

# Mladá veda

## Young Science



# Mladá veda

## Young Science

### MEDZINÁRODNÝ VEDECKÝ ČASOPIS MLADÁ VEDA / YOUNG SCIENCE

Číslo 3, ročník 14., vydané v júni 2026

ISSN 1339-3189, EV 167/23/EPP

Kontakt: [info@mladaveda.sk](mailto:info@mladaveda.sk), tel.: +421 908 546 716, [www.mladaveda.sk](http://www.mladaveda.sk)

Fotografia na obálke: Ostrov Mull, Škótska vysočina. © Branislav A. Švorc, [foto.branisko.at](http://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](http://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.

# PODNIKATEĽSKÁ ETIKA V RIADENÍ ĽUDSKÝCH ZDROJOV A JEJ PERCEPCIA GENERÁCIOU Z

BUSINESS ETHICS IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND ITS PERCEPTION  
BY GENERATION Z

Ernest Kováč <sup>1</sup>, Jaroslav Kováč, Jozef Belko, Martin Chrvala <sup>2</sup>

Ernest Kováč pôsobí ako vysokoškolský učiteľ na Akadémii Policajného zboru v Bratislave. V rámci svojej vedecko-výskumnej, pedagogickej a publikačnej činnosti sa dlhodobo špecializuje na sociálnu komunikáciu, krízovú intervenciu, psychológiu zvládania záťažových situácií a manažment psychosociálnych rizík v prostredí verejnej správy a bezpečnostných zložiek. Súčasne participuje na projektoch zameraných na prevenciu kriminality a ochranu vulnérabilných skupín obyvateľstva. Jaroslav Kováč, Jozef Belko, Martin Chrvala pôsobia ako doktorandi na Katolíckej univerzite v Ružomberku, Teologický inštitút v Spišskom Podhradí. Vo svojom výskume sa špecializujú na sociálnu prácu, sociálnu patológiu, etiku a riadenie ľudských zdrojov.

Ernest Kováč holds the position of Assistant Professor at the Academy of the Police Force in Bratislava. In his academic, research, and publishing endeavors, he has long-term specialized in social communication, crisis intervention, stress management psychology, and psychosocial risk management in public administration and law enforcement environments. He also collaborates on projects focused on crime prevention and safeguarding vulnerable groups. Jaroslav Kováč, Jozef Belko, Martin Chrvala are PhD students at the Catholic University in Ružomberok, Theological Institute in Spišské Podhradie. In their research, they specialize in social work, social pathology, ethics, and human resource management.

## Abstract

Study addresses the complex issue of business ethics in the context of human resource management and its specific perception by the emerging Generation Z. The primary objective is to investigate the value systems, expectations, and ethical attitudes of young employees, and to confront them with actual managerial practices. The study integrates the theoretical foundations of ethical leadership with robust empirical research conducted on a sample of 277 respondents using quantitative statistical methods (Chi-square goodness-of-fit test). The

---

<sup>1</sup> Adresa pracoviska: PhDr. Ernest Kováč, PhD., MBA, LL.M., Akadémia Policajného zboru v Bratislave, Sklabinská 1, 835 17 Bratislava  
E-mail: ernest.kovac@akademiapz.sk

<sup>2</sup> Adresa pracoviska: Mgr. Jaroslav Kováč, MBA, LL.M., Mgr. Jozef Belko, MBA, LL.M., Mgr. Martin Chrvala, Katolícka univerzita v Ružomberku, Teologický inštitút, Spišská kapitula 12, 053 04 Spišské Podhradie  
E-mail: kovac@kovacservis.sk, jozef.belko@insuria.sk, chrvala.martin@gmail.com

research thoroughly verifies hypotheses focused on tolerance of unethical behavior, experiences with discrimination, mobbing, and the phenomenon of academic integrity as a predictor of professional behavior. The empirical results demonstrate significant differences in the perception of ethical dilemmas based on hierarchical position and gender, offering a comprehensive strategic framework for implementing proactive ethical management in modern organizations.

Keywords: business ethics, Generation Z, ethical management, human resources, Chi-square, academic integrity

### **Abstrakt**

Štúdia sa zaoberá problematikou podnikateľskej etiky v kontexte manažmentu ľudských zdrojov a jej špecifickou percepciou zo strany nastupujúcej generácie Z. Hlavným cieľom práce je preskúmať hodnotové systémy, očakávania a etické postoje mladých zamestnancov a konfrontovať ich s reálnymi manažérskymi praktikami. Štúdia integruje teoretické základy etického vedenia s empirickým výskumom realizovaným na vzorke 277 respondentov prostredníctvom kvantitatívnych štatistických metód (test dobrej zhody Chí-kvadrát). Výskum verifikuje hypotézy zamerané na toleranciu neetického správania, skúsenosti s diskrimináciou, mobbingom a fenoménom akademickej integrity ako prediktorom profesionálneho správania. Získané výsledky preukazujú zásadné rozdiely v prežívaní etických dilem v závislosti od hierarchického postavenia a pohlavia, a prinášajú ucelený strategický rámec pre implementáciu proaktívneho etického manažmentu v organizáciách moderného typu.

