

ZODPOVEDNE KOOPERATÍVNY PRÍSTUP K SPOLUVYTVÁRANIU HODNOTY: SPÄTNÁ VÄZBA V ORGANIZAČNOM ROZVOJI

RESPONSIBLY COOPERATIVE APPROACH TO VALUE CO- CREATION: FEEDBACK IN ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

ZORA NÉMETH – PETRONELA ŠEBESTOVÁ

ABSTRAKT

Kvalita spolu so spätnou väzbou je kľúčom udržateľnej prosperity organizácie, čo predpokladá dynamicky zodpovednú spoluprácu so zainteresovanými stranami zameranú na vytvorenie spoločnej hodnoty. Organizácie zamerané na rozvoj môžu zvyšovať svoju výkonnosť, čo vytvára riešenia, ktoré posúvajú organizáciu na vyšší level. V predkladanej práci sa zaoberáme otázkami spojenými s inováciami, rozvojom a spätnou väzbou, ktorá ovplyvňuje smerovanie organizácie. Úlohou je zvýšiť povedomie o spätnej väzbe a kooperatívnom prístupe k spoluvytváraniu hodnoty s cieľom zvyšovania efektívnosti riadenia aktivít v organizáciách služieb. Poukazujeme na to, že spätná väzba zohráva výnimočnú úlohu v zlepšovaní.

Kľúčové slová: kooperatívny prístup, hodnota, učenie a spätná väzba, organizačný rozvoj

ABSTRACT

Quality, together with feedback, is the key to sustainable organizational prosperity, which presupposes dynamically responsible cooperation with stakeholders aimed at creating shared value. Development-oriented organizations can increase their performance, which creates solutions that move the organization to a higher level. In the presented work, we deal with issues related to innovation, development and feedback that affects the direction of the organization. The task is to raise awareness of feedback and a cooperative approach to value co-creation with the aim of increasing the efficiency of activity management in service organizations. We point out that feedback plays an exceptional role in improvement.

Key words: cooperative approach, value, learning and feedback, organizational development

Úvod

Organizačný rozvoj sa považuje za dôležitý faktor prosperity a preukázalo sa, že vytvára prínosy. Mnohé rozvíjajúce sa organizácie podporujú rozvoj, zlepšovanie a kolaboratívny prístup, pričom využitie manažérskych systémov a modelov kvality (napríklad modelu CAF) a ich nástrojov na zlepšovanie si vyžaduje aj organizačné zmeny. Pre **dynamicky inovatívnu organizáciu** je charakteristický kontinuálny rozvoj, inovatívne modely a spôsoby spolupráce so všetkými zainteresovanými stranami a strategická spätná väzba, čoho dôkazom je prenos znalostí a prosperita organizácie. V odbornom diskurze dominujú otázky prenosu znalostí prostredníctvom kooperatívnych organizácií a synergiami medzi partnermi. Zahraničná literatúra už uznala výhody aktívneho zapojenia organizácií do strategických partnerstiev a spolupráce, ktoré sú založené na budovaní medziorganizačných vzťahov (prekračujúce aj národné hranice). Organizácie vytvárajú **strategické partnerstvá a siete**, ktoré fungujú ako kanály na prenos a vytváranie **nových organizačných kapacít**, a očakávajú, že budú zo spolupráce profitovať. Tieto partnerstvá a siete chápeme ako zmes vnútroorganizačných a medziorganizačných štruktúr vzťahov, ktoré sú formované rôznymi stupňami a vplyvom na vstupy a výstupy. Mnoho organizácií vstupuje do partnerstiev s očakávaním, že sa budú od svojich partnerov učiť. V súvislosti s environmentálnymi, ekonomickými, organizačnými a medziorganizačnými vzťahmi však môžu očakávať **výzvy**, ktoré ovplyvňujú aj výsledky a dôsledky partnerstva, spolupráce a rozvoja. K organizačnému učeniu dochádza, keď organizácia získava, asimiluje a aplikuje nové informácie, vedomosti a zručnosti, ktoré zlepšujú jej výkon a udržateľnú, dlhodobú prosperitu (Németh, 2022).

Otvorené inovácie (otvorené inovačné procesy) predstavujú súbor nástrojov, ktorý môže urýchliť prijatie riešení a prístupov založených na zodpovednosti a spolupráci organizácií a vedúcich k novým nápadom a inováciám (van de Poel a kol. 2017). Prístup otvorených inovácií je koncepciou, ktorá sa medzi organizáciami stáva čoraz populárnejšou. Úplne nepreskúmanou oblasťou však zostáva to, ako je možné prístup otvorených inovácií efektívne **implementovať do procesov organizácie** (Eisenhardt, 2007; Kothari a kol., 2014). **Zodpovednosť** zainteresovaných strán organizácie pri implementácii akéhokoľvek konceptu sa ukazuje ako kľúčový faktor. **Proaktívna spolupráca** medzi aktérmi **hodnotového reťazca** navyše zlepšuje prijatie a dodržiavanie noriem certifikácií a iných samoregulačných opatrení (Meybeck, Redfern, 2014), ktoré sú základnými požiadavkami zodpovedného rozvoja (Von Schomberg, 2013) a **zvyšovania efektivity a kvality riadenia** aktivít.

V tomto príspevku sa snažíme ísť nad rámec súčasných trendov v literatúre o zlepšovaní, spoluvytváraní spoločnej hodnoty a spätnej väzbe. Cieľom je odpovedať na nasledujúce otázky:

- Aký je vzťah medzi otvorenými inováciami a organizačným učením, resp. akým spôsobom ovplyvňuje kooperatívny prístup rozvoj a tvorbu spoločnej hodnoty?
- Akú rolu zohráva kooperatívne učenie a spätná väzba v rozvoji a zvyšovaní efektivity riadenia aktivít?
- Aké modely spätnej väzby sa využívajú?

Z rôznych hľadísk identifikujeme široké spektrum literatúry a teórií, ktoré sa týkajú rôznych aspektov riadenia spolupráce, sietí a otvorených inovácií. V záujme **spolupráce vedúcej k vzájomnej výhode** sa ako možné riešenie pre organizácie javí zavádzanie a budovanie **systemu spätnej väzby a rozvoja**, ktorá podporuje aj **organizačné učenie** a **otvorené inovácie**. Kapitoly práce sa zmieňujú aj o kooperatívnom prístupe a modeloch spätnej väzby.

Strategická spolupráca a organizačné učenie: zlepšovanie riešení a rozvoj

V súčasnosti stále rastie počet organizácií, ktoré sa snažia zabezpečiť efektívnu spoluprácu, zlepšovanie a rozvoj vo vzťahu k efektívnosti riadenia aktivít a činností ako i v kontexte otvorených inovácií. **Spolupráca, rozvoj a zlepšovanie** nie je len o očakávaníach a potrebách zainteresovaných strán, ale aj o rozvoji ako o zodpovednosti, ktorú má organizácia voči sebe. V tomto smere má **spätná väzba významnú úlohu** nielen z aspektu kvality. V súčasnosti však **koncepty kvality** nie sú uplatňované vo všetkých organizáciách.

