

# **INTEGROVANÝ PRÍSTUP K AGILNÉMU RIADENIU ĽUDSKÝCH ZDROJOV A ORGANIZÁCIE: VÝZVY A HODNOTOVÁ PERSPEKTÍVA. MODEL INTELIGENTNEJ INTEGRITY**

**ZORA NÉMETH**

## **AN INTEGRATED APPROACH FOR AGILE HUMAN RESOURCE AND ORGANIZATIONAL MANAGEMENT: CHALLENGES AND VALUE PERSPECTIVE. THE INTELLIGENT INTEGRITY MODEL**

### **ABSTRAKT**

Príspevok skúma prepojenie spoločenskej zodpovednosti a riadenia ľudských zdrojov (ako kľúčových determinantov značky zamestnávateľa) a analyzuje výzvy efektívneho riadenia ľudských zdrojov. Poukazuje na prínos spoločenskej zodpovednosti, agility a integrity podporovať prosperitu a rozvoj, pomocou kolaboratívne udržateľných aktivít, čím zvyšuje efektivitu a kvalitu riadenia aktivít v organizácii. Zároveň identifikuje výzvy efektívneho riadenia ľudských zdrojov a zdôrazňuje význam spoločenskej zodpovednosti a integrovaného prístupu k strategicky agilnému riadeniu aktivít a technológií v ére digitálnej integrity.

**Kľúčové slová:** zodpovednosť, riadenie, digitálna agilita, inteligentná integrita

### **ABSTRACT**

The paper explores the connection between social responsibility and human resource management (as key determinants of employer branding) and analyses the challenges of effective human resource management. It highlights the contribution of social responsibility, agility and integrity to supporting prosperity and development, through collaboratively sustainable activities, thereby increasing the efficiency and quality of management activities in the organization. It also identifies the challenges of human resource management and emphasizes the importance of social responsibility and an integrated approach for strategically agile management activities and technologies in the era of digital integrity.

**Key words:** responsibility, management, digital agility, intelligent integrity

## Úvod

**Spoločenská zodpovednosť** (vrátane zelených postupov) (ďalej „SZ“) sa stala jedným z kľúčových nástrojov strategického riadenia transformácie potrieb spoločnosti na príležitosti organizácie. Organizácie si stále viac uvedomujú problémy týkajúce sa udržateľného rastu a zameriavajú sa na začlenenie konceptu SZ do svojich stratégií (Ahmad, 2015; Khan a kol., 2020; Khan a kol., 2021; Rauf a kol., 2024; Wang, Tian, 2025). SZ si získala pozornosť ako koncept systémov kvality, ktorý môže v ére exponenciálneho rozvoja technológií prispieť k riešeniu globálnych výziev, ako sú environmentálna a sociálna udržateľnosť (s prepojením ľudí, technológií a tvorby hodnoty – Ghosh a kol., 2022). Prispôsobivosť zmenám, spolupráca so zainteresovanými stranami (ďalej „ZS“), využívanie procesného riadenia a nástrojov, ako aj **rozvoj procesov a inovatívnosti** sa podieľajú na **spoluvytváraní hodnoty** (vnímaná ako vzťahová stratégia a agilná transformácia; Zhu, Li, 2023), spolu s nástrojmi výkonnosti môžu predurčiť prosperitu organizácie a budovania (zelenej) značky (Isac a kol., 2025). Keďže organizácie prechádzajú na **vyššiu úroveň zodpovednosti**, ktorá predurčuje ich smerovanie, dochádza k **dôležitým zmenám** súvisiacim s obavami **SZ a riadenia ľudských zdrojov** s výzvami **digitalizácie**. Čoraz viac sa zdôrazňuje aj dôležitosť **etiky** vrátane zodpovednej komunikácie (Chahira, 2021), ako aj zlepšovania vzťahov a spolupráce v rámci inovatívnych riešení a otvorených inovačných súťaží, ktoré môžu viesť k vysoko inovatívnym riešeniam (Chesbrough a kol., 2018; Wang, Tian, 2025). Uplatnenie (integrovaného) manažérskeho konceptu **SZ s dôrazom na etiku** a etické štandardy predurčuje správanie organizácie, a to v záujme vytvárania výhod pre všetky ZS (Latif a kol., 2019). Okrem iného stimuluje uplatňovanie **technológií**, ktoré sa spolu s **kvalitou** považujú za kľúčový **faktor prosperity** v novej **technologickej ére** (aj na trhu práce) (Saini, 2023; Satzger, Vogel, 2023).

Širšie chápanie SZ v kontexte ZZ bolo v minulosti prehliadané, rovnako ako kvalita reportovania o SZ v organizáciách verejnej správy (ďalej „OVS“). Príspevok sa zaoberá otázkou, či koncept SZ môže zvýšiť efektivitu a ovplyvniť značku zamestnávateľa (ďalej „ZZ“). Potreba zostaviť aktualizovaný model **riadenia ľudských zdrojov** (ďalej ako „RLZ“) narastá aj z dôvodu **zlepšovania kvality riadenia aktivít**. Príspevok vyplní medzeru v literatúre o strategickom riadení efektivity riadenia aktivít **SZ ako jednu z dimenzií ZZ** a možno ju použiť počas udržateľného rozvoja v záujme **zosúladenia cieľov organizácie a výkonnosti**. V ďalšej časti príspevku interpretujeme výsledky nášho výskumu v kontexte dosahovania udržateľnej efektivity riadenia aktivít v organizáciách.

## Spoločenská zodpovednosť ako dimenzia (agilnej) značky zamestnávateľa

Organizácie postupne začleňujú do svojich procesov princípy **konceptu SZ** chápaného ako strategický nástroj (aj vo vzťahu k budovaniu ZZ), ktorý zvyšuje reputáciu (Lahuta, 2017; Metzker a kol., 2021; Le, 2023; Buzzao, Rizzi, 2024; Srivastava, 2024). ZZ je vnímaná v kontexte konkurencieschopnosti subjektu s cieľom prilákať potenciálnych zamestnancov (Plaikner a kol., 2023). SZ podporuje **transparentnosť a reputáciu** a má určité výhody – napr. vplyv na ESG (diverzitu hodnotení; Spaniol, 2024; Berg a kol., 2022) a zvyšovanie výkonnosti so zameraním na dosiahnutie udržateľného rozvoja prostredníctvom inovácií (Enz a kol., 2021; Stock a kol., 2022; Chen, Fan, 2024). ZZ bola skúmaná v súvislosti s nasledujúcimi **oblastami** (v rôznych štúdiách a výskumoch):

- vzťah medzi značkou a výkonnosťou (Wang a kol., 2015; Prise, Sun, 2017; López-Pérez a kol., 2018; Le, 2023; Azhar a kol., 2024),
- digitálna ZZ (Patra a kol., 2019),
- hodnotenie ZZ a prvky ideálnej ZZ (Lee a kol., 2018; Yuan a kol., 2020),
- ZZ a reputáciu, vrátane digitálnej značky (Ha, Luan, 2021; Patra a kol., 2019; Caputo a kol., 2023; Plaikner a kol., 2023; Srivastava, 2024),
- imidž ZZ a spokojnosť zamestnancov (Davies a kol., 2018; Obeidat a kol., 2018),
- vzťah medzi budovaním ZZ a udržiavaním talentov (Ahmed a kol., 2022),
- zelené REZ a správanie zamestnancov, výkonnosť (Chaudhary, 2020; Jamal a kol., 2021; Pham a kol., 2020),
- vplyv zeleného náboru na výkonnosť organizácie (Jamil a kol., 2023).

Silná ZZ vyjadruje hodnoty a vysvetľuje, ako zamestnanci pracujú a ako v organizácii rastú (Tanwar, Prasad, 2016). Skvelá značka zamestnávateľa priláka viac uchádzačov o zamestnanie a svojich zamestnancov si udrží (Yu a kol., 2022). **Zosúladenie konceptov, postupov a stratégií** v rámci SZ je nevyhnutné na prilákanie špičkových talentov. Organizácie môžu v záujme splnenia stanovených cieľov realizovať aktivity zamerané na **budovanie ZZ v oblasti SZ** a iných **konceptov REZ**. Orientácia na **budovanie ZZ** pozitívne ovplyvňuje výkonnosť subjektu prostredníctvom **zlepšenej efektivity a kvality riadenia aktivít** a pozitívnej klímy (Wang a kol., 2015; Tumasjan a kol., 2020). V literatúre sa vyskytujú tieto rámce ZZ (Ahmed a kol., 2022; Alshathry a kol., 2017):

- vývoj koncepčného rámca – interná ZZ a udržanie talentov,
- rola značky zamestnávateľa v prilákaní a udržaní zamestnancov.

Prehľad vybraných teórií súvisiacich so ZZ uvádzame v tabuľke 1.

	Koncept / Teória	Zdroj
1	Prediktívny model – talenty	Botha a kol., 2011.
2	Meranie a hodnotenie	Zhu a kol., 2019.
3	Značka zamestnávateľa	Lee a kol., 2018.
4	Branding a reputácia	Caputo a kol., 2023.
5	Prístup zmiešanej metódy	Shakeri a kol., 2023.

Tabuľka 1 Vybrané teórie súvisiace so ZZ

Zdroj: autor

**SZ a digitálna agilita** sú spolu s **kvalitou** nevyhnutným faktorom spoluvytvárania hodnoty, nehovoriac o prispôsobivosti zmenám, spolupráci so ZS, využívaní procesného riadenia a nástrojov, ako aj o rozvoji systémov, procesov, infraštruktúry a ľudských zdrojov (Le, 2023; Bartok, 2018). Konkurenčnou výhodou môže byť **schopnosť vytvárať hodnotu v digitálne intenzívnom svete** poháňanom dynamicky rastúcou konkurenciou. Organizácie vrátane zamestnancov sa musia zamerať na zlepšenie výkonnosti, kvality a efektivity prostredníctvom rozvoja **digitálnej agility** (Dahms a kol., 2023; Zhu, Li, 2023). Agilita sa v takomto chápaní vzťahuje na **udržateľnú výkonnosť**. Z tohto uhla pohľadu môžu **agilná transformácia a vzťahová stratégia** (pri vytváraní inovatívnych konceptov) viesť k podstatným zmenám na trhu. Uplatnenie (integrovaného) manažérskeho konceptu **SZ s dôrazom na etiku** a etické **štandardy** predurčuje správanie v rámci organizácie, a to v záujme vytvárania výhod pre všetky ZS (Latif a kol., 2019). Okrem iného tiež stimuluje uplatňovanie **technológií**, ktoré sa spolu s **kvalitou** považujú za kľúčový **faktor** konkurencieschopnosti v novej **technologickej ére** (aj na trhu práce vrátane verejnej správy a súkromného sektora) (Saini, 2023; Satzger, Vogel, 2023). Existujú pritom dva rôzne typy/dimenzie **implementácie SZ do stratégie** v kontexte (a) inovačného a (b) organizačného kapitálu a vo vzťahu **k tvorbe hodnoty**:

- a) **výmena znalostí** a best practise,
- b) **REZ, procesov, vzťahov a kolaborácií, a reorganizácia štruktúr** vo vzťahu k novým výzvam (Glavas, 2016; Obeidat a kol., 2018) a vzhľadom na efektívny **mechanizmus spolupráce** (Cantu a kol., 2021).

