny a rozvojový potenciál mapy

- Mapu možno efektívne implementovať do formálneho i neformálneho vzdelávania, najmä na základných a stredných školách. Jej využitie prepája poznatky z geografie, dejepisu, občianskej náuky a regionálnej výchovy so zábavným a skúsenostným učením.
- Didaktické aktivity môžu zahŕňať:
 - „Objav poklad Liptova“ – orientačná hra s mapou, kde žiaci hľadajú vyznačené body (v teréne alebo online)
 - „Z mapy do príbehu“ – tvorivé písanie príbehov inšpirovaných historickými miestami, folklórom či legendami
 - Tvorba vlastnej turistickej trasy ako projektová práca s prepojením na Google mapy alebo jej výtvarné spracovanie
 - Tematické exkurzie s využitím tlačenej verzie mapy ako pracovného listu
 - Pre učiteľov je možné pripraviť aj metodické odporúčania a pracovné listy, čím sa zníži ich časová záťaž a zvýši použiteľnosť v praxi

7 Odporúčania pre rozvoj a implementáciu

Príspevok prináša originálny pohľad najmä vďaka syntéze teoretických východísk manažmentu s ich priamou aplikáciou v sektore kultúrneho dedičstva. Autor zdôrazňuje, že dedičstvo by sa nemalo interpretovať ako nemenný artefakt, ale ako dynamický kapitál pre inovácie a podnikanie. V tomto kontexte predstavuje kultúrny odkaz kľúčové spojenie medzi historickou kontinuitou a budúcim rozvojom.

Z uvedeného dôvodu prekladáme niektoré odporúčania pre rozvoj a implementáciu vo vzťahu k regiónu Liptov:

- vytvoriť stabilné partnerstvá so školami, obcami a kultúrnymi inštitúciami,
- zapracovať mapu do školských a mimoškolských vzdelávacích programov, prípadne odporúčať jej používanie v rámci regionálnej výchovy,
- zabezpečiť pravidelnú aktualizáciu obsahu, ideálne v spolupráci so študentmi vysokých škôl (napr. turizmus, história) či dobrovoľníkmi z miestnej komunity,
- vytvoriť digitálnu databázu pamiatok s multimediálnym obsahom (fotografie, videá, mapy, zvukové záznamy),
- vytvoriť otvorené API rozhranie pre napojenie mapy na iné digitálne služby cestovného ruchu v regióne.

Záver

Kultúrne dedičstvo predstavuje významný potenciál podporujúci rozvoj regiónov a zároveň dôležitý faktor v kontexte medzinárodného manažmentu. Jeho efektívne využívanie môže prispieť nielen k ochrane a zachovaniu kultúrnych hodnôt, ale aj k podpore regionálneho rozvoja, cestovného ruchu a posilňovaniu regionálnej identity. Významnú úlohu pritom zohráva interkultúrna komunikácia, dialóg a medzinárodný manažment, ktoré výrazne podporujú spoluprácu v medzinárodnom prostredí. Na príklade regiónu Liptov možno vidieť, že prepojenie prírodného a kultúrneho bohatstva s vhodnými manažérskymi prístupmi vytvára predpoklady pre rozvoj atraktívnych turistických produktov a zvyšovanie konkurencieschopnosti destinácie. Využívanie kultúrneho dedičstva v praxi tak predstavuje dôležitý nástroj udržateľného rozvoja turizmu a posilňovania postavenia regiónov v medzinárodnom kultúrnom prostredí.

Resumé

Cultural heritage represents significant potential for supporting regional development and serves as an important factor within the context of international management. Its effective utilization can contribute not only to the protection and preservation of cultural values but also to the promotion of regional development, tourism, and the strengthening of regional identity. In this process, intercultural communication, dialogue, and international management play a vital role, significantly fostering cooperation in an international environment. Using the Liptov region as an example, it is evident that linking natural and cultural wealth with appropriate management approaches creates the necessary conditions for developing attractive tourism products and increasing the destination's competitiveness. Thus, the practical utilization of cultural heritage represents an important tool for sustainable tourism development and for strengthening the position of regions within the international cultural environment.

Zoznam bibliografických odkazov

- ADLER, N.J. (2008). *International Dimensions of Organizational Behavior*. 5th edn. Mason: Cengage Learning.
- ANG, S. et al. (2007). Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance. *Management and Organization Review*, 3(3), s.335–371. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x>
- ANHOLT, S. (2010). Places: Identity, Image and Reputation. London: Palgrave Macmillan. ISBN 978-0-230-23977-7.
- ASHWORTH, G.J. (2011). Preservation, Conservation and Heritage: Approaches to the Past in the Present through the Built Environment. *Asian Anthropology*, 10(1), s.1–18. <https://doi.org/10.1080/1683478X.2011.10552601>
- BERESECKÁ, J., NAGYOVÁ, L., CAGÁŇOVÁ, D. (2020). *Regional Brand in Slovak Tourism*. In: Santos, H., Pereira, G., Budde, M., Lopes, S., Nikolic, P. (eds) Science and Technologies for Smart Cities. SmartCity 360 2019. Lecture Notes of the Institute for Computer Sciences, Social Informatics and Telecommunications Engineering, vol 323. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-51005-3_32
- BUČEK, M. (2020). *Regionálna politika a rozvoj regiónov SR*. Bratislava: Wolters Kluwer.
- CAVUSGIL et al. (2020). *International Business: The New Realities*. 5th edn. Harlow: Pearson.
- COUNCIL OF EUROPE (2022). Cultural Routes of the Council of Europe. Available at: <https://www.coe.int/en/web/cultural-routes> (Accessed March 3, 2026)
- DERESKY, H. (2017). *International Management: Managing Across Borders and Cultures*. 9th edn. Harlow: Pearson.
- DIČIKOVÁ, A. (2024). Odkaz cisterciánskeho rádu nielen pre manažment. *REFLEXIE Kompendium teórie a praxe podnikania*, 8(1), s. 57-71. <https://doi.org/10.54937/refl.2024.8.1.57-71>
- DIČIKOVÁ, A., HARNIČÁR, A., SOJÁK, M. (2023). *Spišská Teplica a cisterciáni. Spiska Cieplica a cystersi*. Spišská Teplica: Obec Spišská Teplica, 232 s., ISBN 978-80-570-5133-6.
- EUROPEAN COMMISSION (2011). *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. available at: <https://europarl.europa.eu> (Accessed 3 March 2026)
- EUROPEAN COMMISSION (2022). *Creative Europe Programme*. Available at: <https://culture.ec.europa.eu/creative-europe> (Accessed 3 March 2026)
- EUROPEAN COMMISSION (2023). *Single Market*. Available at: https://single-market-economy.ec.europa.eu/index_en?prefLang=sk (Accessed 3 March 2026)
- EUROPEAN COMMISSION (2023). *Corporate Sustainability Due Diligence Directive*. Available at: <https://commission.europa.eu> (Accessed 3 March 2026)
- EUROPEAN COMMISSION (2023a). *EU Legislation: Policies and Laws*. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/browse/summaries.html> (Accessed 4 March 2026)
- EUROPEAN COMMISSION (2023a). *Non-financial reporting (NFRD)*. Available at: <https://greenly.earth> (Accessed 4 March 2026)

- EUROPEAN COMMISSION (2023b). *Single Market Programme (2021–2027)*.
Available at: <https://commission.europa.eu/> (Accessed 4 March 2026)
- EUROPEANA (2024). *About Europeana*. Available at: <https://www.europeana.eu/sk>
(Accessed 4 March 2026)
- FRIEDMAN, T.L. (2007). *The World is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century*. New York: Picador.
- GONČÁROVÁ, Z., PITEKOVÁ, J., VRÁBLIKOVÁ, M. (2020), “Assessment of the impact of selected satisfaction parameters on the competitiveness of family tourism” *Marketing and management of innovations*, Vol. 11 No. 4, pp.131-143.
<https://doi.org/10.21272/mmi.2020.4-10>
- GHEMAWAT, P. (2018). *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*. Boston: Harvard Business Review Press.
- HALL, C.M., RICHARDS, G. (2002). *Tourism and Sustainable Community Development*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203464915>
- HALL, E.T. (1983). *The Dance of Life: The Other Dimension of Time*. New York: Anchor Press.
- HILL, C.W.L. (2021). *International Business: Competing in the Global Marketplace*. 13th edn. New York: McGraw-Hill Education.
- KEA EUROPEAN AFFAIRS (2021). The Cultural and Creative Sectors in Post-COVID Europe. Available at: <https://bit.ly/3jzUNgA> (Accessed 4 March 2026)
- KOPČÁKOVÁ, J., LIESKOVSKÁ, V., PETROVČIKOVÁ, K. (2024). Demographic environment in the context of business and marketing. *Proceedings on Engineering Sciences*. Vol. 07, No. 3 (2025) 1415-1422.
<https://doi.org/10.24874/PES07.03.003>
- KUČEROVÁ, S., BORSEKOVÁ, K. (2021). Cultural heritage as a driver of regional development. *Ekonomický časopis*, 69(6), 534–552.
- MIČUDOVÁ, K. (2025). *Kultúrne dedičstvo a jeho význam v medzinárodnom manažmente vybranej krajiny V4*, diplomová práca PF KU Ružomberok.
- MORAN, R.T. et al. (2020). *Managing Cultural Differences*. 10th edn. Abingdon: Routledge.
- OECD (2009). *The Impact of Culture on Tourism*. Paris: OECD Publishing.
- OECD (2020). *Culture and Local Development: Maximising the Impact – Guide for Local Governments, Communities and Museums*. Paris: OECD Publishing.
- OECD (2021). *Financing SMEs and Entrepreneurs 2021: An OECD Scoreboard*. Paris: OECD Publishing.
- RICHARDS, G. (2018). Cultural Tourism: A Review of Recent Research and Trends. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 36, s. 12–21.
<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.03.005>
- SCHEIN, E.H. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. 5th edn. Hoboken: Wiley.
- THOMAS, D.C., PETERSON, M.F. (2017). *Cross-Cultural Management: Essential Concepts*. 4th edn. London: Sage Publications.
- THOMAS, D.C. et al., 2008. Cultural Intelligence: Domain and Assessment. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8(2), s.123–143.
<https://doi.org/10.1177/1470595808091787>

- TIMOTHY, D.J., BOYD, S.W. (2006). Heritage Tourism in the 21st Century: Valued Traditions and New Perspectives. *Journal of Heritage Tourism*, 1(1), s.1–16. <https://doi.org/10.1080/17438730608668462>
- TROMPENAARS, F., HAMPDEN-TURNER, C. (2012). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. 3rd edn. Boston: Nicholas Brealey Publishing.
- UBREZIOVA, I., TKACIK, S., VARTIAK, L., CHRANCOKOVA, M. (2025). Cross-Cultural Adaptation and Internationalization in the Slovak Hospitality Industry. *International Journal on Culture, History, and Religion*, 7(1), 586-609. <https://doi.org/10.63931/ijchr.v7i1.542>
- UBREŽIOVÁ, I., SEDLIAKOVÁ, I., UBREŽIOVÁ, A. (2013). *Medzinárodný manažment a podnikanie*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita.
- UNESCO (2003). *Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage*. Paris: UNESCO.
- UNESCO (2013). *The Hangzhou Declaration: Placing Culture at the Heart of Sustainable Development Policies*. Paris: UNESCO
- UNESCO (2019). *Operational Guidelines for the Implementation of the World Heritage Convention*. Paris: UNESCO
- WACH, K. (2015). *Impact of Cultural and Social Norms on Entrepreneurship in the EU: Cross – Country Evidence base d on GEM Survey Results*. Zarządzanie w Kulturze, 16 (1), s. 15–29. <https://doi.org/10.4467/20843976ZK.15.002.3037>
- WILD, J.J., WILD, K.L. (2019). *International Business: The Challenges of Globalization*. 9th ed. Pearson.
- ZAUŠKOVÁ, A. (2022). Destination Branding and Regional Identity of Slovakia. *Journal of Tourism and Heritage Research*, 4(1), s. 43–57.

Kontaktné údaje na autorov príspevku:

prof. Ing. Iveta Ubrežiová CSc.

Katolícka Univerzita v Ružomberku
Pedagogická fakulta, Katedra manažmentu
Hrabovská cesta 1, Ružomberok
iveta.ubreziova@ku.sk

PaedDr. Jozef Zentko, PhD.

Katolícka Univerzita v Ružomberku
Pedagogická fakulta, Katedra predškolskej a elementárnej pedagogiky
Hrabovská cesta 1, Ružomberok
jozef.zentko@ku.sk

Mgr. Katarína Mičudová

Katolícka Univerzita v Ružomberku
Pedagogická fakulta, Katedra manažmentu
Hrabovská cesta 1, Ružomberok

Makroekonomická rovnováha a imunitný systém

Macroeconomic balance and immune system

Jana PITEKOVÁ, Mária VRÁBLIKOVÁ, Zuzana GONČÁROVÁ

Abstrakt:

Príspevok sa vyznačuje interdisciplinárnym prístupom k makroekonómii ako k živému organizmu s využitím komparatívnej metódy. Autorky zaujímavým spôsobom opisujú základné makroekonomické pojmy a aktuality – makroekonomická rovnováha, potenciálny produkt, hospodárske krízy, fiškálna a menová politika, ako aj pokročilý Mundell-Flemingov model. Aj v ekonomike je potrebná rovnováha, v biológii označovaná ako homeostáza. Medzi základné systémy regulácie ľudského tela patrí nervový, hormonálny a imunitný systém. Inšpiráciou pre náš príspevok bol článok Jany Pitekovej „Anatómia a ekonómia“ a kniha P. Dettmera „Imunita“, kde popisuje v záverečnej časti poruchy imunity vyvolané nedostatočnými alebo prehnými reakciami, tak ako je to pri aplikácii fiškálnej a menovej politiky. Medzi použité metódy v príspevku patrí metóda komparácie a analógie, pričom v tomto prípade má analógia svoje limity, pretože medzi biologickými a ekonomickými procesmi nie je priama kauzálna súvislosť.

Kľúčové slová: Makroekonomická rovnováha. Potenciálny produkt.
Fiškálna a menová politika. Imunitný systém.
Interdisciplinárny prístup.

Abstract:

The contribution is characterized by an interdisciplinary approach to macroeconomics as a living organism using the comparative method. The authors describe in an interesting way basic macroeconomic concepts and current events – macroeconomic balance, potential output, economic crises, fiscal and monetary policy, as well as the advanced Mundell-Fleming model. Balance is also needed in economics, which is referred to as homeostasis in biology. The basic systems of regulation of the human body include the nervous, hormonal and immune systems. The inspiration for our contribution was the article from Jana Piteková „Anatomy and economics“ and the book by P. Dettmer “Immunity”, where in the final part he describes immune disorders caused by insufficient or excessive reactions, such as in the application of fiscal and monetary policy. The methods used in the paper include the method of comparison and analogy, although in this case, analogy has its limits because there is no direct causal connection between biological and economic processes.

Keyword: Macroeconomic balance. Potential product. Fiscal and monetary policy. Immune system. Interdisciplinary approach.

JEL Classification: A12, E52, E62.

