

# **ETICKÉ VODCOVSTVO A SKRYTÁ SILA SPOLOČENSKEJ ZODPOVEDNOSTI: OTVORENÉ INOVÁCIE V ÉRE GLOBÁLNEJ KONEKTIVITY**

## **ETHICAL LEADERSHIP AND THE HIDDEN POWER OF SOCIAL RESPONSIBILITY: OPEN INNOVATIONS IN THE ERA OF GLOBAL CONNECTIVITY**

**ZORA NÉMETH**

### **Abstrakt**

Rozmanitosť je katalyzátorom zmien a angažovanosť kľúčovou silou napredovania výnimočných organizácií. V príspevku sa zameriavame na naplňovanie etiky v organizáciách a informujeme o dôležitosti uplatňovania zodpovedne otvoreného prístupu. Cieľom príspevku je poukázať na skrytú silu spoločenskej zodpovednosti a snažiť sa poskytnúť odpovede na otázky súvisiace s prienikom etiky a diverzity v ére globálnej konektivity. Otvoríme diskusiu o tom, ako je možné zabezpečiť angažovanosť zamestnancov v rozmanitej kultúre a rozvíjať koncept zodpovedného vodcovstva v organizáciách, t. j. líderstva založeného na hodnotách. Príspevok

**Kľúčové slová:** etické vodcovstvo, spoločenská zodpovednosť, otvorená inovácia, rozmanitá kultúra, udržateľná angažovanosť

### **Abstract**

Diversity is a catalyst for change and engagement is a key force for the advancement of exceptional organizations. In this article, we focus on implementing ethics in organizations and inform about the importance of implementing a responsibly open approach. The aim of this paper is to highlight the hidden power of social responsibility and try to provide answers to questions related to the intersection of ethics and diversity in the era of global connectivity. We open a discussion on how to ensure employee engagement in a diverse culture and develop the concept of responsible leadership in organizations, i. e. values-based leadership.

**Key words:** ethical leadership, social responsibility, open innovation, culture of diversity, sustainable engagement

## Úvod

V posledných desaťročiach prevládal názor na etické vedenie organizácií spočívajúci v tom, že funkčná úroveň je v súlade s tým, čo si organizácia vybrala. Meniaca sa demografia pracovnej sily, nadmerná kapacita v kapitálovo náročných odvetviach a stratégia s tradičným chápaním riadenia ľudských zdrojov si vyžadujú prehodnotenie smerovania organizácií. Zmena môže uvoľniť potenciál agilnejšieho prispôsobenia organizácie požiadavkám éry globálnej konektivity. Vyžaduje si však viac zodpovednosti, udržateľnejší systém riadenia a vyššiu angažovanosť zamestnancov. Ak sa manažéri a lídri obmedzujú len na svoje produkty a procesy, v rýchlej reakcii na zmeny môžu mať problém prispôbiť svoju organizáciu prostrediu (Hill, Birkinshaw, 2012). Organizácie s vysoko angažovanými zamestnancami sa tešia vyššej spokojnosti zákazníkov. Takýto ľudský kapitál predstavuje pre organizáciu dôležitý zdroj na dosahovanie globálnych iniciatív (Hitt a kol., 1998; Wu a kol., 2002) a zohráva významnú úlohu pri spúšťaní inovácií a výkonnosti (Kim, Kumar, 2009). Angažovanosť zamestnancov sa ukázala ako jedna z najväčších výziev súčasného pracoviska a bude výzvou aj v budúcnosti (Mishra a kol., Mishra, 2014). Etické vedenie môže byť jedným z predpokladov pozitívnych vplyvov na postoje a pracovný výkon zamestnancov (Zhu a kol., 2015). V súčasnosti sa tak do popredia dostáva aj diskusia o prehodnotení a rozvoji etiky a hodnôt lídrov. Je potrebné, aby organizácie inovovali svoje postupy a využívali udržateľné a efektívne integračné mechanizmy riadenia ľudských zdrojov, a tak splnili požiadavky, ktoré na ne kladie digitalizácia a globálna konektivita. Je to v prospech spoločného cieľa – dosiahnutia synergie vytvárania hodnôt a organizačnej agilnosti aj v rozmanitej kultúre (Anand a kol., 2016; Nold, Michel, 2016).

Príspevok identifikuje vývojové koncepcie etického myslenia v organizáciách. Poskytuje prehľad vybraných modelov vodcovstva so zameraním na tvorbu hodnôt. Rozmanitosťou vytvára organizácia prostredie, kde zamestnanci prejavujú zapojenie sa do práce v záujme dosiahnutia výnimočných výsledkov. Ide o prácu založenú na prehľade zahraničnej literatúry, ktorá by mohla byť ďalej obohatená o empirické skúmanie témy líderstva v rozmanitej kultúre a jej vplyvu na úroveň angažovanosti zamestnancov. Kombinácia poznatkov z praxe a literatúry, ktoré sa zameriavajú na vybudovanie rozmanitej kultúry zamestnancov v kontexte vodcovstva založeného na hodnotách, viedla k vzniku koncepčného rámca.

Koncept spoločenskej zodpovednosti (ďalej ako SZ) súvisí s etikou, trvalo udržateľným rozvojom, zodpovedným správaním a vytváraním spoločnej hodnoty. Témy vodcovstva a spoločenskej zodpovednosti boli už predmetom viacerých výskumov. V tejto práci máme v

úmysle objasniť súvislosti medzi SZ a etickým vodcovstvom a zároveň identifikovať a syntetizovať výsledky odbornej literatúry. Úlohou je preskúmať teoretické základy prepojenia medzi SZ a etickým vodcovstvom a objasniť, ako môže SZ prinášať benefity organizácii a ako je možné zlepšiť angažovanosť zamestnancov a využiť spoluprácu s rôznymi zainteresovanými stranami v záujme zvyšovania efektivity a kvality riadenia aktivít organizácie. Zámerom je odpovedať na nasledujúce výskumné otázky:

- Ako sa vyvíjali koncepcie etického myslenia vrátane nástrojov etiky v organizáciách?
- Aký je vzťah medzi SZ a etickým vodcovstvom, resp. akým spôsobom SZ ovplyvňuje angažovanosť zamestnancov a organizáciu v rámci projektov a iniciatív?
- Aké sú možnosti udržateľnej angažovanosti zamestnancov rozmanitej kultúry?

Na zodpovedanie týchto otázok sme vykonali systematický prehľad literatúry. V snahe konceptualizovať vzťah medzi etickým vodcovstvom a SZ využívame výsledky analýzy rôznych výskumov a vyvodzujeme závery, ktoré vysvetľujú skrytú silu SZ. V tomto príspevku je SZ skúmaná ako model zosúladenia záujmov zainteresovaných strán organizácie. Nasledujúci odsek predstavuje východiská, ktoré vysvetľujú vývojové koncepcie etického myslenia a následne pomocou vybraných teórií poukazuje na prienik etiky v organizáciách. Posledné časti príspevku ponúkajú rámec udržateľného dynamického systému riadenia ľudských zdrojov a odporúčania pre napĺňanie konceptu zodpovedného vodcovstva v organizáciách a návrhy pre budúci výskum.

### **Vývojové koncepcie etického myslenia a napĺňovanie etiky v organizáciách**

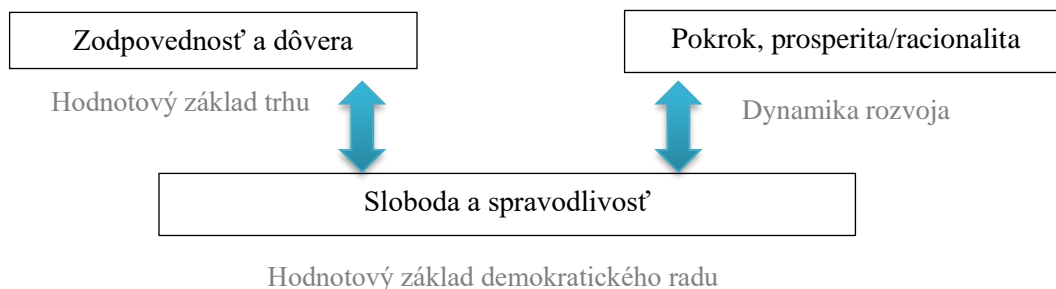
Vývoj etiky a rozvoj koncepcií **etického myslenia** v spoločnosti predstavujú dlhodobý proces napĺňania etiky v danej kultúre. Javy zastúpené v pôsobení spoločnosti majú významný vplyv na kreovanie úrovne kultúry, čím determinujú vplyv na správanie spoločnosti, prinášajú nové spôsoby reflexie spoločenskej reality a vyvolávajú kultúrnu zmenu, ktorá prináša aj zmenu spôsobu života a nové socioekonomické systémy. Posilňovanie kultúrnych, ekonomických a politických procesov určuje aj povahu spoločnosti a etiku. Spoločnosť sa spája s hospodárskou etikou, pre ktorú je charakteristická individuálna, personálna, sociálna a ekologická etika (Rich, 1994; Trojan, 2012). Problematikou skúmania etiky, jej vznikom, vývojom (tabuľka 1) i rozdelením sa zaoberal celý rad autorov. Hoci sa v rôznych tézach rozchádzajú, etiku možno rozdeliť na analytickú, fundamentálnu a normatívnu (individuálnu, sociálnu) a metaetiku (Anzenbacher, 2004).

Etapy etického myslenia	
Tradičné koncepcie	od 6. st. pr. n. l. do konca 18. st. Antika, kresťanské a novoveké koncepcie
Moderné koncepcie	od začiatkov 11. st. – do súčasnosti Filozofia hodnôt, utilitarizmus a analytická etika
Postmoderné koncepcie	Etické myslenie Spoločenská zodpovednosť a trvalo udržateľný rozvoj

Tabuľka 1 Vývojové etapy etického myslenia

Zdroj: autor

Postavenie a význam etiky v spoločnosti sa zásadne zmenili. V súčasnosti pod tlakom globálnych trendov možno tiež konštatovať istú mieru stagnácie uvažovania o smerovaní hodnôt etickej činnosti. V diskusii o hodnotách etickej činnosti otvárame otázku, ktoré hodnoty sú základné a ktoré je možné priradiť k prosperite spoločnosti. Je potrebné spomenúť tri segmenty **hodnôt hospodárskej činnosti** (obrázok 1), ktoré determinujú aj vzťahy a úroveň etiky v spoločnosti: základné hodnoty (sloboda a spravodlivosť), hodnotový základ trhu (zodpovednosť a dôvera) a prosperita, ktorá je spojená s dynamikou hospodárskeho rozvoja.



Obrázok 1 Segmenty hodnôt hospodárskej činnosti

Zdroj: sprac. podľa Cehlár a kol., 2012.

Fungovanie etiky v spoločnosti možno vnímať ako neustále prebiehajúci proces, ktorý je determinovaný úrovňou etiky. Uplatňovanie etiky teda znamená prirodzený vzostup demokracie a ekonomického liberalizmu, pričom je žiaduce vyzdvihnúť potenciál princípov slobody a rovnosti, ktoré sú späté s ekonomickým liberalizmom a presvedčajú nás svojou aktuálnosťou. Jednou z rozhodujúcich zložiek naplňovania etiky v organizáciách je **vedenie**. Uplatňovanie rôznych (tradičných a moderných) **metód a nástrojov etického riadenia** (tabuľka 2) môže rozhodovať o úspechoch organizácie, ktoré možno podporiť uplatňovaním konceptov založených na **zodpovednosti, efektívite a kvalite riadenia aktivít** vrátane

efektívneho **rozvojového procesu a komunikácie** prostredníctvom správnych lídrov (Dougherty, 1992; Ancona, Caldwell, 1992; Clark, Fujimoto, 1991).

