

Mladá veda

Young Science



Mladá veda

Young Science

MEDZINÁRODNÝ VEDECKÝ ČASOPIS MLADÁ VEDA / YOUNG SCIENCE

Číslo 1, ročník 14., vydané v marci 2026

ISSN 1339-3189, EV 167/23/EPP

Kontakt: info@mladaveda.sk, tel.: +421 908 546 716, www.mladaveda.sk

Fotografia na obálke: Wrocław. © Branislav A. Švorc, foto.branisko.at

REDAKČNÁ RADA

prof. Ing. Peter Adamišín, PhD. (Katedra environmentálneho manažmentu, Prešovská univerzita, Prešov)

doc. Dr. Pavel Chromý, PhD. (Katedra sociálnej geografie a regionálneho rozvoje, Univerzita Karlova, Praha)

prof. Dr. Paul Robert Magocsi (Chair of Ukrainian Studies, University of Toronto; Royal Society of Canada)

Ing. Lucia Mikušová, PhD. (Ústav biochémie, výživy a ochrany zdravia, Slovenská technická univerzita, Bratislava)

PhDr. Veronika Kmetóny Gazdová, PhD. (Inštitút edukológie a sociálnej práce, Prešovská univerzita, Prešov)

doc. Ing. Peter Skok, CSc. (Ekomos s. r. o., Prešov)

Mgr. Monika Šavelová, PhD. (Katedra translitológie, Univerzita Konštantína Filozofa, Nitra)

prof. Ing. Róbert Štefko, Ph.D. (Katedra marketingu a medzinárodného obchodu, Prešovská univerzita, Prešov)

prof. PhDr. Peter Švorc, CSc., predseda (Inštitút histórie, Prešovská univerzita, Prešov)

doc. Ing. Petr Tománek, CSc. (Katedra verejnej ekonomiky, Vysoká škola báňská - Technická univerzita, Ostrava)

doc. Mgr. Michal Garaj, PhD. (Katedra politických vied, Univerzita sv. Cyrila a Metoda, Trnava)

REDAKCIA

Mgr. Branislav A. Švorc, PhD., šéfredaktor (Vydavateľstvo UNIVERSUM, Prešov)

Mgr. Martin Hajduk, PhD. (Banícke múzeum, Rožňava)

PhDr. Magdaléna Keresztesová, PhD. (Fakulta stredoeurópskych štúdií UKF, Nitra)

RNDr. Richard Nikischer, Ph.D. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Praha)

PhDr. Veronika Trstianska, PhD. (Ústav stredoeurópskych jazykov a kultúr FSS UKF, Nitra)

Mgr. Veronika Zuskáčová (Geografický ústav, Masarykova univerzita, Brno)

VYDAVATEĽ

Vydavateľstvo UNIVERSUM, spol. s r. o.

www.universum-eu.sk

Javorinská 26, 080 01 Prešov

Slovenská republika

© Mladá veda / Young Science. Akékoľvek šírenie a rozmnožovanie textu, fotografií, údajov a iných informácií je možné len s písomným povolením redakcie.

MANAŽÉRSKE ROZHODOVANIE AKO KONFLIKT PRIRODZENÉHO A POZITÍVNEHO PRÁVA

MANAGERIAL DECISION-MAKING AS A CONFLICT BETWEEN NATURAL LAW
AND POSITIVE LAW

Július Handlovský¹

Autor pôsobí ako interný doktorand na Vysokej škole bezpečnostného manažérstva v Košiciach. Vo svojom výskume sa venuje systémovému nastaveniu riadenia bezpečnostných rizík v organizáciách a jeho právnym dôsledkom z hľadiska právnej zodpovednosti.

The author works as an internal PhD candidate at the University of Security Management in Košice. In his research, he focuses on the systemic setup of security risk management in organizations and its legal implications from the perspective of legal liability.

Abstract

This article examines the tension between natural law and positive law in managerial decision-making, where formal legality may conflict with substantive justice, fairness, and social acceptability. It explains why organizational decisions cannot be reduced to mere compliance with written rules, as managers also bear responsibility for the proportionality of interventions affecting the rights and legitimate interests of individuals and stakeholders. As a practical tool, the article proposes a three-step evaluation framework: a legality test as a non-negotiable baseline, a proportionality test as a structured balancing of aims, alternatives, and impacts, and a legitimacy test as a value-based review of integrity and fairness. The aim is to offer a clear methodology that reduces arbitrariness, strengthens predictability in decision-making, and enhances trust in organizational governance.

Key words: natural law, positive law, managerial decision-making, legality, proportionality, legitimacy, ethics, compliance, risk management, justice

Abstrakt

Článok analyzuje konflikt prirodzeného a pozitívneho práva v prostredí manažérskeho rozhodovania, kde sa formálna legalita môže dostať do napätia s materiálnou spravodlivosťou, férovosťou a spoločenskou prijateľnosťou. Vysvetľuje, prečo rozhodovanie v organizáciách nemožno redukovať len na „súlada so zákonom“, keďže manažér nesie zodpovednosť aj za primeranosť zásahov do práv a oprávnených záujmov dotknutých osôb.

¹ Adresa pracoviska: JUDr. Július Handlovský, DBA, Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach, Košťova 1, 040 01 Košice
E-mail: julius.handlovsky@vsbm.sk

Ako praktický nástroj navrhuje trojstupňový rámec hodnotenia rozhodnutí: test legality ako neprekročiteľnú hranicu, test proporcionality ako metodické váženie cieľa, alternatív a dopadov a test legitimacy ako hodnotovú kontrolu integrity a férovosti. Cieľom je poskytnúť zrozumiteľnú metodiku, ktorá znižuje riziko svojvôle, podporuje predvídateľnosť rozhodovania a zvyšuje dôveru v riadenie organizácie.

Kľúčové slová: prirodzené právo, pozitívne právo, manažérske rozhodovanie, legalita, proporcionality, legitimita, etika, compliance, riadenie rizík, spravodlivosť

Úvod

Manažérske rozhodovanie sa v praxi často odohráva v priestore, kde sa stretáva právna požiadavka legality s morálnym hodnotením „správnosti“ rozhodnutia. Nie je výnimočné, že rozhodnutie je formálne v súlade s platným právom, no napriek tomu vyvoláva pochybnosti o spravodlivosti, férovosti alebo spoločenskej prijateľnosti. Práve tento typ napätia je v právnej filozofii jadrom otázky, či existencia a obsah práva závisia výlučne od spoločenských faktov, alebo aj od jeho „meritórnej“ kvality (spravodlivosti). (Green; Adams, 2025).

