

TRVALO UDRŽATEĽNÁ AGILITA: SPOLOČENSKY ZODPOVEDNÁ ROVNOVÁHA A ROZVOJ AGILITY

Zora NÉMETH

PERMANENTLY SUSTAINABLE AGILITY: SOCIALLY RESPONSIBLE BALANCE AND AGILITY DEVELOPMENT

ABSTRAKT

V príspevku sa zameriavame na agilitu. Spojenie spoločenskej zodpovednosti a agility ukazuje, že reflexia môže ovplyvniť vznik nových inovácií a podporiť trvalo udržateľnú prosperitu organizácie. Príspevok poukazuje na vzťah medzi agilitou, inovatívnosťou a tímovou reflexivitou v „onlife“ prostredí. Cieľom príspevku je poukázať na agilitu ako prediktor inovatívnosti a zosúladenia príležitostí spoločenskej zodpovednosti v prospech rozvoja organizácie. Poskytujeme základ pre ďalšie skúmanie významu organizačnej agility, ktorá v súčasnosti patrí medzi kľúčové predpoklady neustáleho rastu a rozvoja organizácie. Práca má za cieľ podporiť samohodnotenie úrovne agility aj v menších v organizáciách.

Kľúčové slová: zodpovedné správanie, učenie, kultúra, samohodnotenie, rozvoj agility

ABSTRACT

In the paper, we focus on agility. The connection between social responsibility and agility shows that reflection can influence the emergence of new innovations and support the sustainable prosperity of an organization. The paper highlights the relationship between agility, innovation and team reflexivity in the “onlife” environment. The aim of the paper is to highlight agility as a predictor of innovation, alignment of social responsibility opportunities in favor of the development of the organization. We provide a basis for further research into the importance of organizational agility, which is currently one of the key prerequisites for the continuous growth and development of organizations. The work aims to support self-assessment of agility levels even in smaller organizations.

Key words: responsible behaviour, learning, culture, self-assessment, agility development

Úvod

Úspech organizácie závisí nielen od ekonomických faktorov úspešnosti, ale do určitej miery súvisí aj so **spoločenskou zodpovednosťou** (ďalej ako „SZ“) a zvýšením environmentálneho povedomia prostredníctvom **zelených postupov** riadenia ľudských zdrojov (ďalej ako „**RLZ**“) (napr. zelené školenia a rozvoj, zelený nábor, zelený manažment znalostí a i.), ako aj prostredníctvom zapojenia zamestnancov do rôznych projektov a ich spokojnosťou s prácou (Wang, 2019; Ari a kol., 2020; Jamil a kol., 2023; Bhattarai a kol., 2024). **Organizácie** sa zameriavajú na nový **trend a stratégiu** nábora potenciálnych zamestnancov, talentov s **proenvironmentálnym správaním**, čo súvisí aj s atraktivitou organizácie s **etickým aspektom** (Coelho a kol., 2022; Bhattarai a kol., 2020). Kým nábor zabezpečuje prísun schopností adaptovať sa, procesy riadenia ľudských zdrojov tieto schopnosti udržiavajú a rozvíjajú. SZ sa stáva čoraz dôležitejším kritériom pri hodnotení potenciálnych zamestnávateľov zo strany kandidátov so zelenou kultúrou a stratégiou (Chang a kol., 2023; Wang a kol., 2023). Všetky typy **SZ zvyšujú atraktivnosť** organizácií (Kang, Alcantara, 2011). Prejavom SZ organizácie je aj ochota zakomponovať do RLZ systematický rozvoj ľudských zdrojov, čo znamená etické správanie v súlade s príslušnou legislatívou. **Výnimočné organizácie** sa správajú **zodpovedne** voči všetkým svojim zainteresovaným stranám, najmä voči vedeniu a zamestnancom. Zamestnanci sú kľúčovým zdrojom organizácií s dôrazom na **zvyšovanie výkonnosti, kvality a efektivity riadenia** aktivít, vrátane dosiahnutia cieľov trvalo udržateľného rozvoja vďaka inovatívnosti v kontexte vysokokvalitného hospodárskeho rastu.

