

www.kmkt.ff.ukf.sk
www.facebook.com/FF.KMKaT



KONTEXTY

KULTÚRY A TURIZMU

1/2026



Obsah

Editoriál 5

ANDREA MOLNÁROVÁ

Interkultúrna kompetencia vo výučbe nemeckého jazyka v terciárnom vzdelávaní:
didaktické prístupy a reflexia kultúrnej diverzity 7

MICHALA FÚSKOVÁ

Bariéry rozvoja organizácií v turizme na Slovensku: analýza vnútorných a vonkajších
faktorov 21

KATARÍNA BARAČKOVÁ

Potenciál pomalého turizmu v Poloninách: súčasné perspektívy, výzvy a možnosti
regionálneho rozvoja 33

IVANA KONTRIKOVÁ ŠUSTEKOVÁ

Drotárstvo – od vandrovného zamestnania k živému dedičstvu 51

RECENZIE:

KFINZI, D. – PESSLER, M. (eds.): *Documents of Injustice. The Case of Freud. Vienna:*
Sigmund Freud Museum GmbH, 2025, 128 p. 66

ŠEDEK J. : *Network Marketing Guide – Brno: Backstage Books, 2025, 140 s.* 69

SPRÁVY:

Pofestivalové premietanie „Ozveny Etnofilmu“ 71

Turizmus v Nitrianskom kraji ako priestor spolupráce teórie a praxe:
odborná diskusia na FF UKF v Nitre 75

Účasť Ústavu manažmentu kultúry a turizmu, kulturológie a etnológie na veľtrhu
Caravan Bike Travel 2026 a perspektívy spolupráce so sektorom karavaningu 78

Medzinárodná spolupráca na Nitrianskych fašiangoch. 82

Iné trasy Dušana Scholtza 86

Julia Tomesko: Kvety pre Nitru – vernisáž výstavy a workshop olejomalby 89



ÚMKTKE

ÚSTAV
MANAŽMENTU
KULTÚRY A TURIZMU
KULTUROLÓGIE
A ETNOLÓGIE

Redakčná rada:

prof. PhDr. Jaroslav Čukan, Csc. – predseda
prof. PhDr. Boris Michalík, PhD.
doc. Dr. Vladimír Senić
PhDr. Michal Kurpaš, PhD.
DrSc. Sandra Kralj Vukšić, PhD.
doc. PhDr. Monika Štrbová, PhD.
doc. PhDr. Marián Žabenský, PhD.
doc. Mgr. Silvia Letavajová, PhD.
doc. PhDr. Zuzana Slušná, PhD.

Šéfredaktor:

doc. Mgr. Silvia Letavajová, PhD.
E-mail: sletavajova@ukf.sk

Zodpovedná redaktorka:

doc. PhDr. Monika Štrbová, PhD.
E-mail: mstrbova@ukf.sk

Preklad do anglického jazyka:

Mgr. Jana Hučková, PhD.

Technický redaktor:

PhDr. Roman Zima, PhD.

Foto na obálke:

Workshop olejomalby
Zdroj: Adriana Varhanych, 2026

Adresa redakcie:

Kontexty kultúry a turizmu
Ústav manažmentu kultúry a turizmu,
kulturológie a etnológie
FF UKF v Nitre
Štefánikova 67, 949 74 Nitra
Tél.: 037/64 08 361
E-mail: jsollarova@ukf.sk

Všetky príspevky sú recenzované.
Neprešlo jazykovou úpravou.
Náklad: 80 ks

IČO vydavateľa: 00 157 716

Periodicita vydávania: 2x ročne

Poradové číslo periodickej tlače: 1/2026

Dátum vydania:

Ročník vydávania periodickej tlače: 19. ročník

Registračné číslo Ministerstva kultúry SR:

EV3217/09

ISSN 1337-7760

Elektronická verzia: kmkt.sk/kontexty

Bariéry rozvoja organizácií v turizme na Slovensku: analýza vnútorných a vonkajších faktorov

Michala Fúsková

Kľúčové slová: turizmus, bariéry rozvoja, organizácie, faktory rozvoja, regionálna spolupráca

Key words: Tourism, development barriers, organisations, development factors, regional cooperation

Abstract: The development of tourism organisations is influenced by a wide range of internal and external factors that may significantly hinder their growth, adaptability and competitiveness. This paper aims to identify and analyse key barriers to the development of tourism-related organisations in Slovakia and to assess their perceived intensity and the level of agreement among stakeholders. The research is based on a questionnaire survey conducted among regional and local destination management organisations and local action groups. Respondents evaluated 20 statements using a seven-point Likert scale. The analysed barriers were grouped into internal factors, external factors, regional cooperation and supplementary factors. The results indicate that the most significant barriers are external systemic factors, particularly legislative and regulatory constraints, administrative, tax and levy burdens and rising operating costs. These factors are largely beyond the direct control of organisations and strongly affect their operational stability and strategic planning. Among internal factors, issues related to human resources such as the shortage of qualified labour and

insufficient professional and interpersonal skills were identified as relevant but less intensive barriers. Factors related to regional cooperation and safety show higher variability in responses, suggesting differing experiences across regions. The study also highlights the importance of combining multiple statistical indicators when interpreting Likert-scale data, as reliance on a single measure may lead to oversimplified conclusions. The findings underline the multidimensional nature of development barriers in tourism and point to the need for coordinated organisational, regional and policy-level solutions.