**Zelené inovácie, SZ** a ďalšie **stratégie REZ** zohrávajú nenahraditeľnú úlohu pri dosahovaní vytýčených cieľov subjektu (Roscoe a kol., 2019), čo znamená, že **strategické zdroje** poskytujú vynikajúci **kapitál výkonnosti** a **udržateľnú konkurenčnú výhodu** (Yang, Kim, 2018; Zhou a kol., 2019; Wang, 2019; Santos a kol., 2020). **SZ sa tak prelína s REZ.**

Ak je **SZ** súčasťou stratégie, možno ju považovať za súčasť **obnovy a inovatívnosti** organizácie. Kľúčovú rolu majú **udržateľnosť a obojručnosť**, ktoré sú charakterizované inovatívnosťou a efektívnosťou. SZ je potrebné vnímať v rôznych súvislostiach, z ktorých vyzdvihujeme dôležitosť **RLZ v kontexte inovatívnosti**. Realizácia inovatívneho nápadu, alternatív riešení a odhadu vplyvov s využitím osvedčených postupov vrátane **otvorenej spolupráce a agilného riadenia**, predurčuje **výkonnosť, rast a rozvoj organizácie**. Nové modely **RLZ** už podporujú manažovanie aktivít **v inovatívnom pracovnom prostredí** s flexibilnou **kultúrou** a **agilným prístupom** (napríklad „New Work Concept“; Bergmann, 2019), t. j. nové modely a systémy kvality sa dopĺňajú. Prehľad vybraných štúdií a výskumov súvisiacich s **RLZ, SZ a kvalitou** uvádzame v tabuľke 2. Prehľad **kľúčových modelov** uvádzame v tabuľke 3 a **vybrané teórie RLZ** v tabuľke 4.

<b>RLZ→</b>	<b>Zodpovedné správanie →</b>	<b>Kvalita / Výnimočnosť</b>
<b>RLZ</b> (Li, Rees, 2021)	Podpora zmien a zodpovedné správanie (Saud a kol., 2019; Fawehinmi a kol., 2020)	Výkonnosť (Jamil a kol., 2023; Rehman a kol., 2021)
<b>Zelené RLZ</b> (Pham a kol., 2020; Chaudhary, 2020; Jamal a kol., 2021)	Úsilie o udržateľnosť a zelené inovácie (Ren a kol., 2018; Kim a kol., 2019; Gin a kol., 2022)	Efektívnosť a inovatívnosť; Kontinuálny rast, rozvoj a neustále zlepšovanie (Santos a kol., 2021)
	Školenia udržateľnosti – rozvoj zručností (Dumont a kol., 2017; Zhang a kol., 2020)	

Tabuľka 2 Vzťah RLZ, SZ a kvality

Zdroj: autor

Model / Rámec
<b>Harvardský model</b> (1984): zdôrazňuje, že personálne politiky by mali byť riadené záujmami zamestnancov a potrebami zainteresovaných strán (akcionárov, vlády, odborov), aby sa dosiahli dlhodobé strategické ciele.
<b>Warwickov model</b> kladie väčší dôraz na externý a interný kontext (stratégia, kultúra, faktory prostredia).
<b>Ulrichov Model</b> sa zameriava na RLZ ako strategický partner a rozdeľuje RLZ za aspektu rôznych rolí – RLZ ako agent zmeny, administratívny expert a zástanca zamestnancov.
<b>5P model riadenia ľudských zdrojov</b> (z ang. 5P Model of HRM): zameriava sa na integráciu piatich kľúčových prvkov: Účel, Princípy, Procesy, Ľudia, Výkon.
<b>Model host'a</b> (z ang. Guest Model): Vysoko strategický model, ktorý spája stratégiu, postupy a správanie v oblasti ľudských zdrojov s vynikajúcim výkonom organizácie.
<b>Model Michigan</b> : „Tvrdý“ prístup k RLZ s dôrazom na úzke prepojenie medzi systémami ľudských zdrojov a stratégiou s cieľom dosiahnuť efektívnosť.

Tabuľka 3 Kľúčové modely a rámce RLZ

Zdroj: sprac. podľa literatúry

Teória
<b>Teória zdrojov</b> (z ang. Resource-Based View Theory): Teória pohľadu založeného na zdrojoch vníma zamestnancov ako cenný, vzácny, nenapodobiteľný a nenahraditeľný zdroj, ktorý poskytuje udržateľnú konkurenčnú výhodu.
<b>Teória AMO</b> (z ang. AMO Theory; Ability, Motivation, Opportunity): Teória tvrdí, že výkon je funkciou schopností zamestnancov, ich motivácie a príležitostí, ktoré im boli poskytnuté na účasť na rozhodovaní.
<b>Kontingenčná teória</b> (z ang. Contingency Theory): Teória tvrdí, že postupy riadenia ľudských zdrojov by mali byť v súlade so špecifickým kontextom organizácie, ako je jej veľkosť, kultúra a vonkajšie prostredie.
<b>Teória ľudského kapitálu</b> (z ang. Human Capital Theory): Zaoberá sa so zamestnancami ako s aktívami a kladie dôraz na investície do vzdelávania, vedomostí a rozvoja zručností s cieľom zvýšiť produktivitu.
<b>Teória ľudských vzťahov</b> (z ang. Human Relations Theory): táto teória zdôrazňuje, že motiváciu zamestnancov riadia sociálne faktory, komunikácia a uznanie, nielen peňažné stimuly.
<b>Teória agentúry</b> (z ang. Agency Theory): Zameriava sa na zosúladenie záujmov vlastníkov a zamestnancov (agentov) s cieľom znížiť konflikty a zlepšiť výkonnosť.
<b>Teória vedeckého manažmentu</b> (Taylorizmus) (z ang. Scientific Management Theory): Zdôrazňuje štandardizáciu úloh a využívanie finančných stimulov na maximalizáciu efektívnosti.
<b>Teória systémov</b> (z ang. Systems Theory): RLZ ako integrovaný systém, v ktorom rôzne funkcie (nábor, školenie, odmeňovanie) spolupracujú na dosiahnutí spoločných cieľov.
<b>Klasické teórie motivácie:</b> Herzbergova dvojfaktorová teória, Maslowova hierarchia potrieb, McGregorova teória X a teória Y, Adamsova teória rovnosti.

Tabuľka 4 Kľúčové teórie RLZ

Zdroj: sprac. podľa literatúry

Problematikou **vzťahu SZ a ZZ** sa zaoberalo viacero výskumov (Plaikner a kol., 2023; Srivastava, 2024; Oyelakin a kol., 2025; Seara a kol., 2025). V súvislosti so **ZZ** sa je nutné zameriavať na rôzne aktivity, ktoré sa spájajú s **iniciatívami a projektmi SZ**. **ZZ** sa stáva kľúčovým nástrojom v **RLZ** najmä v kontexte rozvoja zručností a vo vzťahu k inšpiratívne pracovnému prostrediu (Younis, Hammad, 2021; Davies a kol., 2018) **ZZ**, ktorú riadi **SZ**, je udržateľná a posilňuje reputáciu (Oyelakin a kol., 2025; Seara a kol., 2025). Môžeme tak zosumarizovať rôzne **dimenzie ZZ**, ktoré prispievajú k trvalej udržateľnosti subjektu (je žiaduce ich systematicky zosúladiť a zefektívňovať):

- finančná dimenzia,
- procesy: efektivita a efektívnosť,
- technológia: vplyv na životné prostredie a sociálnu oblasť,
- sociálna dimenzia: zamestnanosť, etika, kariéra, rovnaké príležitosti,
- environmentálna dimenzia: vplyv na životné prostredie,
- dimenzia Compliance.

Ako môžu organizácie **zvyšovať efektívnosť**, resp. akú **rolu v tom zohráva SZ**? Je potrebné vychádzať pri uplatňovaní SZ ako **strategického nástroja či konceptu** z dôvodu zvyšovania efektivity a kvality riadenia aktivít a zosúladenia záujmov a očakávaní všetkých ZS. Ak je správanie zamestnancov motivované a **systematicky sa vzdelávajú** (rozvíjajú) s cieľom dosiahnuť udržateľnú konkurenčnú výhodu a zároveň zlepšiť svoj výkon a zručnosti, je to znakom **zodpovednej organizačnej kultúry** (Awan a kol., 2022; Hameed a kol., 2023; Santos a kol., 2021; Shah, 2019; Wang a kol., 2019). Takáto kultúra vedie k zvýšenej spokojnosti, lojalite a udržateľnosti zamestnancov. Z tohto dôvodu sa SZ dá využiť na zlepšenie výkonnosti. Kontinuálne zvyšovanie **kvality riadenia aktivít** predpokladá určitú mieru agility. Organizácie môžu byť vďaka tomu **etickejšie a efektívnejšie**. SZ sa javí aj ako **klúčový predpoklad budovania ZZ** (Mohamed a kol., 2018; Plaikner a kol., 2023; Srivastava, 2024).

### **Príležitosti a výzvy riadenia ľudských zdrojov v ére globálnej integrity**

Organizácia môže **kráčať cestou výnimočnosti** s očakávaním, že sa bude neustále a kontinuálne rozvíjať (Mohamed a kol., 2018). Dochádza k tomu, keď sa **prispôbuje novým podmienkam a aplikuje** informácie, dáta, znalosti a zručnosti, ktoré zlepšujú jej **výkonnosť**. Zmena očakávaní, **digitálna a zelená transformácia a rýchlosť zmien** nastoľujú **ďalšie výzvy**, ktoré je žiaduce riešiť:

- analytika prepája rozhodnutia ZS v záujme zlepšenia/usmernenia/zvýšenia výkonnosti a otvorenej inovatívnosti (alebo stanovenia vplyvu organizácie na svoje prostredie),
- orientácia na zelené vzdelávanie, získavanie vedomostí a obojručné zelené inovácie (Wang a kol., 2020)
- úloha mobilných IT zariadení pri dosahovaní rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom zamestnancov (Adisa a kol., 2017),
- používanie IKT v súvislosti s prácou mimo pracovného času a konflikt medzi prácou a súkromím (Gadeyne a kol., 2018),
- temná stránka prepracovanosti (Mariappanadar, Aust, 2017) a bezhraničné prepojenie medzi prácou a súkromným životom, ako aj pri riešení práce na diaľku a stresu (Field, Chan, 2018); sociálna ujma práce z pohľadu udržateľného RLZ (Mariappanadar, Aust, 2017).

**Digitálna éra** zdôrazňuje, že **udržateľnosť a digitálna zodpovednosť RLZ** sú nevyhnutné pre inovácie a udržanie zamestnancov. Nastáva prienik **udržateľnosti, digitálnej**

**transformácie a RLZ** (vrátane plánovania, analýzy, hodnotenia a vzdelávania a rozvoja pracovnej sily), t. j. tieto oblasti sa čoraz viac prelínajú a vytvárajú nové požiadavky na organizácie aj zamestnancov (Simón, Ferreira, 2018). SZ a komunikácia vrátane **proaktívnej komunikácie RLZ** definujú **pravidlá a kultúru**, zatiaľ čo stratégia **IT poskytuje** nástroje a infraštruktúru, pomocou ktorých je tieto pravidlá možné dodržiavať (Le a kol., 2024). IT zohráva kľúčovú rolu pri prepájaní **zelenej transformácie a dátovo riadených poznatkov v obojručnej digitálnej transformácii** (Németh, 2019; Zhu, Li, 2023; Németh, 2025).

Ako však naznačuje táto časť príspevku, stoja pred nami ešte ďalšie otázky. Vidíme potrebu vyvinúť viac úsilia než doteraz v záujme presadzovania **zodpovedných postupov a metód organizácie práce** uprednostňujúcich **agilný prístup**, aby sa zvýšila požadovaná úroveň otvorenosti a zodpovednosti, čím by sa zvýšila aj **efektivita a kvalita riadenia aktivít nielen v oblasti RLZ**. Tabuľka 5 sa tak zameriava na rámce RLZ s **hodnotovou perspektívou SZ**.