Prostredníctvom skúmania literatúry sme identifikovali potrebu zhromaždiť prístupy týkajúce sa spolupráce vo vzťahu k otvoreným inováciám. Pojem **otvorených inovácií** zahŕňa nielen formálne, ale aj neformálne zapojenie organizácie do rôznych iniciatív a projektov. Perspektíva **efektívneho manažovania kolaborácie** by mohla prispieť k lepšiemu pochopeniu neformálneho zvyšovania výkonnosti a efektivity riadenia aktivít, najmä ak **otvorenú inováciu** definujeme ako súvisiaci fenomén kvality. Kolaboratívny prístup organizácie chápeme ako otvorený prístup zahŕňajúci siete vzťahov s určitými hodnotami a organizačnými predpismi, ktoré organizácii a jej partnerským subjektom prinášajú riešenia a rozvoj založený na **spolupráci vedúcej k vzájomnej výhode**. Prehľad zameraní výskumov o spolupráci uvádzame v tabuľke 1.

Zameranie výskumu	Zdroj
Teória spolupráce	Buckley, Casson, 1988.
Konkurencieschopnosť prostredníctvom sietí vzťahov	Cunningham, Calligan, 1991.
Učenie sa medzi partnermi v strategických alianciách; procesy učenia v strategických alianciách	Hamel, 1991; Doz, 1996.
Prenos znalostí prostredníctvom kooperatívnych jednotiek	Simonin, 1999.

Tabuľka 1 Vybrané výskumy o kolaborácii/spolupráci

Zdroj: autor

Riadenie zdrojov (z ang. resource-based view) je jednou z teórií, z ktorých možno čerpať, aby sme lepšie pochopili aspekty otvorenej inovácie, ktorá má potenciál pre výskum v oblasti vymedzenia základných kľúčových kompetencií. Teória **dynamických schopností** rozpracúva schopnosť organizácie rozvinúť alebo prekonfigurovať kompetencie a zdroje organizácie v ére digitálnych príležitostí a environmentálnych hrozieb (Teece, 2007). Existuje teda súbor poznatkov, ktoré skúmajú organizačné vzdelávanie v podnikoch (Cope, Watts, 2000; Cope, 2005). Tieto poznatky je možné využiť v záujme lepšieho pochopenia organizačného mechanizmu učenia, t. j. pri vytváraní, zdieľaní a šírení vedomostí, poznatkov a zručností v organizáciách. V každodenných operáciách medzi kolegami možno predpokladať tiché, **explicitné riešenie problémov**, „**učenie sa praxou**“ (označované aj ako „**pokus – omyl**“ a **režim objavovania**). Takéto riešenie problémov je neviditeľným **zdrojom** či **nehmotným majetkom** organizácie (Young, Sexton, 1997; Cope, Watts, 2000).

Vytváranie sieťových vzťahov úzko súvisí s tvorbou sociálneho kapitálu a efektivitou riadenia aktivít. Sociálne siete a sociálny kapitál sú však úzko súvisiace pojmy (Leenders, Gabbay, 1999), ktoré spadajú pod nehmotný kapitál (znalostný, kapacitný a kontrolný kapitál – Webster, 1999) a **relačné vzťahy** organizácie. Na opis **spolupráce**, **sieťovania** a **mediorganizačných vzťahov** sa však používajú aj iné označenia, napríklad kooperácia, strategické partnerstvá, ale aj aliancie (Suarez, Hwang, 2013). Pre strategické aliancie je charakteristické kombinovanie kapitálu a iných zdrojov resp. špecializácia prostredníctvom dohody. Tieto typy neformálnych strategických sietí zahŕňajúcich implicitné a otvorené dohody sa považujú za efektívny spôsob, ako zvýšiť toky zdrojov v krátkodobom horizonte sietí vzťahov (Dyer, Singh, 1998). **Medziorganizačné siete** môžu generovať sociálny kapitál vo forme organizačnej prestíže, reputácie, statusu a uznania značky. **Úspešné stratégie** si okrem iného vyžadujú dôveru, neobmedzené učenie sa, medziorganizačné zdieľanie znalostí a hľadanie konsenzu domény v záujme zodpovedného rozhodovania, pričom partneri neustále rozpracúvajú svoje spoločné ciele, schopnosti, zdroje a úlohy (Doz a kol., 2000).

Organizácie môžu vstúpiť do **strategickej spolupráce na skúmanie príležitostí**, pričom výsledkom tejto spolupráce môžu byť **inovácie** (Stuart, 2000; Teece, 2010). Organizácie vstupujú do spolupráce/kolaborácie s očakávaním, že sa budú učiť od svojich partnerov. Dochádza k tomu, keď organizácia získava a aplikuje nové informácie, znalosti a zručnosti („**organizačné učenie**“), ktoré zlepšujú jej výkon. Učenie prebieha buď pomocou využívania know-how inej organizácie, alebo prostredníctvom **spoločných skúseností**, keď sa partneri učia synergicky pri implementácii dohody o spolupráci (Tsang, 1999). **Faktory**, ktoré formujú základnú **organizačnú schopnosť** učiť sa, zahŕňajú **povahu** spoločnej činnosti, **typ** spoločne vyvinutých **znalostí a systém odmeňovania** (Lei a kol., 1997).

Literatúra rozlišuje 13 foriem **mediorganizačných vzťahov**, ktoré vznikajú vtedy, keď organizácia hľadá nové konkurenčné výhody (základné formy uvedené v tabuľke 2), pričom **forma strategickej aliancie** je kombináciou rôznych stupňov trhovej interakcie a byrokratickej integrácie (Williamson, 1975). Možno najbežnejšou formou mediorganizačnej spolupráce je spolupráca organizácií, v rámci ktorej sa **inovácia šíri** prostredníctvom **kolaboratívnych vzťahov**. (Faems a kol., 2005; Guo, Acar, 2005; Tsasis, 2009) V ďalšej kapitole sa budeme venovať kooperatívne prístupu, pretože spoluprácu organizácií vnímame ako **zodpovedne proaktívne správanie**, ktoré vedie k **výnimočnosti** organizácií.

Forma vzťahov
Hierarchické vzťahy
Spoločné podniky
Akciové investície
Družstvá
Výskumno-vývojové konzorciá
Strategické dohody o spolupráci
Kartely
Franchising
Licencovanie
Subdodávateľské siete

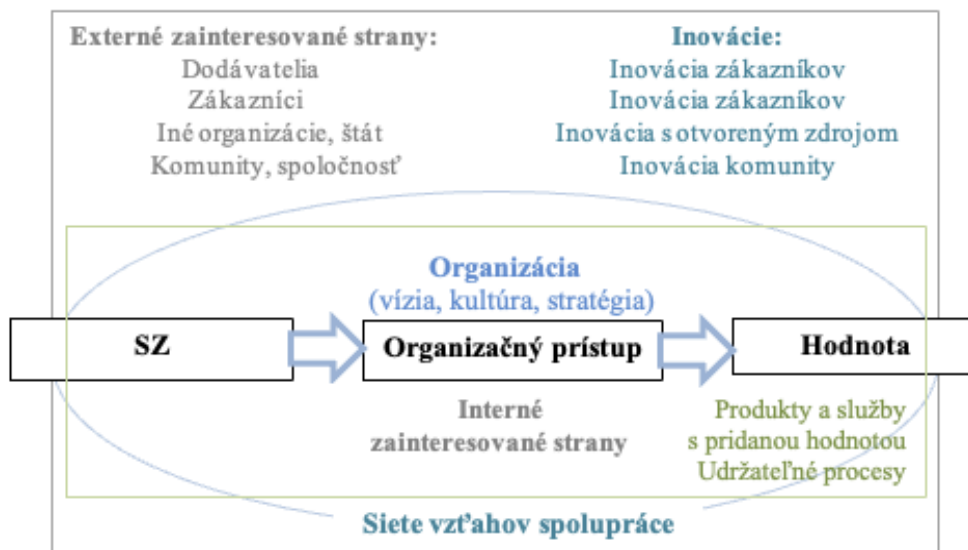
Tabuľka 2 Základné formy mediorganizačných vzťahov

