

**Slovenská Akademická Asociácia pre Personálny Manažment**

**a**

**Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov  
Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne**

# **Strategické výzvy v HR**

Zborník abstraktov z medzinárodnej vedeckej konferencie  
04. – 05. február 2026 v Starých Horách

**Trenčín 2026**

Vydanie zborníka abstraktov bolo schválené Edičnou radou Fakulty sociálno-ekonomických vzťahov, Trenčianskej univerzity Alexandra Dubčeka v Trenčíne.

Všetky práva vyhradené. Žiadna časť publikácie nesmie byť reprodukováaná, rozširovaná alebo prenášaná akýmkoľvek spôsobom, vrátane elektronického, fotografického, či iného záznamu, bez predchádzajúceho písomného súhlasu autorov.

Spracovanie zborníka bolo podporené Slovenskou Akademickou Asociáciou pre Personálny Manažment a grantami VEGA 1/0498/25 Aktivizácia potenciálu predstaviteľov Generácie Z prostredníctvom využitia mindless hier na zvýšenie efektivity ich rozvoja; KEGA 008TnUAD-4/2026 E-HR Lab - Platforma pre moderné evzdelávanie v oblasti ľudských zdrojov

© FSEV - Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne 2026

© SAAPM

© OEĽSI ČAZV

**Vydavateľ:** Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne

**Vydanie:** prvé

**Vydané online:** [https://saapm.sk/wp-content/uploads/2026/06/SAAPM\\_Zborniik\\_Stare\\_Hory.pdf](https://saapm.sk/wp-content/uploads/2026/06/SAAPM_Zborniik_Stare_Hory.pdf)

**ISBN 978-80-8295-075-8**

**Editori:**

doc. Ing. Zdenko Stacho, PhD.

Ing. Augustín Stareček, PhD.

**Autori:**

Agota Giedrė Raišienė

Aistė Dromantaitė

Alžbeta Kucharčíková

Ama Fremah Koranteng

Ana Staševičienė

Andrea Seberini

Augustín Stareček

Aušrinė Greičiūtė-Solovejė

Beáta Stehlíková

Branislav Linkay

Cecília Olexová

Denis Sedlák

Dominika Hájičková

Efflina Kissiya

Ema Atkočaitytė

Erik Weiss

Eva Nedeliaková

Eva Ivanová

George Manoj

Greta Klimienė

Hana Rabová

Hana Urbancová

Ivana Pompurová

Ivana Šimočková

Jakub Koprek

Ján Papula

Jana Blštáková

Jana Španková

Jolita Gečienė

Jozef Ďurian

Juraj Kovalčík

Justina Budreikaitė

Katarína Stachová

Ladislav Mura

Laura Gardziulevičienė

Lenka Ližbetinová

Ľubica Bajzíkova

Lukáš Smerek

Lukrécia Hunková

Maciej Sydor

Magdaléna Švecová

Marián Pálka

Marta Podstawa

Martin Lišaník

Martin Paučín

Matej Turanský

Michael Ayitey Tagoe

Michal Hamar

Michal Kabát

Miloš Hitka

Nela Krastiņš Urbanová

Olívia Balogová

Pavla Vrabcová

Pavλίna Linhová

Philipp Boateng

Raimonda Petkūnienė

Rasa Rudaitienė

Renata Stasiak-Betlejewska

Robert Fritzen

Roman Hutta

Roman Urban

Rūta Adamonienė

Sally Paulina Sandanafu

Samuel Hrnčiar

Sigita Juravičiūtė

Silvia Macková

Simona Kopuncová

Viktória Ali Taha

Vilma Milašiūnaitė

Vitin Purso Sawant

Zdenka Gyurák Babel'ová

Zdenko Stacho

Zuzana Kudlová

Zuzana Papulová

**Recenzenti:**

doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD.,

doc. Ing. Silvia Lorincová, PhD.

doc. Ing. Eva Rošková, PhD.

doc. Mgr. Lucia Kohnová, PhD.

doc. Ing. Emese Tokarčíková, PhD.

**Odborní garanti konferencie**

doc. Mgr. Ing. Lukáš Smerek, PhD. – EF UMB Banská Bystrica (SK)  
prof. dr. Agota Giedrė Raišienė – MRU Vilnius (LT)  
doc. Ing. Zdenko Stacho, PhD. – FSEV TnUAD Trenčín (SK)

**Vedecký výbor konferencie**

prof. Ing. Alžbeta Kucharčíková, PhD. – FRI ŽU Žilina (SK)  
prof. Ing. Miloš Hitka, PhD. – DF TU Zvolen, (SK)  
prof. Ing. Ľubica Bajzíkova, CSc. – FM UK Bratislava (SK)  
prof. Ing. Lukáš Čechura, Ph.D. – PEF ČZU Praha (CZ)  
prof. Mgr. Zoltán Rózsa, PhD., FSEV TnUNI (SK)  
prof. P.Cz. dr hab. inž. Robert Ulewicz – CUT Czestochowa (PL)  
prof. Dr. József Poór, DrSc. – MATE Gödöllő (HU)  
prof. Ing. Ján Papula, PhD. – FM UK Bratislava (SK)  
doc. Ing. Jana Blštáková, PhD. – FPM EU Bratislava  
doc. Ing. Zdenko Stacho, PhD. – FSEV TnUAD (SK)  
doc. PhDr. Ing. Mgr. Ladislav Mura, PhD. MSc. – OF EU Bratislava (SK)  
doc. Ing. Eva Nedeliaková, PhD. – FPEDAS ŽU Žilina (SK)  
doc. Ing. Silvia Lorincová, PhD. – DF TU Zvolen, (SK)  
doc. Ing. Viktória Ali Taha, PhD. – FMEO PU Prešov (SK)  
doc. Ing. Cecília Olexová, PhD. – PHF EU Košice (SK)  
doc. Ing. Magdaléna Tupá, PhD. – FSEV TnUAD Trenčín (SK)  
doc. Ing. Rudolf Kampf, ITB Ceske Budejovice (CZ)  
doc. Mgr. Zuzana Papulová, PhD. – FM UK Bratislava (SK)  
doc. Ing. Lenka Ližbetinová, PhD. – VŠTE České Budějvice (CZ)  
doc. Ing. Pavla Vrabcová, Ph.D. – EF TUL Praha (CZ)  
doc. Mgr. Lucia Kohnová, PhD. – FM UK Bratislava (SK)  
doc. Ing. Zdenka Gyurák Babel'ová, PhD. – MTF STU (SK)  
Asist. Prof. Susana Teles, PhD – HTM UM Funchal (PT)  
doc. Ing. Hana Urbancová, Ph.D., DBA – ČAZV Praha (CZ), OEŘSI ČAZV, SAPV  
Ing. Jozef Ďurian, PhD. – EF UMB Banská Bystrica (SK)  
Ing. Augustín Stareček, PhD. – MTF STU Trnava (SK)  
Ing. Helena Smolová, Ph.D. – ČAZV (CZ), OEŘSI ČAZV  
Ing. Michaela Sirková, PhD. MBA. – FM PO Prešov (SK)  
Dr. Noel Buttigieg, Ph.D. – FMaMA Malta (MT)  
Dr. Dulce Pacheco Ph.D – HTM UM Funchal (PT)  
dr. Piotr Gorzelańczyk, ANS im. SS w Pile (PL)  
Ing. Eva Ivanová, CSc., FSEV TnUAD Trenčín (SK)  
Ing. Ewa Moroz Ph.D. – Czestochowa (PL)  
Ing. Renata Stasiak-Betlejewska, Ph.D. – CUT Czestochowa (PL)  
Mgr. Sally Paulina Sandanafu – UISA Samarang (ID)  
Mgr. Magdaléna Švecová, PhD. – FMK UCM (SK)

**Organizačný výbor konferencie**

Predseda: Ing. Jozef Ďurian, PhD. – EF UMB Banská Bystrica (SK)  
Členovia: doc. Ing. Katarína Stachová, PhD. – TNUNI Trenčín (SK)  
doc. Mgr. Ing. Lukáš Smerek, PhD. – EF UMB Banská Bystrica (SK)  
Ing. Renata Stasiak-Betlejewska, Ph.D. – CUT Czestochowa (PL)  
PhDr. Silvia Macková – FM UK Bratislava (SK)  
Mgr. Lucia Kočíšová – FM UK Bratislava (SK)  
Dipl. Ing. George Manoj – FM UK Bratislava (SK)  
Dipl. Ing. Jakup Koprek – FM UK Bratislava (SK)

**OBSAH**

<b>The Skills-Based Turn in HRM: Adapting People Strategy to a Fragmented World .....</b>	<b>8</b>
Agota Giedrė Raišienė	
<b>Human Resource Management Digitalization.....</b>	<b>9</b>
Lubica Bajžíková	
<b>Strategic Aspects of Digital Transformation and Artificial Intelligence Implementation in Human Resource Management.....</b>	<b>10</b>
Olívia Balogová	
<b>Mindless Games as a Tool in the Educational Process .....</b>	<b>11</b>
Martin Paučin and Juraj Kovalčík	
<b>The Use of Artificial Intelligence in Human Resource Management in State Forestry Enterprises .....</b>	<b>12</b>
Miloš Hitka and Maciej Sydor	
<b>Differences Between the Brainrot Phenomenon and Mindless Games in the Digital Environment.....</b>	<b>13</b>
Denis Sedlák, Michal Kabát and Magdaléna Švecová	
<b>Integrating Human Resource Competency with Traditional Ecological Knowledge (TEK) for Sustainable Fishery Management. Evidence from Village Haruku, East Indonesia .....</b>	<b>14</b>
Sally Paulina Sandanafu and Efflina Kissiya	
<b>The Evolution of Online Business Partner Due-Diligence Systems as a Determinant of Global Supply Chain Resilience .....</b>	<b>15</b>
Ján Papula, Marián Pálka	
<b>Traditional Ecological Knowledge (TEK) as a Predictive System for Quality, Risk Management, and Sustainability in Small-Scale Fisheries: Evidence from Village Haruku, Indonesia .....</b>	<b>16</b>
Efilina Kissiya and Sally Paulina Sandanafu	
<b>The Influence of Leadership Style on Employee Attitudes Towards Occupational Health and Safety.....</b>	<b>17</b>
Renata Stasiak-Betlejewska and Marta Podstawa	
<b>Problems of Contemporary Production Management and the Human Factor in the Context of Artificial Intelligence.....</b>	<b>18</b>
Renata Stasiak-Betlejewska	
<b>Managerial Competencies for Implementing Artificial Intelligence in Human Resource Management ..</b>	<b>19</b>
Samuel Hrnčiar	
<b>Victimization in Policing as an HR Well-Being Challenge: Depressive Symptoms and Demotivation as Key Outcomes.....</b>	<b>20</b>
Rūta Adamonienė, Ema Atkočaitytė and Vilma Milašiūnaitė	
<b>Institutional Blindness and Human Capital Retention: The Dissonance of Universal Design Management in the Lithuanian Public Sector.....</b>	<b>21</b>
Ana Staševičienė	
<b>Artificial Intelligence as a Strategic Tool for Developing Future Workforce Competencies .....</b>	<b>22</b>
Erik Weiss	
<b>From Data to Business Process Improvement: Experiences with the Use of Process Mining.....</b>	<b>23</b>
Zuzana Papulová and Branislav Linkay	
<b>Coaching as a Tool for Developing Green Competences in the Context of Higher Education .....</b>	<b>24</b>
Cecília Olexová	
<b>Employee Wellbeing and Sustainable Performance in AI-Intensified Work: A Strategic HR Framework</b>	<b>25</b>
Robert Fritzen	
<b>Strategic HR and Leadership Capabilities for Organisational Responsiveness in SMEs .....</b>	<b>26</b>
Philipp Boateng	
<b>Green Skills as a Component of Human Capital Development in Economics Education .....</b>	<b>27</b>
Zuzana Kudlová	
<b>The Effectiveness and Impact of Artificial Intelligence in Human Resource Recruitment Processes: A Systematic Literature Review .....</b>	<b>28</b>
Hana Rabová	

<b>Mindless Games as a Strategic HR Tool to Support Attention Retention in Formal Employee Training .</b>	<b>29</b>
Zdenko Stacho and Katarína Stachová	
<b>Innovative Approaches to E-Learning in Human Resource Management .....</b>	<b>30</b>
Katarína Stachová and Eva Ivanová	
<b>From UTAUT to AI Adoption: Evolution of a Unified Technology Acceptance Framework and an AI-Adjusted UTAUT Model.....</b>	<b>31</b>
Jana Blštáková and Vitin Purso Sawant	
<b>Architecture of Social Organizations: Strategic Management as a Foundation for Sustainable Resilience .....</b>	<b>32</b>
Jolita Gečienė	
<b>Role of Human Resource Management in Digital Transformation of Businesses in Slovakia.....</b>	<b>33</b>
Lukáš Smerek, Andrea Seberini and Ivana Šimočková	
<b>Enhancing Performance Management to Align Human Potential Utilization with Strategic Organizational Management .....</b>	<b>34</b>
Dominika Hájičková and Zdenka Gyurák Babel'ová	
<b>A Socio-Cognitive Framework for Digital Innovation Adoption in Strategic Human Resource Management .....</b>	<b>35</b>
Augustín Stareček and Martin Lišaník	
<b>Visible Tattoos in Academic Communities: Perceptions Shaping Trust and Attitudes in Higher Education .....</b>	<b>36</b>
Greta Klimienė	
<b>Project Management of AI Implementation in Recruitment Processes: Effectiveness and Evaluation Methodology.....</b>	<b>37</b>
Hana Rabová, Lenka Ližbetinová and Eva Nedeliaková	
<b>Working Time Account in a Manufacturing Enterprise.....</b>	<b>38</b>
Jozef Ďurian	
<b>Why Doctors Need to Matter: Mattering as an HRM Lever for Well-being and Sustainable Performance in Healthcare.....</b>	<b>39</b>
Justina Budreikaitė	
<b>Beyond the Crisis: Remote Work Dynamics and Work-Life Balance Among Dual-Earner Couples in Ghana's Higher Education Sector.....</b>	<b>40</b>
Ama Fremah Koranteng, Michael Ayitey Tagoe and Agota Giedrė Raišienė	
<b>Intersectional Parenthood Inequality Under DEI in the Public Sector .....</b>	<b>41</b>
Sigita Juravičiūtė	
<b>Strategic Inclusion of Persons with Disabilities: From Social Justice to Sustainable Human Resource Management .....</b>	<b>42</b>
Rasa Rudaitienė	
<b>The Impact of Service Accessibility and Coordination on Labour Market Participation of Parents Raising Children with Disabilities .....</b>	<b>43</b>
Laura Gardziulevičienė	
<b>Human Resource Shortages in Educating Students with Sensory Disabilities: Implications for Institutional Sustainability.....</b>	<b>44</b>
Raimonda Petkūnienė and Agota Giedrė Raišienė	
<b>Anticipating Workforce Disruptions: A Strategic Inclusion Framework for Mission-Critical Roles in Education.....</b>	<b>45</b>
Agota Giedrė Raišienė, Aistė Dromantaitė, Rasa Rudaitienė, Ama Fremah Koranteng, Ana Staševičienė and Sigita Juravičiūtė	
<b>Sustainability and Family Business .....</b>	<b>46</b>
Ladislav Mura and Beáta Stehlíková	
<b>Human resource reproduction as a factor in the sustainability of family businesses.....</b>	<b>47</b>
Ladislav Mura and Beáta Stehlíková	

<b>Human Resource Management as an Implicit Risk Management Mechanism for Building Organisational Resilience in Healthcare .....</b>	<b>48</b>
Viktória Ali Taha	
<b>Retention of Frontline Employees in the Tourism Sector: An Individual Perspective Within Strategic HRM .....</b>	<b>49</b>
Simona Kopuncová	
<b>Human Resource Management in the Age of New Digital Technologies.....</b>	<b>50</b>
Miloš Hitka, George Manoj and Jakub Koprek	
<b>Managing Sustainable Performance and Well-being in Intelligent Transport Project Teams.....</b>	<b>51</b>
Eva Nedeliaková and Pavlína Linhová	
<b>The Role of AI and Digitalization in Modern HR Management.....</b>	<b>52</b>
Hana Urbancová and Pavla Vrabcová	
<b>Implementation of AI Chatbots in the Workplace .....</b>	<b>53</b>
Matej Turanský	
<b>Employment of people with disabilities in the sharing economy .....</b>	<b>54</b>
Alžbeta Kucharčíková and Ivana Pompuřová	
<b>Internal Marketing Dimensions in Higher Education Institutions .....</b>	<b>55</b>
Aušrinė Greičiūtė-Solovejė	
<b>AI Implementation in Project Management Processes within Intelligent Transport: Strategic HR Challenges.....</b>	<b>56</b>
Michal Hamar, Lenka Ližbetinová and Eva Nedeliaková	
<b>Strategic Challenges Associated with the Inclusion of Neurodivergent People.....</b>	<b>57</b>
Silvia Macková	
<b>Use of AI in automatic risk assessment related to shift work regimes.....</b>	<b>58</b>
Nela Krastiňš Urbanová	
<b>Leadership Competencies as Determinants of Resilience and Sustainability of SMEs in Tourism.....</b>	<b>59</b>
Roman Hutta	
<b>Utilizing AI for Automatic Risk Assessment of Shift Work Regimes .....</b>	<b>60</b>
Roman Urban	
<b>Digital Transformation of HR Education: E-Learning Platforms and Innovative Teaching Tools .....</b>	<b>61</b>
Zdenko Stacho and Jana Španková	
<b>Personnel aspects of human-technology interaction: A new paradigm for strategic competence development.....</b>	<b>49</b>
Augustín Stareček	

# The Skills-Based Turn in HRM: Adapting People Strategy to a Fragmented World

Agota Giedrė Raišienė<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Faculty of Public Governance and Business, Mykolas Romeris University

[agotar@mruni.eu](mailto:agotar@mruni.eu)

## Abstract

In the context of global crises, geopolitical shifts, and rapid digital transformation, organisational adaptability has become a critical factor for long-term resilience. Human resource management (HRM) faces growing pressure to operate effectively across fragmented regulatory environments, shifting labour demographics, and emerging technologies. Although recent literature touches on these issues, it often lacks an integrated view of how HRM can respond strategically to these complex, multi-level challenges. This study addresses the problem of transforming HRM practices to comply with dynamic global conditions while enhancing employee well-being and organisational sustainability. The aim of the research is to identify the most advanced organisational responses to global HRM challenges, based on a synthesis of academic literature and case analysis. The main insight is that the transition toward a skills-based HRM logic involves dynamic competence mapping, internal mobility platforms, and modular (micro credential-based) learning ecosystems, which are becoming key components of organisational design. At the same time, new standards are emerging in AI ethics, multi-jurisdictional compliance, and just transition frameworks, offering organisations a way to remain adaptive while keeping human value at the core.

**Keywords:** human capital development, skills-based HRM, organisational transformation

## Obrat k prístupom založeným na zručnostiach v HRM: prispôsobenie personálnej stratégie fragmentovanému svetu

### Abstrakt

V kontexte globálnych kríz, geopolitických posunov a rýchlej digitálnej transformácie sa organizačná adaptabilita stala kľúčovým faktorom dlhodobej odolnosti. Manažment ľudských zdrojov (HRM) čelí rastúcemu tlaku pôsobiť efektívne v podmienkach fragmentovaných regulačných prostredí, meniacich sa demografických charakteristík pracovnej sily a vznikajúcich technológií. Hoci sa súčasná literatúra týchto otázok dotýka, často jej chýba integrovaný pohľad na to, ako môže HRM strategicky reagovať na tieto komplexné viacúrovňové výzvy. Táto štúdia sa zaoberá problémom transformácie HRM praktík tak, aby boli v súlade s dynamickými globálnymi podmienkami a zároveň podporovali blahobyť zamestnancov a udržateľnosť organizácií. Cieľom výskumu je identifikovať najpokročilejšie organizačné reakcie na globálne výzvy HRM na základe syntézy akademickej literatúry a analýzy prípadov. Hlavným zistením je, že prechod k logike HRM založenej na zručnostiach zahŕňa dynamické mapovanie kompetencií, platformy internej mobility a modulárne vzdelávacie ekosystémy založené na mikrocertifikátoch, ktoré sa stávajú kľúčovými komponentmi organizačného dizajnu. Súčasne sa objavujú nové štandardy v oblasti etiky umelej inteligencie, súladu s reguláciami vo viacerých jurisdikciách a rámcov spravodlivej transformácie, ktoré organizáciám umožňujú zachovať adaptabilitu a zároveň ponechať ľudskú hodnotu v centre pozornosti.

**Kľúčové slová:** rozvoj ľudského kapitálu, riadenie ľudských zdrojov založené na zručnostiach, organizačná transformácia

# Human Resource Management Digitalization

Ľubica Bajžíková<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Faculty of Management, Comenius University Bratislava

[lubica.bajzikova@fm.uniba.sk](mailto:lubica.bajzikova@fm.uniba.sk)

## Abstract

Digitalization in Human Resource Management (HRM) integrates digital technologies and data-driven processes to transform HR activities, automate tasks, and enhance strategic decision-making, leading to increased efficiency, cost savings, improved employee experience, and better organizational adaptability. The term "digital HR" refers to the automation of HR procedures and workflows with the use of cloud and SaaS technologies. This article will study the concept of digital transformation in the administration of human resources, as well as the ways in which different technologies are supporting various HR functions and the personnel who work for those activities. The aim of the article is to find answers: 1. how employee development will be created in times of digital transformation and artificial intelligence (AI) and 2. to identify the future skills and competencies of the employees and its impact on HRM strategy. The theoretical frameworks will be compared with best practice examples of organizational application. The results of the literature review are used to highlight future-oriented development demands, describe the benefits of a competence-based talent strategy, present a talent management framework, and outline specific measures. The article will also use the secondary data such as reports from corporations, Web sources, blogs written by subject matter experts, and research papers.

**Keywords:** digitalization, artificial intelligence, ICT, HRM practices, HRM strategy, efficient workforce Management

## Digitalizácia v manažmente ľudských zdrojov

### Abstrakt

Digitalizácia v manažmente ľudských zdrojov (HRM) integruje používané digitálne technológie a procesy riadené dátami s cieľom transformovať činnosti v oblasti ľudských zdrojov, automatizovať úlohy a zlepšiť strategické rozhodovanie, čo vedie k zvýšenej efektívnosti, úsporám nákladov, zlepšeným skúsenostiam zamestnancov a lepšej adaptabilite organizácie. Pojem „digitálne HR“ označuje automatizáciu postupov v oblasti ľudských zdrojov s využitím cloudových a SaaS technológií. Článok sa bude zaoberať konceptom digitálnej transformácie v oblasti manažmentu ľudských zdrojov, ako aj spôsobmi, akými rôzne technológie podporujú rôzne funkcie ľudských zdrojov a personál, ktorý pre tieto činnosti pracuje. Cieľom článku je nájsť odpovede na otázky: 1. ako bude prebiehať rozvoj zamestnancov v časech digitálnej transformácie a umelej inteligencie (UI) a 2. aké nové zručnosti a kompetencie sa budú vyžadovať od zamestnancov a aký bude ich vplyv na strategický manažment ľudských zdrojov. Teoretické poznatky sa budú porovnať s osvedčenými postupmi v každodennej činnosti podnikov. Výsledky prehľadu literatúry sa používajú na zdôraznenie požiadaviek na rozvoj orientovaný na budúcnosť, opis výhod stratégie manažmentu talentov založenej na kompetenciách, predstavenie rámca riadenia talentov a načrtnutie konkrétnych opatrení. Článok využije aj sekundárne údaje, ako sú správy podnikov, webové zdroje, výskumné práce, atď.

**Kľúčové slová:** digitalizácia, umelá inteligencia, IKT, postupy riadenia ľudských zdrojov, stratégia riadenia ľudských zdrojov, efektívne riadenie pracovnej sily

# Strategic Aspects of Digital Transformation and Artificial Intelligence Implementation in Human Resource Management

Olívia Balogová<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Faculty of Economics, Matej Bel University in Banská Bystrica  
[balogovaolivia65@gmail.com](mailto:balogovaolivia65@gmail.com)

## Abstract

This paper reflects on current trends in the digital transformation of Human Resource Management (HRM), focusing primarily on the strategic integration of Artificial Intelligence (AI) into business processes. The main objective is to examine the mechanisms through which intelligent technologies influence organizational performance from a multiprocess perspective. We analyse the impacts of AI tool implementation across key HR domains, such as intelligent recruitment and selection, continuous performance management, personalized learning, and talent management. The discussion focuses on automation processes, advanced HR analytics, and the use of gamification as a tool to enhance employee engagement within the digital ecosystem. A significant portion of the paper is dedicated to a critical analysis of the ethical, legal, and organizational challenges accompanying the digital transformation process, particularly in relation to GDPR compliance and the emerging EU AI Act regulatory framework. In the concluding section, we propose recommendations for the responsible implementation of AI tools, reflecting the necessary balance between technological efficiency and ethical requirements within the current business environment.

**Keywords:** human resource management, digital transformation, artificial intelligence, generative AI, AI maturity, HR analytics, ethics in AI

## Strategické aspekty digitálnej transformácie a implementácie umelej inteligencie v manažmente ľudských zdrojov

### Abstrakt

Príspevok reflektuje aktuálne trendy v oblasti digitálnej transformácie manažmentu ľudských zdrojov (HRM) s primárnym zameraním na strategickú integráciu umelej inteligencie (AI) do podnikových procesov. Hlavným cieľom je preskúmať mechanizmy, ktorými inteligentné technológie ovplyvňujú organizačnú výkonnosť prostredníctvom procesnej perspektívy. V práci analyzujeme dopady implementácie AI nástrojov v kľúčových HR oblastiach, akými sú inteligentný nábor a výber, kontinuálne hodnotenie výkonu, personalizované vzdelávanie a talent manažment. V rámci diskusie sa zameriavame na procesy automatizácie, pokročilú HR analytiku a využitie gamifikácie ako nástroja na zvyšovanie angažovanosti zamestnancov v digitálnom ekosystéme. Významnú časť príspevku venujeme kritickej analýze etických, právnych a organizačných výziev, ktoré proces digitálnej transformácie sprevádzajú, najmä v súvislosti s reguláciou GDPR a nastupujúcim legislatívnym rámcom EU AI Act. V záverečnej časti navrhujeme odporúčania pre zodpovednú implementáciu AI nástrojov, ktoré reflektujú potrebu rovnováhy medzi technologickou efektívnosťou a etickými požiadavkami v podmienkach súčasného podnikateľského prostredia.