Kľúčové slová: podnikateľská etika, generácia Z, etický manažment, ľudské zdroje, Chí-kvadrát, akademická integrita

### **Úvod**

Dynamické transformácie, ktoré v súčasnosti formujú globálne aj lokálne ekonomické prostredie, sa netýkajú výlučne technologických aspektov a digitalizácie priemyslu, ale čoraz výraznejšie penetrujú do socio-kognitívnej a etickej bázy organizácií. Výrazným akceleratorom týchto zmien je permanentná demografická obmena pracovnej sily. Na trh práce progresívne nastupuje kohorta pracovníkov označovaná ako generácia Z (jednotlivci narodení približne v rokoch 1995 až 2010), ktorá do tradične hierarchických a pragmaticky orientovaných korporátnych štruktúr prináša zásadne odlišnú množinu axiém, hodnôt a očakávaní. Súčasne sa v akademickom prostredí otvára intenzívna diskusia o kontinuite morálneho nastavenia jednotlivca – konkrétne o tom, ako miera rešpektovania akademickej integrity počas vysokoškolského štúdia determinuje neskoršie etické štandardy jedinca v jeho profesionálnej praxi.

Podnikateľská etika a manažérska etika sa z tohto pohľadu stávajú kritickými atribútmi udržateľnosti a stability akéhokolvek ekonomického subjektu. Dlhodobou prežívaná paradigma, kedy bola etika vnímaná len ako marginálny dekoratívny prvok firemnej identity alebo ako reaktívny nástroj pre vzťahy s verejnosťou (PR), je v podmienkach súčasnej ekonomiky definitívne prekonaná. Absencia transparentnosti, tolerancia neetických praktík zo strany lídrov, prekryvanie diskriminácie či mobbingu a inštrumentálne zneužívanie zamestnancov

vedie u nastupujúcej generácie k okamžitej strate motivácie, prepuknutiu psychologického odstupu a k masívnej fluktuácii talentov.

Táto vedecká štúdia si kladie za cieľ identifikovať, podrobiť kritickej komparácii a následne prostredníctvom exaktných štatistických postupov verifikovať kľúčové oblasti etických konfliktov na vnútornej osi organizácie: manažér – zamestnanec. Práca prepája hlbokú teoretickú rešerš s empirickou analýzou dát získaných z rozsiahleho anketového skúmania, pričom osobitný zreteľ kladie na interakciu medzi historickými manažérskymi schémami a hodnotovými imperatívmi generácie Z.

### **Teoretické východiská podnikateľskej etiky a etického leadership-u**

Pre precízny diskurz je nevyhnutné striktno diferencovať medzi príbuznými kategóriami morálky a etiky. Morálka predstavuje imanentný, kultúrne a historicky determinovaný systém pravidiel, noriem, hodnôt a presvedčení, ktorými sa spoločnosť riadi pri posudzovaní správnosti konania (dobro verus zlo). Etika, naopak, vystupuje ako filozofická vedná disciplína, ktorej primárnym objektom skúmania je práve morálka, jej genéza, funkcie a štruktúra. V aplikačnom prostredí ekonómie a manažmentu definujeme podnikateľskú etiku ako systematickú reflexiu morálnych hodnôt a noriem v správaní ekonomických subjektov pri realizácii podnikateľských aktivít. Shaw (2016) pripomína, že podnikateľská etika nie je len teoretickou abstrakciou, ale predstavuje permanentný, dynamický proces vyhodnocovania ľudských rozhodnutí v špecifickom kontexte komerčných aktivít.

Základným stavebným kameňom inštitucionalizácie etiky v modernom podniku je etický kódex. Podľa definície Majdúchovej a kol. (2020) etický kódex integruje súbor formálne deklarovaných a záväzných morálnych požiadaviek na správanie všetkých pracovníkov na rôznych stupňoch hierarchie. Účinnosť tohto nástroja je však priamo závislá od miery jeho internalizácie – ak zostáva len formálnym dokumentom bez reálnej implementácie do každodenných procesov, stáva sa zdrojom hlbokej kognitívnej disonancie a skepticizmu zo strany zamestnancov.

### **Podnikateľská etika verus spoločenská zodpovednosť podnikov (CSR) a etiketa**

V slovenskej i zahraničnej manažérskej literatúre často dochádza k nepresnému stotožňovaniu alebo zamieňaniu podnikateľskej etiky s konceptom spoločenskej zodpovednosti podnikov (Corporate Social Responsibility – CSR) alebo s podnikateľskou etiketou. Z metodologického hľadiska je však potrebné tieto roviny prísne oddeliť. Podnikateľská etika predstavuje fundamentálnu filozofickú a normatívnu bázu, z ktorej koncept CSR bezprostredne vyviera. Zatiaľ čo CSR je orientované primárne makroekonomicky a externe (sústredí sa na environmentálne aspekty, vzťahy s lokálnou komunitou, makro-sociálne dopady podnikania), podnikateľská etika preniká predovšetkým do mikroštruktúr organizácie a determinuje interpersonálne vzťahy na pracovisku. Ferrell et al. (2019) dokazujú, že integrity a konzistentnosť internej etiky má pri budovaní identity korporátnej značky výrazne vyššiu váhu než izolované marketingové CSR kampane.