	Metóda	Nástroj
Tradičné metódy a nástroje	Dialóg Praktické manažovanie Konsenzus	Etické kódexy, manuály etiky a zodpovednosti Vyšetrovacie a nápravné postupy, riešenie neetického správania Tímová práca Štýly vedenia ľudí
Moderné metódy a nástroje	Koncepcia spoločenskej zodpovednosti Riadenie a správa (z ang. Corporate Governance) Záujmové skupiny	Etické výbory Etický ombudsman, manažér pre etiku Stratégie, politiky a špeciálne programy Monitoring a audit, etický a sociálny audit Vzdelávacie programy a tréningy Mentoring

Tabuľka 2 Metódy a nástroje (elementy) naplňovania etiky v organizáciách

Zdroj: sprac. podľa literatúry

### Súhra spoločenskej zodpovednosti a etického vodcovstva

SZ v posledných rokoch umožnila organizáciám úspešnejšie nadviazať **zmysluplné vzťahy** so zainteresovanými stranami, aby rozhodnutia boli v súlade s etickými normami a spoločenskými hodnotami. Organizácie osvojením si princípov a zásad SZ posilnili svoje vzťahy s vonkajším prostredím a spojili sa v prospech zlepšenia výkonnosti SZ. Názory na SZ sa menia a vznikajú nové definície.

SZ predstavuje **hodnotu** založenú na **multidimenzionálnom procese integrovania** dlhodobých ekonomických, sociálnych a environmentálnych dimenzií založených na spolupráci a budovaní vzťahov so všetkými zainteresovanými stranami organizácie (Németh, 2016, 2023). Tento posun od klasického vodcovstva smerom k zodpovednému podporuje kultúru integrity. Budovanie takejto **zodpovednej kultúry s orientáciou na hodnoty** je založené na zodpovednom správaní a podpore trvalo udržateľného rozvoja organizácie a celej spoločnosti. Orientácia na hodnoty, ktorá je predpokladom etického vodcovstva, v spolupráci so všetkými zainteresovanými stranami organizácie, ide ruka v ruke so **spoluvytváraním niečoho lepšieho, nového**, t. j. ide o otvorené riešenie výziev – **otvorenú inováciu**. Takáto kultúra so zodpovedným prístupom k organizácii a celej spoločnosti prináša organizácii nasledujúce **benefity**:

- budovanie dôvery a spolupráce, zvyšovanie lojality medzi zamestnancami, zákazníkmi a zainteresovanými stranami (Newman a kol., 2015; Németh, 2019, 2022),
- posilnenie vzťahov so zainteresovanými stranami (Lee a kol., 2010; Hossain, 2015),

- sprostredkovateľská úloha vedenia (Gao, He, 2017),
- spoluvytváranie hodnoty a vznik inovácií (Zhang a kol., 2019; Németh, 2023),
- určovanie výkonnosti a udržateľnosti (Takeuchi a kol., 2009; Alam, Tariq, 2023),
- priebežné vzdelávanie a rozvoj zamestnancov (Lee a kol., 2010; ),
- transparentná komunikácia, zlepšenie reputácie a imidžu značky (Németh, 2021a).

Prehľad literatúry o vzťahu SZ, vodcovstva a spoluvytvárania hodnoty uvádza tabuľka 3.

Oblasť	Zdroj
SZ, etika; SZ, etické vodcovstvo	Carroll, 1991; Fernandez, Hogan, 2002.
SZ a tvorba hodnoty	Porter, Kramer, 2006.
Udržateľnosť, etika; Vodcovstvo, angažovanosť a výkonnosť; udržateľnosť a angažovanosť	Weaver a kol. 1999; Bass, 1985; Saks, Rotman, 2006; Takeuchi a kol., 2009; Ferreira, Oliveira, 2014; Benn a kol., 2015; Simon, Zhou, 2018.

Tabuľka 3 Prehľad vybranej literatúry o vzťahu SZ, vodcovstva a spoluvytvárania hodnoty

Zdroj: sprac. podľa literatúry

Okrem toho je potrebné preskúmať, v akej miere je možné koncept otvorených inovácií integrovať do stratégie organizácie a podieľať sa na **spoluvytváraní hodnoty** so zainteresovanými stranami. Organizačná udržateľnosť je o neustálom rozvoji a začleňovaní zodpovednej **integrácie dimenzií SZ a udržateľnosti** do procesov organizácie. Organizácie by mali riešiť nasledujúce otázky:

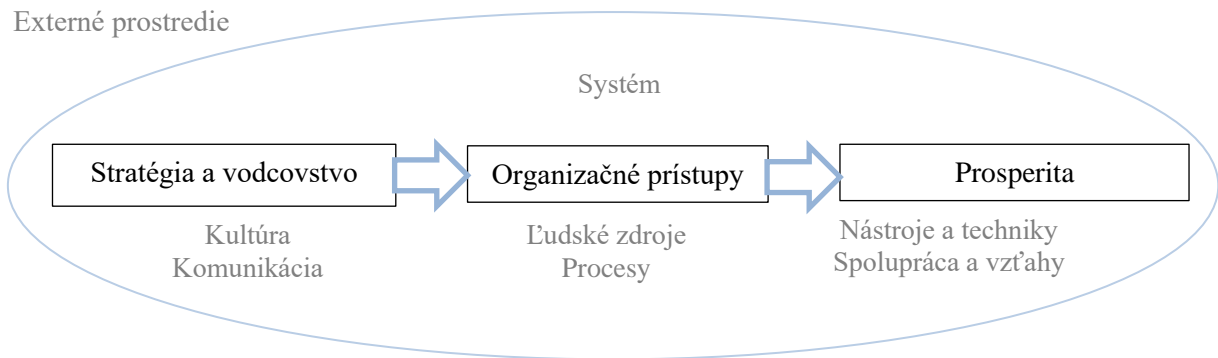
- stratégia, plánovanie a rozvoj vrátane manažovania zmien,
- organizačné systémy, t. j. kultúra, vedenie a zapojenie zamestnancov do projektov,
- angažovanosť v národných a nadnárodných iniciatívach,
- štýl, dynamika a diverzita (rozmanitosť) vedenia.

**Diverzita a inkluzívnosť** ako aj ďalšie výzvy **zmenia dynamiku vedenia a kultúru**. Kultúra organizácie vzniká prirodzene alebo implementovane, t. j. cieľavedome aktivovaním a prepojením hodnôt, noriem a ideí vo vzťahu k cieľom organizácie, k čomu prispievajú kľúčové funkcie kultúry (Nový a kol., 1996). Budovanie **silnej organizačnej kultúry** závisí od:

- prepojenia a napĺňania etiky v organizácii, pochopenia súvzťažností medzi správou a etikou v činnosti organizácie,
- integrovaného manažmentu a manažérskej etiky,

- organizačnej štruktúry,
- právnej formy organizácie,
- pôsobenia etiky v okolí.

System budovania silnej organizačnej kultúry znázorňujeme na obrázku 2.



Obrázok 2 Systém budovania silnej organizačnej kultúry

Zdroj: autor

Lídri si musia vybudovať dôveru, zaviesť úspešné postupy práce a zároveň manažovať aktivity svojich tímov a rozvíjať ich schopnosť vytvárať hodnoty. Prekonanie výziev si vyžaduje zodpovedný a dynamický prístup. Prostredníctvom stratégie riadenia zmeny, pri ktorej sa za pomoci zodpovedných lídrov využívajú agilné metódy, je možné výzvam úspešne čeliť. Správanie senior lídrov vplyva na otvorenosť a inkluzívnosť, ktoré podporujú úroveň **organizačnej agilnosti**. Súčasné výzvy a tlak na organizácie vrátane požiadaviek, očakávaní a záujmov zainteresovaných strán kladú vysoké nároky, ktoré si vyžadujú prepojenie organizačnej agilnosti a **vytvárania spoločných hodnôt** (Anand a kol., 2016; Nold, Michel, 2016). **Rozmanitosť** je hybnou silou zvyšovania výkonnosti a neustáleho rozvoja, t. j. je katalyzátorom zmien z nasledujúcich dôvodov (Richard, 2000; Roberson, Park, 2004; Bell a kol., 2011; Badal, 2014):

- je katalyzátorom kreatívneho a inovatívneho myslenia,
- podporuje kreativitu a rozvíja zručnosti pri riešení problémov,
- láka a udržiava talenty,
- buduje a posilňuje vzťahy,
- vplyva na kvalitu rozhodovania a produktivitu a pritom znižuje riziká,
- zvyšuje spokojnosť zamestnancov a angažovanosť v iniciatívach a projektoch.

Ak sa zameriame na efektívny **prienik etiky a diverzity**, môžeme ho nájsť v programoch vzdelávania a rozvoja, ktoré by mali byť integrálnou súčasťou dynamického a zodpovedného manažérskeho vzdelávania (Nelson a kol., 2012). Tu môžeme zdôrazniť aj rôzne dôvody povinného vzdelávania slúžiace v prospech študentov (morálne, etické a obchodné – Bell a kol., 2009). Z aspektu výkonnosti možno ako dôvod spomenúť pozitívne vplyvy **etického vedenia na postoje a pracovný výkon** zamestnancov (Zhu a kol., 2015). Jednoducho povedané, organizácia aj zamestnanci z rôznorodej pracovnej sily profitujú (Ely, Thomas, 2001). Úspešné vedenie zamestnancov, vodcovstvo, je kľúčom k prosperite. Vznikli rôzne teórie vodcovstva (Príloha A), ktoré sa postupom času podieľali na pretransformovaní celého sveta. Ak sa sústredíme na neustály rozvoj, vzdelávanie v oblasti diverzity vnímame ako primárny morálny imperatív, ktorý sa zameriava na morálny rozvoj orientovaný na myšlienku **starostlivosti** (Jones a kol., 2013). V tomto ohľade možno nájsť rôzne diskusie o rozmanitom manažmente so zameraním na kontrast medzi rovnosťou a inklúziou a argumentmi obchodných prípadov (Van Dijk a kol., 2012). **Rozmanitosť** môže v tejto súvislosti zlepšiť alebo poškodiť fungovanie tímu a skupiny z nasledujúcich perspektív (Ely, Thomas, 2001):

- spravodlivosť a diskriminácia,
- prístup a legitimita,
- integrácia a učenie.

Pojem „rozmanitosť“ sa často spája s rozmermi rozdielov. **Rozmanitosť vyzýva** všetky riadiace subjekty, aby priviedli svoje organizácie na výnimočnú cestu a vybudovali svet bohatý na ľudí, ktorí sa líšia rasou a etnickým pôvodom, pohlavím, ideológiou, presvedčením, štýlom učenia, schopnosťami, osobnosťami a ďalšími aspektami individuality (Nkomo, 1996). Na tejto ceste sa odporúča držať sa troch zodpovedných princípov zameraných na formovanie etického správania v organizácii a medzi kultúrami (Donaldson, 1996):

- rešpektovanie základných ľudských hodnôt,
- rešpektovanie miestnych tradícií,
- pri rozhodovaní o tom, čo je správne a čo nie, je dôležitý kontext.