Zdroj: autor

Kooperatívnym prístupom k vzájomnej výhode – spoluvytváraná spoločná hodnota organizácií

Organizáciu možno z určitého aspektu chápať ako špeciálnu komunitu vytvárajúcu a prenášajúcu informácie a znalosti (Kogut, Zander, 1993), ktoré vznikajú aj z dôvodu zvyšovania efektívnosti a ktoré chápeme ako globálne učenie (Ghoshal, 1987). V organizácii rôzni ľudia spolupracujú, komunikujú a zdieľajú informácie a poznatky, t. j. ide o **zdieľanú**

identitu (Kogut, Zander 1993). Schopnosť organizácie produkovať niečo „nové“, čo je založené na určitej znalostnej báze, závisí od **komunikácie a distribúcie znalostí** vo vnútri organizácie (Cohen, Levinthal, 1990). **Jedinečnosť organizácie** je založená na jej zdrojoch a schopnostiach, čo sa odráža aj v rýchlejšom rozvoji v porovnaní s inými organizáciami (Kogut, Zander, 1993; Teece, 1997). **Spolupráca** respektíve **kolaborácia rôznych subjektov** môže byť cestou, ako organizácii pomôcť **zlepšiť kvalitu jej služieb**, čo možno dosiahnuť zdieľaním znalostí alebo nápadov (Sowa, 2009; Németh, 2024). Ide teda o **kooperatívny prístup** k riešeniu problémov a/alebo výziev prostredníctvom spoločného úsilia, zdrojov a rozhodovania v rámci inovačného ekosystému vrátane podieľania sa na vlastníctve konečného produktu/služby (**spoluvytváraná hodnota**). (Guo, Acar, 2005; Németh, 2024) **Organizácie** rozvíjajú spojenectvá s rôznymi typmi organizácií a podnikov, aby získali **prístup k zdrojom a partnerom** (Suarez, Hwang, 2013; Chesbrough a kol., 2018). Prijatie **otvorenej inovačnej stratégie** znamená vytvorenie **siete vzťahov spolupráce**. Rámec budovania kooperatívneho prístupu/konceptu, vzťahov a úspešnej **spolupráce vedúcej k vzájomnej výhode** je znázornený na obrázku 1. (Németh, 2024)



Obrázok 1 Systém kooperatívneho prístupu, sietí a vzťahov vedúci k vzájomnej výhode
Zdroj: Németh, 2024.

Označenie	Zdroj
Spoluvorba	Thomke, von Hippel, 2002; Keeys, Huemann, 2017.
Crowdsourcing	Lee a kol., 2012.
Otvorený prístup	Albors a kol., 2008.
Otvorený zdroj	O'Mahony, Ferraro, 2007.
Otvorená veda	West, 2008.
Otvorená platforma	Boudreau, 2010.
Inovačné siete zamerané na problémy	King, 2007.

Tabuľka 3 Prehľad vybraných prístupov v kontexte otvorenosti

Zdroj: autor

Oblasť výskumu	Problematika
Psychológia	Technologická predpoveď a sociálna zmena
Manažment a ekonomika	Stratégia, plánovanie, trh
Výroba a inžinierstvo	Manažment inovácií produktov
Geografia, plánovanie a rozvoj	Udržateľnosť, dlhodobé plánovanie

Tabuľka 4 Vybrané oblasti výskumov zameraných na otvorené inovácie

Zdroj: autor

Organizačné učenie: kooperatívny model učenia a spätná väzba v procese rozvoja

V tejto kapitole sa budeme zaoberať **kooperatívnymi modelmi učenia** a spätnou väzbou vo vzťahu k zvyšovaniu kvality riadenia aktivít a v kontexte rozvoja. Identifikovali sme rôzne teórie (tabuľka 5) a kľúčové modely spätnej väzby (tabuľka 6), výskumy a štúdie **o samohodnotení vo vzťahu k výkonnosti**. Navrhli sme postup zavádzania systému, ktorý organizácie môžu využiť na účely samohodnotenia svojho systému spätnej väzby. Následne sme identifikovali a navrhli aj **samohodnotiace kritériá** pri rozvoji **systému spätnej väzby organizácie**, ktoré sme doplnili o návrhy a odporúčania.

V deväťdesiatych rokoch 20. storočia si **teórie učenia** získali veľkú pozornosť aj v psychologickej literatúre o spätnej väzbe (Evans, 2013). Tieto teórie zlepšujú komunikáciu, spoluprácu a celkový výkon jedincov **v rámci tímu**. Spomedzi kooperatívnych modelov učenia je možné vyzdvihnúť „Carousel Feedback“, tzv. metódu poskytovania nápadov a spätnej väzby ostatným (členom skupiny/tímu), aby naučili ostatných (členov tímu) čeliť skutočným problémom (Kagan, Kagan, 2009). Úspešné učenie si však vyžaduje vzájomnú závislosť a prepojenie s členmi skupiny/tímu na dokončenie úloh (Johnson, Johnson, 2009). **Kooperatívne učenie** je pre efektívne manažovanie rozvoja organizácie **kľúčová**, pretože má pozitívny vplyv na vzťahy medzi skupinami a pritom (Wang, 2012; Sulisworo, Suryani, 2014):

- umožňuje zbieranie informácií od ostatných a diskutovať o výsledkoch práce s ostatnými skupinami, tímami a oddeleniami,
- zlepšuje schopnosť spolupracovať s ostatnými skupinami, tímami a oddeleniami,
- zvyšuje výkon členov tímu.

Kooperatívne učenie sa stáva **hodnotnou aktivitou**, tzv. **kooperatívne modely učenia** môžu byť **piliermi udržateľného a dynamického rozvoja organizácie**.

Teórie	Zdroj
Samoregulované učenie	Butler, Winne, 1995.
Kognitívne zaťaženie (z ang. cognitive load)	Sweller a kol., 1998. Sweller, 2011.
Kontrolno-hodnotová teória emócií úspechu (z ang. control-value theory of achievement emotions)	Pekrun, 2000.
Formatívne hodnotenie (z ang. Formative Assessment)	Sadler, 1989.
Model zo spracovania informácií (z ang. Model From Information Processing)	Kulhavy, Stock, 1989.
Typologický model podporovaný metaanalytickými dôkazmi (CAP) (z ang. Typology Model Supported by Meta-Analytic „CAP“ Evidence)	Hattie, Timperley, 2007.