Úvod

Novým trendom vo vedeckom výskume je interdisciplinárny prístup a kombinácia poznatkov z viacerých vied. Tak ako systémový prístup k manažmentu podniku popisuje „podnik ako živý organizmus“, tak je živým organizmom aj ekonomika. Kedysi sme venovali veľkú pozornosť finančným ukazovateľom a neriešili sme, čo je za tým. Preto jedným zo systémových prístupov v podniku je koncept Balanced Scorecard (finančná perspektíva, zákaznícka perspektíva, perspektíva interných podnikových procesov, perspektíva učenia sa a rastu, externá, resp. environmentálna perspektíva) (Hudáková, 2014; Madzík, 2017; Horváthová, Mokrišová & Vrábliková, 2019). Ten môžeme v makroekonomickej rovine prirovnať k základným hospodárskym cieľom v magickom makroekonomickom štvoruholníku, pretože je náročné jednotlivé ciele vyplývajúce z perspektív (cieľov štvoruholníka) zosúladiť tak, aby boli spokojné všetky zúčastnené strany, resp. optimalizovať fiškálnu a menovú politiku v závislosti od aktuálnej fázy ekonomického cyklu. Autorom tzv. magického štvoruholníka ako systému merania makroekonomickej výkonnosti je maďarský postkeynesovský ekonóm 20. storočia Nicholas Kaldor (Miklós Káldor) (King, 2016).

Magický (Kaldorov) štvoruholník považuje 4 vybrané makroekonomické veličiny za najdôležitejšie z hľadiska základných cieľov národohospodárskej politiky. Ide o tempo hospodárskeho rastu v % HDP (G – maximalizovať), % mieru nezamestnanosti (U – minimalizovať), mieru inflácie v % (P – minimalizovať) a saldo obchodnej bilancie v % HDP (B – maximalizovať). Model sa zobrazuje v reálnej podobe nepravidelného štvoruholníka. Vyváženosť jednotlivých ukazovateľov určuje plochu štvoruholníka. Čím je plocha väčšia, tým zdravšia je ekonomika, a tým sú lepšie vyhliadky sledovanej ekonomiky do budúcnosti (King, 2016; Horváthová, Mokrišová & Vrábliková, 2019). Jedná sa o model s istými predpokladmi a dávkou abstrakcie, pre jeho pochopenie sú potrebné relevantné poznatky z ekonómie, napr. G – maximalizovať neznamena, že 10 % rast HDP je lepší ako 3 %. Ekonóm vie, že dôležitá je kvalita, rovnomernosť a udržateľnosť ekonomického rastu.

V tomto príspevku sa zameriavame na zaujímavé spojenie a komparáciu základných makroekonomických a biologických poznatkov. Okrem komparácie je tu využitá aj metóda analógie. Cieľom príspevku je porovnať makroekonomické a imunitné procesy s využitím systémového prístupu. Systémový prístup v ľudskom tele je prítomný najviac vo forme regulačných systémov – nervového, hormonálneho a imunitného. Na základe cieľa formulujeme 3 výskumné úlohy:

1. Charakterizovať základné súčasti, funkcie, spoločné a rozdielne znaky makroekonomickej rovnováhy a imunitného systému.

2. Vysvetliť na príkladoch primerané a neprimerané makroekonomické a imunitné reakcie.
3. Zhodnotiť prínos týchto informácií pre ekonomickú a zdravotnú gramotnosť človeka.

Musíme však poznamenať, že použitá analógia má didaktický a edukačný charakter a makroekonomické správanie je determinované inštitucionálnymi, politickými a behaviorálnymi faktormi, ktoré nemajú priamy biologický ekvivalent. Inšpiráciou pre nás je už publikovaný článok J. Pitekovej „*Anatómia a ekonómia*“ (2024) a populárno-vedecká kniha „*Imunita*“ od P. Dettmera (2022). Oba autori sú známi v online priestore. Autorka Jana Piteková so značkou Pitekonomics vysvetľuje na sociálnych sieťach zložité ekonomické javy jednoduchou formou a ekono-pesničkami, keďže ekonomické vzdelanie patrí k všeobecnej inteligencii človeka. Zároveň v médiách pravidelne počujeme od politikov, že je potrebné ekonomiku posilňovať vždy a za každých okolností. To isté často počujeme od predajcov výživových doplnkov ohľadom imunity.

Dettmer je zakladateľom a hlavným autorom jedného z najúspešnejších vedeckých blogov na YouTube „*Kurzesagt – In a Nutshell*“ s vyše 18 mil. odberateľmi a 1 mld. pozretí. Potom, čo Philipp Dettmer ako 15-ročný odišiel zo strednej školy, spoznal pozoruhodného učiteľa, ktorý v ňom vzbudil vášeň pre poznávanie a chápanie sveta. Prihlásil sa na Mníchovskú univerzitu a dal sa na štúdium dejín a infografiky. Dettmerov Kurzesagt, ktorý odštartoval v roku 2013 ako voľnočasový projekt, jednoduchým a pútavým spôsobom vysvetľuje komplikované myšlienky z astrofyziky, biológie, filozofie, politiky a dejín. V súčasnosti má svoje štúdio so 40 zamestnancami v Mníchove a tvorbe animovaných vzdelávacích videí v anglickom a nemeckom jazyku sa venuje naplno.

1 Makroekonomická rovnováha, potenciálny produkt a hospodárske krízy

Makroekonomická rovnováha je stav ekonomiky, keď sa agregátny dopyt (AD, resp. súhrn spotreby domácností, investícií podnikov, vládnych výdavkov a čistého exportu) rovná agregátnej ponuke (AS). V tomto bode sa vytvára rovnovážna úroveň produkcie a cenovej hladiny. To, že trhy aj z pohľadu makroekonómie vedú k rovnováhe, vysvetlil už v roku 1803 J. B. Say (Sayov zákon trhov). Ak je agregátny dopyt vyšší ako agregátna ponuka, vzniká inflačný tlak a ak je nižší, dochádza k poklesu produkcie a rastu nezamestnanosti. Potenciálny produkt je maximálna úroveň výkonu ekonomiky, ktorú môže krajina dlhodobo dosahovať bez vzniku inflácie, pri plnom (optimálnom) využití výrobných faktorov (pôda, práca, kapitál). Ak je skutočný produkt nad potenciálom, ekonomika sa „prehrieva“. Ak je pod potenciálom, nie sú využité zdroje dostatočne, vzniká produkčná medzera a nezamestnanosť (Lisý, 2005).

Hospodárska kríza je výrazný pokles ekonomickej aktivity, ktorý sa prejavuje poklesom HDP, rastom nezamestnanosti a poklesom investícií. Súčasťou ekonomického cyklu sú fázy: expanzia, vrchol, recesia a dno. Príčinou hospodárskych kríz bývajú vždy konkrétne rozhodnutia vlády a centrálnej banky pri

realizácii fiškálnej a menovej politiky (Lisý, 2005; Uramová, Lacová & Hronec, 2010; Biegun, Dahl & Karwowski, 2024). Piteková (2023) prirovnáva striedanie fáz hospodárskeho cyklu k 4 ročným obdobiam, pri expanzii (leto) je potrebné zapnúť klimatizáciu a vykonávať reštriktívnu fiškálnu a menovú politiku. Naopak pri recesii je potrebné zapnúť kúrenie, teda expanzívnu fiškálnu a menovú politiku.

Pri dlhodobých hospodárskych cykloch už zohrávajú úlohu aj vojny, revolúcie či významné inovácie. Realizáciu významných inovácií označil Schumpeter ako „kreatívna deštrukcia“. Investičný optimizmus vzniká, keď podnikatelia zavádzajú nové technológie, produkty alebo procesy. To vedie k expanzii ekonomiky, rastu investícií a zamestnanosti. Investičný pesimizmus nastáva, keď sa vlna inovácií vyčerpá: podnikatelia prestávajú investovať, očakávajú nižšie zisky a ekonomika sa spomaľuje alebo vstupuje do recesie. Zvýšenie inovačných aktivít je výsledkom prevládania nedokonalkej konkurencie nad dokonalou. V tomto systéme sa výrobcovia výrobkov a poskytovatelia služieb viac „snažia“ odlíšiť od konkurencie, mať jedinečný dizajn, značku či funkcie. (Schumpeter, 1911; Piteková & Ubrežiová, 2022).

2 Fiškálna a menová politika

Fiškálna politika je hospodárska politika štátu, ktorú riadi vláda prostredníctvom daní a verejných výdavkov. Cieľom je ovplyvňovať ekonomický rast, nezamestnanosť a infláciu. Menovú politiku riadi centrálna banka. Jej úlohou je regulovať množstvo peňazí v obehú a úrokové sadzby. Ak chceme podporiť ekonomický rast, vhodným nástrojom fiškálnej politiky je napríklad zníženie daňových sadzieb, čo podporuje motiváciu pre podnikanie a zvyšuje atraktivnosť podnikateľského prostredia. V prípade menovej politiky, kde je cieľom zvýšenie množstva peňazí v obehú to centrálna banka realizuje napríklad znížením diskontnej sadzby (základnej úrokovej miery), čím sú úvery lacnejšie a vzrastá ochota investovať. Takisto v prípade zníženia miery povinných minimálnych rezerv majú banky viac finančných prostriedkov na požičiavanie a vyššiu likviditu (Uramová, Lacová & Hronec, 2010; Sivák, 2019). Základné rozdiely medzi fiškálnou a menovou politikou sú uvedené v Tabuľke 1.

Tabuľka 1 Fiškálna vs. menová politika

	Fiškálna politika	Menová politika
Kto rozhoduje	vláda	centrálna banka, ponuka peňazí je fixná
Nástroje	verejné výdavky, daňové sadzby	v moderných trhových ekonomikách nepriame nástroje: diskontná sadzba, povinné minimálne rezervy, operácie na voľnom trhu
Hlavný cieľ	ekonomický rast a zamestnanosť	stabilita cien a meny

Expanzívna	• <i>zvýšenie verejných výdavkov</i> • <i>zníženie daňových sadzieb</i>	• <i>zníženie diskontnej sadzby</i> • <i>zníženie miery povinných minimálnych rezerv</i> • <i>nákup cenných papierov na voľnom trhu</i>
Reštriktívna	• <i>zníženie verejných výdavkov</i> • <i>zvýšenie daňových sadzieb</i>	• <i>zvýšenie diskontnej sadzby</i> • <i>zvýšenie miery povinných minimálnych rezerv</i> • <i>predaj cenných papierov na voľnom trhu</i>

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Lisého (2005), Uramovej, Lacovej a Hronca (2010)

Ďalším príkladom je pôsobenie expanzívnej menovej politiky na ekonomický rast a to nasledovne: zvýšenie množstva peňazí v obehu (M) – zníženie úrokovej miery (i) – zvýšenie investícií v ekonomike (I) – zvýšenie agregátneho dopytu (AD) – zvýšenie zamestnanosti (L). V reálnych podmienkach, resp. v modeli štvorsektorovej ekonomiky (domácnosti, podniky, vláda, zahraničie) závisí účinnosť fiškálnej a menovej politiky od režimu menového kurzu, tzv. Mundell-Flemingov model.

V režime pevných menových kurzov je expanzívna fiškálna politika (vládne výdavky, dane) veľmi účinná. Zvýšenie výdavkov alebo zníženie daní spôsobí rast produktu. Centrálna banka musí zasiahnuť, aby udržala kurz a tým podporí efekt fiškálnej politiky. Menová politika je naopak neúčinná. Pokus o zmenu množstva peňazí v obehu narazí na nutnosť udržať kurz a tento efekt sa „zruší“. V prípade pružných menových kurzov je to naopak, menová politika je účinná a vedie k zvýšeniu produktu. Keďže v režime pružných menových kurzov fungujeme od roku 1976 (Kingstonský menový systém), dominantné postavenie majú centrálné banky. Z hľadiska vzdelávania je preto súčasným trendom finančná gramotnosť, ktorá je obsiahnutá aj v strategickom dokumente NŠFG (Národný štandard finančnej gramotnosti) (Piteková, 2025; Gončárová, Vrábliková, Droppa & Kubičková, 2025).

3 Imunitný systém – funkcie, poruchy a nerovnováha

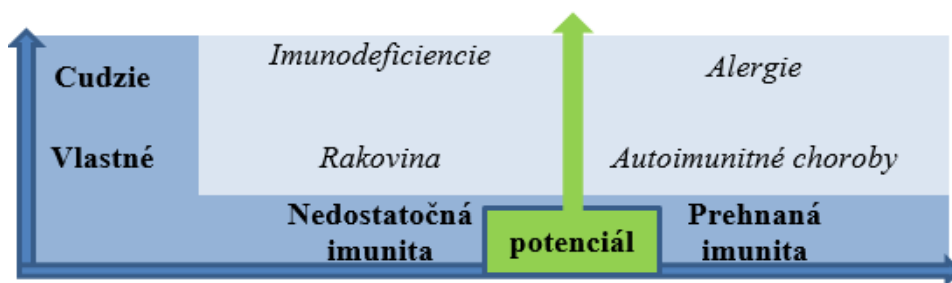
Príbeh imunitného systému sa začal písať približne pred 3,5 mld. rokmi. Tak ako v súčasnosti psychológovia zdôrazňujú, ako je dôležité nastaviť si hranice, kriticky myslieť, nepreberať automaticky všetky názory od okolia a byť asertívny, tak to funguje aj v imunitnom systéme. Je potrebné rozlišovať, čo je nám vlastné a čo je cudzie. Medzi základné mechanizmy imunitného systému patrí vrodená a získaná imunita.

Vrodená (nešpecifická) imunita je evolučne staršia, máme ju od narodenia, reaguje rýchlo (minúty až hodiny). Rozlišuje len to, čo je vlastné a cudzie, a teda nerozlišuje konkrétny typ patogénu. Okrem kože a slizníc sem patria vybrané typy bielych

krviniek (neutrofily, bazofily, eozinofily, monocyty), cytokíny, resp. „imunitné hormóny“, ktoré umožňujú komunikáciu imunitných buniek a posielajú ich na miesto zápalu, a iné.

Získaná (špecifická, adaptívna) imunita je evolučne mladšia a vytvára sa počas života pri kontakte s infekciou alebo pri očkovaní. Reaguje pomalšie pri prvom kontakte, rýchlejšie pri opakovanom. Má imunologickú pamäť, preto niektoré infekcie zvyčajne chytíme len raz za život, napr. ovčie kiahne. Medzi základné zložky získanej imunity patria T-lymfocyty a B-lymfocyty, ktoré vytvárajú protilátky (imunoglobulíny IgG, IgA, IgM, IgE a IgD). Najpočetnejšou skupinou sú IgG, ktoré majú pamäťovú funkciu a napr. IgE sa podieľajú na alergiách (Swiatczak, 2014; Dettmer, 2022).

Vo všeobecnosti je pre posilňovanie imunity dôležitý dostatok spánku, vyvážená strava, pravidelný pohyb, otužovanie a zvládanie stresu. Užívanie výživových doplnkov má najväčší význam v čase vyššej chorobnosti, nadmerné užívanie má často vedľajšie účinky. Rovnako ako ekonomika, aj imunita sa môže nachádzať naľavo alebo napravo od potenciálu. Naľavo od potenciálu sa nachádza nedostatočná imunita voči infekciám, resp. imunodeficiencia, ktorá môže byť vrodená, ktorou trpel „Chlapec z bubliny“ alebo získaná (napr. AIDS). Aj diagnóza, ktorej meno sa nevyslovuje môže byť spôsobená nedostatočnou imunitou, avšak voči vlastným poškodeným, resp. zmutovaným bunkám. Napravo od potenciálu sa nachádzajú alergie, kedy prehnane reagujeme na neškodné látky z nášho okolia (napr. peľ, prach, potraviny, hmyz, kozmetika,...) alebo autoimunitné choroby, kedy vlastné orgány sú považované za nepriateľov (napr. lupus, reumatoidná artritída). (Dettmer, 2022; Jeseňák, 2025). Stručný prehľad porúch imunity pomocou schémy sa nachádza na Obrázku 1.