Uplatňovanie otvoreného a **agilného prístupu** môže zabezpečiť zodpovedajúcu inovatívnosť v stále silnejúcom trendu digitalizácie. Úplne nepreskúmanou oblasťou však zostáva to, ako je možné **agilitu efektívne rozvíjať**. **Organizačná agilita** pri implementácii a udržiavaní akéhokoľvek konceptu sa ukazuje ako kľúčový faktor úspechu. Agilita navyše zlepšuje efektívnosť riadenia aktivít. **Agilita** sa môže uplatňovať aj v organizáciách, ktoré neuplatňujú zásady a princípy kvality (normu/systém/model/rámec). Význam agility objasníme preskúmaním konceptov a spracovaním rámca (súhrnu odborných poznatkov, ktoré je možné vhodnou formou aplikovať v praxi), ktorý sa zameriava na **rozvoj agility** (agilného prístupu), resp. samohodnotenie agility. Úlohou je odpovedať na nasledujúce otázky:

- Aký je vzťah medzi agilitou a organizačným učením, resp. akým spôsobom ovplyvňuje agilita tvorbu znalostí a inovatívnosť?
- Akú rolu zohráva kultúra v rozvoji, inovatívnosti a reflexie, a akú rolu zohráva SZ v organizačnom rozvoji?

- Je možný rozvoj organizačnej agility, resp. ako ho možno dosiahnuť?

Začneme podrobnejším pohľadom na organizačné učenie, čím pripravíme pôdu pre diskusiu o **kolektívnej inteligencii**. Následne sa zameriame na kultúru **zodpovednosti** s ohľadom na **SZ**. Nebudeme sa venovať determinantom výnimočnosti, hoci úspech inovatívnosti je jednoznačne zakotvený vo **vzájomnej prepojenosti** medzi organizačnými kapitálmi a zdrojmi, systémami a štruktúrami, vzájomnou **spoluprácou a otvorenosťou**. Identifikujeme široké spektrum štúdií, ktoré sa týkajú agility a tvorby znalostí. Napriek množstvu literatúry však chýbajú **konceptualizácie** súvisiace s manažovaním rozvoja organizačnej agility vrátane tímovej reflexivity. Príspevok by mal organizáciám pomôcť posúdiť **úroveň agility** chápanej ako **prediktor inovatívnosti** a podporiť agilnú transformáciu **v prospech výnimočnosti**. Základnými využitými metódami boli výber literatúry, analýza, syntéza, indukcia a dedukcia, ale aj abstrakcia a komparácia.

Organizačné učenie a zodpovedné správanie ľudských zdrojov

Dosiahnutie vysokého výkonu v modernom a nepredvídateľnom prostredí si vyžaduje **integráciu organizačnej odolnosti** (z ang. resilience) a **dynamických schopností** (z ang. dynamic capabilities). Dynamické schopnosti nevedú k výkonu priamo, ale prostredníctvom budovania odolnosti (funguje ako mediátor, premieňa strategickú flexibilitu na finančné a operačné výsledky). Organizácie majú možnosť začleniť udržateľnosť do postupov **REZ**, ako sú **zelené postupy** prijímania do zamestnania, ktoré vykazujú súvislosť s produktivitou (Wang, 2019; Jamil a kol., 2023). **REZ** premieňa individuálny potenciál zamestnancov na **kolektívnu schopnosť** organizácie **rásť**. Nábor zabezpečuje prísun schopností adaptovať sa (Sari a kol., 2025). **REZ buduje odolnosť** cez:

- Relaxačné praktiky: Investície do well-beingových aktivít/programov a psychologického kapitálu ľudských zdrojov zvyšujú ich schopnosť „odraziť sa“ po kríze (rola „work-life balance“ vo zvyšovaní výkonnosti – pozri Ali a kol., 2022).
- Kontinuálne učenie: Dynamické schopnosti stoja na vedomostiach. Vedenie musí vytvárať systémy pre zdieľanie skúseností, čím sa buduje tzv. organizačné učenie..

Na testovanie **adaptability, odolnosti a dynamických schopností** sa využívajú **metódy**, ktoré idú nad rámec overovania technických znalostí. Cieľom je identifikovať, ako kandidát reaguje na neistotu a zmenu (Príloha A).

Organizačný rozvoj súvisí s **organizačným učením** (základ inteligentnej a efektívnej organizačnej činnosti; tri formy učenia: adaptácia, učenie kompetencií, reflexívne učenie)