Tabuľka 5 Prehľad vybraných teórií spätnej väzby

Zdroj: autor

V mnohých krajinách sa čoraz viac uznáva potreba navrhnutia **hodnotenia vzdelávania** (Black, Wiliam, 2018). Vo výskumoch spätnej väzby sa najčastejšie využívajú rôzne **metódy hodnotenia** účastníkov (študentov). Pri skúmaní spätnej väzby štúdie tradične uvažujú o spätnej väzbe v kontexte komunikácie. Pôvodné **definície spätnej väzby** označovali spätnú väzbu ako informácie z výstupu, ktoré sa vrátili späť do systému. **Spätná väzba** je z tohto hľadiska **proces**, pri ktorom sa časť výstupu vracia späť do systému, aby ovplyvnila jeho ďalší chod. Vzhľadom na uvedené skutočnosti sa v súvislosti s učením vynára otázka, aká je **hodnota spätnej väzby – hodnotenia učenia**. **Formatívne hodnotenie učenia** vysvetlil Benjamin Bloom (1968), ktorý opísal výhody **pravidelnej spätnej väzby** študentov prostredníctvom formatívneho hodnotenia v triedach. Všeobecné chápanie spätnej väzby následne zmenili aj kognitívne a konštruktivistické teórie. (Panadero a kol., 2018)

Modely spätnej väzby vo vzťahu **k učeniu** sú podobné svojou štruktúrou a cieľmi. Ramaprasadova práca bola kľúčová pre konceptualizáciu spätnej väzby vo vzdelávacom prostredí. Identifikoval najakceptovanejšie modely spätnej väzby v procese učenia. Poznáme ich ako „Feedback Sandwich“, „One-Minute Preceptor“, „SET-GO model“ a „ALOA model“

(z ang. Agenda Led Outcome-Based Analysis). Spomedzi modelov spätnej väzby je možné vyzdvihnúť „Pendleton Feedback Model“, tzv. **interaktívny prístup** k poskytovaniu spätnej väzby, ktorý dáva zamestnancovi aj manažérovi kontrolu nad konverzáciou. „Model R2C2“ bol vyvinutý tak, aby poskytoval spätnú väzbu založenú na **hodnotení a výkone**. Tento model poskytuje rámec zameraný na študenta (v našom prípade ide o zamestnanca; člena tímu/skupiny), ktorý uľahčuje prijatie hodnotenia, vyžaduje si však stredné až vysoké schopnosti reflexie a sebahodnotenia študentov (zamestnancov; členov tímu/skupiny) (Sargeant a kol., 2015; Carless, Boud, 2018). Zosumarizovali sme modely zamerané na **poskytovanie spätnej väzby** (tabuľka 6).

Štruktúrovaný prístup k poskytovaniu spätnej väzby môže byť jedným z aspektov z toho dôvodu, že sa zameriava na **zlepšenie výkonnosti tímu** (oddelenia). Poskytovanie **spätnej väzby** je rozhodujúce pre rast **zamestnancov/členov tímov** (osobný aj profesionálny). Na poskytovanie spätnej väzby zamestnancom na rôznych úrovniach sa používajú modely ako **štruktúrované systémy** v organizácii, pričom spätná väzba je zvyčajne prispôbená inštruktážnym kontextom z odvetvia (Wiliam, 2018). **Spätná väzba** je pre efektívne manažovanie organizácií kľúčová, pretože organizácii umožňuje identifikovať oblasti na zlepšenie, sledovať pokrok a poskytuje zamestnancom príležitosť učiť sa a rásť vo svojich úlohách. Spätná väzba pomáha organizáciám **v rozvoji a zlepšovaní efektivity a kvality riadenia aktivít**. (Németh, 2024; Németh, 2024a)

Model	Zásada/Princíp	Charakteristika
SBI	Situácia – Správanie – Dopad (z ang. Situation – Behavior – Impact)	Je založený na princípe, opisu konkrétnej situácie/správania, ktoré bolo vnímané/videné a dopadu na zamestnanca, členov tímu, organizáciu a pod.
STAR	Situácia – Úloha – Akcia – Výsledok (z ang. Situation – Task – Action – Result)	Umožňuje vytvoriť jednoduchý a ľahko sledovateľný príbeh, ktorý prináša ťažkú situáciu a riešenie.
IDEA	Identifikácia – Opis – Povzbudenie – Súhlas (z ang. Identify – Describe – Encourage – Agree)	Pomáha identifikovať, opísať, povzbudiť a vytvoriť akčný plán pre správanie/zlepšenie, ktoré treba riešiť; zdôrazňuje dôležitosť zmeny a dohodnúť sa na riešení.
CEDAR	Kontext – Príklady – Diagnostika – Akcie – Prehľad (z ang. Context – Examples – Diagnosis – Actions – Review)	Zameriava sa na poskytovanie špecifickej spätnej väzby, ktorú možno použiť na zlepšenie výkonu.
AID	Akcia – Vplyv – Rozvoj (z ang. Action – Impact – Development)	Každý z nich sa považuje za súčasť efektívneho poskytovania spätnej väzby.
HEAR	Vypočuť – Preskúmať – Potvrdiť – Znova zamerať (z ang. Hear – Explore – Acknowledge – Refocus)	Difúzna obrana zabezpečením rešpektujúcej a konštruktívnej spätnej väzby.

360°	Získať celé spektrum spätnej väzby od kolegov, manažérov a priamych podriadených pre komplexný rast.	Poskytuje komplexný pohľad na výkon zamestnanca a možno ho použiť na identifikáciu oblastí na zlepšovanie.
BOOST	Vyváženosť – Objektívnosť – Pozorovateľnosť – Špecifickosť – Včasnosť (z ang. Balanced, Objective, Observed, Specific, Timely)	Konstruktívna a neustála spätná väzba; vyvážená, objektívna, pozorovaná, špecifická, včasná spätná väzba podporuje jasnosť a objektivitu.
COIN	Kontext – Pozorovanie – Vplyv – Ďalšie kroky (z ang. Context – Observation – Impact – Next steps)	Zameriava sa na kontext, pozorovanie, vplyv a ďalšie kroky.
GROW	Ciele – Realita – Opcie – Cesta (z ang. Goals – Reality – Options – Way)	Je zameraný na cieľ; je tu potreba definovať ciele, zhodnotiť realitu, preskúmať možnosti a určiť cestu vpred.

Tabuľka 6 Prehľad vybraných modelov spätnej väzby v kontexte výkonnosti tímu

Zdroj: autor

Prostredníctvom **strategického prístupu** môžu organizácie odhaliť medzery v odbornosti a službách, ktoré by mohli byť podporené partnerstvami (Mulroy, Shay, 1998). Pri rozvoji spolupráce sú dôležité nielen sociálne vzťahy, ale aj lídri a vedenie. Pri rozvojových iniciatívach organizácie sa odporúča aplikovať aj **programové hodnotenie** (Van der Vleuten a kol., 2012), prístup k hodnoteniu vyvinutý v medicínskom vzdelávaní a je možné ho aplikovať na celý rad iných profesijných oblastí (aj vo vzdelávaní) (Bartman a kol., 2022). V tomto ohľade je nevyhnutné prijať **perspektívu všetkých zainteresovaných strán** a identifikovať kľúčové prvky systému v kontexte neustáleho rozvoja a kontinuálneho zlepšovania vo vzťahu k organizácii. Uvedené skutočnosti zdôrazňujú **potrebu** vyvinúť **rámec zavádzania systému**, ktorý môže slúžiť ako základ na vytvorenie modelu spätnej väzby a rozvoja špecificky prispôbeného charakteristikám organizácie.