Obrázok 1 Poruchy imunity Zdroj: Vlastné spracovanie.

4 Porovnanie

V makroekonómii hovoríme o rovnováhe vtedy, keď sa agregátny dopyt a agregátna ponuka vyrovnávajú, čo je prirodzená schopnosť makroekonomického trhového kolobehu. Podobne imunitný systém funguje optimálne, keď dokáže reagovať na patogény bez toho, aby poškodzoval vlastné tkanivá. Keď do ekonomiky vstúpi šok – napríklad finančná kríza, COVID-19 či vojna na Ukrajine – je to ako infekcia. Produkcia klesá, nezamestnanosť rastie a ekonomika sa dostáva pod svoj potenciál.

Vtedy zasahujú „protilátky“ v podobe jednotlivých nástrojov fiškálnej a menovej politiky. Centrálné banky znižujú úrokové sadzby, vlády zvyšujú výdavky atď. Cieľom je obnoviť rovnováhu – podobne ako imunitný systém mobilizuje biele krvinky. Naopak, ak je reakcia príliš silná, môže vzniknúť „ekonomická horúčka“ – vysoká inflácia. To pripomína autoimunitnú reakciu, keď obranný mechanizmus začne škodiť vlastnému telu. Ekonomia sa prehrieva, ceny rastú príliš rýchlo a je potrebné zásah utlmiť, resp. „klimatizovať“.

Makroekonomická rovnováha teda nie je statický stav, ale dynamický proces adaptácie. Rovnako ako zdravie človeka nezávisí od úplnej absencie baktérií, ale od schopnosti tela reagovať primerane, aj stabilita ekonomiky spočíva v schopnosti subjektov trhového kolobehu pružne reagovať na vnútorné aj vonkajšie podnety. Z tohto pohľadu vláda a centrálné banky neustále vyhodnocujú „symptómy“ (infláciu, nezamestnanosť, rast HDP) a podľa nich upravujú reakciu (expanzívna alebo reštriktívna) a používajú na to príslušné nástroje v závislosti od situácie.

Záver

Ekonomické rozhodnutia robíme každý deň, aj keď si ich neuvedomujeme. Aj napriek tomu je ekonomická gramotnosť (nielen finančná) obyvateľstva stále na nízkej úrovni a ekonómia často chýba v osnovách základných a stredných škôl. Na základe predošlého článku „Anatómia a ekonómia“, kde A = trh tovarov a služieb (kostra ekonomiky), B = finančný trh (krvný obeh ekonomiky) a C = vláda (regulačný systém ekonomiky). Môžeme povedať, že systém uzatvoreného trhového kolobehu (ten istý z pohľadu mikroekonómie ako aj makroekonómie) je prirodzený proces. Kniha P. Dettmera (2022) nás takisto inšpirovala, aby sme sa spojeniu ekonómie a biológie venovali aj naďalej a našli sme spojenie medzi makroekonomickou rovnováhou a imunitným systémom.

Tak ako imunitný systém neustále hľadá rovnováhu medzi obranou a pokojom, aj ekonomika sa snaží udržiavať stabilitu medzi agregátnou ponukou a agregátnym dopytom, či rastom a udržateľnosťou. Ľudské telo tvorí množstvo orgánov a procesov, ktoré musia spolupracovať — podobne ako v ekonomike spolu pôsobia v rámci trhového kolobehu domácnosti, podniky, vláda a zahraničný sektor. Ak jeden systém zlyhá, prejaví sa to na celkovom zdraví organizmu.

Imunitný systém podobne ako trh, centrálna banka a vláda reagujú na ekonomické šoky (krízy, infláciu, nezamestnanosť). Ak ekonomika "ochorie", centrálna banka alebo vláda zasiahne — podobne ako lekár lieči pacienta, ktorý má oslabenú imunitu. Keď telo zachytí infekciu, spustí obrannú reakciu. V ekonomike sa pri poklese rastu spúšťajú stimulačné opatrenia — napríklad znižovanie úrokových sadzieb alebo zvýšenie verejných výdavkov. Ak je reakcia príliš silná (napr. expanzívna menová politika v čase vysokej inflácie, resp. nadmerné tlačenie peňazí), môže nastať „zápal“ v podobe inflácie — podobne ako prehnaná imunitná reakcia môže poškodiť vlastné tkanivá a spôsobiť autoimunitné choroby.

Zdravý organizmus sa po každej infekcii vracia do stavu rovnováhy, nazývanej homeostáza. V makroekonómii je to obdobie, keď sa agregátny dopyt vyrovná agregátnej ponuke na úrovni potenciálneho produktu, inflácia je stabilná a zamestnanosť je blízko prirodzenej úrovne. Ak telo dlhodobo trpí zápalom alebo oslabenou imunitou, dochádza k chronickým problémom. Rovnako ekonomika s dlhodobým deficitom, vysokým dlhom alebo nízkou produktivitou práce trpí „chronickými“ nerovnováhami, ktoré oslabujú jej schopnosť rásť.

Na záver konštatujeme, že sme splnili cieľ príspevku ako aj výskumné úlohy a pomocou metódy analógie sme spojili zdanlivo nespojiteľné procesy, a to proces vytvárania makroekonomickej rovnováhy a imunitné procesy. Takisto sme pomenovali situácie, kedy je vhodné ekonomiku posilňovať nástrojmi fiškálnej a menovej politiky a naopak, kedy to nie je vhodné. Príspevok má praktické využitie najmä vo výučbe makroekonómie, ekonomickej gramotnosti a manažmentu, keďže môže slúžiť ako didaktická pomôcka pri vysvetľovaní rovnováhy, hospodárskeho cyklu a nástrojov hospodárskej politiky.

Resumé

We make economic decisions every day, even if we are not aware of them. Despite this, the economic literacy (not only financial) of the population is still at a low level and economics is often missing from the curricula of primary and secondary schools. Based on the previous article "Anatomy and Economics", where A = the market for goods and services (the skeleton of the economy), B = the financial market (the blood circulation of the economy) and C = the government (the regulatory system of the economy). We can say that the system of a closed market cycle (the same from the point of view of microeconomics as well as macroeconomics) is a natural process. P. Dettmer's book (2022) also inspired us to continue to focus on the connection between economics and biology and found a connection between macroeconomic balance and the immune system.

Just as the immune system constantly seeks balance between defense and calm, the economy strives to maintain stability between supply and demand, inflation and unemployment, as well as growth and sustainability. The human body consists of many organs and processes that must cooperate—similarly, in the circular flow of an economy, households, firms, the government, and the foreign sector interact and influence one another. If one system fails, it affects the overall health of the organism.

The immune system, like the market, the central bank, and the government, responds to economic shocks (crises, inflation, unemployment). When the economy “falls ill,” the central bank or government intervenes—just as a doctor treats a patient with a weakened immune system. When the body detects an infection, it triggers a defense response. In the economy, when growth declines, stimulus measures are activated—for example, lowering interest rates or increasing public spending. If the response is too strong (e.g., expansionary monetary policy during a period of high

inflation or excessive money creation), “inflammation” may occur in the form of inflation—just as an excessive immune reaction can damage the body’s own tissues and cause autoimmune diseases.

A healthy organism returns to a state of balance after each infection, known as homeostasis. In macroeconomics, this corresponds to a period when aggregate demand equals aggregate supply, inflation is stable, and employment is close to its natural level. If the body suffers from prolonged inflammation or weakened immunity, chronic problems arise. Similarly, an economy with a long-term deficit, high debt, or low productivity experiences “chronic” imbalances that weaken its ability to grow.

In conclusion, we would like to state that we have fulfilled the aim of the contribution as well as the research tasks and, using the method of analogy, we have connected seemingly unrelated processes, namely the process of creating macroeconomic balance and immune processes. We have also named situations when it is appropriate to strengthen the economy with fiscal and monetary policy instruments and, conversely, when it is not appropriate. The contribution has practical use, especially in teaching macroeconomics, economic literacy and management, as it can serve as a didactic tool in explaining macroeconomic balance, the business cycle and economic policy instruments.

Zoznam bibliografických odkazov

- BIEGUN, K., DAHL, M., & KARWOWSKI, J. (2024). Predictive strength of Macroeconomic Imbalance Procedure indicators. *Ekonomia i Prawo. Economics and Law*, 23(1), 23–45. <https://doi.org/10.12775/EiP.2024.002>
- DETMER, P. (2022). *Imunita: Cesta do vnútra záhadného systému, ktorý nás drží nažive*. Bratislava, Vydavateľstvo Tatran.
- GONČÁROVÁ, Z., VRÁBLIKOVÁ, M., DROPPA, M. & KUBIČKOVÁ, M. (2025). Development of Financial and Economic Literacy of High School Students Using the Story of the Successful Entrepreneur Tomáš Baťa. *Data-Centric Business and Applications (PEMF 2024)*. Springer Nature, p. 75-92, https://doi.org/10.1007/978-3-031-89718-4_6
- HORVÁTHOVÁ, J., MOKRIŠOVÁ, M. & VRÁBLIKOVÁ, M. (2019). Porovnanie systémov merania výkonnosti na podnikovej a makroekonomickej úrovni. *Exclusive Journal*, 7 (2), 102-109.
- HOŠOFF, B. (2006). Postkeyneskovská interpretácia tradičného IS-LM modelu. *Ekonomický časopis*, 54 (6), 572-583.
- HUDÁKOVÁ, L. (2014). *Determinanty využitia systémového prístupu v manažmente podniku*. Konferencia Scientia Iuventa 2014, Banská Bystrica: EF UMB.
- JESEŇÁK, M. (2025). Ako posilniť imunitu a zvládať bežné choroby. *Fitshaker Podcast*, URL: <https://fitshaker.podbean.com/e/200-prof-mudr-milos-jesenak-phd-ako-posilnit-imunitu-a-zvladat-bezne-choroby/> (cit. 2026-03-18)
- KING, J. E. (2016). Nicholas Kaldor after Thirty Years. *PSL Quarterly Review*, 69 (277), 107-133. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=

- [3100777](#) (cit. 2026-03-18)
- LISÝ, J. (2005). *Makroekonómia I – Výkonnosť ekonomiky a ekonomický rast*, Bratislava, Iura Edition.
- MADŽÍK, P. (2017). *Nástroje systematického riešenia problémov*. Ružomberok, Verbum.
- PITEKOVÁ, J. & UBREŽIOVÁ, I. (2022). Dokonalá konkurencia. *Reflexie: Kompéndium teórie a praxe podnikania*, 6 (1), 63-75, <https://doi.org/10.54937/refl.2022.6.1.63-75>
- PITEKOVÁ, J. (2023). *Tvoja ekonómia*, Krakow, Wydawnictwo i Drukarnia Towarzystwo Słowaków w Polsce.
- PITEKOVÁ, J. (2024). Anatomia a ekonómia. *Reflexie: Kompéndium teórie a praxe podnikania*, 8 (1), 7-19, <https://doi.org/10.54937/refl.2024.8.1.7-19>
- PITEKOVÁ, J. (2025). WORLD 2125 (Úvod do geoekonómie). *New Europe 2025 : zborník z konferencie*, 72-77, URL : <https://www.neweurope.sk/> (cit. 2026-03-18)
- SCHUMPETER, J. A. (1911). *The theory of economic development*. Harvard University Press.
- SIVÁK, R. (2019). *Financie*. Bratislava, Wolters Kluwer.
- SWIATCZAK, B. (2014) Immune Balance: The Development of the Idea and Its Applications. *Journal of the History of Biology*, 47, 411–442 <https://doi.org/10.1007/s10739-013-9370-z>
- URAMOVÁ, M., LACOVÁ, Ž. & HRONEC, M. (2010). *Makroekonómia I*. Banská Bystrica, EF UMB.

doc. Ing. Jana Piteková, PhD.

Katedra manažmentu
Pedagogická fakulta
Katolícka univerzita v Ružomberku
jana.pitekova@ku.sk

Ing. Mária Vrábliková, PhD.

Katedra manažmentu
Pedagogická fakulta
Katolícka univerzita v Ružomberku
maria.vrablikova@ku.sk

Ing. Zuzana Gončárová, PhD.

Katedra manažmentu
Pedagogická fakulta
Katolícka univerzita v Ružomberku
zuzana.goncarova@ku.sk

Etické dilemy manažérov pri inklúzii neurodivergentných zamestnancov

Ethical Dilemmas of Managers in the Inclusion of Neurodivergent Employees

Silvia MACKOVÁ

Abstrakt

V súčasnom globálnom prostredí sú organizácie pod neustále zvyšujúcim sa tlakom na diverzifikáciu pracovnej sily. Samotná implementácia si vyžaduje veľké úsilie, nakoľko zasahuje do komplexných procesov v rámci organizačného prostredia. Úspešné organizácie tak získavajú konkurenčnú výhodu či už v prilákaní talentov rôznorodej pracovnej sily, motivovaní existujúcich zamestnancov, ale i navonok pri komunikácii s tretími stranami, ktoré sú rovnako rozmanité a vedia sa s diverzifikovanou pracovnou silou stotožniť. Rovnosť a spravodlivosť sú dva základné pojmy, ktoré sú spojené s etickými princípmi. Avšak v prípade inklúzie neurodivergentných ľudí sa manažéri môžu dostávať pri rozhodovaní do konfliktu. Rovnosť predpokladá rovnaké zaobchádzanie so všetkými, zatiaľ čo spravodlivosť je prístup zohľadňujúci individuálne potreby, ktoré si neuroinklúzia vyžaduje. Zároveň do ich rozhodovania môžu vstupovať podvedomé predsudky, ktoré ovplyvňujú etické úsudky. Cieľom článku je definovať s akými výzvami týkajúcimi sa aplikovania rovnosti a spravodlivosti môžu manažéri stretávať pri inklúzii neurodivergentných ľudí a zároveň ako podvedomé predsudky môžu ovplyvniť ich rozhodovanie pri riadení inklúzie.

Keywords: Neurodiverzita. Inklúzia. Rovnosť. Spravodlivosť. Predsudky.

Abstract

In today's global environment, organizations are under increasing pressure to diversify their workforce. Implementing diversity and inclusion initiatives requires considerable effort, as these processes affect all structures within the organizational environment. Successful organizations gain a competitive advantage—not only by attracting diverse talent and motivating existing employees, but also by communicating externally with stakeholders who are themselves diverse and can identify with an inclusive workforce. Equity and equality are two fundamental concepts associated with ethical principles. However, in the context of including neurodivergent individuals, managers may face conflicts in decision-making. Equality presupposes treating everyone the same, while equity represents an approach that takes into account individual needs, which neuroinclusion requires. At the same time,

unconscious biases can influence managerial decision-making and distort ethical judgment. The aim of this paper is to define the challenges managers may encounter when applying the principles of equity and equality in the inclusion of neurodivergent individuals, and to explore how unconscious biases can affect their ethical decision-making in managing inclusion processes.

Kľúčové slová: Neurodiversity. Inclusion. Equity. Equality. Biases.