(Levitt, March, 1988; Argote, 1999; Thyssen, 2009). Organizačné a **tímové učenie** sú však úzko súvisiace pojmy. **Tímové učenie** možno definovať ako zmenu v tíme, ktorá sa môže prejaviť zmenami v procesoch, rutinách/skúsenostiach, výkone (v priebehu času v skupinovej interakcii) (Argote a kol., 2001; Schippers a kol., 2015) a tiež v správaní a zodpovednosti zamestnancov (Newman a kol., 2015). **Proaktívne zapojenie** zamestnancov do **rozvoja** chápeme z hľadiska toho, či RLZ (resp. vedenie) vyhľadáva príležitosti nielen v oblasti inovačných aktivít. Ako je možné rozvíjať zodpovedné správanie zamestnancov, resp. ich angažovanosť v rôznych iniciatívach a inovátnych projektoch? V diskusiách o angažovanosti zamestnancov sa ako hlavná téma diškurzov o prosperite spomína **zodpovednosť**. Význam angažovanosti v organizáciách zmenili spoločenské výzvy, ktoré ovplyvňujú celkové správanie organizácie a jej ľudských zdrojov. Neustále narastá potreba zlepšovania ich **kognitívnych a dynamických schopností**. Vyžaduje si to prístup k riadeniu aktivít spojený s **určitou mierou zodpovednosti**, čo v konečnom dôsledku zlepšuje celkový **výkon organizácie**, nehovoriac o vplyve intelektuálneho kapitálu na jednotlivé typy **inovačných schopností** (v tejto súvislosti je možné spomenúť rámec pre prioritizáciu ukazovateľov duševného kapitálu) (Subramaniam, Youndt, 2005; Kim, Kumar, 2009).

V súčasnosti stále rastie počet organizácií, ktoré sa snažia zabezpečiť zlepšovanie sa, ktoré nie je len o očakávaníach a potrebách zainteresovaných strán organizácie, ale aj o zodpovednosti, ktorú má organizácia voči sebe, svojim zamestnancom a celej spoločnosti. V tomto smere má **dynamický a profesionálny rozvoj ľudských zdrojov** významnú úlohu nielen z aspektu kvality riadenia aktivít organizácie. V súčasnosti koncept **SZ resp. zelené RLZ** (z ang. Green Human Resource Management) nie je uplatňovaný vo všetkých organizáciách. V tomto ohľade sa zdôrazňuje **spprostredkovateľská úloha SZ a zeleného RLZ**, teda aj podpory tímovej práce a zlepšovania výkonnosti prostredníctvom zapojenia sa do SZ, vzdelávania zameraného na udržateľnosť a neustáleho zlepšovania (Ojo a kol., 2022; Tandon a kol., 2023). Ďalšia časť príspevku predstavuje hlavné zistenia o **kultúre zodpovednosti**, kolektívnej **inteligencii** a vzťahu **agility a inovácií**, resp. medziorganizačnej spolupráce a inovácií.

Kultúra zodpovednosti – kolektívna inteligencia – tímová reflexivita

Môže prostredie viesť k inovačným výsledkom medzi tímami? V tejto kapitole sa budeme zaoberať **zodpovednosťou a organizačným učením**. Budeme sa venovať kultúre a agilité, a identifikujeme aj rôzne teórie a koncepty.

Oddelenie **REZ** dynamické schopnosti udržiava a rozvíja. **Strategicky agilné REZ** už nie je len administratívou ľudského kapitálu, ale **orchestrom kapitálu** z dvoch aspektov:

- **Flexibilné štruktúry:** navrhuje agilné tímy, ktoré sa dajú rýchlo preskupit' podľa aktuálnych potrieb trhu.
- **Kultúra inovácií:** podporou experimentovania a psychologického bezpečia ovplyvňuje inovačnú kapacitu organizácie (kľúčová zložka dynamických schopností).

Organizačná kultúra s hodnotami ako je **zodpovednosť** môžu generovať benefit vo forme reputácie a uznania značky zamestnávateľa. **Zájmy zainteresovaných strán** organizácie môžu mať rozličný charakter, najmä ak ide o **zodpovednosť**. Oblasti **zodpovedného správania** môžu byť rôzne v závislosti od záujmov a hodnôt subjektov (ekonomická, sociálna, etická, environmentálna zodpovednosť a pod.). **Základné hodnoty** odkazujú na **zodpovedné správanie**, ktoré by mali organizácie dodržiavať kvôli spoločným normám. Hodnoty zvyčajne odkazujú na sociálnu zodpovednosť organizácií k zlepšovaniu životného prostredia a života spoločnosti (Barchiesi, La Bella, 2014). V literatúre však existujú rôzne **klasifikácie základných hodnôt**, ktoré môžu viesť k **strategickým perspektívam** (Cording a kol., 2014; Hitlin, Piliavin, 2004). Prehľad vybraných **konceptov** súvisiacich s **organizačnými hodnotami** (z ang. core values) uvádzame v tabuľke 1. Ich formy sa v priebehu času menili a vyvíjali, t. j. uznávala sa potreba uplatňovania **dynamickej perspektívy v riadení značky** (zamestnávateľa) (Melewar a kol., 2012).