Rámec / Model	Charakteristika
<b>Postupy riadenia ľudských zdrojov založené na platforme</b>	Rámec vychádza z výskumu zameraného na to, ako AI, veľké dáta a digitálne platformy menia ľudské zdroje. Pozostáva z faktorov ako: <ul style="list-style-type: none"> <li>• adaptívny nábor zamestnancov</li> <li>• autonómny návrh práce</li> <li>• podpora plánovania rozvoja</li> <li>• posilnenie rozvoja zamestnancov</li> <li>• tímové riadenie výkonnosti.</li> </ul>
<b>Udržateľné rámce RLZ</b>	Zameriava sa na dlhodobý, ekologický a sociálny dopad postupov v oblasti ľudských zdrojov. Cieľ - vyvážiť ekonomickú výkonnosť so sociálnym, environmentálnym a individuálnym blahobytom (proaktívne, udržateľné). Kľúčové komponenty zahŕňajú: <ul style="list-style-type: none"> <li>• prilákanie a udržanie si profesionálov</li> <li>• udržanie zdravých a motivovaných profesionálov</li> <li>• rozvoj zručností profesionálov.</li> </ul>
<b>Kontextualizované strategické RLZ</b>	Porovnáva nemecké postupy v oblasti ľudských zdrojov s americkými modelmi, pričom sa zameriava na: <ul style="list-style-type: none"> <li>• vysoké investície do vzdelávania a dlhodobého rozvoja</li> <li>• ochranu pracovných miest a silnú spoluprácu medzi zamestnancami a zamestnávateľmi</li> <li>• strategické prispôbenie: zosúladenie postupov v oblasti ľudských zdrojov s internou aj externou stratégiou subjektu.</li> </ul>

Tabuľka 5 Kľúčové rámce/modely RLZ s hodnotovou perspektívou SZ

Zdroj: sprac. podľa Docherty a kol., 2009.

Ako môže **integrovateľný prístup k RLZ** vytvoriť zodpovedne udržateľnejší pracovný život a teda zvýšiť lojalitu a výkonnosť zamestnancov v ére globálnej konektivity? Je potrebné

diskutovať o tom, ako byť **proaktívnejší** v otázkach zdravia, resp. ako **zosúladiť pracovný a súkromný život** z pohľadu zamestnávateľov i zamestnancov; napríklad:

- poskytnúť zamestnancom nástroje na zvyšovanie informovanosti a na ich celkovú situáciu v pracovnom/profesijnom živote,
- vytvoriť a podporiť zosúladenie nárokov kariéry s profesionálnym rozvojom – napríklad výzva na nové interakcie medzi rôznymi spôsobmi identifikácie kompetencií inovatívnej pracovnej sily (Flores a kol., 2020).

**RLZ** už nie je len o reaktívnom riešení problémov, ale je to **strategický partner**, ktorý predvída potreby organizácie a zamestnancov. **RLZ** by sa malo stať „**architektom zážitku zamestnanca**“ s preferenciou integrácie a integračných noriem, t. j. tvorcom prostredia, v ktorom **znalostná pracovná sila** pociťuje **podporu a motiváciu** a je **schopná integrovať prácu** do svojho života **bez strachu z vyhorenia** (Field, Chan, 2018) (Gadeyne a kol., 2018). Kľúčové rozdiely tradičného a moderného RLZ uvádza tabuľka 6, na základe ktorej možno vyvodiť závery v kontexte jednotlivých oblastí.

Oblasť	Tradičný prístup	Nový agilný prístup
<b>Komunikácia</b>	Formálne, jednosmerná, ročné hodnotenia	Proaktívna, dvojsmerná, kontinuálna spätná väzba
<b>Rozvoj zručností</b>	Školenia podľa legislatívy a štandardov	Personalizované, zamerané na budúce zručnosti (napr. zelené + digitálne)
<b>Recruitment</b>	Zameranie na skúsenosti a vzdelanie	Zameranie na potenciál, zručnosti a hodnoty
<b>Technológie</b>	ERP systémy, manuálne procesy	AI, automatizácia, analytika, „techplatformy“

Tabuľka 6 Kľúčové rozdiely tradičného a moderného RLZ

Zdroj: autor.

Ak je potrebné zvýšiť **úroveň zrelosti na agilne obojručné prístupy**, tak je nový **model RLZ** nevyhnutný (Stelzl a kol., 2020). Integrovaný **prístup k rozvoju zodpovedne agilného** a holistickejšieho rámca **riadenia aktivít SZ** a udržateľne **efektívneho RLZ** v kontexte **digitalizácie** by sa mal okrem **tímového** riadenia výkonnosti zameriavať aj na **hodnotovú perspektívu** riadenia, čiže na (ekonomické, sociálne a environmentálne hodnoty; Docherty a kol., 2009):

- **kultúru otvorenosti a zodpovednej komunikácie**: **kultúra** zohráva významnú úlohu pri určovaní etického správania organizácie (etika ako usmernenie pre morálne správanie a hodnoty /súbor základných hodnôt, teda interné hodnoty ako súčasť kultúry/; Roy a kol., 2024; Németh, 2024),


- **plánovanie a posilnenie rozvoja talentov a zamestnancov,**
- **začlenenie technológií do všetkých fáz RLZ.**

Udržateľne efektívne RLZ ako model udržateľného systému riadenia aktivít by malo zohľadňovať **digitálnu zodpovednosť**. Prechod od tradičných funkcií RLZ k **digitálnemu RLZ** zahŕňa:

- **digitálnu transformáciu:** využívanie AI, analytiky a robotiky pri nábore a hodnotení zamestnancov,
- **rozvoj schopností:** zameranie na zvyšovanie kvalifikácie v digitálnom prostredí,
- **riadenie talentov a pohody:** riešenie výziev virtuálnej práce, bezpečnosti údajov a diverzity pracovnej sily.

Tradičný model RLZ je potrebné inovovať – preto, lebo svet práce sa zmenil rýchlejšie, než sa stihli prispôbiť jeho **nástroje a prístupy**. Domnievame sa, že miera **IT konvergenzie** podmieňuje **agilitu**, resp. agilný prístup k RLZ a **odolnosť** voči výzvam či nezvyčajným situáciám, ktoré však determinujú **kvalitu riadenia aktivít**, a naopak (obrázok 1).

Aspekt	Tradičné RLZ	Agilné RLZ
<b>Riadenie</b>	Hierarchické	Tímové, Decentralizované
<b>Zameranie</b>	Stabilita, kontrola	Adaptabilita, Zlepšovanie
<b>Komunikácia</b>	Jednosmerná	Otvorená, Iteratívna
<b>Zamestnanci</b>	Zdroje	Partneri, Ambasádori značky

  
**ZZ**

Obrázok 1 Rozvoj modelu agilného RLZ vo vzťahu k ZZ

Zdroj: autor.

### **Hodnota spoločnej hodnoty: katalyzátor udržateľnosti neziskovej organizácie**

**Riadenie organizácie** ovplyvňujú rôzne determinanty. Identifikácia faktorov, ktoré umožňujú integrovať udržateľnosť do stratégie organizácie, sa javí ako dôležitá téma. **Spoločná hodnota** má komplexný vplyv na udržateľný rozvoj a prosperitu organizácie. Riadenie spoločenských vplyvov v neziskových organizáciách sú nevyhnutné aj vzhľadom na rastúce očakávania spoločnosti. V posledných rokoch sa otvorila cesta k lepšiemu pochopeniu **významu spoločnej tvorby hodnoty** (napr. orientáciou na zákazníka, otvorenou spoluprácou a vzťahmi a pod.). Keďže **spoločná hodnota** sa stáva **prioritou**, aj v neziskových organizáciách je potrebné klásť väčší dôraz na zavedenie spoločensky-zodpovedného prístupu a vykazovania ukazovateľov

udržateľnosti prijatých v súlade s CSRD. **Spoločná tvorba hodnoty** je najvhodnejšia cesta pre dosiahnutie excelentnosti.

Diskusia objasňujúca oblasť vzťahov so ZS zdôrazňuje problematiku zachytenia charakteristiky udržateľnosti neziskovej organizácie, v ktorých chýbajú **zdroje a schopnosti**, aby **odolali výzvam**. Vyžaduje si to prehodnotenie zavádzania **konceptie kvality** (alebo aspoň nástrojov kvality) aj na úrovni **mikro a malých neziskových organizácií**. Domnievame sa, že potrebujú model, ktorý by ich efektívne viedol na ceste udržateľného rozvoja so zameraním sa na **spoločnú tvorbu hodnoty a rozvíjaním ich odolnosti** (Liu, Yin, 2020).

Je tu žiaduce spomenúť aj **koncept otvorených inovácií** (Németh, 2024), ktorý sa zameriava na vzťahy so ZS (napr. experimentovaním, kladením otázok a dialógovými interakciami – podporujú komunitu; spolutvorba hodnoty môže byť kľúčom pri hľadaní a zavádzaní riešení najmä podporou prostredníctvom výmeny informácií a objavovania nových poznatkov). Tento prístup **podnecuje** neziskovú **organizáciu** k zodpovednejšiemu a transparentnejšiemu správaniu, prijatiu efektívnejších postupov, a **agilnejšiemu riadeniu vzťahov so ZS**. **Tvorba spoločnej hodnoty** môže mať vplyv na **udržateľnosť** aj z ekonomického hľadiska (Elliot a kol., 2023; Németh, 2024).

### **Faktor zodpovednej komunikácie a výnimočnosť organizácie**

**Zodpovedne udržateľná strategická komunikácia** má zásadný význam pre dosiahnutie **úspechu** organizácie, najmä so ZS (členmi, komunitou a vedením) neziskovej organizácie (aj občianskeho združenia a iných organizácií). Kapitola identifikuje faktor zodpovedne udržateľného **systemu komunikácie** v živote neziskových organizácií.

**Strategickým prístupom** môžu organizácie prekonať výzvy, aby sa **zodpovednosť a udržateľnosť** stali hnacou silou vytvárania **pridanej hodnoty a výnimočnosti**. Schopnosť **reagovať na trendy** (napr. dôraz kladený na flexibilitu a potrebu koordinácie procesov s posilnením postavenia zamestnancov, podpora zo strany vedenia a systémov, zabezpečenie **neustáleho zlepšovania so samohodnotením a meraním** pokroku s ukazovateľmi výnimočnosti a zameranie sa na obojručnosť) a **zodpovedná komunikácia** poskytujú kontext **zodpovedne udržateľnej prosperity** neziskovej organizácie (ďalej ako „NO“) (Németh, 2025). Úlohou je vyzdvihnúť význam pripravenosti NO na výzvy **strategickej komunikácie**, udržateľnosti a otvorenosti voči **výzvam transformácie procesov**, ktoré obmedzujú jej **efektívnosť**.