JEL Classification: M14, J71, D63

Úvod

Diverzita alebo rozmanitosť pracovnej sily je charakterizovaná ako súhrn atribútov, ktoré kategorizujú ľudí na základe jedného alebo viacerých odlišných znakov. Tie môžu byť vonkajšie – zjavné – ako napríklad vek, rasa, pohlavie alebo vnútorné, ktoré sú menej zjavné a k nim môžeme zaradiť napríklad osobnosť človeka, náboženstvo, či hodnoty, ktoré vyznáva. Na základe poznania týchto odlišností je možné predvídať správanie jednotlivca v určitých špecifických situáciách (Sabharwal, Levine, D'Agostino, 2019). Zatiaľ čo vnútorné dimenzie sú ťažko ovplyvniteľné, s vonkajšími, vrátane organizačných (napríklad manažérsky status, seniorita, miesto výkonu práce) je možné pracovať aktívne (Quijano, 2024). Medzi základné typy diverzity patrí informačná diverzita, ktorá vzniká na základe vzdelania, odbornosti, či znalostiach jednotlivca. Ďalším typom je diverzita hodnôt vychádzajúca z predstavy o tom, aká by mala byť úloha skupiny, prípadne poslanie a cieľ a posledným typom, no nemenej dôležitým, je diverzita sociálnych kategórií, ktorá vyplýva z viditeľných rozdielov ako je rasa, etnická príslušnosť, pohlavie a pod. Ľudia prirodzene vyhľadávajú skupiny s podobnými charakteristikami, čo v určitých prípadoch môže viesť k diskriminácii (Jehn, Northcraft, Neale, 1999).

Organizácie, ktoré dokážu prekonať bariéry a vytážiť z benefitov, ktoré diverzita prináša, môžu dospieť k vyššej efektívnosti (Quijano, 2024). Riadenie diverzity predstavuje aktívny prístup, ktorý sa zameriava na využívanie spravodlivých praktík a sociálnu integráciu každého zamestnanca v pracovnom procese (McKay, Avery, Morris, 2008).

Približne 15%-20% svetovej populácie je neurodivergentná, pričom miera nezamestnanosti je šesťnásobne vyššia ako u neurotypických ľudí (Hameed, Grabarski, Buckmaster, Muhammad, 2023). V poslednom desaťročí sa začínajú otvárať nové pracovné príležitosti pre neurodivergentných ľudí, a i keď je tento nástup pomalý, ukazuje sa, že problémom nie je neurodiverzita, ale nevhodné riadenie diverzity. Inklúzia si vyžaduje robiť rozhodnutia, ktoré zahŕňajú etické aspekty týkajúce sa rovnosti a spravodlivosti, pričom manažéri sa dostávajú do situácií, kedy čelia i podvedomým predsudkom a nejasnostiam, čo sa dá považovať za spravodlivé zaobchádzanie na pracovisku (Krzeminska, Austin, Bruyère, Hedley, 2019).

Cieľom článku je analyzovať práve tieto výzvy, ktorým manažéri čelia pri inklúzii neurodivergentných zamestnancov, popísať dilemy súvisiace s posudzovaním etických otázok týkajúcich rovnosti a spravodlivosti pri ich každodennom rozhodovaní a zároveň identifikovať úlohu podvedomých predsudkov v procese riadenia inklúzie. Článok vychádza z analýzy odbornej literatúry, prepája etické teórie s manažérskou praxou s cieľom prispieť k hlbšiemu pochopeniu dilem, s ktorými sa organizácie a ich manažéri pri neuroinklúzii stretávajú.

1 Teoretické východiská

1.1 Etické koncepty rovnosti a spravodlivosti

Etické teórie slúžia ako kritický nástroj už existujúcich teórií vedenia ľudí s cieľom analyzovať ich a zároveň vytvoriť nové prístupy o tom, ako by sa lídri mali správať. Otázkou nie je iba „Čo je vodcovstvo?“, ale „Čo je dobré vodcovstvo?“, pričom sa predpokladá, že dobrý líder je morálne dobrý a zároveň i technicky efektívny. Etika nie je len okrajovou témou, ale tvorí samotné jadro vodcovstva (Ciulla, 1995).

Teória spravodlivosti Johna Rawls-a (Justice as Fairness) predstavuje protipól utilitarizmu, ktorého hlavnou myšlienkou je, že človek má konať tak, aby dosiahol čo najväčší úžitok. Tým má na mysli šťastie alebo uspokojenie záujmov ako jediný cieľ, na ktorom záleží. Naproti tomu Rawls tvrdí, že každý jednotlivec má práva a tie nemožno obetovať len preto, aby iní dosiahli viac výhod (Fløistad, 2014).

Rawls vychádza z dvoch základných princípov:

- princíp slobody a teda, že každý človek má rovnaké základné práva a slobody, napr. právo voliť, sloboda slova a pod.
- Princíp sociálnych a ekonomických príležitostí, pod ktorý spadá princíp férovej rovnosti pre ľudí s rovnakým nadaním a snahou, a princíp rozdielnosti, ktorý pripúšťa nerovnosti len v prípade, ak slúži v prospech najmenej zvýhodnených členov spoločnosti (Fløistad, 2014).

V rámci organizačného prostredia teda platí, že manažéri by mali dbať pri svojom rozhodovaní na to, aby aj tí najmenej zvýhodnení neboli poškodzovaní a nikomu nebol odopretý rovnaký prístup k spoločným statkom, ktoré sú poskytované. Tento prístup následne ovplyvňuje to, ako zamestnanci vnímajú spravodlivosť v organizácii a ich konanie, či už ide o spokojnosť s prácou, dôveru v manažment a v neposlednom rade aj ich výkon (Hosmer, Kiewitzm 2015).

Rawlsov koncept predstavuje normatívny rámec pre manažérske rozhodovanie a teda otázku „Čo je spravodlivé?“. V praxi sa môže premietiť do teórií vedenia ľudí, akým je napríklad Služobné vodcovstvo a to, ako sa má manažér správať. Služobné vodcovstvo vychádza z princípu, že líder vedie preto, lebo chce slúžiť, pričom jeho úspech sa meria tým, či ním vedení ľudia osobnostne rastú (Ciulla, 1995).

Na Rawlsov koncept reaguje Martha Nussbaum s prístupom schopností (The Capability Approach), ktorá zdôrazňuje, že nie je možné zamerať sa iba na zdroje, ale i na to, či človek je schopný robiť a vybrať si, čím je schopný byť (Fløistad, 2014). Rozlišuje tri základné schopnosti, a to základné, vrodené schopnosti jednotlivca,

vnútorné podmienené stavom človeka umožňujúci uplatňovať určitú schopnosť a kombinované, ktoré zahŕňajú okrem vnútorných i externé podmienky napomáhajúce realizácii človeka (Robeyns, 2005).

Prístup schopností je založený na potenciáli človeka, pričom zohľadňuje jeho rozmanitosť a nutnosť poznať osobnosť človeka a okolnosti, v ktorých žije. Nadväzuje na Aristotelovu Nikomachovu etiku (Nicomachean Ethics), kde je spravodlivosť chápaná ako cnosť. Neberie ju mechanicky, ale diferencuje tak, aby bola dosiahnutá férovosť a rovnosť pri konkrétnych interakciách. Capability Approach túto myšlienku ďalej rozvíja a zameriava sa na možnosti jednotlivca a jeho schopnosti sa ďalej rozvíjať. To znamená, že napríklad zdravotne postihnutý človek bude potrebovať viac zdrojov na to, aby dosiahol rovnakú úroveň pohybu ako zdravý človek (Robeyns, 2005). Schopnosť je teda spájaná s konceptom slobody vo forme príležitostí, ktoré jednotlivec má na to, aby dosiahol požadovanú úroveň fungovania (Alkire, 2005).

1.2 Neurodiverzita ako etická výzva

Neurodiverzita je prirodzená kognitívna odchýlka charakterizujúca ľudí, ktorí fungujú netypickým spôsobom (Muhammad, Mirit, Bake, 2023). Ide o pojem, ktorý znamená, že mozog pracuje odlišným spôsobom ako je to u neurotypických ľudí fungujúcich podľa spôsobu, aký spoločnosť očakáva. Je tiež popisovaná ako koncept na oceňovanie menšinových myslí vo svetle ich odlišností (Nash, 2022). Tradičný koncept popisuje neurodiverzitu ako poruchu alebo postihnutie, kde sú prejavy charakterizované ako deficit. Na druhej strane moderný koncept zdôrazňuje silné stránky neurodivergentných ľudí a ich odlišnosť popisuje ako konkurenčnú výhodu, z ktorej môžu organizácie benefitovať (Branicki, Brammer, Brosnan, Lazaro, Lattanzio, Newnes, 2024).

Neurodiverzita zahŕňa širokú škálu rôznych foriem, medzi ktoré patrí napríklad porucha autistického spektra (PAS), porucha pozornosti spojená s hyperaktivitou (ADHD), dyslexia, dysgrafia, dyspraxia, obsedantno-kompulzívna porucha (OCD), bipolárna porucha, Tourettov syndróm a podobne (Weber, Krieger, Häne, McDowall, 2024).

Skutočnosť, že je neurodiverzita časťou spoločnosti vnímaná ako deficit, vedie k stigmatizácii, kedy sa predpokladá, že títo jednotlivci sú menej schopní ako ľudia so zjavným zdravotným postihnutím (Muhammad, Mirit, Bake, 2023). Jednou z bariér zamestnávania neurodivergentných ľudí patrí rozdielna sociálna interakcia, tzv. jemné zručnosti, ku ktorým patrí tón hlasu, očný kontakt, či prejavy empatického správania, kvôli ktorým sa môžu dostávať do konfliktu s okolím. To, čo je pre neurotypického človeka samozrejmé, môže byť pre neurodivergentného veľmi náročné (Branicki, Brammer, Brosnan, Lazaro, Lattanzio, Newnes, 2024). Negatívne skúsenosti neurodivergentných ľudí vedú k ich tendencii maskovať svoje prejavy a kopírovať správanie svojich kolegov (napríklad ich neverbálneho prejavu), aby sa vyhli stigmatizácii, čo je ale pre nich vyčerpávajúce (Hameed, Grabarski, Buckmaster, Muhammad, 2023). Inklúzia neurodivergentných ľudí do pracovného procesu je

nápomocnou pri búraní predsudkov a prehľbovaní vedomostí o neurodiverzite (Muhammad, Mirit, Bake, 2023).

Jedným z nástrojov na podporu diverzity manažmentu patrí jej deklarovanie vo formálnych, písomných usmerneniach a iniciatívach na jej zvýšenie v organizáciách (Madera, 2013). Je však potrebné poznamenať, že samotná deklarácia diverzity nestačí a bez skutočnej implementácie ide len o tzv. „falošný pokrok“, teda len o povrchné zdanie sa zlepšenia (Hameed, Grabarski, Buckmaster, Muhammad, 2023). Aj keď organizácia môže mať záujem o neurodiverzitu, veľakrát chýbajú praktické skúsenosti a vedomosti, ako ju riadiť. Napríklad i samotné náborové procesy sú stavané pre neurotypických zamestnancov, čo v konečnom dôsledku môže kvalifikovaného neurodivergentného uchádzača diskvalifikovať, i keď sa organizácia k inklúzii neurodiverzity hlási (Changa, Saleha, Bruyere, Vogus, 2023).

Neurodivergentní ľudia majú atypické potreby a preferencie, čomu je potrebné prispôsobiť aj vedenie ľudí. Lídri a špeciálne línioví manažéri zohrávajú kľúčovú úlohu v tom, aby neuroinklúzia mohla byť úspešná (Szulc, 2024). Pre morálne vedenie je dôležitá morálna spôsobilosť lídra, ktorá zahŕňa jednak morálny charakter, teda hodnotový systém jednotlivca a schopnosť integrity, to znamená konať v súlade s hodnotami aj keď sa nachádza pod tlakom. Je však potrebné vyhnúť sa morálnej racionalizácii, kedy si človek spätne ospravedlňuje svoje neetické správanie, aby si zachoval tvár čestného človeka (Schwartz, 2016). James R. Rest poukazuje na to, že morálne konanie je výsledkom niekoľkých vzájomne prepojených procesov a tým sú uvedomenie si morálneho problému, vyvodenie morálneho úsudku, vytvorenie morálneho zámeru a samotné konanie. Zároveň upozorňuje, že k morálnemu zlyhaniu môže dôjsť v nedostatku ktorejkoľvek zložky (Cottone, Claus, 2000). Manažérske rozhodnutia by mali brať do úvahy všetky zainteresované strany a mala by pred nimi predchádzať dôsledná etická analýza, vrátane otázky – „Aké sú etické dôsledky týchto rozhodnutí?“ (Oliveira, 2007).

Na rozdiel od rovnosti, kde sa ku každému zamestnancovi pristupuje rovnako, spravodlivosť poskytuje rôzne formy a úrovne podpory tak, aby sa zamestnancom s rozdielnymi potrebami zabezpečila férovosť a mohli tak plniť úlohy, ktoré sú od nich požadované. To neznamená preferenčné zaobchádzanie s neurodivergentnými zamestnancami, ale odstraňovať prekážky, či už napríklad v komunikácii, senzorické preťaženie alebo v prípadných konfliktach tak, aby dosahovali výkony, ktoré sú očakávané. Neurotypickí zamestnanci môžu vnímať takéto úpravy ako nespravodlivé, je však úlohou manažmentu vysvetľovať, že ide o nevyhnutné úkony na vyrovnanie príležitostí (Hameed, Grabarski, Buckmaster, Muhammad, 2023).

2 Podvedomé predsudky a morálne vnímanie v manažérskej praxi

V Aristotelovej etike cnosti zohráva praktická múdrosť (phronēsis) kľúčovú úlohu, pretože umožňuje uvedomiť si, ktoré aspekty rozhodovania sú relevantné. Konanie nemôže byť vykonávané len na základe mechanických výpočtov vychádzajúcich z formálneho nastavenia pravidiel v rozmanitom prostredí, ale predchádza mu morálne vnímanie situácie, tak aby manažér vedel reflektovať i na vlastné podvedomé

predsudky a urobiť správne rozhodnutie (Provis, 2010). Morálne vnímanie je ako vnútorné oko a ak manažér morálny problém prehliada, nemôže byť voči nemu spravodlivý (Fløistad, 2014).

Vnímanie ľudí a teda i manažéra, je ovplyvnené kognitívnymi procesmi, na základe ktorých automaticky zaraďuje zamestnancov do kategórií, čím sa vytvárajú stereotypy a presvedčenia, ktoré následne ovplyvňujú predpoklad očakávaného výkonu a aj hodnotenia. V rámci tohto procesu dochádza k selekcii informácií, čo znamená, že ak hodnotiteľ vníma jednotlivca ako menej výkonného, bude tieto informácie uprednostňovať pred tými, ktoré by mu mohli odporovať. Predpoklad nižšej výkonnosti môže viesť k tomu, že budú zamestnanca menej zaťažovať, čím ho môžu diskvalifikovať z možnosti kariérneho rastu (Colella, DeNisi, Varma, 1997).

Ku konkrétnym stereotypom, ktoré ovplyvňujú manažérske vnímanie o schopnostiach zdravotne postihnutého zamestnanca patrí napríklad, že sú síce vnímaní ako srdeční a dobrí, ale zároveň menej schopní alebo nesamostatní. Ďalším predsudkom je tiež predpoklad vysokých nákladov na ich zamestnávanie, pričom v konečnom dôsledku môže ísť o malé sumy, prípadne niektoré úpravy pracovného miesta sú zadarmo. Patrí sem napríklad práca z domu, zníženie intenzity osvetlenia a pod. (Bonaccio, Connelly, Gellatly, Jetha, Ginis, 2019).

Ľudia s neviditeľným zdravotným postihnutím, teda i neurodivergentní zamestnanci sa stretávajú aj so psychosociálnymi bariérami – stigmou, strachom, vysmievaním, či averziou v pracovnom prostredí, čo je tiež dôvod, prečo sa snažia napodobňovať neurotypických kolegov, aby sa vyhli diskriminácii. Zverejnenie diagnózy stavia uchádzačov o zamestnanie do nevýhody, pričom kľúčovú úlohu zohrávajú predsudky manažérov, ich vedomosti a predošlý kontakt s neurodiverzitou (Brohan, Henderson, Wheat, Malcolm, Clement, Arley, Slade, Thornicrof, 2012).

