

ORGANIZÁCIA NA CESTE UDRŽATEĽNOSTI: BUDOVANIE A ROZVOJ DYNAMICKÝCH TÍMOV AKO PROAKTÍVNA STRATÉGIA VEDÚCA K ÚSPECHU

ORGANIZATION ON THE ROAD OF SUSTAINABILITY: BUILDING AND DEVELOPMENT OF DYNAMIC TEAMS AS A PROACTIVE STRATEGY LEADING TO SUCCESS

ZORA NÉMETH

Abstrakt

Vzhľadom na dynamicky sa meniace prostredie je potrebné transformovať organizácie, čo si okrem iného vyžaduje aj neustále zlepšovanie a rozvoj s cieľom dosahovať udržateľnosť. Predpokladom prispôsobenia sa globálnym zmenám je cieľavedomé formovanie dynamických tímov, ktorého účelom je efektívnejšie plnenie úloh. Cieľom je vyzdvihnúť význam uplatňovania rámca na podporu integrovaného systému riadenia spoločenskej zodpovednosti a budovania tímov udržateľnosti ako proaktívnej stratégie zvyšovania efektivity riadenia činností organizácií. Príspevok je zameraný na rozvoj dynamických tímov ako predpokladu výkonnosti prosperujúcej organizácie, ktorá nastúpi na cestu udržateľného rozvoja.

Kľúčové slová: spoločenská zodpovednosť, dynamické schopnosti, tím udržateľnosti, rozvoj, stratégia

Abstract

Given the dynamically changing environment, it is necessary to transform organizations, which requires, among other things, continuous improvement, and development in order to achieve sustainability. A prerequisite for adapting to global changes is the purposeful formation of dynamic teams, the purpose of which is to perform tasks more efficiently. The goal is to highlight the importance of applying the framework to support the integrated system of managing social responsibility and building sustainability teams as a proactive strategy for increasing the effectiveness of managing the activities of organizations. The contribution is focused on the development of dynamic teams as a prerequisite for the performance of a prosperous organization that will embark on the path of sustainable development.

Key words: social responsibility, dynamic capabilities, team of sustainability, development, strategy

Úvod

Dynamika digitálnej éry demonštruje kľúčovú úlohu zodpovedného vedenia a udržateľného rozvoja. Organizácie potrebujú byť adaptabilné a schopné obstať vo vzťahu k požiadavkám zainteresovaných strán, najmä v ére globálnych zmien. Digitálne spôsoby komunikácie umožňujú organizáciám zviditeľniť sa, čoho výsledkom je, že čoraz viac a viac organizácií si uvedomuje potrebu uplatniť princípy spoločensky zodpovedného správania, ako aj reportovania výsledkov aktivít aj prostredníctvom komunitných, respektíve nebrandových webportálov (napríklad EatBetterAmerica.com od General Mills, krasnasvyzivou.sk od PC Center). Celý koncept spoločenskej zodpovednosti (z ang. Corporate Social Responsibility, ďalej aj ako CSR) sa zmenil. Je významným faktorom výkonnosti organizácií a stal sa celosvetovým trendom. Ciele organizácií by už mali byť prepojené s princípmi ESG (z angl. „Environmental, Social, Governance“; spoločne aj ako spoločenská zodpovednosť). V záujme rozšírenia hodnotového reťazca a dosahovania ESG cieľov organizácií (často sa týkajú len emisií uhlíka a etiky) je žiaduce, aby sa procesy rozhodovania na celom svete inštitucionalizovali. Takmer 50 000 organizácií z EÚ bude musieť podať správu o svojej udržateľnosti, t. j. organizácie musia začať zbierať svoje údaje o ESG od januára 2023, pričom organizácie s viac ako 250 zamestnancami by sa mali s postupom času tiež pripojiť. Osvojenie si postupov manažérstva spoločenskej zodpovednosti môže byť úspešné, ak sa zamestnanci zapoja do aktivít (Pinzone a kol., 2015) v priestore, ktorý kladie dôraz na udržateľnosť (Renwick a kol., 2013). Koncept CSR ponúka príležitosti na vytváranie hodnôt a strategicky sa môže orientovať na získanie konkurenčnej výhody (Clarkson, 1995; Holzinger, 2008) v závislosti od hodnoty (Lencioni, 2002). CSR vplýva na výkonnosť organizácií, pričom posilňovanie jej strategického zamerania prispieva k rozvoju udržateľného obchodného modelu. Za každou prosperujúcou organizáciou stojí stratégia, a za stratégiou stojí tím. Úspech závisí od toho, ako organizácia zvládne využiť svoj potenciál v záujme svojho ďalšieho rozvoja a inovácií v rámci vývoja vzťahov s okolím.

Strategické myslenie, agilita a neustály rozvoj zvyšujú výkonnosť a trvalú konkurenčnú výhodu organizácií. Koncepcia učiacej sa organizácie je chápaná ako nekončiaci sa proces (cieľavedomý neustály rozvoj, kontinuálne zlepšovanie sa) a do procesu rozvoja a transformácie znalostí je žiaduce angažovať čo najviac ľudí organizácie. Akú úlohu zohrávajú dynamické schopnosti a spolupráca v dosahovaní udržateľnosti? Tímy podporujú spoluprácu

medzi jednotlivými zamestnancami a útvarmi naprieč celou organizáciou. Vytvorenie, udržiavanie a rozvoj špeciálnych tímov udržateľnosti s cieľavedomým kontinuálnym formovaním pracovného potenciálu môže rozvinúť potenciál celej organizácie a posunúť ju na vyššiu úroveň. Efektívne nastavený a implementovaný systém vzdelávania a rozvoja prináša organizácii ovocie vo forme spokojných a sebavedomých zamestnancov. Zlepšenie „employee experience“ zlepšuje aj „customer experience“, čo však zvyšuje výkonnosť.

Všetky zainteresované strany by mali riešiť potrebu zodpovednosti a udržateľného rozvoja, zodpovedné využívanie zdrojov a mali by ich začleniť do svojich procesov. Prostredie sa navyše musí upraviť tak, aby ľudské zdroje mali rozšírené zručnosti, ako aj potrebné multidisciplinárne kompetencie. Ako budovať a udržiavať úspešný tím a kontinuálne integrovať aktivity do integrovaného manažérskeho systému založeného na hodnotách, dôvere a neustálom rozvoji? Úlohou je objasniť prvky stratégie v tvorbe sociálnej a environmentálnej hodnoty a mať snahu o naznačenie dôležitosti systematického a cieľavedomého kontinuálneho rozvoja zamestnancov i tímov. Ukazuje sa, ako vytvoriť úspešný tím, ktorý môže inovovať, prosperovať a rozširovať svoj výkon, respektíve udržiavať inovačný cyklus.

Cieľom príspevku je nájsť odpoveď na otázku, ako je možné zabezpečiť úspech organizácií v prepojení na úspešnosť dynamických tímov. V predložennom príspevku sa zviditeľní problematika udržateľnosti a poukazuje sa na potrebu rozvoja dynamických tímov a udržateľnej súhry príležitostí a schopností, ktorá je predpokladom cieľavedomého kontinuálneho rozvoja. Zámerom je tak vyzdvihnúť potrebu inovatívnosti, diverzifikácie, reziliencie a identifikovať predpoklady úspešnosti tímov v nepredvídateľných podmienkach digitálnej éry. Organizácie majú príležitosť prehodnotiť, ako sa spájajú so svojimi zainteresovanými stranami, ako rozvíjať a zvyšovať kvalitu riadenia činností a procesov, ako aj to, ako udržiavať svoju pozíciu na trhu, zavádzať zmeny a rozvíjať vysokovýkonné tímy.

Príspevok je výzvou na zapojenie sa a prehodnotenie možností, aktivít a spôsobov adaptácie organizácií na neustále sa meniace kontexty, ako aj výzvou na zhodnotenie proaktívnych stratégií so zapojením sa do riešenia otázok udržateľnosti v kontexte nárokov spoločenského vývoja.