**Kľúčové slová:** riadenie ľudských zdrojov, digitálna transformácia, umelá inteligencia, generatívna umelá inteligencia, zrelosť umelej inteligencie, HR analytika, etika v umelej inteligencii

## Mindless Games as a Tool in the Educational Process

Martin Paučin<sup>1</sup> and Juraj Kovalčík<sup>2</sup>

<sup>1, 2</sup> Faculty of Mass Media Communication, University of Ss. Cyril and Methodius in Trnava  
[paucin1@ucm.sk](mailto:paucin1@ucm.sk); [juraj.kovalcik@ucm.sk](mailto:juraj.kovalcik@ucm.sk)

### Abstract

Traditional educational methods in the digital era face the challenge of declining attention spans and increasing stress among students. The paper deals with the concept of so-called mindless games, which are simple digital activities with low cognitive load, and their potential use as a supporting tool in the educational process. The aim of the paper is to examine the theoretical assumptions of the impact of short game breaks on cognitive regeneration, stress reduction, and the subsequent increase in students' concentration on the subject matter. Within the analysis, we focus on the psychological aspects of relaxation through undemanding digital activities and their ability to activate the brain's default mode network, which could lead to more efficient information processing. The paper also discusses the risks associated with procrastination and outlines a possible methodological framework for the managed implementation of these games into lessons. Professional discussion in this field suggests that the strategic inclusion of mindless games appears to be an interesting tool for preventing mental exhaustion in a modern educational environment.

**Keywords:** attention, cognitive regeneration, digital technologies, education, mindless games

## Mindless hry ako pomôcka vo vzdelávacom procese

### Abstrakt

Tradičné metódy vzdelávania v digitálnej ére čelia výzve klesajúcej pozornosti a narastajúceho stresu u študentov. Štúdia sa zaoberá konceptom takzvaných mindless hier, čo sú jednoduché digitálne aktivity s nízkou kognitívnou záťažou, a ich potenciálnym využitím ako podporného nástroja vo vzdelávacom procese. Cieľom príspevku je preskúmať teoretické predpoklady vplyvu krátkych herných prestávok na kognitívnu regeneráciu, redukciu stresu a následné zvýšenie koncentrácie žiakov na učivo. V rámci analýzy sa zameriavame na psychologické aspekty relaxácie prostredníctvom nenáročných digitálnych aktivít a ich schopnosť aktivovať takzvanú pokojovú sieť mozgu (default mode network), čo by mohlo viesť k efektívnejšiemu spracovaniu informácií. Štúdia taktiež diskutuje o rizikách spojených s prokrastináciou a načrtáva možný metodický rámec pre riadenú implementáciu týchto hier do vyučovacích hodín. Odborná diskusia v tejto oblasti naznačuje, že strategické zaradenie mindless hier sa javí ako zaujímavý nástroj na prevenciu mentálneho vyčerpania v modernom edukačnom prostredí.

**Kľúčové slová:** digitálne technológie, kognitívna regenerácia, mindless hry, pozornosť, vzdelávanie

### Acknowledgment:

*This research is a partial outcome of the research project supported by the Grant Agency of the Ministry of Education, Research, Development and Youth of the Slovak Republic and the Slovak Academy of Sciences (VEGA) No. 1/0498/25, titled 'Activating the Potential of Generation Z Representatives through the Use of Mindless Games to Enhance Their Development Efficiency'.*

# The Use of Artificial Intelligence in Human Resource Management in State Forestry Enterprises

Miloš Hitka<sup>1</sup> and Maciej Sydor<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Faculty of Wood Sciences and Technology, Technical University in Zvolen

[hitka@tuzvo.sk](mailto:hitka@tuzvo.sk)

<sup>2</sup> Faculty of Engineering Management, Poznań University of Technology

[maciej.sydor@put.poznan.pl](mailto:maciej.sydor@put.poznan.pl)

## Abstract

Modern technologies are fundamentally changing the way businesses operate. Artificial intelligence (AI) is also penetrating the field of human resources (HR) management, where it is often described as a breakthrough technology with the potential to transform the world of work. It is an extremely topical topic in personnel work. AI tools are already shortening recruitment times, refining decision-making and administration, and are used throughout the entire employee life cycle in an organization – from recruitment, through development to retirement. State forest enterprises, as the largest employers of forestry professionals, expect intensive changes in human resources management in the near future, especially in the areas of recruitment, selection, performance evaluation, training and talent management. This allows them to optimize and manage risks in the process of acquiring employees. The aim of the diploma thesis is to analyze the possibilities of using artificial intelligence in human resource management and to evaluate its advantages and pitfalls for personnel practice.

**Keywords:** HRM, artificial intelligence, renewable resources, biomass

## Využitie umelej inteligencie v riadení ľudských zdrojov v štátnych lesníckych podnikoch

### Abstrakt

Moderné technológie zásadne menia spôsob fungovania podnikov. Umelá inteligencia (AI) preniká aj do oblasti riadenia ľudských zdrojov (HR), kde je často označovaná za prelomovú technológiu s potenciálom transformovať svet práce. V personálnej práci ide o mimoriadne aktuálnu tému. AI nástroje už dnes skracujú čas nábora, spresňujú rozhodovanie i administratívu a nachádzajú uplatnenie naprieč celým životným cyklom zamestnanca v organizácii – od nábora, cez rozvoj až po penzionovanie. Štátne lesnícke podniky, ako najväčší zamestnávateľia lesníckych odborníkov, očakávajú v najbližšom čase intenzívne zmeny riadenia ľudských zdrojov hlavne v oblasti nábora, výberu, hodnotenia výkonu, vzdelávania a talent manažmentu. Tým dokážu optimalizovať a manažovať riziko pri procese získavania zamestnancov. Cieľom práce je analyzovať možnosti využitia umelej inteligencie v riadení ľudských zdrojov a zhodnotiť jej prínosy i úskalía pre personálnu prax.

**Kľúčové slová:** HRM, umelá inteligencia, obnoviteľné zdroje, biomasa

### Acknowledgments:

*This research was supported by APVV-22-0001, Optimization of main health and safety risks in the use of forest biomass for energy purposes, and APVV-20-0004, The effect of an increase in the anthropometric measurements of the Slovak population on the functional properties of furniture and the business processes.*

# Differences Between the Brainrot Phenomenon and Mindless Games in the Digital Environment

Denis Sedlák<sup>1</sup>, Michal Kabát<sup>2</sup> and Magdaléna Švecová<sup>3</sup>

<sup>1, 2, 3</sup> Faculty of Mass Media Communication, University of Ss. Cyril and Methodius in Trnava  
[sedlak2@ucm.sk](mailto:sedlak2@ucm.sk); [michal.kabat@ucm.sk](mailto:michal.kabat@ucm.sk); [magdalena.svecova@ucm.sk](mailto:magdalena.svecova@ucm.sk)

## Abstract

The presented study focuses on the comparison of pop-cultural and psychological phenomena in the contemporary media environment. The aim of the paper is to qualitatively and contextually conceptualize the phenomena of brainrot and mindless games in the online space. We describe the technical and technological aspects of their genesis, the characteristic features of their consumptive form, and the psychological and social impacts that both examined phenomena represent. The research problem arises from the very postmodern nature of constant communicative and symbolic variability. Human attention within the “novelty” of contemporary cultural production is subject to new rules that shape and determine its direction. The contribution of the study lies in the expansion of scientific knowledge about the examined issues, reflection within creative and production practice, and the alleviation of the public from processes that are difficult to grasp and that shape a new cultural spectacle.

**Keywords:** attention, brainrot, mindless games, popular culture, postmodernism

## Rozdiely Medzi Fenoménom Brainrot a Mindless Hrami v Digitálnom Prostredí

### Abstrakt

Predkladaná štúdia sa zameriava na komparáciu popkultúrnych a psychologických fenoménov v súčasnom mediálnom prostredí. Cieľom práce je kvalitatívne a obsahovo kontextualizovať fenomény brainrot a mindless hier v online priestore. Popisujeme technicko-technologické aspekty ich genézy, charakteristické črty ich konzumnej podoby a psychologicko-sociálne dopady, ktoré obe skúmané javy predstavujú. Výskumný problém vzniká zo samotnej postmodernej povahy stálej komunikačnej a symbolickej premenlivosti. Ľudská pozornosť v „novote“ súčasnej kultúrnej produkcie podlieha novým pravidlám, ktoré kreujú a určujú jej smerovanie. Prínos štúdie spočíva v rozšírení vedeckých poznatkov o skúmaných problémoch, reflexii v kreatívnej a produkčnej praxi a odbremenení verejnosti od náročne uchopiteľných procesov formujúcich nový kultúrny spektakel.

**Kľúčové slová:** pozornosť, mozgová hniloba, bezduché hry, populárna kultúra, postmodernizmus

### Acknowledgment:

*This research is a partial outcome of the research project supported by the Grant Agency of the Ministry of Education, Research, Development and Youth of the Slovak Republic and the Slovak Academy of Sciences (VEGA) No. 1/0498/25, titled 'Activating the Potential of Generation Z Representatives through the Use of Mindless Games to Enhance Their Development Efficiency'.*

# Integrating Human Resource Competency with Traditional Ecological Knowledge (TEK) for Sustainable Fishery Management. Evidence from Village Haruku, East Indonesia

Sally Paulina Sandanafu<sup>1</sup> and Efflina Kissiya<sup>2</sup>

<sup>1</sup> State Polytechnic of Ambon

<sup>2</sup> Pattimura University

[ssandanafu@gmail.com](mailto:ssandanafu@gmail.com); [eflinakissiya12@gmail.com](mailto:eflinakissiya12@gmail.com)

## Abstract

In small-scale fisheries, the reliance on formal technology often overlooks the critical role of human capital and its intrinsic wisdom. This study investigates Traditional Ecological Knowledge (TEK) not merely as a cultural relic, but as a sophisticated human resource capability that functions as a predictive system for quality control and risk management. Focusing on the indigenous community of Village Haruku, Indonesia, we explore how the integration of human resource variables—specifically tacit knowledge, adaptive competency, and intergenerational skill transfer—contributes to the sustainability of the "Sasi" traditional management system. Using a qualitative approach with ethnographical interviews and field observations, the research identifies that TEK acts as an informal "Standard Operating Procedure" (SOP) that mitigates ecological risks and ensures harvest quality. The findings reveal that high-performing human resources in Haruku are characterized by their ability to decode environmental signals (predictive quality) and adhere to communal regulations (operational risk management). However, the study also highlights a gap in formal human resource development (HRD) policies that fail to recognize TEK as a professional competency. This research contributes to the literature by bridging the gap between human resource management and ethnology, proposing a policy framework where traditional wisdom is institutionalized as a core human resource asset to achieve long-term socio-economic resilience in coastal communities.

**Keywords:** traditional ecological knowledge (TEK), human resource capabilities, small-scale fisheries, risk management, haruku village, sustainability

## Integrácia kompetencií ľudských zdrojov s tradičnými ekologickými poznatkami (TEK) pre udržateľné riadenie rybolovu: dôkazy z dediny Haruku vo východnej Indonézii

### Abstrakt

V malom rybolove sa spoliehanie na formálne technológie často deje na úkor uznania kľúčovej úlohy ľudského kapitálu a jeho implicitnej múdrosti. Táto štúdia skúma tradičné ekologické poznatky (TEK) nielen ako kultúrny relikv, ale ako sofistikovanú kompetenciu ľudských zdrojov, ktorá funguje ako prediktívny systém pre kontrolu kvality a riadenie rizík. Výskum sa zameriava na pôvodnú komunitu v dedine Haruku v Indonézii a skúma, ako integrácia premenných ľudských zdrojov – konkrétne tacitného (implicitného) poznania, adaptívnej kompetencie a medzigeneračného prenosu zručností – prispieva k udržateľnosti tradičného systému riadenia „Sasi“. Výskum využíva kvalitatívny prístup založený na etnografických rozhovoroch a terénnom pozorovaní. Zistenia ukazujú, že TEK funguje ako neformálny „štandardný operačný postup“ (SOP), ktorý zmiernuje ekologické riziká a zabezpečuje kvalitu úlovku. Výsledky zároveň poukazujú na to, že vysoko výkonné ľudské zdroje v komunite Haruku sa vyznačujú schopnosťou interpretovať environmentálne signály (prediktívna kvalita) a dodržiavať komunitné pravidlá (operačné riadenie rizík). Štúdia však zároveň identifikuje medzeru vo formálnych politikách rozvoja ľudských zdrojov (HRD), ktoré nedokážu TEK rozpoznať ako profesionálnu kompetenciu. Tento výskum prispieva k odbornej literatúre prepojením manažmentu ľudských zdrojov a etnoekológie a navrhuje politický rámec, v ktorom je tradičná múdrosť inštitucionalizovaná ako kľúčový zdroj ľudského kapitálu na dosiahnutie dlhodobej sociálno-ekonomickej odolnosti pobrežných komunit.

**Kľúčové slová:** tradičné ekologické poznatky (TEK), ľudské zdroje, maloobjemový rybolov, riadenie rizík, dedina haruku, udržateľnosť

# The Evolution of Online Business Partner Due-Diligence Systems as a Determinant of Global Supply Chain Resilience

Ján Papula<sup>1</sup>, Marián Pálka<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Faculty of Management, Comenius University Bratislava

[jan.papula@fm.uniba.sk](mailto:jan.papula@fm.uniba.sk)

<sup>2</sup> ECTA, s.r.o.

[palka@ecta.sk](mailto:palka@ecta.sk)

## Abstract

The contemporary business landscape, characterized by heightened volatility and intensifying regulatory pressure regarding sustainability, necessitates a transition from reactive to proactive risk management within supply chains. This paper presents a research framework focused on the evolution and advancement of online platforms and digital solutions designed for comprehensive business partner due-diligence. The research examines the transformation of these systems from specialized financial scoring tools into multifaceted ecosystems that integrate anti-money laundering (AML) mechanisms, environmental, social, and governance (ESG) criteria, and operational continuity analysis. Our study analyzes the methodological approaches employed by contemporary platforms to process heterogeneous data, aiming to provide a holistic view of the partner's risk profile across multiple supply chain tiers (L1-L3). Furthermore, the research highlights a significant paradigm shift from declaratory verification methods, traditionally based on subjective questionnaires, toward automated data aggregation and verification. Contemporary organizations are optimizing their due-diligence processes by leveraging digital ecosystems that integrate real-time data from public registries, specialized rating platforms, and verified certification authorities. This evidence-based approach to due-diligence minimizes administrative burdens for all stakeholders across the value chain, replacing static self-declarations with the dynamic monitoring of objective, verifiable evidence. The implementation of these technologies is proving critical for achieving lean and agile (LARS) operations, as it facilitates the immediate validation of compliance with regulatory (AML, ESG) and operational standards without the need for manual inquiry. The research concludes that digital partner verification has transcended its role as a mere compliance tool to become a fundamental pillar of organizational resilience.

**Keywords:** Due-diligence, ESG rating, AML screening, LARS supply chain, Digital platforms, Risk

## Evolúcia online systémov preverovania obchodných partnerov ako determinant odolnosti globálnych dodávateľských reťazcov

### Abstrakt

Súčasnú podnikateľské prostredie, definované vysokou mierou volatility a rastúcim regulačným tlakom v oblasti udržateľnosti, vyžaduje prechod od reaktívneho k proaktívnemu riadeniu rizík v dodávateľských reťazcoch. Tento príspevok prezentuje koncept výskumu zameraného na vývoj a rozvoj online platforiem a digitálnych riešení určených na hĺbkové preverovanie obchodných partnerov. Výskum sa zameriava na transformáciu týchto systémov z jednoúčelových nástrojov finančného skóringu na komplexné ekosystémy integrujúce protikorupčné mechanizmy (AML), environmentálne a sociálne kritériá (ESG) a analýzu prevádzkovej kontinuity. Naš výskum analyzuje metodologické prístupy, ktorými súčasné platformy spracovávajú heterogénne dáta s cieľom poskytnúť holistický pohľad na rizikový profil partnera naprieč viacerými úrovňami dodávateľského reťazca (L1 - L3). Výskum poukazuje na posun od deklaratívnych metód preverovania (založených na subjektívnych dotazníkoch) k automatizovanej agregácii a verifikácii dát. Súčasnú organizácie optimalizujú procesy due-diligence využívaním digitálnych ekosystémov, ktoré v reálnom čase integrujú údaje z verejných registrov, špecializovaných ratingových platforiem a verifikovaných certifikačných autorít. Tento prístup k due-diligence založený na existujúcej evidencii minimalizuje administratívnu záťaž na oboch stranách reťazca a nahrádza statické seabeklarácie dynamickým monitoringom objektívnych dôkazov. Implementácia týchto technológií sa ukazuje ako kritická pre dosiahnutie štiľlosti a agility, nakoľko umožňuje okamžitú validáciu súladu s regulačnými (AML, ESG) a operačnými štandardmi bez nutnosti manuálneho dopytovania informácií. Článok konštatuje, že digitálne preverovanie partnerov prestáva byť len nástrojom compliance a stáva sa pilierom odolnosti podniku.

**Kľúčové slová:** Due diligence, ESG hodnotenie, AML skríning, dodávateľský reťazec LARS, digitálne platformy, riziko

# Traditional Ecological Knowledge (TEK) as a Predictive System for Quality, Risk Management, and Sustainability in Small-Scale Fisheries: Evidence from Village Haruku, Indonesia

Efilina Kissiya<sup>1</sup> and Sally Paulina Sandanafu<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Pattimura University

<sup>2</sup> State Polytechnic of Ambon

[efilinakissiya12@gmail.com](mailto:efilinakissiya12@gmail.com); [ssandanafu@gmail.com](mailto:ssandanafu@gmail.com)

## Abstract

Traditional Ecological Knowledge (TEK) held by fishers in Haruku village, Indonesia, constitutes a structured predictive system that plays a significant role in quality management, risk management, and the sustainability of small-scale fisheries. This knowledge system encompasses the classification of west and east monsoon seasons, an understanding of ocean current dynamics and tidal patterns, and the use of astronomical indicators as temporal markers in fishing activities. These elements are integrated into an ecologically based fishing calendar that regulates fishing periods, gear selection, and fishing zones. This study employed a qualitative case study approach to analyze Traditional Ecological Knowledge (TEK) as a predictive system in small-scale fisheries in Haruku Village, Indonesia, using interviews, observation, and local fishing calendars. Data were thematically analyzed to examine quality management, risk anticipation, and sustainability. Functionally, TEK operates as an informal quality management mechanism that enhances operational safety, reduces uncertainty, and supports fishers' decision-making under conditions of marine environmental variability. From a risk management perspective, the predictive capacity of this knowledge enables fishers to anticipate hazardous sea conditions, minimize maritime accidents, and ensure the continuity of fishing activities. In terms of sustainability, aligning fishing practices with seasonal ecological cycles contributes to the conservation of fisheries resources and strengthens the socio-ecological resilience of coastal communities. This study demonstrates that the traditional ecological knowledge of Haruku village fishers should be recognized not merely as local wisdom, but as a structured knowledge system that complements contemporary approaches to quality assurance, risk mitigation, and sustainable fisheries management.

**Keywords:** TEK, small fisheries, quality management, sustainability, risk management, haruku village

## Tradičné ekologické poznatky (TEK) ako prediktívny systém pre riadenie kvality, riadenie rizík a udržateľnosť v malom rybolove: dôkazy z dediny Haruku v Indonézii

### Abstrakt

Tradičné ekologické poznatky (TEK) rybárov v dedine Haruku v Indonézii predstavujú štruktúrovaný prediktívny systém zohrávajúci významnú úlohu v riadení kvality, riadení rizík a udržateľnosti malého rybolovu. Tento systém zahŕňa klasifikáciu monzúnových období, porozumenie dynamike oceánskych prúdov a prílivu, ako aj využívanie astronomických indikátorov ako časových orientačných bodov pri rybárskych aktivitách. Tieto poznatky sú integrované do ekologicky založeného rybárskeho kalendára, ktorý reguluje obdobia rybolovu, výber rybárskeho náradia a rybárske zóny. Štúdiá využíva kvalitatívny prístup prípadovej štúdie založený na rozhovoroch, pozorovaní a analýze miestnych rybárskych kalendárov. Zistenia ukazujú, že TEK funguje ako neformálny mechanizmus riadenia kvality, ktorý zvyšuje prevádzkovú bezpečnosť, znižuje neistotu a podporuje rozhodovanie rybárov v podmienkach variability morského prostredia. Prediktívna schopnosť tohto systému zároveň umožňuje predvídať rizikové podmienky na mori a minimalizovať nehody. Zosúladenie rybárskych praktík so sezónnymi ekologickými cyklami zároveň prispieva k ochrane rybárskych zdrojov a posilňuje socio-ekologickú odolnosť pobrežných komúní. Výsledky naznačujú, že TEK by nemal byť vnímaný iba ako miestna múdrosť, ale ako štruktúrovaný systém poznania, ktorý môže dopĺňať moderné prístupy k riadeniu kvality, rizík a udržateľného manažmentu rybolovu.

**Kľúčové slová:** TEK (tradičné ekologické poznatky), malé rybárstvo, manažment kvality, udržateľnosť, riadenie rizík, dedina Haruku

# The Influence of Leadership Style on Employee Attitudes Towards Occupational Health and Safety

Renata Stasiak-Betlejewska<sup>1</sup> and Marta Podstawa<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Faculty of Management, Czestochowa University of Technology

[r.stasiak-betlejewska@pcz.pl](mailto:r.stasiak-betlejewska@pcz.pl); [martapodstawa@gmail.com](mailto:martapodstawa@gmail.com)

## Abstract

Effective leadership plays a crucial role in shaping employees' attitudes toward occupational health and safety (OHS) and, consequently, in determining the overall safety performance of organizations. This article examines the influence of different leadership styles on employees' perceptions, attitudes, and behaviours related to OHS. Drawing on a review of contemporary literature and empirical research findings, the study focuses particularly on transformational, transactional, and authoritarian leadership styles and their impact on safety awareness, compliance with safety procedures, and proactive safety behaviours. The analysis indicates that transformational leadership is positively associated with higher levels of employee engagement in OHS, stronger safety motivation, and a more robust safety culture. Transactional leadership shows mixed effects, supporting safety compliance primarily through monitoring and reward systems, while authoritarian leadership tends to be linked with lower safety participation and weaker safety climate perceptions. The findings highlight leadership style as a key psychosocial factor influencing occupational health and safety attitudes. The paper concludes with practical implications for managers and policymakers, emphasizing the need to promote leadership development programs that foster participatory, supportive, and safety-oriented leadership behaviours to improve occupational health and safety outcomes.

**Keywords:** leadership, management, occupational health and safety

## Vplyv štýlu líderstva na postoje zamestnancov k bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci

### Abstrakt

Efektívne líderstvo zohráva kľúčovú úlohu pri formovaní postojov zamestnancov k bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci (BOZP) a následne aj pri určovaní celkovej úrovne bezpečnostného výkonu organizácií. Tento článok skúma vplyv rôznych štýlov líderstva na percepcie, postoje a správanie zamestnancov súvisiace s BOZP. Na základe prehľadu súčasnej literatúry a empirických výskumných zistení sa štúdia zameriava najmä na transformačný, transakčný a autoritatívny štýl líderstva a ich vplyv na bezpečnostné povedomie, dodržiavanie bezpečnostných postupov a proaktívne bezpečnostné správanie. Analýza naznačuje, že transformačné líderstvo je pozitívne spojené s vyššou mierou angažovanosti zamestnancov v oblasti BOZP, silnejšou motiváciou k bezpečnosti a robustnejšou bezpečnostnou kultúrou. Transakčné líderstvo vykazuje zmiešané účinky, keď podporuje dodržiavanie bezpečnostných pravidiel predovšetkým prostredníctvom kontrolných a odmeňovacích mechanizmov, zatiaľ čo autoritatívne líderstvo býva spojené s nižšou mierou účasti zamestnancov na bezpečnostných aktivitách a slabším vnímaním bezpečnostnej klímy. Zistenia zdôrazňujú štýl líderstva ako kľúčový psychosociálny faktor ovplyvňujúci postoje k bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci. Článok sa uzatvára praktickými implikáciami pre manažerov a tvorcov politík a zdôrazňuje potrebu podpory programov rozvoja líderstva, ktoré podporujú participatívne, podporné a na bezpečnosť orientované líderské správanie s cieľom zlepšiť výsledky v oblasti BOZP.

**Kľúčové slová:** vedenie, manažment, bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci

# Problems of Contemporary Production Management and the Human Factor in the Context of Artificial Intelligence

Renata Stasiak-Betlejewska<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Faculty of Management, Czestochowa University of Technology

[r.stasiak-betlejewska@pcz.pl](mailto:r.stasiak-betlejewska@pcz.pl)

## Abstract

Contemporary production management faces growing challenges resulting from increasing system complexity, market volatility, and rapid technological development, particularly the implementation of artificial intelligence (AI). Paper examines key problems of modern production management with a special focus on the human factor in AI-driven production environments. The author analyses how the integration of AI-based systems affects decision-making processes, work organization, employee competencies, and human-machine interactions. Drawing on a critical review of recent literature and selected case studies, the article identifies major challenges such as resistance to technological change, skill gaps, ethical and responsibility-related concerns, and the risk of reduced human autonomy in production processes. At the same time, the findings highlight the potential of AI to enhance human performance by supporting decision-making, improving process efficiency, and increasing occupational safety when appropriately designed and managed. The paper emphasizes the importance of socio-technical approaches to production management, where human-centered design, leadership, and continuous competence development play a central role. The article concludes that successful implementation of artificial intelligence in production systems depends not only on technological advancement but also on effective management of the human factor, ensuring alignment between organizational goals, employee well-being, and sustainable production performance.