Pri uskutočňovaní spätnej väzby, resp. implementácie v spolupráci s partnermi, sú **komunikácia a spolupráca** kľúčovým faktorom v dosahovaní výkonnosti (Németh, 2014; Németh, 2024). **Spolupráca** je dynamická a vyžaduje si, aby vedúci spolupráce rozvíjali vzťahy, t. j. ide o **nepretržitý proces starostlivosti** (Vangen, Huxham, 2003). **Proaktívne zapojenie** partnerov do **zlepšovania** a rozvoja chápeme z hľadiska toho, či organizácia dobrovoľne (proaktívne) vyhľadáva príležitosti a projekty v oblasti rozvíjania aktivít (kvality). Dôležitou súčasťou organizácie a tiež úspešnej implementácie systému je **stratégia**, ktorá sa má opierať o nasledujúce kroky s využitím viacerých **nástrojov**:

- identifikácia jedinečnej hodnoty (Porterov hodnotový reťazec),
- analýza krajiny (matica BCG),
- uprednostňovanie iniciatívy (rámec 7-S od McKinseyho),

- vypracovanie jasnej vízie (SWOT analýza),
- podpora rastu a inovácie (tri horizonty rastu od McKinseyho),
- prispôsobenie sa (PEST a PESTLE analýza).

Spätná väzba pôsobí na výkonnosť a efektívnosť riadenia procesov, aktivít a činností. Na **transformáciu spätnej väzby na výkonnosť** sa môžeme pozrieť z rôznych aspektov, pričom rozhodujúcim je zvyšovanie efektivity riadenia aktivít a rozvoj (obrázok 2). Čo sa týka partnerov organizácie, **zvýšená výkonnosť** v oblasti hodnotenia systému spätnej väzby a rozvoja zvyšuje dôveru v organizáciu, čo vyúsťuje k zodpovednejšiemu rozhodnutiu, a tým k zvýšeniu lojality a **budovaniu vzťahov** medzi partnerskými organizáciami. Organizáciám sa okrem iného odporúča dohodnúť si spôsoby usporiadania a presadzovania svojich dohôd o spolupráci. (Hill, Lynn, 2003)



Obrázok 2 Transformácia systému spätnej väzby a rozvoja na výkonnosť

Zdroj: autor

Zabudovaním **monitorovacích mechanizmov systému** vrátane systému spolupráce môžu organizácie diskutovať o svojich interakciách a pokračovať v **budovaní spolupráce** (Snavelly, Tracy, 2002) a zmysluplných vzťahov medzi tímami, oddeleniami a partnerskými organizáciami (prispieva k celkovému úspechu organizácie). **Rámec systému spätnej väzby a rozvoja** je znázornený na obrázku 3. Zdôrazňujeme tu aj dôležitosť kooperatívnej činnosti so zainteresovanými stranami podporenej výmenou informácií a know-how, a spoluvytváraním hodnoty a inovácií multidisciplinárnymi tímami v **agilnom pracovnom prostredí**, ktoré môže byť **kompetenčno-empatické**. Uvedený prístup sme zjednotili do samohodnotiaceho rámca,

ktorý vysvetľuje, ako zodpovedne kooperatívny prístup vrátane spätnej väzby pomáha zlepšiť **efektívitu riadenia rozvojových aktivít**. Na využitie výhod spojenia spätnej väzby a rozvoja, a kooperatívneho prístupu by sa organizácie mali zaviazat' k dlhodobej stratégii a vytvoreniu efektívnych mechanizmov komunikácie (Németh, 2014) a zapájania sa do rôznych projektov (Németh, 2024a). **Samohodnotiace kritériá** pri hodnotení **systemu spätnej väzby a rozvoja organizácie** (navrhovaný základný rámec samohodnotenia systemu) sú zhrnuté do tabuľky 7.



Obrázok 3 Spätaná väzba v kontexte organizačného učenia a rozvoja

Zdroj: autor

Ako efektívne organizácia uplatňuje systém spätnej väzby a rozvoja? (Prvky/princípy spätnej väzby a rozvoja)	Úroveň (v bodoch) 1 nízka – 5 vysoká*
1. Závazok vedenia a politika udržateľného rozvoja (napr. systémy kvality, koncept spoločenskej zodpovednosti a pod.)	
2. Stratégia zameraná na tvorbu spoločnej hodnoty	
3. Kultúra zodpovednosti – kompetenčne-empatické prostredie	
4. Rozvoj profesionality zamestnancov, talentov a špeciálnych tímov	
5. Otvorené budovanie partnerstiev vrátane realizácie spoločných projektov	

6. Zabezpečenie dynamických štruktúr a komunikácie	
7. Inovácia procesov prostredníctvom kooperatívneho učenia a partnerstiev	
8. Meranie výkonnosti systémov	
9. Uplatnenie technológií (rozhranie človek a technológia)	
Spolu body:	

*1 – neuplatňovaný prvok; 5 – uplatňovaný prvok v zmysle PDCA (Plan – Do – Check – Act)

Tabuľka 7 Návrh základného rámca samohodnotenia systému spätnej väzby a rozvoja

Zdroj: autor

Udržiavanie systému predpokladá neustále sledovanie a hodnotenie aktivít organizácie vrátane preskúmania očakávaní všetkých zainteresovaných strán a dodržiavania vyššieho štandardu zodpovedného správania a spoluvytvárania hodnoty. Odporúča sa zamerať na **faktory brzdiace otvorene inovatívnej organizačnej kultúry**. Riešením môže byť budovanie **agilných tímov** vrátane:

- budovania systému riadenia procesov a aktivít súvisiacich s ľudskými zdrojmi,
- uplatňovania zdieľaného vedenia (príkladné a podporujúce),
- rozvoja zamestnancov prispôbených potrebám zamestnancov a organizácie,
- pravidelného hodnotenia úrovne angažovanosti zamestnancov s cieľom určiť ich potenciál a oblastí na zlepšenie,
- budovania inovatívneho, kompetenčno-empatického prostredia, vrátane plánovania ambidexterity (režim objavovania a vykonávania – paralelné uplatňovanie režimov),
- podporovania vzniku samoorganizujúcich sa skupín/tímov so skupinovými/tímovými rozhodnutiami.

Ako však naznačuje táto časť príspevku, stoja pred nami ešte ďalšie otázky. Vidíme potrebu vyvinúť viac úsilia než doteraz v záujme presadzovania zodpovedných praktík uprednostňujúcich agilný prístup, aby sa zvýšila požadovaná úroveň otvorenosti a spolupráce so zainteresovanými stranami organizácie, čím by sa zvýšila aj efektivita a kvalita riadenia aktivít.