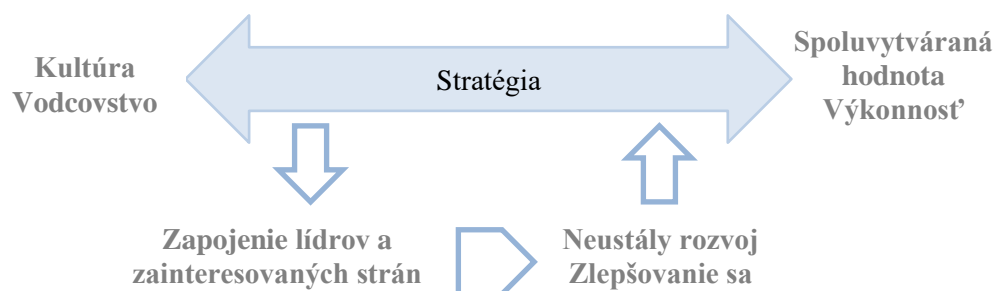
Literatúra uvádza 4 štýly vodcovstva (Príloha B). Podnety uvedených poznatkov o lídroch sme využívali pre formuláciu vzťahu miery súdržnosti tímov a charakteru úloh v grafickej podobe, ktorá počíta s rozmanitou kultúrou v dynamickom prostredí. Ak je líder so svojim tímom orientovaný na úspech, angažovanosť prináša zreteľné výsledky. Prínos angažovanosti je podmienený dynamikou rastu a rozvoja členov tímu. Úspešná angažovanosť si vyžaduje nielen zvyšovanie zodpovednosti, ale aj systematické riešenie úloh. Orientácia na



angažovanosť zamestnancov a napĺňovanie ich potrieb (vnímaná aj ako zodpovednosť organizácie voči zainteresovaným stranám) predstavuje základ pre dlhodobú prosperitu organizácie. **Líderstvo založené na hodnotách** je štýl vedenia, ktorý má morálny, autentický a etický rozmer, v ktorom nastane:

- zhoda hodnôt lídra s hodnotami organizácie (Fernandez, Hogan, 2002),
- zhoda s potrebami a hodnotami všetkých zainteresovaných strán organizácie (Muscat, Whitty, 2009).

Definovanie pojmu **hodnoty** v kontexte vodcovstva je zložitou úlohou uprostred výziev týkajúcich sa agility a globálnej konektivity. Hodnota v kontexte líderstva sa často chápe ako etická alebo morálna (Copeland, 2014). V takomto kontexte je žiaduce otvoriť otázku zameranú na **hodnoty etických vodcov**. **Vodcovstvo založené na hodnotách** (ďalej ako VH) ako koncept preorientovalo pozornosť odborníkov na hodnoty ako rovnosť, čestnosť, rešpekt a etická zodpovednosť, pričom koncept podporuje individuálne a kapitalistické túžby vrátane angažovanosti a produktivity (Donaldson, 1996) (pozri aj tabuľku 4). Medzi hlavné prvky **etického vodcovstva** patrí spoločenská zodpovednosť, ktorú charakterizujú „4P“ (účel, planéta, ľudia, princípy). Prvým aspektom je kvalita riadenia a vedenia z hľadiska procesu a ľudí a druhou je kvalita a povaha Fair Trade, Work Life Balance a psychologickéj zmluvy (Brown a kol., 2005). Lídri sú schopní obohatiť svoje prostredie o morálnu hodnotu, t. j. menia celú kultúru organizácie. Takáto zmena pozostáva z výzvy, rozvoja a pochopenia hodnôt a presvedčení, schopností a správania, a v neposlednom rade zo začlenenia úspechu. Prepojenie angažovanosti lídrov (vrátane pridania hodnoty prostrediu) a zvyšovania výkonnosti organizácie znázorňujeme na obrázku 3.



Obrázok 3 Vzťah angažovanosti, výkonnosti a vytvárania hodnoty

Zdroj: autor

Typ vodcovstva	Popis	Autor
----------------	-------	-------

Etické vodcovstvo	Teória sociálneho učenia a etický líder Etické charakteristiky a vnímaná efektivita lídra Morálny manažér Etické vedenie a efektivnosť lídra	Bandura, 1977. Kirkpatrick, Locke, 1991. Brown a kol., 2000. Copeland, 2014.
Autentické vodcovstvo	Autentickí lídri a pozitívne výsledky Autentický rozvoj vodcovstva	George, 2003; George a kol., 2007. Avolio, Garner, 2005.
Transformačné vodcovstvo	Transakčné a transformačné vedenie Transakčné a transformačné vedenie	Burns, 1978. Bass, 1985.

Tabuľka 4 Vybrané prístupy k vodcovstvu založeného na hodnotách

Zdroj: sprac. podľa literatúry

Je zrejmé, že angažovanosť v iniciatívach SZ vychádza z kontinua premien sveta. Vnáša do organizácie zmysluplnú participáciu bez bariér. Takto chápaná spolupatričnosť a prepojenosť je charakterizovaná zodpovednosťou, ktorá pri kolaboratívnom prístupe je východiskom premeny a rozmanitosti. Pred vedením však stojí otázka. Je dôležitá otázka angažovanosti alebo je dôležitejšia otázka rozmanitosti? Riadenie rozmanitosti je inštitucionálnou odpoveďou, ktorú prijímajú viaceré organizácie s cieľom vytvoriť pracovisko, ktoré si cení rozmanitosť. Takáto kultúra má svoje prvky (tabuľka 5).

Prvky	Zdroj
Kultúrne aspekty, organizačná klíma	Norton a kol., 2014; Eldor, Harpaz, 2015; Arya a kol., 2018.
Zdieľanie vedomostí a zručností Vzdelávanie Kooperácia	Li, Huang, 2019; Joshi, Jackson, 2003; Kogut, Zander, 2003; Brown a kol., 2005; Schubert, Tavassoli, 2020.
Úloha a zodpovednosť, výkonnosť	Andoh a kol., 2019; Inegbedion a kol., 2020; Zhang a kol., 2020.
Individuálne skúsenosti a inovatívne správanie Inovačná klíma	Østergaard, Timmermans, 2023.
Kariérne motivácie	Lavigna, 2015; Ryan, Deci, 2018.
Technológie	Suzuki, Kodama, 2004.

Tabuľka 5 Prvky rozmanitej kultúry

Zdroj: autor

### Vodcovstvo a angažovanosť zamestnancov v rozmanitej kultúre

Digitalizácia priniesla obdobie globálnej konektivity, ktoré v organizáciách integruje rôzne inovatívne riešenia a zdôrazňuje **potrebu rôznorodého zastúpenia** – diverzity,

rozmanitosti – na všetkých úrovniach hierarchie vedenia (Singh, 2008; Singh, Singh, 2018). **Rozmanitosť a inklúzia** sú kľúčovými stimulmi napredovania organizácií (Singh, 2018; Pope a kol., 2019; Singh a kol., 2021). Rozmanitosť získa na význame možno práve preto, lebo ponúka nové perspektívy na rozvoj a angažovanosť zamestnancov (Daugherty a kol., 2018; Cohen, 2019). Nezaškodí, ak sa bližšie pozrieme na súvislosť medzi angažovanosťou zamestnancov a spokojnosťou s prácou. Dvadsiate storočie prinieslo odpovede na teórie vodcovstva a vznikali aj rôzne prístupy súvisiace s **angažovanosťou zamestnancov** (tabuľka 6). Pre organizácie je výzvou udržať si angažovanosť, keď líder z organizácie odchádza (Gallup, 2021). Angažovanosť sa chápe ako jedinečný konštrukt, ktorý pozostáva z kognitívnych, emocionálnych a behaviorálnych komponentov. Tieto komponenty sú spojené s výkonom jednotlivých rolí, pričom **pracovná angažovanosť** zamestnanca je miera, do akej je psychologicky prítomný v pracovnej role (Saks, Rotman, 2006). Zamestnanci ako interné zainteresované strany sa stávajú novými lídrami/vodcami. **Líderstvo** je nevyhnutné na dosiahnutie organizačnej zmeny, pričom bez **angažovanosti**<sup>1</sup> zamestnancov sa nezaobíde ani jedna organizácia (Eldor, Harpaz, 2015) – napr. zapojenie sa do environmentálnych iniciatív (Benn a kol., 2015). Na zapojenie zamestnanca sú potrebné štyri zložky: naliehavosť, sústredenosť, intenzita, s akou vykonáva činnosti, a nadšenie (Macey a kol., 2009). Štúdie o vzťahu medzi **angažovanosťou zamestnanca a výkonom** (Kim a kol., 2012; Bailey a kol., 2017) hovoria o štyroch pracovných aspektoch: individuálna morálka, individuálna úloha a výkon, organizačný výkon a výkon mimo roly. Na hodnotenie angažovanosti sa používa Saksova škála merania úrovne angažovanosti (Saks Engagement Scale, 2006) a Gallupov audit pracoviska (Gallup Workplace Audit). Ďalším nástrojom na zistenie úrovne angažovanosti je rámec merania správania (Podsakoff a kol., 2000) a tiež koncept pozostávajúci z výrokov merajúcich altruizmus, svedomitosť a cnosť (Singh, 2018; Singh, Singh, 2018). Teória sociálnej výmeny (SET; tabuľka 6) však tvrdí, že ak zamestnanci vnímajú, že vedenie sa zameriava na uspokojovanie ich sociálno-ekonomických potrieb, môžu prejavíť aj **vyššiu úroveň angažovanosti**, čo súvisí so **zodpovednosťou** (Ferreira, Oliveira, 2014). Zo štúdií však vyplýva aj to, že existuje pozitívny **vzťah medzi SZ a teóriou POS** (z ang. perceived organizational support) (Glavas, 2016), ktorá sa týka toho ako zamestnanci vnímajú **organizačnú podporu**, t. j. zabezpečenie svojho blahobytu (Eisenberger a kol., 2016).

Teória	Zdroj/Autor
Teória sociálnej výmeny (z ang. Social Exchange Theory – SET)	Blau, 1964.

<sup>1</sup> Literatúra uvádza aj sebaangažovanosť, behaviorálnu a štátnu angažovanosť (Macey, Schneider, 2008).

Teória sebaurčenia (z ang. Self-Determination Theory – SDT)	Ryan, Deci, 2018.
Teória zachovania zdrojov (z ang. theory of Conservation of Resources – COR)	Hobfoll, 1989.
Požiadavky na prácu – zdroje (z ang. Job Demands–Resources – JD-R)	Bakker, Demerouti, 2007.