**Keywords:** production, management, human, leadership, artificial intelligence

## Problémy súčasného manažmentu výroby a ľudský faktor v kontexte umelej inteligencie

### Abstrakt

Súčasný manažment výroby čelí rastúcim výzvam vyplývajúcim zo zvyšujúcej sa komplexnosti systémov, volatility trhov a rýchleho technologického rozvoja, najmä implementácie umelej inteligencie (AI). Príspevok skúma kľúčové problémy moderného manažmentu výroby so špeciálnym zameraním na ľudský faktor v prostredí výroby riadenej umelou inteligenciou. Autorka analyzuje, ako integrácia systémov založených na umelej inteligencii ovplyvňuje rozhodovacie procesy, organizáciu práce, kompetencie zamestnancov a interakcie medzi človekom a strojom. Na základe kritického prehľadu súčasnej literatúry a vybraných prípadových štúdií článok identifikuje hlavné výzvy, ako sú odpor voči technologickým zmenám, nedostatok zručností, etické otázky a otázky zodpovednosti, ako aj riziko zníženia autonómie človeka vo výrobných procesoch. Zistenia zároveň poukazujú na potenciál umelej inteligencie zvyšovať ľudský výkon prostredníctvom podpory rozhodovania, zlepšovania efektívnosti procesov a zvyšovania bezpečnosti práce, ak je vhodne navrhnutá a riadená. Príspevok zdôrazňuje význam sociálno-technických prístupov k manažmentu výroby, v ktorých zohrávajú kľúčovú úlohu dizajn orientovaný na človeka, líderstvo a kontinuálny rozvoj kompetencií. Článok uzatvára konštatovanie, že úspešná implementácia umelej inteligencie vo výrobných systémoch závisí nielen od technologického pokroku, ale aj od efektívneho riadenia ľudského faktora, ktoré zabezpečuje súlad medzi cieľmi organizácie, blahobytom zamestnancov a udržateľným výrobným výkonom.

**Kľúčové slová:** výroba, manažment, človek, vedenie, umelá inteligencia

# Managerial Competencies for Implementing Artificial Intelligence in Human Resource Management

Samuel Hrnčiar<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Faculty of Social and Economic Relations, Alexander Dubček University of Trenčín

[samuel.hrnciar@tnuni.sk](mailto:samuel.hrnciar@tnuni.sk)

## Abstract

This scientific article focuses on researching the managerial competencies essential for the successful implementation of artificial intelligence (AI) in human resource management (HRM). It is grounded in the Theory of Dynamic Managerial Capabilities (DMCs), which emphasizes the significance of managers' cognitive capabilities, as well as their human and social capital, in driving organizational change. The objective of this work is to propose and empirically validate a competency model required for the effective adoption and utilization of artificial intelligence in HRM, incorporating dimensions such as ethical decision-making, technical expertise, managerial agility, building trust in AI tools, and human-AI collaboration. The research will be conducted using quantitative methods, including surveys, bibliometric and content analysis, and advanced statistical techniques. The scientific contribution lies in identifying key HR managerial competencies in the era of digitalization and proposing a competency framework specifically tailored for AI implementation. The practical output will consist of recommendations for HR development programs and strategies that can serve both organizations and labor market policymakers.

**Keywords:** Artificial Intelligence, Human Resource Management, Dynamic Managerial Capabilities, Managerial competencies

## Manažérske kompetencie pre zavádzanie umelej inteligencie v riadení ľudských zdrojov

### Abstrakt

Vedecký článok sa zameriava na výskum manažérskych kompetencií nevyhnutných pre úspešné zavádzanie umelej inteligencie do riadenia ľudských zdrojov (HRM). Vychádza z Teórie dynamických manažérskych schopností (Dynamic Managerial Capabilities - DMCs), ktorá zdôrazňuje význam kognitívnych schopností manažérov, ich ľudského a sociálneho kapitálu pri riadení organizačných zmien. Cieľom práce je navrhnúť a empiricky overiť model kompetencií potrebných pre efektívne prijímanie a využívanie umelej inteligencie v riadení ľudských zdrojov, pričom sa zohľadnia dimenzie ako etické rozhodovanie, technické znalosti, manažérska agilita, budovanie dôvery v nástroje AI a spolupráca človeka-AI. Výskum bude realizovaný prostredníctvom kvantitatívnych metód (dotazníkové zisťovanie, bibliometrická a obsahová analýza, pokročilé štatistické techniky). Vedeckým prínosom bude identifikácia kľúčových kompetencií manažérov HR v ére digitalizácie a návrh rámca kompetencií špecificky zameraného na implementáciu AI. Praktickým výstupom bude odporúčanie pre rozvojové programy a stratégie HR, ktoré môžu slúžiť organizáciám aj tvorcom politik v oblasti trhu práce.

**Kľúčové slová:** umelá inteligencia, riadenie ľudských zdrojov, dynamické manažérske schopnosti, manažérske kompetencie

### Acknowledgment:

This contribution was published within the project: e.g.: KEGA 008TnUAD-4/2026 - E-HR Lab – A Platform for Modern E-Learning in the Field of Human Resource Management.

# Victimization in Policing as an HR Well-Being Challenge: Depressive Symptoms and Demotivation as Key Outcomes

Rūta Adamonienė<sup>1</sup>, Ema Atkočaitytė<sup>2</sup> and Vilma Milašiūnaitė<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Academy of Public Security, Mykolas Romeris University  
[rutadam@mruni.eu](mailto:rutadam@mruni.eu); [e.atkocaityte@gmail.com](mailto:e.atkocaityte@gmail.com); [v.milasiunaite@mruni.eu](mailto:v.milasiunaite@mruni.eu)

## Abstract

Occupational victimization is a recurrent risk in policing that may accumulate and undermine officers' wellbeing and work engagement. This study examined whether victimization severity – operationalised as a composite index of exposure type (direct/indirect) and frequency in the past 12 months – predicts psychological and work-related outcomes. An anonymous cross-sectional online survey was completed by 137 Lithuanian police officers (M age = 41.5). Consequence items were reduced via exploratory factor analysis (PCA, Varimax; KMO = .775; Bartlett's  $\chi^2(276) = 996.497, p < .001$ ), yielding six reliable scales ( $\alpha = .688-.907$ ): exhaustion, PTSD symptoms, depressive symptoms, demotivation, perceived work-performance decline, and personal difficulties. Using separate linear regressions (listwise complete  $n = 33$ ), the victimization index significantly predicted depressive symptoms ( $\beta = .433, R^2 = .188, p = .012$ ) and demotivation ( $\beta = .361, R^2 = .131, p = .039$ ), while effects on PTSD symptoms, perceived work-performance decline, and personal difficulties were non-significant ( $ps > .05$ ). Exhaustion showed a positive trend ( $\beta = .320, R^2 = .102, p = .069$ ). Group comparisons indicated broadly similar outcomes for direct ( $n = 15$ ) versus indirect exposure ( $n = 42$ ), except higher depressive symptoms among directly victimized officers ( $p = .012$ ). Findings suggest that HR-oriented prevention and post-incident support in policing should prioritise early detection and response to depressive symptoms and motivational decline, alongside recovery-supportive supervisory and work-design practices.

**Keywords:** policing, occupational victimization, depressive symptoms, demotivation, employee wellbeing

## Viktimizácia v policajnej práci ako výzva pre pohodu zamestnancov z pohľadu HR: depresívne symptómy a demotivácia ako kľúčové dôsledky

### Abstrakt

Viktimizácia pri výkone policajnej služby predstavuje opakujúce sa riziko, ktoré sa môže kumulovať a negatívne ovplyvňovať pohodu policajtov a ich pracovnú angažovanosť. Táto štúdia skúmala, či závažnosť viktimizácie – operacionalizovaná ako kompozitný index typu expozície (priama/nepriama) a jej frekvencie počas posledných 12 mesiacov – predikuje psychologické a pracovné dôsledky. Anonymný prierezový online prieskum vyplnilo 137 litovských policajtov (priemerný vek = 41,5 roka). Položky zamerané na dôsledky boli redukované prostredníctvom exploračnej faktorovej analýzy (PCA, Varimax; KMO = .775; Bartlettovo  $\chi^2(276) = 996.497, p < .001$ ), pričom bolo identifikovaných šesť spoľahlivých škál ( $\alpha = .688-.907$ ): vyčerpanie, symptómy PTSD, depresívne symptómy, demotivácia, vnímaný pokles pracovného výkonu a osobné ťažkosti. Pomocou samostatných lineárnych regresíí (listwise complete  $n = 33$ ) index viktimizácie významne predikoval depresívne symptómy ( $\beta = .433, R^2 = .188, p = .012$ ) a demotiváciu ( $\beta = .361, R^2 = .131, p = .039$ ), zatiaľ čo účinky na symptómy PTSD, vnímaný pokles pracovného výkonu a osobné ťažkosti neboli štatisticky významné ( $p > .05$ ). Vyčerpanie vykazovalo pozitívny trend ( $\beta = .320, R^2 = .102, p = .069$ ). Porovnanie skupín naznačilo vo všeobecnosti podobné výsledky pri priamej ( $n = 15$ ) a nepriamej expozícii ( $n = 42$ ), s výnimkou vyššej miery depresívnych symptómov u priamo viktimizovaných policajtov ( $p = .012$ ). Zistenia naznačujú, že prevencia a podpora po incidente orientovaná na HR v policajnom prostredí by sa mala zamerať najmä na včasnú identifikáciu a riešenie depresívnych symptómov a poklesu motivácie, spolu s podporujúcimi prístupmi v oblasti vedenia a dizajnu práce podporujúcimi zotavenie.

**Kľúčové slová:** policajná práca, viktimizácia v práci, depresívne symptómy, demotivácia, blahobyt zamestnancov

# Institutional Blindness and Human Capital Retention: The Dissonance of Universal Design Management in the Lithuanian Public Sector

Ana Staševičienė<sup>1</sup>

<sup>1</sup> *Social Inclusion and Leadership Research Laboratory, Mykolas Romeris University,*  
[ana@feniksai.lt](mailto:ana@feniksai.lt)

## Abstract:

This study analyses the implementation of Universal Design in the Lithuanian public and private sectors, evaluating it as a measure for human capital retention. Using a mixed-methods approach, quantitative data from the National Monitoring System regarding 2,684 objects is compared with qualitative insights from national, urban, and regional governance representatives. The study identifies a significant gap between regulatory awareness and practical implementation; while 89.2 percent of institutions claim knowledge of requirements, only 1.3 percent of facilities are fully accessible. Specifically, a 90.5 percent non-compliance rate in horizontal movement restricts the autonomy and functional capability of employees with acquired disabilities within the workplace. The inductive analysis highlights three main barriers including formalistic compliance without functional value, regulatory conflicts between fire safety and accessibility standards, and a competency gap in the construction and design sectors. The findings indicate that without shifting from reactive accommodation to a proactive Universal Design standard, organizations risk losing qualified personnel due to environmental barriers.

**Keywords:** Universal Design, Institutional Blindness, Human Capital, Managerial Dissonance, Public Sector.

## Inštitucionálna slepota a udržanie ľudského kapitálu: disonancia manažmentu univerzálneho dizajnu vo verejnom sektore Litvy

### Abstrakt

Táto štúdia analyzuje implementáciu univerzálneho dizajnu v litovskom verejnom a súkromnom sektore a hodnotí ju ako nástroj na udržanie ľudského kapitálu. Využívajúc prístup zmiešaných metód, štúdia porovnáva kvantitatívne údaje z Národného monitorovacieho systému týkajúce sa 2 684 objektov s kvalitatívnymi zisteniami získanými od predstaviteľov národnej, mestskej a regionálnej správy. Výskum identifikuje významnú medzeru medzi regulačným povedomím a praktickou implementáciou; zatiaľ čo 89,2 % inštitúcií deklaruje znalosť požiadaviek, iba 1,3 % objektov je plne prístupných. Konkrétne 90,5 % nesúladu v oblasti horizontálneho pohybu obmedzuje autonómiu a funkčné schopnosti zamestnancov so získaným zdravotným postihnutím na pracovisku. Induktívna analýza identifikuje tri hlavné bariéry: formalistické plnenie požiadaviek bez funkčnej hodnoty, regulačné konflikty medzi normami požiarnej bezpečnosti a prístupnosti a nedostatok kompetencií v sektore stavebníctva a dizajnu. Zistenia naznačujú, že bez prechodu od reaktívnych úprav k proaktívnemu štandardu univerzálneho dizajnu organizácie riskujú stratu kvalifikovaných zamestnancov v dôsledku environmentálnych bariér.

**Kľúčové slová:** univerzálny dizajn, inštitucionálna slepota, ľudský kapitál, manažérska disonancia, verejný sektor.

# Artificial Intelligence as a Strategic Tool for Developing Future Workforce Competencies

Erik Weiss<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Faculty of Business Economics with seat in Košice, Bratislava University of Economics and Business

[erik.weiss@euba.sk](mailto:erik.weiss@euba.sk)

## Abstract

Artificial intelligence (AI) is increasingly transforming human resource management from an operational function into a strategic driver of organisational adaptability, workforce readiness, and sustainable competitiveness. This invited contribution examines AI as a strategic enabler connecting HR digital transformation with higher education systems and the development of future-oriented competencies, including digital and green skills. The paper conceptualises how AI-driven HR analytics, competency intelligence, and adaptive learning environments support data-informed talent management, strategic workforce planning, and continuous upskilling in response to rapidly changing labour market demands. Particular emphasis is placed on the role of economics-focused universities as strategic partners in building future workforce capabilities through innovative educational models integrating AI tools into learning processes. The contribution proposes an integrative framework linking HR strategy, AI-supported education, and sustainability-oriented competency development to strengthen organisational resilience. Strategic challenges such as ethical governance of AI, data transparency, organisational readiness, and responsible implementation are critically discussed. The findings highlight the importance of cross-sector collaboration between HR leaders and academic institutions to create measurable competency outcomes and support sustainable transformation through evidence-based decision-making.

**Keywords:** artificial intelligence, HR digital transformation, future competencies, higher education, green skills.

## Umelá inteligencia ako strategický nástroj rozvoja kompetencií budúcej pracovnej sily

### Abstrakt

Umelá inteligencia (AI) transformuje riadenie ľudských zdrojov z operatívnej funkcie na strategický nástroj podporujúci adaptabilitu organizácií, pripravenosť pracovnej sily a udržateľnú konkurencieschopnosť. Vyzvaný príspevok analyzuje AI ako strategický prvok prepájajúci digitálnu transformáciu HR s vysokoškolským vzdelávaním a rozvojom kompetencií budúcnosti vrátane digitálnych a zelených zručností. Príspevok ukazuje, ako HR analytika podporovaná AI, mapovanie kompetencií a adaptívne vzdelávacie prostredia umožňujú dátovo podložené riadenie talentov, strategické plánovanie pracovnej sily a kontinuálny rozvoj zručností v podmienkach dynamických zmien trhu práce. Osobitný dôraz je kladený na úlohu ekonomicky orientovaných univerzít ako strategických partnerov pri budovaní kompetencií prostredníctvom inovatívnych vzdelávacích modelov integrujúcich AI nástroje do výučby. Navrhovaný rámec prepája HR stratégiu, AI podporované vzdelávanie a rozvoj kompetencií orientovaných na udržateľnosť s cieľom posilniť organizačnú odolnosť. Diskutované sú aj strategické výzvy, vrátane etického riadenia AI, transparentnosti dát, organizačnej pripravenosti a zodpovednej implementácie. Záver zdôrazňuje význam spolupráce medzi HR lídrami a akademickým prostredím pri tvorbe merateľných kompetenčných výstupov podporujúcich udržateľnú transformáciu.

**Kľúčové slová:** umelá inteligencia, digitálna transformácia ľudských zdrojov, budúce kompetencie, vysokoškolské vzdelávanie, zelené zručnosti.

### Acknowledgment:

This contribution was published within the project KEGA No. 032EU-4/2024, financed by the Ministry of Education, Research, Development and Youth of the Slovak Republic.

# From Data to Business Process Improvement: Experiences with the Use of Process Mining

Zuzana Papulová<sup>1</sup> and Branislav Linkay<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Faculty of Management, Comenius University Bratislava

[zuzana.papulova@fm.uniba.sk](mailto:zuzana.papulova@fm.uniba.sk); [linkay1@uniba.sk](mailto:linkay1@uniba.sk)

## Abstract

Companies are increasingly recognizing the need to employ analytical tools that support the improvement and management of business processes. Nowadays, business process management has access to a huge amount of data regarding process execution. In this context, the development of information technologies plays a crucial role, as it enables organizations to systematically record, store, collect, and analyze process data that capture the actual execution of business processes. Process mining represents one of the modern approaches that enables the analysis of data records generated by information systems and facilitates the identification of deviations, bottlenecks, and inefficiencies in processes. The present study focuses on comparing the traditional approach to process analysis with the process mining-based approach, as well as on the application of new technologies in the collection and analysis of process data. Unlike traditional approaches, which are often based on interviews with employees and manual process mapping, process mining enables the identification of how individual process activities are actually performed. This approach also allows for the rapid identification of points where delays, errors, or other forms of process inefficiencies occur. The use of data obtained from information systems reduces the reliance on subjective estimates and enables process teams to focus on the most significant opportunities for process improvement. Furthermore, advanced analytical methods based on the analysis of historical process data can contribute to predicting potential future issues in processes, thereby gradually transforming process management from a predominantly reactive discipline into a proactive one. The study concludes by presenting practical experiences as well as recommendations for the application of the process mining approach in the improvement of business processes.

**Keywords:** process mining, business process management, process data analysis, process bottlenecks, business process improvement

## Od dát k zlepšovaniu procesov: skúsenosti s využitím process miningu

### Abstrakt

Podniky v súčasnosti čoraz intenzívnejšie pociťujú potrebu využívania analytických nástrojov podporujúcich zlepšovanie a manažment podnikových procesov. Procesný manažment má dnes k dispozícii rozsiahle množstvo dát o priebehu procesov. Významnú úlohu v tomto kontexte zohráva najmä rozvoj informačných technológií, ktorý umožňuje podnikom systematicky zaznamenávať, uchovávať, zhromažďovať a analyzovať procesné dáta zachytávajúce reálny priebeh podnikových procesov. Process mining predstavuje jeden z moderných prístupov, ktorý umožňuje zbierať a analyzovať dátové záznamy generované informačnými systémami a identifikovať odchýlky, úzke miesta a neefektívnosti v procesoch. Štúdiá sa zameriava na porovnanie tradičného prístupu k analýze procesov s prístupom založeným na process miningu a na využitie nových technológií pri zbere a analýze procesných dát. Na rozdiel od tradičných prístupov, ktoré sú často založené na rozhovoroch so zamestnancami a manuálnom mapovaní procesov, process mining umožňuje identifikovať skutočný spôsob vykonávania jednotlivých činností v procesoch. Tento prístup zároveň umožňuje rýchlejšie identifikovať miesta vzniku oneskorení, chýb alebo iných foriem procesnej neefektívnosti. Využívanie dát získaných z informačných systémov zároveň znižuje mieru subjektívnych odhadov a umožňuje procesným tímom sústrediť sa na najvýznamnejšie príležitosti na zlepšovanie procesov. Pokročilé analytické metódy založené na analýze historických procesných dát môžu navyše prispieť k predikcii potenciálnych budúcich problémov v procesoch, čím sa procesný manažment postupne transformuje z prevažne reaktívneho prístupu na prístup proaktívny. V závere štúdiá sú prezentované praktické skúsenosti, ako aj odporúčania týkajúce sa využitia prístupu process miningu pri zlepšovaní podnikových procesov.

**Kľúčové slová:** procesné dolovanie (process mining), riadenie podnikových procesov, analýza procesných dát, úzke miesta procesov, zlepšovanie podnikových procesov

# Coaching as a Tool for Developing Green Competences in the Context of Higher Education

Cecília Olexová<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Faculty of Business Economics with seat in Košice, Bratislava University of Economics and Business

[cecilia.olexova@euba.sk](mailto:cecilia.olexova@euba.sk)

## Abstract

The green transformation of the labour market is reshaping the demands placed on human resources and calls for new approaches to competence development that go beyond technical abilities. Green competences, as defined by the GreenComp framework, include systems thinking, value-based decision-making, futures literacy, and active participation in change processes. This paper explores the potential of coaching as a strategic tool for developing these competences among university students in economics and management. It draws on the GROW model (Goal – Reality – Options – Will), which provides a structured space to support conscious motivation, self-reflection, and individual commitment to action. In this context, coaching enhances transformative learning, fosters responsibility, and cultivates the leadership potential of future managers. Particular emphasis is laid on supporting intrinsic motivation and the ability to integrate environmental values into decision-making. The paper also outlines possibilities for integrating selected coaching approaches into higher education competence development programmes as a means of supporting organisational adaptability, values-driven leadership, and long-term sustainability in the era of twin transition. Finally, it opens up a discussion on how personalised support can foster the development of competences for a sustainable future.

**Keywords:** green competences, higher education, coaching, sustainability

## Koučing ako nástroj rozvoja zelených spôsobilostí v kontexte vysokoškolského vzdelávania

### Abstrakt

Zelená transformácia trhu práce mení požiadavky na ľudské zdroje a vyžaduje nové prístupy k rozvoju spôsobilostí, ktoré presahujú rámec technických zručností. Zelené kompetencie, ako ich definuje rámec GreenComp, zahŕňajú schopnosť systémového myslenia, hodnotovo ukotveného rozhodovania, predvídania a aktívneho zapájania sa do zmien. Príspevok analyzuje možnosti využitia koučingu ako strategického nástroja rozvoja týchto kompetencií u študentov vysokých škôl so zameraním na ekonómiu a manažment. Opiera sa o model GROW (Goal – Reality – Options – Will), ktorý vytvára štruktúrovaný priestor na podporu uvedomelej motivácie, reflexie a individuálneho záväzku konať. Koučing v tomto kontexte posilňuje transformačné učenie, rozvoj zodpovednosti a potenciálu vodcovstva budúcich manažérov. Osobitný dôraz sa kladie na rozvíjanie vnútornej motivácie a schopnosti zohľadniť environmentálne hodnoty pri rozhodovaní. Súčasťou sú aj možnosti integrácie vybraných prístupov koučovania do programov rozvoja kompetencií študentov vysokých škôl ako nástroja na podporu organizačnej adaptability, hodnotovo ukotveného vodcovstva a dlhodobej udržateľnosti v ére dvojitej transformácie. Príspevok zároveň otvára diskusiu o tom, ako môže individuálna podpora rozvíjať spôsobilosti pre udržateľnú budúcnosť.

**Kľúčové slová:** zelené kompetencie, vysokoškolské vzdelávanie, koučing, udržateľnosť

### Acknowledgment:

This contribution was published within the project KEGA 020EU-4/2025 „The Development of a Model for an Innovative Didactic Concept to Enhance Green Skills of Students at Economics-focused Universities with an Emphasis on Ecosystem Sustainability”.

# Employee Wellbeing and Sustainable Performance in AI-Intensified Work: A Strategic HR Framework

Robert Fritzen<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Faculty of Management, Comenius University Bratislava, Slovakia

[fritzen1@uniba.sk](mailto:fritzen1@uniba.sk)

## Abstract

Data-Driven AI technologies are transforming the workplace by increasing the pace and workload. This has intensified productivity measures on employees and by keeping up, employee wellbeing is put at risk to the same extent. This paper examines how strategic human resource management can provide a framework which incorporates the employee perspective in order to make this a sustainable endeavour. It argues that long term performance depends on adapting the current fast paced value extraction from AI towards practices that seek a measurably optimal compromise between employee output and metrics such as mental health, social inclusion, and overall employability. The paper shows evidence of a persistent strain of wellbeing across the workforce. It highlights a recurring perception gap between leadership decisions and employee experience. To address this gap, a multi-step strategic HR framework is suggested: Metrics are created that quantify and compare well-being alongside performance. Based on this, a work design must be found that limits harmful intensification. Thirdly, accountability mechanisms are defined that link human outcomes to leadership priorities and incentive systems. The paper comes to the conclusion that sustainability in this sense does not require a trade-off against productivity but a long-term capability that strengthens retention, engagement, and adaptive performance in digitally transformed organizations.