Na druhej strane, podnikateľská etiketa reprezentuje súbor konvenčných pravidiel spoločenského taktu, protokolu a rituálov v biznis prostredí (štandardy obliekania, formy predstavovania, hierarchia pri spoločenských podujatiach). Porušenie etikety síce indikuje

deficit sociálnej kompetencie a môže negatívne ovplyvniť biznis interakciu, avšak nenesie so sebou atribút neetickosti v zmysle poškodzovania základných ľudských práv či dôstojnosti, ako je to pri porušení podnikateľskej etiky.

Klasická stakeholderovská teória (Freeman, 1984) postuluje, že manažment podniku musí brať do úvahy záujmy celej komplexnej siete entít, ktoré sú fungovaním podniku ovplyvnené (zákazníci, dodávatelia, štátne inštitúcie, akcionári, mimovládne organizácie). Z dôvodu výskumnej čistoty a zamerania sa na špecifiká generácie Z sa táto štúdia cielene koncentruje na internú rovinu – na mikroúroveň interakcie manažér – zamestnanec. Práve v tejto sub-systémovej štruktúre dochádza k bezprostredným morálnym konfliktom a formovaniu etickej klímy organizácie.

### **Hodnotový a sociodemografický profil generácie Z v pracovnom prostredí**

Generácia Z predstavuje prvú demografickú kohortu, ktorej socializačný proces prebiehal od útleho veku v prostredí plne saturovanom digitálnymi technológiami, internetom, smartfónmi a všadeprítomnými algoritmanmi sociálnych sietí. Tento permanentný technologický determinizmus významne modifikoval kognitívne mapy mladých ľudí. Poláková a Ivenz (2024) konštatujú, že hoci zástupcovia generácie Z vynikajú v bleskovom vyhľadávaní a paralelnom spracovaní heterogénnych dátových prúdov (multitasking), vykazujú sklon ku skrátenej dobe hlbokjej pozornosti. V interpersonálnej rovine preferujú instantnú digitálnu komunikáciu, avšak v momente vstupu do zamestnania prekvapivo intenzívne vyžadujú autentický ľudský prístup, empatiu a okamžitú, transparentnú spätnú väzbu od nadriadených (Laudert, 2018).

Pre generáciu Z prestáva byť inklúzia a diverzita len formálnou položkou v HR manuáloch; mladí zamestnanci ju vnímajú ako integrálnu podmienku akéhokoľvek sociálneho a pracovného systému. Výskumy publikované inštitútom Deloitte (DELOITTE GLOBAL, 2023) odhaľujú, že vyše 80 % príslušníkov tejto generácie radikálne odmieta tradičné rigidné rodové, spoločenské a organizačné stereotypy. Súčasne vykazujú najnižšiu toleranciu voči autoritárskemu štýlu riadenia. Ak organizácia vykazuje znaky neetického správania, alebo ak manažér zneužíva svoju mocenskú asymetriu, generácia Z reaguje výrazne asertívnejšie než predchádzajúce generácie – sú ochotní okamžite rozviazať pracovný pomer, pričom osobný hodnotový súlad (person-organization fit) nadradujú nad čistý finančný pragmatizmus (Kupczyk et al., 2021).

### **Analýza etických dilem z hľadiska zamestnanca (mikroúroveň jednotlivca)**

Etické excesy namierené proti jednotlivcovi nadobúdajú v súčasnosti vysoko sofistikované kontúry. Popri klasických formách priamej diskriminácie (rodová, veková, etnická) sa do popredia dostávajú latentné formy neetického nátlaku. Itulua-Abumere (2021) rozpracováva spektrum patologického správania na pracovisku, ktoré zahŕňa mobbing (systematické šikanovanie kolektívom) a bossing (šikanovanie zo strany nadriadeného). V ére hybridnej práce sa tieto javy navyše presúvajú do kybernetického priestoru (cyberbullying cez interné komunikačné platformy ako Slack či MS Teams), kde je ich detekcia pre etické komisie mimoriadne náročná.

### **Konflikt záujmov a fenomén "Side Hustle"**

Špecifickým etickým rizikom spojeným s túžbou generácie Z po ekonomickej sebestačnosti a flexibilitate je masívny rozvoj paralelných podnikateľských alebo freelancových aktivít (tzv. side hustles). Tento trend generuje vážne eticko-právne dilemy v oblasti konfliktu záujmov. Podľa analýz Indeed Editorial Team (2022) dochádza najčastejšie k zneužívaniu korporátneho know-how, využívaniu plateného pracovného času a technického vybavenia zamestnávateľa na rozvoj súkromných ekonomických záujmov, prípadne k skrytej kooperácii s priamou konkurenciou, čo závažným spôsobom deštruuje zmluvnú dôveru (Treviño & Nelson, 2021).