K etickému zlyhaniu môže dochádzať aj bez zlého úmyslu. Ide napríklad o normu byť láskavý, kedy je manažér pozitívne zaujatý voči osobe so zdravotným postihnutím, pretože je nezdvorilé povedať jej, že podáva slabý výkon. Tým nedostáva negatívnu spätnú väzbu, ktorá by jej naopak mohla pomôcť k rozvoju (Colella, DeNisi, Varma, 1997). Manažéri tiež priznávajú, že nevedia ako komunikovať so zamestnancom s duševným ochorením alebo ako implementovať zmeny na pracovisku. Čoho dôsledkom môže byť, že sa mu začnú vyhýbať a to vedie k jeho izolácii. Intervencie zamerané na sociálny kontakt a zvýšenie povedomia by mohli tieto bariéry odstrániť (Brohan, Henderson, Wheat, Malcolm, Clement, Arley, Slade, Thornicrof, 2012).

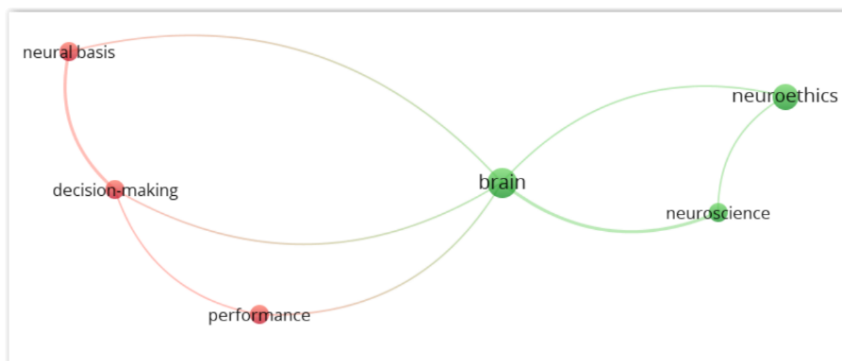
3 Materiál a metódy

Článok bol spracovaný na základe rozsiahlej analýzy dostupnej vedeckej literatúry zameranej na neurodiverzitu, etiku a manažérske rozhodovanie. Výber zdrojov bol orientovaný na vedecké publikácie indexované v databázach ako napríklad Scopus a Web of Science, ale aj na relevantné teoretické a empirické štúdie z oblasti organizačného správania, riadenia diverzity a etiky. Nižšie uvedený

Obrázok 1 zobrazuje mapu tematických klastrov analyzovaných podľa kľúčových slov neurodiverzita, manažment a etika. Z pôvodného súboru 102 dokumentov boli

odstránené články zamerané na medicínske a klinické aspekty. Výsledný súbor obsahoval 45 článkov, ktoré boli analyzované prostredníctvom VOSviewer.

Vizualizácia výskytu vzťahov medzi kľúčovými slovami bola realizovaná metódou ko-výskytu. Výsledná mapa znázorňuje dominantné zastúpenie tém z oblasti neurovedy, pričom pojmy “brain”, “neuroscience” a “neuroethics” tvorili jadro analyzovaného súboru. Naopak pojmy zamerané na manažérsku prax a pracovné prostredie sa vyskytovali minimálne, čo poukazuje na nedostatočné prepojenie tejto problematiky s oblasťou manažmentu.



Obrázok 1: Mapa tematických klastrov analyzovaných podľa kľúčových slov (VOSviewer)

Teoretická časť bola spracovaná formou kvalitatívnej analýzy zdrojov, pričom boli využité metódy komparácie, syntézy a interpretácie poznatkov jednotlivých autorov. Získané poznatky boli následne spracované do širšieho kontextu etických teórií, predovšetkým teórie spravodlivosti Johna Rawlsa a prístupu schopností Marthy Nussbaum, s cieľom poukázať na možné etické dilemy v manažérskej praxi.

Súčasťou spracovania bola kritická reflexia vybraných konceptov a ich aplikácie v súvislosti s inklúziou neurodivergentných ľudí do pracovného procesu. Cieľom bolo prepojiť teoretické východiská a praktickými implikáciami vedúcimi k hlbšiemu pochopeniu problematiky neuroinklúzie.

4 Výsledky a diskusia

Problematika neuroinklúzie v manažérskej praxi otvára viaceré etické otázky súvisiace s aplikovaním rovnosti, spravodlivosti a morálneho vnímania. Neurodiverzita je oblasťou, ktorej sa v rámci manažmentu a organizačného prostredia venuje relatívne málo pozornosti. I napriek prístupom zdôrazňujúcim silné stránky jednotlivcov, má stále výrazné zastúpenie tradičný prístup charakterizujúci neurodiverzitu ako deficit. Tým vzniká priestor na predsudky vedúce k stigmatizácii a diskriminácii neurodivergentných ľudí, ktorí ak sa chcú zamestnať a byť akceptovaní v spoločnosti, snažia sa napodobňovať prejavy neurotypických ľudí a tie svoje maskovať, aby sa vyhli negatívnym konfrontáciám. Zamestnávateľia majú tendenciu vybrať si do svojho tímu skôr človeka so zjavným zdravotným postihnutím ako uchádzača s duševnou chorobou, pretože problematiku dostatočne nepoznajú.

Rawls zdôrazňuje rovnosť pre každého, pričom diferenciaciu odporúča len ak ide o zlepšenie pozície najmenej znevýhodneného jednotlivca. Na tento koncept nadväzuje Nussbaum, ktorá kladie dôraz na to, že rovnosť nestačí, ale človek musí byť aj schopný a vedieť, čoho je schopný. Spravodlivosť sa teda stáva dôležitejšou ako rovnosť, pretože pomáha odstraňovať prekážky bez preferencií jednej skupiny pred inou v záujme vyrovnanosti príležitostí, čo je pre neurodiverzitu kľúčové. Nejde teda o to, aby boli poskytnuté výhody, ale o poskytnutie možností na dosiahnutie výkonu namiesto neuváženej diskvalifikácie jednotlivca v dôsledku urýchleného úsudku bez poznania osobnosti. Formálne hlásenie sa k neuroinklúzii nestačí, ale je potrebné procesy priamo aplikovať aj do praxe a týka sa to všetkých úrovní HR manažmentu. Kľúčovú úlohu zohrávajú lídri, ktorí môžu byť priamo nápomocní pri jej implementácii. Uvedomelý líder však musí byť morálne ukotvený, aby dokázal etický problém rozpoznať a reflektovať tak na zárodky vznikajúcich konfliktov, ako i na vlastné podvedomé predsudky, ktoré prirodzene vznikajú. Bez správneho morálneho vnímania nie je možné konať spravodlivo.

Rawlsova teória spravodlivosti (Justice and Fairness) a prístup schopností (The Capability Approach) M. Nussbaum predstavujú silný normatívny rámec, ktorý môže byť vhodným východiskom pre spravodlivý prístup pri riadení rozmanitých zamestnancov. Prax však ukazuje, že nie je ani tak problém nastaviť formálne usmernenia, ale sú nimi limity, na ktoré implementácia naráža pri jej praktickom aplikovaní. Neurodiverzita nie je problém, ale schopnosť organizácií v jej aktívnom uplatňovaní, ktorá spočíva nielen v nedostatku informácií o danej téme, ale i nastavením manažérov a tým, ako vnímajú konkrétne situácie a ako následne interpretujú správanie zamestnancov. Otázkou teda nie je len ako sú organizácie schopné reflektovať na formálne princípy spravodlivosti, ale i ako dokážu reagovať na jemné, ale zásadné etické dilemy, ktoré vznikajú v každodennej manažérskej praxi.

Ak sa organizácia formálne hlási k neurodiverzite, ale následne napríklad neupraví pohovory pre nových uchádzačov tak, aby boli vhodné aj pri neurodivergentných ľuďoch, alebo prípadne bazíruje na otvorených kanceláriách (open space office), ktorý môže byť problém aj pre introvertného človeka, či spoločensky izoluje zamestnanca, ktorí sa nechce zúčastňovať firemných akcií, ide len o falošný pocit spravodlivosti. Konanie organizácie musí byť v súlade s tým, k čomu sa hlási, inak stráca kredibilitu nielen medzi svojim zamestnancami, ale i navonok. Uplatňovanie rovnakých pravidiel pre všetkých nevedie k spravodlivému výsledku, ale diskvalifikuje tých, ktorí sú prirodzene znevýhodnení, pričom by postačovalo len jemne upraviť uhol pohľadu, aby sa príležitosti vyrovnali.

Organizácie potrebujú naplňovať svoje ciele, čím prirodzene vzniká tlak na výkon zamestnancov. Plánovanie a organizovanie sa tak veľakrát uprednostňuje v rámci zámeru manažérov a vedenie ľudí sa tlačí do úzadia. Zamestnancom sú síce zadefinované ich ciele, ale na vhodne zvolené vedenie ľudí a na motiváciu v zdravo fungujúcom prostredí sa niekedy nekladie dostatočný dôraz. Pritom zamestnanci predstavujú kľúčový článok, prostredníctvom ktorého sa organizačné ciele naplňujú a len dobre motivovaný zamestnanec dokáže podávať skutočne efektívny výkon.

Niekedy môže byť tento prístup spôsobený nedostatkom času, nezaujmom, inokedy nedostatočnými zručnosťami manažéra, prípadne obavami manažéra z pocitu nespravodlivo poskytnutej výhody, ktorú nebude vedieť obhájiť pred ostatnými zamestnancami. Ak však dokážeme porozumieť tomu, že telesne postihnutý človek potrebuje rampu, aby zvládol schody, prečo neumožniť človeku s dyspraxiou prácu s klávesnicou, väčší riadkový rozstup pre ľudí s dyslexiou, prípadne častejšie prestávky pre ľudí so schizofréniou alebo obsedantno – kompulzívnou poruchou, aby tak mohli prekonať svoje pomyselné schody? Organizačné systémové nastavenia síce vo výraznej miere formujú spôsob, akým manažéri uvažujú o spravodlivosti a výkone, avšak napokon je každé ich rozhodnutie výsledkom individuálneho úsudku, za ktoré nesú morálnu zodpovednosť.

Záver

Neuroinklúzia nie je opatrenie, ale proces, ktorý si vyžaduje značné úsilie, ak sa má úspešne implementovať a to si vyžaduje aktívny prístup každej zainteresovanej strany. To zahŕňa aj rozvoj morálneho vnímania, reflexívne vedenie ľudí, pri ktorom je manažér schopný uvedomovať a reagovať na vlastné podvedomé predsudky a tiež i kriticky prehodnocovať nastavené pravidlá. V konečnom dôsledku sa tak neuroinklúzia môže stať pre organizáciu konkurenčnou výhodou, z ktorej budú všetci benefitovať.

Hoci článok vychádza z analýzy existujúcej literatúry a poskytuje komplexnú reflexiu na problematiku neuroinklúzie, tieto závery by mohol doplniť ďalší výskum zameraný na kvalitatívne skúmanie v organizáciách. Takáto perspektíva môže prispieť hlbšiemu porozumeniu etických súvislostí neuroinklúzie v každodennej manažérskej praxi.

Resume

Neuroinclusion is not a single measure but a process that requires considerable effort to be successfully implemented, and therefore calls for the active engagement of all stakeholders. This includes the development of moral perception and reflective leadership, through which managers are able to recognize and respond to their own unconscious biases, as well as critically reassess established rules and practices. Ultimately, neuroinclusion can become a source of competitive advantage for organizations, benefiting all stakeholders involved.

Although the article is based on an analysis of existing literature and provides a comprehensive reflection on the issue of neuroinclusion, these conclusions could be further enriched by future research focused on qualitative inquiry within organizational settings. Such a perspective may contribute to a deeper understanding of the ethical dimensions of neuroinclusion in everyday managerial practice.

Zoznam bibliografických odkazov

- ALKIRE, S., (2005), *Why the Capability Approach?*, pp. 122, available at: https://www.researchgate.net/profile/Sabina-Alkire/publication/227354332_Why_the_Capability_Approach/links/004635231a3c113e32000000/Why-the-Capability-Approach.pdf (Accessed 28 December 2025)
- BONACCIO, S., CONNELLY, C. E., GELLATLY, I. R., JETHA, A. & GINIS, K. A. M. (2019) The Participation of People with Disabilities in the Workplace Across the Employment Cycle: Employer Concerns and Research Evidence, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 35, pp. 135-158
<https://doi.org/10.1007/s10869-018-9602-5>
- BRANICKI, L. J., BRAMMER, S., BROSNAN, M., LAZARO, A. G., LATTANZIO, S., NEWNES, L. (2024), Factors shaping the employment outcomes of neurodivergent and neurotypical people, *Human Resource Management*, Vol. 63, pp. 1001-1023.
<https://doi.org/10.1002/hrm.22243>
- BROHAN, E., HENDERSON, C., WHEAT, K., MALCOLM, E., CLEMENT, S., BARLEY, E. A., SLADE, M. & THORNICROFT, G., (2012), Systematic review of beliefs, behaviours and influencing factors associated with disclosure of a mental health problem in the workplace, *BMC Psychiatry*, Vol. 12, pp. 2-10. <https://doi.org/10.1186/1471-244X-12-11>
- CIULLA, J. B., (1995), Leadership ethics: Mapping the territory, *Business Ethics Quarterly*, pp. 5-28. <https://doi.org/10.2307/3857269>
- CHANGA, H., SALEHA, M. C., BRUYERE, S. M. & VOGUS, T. J., (2023) Making the employment interview work for a neurodiverse workforce, pp. 11-12, available at: <https://journals.sagepub.com/action/showAbstract> (Accessed 25 December 2025)
- COLELLA, A., DeNISI, A. S. & VARMA, A., (1997), Appraising the performance of employees with disabilities, *Human Resource Management Review*, Vol. 7, pp. 32-36. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(97\)90004-8](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(97)90004-8)
- COTTONE, R. R. & CLAUS, R. E., (2000), Ethical decision-making models: A review of the Literature, *Journal of Counseling & Development*, pp. 276, at: <https://doi.org/10.1002/j.1556-6676.2000.tb01908.x>
- D'AGASTINO, M.J., (2019), A Conceptual Content Analysis of 75 Years of Diversity Research in Public Administration, pp. 248-249,
<https://doi.org/10.1177/0734371X16671368>
- FLØISTAD, G., (2014), John Rawls' Theory of Justice as Fairness, pp. 312-362,
https://doi.org/10.1007/978-94-017-9175-5_18
- HAMEED K. M., GRABARSKI, M.K., BUCKMASTER, S. & MUHAMMAD, A., (2023), Insights into Creating and Managing an Inclusive Neurodiverse Workplace for Positive Outcomes: A Multistaged Theoretical Framework, *Group & Organization Management*, Vol. 48, pp. 3-30.
<https://doi.org/10.1177/10596011221133583>