**Keywords:** strategic HRM, organizational sustainability, artificial intelligence

## Wellbeing a udržateľná pracovná výkonnosť v prostredí intenzívneho využívania umelej inteligencie: strategický rámec riadenia ľudských zdrojov

### Abstrakt

Dátovo riadené technológie umelej inteligencie zásadne menia pracovné prostredie tým, že zvyšujú tempo práce a intenzitu pracovného zaťaženia. Tento vývoj vedie k sprísňovaniu produktívnych požiadaviek kladených na zamestnancov, pričom udržiavanie tohto tempa môže ohrozovať ich blahobyť. Príspevok skúma, ako môže strategické riadenie ľudských zdrojov poskytnúť rámec, ktorý systematicky zahŕňa perspektívu zamestnancov a umožňuje dlhodobu udržateľnú využívanie umelej inteligencie. Argumentuje sa, že dlhodobá výkonnosť závisí od posunu od krátkodobej extrakcie hodnoty smerom k praktikám, ktoré hľadajú merateľne optimálny kompromis medzi pracovným výkonom a ukazovateľmi, ako sú duševné zdravie, sociálna inklúzia a celková zamestnateľnosť. Príspevok zhromažďuje dôkazy o pretrvávajúcom tlaku na blahobyť zamestnancov naprieč rôznymi skupinami pracovnej sily a poukazuje na opakujúcu sa percepčnú medzeru medzi hodnotením vedenia a reálnou skúsenosťou zamestnancov, ktorá môže oslabovať dôveru a angažovanosť. Na riešenie tohto problému sa navrhuje viacstupňový strategický rámec riadenia ľudských zdrojov, ktorý zahŕňa vytváranie metrík porovnávajúcich blahobyť a výkonnosť, úpravu dizajnu práce s cieľom obmedziť škodlivú intenzifikáciu a zavedenie mechanizmov zodpovednosti prepájajúcich ľudské výsledky s prioritami vedenia a motivačnými systémami. Príspevok dospieva k záveru, že udržateľnosť v tomto zmysle nepredstavuje kompromis na úkor produktivity, ale dlhodobú schopnosť posilňujúcu udržanie zamestnancov, angažovanosť a adaptívnu výkonnosť v digitálne transformovaných organizáciách

**Kľúčové slová:** strategické riadenie ľudských zdrojov, organizačná udržateľnosť, umelá inteligencia

# Strategic HR and Leadership Capabilities for Organisational Responsiveness in SMEs

Philipp Boateng<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Faculty of Management, Comenius University Bratislava

[boateng1@uniba.sk](mailto:boateng1@uniba.sk)

## Abstract

Organisations are increasingly facing complex and non-linear challenges due to digitalisation, artificial intelligence, and evolving work practices. SMEs, in particular, encounter significant limitations regarding resources, structures, and formalised processes, which heighten the demands on leadership and HRM. While HR is often seen as a key driver of organisational responsiveness, prevailing HR practices and leadership models still tend to rely on linear assumptions of control, predictability, and optimisation. This conceptual contribution argues that strategic HR in SMEs needs to move beyond procedural and technology-focused approaches and instead emphasise developing leadership capabilities that enable effective decision-making amidst complexity. Drawing on insights from complexity science and contemporary leadership research, the contribution outlines core leadership competencies that foster organisational responsiveness, including sensemaking, distributed decision-making, and the capacity to balance stability with emergence. By repositioning HR as an enabler of complexity-aware leadership, this contribution advances the strategic HR discourse and highlights its importance in supporting sustainable performance and resilience in SMEs operating within highly dynamic and uncertain environments. Practical implications for HR strategy and leadership development are also discussed.

**Keywords:** human resource management, leadership capabilities, organisational responsiveness, SMEs

## Strategické HR a líderské schopnosti pre organizačnú adaptabilitu v MSP

### Abstrakt

Organizácie čelia čoraz častejšie komplexným a nelineárnym výzvam, ktoré prináša digitalizácia, umelá inteligencia a meniace sa formy práce. Najmä malé a stredné podniky (MSP) sa stretávajú s výraznými obmedzeniami v oblasti zdrojov, organizačných štruktúr a formalizovaných procesov, čo zvyšuje nároky na vedenie ľudí a strategické riadenie ľudských zdrojov. Hoci je HR často vnímané ako kľúčový faktor organizačnej pružnosti a schopnosti reagovať, mnohé zaužívané HR postupy a líderské modely sa stále opierajú o lineárne predpoklady kontroly, predvídateľnosti a optimalizácie. Tento konceptuálny príspevok poukazuje na potrebu, aby sa strategické HR v malých a stredných podnikoch posunulo nad rámec procedurálnych a technologicky orientovaných prístupov a zameralo sa na rozvoj líderských kompetencií umožňujúcich efektívne rozhodovanie v podmienkach komplexity. Na základe poznatkov z oblasti vedy o komplexite a súčasného výskumu líderstva príspevok identifikuje kľúčové líderské kompetencie podporujúce organizačnú responzivnosť, ako sú tvorba zmyslu (sensemaking), distribuované rozhodovanie a schopnosť vyvažovať stabilitu so vznikajúcimi zmanami. Rekonceptualizáciou HR ako aktívneho strategického partnera citlivého na komplexitu tento príspevok rozvíja diskurz strategického HR a zdôrazňuje jeho význam pre podporu udržateľnej výkonnosti a odolnosti malých a stredných podnikov pôsobiacich v dynamickom a neistom prostredí. Súčasťou sú aj praktické implikácie pre HR stratégiu a rozvoj líderstva.

**Kľúčové slová:** riadenie ľudských zdrojov, vodcovské schopnosti, organizačná reakcia, malé a stredné podniky

# Green Skills as a Component of Human Capital Development in Economics Education

Zuzana Kudlová<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Faculty of Business Economics with seat in Košice, Bratislava University of Economics and Business

[zuzana.kudlova@euba.sk](mailto:zuzana.kudlova@euba.sk)

## Abstract

The growing importance of environmental sustainability highlights the need for the gradual development of green skills also in higher education, particularly within economics- and management-oriented study programs. Future economists and managers increasingly face environmental and societal challenges that require a basic understanding of ecosystem sustainability and its relevance to economic decision-making. Educational approaches focused on green skills may contribute to improving graduate adaptability and aligning competencies with current labor market demands. A didactic concept aimed at supporting green skills can be based on an interdisciplinary perspective integrating selected economic principles with fundamental aspects of ecosystem sustainability and modern pedagogical methods. Emphasis may be placed on active learning approaches, such as case studies, problem-based learning, and project-oriented activities, supported by appropriate digital tools. The gradual integration of these elements into economics education may foster systems thinking, responsibility, and sustainability-oriented managerial decision-making, and the development of competencies relevant to future job roles.

**Keywords:** green skills, ecosystem sustainability, economics education, adaptability, human capital

## Zelené zručnosti ako súčasť rozvoja ľudského kapitálu v ekonomickom vzdelávaní

### Abstrakt

Zvyšujúci sa význam environmentálnej udržateľnosti poukazuje na potrebu postupného rozvoja zelených zručností v oblasti vysokoškolského vzdelávania, najmä v študijných programoch so zameraním na ekonómiu a manažment. Budúci ekonómovia a manažéri sú čoraz častejšie konfrontovaní s environmentálnymi a spoločenskými výzvami, ktoré si vyžadujú základné porozumenie udržateľnosti ekosystémov a jej vzťahu k ekonomickému rozhodovaniu. Vzdelávacie prístupy orientované na rozvoj zelených zručností môžu prispieť k zvyšovaniu adaptability absolventov a k lepšiemu zosúladeniu ich kompetencií s požiadavkami trhu práce. Didaktický koncept zameraný na podporu zelených zručností môže vychádzať z interdisciplinárneho prístupu prepájajúceho vybrané ekonomické princípy so základnými aspektmi udržateľnosti ekosystémov a modernými pedagogickými metódami. Dôraz môže byť kladený na aktívne formy učenia, ako sú prípadové štúdie, problémovo orientované vyučovanie a projektové aktivity, podporené vhodnými digitálnymi nástrojmi. Postupná integrácia týchto prvkov do ekonomického vzdelávania môže podporiť systémové myslenie, zodpovednosť a udržateľne orientované rozhodovanie v manažérskej praxi, ako aj rozvoj kompetencií relevantných pre budúce pracovné pozície.

**Kľúčové slová:** zelené zručnosti, udržateľnosť ekosystémov, ekonomické vzdelávanie, adaptabilita, ľudský kapitál

### Acknowledgment:

This contribution was published within the project KEGA 020EU-4/2025 „The Development of a Model for an Innovative Didactic Concept to Enhance Green Skills of Students at Economics-focused Universities with an Emphasis on Ecosystem Sustainability“, financed by the Ministry of Education, Research, Development and Youth of the Slovak Republic.

# The Effectiveness and Impact of Artificial Intelligence in Human Resource Recruitment Processes: A Systematic Literature Review

Hana Rabová<sup>1</sup>

<sup>1</sup> *Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov, Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne*

[hana.rabova@tnuni.sk](mailto:hana.rabova@tnuni.sk)

## Abstract

In the current global digital economic environment, the importance of Artificial Intelligence (AI) technologies and tools is growing, necessitating an acceleration of digital transformation within human resource management. This paper adopts a systematic literature review (SLR) methodology to evaluate the effectiveness and impacts of these innovations—specifically automated resume screening systems, recruitment chatbots, and predictive models for candidate assessment. The primary objective is to synthesize existing scientific knowledge and propose a theoretical model for evaluating AI implementation with regard to its influence on the efficiency and quality of employee selection. The methodology follows a structured review protocol to analyze peer-reviewed literature, focusing on the dynamic environment of the labor market. The research identifies key factors for successful technology integration, including technological readiness and organizational culture, while critically accounting for the ethical aspects of algorithmic decision-making. The final output is a practically applicable evaluation model and a set of recommendations designed to enable organizations to utilize the potential of artificial intelligence in personnel practice more effectively and responsibly.

**Keywords:** artificial intelligence, employee recruitment, digital technology, recruitment effectiveness, systematic literature review

## Efektívnosť a vplyv umelej inteligencie v procesoch nábora ľudských zdrojov: Systematický prehľad literatúry

### Abstrakt

V súčasnom globálnom digitálnom ekonomickom prostredí narastá význam technológií a nástrojov umelej inteligencie (AI), čo si vyžaduje urýchlenie digitálnej transformácie v rámci riadenia ľudských zdrojov. Tento príspevok využíva metodológiu systematického prehľadu literatúry (SLR) na vyhodnotenie efektívnosti a vplyvov týchto inovácií – konkrétne automatizovaných systémov na skríning životopisov, náborových chatbotov a prediktívnych modelov na hodnotenie kandidátov. Hlavným cieľom je syntetizovať existujúce vedecké poznatky a navrhnúť teoretický model na hodnotenie implementácie AI s ohľadom na jej vplyv na efektívnosť a kvalitu výberu zamestnancov. Metodológia sa riadi štruktúrovaným protokolom kontroly na analýzu recenzovanej literatúry so zameraním na dynamické prostredie trhu práce. Výskum identifikuje kľúčové faktory úspešnej integrácie technológií, vrátane technologickej pripravenosti a organizačnej kultúry, pričom kriticky zohľadňuje etické aspekty algoritmickeho rozhodovania. Finálnym výstupom je prakticky aplikovateľný model hodnotenia a súbor odporúčaní navrhnutých tak, aby organizáciám umožnili efektívnejšie a zodpovednejšie využívať potenciál umelej inteligencie v personálnej praxi.

**Kľúčové slová:** umelá inteligencia, nábor zamestnancov, digitálne technológie, efektívnosť nábora, systematický prehľad literatúry

### Acknowledgment:

*This contribution was published within the project: e.g.: KEGA 008TnUIAD-4/2026 - E-HR Lab – A Platform for Modern E-Learning in the Field of Human Resource Management.*

# Mindless Games as a Strategic HR Tool to Support Attention Retention in Formal Employee Training

Zdenko Stacho<sup>1</sup> and Katarína Stachová<sup>2</sup>

<sup>1, 2</sup> Faculty of Socio-Economic Relations, Alexander Dubcek University of Trencin  
[zdenko.stacho@tnuni.sk](mailto:zdenko.stacho@tnuni.sk); [katarina.stachova@tnuni.sk](mailto:katarina.stachova@tnuni.sk)

## Abstract

Formal employee training in legislative and regulatory compliance is an essential part of human resource management; however, it is often delivered through passive forms such as face-to-face or video lectures. The monotonous nature of these activities may reduce attention and limit effective content acquisition, especially among younger participants accustomed to processing multiple stimuli simultaneously. This paper explores the potential of mindless games as a strategic HR tool for supporting attention retention during passive training. Mindless games are characterized by low cognitive demands, simple mechanics, and the absence of narrative or competitive elements, allowing their parallel use without significantly disrupting primary educational content. The empirical part is based on an experiment conducted during a university lecture, where a selected group of participants interacted with a mindless gaming activity alongside the lecture. The study examined the impact of this intervention on attention retention and the capture of key information. Preliminary findings suggest that appropriately implemented mindless gaming activities may help stabilize attention and improve the perception of selected factual information without negatively affecting overall comprehension. The paper concludes by highlighting the potential of mindless games in the strategic management of HR training, particularly in mandatory formal education, and emphasizes the need for further research on long-term effects and practical implementation.

**Keywords:** mindless games, employee training, attention retention, strategic HRM, formal learning, gamification

## Mindless hry ako strategický HR nástroj na podporu udržania pozornosti pri formálnom vzdelávaní zamestnancov

### Abstrakt

Formálne vzdelávanie zamestnancov v oblasti legislatívneho a regulačného súladu je nevyhnutnou súčasťou riadenia ľudských zdrojov; často je však realizované prostredníctvom pasívnych foriem, ako sú prezenčné alebo video prednášky. Monotónna povaha týchto aktivít môže znižovať pozornosť a obmedzovať efektívne osvojovanie si obsahu, najmä u mladších účastníkov zvyknutých spracúvať viacero podnetov súčasne. Tento príspevok skúma potenciál tzv. „mindless games“ ako strategického HR nástroja na podporu udržania pozornosti počas pasívneho vzdelávania. Tieto hry sa vyznačujú nízkou kognitívnou náročnosťou, jednoduchou mechanikou a absenciou naratívnych či súťažných prvkov, čo umožňuje ich paralelné využitie bez výrazného narušenia primárneho vzdelávacieho obsahu. Empirická časť vychádza z experimentu realizovaného počas univerzitnej prednášky, v rámci ktorého vybraná skupina účastníkov paralelne interagovala s aktivitou typu mindless game popri prednáške. Štúdia skúmala vplyv tejto intervencie na udržanie pozornosti a zachytenie kľúčových informácií. Predbežné zistenia naznačujú, že vhodne implementované aktivity tohto typu môžu prispieť k stabilizácii pozornosti a zlepšiť vnímanie vybraných faktických informácií bez negatívneho vplyvu na celkové porozumenie obsahu. Záver príspevku poukazuje na potenciál využitia mindless games v strategickom riadení vzdelávania ľudských zdrojov, najmä v kontexte povinného formálneho vzdelávania, a zdôrazňuje potrebu ďalšieho výskumu zameraného na dlhodobé efekty a možnosti praktickej implementácie tohto prístupu..

**Kľúčové slová:** bezduché hry, školenie zamestnancov, udržanie pozornosti, strategické riadenie ľudských zdrojov, formálne vzdelávanie, gamifikácia

### Acknowledgment:

This contribution was published within the project: e.g.: VEGA 1/0498/25 Activation of the potential of Generation Z representatives through the use of mindless games to increase the effectiveness of their development

# Innovative Approaches to E-Learning in Human Resource Management

Katarína Stachová<sup>1</sup> and Eva Ivanová<sup>2</sup>

<sup>1, 2</sup> Faculty of Socio-Economic Relations, Alexander Dubcek University of Trencin

[katarina.stachova@tnuni.sk](mailto:katarina.stachova@tnuni.sk); [eva.ivanova@tnuni.sk](mailto:eva.ivanova@tnuni.sk);

## Abstract

The paper focuses on innovative approaches to education in the field of human resource management in the context of a project aimed at developing a modern e-learning platform. The starting point is the need to reflect the changing requirements of the digital era and the growing expectations of students and employees for engaging and flexible forms of learning. The project responds to these challenges by proposing and implementing a comprehensive e-learning platform that integrates modern educational tools, such as multimedia content, online lectures, podcasts, case studies, and gamification elements. The aim of the paper is to present the conceptual framework of the project, its methodological foundations, and its expected contributions to both higher education and professional practice. Emphasis is placed on the development of a modular system of e-learning courses reflecting key functions of human resource management and on their connection with current research findings and practical applications. An important component of the project is also the analysis of the needs and expectations of target groups, which enables the optimization of educational content and delivery methods. The expected outcomes include improved quality and accessibility of education, support for self-directed learning, and stronger links between academia and practice. The project also contributes to the development of digital competencies and supports the implementation of modern educational trends, including gamification and distance learning. The paper highlights the potential of such tools in preparing future HR professionals and emphasizes the importance of systematically developing innovative educational approaches.

**Keywords:** e-learning, human resource management, gamification, digital learning, e-learning modules, HR competencies, distance learning

## Inovatívne prístupy k e-vzdelávaniu v riadení ľudských zdrojov

### Abstrakt

Príspevok sa zameriava na inovatívne prístupy k vzdelávaniu v oblasti riadenia ľudských zdrojov v kontexte projektu KEGA „E-HR Lab – Platforma pre moderné e-vzdelávanie“. Východiskom je potreba reflektovať meniace sa požiadavky digitálnej éry a rastúce očakávania študentov a zamestnancov na atraktívne a flexibilné formy vzdelávania. Projekt reaguje na tieto výzvy návrhom a implementáciou komplexnej e-learningovej platformy, ktorá integruje moderné didaktické nástroje, ako sú multimediálny obsah, online prednášky, podcasty, prípadové štúdie a gamifikačné prvky. Cieľom príspevku je predstaviť koncepčný rámec projektu, jeho metodologické východiská a očakávané prínosy pre vzdelávací proces na vysokých školách aj v praxi. Dôraz je kladený na tvorbu modulárneho systému e-learningových kurzov reflektujúcich jednotlivé funkcie riadenia ľudských zdrojov a na ich prepojenie s aktuálnymi poznatkami z výskumu a praxe. Významnou súčasťou projektu je aj analýza potrieb a očakávaní cieľových skupín, ktorá umožní optimalizovať obsah a formy vzdelávania. Očakávaným prínosom je zvýšenie kvality a dostupnosti vzdelávania, podpora samostatného učenia a prepojenie akademického prostredia s praxou. Projekt zároveň prispieva k rozvoju digitálnych kompetencií a podporuje implementáciu moderných trendov vo vzdelávaní, vrátane gamifikácie a dištančných foriem výučby. Príspevok poukazuje na potenciál takto koncipovaných nástrojov pri príprave budúcich odborníkov v oblasti riadenia ľudských zdrojov a zdôrazňuje význam systematického rozvoja inovatívnych edukačných prístupov.

**Kľúčové slová:** e-vzdelávanie, riadenie ľudských zdrojov, gamifikácia, digitálne vzdelávanie, e-learningové moduly, HR kompetencie, dištančné vzdelávanie

### Acknowledgment:

*This contribution was published within the project: e.g.: KEGA 008TnUAD-4/2026 - E-HR Lab – A Platform for Modern E-Learning in the Field of Human Resource Management.*

# From UTAUT to AI Adoption: Evolution of a Unified Technology Acceptance Framework and an AI-Adjusted UTAUT Model

Jana Blštáková<sup>1</sup> and Vitin Purso Sawant<sup>2</sup>

<sup>1, 2</sup> Faculty of Business Management, Bratislava University of Economics and Business

[jana.blstakova@euba.sk](mailto:jana.blstakova@euba.sk); [vitin.sawant@stuba.sk](mailto:vitin.sawant@stuba.sk)

## Abstract

This paper reviews the theoretical evolution of the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT) and synthesises how UTAUT and its extensions have been applied to explain the acceptance of diverse technologies. Building on this trajectory, the paper consolidates current knowledge on the use of UTAUT for studying artificial intelligence (AI) adoption in organisations, with a specific focus on individual-level acceptance and use of AI-enabled tools in workplace settings. The SLR maps dominant operationalisations of core UTAUT constructs (performance expectancy, effort expectancy, social influence, and facilitating conditions) as well as commonly integrated extensions (e.g., trust, perceived risk, transparency, and technology anxiety) that have been used to capture the distinct uncertainty, autonomy, and opacity of AI-driven systems. As a primary contribution, the article proposes an AI-adjusted UTAUT model that conceptually specifies AI-relevant antecedents and boundary conditions, including perceived algorithmic reliability, explainability, data governance concerns, and perceived impact on job roles. The resulting framework clarifies expected pathways to behavioural intention and actual AI use at the individual level, while explicitly accounting for organisational enablers such as HR practices, training, and ethical guidelines. By offering a theoretically grounded, AI-tailored UTAUT model, the paper provides a structured starting point for future empirical research and supports more consistent hypothesis development and measurement choices in studies examining AI adoption in practice.

**Keywords:** UTAUT, AI-adoption, technology acceptance

## Od UTAUT k adopcii AI: vývoj jednotného rámca akceptácie technológií a UTAUT model prispôbený pre meranie adopcie AI v podnikoch

### Abstrakt

Tento článok prináša prehľad teoretického vývoja modelu Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT) a syntetizuje, ako sa UTAUT a jeho rozšírenia využívajú na vysvetlenie akceptácie rôznych technológií. Na tomto základe článok sumarizuje súčasné poznanie o aplikácii UTAUT pri skúmaní adopcie umelej inteligencie (AI) v podnikoch, so zameraním na individuálnu úroveň akceptácie a používania nástrojov podporených AI v pracovnom prostredí. Prehľad mapuje dominantné operacionalizácie kľúčových konštruktov UTAUT (očakávaný prínos výkonu, očakávaná jednoduchosť používania, sociálny vplyv a podporné podmienky) a zároveň identifikuje často integrované rozšírenia (napr. dôvera, vnímané riziko, transparentnosť a technologická úzkosť), ktoré lepšie zachytávajú špecifiká AI systémov – neistotu, autonómiu a netransparentnosť rozhodovania. Hlavným príspevkom článku je návrh UTAUT modelu prispôbeného pre AI, ktorý konceptuálne špecifikuje AI-relevantné antecedenty a hraničné podmienky, vrátane vnímania spoľahlivosti algoritmov, vysvetliteľnosti, obáv súvisiacich so správou dát a vnímaného dopadu na pracovné roly. Výsledný rámec spresňuje očakávané vzťahy vedúce k behaviorálnemu zámeru a reálnemu používaniu AI na individuálnej úrovni a zároveň explicitne zohľadňuje organizačné predpoklady, ako sú HR praktiky, tréning a etické smernice. AI-prispôbený UTAUT model tak poskytuje východisko pre budúce empirické štúdie a podporuje konzistentnejšiu tvorbu hypotéz a voľbu meracích prístupov v výskume adopcie AI v praxi.

**Kľúčové slová:** UTAUT, prijatie AI, akceptácia technológie

### Acknowledgment:

This research was supported by a grant from the Slovak Ministry of Education Science, Research and Sport, VEGA 1/0188/24: Hybrid work regimes as a result of companies learning from the crisis and the implications of their implementation for the people management.

# Architecture of Social Organizations: Strategic Management as a Foundation for Sustainable Resilience

Jolita Gečienė<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Faculty of Human and Social Studies, Mykolas Romeris University  
[geciene.j@mruni.eu](mailto:geciene.j@mruni.eu)

## Abstract

The report is based on an integrated approach, in which the resilience of social organizations is conceptualized as an organization's dynamic ability to adapt to change, learn, maintain operational stability and create long-term value. Modern organizations operate in an environment of constant uncertainty and social transformations, in which employee well-being, engagement and motivation become essential prerequisites for sustainable performance, especially in the social services sector, which is characterized by high emotional load and the risk of professional burnout. The goal is to reveal how strategic human resource management, leadership, employee engagement and performance optimization contribute to the formation of organizational resilience and ensuring sustainable performance. The study was conducted in September 2025, using the expert assessment method. The results of the study revealed that the resilience of social service organizations is formed as a complex system of interacting strategic factors, in which human resources become the central connecting link between the organization's strategy, operational efficiency and long-term sustainability. The developed model for building resilience in social service organizations is based on a systemic and integrated approach, in which organizational resilience is conceptualized as a constantly changing organizational characteristic, formed through a set of interacting strategic, managerial, and human factors.

**Keywords:** strategy, human resources, organizational resilience

## Architektúra sociálnych organizácií: strategický manažment ako základ udržateľnej odolnosti

### Abstrakt

Príspevok vychádza z integrovaného prístupu, v ktorom je odolnosť sociálnych organizácií konceptualizovaná ako dynamická schopnosť organizácie prispôbovať sa zmenám, učiť sa, udržiavať operačnú stabilitu a vytvárať dlhodobú hodnotu. Moderné organizácie pôsobia v prostredí neustálej neistoty a spoločenských transformácií, v ktorom sa blahobyt zamestnancov, ich angažovanosť a motivácia stávajú kľúčovými predpokladmi udržateľného výkonu, najmä v sektore sociálnych služieb, ktorý sa vyznačuje vysokou emocionálnou záťažou a rizikom profesionálneho vyhorenia. Cieľom príspevku je odhaliť, ako strategický manažment ľudských zdrojov, líderstvo, angažovanosť zamestnancov a optimalizácia pracovného výkonu prispievajú k formovaniu organizačnej odolnosti a zabezpečeniu udržateľného výkonu. Výskum bol realizovaný v septembri 2025 s využitím metódy expertného hodnotenia. Výsledky výskumu ukázali, že odolnosť organizácií poskytujúcich sociálne služby sa formuje ako komplexný systém vzájomne pôsobiacich strategických faktorov, v ktorom sa ľudské zdroje stávajú centrálnym prepojujúcim článkom medzi stratégiou organizácie, operačnou efektívnosťou a dlhodobou udržateľnosťou. Vypracovaný model budovania odolnosti v organizáciách sociálnych služieb vychádza zo systémového a integrovaného prístupu, v ktorom je organizačná odolnosť konceptualizovaná ako neustále sa meniaci charakteristika organizácie, formovaná súborom vzájomne pôsobiacich strategických, manažérskych a ľudských faktorov.

**Kľúčové slová:** stratégia, ľudské zdroje, organizačná odolnosť

# Role of Human Resource Management in Digital Transformation of Businesses in Slovakia

Lukáš Smerek<sup>1</sup>, Andrea Seberini<sup>2</sup> and Ivana Šimočková<sup>3</sup>

<sup>1, 2, 3</sup> Faculty of Economics, Matej Bel University in Banská Bystrica  
[lukas.smerek@umb.sk](mailto:lukas.smerek@umb.sk); [andrea.seberini@umb.sk](mailto:andrea.seberini@umb.sk); [ivana.simockova@umb.sk](mailto:ivana.simockova@umb.sk)

## Abstract

Digital transformation is fundamentally reshaping how companies operate and is increasing demands on people management, skills development, and organizational culture. This article aims to analyze the role of human resource management (HRM) in the digital transformation of companies in Slovakia and to identify key HR practices that support successful implementation of change. The study builds on the concepts of digital maturity and workforce readiness, complemented by a change management perspective. The empirical part employs a mixed-method design combining a questionnaire survey and semi-structured interviews with HR managers and line managers in Slovak companies of different sizes and industries. We assess strategic HRM, development of digital skills, reskilling and upskilling, the use of HR analytics, internal communication, and employee engagement support. The findings indicate substantial differences in approaches to digitalization between SMEs and large firms, with limiting factors including a lack of data-driven culture, insufficient HR capacity, and unclear ownership of transformation. At the same time, HRM appears to play a critical role in building an adaptive culture, redesigning processes, and managing talent for Industry 4.0. The article provides practical recommendations and implications for HR strategies aimed at sustainable digital change in the Slovak context.