Úvod. Rozvoj organizácií pôsobiacich v oblasti turizmu je determinovaný súborom vnútorných a vonkajších faktorov. Medzi významné bariéry v súčasnosti patrí podľa aktuálneho všeobecného diskurzu nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily, nízky záujem o pracovné pozície v turizme, nedostatočná odbornosť dostupných ľudských zdrojov, rastúce prevádzkové náklady, nestabilita dodávateľských reťazcov, ako aj vysoká administratívna a kontrolná záťaž. Vonkajšie faktory, medzi ktoré možno zaradiť dynamiku dopytu, legislatívne a regulačné prostredie či obmedzený prístup k poradenskej a investičnej podpore, výrazne ovplyvňujú schopnosť organizácií flexibilne reagovať na zmeny a predikovať vývoj trhu. Hoci spolupráca na regionálnej úrovni má zlepšujúcu sa tendenciu, problematika zostáva nielen koordinácia činností medzi aktérmi, ale aj nízka miera zapojenia miestnej komunity či kvalita regionálnej infraštruktúry. Uvedené bariéry vytvárajú komplexný rámec obmedzení, ktorý zásadne ovplyvňuje schopnosť organizácií v oblasti turizmu inovovať a dlhodobo si udržiavať konkurencieschopnosť. Ich identifikácia predstavuje nevyhnutný predpoklad pre tvorbu efektívnych stratégií zameraných na podporu udržateľného rozvoja. Cieľom príspevku je prostredníctvom elektronického dotazníkového prieskumu medzi organizáciami cestovného ruchu a miestnymi akčnými skupinami v Slovenskej republike identifikovať jednotlivé bariéry vnútorného a vonkajšieho rozvoja, analyzovať ich intenzitu a poukázať tiež na mieru názorovej zhody medzi subjektmi. Na základe identifikácie spoločných a odlišných postojov je následne možné realizovať nadväzujúci výskum. Jedným z parciálnych cieľov príspevku je tiež upriamiť pozornosť na možné spôsoby vyhodnocovania Likertových škál prostredníctvom stanovenia priemeru, frekvenčnej analýzy, modusu, mediánu, smerodajnej odchýlky a indexu významnosti a poukázať na ich možné interpretačné odlišnosti.

Stanovenie kategórií (bariér), zacielenie dotazníkového prieskumu a možné metodologické limity. Skúmané bariéry, (angl. *hindering effects*, teda brzdiace, obmedzujúce alebo negatívne vplyvy určitého faktora na proces, činnosť alebo vývoj; napr. Koziol, 2015), boli vybrané na základe hĺbkového sekundárneho prieskumu online prostredia, zahŕňajúceho komentáre, mediálne komunikáty a všeobecné naratívy poukazujúce na aktuálne problémy v oblasti turizmu, ako aj na základe dlhodobého sledovania sektoru a osobných rozhovorov s predstaviteľmi inštitúcií počas uplynulého roka. Výber skúmaných faktorov

(limitov) vychádzal z konceptu viacúrovňového pôsobenia determinánt rozvoja organizácií v turizme, pričom rešpektoval členenie na interné, regionálne a externé systémové podmienky. Interné faktory reflektujú organizačné kapacity, kvalitu ľudských zdrojov a prevádzkové podmienky, ktoré sú tradične chápané ako základné predpoklady výkonnosti a adaptability organizácií. Externé faktory reprezentujú systémové rámce (legislatíva, administratívne zaťaženie, regulačné obmedzenia, podpora verejného sektora), ktoré determinujú mieru autonómie a rozvojového priestoru organizácií. Samostatná kategória regionálnej spolupráce zohľadňuje špecifiká turizmu ako sieťového odvetvia, v ktorom je koordinácia aktérov kľúčová pre tvorbu produktov. Zaradenie doplnujúcich faktorov (časové, finančné, geopolitické limity) umožňuje zachytiť širší kontext fungovania organizácií a reflektuje dynamiku externého prostredia. Po prvotnom beta-testovaní dotazníku na vzorke 5 respondentov boli niektoré kategórie vymenené, odstránené či upravené. Kategórie vo finálnej podobe prieskumu boli rozdelené do 4 oblastí, a to: a) interné faktory (7 okruhov); b) externé faktory (5 okruhov); c) spolupráca v regióne (5) a d) doplnujúce faktory (3).

Dotazník s názvom *Limity regionálneho rozvoja turizmu* bol distribuovaný počas mesiaca november 2025 prostredníctvom platformy Survio všetkým oblastným (40) a krajským organizáciám cestovného ruchu (8) a všetkým miestnym akčným skupinám (110) evidovaným na verejne dostupných databázach k 1. 11. 2025. Tieto organizácie boli vybrané zámerným výberom s cieľom identifikovať v prvej fáze výskumu postoje subjektov fungujúcich na princípe verejno-súkromného partnerstva na Slovensku. V nasledujúcej etape výskumu budú do analýzy zahrnuté aj podnikateľské subjekty a tiež subjekty územnej samosprávy. Hoci miestne akčné skupiny pôsobia aj v iných oblastiach ako turizmus, v rámci e-mailovej komunikácie boli informované o tom, že prieskum sa primárne zameriava na ich aktivity a pôsobenie v sektore turizmu. Spolu bolo zaslaných 158 dotazníkov, priemerný čas vyplňania bol 2 – 5 minút. Výslednú vzorku tvorilo 58 odpovedí (30 MAS, 28 OOCR alebo KOCR). Zastúpení boli reprezentanti pôsobiaci vo všetkých krajoch SR, s najvyšším počtom odpovedí zo Žilinského kraja (12), s najmenším počtom z Trnavského kraja (3). V 95% odpovedí ide o malé subjekty s počtom pracovníkov 1 – 10, pričom dotazník za inštitúciu vyplňal radový zamestnanec (30) alebo riadiaci pracovník na úrovni stredného manažmentu (28). Úlohou respondentov bolo zodpovedať na 20 otázok (konštatovaní) prostredníctvom Likertovej škály súhlasu od -3 (silne nesúhlasím) po 3 (silne súhlasím).