Tabuľka 6 Vybrané teórie angažovanosti zamestnancov

Zdroj: sprac. podľa literatúry

Zmena prebieha v duchu hodnôt a návrhy, ktoré neuspjú, sa obnovujú. Organizácie pritom využívajú integračné mechanizmy riadenia a vedenia ľudských zdrojov, aby splnili svoje požiadavky. Je potrebné, aby sa nové stratégie a akčné plány organizácie inovovali pomocou nových ideí a postupov a identifikovali sa priority z hľadiska udržateľnosti, ktorá spája zmeny v iniciatívach kontinuálneho rozvoja. Konkurencieschopné organizácie musia riadiť ľudí odlišne, a v takomto duchu sa snažia aj inovovať a prehodnotiť postupy riadenia ľudských zdrojov. Čo nám prinesie budúcnosť? Musíme počítat' s rôznymi výzvami a prekážkami. Organizácie by mali určite systematicky **rozvíjať vodcovstvo** ako neoddeliteľnú súčasť **vytvárania agilnej a najmä inkluzívnej kultúry**, ktorá sa zameriava na zvýšenie miery angažovanosti zamestnancov (Newman a kol., 2019). Nasvedčuje tomu aj trend (obrázok 4), podľa ktorého nielen v Spojenom kráľovstve, ale aj v USA polovica pracovnej sily nie je plne zamestnaná a produktivita klesá, t. j. čo sa považuje za medzeru v angažovanosti, ktorá je vnímaná ako globálny fenomén bez ohľadu na geografickú polohu, kultúru a kontext trhu (Gallup, 2021). Z uvedeného vyplýva, že angažovanosť zamestnancov predstavuje súčasť zamestnanosti a výkonnosti. Ak chceme zvyšovať angažovanosť zamestnancov, znalosť kultúry je nevyhnutná. Diverzita a inklúzia ako kľúčové faktory ovplyvňujúce **(udržateľnú) výkonnosť organizácie** môžu pomôcť pochopiť bariéry zapojenia sa do rôznych, aj globálnych iniciatív (Arya a kol., 2018). Organizácie môžu otvoriť priestor pre zmeny, zaviesť tak agilné postupy práce a viesť zamestnancov k vysokej angažovanosti. Zmeny môžu spôsobiť zmenu mentality v danej organizácii, čo prispeje k zvyšovaniu úrovne otvorenosti a flexibility. V tomto ohľade môže k neustálemu rozvoju prispievať vzťahový kapitál (vzťahy so zainteresovanými stranami), ktorý zabezpečuje schopnosť konkurovať aj na globálnych trhoch (Cuganesan, 2005; Bruton a kol., 2007).



Obrázok 4 Globálny trend angažovanosti zamestnancov (%)

Zdroj: Gallup, 2021.

Ak chceme **dosiahnuť udržateľnú angažovanosť**, je žiaduce, aby manažéri a lídri začlenili hodnoty organizácie a agilné postupy práce do svojich aktivít. Zapojenie zamestnancov do stratégie, rôznych iniciatív a projektov si vyžaduje, aby organizácie jasne komunikovali svoj záväzok voči jednotlivým oblastiam podnikania (hospodárska výkonnosť, sociálna a environmentálna zodpovednosť, podľa vízie, misie a cieľov organizácie) (Németh, 2014, 2022, 2023). Vedenie a lídri by sa mali viac zamerať na:

- učenie a rozvoj (Gainey, Klaas, 2003; Brown a kol., 2005; Ji a kol., 2012),
- proaktívny prístup k zvyšovaniu povedomia a odovzdávaniu zručností a vedomostí svojim tímom (nielen o význame rozmanitosti a inklúzie – Singh, 2018),
- vytvorenie inkluzívneho a podporného prostredia, ktoré podporuje zmysel pre hodnotu, rešpekt a začlenenie jednotlivcov z rôznych prostredí (Linares, 2018),
- docieľiť skutočnú angažovanosť vrátane emocionálnej angažovanosti (spája sa s udržateľnosťou a blahobytom) (Benn a kol., 2015; Eisenberger a kol., 2016),
- riadenie výkonu a systematické hodnotenie integrované do systému riadenia výkonnosti a kvality (Ancona, Calldwell, 1992; Andoh a kol., 2019),
- výber, hodnotenie a povyšovanie zamestnancov: výber talentov, rozvíjanie zručností, plánovanie kariéry, organizovanie tréningov, zriadenie hodnotiaceho centra a pod.

Ak vychádzame z toho, že podpora vedenia (napr. v oblasti iniciatívy pre ochranu životného prostredia) prináša autonómiu pri rozhodovaní, potom posilňuje aj správanie (Lamm a kol., 2014), angažovanosť a rozvoj (vrátane tréningov) zamestnancov (aj rozmanitej kultúry). Angažovanosť sa skúma aj v súvislosti s postupmi riadenia ľudských zdrojov a individuálnym správaním (Ababneh, 2021), keďže je determinantom kvality práce (šťastní ľudia s väčšou

pravdepodobnosťou odvádzajú kvalitnejšiu prácu a majú tendenciu k vyššej aktivite) (Fan a kol., 2019; Joo, Lee, 2017). Tieto vlastnosti sa považujú za hnaciu silu, ktorá motivuje zamestnancov. Štúdie skúmajúce prepojenosť vyššie uvedených oblastí sú uvedené v tabuľke 7.

Oblasť	Zdroj
Tréning	Ji a kol., 2012; Longoni a kol., 2014.
Zapojenie/ Angažovanosť	Longoni a kol., 2014; Norton a kol., 2014. Benn a kol., 2015.
Rozmanitosť a začlenenie	Jackson a kol., 2003; Mani, 2011; Simon, Zhu, 2018.

Tabuľka 7 Sila zamestnancov

Zdroj: autor

### **Skrytá sila spoločenskej zodpovednosti: otvorené inovácie a spoluvytváranie hodnoty**

Predpokladom prispôsobenia sa výzvam je cieľavedomé formovanie **zodpovedných zamestnancov** a ich dynamických **zručností**, ktorého účelom je efektívnejšie plnenie úloh v agilnom prostredí. Úlohou je identifikovať možnosti a odvodiť oblasti, ktoré sú dôležité pre hlbšie pochopenie fenoménu **spoluvytvárania hodnoty** prostredníctvom **zodpovedného vodcovstva v rozmanitej kultúre**. Na tomto mieste je dôležité upriamiť pozornosť na kľúčový **význam kompetencií**, najmä z hľadiska podpory rôznorodnej kultúry a zodpovedného riadenia tímov v kontexte udržateľného rozvoja organizácie, a to vo vzťahu k danému prostrediu (toxické, spravodlivé, podporné s možnosťou napredovania). Za zamyslenie stojí aj to, ako môžu **zainteresované strany** ovplyvňovať výkonnosť, angažovanosť v inovatívnych projektoch a úspešnosť projektov zameraných na spoluvytváranie hodnoty. Je potrebné analyzovať aj to, ako môže spolupráca so zainteresovanými stranami pomôcť dosiahnuť rôzne ciele. Keďže skúmanie uvedených vzťahov je v počiatočnom štádiu, je dôležité načrtnúť **model zodpovedného vodcovstva** v kontexte výkonnosti, ktorý je založený na sebauspokojení a úspechu (osobná spokojnosť, úspech) a kompetenciách (kreativita, rozhodovanie, time management, odolnosť, komunikácia, riešenie problémov, spolupráca, prispôsobivosť) zamestnancov v agilnom pracovnom prostredí (podpora, starostlivosť, vedenie, podpora rastu a dôvery, poskytovanie príležitostí), ktoré sa vyznačuje synergiou misie organizácie a tímu. Tímová angažovanosť a tímový úspech predurčujú aj organizačný výkon (organizačný úspech).

Program **udržateľného rozvoja zodpovedného vodcovstva** môže byť efektívny, ak vedenie zodpovedne pristupuje ku svojim zamestnancom a podporuje kultúru, ktorá má byť

založená na rovnosti, integrite a inkluzivite. Takýto **strategicky zodpovedný prístup** môže podporiť atmosféru, ktorá si cení rozmanitosť a pravidelné vzdelávanie (zahŕňa aj rozvoj tzv. „soft skills“, orientáciu na rast a mentoring). Okrem efektívneho riadenia činností sa úspešný líder vyznačuje aj tým, že (Joshi, Jackson, 2003; George, 2003; Greenleaf, 2003; Brown a kol., 2005; Clark, 2012; Copeland, 2014; Gao, He, 2017):

- sa zameriava na kvalitu, je introspektívny, rozvážny, pripravený, prezieravý, emocionálne inteligentný a empatický,
- podporuje vzdelávanie a rozvoj a prispieva na odborných fórach,
- preberá iniciatívu, je proaktívny a inšpiruje ostatných,
- aktívne počúva a zároveň pozoruje a premýšľa, kriticky analyzuje výzvy, problémy a príležitosti a problémy rieši s dôrazom na detail,
- posilňuje ostatných a dáva príležitosť na prácu (počas práce v skupinách prideliť úlohy všetkým, aby sa všetci zapojili),
- stanovuje jasné ciele pre angažovanosť v projektoch a poskytne spätnú väzbu,
- buduje dôveru, otvorené myslenie a aj svoj tím.

Lídri zabezpečujú, aby sa organizácie v neustále sa meniacom svete dokázali naďalej prispôsobovať. **Pracovná sila a manažment zmien** s vplyvom na organizáciu a zamestnancov predstavujú dvojité (ne-)zodpovednosť, ktorá ovplyvňuje prosperitu a je determinovaná kompetenciami zamestnancov. Odpoveď na otázku, ako **kompetencie** podporujú **rozmanitú/rôznorodú kultúru**, spočíva v prepojení kultúry, ľudského potenciálu a systémov (kompetencie a rozmanitá kultúra – pozri Arya a kol., 2018). Prepojenie kompetencií a zodpovednosti nie je len predpokladom zefektívňovania procesov, ale aj odovzdávania poznatkov a zručností a zodpovedného prepojenia od seba navzájom závislých členov tímu rozmanitej kultúry. Vzájomná závislosť tímu a lídra smeruje ku spolupráci a k využitiu ich potenciálu tým, že sa zameriava na:

- neustále zlepšovanie,
- tímovú prácu a riadenie výkonnosti,
- profesionálnu identitu,
- strategické plánovanie pracovnej sily – členov tímu.

Aké sú možnosti udržateľnej angažovanosti zamestnancov? Angažovanosť možno dosiahnuť pridelením zodpovednosti, ktorá sa v agilnom prostredí stáva základným kameňom výkonnosti a prosperity organizácie. **Model kontinuity angažovanosti** (z ang. Continuum

Empowerment Model) rieši **zmenu** na úrovni zamestnancov, ktorá vedie k ich **angažovanosti na pracovisku**. Vyzdvihuje úlohu projektového riadenia pri posilňovaní a následnom zapájaní zamestnancov do iniciatív/projektov prostredníctvom implementácie zmien. Projekt ako organizačná aktivita má byť zodpovedne koordinovaný v záujme dosiahnutia spoločného cieľa (McCarty a kol., 2011). Vedenie sa môže stretnúť aj s problémami v oblasti komunikácie, pracovných štýlov, očakávaní a riešení predsudkov a sporov vyplývajúcich z kultúrnych nedorozumení (Green a kol., 2002).