**Keywords:** digital transformation, human resource management, digital skills, HR analytics, Industry 4.0

## Rola manažmentu ľudských zdrojov v digitálnej transformácii podnikov na Slovensku

### Abstrakt

Digitálna transformácia zásadne mení fungovanie podnikov a kladie nové nároky na riadenie ľudí, kompetencií a organizačnej kultúry. Cieľom článku je analyzovať rolu manažmentu ľudských zdrojov v digitálnej transformácii podnikov na Slovensku a identifikovať kľúčové praktiky LZ podporujúce úspešnú implementáciu zmien. Východiskom je koncept digitálnej zrelosti a pripravenosti pracovnej sily, doplnený o perspektívu zmenového manažmentu. Empirická časť vychádza z kombinácie dotazníkového zisťovania a pološtruktúrovaných rozhovorov s manažérmi LZ a líniovými manažérmi v slovenských podnikoch rôznej veľkosti a odvetví. Hodnotíme oblasti strategického MLZ, rozvoj digitálnych kompetencií, reskilling a upskilling, využívanie HR analytiky, internú komunikáciu a podporu angažovanosti zamestnancov. Výsledky poukazujú na rozdiely v prístupe k digitalizácii medzi MSP a veľkými podnikmi, pričom limitujúcimi faktormi sú nedostatok dátovej kultúry, kapacity LZ a nejasné vlastníctvo transformácie. Zároveň sa ukazuje, že MLZ zohráva kritickú úlohu pri budovaní adaptívnej kultúry, dizajne procesov a riadení talentov pre Industry 4.0. Článok prináša odporúčania pre prax aj implikácie pre tvorbu stratégií LZ zameraných na udržateľnú digitálnu zmenu v podmienkach Slovenska.

**Kľúčové slová:** digitálna transformácia, riadenie ľudských zdrojov, digitálne zručnosti, HR analytika, Priemysel 4.0

### Acknowledgment:

This work was supported by the Scientific Grant Agency of Ministry of Education, Research, Development and Youth of the Slovak Republic VEGA 1/0029/25 Specifics of human resource management in Slovak companies related to Industry 4.0.

# Enhancing Performance Management to Align Human Potential Utilization with Strategic Organizational Management

Dominika Hájičková<sup>1</sup> and Zdenka Gyurák Babelová<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Faculty of Materials Science and Technology in Trnava, Slovak University of Technology in Bratislava

[dominika.hajickova@stuba.sk](mailto:dominika.hajickova@stuba.sk); [zdenka.babelova@stuba.sk](mailto:zdenka.babelova@stuba.sk)

## Abstract

One of the key areas of strategic management in organizations is performance management, especially in industrial companies operating in a highly competitive and dynamic environment shaped by technological innovation and digitalization. The importance of performance management is particularly important in an industrial environment, where productivity, quality, and safety at work significantly influence the success of an organization. The aim of the study is to analyse performance management in a selected industrial enterprise, to evaluate its effectiveness, and to propose recommendations for its improvement in line with modern trends in management. The research focused on setting and monitoring goals, performance indicators, feedback mechanisms, and the integration of performance management into the strategic management of the organization. Methodologically, the study uses a combination of qualitative and descriptive research methods. This approach allows a comprehensive assessment of the effectiveness of practical performance management. The findings contribute to a deeper understanding of how modern performance management strategies can be effectively applied in industrial practice and provide practical recommendations for improving organizational performance. The results of the study should contribute to a better understanding of how modern approaches to performance management can be effectively applied in an industrial environment. At the same time, they emphasize the importance of linking strategic management with everyday practice and the importance of human resources as one of the most valuable resources of organizations.

**Keywords:** digitalization, industry, human resources, performance management, strategy

## Zlepšovanie riadenia výkonnosti s cieľom zosúladiť využívanie ľudského potenciálu so strategickým riadením organizácie

### Abstrakt

Jednou z kľúčových oblastí strategického riadenia organizácií je riadenie výkonnosti zamestnancov, a to najmä v priemyselných podnikoch fungujúcich v silne konkurenčnom a dynamickom prostredí formovanom technologickými inováciami a digitalizáciou. Dôležitosť riadenia výkonnosti je obzvlášť výrazná v priemyselnom prostredí, kde produktivita, kvalita a bezpečnosť pri práci významne ovplyvňujú úspech organizácie. Cieľom štúdie je analyzovať riadenie výkonnosti zamestnancov vo vybranom priemyselnom podniku, vyhodnotiť jeho efektívnosť a navrhnúť odporúčania na jeho zlepšenie v súlade s modernými trendmi v riadení. Skúmanie bolo zamerané na stanovovanie a monitorovanie cieľov, ukazovatele výkonnosti, mechanizmy spätnej väzby a integráciu riadenia výkonnosti do strategického riadenia organizácie. Metodologicky štúdia využíva kombináciu kvalitatívnych a deskriptívnych výskumných metód. Tento prístup umožňuje komplexné posúdenie efektívnosti praktického riadenia výkonnosti. Zistenia prispievajú k hlbšiemu pochopeniu toho, ako možno moderné stratégie riadenia výkonnosti efektívne uplatňovať v priemyselnej praxi, a poskytujú praktické odporúčania na zlepšenie výkonnosti organizácie. Výsledky štúdie by mali prispieť k lepšiemu pochopeniu toho, ako možno moderné prístupy k riadeniu výkonnosti efektívne uplatňovať v priemyselnom prostredí. Zároveň zdôrazňujú dôležitosť prepojenia strategického riadenia s každodennou praxou a význam ľudských zdrojov ako jedného z najcennejších zdrojov organizácií.

**Kľúčové slová:** digitalizácia, priemysel, ľudské zdroje, riadenie výkonnosti, stratégia

### Acknowledgment:

This contribution was published within the project KEGA No. 010STU-4/2024: „Creation of a laboratory for the systematic knowledge transfer from the research of personnel aspects of human technology interaction into selected subjects of industrial engineering.“

# A Socio-Cognitive Framework for Digital Innovation Adoption in Strategic Human Resource Management

Augustín Stareček<sup>1</sup> and Martin Lišaník<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Faculty of Materials Science and Technology in Trnava, Slovak University of Technology in Bratislava  
[augustin.starecek@stuba.sk](mailto:augustin.starecek@stuba.sk); [martin.lisanik@stuba.sk](mailto:martin.lisanik@stuba.sk)

## Abstract

In today's dynamic business environment, digital transformation has become a strategic imperative, yet its success within Human Resource management increasingly depends on overcoming barriers related to the human factor. The paper presents an analysis of critical success factors in the digital transformation of Human Resource (HR) management processes, focusing on the bottleneck between technological capabilities and their actual utilisation in managerial practice. The primary objective is to identify the barriers leading to the rejection of modern Business Intelligence (BI) analytical tools and to propose an implementation model for integrating BI tools into management practice. Drawing on a synthesis of current research, the authors define three pillar requirements for the successful adoption of digital innovations: participatory design (process), cognitive fit (mental compatibility), and psychological safety (organisational culture). The research results in a proposed three-phase implementation model that redefines traditional change management by shifting from a techno-centric approach to a human-centred one. The paper offers strategic recommendations for HR managers on how to eliminate cognitive load and build trust in digital systems, thereby enhancing the long-term adaptability and performance of the organisation.

**Keywords:** digital transformation, change management, cognitive fit, participatory design

## Sociálno-kognitívny rámec adopcie digitálnych inovácií v strategickom riadení ľudských zdrojov

### Abstrakt

V súčasnom dynamickom podnikateľskom prostredí predstavuje digitálna transformácia strategický imperatív, pričom jej úspech v oblasti riadenia ľudských zdrojov čoraz viac závisí od prekonávania bariér na strane ľudského faktora. Príspevok prezentuje realizovanú analýzu kritických faktorov úspechu digitálnej transformácie v procesoch riadenia ľudských zdrojov (HR) so zameraním na úzke miesto medzi technologickými možnosťami a ich reálnym využívaním v manažérskej praxi. Hlavným cieľom príspevku je identifikovať bariéry, ktoré spôsobujú odmietanie moderných analytických nástrojov Business Intelligence (BI) a navrhnúť implementačný model zavádzania BI nástrojov do manažérskej praxe. Autori na základe syntézy aktuálnych výskumov definujú tri pilierové požiadavky na úspešnú adopciu digitálnych inovácií: participatívny dizajn (proces), kognitívny súlad (mentálna kompatibilita) a psychologické bezpečie (organizačná kultúra). Výsledkom výskumu je návrh trojfázového implementačného modelu, ktorý predefinuje tradičný manažment zmien z technocentrického prístupu na prístup zameraný na človeka. Príspevok ponúka návrh strategických odporúčaní pre HR manažérov, ako eliminovať kognitívnu záťaž a budovať dôveru v digitálne systémy, čím sa zvyšuje dlhodobá adaptabilita a výkonnosť organizácie.

**Kľúčové slová:** digitálna transformácia, riadenie zmien, kognitívne prispôsobenie, participatívny dizajn

### Acknowledgment:

The article was prepared with the financial support of the Ministry of Education, Research, Development and Youth of the Slovak Republic as a part of the project KEGA No. 010STU-4/2024: „Creation of a laboratory for the systematic knowledge transfer from the research of personnel aspects of human technology interaction into selected subjects of industrial engineering.“

# Visible Tattoos in Academic Communities: Perceptions Shaping Trust and Attitudes in Higher Education

Greta Klimienė<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Faculty of Public Governance and Strategic Management, Mykolas Romeris University  
[gretaklimiene@gmail.com](mailto:gretaklimiene@gmail.com)

## Abstract

Visual appearance can be perceived as one of the factors affecting one's chances of being employed or promoted. Specifically, visible tattoos can be perceived as a visual cue shaping attitudes toward tattooed individuals at work. This is particularly relevant for higher education institutions, where work culture has been shown to influence academic career progression. Prior research shows that diversity within higher education institutions is important for faculty engagement and organizational reputation. However, perceptions toward visible tattoos in academic settings have not been sufficiently explored. In the current study, we seek to fill this gap by quantitatively analysing the perceptions and assessment of visible tattoos in a higher education institution. To assess perceptions of visible tattoos, we surveyed administrative and academic personnel (n=105), and students (n=173) in a total sample of 278 respondents. Using Mann-Whitney U tests, we found that students reported higher tolerance toward visible tattoos than academic staff ( $p < .001$ ), as well as expressing higher levels of trust toward tattooed individuals ( $p < .001$ ). The results also show strong positive relationships between trust and attitudes toward visible tattoos ( $p = .67, p < .001$ ), trust and tolerance ( $\rho = .59, p < .001$ ), and attitudes toward visible tattoos and tolerance ( $\rho = .59, p < .001$ ). Academic staff are more likely to believe that visible tattoos negatively affect hiring or promotion ( $p < .001$ ). This implies that visible tattoos are an important factor affecting promotion opportunities and overall tolerance within academia.

**Keywords:** visible tattoos, higher education, promotion opportunities, tolerance

## Viditeľné tetovania v akademických komunitách: percepcie formujúce dôveru a postoje vo vysokoškolskom prostredí

### Abstrakt

Vizuálny vzhľad môže byť vnímaný ako jeden z faktorov ovplyvňujúcich šance jednotlivca na získanie zamestnania alebo povýšenie. Konkrétne viditeľné tetovania môžu byť vnímané ako vizuálny signál formujúci postoje voči tetovaným jednotlivcom na pracovisku. Táto problematika je obzvlášť relevantná pre inštitúcie vysokoškolského vzdelávania, kde sa ukázalo, že pracovná kultúra ovplyvňuje kariérny postup akademických pracovníkov. Predchádzajúci výskum poukazuje na to, že diverzita vo vysokoškolských inštitúciách je dôležitá pre angažovanosť zamestnancov a reputáciu organizácie. Percepcie viditeľných tetovaní v akademickom prostredí však doposiaľ neboli dostatočne preskúmané. V tejto štúdii sa snažíme túto medzeru zaplniť kvantitatívnou analýzou percepcií a hodnotenia viditeľných tetovaní vo vysokoškolskej inštitúcii. Na posúdenie percepcií viditeľných tetovaní bol realizovaný prieskum medzi administratívnymi a akademickými zamestnancami (n = 105) a študentmi (n = 173), pričom celková vzorka pozostávala z 278 respondentov. Pomocou Mann-Whitneyho U testov sme zistili, že študenti vykazujú vyššiu mieru tolerancie voči viditeľným tetovaniám než akademickí pracovníci ( $p < .001$ ), pričom zároveň vyjadrujú vyššiu úroveň dôvery voči tetovaným osobám ( $p < .001$ ). Výsledky tiež poukazujú na silné pozitívne vzťahy medzi dôverou a postojmi k viditeľným tetovaniám ( $\rho = .67, p < .001$ ), dôverou a toleranciou ( $\rho = .59, p < .001$ ) a medzi postojmi k viditeľným tetovaniám a toleranciou ( $\rho = .59, p < .001$ ). Akademickí pracovníci zároveň častejšie zastávajú názor, že viditeľné tetovania negatívne ovplyvňujú prijímanie do zamestnania alebo povyšovanie ( $p < .001$ ). To naznačuje, že viditeľné tetovania predstavujú významný faktor ovplyvňujúci príležitosti na kariérny postup a celkovú mieru tolerancie v akademickom prostredí.

**Kľúčové slová:** viditeľné tetovania, vyššie vzdelávanie, možnosti povýšenia, tolerancia

# Project Management of AI Implementation in Recruitment Processes: Effectiveness and Evaluation Methodology

Hana Rabová<sup>1</sup>, Lenka Ližbetinová<sup>2</sup> and Eva Nedeliaková<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Faculty of Socio-Economic Relations, Alexander Dubček University of Trenčín

[hamar.michal@grow-up.sk](mailto:hamar.michal@grow-up.sk)

<sup>2</sup>School of Expertness and Valuation, Institution of Technology and Business in České Budějovice

[lizbetinova@vste.cz](mailto:lizbetinova@vste.cz)

<sup>3</sup>Faculty of Operation and Economics of Transport and Communications, University of Žilina

[eva.nedeliakova@uniza.sk](mailto:eva.nedeliakova@uniza.sk)

## Abstract

The implementation of artificial intelligence (AI) tools in recruitment processes represents a complex technological project requiring specific methodological management. This paper focuses on the effectiveness and impacts of AI application in human resource management from a project management perspective within the environment of Slovak small and medium-sized enterprises. The research objective is to identify key success factors in implementing automated resume screening systems and chatbots for communication with applicants. The author examines the influence of these technologies on core recruitment metrics, such as the length of the selection procedure and recruitment costs, which are key project success indicators. The paper presents the theoretical framework of a future model for evaluating digital tools, linking the technological potential of AI with the real needs of organizations in the digital economy. The role of HR managers as project leaders responsible for strategic decision-making regarding investments in AI solutions is also discussed. The paper's outputs contribute to understanding organizational readiness and ethical aspects that determine the quality of employee selection in an automated environment. Emphasis is placed on ensuring that digital transformation projects in recruitment lead not only to procedural savings but also to higher quality of human capital in line with Industry 5.0 principles.

**Keywords:** Project Management, Artificial Intelligence, Recruitment, Effectiveness, SMEs

## Projektové řízení implementace AI v náborových procesech: Efektivita a metodika hodnocení

### Abstrakt

Implementace nástrojů umělé inteligence (AI) do náborových procesů představuje komplexní technologický projekt, který vyžaduje specifické metodické řízení. Tento příspěvek se zaměřuje na efektivitu a dopady aplikace AI v personálním managementu z pohledu projektového řízení v prostředí slovenských malých a středních podniků. Cílem výzkumu je identifikovat klíčové faktory úspěchu při zavádění automatizovaných systémů třídění životopisů a chatbotů pro komunikaci s uchazeči. Autor zkoumá vliv těchto technologií na základní náborové metriky, jako je délka výběrového řízení a náklady na nábor, které jsou klíčovými indikátory úspěšnosti projektu. Příspěvek představuje teoretický rámec budoucího modelu pro hodnocení digitálních nástrojů, který propojuje technologický potenciál AI s reálnými potřebami organizací v digitální ekonomice. Diskutována je také role HR manažerů jako projektových lídrů zodpovědných za strategické rozhodování o investicích do AI řešení. Výstupy práce přispívají k pochopení organizační připravenosti a etických aspektů, které determinují kvalitu výběru zaměstnanců v automatizovaném prostředí. Důraz je kladen na to, aby projekty digitální transformace náboru vedly nejen k procesním úsporám, ale i k vyšší kvalitě lidského kapitálu v souladu s principy Industry 5.0.

**Klíčové slová:** Projektový manažment, Umelá inteligencia, Nábor, Efektivnosť, Malé a stredné podniky

### Acknowledgment:

This paper was supported by the KEGA Agency, Grant No. 034ŽU-4/2025 „Innovative Project Management Education for Sustainable and Intelligent Transport in the EU in line with Industry 5.0“ at the Faculty of Operation and Economics of Transport and Communications, University of Žilina and by the Technology Agency of the Czech Republic, Project No. CL02000106 „Public transport planning with regard to environmental impacts“.

# Working Time Account in a Manufacturing Enterprise

Jozef Ďurian<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Faculty of Economics, Matej Bel University in Banská Bystrica

[jozef.durian@umb.sk](mailto:jozef.durian@umb.sk)

## Abstract

The paper focuses on the issue of introducing a working time account as a form of flexible working time arrangement in a manufacturing enterprise. The aim of the paper is to comprehensively assess the possibilities of applying a working time account under manufacturing conditions, where the organization of working time is constrained by technological processes, requirements for production continuity, and the need to ensure operational stability in departments with different forms of working time organization. The paper analyzes the theoretical foundations of the working time account, its legislative framework, and the specifics of its implementation in accordance with the labour law regulations of the Slovak Republic. Attention is paid to the identification of the benefits of the working time account, particularly in terms of increased flexibility in workforce utilization, reduction of overtime work, optimization of labour costs, and absence management. The paper also highlights potential risks associated with the introduction of a working time account, such as increased demands on production planning, working time recording, control of compliance with work discipline, and the need for transparent communication between management and employees. Part of the paper is a proposal of a methodological procedure for introducing a working time account in a manufacturing enterprise, which includes an analysis of job positions, setting the balancing period, drafting internal regulations, negotiations with trade union representatives, and the implementation of an appropriate information system for working time recording. The conclusion formulates recommendations for the management of manufacturing enterprises considering the introduction of a working time account.

**Keywords:** working time account, work organization, Labour Code, collective bargaining

## Konto pracovného času vo výrobnom podniku

### Abstrakt

Príspevok sa zameriava na problematiku zavedenia flexikonta ako formy flexibilného usporiadania pracovného času vo výrobnom podniku. Cieľom práce je komplexne posúdiť možnosti aplikácie flexikonta v podmienkach výroby, kde je organizácia pracovného času limitovaná technologickými procesmi, požiadavkami na plynulosť výroby a zabezpečením prevádzkovej kontinuity v strediskách s rôznymi formami organizaovania pracovného času. Práca analyzuje teoretické východiská flexikonta, jeho legislatívny rámec a špecifiká implementácie v súlade s pracovnoprávnymi predpismi Slovenskej republiky. Pozornosť je venovaná identifikácii prínosov flexikonta najmä v oblasti zvýšenia flexibility využívania pracovnej sily, znižovania nadčasovej práce, optimalizácie mzdových nákladov a riadenia absencií. Práca zároveň poukazuje na možné riziká spojené so zavedením flexikonta, ako sú zvýšené nároky na plánovanie výroby, evidenciu pracovného času, kontrolu dodržiavania pracovnej disciplíny a potrebu transparentnej komunikácie medzi vedením a zamestnancami. Súčasťou príspevku je návrh metodického postupu zavedenia flexikonta vo výrobnom podniku, ktorý zahŕňa analýzu pracovných pozícií, nastavenie vyrovnávacieho obdobia, tvorbu vnútorných predpisov, vyjednávanie so zástupcami odborovej organizácie a implementáciu vhodného informačného systému na evidenciu pracovného času. Záver práce formuluje odporúčania pre manažment výrobných podnikov, ktoré uvažujú o zavedení konta pracovného času.

**Kľúčové slová:** konto pracovného času, organizácia práce, Zákonník práce, kolektívne vyjednávanie

# Why Doctors Need to Matter: Mattering as an HRM Lever for Well-being and Sustainable Performance in Healthcare

Justina Budreikaitė<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Faculty of Public Governance and Business, Mykolas Romeris university

[justina.budreikaite@mruni.eu](mailto:justina.budreikaite@mruni.eu)

## Abstract

Healthcare organisations face sustained workforce shortages and escalating operational pressures that threaten physicians' well-being, retention, and sustainable performance. Strategic HRM responses often prioritise staffing and workload interventions, yet the relational and value-based mechanisms that sustain commitment in high-demand professional work remain less explicit. This study advances work mattering as employees' perception that they and their daily work are valued, and presents it as an actionable HRM lever for healthcare. Building on a structured synthesis of the growing scholarly interest in mattering within organisational and adjacent contexts, the paper develops a strategic HR framework that links managerial practices and work design choices to workforce sustainability outcomes. Prior research shows consistent associations between mattering and indicators of well-being and emerging evidence of links to engagement, job satisfaction, commitment, and turnover intention, while healthcare-specific theorising remains comparatively underdeveloped. The proposed framework specifies recognition and visibility practices, autonomy-supportive work design, and relational leadership as practical antecedents of work mattering that can strengthen physicians' willingness to stay and perform sustainably under pressure. The paper concludes with an HR action agenda for healthcare organisations and directions for future research on mattering as a mechanism connecting employee experience with organisational sustainability.

**Keywords:** work mattering, healthcare organisations, employee well-being, organisational commitment, sustainable performance

## Prečo lekári potrebujú byť dôležití: význam práce ako nástroj HRM pre blahobyt a udržateľný výkon v zdravotníctve

### Abstrakt

Zdravotnícke organizácie čelia pretrvávajúcemu nedostatku pracovnej sily a rastúcim prevádzkovým tlakom, ktoré ohrozujú blahobyt lekárov, ich zotrvanie v organizácii a udržateľný pracovný výkon. Strategické reakcie v oblasti manažmentu ľudských zdrojov (HRM) sa často zameriavajú na opatrenia súvisiace s personálnym zabezpečením a pracovným zaťažením, avšak relačné a hodnotové mechanizmy, ktoré podporujú záväzok pri práci s vysokými nárokmi, zostávajú menej explicitne rozpracované. Táto štúdia rozvíja koncept významu práce (work mattering) ako vnímania zamestnancov, že oni aj ich každodenná práca sú hodnotení a oceňovaní, a predstavuje ho ako využiteľný nástroj HRM v zdravotníctve. Na základe systematickej syntézy rastúceho vedeckého záujmu o koncept významu práce v organizačných a príbuzných kontextoch príspevok rozvíja strategický HR rámec, ktorý prepája manažérske praktiky a rozhodnutia o dizajne práce s výsledkami súvisiacimi s udržateľnosťou pracovnej sily. Predchádzajúci výskum poukazuje na konzistentné súvislosti medzi významom práce a indikátormi blahobytu, ako aj na vznikajúce dôkazy o jeho väzbách na pracovnú angažovanosť, spokojnosť s prácou, organizačný záväzok a úmysel odísť zo zamestnania, pričom teoretické rozpracovanie špecifické pre zdravotníctvo zostáva relatívne nedostatočné. Navrhovaný rámec špecifikuje praktiky uznania a zviditeľňovania práce, dizajn práce podporujúci autonómiu a relačné líderstvo ako praktické predpoklady významu práce, ktoré môžu posilniť ochotu lekárov zotrvať v organizácii a podávať udržateľný výkon aj v podmienkach vysokého tlaku. Príspevok sa uzatvára návrhom akčnej agendy pre HR v zdravotníckych organizáciách a odporúčaniami pre budúci výskum významu práce ako mechanizmu prepájajúceho skúsenosť zamestnancov s organizačnou udržateľnosťou.

**Kľúčové slová:** práca dôležitá, organizácie zdravotnej starostlivosti, blahobyt zamestnancov, angažovanosť organizácie, udržateľný výkon

# Beyond the Crisis: Remote Work Dynamics and Work-Life Balance Among Dual-Earner Couples in Ghana's Higher Education Sector

Ama Fremah Koranteng<sup>1</sup>, Michael Ayitey Tagoe<sup>2</sup> and Agota Giedrė Raišienė<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Department of Family and Consumer Sciences, University of Ghana

[akoranteng@ug.edu.gh](mailto:akoranteng@ug.edu.gh)

<sup>2</sup> Department of Adult Education and Human Resource Management, University of Ghana

[mtagoe@ug.edu.gh](mailto:mtagoe@ug.edu.gh)

<sup>3</sup> Faculty of Public Governance and Business, Mykolas Romeris University

[agotar@mruni.eu](mailto:agotar@mruni.eu)

## Abstract

In the evolving landscape of the "new normal," telecommuting has transitioned from a temporary emergency measure to a permanent strategic component of Human Resource Management (HRM). This study examines the strategic implications of technology-enabled remote work on the work-life balance (WLB) of dual-earner couples within the Ghanaian academic sector. Utilizing a pragmatist-grounded, exploratory sequential mixed-methods design, the research integrated qualitative insights from 10 semi-structured couple interviews with quantitative data from a survey of 350 couples across the University of Ghana and the University of Professional Studies, Accra (UPSA). The findings reveal that while remote work offers strategic advantages such as increased flexibility, resource conservation, and reduced commuting stress, it simultaneously introduces critical HR challenges. Key among these are "technostress" stemming from infrastructure gaps, blurred professional-personal boundaries, and a persistent gender imbalance where female academics disproportionately shoulder domestic labor. By applying the Work/Family Border Theory, the study identifies essential coping mechanisms, including structured routines and proactive communication, and proposes institutional support frameworks to enhance organizational resilience. These insights provide a roadmap for HR practitioners to design inclusive, sustainable, and effective flexible work models that move beyond compliance toward proactive human capital management in the post-pandemic era.