Prirodzenoprávne teórie pracujú s tým, že právo možno opisovať nielen ako spoločenský fakt moci a praxe, ale aj ako súbor dôvodov pre konanie, ktoré môžu byť normatívne záväzné pre rozumné osoby. To znamená, že právna norma sa v takomto pohľade nehodnotí iba podľa toho, či vznikla „správnym“ postupom, ale aj podľa toho, či je schopná obstať ako rozumný dôvod pre konanie, a teda či je (v určitom zmysle) legitímna. (Finnis, n.d.).

Zameriame sa na uchopenie konfliktu prirodzeného a pozitívneho práva ako analytický rámec použiteľný v manažérskom rozhodovaní. V centre pozornosti nebude abstraktný spor „právo vs. morálka“, ale praktická otázka, ako má manažér postupovať, keď sa dostane do situácie, v ktorej formálna legalita rozhodnutia nepostačuje na jeho presvedčivú obhájitelnosť pred zamestnancami, klientmi, partnermi, verejnosťou alebo regulačnými orgánmi.

Pojmové a právnoteoretické vymedzenie prirodzeného a pozitívneho práva

Manažérska dilema spravidla nevzniká preto, že by manažér riešil abstraktný spor právnych filozofov, ale preto, že sa v konkrétnej situácii rozchádzajú dva typy odpovede na otázku „čo mám urobiť“. Jeden typ odpovede je založený na kritériu legality (súlada s platným právom a jeho prameňmi), druhý typ odpovede je založený na kritériu legitimacy (obhájitelnosť rozhodnutia ako racionálneho a spravodlivého dôvodu pre konanie v širšom hodnotovom rámci). Práve toto rozlíšenie sa v právnej filozofii typicky spája s napätím medzi pozitivistickými a prirodzenoprávnymi prístupmi, ktoré sa v rôznych podobách vracia aj v modernej teórii práva. (Green; Adams, 2025). Budeme sa venovať dvom hlavným perspektívam: prirodzené právo ako prístup, ktorý spája právo s určitým obsahovým kritériom správnosti, a pozitívne právo ako prístup, ktorý kladie dôraz na zdroj, autoritu a procedurálne kritériá identifikácie práva. (Finnis, n.d.).

Prirodzené právo: základné tézy

Prirodzené právo v najvšeobecnejšom zmysle označuje rodinu teórií, podľa ktorých medzi právom a morálkou existuje podstatné (nie náhodné) prepojenie. V právnoteoretickom (nie čisto etickom) význame prirodzenoprávne teórie spravidla tvrdia, že právo má nielen formálne kritériá identifikácie, ale aj istý obsahový rozmer správnosti: právo je v „centrálnom prípade“ usporiadané tak, aby slúžilo ľudskému dobru, spoločenskému spolužitiu a rozumne zdôvodniteľným pravidlám spolužitia. Aj keď jednotlivé koncepcie prirodzeného práva sa líšia, spoločným menovateľom je téza, že právna normativita nie je úplne vysvetliteľná bez morálnych dôvodov a hodnotových kritérií. (Finnis, n.d.).

Prirodzené právo môžeme využívať najmä ako rámec pre otázku: kedy je právne rozhodnutie síce legálne, ale „vnútorne“ problematické, pretože sa dostáva do rozporu so základnými požiadavkami rozumnosti a spravodlivosti. Prirodzenoprávne uvažovanie tu funguje ako korektív formalizmu: pripomína, že cieľom práva nie je iba predvídateľnosť a vynútiteľnosť, ale aj zmysluplné usmerňovanie ľudského konania v súlade s praktickým rozumom. V tomto zmysle prirodzené právo poskytuje kritériá správnosti (napr. férovosť, rešpekt k dôstojnosti, proporcionalita), ktoré sú pre manažérske rozhodovanie dôležité najmä v situáciách, kde „holá legalita“ nestačí na udržanie dôvery alebo legitimacy organizácie. (Dworkin, 1977).

Klasickým problémom prirodzeného práva je otázka „nespravodlivého práva“: môže byť norma právom, aj keď je nespravodlivá? V praxi sa tento problém vynára najmä v extrémnych situáciách (právne legitimizované bezprávie, systémová diskriminácia, zásahy do ľudskej dôstojnosti). Prirodzenoprávne línie sa tu líšia – nie všetky tvrdia, že každá nespravodlivosť ruší právnu povahu normy; skôr umožňujú odlišovať medzi právnou platnosťou a morálnou záväznosťou, pričom v hraničných prípadoch pripúšťajú, že norma môže stratiť nárok na rešpektovanie práve pre svoju neznesiteľnú nespravodlivosť. Táto idea sa v modernej tradícii spája aj s Radbruchovou formulou. (Tan, 2021).

Pozitívne právo: základné tézy

Pozitívne právo môžeme označiť ako súbor noriem, ktoré sú ustanovené kompetentnou autoritou a identifikovateľné podľa spoločensky uznávaných kritérií (pramene práva, procedúry, inštitúcie). Kľúčová úloha právneho pozitivizmu spočíva v tzv. separačnej téze: teda, či norma, ktorá existuje ako právo, je odlišná od otázky, či je morálne dobrá alebo spravodlivá. Tento prístup chráni právnu istotu a predvídateľnosť, pretože právny systém potrebuje relatívne stabilné kritériá na určenie toho, čo je platné právo, bez toho, aby sa každá právna otázka menila na morálny spor. (Green; Adams, 2025).

Z hľadiska manažérskeho rozhodovania je pozitívnoprávna perspektíva dôležitá tým, že poskytuje „minimálny“ a zároveň autoritatívny rámec: manažér sa nemôže rozhodovať proti jasným právnym povinnostiam s odvolaním sa na vlastnú morálku, pretože by tým prenášal spoločenské náklady svojho hodnotového úsudku na iných a zároveň by podkopával predvídateľnosť právneho prostredia. Pozitívne právo zároveň umožňuje hodnotiť rozhodnutia ex post podľa objektivizovateľných kritérií (prameň, kompetencia, porušenie povinnosti, zodpovednosť), čo je kľúčové pre právnu zodpovednosť manažéra. (Gerloch, 2017).