Budovanie udržateľných organizácií v recipročných a nepredvídateľných podmienkach digitálnej éry

V ére globálnych zmien čoraz viac narážame na výzvy a rozširujúce sa problémy, ako aj na rôzne cesty a možnosti dynamických riešení s posúdením možných scenárov a alternatív v záujme zvyšovania výkonnosti a efektívnosti pre ktoré je kľúčovým východiskom rýchly

technologický rozvoj (vrátane šírenia informačno-komunikačných technológií). Práca nás všetkých odhaľuje nové riziká a nové možnosti závislosti, ktoré nás nútia robiť vedomé rozhodnutia nielen v zmysle nášho mikroprostredia. Digitalizácia s virtualizáciou pracovísk a bezkontaktnými operáciami ako nevyhnutný trend formuje budúcnosť práce, podnikateľské prostredie je pritom však ovplyvňované aj finančnými krízami, pokrokmi v technológii, nehovoriac o zvýšenej konkurencii, rizikách a neistote. Nové technológie vnesú do organizácií novú dynamiku, pritom však motorom rozvoja je umenie tieto technológie využiť. Globálna ekonomika sa bude viac digitalizovať, čo so sebou prináša aj rôzne príležitosti na rast. Možno predpokladať, že nastanú rýchle a zásadné premeny ekonomického prostredia, a to v oblasti spotrebiteľských preferencií, pracovísk (automatizácia, práca na diaľku, elektronický obchod), transformácie pracovnej sily (čo si bude vyžadovať cielený rozvoj jednotlivcov i organizácií) a tiež v oblasti systému otvorených údajov a ich zdieľania. Spoločnosť kladie čoraz väčšie nároky na organizácie a na to, čo si od nich vyžaduje, aby svoje aktivity a procesy zosúlادili ekonomicky výkonným, sociálnym a environmentálne udržateľným spôsobom. Organizácie sú nútené, aby si svoj výkon premysleli, pozreli sa za svoje hranice a prekročili ich, strategicky sa zamerali na dosiahnutie vytýčených cieľov. Všetky výzvy zvyšujú náklady, a to od minimalizácie vplyvov cez optimalizáciu procesov až po zavádzanie nových obchodných modelov vrátane etického rozhodovania (Ferrell a kol., 2013; Seals, 2013), využívania umelej inteligencie, cloudov a partnerských (eko)systémov. Budovanie udržateľných organizácií vrátane zavádzania transformačných procesov v prebiehajúcich zmenách ekonomického prostredia je obchodným umením a predpokladá efektívne využitie potenciálu organizácie vrátane:

- zabezpečenia inovatívnosti, respektíve organizovaného procesu inovácií a kreatívneho riešenia problémov (Carlson, Vilmot, 2006; Hamel, Breen, 2009),
- vytvorenia hodnoty (Dahl, 2004; Prahalad, Ramaswamy, 2005; Carlson, Vilmot, 2006; Porter, Kramer, 2016; Haase, 2015), tj. prehodnotenia portfólií (presun zdrojov na obnoviteľné a obehové aktíva, škálovateľné obchodné modely), teda tvorby sociálnej a environmentálnej hodnoty a uplatnenia spoločensky zodpovedných stratégií (Dahl, 2004; Pinzone a kol., 2015; de Brito, Terzieva, 2016; Porter, Kramer, 2016; Camilleri, 2013),
- strategického líderstva, tímového učenia, rozvoja, udržiavania a rastu kreatívnej, rozvoju schopnej pracovnej sily i talentov (Katzenbach, Smith, 1994; Lencioni, 2005;

Senge, 2005; Renwick a kol., 2013; Bishahri, 2017), čo znamená, že spokojnosť zamestnancov zlepšuje ich výkon (Judge a kol., 2001; Organ a kol., 2006),

- riadenia systému kvality vrátane plánovania, monitorovania a zabezpečenia kvality, ako aj systematického samohodnotenia organizácie, vrátane posilnenia prístupu založeného na faktoch, ktorý sa javí ako hnací motor neustáleho zlepšovania sa (zvýšenie efektivity operácií už pridáva hodnotu v procese) (Hammer, Champy, 2006; Cappelli a kol., 2010),
- strategického myslenia a plánovania (de Garmo, 2011; de Brito, Terzieva, 2016; Kane a kol., 2017; Pistrui, 2018),
- využívania nástrojov a koncepcií umožňujúc meranie výnimočnosti,
- efektívnej spolupráce a vytvárania zmysluplnejších spojení v organizáciách a tímoch,
- zabezpečenia efektívneho systému bezpečnosti dát a ochrany informácií, ako aj plánovania a rozhodovania založeného na údajoch na podporu inovácií a rozvoja.

Technologickému pokroku a silnému konkurenčnému prostrediu sa nevyhneme. Súčasná doba plných výziev prináša nespočetné množstvo výhod (predpisy na ochranu životného prostredia, šírenie technológií, smerníc a štruktúr a pod.). Ak sú ľudia schopní adaptovať sa, potom sa aj organizácie dokážu lepšie prispôbiť neustále sa meniacemu svetu. Budúcnosť organizácií závisí od inovatívnosti, stimulovania zmeny a zlepšovania, schopnosti vyrovnáť sa s podmienkami, ktoré je potrebné v určitom zmysle predvídať. Sme schopní nasadiť ľudské inovácie, vďaka ktorým ekonomika prekvitá (nehovoriac o veľkých technologických objavoch, ako sú jadrová energia, počítače, antibiotiká, internet atď. – Nelson, Phelps, 1966; O'Brien, 1987; Atack a kol., 2010)? Ako dlho trvá vytvorenie bezpečného a stabilného prostredia pre zamestnancov, v ktorom sa stimuluje zmena a podporuje kreativita? Aké kľúčové hodnoty by mala inovatívna organizácia vyjadrovať?

Budovanie konkurencieschopných a udržateľných organizácií, inak povedané spoločensky zodpovedný prístup k riadeniu procesov si v organizáciách vyžaduje zásadnú zmenu a digitálnu transformáciu. Táto zmena spočíva v systematickom a cieľavedomom konaní, kontinuálnom zlepšovaní, zvyšovaní výkonnosti a hodnotení výsledkov podľa stanovených kritérií. Vnímame potrebu integrácie koncepcií alebo modelov výkonnosti, ktorá berie do úvahy všetky dimenzie plynulého chodu a transformácie organizácií, pričom uplatňuje zodpovedný prístup. Je preto návodom na jednoznačné zodpovedné správanie sa organizácií v meniacich sa podmienkach trhu a najmä sveta.

Koncepcia integrovaného modelu (systému) spoločenskej zodpovednosti

V 21. storočí vidieť snahy o implementáciu problematiky spoločenskej zodpovednosti do existujúcich systémov kvality, ktoré sa uplatňujú vo väčších organizáciách. Napriek tomu neexistuje nijaký ucelený prístup, na základe ktorého by koncepcia CSR zahŕňala aj globálnu úroveň. Európska komisia vymedzila definíciu CSR ako „zodpovednosť podnikov za ich vplyvy na spoločnosť“ (EC, 2011, s. 6). Rozoznávajú sa interné a externé aktivity CSR, pričom existujú aj rôzne teórie a prístupy k spoločenskej zodpovednosti organizácií (Lee, 2008; Lindgreen a kol., 2009). CSR znamená dodržiavanie princípov v oblasti legitimacy, verejnej zodpovednosti a manažérskej zodpovednosti (Wood, 1991). Eviduje sa rastúci záujem o uplatňovanie princípov spoločenskej zodpovednosti a to aj z dôvodu „etického postoja v kombinácii s lojálnou komunitou zákazníkov firemnej značky, čo môže zvýšiť firemnú hodnotu“ (Fukukawa a kol., 2007, s. 2). CSR je jedným z reputačných faktorov, ktoré zamestnanci považujú za kľúčový (Lindgreen a kol., 2009). Princípy spoločenskej zodpovednosti uplatňujú zamestnanci, čo zlepšuje ich pracovné nasadenie a zvyšuje výkon (Lindgreen, a kol., 2009; Park a kol., 2014).

Uplatnenie tejto koncepcie má organizáciám (menším i veľkým) pomôcť porozumieť témam, ako sú ochrana práv a životného prostredia, t. j. má viesť manažérov a lídrov k tomu, aby sa zamysleli nad vplyvom vlastného konania na taký problém, ako je environmentálna kríza. Jednou z možností, ako čeliť výzvam je príprava manažérov a zamestnancov na to, aby boli schopní systematicky sa zaoberať komplexom problémov, dokázali ich vnímať a stali sa aktívnymi a zodpovednými aktérmi v oblasti riešenia spoločenských problémov. Globálna dimenzia si však vyžaduje rozvíjať prístup organizácií, aby boli schopné čeliť výzvam v podnikateľskom prostredí. Globálna dimenzia by sa mala odrážať v dôraze na všetky tri aspekty CSR. Organizácie sa tak majú intenzívnejšie venovať otázke CSR z globálnej perspektívy na úrovni organizácií. Podstatné je zdôrazňovať význam praxe udržateľného rozvoja, ako aj vplyv organizácií na prostredie. Organizácie musia nevyhnutne reagovať na rýchle zmeny a na novo vznikajúce hodnoty v spoločnosti. V tomto smere musíme zdôrazňovať aj rastúcu úlohu manažérov ovplyvňujúcich rozvoj a zodpovednosť, ktorú ich rozhodnutia prinášajú. V tejto súvislosti je potrebné upriamiť pozornosť aj na podporu diskusií, ktoré sa usilujú o riešenie spoločenských problémov zameraných na potrebu udržateľnosti.