Záver

Predložený príspevok premost'uje medzeru v literatúre o tom, ako spätnú väzbu chápať v kontexte organizačného rozvoja. Výsledky ukazujú, že spolupráca – zapojenie zainteresovaných strán organizácie do rozvoja, zlepšovania a udržiavania procesov – je užitočná aj z aspektu vytvárania inovatívnych nápadov a posudzovania systémov a príležitostí. Na to, aby bola **organizácia výnimočná**, je potrebný posun smerom k uplatneniu

takých opatrení, ako je budovanie spolupráce s cieľom vytvoriť hodnotu zefektívnením procesov vrátane rozvoja zamestnancov a **zlepšovania kvality riadenia aktivít spätnej väzby a organizačného rozvoja**. Skúmali sme teoretické základy spojenia spolupráce, otvorených inovácií a spätnej väzby. Napriek značnému množstvu preskúmanej literatúry však chýbajú definície a konceptualizácie súvisiace s manažovaním spolupráce/kolaborácie a otvorenej inovácie.

Úlohou tohto príspevku bolo odpovedať na otázky súvisiace so spoluprácou organizácií, kooperatívnym učením a spätnou väzbou. Príspevok presadzuje prístup k **organizačnému rozvoju** tým, že využíva odlišné aspekty, ktoré umožňujú posun nad rámec perspektívy zlepšovania až na **strategický prístup**. Účelom príspevku bolo poskytnúť určitý pohľad na organizačný rozvoj, pričom ponúka informácie o **modeloch spätnej väzby**, ktoré môžu podporiť vybudovanie efektívneho systému podporujúceho **zlepšovanie a prosperovanie organizácie**. Súčasné diskusie o **spätnej väzbe vo vzdelávaní** zdôrazňujú, ako hodnotiteľ podporuje rozvoj a učenie sa účastníkov vzdelávacích aktivít. Modely spätnej väzby majú rôzne zameranie. Absentuje výstup efektov modelov spätnej väzby, t. j. výkon verzus učenie, a vidíme aj potrebu pilotného testovania a preskúmania týchto dôkazov z viacerých aspektov. Vzniklo však mnoho teórií, ktoré si vyžadujú ďalšie skúmanie tejto témy, ako aj výskumy a štúdie zamerané na rozličné kontexty. Sú pri absencii systému spätnej väzby a rozvoja zainteresované strany organizácie dôležité pre vytvorenie hodnoty a rozvíjanie kvalitných vzťahov? Budúci výskum by mohol smerovať k preskúmaniu toho, ako môže organizácia **riadiť otvorené systémy/inovácie v rozmanitej alebo ambidextrickej kultúre** a súčasne **efektívne uspokojovať požiadavky viacerých kategórií zainteresovaných strán**, respektíve skúmať **determinanty efektivity a kvality riadenia týchto aktivít**.

Poskytli sme rámec na vysvetlenie toho, ako môžeme strategicky pristupovať k hodnoteniu výkonnosti systému zodpovedného riadenia spätnej väzby a organizačného rozvoja. Tento prístup je vyvinutý v reakcii na potrebu uplatnenia jednoduchého modelu systému spätnej väzby a rozvoja v organizácii služieb, s prihliadnutím na budovanie vzťahov s rôznymi zainteresovanými stranami a zodpovedné organizačné učenie a rozvoj zamestnancov. Vzhľadom na rôzne perspektívy je predložený rámec užitočný na **hodnotenie** prechodu **systému spätnej väzby a rozvoja** na vyššiu úroveň. Existujú však určité obmedzenia tejto práce, ktoré možno chápať ako príležitosť pre ďalší výskum (napríklad pohľad vedenia na spätnú väzbu). Práca vyzdvihuje synergiu medzi **spoluprácou** zainteresovaných strán, zlepšovaním, učením a **rozvojom** organizácie. Na záver možno dodať, že **zodpovedne kolaborujúca organizácia** s neustálou **dynamikou rozvoja** sa môže dostať ďaleko. Spätná

väzba (spolu s kooperatívnym prístupom učenia a rozvoja) prináša organizácii jedinečnú príležitosť dosiahnuť **prosperitu** pomocou spolupráce, vďaka čomu môže budovať **vzťahy**, **zefektívniť procesy**, **spoluvytvárať hodnotu** a pýšiť sa **výnimočnosťou**.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- ALBORS, J. a kol. 2008. New learning network paradigms: Communities of objectives, crowdsourcing, wikis and open source. In *International Journal of Information Management*. 2008, roč. 28, č. 3, s. 194–202.
- ARINO, A. 2003. Measures of strategic alliance performance: an analysis of construct validity. In *Journal of International Business Studies*. 2003, roč. 34, s. 66–79.
- BAARTMAN, L. K. J. a kol. 2022. Exploring Students' Feedback Seeking Behavior in the Context of Programmatic Assessment. In *Assessment & Evaluation in Higher Education*. 2022, roč. 48, č. 5, s. 598–612.
- COPE, J. – WATTS, G. 2000. Learning by doing: An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning. In *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. 2000, roč. 6, s. 104–124.
- COPE, J. 2005. Toward a Dynamic Learning Perspective of Entrepreneurship. In *Entrepreneurship: Theory & Practice*. 2005, roč. 29, s. 373–397.
- BLACK, P. – WILIAM, D. 2018. Classroom Assessment and Pedagogy. In *Assessment in Education: Principles, Policy and Practice*. 2018, roč. 25, č. 6, s. 551–575.
- BORGHI, P. a kol. 2016. Dimensions of Precariousness: Independent Professionals Between Market Risks and Entrapment in Poor Occupational Careers. In *Work Organisation, Labour & Globalization*. 2016, roč. 10, č. 2.
- BOUDREAU, K. 2010. Open platform strategies and innovation: granting access vs. devolving control. In *Management Science*. 2010, roč. 56, č. 10, s. 1849–1872.
- BUCKLEY, P. – CASSON, M. 1988. A theory of cooperation in international business. In *Management International Review*. 1988, šp. č., s. 19–38.
- BUTLER, D. L. – WINNE, P. H. 1995. Feedback and Self-Regulated Learning: A Theoretical Synthesis. In *Review of Educational Research*. 1995, roč. 65, č. 3, s. 245–281.