Agilita umožňuje organizáciám vytvárať hodnoty **rozvojom tímov** a zvyšovať efektivitu riadenia aktivít rôznymi procesmi a nástrojmi. Rozoznávame tri **agilné inovačné postupy**, t. j. postupy, ktoré sa zameriavajú na prispôsobenie sa zmenám, podporujú spoluprácu so zákazníkmi, a podporujú interakcie medzi jednotlivcami (Wilson, Doz, 2011; Morris a kol., 2014; Nold, Michel, 2016). V **agilnej kultúre** je možné na základe hodnotného vedenia, budovania komunity (Lavigna, 2015) a vzťahu založeného na dôvere a uznaní za vykonanú prácu zvyšovať angažovanosť nasledujúcimi spôsobmi:

- zapojenie zamestnancov do rozhodovania,
- podpora zamestnancov, pokiaľ ide o to, ako ich práca prispieva k poslaniu organizácie,
- neustály rozvoj: úspešné riešenie problémov závisí od skúsenosti s produktovými a procesnými aplikáciami a silného vedeckého zázemia (t. j. systémové učenie, ktoré zahŕňa oba zdroje) (Verganti, 1997).

Odporúčaním je nezameriavať sa len na systém metrík, ktoré stoja v ceste výkonnosti, t. j. na faktory brzdiace **organizačnú agilitu** a **zvyšovanie miery angažovanosti**. Riešením môže byť **budovanie agilných tímov** (Blanck a kol., 2020) vrátane:

- budovania systému riadenia procesov a aktivít súvisiacich s ľudskými zdrojmi,
- rozvoja zamestnancov v súlade s ich potrebami a potrebami organizácie: od identifikovania schopnej pracovnej sily po transformáciu zamestnancov na kvalifikovaných odborníkov a konzultantov vrátane získavania talentov a ich učenia, koučovania a mentorovania,
- pravidelného hodnotenia spokojnosti zamestnancov a úrovne ich angažovanosti s cieľom určiť ich potenciál a oblasti na zlepšenie,
- budovania inovatívnej a kompetenčno-emočnej kultúry, ktorá vyrovnáva psychologickú bezpečnosť a ponúka zamestnancom rovnováhu medzi pracovným a osobným životom.



V tejto súvislosti sa kladie dôraz aj na dôležitosť **kooperatívnej činnosti** so zainteresovanými stranami v rámci **inovačných projektov**. **Otvorené inovácie** (viac v Prílohe C) môžu podporiť rozvoj zručností a výmenu informácií, know-how a spoluvytváranie hodnoty zo strany multidisciplinárnych tímov v agilnom pracovnom prostredí. Uvedené poznatky je možné použiť na vytvorenie **rámca**, ktorý vysvetľuje, ako **zodpovedný kooperatívny prístup** pomáha organizáciám zlepšiť ich výkonnosť a efektivitu riadenia aktivít. Aby organizácie mohli využívať výhody spojenia SZ a otvorených inovácií, mali by sa zaviazat' k dlhodobej stratégii vrátane vytvorenia efektívnych mechanizmov komunikácie a zapájania sa do rôznych projektov. **Zodpovedné vedenie** môže podporiť rôzne projekty, čo môže prispievať k efektívnemu zapojeniu potenciálnych zamestnancov a lídrov aj do nadnárodných iniciatív. Predpokladom toho je analýza prostredia a zváženie očakávaní všetkých zainteresovaných strán a dodržiavanie vyššieho štandardu zodpovedného správania vrátane spoluvytvárania hodnoty nastavením systému manažovania nasledujúcich oblastí:

- partnerstvo a sieť lídrov: budovanie siete s cieľom zvyšovať efektivitu riadenia aktivít so vzájomnou výmenou osvedčených a inovatívnych postupov vedúcich k úspechu,
- spätná väzba (Paige, 2017),
- rozvoj vodcovských zručností, ktoré sú potrebné na zvládanie výziev udržateľnosti vrátane tréningov, workshopov, koučovacích služieb a seminárov (témy ako riadenie rôznorodých tímov, kultúrna citlivosť a pod.),
- účasť na medzinárodných podujatiach a zapojenie sa do cezhraničnej spolupráce,
- Talent Management – dôraz na plánovanie pracovnej sily – talentov.

**Riadenie zodpovedne udržateľného systému angažovanosti zamestnancov** zahŕňa štyri dimenzie:

- dimenziu **zapojenia**: kompetencie na zlepšenie rámca zapojenia zamestnancov: príprava riadiacej zákazky, rozvoj manažérskej angažovanosti a vytvorenie rámca riadenia pre udržateľnú angažovanosť zamestnancov,
- dimenziu **posilnenia**: rieši zmenu na úrovni zamestnancov, ktorá vedie k ich angažovanosti na pracovisku. To dokazuje dôležitú úlohu projektového manažmentu pri posilňovaní a následnom zapájaní zamestnancov prostredníctvom implementácie zmien,
- dimenziu **prepojenia** zodpovednosti, štruktúry a procesov: integrácia operácií v oblasti ľudských zdrojov a technológií so stratégiou, analýzami a výsledkami aktivít,
- dimenziu zodpovedného **rozvoja systému**.

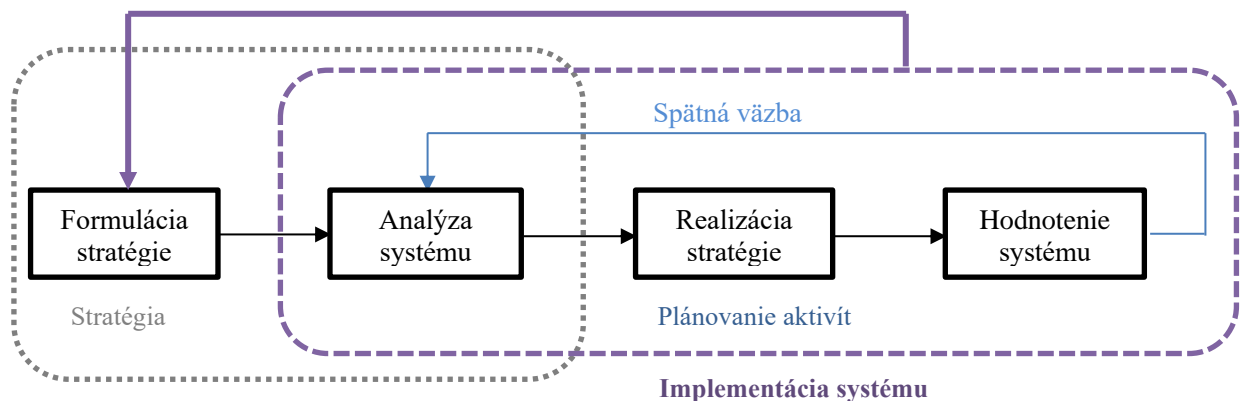
Zodpovedné riadenie systému angažovanosti zamestnancov predpokladá integráciu stratégie a mechanizmov v cieľavedomom a systematicko-dynamickom procese riadenia ľudských zdrojov (prvky sa neustále ovplyvňujú – Hoekstra, Kaptein, 2020; obrázok 5) – ide o tzv. **súbor integrovaných a prepojených dimenzií** (stratégia, technológie, operatíva vrátane hodnotenia aktivít a prípravy plánu trvalého zlepšovania – akčný plán, transformácia).

**Metodologický rámec** hodnotenia efektivity a výkonnosti systému riadenia ľudských zdrojov znázornený na obrázku 6 je založený na princípoch kvality a opiera sa o cyklus PDCA (plan – do – check – act).



Obrázok 5 Integrácia stratégie a mechanizmov v procesoch riadenia ľudských zdrojov

Zdroj: autor



Obrázok 6 Rámec hodnotenia výkonnosti systému zodpovedného riadenia ľudských zdrojov

Zdroj: autor

### Záver

Príspevok poukazuje na to, že etické vodcovstvo prispieva k úspechu organizácie. Organizácie zamerané na rozmanitosť môžu zvyšovať aj angažovanosť zamestnancov, čo

vytvára riešenia, ktoré zvyšujú lojalitu a udržanie zamestnancov. Lídri výnimočnosť budujú; ak chceme dosiahnuť dokonalosť, musíme byť najprv dobrým vodcom (Clark, 2012), čo predpokladá zodpovednosť, ktorá spočíva v morálnej hodnote ľudí (Young, Hester, 2004).

Výsledky ukazujú, že zapojenie zamestnancov a zainteresovaných strán organizácie do procesu vývoja, rozvoja a udržiavania procesov je užitočné pri vytváraní nových nápadov a posudzovaní nových príležitostí. Na to, aby boli tímy so svojimi lídrami úspešné, je zároveň potrebný posun smerom k zodpovednejším rozhodnutiam. V súlade s predchádzajúcimi odsekmi sme poukázali na to, že interakcia medzi SZ a angažovanosťou zamestnancov a lídrami môže vyvolať otázky. Skúmali sme teoretické základy tohto spojenia a predložili sme rámec s cieľom vysvetliť, ako môže organizácia strategicky pristupovať k hodnoteniu výkonnosti systému zodpovedného riadenia ľudských zdrojov. Zodpovední lídri vytvárajú rozmanitú kultúru založenú na hodnotách, podporujú spoluprácu, rozvoj zamestnancov a hľadajú nové spôsoby riešenia výziev. Formovanie zodpovedného vodcovstva bude ešte dôležitejšie než kedykoľvek predtým.

Predložený príspevok premostuje medzeru v existujúcej literatúre, no zároveň nie je k dispozícii dostatok štúdií o tom, ako SZ ovplyvňuje rozmanitú kultúru. Príspevok presadzuje prístup k diverzite využívaním odlišných prístupov, ktoré umožňujú posunúť sa nad rámec pohľadu psychológie na angažovanosť. Jeho účelom bolo ponúknuť určitý pohľad na zodpovedné vodcovstvo, pričom zároveň poskytuje informácie a rámce týkajúce sa konkrétnych podmienok, ktoré pomáhajú organizáciám vybudovať rozmanitú kultúru podporujúcu ich prosperitu. Vzniklo mnoho teórií, ktoré si ešte vyžadujú preskúmanie kontextov. Budúci výskum by mohol smerovať k analýze toho, ako môže organizácia efektívne riadiť otvorené prístupy/systémy/inovácie v rozmanitej kultúre a súčasne uspokojovať požiadavky viacerých kategórií zainteresovaných strán, resp. skúmať determinanty kvality riadenia týchto aktivít v novej ére globálnej konektivity. Navrhujeme, aby organizácie vyvinuli úsilie na presadzovanie zodpovedných praktík uprednostňujúcich zodpovednú udržateľnosť systému riadenia ľudského potenciálu, aby sa zvýšila úroveň angažovanosti zamestnancov, čo by podporilo aj produktivitu a zabezpečilo trvalo udržateľný rozvoj.

## **Literatúra**

ABABNEH, O. M. A. 2021. How do green HRM practices affect employees' green behaviors? The role of employee engagement and personality attributes. In *Journal of Environmental Planning and Management*. 2021, roč. 64, č. 7, s.1204–1226.