Existujú rôzne uhly pohľadu na manažovanie koncepcie, respektíve systému CSR. Množstvo štúdií a výskumov skúmalo možný vplyv CSR na výkonnosť organizácie, t. j. koreláciu medzi CSR a finančným výkonom (Oliver, Moore, 2001; Orlitzky a kol., 2003; Lee, 2008), ako aj sociálnu a finančnú výkonnosť (Carroll, 1979; Moore, 2001; Orlitzky a kol., 2003; Orlitzky,

2005). Koncepcia CSR ako trojrozmerný koncepčný model výkonnosti je však menej diskutovaným nástrojom (Mishra, Suar, 2010; Park a kol. 2014), ktorý zastrešuje tri oblasti CSR (ekonomickú, sociálnu a environmentálnu). Rozoznávame štyri stratégie CSR (reaktívna, akomodatívna, defenzívna a proaktívna – Carroll, 1979), ktoré podporujú zvýšenie efektivity, legitimacy a budovanie vzťahov so všetkými zainteresovanými stranami organizácií. Z uvedeného vyplýva, že posilňovanie strategického zamerania CSR prispieva k rozvoju udržateľného obchodného modelu a prosperity organizácie.

Dynamické schopnosti a proces tvorby hodnôt

Aké sú možné výhody generované dynamickými schopnosťami, aby sa zvýšila efektívnosť strategickej CSR a výkonnosť organizácie?

Úspech sa odráža predovšetkým v dlhodobej prosperite, ktorej základom sú vyznávané hodnoty premietnuté do stratégie, ktoré môžu organizáciám priniesť konkurenčnú výhodu. Zdroje tvoria základ stratégie vytvárania hodnoty (Porter, 1996; kľúčové kompetencie – Prahalad, Hamel, 1990). Koncepcia CSR prináša množstvo príležitostí na vytváranie hodnôt a nasadzovanie dynamických schopností na získanie konkurenčnej výhody (Clarkson, 1995; Holzinger, 2008). Niekedy stačí jedna základná myšlienka, mimoriadne dôležitá je však stratégia. V tejto súvislosti sa dostávajú do popredia otázky súvisiace so strategickými typmi CSR, ktoré sú založené na hodnotovej perspektíve a strategickej orientácii (Eisenhardt, Martin, 2000). Riadenie sociálneho kapitálu pre tvorbu hodnôt (de Chiara, 2012), vedenie ľudí a zodpovedný prístup k nim (Haase, 2015), znamená hodnotovú orientáciu. Je potrebné byť aktívnym hráčom a nastaviť si **stratégie na vytváranie sociálnej a environmentálnej hodnoty** (de Brito, Terzieva, 2016). **Hodnototvorné stratégie** zahŕňajú schopnosti alebo kompetencie, ktoré sú zásadné pre konkurenčnú výhodu organizácie (Prahalad, Hamel, 1990; Porter, 1996).

Povinnosť reportovať vybrané ESG ukazovatele bude mať väčšina organizácií nad 250 zamestnancov, pritom legislatíva ovplyvní aj organizácie, ktoré doteraz vydávali samostatné správy o udržateľnosti na dobrovoľnej báze. Reporting CSR znamená poskytovanie informácií o výkonnosti organizácie, a to vo vzťahu k jej interakcii s jej prostredím vrátane aktivít podpory komunitných projektov, zdravotných a bezpečnostných záznamov, ale aj školiacich, zamestnaneckých a vzdelávacích programov, a v neposlednom rade aj environmentálneho výkonu (Deegan, 2007). Existujú rôzne štandardy vykazovania aktivít CSR, medzi ktoré sa zaraďuje AA1000 Assurance Standard (AA1000AS), International Standard on Assurance Engagements ISAE3000 vyvinutý medzinárodnou organizáciou, avšak

najkomplexnejším štandardom je Reporting Guidelines od Global Reporting Initiative. V tejto súvislosti je potrebné zaviesť komplexnejší rámec podpory menších podnikov.

Na rozvoj nového strategického smerovania musia manažéri vytvoriť príbeh, ktorý spája minulosť, súčasnosť a budúcnosť. Vytvorenie strategického príbehu zahŕňa prehodnotenie budúcich možností a súčasných obáv (Kaplan, Orlikowski, 2014). V niektorých organizáciách nastáva určitá revolúcia v riadení organizácií – „**revolutionizing management**“ (Cappelli a kol., 2010), pričom sa zdôrazňuje aj uplatnenie integrovaného systému riadenia. Nepretržité monitorovanie interného a externého prostredia organizácie a požiadavky zainteresovaných strán vplývajú na všetky procesy, činnosti a aktivity. Zavádzanie koncepcie CSR by pritom malo byť v súlade s legislatívnymi požiadavkami a nariadeniami danej krajiny.

V poslednom období sa často používa aj pojem dynamické schopnosti, najmä v súvislosti s úspešnosťou organizácií. Efektívnosť a úspešnosť organizácií si vyžaduje určité dynamické schopnosti, ako napríklad flexibilnú organizačnú architektúru, akumuláciu dôveryhodného sociálneho kapitálu, strategické predvídanie a myslenie, motivovanie a ovplyvňovanie kultúry. Je potrebné sa zamyslieť nad špecifickosťou individuálneho výkonu (Hackman, Pisano, 2006) zamestnanca a jeho zručností, ktoré budú potrebné k podaniu vysokého výkonu (aj tímového ako celku) v digitálnej ére. V tomto ohľade hrá kľúčovú rolu dobré pracovné miesto, ktoré ovplyvňuje výkon. V tejto súvislosti je možné vyzdvihnúť dôležitosť poslania organizácie, ktoré je zakotvené v **podnikovej kultúre**. Kultúra však vykazuje určitú súvislosť s výkonnosťou organizácie (Kotter, Heskett, 1992; Hofstede a kol., 2005; Oliver, Holzinger, 2008).

Každú organizáciu možno považovať za súbor zdrojov a schopností, ktorý organizácia môže strategicky využiť vo svoj prospech. Zdroje a schopnosti sú strategické aktíva komplementárne a nenapodobiteľné, s obmedzenou udržateľnosťou. Schopnosti organizácie sú založené na rozvoji a chápu sa ako prenos a výmena informácií prostredníctvom ľudského kapitálu. Vzťahujú sa teda na schopnosť organizácie nasadiť zdroje pomocou procesov (informačné, hmotné, nehmotné procesy), ktoré sa vyvíjajú v priebehu času prostredníctvom zložitých interakcií medzi zdrojmi organizácie (Amit, Schoemaker, 1993).

Dynamické schopnosti (Eisenhardt, Martin, 2000), respektíve konfigurácie zdrojov, sú kombináciami synergických aktivít (Prahalad, Hamel, 1990). Dynamická schopnosť predstavuje prispôbenie sa rýchlemu meniacemu prostrediu strategickou integráciou a reštrukturalizáciou zdrojov, techník a manažérskych funkcií (Teece, Pisano, 1994). Dynamické schopnosti je možné chápať aj ako špecifické procesy (napríklad vývoj produktu, strategické rozhodovanie, aliancie), ktoré využívajú zdroje na zosúladenie a vytvorenie

trhových zmien, označené ako súbor špecifických procesov. Tieto schopnosti pozostávajú zo špecifických rutín (napríklad rutina na učenie sa rutín), pričom existujú aj ďalšie dynamické schopnosti súvisiace so ziskom a uvoľnením zdrojov (rutina vytvárania znalostí v organizáciách v odvetviach, kde sú špičkové znalosti nevyhnutné pre efektívnu stratégiu a výkon) (Teece a kol., 1997; Eisenhardt, Martin, 2000).

Dynamické schopnosti je možné definovať ako súbor špecifických procesov uplatňovaných v organizácii, ktoré poskytujú konkurenčnú výhodu prostredníctvom jedinečnej cesty neustáleho učenia sa a strategického rozvoja. Vývoj dynamických schopností prebieha jedinečnou cestou, ktorá je formovaná mechanizmami učenia sa (opakované cvičenie urýchľuje formovanie dynamických schopností) (Argote, 1999; Eisenhardt, Martin, 2000).

Vzťahy a schopnosti sú dva kľúčové faktory, ktoré ovplyvňujú efektívnosť práce, výkonu (Loyd a kol., 2013). Spolupráca ako vzájomné pôsobenie dvoch alebo viacerých činiteľov (interakcia) naznačuje aj určitú schopnosť pracovať s niekým, s prispôbením sa podmienkam, čo sú **dynamické schopnosti spolupráce** (kooperácia, kolaborácia). **Kolaboratívne interakcie** spadajú do oblasti rozhodovania, kreatívnych riešení a zdieľania informácií, pričom do popredia sa dostávajú techniky, ktoré zvyšujú efektívnosť interakcií. Druhým najdôležitejším faktorom ovplyvňujúcim prosperitu organizácie je **inovácia**, ktorá je chápaná ako schopnosť individuálnej a organizačnej obnovy, respektíve ako proces obnovy pozostávajúci z prístupu a zručností potrebných na prispôbenie sa podmienkam prostredia (transformácia podľa inovačnej stratégie; Porkoláb, 2019). K hlavným oblastiam stratégie organizácie patria aj hospodárenie, vzťahy so zákazníkmi, produktivita, rozvoj profesijných spôsobilostí a predovšetkým vzťahy s partnermi v rámci účelovej spolupráce (inovačného systému), pričom nezanedbateľnú úlohu zohráva technológia. Do popredia sa dostáva trend spoločného vytvárania hodnôt a inovácií v systémoch služieb, ktoré smerujú k **udržateľnej spoločnej inovácii** (Barile a kol., 2020), a čoraz viac sa uplatňujú praktiky súvisiace so zdrojmi, trhom a technológiami – transformácia zdrojov, rozvoj nových praktík a rozvoj efektívnejších spôsobov podnikania, využívanie a spravovanie znalostí, digitálna komunikácia a webové riešenia, budovanie komunity a vytváranie nových partnerstiev.