- CARLESS, D. – BOUD, D. 2018. The Development of Student Feedback Literacy: Enabling Uptake of Feedback. In *Assessment & Evaluation in Higher Education*. 2018, roč. 43, č. 8, s. 1315–1325.
- CECOP. 2020. *Policy Paper on Non-Standard and Platform Workers in the COVID-19 Crisis. A Worker-Owned Cooperatives' Perspective*. [online]. CECOP, 2020. Dostupné na: <<https://cecop.coop/uploads/file/e7lrWPgZpXkusZeIn4SQG3xNXsH8DWbDFnwibiaq.pdf>>.
- 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.
- COHEN, W. M. – LEVINTHAL, D. A. 1990. Absorptive Capacity: A New Perspective On Learning and Innovation. In *Administrative Science Quarterly*. 1990, roč. 35, s. 128–152.
- DOZ, Y. 1996. The evolution of co-operative strategic alliances: initial conditions or learning processes? In *Strategic Management Journal*. 1996, roč. 17, s. 55–83.
- EISENHARDT, K. M. 2007. Theory building from cases: opportunities and challenges. 2007, roč. 50, č. 1, s. 25–32.
- EVANS, C. 2013. Making Sense of Assessment Feedback in Higher Education. In *Review of Educational Research*. 2013, roč. 83, č. 1, s. 70–120.
- FAEMS, D. a kol. 2005. Interorganizational collaboration and innovation: toward a portfolio approach. In *Journal of Product Innovation Management*. 2005, roč. 22, č. 3, s. 238–250.
- GHOSHAL, S. 1987. Global strategy: An organizing framework. In *Strategic Management Journal*. 1987, roč. 8, s. 425–440.
- GOETZ, T. a kol. 2018. Performance Feedback and Emotions. In *The Cambridge Handbook of Instructional Feedback*. Cambridge: Cambridge University Press, 2018.
- GUO, C. – ACAR, M. 2005. Understanding collaboration among nonprofit organizations: combining resource dependency, institutional, and network perspectives. In *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 2005, roč. 34, č. 3, s. 340–361.
- HAMEL, G. 1991. Competition for competence and inter-partner learning with international strategic alliances. In *Strategic Management Journal*. 1991, roč. 5, č. 1, s. 33–55.
- HATTIE, J. – TIMPERLEY, H. 2007. The Power of Feedback. In *Review of Educational Research*. 2007, roč. 77, č. 1, s. 81–112.
- ILO. 2016. *Non-Standard Employment Around the World: Understanding Challenges, Shaping Prospects*. [online]. International Labour Office, 2016. Dostupné na: <https://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_534326.pdf>.

- JI, L. a kol. 2012. The effects of employee training on the relationship between environmental attitude and firms' performance in sustainable development. In *International Journal of Human Resource Management*. 2012, roč. 23, č. 14, s. 2995–3008.
- JOHNSON, D. W. – JOHNSON, R. T. 2009. An educational psychology success story: Social interdependence theory and. Cooperative learning. In *Educational Researcher*. 2009, roč. 38, č. 5, s. 365–379.
- JONES, K.P. a kol. 2013. Beyond the business case: an ethical perspective of diversity training. In *Human Resource Management*. 2013, roč. 52, č. 1, s. 55–74.
- JOO, B.-K. – LEE, I. 2017. Workplace happiness: work engagement, career satisfaction, and subjective well-being. In *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*. 2017, roč. 5, č. 2, s. 206–221.
- KAGAN, S. – KAGAN, M. 2009. *Kagan Cooperative Learning*. San Clemente: Kagan Publishing, 2009. ISBN 978-1879097100.
- KEEYS, L. A. – HUEMANN, M. 2017. Project benefits co-creation: Shaping sustainable development benefits. In *International Journal of Project Management*. 2017, roč. 35, č. 6, s. 1196–1212.
- KIM, D. Y. – KUMAR, V. 2009. A Framework for Prioritization of Intellectual Capital Indicators in R&D. In *Journal of Intellectual Capital*. 2009, roč. 10, č. 2, s. 277–293.
- KIM, W. a kol. 2012. The relationship between work engagement and performance: A review of empirical literature and a proposed research agenda. In *Human Resource Development Review*. 2012, roč. 12, č. 3, s. 248–276.
- KING, A. 2007. Cooperation between corporations and environmental groups: A transaction cost perspective. In *Academy of Management Review*. 2007, roč. 32, č. 3, s. 889–900.
- KOGUT, B. – ZANDER, U. 1993. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. In *Journal of International Business Studies*. 1993, roč. 24, s. 625–645.
- KOTHARI, C. 2014. *Research Methodology*. New Age International. 2014. Dostupné na: <196.29.172.66:8080/jspui/bitstream/123456789/2574/1/Research%20Methodology.pdf>.
- KULHAVY, R. W. – STOCK, W. A. 1989. Feedback in Written Instruction: The Place of Response Certitude. In *Educational Psychology Review*. 1989, roč. 1, č. 4, s. 279–308.
- LAMM, E. a kol. 2014. Empowering employee sustainability: perceived organizational support toward the environment. In *Journal of Business Ethics*. 2014, roč. 128, č. 1, s. 207–220.
- LAVIGNA, B. 2015. Public Service Motivation and Employee Engagement. In *Public Administration Review*. 2015.

- LEE, S. a kol. 2012. Open innovation in the public sector of leading countries. In *Management Decision*. 2012, roč. 50, č. 1, s. 147–162.
- LEI, D. a kol. 1997. Building cooperative advantage: managing strategic alliances to promote organizational learning. In *Journal of World Business*. 1997, roč. 32, č. 3, s. 203–223.
- LONGONI, A. a kol. 2014. The role of new forms of work organization in developing sustainability strategies in operations. In *International Journal of Production Economics*. 2014, roč. 147, s. 147–160.
- MACEY, W. H. – SCHNEIDER, B. 2008. The meaning of employee engagement. In *Industrial and Organizational Psychology*. 2008, roč. 1, č. 1, s. 3–30.
- MANDEL, I. 2020. *New Forms of Employment: 2020 Update*. *New Forms of Employment Series* [online]. Office of the European Union, 2020. Dostupné na: <<https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/new-forms-of-employment-2020-update>>.
- MANI, V. 2011. Analysis of employee engagement and its predictors. In *International Journal of Human Resource Studies*. 2011, roč. 1, č. 2, s. 15–26.
- MARTINELLI, F. 2018. Innovative Cooperation's Model in Europe. A Solution to the Growing Uncertainty in the World of Work. In *International Labour Process Conference*. University of Buenos Aires, 2018.
- MEYBECK, A. – REDFERN, S. 2014. *Voluntary Standards for Sustainable Food Systems: Challenges and Opportunities A Workshop of the FAO/UNEP Programme on Sustainable Food Systems*. FAO. [online]. Rome, 2014. Dostupné na: <<http://www.fao.org/3/a-i3421e.pdf>>.
- MISHRA, K. a kol. 2014. Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. In *International Journal of Business Communications*. 2014, roč. 51, s. 183–202.
- MULROY, E. – SHAY, S. 1998. Motivation and reward in nonprofit interorganizational collaboration in low-income neighborhoods. In *Administration in Social Work*. 1998, roč. 22, č. 4, s. 1–17.
- NÉMETH, H. 2014. Zvýšenie úspešnosti podnikov v kontexte vnútropodnikovej komunikácie. In *Kvalita*. 2014, roč. 22, č. 2, s. 44–48.
- NÉMETH, Z. 2022. Organizácia na ceste udržateľnosti. In *Revue spoločenských a humanitných vied*. 2022, roč. 10, č. 3. Dostupné na: <<https://revue.vsdanubius.sk/>>.