**Efektívna komunikácia** sa má zameriavať aj na **zlepšenie kvality procesov a služieb** organizácie. Socioekonomický kontext núti NO optimálne plniť svoje ciele. **Agilná**

**komunikácia** je nástrojom na zlepšenie kvality riadenia aktivít a dosiahnutia **excelentnosti NO**. Prijatie **postupov v oblasti systémov** efektívnej komunikácie, ktoré sú v súlade s nariadeniami, si vyžaduje otvorenejší prístup NO. **Model hodnotového spektra** (z ang. „the value spectrum“) prepája marketingovú komunikáciu s hodnotou zákazníka, ktorý funguje ako strategická matica; vzniká systematickým prepojením komunikačných nástrojov (Young, 2017). Vývoj v oblasti **systémov komunikácie** týkajúci sa faktorov udržateľnosti a **smerníc** o podávaní správ ovplyvňuje **organizačné procesy** a **podmieňuje vznik nových** systémov, ktoré determinujú úroveň zodpovednosti aj v NO. **Obsah komunikácie NO** ovplyvňuje vzťah so ZS a jej funkčnosť, pričom komunikácia pozostáva z **troch vrstiev** podľa miery, do akej je komunikácia viditeľná pre spoločnosť:

- **vnímanie** (základné predpoklady, presvedčenia),
- **hodnoty so stratégiami** (ciele a filozofie),
- **štruktúry, procesy a technológie** (produkty, služby, príbehy atď.) (podľa úrovni kultúry; Schein, 1992).

V súčasnosti závisí **efektívna komunikačná schopnosť** NO v prvom rade od jej **proaktivity a iniciatív udržateľnosti** (napr. pri riešení problémov, výziev globalizácie a optimalizácie procesov a pod.). Na **dosiahnutie zmeny** sú nevyhnutné opatrenia ako **rozvoj komunikačných aktivít, podpora** vedenia a **integrácia** požiadaviek ZS, ktorá musí byť súčasťou **stratégie a plánov** organizácie (aj merania výkonnosti sú dôležité) (Lakhe, Mohanty, 1994; Németh, 2014; Németh, 2020). **Strategické plánovanie** naznačuje zodpovedný model organizácie práce, pri ktorej vzniká spoločensky orientovaný udržateľný rámec NO s využitím rôznych technológií a manažérskych nástrojov. Jednou z možností je aj využitie integrovaného **modelu strategického plánovania**, ktorý umožňuje NO prekonávať výzvy a efektívnejšie dosahovať svoje ciele. Môže byť **efektívnym nástrojom podpory zmien a zlepšení** (napr. v sektore vzdelávania – pozri Toala a kol., 2024). Iba **zakladatelia a vrcholový manažment** NO majú vplyv na **dosiahnutie zmien**. V zásade si **zmena** vyžaduje **otvorené myslenie** lídrov-manažérov, ktoré by malo byť v súčasnej ére digitalizácie **kompatibilné s hodnotami a princípmi kvality**.

**Zodpovedná efektivita: digitálna integrita ako strategický rámec v ére udržateľného rozvoja**

Rastúci význam **zodpovednej efektivity riadenia aktivít** organizácií sprevádza aj šírenie **konceptu SZ a budovania ZZ**. K pojmu „zodpovedné riadenie“ sú synonymné

nasledovné výrazy, ktoré sa v literatúre často objavujú: etické, transparentné a efektívne. Etické prostredie bude podporovať klímu priaznivú pre **rozvoj etickej praxe** aj v oblasti ľudských zdrojov so súborom zdieľaných hodnôt (Nassé, 2021; Zhang a kol., 2019). **Kultúra** zohráva významnú úlohu pri určovaní etického správania v organizácii (etika ako usmernenie pre morálne správanie a hodnoty (súbor základných hodnôt, teda interné hodnoty ako súčasť kultúry) (Roy a kol., 2024; Németh, 2024). **Etické štandardy** a ich vrstvy možno chápať ako usmernenia k stratégii. Každá organizácia má jedinečný imidž, ktorý je určený správaním (vrátane politík, postupov zaobchádzania a vzťahov), pritom **zodpovednosť** je kľúčová pre dodržiavanie záväzkov, ktoré organizácia prijala na udržanie si **reputácie** (Zhang, Li, 2021). Napriek tomu, že organizácie sa musia neustále **prispôbovať zmenám**, je potrebná aj zmena **stratégie etiky**. Etika prechádza zásadnou transformáciou, kde sa z dobrovoľného „doplňku“ stáva **strategická nevyhnutnosť pre dlhodobý úspech** (Chen, Fang, 2023).

**Udržateľnosť** (Cantu a kol., 2021; Kindstrom a kol., 2022) a **digitalizácia prinášajú významné etické otázky pre organizácie** (vrátane dilem súvisiacich s umelou inteligenciou, ľudských práv a sociálnej nerovnosti). V súvislosti s **etickými otázkami** si vyžaduje preskúmanie **etických výziev éry udržateľnosti**, ktoré uvádzame v tabuľke 7.

	Problém / Výzva	Možné riešenie RLZ
<b>Sledovateľnosť a súkromie</b>	Nástroje na sledovanie výkonu (napr. keyloggers, tracker, AI analýza komunikácie) môžu porušovať súkromie.	Zaviesť transparentné politiky, získať súhlas zamestnancov, používať dáta len na podporu, nie na trestanie.
<b>AI recruit a hodnotenie</b>	Algoritmy môžu mať predpojatosti (napr. voči ženám, starším, menšinám), čo vedie k nespravodlivosti.	Audity algoritmov, ľudský prehľad, transparentnosť procesov, školenia manažérov.
<b>Zelená transformácia a sociálna spravodlivosť</b>	Zmena na zelené pracovné miesta môže viesť k stratám pracovných miest v tradičných odvetviach (napr. automobilka).	Preškolenia, podporovať prechodové programy, spolupracovať s odbormi a štátom.
<b>Digitálna nerovnosť a inkluzivita</b>	Nie všetci majú prístup k technológii, školeniam alebo stabilnému internetu – čo zvýhodňuje určité skupiny.	Poskytovať prístup k zariadeniam, školeniam, flexibilným formám práce, podporovať inkluzívne kultúry.

Tabuľka 7 Etické výzvy súvisiace s RLZ v ére udržateľného rozvoja a digitálnej konektivity

Zdroj: autor

Medzi ďalšie **výzvy** možno zaradiť (Chen, Fang, 2023; Zhou, Chen, 2023):

- **Integrácia udržateľnosti do stratégie:** udržateľnosť ako ústredný prvok stratégie.
- **Zvýšená angažovanosť ZS:** uprednostniť spoluprácu so širokým spektrom ZS s cieľom riešiť etické obavy a budovať dôveru.

- **Etika a technológie:** technológia naďalej formuje postupy; etické aspekty týkajúce sa AI, ochrany osobných údajov, automatizácie, a presunu pracovnej sily sa stávajú kritickejšími.
- **Regulácia a integrita:** očakáva sa, že organizácie zverejnia viac informácií o svojich aktivitách a postupoch.

**Digitalizácia procesov, aktivít a operácií** (financie, ľudské zdroje, predaj, logistika, dodávateľský reťazec atď.) s **uplatňovaním analytiky** vyzdvihuje dôležitosť **nových spôsobov riešenia výziev** a zlepšenia rozhodovania s prihliadnutím na hnacie sily inovácie obojručnosti a výzvy v MSP (Williams, 2021). Téma analytiky vrátane vymedzenia štatistiky, techník a modelov sa objavuje v rôznych publikáciách (Simón, Ferreiro, 2018; Huselid, 2018; Bennett, Clark, 2020; Simpson, Peterson, 2021) a má v kontexte **narastajúcej digitalizácie** (Hervé, 2020) obrovský význam (nie je to len o zbieraní dát, ale o ich premenení na akcie a strategické rozhodnutia). Keďže dáta je možné považovať za **hranicu produktivity**, trendom sa stáva používanie **analytických nástrojov** a správ na získanie prehľadu, prijímanie lepších rozhodnutí a **zlepšenie efektivity riadenia aktivít**. **Analýza** (a jej sprístupnenie prakticky každému subjektu) so zdieľanými systémami reportovania (vrátane informácií v reálnom čase; napr. údaje o pracovnej sile, predpovedanie a zlepšenie výkonnosti) s cieľom zlepšiť výkonnosť sa javí ako nevyhnutný nástroj v čoraz digitalizovanejšom svete (Simón, Ferreiro, 2018; Agarwal a kol., 2018). **Efektívna analytika** prepája rozhodnutia ZS v záujme **zlepšenia/usmernenia/zvýšenia výkonnosti** a otvorenej inovatívnosti (alebo stanovenia vplyvu organizácie na svoje prostredie). **Kolaboratívne otvorené inovácie**, t. j. harmonizácia **výhod inovácií** (poháňajú neustále zlepšovanie produktov, služieb a obchodných modelov) s cieľom maximalizovať využitie zdrojov a sociálneho kapitálu, sú možné prostredníctvom **zdieľania informácií, skúseností a osvedčených postupov** (Chesbrough a kol., 2018; Khan a kol., 2020) (potreba viac kvalifikovaných zamestnancov a budovať vzťahy s ďalšími zdrojmi v spolupráci s externými spolupracovníkmi; Burbridge, Morrison, 2021). **Spolupráca** tak umožňuje rozvoj súboru zručností, odborných znalostí a vedomostí (Khan a kol., 2020; Cantu a kol., 2021; Santos a kol., 2021).

Na tomto mieste je vhodné spomenúť **udržateľnú angažovanosť ZS** a ich vplyv na **proaktivitu a výkonnosť** organizácie ako hnaciu silu udržateľných výsledkov. Aj z tohto aspektu je dôležité rozvíjať vzťahy so ZS, pretože sa tým zvyšuje schopnosť integrovať do procesov rôzne aspekty. **Dimenzie udržateľnosti** súvisiace s ekonomickými, environmentálnymi a sociálnymi otázkami sa stávajú kľúčovými témami v praxi (Tan a kol., 2024). Aby bol **systém riadenia (výkonnosti)** udržateľný a efektívny, musí byť začlenený do

stratégie. Okrem toho sa organizácie môžu spoľahnúť na koncept **Balanced Scorecard (BSC)**, pretože odráža víziu a stratégiu subjektu. Je vnímaný ako nástroj **strategického riadenia výkonnosti**, ktorý zahŕňa finančné aj nefinančné perspektívy (Quesado a kol., 2018). **Strategické compliance**<sup>1</sup> je integrovaná **súčasť stratégie** subjektov, ktorá podporuje dosahovanie cieľov, vytvára hodnotu a buduje dlhodobú **prosperitu**. Vyžaduje si uplatnenie **efektívnych kontrolných mechanizmov** (procesy, nástroje, audity a/alebo samohodnotenia).<sup>2</sup> Nástroje rozhodovania a jasné metriky podporujú prijímanie efektívnych opatrení a formulovanie aktivít a programov (pomocou **klúčových ukazovateľov výkonnosti** – KPI) a môžu umožniť aj úspešný prechod na **meranie ZZ**, ktorá je spojená so SZ a udržateľnosťou (Vermont a kol., 2019). SZ môže priniesť strategickú zmenu komunikáciou vízie smerom k **dosiahnutiu efektívnej zmeny**. Rozhodovanie založené na dátach, informáciách a hodnotenia aktivít slúži ako kľúčový krok k vybudovaniu výnimočnej ZZ. Na základe uvedených skutočností je možné poukázať na **vzájomné prepojenie medzi SZ a ZZ**, spoluprácou a otvorenými inováciami, t. j. SZ a ZZ sú najefektívnejšie, ak sú podporované takou **kultúrou** (obrázok 2), ktorej základom sú **zodpovedné správanie a agilita**.



Obrázok 2 Vzťah SZ a agility – kultúra agility

Zdroj: autor.