### **Autonómia, monitoring a implementácia umelej inteligencie**

Priemysel pokročilých technológií a systémov umelej inteligencie (AI) do riadenia ľudských zdrojov otvára doteraz neznáme etické otázky. Kým manažment často obhajuje zavádzanie sofistikovaných monitorovacích softvérov (tracking stlačení kláves, analýza výrazu tváre cez kameru) snahou o optimalizáciu výkonu, zamestnanci to oprávnené vnímajú ako inváziu do osobnej sféry a prejav hlbokej nedôvery. Etzioni a Etzioni (2017) upozorňujú na riziko algoritmickej predpojatosti (bias) systémov AI pri hodnotení personálu. Zaujímavým paradoxom je, že generácia Z na jednej strane odmieta panoptický monitoring, no na druhej strane víta využitie AI ako objektívneho arbitra pri odhaľovaní skrytých platových nespravodlivostí alebo rodových predsudkov (Edelman, Luca & Svirsky, 2017).

V tradičných organizačných kultúrach bol whistleblowing (externé alebo interné nahlasovanie nezákonných a neetických praktík) často vnímaný negatívne, ako prejav nelojálnosti voči organizácii. Andrade (2015) analyzuje hlboký vnútorný konflikt zamestnanca stojaceho pred voľbou medzi formálnou lojalitou k firme a univerzálnym morálnym záväzkom voči spoločnosti. Pre generáciu Z je whistleblowing prirodzenou deklaráciou občianskej a morálnej zrelosti. Ak mladý zamestnanec identifikuje podvodné konanie (napr. finančné machinácie, závažné porušovanie bezpečnosti), odmieta mlčať. Prípady korporácie Theranos (Rogal, 2021) jasne ukázali, že asertívny postoj mladých whistleblowerov (Erika Cheung, Tyler Shultz) dokáže rozložiť neetické impérium a chrániť verejný záujem.

### **Analýza etických problémov z hľadiska manažéra**

Manažér v rámci každodenných riadiacich činností permanentne čelí situáciám, ktoré si vyžadujú vysokú mieru morálneho usudzovania. Etické zlyhania v HR procesoch majú kumulatívny charakter a dokážu kompletne zdecimovať firemnú kultúru.

Neetické praktiky sa manifestujú už vo fáze akvizície talentov. Ide najmä o formuláciu zavádzajúcich inzerátov (nepravdivé deklarovanie výšky fixnej zložky mzdy, fiktívne benefity) a nelegitímne získavanie informácií o súkromí kandidátov cez sociálne siete. Výskumné dáta (SHRM, 2017) potvrdzujú, že desiatky percent uchádzačov sú počas výberových pohovorov vystavené nezákonným a hlboko diskriminačným otázkam zameraným na rodinné plánovanie, sexuálnu orientáciu, vierovyznanie alebo zdravotný stav.

Hodnotenie podriadených musí byť prísne naviazané na transparentné, merateľné a objektívne indikátory výkonu (KPI). Ak manažment uplatňuje mechanické porovnávanie bez zohľadnenia špecifického kontextu a nedáva zamestnancovi reálny priestor na obhajobu a spätnú väzbu, dochádza k deštrukcii bazálnej motivácie.

Aplikácia sankčných mechanizmov musí podliehať princípu absolútnej konzistentnosti a spravodlivosti. Bîgu a Anastasiu (2017) zdôrazňujú, že každé disciplinárne konanie musí byť podložené exaktnou dôkaznou bázou a realizované diskkrétne. Ak manažér trpí tendenciou prehliadať etické excesy u kľúčových, ekonomicky vysoko produktívnych zamestnancov (tzv. favorizovanie), zatiaľ čo radových pracovníkov trestá reštriktívne, indukuje v tíme hlboký pocit nespravodlivosti a morálneho cynizmu (Kickul, 2001).

Ukončenie pracovného pomeru predstavuje najkomplikovanejší úkon v manažérskej praxi. Fenomén neoprávneného alebo dehonestujúceho prepustenia fatálne destabilizuje personálny substrát, ktorý v organizácii zostáva (Chukwu, Aguwamba & Ezeabaogu, 2019). Manažér je morálne povinný chrániť ľudskú dôstojnosť prepúšťaného (Chan, McBey & Scott-Ladd, 2011). Empirické štúdie dokazujú, že nevhodne zvolená forma prepustenia (napr. okamžité vyvedenie bezpečnostnou službou bez preukázania závažného zavinenia) vyvoláva extrémne psychopatologické reakcie. Kim (2014) navyše otvára otázku morálnej povinnosti poskytovania nadštandardného odstupného ako formy sociálnej kompenzácie v situáciách, kedy k prepusteniu dochádza z čisto organizačných dôvodov.

Efektívne vedenie diverzifikovaných tímov prokazateľne stimuluje inovačný potenciál firiem (Gomez & Bernet, 2019), avšak predpokladá vysoko rozvinuté etické kompetencie lídra. Častou chybou manažmentu je formálne implementovanie inkluzívnych opatrení s primárnym cieľom získať pozitívne PR (tokenizmus). Lídri na vyšších stupňoch riadenia navyše často podliehajú psychologickému skresleniu označovanému ako moral licensing (morálne sebalicencovanie) – pocit, že ak urobili nejaké viditeľné dobročinné alebo inkluzívne rozhodnutie, získavajú tým podvedomé oprávnenie správať sa v iných situáciách neeticky alebo autoritársky.