Uvedomujeme si, že zvolená štruktúra kategórií nepokrýva všetky aspekty. Niektoré zložitejšie otázky boli zjednotené do jedného bodu s cieľom nezahliť respondentov. Konštatovania boli prioritne koncipované tak, aby identifikovali čo najširšie spektrum bariér, s dôrazom na tie, ktoré organizácie vnímajú ako najintenzívnejšie a kde sa prejavuje najväčšia zhoda názorov. Zároveň si uvedomujeme, že výsledky prieskumu nepokrývajú názorové spektrum celého sektoru, keďže dotazník vyplnilo 37 % evidovaných subjektov na Slovensku, čo

môže čiastočne ovplyvniť interpretáciu zistení. Napriek tomu sa domnievame, že aj výsledky tohto prieskumu v súčasnej podobe poskytujú cenné informácie.

Výsledky dotazníkového prieskumu. Výsledné konštatovania sú zosumarizované v tabuľke č. 1. Ku každej odpovedi bol vypočítaný aritmetický priemer podľa metodiky spoločnosti SURVIO, tiež medián, modus a zohľadnená bola aj smerodajná odchýlka poukazujúca na polarizáciu odpovedí (bližšie napr. Markechová – Tirpáková – Stehlíková, 2011 alebo Radková, 2022) a výsledný index významnosti (IV).

Tabuľka č. 1: Absolútna početnosť, priemer, median, modus, SD a IV odpovedí

	Jednotlivé absolútne hodnoty pre škálu -3, -2, -1, 0 +1, +2, +3							Aritmetický priemer	Medián	Modus	SD	IV
INTERNÉ FAKTORY												
Nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily a /alebo nízky záujem o pracovné miesta	3	5	6	7	15	14	8	0,72 (mierny súhlas)	+1	+1	1,69	0,258
Nepostačujúca kvalita, vzdelanie a odbornosť dostupných ľudských zdrojov	2	4	7	7	20	10	8	0,74 (mierny súhlas)	+1	+1	1,56	0,295
Nedostatočné interpersonálne a sociálne zručnosti ľudských zdrojov (komunikácia, zodpovednosť, iniciatívnosť)	2	2	7	11	17	10	9	0,81 (mierny súhlas)	+1	+1	1,51	0,325
Výška prevádzkových nákladov (nákup služieb, potravín, energií, mzdy)	2	0	7	4	10	14	21	1,52 (stredný súhlas)	+2	+3	1,59	1,233
Nedostatok stabilných, spoľahlivých a výhodných dodávateľov a partnerov	2	3	20	12	10	6	5	0,09 (neutralita)	0	-1	1,5	-0.603
Zhoršujúca sa bezpečnosť, znížená ochrana ľudí a majetku (krádeže, vandalizmus, katastrofy)	7	5	15	14	6	5	6	- 0,21 (neutralita)	0	-1	1,75	-0,74
Zvýšená náročnosť procesov súvisiacich s kontrolnými inštitúciami (RÚVZ, finančná, daňová, colná kontrola, pamiatková ochrana a pod.)	2	13	6	19	10	17		1,36 (mierny súhlas)	+1	+1	1,48	0,47
EXTERNÉ FAKTORY												
Zmeny na strane dopytu (zhoršená kúpyschopnosť klientov, nákupné správanie, neprimerané očakávania)	0	0	6	9	23	11	9	1,14 (mierny súhlas)	+1	+1	1,23	0,478