Príklady oblastí **hodnotenia systému SZ** uvádza tabuľka 8. Nižšie uvedená tabuľka 9 poskytuje príklady **kontrolných otázok** v procese **samohodnotenia vzťahov**, je však žiaduce, aby sa **integrovali aj iné aspekty** pri samohodnotení systému.

Oblasť	Podoblasť	Úroveň
--------	-----------	--------

<sup>1</sup> Compliance v oblastiach:

- GDPR /kontrolné mechanizmy ako audit prístupu k osobným údajom, šifrovanie, monitoring/; Finančné riadenie /interná kontrola, schvaľovacie procesy, segregácia povinností/; ISO certifikácie /pravidelné audity, kontrolné zoznamy, dokumentácia procesov/.

<sup>2</sup> Meranie výkonnosti IK je procesne a cieľovo orientované (Zhang, Li, 2021). Meranie výkonnosti SZ je možné rôznymi metódami (sociálna návratnosť investícií, index reputácie a pod.). (Ma a kol., 2019; Qi a kol., 2020)

Stratégia a riadenie udržateľnosti	Formalizácia stratégií a plánov SZ / udržateľnosti	
	System na pravidelné sledovanie, hodnotenie a prehodnocovanie rozhodnutí SZ / udržateľnosti	
Transparentnosť a podávanie správ	Prijatie systému merania (KPI)	
	Zverejňovanie informácií o sociálnej, environmentálnej výkonnosti	
Spravodlivé prevádzkové postupy	Postupy na predchádzanie rizikám korupcie	
	Postupy na zabránenie nekalej súťaži	
	Postupy na spravodlivé riešenie konfliktov záujmov	
Inovácie	Nové investície do výskumu a vývoja	
	Opatrenia pre inováciu produktov	
Investície pre udržateľnosť	Nové investície do zdravia a bezpečnosti	
	Nové investície do energetickej efektívnosti	
Udržateľnosť hodnotového reťazca	Postupy pre sledovateľnosť produktov a informácie	
	Certifikácie kvality a udržateľnosti produktov	
	Spolupráca s dodávateľmi pre udržateľné inovácie	
Prevenca a znižovanie vplyvov na životné prostredie	Opatrenia na prevenciu a zníženie emisií	
	Opatrenia na predchádzanie vzniku a znižovanie množstva odpadu	
	Opatrenia na monitorovanie a znižovanie vplyvov na biodiverzitu	
	Opatrenia na zníženie spotreby materiálov	
Pracovné podmienky	Zdravotné a bezpečnostné postupy	
	Ponuky školení	
	Postupy pre rýchlu komunikáciu so zamestnancami	
Zamestnanecké a ľudské práva	Postupy na zaručenie minimálnej mzdy	
	Postupy na zaručenie nediskriminácie	
Rozvoj miestnej komunity	Postupy na uprednostňovanie miestnych dodávateľov	
	Filantropické investície pre miestnu komunitu	

Tabuľka 8 Príklady oblastí hodnotenia systému SZ

Zdroj: sprac. podľa Latif a kol., 2019; Wong, Kim, 2020; Zahid a kol., 2021.

Vzťahy / Oblasť	Tvrdenie	Súhlas / Nesúhlas
Zamestnanci	Spravodlivé odmeňovanie zamestnancov	
	Starostlivosť o osobný rozvoj zamestnancov	
	Podpora rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom	
	Zapojenie zamestnancov do prijímania rozhodnutí	
	Spolupráca so zástupcami odborov	
Dodávatelia	Výber dodávateľov podľa kritérií SZ	
	Motivácia dodávateľov k vytvoreniu vlastných programov	
	Informovanie dodávateľov o výhodách SZ	
	Vyslanie audítorov na posúdenie SZ dodávateľov	
Zákazníci	Poskytovanie dôveryhodných informácií o produktoch	
	Integrácia spätnej väzby od zákazníkov do aktivít	
	Predchádzanie výrobkom predstavujúcim nebezpečenstvo pre zákazníkov	
Komunita	Zapojenie sa do vytvárania lepších podmienok miestnej komunity	
	Spolupráca s treťou stranou	
	Zverejnenie informácií o projektoch a výhodách SZ	
	Pravidelné poskytovanie sponzorských a darov	

Tabuľka 9 Príklady kontrolných otázok v procese samohodnotenia vzťahov

Zdroj: sprac. podľa Ha, Luan, 2021.

Pri zvyšovaní efektivity riadenia aktivít sa dostaneme k **modelom/systémom kvality**). Medzi základné kroky zavádzania/implementácie systému (modelu, konceptu), ktoré je potrebné vykonať, patria:

- stanovenie cieľov (na základe výsledkov samohodnotenia/auditov),
- implementácia zlepšovacích opatrení: akčný plán, zodpovednosť a alokácia zdrojov,
- monitorovanie a hodnotenie efektivity systému (kontinuálne zlepšovanie): systematické monitorovanie KPI, získavanie spätnej väzby od ZS a pod.,
- aktualizácia systému: výsledky posudzovania využiť na nastavenie plánov rozvoja alebo na úpravu procesov; dôležitá je spätná väzba, revízia cieľov, úprava plánu akcie, zlepšovanie procesov, a opakovanie diagnostického auditu.

**Posun** (pokrok, progres) je možné hodnotiť pomocou **určitého indexu**, ktorý môže pozostávať z ekonomického, environmentálneho a sociálneho **podindexu**. Postup na výpočet indexu je potrebné rozdeliť do niekoľkých častí: výber, zoskupovanie a posudzovanie ukazovateľov, váha, normalizácia a výpočet čiastkových indexov a ich spojenie do zloženého indexu udržateľného rozvoja subjektu (prepojenie troch aspektov SZ v kontexte výnimočnosti).

### Model inteligentnej integrity

**Udržateľnosť** v **Industry 5.0** je o človeku, t. j. zdôrazňuje, že **digitálna transformácia** musí rešpektovať **ľudské práva a etiku**, pričom **agilita je nástrojom odolnosti** (resilience) (Európska komisia). **Integrita** zabezpečuje, že technológie slúžia ľuďom, a agilita zabezpečuje, že tieto riešenia sú ekonomicky životaschopné. **Agilita** je schopnosť strategicky manévrovať v neistom prostredí a umožňuje subjektu rýchlejšie identifikovať trhové príležitosti a uvádzať inovácie na trh. **Prosperita v digitálnej dobe** plynie z toho, kto sa skôr adaptuje na zmenu, nie z toho, kto má najväčšie aktíva. Prosperujúci subjekt má pevné morálne a procesné základy (**integrita**), ktoré mu poskytujú stabilitu aj v kríze. **Integrita** poskytuje **etický rámec a dôveru**, zatiaľ čo **agilita** umožňuje rýchlu adaptáciu; spoločne vytvárajú **základ pre dlhodobú prosperitu** (vnímanú ako **adaptívnu udržateľnú výnimočnosť**), ktorá integruje **ekonomické, environmentálne a sociálne faktory** do procesov subjektu. Na tomto mieste je vhodné spomenúť **vzťah SZ a internej kontroly** (ďalej ako „IK“) (Zhou, 2025; Wang, Guo, 2025). **Samohodnotenie** chápeme ako nástroj agilného rozvoja organizácie (na identifikáciu slabých

miest v **digitálnej integrite**). Prepojenie **integrity a systematického hodnotenia aktivít** je kľúčové pre budovanie dôvery, transparentnosti a udržateľnosti organizácie. **SZ, hodnotenie pro-zodpovedného správania** a kontrola aktivít nie sú brzdou, ale **akcelerátorom efektívnej transformácie** organizácie a jej procesov. **Agilita** (schopnosť učiť sa a adaptovať) a **integrita** sú ekonomickými determinantmi, ktoré ovplyvňujú prežitie a udržateľnosť organizácií (Dahms a kol. 2023; Rivera, Baker, 2020). Agilita zabezpečuje, že subjekt robí správne veci v správnom čase, kým integrita zabezpečuje, že subjekt robí veci správne (legálne a eticky) (Zhu, Li, 2023). **Integrita a agilita** sú dve strany tej istej mince – **integrita ako pilier** tohto prepojenia by mala byť zakotvená v etických princípoch, t. j. rozhodnutia by mali byť prijímané transparentne, spravodlivo a v súlade s právnymi predpismi (Meinhardt, Junge, 2018; Dahms a kol., 2023; Chen, Gao, 2024). Správnym prístupom môžu aj menšie neziskové organizácie prekonať obmedzenia, aby sa iniciatívy stali **hnacou silou efektívnosti** a vytvárania **spoločnej hodnoty**. Spolupráca, vzťahy a partnerstvá poskytujú kontext zodpovedne **udržateľnej prosperity** neziskových organizácií. Aby organizácie mohli začať zavádzať agilnejšie riadenie aktivít v praxi, ktoré by zahŕňalo aj **otvorené či agilné myslenie** (možno označiť ako „**Kaizen mindset**“), je žiadúca ich **cieľavedomá príprava**. Takýto prístup naznačuje **udržateľný model agilnej organizácie** s medzisektorovou spoluprácou, pri ktorej vzniká **spoločensky orientovaný model** (Németh, 2024).

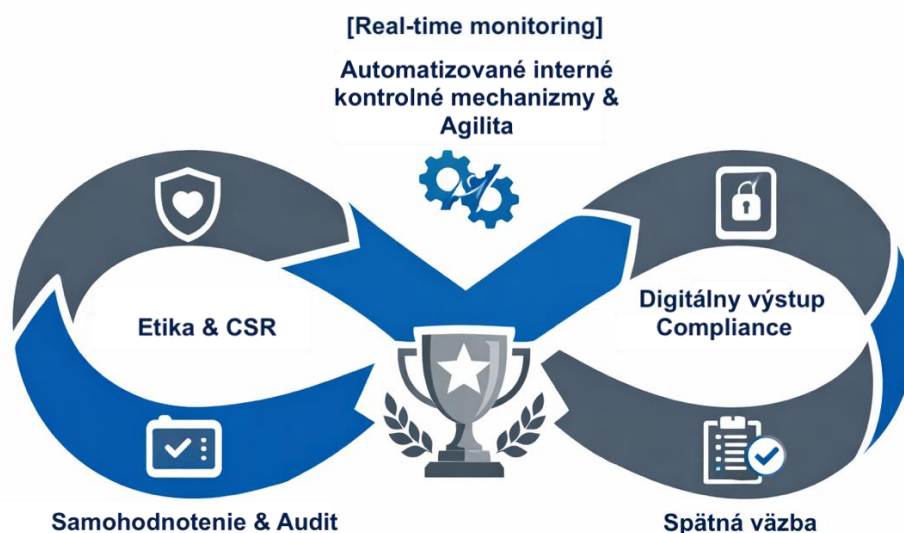
**Kultúra výnimočnosti** (udržateľnej výnimočnosti) nastáva vtedy, keď hodnotenie aktivít vďaka technológiám prebieha v reálnom čase. **Prepojenie integrity a agility** uvádza tabuľka 10 (nastáva prosperita a udržateľná efektívnosť riadenia aktivít). Synergia medzi podpornou kultúrou (etické vedenie – Ayoko, 2022) a **rozvíjaním agility** demonštruje odborná literatúra, v ktorej sa skúma koncept rozvíjania agility v prepojení na **integritu a schopnosti prispôsobovať sa** a prosperovať (Meinhardt, Junge, 2018).