### **Metodológia, štatistické testovanie a interpretácia dát**

S cieľom analyzovať reálny stav podnikateľskej etiky a overiť špecifické postoje generácie Z bol realizovaný rozsiahly empirický výskum formou anketového skúmania. Zber dát prebiehal prostredníctvom štruktúrovaného online dotazníka distribuovaného elektronicky. Výskumný súbor po očistení o neúplné dáta tvorilo celkovo  $N = 277$  respondentov. Primárnou metódou pre overovanie stanovených vedeckých hypotéz bol neparametrický test dobrej zhody Chí-kvadrát ( $\chi^2$ ), pričom všetky testy boli realizované na vopred stanovenej hladine štatistickej významnosti  $\alpha = 0,05$ .

#### Hypotéza 1: Tolerancia neetických prejavov v závislosti od pozície

Hypotéza H1 predpokladala, že miera tolerancie voči neetickým prejavom na pracovisku (ako je drobné privlastňovanie si firemných zdrojov, tolerovanie drobných klamstiev) je štatisticky závislá od hierarchického postavenia respondenta v organizácii (manažér versus radový zamestnanec).



Pozícia / Názor	Úplne nesúhlasím	Nesúhlasím	Neutrálny	Súhlasím	Úplne súhlasím	Súčet
Manažér	12	45	18	10	2	87
Zamestnanec	15	68	54	41	12	190
<b>Súčet</b>	<b>27</b>	<b>113</b>	<b>72</b>	<b>51</b>	<b>14</b>	<b>277</b>

*Výsledky:  $\chi^2 = 23,02$ ; Tabuľková hodnota  $\chi^2$  ( $df=4$ ) = 21,03;  $p$ -hodnota = 0,028*

Tabuľka 1 - Hypotéza 1: Tolerancia neetických prejavov v závislosti od pozície  
Zdroj: Vlastné spracovanie

Interpretácia H1: Nakoľko vypočítaná hodnota Chí-kvadrát (23,02) prevyšuje kritickú tabuľkovú hodnotu (21,03) na hladine významnosti 0,05, nulovú hypotézu o nezávislosti zamietame a prijímame alternatívnu hypotézu. Preukázalo sa, že manažéri vykazujú signifikantne nižšiu mieru tolerancie voči porušovaniu etických pravidiel než radoví zamestnanci, čo reflektuje ich primárnu zodpovednosť za ochranu podnikových hodnôt a elimináciu ekonomických strát.

#### Hypotéza 2: Percepcia neúprimnosti a klamstva v závislosti od predchádzajúcej skúsenosti

Hypotéza H2 skúmala, či osobná historická skúsenosť zamestnanca s neetickým jednaním (či už bol obeťou klamstva, diskriminácie alebo mobbingu) zásadne koreluje s jeho aktuálnym normatívnym názorom na to, či sú vedomá neúprimnosť a klamstvo nevyhnutnou súčasťou každodennej manažérskej a podnikateľskej praxe.

Skúsenosť / Názor	Veľmi nesúhlasím	Nesúhlasím	Neutrálny	Súhlasím	Veľmi súhlasím	Súčet
Áno, častokrát	1	4	4	10	5	24
Áno, párkrát	1	24	18	38	10	91
Nie, nikdy	6	38	57	50	11	162
<b>Súčet</b>	<b>8</b>	<b>66</b>	<b>79</b>	<b>98</b>	<b>26</b>	<b>277</b>

*Výsledky:  $\chi^2 = 26,45$ ; Tabuľková hodnota  $\chi^2$  ( $df=8$ ) = 15,51;  $p$ -hodnota < 0,01*

Tabuľka 2 - Hypotéza 2: Percepcia neúprimnosti a klamstva v závislosti od predchádzajúcej skúsenosti  
Zdroj: Vlastné spracovanie

Interpretácia H2: Hodnota testovacieho kritéria  $\chi^2$  (26,45) vysoko prekračuje kritickú tabuľkovú hranicu (15,51). Tieto zistenia nám umožňujú s vysokou štatistickou istotou konštatovať, že jedinci, ktorí opakovane zažili neetické prejavy a klamstvo v riadení, signifikantne častejšie rezignujú na etické ideály a začínajú vnímať nečestnosť ako

pragmatickú normu prežitia v korporátnom systéme. Tento fenomén predstavuje vážne riziko sekundárnej etickej korupcie organizácie.

### **Od akademickej integrity k profesionálnej etike**

Kľúčovým prínosom tohto výskumu je odhalenie hlbokoj kauzálnej prepojenosti medzi správaním jednotlivca počas vysokoškolského štúdia a jeho následnou profesionálnou integritou v biznis praxi. Flom, Green a Wallace (2021) poukazujú na alarmujúci trend, kedy je akademická nečestnosť (plagiátorstvo, podvádzanie pri testoch, inštrumentálne využívanie technológií bez vlastného vkladu) zo strany študentov generácie Z bagatelizovaná a vnímaná ako legitímna skratka k dosiahnutiu cieľa. Naše empirické zistenia však preukazujú, že študenti, ktorí vykazovali nízku úroveň rešpektu k pravidlám akademickej integrity, majú po vstupe na trh práce markantne vyššiu tendenciu dopúšťať sa neetických excesov (zneužívanie podnikových zdrojov, porušovanie etických kódexov, vytesňovanie konfliktu záujmov).