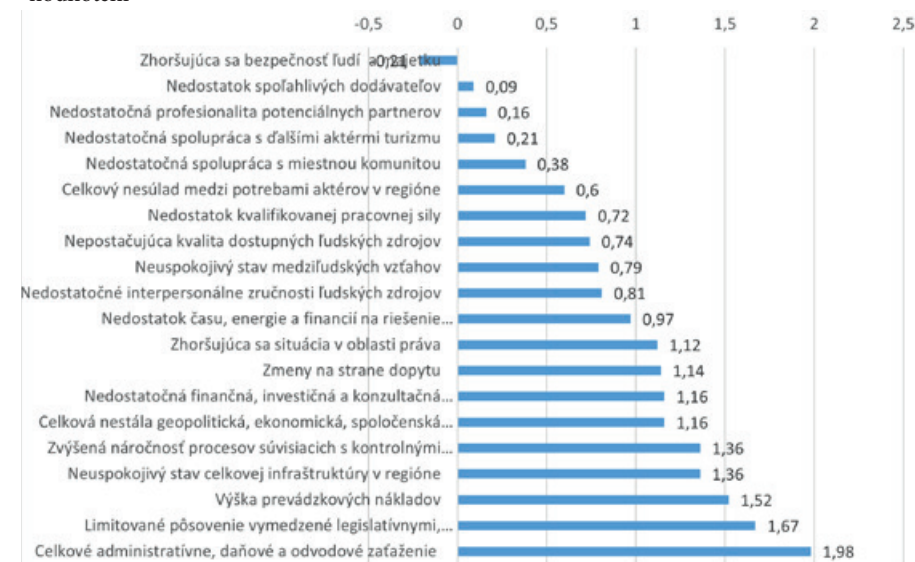
Nedostatočná finančná, investičná a konzultačná podpora zo strany ver. sektoru	1	1	8	6	16	14	12	1,16 (mierny súhlas)	+1	+1	1,46	0,425
Limitované pôsobenie vymedzené legislatívnymi, politickými a regulačnými opatreniami	0	1	3	3	16	19	16	1,67 (stredný súhlas)	+2	+2	1,13	1,135
Zhoršujúca sa situácia v oblasti práva (vymožiteľnosť práva, lobbying, dôvera v inštitúcie, zodpovednosť za škodu	1	43	10	15	11	14		1,12 (mierny súhlas)	+1	+1	1,51	0,403
Celkové administratívne, daňové a odvodové zaťaženie (častá frekvencia zmien, byrokracia, zdĺhavosť)	1	0	2	4	10	13	28	1,98 (stredný súhlas)	+2	+3	1,29	1,423
SPOLUPRÁCA V REGIÓNE												
Nedostatočná spolupráca s ďalšími aktérmi turizmu, kultúry a nadväzujúcich odvetví v regióne.	2	7	12	8	19	5	5	0,21 (neutralita)	0	+1	1,57	-0,09
Nedostatočná profesionalita, zodpovednosť potenciálnych partnerov v regióne	1	4	20	7	16	6	4	0,16 (neutralita)	0	-1	1,45	-0,573
Celkový nesúlad medzi potrebami, požiadavkami a motívmi jednotlivých aktérov v regióne (koordinácia aktivít)	1	3	10	12	13	16	3	0,6 (mierny súhlas)	+1	+2	1,4	0,55
Neuspokojivý stav celkovej infraštruktúry v regióne (technickej, sociálnej, materiálnej, produktovej)	1	3	4	4	13	20	13	1,36 (mierny súhlas)	+2	+2	1,47	0,973
Nedostatočná spolupráca s miestnou komunitou, jej záujem, správanie a participácia na rozvoji.	2	7	11	3	23	6	6	0,38 (neutralita)	+1	+1	1,61	0,193
DOPLŇUJÚCE FAKTORY												
Nedostatok času, energie a financií na riešenie komplikovanejších aktivít	1	4	3	8	22	12	8	0,97 (mierny súhlas)	+1	+1	1,21	0,44
Neuspokojivý stav medziludských vzťahov vo všeobecnosti	1	1	12	10	15	9	10	0,79 (mierny súhlas)	+1	+1	1,6	0,275
Celková nestála geopolitická, ekonomická, spoločenská, klimatická a bezpečnostná situácia	0	3	5	9	17	11	13	1,16 (mierny súhlas)	+1	+1	1,43	0,433

Zdroj: Michala Fúsková, 2025

Pri analýze údajov získaných pomocou Likertovej škály je potrebné zohľadniť 3 typy kognitívnych skreslení: centrálnou tendenciou, akviescenciou (tendenciou súhlasiť) a snahe zapadnúť do žiadaného sociálneho kontextu (Alkharusi, 2022: 14). Interpretácia výsledkov môže navyše závisieť od toho, ktorý štatistický ukazovateľ je použitý. Jednotlivé prístupy zachytávajú odlišné aspekty rozdelenia odpovedí a môžu viesť k rozdielnym, niekedy aj protichodným záverom, pričom použitie iba jedného ukazovateľa, ktoré je v literatúre v oblasti turizmu relatívne bežné, môže viesť k zjednodušenej interpretácii výsledkov. Kombinácia podielov súhlasu/nesúhlasu, miery centrálnej tendencie (modus, medián, priemer) a variability (smerodajná odchýlka) umožňuje komplexnejšie pochopenie postojov respondentov a lepšie zachytáva rôznorodosť ich skúseností. Preto je odporúčané vyhodnocovať ich kombináciou viacerých metodík a ich následnou komplexnou interpretáciou.

