

<https://doi.org/10.54937/refl.2026.10.1.32-43>

## **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 rôznorodnej 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 premietat' 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 prehlbovaní 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 prispôbiť aj vedenie ľudí. Lídri a špeciálne líniovní 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, sensorické preťaženie alebo v prípadných konfliktoch 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).

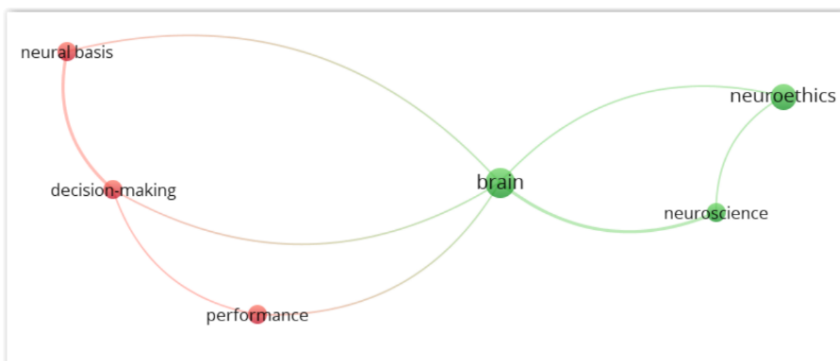
### **3 Materiál a metódy**

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 zvýhodneného 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 neuroinkúzii nestačí, ale je potrebné procesy priamo aplikovať aj do praxe a týka sa to všetkých úrovní HR manažmentu. Kľúčovú úlohu zohrávajú líniovní 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 zárodoky 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 tímov, 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 naplňať 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 zadané ich ciele, ale na vhodne zvolené vedenie ľudí a na motiváciu v zdravom 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 rozostup pre ľudí s dyslexiou, prípadne častejšie prestávky pre ľudí so schizofréniou alebo obsedantno – kompulzívnu 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](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](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., NORTHGRAF, 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](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](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*