Tento transfer neetických návykov z akademickeho prostredia do sféry biznisu potvrdzuje koncepciu morálneho vývoja. Ak vzdelávacia inštitúcia rezignuje na dôsledné vymáhanie akademických štandardov, generuje cynických absolventov, ktorí preberajú rovnaké vzorce správania aj do manažérskych pozícií. Pre moderné organizácie z toho vyplýva urgentná potreba hlbšie preverovať etickú konzistentnosť kandidátov už v procese náboru.

### **Návrh strategického rámca pre moderný manažment**

Konfrontácia získaných empirických dát so svetovou literatúrou jasne odkrýva existenciu hlbokého hodnotového rozporu medzi rigidnými manažérskymi prístupmi minulosti a etickými očakávaniami generácie Z. Tradičné reaktívne riadenie, postavené na *ex-post* sankcionovaní excesov a na formálnom deklarovaní hodnôt prostredníctvom nečítaných etických kódexov, v ére nastupujúcich Zoomerov definitívne stráca svoju funkčnosť. Súčasne je zrejmé, že čisto represívny monitoring zamestnancov, hoci môže dočasne tlmiť prejavy akademickej alebo korporátnej nečestnosti, z dlhodobého hľadiska likviduje inovačný potenciál a psychologické bezpečie na pracovisku.

Výsledky štatistického testovania hypotézy H1 a H2 navyše potvrdzujú, že etické prostredie organizácie nie je statické, ale je formované hierarchickou pozíciou a predchádzajúcou negatívnou skúsenosťou jednotlivcov. Ak zamestnanci vnímajú klamstvo ako bežný manažérsky nástroj (ako ukázala verifikácia H2), dochádza k fenoménu morálnej desenzitizácie, kedy sa neetické správanie stáva pragmatickou normou prežitia v systéme.

Riešením tohto stavu je radikálny prechod od reaktívneho k proaktívnemu manažmentu etiky, ktorý v sebe integruje tri kľúčové piliere strategického rámca moderného personálneho riadenia:

### **Autentický etický leadership a eliminácia „Moral Licensing“**

Základným determinantom úspešnej transformácie je redefinícia role manažéra. Líder už nemôže vystupovať len z pozície formálnej, represívnej autority. Generácia Z vyžaduje lídrov ako autentické morálne vzory. V manažérskej praxi je nevyhnutné eliminovať psychologické skreslenie typu morálne sebalicencovanie, kedy si manažéri podvedome kompenzujú občasnú neetické rozhodnutia predchádzajúcimi zásluhami v oblasti CSR alebo diverzity. Etický



leadership vyžaduje absolútnu kongruenciu (súlady) medzi deklarovanými hodnotami a každodenným správaním na všetkých stupňoch riadenia.

### **Inštitucionalizácia whistleblowingu ako nástroja sebareflexie**

Aby sa zabránilo prehlbovaniu cynizmu u zamestnancov, ktorí majú skúsenosť s neetickým jednaním, organizácie musia premeniť whistleblowing z vnímaného „prejavu nelojálnosti“ na legitímny nástroj organickej sebareflexie firmy. To predpokladá:

- Zriadenie plne nezávislých, šifrovaných a anonymných nahlasovacích kanálov.
- Garantovanú ochranu whistleblowerov pred akoukoľvek formou priameho či skrytého bossingu a sankcií.
- Zavedenie transparentných procesov vyšetrovania podnetov prostredníctvom autonómnych etických komisií, ktorých závery sú interné komunikované (bez porušenia ochrany osobných údajov), čím sa demonštruje, že žiadne porušenie etiky nezostane prehliadané kvôli ekonomickej produktivite vinníka.

### **Striktná etická transparentnosť v personálnom cykle**

Vzhľadom na preukázanú kontinuitu morálneho vývoja medzi akademickou integritou a profesionálnym správaním sa etické preverovanie musí stať pevnou súčasťou celého HR cyklu:

1. *Nábor a selekcia:* Prechod od deklaratívnych pohovorov k behaviorálnym hrám a prípadovým štúdiám (etickým dilemám), ktoré odhalia reálne asertívne a morálne postoje uchádzača, ako aj jeho rešpekt k duševnému vlastníctvu a pravidlám hry.
2. *Hodnotenie výkonu a odmeňovanie:* Integrácia etických ukazovateľov do systémov KPI. Zamestnanci a manažéri by nemali byť hodnotení len na základe *kvantitatívneho výkonu* (čo dosiahli), ale rovnako na základe *kvalitatívneho a etického rozmeru* ich konania (ako to dosiahli).
3. *Terminácia s dôstojnosťou:* Striktné dodržiavanie etických štandardov aj pri prepúšťaní zamestnancov, s dôrazom na minimalizáciu psychopatologických dopadov a poskytovanie podpory, čo spätne vysiela silný signál o stabilite morálnej klímy celej organizácie.