Interpretácia podľa aritmetického priemeru. Aritmetický priemer poskytuje rozlíšenie intenzity postoja, napr. mierne kladný priemer môže naznačovať opatrný súhlas. Jeho rizikom je, že pri Likertových škálach môže priemer pôsobiť zavádzajúco, ak sú odpovede silne rozdelené medzi extrémne póly (napr. silný súhlas vs. silný nesúhlas). Pri hodnotení odpovedí v tomto prieskume sme vychádzali zo zaužívanej interpretácie 7-bodovej škály, ktorá je rozšíreným systémom 5-bodovej škály (priemer -3 až $-2,5$ = silný nesúhlas, $-2,5$ až $-1,5$ = stredný nesúhlas, $-1,5$ až $-0,5$ = mierny nesúhlas, $-0,5$ až $0,5$ = neutralita, $0,5$ až $1,5$ = mierny súhlas, $1,5$ až $2,5$ = stredný súhlas, $2,5$ až 3 = silný súhlas, napr. Alkharusi, 2022: 15). Len v 5 otázkach bol zaznamenaný výsledný priemer hodnôt nižší ako 0,49, teda poukazujúci na neutrálny až nesúhlasný postoj, a to v otázke *bezpečnosti majetku a ľudí, absencie spoľahlivých dodávateľov, nedostatku potenciálnych partnerov v regióne* a *nedostatočnej spolupráce s aktérmi a miestnou komunitou*. Tieto problémy teda organizácie vo všeobecnosti vnímajú skôr ako menej výrazné a nie sú výrazným limitom ich činnosti. V ostatných otázkach sme zaznamenali *mierny alebo stredný súhlas*, pričom výraznejšie hodnoty v rozptyle 1,00 – 1,49 boli zaznamenané v otázkach *vymožiteľnosti práva, zmien na strane dopytu, nedostatočnej podpory zo strany verejného sektoru, celkovej nestálej geopolitickej situácie, zvýšenej náročnosti procesov kontrolných orgánov* a neuspokojivého stavu infraštruktúry v regióne. Najintenzívnejšiu mieru súhlasu, teda *stredný súhlas*, bol zaznamenaný v 3 otázkach, a to v oblasti *výšky prevádzkových nákladov* (1,52), *limitovaného pôsobenia vymedzeného legislatívnymi, politickými a regulačnými opatreniami* (1,67) a *celkového administratívneho, daňového a odvodového zaťaženia* (1,98). Tieto dáta prehľadnejšie ukazuje graf č. 1.

Graf č. 1: Zoradenie intenzity bariér rozvoja podľa miery súhlasu na základe priemerných hodnotení



Zdroj: Michala Fúsková, 2025

Interpretácia podľa podielu súhlasu/nesúhlasu. Údaje je tiež možné interpretovať na základe tzv. *frekvenčnej analýzy*, teda koľko respondentov súhlasí či nesúhlasí s konkrétnym tvrdením (tzv. *agregácia kategórií* – súhlas – nesúhlas – neutralita, napr. Koo – Yang, 2025: 7). Frekvenčná analýza umožňuje rýchlo vybrať oblasti, ktoré sú najkritickejšie alebo najdôležitejšie podľa frekvencie vysokých (alebo nízkych) hodnotení, zároveň však tento prístup môže zakryť vnútornú polarizáciu názorov.

Tabuľka č. 2: Výsledky prieskumu na základe frekvenčnej analýzy, zoradené podľa percentuálnej miery súhlasu

	Súhlas	Nesúhlas	Neutralita
Limitované pôsobenie vymedzené regulačnými opatreniami	88%	7%	5%
Celkové zaťaženie (legislatívne, regulačné, odvodové, administratívne)	88%	5%	7%
Zvýšená náročnosť procesov súvisiacich s kontrolnými inštitúciami	80%	10%	10%
Neuspokojivý stav celkovej infraštruktúry v regióne	79%	14%	7%
Výška prevádzkových nákladov (nákup služieb, potravín, energií, mzdy)	77%	16%	7%
Zmeny na strane dopytu	74%	10%	16%
Nedostatočná podpora zo strany ver. sektoru	72%	17%	10%
Nedostatok času, energie, financií na riešenie komplikovanejších aktivít	72%	14%	14%
Celková nestála spoločenská situácia	71%	14%	15%
Zhoršujúca sa situácia v oblasti práva	69%	14%	17%
Nepostačujúca kvalita, vzdelanie a odbornosť ľudských zdrojov	66%	22%	12%

Nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily a /alebo nízky záujem o prácu	64%	24%	12%
Nedostatočná spolupráca s miestnou komunitou,	61%	34%	5%
Nedostatočné interpersonálne a sociálne zručnosti ľudských zdrojov	62%	19%	19%
Neuspokojivý stav medziludských vzťahov	59%	24%	17%
Celkový nesúlads medzi potrebami, požiadavkami a motívmi aktérov	55%	24%	21%
Nedostatočná spolupráca s ďalšími aktérmi	50%	36%	14%
Nedostatočná profesionalita potenciálnych partnerov	45%	43%	12%
Nedostatok stabilných, spoľahlivých a výhodných dodávateľov	36%	43%	21%
Zhoršujúca sa bezpečnosť, ochrana ľudí a majetku	29%	47%	24%

Zdroj: Michala Fúsková, 2025

Väčšina sledovaných faktorov je respondentmi legitímne vnímaná ako významná prekážka rozvoja organizácií v oblasti turizmu, pričom len 3 faktory mali mieru súhlasu nižšiu ako 50%. Najvýraznejší súhlas sa prejavuje pri *externých systémových faktoroch*, najmä v oblasti legislatívnych a regulačných obmedzení, administratívneho a daňového zaťaženia a vývoja dopytu, ktoré organizácie vnímajú ako bariéry presahujúce ich priamu kontrolu. Medzi internými faktormi dominujú problémy súvisiace s ľudskými zdrojmi a s výškou prevádzkových nákladov. Naopak, pri niektorých oblastiach, ako je bezpečnosť alebo spolupráca s dodávateľmi a partnermi, sa prejavuje vyšší podiel nesúhlasu a neutrality, čo naznačuje rozdielne skúsenosti respondentov. V oblasti regionálnej spolupráce sú postoje respondentov diferencovanejšie, pričom výsledky poukazujú na nerovnomernú úroveň spolupráce v jednotlivých regiónoch. Doplnujúce faktory, ako je nedostatok času, energie a finančných zdrojov či celková spoločenská situácia, sú vnímané prevažne ako obmedzujúce, avšak s rôznou mierou intenzity. Percentuálne rozdelenie názorov potvrdzuje tieto zistenia: najvyššie percentá súhlasu (nad 70 – 80 %) sa týkajú systémových a legislatívnych bariér, ako aj administratívneho a finančného zaťaženia.