Cieľavedomý rozvoj: podpora zmeny prostredníctvom špeciálnych tímov

Cestou k budovaniu udržateľných organizácií je symbióza troch aspektov CSR, ktorá môže byť na úrovni organizácie podporovaná špeciálnym tímom. Špeciálne (dynamické) tímy prinášajú nové vízie a nápady (prispôsobujú sa zmenám a trendom), zameriavajú sa na potreby trhu a zosúladienie rôznych požiadaviek. V záujme zvyšovania produktivity operácií je však

potrebné rozvíjať profesijné spôsobilosti. Na základe praxe posledných desaťročí sa čoraz viac uznáva dôležitosť obsahu a účelu rozvoja (jedincov a organizácií), ako aj jeho kontinuita (udržateľnosť) a potreba zachovať alebo zlepšiť jeho podmienky. Význam rozvoja zamestnancov (rozširovanie vedomostí, schopností) pre organizácie je nezanedbateľný, preto vzdelávanie a rozvoj by malo byť dôležitou prioritou v každej organizácii.

Procesy individuálneho a organizačného učenia ako funkcia technologického rozvoja sa urýchlili (v roku 1900 trval proces učenia 25 rokov, pričom v súčasnosti sa časy cyklov skrátili) (Bishahri, 2017). Organizačná transformácia je pomalšia ako individuálna adaptabilita, preto je potrebné rozvíjať také organizačné schopnosti, ako sú procesy, ktoré sa dokážu rýchlo adaptovať na zmenené prostredie. Vyžaduje sa schopnosť (Zahra, George, 2002):

- diverzifikácie,
- vytvárania základných podmienok pre sústavné vzdelávanie,
- posilnenia vnímania a interpretačných funkcií organizačného prostredia,
- prúdenia informácií a nápadov,
- zosúladenia organizačných hodnôt a vízie s výkonom.

Význam rozvoja zamestnancov (rozširovanie vedomostí, schopností) pre organizácie i rozvoj samotnej organizácie je nezanedbateľný, preto by vzdelávanie a rozvoj mali byť dôležitou prioritou v každej organizácii. Rozvoj organizácií a zamestnancov je neoddeliteľne spätý s rozvojom znalostnej ekonomiky, ktorá predstavuje impulz ďalšieho rozvoja. Systematické rozvíjanie schopností sa považuje za dôležité, najmä v situácii silného konkurenčného tlaku. Východiskom je však sebapoznanie organizácie a jej zamestnancov, ktorých chceme riadiť a rozvíjať. Vytvorený systém hodnôt, integrovaný do systému kultúry, môže byť v procese implementácie stratégie oporou v období, keď to vyžadujú všetky zainteresované strany (vedenie, zamestnanci, verejnosť, akcionári a pod.). Urýchliť procesy učenia je možné v prípade spolupráce, budovania vzťahov a neustáleho rozvoja. Význam budovania špeciálnych (dynamických) tímov rastie z mnohých dôvodov a príležitostí ako:

- možnosť zmeny a využívania manažérskych nástrojov, techník a metód, ktorými možno čeliť výzvam,,
- podpora ľudí v spoznávaní vzájomnej zodpovednosti vedúcej k zvyšovaniu výkonnosti a kvality riadenia činností,
- optimalizácia procesov,
- zabezpečenie reziliencie a adaptability, prípravy na výzvy a na zmenené podmienky,
- učiť sa zo skúseností, neustály rozvoj a posúvania sa vpred.

Schopnosť rozvíjať sa je nástroj, nástroj rastu a pokroku. Efektívne využívanie schopností a hľadanie nových možností v organizácii je spojené s organizačným učením sa, ktoré predpokladá otvorený dynamický systém založený na dôvere, otvorenej komunikácii, vysokej miery oddanosti/viazanosti, prostredia výzvy, atmosféry kreativity a zvedavosti. Bez zlepšovania a zvyšovania výkonu nie je možný ani rozvoj, ani zosúladenie cieľov, zdrojov, príležitostí a potrieb naprieč celou organizáciou. V tomto smere je potrebné vyzdvihnúť **význam spolupráce** v kontexte vzťahového učenia (Barroso-Méndez a kol., 2013). Je žiaduce nastaviť vzdelávacie aktivity na rozvoj „správnych“ ľudí „správny“ spôsobom (Coutu, 2009), je však optimálne cielený rozvoj tímu (teambuilding) zamerať na tréningy a koučing členov a celého tímu, a to vždy s cieľovými konzultáciami v záujme zvyšovania efektívnosti činností, procesov a spolupráce (Mohauptová, 2009). Význam zamerania sa na vzťahy, budovania sietí (Loyd a kol., 2013), angažovanosti zamestnancov a rozvíjania ich schopností je cestou, ktorá vedie k vzniku kultúry zodpovednosti a udržateľnosti organizácie, ktorá pretrvá stáročia (ako v prípade Ford, Boeing, IBM, Hewlett-Packard, Johnson & Johnson, Procter & Gamble, Walt Disney a mnoho ďalších).

Odpoveď na otázku, **ako organizácia rozvíja svoje adaptačné schopnosti v turbulentnom svete**, nájdeme v modelovaní sociálnych systémov. Organizácia s piatimi kompetenciami je schopná obstáť v turbulentnom prostredí, pritom kompetencie vytvárajú pozadie „**knowledge managementu**“ a zaraďujú sa sem: systémové myslenie, osobné majstrovstvo, mentálne modely, zdieľaná vízia a tímové učenie (Senge, 2005). Tieto kompetencie sú považované za kompetencie (disciplíny) učiacej sa organizácie, ktorej základy (kompetenčný model organizácie) sformuloval Ikujiro Nonaka v 90. rokoch 20. storočia.

Dôraz na rozvoj na individuálnej a organizačnej úrovni neprekvapuje, keďže **globalizácia** so svojimi sociálnymi, kultúrnymi, politickými a inštitucionálnymi dôsledkami so sebou priniesla aj technologický pokrok a zrýchlenie procesov integrácie a digitalizácie (Nelson, Phelps, 1966; Parker, 1998). Veda a technológia otvorili bránu pokroku a rozvoja, čo sa odráža v rozvoji a rozširovaní vzťahov, ako aj vo využívaní príležitostí, možností a kanálov informačných a komunikačných technológií (organizácie dostávajú do rúk komunikačnú silu pomocou vzostupu celej škály nástrojov). Organizácie sa tak usilujú o **udržateľné inovácie**, kreativitu pri využívaní znalostí v záujme ďalšieho rozvoja a inovácií jej správania v reakcii na vývoj vzťahov s okolím. Manažment **inovácií ako** inovačný proces je chápaný ako koncepcia, stratégia digitálnej transformácie a možno ho vnímať aj ako projekt zmeny (Carlson, Vilmot, 2006). Je tu potrebné spomenúť aj tzv. ekologické inovácie v udržateľnejších dodávateľských reťazcoch (Jabbour a kol., a kol. 2015), ale aj inkluzívnosť a rozmanitosť (Stoltz, 2018), o sú

vlastnosti považované za hnaciu silu tvorivosti a inovácií. Aby sa organizácie prispôbili zmenám, musia sa obnoviť a prijať strategické rozhodnutia, čo si vyžaduje zhodnotenie súčasných modelov riadenia. **Ako realizovať stratégiu** prostredníctvom hodnotových návrhov? **Rozvíjanie inovácií** (inovácií procesov a pod.) s obchodným modelom je metódou na realizáciu akejkoľvek stratégie. Ide o koncepciu, ktorá sa opiera o transformáciu cieľov na konkrétne ponuky (premena strategického smerovania na konkrétne produkty, riešenia a služby), budovanie strategických partnerstiev a vytváranie štruktúrovaného vzdelávacieho cyklu na ďalší rozvoj. Udržateľné organizácie možno budovať na základe schopnosti vyrovnávať sa s podmienkami, myslieť strategicky a obnoviť sa (ako predpokladu udržateľnosti), a to s prístupom zameraným na systematický rozvoj a neustále zlepšovanie. Proces rozvoja sa nikdy nepovažuje za ukončený, t. j. hnacia sila rozvoja vzniká z túžby bádať, tvoriť, meniť, zdokonaľovať a byť neustále konštruktívny. V tomto zmysle sa **rozvoj vníma** ako:

- základný kameň udržateľnosti (potreba neustálej obnovy) a vzájomnej závislosti,
- sila uľahčujúca adaptabilitu, ktorá vyúsťuje do inovácií pomocou neustáleho riešenia problémov a experimentov,
- snaha a túžba, ktorá hrá úlohu pri preberaní zodpovednosti,
- výhoda so strategickým významom, ktorá prináša prosperitu.