	<b>Integrita</b> (ako nástroj znižovania transakčných nákladov)	<b>Agilita</b> (ako nástroj adaptívnej výkonnosti a ukazovateľ výnimočnosti)
<b>Vplyv na prosperitu</b>	Dlhodobá prosperita; znižuje náklady a riziká.	Schopnosť adaptovať sa a dosiahnuť konkurenčnú výhodu.
<b>Vplyv na udržateľnosť</b>	Buduje dôveru a reputáciu; podporuje otvorenosť potrebnú pre udržateľné praktiky.	Schopnosť včas opustiť nefungujúce modely a presmerovať zdroje tam, kde majú hodnotu.
Agilná integrita ako kľúč k excelentnosti/výnimočnosti organizácie		

Tabuľka 10 Prepojenie integrity a agility – „Agilná Integrita“ ako kľúč k výnimočnosti

Zdroj: sprac. podľa Dahms a kol., 2023; Meinhardt, Junge, 2018; Zhu, Li, 2023.

Prepojenie **SZ/Etiky, Compliance** (dodržiavania predpisov, zosúladienie záujmov a očakávaní ZS), a **Agility** (inovácie) pri presadzovaní **inteligentnej (agilnej/digitálnej) transformácie** možno zlúčiť do jedného konceptu „**inteligentnej integrity**“. Na základe vyššie uvedeného je možné tvrdiť, že **digitálna transformácia a inovácie** sú najefektívnejšie, ak sú podporované takou **kultúrou**, ktorej základom je zodpovedné správanie, compliance vrátane kontrolných mechanizmov a agilita. **Logický model** prepojenia týchto troch vrstiev (SZ, compliance, agilita) je znázornený ako prienik vrstiev je miestom pre **kultúru výnimočnosti**. **Hodnototvorný proces** tohto modelu je zobrazený na obrázku 3.



Obrázok 3 Model prepojenia troch vrstiev (Hodnoty, Compliance, Aktivít) – synergia prvkov inteligentnej výnimočnosti

Zdroj: autor.

Uvedené potvrdzujú, že **udržateľná výkonnosť** v digitálnej ére môže byť úmerná schopnosti manažmentu integrovať etické mantinely priamo do inovačných procesov. Zatiaľ čo **integrita** určuje smer a stabilitu, **agilita** dodáva dynamiku a akceleráciu. Bez integrity sa agilita mení na rizikové správanie; bez agility sa integrita mení na procesnú stagnáciu v rýchlo sa **rozvíjajúcej globálnej konektivite**. Prepojenie týchto dvoch konceptov vytvára „**kultúru výnimočnosti**“, ktorá je v prostredí „Industry 5.0“ jediným **dlhodobou udržateľným modelom prosperity**.

## Záver

**SZ** možno považovať za kľúčový strategický nástroj **budovania ZZ**, ktorý je možné efektívne uplatňovať a dlhodobo rozvíjať v zmysle princípov a zásad systémov kvality so zameraním sa na zodpovednosť, agilitu a kolaboratívne udržateľné aktivity. Významným faktorom úspechu sa stáva **zelená kultúra**, ktorá zároveň subjektu umožňuje nachádzať aj nové riešenia. Predstavuje silný záväzok k spoločensky zodpovednej rovnováhe (sociálnej, ekonomickej a ekologickej rovnováhe) (Tahir a kol., 2019). **Zelený manažment** znalostí je postavený na zodpovedných procesoch a je posilnený zelenou kultúrou, ktorá podporuje IT a hodnoty udržateľnosti (Wang a kol., 2023b). Je však nevyhnutné, aby sa všetky dimenzie/aspekty SZ presadzovali efektívne, najmä ak berieme do úvahy skutočnosť, že ide o úsilie zamerané na prilákanie výnimočných talentov a zlepšenie pracovných podmienok (Chang a kol., 2023; Li a kol., 2024). Rozhodnutia týkajúce sa **SZ a ESG** si vyžaduje vytvorenie efektívneho systému hodnotenia aktivít, najmä v prostredí pod neustálym legislatívnym tlakom. **Kvalita ponúka** možnosť stať sa výnimočným. Je však žiaduce vyzdvihnúť prínos agility, ktorá sa podieľa na podpore využívania potenciálu a príležitostí rozvoja organizácie. **Digitálna agilita** je jedným zo spôsobov, ako organizácie môžu prekonať výzvy a budovať si svoju konkurenčnú výhodu. **Integrita a agilita** môžu byť kľúčovými prvkami úspešnej digitálnej transformácie organizácií (Zhu, Li, 2023).

Príspevok poukázal na **dimenzie ZZ**, pričom ZZ je spojená so **SZ a efektívnou, zodpovednou a transparentnou komunikáciou**. Na základe zistení bol navrhnutý integrovaný systém zameraný na zlepšenie rastu a rozvoja organizácie s ohľadom na budovanie vzťahov a **prepojenie prvkov výnimočnosti**. Na základe našich zistení je možné poukázať na kľúčové determinanty organizácie (zodpovedné inovácie, digitalizácia, hodnotami riadené rozhodovanie, rovnováha medzi rýchlosťou rozvoja a pravidlami), ktoré sú najefektívnejšie, ak sú podporované **agilnou kultúrou a integritou**.

Ukazuje sa, že **SZ a REZ** sú **komplementárnymi piliermi udržateľnej prosperity** dynamických, agilných a výnimočných organizácií. Výsledky naznačujú, že SZ slúži ako základ, zatiaľ čo systematické hodnotenie poskytuje príležitosť na verifikáciu plnenia cieľov organizácie, čím sa vnímanie súladu transformuje z administratívnej záťaže na strategickú výhodu. Schopnosť tvoriť hodnotu a chopiť sa príležitosti, budovať vzťahy a spolupracovať s rôznymi typmi subjektov, to všetko má vplyv na **prosperitu organizácie**. Menej jasné je, ako implementovať meranie inovácií v každodennej praxi. Napriek tomu je vyzdvihnutá dôležitosť merania úrovne inovatívnosti, keďže odhaľuje príležitosti a pripravuje pôdu pre rast a rozvoj organizácie. **Vrcholom prosperity** je stav, ktorý nazývame **Agilná Integrita** (udržateľná

výkonnosť v digitálnej ére je úmerná schopnosti manažmentu integrovať etické mantinely priamo do inovačných procesov). Výsledky práce poukazujú na **synergický vplyv agility a integrity** na prosperitu organizácií. Prepojenie týchto dvoch konceptov vytvára „**kultúru výnimočnosti**“.

Príspevok môže mať praktický význam pre organizácie pri zvážení možnosti zaviesť samohodnotenie alebo IK (napr. pri **budovaní a zvyšovaní efektivity a kvality riadenia** takéhoto systému a dosahovaní udržateľného rozvoja organizácie). Pravidelné cykly samohodnotenia umožňujú včasnú korekciu neefektívnych procesov. Neobjasnené oblasti ako efekt SZ na tímovú reflexivitu a meranie reflexivity a inovatívnosti vo vzťahu k informačným systémom ostávajú otvorenou témou. Otázkou naďalej ostáva, či **SZ, RLZ a systém IK** môžu predikovať **inovatívnosť a výkonnosť** organizácie. Vyššie uvedené skutočnosti odhaľujú súvislosti medzi **SZ a oblastami**, ktoré môžu byť východiskom pre ďalší výskum. Príspevok ponúka východisko v záujme skúmania predmetnej problematiky v praxi na Slovensku vrátane pozorovania vplyvu rôznych nástrojov a systémov na udržateľnú konkurencieschopnosť a prosperitu organizácií. Dnes si žiadna organizácia nemôže dovoliť ignorovať **aspekty SZ**, avšak táto dimenzia **ZZ** vyvoláva ešte veľa otázok. Odpovede týkajúce sa uplatnenia nástrojov kvality v prospech **efektivity hodnotenia aktivít SZ** by mali zohľadniť aj príležitosti a riziká, keďže SZ sa týka každého jedného z nás; aj organizácií verejnej správy.

### **Zoznam bibliografických odkazov**

- ADISA, T. A. a kol. 2017. What happened to the border? The role of mobile information technology devices on employees' work-life balance. In *Personnel Review*. 2017, 46, s. 1651–1671.
- AHMED, R. R. a kol. 2022. The relationship between internal employer branding and talent retention: A theoretical investigation for the development of a conceptual framework. In *Frontiers in Psychology*. 2022, roč. 13, 859614. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.859614.
- ALSHATHRY, S. a kol. 2017. The role of employer brand equity in employee attraction and retention: A unified framework. In *International Journal of Organizational Analysis*. 2017, roč. 25, č. 3, s. 413-431. DOI: 10.1108/IJOA-05-2016-1025.
- AWAN, F. H. a kol. 2022. Mediating Role of Green Supply Chain Management between Lean Manufacturing Practices and Sustainable Performance. In *Frontiers in Psychology*. 2022, roč. 12, 1–11. DOI:10.3389/fpsyg.2021.810504.
- AYOKO, O. B. 2022. Leadership, Ethics and Corporate Social Responsibility. In *Journal of Management & Organization*. 2022, roč. 28, s. 1–8. DOI: 10.1017/jmo.2022.13.

- AZHAR, A. a kol. 2024. Employer branding: A strategy to enhance organizational performance. In *International Journal of Hospitality Management*. 2024, roč. 116, 103618. DOI: 10.1016/j.ijhm.2023.103618.
- BARTOK, O. 2018. The use of CSR in E-Commerce as a Way to Compete. In: *Journal of Competitiveness*. 2018, roč. 10, č. 4, s. 5–20. DOI: 10.7441/joc.2018.04.01.
- BENNETT, A. S. – CLARK, R. T. 2020. Technological agility and decision-making in volatile environments. In *Journal of Business and Decision Sciences*. 2020, roč. 29, č. 3, s. 132–145.
- BERG, F. a kol. 2022. Aggregate confusion: the divergence of ESG ratings. In *Review of Finance*. 2022, roč. 26, č. 6, s. 1315–1344. DOI: 10.1093/rof/rfac033.
- BERGMANN, F. 2019. *ew Work New Culture: Work We Want And A Culture That Strengthens Us*. Alresford: Changemakers Books, 2019. ISBN 978-1-78904-064-7.
- BURBRIDGE, M. – MORRISON, G. M. 2021. A Systematic Literature Review of Partnership Development at the University–Industry–Government Nexus. In *Sustainability*. 2021, roč. 13, č. 24, 13780.
- CANTU, A. a kol. 2021. Learning from failure and success: The challenges for circular economy implementation in SMEs in an emerging economy. In *Sustainability*. 2021, roč. 13, 1529. DOI: 10.3390/su13031529.
- CAPUTO, A. a kol. 2023. Employer attractiveness: Two instruments to measure employer branding and reputation. In *SAGE Open*. 2023, roč. 13, č. 3. DOI: 10.1177/21582440231192188.
- DAHMS, S. a kol. 2023. Configurations of innovation performance in foreign owned subsidiaries: focusing on organizational agility and digitalization. In *Management Decision*. 2023, roč. 63, č. 6, s. 1960–1984. DOI: 10.1108/MD-05-2022-0600.
- DAVIES, G. a kol. 2018. When employer brand image aids employee satisfaction and engagement. In *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 2018, roč. 5, č. 1, s. 64–80.
- DOCHERTY, P. a kol. (Eds.). 2009. *What the world needs now is sustainable work systems. In Creating Sustainable Work Systems*. Routledge: London, 2009.
- ELLIOT, E. A. a kol. 2023. Customer Value Co-Creation: Environmental Sustainability as a Tourist Experience. In *Sustainability*. 2023, roč. 15, č. 13, s. 1–16. DOI: 10.3390/su151310486.