Dva rozmary hodnôt*	6 zainteresovaných strán – zameranie na SZ**
Dva rozmary hodnôt: zastávané a realizované; Štyri kombinácie dvoch rozmerov: <ul style="list-style-type: none"> • slabé • nedostatočne sľubné • príliš sľubné • silné 	Zákazník/používateľ – bezpečnosť produktov, kvalita služieb, spokojnosť zákazníkov
	Zamestnanec – férové zaobchádzanie, tímová práca, vzdelávacie prostredie, inklúzia, kariéra
	Ekonomický a finančný rast – ziskovosť, investičné príležitosti, dlhodobá hodnota
	Excelentnosť (vynikajúce výsledky) – neustále zlepšovanie, osvedčené postupy
	Občianstvo (integrita) – etika, transparentnosť
	Sociálna zodpovednosť – prístup k starostlivosti, lepšie vzdelanie, zdravší život

Tabuľka 1 Prehľad vybraných konceptov/teórií zameraných na tvorbu hodnoty

Zdroj: sprac. podľa *Cording a kol., 2014; **Barchiesi, La Bella, 2014.

Zodpovednosť je pre efektívne manažovanie kľúčová, pretože umožňuje **agilitu**, identifikáciu oblastí na zlepšenie, ako aj sledovanie pokroku. Prevádzková **excelentnosť**, organizačná **kultúra** a **agilita** (Carvalho a kol., 2017) pomáhajú v **budovaní značky**

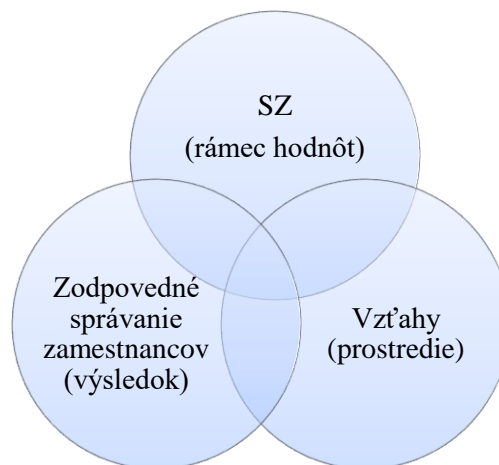
zamestnávateľa a sú vnímané ako **stratégie** na zlepšenie **výkonnosti a inovatívnosti** (Azhar a kol., 2024). Kolektívna inteligencia tak získava pozornosť najmä vo vzťahu k inováciám. Podpora rozvoja **kolektívnej inteligencie** môže byť cestou, ako organizácii pomôcť zlepšiť zdieľanie informácií, nápadov a rozšíriť vedomosti. Ide teda o prístup k riešeniu výziev inovatívnosti. Aby sme pochopili súvislosť medzi manažovaním znalostí a inováciami, musíme brať do úvahy znalosti v rámci organizácie (Kogut, Zander, 1993) a ich rozmanitosť, ako aj rozmanitosť inovácií, resp. inovatívnych riešení a nápadov. Z aspektu rozmanitosti znalostí možno spomenúť dve **znalostné prostredia** v organizáciách, a to prostredie s vysokou úrovňou rozmanitosti znalostí v rámci tímu a prostredie s nízkou úrovňou rozmanitosti znalostí medzi tímami, pričom ide aj o (Németh, 2022; Németh, 2024):

- **diverzitu znalostí v tíme** (miera, do akej má priemerný tím v rámci organizácie jednotlivcov, ktorí sa od seba navzájom líšia vedomosťami obsiahnutými v ich predchádzajúcich skúsenostiach),
- **diverzitu znalostí medzi tímami** (ide o mieru, do akej sa priemerný tím v rámci organizácie líši od ostatných tímov, pokiaľ ide o vedomosti obsiahnuté v súhrnných ekonomických, technických a podobných skúsenostiach odborníkov tímu).