- ALAM, Z. – TARIQ, Y. B. 2023. *Corporate Sustainability Performance Evaluation and Firm Financial Performance: Evidence from Pakistan*. SAGE Open. 13. DOI: 10.1177/21582440231184856.
- ANAND, A. a kol. 2016. Realizing value from business analytics platforms: The effects of managerial search and agility of resource allocation processes. In *37th International Conference on Information Systems, ICIS 2016*. Association for Information Systems, 2016, s. 1–12.
- ANCONA, D. G. – CALDWELL, D. F. 1992. Bridging the Boundary: External Activity and Performance in Organizational Teams. In *Administrative Science Quarterly*. 1992, roč. 37, s. 634–665.
- ANDOH, J. S. a kol. 2019. Impact of Workplace Diversity on Employee Performance: A Case of Some Selected Private Universities in Ghana. In *International Journal of R&D Innovation Strategy*. 2019, roč. 1, č. 2, s. 31–43.
- ANZENBACHER, A. 2004. *Křesťanská sociální etika. Úvod a principy*. Brno: CDK, 2004, s. 10–11.
- ARYA, B. a kol. 2018. Organizational sustainability determinants in different cultural settings: A conceptual framework. In *Business Strategy and the Environment*. 2018, roč. 27, č. 4, s. 528–546.
- AVOLIO, B. – GARDNER, W. 2005. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. In *The Leadership Quarterly*. 2005, roč. 16, č. 3, s. 315–338.
- BADAL, S. B. 2014. The business benefits of gender diversity. In *Gallup Business Journal*. 2014. Dostupné na: <<https://www.gallup.com/workplace/236543/business-benefits-gender-diversity.aspx>>.
- BANDURA, A. 1977. *Social learning theory*. Englewood, NJ: Prentice–Hall, 1977.
- BASS, B. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press, 1985.
- BELL, M. a kol. 2009. The case for mandatory diversity education. In *Academy of Management Learning and Education*. 2009, roč. 8, č. 4, s. 597–609.
- BENN, S. a kol. 2015. Employee participation and engagement in working for the environment. In *Personnel Review*. 2015, roč. 44, č. 4, s. 492–510.
- BLAU, P. M. 1964. *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley, 1964.
- BROWN, M. a kol. 2005. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. In *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2005, roč. 97, s. 117–134.

- BROWN, P. a kol. 2020. How Do Companies Collaborate for Circular Oriented Innovation? In *Sustainability*. 2020, roč. 12, s. 16–48.
- BRUTON, G. D. a kol. 2007. Knowledge Management in Technology-focused Firms in Emerging Economies: Caveats on Capabilities, Networks, and Real Options. In *Asia Pacific Journal of Management*. 2007, roč. 24, č. 2, s. 115–130.
- BURNS, J. M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.
- CARROLL, A. B. 1991. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. In *Business Horizons*. 1991, roč. 34, č. 4, s. 39–48.
- CEHLÁŘ, P. a kol. 2012. Etické hodnoty jako determinanty rozhodování tržní ekonomice. In *Rozhodovanie v kontexte kognície, osobnosti a emócií. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie*. Nitra: UKF, 2012, s. 112–113.
- CHESBROUGH, H. a kol. 2006. Open Innovation: A Research Agenda. In *Open Innov. Res. A New Paradig*. 2006, roč. 17, s. 285–308.
- CLARK, D. 2012. *The art and science of leadership*. Dostupné na: <<http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leader.html>>.
- CLARK, K. B. – FUJIMOTO, T. 1991. *Product development performance: Strategy, organization, and management in the world auto industry*. Boston: HBS Press, 1991.
- COHEN, T. 2019. How to leverage artificial intelligence to meet your diversity goals. In *Strategic HR Review*. 2019, roč. 18, č. 2, s. 62–65.
- COPELAND, M. K. 2014. The emerging significance of values based leadership: A literature review. In *International Journal of Leadership Studies*. 2014, roč. 8, č. 2.
- CUGANESAN, S. 2005. Intellectual Capital-In-Action and Value Creation: A Case Study of Knowledge Transformations in and Innovation Project. In *Journal of Intellectual Capital*. 2005, roč. 6, č. 3, s. 357–373.
- DAUGHERTY, L. a kol. 2018. *Designing and implementing corequisite models of developmental education: findings from texas community colleges*. RAND Corporation, 2018.
- DONALDSON, T. 1996. Values in tension: Ethics away from home. In *Harvard Business Review*. 1996, roč. 74, č. 5, s. 48–57.
- EISENBERGER, R. a kol. 2016. Optimizing Perceived Organizational Support to Enhance Employee Engagement. In *Society for Human Resource Management and Society for Industrial and Organizational Psychology*. 2016, roč. 2, s. 3–22.

- ELDOR, L. – HARPAZ, I. 2015. A process model of employee engagement: The learning climate and its relationship with extra-role performance behaviors. In *Journal of Organizational Behavior*. 2015, roč. 37, s. 213–235.
- ELY, R. J. – THOMAS, D. A. 2001. Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. In *Administrative Science Quarterly*. 2001, roč. 46, s. 229–273.
- FAN, H.-L. a kol. 2019. Flow as a mediator between psychological ownership and employees' subjective happiness. In *Journal of Managerial Psychology*. 2019, roč. 34, č. 7, s. 445–458.
- FEREIRRA, P. – OLIVEIRA, E. R. 2014. Does Corporate Social Responsibility Impact Employee Engagement? In *Journal of Workplace Learning*. 2014, roč. 26, s. 232–248.
- FERNANDEZ, J. – HOGAN, R. 2002. Values based leadership. In *The Journal for Quality and Participation*. 2002, roč. 25, č. 4, s. 25–26.
- GAINNEY, T. W. – KLAAS, B. S. 2003. The outsourcing of training and development: factors impacting client satisfaction. In *Journal of Management*. 2003. roč. 29, č. 2, s. 207–229.
- GAO, Y. – HE, W. 2017. Corporate social responsibility and employee organizational citizenship behavior: The pivotal roles of ethical leadership and organizational justice. In *Management Decision*. 2017, roč. 55, č. 2, s. 294–309.
- GALLUP. 2021. *State of the Global Workplace: 2021 Report*. Dostupné na: <<https://benchmark.org/wp-content/uploads/2021/12/state-of-the-global-workplace-2021-download.pdf>>.
- GEORGE, B. 2003. *Authentic leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.
- GEORGE, B. a kol. 2007. Discovering your authentic leadership. In *Harvard Business Review*. 2007, roč. 85, č. 2, s. 129–138.
- GLAVAS, A. 2016. Corporate Social Responsibility and Employee Engagement: Enabling Employees to Employ More of Their Whole Selves at Work. In *Frontiers in Psychology*. 2016, roč. 7. Dostupné na: <<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00796>>.
- GREEN, K. a kol. 2002. Diversity in the workplace: benefits, challenges, and the required managerial tools. In *University of Florida*. 2002, roč. 1, č. 4.
- GREENLEAF, R. K. 2003. *The Servant-Leader Within: a Transformative Path*. New York: Paulist Press, 2003. 272 s. ISBN 978-0809142194.
- GUTHRIE, J. – PETTY, R. 2000. Intellectual Capital: Australian Annual Reporting Practices. *Journal of Intellectual Capital*. 2000, roč. 1, č. 2, s. 241–251.
- HILL, S. A. – BIRKINSHAW, J. 2012. Ambidexterity and survival in corporate venture units. In *Journal of Management*. 2012, roč. 40, s. 1899–1931.

- HITT, M. A. a kol. 1998. Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21st Century. In *The Academy of Management Executive*. 1998, roč. 12, č.4, s. 22–42.
- HOBFOLL, S. E. 1989. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. In *American Psychologist*. 1989, roč. 44, č. 3, s. 513–524.
- HOEKSTRA, A. – KAPTEIN, M. 2020. Ethics Management. A pluralistic and dynamic perspective. In *Global Corruption and Ethics Management: Translating Theory into Action*. Rowman & Littlefield Publishers, 2020, s. 109–118.
- HOSSAIN, M. 2015. A Review of Literature on Open Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises. In *Journal of Global Entrepreneurship Research*. 2015, roč. 5, s. 1–12.
- HOUSE, Robert J. 1971. A path-goal theory of leader effectiveness. In *Administrative Science Quarterly*. 1971, roč. 4, č. 16, s. 321–339.
- INEGBEDION, H. a kol. 2020. Managing diversity for organizational efficiency. In *Sage Open*. 2020, roč. 10, č. 1, 2158244019900173.
- JACKSON, T. 2004. *Management and Change in Africa: a cross-cultural perspective*. London: Routledge, 2004.
- 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.
- 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.
- 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.
- JOSHI, A. – JACKSON, S. E. 2003. Managing workforce diversity to enhance cooperation in organizations. In *International handbook of organizational teamwork and cooperative working*. 2003, roč. 12, s. 277–296.
- KAPTEIN, M. 2015. The effectiveness of ethics program: The role of scope, composition, and sequence. In *Journal of Business Ethics*. 2015, roč. 132, č. 2, s. 415–431.
- 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.

- KIRKPATRICK, S. – LOCKE, E. 1991. Leadership: Do traits matter? In *Academy of Management Executive*. 1991, roč. 5, s. 48–60.
- KOGUT, B. – ZANDER, U. 2003. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. In *Journal of international business studies*. 2003, roč. 34, č. 6, s. 516–529.
- 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. 2010. Open Innovation in SMEs – An Intermediated Network Model. In *Research Policy*. 2010, roč. 39, s. 290–300.
- LINARES, C. E. 2018. Latinos first generation in the workplace: Perception of diversity and inclusion. *SAM Advanced Management Journal*. 2018, roč. 83, č. 4, s. 54–63.
- LONGONI, A. a kol. 2014. The role of new forms of work organization in developing sustainability strategies in operations. In *Int. J. Prod. Econ.* 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.
- MANI, V. 2011. Analysis of employee engagement and its predictors. In *Int. J. Hum. Resou. Stud.* 2011, roč. 1, č. 2, s. 15–26.
- MESLEC, N. a kol. 2020. Effects of charismatic leadership and rewards on individual performance. In *The Leadership Quarterly*. 2020, roč. 31, č. 6, 101423.
- McCARTY, T. a kol. 2011. *Six Sigma for Sustainability*. New York: McGraw-Hill Publishing, 2011. ISBN 978-0071752442.
- 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.
- MUSCAT, E. – WHITTY, M. 2009. Social entrepreneurship: Values-based leadership to transform business education and society. In *Business Renaissance Quarterly*. 2009, roč. 4, s. 31–44.
- NELSON, J. K. a kol. 2012. Developing efficacy beliefs for ethics and diversity management. In *Academy of Management Learning and Education*. 2012, roč. 11, č. 1, s. 49–68.
- NEWMAN, E. A. a kol. 2019. Eliminating Institutional Barriers to Career Advancement for Diverse Faculty in Academic Surgery. In *Ann Surg*. 2019, roč. 270, č. 1, s. 23–25.