Možno však vyvodiť záver, že **stratégie** je možné **realizovať** pomocou dynamických zamestnancov, pričom ich tímy sa zameriavajú na riešenie problémov a adaptívne fungovanie. Význam plánovania aktivít, práce a trvalej účasti zamestnancov na dobrovoľníctve je podčiarknutý v rôznych publikáciách (Grant, 2012; Renwick a kol., 2013; Applebaum a kol., 2000). V literatúre sa objavuje aj výraz „Green HRM“, ktorý naznačuje environmentálne aktivity ľudských zdrojov (Renwick a kol., 2013). V tejto súvislosti je dôležité spomenúť tri faktory (**schopnosť, motivácia, príležitosť**), ktoré podnecujú angažovanosť zamestnancov na riešení súčasných výziev a spoločenských tlakov. Moderné spôsoby a postupy riadenia ľudských zdrojov prispievajú k výkonnosti organizácie (zvyšujú mieru, do akej sú zamestnanci schopní, chcú a môžu sa zapojiť do správania, ktoré je pre organizáciu prospešné) (AMO teória – Applebaum a kol., 2000) a zabezpečí sa aj interná dynamika pre uplatňovanie aktivít udržateľnosti (Lindgreen, a kol., 2009; Park a kol., 2014).

Využívanie tímov CSR podporuje spoluprácu medzi jednotlivcami a umožňuje vytváranie a implementáciu nových nápadov (Jabbour a kol., 2013). Zavedenie systému spoločenskej zodpovednosti do organizácie si vyžaduje zmeny v kultúre, tzv. predchádzajúce hodnoty a normy musia byť v súlade so strategickými cieľmi. Zmena je však spojená s postupmi riadenia

ľudských zdrojov, ktoré v 21. storočí možno označiť ako zelené postupy, medzi ktoré patria (Jiang a kol., 2013):

- postupy budovania kompetencií (schopnosť rozpoznať environmentálne problémy),
- postupy zvyšujúce motiváciu (riadiť komplexnosť problémov),
- praktiky zapojenia zamestnancov (aby pochopili, ako môžu pracovné činnosti ovplyvniť životné prostredie).

Úspešné (dynamické) tímy – budovanie a rozvoj

Pre organizáciu môže byť významným zdrojom zvýšenia výkonnosti strategický tím, ktorý organizácii umožňuje podporiť smerovanie a zvyšovanie konkurencieschopnosti. Cez tento dynamický tím sa podporuje rozvoj aktivít. Dôraz sa bude klásť predovšetkým na prenos výsledkov do praxe. Podpora zvyšovania rastu organizácie pomocou strategického tímu by sa mala zameriavať na úspešnosť, udržateľnosť a prosperitu organizácie v rôznych fázach jej rozvoja. Pojem „úspešnosť“ je rôznymi autormi chápaná rôzne. Úspech možno definovať z hľadiska projektového riadenia na základe splnenia rozpočtu a termínov, pričom jeho hlavným motorom je motivácia (individuálna, tímová). Dôvody úspešnosti tímov, respektíve že prečo tímy nefungujú, sú rôzne – od mylných predstáv o tímovej práci (Hackman, 2011; Haas, Mortensen, 2016), vyhýbania sa toxickým kultúram, neustálych prerušení až po nespočetné hodiny premárnené dochádzaním (Lencioni, 2002; Coutu, 2009; Grant, 2012). V súčasných podmienkach sa predpokladom úspechu stávajú odolné tímy a odvážne kultúry (Stoltz, 2018). Synergia tímov predpokladá zdravý vývoj, dynamiku (Lencioni, 2002; Mohauptová, 2005) a uplatnenie princípov, ktoré sú súčasťou stratégie vedenia úspešných organizácií ako:

- prijatie princípov ako vybudovanie dôvery (Lencioni, 2005; Griffin, 2010; Bencsik, Juhász, 2018) prostredníctvom komunikácie, zvládanie konfliktov, prijatie záväzkov a zodpovedností, sústredenie sa na výsledky (Argyris, Schon, 1978; Lencioni, 2005),
- zosúladenie cieľov a poslania (zdieľané chápanie poslania) - vášeň a vytrvalosť (Duckworth, 2018),
- realizácia (napredovať, komunikovať, spolupracovať),
- obnova (úspešne obnoviť, reagovať na zmenu v reálnom čase),
- diverzita, ktorá podporuje prácu a budovanie vzťahov (Lloyd a kol. 2013)
- inkluzivita a rozmanitosť (Stoltz, 2018),

- reziliencia so spoločenskou dimenziou je vlastnosť určená schopnosťou organizácie predvídať, rozpoznávať, prispôsobovať sa a učiť sa zo zmien (Becker a kol., 2014), pritom sa reziliencia (odolnosť) chápe ako schopnosť organizácie reagovať v ranom štádiu s minimálnymi účinkami na dynamickú stabilitu (Hollnagel, 2006).

Ľudské zdroje a rozvoj organizácií možno interpretovať ako vzájomné pôsobenie a ovplyvňovanie sa. Jednou z veľkých otázok rozvoja na organizačnej úrovni je, či je možné (efektívne) zladit' integráciu do tímu alebo organizácie s vnútornou integráciou organizácie, teda či je možné zvýšiť harmóniu vzťahov koloniálnej závislosti s vyspelejšími členmi tímu alebo tímami, keďže vnútorná integrácia predpokladá rozvoj vhodných kanálov a efektívnu prevádzku svojej infraštruktúry. Z dlhodobého hľadiska možno nájsť riešenie prostredníctvom spolupráce. Aká bude vo svetle súčasných zmien dlhodobá spolupráca medzi pracovnými skupinami (tímami – Katzenbach, Smith, 1994) a útvarmi, respektíve môže spolupráca medzi tímami a útvarmi podnietiť rozvoj? Spoluprácu možno chápať ako hľadanie spoločných možností a spôsobu, ako pracovať spolu efektívne. Úspešný (dynamický) tím vyžaduje, aby sa systematicky rozvíjali schopnosti, pričom medzi základné zručnosti sa zaraďujú:

- agilita a flexibilita – agilné myslenie a rýchle prispôbenie sa meniacim sa podmienkam (Badshihri, 2017),
- budovanie vzťahov, sietí a spolupráca (Loyd a kol., 2013; Maestas a kol., 2017),
- imaginácia, kreativita (vytvorenie nového a užitočného konceptu) a zvedavosť („indwelling“ – podľa Argyris, Schone, 1978; Maestas a kol. 2017; Bidshahri, 2017; Pisturi, 2018),
- kritické a strategické myslenie (Kane a kol., 2017; Pisturi, 2018),
- štruktúrované a inovatívne riešenie problémov,
- iniciovanie zmien,
- algoritmicke myslenie a dátová gramotnosť,
- uvedomenie si nových informácií a schopnosť analyzovať informácie,
- prekladanie vedomostí do rôznych kontextov a koordinačné zdieľanie informácií.

V organizáciách dochádza k zmene paradigmy, avšak vo vzťahu k vzdelávaniu a rozvoju zamestnancov i tímov, ako aj v súvislosti so zavádzaním zmien, je naďalej potrebné:

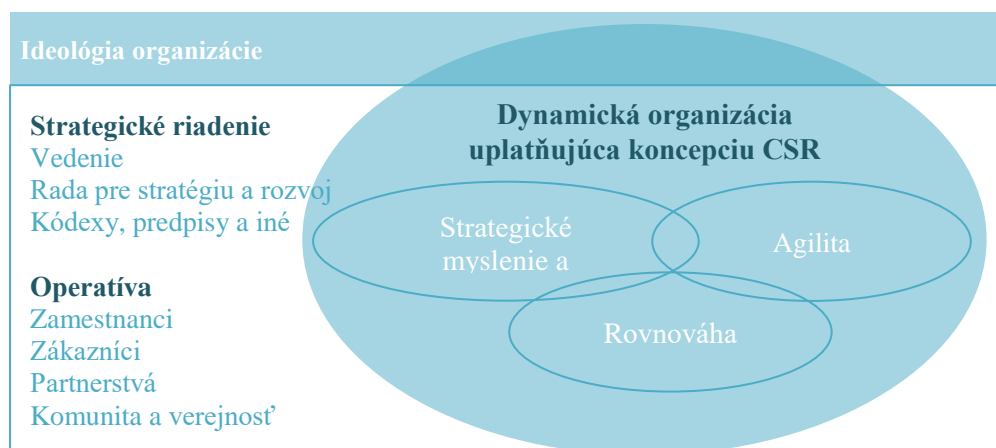
- riadiť rozvojové procesy v oblasti všetkých podporných a prevádzkových oddelení,
- zabezpečiť nastavenia, realizáciu a kontroly politiky vzdelávania, ako aj pripraviť interné smernice spojené so vzdelávaním,
- analyzovať a optimalizovať procesy vzdelávania a rozvoja,