Pozitívnoprávne uvažovanie však neznamená, že morálka je irelevantná. Znamená skôr, že morálne hodnotenie sa presúva do iných rovín: do legislatívy (tvorba práva), do ústavnej interpretácie, do etiky profesií a do vnútorných pravidiel organizácií. Aj preto moderné organizácie pracujú s nástrojmi správy a riadenia a s pojmom compliance – nie ako náhradou práva, ale ako interným mechanizmom zabezpečenia súladu s právnymi a etickými požiadavkami a ako prevenciou rizík. (Slovenské compliance štandardy, 2022).

Konflikt prirodzeného a pozitívneho práva

Konflikt medzi prirodzeným a pozitívnym právom možno uchopiť ako konflikt dvoch kritérií hodnotenia rozhodnutia:

- a) kritéria právnej identifikácie a záväznosti (je to platné právo?),
- b) kritéria obsahovej obhájiteľnosti (je to spravodlivé, rozumné, legitímne?).

Pozitivistická perspektíva kladie dôraz na prvé kritérium a varuje pred tým, aby sa právna platnosť robila závislou od morálneho súhlasu, pretože by to mohlo rozložiť právnu istotu a predvídateľnosť. Prirodzenoprávna perspektíva naopak varuje pred tým, aby sa právo redukovalo na procedúru a autoritu, pretože by to mohlo legitimizovať nespravodlivosť a oslabiť normatívny zmysel práva ako dôvodu pre konanie. (Green; Adams, 2025).

V praxi sa tento konflikt často prejavuje v troch „režimoch“. Prvým je bežný režim, kde právo poskytuje pomerne jasné odpovede a morálna otázka sa rieši v rámci legálnych možností (napr. voľba medzi viacerými zákonnými postupmi). Druhým je režim „legálne, ale...“, kde je rozhodnutie právne prípustné, no naráža na etické očakávania, reputáciu alebo vnútorné hodnoty organizácie. Tretím je hraničný režim, kde sa objavuje otázka, či extrémne nespravodlivá norma alebo prax môže vôbec niesť nárok na rešpektovanie; v právnej filozofii sa tento režim typicky spája s úvahami o „neznesiteľnej nespravodlivosti“ a s Radbruchovou formulou. (Tan, 2021).

Pre manažérske rozhodovanie je podstatné, že manažér nemá mandát „prepisovať“ právo podľa vlastného svedomia, ale zároveň nesmie redukovat' svoju zodpovednosť na vetu „bolo to legálne“. Konflikt prirodzeného a pozitívneho práva preto nemožno chápať ako výzvu na nahradenie práva morálkou, ale ako metodologickú pomôcku: manažér má vždy najprv identifikovať minimálny rámec legality, a následne – v rámci legálneho priestoru – posúdiť legitimitu rozhodnutia vzhľadom na spravodlivosť, dôveru, proporcionalitu zásahu a ochranu slabších strán.

Manažérske rozhodnutie a jeho právne dôsledky

Manažérske rozhodnutie možno chápať ako úkon, ktorý:

- a) smeruje k dosiahnutiu cieľa organizácie a
- b) má právne relevantné účinky navonok alebo dovnútra: ovplyvňuje práva a povinnosti zamestnancov, zákazníkov, obchodných partnerov, prípadne verejnosti. V praxi to znamená, že rozhodovanie manažéra sa takmer vždy dotýka „pozitívneho práva“ aspoň nepriamo: buď ako priame dodržiavanie právnych povinností, alebo ako riadenie právnych rizík, ktoré vznikajú v dôsledku konania organizácie. (Green; Adams, 2025).

Právne dôsledky manažérskych rozhodnutí sa typicky prejavujú v rovine zodpovednosti (súkromnoprávnej, správnoprávnej, prípadne trestnoprávnej), a to najmä vtedy, keď

organizácia poruší zákonnú povinnosť, zasiahne do práv iných, alebo zanedbá povinnú mieru starostlivosti pri riadení. Aj keď konkrétne právne režimy sa líšia podľa oblasti (pracovné vzťahy, ochrana spotrebiteľa, hospodárska súťaž, ochrana osobných údajov), spoločným menovateľom je požiadavka predvídateľnosti a kontrolovateľnosti rozhodovania. Manažér preto potrebuje vedieť nielen čo sa rozhodlo, ale aj prečo a na základe akých pravidiel – a to je most k otázke legitimacy. (OECD, 2023).

V modernej organizačnej praxi sa tieto požiadavky stále častejšie institucionalizujú prostredníctvom nástrojov compliance. Pojem compliance možno chápať ako systém zabezpečovania súladu s právnymi a internými požiadavkami, ktorý má preventívny charakter: nastavuje procesy, zodpovednosti, školenia, monitoring a reakcie na porušenia tak, aby organizácia vedela preukázať, že riadi riziká a nepostupuje svojvoľne. Z hľadiska manažéra je dôležité, že compliance nie je „nadprávo“, ale praktický mechanizmus, ktorý znižuje pravdepodobnosť protiprávných následkov a zároveň posilňuje legitimitu rozhodovania tým, že vytvára transparentné pravidlá a kontrolu. (ISO, 2021).