Organizácia získava a aplikuje nové informácie, znalosti a zručnosti, ktoré zlepšujú jej výkon. Učenie prebieha pomocou využívania **know-how**, prostredníctvom **skúseností** a pomocou **zdieľania informácií a vedomostí**, t.j. ide o **organizačné učenie** vrátane zlepšenia schopností a rozvoja zručností, ktorého výsledkom/výstupom sú otvorené inovácie. Faktory, ktoré formujú organizačnú schopnosť učiť sa, zahŕňajú povahu spoločných činností a typ vyvinutých znalostí. **Modely organizačného učenia** sú si podobné cieľmi, pričom **spôsoby učenia** podporujú procesy tvorby a zachytávania hodnoty zamerané na zvýšenie prevádzkovej efektívnosti, ktorými sú kognitívne vyhľadávanie (zahŕňa proces zameraný na budúcnosť) a zážitkové učenie (zahŕňa proces zameraný na spätný pohľad) (Martins a kol., 2015; Marshall a kol., 2016) (napr. na získanie znalostí o trhu, produktoch/a technológiách sa používajú metódy učenia založené na skúsenostiach; zážitkové, sprostredkované) (Garud a kol., 2022). Spomedzi spôsobov tvorby znalostí je možné vyzdvihnúť **kolaboratívnu tvorbu znalostí**, pri ktorej sa vynára otázka týkajúca sa podstaty **vzťahu agility a inovácií**, resp. **mediorganizačnej spolupráce a inovácií** (Faems a kol., 2005; Németh, 2024). Prostredníctvom skúmania literatúry sme identifikovali potrebu zhromaždiť prístupy týkajúce sa **agility vo vzťahu k inováciám**. Perspektíva efektívneho manažovania agility a inovatívnosti by mohla prispieť k lepšiemu pochopeniu zvyšovania výkonnosti a efektivity riadenia aktivít, najmä ak **agilitu**

definujeme ako súvisiaci pojem kvality. Agilný prístup chápeme ako otvorený prístup, ktorý organizácii a jej zainteresovaným stranám prináša **efektívne a inovatívne riešenia** a **rozvoj** založený na **spolupráci vedúcej k vzájomnej výhode** založenej na zdieľaní nápadov, vedomostí a „best practise“, t. j. **tvorbe znalostí**.

Kolektívna inteligencia predstavuje **schopnosť** efektívne komunikovať, prenášať informácie (Chikersal a kol., 2017) a spolupracovať na širokej škále úloh (Woolley a kol., 2010, 2015; Németh, 2024). **Schopnosť tímu** dosahovať výsledky odráža **flexibilitu** a naznačuje **schopnosť tímu prispôbiť sa** meniacim sa požiadavkám úloh a synchronizovať svoje stratégie úloh a využívanie zdrojov. Schopnosť tímu efektívne fungovať a súčasne sa prispôbiť prostrediu je spojená s rozvojom/učením. Schopnosti tímu tak odkazujú na spoluprácu a zameranie sa na spoločný cieľ, t. j. tím vykazuje určitú **mieru zodpovednosti**. SZ nastavuje rámec hodnôt, vzťahy sú prostredím, v ktorom sa tieto hodnoty prejavujú, a zodpovedné správanie zamestnancov je výsledkom tohto prepojenia. Vzťah **SZ a zodpovedného správania zamestnancov** je znázornený na obrázku 1 (tri prekrývajúce sa kruhy, kde priesečník predstavuje ideálny stav organizácie). Ďalším faktorom ovplyvňujúcim vzťah medzi kolektívnou a tímovou inteligenciou by mohla byť **vedomá reflexia** fungovania tímu (vzhľadom na to, že **tímová reflexivita** pozitívne ovplyvňuje **tímové učenie**) (Schippers a kol., 2013; Schipper a kol., 2015; Németh, 2022; Németh, 2024).



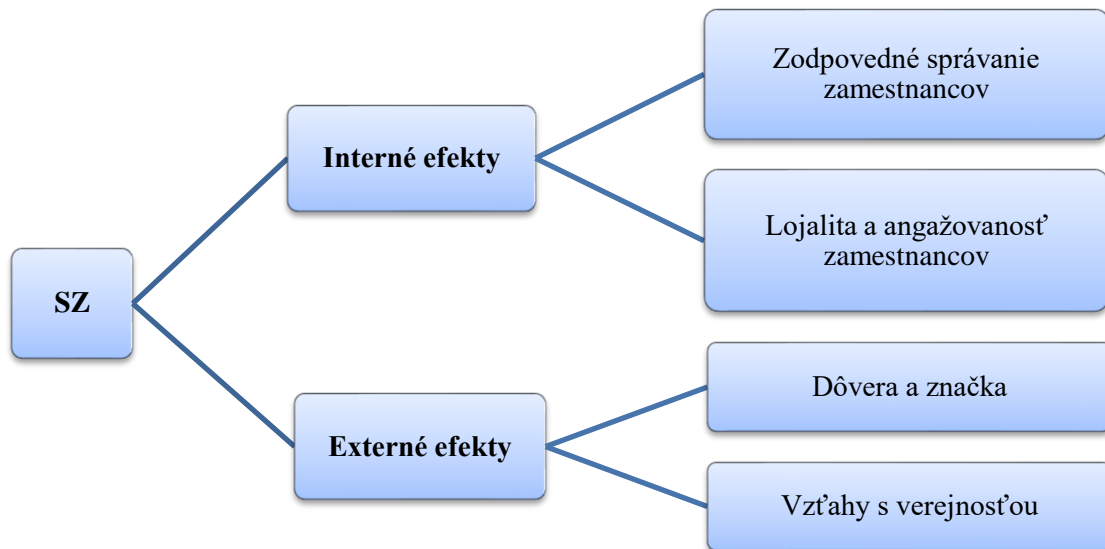
Obrázok 1 Systém SZ, vzťahov a zodpovedného správania zamestnancov