**Keywords:** Strategic HRM, Telecommuting, Work-Life Balance, Dual-Earner Couples, Digital Transformation

## Za hranicou krízy: dynamika práce na diaľku a rovnováha medzi pracovným a súkromným životom u dvojpríjmových párov v sektore vysokoškolského vzdelávania v Ghane

### Abstrakt

V meniacom sa prostredí „nového normálu“ sa práca na diaľku transformovala z dočasného núdzového opatrenia na trvalú strategickú súčasť manažmentu ľudských zdrojov (HRM). Táto štúdia skúma strategické implikácie technologicky podporovanej práce na diaľku na rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom (WLB) dvojpríjmových párov v ghanskom akademickom sektore. Výskum využíva pragmatizmom ukotvený exploratívny sekvenčný dizajn zmiešaných metód, ktorý integruje kvalitatívne poznatky z 10 pološtrukturovaných rozhovorov s párami s kvantitatívnymi údajmi zo survey medzi 350 párami na University of Ghana a University of Professional Studies, Accra (UPSA). Zistenia ukazujú, že hoci práca na diaľku prináša strategické výhody, ako sú vyššia flexibilita, úspora zdrojov a zníženie stresu z dochádzania, zároveň vytvára významné výzvy pre HR. Medzi kľúčové patrí „technostres“ vyplývajúci z nedostatočnej infraštruktúry, rozmazanie hraníc medzi pracovným a osobným životom a pretrvávajúca rodová nerovnováha, pri ktorej ženské akademičky nesú neúmerne veľký podiel domácich povinností. Aplikáciou teórie hraníc medzi prácou a rodinou (Work/Family Border Theory) štúdia identifikuje dôležité mechanizmy zvládania, vrátane štruktúrovaných rutín a proaktívnej komunikácie, a navrhuje rámce inštitucionálnej podpory na posilnenie organizačnej odolnosti. Tieto zistenia poskytujú usmernenie pre HR odborníkov pri navrhovaní inkluzívnych, udržateľných a efektívnych modelov flexibilnej práce, ktoré presahujú rámec formálnej compliance smerom k proaktívnemu riadeniu ľudského kapitálu v postpandemickej ére.

**Kľúčové slová:** strategické riadenie ľudských zdrojov, práca na diaľku, rovnováha medzi pracovným a súkromným životom, dvojpríjmové páry, digitálna transformácia

## Intersectional Parenthood Inequality Under DEI in the Public Sector

Sigita Juravičiūtė<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Faculty of Public Governance and Strategic Management, Mykolas Romeris University  
[sigita.juraviciute@mruni.eu](mailto:sigita.juraviciute@mruni.eu)

### Abstract

Diversity, equity and inclusion (DEI) policies are intended to reduce workplace inequalities, yet their effects vary across employee groups and organizational contexts. This study examines how DEI frameworks interact with gendered parenthood norms in Lithuania's public sector, focusing on a national-level public agency. Drawing on qualitative data from 20 semi-structured interviews with mothers and fathers of young children, complemented by analysis of internal DEI and HR documents, the study applies thematic analysis and within-organization process tracing. The findings show that formally gender-neutral DEI policies may coincide with divergent career trajectories by parenthood status. Three mechanisms are identified: availability-based trust in promotion decisions, normalization of care-related constraints as supportive accommodation and symbolic use of DEI indicators that leave advancement criteria unchanged. Together, these mechanisms illustrate how parenthood-related inequalities can persist within inclusion-oriented organizational settings. The analysis highlights DEI effectiveness as context- and mechanism-dependent rather than inherently transformative.

**Keywords:** DEI policy, parenthood status, gender inequality, career progression, public sector

## Intersekciónálna nerovnosť rodičovstva v rámci DEI vo verejnom sektore

### Abstrakt

Politiky diverzity, rovnosti a inklúzie (DEI) sú zamerané na znižovanie nerovností na pracovisku, ich účinky sa však líšia medzi skupinami zamestnancov a organizačnými kontextmi. Táto štúdia skúma, ako rámce DEI interagujú s rodovo podmienenými normami rodičovstva vo verejnom sektore v Litve, so zameraním na verejnú agentúru na národnej úrovni. Výskum vychádza z kvalitatívnych dát z 20 pološtrukturovaných rozhovorov s matkami a otcami malých detí, doplnených analýzou interných dokumentov DEI a HR. Štúdia využíva tematickú analýzu a procesné sledovanie v rámci organizácie. Zistenia ukazujú, že formálne rodovo neutrálné politiky DEI môžu koexistovať s odlišnými kariérnymi trajektóriami podľa rodičovského statusu. Identifikované boli tri mechanizmy: dôvera založená na dostupnosti pri rozhodovaní o povýšení, normalizácia obmedzení súvisiacich so starostlivosťou ako podpornej adaptácie a symbolické využívanie indikátorov DEI, ktoré ponecháva kritériá kariérneho postupu nezmenené. Tieto mechanizmy spoločne ilustrujú, ako môžu nerovnosti súvisiace s rodičovstvom pretrvávať aj v organizačných prostrediach orientovaných na inklúziu. Analýza poukazuje na to, že efektívnosť DEI je závislá od kontextu a konkrétnych mechanizmov, a nie je automaticky transformačná.

**Kľúčové slová:** politika DEI, rodičovský status, rodová nerovnosť, kariérny postup, verejný sektor

# Strategic Inclusion of Persons with Disabilities: From Social Justice to Sustainable Human Resource Management

Rasa Rudaitienė<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Faculty of Public Governance and Strategic Management, Mykolas Romeris University

[rasa.rudaitiene@mruni.eu](mailto:rasa.rudaitiene@mruni.eu)

## Abstract

Modern organizations operate in a landscape of rapid economic and social transformation. In this context, Human Resource Management (HRM) is challenged to redefine inclusion. It is no longer just a moral duty; it is also a strategic asset. This paper examines the career paths of persons with disabilities (PWDs) and their role in enhancing organizations. The research links inclusive HR practices to the United Nations Sustainable Development Goals, specifically SDG 4 and SDG 10. Through a conceptual case study and content analysis of international policy frameworks, such as the 2030 Agenda and EU disability strategies, key directions for professional integration are identified. The study explores how these practices facilitate the career growth of PWDs and contribute to long-term resilience. Often, disability is viewed only through the lens of legal compliance or social justice. According to the content analysis performed, PWDs bring unique perspectives to the workplace. These insights drive innovation and improve how teams solve complex problems. Furthermore, offering clear career opportunities for PWDs reduces staff turnover and strengthens the employer brand. Sustainable performance requires more than just physical accessibility. It demands that organizations invest in the potential leadership of employees with disabilities. The research concludes with practical HR recommendations for creating an engaging workplace. By outlining future perspectives for policy and management, the research shows how to transform diversity into a real competitive advantage. In a digitalized labor market, this strategic alignment could be the way forward to sustainable growth.

**Keywords:** inclusion, persons with disabilities, career development, HRM, SDG, organizational resilience

## Strategické začlenenie osôb so zdravotným postihnutím: od sociálnej spravodlivosti k udržateľnému manažmentu ľudských zdrojov

### Abstrakt

Moderné organizácie pôsobia v prostredí rýchlej ekonomickej a sociálnej transformácie. V tomto kontexte čelí manažment ľudských zdrojov (HRM) výzve redefinovať inklúziu. Tá už nie je len morálnou povinnosťou, ale aj strategickým zdrojom. Tento príspevok skúma kariérne dráhy osôb so zdravotným postihnutím (PWDs) a ich úlohu pri posilňovaní organizácií. Výskum prepája inkluzívne HR praktiky s cieľmi udržateľného rozvoja Organizácie Spojených národov, konkrétne SDG 4 a SDG 10. Prostredníctvom konceptuálnej prípadovej štúdie a obsahovej analýzy medzinárodných politických rámcov, ako sú Agenda 2030 a stratégie EÚ v oblasti zdravotného postihnutia, sú identifikované kľúčové smerovania profesionálnej integrácie. Štúdia skúma, ako tieto prístupy podporujú kariérny rast osôb so zdravotným postihnutím a prispievajú k dlhodobej odolnosti. Zdravotné postihnutie je často vnímané iba cez prizmu právnej compliance alebo sociálnej spravodlivosti. Podľa vykonanej obsahovej analýzy však osoby so zdravotným postihnutím prinášajú na pracovisko jedinečné perspektívy. Tieto pohľady podporujú inovácie a zlepšujú spôsob, akým tímy riešia komplexné problémy. Okrem toho poskytovanie jasných kariérnych príležitostí pre osoby so zdravotným postihnutím znižuje fluktuáciu zamestnancov a posilňuje značku zamestnávateľa. Udržateľná výkonnosť si vyžaduje viac než len fyzickú prístupnosť. Vyžaduje, aby organizácie investovali do potenciálu lídrov medzi zamestnancami so zdravotným postihnutím. Výskum sa uzatvára praktickými odporúčaniami pre HR zameranými na vytváranie angažovaného pracovného prostredia. Načrtnutím budúcich perspektív pre tvorbu politik a manažment výskum ukazuje, ako transformovať diverzitu na skutočnú konkurenčnú výhodu. V digitalizovanom pracovnom trhu môže byť toto strategické zosúladenie cestou k udržateľnému rastu.

**Kľúčové slová:** inklúzia, osoby so zdravotným postihnutím, kariérny rozvoj, riadenie ľudských zdrojov, ciele udržateľného rozvoja, organizačná odolnosť

# The Impact of Service Accessibility and Coordination on Labour Market Participation of Parents Raising Children with Disabilities

Laura Gardziulevičienė<sup>1</sup> and Agota Giedrė Raišienė<sup>2</sup>

<sup>1, 2</sup> Institute of Management and Political Science, Mykolas Romeris University

[laura.gardziuleviciene@mruni.eu](mailto:laura.gardziuleviciene@mruni.eu); [agotar@mruni.eu](mailto:agotar@mruni.eu)

## Abstract

The labour market participation of parents raising children with disabilities is strongly shaped by the accessibility and coordination of public services. This paper analyses how social, health, and education services in Lithuania affect parents' ability to remain employed, based on the results of a quantitative survey of parents raising children with disabilities. The study examines perceived service availability, regional disparities, and coordination between institutions, and their relationship with employment status and work-family balance. The findings indicate that limited access to essential services, particularly respite care and rehabilitation, significantly constrains parents' opportunities to work and increases the risk of labour market withdrawal. Insufficient intersectoral coordination further intensifies the burden on families by shifting responsibility for service navigation onto parents. The results highlight the need for integrated service management and improved service accessibility as key preconditions for supporting sustainable employment and social inclusion of parents raising children with disabilities.

**Keywords:** service accessibility, service coordination, labour market participation, parents of children with disabilities, public service management

## Vplyv dostupnosti a koordinácie služieb na účasť rodičov vychovávajúcich detí so zdravotným postihnutím na trhu práce

### Abstrakt

Účasť rodičov vychovávajúcich detí so zdravotným postihnutím na trhu práce je výrazne ovplyvnená dostupnosťou a koordináciou verejných služieb. Tento príspevok analyzuje, ako sociálne, zdravotnícke a vzdelávacie služby v Litve ovplyvňujú schopnosť rodičov zostať zamestnanými, na základe výsledkov kvantitatívneho prieskumu medzi rodičmi vychovávajúcimi deti so zdravotným postihnutím. Štúdia skúma vnímanú dostupnosť služieb, regionálne rozdiely a koordináciu medzi inštitúciami a ich vzťah k pracovnému statusu a rovnováhe medzi pracovným a rodinným životom. Zistenia naznačujú, že obmedzený prístup k základným službám, najmä k odľahčovacej starostlivosti a rehabilitácii, výrazne obmedzuje možnosti rodičov pracovať a zvyšuje riziko odchodu z trhu práce. Nedostatočná medziodvetvová koordinácia navyše zvyšuje záťaž rodín tým, že presúva zodpovednosť za orientáciu v systéme služieb na samotných rodičov. Výsledky poukazujú na potrebu integrovaného riadenia služieb a zlepšenia ich dostupnosti ako kľúčových predpokladov podpory udržateľnej zamestnanosti a sociálnej inklúzie rodičov vychovávajúcich detí so zdravotným postihnutím.

**Kľúčové slová:** dostupnosť služieb, koordinácia služieb, účasť na trhu práce, rodičia detí so zdravotným postihnutím, manažment verejných služieb

# Human Resource Shortages in Educating Students with Sensory Disabilities: Implications for Institutional Sustainability

Raimonda Petkūnienė<sup>1</sup> and Agota Giedrė Raišienė<sup>2</sup>

<sup>1</sup> *Vilniaus Maironio progimnazija*

[petkunieneraimonda@gmail.com](mailto:petkunieneraimonda@gmail.com)

<sup>2</sup> *Social Inclusion and Leadership Research Laboratory, Mykolas Romeris University*

[agotar@mruni.eu](mailto:agotar@mruni.eu)

## Abstract:

The aim of the research was to examine the state of human resources within the education system, to assess the qualifications of specialists working with students with hearing and visual impairments, and to evaluate the readiness of existing human resources for professional practice. The findings revealed a pronounced shortage of qualified specialists, which higher education institutions are currently unable to offset. Low interest among prospective students and the insufficient professional prestige of these fields further exacerbate the problem. In addition, a systemic lack of competencies and practical skills among teachers, support professionals, and teaching assistants was identified. Educators often feel inadequately prepared to work with students with sensory disabilities and lack specialized knowledge in language development, communication, and the provision of individualized support. This directly affects the quality of education and access to educational services. From a human resource management perspective, the findings expose critical weaknesses in workforce supply, professional preparation, and capacity sustainability. The study provides an evidence-based foundation for revising education policy, highlighting the need for targeted specialist training, strengthened HRM planning, and strategic investment to ensure the sustainable functioning of educational institutions.

**Keywords:** human resource management, sensory disabilities, teacher competencies, educational quality and accessibility, institutional sustainability

## Nedostatok ľudských zdrojov vo vzdelávaní žiakov so senzorickým postihnutím: implikácie pre udržateľnosť inštitúcií

### Abstrakt

Cieľom výskumu bolo preskúmať stav ľudských zdrojov v systéme vzdelávania, posúdiť kvalifikáciu odborníkov pracujúcich so žiakmi so sluchovým a zrakovým postihnutím a zhodnotiť pripravenosť existujúcich ľudských zdrojov na odbornú prax. Zistenia odhalili výrazný nedostatok kvalifikovaných odborníkov, ktorý vysoké školy v súčasnosti nedokážu kompenzovať. Nízky záujem medzi potenciálnymi študentmi a nedostatočná profesijná prestíž týchto odborov tento problém ešte prehľbujú. Okrem toho bol identifikovaný systémový nedostatok kompetencií a praktických zručností medzi učiteľmi, podpornými odborníkmi a pedagogickými asistentmi. Pedagógovia sa často cítia nedostatočne pripravení pracovať so žiakmi so senzorickým postihnutím a chýbajú im špecializované vedomosti v oblasti jazykového rozvoja, komunikácie a poskytovania individualizovanej podpory. To priamo ovplyvňuje kvalitu vzdelávania a dostupnosť vzdelávacích služieb. Z pohľadu manažmentu ľudských zdrojov tieto zistenia odhaľujú kritické slabiny v zabezpečení pracovnej sily, v profesionálnej príprave a v udržateľnosti kapacít. Štúdia poskytuje empiricky podložený základ pre revíziu vzdelávacej politiky a poukazuje na potrebu cielenej prípravy odborníkov, posilneného plánovania v oblasti HRM a strategických investícií na zabezpečenie udržateľného fungovania vzdelávacích inštitúcií.

**Kľúčové slová:** riadenie ľudských zdrojov, senzorické postihnutia, kompetencie učiteľov, kvalita a dostupnosť vzdelávania, inštitucionálna udržateľnosť

# Anticipating Workforce Disruptions: A Strategic Inclusion Framework for Mission-Critical Roles in Education

Agota Giedrė Raišienė<sup>1</sup>, Aistė Dromantaitė<sup>2</sup>, Rasa Rudaitienė<sup>3</sup>, Ama Fremah Koranteng<sup>6</sup>,  
Ana Staševičienė<sup>4</sup> and Sigita Juravičiūtė<sup>5</sup>

<sup>1,2,3,4,5</sup> *Laboratory of Social Inclusion and Leadership Research, Mykolas Romeris University*  
[agotar@mruni.eu](mailto:agotar@mruni.eu); [siltlab@mruni.eu](mailto:siltlab@mruni.eu); [ana@feniksai.lt](mailto:ana@feniksai.lt); [rasa.rudaitiene@mruni.eu](mailto:rasa.rudaitiene@mruni.eu); [sigita.juraviciute@mruni.eu](mailto:sigita.juraviciute@mruni.eu)

<sup>6</sup> *Department of Family and Consumer Sciences, University of Ghana*  
[akoranteng@ug.edu.gh](mailto:akoranteng@ug.edu.gh)

## Abstract

Deglobalisation and nearshoring trends are challenging assumptions about unrestricted global talent mobility, especially in sectors where workforce continuity is essential, such as education. As legal fragmentation intensifies and national priorities shift human resources toward defence, logistics, or critical infrastructure, early planning for inclusive, sustainable staffing models becomes a strategic priority. Recent studies have highlighted the lack of agility in traditional talent systems (Jooss et al., 2024) and the need to reimagine inclusion beyond compliance (Kaliannan et al., 2023). This study explores what workplace inclusion strategies could expand the pool of qualified professionals - particularly those with mobility or sensory limitations - without compromising core task performance. A multi-level literature review and expert focus groups were conducted across four domains: inclusive work design, organisational readiness, communication infrastructure, and role structuring in mission-critical sectors. The findings offer a conceptual map of factors that enable organisations to integrate underutilised talent segments through coordinated adjustments in culture, communication practices, and role structuring. Rather than replicating existing accessibility frameworks, the study proposes a practice-informed foundation for further empirical research: a strategic inclusion framework oriented toward mission-critical roles in periods of systemic workforce disruption.

**Keywords:** strategic workforce planning, workplace inclusion, public service resilience, education

## Predvídanie narušení pracovnej sily: strategický rámec inklúzie pre kritické pracovné pozície vo vzdelávaní

### Abstrakt

Trendy deglobalizácie a nearshoringu spochybňujú predpoklady o neobmedzenej globálnej mobilite talentov, najmä v sektoroch, kde je kontinuita pracovnej sily nevyhnutná, ako napríklad vo vzdelávaní. Keďže sa prehĺbuje právna fragmentácia a národné priority presúvajú ľudské zdroje do oblastí obrany, logistiky alebo kritickej infraštruktúry, včasné plánovanie inkluzívnych a udržateľných modelov personálneho zabezpečenia sa stáva strategickou prioritou. Nedávne štúdie poukazujú na nedostatok agility v tradičných systémoch riadenia talentov (Jooss et al., 2024) a na potrebu prehodnotiť inklúziu nad rámec samotnej compliance (Kaliannan et al., 2023). Táto štúdia skúma, aké stratégie inklúzie na pracovisku by mohli rozšíriť okruh kvalifikovaných odborníkov – najmä osôb s obmedzenou mobilitou alebo senzoričnými obmedzeniami – bez narušenia výkonu základných pracovných úloh. Bol realizovaný viacúrovňový prehľad literatúry a expertné fokusové skupiny v štyroch oblastiach: inkluzívny dizajn práce, organizačná pripravenosť, komunikačná infraštruktúra a štruktúrovanie pracovných rolí v sektoroch s kritickými funkciami. Zistenia ponúkajú konceptuálnu mapu faktorov, ktoré umožňujú organizáciám integrovať nedostatočne využívané segmenty pracovnej sily prostredníctvom koordinovaných úprav v organizačnej kultúre, komunikačných praktikách a štruktúre pracovných rolí. Namiesto replikovania existujúcich rámcov prístupnosti štúdia navrhuje praxou informovaný základ pre ďalší empirický výskum: strategický rámec inklúzie orientovaný na kritické pracovné pozície v obdobiach systémového narušenia pracovnej sily.

**Kľúčové slová:** strategické plánovanie pracovnej sily, inklúzia na pracovisku, odolnosť verejných služieb, vzdelávanie

## Sustainability and Family Business

Ladislav Mura<sup>1</sup> and Beáta Stehlíková<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Faculty of Commerce, University of Economics in Bratislava

[ladislav.mura@euba.sk](mailto:ladislav.mura@euba.sk)

<sup>2</sup> Faculty of Economics and Business, Pan-European University in Bratislava

[beata.stehlikova@paneurouni.com](mailto:beata.stehlikova@paneurouni.com)

### Abstract

The issue of sustainability is currently a hot topic and is infiltrating various spheres, including the business world. In practice, the term sustainability is most often interpreted as environmental sustainability, but it should be noted that the term sustainability itself must be understood in a broader sense. In practice, the second common interpretation is a three-part understanding of sustainability, i.e., environmental, social, and economic sustainability. This is doubly true in the case of family businesses. In family-owned businesses, a wide range of determinants that shape the sustainability of this form of business come to the fore when it comes to the sustainability of family businesses. From the perspective of family business management, the sustainability of this specific form of business can be understood as truly crucial. The issue of co-factor sustainability of family businesses has not been given much attention in Slovakia, and research in this area is still in its infancy. Family businesses are well established in many sectors of the Slovak economy and also operate in more remote and less developed regions, which is why they deserve due attention. The aim of this contribution is to explore the links between sustainability and family business from a management perspective and thus define sustainable management and sustainable family business. The contribution is based on qualitative methods and results in the definition of a conceptual framework of significant determinants of sustainable family business.

**Keywords:** entrepreneurship, family business, sustainability, current challenges

## Udržateľnosť a rodinné podnikanie

### Abstrakt

Problematika udržateľnosti je v súčasnosti mimoriadne pertraktovanou témou a infiltruje sa do rôznych sfér, aj do podnikateľskej sféry. Pojem udržateľnosť sa v praxi najčastejšie interpretuje ako enviromentálna udržateľnosť, ale je potrebné uviesť, že samotný pojem udržateľnosť je nutné chápať určite širšie. V praxi druhou častou interpretáciou sa považuje trojzložkové chápanie udržateľnosti, čiže ako enviromentálna, sociálna a ekonomická udržateľnosť. Podľa nášho názoru však udržateľnosť je potrebné vnímať v podstatne širšom kontexte. V prípade rodinného podnikania to platí dvojnásobne. V podnikateľských subjektoch v rodinnom vlastníctve pri rovnine udržateľnosti rodinného podnikania vystupuje do popredia široké spektrum determinantov, ktoré formujú udržateľnosť takejto formy podnikania. Z pohľadu manažmentu rodinných podnikov možno udržateľnosť tejto špecifickej formy podnikania chápať ako v skutku kľúčovú. Problematike viacfaktorovej udržateľnosti rodinného podnikania nie je v slovenských podmienkach venovaná pozornosť a výskum v tejto oblasti je aktuálne iba v začiatkoch. Rodinné podniky sú významne etablované v mnohých odvetviach národného hospodárstva Slovenska, podnikajú aj v odľahlejších a menej vyspelých regiónoch, preto si zaslúžia patričnú pozornosť. Cieľom príspevku je preskúmať väzby medzi udržateľnosťou a rodinným podnikaním z pohľadu manažmentu a definovať tak udržateľný manažment a udržateľné rodinné podnikanie. Príspevok je spracovaný kvalitatívnymi metódami a jeho výsledkom je definovanie koncepčného rámca významných determinantov udržateľného rodinného podnikania.

**Kľúčové slová:** podnikanie, rodinný podnik, udržateľnosť, aktuálne výzvy

### Acknowledgment:

This contribution was published within the project VEGA 1/0812/25 Sustainable family business in the context of the challenges of the 21st century and supported by the Ministry of Education, Research, Development and Youth of the Slovak Republic.

# Human resource reproduction as a factor in the sustainability of family businesses

Ladislav Mura<sup>1</sup> and Beáta Stehlíková<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Faculty of Commerce, University of Economics in Bratislava

[ladislav.mura@euba.sk](mailto:ladislav.mura@euba.sk)

<sup>2</sup> Faculty of Economics and Business, Pan-European University in Bratislava

[beata.stehlikova@paneurouni.sk](mailto:beata.stehlikova@paneurouni.sk)

## Abstract

Family businesses are becoming an increasingly attractive, suitable, and alternative form of entrepreneurial activity, especially where there are business opportunities and it is not easy to find employment on the labor market. Family businesses are an integral part of the business sphere in Slovakia and, in addition to general problems, they have to deal with a number of specific problems related to their nature. Family businesses are typically characterized by close ties between the family itself and the business. A serious issue is generational change and ensuring the continuity of the family business. This is one of the key determinants of long-term oriented and sustainable family business. Human resources are a key factor in long-term, sustainable family business. Ensuring that family businesses have the human resources they need is closely linked to the corporate culture of specific business entities, family values, and traditions. The reproduction of human resources in family businesses must reflect not only the quantitative aspect of reproduction (securing the workforce), but also the qualitative aspect of reproduction (transferring and preserving know-how, values, traditions, and corporate culture) in the context of succession and generational change. The aim of this contribution is to highlight the importance of human resource reproduction in family businesses. The paper is written using standard scientific methods and results in the definition of a conceptual framework in the context of the sustainability of family businesses.