Normy mimo práva: etické kódexy, interné pravidlá, ESG/CSR rámce

Aj keď právo tvorí minimálny „tvrdý“ rámec, reálne správanie organizácií je vždy zakotvené aj v širšom morálnom priestore: ľudia očakávajú férovosť, poctivosť, rešpekt k dôstojnosti, zodpovednosť a zákaz poškodzovania druhých aj tam, kde zákon ponecháva voľný priestor alebo kde je právna úprava všeobecná. V štátoch, kde je verejný a spoločenský život silnejšie formovaný dominantnou náboženskou tradíciou, sa zdroje etických očakávaní prirodzene opierajú aj o náboženské normy a authority; v sekulárnych a pluralitných spoločnostiach sa naopak etický konsenzus častejšie opiera o všeobecné, „nevyznaním neutrálne“ hodnoty a o jazyk ľudských práv. V oboch modeloch však platí, že moderné organizácie – najmä tie, ktoré pôsobia medzinárodne alebo v kultúrne rôznorodom prostredí – potrebujú taký etický rámec, ktorý je zrozumiteľný naprieč komunitami a ktorý dokáže vyjadriť spoločné menovatele spravodlivosti (napr. zákaz korupcie, ochrana slabších, zákaz diskriminácie, elementárna férovosť). Práve preto sa v teórii podnikovej etiky často pracuje s myšlienkou „hypernoriem“ alebo minimálnych univerzálnych štandardov, ktoré majú stáť nad lokálnymi zvyklosťami a ktoré pomáhajú riešiť konflikty medzi rôznymi hodnotovými systémami. (Donaldson; Dunfee, 1999)

Takýto „minimálny univerzalizmus“ sa dá uchopiť aj psychologicky a sociologicky: naprieč kultúrami sa opakovane identifikujú základné hodnoty (napr. univerzalizmus, benevolencia, spravodlivosť, bezpečnosť), ktoré vysvetľujú, prečo ľudia vnímajú určité konanie ako neprijateľné aj bez toho, aby mali po ruke konkrétny paragraf. Pre manažérsku prax je to dôležité z jednoduchého dôvodu: ak interné pravidlá a rozhodnutia nerešpektujú aspoň tento „základný hodnotový rámec“, vzniká deficit legitimacy, ktorý sa prejaví poklesom dôvery, vyššou konfliktnosťou a slabšou ochotou pravidlá akceptovať. (Schwartz, 2012)

Reálne správanie organizácií je často riadené aj normami mimo práva, napr. etickými kódexmi, internými smernicami, hodnotami organizácie a medzinárodne uznávanými rámcami dobrej praxe. Z právneho hľadiska tieto normy nemusia mať rovnakú povahu ako právne predpisy, no v praxi vytvárajú záväzné očakávania – minimálne vo vnútri organizácie a často aj navonok (voči zákazníkom, partnerom, investorom). Tým sa stávajú relevantné aj

pre legitimitu rozhodovania: rozhodnutie môže byť formálne legálne, ale ak poruší interný etický záväzok, organizácia si môže sama spôsobiť krízu dôvery. Zároveň platí, že „mäkké“ normy nebývajú mäkké v dôsledkoch: cez pracovnoprávne vzťahy, zmluvné záväzky, disciplinárne mechanizmy, audit a kontrolu sa môžu premeniť na veľmi konkrétne povinnosti a sankcionovateľné porušenia, najmä ak sú systematicky komunikované a konzistentne uplatňované. (G20/OECD, 2023)

V oblasti správy a riadenia sa tieto „mäkké“ normy často prekrývajú s tým, čo sa v manažérskej literatúre označuje ako stakeholder prístup: organizácia nie je hodnotená len podľa krátkodobej efektivity alebo formálneho súladu s právom, ale aj podľa toho, ako berie do úvahy oprávnené záujmy rôznych dotknutých skupín (zamestnanci, zákazníci, komunita, regulátor). Takáto stakeholder perspektíva prirodzene posilňuje otázku legitimity: manažér sa nie je chápaný iba ako „vykonávateľ legálneho minima“, ale ako nositeľ zodpovednosti za rozhodnutia, ktoré majú dopad na širší okruh osôb, a preto musia byť odôvodniteľné aj z hľadiska férovosti a dôvery. (Freeman, 1984)

ESG/CSR rámce predstavujú ďalšiu rovinu týchto noriem mimo práva. Aj keď majú často „dobrovoľný“ pôvod, v praxi sa môžu transformovať do záväzných očakávaní cez zmluvné podmienky, investorov alebo verejné obstarávanie. Už klasické koncepty CSR ukazujú, že organizácie sú spoločensky posudzované viacvrstvovo: popri ekonomickej a právnej rovine sa očakáva aj rovina etická a spoločensky prospešná, pričom práve etická rovina je typickým priestorom napätia „legálne, ale...“. Z tohto pohľadu je rozhodujúce, že ESG/CSR vytvára dodatočné kritérium legitimity: organizácia môže byť hodnotená nielen podľa toho, či porušila zákon, ale aj podľa toho, či sa správala v súlade s verejne deklarovateľnými hodnotami a štandardmi. To následne mení manažérske rozhodovanie: „správne“ rozhodnutie je často také, ktoré obstoje v teste legality aj v teste legitimity, hoci tieto testy nie sú totožné. (Carroll, 1991)

Ako praktická opora pre „univerzálne“ minimum sa v podnikovej praxi často používajú rámce založené na ľudských právach, pracovných štandardoch, enviro princípoch a protikorupčných pravidlách – sú formulované tak, aby boli použiteľné naprieč právnymi poriadkami aj kultúrnymi tradíciami. Ich význam nie je v tom, že by nahrádzali zákon, ale v tom, že dávajú manažérovi a organizácii čitateľný kompas pre situácie, kde zákon poskytuje len minimálnu hranicu alebo kde legálny priestor ponecháva viacero riešení. V praxi tak pomáhajú predchádzať tomu, aby sa organizácia uspokojila s „legálnym minimom“ a ignorovala hodnotový rozmer, ktorý je často rozhodujúci pre dôveru a dlhodobú udržateľnosť. (United Nations Global Compact, n.d.)

Konflikt prirodzeného a pozitívneho práva v konkrétnych manažérskych situáciách

Konflikt prirodzeného a pozitívneho práva sa prirodzene „prelieva“ do každodenných manažérskych rozhodnutí. Práve tu sa napätie medzi legalitou a legitimitou stáva operatívnym problémom riadenia: manažér zodpovedá za súlad s právom, ale súčasne riadi dôsledky rozhodnutí na dôveru, stabilitu vzťahov, reputáciu a vnútornú integritu organizácie. V mnohých prípadoch sa pritom ukáže, že „legálne“ neznamena automaticky „obhájiteľné“ a že „hodnotovo správne“ neznamena automaticky „právne prípustné“.