Zdroj: autor.

Spoločenská zodpovednosť: udržateľná rovnováha medzi aktivitami a zdrojmi

Stratégia sprostredkováva vzťah medzi výkonnosťou a zainteresovanými stranami organizácie. Možno **najbežnejšou koncepciou** súvisiacou so značkou zamestnávateľa je **SZ** (ako mediátor), ktorej sa význam pripisuje najmä **vo vzťahu k výkonnosti** (napr. výskumy

súvisiace s proenvironmentálnym **správaním zamestnancov** a výkonnosťou v oblasti udržateľnosti) (Németh, 2024a; Németh, 2025a). Obrázok 2 tak poskytuje prehľad **dimenzií SZ** a **spostredkujúce efekty**, ktoré možno deliť na **externé a interné**.



Obrázok 2 Dimenzie SZ a sprostredkujúce efekty (externé a interné)

Zdroj: autor.

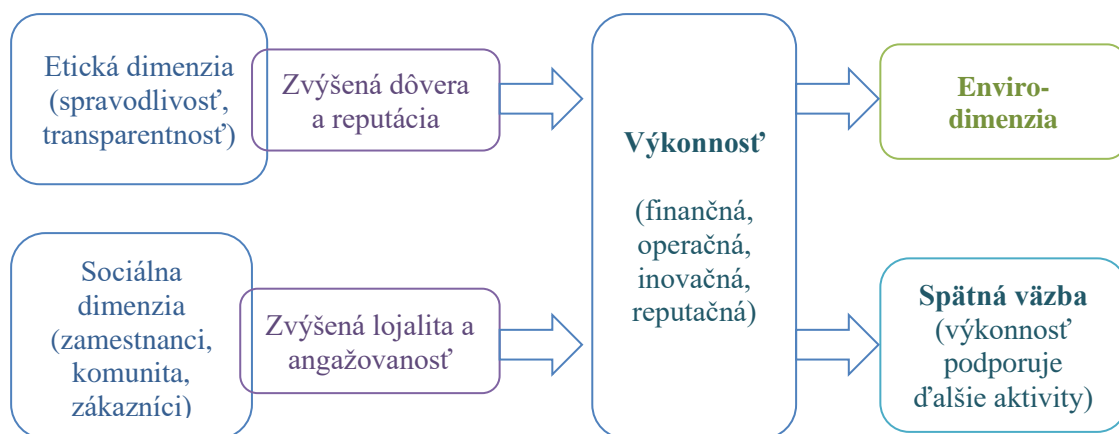
Základné faktory ovplyvňujúce **značku zamestnávateľa** sa v organizáciách líšia v závislosti od právnej formy a predovšetkým veľkosti a sektora v ktorom pôsobia. **Faktormi** môžu byť:

- istota zamestnania a možnosti kariérneho rastu,
- pracovné podmienky a odmeňovanie a benefity,
- rovnováha medzi pracovným a súkromným životom.