- rozšíriť portfólio, evidovať a merať výstupy z aktivít,
- tvoriť obsah aktivít, vybrať partnerov a pripraviť koncepciu aktivít,
- vyhodnocovať vplyv aktivít a na základe zistení navrhovať zmeny s cieľom zvýšenia kvality a efektivity riadenia činností, ďalej navrhovať zmeny v súvislosti s novými trendmi vo vzdelávaní,
- monitorovať výkonnosť, pripravovať analýzy a proaktívne navrhovať riešenia na zlepšenie v spolupráci s ostatnými tímami a zložkami,
- proaktívne zisťovať spätnú väzbu a nové potreby rozvoja a na základe zistení navrhovať zlepšenia,
- proaktívne navrhovať riešenia na celkové zlepšenie,
- kontrola čerpania rozpočtu na vzdelávanie a rozvojové aktivity,
- sledovať ukazovatele na vzdelávanie a rozvoj (napríklad ROI – z angl. „Return on Investment“ – rentabilita investícií),
- pripraviť reporty a štatistiky.

Súhra príležitostí a schopností ako predpoklad cieľavedomého kontinuálneho rozvoja dynamických tímov (udržateľnosti)

Za predpoklady výkonnosti a úspešnosti tímov je možné považovať **cieľavedomé plánovanie, agilitu a rovnováhu**. Je však žiaduce dodať, že významnú rolu tu hrá určitá rôznorodosť prístupov a postupov, či výskyt problémov (napríklad úspešnosť implementácie plánu a stratégie), ktoré úzko súvisia s mierou zapojenia zainteresovaných strán do procesu zavádzania zmien. Organizácia tak môže získať konkurenčnú výhodu aj v nepredvídateľných podmienkach. Vyžaduje sa schopnosť predvídavosti a agility, t. j. zlepšenia efektivity v organizácii, a nepretržitého merania užitočnosti aktivít a spolupráce. S predvídavosťou súvisí súhra príležitostí a schopností, t. j. strategické plánovanie, realizácia a spätná väzba. Dôležitosť spätnej väzby o efektívite vzdelávacích aktivít je kľúčovou súčasťou vzdelávacieho procesu (cyklu), pričom je len zriedkakedy diskutovanou témou (Milkovich, Boudreau, 1993; Bláha a kol., 2005). V tejto súvislosti sa musí vyzdvihnúť dôležitosť **hodnotenia a monitorovania aktivít** súvisiacich s dátami a informáciami. Hodnota dát ako nástroja budovania značky narástla viacnásobne (Adamson, 2011) a dnes majú organizácie vďaka digitálnym technológiám prístup k presnejším informáciám, t. j. umožňujú im získavať poznatky, ktoré prispievajú k efektívnejšiemu využívaniu výsledkov a neustálemu rozvoju, čím sa zvyšuje efektivita a kvalita riadenia procesov.

Ako rôzne typy organizácií absorbovali vplyvy rôznych zmien v podnikateľskom prostredí, respektíve akými odolnými stratégiami ich prekonali? Každá organizácia má svoj potenciál a prispôsobila výzvy svojim zručnostiam, t. j. zabezpečila si možnosti neustáleho učenia a rozvoja. **Strategickou predvídavosťou a agilitou** (ako zlepšenie efektivity v organizácii) a vytvorením inovácie založenej na hodnotách spoločenskej zodpovednosti, získali výnimočné organizácie konkurenčnú výhodu aj v nepredvídateľných podmienkach. V súčasnom meniacom sa prostredí si to vyžaduje vypracovanie koncepcií a uplatňovanie rôznych modelov a nástrojov vrátane interných mechanizmov riadenia tímov a skupín na potvrdenie toho, že ľudské zdroje nemožno podceňovať a organizáciám prinášajú jedinečnú výhodu. Za osvedčený postup sa považuje vytvorenie špeciálneho tímu pozostávajúceho z odborníkov, ktorý by integroval otázky všetkých úrovní organizácie (ekonomické, sociálne, environmentálne) a riadil smerovanie organizácie v súlade s požiadavkami všetkých zainteresovaných strán. Zosúladenie uvedených prvkov je kľúčovým kompromisom, o ktorý sa treba usilovať v prospech celej organizácie.



Obrázok 2 Súhra predpokladov cieľavedomého kontinuálneho rozvoja dynamickej organizácie

Zdroj: vlastné spracovanie

Záver

Na Slovensku pokračuje trend CSR a zodpovednosť vo vzťahu k prosperite a zvládaniu výziev je preto aj na lídroch – manažéroch. Na všetkých stupňoch riadenia by bolo potrebné sa prispôbiť aktuálnym podmienkam sveta a neustále klásť dôraz na podporu spolupráce so všetkými zainteresovanými stranami. Uplatnenie riadenia systému CSR bude inšpirovať top manažment organizácií, aby sa stali súčasťou globálneho celku (European Conference, 2014). Lídri – manažéri sú dôležitou súčasťou organizácií a majú možnosť pôsobiť zodpovedne a zaisťovať prosperitu organizácií a celej spoločnosti.

Môžeme konštatovať, že systém riadenia CSR v organizáciách má nezastupiteľný význam, či už ide o menšiu alebo väčšiu organizáciu. Organizácie a ich manažment sa musia prispôbovať novým podmienkam a svojich manažérov, lídrov a zamestnancov by mali podporovať a vzdelávať. Jednotlivé organizácie kladú dôraz na rozmach vzdelávania, ako aj na spoluprácu s rôznymi organizáciami, ktorá poznatky a zručnosti zamestnancov ešte viac rozšíri a obohatí. Na to, aby organizácia skutočne prosperovala, musia v nej byť rovnocenne angažovaní dynamickí ľudia zoskupení do špeciálnych tímov. Dnes sa stretávame s prepájaním oddelení veľkých organizácií, ktoré spolupracujú a snažia sa poskytnúť vedeniu stabilné zázemie. Avšak rovnako veľký význam má uplatnenie koncepcie CSR aj v menších organizáciách. Zároveň platí, že každá organizácia funguje jedinečne, a preto je žiaduce podporiť vedenie a spoluprácu medzi rôznymi organizáciami, aby sa navzájom podporovali a dosiahli udržateľné ciele. Podpora strategického myslenia, zaručenie agility, rozmanitosti a cieľavedomého kontinuálneho rozvoja sú kľúčové prvky pri budovaní dynamických organizácií i tímov zameraných na riešenie problémov súčasnej éry v nepredvídateľných podmienkach.

Posilnenie prístupu založeného na princípoch výnimočnosti resp. systému kvality sa javí ako hnací motor neustáleho zlepšovania sa. Predvídanie budúcnosti, pripravenosť na zmeny, tvorba spoločnej hodnoty a strategické myslenie sú predpokladom prosperity a udržateľného rozvoja. Spoločenská zodpovednosť ako koncepcia integrujúca všetky aspekty rozvoja (ekonomickú výkonnosť, sociálnu a environmentálnu zodpovednosť) je cestou k dlhodobej úspešnosti a riešeniu udržateľnosti nielen na mikroúrovni. Predpokladá sa, že bez uplatnenia systematického manažovania jednotlivých oblastí organizácií a ich procesov (hlavných, manažérskych, podporných) nie je možné hovoriť o úspešnosti. Je žiaduce porozumieť tomu, ako môžu organizácie napredovať na ceste k prosperite, t. j. ako nastaviť systém strategického riadenia prostredníctvom svojich dynamických tímov, zlepšovať kolektívne postoje a dosiahnuť rozvoj, a ako budovať vzťahy so všetkými zainteresovanými stranami a spoločne nájsť spoločensky zodpovedné riešenia, ktoré berú do úvahy aj ekonomické požiadavky.

Predložený príspevok nemá za cieľ pokryť všetky aspekty súvisiace s úspešnými tímami, ponúka však informácie, ktoré pomáhajú pochopiť budovanie a rozvoj pracovných tímov, a tak aj dosiahnutie prosperity organizácie. Príspevok sa zaoberá rozvojom tímov a posilňuje dialóg medzi tvorbou hodnôt a úspešnosťou. Téma dynamických tímov (udržateľnosti) je otvorená pre rôzne štúdie, pri ktorých sa odporúča zohľadňovať aj skúsenosti odborníkov z praxe. Úlohou odborníkov je zameriavať sa na prípady, štúdie a výskumy, ktoré testujú vplyv záväzku k zlepšeniam, rozvoju a zmenám.