- 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. 2024a. Spätná väzba v službách výnimočnosti. In *Manažment v teórii a praxi*. 2024, roč. 20, č. 2. Dostupné na: <<https://mtp.euke.sk/>>.
- NEWMAN, A. a kol. 2015. The impact of employee perceptions of organizational corporate social responsibility practices on job performance and organizational citizenship behavior: Evidence from the Chinese private sector. In *The International Journal of Human Resource Management*. 2015, roč. 26, č. 9, s. 1226–1242.
- OECD. 2017. *OECD Employment Outlook 2017*. [online].
Dostupné na: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2017/06/oecd-employment-outlook-2017_g1g7934d/empl_outlook-2017-en.pdf>.
- OECD. 2017a. The Law on the Social and Solidarity Economy (France). In *Boosting Social Enterprise Development: Good Practice Compendium*. OECD, 2017. Dostupné na: <<https://betterentrepreneurship.eu/en/case-study/law-social-and-solidarity-economy-france>>.
- O'MAHONY, S. – FERRARO, F. 2007. The emergence of governance in an open source community. In *Academy of Management Journal*. 2007, roč. 50, č. 5, s. 1079–1106.
- OLK, P. M. 1999. Explaining a member organization's influence in an R&D consortium: a joint test of the dimensions of task characteristics and organizing routines and of the level of analysis. In *Journal of High Technology Management Research*. 1999, roč. 10, s. 123–146.
- PANADERO, E. a kol. 2018. Fusing Self-Regulated Learning and Formative Assessment: A Roadmap of where We Are, How We Got Here, and where We Are Going. In *Australian Educational Researcher*. 2018, roč. 45, č. 1, s. 13–31.
- PEKRUN, R. 2000. A social cognitive, control-value theory of achievement emotions. In *Motivational psychology of human development*. Oxford: Elsevier Science, 2000.
- RIFKIN, J. 2015. *The Zero Marginal Cost Society. The Internet of Things, the Collaborative Commons, and the Eclipse of Capitalism*. Palgrave Macmillan, 2015.
- SADLER, D. R. 1998. Formative Assessment: Revisiting the Territory. In *Assess. Educ. Principles, Pol. Pract.* 1998, roč. 5, č. 1, s. 77–84.
- SAKS, A. M. – ROTMAN, J. L. 2006. Antecedents and consequences of employee engagement. In *Journal of Managerial Psychology*. 2006, roč. 21, č. 7, s. 600–619.
- SARGEANT, J. a kol. 2015. Facilitated reflective performance feedback: developing an evidence- and theory-based model that builds relationship, explores reactions and content,

- and coaches for performance change (R2C2). In *Academic Medicine*. 2015, roč. 90, s. 1698–1706.
- SIMON, G. – ZHOU, E. 2018. Can corporate sustainability influence employee engagement? In *International Journal of Human Resource Studies*. 2018, roč. 8, č. 2, s. 284–293.
- SIMONIN, B. 1999. Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. In *Strategic Management Journal*. 1999, roč. 20, č. 7, s. 595–623.
- SINGH, S. K. – SINGH, A. P. 2018. Interplay of organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, and job satisfaction in the context of circular economy. In *Management Decision*. 2018, roč. 57, č. 4, s. 937–952.
- SNAVELY, K. – TRACY, M. 2002. Development of trust in rural nonprofit collaborations. In *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 2002, roč. 31, č. 1, s. 62–83.
- SOWA, J. 2009. The collaboration decision in nonprofit organizations: views from the front line. In *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 2009, roč. 38, č. 6, s. 1003–1025.
- SUAREZ, D. F. – HWANG, H. 2013. Resource constraints or cultural conformity? Nonprofit relationships with businesses. In *Voluntas*. 2013, roč. 24, č. 3, s. 581–605.
- SUBRAMANIAM, M. – YOUNDT, M. A. 2005. The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. In *Academy of Management Journal*. 2005, roč. 48, s. 450–463.
- SULISWORO, D. – SURYANI, F. 2014. The Effect of Cooperative Learning, motivation and Information technology Literacy to Achievement. In *Journal of Learning*. 2014, roč. 4, č. 2, s. 58–64.
- SWELLER, J. a kol. 1998. Cognitive Architecture and Instructional Design. In *Educational Psychology Review*. 1998, roč. 10, č. 3, s. 251–296.
- SWELLER, J. 2011. Cognitive load theory. In *The psychology of learning and motivation: Cognition in education*. Elsevier Academic Press, 2011, s. 37–76. DOI: <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-387691-1.00002-8>.
- TEECE, D. J. 2007. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. In *Strategic Management Journal*. 2007, roč. 28, č. 13, s. 1319–1350. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640>.
- TEECE, D. J. 2010. Technological Innovation and the Theory of the Firm: The Role of Enterprise-Level Knowledge, Complementarities, and (Dynamic) Capabilities. In *Handbook of the Economics of Innovation*. 2010, roč. 1, s. 679–730.
- THOMKE, S. – Von HIPPEL, E. 2002. Customers as innovators – A new way to create value. In *Harvard Business Review*. 2002, roč. 80, č. 4, s. 74–81.

- TSASIS, P. 2009. The social processes of interorganizational collaboration and conflict in nonprofit organizations. In *Nonprofit Management and Leadership*. 2009, roč. 20, č. 1, s. 5–21.
- Van de POEL, I. a kol. 2017. Company Strategies for Responsible Research and Innovation (RRI): A Conceptual Model. In *Sustainability*. 2017, roč. 9, č. 11, 2045. DOI: 10.3390/su9112045.
- Van der VLEUTEN, C. P. M. a kol. 2012. A Model for Programmatic Assessment fit for Purpose. In *Medical Teacher*. 2012, roč. 34, č. 3, s. 205–214.
- VANGEN, S. – HUXHAM, C. 2003. Nurturing collaborative relations: building trust in interorganizational collaboration. In *The Journal of Applied Behavioral Science*. 2003, roč. 39, č. 1, s. 5–31.
- Von SCHOMBERG, R. 2013. A Vision of Responsible Research and Innovation. In *Responsible Innovation: Managing the Responsible Emergence of Science and Innovation in Society*. 2013, s. 51–74. DOI: 10.1002/9781118551424.ch3.
- WANG, M. 2012. Effects of Cooperative Learning On Achievement Motivation of Female University Students. In *Asian Social Science*. 2012, roč. 8, č. 15, s. 108–114.
- WEAVER, G. R. – TREVINO, L. K. 1999. Compliance and values oriented ethics programs: Influences on employees' attitudes and behaviour. In *Business Ethics Quarterly*. 1999, roč. 9, č. 2, s. 315–335.
- WEST, J. 2008. Commercializing open science: deep space communications as the lead market for Shannon theory, 1960-73. In *Journal of Management Studies*. 2008, roč. 45, č. 8, s. 1506–1532.
- WILIAM, D. 2018. Feedback: At the Heart Of—But Definitely Not All of – Formative Assessment. In *Cambridge Handbook of Instructional Feedback*. Cambridge: Cambridge University Press, 2018, s. 376–408.
- WILLIAMS, C. – LAPEYRE, F. 2017. *Dependent Self-Employment: Trends, Challenges and Policy Responses in the EU*. Working paper nr. 228. [online]. ILO, 2017. Dostupné na: <https://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Publications/working-papers/WCMS_614176/lang--en/index.htm>.
- YOUNG, J. E. – SEXTON, D. L. 1997. Entrepreneurial learning: a conceptual framework. In *Journal of Enterprising Culture*. 1997, roč. 5, č. 3, s. 223–48.

KONTAKT NA AUTOROV

PhDr. Bc. Zora Németh, LL.M.

Konzultantka pre stratégiu, rozvoj a Compliance

Oeconomus & phoenix by BSC, Dolný Štál

e-mail: nemeth.bsc@gmail.com

doc. PhDr. Petronela Šebestová, PhD., univerzitný profesor, MPH

Vysoká škola Danubius – Fakulta sociálnych štúdií

e-mail petronela.sebestova@gmail.com