Z perspektívy právneho pozitívizmu je ústrednou myšlienkou to, že existencia a obsah práva sú viazané na spoločenské fakty (autorita, pramene, uznávané kritériá platnosti), nie na morálne „meritórne“ kvality normy. To je pre manažéra dôležité najmä preto, že zodpovednosť sa v právnom štáte viaže na porušenie právnych povinností identifikovateľných podľa prameňov práva a podľa záväzných pravidiel, nie podľa subjektívneho morálneho presvedčenia. Manažér preto nemôže nahrádzať zákonodarcovu vôľu vlastným hodnotovým úsudkom, ak by tým prekročil rámec práva; rovnako však nemôže ignorovať, že právo má slúžiť ako stabilný a predvídateľný rámec správania. Táto stránka konfliktu vytvára dôraz na procesy, dokumentáciu a kontrolovateľnosť rozhodnutí, ktoré sa neskôr premietnu do praktických otázok správy a riadenia a do nastavenia compliance.

Z perspektívy prirodzeného práva je naopak kľúčové, že právna teória a právna prax sa nedajú úplne oddeliť od morálnej a politickej teórie: právo má „centrálny prípad“ v modernom právnom štáte, no jeho normatívny zmysel a nárok na záväznosť sa naplno vysvetľujú až v spojení s dôvodmi, pre ktoré majú ľudia právo rešpektovať. V manažérskej realite to znamená, že popri otázke „či to môžem“ sa nevyhnutne vynára otázka „či to mám urobiť práve takto“, najmä ak rozhodnutie zasahuje do dôstojnosti, férovosti alebo do postavenia slabšej strany. Prirodzenoprávny korektív tu nepôsobí ako licencia porušovať zákon, ale ako výzva využiť legálny priestor tak, aby rozhodnutie obstálo aj v rovine spravodlivosti, proporcionality a zodpovednosti voči dotknutým osobám.

Konflikt prirodzeného a pozitívneho práva sa v organizáciách typicky neobjavuje ako „čistý“ protiklad, ale ako napätie v rámci legálneho výberu. Právo často ponecháva manažérovi viacero možností, ktoré sú všetky formálne prípustné (diskrečná právomoc, voľba medzi viacerými legálnymi postupmi, nastavenie interných pravidiel nad rámec minima). Práve v týchto situáciách sa rozhoduje o legitimitate: či organizácia zvolí riešenie, ktoré je len minimálne „bezpečné“ voči sankciám, alebo riešenie, ktoré je navyše presvedčivo obhájiteľné voči zamestnancom, klientom, partnerom a verejnosti. Manažér vtedy nerieši iba právny výsledok, ale aj to, či proces rozhodovania bol férový, či sa dalo predvídať, ako sa pravidlá uplatnia, a či rozhodnutie nie je vnímané ako účelové alebo selektívne.

Situácie, v ktorých sa právno-morálne napätie pravidelne opakuje, a to nezávisle od konkrétneho odvetvia, môžu viesť ku konfliktom záujmov a položiť otázky integrity (kde legalita často nestačí na legitimitu), ochrany slabšej strany (kde sa prirodzenoprávne požiadavky spravodlivosti často „premietnu“ do kogentných právnych pravidiel), whistleblowingu (kde naráža lojalita k organizácii na lojalitu k právu a verejnému záujmu) a oblasť dohľadu a spracúvania údajov (kde sa stretáva potreba bezpečnosti s hranicami zásahu do súkromia). Spoločným menovateľom je, že manažér je tlačенý k rozhodnutiu, ktoré sa dá posúdiť dvoma optikami: ako rozhodnutie „v súlade s právom“ a ako rozhodnutie „obhájiteľné ako spravodlivé“.

Konflikt prirodzeného a pozitívneho práva nie je iba o „hodnotách“, ale aj o riadení rizika a zodpovednosti. Rozhodnutie, ktoré je legálne, no vnímané ako neférové, môže viesť k eskalácii sporov, k strate dôvery, k vyššej fluktuácii, k vyššej chybovosti a k poškodeniu dobrého mena – teda k dôsledkom, ktoré sa napokon môžu spätne premeniť aj na právne riziká (spory, vyšší dohľad, vyššia konfliktnosť). Naopak rozhodnutie, ktoré je „morálne sympatické“, ale právne neudržateľné, môže priniesť bezprostrednú zodpovednosť a sankcie.

Test legality vs. test legitimacy

Pri manažérskom rozhodovaní, ktoré má reálne právne dôsledky (voči zamestnancom, zákazníkom, dodávateľom, verejnosti alebo štátnym orgánom), je užitočné dôsledne odlišovať dve roviny obhájitelnosti rozhodnutia: legálnosť (legalita) a legitimita. V praxi sa totiž opakovane objavujú situácie „legálne, ale...“ (formálne v súlade so zákonom, no spoločensky či hodnotovo sporné) a naopak „morálne, ale...“ (hodnotovo presvedčivé, no právne neprípustné alebo rizikové). Táto dvojkoložnosť korešponduje s napätím medzi pozitívnym právom (ako systémom platných autoritatívnych noriem) a prirodzenopravným uvažovaním (ako nárokom na spravodlivosť, dôstojnosť a hodnotovú správnosť), pričom v manažérskom rozhodovaní sa konflikt najvýraznejšie ukazuje v situáciách, kde sa obmedzujú práva alebo oprávnené záujmy iných osôb. (Green; Adams, 2025). „Analýza primeranosti vrátane troch pod-testov je vzťah medzi tromi veličinami – sledovaným účelom, prostriedkom, ktorý obmedzuje ľudské právo a obmedzeným právom či slobodou.“ (Lalík, 2023).

Test legality slúži ako „tvrdý filter“: ak rozhodnutie neprejde legalitou, manažér ani organizácia ho nemôžu považovať za obhájitelné bez ohľadu na to, ako hodnotovo správne sa javí. V slovenskom ústavnom prostredí je jadrom legality požiadavka, aby zásahy do práv boli viazané na právny základ a aby obmedzenia základných práv a slobôd podliehali ústavným limitom (najmä zásada zákonnosti a podmienky obmedzovania práv). Aj keď manažér typicky nie je orgán verejnej moci, praktický význam týchto ústavných kritérií spočíva v tom, že sa premietajú do podústavného práva (pracovného, spotrebiteľského, antidiskriminačného, ochrany osobných údajov) a v sporoch sa používajú ako rámec posudzovania primeranosti a zákazu svojvôle. (Slovenská republika ÚZ, 1992).