- HOSMER, L. R. & KIEWITZ, CH., (2025), Organizational Justice: A Behavioral Science Concept with Critical Implications for Business Ethics and Stakeholder Theory, pp. 67-85, <https://doi.org/10.5840/beq20051513>
- JEHN, K. A., J., NORTHCRAFT, G. B. & NEALE, M. A., (1999), Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict and Performance in Workgroups, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, pp. 743-746. <https://doi.org/10.2307/2667054>
- KRZEMINSKA, A., AUSTIN, R. D., BRUYÈRE, S. M. & HEDLEY, D., (2019), The advantages and challenges of neurodiversity employment in organizations, *Journal of Management & Organization*, Vol. 25, pp. 453-459. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.58>
- MADERA, M.J., (2013), Best Practices in Diversity Management in Customer Service Organizations, *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 54, pp. 1-2. <https://doi.org/10.1177/1938965513475526>
- MCKAY, P.F., AVERY, D. R. & MORRIS, M. A., (2008), Mean Racial-ethnic Differences in Employee Sales Performance: The Moderating Role of Diversity Climate, *Personnel Psychology*, Vol. 61, pp. 369. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00116.x>
- MUHAMMAD A., MIRIT K. G. & BAKE, M., (2023), An Exploratory Study of Benefits and Challenges of Neurodivergent Employees: Roles of Knowing Neurodivergents and Neurodiversity Practices, pp. 259, <https://doi.org/10.1108/EDI-03-2023-0092>
- NASH, L., (2022), There and Back Again: Neuro-Diverse Employees, Liminality and Negative Capability, *Work Employment and Society*, Vol. 38, pp. 262. <https://doi.org/10.1177/09500170221117420>
- OLIVEIRA, A., (2007), A discussion of rational and psychological decision-making theories and models: The search for a cultural-ethical decision-making model, pp. 15, available at: http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol12_no2_pages_12-17.pdf?origin=publication (Accessed 26 December 2025)
- QUIJANO, S., (2024), Diversity and Inclusion Charter, pp. 3-5, available at: https://www.list.lu/fileadmin/files/corporate_content/Diversity_and_Inclusion_Charter.pdf (Accessed 14 December 2025)
- PROVIS, C., (2010), Virtuous decision making for business ethics, *Journal of Business Ethics*, Vol. 91, pp. 4-6. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0564-4>
- ROBEYNS, I., (2005), The Capability Approach: a theoretical survey, pp. 28-104, available at: <https://www.scopus.com/pages/publications/85089761658?origin=resultslist> (Accessed 23 December 2025)
- SCHWARTZ, M. S., (2016), Ethical decision-making theory: An integrated approach, pp. 761-768, available at: <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2886-8> (Accessed 26 December 2025)
- SZULC, J. M., (2024), Leading with understanding: cultivating positive relationships between neurotypical leaders and neurodivergent employees, *Employee Relations: The International Journal*, Vol. 46, pp. 98. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2023-0621>

WEBER, C., KRIEGER, B., HÄNE, E. & MCDOWALL, A., (2024), Physical workplace adjustments to support neurodivergent workers: A systematic review, pp. 920, <https://doi.org/10.1111/apps.12431>

PhDr. Silvia Macková
Univerzita Komenského, Bratislava
Fakulta managementu
mackova64@uniba.sk

<https://doi.org/10.54937/refl.2026.10.1.44-57>

Pracovná motivácia a spokojnosť zamestnancov v akademickom prostredí

Work motivation and employee job satisfaction in the academic environment

Jana KLENCOVÁ

Abstrakt

Článok sa venuje pracovnej motivácii a spokojnosti zamestnancov so zameraním sa na vysokoškolských učiteľov, ktorí patria medzi kľúčové faktory ovplyvňujúce kvalitu vysokoškolského vzdelávania a akademickej výskumnej činnosti. Cieľom článku je analyzovať vzťah medzi pracovnou motiváciou a spokojnosťou na základe teoretických prístupov a empirických zistení, najmä prieskumu Slovenskej akreditačnej agentúry pre vysoké školstvo. Výskum je založený na sekundárnej analýze odborných zdrojov a inštitucionálnych dát. Zistenia ukazujú relatívne vysokú mieru spokojnosti vysokoškolských učiteľov, avšak pretrvávajúce problémy v oblasti finančného ohodnotenia, kariérneho rastu a pracovnej záťaže. Motivácia je dominantne ovplyvnená vnútornými faktormi, najmä akademickou autonómiou a vedeckou činnosťou.

Kľúčové slová: Pracovná motivácia. Spokojnosť. Vysokoškolskí učitelia. Akademické prostredie. Prieskum.

Abstract

The article focuses on work motivation and job satisfaction of employees, with particular emphasis on university teachers, who represent key factors influencing the quality of higher education and academic research activities. The aim of the article is to analyse the relationship between work motivation and job satisfaction based on theoretical approaches and empirical findings, particularly the survey conducted by the Slovak Accreditation Agency for Higher Education. The research is based on a secondary analysis of scholarly sources and institutional data. The findings indicate a relatively high level of job satisfaction among university teachers; however, persistent issues remain in the areas of financial remuneration, career development and workload. Work motivation is predominantly influenced by intrinsic factors, especially academic autonomy and research activities.

Keywords: Work motivation. Job satisfaction. University teachers. Academic environment. Survey.

JEL Classification: I23, M12, M54, J28

Úvod

Pracovná motivácia a spokojnosť vysokoškolských zamestnancov predstavujú kľúčové faktory ovplyvňujúce kvalitu vysokoškolského vzdelávania, vedeckovýskumnú činnosť a celkové fungovanie akademických inštitúcií. Vysokoškolskí učitelia zohrávajú významnú úlohu nielen vo vzdelávacom procese, ale aj v tvorbe poznatkov a rozvoji spoločnosti, pričom ich pracovná motivácia a spokojnosť priamo ovplyvňujú ich výkonnosť, angažovanosť a stabilitu v akademickom prostredí (Spector, 1997; Judge a kol., 2001).

V posledných rokoch sa táto problematika stáva predmetom zvýšeného záujmu najmä v súvislosti s rastúcimi nárokmi na výkon, publikovanie a administratívnu záťaž. Na Slovensku priniesol významné empirické zistenia prieskum *Slovenskej akreditačnej agentúry pre vysoké školstvo* (SAAVŠ, 2025), ktorý poukazuje na aktuálny stav pracovnej spokojnosti akademických pracovníkov.

Významnou spätnou väzbou pre zamestnávateľa je vyjadrenie spokojnosti, resp. nespokojnosti zamestnancov prostredníctvom motivačných činiteľov, ktoré majú stimulačný a motivačný účinok na ich prácu a výkonnosť v organizácii.

1 Teoretické východiská

Pracovnú motiváciu môžeme definovať ako aspekt motivácie ľudského jednania, ktorý sa spája s výkonom pracovnej činnosti, so zastávaním určitej pracovnej pozície a s výkonom jej odpovedajúcej pracovnej role, t. j. s plnením pracovných úloh. Pracovná motivácia vyjadruje prístup človeka k práci, ku konkrétnym okolnostiam jeho pracovného uplatnenia a ku konkrétnym pracovným úlohám, čiže vyjadruje konkrétnu podobu jeho pracovnej ochoty (Majtán, 2005).

Motivácia zamestnancov predstavuje nevyhnutnú súčasť riadenia ľudských zdrojov (Dar a kol., 2014). Problematike sociálneho piliera spoločenskej zodpovednosti firiem (CSR) ako kľúčového mechanizmu prostredníctvom ktorého môžu firmy posilniť motiváciu zamestnancov sa venuje Vartiak a kol. (2026). Ak sa firma správa sociálne zodpovedne, ľudia v nej sú spokojnejší, lojálnejší a viac motivovaní pracovať lepšie. Účinky a dopady spoločenskej zodpovednosti na organizácie, ktoré realizujú spoločensky zodpovedné aktivity, na región a spoločnosť, v ktorej pôsobia spracovali autori Ubrežiová a kol. (2025).

V momentoch ak zamestnanec nie je dostatočne motivovaný, býva obvykle nespokojený z výkonu svojej práce (Majtán, 2016). Ide o zložitý proces, pretože ľudia môžu byť motivovaní všetkým, čo ich mobilizuje k činnosti a ukazuje im smer a cieľ (Clark, 2003; Hitka a kol., 2005).

Väčšinu ľudí uspokojuje pracovať na dosahovaní svojich stanovených špecifických cieľoch. Zamestnanci potrebujú presne vedieť, čo sa od nich očakáva (Eggert, 2005).

Nedostatok motivácie stojí za množstvom nesplnených úloh. Aj keď je každý človek jedinečný, motivácia je jedným z najdôležitejších faktorov, ktoré rozhodujú o jeho úspešnosti (Jankelová a kol., 2022).

Plamínek (2011) zadefinoval štyri podmienky s určitou mierou univerzálnej platnosti, podľa ktorých je bežný človek najviac motivovaný. Podľa uvedeného autora, aby úlohy mohli motivovať, musia byť zrozumiteľné pre vykonávateľov,

splniteľné (a tiež vykonávateľ ich musí za splniteľné považovať), primerane obtiažne vzhľadom k vykonávateľovi a individuálne zadané (tak, aby zodpovedali motívom a ďalším ľudským zdrojom konkrétneho vykonávateľa).

Oplatí sa rešpektovať **zlaté pravidlo motivácie**: prispôbujte úlohy ľuďom, nie ľuď úlohám (Plamínek, 2011).

Uvedená myšlienka autora Plamínka (2011), podľa ktorej by sa mali úlohy prispôbovať ľuďom a nie ľudia úlohám predstavuje veľmi zaujímavý protipól klasického ekonomického myslenia založeného na efektivite, štandardizácii a reakcii ponuky na dopyt. V akademickom prostredí má však táto myšlienka svoje opodstatnenie, keďže práca vysokoškolského učiteľa je založená predovšetkým na odbornosti, kreativite, autonómii a vedeckej činnosti. Akademických pracovníkov preto nemožno chápať ako „štandardizovanú pracovnú silu“, keďže kvalita ich výkonu závisí od vnútorných motivačných faktorov, vedeckej tvorivosti a priestoru na odborný rozvoj. Z ekonomického a manažérskeho pohľadu predstavuje problematika pracovnej motivácie a spokojnosti vysokoškolských učiteľov multidimenzionálny fenomén.

Je potrebné rozlišovať medzi *motívom*, *stimulom* a *angažovanosťou*. **Motív** predstavuje vnútornú psychickú silu, ktorá činnosť človeka orientuje určitým smerom, aktivizuje ho a pomáha mu aktivitu udržať. Motivácia je v prípade pracovnej motivácie zamestnanca *vnútorná záležitosť* odohrávajúca sa v psychike človeka. Motivovať iného človeka podľa Jankelovej (2022) v podstate nie je možné, motivovať sa môže iba on sám.

Od pojmu motív musíme odlišovať pojem **stimul**, ktorý predstavuje *vonkajší* podnet pôsobiaci na psychiku človeka. Jeho vplyvom dochádza k zmene psychických procesov, a teda aj k zmene motivácie. Stimuláciou označujeme vedomé a zámerné ovplyvňovanie motivácie iného človeka (Jankelová a kol., 2022).

V tejto súvislosti je nevyhnutné vymedziť aj tretí pojem, ktorý súvisí s predošlými výrazmi, a to **angažovanosť** zamestnancov. Angažovanosť podľa Armstronga (2015) vyjadruje stav, keď sú ľudia oddaní svojej práci a podniku, v ktorom pracujú, a sú motivovaní k podávaniu vysokého výkonu.

Na meranie angažovanosti zamestnancov sa zameriava spoločnosť *Gallup*, ktorá skúma prepojenosť medzi úrovňou angažovanosti a výkonom organizácií.

Pracovnú motiváciu a spokojnosť učiteľov môžeme vysvetľovať prostredníctvom viacerých psychologických *teórií motivácie*, pričom medzi najvýznamnejšie patria najmä teórie z oblasti vnútornej motivácie, potrieb a pracovného správania.

V manažérskej praxi je potrebné ovládať poznatky z oblasti teórie motivácie ako celku a pracovať s nimi komplexne. Neplatí, že jednotlivé teórie motivácie medzi sebou nemajú žiadny vzťah a že je možné sa v praxi riadiť len jednou z nich (Bajzlíková a kol., 2019).

Vo všeobecnosti by sme mohli motivačné teórie rozdeliť na **obsahové** motivačné teórie, ktoré vychádzajú z presvedčenia, že základným zdrojom motivácie sú neuspokojené potreby a **procesné** motivačné teórie, ktoré vysvetľujú ako u človeka dochádza k vyvolaniu, usmerňovaniu, udržaniu a zakončeniu motivačného konania.

Obsahové motivačné teórie podľa Armstronga (2015) vyvolávajú napätie a nerovnováhu a vedú k takému správaniu, ktoré zabezpečí uspokojenie danej potreby. Medzi najznámejšie patria: *Maslowova hierarchia potrieb*, *Alderferova teória ERG*, *Herzbergova dvojfaktorová teória*, *McGregorova teória X a Y*, *McClellandova teória potrieb* a *Deciho a Ryanova teória sebaurčenia*.

Medzi procesné motivačné teórie zaradujeme: *Vroomovu teóriu očakávania*, *Adamsovu teóriu spravodlivosti* a *Whiteovu teóriu kompetencie*.

Význam sebarealizácie, ktorá je v akademickom prostredí kľúčová zdôrazňuje Maslowova hierarchia potrieb¹.

Na druhej strane Herzbergova dvojfaktorová teória² rozlišuje hygienické faktory (mzda, pracovné podmienky) a motivačné faktory (uznanie, zmysluplnosť práce).

V prostredí vysokých škôl je motivácia špecifická tým, že významnú úlohu zohráva predovšetkým vnútorná motivácia, teda záujem o vedu, výskum a vzdelávanie. Výskumy poukazujú na to, že vysokoškolskí učitelia sú často motivovaní možnosťou realizovať vlastný výskum, publikovať vedecké práce a podieľať sa na rozvoji poznania (Michulek a kol., 2024). Zároveň však nemožno zanedbať význam vonkajších faktorov, najmä finančného ohodnotenia, ktoré je v podmienkach Slovenska dlhodobo vnímané ako nedostatočné (Hitka a kol., 2023).

Je dôležité spomenúť, že Herzbergova teória je často kritizovaná za nerešpektovanie individuálnej motivačnej štruktúry jednotlivých zamestnancov. Za sporné býva označované najmä zaradenie mzdy medzi hygienické faktory. Jej odporcovia tvrdia, že zaradenie položiek medzi hygienické faktory a motivátory môže byť u rôznych ľudí odlišné. Teória upozorňuje na rozdiel medzi spokojnosťou a motiváciou, ukazuje, že tento vzťah nie je priamočiary. Pracovná spokojnosť nemusí automaticky znamenať aj motivovanosť. Platí však, že podmienkou na dosiahnutie stavu motivovanosti je neprítomnosť dlhodobej pracovnej nespokojnosti (Jankelová a kol., 2022).

Jednou z najvýznamnejších obsahových motivačných teórií je **teória sebaurčenia** (Self-Determination Theory – SDT), ktorá patrí k súčasným motivačným teóriám a jej autormi sú Edward Deci a Richard Ryan. Uvedený prístup zdôrazňuje význam troch základných psychologických potrieb: *autonómie*, *kompetencie* a *príbuznosti*. Naplnenie týchto potrieb vedie k rozvoju vnútornej (autonómnej) motivácie a k vyššej spokojnosti v práci.

Teória sebaurčenia teda rozlišuje medzi **autonómnou** motiváciou (vnútorné presvedčenie, záujem) a **kontrolovanou** motiváciou (tlak, povinnosť).

Podľa teórie sebaurčenia jednotlivci s autonómnou motiváciou prežívajú vyššiu mieru slobody a psychologickéj autonómie, zatiaľ čo kontrolovaná motivácia je spojená s pocitom tlaku a nižšou mierou autonómie (Deci & Ryan, 2000).