- ENZ, C. a kol. 2021. Importance of ethical competence for the sales management of small and medium-sized financial sales organizations. In *The Central European Journal of Regional Development and Tourism*. 2021, roč. 13, č. 1, s. 121–152.
- EK. *Industry 5.0: Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry*. [online]. EURÓPSKA KOMISIA, 05.01.2021. [cit. 10-01-2026]. Dostupné na: <[https://research-and-innovation.ec.europa.eu/knowledge-publications-tools-and-data/publications/all-publications/industry-50-towards-sustainable-human-centric-and-resilient-european-industry\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/knowledge-publications-tools-and-data/publications/all-publications/industry-50-towards-sustainable-human-centric-and-resilient-european-industry_en)>.
- FIELD, J. C. – CHAN, X. W. 2018. Contemporary Knowledge Workers and the Boundaryless Work–Life Interface: Implications for the Human Resource Management of the Knowledge Workforce. In *Frontiers in Psychology*. 2018, 9, s. 1–10.
- GADEYNE, N. a kol. 2018. All wired, all tired? Work-related ICT-use outside work hours and work-to-home conflict: The role of integration preference, integration norms and work demands. In *Journal of Vocational Behaviour*. 2018, 107, s. 86–99.
- GHOSH, S. a kol. 2022. Digital transformation of industrial businesses: A dynamic capability approach. In *Technovation*. 2022, roč. 113, 102414. DOI: 10.1016/j.technovation.2021.102414.
- HA, N. M. – LUAN, N. V. 2021. Employer Branding, Scale Development and Validation: From the Context of Vietnam. In *Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 2021, roč. 8, č. 5, s. 987–1000. DOI: 10.13106/jafeb.2021.vol8.no5.0987.
- HAMEED, Z. a kol. 2023. Ethical leadership and environmental performance: The role of green IT capital, green technology innovation, and technological orientation. In *Technological Forecasting and Social Change*. 2023, roč. 194, 122739. DOI: 10.1016/j.techfore.2023.122739.
- HERVÉ, A. a kol. 2020. Internationalization and Digitalization: Applying Digital Technologies to the Internationalization Process of Small and Medium-Sized Enterprises. In *Technology Innovation Management Review*. 2020, roč. 10, s. 29–41.
- HUSELID, M. A. 2018. The science and practice of workforce analytics: Introduction to the HRM special issue. In *Human Resource Management*. 2018, roč. 57, č. 3, s. 679–684.
- CHAHIRA, B. 2021. The impact of the communication strategy in achieving the competitive advantage of economic institutions. In *TOBNA journal for Academics Scientific Studies*. 2021, roč. 4, č. 3, s. 1241–1256. DOI: 10.51841/2159-004-003-064.
- CHANG, W. C. a kol. 2023. CSR and organizational attractiveness: The impacts of crisis and crisis response. In *Sustainability*. 2023, roč. 15, č. 4, s. 37–53.

- CHAUDHARY, R. 2020. Green HRM and Employee Green Behaviour: An Empirical Analysis. In *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2020, roč. 27, č. 2, s. 630–641.
- CHEN, S. – FAN, M. 2024. ESG ratings and corporate success: analyzing the environmental governance impact on Chinese companies' performance. In *Frontiers in energy research*. 2024, 12, 137616. DOI: 10.3389/fenrg.2024.1371616.
- CHEN, Y. – GAO, F. 2024. The lower the integrity, the higher the risk: how does the lack of corporate integrity exacerbate risk? In *Finance Research Letters*. Elsevier, 2024, roč. 67, 105884. DOI: 10.1016/j.frl.2024.105884.
- CHESBROUGH, H. a kol. 2018. Value Creation and Value Capture in Open Innovation. In *Journal of Product Innovation Management*. 2018, roč. 35, č. 6, s. 930–938.
- ISAC, N. a kol. 2025. Is greenwashing impacting on green brand trust and purchase intentions? In *Environment, Development and Sustainability*. 2025, roč. 27, č. 9, s. 21329–21346.
- JAMAL, T. a kol. 2021. Perceived green human resource management practices and corporate sustainability: multigroup analysis and major industries perspectives. In *Sustainability*. 2021, roč. 13, č. 6, 3045. DOI:10.3390/su13063045.
- JAMALI, D. a kol. 2017. CSR institutionalized myths in developing countries: An imminent threat of selective decoupling. In *Business & Society*. 2017, roč. 56, č. 3, s. 454–486. DOI:10.1177/0007650315584303.
- JAMIL, S. a kol. 2023. The role of green recruitment on organizational sustainability performance: A study within the context of green human resource management. In *Sustainability*. 2023, roč. 15, č. 21, 15567. DOI: 10.3390/su152115567.
- KHAN, M. a kol. 2021. Corporate sustainability: First evidence on materiality. In *The Accounting Review*. 2021, roč. 91, č. 6, s. 1697–1724.
- KHAN, O. a kol. 2020. Microfoundations of dynamic capabilities: Insights from circular economy business cases. In *Business Strategy and the Environment*. 2020, roč. 29, s. 1479–1493. DOI: 10.1002/bse.2447.
- KINDSTROM, D. a kol. 2022. Challenges for growing SMEs: A managerial perspective. In *Journal of Small Business Management*. 2022. DOI: 10.1080/00472778.2022.2082456.
- LAHUTA, Y. M. 2017. Impact of CSR on Enterprise Business Reputation. In *Economic Sciences*. 2017, roč. 6, č. 3, s. 142–148.
- LAKHE, R. R. – MOHANTY, R. P. 1994. TQM: concepts, evolution and acceptability in developing economies. In *International Journal of Quality & Reliability Management*. 1994, roč. 11, č. 9, s. 9–33.

- LATIF, F. a kol. 2019. Development and validation of a multi-dimensional customer-based scale to measure perceptions of CSR. In *Social Responsibility Journal*. 2019, roč. 15, č. 4, s. 492–512. DOI: 10.1108/SRJ-03-2018-0080.
- LE, T. T. 2023. Corporate social responsibility and SMEs' performance: mediating role of corporate image, corporate reputation and customer loyalty. In *International Journal of Emerging Markets*. 2023, roč. 18, č. 10, s. 4565–4590.
- LI, H. a kol. 2024. Enhancing organizational attractiveness through CSR consistency: Examining the impact of corporate hypocrisy, conceptual fluency, and proactive communication in HR recruitment. In *CSR and Environmental Management*. 2024, s. 1–16. DOI: 10.1002/csr.2946.
- LI, S. – REES, C. J. 2021. Determinants of the formalization of human resource management practices: An empirical study in SMEs in eastern and western. China. In *Journal of Small Business Management*. 2021, roč. 59, č. 4, s. 735–755.
- LIU, Y. – YIN, J. 2020. Stakeholder Relationships and Organizational Resilience. In *Management and Organization Review*. 2020, roč. 16, č. 5, s. 986–990. DOI: 10.1017/mor.2020.58.
- LÓPEZ-PÉREZ, M. E. a kol. 2018. Sustainability and business outcomes in the context of SMEs: Comparing family firms vs. non-family firms. In *Sustainability*. 2018, roč. 10, č. 11, 4080. DOI: 10.3390/su10114080.
- MARIAPPANADAR, S. – AUST, I. 2017. The Dark Side of Overwork: An Empirical Evidence of Social Harm of Work from a Sustainable HRM Perspective. In *International Studies of Management & Organization*. 2017, roč. 47, s. 372–387.
- MEINHARDT, R. – JUNGE, S. 2018. The organizational environment with its measures, antecedents, and consequences: a review and research agenda. In *Management Review Quarterly*. 2018, roč. 68, č. 2, s. 195–235.
- METZKER, Z. a kol. 2021. The perception of the market and operational area of business by service sector and tourism companies in terms of CSR implementation. In *Journal of Tourism and Services*. 2021, roč. 12, č. 23, s. 217–236. <https://doi.org/10.29036/jots.v12i23.328>.
- MOHAMED, M. S. a kol. 2018. Effect of organizational excellence and employee performance on organizational productivity within healthcare sector in the UAE. In *Journal of Engineering and Applied Sciences*. 2018, roč. 13, č. 15, s. 6199–6210. DOI: 10.36478/jeasci.2018.6199.6210.

- NASSÉ, T. B. 2021. The concept of consumer behavior: definitions in a contemporary marketing perspective. In *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*. 2021, roč. 3, č. 8, s. 303–307.
- NÉMETH, H. 2014. Zvýšenie úspešnosti podnikov v kontexte vnútropodnikovej komunikácie. In *Kvalita*. 2014, roč. XXII., č. 2, s. 44–48.
- NÉMETH, H. 2019. Zvyšovanie úrovne kultúry ako predpoklad výkonnosti organizácie. In *Manažment v teórii a praxi*. 2019, roč. 16, č. 2. ISSN 1336-7137.
- NÉMETH, H. 2020. Zodpovedné riadenie pre nástup na cestu udržateľnosti a výkonnosti podnikov. In *Revue spoločenských a humanitných vied*. 2020, roč. 8, č. 4, 16 s.
- NÉMETH, H. 2021. Zlepšenie reputácie: SZ ako predpoklad budovania pozitívneho imidžu organizácie v ére udržateľnosti. In *Revue spoločenských a humanitných vied*. 2021, roč. 9, č. 2.
- NÉMETH, Z. 2024. Determinanty kreovania dynamickej organizačnej kultúry: agilita ako ukazovateľ úrovne excelentnosti organizácie. In *Revue spoločenských a humanitných vied*. 2024, roč. 12, č. 2.
- NÉMETH, Z. 2024. Etické vodcovstvo a skrytá sila spoločenskej zodpovednosti: otvorené inovácie v ére globálnej konektivity. In *Revue spoločenských a humanitných vied*. 2024, roč. 12, č. 3–4. Dostupné na: <<https://revue.vsdanubius.sk/>>.
- NÉMETH, Z. 2025. Smerom k obojručnosti: Hodnota prostredníctvom ľudských schopností a kreovania znalostí. In *Revue spoločenských a humanitných vied*. 2025, roč. 13, č. 3.
- OBEIDAT, B. a kol. 2018. The impact of internal corporate social responsibility on job satisfaction in Jordanian pharmaceutical companies. In *Modern Applied Science*. 2018, roč. 12, č. 11. DOI:10.5539/mas.v12n11p105.
- OYELAKIN, I. O. a kol. 2025. Building resource capabilities through green servitization and iso 14001 for sustainable performance: perspectives from manufacturing firms. In *CSR and Environmental Management*. 2025, roč. 32, č. 3, s. 3770–3784.
- PATRA, G. a kol. 2019. Digital employer branding for enabling Gen Y in the IT sector in Eastern India. In *Prabandhan*. 2019, roč. 12, č. 3, s. 38–49.
- PHAM, N. T. a kol. 2020. The role of Green Human Resource Management in Driving Hotel's Environmental Performance: Interaction and Mediation Analysis. In *International Journal of Hospitality Management*. 2020, 102392. DOI:10.1016/j.ijhm.2019.102392.
- PLAIKNER, A. a kol. 2023. Employer branding in tourism: How to recruit, retain and motivate staff. In *Journal of Tourism and Services*. 2023, roč. 14, č. 27, s. 1–21. <https://doi.org/10.29036/jots.v14i27.666>.