Test legitimacy hodnotí, či je rozhodnutie obhájitelné aj z hľadiska účelu, spravodlivosti a primeranosti. V tejto rovine sa stretáva manažérska etika, organizačná kultúra, dôveryhodnosť rozhodujúcej sa osoby a dobrá povesť organizácie. Rozhodnutie môže byť formálne legálne, no stále môže byť nelegitímne, ak napríklad vedie k šikanóznym účinkom, neprimeranej tvrdosti, skrytej diskriminácii alebo k porušeniu zásad integrity a férovosti. (Finnis, n.d.).

Aby sa legitimita nezužovala na neurčité intuície, je vhodné opierať ju o štandardizované testy, ktoré právna prax pozná. Najpoužiteľnejší je test proporcionality, ktorý Ústavný súd SR dlhodobo využíva pri posudzovaní ústavnej prípustnosti obmedzení základných práv. Pre manažéra je tento test cenný ako metodická pomôcka: pomáha preukázateľne ukázať, že zásah sleduje legitímny cieľ, je racionálne zvolený, nepresahuje potrebnú mieru a že prínosy zásahu prevažujú nad ujmu. Ústavný súd v náleze PL. ÚS 1/2012 pracuje s klasickou štruktúrou proporcionality (vhodnosť – nevyhnutnosť – primeranosť v užšom zmysle). (Ústavný súd Slovenskej republiky, 2013).

A) Test legality – „tvrdá“ právna obhájitelnosť rozhodnutia

Test legality je možné v manažérskej praxi použiť ako postup, ktorý znižuje riziko nezákonnosti, neplatnosti, sankcií a zodpovednostných dopadov. V najjednoduchšej podobe pozostáva z týchto krokov:

- 1) manažér musí presne identifikovať predmet zásahu: koho sa rozhodnutie dotkne, aké právo alebo oprávnený záujem obmedzí a v akej intenzite. V praxi je zásadný



- rozdiel medzi rozhodnutím, ktoré len organizačne upraví proces, a rozhodnutím, ktoré zasahuje do súkromia, dôstojnosti, majetku, pracovných podmienok alebo do prístupu k službe.
- 2) manažér overí právny základ a právnu kompetenciu. V podnikovej praxi to znamená:
 - i) existenciu príslušného zákonného oprávnenia alebo povinnosti,
 - ii) oporu v zmluve (pracovnej, spotrebiteľskej, dodávateľskej),
 - iii) oporu v internom predpise – vždy s vedomím, že interný predpis nemôže „prebiť“ zákon ani zmluvu. Pri zásahoch do práv je v sporoch kľúčové aj to, či obmedzenie rešpektuje všeobecné ústavné limity a zákaz svojvôle. (Slovenská republika ÚZ, 1992).
 - 3) manažér posúdi procesnú stránku: či rozhodnutie rešpektuje povinné postupy (informovanie, prerokovanie, záznam dôvodov, dôkazná pripravenosť, konzistentná aplikácia). Mnohé spory vznikajú nie preto, že cieľ bol nelegitímny, ale preto, že organizácia nevie preukázať, ako a prečo rozhodla, alebo uplatňuje pravidlá selektívne.
 - 4) manažér urobí kontrolu právnych rizík a následkov: sankčné riziko (pokuty, neplatosť, náhrada škody), riziko sporu (pracovné/spotrebiteľské spory), možné poškodenie dobrého mena spoločnosti a sekundárne právne dopady (napr. dôkazná situácia v konaní). Legálnosť pritom nemožno redukovať na „neexistuje výslovný zákaz“; právna prax vyžaduje predvídateľnosť a racionálne odôvodnenie postupu. Výsledkom testu legality má byť stručný, ale jasný záver: rozhodnutie je (alebo nie je) v súlade s právom a prečo.

B) Test proporcionality – „most“ medzi legalitou a legitimitou

Ak je rozhodnutie právne možné, ešte stále ostáva otázka, či je primerané. Ústavný súd SR používa proporcionalitu ako štruktúrovanú metodiku, ktorá umožňuje kontrolovať zásahy do práv cez tri kroky:

- 1) V kroku vhodnosti si manažér položí otázku, či zvolený zásah je racionálne spôsobilý dosiahnuť cieľ. Ak prostriedok cieľ nedosiahne alebo ho dosahuje len symbolicky, zásah je nielen neefektívny, ale môže pôsobiť svojvoľne.
- 2) V kroku nevyhnutnosti sa skúma, či neexistuje alternatíva, ktorá by dosiahla cieľ pri menšom zásahu do práv. Tento krok je v manažérskych sporoch kritický: často sa ukáže, že cieľ (bezpečnosť, ochrana majetku, prevencia incidentov) sa dal dosiahnuť menej invazívne (školením, lepšou organizáciou, technickým opatrením, selektívnym a časovo obmedzeným riešením). (Ústavný súd Slovenskej republiky, 2013).
- 3) V kroku proporcionality v užšom zmysle sa váži, či prínos opatrenia pre organizáciu a dotknuté hodnoty (bezpečnosť, ochrana tretích osôb, verejný záujem) prevažuje nad spôsobenou ujmom (zásah do súkromia, dôstojnosti, rovnosti, autonómie). Práve tu sa proporcionalita dotýka legitimacy: aj legálne opatrenie môže byť „príliš tvrdé“ alebo „neprimerané“ a následne neobhájiteľné.

Význam váženia hodnôt demonštruje aj judikatúra Ústavného súdu SR pri konflikte dvoch ústavne chránených práv. V náleze II. ÚS 152/08 Ústavný súd zdôraznil

potrebu kontextového posúdenia pri strete ochrany osobnosti so slobodou prejavu a poukázal na to, že riešenie vyžaduje váženie a posúdenie proporcionality v konkrétnych okolnostiach. (Ústavný súd Slovenskej republiky, 2009).

Pre manažéra je táto metodika prenositeľná: aj v podnikovej praxi sa konflikty často neodohrávajú medzi „dobrom a zlom“, ale medzi dvoma oprávnenými hodnotami (bezpečnosť vs. súkromie; lojalita vs. verejný záujem; ochrana značky vs. transparentnosť). Proporcionalita núti tieto hodnoty pomenovať, zdokumentovať a odôvodniť.