Výskumy poukazujú na to, že autonómna motivácia učiteľov je spojená s vyššou pohodou a efektívnejším vyučovaním, podpora autonómie a psychologických potrieb pozitívne predikuje spokojnosť učiteľov, spokojnosť potrieb vedie k vyššej

1 Podľa tejto teórie môžeme potreby rozdeliť na päť úrovní, a to: fyziologické, potreba istoty a bezpečia, sociálne potreby, potreba úcty od iných a potreba sebarealizácie (Majtán, 2005).

2 Pri tejto teórii sa rozlišujú sily vonkajších stimulov, ktoré sa označujú ako dissatisfaktory a motivátorov, ktoré sú nazývané satisfaktormi (Mikuláščík, 2007).

angažovanosti a profesionálnemu fungovaniu (Howard a kol., 2020; Quiles a kol., 2015; Kaplan, 2021).

Autonómna motivácia zvyšuje pracovnú spokojnosť a well-being učiteľov a zároveň podporuje kvalitnejšie pedagogické prístupy (Howard a kol., 2020). Naopak, kontrolovaná motivácia súvisí so stresom a vyhorením.

Pracovná **spokojnosť** predstavuje subjektívne hodnotenie práce a je ovplyvnená faktormi ako pracovné podmienky, vzťahy na pracovisku a kariérne možnosti (Spector, 1997). Podľa Kravčákovej a kol. (2013) pracovná spokojnosť je významným determinantom výkonu a správania sa zamestnanca. Popritom tiež indikuje psychický a zdravotný stav jedinca, a tým sa spája aj s pracovnou motiváciou, adaptáciou a identifikáciou. Armstrong (2007) definuje tento pojem ako postoj a pocity, ktoré človek prechováva ku svojej práci. Pozitívny postoj k práci indikuje spokojnosť s prácou. Na druhej strane negatívny postoj k práci definuje nespokojnosť s prácou. Spokojní zamestnanci sú zvyčajne vysoko motivovaní a angažovaní vo svojej práci. Vynakladajú viac úsilia a snažia sa o vysoký výkon (Ruhadi a kol., 2018). Ako uvádza Pandey a kol. (2021) nespokojní zamestnanci zvyčajne robia len to, čo musia, potrebujú byť extra stimulovaní k vynakladaniu väčšieho úsilia a nesnažia sa podať čo najlepší výkon.

Vysokoškolskí učitelia hodnotia svoju spokojnosť na základe viacerých špecifických faktorov. Medzi najvýznamnejšie patrí akademická autonómia (Zábrowská a kol., 2014). Ďalším dôležitým aspektom je zmysluplnosť práce, keďže pedagogická a vedecká činnosť sú často vnímané ako spoločensky významné.

Motivácia a pracovná spokojnosť sú úzko prepojené. Motivácia ovplyvňuje pracovné správanie a výkon jednotlivca, zatiaľ čo spokojnosť predstavuje výsledok hodnotenia jeho pracovnej skúsenosti (Judge a kol., 2001). V mnohých prípadoch pôsobí motivácia ako predpoklad spokojnosti, pričom spokojnosť následne spätne ovplyvňuje úroveň motivácie.

2 Materiál a metódy

Príspevok je spracovaný formou teoreticko-empirickej štúdie založenej na sekundárnej analýze odborných vedeckých zdrojov a dostupných empirických výskumov zameraných na problematiku pracovnej motivácie a spokojnosti zamestnancov v akademickom prostredí.

Výskum bol orientovaný na identifikáciu hlavných determinantov pracovnej motivácie a spokojnosti zamestnancov vysokých škôl v podmienkach Slovenskej republiky, ako aj na komparáciu národných a medzinárodných trendov v oblasti školstva.

Zdrojový materiál tvoria odborné vedecké články, monografie, medzinárodné výskumné správy, národné prieskumy a analytické dokumenty.

Do analýzy boli zahrnuté teoretické práce z oblasti pracovnej motivácie a spokojnosti, empirické štúdie realizované v podmienkach Slovenskej republiky - prieskum Slovenskej akreditačnej agentúry pre vysoké školstvo (SAAVŠ, 2025), aktuálne medzinárodné výskumy a prieskumy: OECD TALIS 2024 a globálne dáta spoločnosti Gallup (State of the Global Workplace, 2025).

Pri výbere zdrojov bol dôraz kladený na aktuálnosť, odbornú relevanciu a tematickú súvislosť s problematikou akademického prostredia.

V práci boli použité nasledovné vedecké metódy: *analýza odborných zdrojov, komparácia, syntéza a deskriptívna interpretácia dát*.

Metóda analýzy bola využitá pri spracovaní teoretických východísk a identifikácii faktorov ovplyvňujúcich pracovnú motiváciu a spokojnosť zamestnancov.

Komparatívna metóda bola použitá pri porovnaní výsledkov výskumov, národných a medzinárodných trendov, t.j. údajov z prieskumov SAAVŠ, OECD a Gallup.

Metóda syntézy umožnila prepojiť teoretické poznatky s empirickými zisteniami a formulovať komplexné závery o pracovnej motivácii a spokojnosti zamestnancov v akademickom prostredí.

Pri spracovaní výsledkov bola využitá deskriptívna interpretácia sekundárnych dát vo forme slovného vyhodnotenia, komparácie percentuálnych údajov a identifikácie trendov a vzájomných súvislostí.

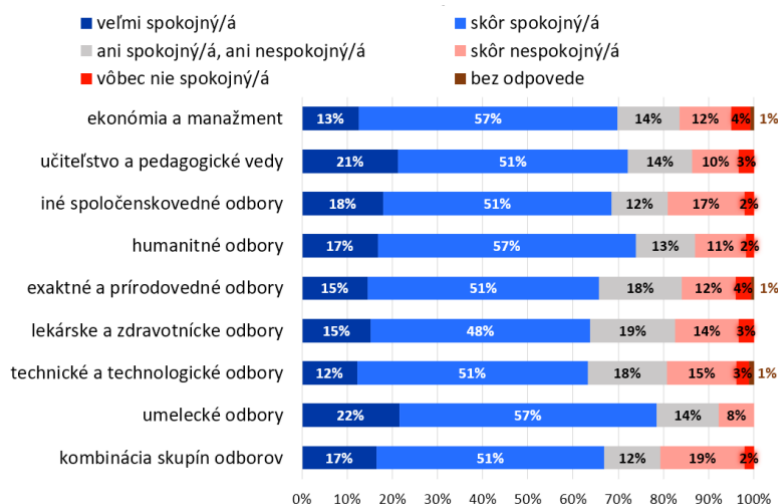
Limity práce vyplývajú najmä zo skutočnosti, že výskum je založený na sekundárnych zdrojoch, jednotlivé prieskumy používajú odlišnú metodiku, analyzované výskumy sa líšia veľkosťou a charakterom výskumnej vzorky. Určitým obmedzením je aj rozdiel medzi konceptmi pracovnej spokojnosti a angažovanosti, ktoré nie sú vo všetkých analyzovaných zdrojoch chápané jednotne. Napriek uvedeným limitom poskytuje kombinácia národných a medzinárodných zdrojov komplexný pohľad na problematiku pracovnej motivácie a spokojnosti v akademickom prostredí.

3 Výsledky a diskusia

Rozsiahly prieskum Slovenskej akreditačnej agentúry pre vysoké školstvo (SAAVŠ), realizovaný v roku 2025 priniesol významný pohľad na situáciu vysokoškolských zamestnancov a ich spokojnosť so zamestnaním na VŠ. Je potrebné zdôrazniť, že primárnou cieľovou skupinou prieskumu boli učitelia a vedeckí pracovníci.

Prieskumu sa zúčastnilo 3601 osôb, z uvedeného počtu bolo spolu 2 650 učiteľov a výskumných pracovníkov a 951 ostatných zamestnancov. To predstavuje podiel 22 % z učiteľov a výskumníkov a 11 % z ostatných zamestnancov vysokých škôl. Učitelia a vedecko-výskumní pracovníci predstavovali takmer tri štvrtiny vzorky (74 %), čo je v súlade s nastavením cieľových skupín celoslovenského prieskumu (SAAVŠ, 2025).

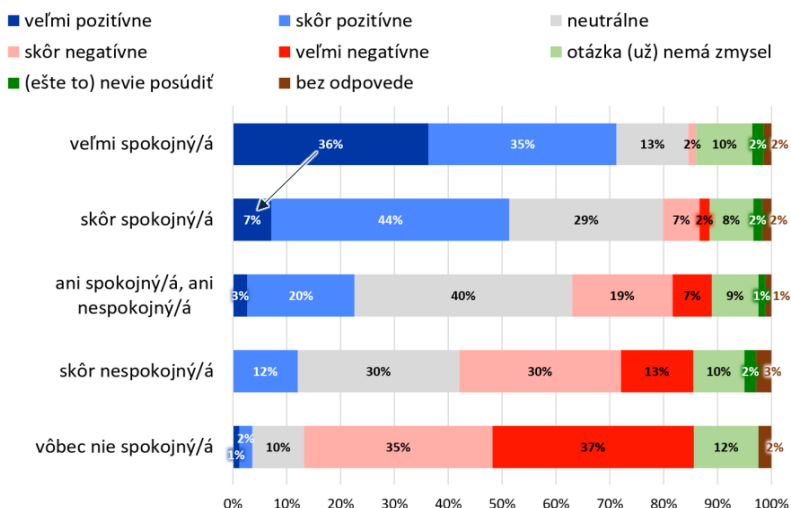
Podľa výsledkov uvedeného prieskumu približne dve tretiny vysokoškolských učiteľov sú so svojou prácou spokojné, pričom najvyššiu mieru spokojnosti vykazujú pedagógovia humanitných (74 %) a umeleckých odborov (79 %) ako zobrazuje graf 1.



Graf 1 Celková spokojnosť so zamestnaním na VŠ v jednotlivých skupinách študijných odborov – iba učitelia a vedeckí pracovníci
Zdroj: SAAVŠ, 2025, s. 26

Učitelia a vedeckí pracovníci, ktorí sú veľmi spokojní so zamestnaním na vysokej škole, hodnotia možnosti svojho kariérneho rastu prevažne pozitívne (veľmi pozitívne alebo skôr pozitívne).

Jednoznačne pozitívne vnímanie kariérneho rastu však výrazne klesá s klesajúcou spokojnosťou so zamestnaním (SAAVŠ, 2025). Rozdiel je výrazný už pri skupine „skôr spokojných“ učiteľov a vedeckých pracovníkov ako je vidieť z grafu č. 2.

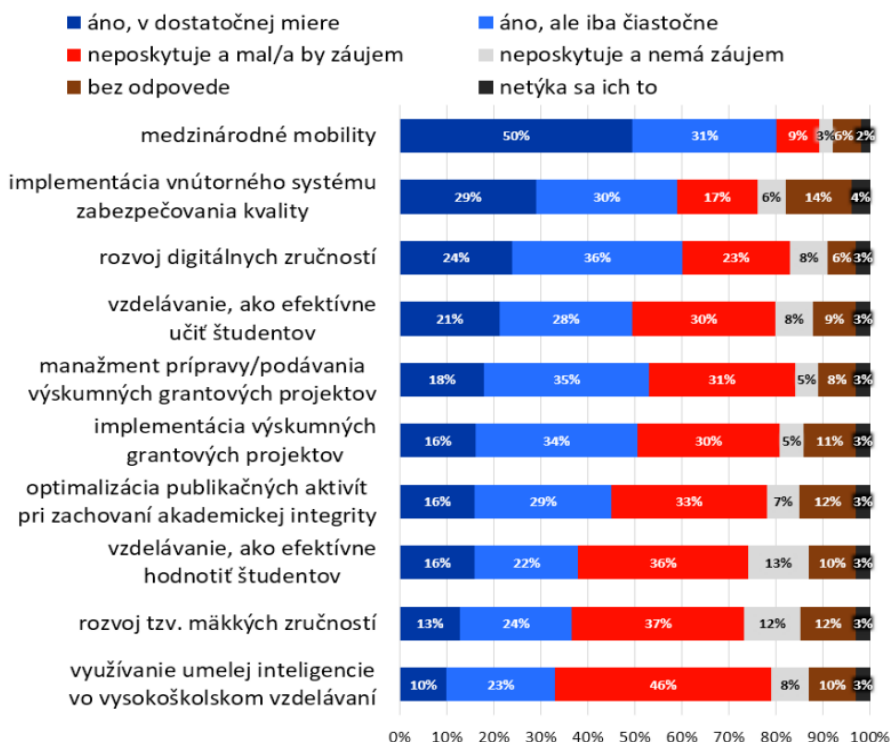


Graf 2 Hodnotenie možnosti ďalšieho kariérneho rastu podľa celkovej spokojnosti so zamestnaním – iba učitelia a vedeckí pracovníci
Zdroj: SAAVŠ, 2025, s. 39

Zistenia zároveň poukázali na významné generačné rozdiely. V dvoch najmladších vekových kategóriách učiteľov a vedeckých pracovníkov (20 – 29 rokov, 30 - 39 rokov) približne pätina negatívne vníma svoj ďalší kariérny rast, t.j. mladší akademickí pracovníci vykazujú nižšiu mieru spokojnosti a častejšie cítia frustráciu z obmedzených možností profesijného rastu.

Naopak starší zamestnanci hodnotili svoje pracovné podmienky pozitívnejšie, čo môže súvisieť s vyššou stabilitou pracovnej pozície a dlhodobou adaptáciou na akademické prostredie. So zvyšujúcim sa vekom sa podiel negatívnych hodnotení znižoval. Štatisticky významný pokles (negatívnych hodnotení) nastal pri vekovej hranici 60 rokov ako ukázali výsledky prieskumu SAAVŠ.

Prieskum tiež umožnil identifikovať viacero problémových oblastí, medzi ktoré patrí najmä nedostatočná podpora v oblasti digitalizácie a umelej inteligencie ako ukazuje graf 3, ako aj pretrvávajúce nedostatky v materiálnom a technickom zabezpečení pracovísk. Naopak, ako pozitívne faktory boli hodnotené možnosti medzinárodnej mobility a prístup k odbornej literatúre.



Graf 3 Škola poskytuje podporu v jednotlivých oblastiach
– iba učelia a vedeckí pracovníci
Zdroj: SAAVŠ, 2025, s. 85

Z prieskumu ďalej vyplynulo, že na zvýšenie spokojnosti učiteľov a vedeckých pracovníkov, resp. na zlepšenie podmienok ich práce by bolo potrebné hlavne znížiť administratívnu záťaž (71 %) a zvýšiť finančné zdroje na vzdelávanie (68 %)

a výskum (67 %). Pomohlo by tiež zjednodušenie postupov pri použití financií na výučbu/výskum (63 %). Problémom je aj zbytočná alebo duplicitná práca; 59 % učiteľov ju radí minimalizovať. Viac ako polovica primárnej cieľovej skupiny (56 %) navrhuje znížiť tlak na počty výstupov tvorivej činnosti. Zlepšenie technického vybavenia vyznačilo 48 % učiteľov/vedeckých pracovníkov a väčšiu pomoc pri písaní/administrácii projektov by prijalo 46 %. Viac ako tretina (35 %) učiteľov a vedeckých pracovníkov upozornila aj na potrebu zlepšenia sociálneho zabezpečenia.

Každý piaty – šiesty učiteľ/vedecký pracovník uviedol, že je „skôr nespokojný/á“ alebo „vôbec nie spokojný/á“ so svojím zamestnaním na vysokej škole (spolu 17 %). Táto skupina učiteľov sa dá považovať za najviac ohrozenú z hľadiska jej zotrvania vo vysokom školstve. So zníženou mierou spokojnosti sa spájalo hlavne nedostatočné finančné ohodnotenie, ktoré považujú za neadekvátne vzhľadom na náročnosť práce a nemotivujúce pracovné prostredie z hľadiska materiálneho zabezpečenia či organizácie práce (SAAVŠ, 2025).