Interpretácia podľa mediánu a modusu. Keďže hodnotenie výsledkov podľa priemeru či frekvenčnej analýzy by v niektorých prípadoch mohlo viesť k zjednodušenej interpretácii bez zachytenia variability postojov, odporúča sa pri vyhodnocovaní Likertovej škály zohľadňovať tiež *medián* a *modus* (napr. Altunay - Yilmaz, 2021: 269 alebo Yaska-Nuhu, 2024). Medián vyjadruje „stredový postoj“ respondentov a ukazuje, kde sa nachádza hranica medzi negatívnym a pozitívnym hodnotením. Ak medián leží v oblasti súhlasu, znamená to, že aspoň polovica respondentov hodnotí faktor ako problém. Medián však súčasne neodhaľuje mieru rozptýlenia ani prípadnú polarizáciu názorov. Modus predstavuje *najčastejšiu odpoveď*. Ak je modus v oblasti mierneho alebo silného súhlasu, naznačuje to, že najčastejšia odpoveď respondentov je súhlasné hodnotenie problému. Modus je užitočný pri identifikácii „typickej“ odpovede. Modus však ignoruje rozptyl ostatných odpovedí – dve veľmi rozdielne distribúcie môžu mať rovnaký modus. Pri väčšine faktorov sa medián

aj modus nachádzajú v tomto konkrétnom prieskume konzistentne v oblasti mierneho súhlasu (+1). To naznačuje, že typický respondent tieto faktory vníma ako prekážky rozvoja, avšak nie extrémne intenzívne, teda možno hovoriť o relatívne stabilnom a zdieľanom postoji respondentov. Medián +2 sa zobrazil v bodoch: *celkové zaťaženie, limitované pôsobenie, výška nákladov a stav infraštruktúry*. Modus dosiahol najvyššiu hodnotu +3 pri aspekte *výška prevádzkových nákladov a celkové zaťaženie*. To signalizuje nielen všeobecný konsenzus o problematike týchto faktorov, ale aj vyššiu intenzitu vnímania problému u významnej časti respondentov. Naopak, pri faktoroch ako *nedostatok stabilných dodávateľov* a *zhoršujúca sa bezpečnosť* sa medián nachádza v neutrálnej polohe (0), zatiaľ čo modus v oblasti mierneho nesúhlasu (–1). Tento nesúlads naznačuje ambivalentné postoje a poukazuje na rozdielne skúsenosti – kým časť respondentov problém pociťuje, pre iných nejde o významnú prekážku. Je zaujímavé, že v oblasti regionálnej spolupráce sa prejavuje väčšia variabilita postojov. Tento rozdiel poukazuje na rozdielne skúsenosti a naznačuje, že kvalita spolupráce v regiónoch nie je homogénna. Pri doplnujúcich faktoroch sa opäť objavuje kombinácia mierneho súhlasu ako mediánu aj modusu, čo naznačuje, že ide o všeobecne vnímané problémy, avšak s rôznou mierou intenzity.

Interpretácia podľa smerodajnej odchýlky. Smerodajná odchýlka (angl. SD – *standard deviation*) poukazuje na mieru zhody alebo nezhody medzi respondentmi, teda konzistentnosť odpovedí. Vysoká hodnota SD naznačuje rozdielne skúsenosti, väčšiu variabilitu názorov, zatiaľ čo nízka hodnota signalizuje konsenzus a vyššiu spoľahlivosť priemernej hodnoty. Napr. vo vyhodnocovaní môžu mať dva faktory rovnaký priemer aj medián, no úplne odlišnú smerodajnú odchýlku – jeden môže byť všeobecne zdieľaný problém, druhý výrazne polarizujúci s veľkým rozptýlením názorov. Pri interpretácii SO sme vychádzali z metodiky Chráska (2007), ktorý uvádza, že ak je SO väčšia ako 1/3, resp. 1/2 rozsahu škály, variabilita je vysoká. V odbornej praxi sa smerodajná odchýlka na 7-bodovej škále zvyčajne interpretuje nasledovne: $SD \leq 1,0 \rightarrow$ vysoká zhoda názorov; $SD 1,0 - 1,8 \rightarrow$ stredná variabilita názorov; $SD \geq 1,8 \rightarrow$ veľká nejednotnosť / polarizácia a rozptýlenosť odpovedí. Napr. hodnota smerodajnej odchýlky ($SD = 1,62$) poukazuje na strednú mieru variability odpovedí, čo naznačuje, že hoci prevažuje súhlas, názory organizácií nie sú úplne jednotné, nie sú však ani výrazne polarizované. SD vlastne dopĺňa priemer a modus tým, že ukazuje, ako „istý“ je výsledok a naopak – nízka SD síce naznačuje všeobecnú zhodu názorov, avšak až v porovnaní s mediánom či priemerom sa preukáže intenzita problému. V tomto konkrétnom prieskume napr. faktory s nízkou smerodajnou odchýlkou ($SD < 1,3$), ako napríklad „*Zmeny na strane dopytu*“ ($SD = 1,23$) či „*Nedostatok času a energie*“ ($SD = 1,21$) vykazujú síce relatívne vysokú zhodu názorov v tom, že tieto oblasti sú všeobecne vnímané ako problémové, nemožno ich však (v komparácii s ostatnými údajmi) považovať za zásadné bariéry rozvoja. Smerodajné odchýlky sú zväčša v strednom intervale (1,4 – 1,7), čo ukazuje, že postoje nie sú úplne jednotné a existujú rozdiely v hodnotení naprieč organizáciami.