C) Test legitimacy – hodnotová obhájitelnosť

Ak rozhodnutie prejde legalitou a proporcionalitou, manažér ešte stále rieši legitimitu v užšom zmysle: či rozhodnutie zodpovedá zásadám férovosti a či obстоjí v situácii, keď sa o ňom bude hovoriť verejne (v spore, v médiách, vnútri organizácie). Legitimita je v manažérskom prostredí úzko previazaná s dôverou; organizácia môže mať formálne „pravdu“, ale stratiť dôveru zamestnancov alebo zákazníkov, čo má následne ekonomické aj právne dôsledky. (Finnis, n.d.).

V tejto rovine je užitočné doplniť proporcionalitu o tri kontrolné otázky:

1. integrita rozhodovateľa – je rozhodnutie prijaté bez konfliktu záujmov a bez selektívnosti?
2. rovnosť a predvídateľnosť – uplatňuje sa pravidlo rovnako na porovnateľné prípady?
3. dôstojnosť a minimálna humanita – aj pri legitímnom ciele zostáva hranica spôsobu zásahu; rozhodnutie nesmie ponížiť, stigmatizovať alebo neprimerane zasiahnuť do osobnej sféry.

Výsledkom nemá byť moralizujúci dodatok, ale konkrétne odôvodnenie, prečo je rozhodnutie:

- (i) legálne,
- (ii) primerané
- (iii) férové

Odporúčaná „trojfázová“ schéma pre manažéra, nakoľko z praktického hľadiska je možné spojiť uvedené testy do trojfázovej schémy:

- Najskôr legalita: čo presne robíme, na základe akého právneho titulu, akým postupom a s akými právnymi následkami.
- Následne proporcionalita: či je zvolený prostriedok vhodný, nevyhnutný a primeraný vzhľadom na cieľ a dopady.
- Napokon legitimita: či rozhodnutie obstojí hodnotovo – najmä z hľadiska férovosti, rovnosti, integrity a dôstojnosti dotknutých osôb. (Ústavný súd Slovenskej republiky, 2013).

V situáciách, kde hrozí, že formálne pravidlo vytvorí neprimeranú tvrdosť alebo „ilúziu“ práv, judikatúra Ústavného súdu SR pracuje s požiadavkou udržať ústavne akceptovateľnú mieru zásahu a váženia záujmov; aj tu proporcionalita slúži ako kontrolný nástroj, ktorý bráni svojvôli a nadmernému obmedzeniu práv. (Ústavný súd Slovenskej republiky, 2012).

Záver

Cieľom článku bolo uchopiť právne a morálne dilemy manažérskeho rozhodovania ako dôsledok trvalého napätia medzi prirodzeným a pozitívnym právom. Ukázalo sa, že tento konflikt nie je iba akademickou otázkou, ale praktickou realitou organizačného života: manažér rozhoduje v prostredí právnych povinností, asymetrie moci, časového tlaku a nevyhnutnosti niesť zodpovednosť za dopady na ľudí a vzťahy. Pozitívne právo poskytuje rámec právnej istoty a predvídateľnosti, no samo osebe nevyrieši všetky situácie, v ktorých je rozhodnutie „legálne, ale...“ alebo „morálne, ale...“. Práve v tomto priestore nadobúda význam legitimita – schopnosť rozhodnutie obhájiť nielen formálne, ale aj hodnotovo a spoločensky. (Green; Adams, 2025).

Je nepochybné, že najlepším spôsobom, ako „zvládnuť“ konflikt prirodzeného a pozitívneho práva, nie je hľadať doktrínálne víťazstvo jednej koncepcie, ale vybudovať metodiku rozhodovania, ktorá je opakovateľná, kontrolovateľná a odôvodniteľná. Za kľúčový sa ukázal trojstupňový rámec: test legality ako neprekročiteľná hranica, test proporcionality ako metodický most primeranosti a test legitimacy ako hodnotová kontrola férovosti a integrity. Proporcionality v tomto rámci umožňuje racionálne vážiť legitímny cieľ zásahu, alternatívy a dopady na dotknuté osoby, čím znižuje riziko svojvôle a neprimeranosti dopadov. Takto uchopená proporcionality sa dá v manažérskej praxi využiť ako disciplinovaný spôsob odôvodňovania rozhodnutí v citlivých oblastiach (napr. dohľad a spracúvanie údajov, zásahy do pracovných podmienok, ochrana slabšej strany), a tým znižuje riziko svojvôle a neprimeranosti. (Ústavný súd Slovenskej republiky, 2013)

Zároveň sa potvrdilo, že legitimita nevzniká iba z „dobrých úmyslov“, ale zo systému: z jasných pravidiel, konzistentného uplatňovania, transparentného odôvodnenia, kontroly konfliktov záujmov a schopnosti organizácie učiť sa z dopadov vlastných rozhodnutí. Preto je dôležité, aby organizácie budovali procesnú infraštruktúru rozhodovania – najmä cez compliance mechanizmy, ktoré spájajú právo, interné normy a etické záväzky do prakticky použiteľného rámca. V takomto systéme sa hodnotové požiadavky prirodzeného práva nepresadzujú ako svojvoľné „prepísanie“ práva, ale ako kultúra a procesy, ktoré využívajú legálny priestor tak, aby rozhodnutia obstáli aj z hľadiska dôvery a spravodlivosti. (ISO, 2021).