**Keywords:** human resource, human resource management, reproduction, sustainability, family business

## Reprodukcia ľudských zdrojov ako faktor udržateľnosti rodinného podnikania

### Abstrakt

Rodinné podnikanie sa stáva stále viac zaujímavou, vhodnou a alternatívnou formou podnikateľskej činnosti najmä tam, kde je podnikateľská príležitosť a nie je jednoduché zamestnať sa na trhu práce. Rodinné podniky sú integrálnou súčasťou podnikateľskej sféry na Slovensku a okrem všeobecných problémov musia riešiť a množstvo špecifických problémov viazaných na ich charakter. V rodinných podnikoch je typická úzka väzba medzi samotnou rodinou a podnikaním. Závažnou otázkou je generačná výmena a zabezpečenie kontinuity rodinného podnikania. Z pohľadu dlhodobej udržateľnosti rodinných podnikov vystupuje do popredia potreba zabezpečenia reprodukcie ľudských zdrojov. Ľudské zdroje sú zásadným faktorom dlhodobo orientovaného a udržateľného rodinného podnikania. Zabezpečenie potreby ľudských zdrojov v rodinnom podnikaní predstavuje úzku väzbu na podnikovú kultúru špecifických podnikateľských subjektov, rodinné hodnoty a tradície. Reprodukcia ľudských zdrojov v prípade rodinných podnikov musí reflektovať nielen na kvantitatívnu stránku reprodukcie (zabezpečenie pracovnej sily), ale tiež na kvalitatívnu stránku reprodukcie (odovzdávanie a zachovávanie know-how, hodnôt, tradícií, podnikovej kultúry) v rámci nástupníctva a generačnej výmeny. Cieľom príspevku je vyzdvihnúť významu reprodukcie ľudských zdrojov v rodinnom podnikaní. Príspevok je spracovaný štandardnými vedeckými metódami a vyúsťuje do definovania koncepcného rámca v kontexte udržateľnosti rodinného podnikania.

**Kľúčové slová:** ľudské zdroje, riadenie ľudských zdrojov, reprodukcia, udržateľnosť, rodinný podnik

### Acknowledgment:

This contribution was published within the project VEGA 1/0812/25 Sustainable family business in the context of the challenges of the 21st century and supported by the Ministry of Education, Research, Development and Youth of the Slovak Republic.

# Human Resource Management as an Implicit Risk Management Mechanism for Building Organisational Resilience in Healthcare

Viktória Ali Taha<sup>1</sup>

<sup>1</sup> *Institute of Physical Education and Sport, Pavol Jozef Šafárik University in Košice*  
[viktoria.ali.taha@upjs.sk](mailto:viktoria.ali.taha@upjs.sk)

## Abstract

Healthcare organisations are exposed to a wide range of chronic and acute risks, including workforce shortages, employee burnout, crisis events, and frequent legislative and regulatory changes. Consequently, contemporary approaches to risk management are increasingly shifting away from narrowly defined technical and procedural measures toward integrated frameworks aimed at building organisational resilience. Organisational resilience extends traditional risk management—primarily focused on the identification and mitigation of known risks—by emphasising the organisation’s capacity to adaptively respond to unpredictable and residual risks that cannot be fully eliminated. It refers to the ability of an organisation to anticipate, absorb, and cope with disruptions, to respond effectively to internal and external challenges, and to maintain continuity of operations. This article examines the extent to which human resource management practices—particularly recruitment, employee development, performance appraisal, well-being initiatives, and employee participation—function as implicit mechanisms for building organisational resilience, despite not being explicitly framed as risk management tools. A secondary objective is to explore the relationship between human capital development practices (such as mentoring, continuous professional development, team cohesion building, and psychosocial support) and the frequency and severity of operational errors in hospital settings.

**Keywords:** organisational resilience, human resource management, risk management, healthcare

## Manažment ľudských zdrojov ako implicitný mechanizmus riadenia rizík pri budovaní organizačnej odolnosti v zdravotníctve

### Abstrakt

Zdravotnícke organizácie sú vystavené širokému spektru chronických aj akútnych rizík, vrátane nedostatku pracovnej sily, pracovného vyhorenia, krízových udalostí a častých legislatívnych a regulačných zmien. Súčasné prístupy k riadeniu rizík sa preto postupne posúvajú od úzko technického a procesného chápania smerom k integrovaným rámcom budovania organizačnej odolnosti. Organizačná odolnosť rozširuje tradičný manažment rizík, zameraný na identifikáciu a redukciu známych rizík, o schopnosť organizácie adaptívne reagovať na nepredvídateľné a zvyškové riziká, ktoré nie je možné plne eliminovať. Predstavuje schopnosť organizácie anticipovať, absorbovať a zvládať narušenia, adekvátne reagovať na vnútorné a vonkajšie výzvy a udržiavať kontinuitu fungovania. Článok skúma, do akej miery praktiky riadenia ľudských zdrojov – najmä nábor, rozvoj, hodnotenie výkonu, well-being a participácia zamestnancov – fungujú ako implicitné mechanizmy budovania organizačnej odolnosti, hoci nie sú explicitne rámcované ako nástroje manažmentu rizík. Sekundárnym cieľom je preskúmať vzťah medzi opatreniami v oblasti rozvoja ľudského kapitálu (napr. mentoring, kontinuálne vzdelávanie, budovanie tímovej kohézie a psychosociálna podpora) a frekvenciou a závažnosťou prevádzkových pochybení v nemocničnom prostredí.

**Kľúčové slová:** organizačná odolnosť, riadenie ľudských zdrojov, riadenie rizík, zdravotná starostlivosť

# Retention of Frontline Employees in the Tourism Sector: An Individual Perspective Within Strategic HRM

Simona Kopuncová<sup>1</sup>

*Faculty of Socio-Economic Relations, Alexander Dubcek University of Trencin*

[simona.kopuncova@tnuni.sk](mailto:simona.kopuncova@tnuni.sk)

## Abstract

Employee retention represents one of the key strategic challenges of human resource management in the context of dynamic social, economic, and technological changes affecting the tourism and service sectors. High employee turnover, job insecurity, and increasing emotional demands placed on frontline employees create pressure on organisations to reconsider traditional HR approaches. The aim of this paper is to synthesise insights from current scientific literature on the relationship between employees' individual work experiences and strategic HRM approaches focused on organisational sustainability and adaptability. The literature indicates that retention decisions are shaped by work-related stress, quality of the working environment, perceived well-being, and organisational support. At the same time, strategic and sustainable human capital management practices that promote employee engagement, development, and psychological well-being contribute to workforce resilience and long-term organisational performance. The paper conceptualises employee retention as the outcome of the interaction between individual employee experience and strategic human resource management, providing a foundation for further empirical research and HR practice.

**Keywords:** employee retention, employee well-being, frontline employees, strategic human resource management, tourism sector

## Udržanie líniových zamestnancov v sektore turizmu: Individuálna perspektíva v kontexte strategického RLZ

### Abstrakt

Udržanie zamestnancov predstavuje jednu z kľúčových strategických výziev personálneho manažmentu v podmienkach dynamických spoločenských, ekonomických a technologických zmien, ktoré výrazne zasahujú sektor turizmu a služieb. Vysoká fluktuácia, pracovná neistota a rastúca emocionálna záťaž zamestnancov prvej línie vytvárajú tlak na organizácie, aby prehodnocovali tradičné prístupy k riadeniu ľudských zdrojov. Cieľom príspevku je na základe aktuálnej vedeckej literatúry syntetizovať poznatky o vzťahu medzi individuálnymi pracovnými skúsenosťami zamestnancov a strategickými RLZ prístupmi zameranými na udržateľnosť a adaptabilitu organizácií. Výskum poukazuje na to, že rozhodovanie zamestnancov o zotrvaní je formované pracovným stresom, kvalitou pracovného prostredia, vnímaným well-beingom a organizačnou podporou. Zároveň sa ukazuje, že strategické a udržateľné prístupy k riadeniu ľudského kapitálu, ktoré podporujú angažovanosť, rozvoj a psychickú pohodu zamestnancov, prispievajú k vyššej odolnosti pracovnej sily a dlhodobej výkonnosti organizácií. Príspevok interpretuje udržateľnosť zamestnancov ako výsledok prepojenia individuálnej skúsenosti zamestnanca so strategickým riadením ľudských zdrojov a vytvára východisko pre ďalší empirický výskum aj HR prax.

**Kľúčové slová:** udržanie zamestnancov, blahobyt zamestnancov, zamestnanci v prvej línii, strategické riadenie ľudských zdrojov, sektor cestovného ruchu

### Acknowledgment:

*This contribution was published within the project: e.g.: KEGA 008TnUAD-4/2026 - E-HR Lab – A Platform for Modern E-Learning in the Field of Human Resource Management.*

# Human Resource Management in the Age of New Digital Technologies

Miloš Hitka<sup>1</sup>, George Manoj<sup>2</sup> and Jakub Koprek<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Faculty of Wood Sciences and Technology, Technical University in Zvolen

[hitka@tuzvo.sk](mailto:hitka@tuzvo.sk)

<sup>2, 3</sup> Faculty of Management, Comenius University Bratislava

[george5@uniba.sk](mailto:george5@uniba.sk); [jakub@koprek.eu](mailto:jakub@koprek.eu)

## Abstract

Digital technologies are gaining importance in all areas of the public, business and state environment. AI technologies can be used in all major personnel processes, where they can streamline the work of the HR department and improve decision-making. Intelligent systems already play a significant role at the stage of recruiting employees. They can be used for targeted addressing of candidates based on the analysis of profiles on social networks, for automatic review of CVs or assessment of the suitability of applicants using predictive models. In the selection process, AI tools can conduct initial interviews with candidates, answer their questions and carry out basic screening, thereby relieving HR professionals of repetitive tasks and speeding up communication. In addition to recruitment, areas such as employee training and development also benefit significantly from AI. Other areas where AI will play an important role are the area of employee motivation, education and development.

**Keywords:** employee training and development, Artificial Intelligence, recruitment processes

## Riadenie ľudských zdrojov v čase nových digitálnych technológií

### Abstrakt

Digitálne technológie naberajú na dôležitosť vo všetkých oblastiach verejného, podnikateľského ale aj štátneho prostredia. AI technológie možno využiť vo všetkých hlavných personálnych procesoch, kde dokážu zefektívniť prácu HR oddelenia a zlepšiť rozhodovanie. Už v štádiu získavania zamestnancov zohrávajú inteligentné systémy významnú úlohu. Je možné ich použiť na ciele oslovovanie kandidátov na základe analýzy profilov na sociálnych sieťach, na automatické preskúvanie životopisov či hodnotenie vhodnosti uchádzačov pomocou prediktívnych modelov. V procese výberu môžu AI nástroje viesť úvodné rozhovory s kandidátmi, odpovedať na ich otázky a realizovať základný screening, čím odľahčia personalistov od opakujúcich sa úloh a urýchlia komunikáciu. Okrem nábora výrazne profitujú z AI aj oblasti ako vzdelávanie a rozvoj zamestnancov. Ďalšie oblasti, kde bude AI zohrávať dôležitú úlohu, sú oblasť motivácie, vzdelávania a rozvoja zamestnancov.

**Kľúčové slová:** školenie a rozvoj zamestnancov, umelá inteligencia, náborové procesy

### Acknowledgments:

*This research was supported by APVV-22-0001, Optimization of main health and safety risks in the use of forest biomass for energy purposes, and APVV-20-0004, The effect of an increase in the anthropometric measurements of the Slovak population on the functional properties of furniture and the business processes.*

# Managing Sustainable Performance and Well-being in Intelligent Transport Project Teams

Eva Nedeliaková<sup>1</sup> and Pavlína Linhová<sup>2</sup>

<sup>1, 2</sup> Faculty of Operation and Economics of Transport and Communications, University of Žilina

[eva.nedeliakova@uniza.sk](mailto:eva.nedeliakova@uniza.sk); [linhova@stud.uniza.sk](mailto:linhova@stud.uniza.sk)

## Abstract

The dynamic environment of intelligent transport projects and high demands for technological innovation expose project teams to significant pressure, which can jeopardize their long-term stability. This paper addresses the strategic role of HR in supporting the well-being and sustainable performance of project managers and team members in the Industry 5.0 context. The objective is to identify factors influencing psychological resilience and engagement throughout the project cycle of sustainable transport solutions. The research analyses the relationship between the work environment, project leadership style, and turnover rates in technically demanding projects. The paper proposes burnout prevention mechanisms integrated directly into project management methodologies, including support for work-life balance and psychological safety. The results emphasize that sustainable performance in transport projects is driven not only by technological maturity but primarily by effective human resource care. The discussion provides new perspectives on motivation in a project environment determined by the transition to intelligent and green mobility within the EU. The study's conclusions thus offer specific recommendations for integrating mental health parameters into standard project management frameworks, directly contributing to higher social sustainability in the transport sector.

**Keywords:** project teams, well-being, performance, intelligent transport, project leadership

## Riadenie udržateľnej výkonnosti a well-beingu v projektových tímoch inteligentnej dopravy

### Abstrakt

Dynamické prostredie projektov v oblasti inteligentnej dopravy a vysoké nároky na technologické inovácie vystavujú projektové tímy silnému tlaku, čo môže ohroziť ich dlhodobú stabilitu. Príspevok sa venuje strategickej úlohe HR pri podpore well-beingu a udržateľnej výkonnosti projektových manažérov a členov tímov v kontexte Industry 5.0. Cieľom je identifikovať faktory ovplyvňujúce psychickú odolnosť a angažovanosť v rámci projektového cyklu udržateľných dopravných riešení. Výskum analyzuje vzťah medzi pracovným prostredím, štýlom projektového vedenia a mierou fluktuácie pri technicky náročných projektoch. Príspevok navrhuje preventívne mechanizmy proti vyhoreniu, ktoré sú integrované priamo do metodík projektového riadenia, vrátane podpory work-life balance a psychologickkej bezpečnosti. Výstupy zdôrazňujú, že udržateľný výkon v dopravných projektoch nie je daný len technologickou vyspelosťou, ale predovšetkým efektívnou starostlivosťou o ľudské zdroje. Diskusia prináša nové pohľady na motiváciu v projektovom prostredí, ktoré je determinované prechodom na inteligentnú a zelenú mobilitu v rámci EÚ. Závěry štúdie tak ponúkajú konkrétne odporúčania pre integráciu parametrov duševného zdravia do štandardných rámcov riadenia projektov, čo priamo prispieva k vyššej sociálnej udržateľnosti sektora dopravy.

**Kľúčové slová:** projektové tímy, blahobyt, výkonnosť, inteligentná doprava, vedenie projektu

### Acknowledgment:

This paper was supported by the KEGA Agency, Grant No. 034ŽU-4/2025 „Innovative Project Management Education for Sustainable and Intelligent Transport in the EU in line with Industry 5.0“ at the Faculty of Operation and Economics of Transport and Communications, University of Žilina.

# The Role of AI and Digitalization in Modern HR Management

Hana Urbancová<sup>1</sup> and Pavla Vrabcová<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Czech Academy of Agricultural Sciences

[hana.urbancova@cazv.cz](mailto:hana.urbancova@cazv.cz)

<sup>2</sup> Faculty of Economics, Technical University of Liberec

[pavla.vrabcova@tul.cz](mailto:pavla.vrabcova@tul.cz)

## Abstract

The use of artificial intelligence and digitalization in the field of human resource management (HR) is a key factor in increasing efficiency, the quality of decision-making, and the employee experience. In the context of rapid technological development and a highly competitive labor market, organizations are increasingly focusing on the automation of HR processes, predictive analytics, and the personalization of talent management. The aim of this article is to identify current trends, the level of adoption of AI and digital tools, and their impact on HR practice. The data were collected through research conducted in 202 organizations in the Czech Republic. Data analysis shows that most organizations use digitalization primarily for routine administrative tasks, while only a smaller proportion implement advanced AI solutions for predicting employee turnover or optimizing recruitment. The main barriers include a lack of internal competencies, concerns about AI ethics, and data security. The results indicate a positive correlation between the level of digitalization and the satisfaction of both employees and HR managers. The recommendations include investments in the education of HR specialists, the establishment of ethical AI frameworks, and the strategic integration of technologies with respect to the human factor. The article contributes to a better understanding of the potential of AI in the Czech HR environment and offers practical steps for its further development.

**Keywords:** artificial intelligence, digitalization, human resource management, HR analytics

## Role AI a digitalizace v moderním HR managementu

### Abstrakt

Téma využití umělé inteligence a digitalizace v oblasti management lidských zdrojů (HR) je klíčové pro zvýšení efektivity, kvality rozhodování a zaměstnanecké zkušenosti. V kontextu rychlého technologického vývoje a konkurenčního trhu práce se organizace stále více zaměřují na automatizaci HR procesů, prediktivní analytiku a personalizaci talent managementu. Cílem článku je identifikovat současné trendy, úroveň adopce nástrojů AI a digitalizace a jejich dopady na HR praxi. Data byla získána výzkumem ve 202 organizacích v České republice. Analýza dat ukazuje, že většina organizací využívá digitalizaci pro rutinní administrativní úlohy, avšak pouze menší část implementuje pokročilé AI pro predikci fluktuace či optimalizaci nábory. Mezi hlavní bariéry patří nedostatek interních kompetencí, obavy z etiky AI a bezpečnost dat. Výsledky naznačují pozitivní korelaci mezi úrovní digitalizace a spokojeností zaměstnanců i manažerů HR. Doporučení zahrnují investice do vzdělávání HR specialistů, nastavení etických rámců AI a strategickou integraci technologií s ohledem na lidský faktor. Článek přispívá k lepšímu pochopení potenciálu AI v českém HR prostředí a nabízí praktické kroky pro jeho další rozvoj.

**Klíčové slová:** umělá inteligence, digitalizácia, riadenie ľudských zdrojov, HR analytika

# Implementation of AI Chatbots in the Workplace

Matej Turanský<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Faculty of Social and Economic Relations, Alexander Dubček University of Trenčín

[matej.turansky@tnuni.sk](mailto:matej.turansky@tnuni.sk)

## Abstract

The dissertation examines the impact of implementing AI chatbots in the workplace, with a particular focus on their influence on employee productivity and job satisfaction. As organizations increasingly adopt AI-driven tools to support digital transformation and optimize work processes, understanding how employees interact with and adapt to these technologies becomes essential. The research addresses a gap in existing literature, which predominantly emphasizes theoretical, psychological, or attitudinal aspects of artificial intelligence while providing limited empirical insight into everyday employee-chatbot interactions in real work environments. The primary objective of the dissertation is to analyze the relationship between the intensity and quality of employee interaction with AI chatbots and selected indicators of work performance and satisfaction. The study also aims to identify key barriers, success factors, and organizational conditions influencing effective chatbot implementation and to propose a practically applicable implementation methodology for organizations undergoing digital transformation. A mixed-method research design is employed, combining quantitative methods (questionnaire survey and analysis of selected key performance indicators) with qualitative methods (semi-structured interviews with employees and managers). The expected scientific contribution lies in extending current knowledge on the relationship between AI use and employee outcomes, while the practical contribution is the development of a structured methodology for the effective integration of AI chatbots into workplace processes from a human resources management perspective.

**Keywords:** artificial intelligence, AI chatbots, workplace, employee productivity, job satisfaction

## Implementácia AI chatbotov v pracovnom prostredí

### Abstrakt

Dizertačná práca sa zaoberá vplyvom implementácie AI chatbotov v pracovnom prostredí so zameraním na ich dopad na pracovnú výkonnosť a spokojnosť zamestnancov. Vzhľadom na to, že organizácie čoraz viac zavádzajú nástroje umelej inteligencie na podporu digitálnej transformácie a optimalizáciu pracovných procesov, stáva sa pochopenie spôsobu, akým zamestnanci s týmito technológiami interagujú a ako sa na ne adaptujú, kľúčové. Výskum reaguje na medzeru v existujúcej odbornej literatúre, ktorá sa prevažne sústreďuje na teoretické, psychologické alebo postojoyé aspekty umelej inteligencie, pričom poskytuje len obmedzené empirické poznatky o každodennej interakcii zamestnancov s chatbotmi v reálnom pracovnom prostredí. Hlavným cieľom dizertačnej práce je analyzovať vzťah medzi intenzitou a kvalitou interakcie zamestnancov s AI chatbotmi a vybranými ukazovateľmi pracovnej výkonnosti a spokojnosti. Práca sa zároveň zameriava na identifikáciu kľúčových bariér, faktorov úspechu a organizačných podmienok ovplyvňujúcich efektívnu implementáciu chatbotov a na návrh prakticky využiteľnej metodiky ich zavádzania v organizáciách prechádzajúcich digitálnou transformáciou. Výskum využíva kombinovaný výskumný dizajn, ktorý spája kvantitatívne metódy (dotazníkové zisťovanie a analýzu vybraných kľúčových ukazovateľov výkonnosti) s kvalitatívnymi metódami (pološtruktúrované rozhovory so zamestnancami a manažérmi). Očakávaný vedecký prínos spočíva v rozšírení súčasných poznatkov o vzťahu medzi využívaním umelej inteligencie a zamestnaneckými výsledkami, zatiaľ čo praktickým prínosom je vytvorenie štruktúrovanej metodiky efektívnej integrácie AI chatbotov do pracovných procesov z pohľadu riadenia ľudských zdrojov.

**Kľúčové slová:** umelá inteligencia, chatboti s umelou inteligenciou, pracovisko, produktivita zamestnancov, spokojnosť s prácou

### Acknowledgment:

*This contribution was published within the project: e.g.: KEGA 008TnUIAD-4/2026 - E-HR Lab – A Platform for Modern E-Learning in the Field of Human Resource Management.*

## Employment of people with disabilities in the sharing economy

Alžbeta Kucharčíková<sup>1</sup> and Ivana Pompurová<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Faculty of Management Science and Informatics, University of Žilina

[alzbeta.kucharcikova@uniza.sk](mailto:alzbeta.kucharcikova@uniza.sk)

### Abstract

The sharing economy represents a dynamically developing segment of the labor market, which is closely connected with the development of digital technologies and new forms of employment. The aim of the paper is to identify the specifics of the involvement of persons with disabilities in this segment of the labor market, as well as the barriers that may affect their access to job opportunities. Based on the identification and analysis of foreign and domestic case studies, we found that persons with disabilities prefer the option of working from home when employed. The use of digital technologies in the employment of these persons is perceived differently. On the one hand, digital technologies can reduce traditional barriers to employment and facilitate the performance of work activities. On the other hand, unemployed persons with disabilities are concerned about digital technologies. The article points to the need to create inclusive conditions and appropriate legislative measures. It is also necessary to systematically eliminate prejudice against these persons and support opportunities for their continuous education in order to support sustainable employment of persons with disabilities in the sharing economy.

**Keywords:** people with disabilities, labor market, digital technologies, sharing economy

## Zamestnávanie osôb so zdravotným postihnutím v zdieľanej ekonomike

### Abstrakt

Zdieľaná ekonomika predstavuje dynamicky sa rozvíjajúci segment trhu práce, ktorý je úzko prepojený s rozvojom digitálnych technológií a novými formami zamestnávania. Cieľom príspevku je identifikovať špecifiká zapojenia osôb so zdravotným postihnutím do tohto segmentu trhu práce, ako aj bariéry, ktoré môžu ovplyvňovať ich prístup k pracovným príležitostiam. Na základe identifikácie a analýzy zahraničných a domácich prípadových štúdií sme zistili, že osoby so zdravotným postihnutím pri zamestnaní uprednostňujú možnosť zamestnávania z domu. Využívanie digitálnych technológií pri zamestnávaní týchto osôb je vnímané rôzne. Digitálne technológie môžu na jednej strane znižovať tradičné prekážky zamestnávania a uľahčovať vykonávanie pracovných činností. Na druhej strane nezamestnané osoby so zdravotným znevýhodnením majú z digitálnych technológií obavy. Článok poukazuje na potrebu vytvárania inkluzívnych podmienok a primeraných legislatívnych opatrení. Potrebné je taktiež systematicky odstraňovať predsudky voči týmto osobám a podporovať možnosti ich neustáleho vzdelávania s cieľom podporiť udržateľné zamestnávanie osôb so zdravotným postihnutím v zdieľanej ekonomike.

**Kľúčové slová:** ľudia so zdravotným postihnutím, trh práce, digitálne technológie, ekonomika zdieľania

### Acknowledgment:

This contribution was published within the project: e.g.: VEGA 1/0112/25 SHARECOM: Exploring the potential use and effects of the sharing economy in businesses.

# Internal Marketing Dimensions in Higher Education Institutions

Aušrinė Greičiūtė-Solovejė<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Faculty of Public Administration and Business, Mykolas Romeris University

[ausrine.greiciute@mruni.eu](mailto:ausrine.greiciute@mruni.eu)

## Abstract

In the higher education context, the concept of internal marketing is not clearly defined, particularly regarding internal marketing dimensions and how they are measured in HEIs. This study aims to (a) identify internal marketing dimensions used in HEIs and (b) update an internal marketing measurement scale suitable for assessing internal marketing implementation in HEIs. The study combines a systematic review of internal marketing research with a quantitative survey of academic and administrative staff in Lithuanian HEIs. Survey items were developed based on prior studies and the IM-11 scale adapted to the higher education context, then revised and expanded to fit the current setting. Data were analysed using SPSS (version 24.0). The analysis included descriptive statistics and comparisons across demographic groups (Student's t-test, ANOVA, Mann-Whitney U test, Kruskal-Wallis test,  $\chi^2$  tests, and Z-tests), as well as correlational and regression analyses (Spearman correlation and linear regression). The results support internal marketing as a multidimensional construct. The updated scale comprises 14 dimensions: physical work conditions; essential employee needs; empowerment and participation; workload balance; clear communication of the institutional vision; training and professional development; career opportunities; fair treatment; open and transparent internal communication; involvement in decision-making; recognition and rewards; leadership support; clear internal procedures and policies; and an effective performance appraisal process. In practical terms, the study clarifies internal marketing dimensions in HEIs and enables institutions to assess implementation quality, strengthen employee experience, and support motivation toward achieving institutional goals.