Medzi dôvody spokojnosti učiteľov a vedeckých pracovníkov sa v prieskume najčastejšie vyskytovali tieto odpovede: práca, ktorá ich naplňa, dobrý kolektív a nadriadený/á, šikovní študenti, možnosti osobného a odborného rozvoja, práca s mladými ľuďmi, vedecká spolupráca a podobne.

Medzinárodná štúdia OECD TALIS³ 2024 (*Teaching and Learning International Survey*) poukázala na rastúce nároky na učiteľskú profesiu a význam pracovných podmienok pre ich spokojnosť a zotrvanie v profesii (OECD, 2025), pričom zachytáva predovšetkým učiteľov nižšieho a stredného stupňa vzdelávania. Podľa uvedenej štúdie 53 % učiteľov uvádza administratívu ako hlavný zdroj stresu, t. j. administratívna záťaž predstavuje **systémový problém celého školstva**, nie len jednotlivých stupňov.

Porovnanie výsledkov prieskumu Slovenskej akreditačnej agentúry pre vysoké školstvo a globálnej správy spoločnosti Gallup *State of the Global Workplace* umožňuje identifikovať podobnosti aj rozdiely v oblasti pracovnej motivácie a spokojnosti zamestnancov.

Globálne výskumy poukazujú na nízku úroveň pracovnej angažovanosti⁴, keď len približne 20 % zamestnancov je angažovaných. Nízka angažovanosť predstavuje nielen individuálny, ale aj ekonomický problém, keďže vedie k významným stratám produktivity na globálnej úrovni (Gallup, 2025).

Aj keď slovenskí vysokoškolskí učitelia deklarujú relatívne vysokú spokojnosť, neznamená to automaticky vysokú angažovanosť. Gallup poukazuje na rozdiel medzi „spokojnosťou“ a „aktívnym zapojením do práce“. V akademickom prostredí

³ Ide o najväčší medzinárodný výskum učiteľov a riaditeľov škôl na svete. Do výskumu bolo v roku 2024 zapojených približne 280 000 učiteľov z 55 vzdelávacích systémov.

⁴ Zamestnanci sú na základe miery ich angažovanosti rozdeľovaní do troch kategórií: angažovaní, neangažovaní a aktívne neangažovaní. Slovenská spoločnosť *Use Your Talents* je jediný certifikačný partner spoločnosti Gallup® v Česku a na Slovensku.

dominuje vnútorná motivácia, zatiaľ čo globálne výskumy zdôrazňujú význam organizačných faktorov a riadenia.

Významným spoločným prvkom je existencia generačných rozdielov. Prieskum SAAVŠ (2025) poukazuje na nižšiu spokojnosť mladších akademických pracovníkov, čo korešponduje so zisteniami Gallup (2025), podľa ktorých mladší zamestnanci vykazujú nižší well-being a vyššiu mieru stresu. Tento trend možno vysvetliť vyššími očakávaniami mladšej generácie, väčšou pracovnou neistotou, tlakom na výkon a kariérny postup. Z dlhodobého hľadiska ide o kritický faktor, ktorý môže ovplyvniť stabilitu akademického prostredia.

Významný rozdiel sa prejavuje v štruktúre motivačných faktorov. V prostredí vysokých škôl dominujú najmä **vnútorné motivačné faktory**, ako sú:

- akademická autonómia,
- možnosť realizácie výskumu,
- zmysluplnosť práce.

Naopak, globálne výskumy (Gallup, 2025) zdôrazňujú význam **externých a organizačných faktorov**, najmä:

- kvalitu manažmentu,
- spätnú väzbu a uznanie,
- pracovné prostredie.

Tento rozdiel poukazuje na špecifickosť akademického prostredia, kde je motivácia menej závislá od manažérskych nástrojov a viac od charakteru samotnej práce. Zároveň však naznačuje, že zanedbávanie externých faktorov môže viesť k postupnému poklesu spokojnosti.

V koncepcii spoločnosti Gallup nie je pracovná spokojnosť ekvivalentom angažovanosti, keďže spokojný zamestnanec nemusí byť nevyhnutne aktívne zapojený do pracovných činností.

Globálne dáta poukazujú na výrazné regionálne rozdiely, pričom Európa patrí medzi regióny s najnižšou mierou angažovanosti.

Európa dlhodobo vykazuje nižšiu mieru pracovnej angažovanosti ako napr. USA, pričom jedným z možných vysvetlení môže byť aj odlišná štruktúra vysokého školstva. Americký systém je výrazne konkurenčnejší, viac previazaný so súkromným sektorom, grantovým financovaním a výkonnosťnými kritériami. Súkromné univerzity vytvárajú tlak na výkon, inovácie a získavanie talentov, čo môže prirodzene podporovať vyššiu angažovanosť zamestnancov.

Naopak, európske vysoké školstvo je vo veľkej miere postavené na verejnom financovaní. Absencia silného súkromného univerzitného sektora v mnohých európskych krajinách tak môže nepriamo vplývať na nižšiu mieru angažovanosti, keďže zamestnanci často nevnímajú výraznú väzbu medzi individuálnym výkonom, finančným ohodnotením a kariérnym rastom.

Zároveň však nemožno jednoducho tvrdiť, že nižšia angažovanosť je dôsledkom nízkej efektívnosti akademických pracovníkov. Ak systém dlhodobo zvyšuje nároky bez adekvátnej motivácie a podpory, prirodzene dochádza k poklesu angažovanosti aj pracovnej spokojnosti. Spoločnosť očakáva od univerzít vysoký výkon, inovácie a kvalitný výskum, no zároveň nie vždy sú vytvorené podmienky, ktoré by podporovali motiváciu a dlhodobú angažovanosť akademických pracovníkov. Práve preto možno problematiku pracovnej motivácie vo vysokom školstve chápať nielen

ako psychologický alebo manažérsky problém, ale aj ako významný determinant efektívnosti systému vysokého školstva.

Na základe uvedených rozdielov je potrebné pristupovať k výsledkom komparácie s metodologickou opatrnosťou. Kombinácia oboch prístupov však prináša významnú pridanú hodnotu: SAAVŠ poskytuje hlboký pohľad na špecifiká slovenského akademického prostredia, Gallup umožňuje zasadiť tieto zistenia do globálneho kontextu. Ich vzájomná kombinácia tak umožňuje komplexnejšie pochopenie problematiky motivácie a spokojnosti zamestnancov.

Zároveň však nemožno opomenúť otázku efektívnosti využívania verejných zdrojov vo vysokom školstve. Väčšina výskumov pracovnej spokojnosti, vrátane prieskumu SAAVŠ, sa zameriavajú primárne na subjektívne hodnotenie pracovných podmienok a spokojnosti zamestnancov vysokých škôl, explicitne však nehodnotia efektívnosť práce vysokoškolských učiteľov z pohľadu ich pedagogického výkonu, vedeckej produktivity alebo ekonomickej efektívnosti akademickej činnosti, t.j. menej reflektujú objektívnu efektívnosť práce vysokoškolských učiteľov.

Záver

Výsledky sekundárnej analýzy potvrdzujú, že pracovná motivácia a spokojnosť vysokoškolských učiteľov predstavujú úzko prepojené a vzájomne sa ovplyvňujúce kategórie, ktoré zásadným spôsobom determinujú kvalitu vysokoškolského vzdelávania. Kým vnútorné motivačné faktory, najmä akademická autonómia, vedecká činnosť a sebarealizácia, pôsobia ako stabilizačný prvok pracovnej spokojnosti, vonkajšie faktory, ako sú finančné ohodnotenie, administratívna záťaž a možnosti kariérneho rastu, zostávajú významným zdrojom nespokojnosti.

Empirické zistenia prieskumu SAAVŠ (2025) zároveň poukazujú na to, že aj napriek celkovo pozitívnemu hodnoteniu práce vysokoškolskými učiteľmi pretrvávajú systémové výzvy, ktoré môžu v dlhodobom horizonte negatívne ovplyvniť ich motiváciu, stabilitu a ochotu zotrvať v akademickom prostredí.

Využitie sekundárnych empirických zdrojov umožnilo analyzovať problematiku pracovnej motivácie a spokojnosti v širšom národnom aj medzinárodnom kontexte a identifikovať hlavné trendy ovplyvňujúce akademické prostredie.

Z uvedeného vyplýva, že zvyšovanie kvality vysokoškolského prostredia si vyžaduje komplexný prístup zameraný na podporu vnútorných motivačných faktorov, znižovanie administratívnej záťaže a systematické zlepšovanie pracovných podmienok. Ďalší výskum by sa mal zamerať na identifikáciu dlhodobých trendov v oblasti pracovnej motivácie a spokojnosti akademických pracovníkov.

Resume

The paper addresses the issue of work motivation and employee job satisfaction in the academic environment within the conditions of the Slovak Republic. The aim of the article was to analyse the main factors influencing the work motivation and job satisfaction of university employees based on a secondary analysis of scholarly sources, national survey data, and international research reports. The theoretical part of the paper is grounded in classical motivation theories and the conceptualisation of

job satisfaction and employee engagement. The empirical section is primarily based on the analysis of the results of the survey conducted by the Slovak Accreditation Agency for Higher Education and their comparison with the global findings published by Gallup. The findings indicate a relatively high level of employee satisfaction in the area of work autonomy; however, they also identify persistent issues related to financial remuneration, administrative burden, and workload. The comparison with Gallup findings further highlights the distinction between job satisfaction and employee engagement. Based on the findings, it can be concluded that enhancing work motivation and job satisfaction in the academic environment requires systematic improvements in working conditions, support for professional development, and the strengthening of employee engagement.

Zoznam bibliografických odkazov

- ARMSTRONG, M. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BAJZLÍKOVÁ, Ľ. a kol. (2019). *Základy personálneho manažmentu*. Bratislava: UK v Bratislave, 102 s. ISBN 978-80-223-4754-9.
- CLARK, R. E. (2003). Fostering the work motivation of individuals and teams. In *Performance Improvement*, vol. 42, no. 3, pp. 21 - 29. <https://doi.org/10.1002/pfi.4930420305>
- DAR, A. T., BASHIR, M., GHAZANFAR, F., & ABRAR, M. (2014). Mediating role of employee motivation in relationship to post-selection HRM practices and organizational performance. In *International Review of Management and Marketing*, vol. 4, no. 3. ISSN 2146-4405, pp. 224 - 238. <https://econjournals.com/index.php/irmm/article/view/864>
- DECI, E. L. & RYAN, R. M. (2000) Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*. vol. 55, no. 1, pp. 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- EGGERT, M. A. (2005). *Motivace. Ed. Management do kapsy* 3. 1. vyd. Praha: Portál. 104 s. ISBN 8073670100.
- GALLUP, 2025. *State of the Global Workplace 2025 Report*. [online]. Dostupné z: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- HITKA, M., LIŽBETINOVÁ, L., JAVORČÍKOVÁ, J., LORINCOVÁ, S., & VANDERKOVÁ, K. (2023). Managing Employee Motivation in Slovak Universities from the Perspectives of Time and Age. *Education Sciences*, 13(6), 556. <https://doi.org/10.3390/educsci13060556>
- HITKA, M., SEDMÁK, R., ALÁC, P., & GRLADINOVIC, T. (2005). Establishment of motivation programs for workers in manufacturing companies using the cluster analysis. In *Drvna industria*, vol. 56, no. 1. ISSN 0012-6772, pp. 21- 28. https://www.dravnaindustrija.com/site/assets/files/2700/2005-1-rad_3_hitka_pdf.pdf

- HOWARD, J. L., GAGNÉ, M., & MORIN, A. J. S. (2020). A meta-analysis of autonomous and controlled forms of teacher motivation. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103459>
- JANKELOVÁ, N. a kol. (2022). *Manažment*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 552 s. ISBN 978-80-7676-263-3.
- KAPLAN, H. (2021). Promoting optimal induction to beginning teachers using self-determination theory. <https://doi.org/10.1177/21582440211015680>
- KRAVČÁKOVÁ, G. a kol. (2013). *Organizačné správanie*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach. 537 s. ISBN: 978-80-8152-371-7.
- JUDGE, T. A., THORESEN, C. J., BONO, J. E., & PATTON, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*. 127 (3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- MAJTÁN, M. (2016). *Manažment*. Bratislava: Sprint dva. 408 s. ISBN 9788089710270.
- MAJTÁN, M. (2005). *Manažment*. Bratislava: SPRINT. 424 s. ISBN 80-89085-17-2.
- MIKULÁŠTÍK, M. (2007). *Manažerská psychologie*. Praha: Grada, 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- MICHULEK, J., GAJANOVÁ, L., SUJANSKÁ, K., & TESAŘOVÁ, M., (2024). Understanding how workplace dynamics and psychological well-being of university teachers. *Administrative Sciences*. 14 (12), 336. <https://doi.org/10.3390/admsci14120336>
- OECD, 2025. *Results from TALIS 2024: The State of Teaching*. Paris: OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/results-from-talis-2024_90df6235-en
- PANDEY, P., SINGH, S., & PATHAK, P. (2021). An exploratory study on factors contributing to job dissatisfaction of retail employees in India. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 61. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102571>
- PLAMÍNEK, J. (2011). *Vedené lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing, a.s. 160 s. ISBN 978-80-247-3664-8.
- RUHADI, U. F., SUHARTANTO, D., & TRIYUNI, N. N. (2018). Relationship between employee satisfaction, productivity, and profitability: A conceptual model. *Advanced Science Letters*, 24(12), 9368–9371. <https://doi.org/10.1166/asl.2018.12276>
- QUILES, M. R., MORENO-MURCIA, J. A., & VERA LACÁRCCEL, J. A. (2015). The support of autonomy and self-determined motivation for teaching satisfaction. *European Journal of Education and Psychology*, vol. 8 no. 2, ISSN 1888-8992, pp. 68-75. <https://doi.org/10.1016/j.ejeps.2015.09.002>
- SLOVENSKÁ AKREDITAČNÁ AGENTÚRA PRE VYSOKÉ ŠKOLSTVO (SAAVŠ) (2025). *Prieskum názorov zamestnancov vysokých škôl*. Bratislava: SAAVŠ. Dostupné z: https://saavs.sk/wp-content/uploads/2026/02/survey_2025_EN.pdf

- SPECTOR, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications. Online ISBN: 9781452231549. <https://doi.org/10.4135/9781452231549>
- UBREŽIOVÁ, I., ČARNOGURSKÝ, K., & JANOŠKOVÁ, M. (2025). Beyond the crisis: Role and effects of corporate social responsibility during the COVID-19 Pandemic. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 13(2), 29-46. <https://doi.org/10.15678/EBER.2025.130202>
- VARTIAK, L., UBREŽIOVÁ, I., ŠKODA, M., & LAJČIN, D. (2026). Human resource management and the economic value of social CSR: employee perceptions in a Slovak manufacturing firm. *Interpersona: An International Journal*, 20(1), e805. <https://doi.org/10.54899/ijpr.v20i1.805>
- ZÁBRODSKÁ, K., MUDRÁK, J., KVĚTOŇ, P., BLATNÝ, M., & MACHOVCOVÁ, K., ŠOLCOVÁ, I., (2014). Work Environment and Well-being of Academic Faculty in Czech Universities: A Pilot Study. *Studia paedagogica*. 19 (3), 121–144. <https://doi.org/10.5817/SP2014-4-6>

Ing. Jana Klencová, PhD.

Katedra manažmentu

Pedagogická fakulta

Katolícka univerzita v Ružomberku

jana.klencova@ku.sk