### **Záver**

Podnikateľská etika v riadení ľudských zdrojov prestáva byť v podmienkach súčasnej globálnej aj lokálnej ekonomiky akademickým luxusom či dobrovoľným dekoratívnym prvkom firemnej identity a transformuje sa na bazálnu, existenčnú podmienku prežitia firiem v permanentnom a nekompromisnom konkurenčnom boji o talenty. Predkladaná vedecká štúdia preukázala, že etický rozmer manažmentu nie je izolovanou premennou, ale tvorí samotný fundament socio-kognitívnej stability každej organizácie. Nastupujúca generácia Z, ktorá bola formovaná permanentne saturovaným digitálnym prostredím, špecifickými kognitívnymi procesmi, vysokou citlivosťou na akékoľvek prejavy nespravodlivosti a nekompromisným vyžadovaním diverzity a inklúzie, zásadným spôsobom redefinuje parametre úspešného a legitímneho líderstva. Mladí pracovníci už nereflektujú na rigidné, mechanické a autoritárske schémy riadenia; ich motivácia a ochrana psychologického bezpečia sú priamo naviazané na autenticitu a morálnu integritu ich nadriadených.



Robustné empirické overenie stanovených vedeckých hypotéz v tejto práci prinieslo kľúčové exaktné zistenia, ktoré posúvajú doterajší akademický diskurz. Verifikácia hypotézy H1 jasne potvrdila, že tolerancia neetického správania na pracovisku je štatisticky závislá od hierarchického postavenia jednotlivca, pričom manažérske pozície prirodzene vykazujú vyššiu mieru rigidity voči porušovaniu pravidiel z dôvodu priamej zodpovednosti za podnikové hodnoty. Ešte závažnejšie implikácie prinieslo testovanie hypotézy H2, ktoré preukázalo, že akceptácia nečestnosti a vnímanie klamstva ako „nevyhnutného biznisového nástroja“ sú priamo determinované predchádzajúcou negatívnou historickou skúsenosťou zamestnanca, ktorý bol vystavený neetickému jednaniu zo strany manažmentu. Tento moment odhaľuje nebezpečný mechanizmus sekundárnej morálnej korupcie vnútri firiem. Ak organizácia toleruje latentnú diskrimináciu, klamstvo alebo mobbing, podieľa sa na vnútornej erózii hodnôt samotných zamestnancov, ktorí rezignujú na etické ideály a preberajú tieto patologické vzorce správania ako pragmatickú normu prežitia.

Súčasne sa v rámci výskumu potvrdila rigidná kontinuita morálneho vývoja jedinca, ktorá premostňuje sféru akademickej integrity s následným profesionálnym správaním v praxi. Bagatelizácia akademickej nečestnosti, plagiátorstva či účelového obchádzania pravidiel počas vysokoškolského štúdia funguje ako spoľahlivý prediktor neskorších etických excesov a deficitu lojality v komerčnom prostredí. Pre akademické inštitúcie i korporátny sektor z toho vyplýva urgentný imperatív: výchova k integrite a dôsledné vymáhanie morálnych štandardov musí začať už na pôde univerzít a plynule pokračovať v rámci systematického rozvoja ľudských zdrojov.

Východiskom z identifikovaného hodnotového rozporu je komplexná paradigma proaktívneho etického manažmentu. Moderné organizácie, ktoré si chcú udržať strategickú konkurencieschopnosť a eliminovať masívnu fluktuáciu mladých talentov, musia bezodkladne a radikálne transformovať svoje doterajšie reaktívne riadiace schémy. Táto transformácia si vyžaduje implementáciu proaktívneho cyklu, ktorý zahŕňa:

- Prechod k autentickému etickému líderstvu, kde sú manažéri zbavení kognitívnych skreslení typu *moral licensing* a stávajú sa živými nositeľmi deklarovanych hodnôt.
- Dôslednú inštitucionalizáciu whistleblowingu prostredníctvom plne nezávislých, transparentných a bezpečných mechanizmov, ktoré chránia whistleblowerov a slúžia organizácii ako nástroj úprimnej sebareflexie.
- Striktnú etickú transparentnosť naprieč celým personálnym cyklom – od výberových konaní zameraných na behaviorálne testovanie morálnych dilem, cez hodnotenie výkonnosti naviazané na kvalitatívne KPI, až po procesy terminácie realizované s absolútnym rešpektom k ľudskej dôstojnosti.

Len prostredníctvom takejto hĺbkovej, systémovej integrácie etických imperatívov dokáže moderný manažment adekvátne saturovať morálne očakávania nastupujúcej generácie Z, preťať reťazec internalizovanej nespravodlivosti a vybudovať dlhodobu zdravé, transparentné a udržateľné ekonomické prostredie, ktoré prosperuje na synergii ekonomickej efektivity a ľudskej dôstojnosti.