**Keywords:** internal marketing, internal marketing dimensions, HEIs, HRM, employee satisfaction.

## Dimenzie interného marketingu v inštitúciách vysokoškolského vzdelávania

### Abstrakt

V kontexte vysokoškolského vzdelávania nie je koncept interného marketingu jednoznačne definovaný, najmä pokiaľ ide o jeho dimenzie a spôsob ich merania v inštitúciách vysokoškolského vzdelávania (HEIs). Cieľom tejto štúdie je (a) identifikovať dimenzie interného marketingu využívané v HEIs a (b) aktualizovať škálu merania interného marketingu vhodnú na hodnotenie implementácie interného marketingu v HEIs. Štúdia kombinuje systematický prehľad výskumu interného marketingu s kvantitatívnym prieskumom medzi akademickými a administratívnymi zamestnancami v litovských HEIs. Položky dotazníka boli vytvorené na základe predchádzajúcich štúdií a škály IM-11, adaptovanej na kontext vysokoškolského vzdelávania, následne boli revidované a rozšírené tak, aby zodpovedali aktuálnemu prostrediu. Dáta boli analyzované pomocou softvéru SPSS (verzia 24.0). Analýza zahŕňala deskriptívnu štatistiku a porovnania medzi demografickými skupinami (Studentov t-test, ANOVA, Mann-Whitneyho U test, Kruskalov-Wallisov test,  $\chi^2$  testy a Z-testy), ako aj korelačné a regresné analýzy (Spearmanova korelácia a lineárna regresia). Výsledky podporujú chápanie interného marketingu ako multidimenzionálneho konštruktú. Aktualizovaná škála pozostáva zo 14 dimenzií: fyzické pracovné podmienky; základné potreby zamestnancov; posilnenie kompetencií a participácia; rovnováha pracovného zaťaženia; jasná komunikácia vízie inštitúcie; vzdelávanie a profesionálny rozvoj; kariérne príležitosti; spravodlivé zaobchádzanie; otvorená a transparentná interná komunikácia; zapojenie do rozhodovania; uznanie a odmeňovanie; podpora zo strany vedenia; jasné interné postupy a politiky; a efektívny proces hodnotenia pracovného výkonu. Z praktického hľadiska štúdia objasňuje dimenzie interného marketingu v HEIs a umožňuje inštitúciám hodnotiť kvalitu jeho implementácie, posilňovať skúsenosť zamestnancov a podporovať ich motiváciu smerujúcu k dosahovaniu cieľov inštitúcie.

**Kľúčové slová:** interný marketing, dimenzie interného marketingu, vysoké školy, riadenie ľudských zdrojov, spokojnosť zamestnancov

# AI Implementation in Project Management Processes within Intelligent Transport: Strategic HR Challenges

Michal Hamar<sup>1</sup>, Lenka Ližbetinová<sup>2</sup> and Eva Nedeliaková<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Faculty of Management, Comenius University Bratislava

[hamar.michal@grow-up.sk](mailto:hamar.michal@grow-up.sk)

<sup>2</sup> School of Expertness and Valuation, Institution of Technology and Business in České Budějovice

[lizbetinova@vste.cz](mailto:lizbetinova@vste.cz)

<sup>3</sup> Faculty of Operation and Economics of Transport and Communications, University of Žilina

[eva.nedeliakova@uniza.sk](mailto:eva.nedeliakova@uniza.sk)

## Abstract

Digital transformation under Industry 5.0 brings fundamental changes to project management methodology in the sector of intelligent transport systems. This paper focuses on the integration of artificial intelligence (AI) tools into the project life cycle and identifies key strategic challenges faced by human resource management in supporting project teams. The research aims to analyze how AI influences human resource planning, recruitment of specialists for transport projects, and performance evaluation in an agile project environment. Attention is paid to the transformation of the project manager's role, which becomes a guarantor of symbiosis between technology and human capital. The paper's outputs define specific digital competencies necessary for effective management of complex transport projects and propose a framework for innovative education reflecting modern mobility needs. A critical discussion is also conducted on ethical and organizational aspects of implementing AI into the management of project teams within an international context. Emphasis is placed on creating a synergistic model where project management utilizes predictive analytics to optimize resource allocation while maintaining the human-centric principles of Industry 5.0. The paper thus provides a comprehensive methodological perspective on the transformation of HR processes, which are crucial for achieving long-term sustainability and high adaptability of project-oriented transport organizations.

**Keywords:** project management, Artificial Intelligence, Industry 5.0, intelligent transport, HR strategy

## Implementácia umelej inteligencie do procesov projektového riadenia v inteligentnej doprave: Strategické výzvy pre HR

### Abstrakt

Digitálna transformácia v rámci Industry 5.0 prináša zásadné zmeny do metodiky projektového riadenia v sektore inteligentných dopravných systémov. Tento príspevok sa zameriava na integráciu nástrojov umelej inteligencie (AI) do životného cyklu projektov a identifikuje kľúčové strategické výzvy, ktorým čelí personálny manažment pri podpore projektových tímov. Cieľom výskumu je analyzovať, akým spôsobom AI ovplyvňuje plánovanie ľudských zdrojov, nábor špecialistov pre dopravné projekty a hodnotenie výkonnosti v agilnom projektovom prostredí. Pozornosť je venovaná transformácii úlohy projektového manažéra, ktorý sa stáva garantom symbiózy medzi technológiami a ľudským kapitálom. Výstupy príspevku definujú špecifické digitálne kompetencie nevyhnutné pre efektívne riadenie komplexných dopravných projektov a navrhujú rámec pre inovatívne vzdelávanie, ktorý reflektuje potreby modernej mobility. Kritická diskusia je vedená aj v rovine etických a organizačných aspektov zavádzania AI do riadenia projektových tímov v medzinárodnom kontexte. Dôraz je kladený na vytvorenie synergického modelu, kde projektové riadenie využíva prediktívnu analytiku na optimalizáciu alokácie zdrojov pri zachovaní princípov ľudocentrického prístupu Industry 5.0. Príspevok tak poskytuje ucelený metodický pohľad na transformáciu HR procesov, ktoré sú kľúčové pre dosiahnutie dlhodobej udržateľnosti a vysokej adaptability projektovo orientovaných dopravných organizácií

**Kľúčové slová:** projektový manažment, umelá inteligencia, Priemysel 5.0, inteligentná doprava, HR stratégia

### Acknowledgment:

This paper was supported by the KEGA Agency, Grant No. 034ŽU-4/2025 „Innovative Project Management Education for Sustainable and Intelligent Transport in the EU in line with Industry 5.0“ at the Faculty of Operation and Economics of Transport and Communications, University of Žilina and by the Technology Agency of the Czech Republic, Project No. CL02000106 „Public transport planning with regard to environmental impacts“.

# Strategic Challenges Associated with the Inclusion of Neurodivergent People

Silvia Macková<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Faculty of Management, Comenius University  
[mackova64@uniba.sk](mailto:mackova64@uniba.sk)

## Abstract

Approximately 15–20% of the population is neurodivergent, and their unemployment rate is three times higher than that of people with visible disabilities. Despite their high representation in the population, neurodiversity remains an overlooked dimension of diversity. It appears that the problem is not neurodiversity itself, but its inappropriate management in the organizational environment resulting from insufficient knowledge. Although the modern approach emphasizes the strengths of individuals and their contribution to organizations, the traditional perspective still prevails in society, in which neurodiversity is interpreted as a deficit. For this reason, neurodivergent people tend to mask their symptoms in order to be accepted, which is very exhausting for them. The constant effort to mask their natural traits can lead to lower performance, reduced effectiveness, higher error rates, depression, or complete burnout. Most HR processes are designed for neurotypical people. Successful management of neurodiversity cannot be based solely on its official declaration but requires its application across all areas of HR management, from recruitment processes, leadership practices, and training programs to workplace adjustments. Such an approach supports well-being, a sense of respect, and long-term satisfaction for all employees.

**Keywords:** neurodiversity, inclusion, well-being, working environment, HR management

## Strategické výzvy spojené s inklúziou neurodivergentných ľudí

### Abstrakt

Približne 15 – 20% populácie je neurodivergentná, pričom miera nezamestnanosti je trojnásobne vyššia ako u ľudí so zjavným zdravotným postihnutím. Aj napriek vysokému zastúpeniu v populácii je neurodiverzita prehliadanou dimenziou rozmanitosti. Ukazuje sa, že problémom nie je samotná neurodiverzita, ale jej nevhodné riadenie v organizačnom prostredí prameniace z nedostatočných znalostí. Hoci moderný prístup zdôrazňuje silné stránky jednotlivcov a ich prínos pre organizácie, v spoločnosti prevláda skôr tradičný prístup, kedy je interpretovaná ako deficit. Z toho dôvodu majú neurodivergentní ľudia tendenciu svoje symptómy maskovať, aby boli v spoločnosti akceptovaní, čo je pre nich veľmi vyčerpávajúce. Neustála snaha o maskovanie svojej prirodzenosti môže viesť k nižšej výkonnosti, efektívnosti, vyššej chybovosti, k depresiám, či k úplnému vyhoreniu. Väčšina HR procesov je nastavená pre neurotypických ľudí. Úspešné riadenie neurodiverzity nemôže byť založené iba na jej oficiálnom deklarovaní, ale vyžaduje si aplikovanie do všetkých oblastí personálneho manažmentu, od náborových procesov, cez vedenie ľudí, vzdelávacích programov, úpravu pracovného miesta a pod. Takýto prístup podporuje well-being, pocit rešpektu a dlhodobú spokojnosť všetkých zamestnancov.

**Kľúčové slová:** neurodiverzita, inklúzia, blahobyt, pracovné prostredie, riadenie ľudských zdrojov

### Acknowledgment:

This contribution was published within the project: e.g.: KEGA 008TnUAD-4/2026 - E-HR Lab – A Platform for Modern E-Learning in the Field of Human Resource Management.

## Use of AI in automatic risk assessment related to shift work regimes

Nela Krastiňš Urbanová<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Security management department, Ambis University

[nela.krastins@ambis.cz](mailto:nela.krastins@ambis.cz)

### Abstract

Frustration and burnout syndrome represent serious risk factors threatening employees' mental health, organizational productivity, and workplace quality. Traditional methods of detecting these conditions, such as periodic questionnaire surveys or annual evaluations, often identify the problem only in advanced stages, when intervention is more demanding and less effective. This article presents an innovative approach using artificial intelligence-based sentiment analysis for early detection and proactive management of risks associated with employee frustration and burnout. The proposed system combines natural language processing and machine learning techniques to analyze various communication channels within the organization, including corporate emails, messages on internal communication platforms, feedback from project management tools, and records from team meetings. AI algorithms identify linguistic patterns, emotional tone, changes in communication style, and other indicators signaling growing frustration or symptoms of burnout. The system enables the creation of individual employee risk profiles and prediction of critical periods with high probability of burnout. Based on these analyses, it generates personalized recommendations for HR managers and direct supervisors, enabling targeted preventive interventions such as workload adjustment, support offerings, or changes in project assignments. Implementation of this AI-driven system represents a paradigmatic shift from reactive to proactive HR management.

**Keywords:** sentiment analysis, artificial intelligence, employee burnout, frustration, predictive analytics

## Využitie AI pri automatickom vyhodnocovaní rizík súvisiacich s režimami práce na zmeny

### Abstrakt

Frustrácia a syndróm vyhorenia predstavujú závažné rizikové faktory ohrozujúce duševné zdravie zamestnancov, produktivitu organizácií a kvalitu pracovného prostredia. Tradičné metódy detekcie týchto stavov, ako sú periodické dotazníkové prieskumy alebo ročné hodnotenia, často identifikujú problém až v pokročilom štádiu, kedy je intervencia náročnejšia a menej účinná. Tento článok prezentuje inovatívny prístup využívajúci analýzu sentimentu založenú na umelej inteligencii pre včasnú detekciu a proaktívny manažment rizík spojených s frustráciou a vyhorením zamestnancov. Navrhovaný systém kombinuje techniky spracovania prirodzeného jazyka (NLP) a strojového učenia na analýzu rôznych komunikačných kanálov v organizácii, vrátane firemných emailov, správ v interných komunikačných platformách, spätnej väzby z projektových nástrojov a záznamov z tímových schôdzok. AI algoritmy identifikujú jazykové vzorce, emocionálne zafarbenie, zmeny v komunikačnom štýle a ďalšie indikátory signalizujúce rastúcu frustráciu alebo príznaky vyhorenia. Systém umožňuje vytvorenie individuálnych rizikových profilov zamestnancov a predikciu kritických období s vysokou pravdepodobnosťou vyhorenia. Na základe týchto analýz generuje personalizované odporúčania pre HR manažérov a priamych nadriadených, umožňujúce ciele preventívne intervencie ako úprava pracovnej záťaže, ponuka podpory alebo zmena projektového zaradenia. Implementácia tohto AI-riadeného systému predstavuje paradigmatický posun od reaktívneho k proaktívnemu HR manažmentu, potenciálne znižujúci náklady spojené s absenciami, fluktuáciou a zníženou produktivitou spôsobenou vyhorením zamestnancov.

**Kľúčové slová:** analýza sentimentu, umelá inteligencia, syndróm vyhorenia zamestnancov, frustrácia, prediktívna analytika

# Leadership Competencies as Determinants of Resilience and Sustainability of SMEs in Tourism

Roman Hutta<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Faculty of Social and Economic Relations, Alexander Dubček University of Trenčín  
[roman.hutta@tnuni.sk](mailto:roman.hutta@tnuni.sk)

## Abstract

Small and medium-sized enterprises (SMEs) in the tourism sector face increasing uncertainty driven by digitalization, automation, and the implementation of artificial intelligence, which significantly reshape leadership competency requirements. In this context, leadership becomes a key factor influencing firms' ability to adapt, innovate, and achieve sustainability. The aim of the paper is to analyse the relationship between leadership competencies and the resilience and sustainability of tourism SMEs. The research is designed as a quantitative study based on the development and testing of a structural model, considering the mediating role of organizational innovation, employee engagement, and knowledge sharing. Data are collected through a questionnaire survey among SME managers, and analysed using the PLS-SEM approach to examine relationships between latent variables. The study focuses on competencies such as strategic thinking, adaptability, innovation orientation, and social influence. The expected results indicate significant direct and indirect relationships between leadership competencies and business sustainability. The contribution of the paper lies in the development and empirical validation of the model, as well as in providing implications for strategic human resource management and leadership development in SMEs.

**Keywords:** leadership competencies; SMEs; tourism; organizational resilience; sustainability; PLS-SEM

## Liderské kompetencie ako determinant odolnosti a udržateľnosti MSP v turizme

### Abstrakt

Malé a stredné podniky (MSP) v sektore cestovného ruchu čelia rastúcej neistote vyplývajúcej z digitalizácie, automatizácie a implementácie umelej inteligencie, čo zásadne mení požiadavky na líderské kompetencie. Líderstvo sa tak stáva kľúčovým faktorom ovplyvňujúcim schopnosť podnikov adaptovať sa, inovovať a dosahovať udržateľnosť. Cieľom príspevku je analyzovať vzťah medzi líderskými kompetenciami a odolnosťou a udržateľnosťou MSP v turizme. Výskum je koncipovaný ako kvantitatívna štúdia založená na návrhu a overení modelu vzťahov medzi premennými so zohľadnením mediačného účinku organizačných inovácií, angažovanosti zamestnancov a zdieľania znalostí. Zber dát je realizovaný prostredníctvom dotazníkového zisťovania medzi manažérmi MSP, pričom analýza dát využíva prístup PLS-SEM na testovanie vzťahov medzi latentnými premennými. Výskum sa zameriava na kompetencie ako strategické myslenie, adaptabilita, inovačná orientácia a sociálny vplyv. Očakávané výsledky poukazujú na významné priame aj nepriame vzťahy medzi líderskými kompetenciami a udržateľnosťou podnikov. Prínos príspevku spočíva v návrhu a overení modelu a formulovaní implikácií pre strategické riadenie ľudských zdrojov a rozvoj líderských kompetencií v MSP.

**Kľúčové slová:** líderské kompetencie; MSP; cestovný ruch; organizačná odolnosť; udržateľnosť; PLS-SEM

### Acknowledgment:

This contribution was published within the project: e.g.: KEGA 008TnUAD-4/2026 - E-HR Lab – A Platform for Modern E-Learning in the Field of Human Resource Management.

# Utilizing AI for Automatic Risk Assessment of Shift Work Regimes

Roman Urban<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Security management department, Ambis University

[roman.urban@ambis.cz](mailto:roman.urban@ambis.cz)

## Abstract

Shift work represents a significant risk factor affecting the health and safety of employees across various industry sectors. Traditional methods of assessing risks associated with shift work are often time-consuming, subjective, and unable to capture the complex interactions between individual risk factors. This article presents an innovative approach utilizing artificial intelligence for automatic risk assessment related to shift work regimes. The proposed system employs machine learning algorithms to analyse extensive datasets including shift schedules, employees' physiological data, occupational accident records, absenteeism, and performance metrics. The AI model design identifies hidden patterns and correlations between shift regime parameters (such as shift length, rotation, night work, etc.) and negative impacts on workers' health and safety. The system will enable prediction of risk situations in real-time and provide recommendations for individual and/or collective optimization of shift schedules with regard to minimizing health risks. The AI approach can thus reveal previously unidentified risk factors that traditional methods overlook. The implementation of AI in shift work risk assessment represents a significant step toward proactive occupational safety and health management.

**Keywords:** artificial intelligence, risk assessment, occupational health and safety, shift work

## Využitie AI pri automatickom vyhodnocovaní rizík súvisiacich s režimami práce na zmeny

### Abstrakt

Práca na zmeny predstavuje významný rizikový faktor ovplyvňujúci zdravie a bezpečnosť zamestnancov v rôznych odvetviach priemyslu. Tradičné metódy hodnotenia rizík spojených so zmenou prácou sú často časovo náročné, subjektívne a nedokážu zachytiť komplexné interakcie medzi jednotlivými rizikovými faktormi. Tento článok prezentuje inovatívny prístup využívajúci umelú inteligenciu na automatické vyhodnocovanie rizík súvisiacich s režimami práce na zmeny. Navrhovaný systém využíva algoritmy strojového učenia na analýzu rozsiahlych dátových súborov zahrňujúcich harmonogramy zmien, fyziologické dáta zamestnancov, záznamy o pracovných úrazoch, absencie a výkonnostné metriky. Návrh AI modelu identifikuje skryté vzorce a korelácie medzi parametrami zmeného režimu (ako sú dĺžka zmeny, rotácia, nočná práca, atď.) a negatívnymi dopadmi na zdravie a bezpečnosť pracovníkov. Systém umožní predikciu rizikových situácií v reálnom čase a poskytne odporúčania pre individuálnu alebo kolektívnu optimalizáciu zmených harmonogramov s ohľadom na minimalizáciu zdravotných rizík. AI prístup tak môže odhaliť doteraz neidentifikované rizikové faktory, ktoré tradičné metódy prehliadajú. Implementácia AI do hodnotenia rizík zmennej práce predstavuje významný krok k proaktívnemu riadeniu bezpečnosti a zdravia pri práci.

**Kľúčové slová:** umelá inteligencia, hodnotenie rizík, bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci, práca na zmeny

# Digital Transformation of HR Education: E-Learning Platforms and Innovative Teaching Tools

Zdenko Stacho<sup>1</sup> and Jana Španková<sup>2</sup>

<sup>1, 2</sup> Faculty of Socio-Economic Relations, Alexander Dubcek University of Trencin

[zdenko.stacho@tnuni.sk](mailto:zdenko.stacho@tnuni.sk); [jana.spankova@tnuni.sk](mailto:jana.spankova@tnuni.sk)

## Abstract

The contribution addresses the transformation of education in human resource management driven by digitalisation and the increasing demand for flexible and engaging learning environments. It builds on the premise that traditional teaching approaches are no longer sufficient to meet the expectations of contemporary learners and organisational practice. In response, the study presents a concept of an integrated e-learning environment that combines various digital and interactive tools, including multimedia resources, virtual lectures, podcasts, case-based learning, and gamified elements. The objective of the paper is to outline the design principles of such a platform, describe its methodological background, and discuss its potential impact on the effectiveness of HR education. Particular attention is given to the structuring of educational content into modular units aligned with core HR functions and to the incorporation of current research insights and real-world applications. The paper also highlights the importance of analysing user needs and preferences as a basis for designing adaptive and user-oriented learning solutions. The proposed approach is expected to enhance accessibility, interactivity, and practical relevance of education, while fostering autonomous learning and stronger integration between academic knowledge and organisational practice. Furthermore, it supports the development of digital and professional competencies required in contemporary HR roles. The findings underline the growing importance of technologically supported education and its role in shaping future-oriented HR professionals.

**Keywords:** digital learning, human resource management, gamification, e-learning platforms, HR education, interactive learning, distance education

## Digitálna transformácia vzdelávania v riadení ľudských zdrojov: e-learningové platformy a inovatívne nástroje výučby

### Abstrakt

Príspevok sa zaoberá transformáciou vzdelávania v oblasti riadenia ľudských zdrojov pod vplyvom digitalizácie a rastúcich požiadaviek na flexibilné a atraktívne formy učenia. Vychádza z predpokladu, že tradičné prístupy k výučbe už nedokážu plne reflektovať očakávania súčasných študentov ani potreby praxe. V reakcii na tieto výzvy príspevok predstavuje koncept integrovaného e-learningového prostredia, ktoré kombinuje rôzne digitálne a interaktívne nástroje, ako sú multimediálny obsah, online prednášky, podcasty, prípadové štúdie a gamifikačné prvky. Cieľom príspevku je načrtnúť princípy návrhu takejto platformy, priblížiť jej metodologické východiská a diskutovať jej potenciálny vplyv na efektívnosť vzdelávania v oblasti HR. Osobitná pozornosť je venovaná štruktúrovaniu obsahu do modulov reflektujúcich kľúčové funkcie riadenia ľudských zdrojov a ich prepojeniu s aktuálnymi poznatkami výskumu a praxe. Príspevok zároveň zdôrazňuje význam analýzy potrieb používateľov ako východiska pre tvorbu adaptívnych vzdelávacích riešení. Navrhovaný prístup má potenciál zvýšiť dostupnosť, interaktivitu a praktickú relevanciu vzdelávania, podporiť samostatné učenie a posilniť prepojenie medzi akademickým prostredím a praxou. Zároveň prispieva k rozvoju digitálnych a odborných kompetencií potrebných pre moderné HR pozície. Výsledky poukazujú na rastúci význam technologicky podporovaného vzdelávania pri formovaní budúcich HR profesionálov.

**Kľúčové slová:** digitálne vzdelávanie, riadenie ľudských zdrojov, gamifikácia, e-learningové platformy, HR vzdelávanie, interaktívne učenie, dištančné vzdelávanie

### Acknowledgment:

This contribution was published within the project: e.g.: KEGA 008TnUAD-4/2026 - E-HR Lab – A Platform for Modern E-Learning in the Field of Human Resource Management.

## Personnel aspects of human-technology interaction: A new paradigm for strategic competence development

Augustín Stareček<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Faculty of Materials Science and Technology in Trnava, Slovak University of Technology in Bratislava  
[augustin.starecek@stuba.sk](mailto:augustin.starecek@stuba.sk)

### Abstract

Current digital transformation and the implementation of artificial intelligence elements into industrial processes are fundamentally changing the nature of work and employee competency requirements. This paper focuses on the issue of human-technology interaction as a key factor in strategic human resource management within technically oriented organisations. The aim of the paper is to present the concept and partial results of a project focused on the establishment of a laboratory for the systematic transfer of knowledge gained from researching the personnel aspects of human-technology interaction. The paper includes an analysis of human factor research under controlled laboratory conditions, which allow for the elimination of disruptive influences and the precise measurement of adaptation and acceptance barriers during the implementation of new technologies. In the context of strategic human resource management challenges, the paper emphasises the need for alignment between the academic preparation of future industrial engineers (managers) and the dynamic requirements of industrial practice. The results suggest that effective talent management and competency development in industrial enterprises must be based on a profound understanding of the psychological and ergonomic aspects of human collaboration with modern technological systems.

**Keywords:** human-technology interaction, competencies, industrial engineering, strategic human resource management.

## Personálne aspekty interakcie človek-technológia: Nová paradigma strategického rozvoja kompetencií

### Abstrakt

Súčasná digitálna transformácia a implementácia prvkov umelej inteligencie do priemyselných procesov zásadne mení charakter práce a požiadavky na kompetencie zamestnancov. Predkladaný príspevok sa zameriava na problematiku interakcie ľudí a technológií ako kľúčového faktora strategického riadenia ľudských zdrojov v technicky orientovaných organizáciách. Cieľom príspevku je prezentovať koncept a parciálne výsledky projektu zameraného na tvorbu laboratória pre systematický transfer poznatkov zo skúmania personálnych aspektov interakcie človek-technológia. Príspevok obsahuje analýzu skúmania ľudského faktora v kontrolovaných laboratórnych podmienkach, ktoré umožňujú elimináciu rušivých vplyvov a precízne meranie adaptačných a akceptačných bariér pri zavádzaní nových technológií. V kontexte strategických výziev riadenia ľudských zdrojov príspevok zdôrazňuje potrebu súladu medzi akademickou prípravou budúcich priemyselných inžinierov (manažérov) a dynamickými požiadavkami priemyselnej praxe. Výsledky naznačujú, že efektívne riadenie talentov a rozvoj kompetencií v priemyselných podnikoch musí vychádzať z hĺbkového pochopenia psychologických a ergonomických aspektov spolupráce človeka s modernými technologickými systémami.

**Kľúčové slová:** interakcia človek-technológia, kompetencie, priemyselné inžinierstvo, strategické riadenie ľudských zdrojov.

### Acknowledgment:

The article was prepared with the financial support of the Ministry of Education, Research, Development and Youth of the Slovak Republic as a part of the project KEGA No. 010STU-4/2024: „Creation of a laboratory for the systematic knowledge transfer from the research of personnel aspects of human technology interaction into selected subjects of industrial engineering.“

# Strategické výzvy v HR

Zborník abstraktov z medzinárodnej vedeckej konferencie  
04. - 05. február 2026 Staré Hory



SAAPM



ČAZV

Partneri konferencie:



© FSEV - Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne 2026

© SAAPM

© OEŠI ČAZV

**Vydavateľ:** Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne

**Vydanie:** prvé

Vydané online: [https://saapm.sk/wp-content/uploads/2026/06/SAAPM\\_Zbornik\\_Stare\\_Hory.pdf](https://saapm.sk/wp-content/uploads/2026/06/SAAPM_Zbornik_Stare_Hory.pdf)

ISBN 978-80-8295-075-8