Výsledné hodnotenie pomocou indexu významnosti. Pre výsledné určenie najintenzívnejšie pociťovaných problémov je možné využiť kombináciu údajov podľa tzv. *indexu významnosti* (IV). Ak stanovíme kritériá, napr.: priemer $\geq 1,2$ (mierny až stredný súhlas), $SD \leq 1,3$ (vyššia zhoda), medián $\geq +1$ a modus $\geq +1$, je možné vypočítať najvýraznejšie faktory. Ak sa faktor: vyznačuje vysokým priemerom, má medián a modus na rovnakej alebo vyššej hodnote, a zároveň má nízku smerodajnú odchýlku, potom možno hovoriť o silnom a konsenzuálnom faktore. Výpočet bol realizovaný prostredníctvom tejto rovnice:

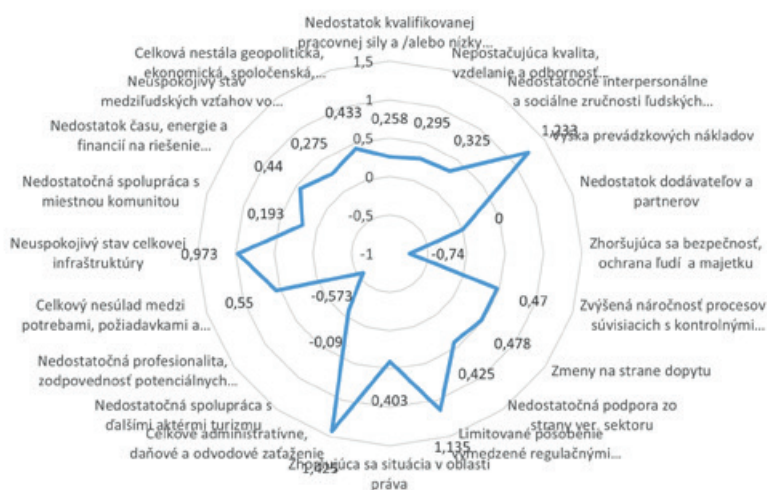
$$IV: (Z(\text{priemer}) + Z(\text{medián}) + Z(\text{modus}) - Z(SO)) : 4$$

- všetky premenné boli štandardizované (Z-skóre), aby boli porovnateľné,
- SO vstupuje s mínusovým znamienkom (nižšia SO = vyšší konsenzus = vyššie skóre),
- výsledok je relatívny index (kladné hodnoty = nadpriemerná významnosť).

Kombinovaný index významnosti, vytvorený na základe aritmetického priemeru, mediánu, modusu a inverznej hodnoty smerodajnej odchýlky, potvrdil dominanciu externých faktorov. Výsledky tak poukazujú na výrazný konsenzus respondentov o systémovej podmienenosti rozvoja organizácií v turizme. Najvyššie skóre získali tieto kategórie:

- Celkové administratívne, daňové a odvodové zaťaženie;
- Limitované pôsobenie legislatívnymi a regulačnými opatreniami;
- Výška prevádzkových nákladov;
- Neuspokojivý stav celkovej infraštruktúry v regióne.

Graf č. 2: Zobrazenie výslednej intenzity kategórií na základe indexu významnosti



Diskusia. Výsledky poukazujú na to, že respondenti vnímajú viaceré stanovené kategórie ako významné prekážky rozvoja. Pri viacerých faktoroch existuje relatívna zhoda respondentov, pri niektorých oblastiach sa naopak objavuje ambivalentné alebo polarizované hodnotenie. Modus a medián sú vo väčšine tvrdení pozitívne (+1 až +2), čo potvrdzuje, že väčšina respondentov určené prekážky vníma ako relevantné a že problémy sú v praxi reálne pociťované a majú systémový charakter, nie sú len odchýlkou či dočasnou výnimkou. Interné faktory sa výrazne viažu najmä na oblasť ľudských zdrojov. Zároveň sa ukazuje, že vysoké prevádzkové náklady predstavujú jednu z najvýraznejších bariér fungovania organizácií. Naopak, otázky bezpečnosti majetku a stability dodávateľských vzťahov sú vnímané rozporupľnejšie, čo môže naznačovať rozdielne organizačné skúsenosti (môžu napr. súvisieť s regionálnymi rozdielmi). V oblasti externých faktorov je zreteľná zhoda respondentov v tom, že vývoj dopytu, legislatívne a regulačné prostredie, ako aj administratívne a daňové zaťaženie významne ovplyvňujú možnosti rozvoja. Boli hodnotené ako významnejšie bariéry v porovnaní s internými faktormi. Respondenti vnímajú tieto faktory ako prekážky, pri ktorých majú len obmedzenú možnosť priamo ovplyvniť, no zároveň majú zásadný dopad na ich stabilitu a strategické plánovanie. Priemery sú vyššie (+1,1 až +2), mediány a modus signalizujú stredný až silný súhlas, pričom odchýlky zostávajú na strednej úrovni, čo znamená pomerne vysokú zhodu medzi respondentmi. Spolupráca v regióne predstavuje samostatnú problematiku oblasť s relatívne heterogénnym hodnotením. Regionálna spolupráca a podmienky na miestnej úrovni sú vnímané ako problematické, ale ich vplyv je subjektívnejší a viac závisí od konkrétnej situácie. To môže poukazovať na nerovnomernú úroveň spolupráce, ako aj na rozdielnu kvalitu partnerstiev a koordinácie aktivít. V prípade doplňujúcich faktorov respondenti poukazujú najmä na nedostatok času, energie a finančných zdrojov, ktoré limitujú schopnosť organizácií riešiť komplexnejšie aktivity. Významnú úlohu zohráva aj širší spoločenský kontext, vrátane celkovej neistoty v geopolitickom, ekonomickom a spoločenskom prostredí, ktorá zvyšuje mieru rizika v rozhodovacích procesoch.