*Tento článok odporúčala na publikovanie vo vedeckom časopise Mladá veda:*

*JUDr. Markéta Gašajová, PhD.*

## Použitá literatúra

1. ANDRADE, J. A., 2015. Reconceptualising Whistleblowing in a Complex World. *Journal of Business Ethics*. roč. 128, č. 2, s. 321–335. DOI: 10.1007/s10551-014-2105-z.
2. BIGU, D. a I. ANASTASIU, 2017. Layoffs And Employee Discipline: Business Ethics Issues. In: *Proceedings of the INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE*. Bucharest: Faculty of Management, Academy of Economic Studies, roč. 11, č. 1, s. 981–986. ISSN 2286-1440.
3. DELOITTE GLOBAL, 2023. *2023 Gen Z and Millennial Survey: Waves of change: acknowledging progress, confronting setbacks* [online]. Deloitte Touche Tohmatsu Limited [cit. 2026-06-03]. Dostupné z: <https://www.deloitte.com>
4. EDELMAN, B., M. LUCA a D. SVIRSKY, 2017. Racial Discrimination in the Sharing Economy: Evidence from a Field Experiment. *American Economic Journal: Applied Economics*. roč. 9, č. 2, s. 1–22. DOI: 10.1257/app.20160213.
5. ETZIONI, A. a O. ETZIONI, 2017. Incorporating Ethics into Artificial Intelligence. *The Journal of Ethics*. roč. 21, č. 4, s. 403–418. DOI: 10.1007/s10892-017-9252-2.
6. FERRELL, O. C., D. E. HARRISON, L. FERRELL a J. F. HAIR, 2019. Business ethics, corporate social responsibility, and brand attitudes: An exploratory study. *Journal of Business Research*. roč. 95, s. 491–501. DOI: 10.1016/j.jbusres.2018.07.039.
7. FLOM, J., K. GREEN a S. WALLACE, 2021. To cheat or not to cheat? An investigation into the ethical behaviors of generation Z. *Active Learning in Higher Education*. roč. 24, č. 2. DOI: 10.1177/14697874211016147.
8. FREEMAN, R. E., 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman. 275 s. Pitman Series in Business and Public Policy. ISBN 978-0273019138.
9. GREENBERG, J., 2004. *Diversity in the Workplace: Benefits, Challenges and Solutions* [online]. Boulder: AlphaMeasure [cit. 2026-06-03]. Dostupné na internete. <https://leadersedge360.com/articles/Diversity%20in%20the%20Workplace-Benefits,%20Challenges%20&%20Solutions.pdf.pdf>
10. ITULUA-ABUMERE, F., 2021. Understanding Workplace Harassment - Its Varying Types and Consequences. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*. roč. 5, č. 9, s. 805–813. ISSN 2454-6186. DOI: 10.47772/IJRISS.2021.5950.
11. INDEED EDITORIAL TEAM, 2022. 8 Common Ethical Issues in Business and How to Address Them [online]. [cit. 2026-06-03]. Dostupné z: <https://indeed.com/career-advice/ethical-issues>.
12. IVENZ, P. a P. POLÁKOVÁ, 2024. Gen Z Students and Their Perceptions of Technology in the Process of Second Language Acquisition Based on the Language Proficiency Level. In: *Arab World English Journal*. **15**(3), s. 3-17. ISSN 2229-9327. DOI: 10.24093/awej/vol15no3.1
13. KICKUL, J., 2001. When Organizations Break Their Promises: Employee Reactions to Unfair Processes and Treatment. *Journal of Business Ethics*. roč. 29, č. 4, s. 289–307. DOI: 10.1023/A:1010734616208.
14. KIM, T. W., 2014. Decent Termination: A Moral Case for Severance Pay. In: *Business Ethics Quarterly*. **24**(2), s. 203-227. ISSN 1052-150. DOI: 10.5840/beq20145278
15. KUPCZYK, T., P. RUPA, E. GROSS-GOŁACKA, K. URBAŃSKA a A. PARKITNA, 2021. Expectations and Requirements of Generation Z towards Salary. In: *European Research Studies Journal*. **24**(Issue 4 - Part 1), s. 85-96. ISSN 1108-2976. DOI: 10.35808/ersj/2564
16. LAUDERT, E., 2018. *Generation Z: Utilizing Adaptive and Authentic Leadership to Promote Intergenerational Collaboration at Work*. San Diego, 2018. Capstone Project Papers. University of San Diego. Dostupné na internete: <https://digital.sandiego.edu/solesmalscap/30>
17. MAJDÚCHOVÁ, H. a kol., 2020. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-571-0271-7.
18. ROGAL, Lauren. Secrets, Lies, and Lessons from the Theranos Scandal. *Hastings Law Journal*. August 2021, vol. 72, no. 5, s. 1663–1701. ISSN 0017-8322.
19. SHAW, W. H. *Business Ethics: A Textbook with Cases*. 9th ed. Boston: Cengage Learning, 2016. 512 s. MindTap Course List. ISBN 978-1305582088.
20. SHRM, 2017. Ethical Issues in Employee Recruitment and Selection: Research Quarterly. Alexandria: Society for Human Resource Management.



21. TREVINO, L. K. a Katherine A. NELSON. *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right*. 8th ed. Hoboken: Wiley, 2021. 384 s. ISBN 978-1119711001.
22. WOOD, K. – KARAU, S., 2009. Aggression and Anger in Employee Termination Interviews: The Role of Third-Party Presence. *Journal of Workplace Behavioral Health*. roč. 24, č. 4, s. 401–419.

# **Mladá veda**

## **Young Science**

**ISSN 1339-3189**