Uplatňovanie SZ môže zabezpečiť **udržateľnú rovnováhu** medzi aktivitami, procesmi a zdrojmi v organizácii. Musí sa však systematicky dohliadať na nasledujúce **dimenzie**, ktoré je žiaduce pravidelne **zosúlad'ovat'** a kontinuálne **zefektívňovat'**:

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

Strategické riadenie SZ a rozvoja zdôrazňuje interakcie, **hodnoty a princípy kvality** vo vzťahu k ekonomickej, sociálnej a environmentálnej výkonnosti a neustálemu zlepšovaniu sa subjektu (Németh, 2021; Németh, 2023). Kľúčovým krokom môže byť samohodnotenie. Pri **hodnotení efektívnosti aktivít SZ** je možné vychádzať z výročných správ (verejný dokument), propagačných materiálov a informácií publikovaných na webových stránkach subjektov. V dôsledku rastúceho významu reportovania o aktivitách SZ subjektov sa **integrované hodnotenie aktivít** stáva jednou z najdôležitejších oblastí väčších a menších zodpovedných subjektov, ktoré kladú dôraz na SZ a vychádzajú z **kritérií systému kvality**. Deklarujú zodpovednosť voči svojim zainteresovaným stranám, pričom reportovanie o aktivitách je vykonávané systematicky. Organizácia môže kráčať **cestou výnimočnosti** s očakávaním, že sa bude **neustále a kontinuálne rozvíjať**. Dochádza k tomu, keď sa prispôbuje novým podmienkam a aplikuje informácie, znalosti a zručnosti, ktoré zlepšujú jej výkonnosť. Posun by bolo možné hodnotiť pomocou určitého indexu. **Index** môže pozostávať z ekonomického, environmentálneho a sociálneho podindexu. Postup na výpočet indexu je potrebné rozdeliť do niekoľkých častí: výber, zoskupovanie a posudzovanie ukazovateľov, váha, normalizácia a výpočet čiastkových indexov a ich spojenie do zloženého indexu udržateľného rozvoja subjektu. Vzťah dimenzií (indexov) a **integrovaného systému** (hodnotenia) **produktívneho správania/udržateľnosti organizácie** je znázornený na obrázku 3 (ako vzájomne posilňujúci systém udržateľnosti jednotlivých dimenzií/oblastí).



Obrázok 3 Vzťah udržateľnosti systému SZ a výkonnosti (trojdimenzionálny model)

Zdroj: autor.

Agilita ako kľúčový determinant inovatívnosti a reflexivity

V tejto kapitole sa zaoberáme dvoma hlavnými otázkami: „Ako môže organizácia riešiť agilitu alebo jej rozvoj?“ a „Je agilita kľúčom k dosiahnutiu výnimočnosti a inovatívnosti?“.

Prejavom agility je ochota organizácie a jej vedenia zakomponovať do procesov rôzne **aspekty zodpovednosti**. Ak je víziou trvalo udržateľný rozvoj, neustále zlepšovanie, zefektívňovanie a skvalitňovanie produktov a služieb, ide o výnimočné rozhodnutia. Pri skúmaní **determinantov výnimočnosti** výskumy uvažujú o agilite v kontexte udržateľnosti. Vo výskumoch sa najčastejšie využívajú rôzne prístupy a **koncepty súvisiace s udržateľnosťou** a environmentálnou výkonnosťou, pro-environmentálnym správaním zamestnancov a „envirovýhodami“. V mnohých organizáciách sa čoraz viac uznáva **potreba uplatňovania agility**. Agilita ako kľúčový pojem odborných diškurzov sa čoraz viac objavuje v diskusii o kvalite, hoci sa agilita vznikla už dávnejšie. Pôvodné **definície agility** označovali agilitu ako **metódu a metodológiu**, resp. ako určitý prístup riadenia projektov a aktivít organizácie (Németh, 2024). Organizačné chápanie agility zmenili aj princípy a systémy kvality. Tieto systémy zlepšujú **spoluprácu a celkový výkon** tímov a samotnej organizácie. Prehľad oblastí a konceptov založených na agilite uvádzame v tabuľke 2. Organizácia by mala neustále inovovať, kontinuálne zavádzať zmeny a podporovať rozvíjanie agility, ktoré je **determinantom výnimočnosti**. Vzhľadom na uvedené skutočnosti sa v súvislosti s agilitou vynára otázka, aká je **úroveň agility** resp. ako **dosiahnuť** (trvalú alebo trvalo udržateľnú) **agilitu**. Ďalšia kapitola je tak venovaná rozvoju agility.