- 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.
- NÉMETH, H. 2014. Zvýšenie úspešnosti podnikov v kontexte vnútro podnikovej komunikácie. In *Kvalita*. 2014, roč. XXII., č. 2, s. 44–48.
- NÉMETH, H. 2016. Spoločenskou zodpovednosťou ku konkurencieschopnejšiemu firmu. In *Kvalita a spoločenská zodpovednosť*. 2018, roč. 24, č. 4, s. 22–27.
- NÉMETH, H. 2019. Evolúcia spoločenskej zodpovednosti a jej podstata v strategickom riadení. In *Revue spoločenských a humanitných vied*. 2019, č. 4.
- NÉMETH, H. 2021a. Zlepšenie reputácie: Spoločenská zodpovednosť ako predpoklad budovania imidžu organizácie v ére udržateľnosti. In *Revue spoločenských a humanitných vied*. 2021, č. 2.
- NÉMETH, Z. 2021b. Udržateľná konkurencieschopnosť organizácií v ére globálnych kríz. In *Revue spoločenských a humanitných vied*. 2021, č. 3.
- NÉMETH, Z. 2022. Organizácia na ceste udržateľnosti. In *Revue spoločenských a humanitných vied*. 2022, č. 3.
- NÉMETH, Z. 2023. Kvalita ako pilier inovatívneho rozvoja organizácií. In *Revue spoločenských a humanitných vied*. 2023, č. 3–4.
- NIELSEN, R. K. a kol. 2015. Enabling Consumer Participation in Sustainability-oriented Open Innovation Processes. In *3th International Open and User Innovation Conference*. Lisbon, 2015. Dostupné na: <<http://oui2015.clsbe.lisboa.ucp.pt/>>.
- NKOMO, S. 1996. Identities and the complexity of diversity in selected research on work team diversity. In *Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace*. Washington: American Psychological Association, 1996, s. 247–254.
- NOLD, H. – MICHEL, L. 2016. The performance triangle: A model for corporate agility. In *Leadership and Organization Development Journal*. 2016, roč. 37, č. 3, s. 341–356.
- NORTON, T. A. a kol. 2014. Organisational sustainability policies and employee green behaviour: The mediating role of work climate perceptions. In *Journal of Environmental Psychology*. 2014, roč. 38, s. 49–54.
- NOVÝ, I. a kol. 1996. *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. Praha: Grada, 1996. 143 s. ISBN 80-7169-260-3.

- ØSTERGAARD, C. R. – TIMMERMANS, B. 2023. Workplace diversity and innovation performance: current state of affairs and future directions. In *arXiv*. 2023. Dostupné na: <<https://doi.org/10.48550/arXiv.2311.05219>>.
- PAIGE, S. E. 2017. Diversity bonuses: the idea. In *The diversity bonus: how great teams pay off in the knowledge economy*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2017, s. 13–52.
- PARSONS, A. 2014. *The sharing economy: a short introduction to its political evolution*. [online] Dostupné na: <<http://www.sharing.org/information-centre/articles/sharing-economy-short-introduction-its-politicevolution#sthash.M2lqtM1i.dpuf>>.
- PODSAKOFF, P. M. a kol. 2000. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. In *Journal of Management*. 2000, roč. 26, č. 3, č. 513–563.
- POPE, R. L. a kol. 2019. *Multicultural competence in student affairs: Advancing social justice and inclusion*. John Wiley & Sons, 2019.
- PORTER, M. E. – KRAMER, M. R. 2006. Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and CSR. In *Harvard Business Review*. 2006, 16 s. DOI: 10.1108/sd.2007.05623ead.006.
- PUTNOVÁ, A. – SEKNIČKA, P. 2016. *Etika v podnikání a hodnoty trhu*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5545-8.
- RICH, A. 1994. *Etika hospodářství*. Praha: Oikoymenh, 1994.
- RICHARD, O. C. 2000. Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view. In *Academy of Management Journal*. 2000, roč. 43, s. 164–177.
- RODRIGUES MESSAGE, E. R. 2019. Innovation as Force for Economic Development. In *Management Studies*. 2019, roč. 7, č. 6, s. 507–522.
- RYAN, R. M. – DECI, E. L. 2018. *Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Press, 2018. ISBN 978-1462528769.
- 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.
- SCHUBERT, T. – TAVASSOLI, S. 2020. Product innovation and educational diversity in top and middle management teams. In *Academy of Management Journal*. 2020, roč. 63, č. 1, s. 272–294.
- 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.

- SINGH, V. 2008. Diversity management practices in leading edge firms. In *Building More Effective Organizations. HR Management and Performance in Practice*. Cambridge: Cambridge University Press, 2008, s. 252–277.
- SINGH, S. 2018. Diversity management in the age of globalization. In *Journal of Management*. 2018, roč. 5, č. 3, s. 251–257.
- 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.
- SINGH, S. K. a kol. 2021. Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance. In *Journal of Business Research*. 2021, roč. 128, s. 788–798.
- SPEARS, L. C. (ed.). 1998. *Insights on Leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership*. New York: Wiley, 1998.
- 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.
- SUZUKI, J. – KODAMA, F. 2004. Technological diversity of persistent innovators in Japan. In *Research Policy*. 2004, roč. 33, č. 3, s. 531–549.
- TAN, Y. a kol. 2011. Sustainable construction practice and contractors' competitiveness: A preliminary study. In *Habitat International*. 2011, roč. 35, č. 2, s. 225–230.
- TAKEUCHI, R. a kol. 2009. Through the looking glass of a social system: Cross-level effects of high-performance work systems on employees' attitudes. In *Personnel Psychology*. 2009, 62, s. 1–29.
- TROJAN, J. S. 2012. *Etické vzťahy v ekonomice*. Praha: Oikoymenth, 2012, s. 30–41.
- Van DIJK, H. a kol. 2012. Reframing the business case for diversity: a values and virtues perspective. In *Journal of Business Ethics*. 2012, roč. 111, č. 1, s. 73–84.
- VERGANTI, R. 1997. Leveraging on systemic learning to manage the early phases of product innovation projects. In *R&D Management*. 1997, roč. 27, č. 4, 377–392.
- 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.
- WEAVER, G. R. a kol. 1999. Corporate ethics programs as control systems: Influences of executive commitment and environmental factors. In *Academy of Management Journal*. 1999, roč. 42, č. 1, s. 41–57.

- WU, W. Y. a kol. 2002. Interrelationships between TMT Management Styles and Organizational Innovation. In *Industrial Management and Data Systems*. 2002, roč. 102, č. 3, s. 171–183.
- ZHANG, L. 2020. An institutional approach to gender diversity and firm performance. In *Organization Science*. 2020, roč. 31, č. 2, s. 439–457.
- ZHANG, Y. a kol. 2019. The influence of management innovation and technological innovation on organization performance. A mediating role of sustainability. In *Sustainability*. 2019, roč. 11, č. 2, s. 495.
- ZHU, W. a kol. 2015. Ethical leadership and follower voice and performance: The role of follower identifications and entity morality beliefs. In *The Leadership Quarterly*. 2015, roč. 26, s. 702–718.

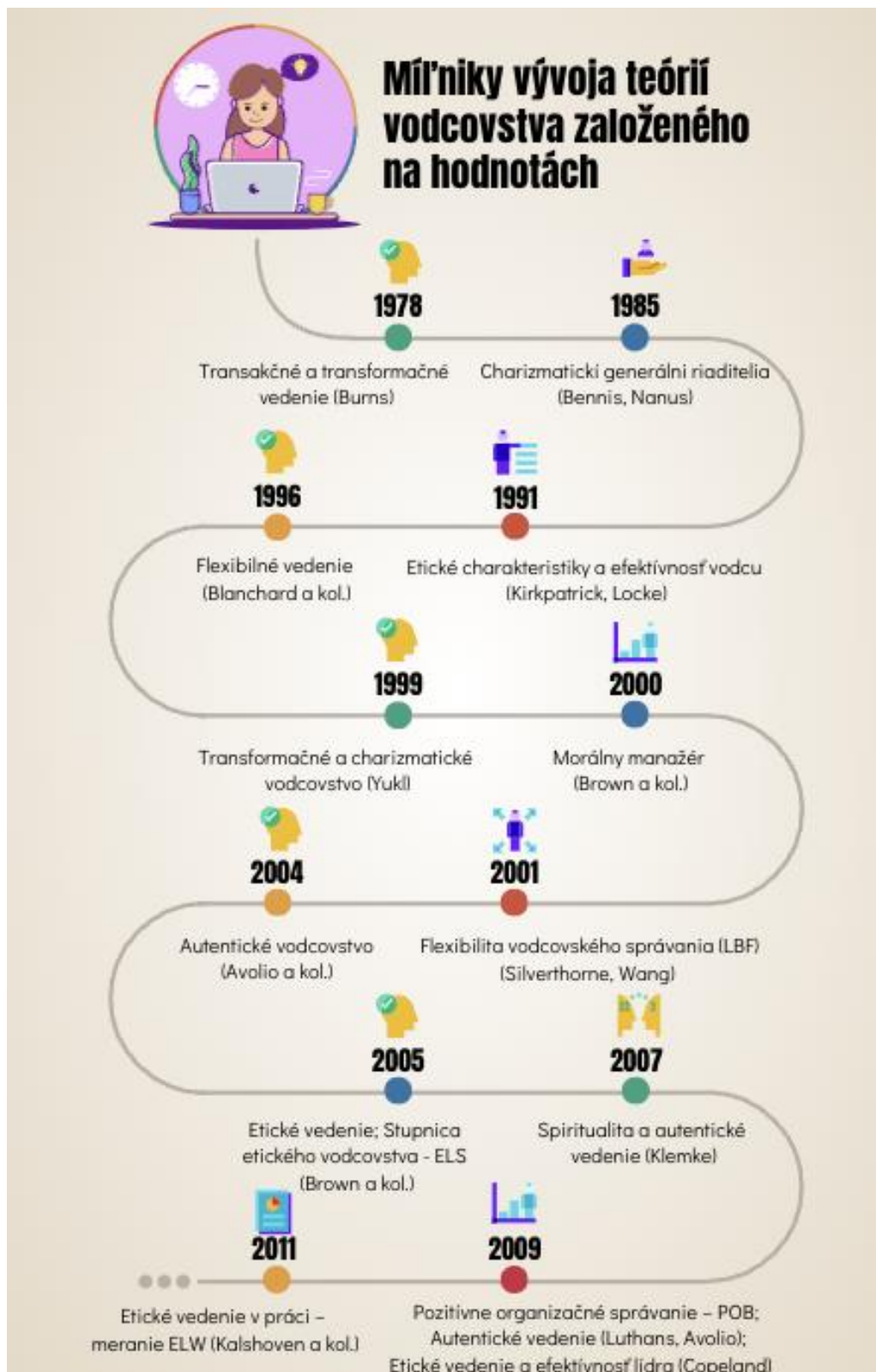
### **Kontakt**

PhDr. Bc. Zora Németh, LL.M.