Záver. Rozvoj organizácií v turizme na Slovensku je v súčasnosti determinovaný kombináciou vnútorných kapacít, regionálnych špecifik a externých systémových podmienok. Organizácie sú do istej miery schopné identifikovať a zabezpečiť vhodné personálne zdroje a deklarujú aj schopnosť efektívne koordinovať spoluprácu s komunitami, dodávateľmi a ďalšími partnermi. *Vo všeobecnosti nevnímajú hlavný problém vo vlastnej činnosti ani vo vnútorných procesoch, ale skôr v podmienkach, za ktorých vykonávajú zákonom stanovené kompetencie.* Ide najmä o vysoké náklady spojené s chodom organizácií, mieru neistoty, regulačné opatrenia, byrokráciu, slabú vymožitelnosť práva, stav infraštruktúry, ekonomickú kondíciu, výrazné administratívne zaťaženie a limitovanú podporu zo strany štátu. Tieto faktory, ktoré organizácie nemôžu priamo ovplyvniť, predstavujú najvýraznejšie bariéry ich rozvoja. Relatívne zhodne zároveň poukazujú aj na tzv. „bočné“ procesy, ako sú zmeny správania na strane dopytu, nesúlad

potrieb medzi aktérmi či zhoršenie medziludských vzťahov, ktoré môžu síce pôsobiť nepriamo, no intenzívne ovplyvňujú produktovú či komunikačnú politiku organizácií. V budúcnosti by bolo vhodné do výskumu zahrnúť aj ďalšie dimenzie ako digitalizáciu, inovačné kapacity či udržateľnosť destinácie, a zároveň analyzovať faktory podporujúce či akcelerujúce rozvoj. Výsledky nadobudnú novú kvalitatívnu úroveň pri následnej komparácii so zistením postojov iných aktérov v turizme, ako sú podnikateľské subjekty či subjekty územnej samosprávy, ktorých prieskum je plánovaný v roku 2026. Tieto subjekty môžu bariéry a príležitosti vnímať z odlišnej perspektívy a pri ich vzájomnom porovnávaní sa môžu odokryť ďalšie cenné zistenia. Šetrenie naznačuje, že prekážky rozvoja organizácií v turizme majú multidimenzionálny charakter a vyžadujú koordinované riešenia na úrovni organizácií, regiónov aj verejných politík.

Literatúra a pramene:

- ALKHARUSI, H.: *A descriptive analysis and interpretation of data from Likert scales in educational and psychological research*. ResearchGate, 2024. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/373096780_A_descriptive_analysis_and_interpretation_of_data_from_Likert_scales_in_educational_and_psychological_research
- ALTUNAY, S. A. – YILMAZ, A. E.: *Median Distance Model for Likert Type Items in Contingency Table Analysis*. REVSTAT – Statistical Journal, 21(2) (2023), s. 267–281. <https://doi.org/10.57805/revstat.v21i2.401>
- CHRÁSKA, M.: *Metody pedagogického výskumu: základy kvantitatívneho výskumu*. Praha: Grada, 2007.
- KOZIOL, J.: *Determinants of innovation development in the tourism industry undergoing the market transition: Case of spas in south-east Poland*. Master's thesis, Department of Geography and Economic History, [univerzita]. Master Program in Tourism, 2015.
- KOO, M. – YANG, S. W.: *Likert type scale*. Encyclopedia, 5(1) (2025), s. 18. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia5010018>
- MARKECHOVÁ, D. – TIRPÁKOVÁ, A. – STEHLÍKOVÁ, B.: *Základy štatistiky pre pedagógov*. Nitra: FPV UKF, 2011.
- RADKOVÁ, L.: *Základy aplikovanej štatistiky: Vybrané kapitoly pre výskum v sociálnej práci a iných pomáhajúcich profesiách*. Bratislava: Vysoká škola zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety, 2022.
- YASKA, M. – NUHU, B. M.: *Assessment of Measures of Central Tendency and Dispersion Using Likert-Type Scale*. African Journal of Advances in Science and Technology Research, 16 (2024), s. 33–45. <https://doi.org/10.62154/ajastr.2024.016.010379>

Kontakt:



PhDr. Michala Fúsková, PhD.
ÚMKTKE FF UKF v Nitre
Štefánikova 67
949 74 Nitra
E-mail: mfuskova@ukf.sk