- PRISE, J. M. – SUN, W. 2017. Doing good and doing bad: The impact of corporate social responsibility and irresponsibility on firm performance. In *Journal of Business Research*. 2017, 80, s. 82–97. DOI: 10.1016/j.jbusres.2017.07.007.
- QI, G. a kol. 2020. Corporate Social Responsibility Information Disclosure and Innovation Sustainability: Evidence from China. In *Sustainability*. 2020, roč. 12, č. 2, 557. DOI: 10.3390/su12020557.
- QUESADO, P. a kol. 2018. Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. In *Intangible Capital*. 2018, roč. 14, č. 1, s. 186–201.
- RAUF, F. a kol. 2024. How ESG reporting is effected by sustainable financ and green innovation: moderating role of sales growth. In *Environmental Science and Pollution research*. 2024, roč. 31, č. 5, s. 7246–7263.
- RIVERA, J. S. – BAKER, T. R. 2020. Transforming organizations: The interplay of technological agility and digital culture. In *Journal of Business Transformation*. 2020, roč. 13, č. 2, s. 70–84.
- ROSCOE, S. a kol. 2019. Green HRM and the Enablers of Green Organisational Culture: Enhancing a Firm's Environmental Performance for Sustainable Development. In *Business Strategy and the Environment*. 2019, roč. 28, č. 5, s. 737–749.
- ROY, A. a kol. 2024. Ethical Culture in Organizations: A Review and Agenda for Future Research. In *Business Ethics Quarterly*. 2024, roč. 34, č. 1, s. 97–138. DOI:10.1017/beq.2022.44.
- SAINI, G. K. 2023. Employer branding: A critical review and future research. In *NHRD Network Journal*. 2023, roč. 16, č. 3, s. 220–232.
- SANTOS, G. a kol. 2021. New Needed Quality Management Skills for Quality Managers 4.0. In *Sustainability*. 2021, 13, 6149. DOI: 10.3390/su13116149.
- SANTOS, L. L. a kol. 2020. In Search of the Erugal Innovation Strategy. In *Review of International Business and Strategy*. 2020, roč. 30, č. 2, s. 245–263.
- SATZGER, M. – VOGEL, R. 2023. Do inclusive workplace policies foster employer attractiveness? Comparative evidence from an online employer review platform. In *Public Personnel Management*. 2023, roč. 52, č. 4, s. 566–589.
- SCHEIN, E. H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1992.
- SEARA, M. a kol. 2025. Do CSR practices have an impact on employer attractiveness – an approach to corporate volunteering programs. In *European Journal of Management and Business Economics*. 2025, roč. 34, č. 3, s. 300–318.

- SHAH, M. 2019. Green Human Resource Management: Development of a Valid Measurement Scale. In *Business Strategy and the Environment*. 2019, roč. 28, č. 5, s. 771–785.
- SHAKERI, K. a kol. 2023. Designing a model of employer branding in the Statistics Center of Iran with a mixed method approach. In *Quarterly Journal of Brand Management*. 2023, roč. 10, č. 3, s. 221–262.
- SIMÓN, C. – FERREIRO, E. 2018. Workforce analytics: A case study of scholar–practitioner collaboration. In *Human Resource Management*. 2018, roč. 57, č. 3, s. 781–793.
- SIMPSON, L. D. – PETERSON, M. K. 2021. The role of data analytics in supporting technological agility within large enterprises. In *Journal of Data Science and Technology*. 2021, roč. 33, č. 1, s. 22–35.
- SPANIOL, M. J. a kol. 2024. Defining greenwashing: A concept analysis. In *Sustainability*. 2024, roč. 16, č. 20, 9055. DOI: 10.3390/su16209055.
- SRIVASTAVA, V. K. 2024. Impact of CSR initiatives on brand reputation: A study on how CSR activities enhance brand reputation and consumer loyalty in the context of sustainable marketing practices. In *International Journal of Science and Research Archive*. 2024, roč. 13, č. 1, s. 1910–1930. DOI:10.30574/ijrsra.2024.13.1.1869.
- STELZL, K. a kol. 2020. Building an Ambidextrous Organization: A Maturity Model for Organizational Ambidexterity. In *Business Research*. 2020, roč. 13, č. 3, s. 1203–1230. DOI: 10.1007/s40685-020-00117-x.
- STOCK, Ch. a kol. 2022. Corporate social responsibility as a driver of digital innovation in SMEs: the mediation effect of absorptive capacity. In *Entrepreneurial Venturing*. 2022, roč. 14, č. 4-5, s. 571–601. DOI:10.1504/IJEV.2022.127451.
- TAHIR, M. a kol. 2019. CSR as an Employer Branding Tool: A conceptual study. In *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*. 2019, roč. 6, č. 7, s. 140–144.
- TAN, R. a kol. 2024. Faking for fortune: emissions trading schemes and corporate greenwashing in China. In *Energy Economics*. 2024, roč. 130, 107319. DOI: 10.1016/j.eneco.2024.107319.
- TANWAR, K. – PRASAD, A. 2016. Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. In *Global business review*. 2016, 17, s. 17–35.
- TOALA, S. a kol. 2024. Most relevant aspects of educational planning and management. In *Reincisol*. 2024, roč. 3, č. 5, s. 1655–1677. DOI: 10.59282/reincisol.V3(5)1655-1677.
- TUMASJAN, A. a kol. 2020. Linking employer branding orientation and firm performance: Testing a dual mediation route of recruitment efficiency and positive affective climate.

- In *Human Resource Management*. 2020, roč. 59, č. 1, s. 83–99.  
<https://doi.org/10.1002/hrm.21980>.
- VERMONT, B. a kol. 2019. Corporate Social Responsibility As An Element Of Building A Positive Employer Brand. In *Human Resources Management/Izvestiya na Nauchniya tsentar po ikonomika i upravlennie na choveshkrite resursi*. 2019, roč. 31, č. 1, s. 145–156. Dostupné na: <<https://ideas.repec.org/a/vrn/hrmsnr/y2019i1p145-156.html>>.
- WANG, D. H.-M. a kol. 2015. The effects of corporate social responsibility on brand equity and firm performance. In *Journal of Business Research*. 2015, roč. 68, č. 11, s. 2232–2236. DOI: 10.1016/j.jbusres.2015.06.003.
- WANG, Ch. 2019. How organizational green culture influences green performance and competitive advantage: the mediating role of green innovation. In *Journal of Manufacturing Technology Management*. 2019, roč. 30, č. 4, s. 666–683.
- WANG, J. a kol. 2020. Green learning Orientation, Green Knowledge Acquisition and Ambidextrous Green Innovation. In *Journal of Cleaner Production*. 2020, roč. 250, 119475. DOI:10.1016/j.jclepro.2019.119475.
- WANG, K. Y. a kol. 2019. A structural model of total quality management, work values, job satisfaction and patient-safety-culture attitude among nurses. In *Journal of Nursing Management*. 2019, 27, s. 225–232.
- WANG, Q. a kol. 2023. Green human resource management and job pursuit intention: mediating role of CSR and organizational reputation. In *Environmental Research Communications*. 2019, roč. 5, č. 7, 075001. DOI: 10.1088/2515-7620/acda81.
- WANG, Y. – GUO, L. 2025. Do corporate's ESG scores improve internal control effectiveness? In *Applied Economics Letters*. 2025, s. 1–6. DOI: 10.1080/13504851.2025.2495176.
- WANG, Z. – TIAN, X. 2025. From Greenwashing to Sustainability: The Mediating Effect of Green Innovation in the Agribusiness Sector on Financial Performance. In *Agriculture*. 2025, roč. 15, č. 12, 1316. DOI: 10.3390/agriculture15121316.
- WANG, H. – SARKIS, J. 2023. Stakeholder engagement and sustainable development: A systematic review. In *Benchmarking: An International Journal*. 2023, roč. 31, č. 9, s. 3398–3427. DOI: 10.1108/BIJ-04-2023-0254.
- WILLIAMS, T. P. 2021. Technological agility in practice: Challenges and opportunities for SMEs. In *Journal of Small Business Technology*. 2021, roč. 18, č. 3, s. 45–58.
- WONG, A. K. F. – KIM, S. S. 2020. Development and validation of standard hotel corporate social responsibility (CSR) scale from the employee perspective. In *International*

- Journal of Hospitality Management*. 2020, roč. 87, 102507. DOI: 10.1016/j.jhm.2020.102507.
- YANG, H. C. – KIM, Y.-E. 2018. The effects of CSR on job performance: Moderating effects of authentic leadership and meaningfulness of work. In *Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 2018, roč. 5, č. 3, s. 121–132.
- YOUNG, M. 2017. *Ogilvy on Advertising in the Digital Age*. London: Headline Publishing Group, 2017. 288 s. ISBN 978-1-84796-087-0.
- YOUNIS, R. A. A. – HAMMAD, R. 2021. Employer image, corporate image and organizational attractiveness: the moderating role of social identity consciousness. In *Personnel Review*. 2021, roč. 50, č. 1, s. 244–263.
- YU, K. Y. T. a kol. 2022. Winning applicants and influencing job seekers: An introduction to the special issue on employer branding and talent acquisition. In *Human Resource Management*. 2022, roč. 61, č. 5, s. 515–524.
- YUAN, N. a kol. 2020. Investigation and Research on the Ideal Employer Brand of College Students: Taking College Students in Beijing as the Example. In *4th International Seminar on Education, Management and Social Sciences*. 2020, s. 16–22. DOI: 10.2991/assehr.k.200826.004.
- ZAHID, M. a kol. 2021. Sustainability and branchless banking: The development and validation of a distinct measurement scale. In *Technology in Society*. 2021, roč. 67, 101764. DOI: 10.1016/j.techsoc.2021.101764.
- ZHANG, J. a kol. 2019. Investigation of the role of interactional justice and ethical leadership on organizational OCB (OCBO) and interpersonal OCB(OCBI). In *Frontiers in Psychology*. 2019, roč. 10, 1561. DOI: 10.3389/fpsyg.2019.01561onclusions.
- ZHANG, J. S. – LI, M. Y. 2021. Research on the relationship between corporate social responsibility, internal control, and financial performance: from the perspective of technological innovation. In *Forecast*. 2021, roč. 4, s. 81–87.
- ZHANG, Y. a kol. 2020. How Employee Career Sustainability Affects Innovative Work Behavior: The Role of Sustainability Training. In *Sustainability*. 2020, roč. 12, č. 14, 5641.
- ZHOU, F. Z. a kol. 2019. The Impact of CSR on Corporate Performance and Risk: Evidence from China's A-Share Listed Companies. In *Journal of Technology and Economics*. 2019, roč. 39, s. 119–129.
- ZHOU, J. – CHEN, F. 2023. AI ethics: from principles to practice. In *AI & Society*. 2023, roč. 38, s. 2693–2703. <https://doi.org/10.1007/s00146-022-01602-z>.

- ZHOU, Z. 2025. The Effectiveness of ESG in Risk Control: Review and Research Prospects. In *SHS Web of Conferences*. 2025, 225, 03035. DOI: 10.1051/shsconf/202522503035.
- ZHU, Q. a kol. 2019. The role of innovation for performance improvement through corporate social responsibility practices among small and medium-sized suppliers in China. In *CSR and Environmental Management*. 2019, roč. 26, č. 2, s. 341–350.
- ZHU, X. – LI, Y. 2023. The use of data-driven insight in ambidextrous digital transformation: How do resource orchestration, organizational strategic decision-making, and organizational agility matter? In *Technological Forecasting and Social Change*. 2023, roč. 196, 122851. DOI: 10.1016/j.technfore.2023.122851.

## **KONTAKT**

**PhDr. Bc. Zora Németh, LL.M.**

Konzultantka pre stratégiu, rozvoj a Compliance

Oeconomus & phoenix by BSC, Dolný Štál

e-mail: [nemeth.bsc@gmail.com](mailto:nemeth.bsc@gmail.com)