Predpokladá sa, že pri rozvoji organizácií je nevyhnutné uplatňovať cieľavedomý systémový a komplexný prístup, aby sa dosiahla efektivita. Odporúčaním je zmapovať postoje zamestnancov, aby sa zistilo, ako vnímajú vplyv zmien a kríz na chod organizácie, systém rozvoja a pripravenosť čeliť výzvam. Cieľom by mala byť optimalizácia všetkých procesov, tvorba spoločnej hodnoty a vyvíjanie inovatívnych riešení zameraných na spoločnosť. V tejto súvislosti je však potrebné urobiť oveľa viac. Vnímame potrebu zostavenia špeciálnych tímov zameraných na oblasť udržateľnosti v rámci ktorých sa vyžaduje príprava odborných podkladov, t. j. spracovanie analýz a akčných plánov, monitorovanie a zhodnotenie cieľov s vyhodnocovaním vplyvov aktivít a na základe zistení by sa mali navrhovať zlepšenia/zmeny s cieľom zvyšovať efektivitu a kvalitu riadenia činností, t. j. proaktívne podporovať organizáciu a jej rozvojové aktivity – od nastavenia udržateľných a spoločensky zodpovedných cieľov až po reporting výkonnosti vo všetkých aspektoch manažmentu organizácie vrátane návrhov riešení na celkové zlepšenie v spolupráci so všetkými zložkami, oddeleniami alebo útvarmi organizácie.

Pre dosiahnutie prosperity organizácie je nevyhnutné, aby sa budovali dynamické špeciálne tímy, rozvíjali sa dynamické schopnosti a pritom sa zmeny manažovali tak, aby organizácii a jej vedeniu prinášali pridanú hodnotu.

Zoznam bibliografických odkazov

- ADAMSON, P. A. 2011. *Digitálna značka*. Bratislava: Eastone Books, 2011. ISBN 978-80-8109-192-6.
- AMIT, R. – SCHOEMAKER, P. 1993. Strategic assets and organizational rent. In *Strategic Management Journal*. 1993, roč. 14, č. 1, s. 33–46.
- APPELBAUM, E. a kol. 2000. *Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off*. Ithaca: Cornell University Press, 2000. ISBN 978-0801486555.
- ARGOTE, L. 1999. *Organizational Learning: Creating, Retaining, and Transferring Knowledge*. Boston: Kluwer Academic, 1999.
- ARGYRIS, C. – SCHON, D. 1974. *Theory in Practise: Increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass, 1974.
- ARGYRIS, C. – SCHON, D. 1978. *Organizational learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, Mass: Addison-Wesley, 1978. ISBN 978-0201001747.

- ATAACK, J. 2010. Did railroads induce or follow economic growth? Urbanization and population growth in the American Midwest, 1850-1860. In *Social Science History*. 2010, roč. 34, č. 2, s. 171-197.
- BARILE, S. a kol. 2020. Technology, Value Co-Creation and Innovation in Service Ecosystems: Toward Sustainable Co-Innovation. In *Sustainability*. 2020, roč. 12, s. 2759.
- BARROSO-MÉNDEZ, M. J. a kol. 2013. Private-Nonprofit Partnerships in the context of CSR: The importance of relationship learning. In *Responsib. Sustain.* 2013, roč. 1, s. 15–26.
- BECKER, P. a kol. 2014. An emergent means to assurgent ends: societal resilience for safety and sustainability. In HOLLNAGEL, E. – NEMETH, ChP. (eds). 2014. *Resilience engineering in practice. Becoming resilient*. Farnham: Ashgate, 2014.
- BENCSIK, A. – JUHÁSZ, T. 2018. Tudásorientált szervezetek értékítélete a bizalom gazdasági hatásairól. In *Vezetéstudomány*. 2018, roč. XLIX., č. 1, s. 30-39.
- BISHAHRI, R. 2017. *7 Critical Skills For the Jobs of the Future*. Singularity Hub, 04.07.2017. Dostupné na: <<https://singularityhub.com/2017/07/04/7-critical-skills-for-the-jobs-of-the-future/>>.
- BLÁHA, J. a kol. 2005. *Personalistika pro malé a středné firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 978-80-2510-374-6.
- CAMILLERI, M. A. 2013. *Creating Shared Value through Strategic CSR in Tourism*. Saarbrücken: Lambert Academic Publishing, 2013. ISBN 978-3-659-43106-7.
- CAPPELLI, P. A kol. 2010. The India Way. In *Academy of Management Perspectives*. 2010, roč. 24, č. 2, s. 6–24.
- CARLSON, C. – VILMOT, W. 2006. *Innovation: The Five Disciplines for Creating What Customers Want*. New York: Crown Business, 2006. ISBN 978-0307336699.
- CARROLL, A. B. 1979. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. In *The Academy of Management Review*. 1979, roč. 4, č. 4, s. 497–505.
- COUTU, D. 2009. Why teams don't work. In *Harvard Business Review*. 2009, roč. 87, č. 5, s. 98–105.
- CSÍKSZENTMIHÁLYI, M. 1997. *Flow – Az áramlat. A tökéletes élmény pszichológiája*. Budapest: Akadémiai kiadó, 1997. ISBN 963-05-7770-4.
- DAHL, A. L. 2004. The Competitive Edge in Environmental Responsibility. In *WEF*. 2004, s. 103–110.
- DEEGAN, C. 2007. Organizational legitimacy as a motive for sustainability reporting. In *Sustainability accounting and accountability*. London: Routledge, 2007, s. 127–149.

- de BRITO, M. P. – TERZIEVA, L. 2016. Key elements for designing a strategy to generate social and environmental value: A comparative study of festivals. In *Research in Hospitality Management*. 2016, roč. 6, č. 1, s. 51–59.
- de CHIARA, A. 2012. SD Logic and CSR: The management of social capital for the value creation in SMEs. In *JBM-J. Bus. Mark. Manag.* 2012, roč. 5, s. 137–153.
- de GARMO, T. a kol. 2011. Building Sustainable Companies. In *PwC Technology Forecast*. 2011, roč. 4, č. 4, s. 1–80.
- DRUCKER, P. F. 2000. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-021-X.
- DUCKWORTH, A. 2018. *Grit – Hogyan vezet sikerhez a kitartás és a lelkesedés*. Budapest: Libri, 2018. ISBN 978-9634330455.
- DYER, J. a kol. 2011. *The Innovator's DNA: Mastering The Five Skills Of Disruptive Innovators*. Boston: Harvard Business Review Press, 2011. ISBN 978-1422134818.
- EC. 2011. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. A Renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility; COM (2011). Brussels: European Commission, 2011.
- EISENHARDT, K. M. – MARTIN, J. A. 2000. Dynamic capabilities: what are they? In *Strategic Management Journal*. 2000, roč. 21, č. 10-11, s. 1105–1121.
- FERRELL, O. C. a kol. 2013. Theoretical development in ethical marketing decision making. In *AMS Review*. 2013, roč. 3, č. 3, s. 51–60.
- FUKUKAWA, K. a kol. 2007. Mapping the interface between corporate identity, ethics and corporate social responsibility. In *Journal of Business Ethics*. 2007, roč. 76, s. 1–5.
- Global Human Capital Trends. Rewriting the Rules for the Digital Age*. Deloitte University Press, 2017. s. 6–8.
- GRANT, M. A. 2012. Giving time, time after time: Work design and sustained employee participation in corporate volunteering. In *Academy of Management Review*. 2012, roč. 37, č. 4, s. 589–615.
- GRIFFIN, J. 2010. *How To Say It For First-Time Managers: Winning Words And Strategies For Earning Your Team's Confidence*. London: Penguin Books, 2010. ISBN 978-0735204478.
- HAAS, M. – MORTENSEN, M. 2016. The Secrets of great Teamwork. In *Harvard Business Review*. 2016, roč. 94, č. 6, s. 70–76.