Osobitný dôraz možno prisúdiť skutočnosti, že moderné organizácie pôsobia v pluralitnom prostredí, kde nemožno legitimitu stavať na jednej partikulárnej morálke. Preto je prakticky nevyhnutné pracovať s morálnym minimom a univerzálnymi štandardmi (nediskriminácia, zákaz zneužívania slabosti, integrita, protikorupčné pravidlá, rešpekt k dôstojnosti), ktoré sú zrozumiteľné naprieč hodnotovými tradíciami a sú kompatibilné s rámcami zodpovedného podnikania. Takéto minimum nepopiera rozdiely medzi spoločnosťami s odlišnými náboženskými či kultúrnymi východiskami, ale poskytuje manažérovi spoločný menovateľ, ktorý znižuje riziko „legálneho, no neobhájiteľného“ konania a zároveň podporuje udržateľnú dôveru stakeholderov. (Donaldson; Dunfee, 1999)

Je zrejmé, že manažér nemá vytvárať „súkromné právo“ ani obchádzať právny rámec v mene spravodlivosti, ale nesmie ani pasívne tolerovať neprimeranosť a zjavné hodnotové zlyhania pod zámienkou legality. Praktickým riešením je vylepšovanie a revízia pravidiel v medziach práva, tvorba interných štandardov nad rámec minima a dôsledné odôvodňovanie

rozhodnutí v logike legality, proporcionality a integrity. Takto sa konflikt prirodzeného a pozitívneho práva nepodáva ako neriešiteľná dilema, ale ako riaditeľné napätie, ktoré možno zvládnuť profesionálnym postupom a systémom. (G20/OECD, 2023)

Možno teda jednoznačne konštatovať, že manažérske rozhodovanie je právne aj morálne obhájiteľné vtedy, keď sa opiera o jasný právny titul, sleduje legitímny cieľ, volí primerané prostriedky, rešpektuje dôstojnosť a férovosť voči dotknutým osobám a je transparentne zdokumentované tak, aby obstálo pri akejkoľvek kontrole.

*Tento článok odporúča na publikovanie vo vedeckom časopise Mladá veda:
doc. Ing. Peter Havaj, PhD., DBA*

Použitá literatúra

1. CARROLL, A. B., 1991. *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. Business Horizons, 34(4), 39–48. [online]. [cit. 2026-01-05]. Dostupné na internete: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G).
2. DONALDSON, T.; DUNFEE, T. W., 1999. *Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1999.
3. DWORKIN, R., 1977. *Taking Rights Seriously*. Cambridge (MA): Harvard University Press, 1977.
4. FREEMAN, R. E., 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1984.
5. GERLOCH, A., 2017. *Teorie práva. 7. aktualizované vydanie*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2017. ISBN 978-80-7380-652-1.
6. ĽALÍK, T., 2023. *Obmedzovanie ľudských práv a test proporcionality: teória a prax. 1. vydanie*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2023. 320 s. ISBN 978-80-571-0628-9.
7. SCHWARTZ, S. H., 2012. *An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values*. Online Readings in Psychology and Culture, 2012. [online]. [cit. 2026-01-28]. Dostupné na internete: <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116>.
8. TAN, S. H., 2021. *Radbruch's Formula Revisited: The Lex Injusta Non Est Lex Maxim in Constitutional Democracies*. Canadian Journal of Law and Jurisprudence, 2021. [online]. [cit. 2026-01-10]. Dostupné na internete: <https://www.cambridge.org/core/journals/canadian-journal-of-law-and-jurisprudence/article/radbruchs-formula-revisited-the-lex-injusta-non-est-lex-maxim-in-constitutional-democracies/> (DOI: 10.1017/cjlj.2021.12).
9. FINNIS, J. *Natural Law Theories*. In: *Stanford Encyclopedia of Philosophy*. [online]. [cit. 2026-01-28]. Dostupné na internete: <https://plato.stanford.edu/entries/natural-law-theories/>.
10. GREEN, L.; ADAMS, T., 2025. *Legal Positivism*. In: *Stanford Encyclopedia of Philosophy*. Substantive revision 10.10.2025. [online]. [cit. 2026-01-28]. Dostupné na internete: <https://plato.stanford.edu/entries/legal-positivism/>.
11. G20/OECD, 2023. *G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023*. Paris: OECD Publishing, 2023. [online]. [cit. 2026-01-28]. Dostupné na internete: <https://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance/>.
12. OECD, 2023. *OECD Corporate Governance Factbook 2023*. Paris: OECD Publishing, 2023. [online]. [cit. 2026-01-28]. Dostupné na internete: <https://www.oecd.org/corporate/corporate-governance-factbook.htm>.
13. SLOVAK COMPLIANCE CIRCLE, 2022. *Slovenské compliance štandardy: Rámec pre zodpovedné podnikanie*. Slovak Compliance Circle, e-book, 2022. [online]. [cit. 2026-01-28]. Dostupné na internete: https://www.slovakcompliancecircle.sk/wp-content/uploads/2022/11/ebook_Slovenske_compliance_standardy.pdf.

14. UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, n. d. *The Ten Principles of the UN Global Compact (Human Rights, Labour, Environment, Anti-Corruption)*. UNGC. [online]. [cit. 2026-01-06]. Dostupné na internete: <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>.
15. ISO, 2021. ISO 37301:2021 – *Compliance management systems – Requirements with guidance for use* (oficiálny popis normy). ISO.org. [online]. [cit. 2026-01-14]. Dostupné na internete: <https://www.iso.org/standard/75080.html>.
16. SLOVENSKÁ REPUBLIKA, 1992. *Ústavný zákon č. 460/1992 Zb. Ústava Slovenskej republiky* (v znení neskorších predpisov). Konsolidované znenie. [online]. [cit. 2026-01-18]. Dostupné na internete: <https://www.slov-lex.sk/ezbierky/pravne-predpisy/SK/ZZ/1992/460/>.
17. ÚSTAVNÝ SÚD SLOVENSKEJ REPUBLIKY, 2009. *Nález sp. zn. II. ÚS 152/08 zo dňa 15.12.2009*. [online]. [cit. 2026-01-28]. Dostupné na internete: https://www.ustavnysud.sk/documents/10182/992451/II.%C3%9AS_152_08.pdf.
18. ÚSTAVNÝ SÚD SLOVENSKEJ REPUBLIKY, 2012. *Nález sp. zn. PL. ÚS 111/2011 zo dňa 04.07.2012*. [online]. [cit. 2026-01-20]. Dostupné na internete: <https://static.slov-lex.sk/static/SK/US/2012/111/20120704.pdf>.
19. ÚSTAVNÝ SÚD SLOVENSKEJ REPUBLIKY, 2013. *Nález sp. zn. PL. ÚS 1/2012 zo dňa 03.07.2013*. [online]. [cit. 2026-01-20]. Dostupné na internete: https://www.ustavnysud.sk/documents/10182/992451/PL.%C3%9AS_1_2012.pdf.

Mladá veda

Young Science

ISSN 1339-3189