Manažérka pre Compliance, stratégiu a rozvoj

Oeconomus & phoenix BSC, Dolný Štál

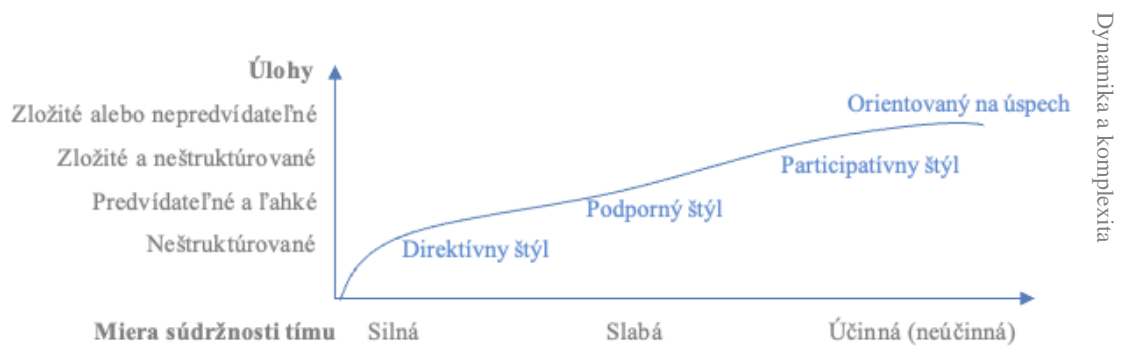
e-mail: [nemeth.bsc@gmail.com](mailto:nemeth.bsc@gmail.com)



Obrázok 7 Míľniky vývoja teórií vodcovstva založeného na hodnotách

Zdroj: autor

## Príloha B Štýly lídrov



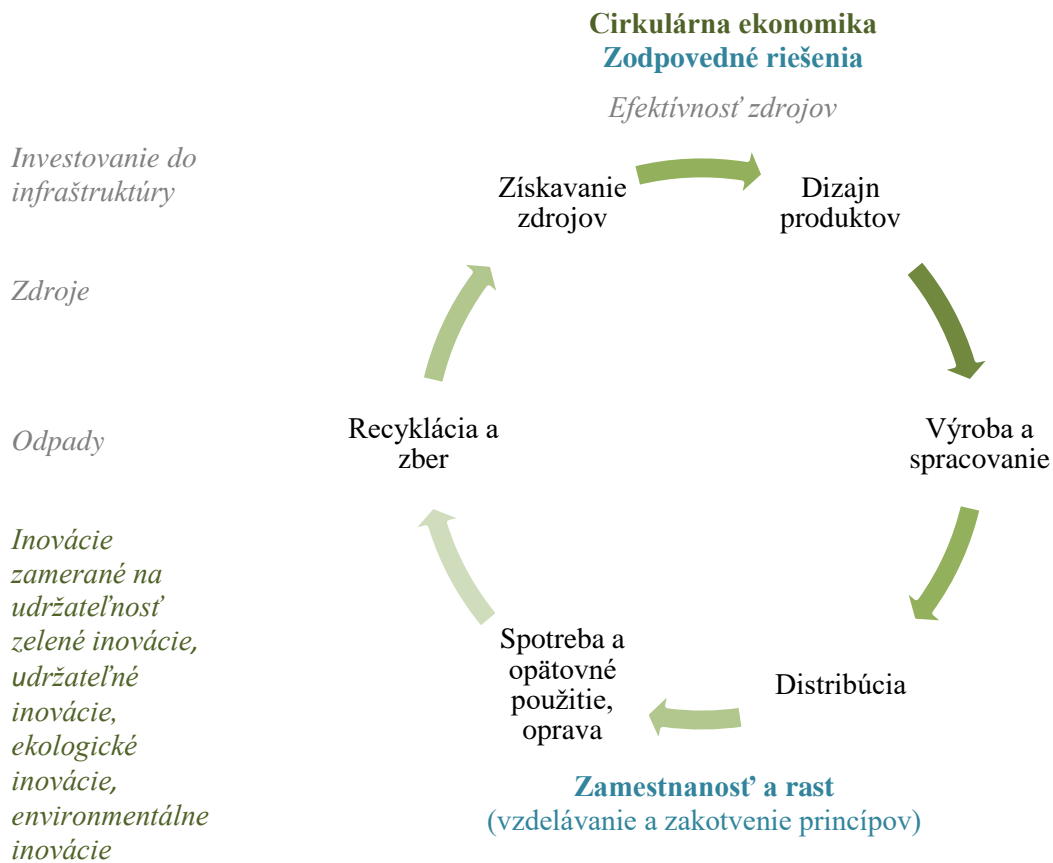
Obrázok 8 Štýl lídra v kontexte pracoviska (s mierou súdržnosti tímu a charakterom úloh)

Zdroj: autor

## Príloha C Spoločenská zodpovednosť a otvorené inovácie: pojmy a súvislosti

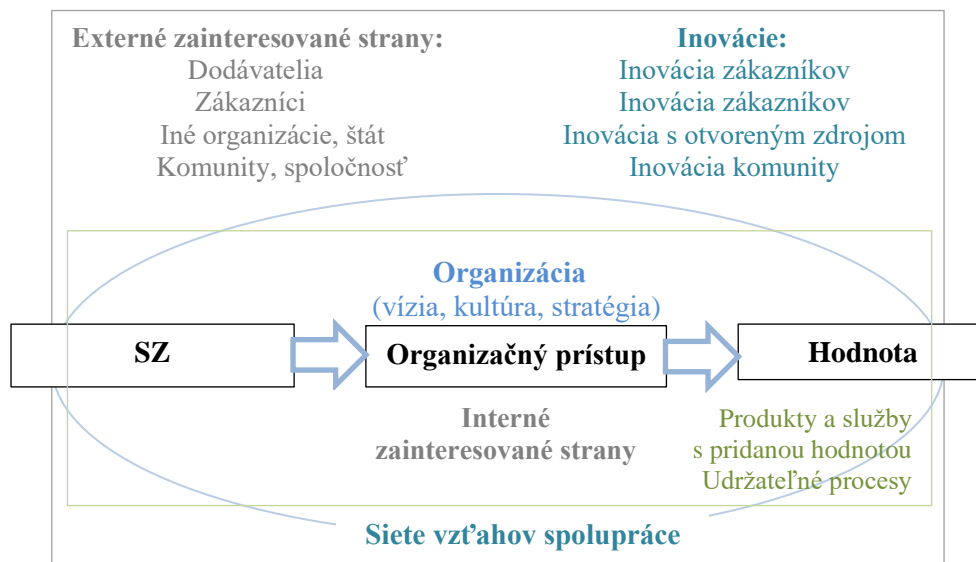
**Koncept SZ** so svojimi dimenziami, ktoré sú čoraz viac prepojené (sociálna, ekonomická, environmentálna), preniká do štátnej i súkromnej sféry a stáva sa tak stavebným kameňom **inovačných ciest**. SZ považujeme za účinný koncept posilňovania prosperity organizácie z toho dôvodu, že poskytuje hodnotu, stimuluje nábeh inovačných procesov a vytvára synergiu medzi technológiami a zainteresovanými stranami organizácie, t. j. podieľa sa na spolupráci a spoluvytváraní hodnoty (Porter, Kramer, 2006; Zhang a kol., 2017; Liao a kol., 2017).

**Otvorené inovácie** je potrebné skúmať v kontexte SZ, udržateľnosti a cirkulárnej ekonomiky (obrázok 10). Literatúra súvisiaca s otvorenými inováciami (ďalej ako „OI“) zachytáva diskusiu o vzťahu medzi inováciami a SZ a inováciami a udržateľnosťou, pričom inovácie súvisiace s udržateľnosťou majú množstvo rôznych označení (udržateľné inovácie, ekologické inovácie, zelené inovácie, environmentálne inovácie, inovácie zamerané na udržateľnosť, inovácie v oblasti trvalo udržateľného rozvoja). Kombináciou udržateľnosti a otvorených inovácií vznikol **koncept udržateľných OI** (koncept kolaboratívnej, obehovo orientovanej inovácie), ktorý sa definuje ako súbor aktivít, ktoré integrujú postupy obehového hospodárstva do technických a trhových inovácií (Brown a kol., 2020). Ide o maximalizáciu využitia zdrojov a sociálneho kapitálu v rámci inovačného ekosystému založeného na spolupráci, ktorej výsledkom je spoluvytváraná hodnota. OI definujeme ako **inovačné procesy**, ktoré využívajú znalosti na urýchlenie inovácií. Konceptualizácia OI je založená na spolupráci zainteresovaných strán (primárne, sekundárne) a zameriava sa na koncového používateľa (Nielsen a kol., 2015; Brown a kol., 2020; Chesbrough a kol., 2018). Na tomto mieste je dôležité upriamiť pozornosť na rôzne oblasti, v ktorých sa skúma koncept OI. Vybrané štúdie/výskumy súvisiace s OI uvádzame v tabuľke 8. Spoločným znakom jednotlivých typov OI je vytváranie vzťahov a spolupráce s cieľom vytvoriť niečo nové a podporiť spoluprácu a zdieľanie znalostí (Chesbrough a kol., 2006). **Spolupráca** s externými partnermi a zainteresovanými stranami (**kolaboratívne vzťahy**) má pozitívny vplyv na **udržateľnosť inovačného procesu**, t. j. umožňuje skvalitňovať implementáciu zlepšení v spolupráci s partnermi, zákazníkmi a komunitami zákazníkov, dodávateľmi, výskumníkmi a univerzitami, a dokonca aj konkurentmi (tzv. **spoločné vytváranie hodnoty**) (Lee a kol., 2010; Hossain, 2015; Németh, 2021b, 2022, 2023). Prijatie **otvorenej inovačnej stratégie** znamená vytvorenie **siete vzťahov spolupráce** (obrázok 11).



Obrázok 9 Označenia inovácií v prepojení na udržateľný rozvoj a cirkulárnu ekonomiku

Zdroj: autor



Obrázok 10 Vzťah spoločenskej zodpovednosti a otvorenej inovácie (otvorená inovačná stratégia)

Zdroj: autor



Rok	Autor	Názov	Časopis
2003	Chesbrough, H.	The era of open innovation.	MIT Sloan Management Review. 2003, roč. 44, č. 3, s. 35–41.
2010	Lee, S. a kol.	Open Innovation in SMEs – An Intermediated Network Model.	Research Policy. 2010, roč. 39, s. 290–300.
2011	Badawy, M. K.	Is open innovation a field of study or a communication barrier to theory development?: a perspective.	Technovation, 2011, roč. 31, č. 1, s. 65–67.
2011	Baldwin, C. – Von Hippel, E.	Modeling a paradigm shift: from producer innovation to user and open collaborative innovation.	Organization Science. 2011, roč. 22, č. 6, s. 1399–1417.
2013	Schuhmacher, A. a kol.	Models for open innovation in the pharmaceutical industry.	Drug Discovery Today. 2013, roč. 18, č. 23–24, s. 1133–1137.
2014	Martínez-Torres, M. R.	Analysis of open innovation communities from the perspective of social network analysis.	Technology Analyses & Strategic Management. 2014, roč. 26, č. 4, s. 435–451.
2015	Hossain, M.	A Review of Literature on Open Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises.	Journal of Global Entrepreneurship Research. 2015, roč. 5, s. 1–12.
2017	Alberti, F. G. – Pizzurno, E.	Knowledge leaks in open innovation networks with start-ups.	European Journal of Innovation Management. 2017, roč. 20, č. 1, s. 50–79.
2017	Zobel, A. K.	Benefiting from open innovation: a multidimensional model of absorptive capacity.	Journal of Product Innovation Management. 2017, roč. 34, č. 3, s. 269–288.
2018	Bogers, M. a kol.	Open innovation: research, practices, and policies.	California Management Review. 2018, roč. 60, č. 2, s. 5–16.
2018	Hofstetter, R. a kol.	Successive open innovation contests and incentives: winner-take-all or multiple prizes?	Journal of Product Innovation Management. 2018, roč. 35, č. 4, s. 492–517.
2019	Zhu, X. a kol.	The fit between firms' open innovation and business model for new product development speed: a contingent perspective.	Technovation. 2019, roč. 86, s. 75–85.
2021	Singh, S. K. a kol.	Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance.	Journal of Business Research. 2021, roč. 128, s. 788–798.
2022	Jun, Y. – Kim, K.	Developing an open innovation attitude assessment framework for organizations: focusing on open innovation role perspective and locus of activity.	Behavioral Sciences. 2022, roč. 12, č. 2, s. 46.

Tabuľka 8 Vybraná literatúra o otvorených inováciách

Zdroj: autor