- HAASE, M. 2015. Values-based Value Creation and Responsibility – On the Relationship of Doing Business and Doing CSR. In *Z. Wirtsch. Unternehm.* 2015, roč. 16, s. 339–368.
- HACKMAN, J. R. 2011. Six common Misperceptions about Teamwork. In *Harvard Business Review*. 2011. Dostupné na: <<https://hbr.org/2011/06/six-common-misperceptions-abou>>.
- HACKMAN, R. – PISANO, G. 2006. The Firm Specificity of Individual Performance: Evidence from Cardiac Surgery. In *Management Science*. 2006, roč. 52, č. 4, s. 473–488.
- HAMEL, G. – BREEN, B. 2008. *Budoucnost managementu*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-188-1.
- HAMMER, M. – CHAMPY, J. 2006. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution (Collins Business Essentials)*. Harper Business, 2006. ISBN 978-0060559533.
- HOFSTEDE, G. a kol. 2005. *Cultures and Organizations: Software of the mind*. New York: McGraw Hill, 2005. ISBN 9780071439596.
- HOLLNAGEL, E. 2006. E . Resilience: the challenge of the unstable. In: Hollnagel, E. a kol. (eds). 2006. *Resilience engineering: concepts and precepts*. Aldershot: Ashgate, 2006.
- JABBOUR, C. J. C. a kol. 2013. Green teams: understanding their roles in the environmental management of companies located in Brazil. In *Journal of Cleaner Production*. 2013, roč. 46, s. 58–66.
- JABBOUR, C. J. C. a kol. 2015. Eco-innovations in more sustainable supply chains for a low-carbon economy: A multiple case study of human critical success factors in Brazilian leading companies. In *International Journal of Production Economics*. 2015, roč. 164, s. 245–257.
- JIANG, K. a kol. 2013. Where do We Go From Here? New Perspectives on the Black Box in Strategic Human Resource Management Research. In *Journal of Management Studies*. 2013, roč. 50, s. 1448–1480.
- JUDGE, T. A. a kol. 2001. The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review. In *Psychological Bulletin*. 2001, roč. 127, č. 3, s. 376-407.
- KANE, G. C. a kol. 2017. Strategy, Not Technology Drives Digital Transformation. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, 2017. Dostupné na: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/strategy/dup_strategy-not-technology-drives-digital-transformation.pdf>.
- KAPLAN, S. – ORLIKOWSKI, W. 2014. Beyond Forecasting: Creating New Strategic Narratives. In *MIT Sloan Management Review*. 2014. Dostupné na: <sloanreview.mit.edu/x/56107>.
- KATZENBACH, J. R. 2003. *Why Pride Matters More Than Money: The Power of the World's Greatest Motivational Force*. New York: Crown Business, 2003.

- KATZENBACH, J. R. – SMITH, D. 1994. *The Wisdom of Team*. Harper Business, 1994.
- KOTTER, J. P. – HESKETT, J. L. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press, 1992.
- LEE, MDP. 2008. A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead. In *International Journal Management Review*. 2008, roč. 10, č. 1, s. 53–73.
- LENCIONI, P. 2002. *The Five Dysfunctions of a Team. A Leadership Fable*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002. ISBN 978-0787960759.
- LENCIONI, P. 2002. Make Your Values Mean Something. In *Harvard Business Review*. 2002, roč. 80, č. 7, s. 113–117.
- LENCIONI, P. 2005. *Overcoming the Five Dysfunctions of a Team*. San Francisco: Jossey-Bass, 2005. ISBN 978-0787976378.
- LINDGREEN, A. a kol. 2009. Corporate Social Responsibility: An empirical investigation of U. S. organizations. In *Journal of Business Ethics*. 2009, roč. 85, s. 303–323.
- LLOYD, D. L. a kol. 2013. Social category diversity promotes pre-meeting elaboration: The role of relationship focus. In *Organization Science*. 2013, roč. 24, č. 3, s. 757–772.
- MAESTAS, N. a kol. 2017. *Working Conditions in the United States: Results of the 2015 American Working Conditions Survey*. RAND, 2017.
- MARIANI, J. 2016. Leading to Chaos : A conversation with General Stanley McChrystal. In *Deloitte Review*. 25.06.2016, 19/2016. Dostupné na: <<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-19/general-stanley-mcchrystal-interview-innovation-in-leadership.html>>.
- McKINSEY. 2017. *The digital future of work: What skills will be needed?* McKinsey, 21.07.2017. Dostupné na: <<https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-digital-future-of-work-what-skills-will-be-needed>>.
- MILKOVICH, G. T. – BOUDREAU, J. W. 1993. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 1993.
- MISHRA, S. – SUAR, D. 2010. Does Corporate Social Responsibility influence firm performance of Indian companies? In *Journal of Business Ethics*. 2010, roč. 95, s. 571–601.
- MOHAUPTOVÁ, E. 2009. *Tembuilding: cesta k efektivní spolupráci*. 2. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-641-4.
- MOORE, J. 2001. Corporate Social and Financial Performance: An Investigation in the U. K. Supermarket Industry. In *Journal of Business Ethics*. 2001, 34, s. 299–315.

- NELSON, R. R. - PHELPS, S. E. 1966. Investment in Humans, Technological Diffusion, and Economic Growth. In *American Economic Review*. 1966, roč. 56, č. 1/2, s. 69-75.
- NÉMETH, H. 2020. Zvyšovanie úrovne kultúry ako predpoklad výkonnosti organizácie. In *Manažment v teórii a praxi*. 2020, roč. 16, č. 2, s. 30–43.
- NÉMETH, H. 2021. Udržateľná konkurencieschopnosť organizácií v ére globálnych kríz. In *Revue spoločenských a humanitných vied*. 2021, roč. 9, č. 3.
- O'BRIEN, R. 1987. *Marriott: The J Willard Marriott Story*. Salt Lake City: Deseret, 1987.
- OLIVER, C. – HOLZINGER, I. 2008. The effectiveness of strategic political management: a dynamic capabilities framework. In *Academy of Management Review*. 2008, roč. 33, č. 2, s. 496–520.
- ORGAN, D. W. a kol. 2006. *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Thousand Oaks: SAGE, 2006. ISBN 9780761929963.
- ORLITZKY, M. a kol. 2003. Corporate social and financial performance. In *Organization Studies*. 2003, roč. 24, č. 3, s. 403–433.
- ORLITZKY, M. a kol. 2005. Social Responsibility and Financial Performance: Trade Off or Virtuous Cycle? In *University of Auckland Business Review*. 2005, roč. 7, č. 1, s. 37–43.
- PARK, B. I. a kol. 2014. Corporate Social Responsibility: Stakeholders influence on MNE's activities. In *International Business Review*. 2014, roč. 23, č. 5, s. 966–980.
- PARKER, B. 1998. *Globalization and Business Practice. Managing Across Boundaries*. SAGE – Thousand Oaks, 1998.
- PINZONE, M. a kol. 2015. Proactive Environmental Strategies in Healthcare Organisations: Drivers and Barriers in Italy. In *Journal of Business Ethics*. 2015, roč. 131, s. 183–197.
- PISTRUI, J. 2018. The Future of Human Work Is Imagination, Creativity, and Strategy. In *Harvard Business Review*. 2018.01.18. Dostupné na: <<https://hbr.org/2018/01/the-future-of-human-work-is-imagination-creativity-and-strategy>>.
- PORKOLÁB, I. 2018. *A stratégia művészete*. Budapest: HVG, 2018. ISBN 9789633047408.
- PORTER, M. E. 1996. What Is Strategy? In *Harvard Business Review*. 1996, 74, s. 61-78.
- PORTER, M. E. – KRAMER, M.R. 2006. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. In *Harvard Business Review*. 2006, roč. 84, č. 12, s. 78–92.
- PRAHALAD C. K. – HAMEL, G. 1990. The core competence of the corporation. In *Harvard Business Review*. 1990, roč. 68, č. 3, s. 79–91.
- PRAHALAD, C. K. – RAMASWAMY, V. 2005. *Budoucnost konkurence. Spoluvytváření jedinečné hodnoty se zákazníkem*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 80-7261-126-7.

- RENEWICK, D. W. 2013. Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. In *International Journal of Management Reviews*. 2013, roč. 15, s. 1–14.
- RUPO, D. A kol. 2018. A framework based on sustainability, open innovation, and value cocreation paradigms – a case in an Italian maritime cluster. In *Sustainability*. 2018, roč. 10, s. 729.
- SEALS, G. 2013. An ethics paradigm for the service organization. In *Am. Int. Journal Soc. Sci.* 2013, roč. 2, s. 1–9.
- SENGE, P. M. 2007. *Pátá disciplina. Teorie a praxe učící se organizace*. Management Press, 2007. ISBN 80-7261-162-1.
- SMITH, M. E. 2002. Success rates for different types of organizational change. In *Performance Improvement*. 2002, roč. 41, č. 1, s. 26.
- SMITH, D. K. 2004. *On Value and Values: Thinking Differently About We in an Age of Me*. New York: Financial Times Prentice Hall, 2004.
- STOLTZ, P. G. 2018. Inclusivity and Diversity: Three Ways they forge resilient teams and gritty cultures. In *Psychology Today*. 2018.
- TEECE, D. – PISANO, G. 1994. The dynamic capabilities of firms: an introduction. In *Industrial and Corporate Change*. 1994, roč. 3, č. 3, s. 537–556.
- WOOD, D. J. 1991. Corporate social performance Revisited. In *Academy of Management Review*. 1991, roč. 16, č. 4, s. 691–718.
- ZAHRA, S. – GEORGE, G. 2002. Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension, In *Academy of Management Review*. 2002, roč. 27, č. 27, s. 182–203.

Kontakt

PhDr. Bc. Zora Németh, LL.M.

Konzultantka pre stratégiu, rozvoj a Compliance

Bc. Attila Németh – phoenix BSC; P.N.L. Elektro, s.r.o., prevádzka Dolný Štál

e-mail: dr.zora.nemeth@gmail.com, bsc.bscinfo@gmail.com