Rozvoj agility samohodnotením úrovne agility

V odbornom diskurze dominujú otázky **transformácie organizácie** prostredníctvom rôznych konceptov. **Agilita** predstavuje súbor nástrojov, ktorý môže zefektívniť riešenia a podporiť inovatívnosť založenú na zodpovednosti. Organizácie majú príležitosť zohrávať kľúčovú úlohu pri riešení výziev. **Proaktívne zodpovedný prístup** spolu s agilitou navyše zlepšujú prijatie zmien a podporujú aj **proces transformácie** organizácie. Udržateľnú stratégiu možno vidieť vo vytváraní nových ciest zabezpečujúcich udržateľné riešenia v riadení zmien, napr. v uplatnení metodiky udržateľných postupov a/alebo zavádzaní **konceptu kvality** (aj prostredníctvom certifikácie, napr. model CAF, systém manažérstva kvality a pod.). Dosiahnuť skutočnú **agilitu** je výzva pre organizácie, najmä pre neziskové. Je realistické očakávať, že neziskové organizácie zamerajú svoje stratégie na riešenie agility? Pri odpovedi na túto otázku je potrebné zvážiť rôzne aspekty. **Riešenie agility** možno považovať za **strategickú výzvu**, ako mnoho iných výziev. Napríklad neexistuje dôvod domnievať sa, že agilita je menej prínosná ako povinné školenia zamestnancov. Agilita **pôsobí na výkonnosť**, t. j. efektívnosť riadenia aktivít. Čo sa týka rozvoja agility, zvýšená výkonnosť zvyšuje dôveru v organizáciu, čo vyúsťuje k zvýšeniu lojality a budovaniu vzťahov medzi zainteresovanými stranami

organizácie. **Perspektíva efektívneho rozvoja** organizácie by mohla prispieť k zvyšovaniu výkonnosti, najmä ak agilitu chápeme ako kľúčový **faktor výnimočnosti**. Rozvoj organizačnej **agility** je možné realizovať prostredníctvom „**soft a hard**“ **zručností** pomocou **tréningov a workshopov** (Cai a kol., 2013; Németh, 2025):

- rozvoja IT zručností,
- rozvoja komunikačných zručností,
- rozvíjania ľudskej kreativity, nápadov a nachádzania alternatívnych riešení (napr. myšlienkové mapy, brainstorming a pod.),
- uplatňovania osvedčených praktík, ktoré podporujú analytické a kritické myslenie, a tiež využitia nástrojov a techník kvality.

Agilita nachádza uplatnenie vo všetkých typoch organizácie. Nie každý subjekt si však vyžaduje rovnaký stupeň jej uplatnenia. V odbornom diskurze o **organizačnej agilite** dominujú jej klasifikácie. Kľúčové charakteristiky **klasifikácie agility** sú zhrnuté na obrázku 3 (klasifikácia ukazuje, že to, čo sa považuje za „**agilitu**“, možno rozdeliť do rôznych skupín). Dôležitou súčasťou je aj jej rozvoj, od ktorého bude záležať, či bude subjekt **priemerný alebo výnimočný**. **Zabezpečenie rozvoja agility** musí byť zamerané na všetky zainteresované strany subjektu s cieľom **vytvoriť hodnotu** pomocou rozvoja **zručností**. To je však podmienené formami **rozvoja a schopnosťou** identifikácie tvrdých a mäkkých zručností ľudských zdrojov a potrebných zmien vzhľadom na cieľ subjektu. V praxi neexistuje konsenzus o **metódach merania a hodnotenia rozvoja agility**. Agilitu je možné dosiahnuť kontinuálnym zlepšovaním sa použitím **osvedčených rámcov/modelov**, ako je **kvalita**. Súčasťou **posudzovania kvality a SZ** môže byť aj odpoveď na otázku, či organizácia prispieva k zámeru **agilného rozvoja**.

Samohodnotenie organizačnej agility

Návrh rámca **samohodnotenia organizačnej agility** uvádzame v tabuľke 3. Rámec **samohodnotenia agility** môže disponovať viacerými tvrdeniami, ktoré môžu byť využívané pri zavádzaní konceptu **SZ alebo kvality**. **Samohodnotenie agility** možno realizovať na základe schopnosti **sebareflexie** subjektu, **strategického** myslenia a dynamickej obnovy, a to s prístupom zameraným na systematický a kontinuálny rozvoj a zlepšovanie sa. **Samohodnotenie ako proces** sa nikdy nepovažuje za ukončený. V tomto zmysle sa **rozvoj organizačnej agility** vníma ako:

- **pilier** systematicky udržiavateľného rozvoja,

- **schopnosť** podporujúca adaptabilitu, ktorá vyúsťuje do inovácií pomocou otvorenej spolupráce,

- **konkurenčná výhoda**, ktorá prináša udržateľnú prosperitu.

Organizačná inovácia sa tak chápe ako **synergia**:

- zlepšeného systému **riadenia znalostí**,
- zvýšenej **organizačnej flexibility**,
- silnejších externých a interných **vzťahov**,
- zvýšenej rýchlosti **zavádzania nových metód**,
- zvýšeného počtu zavedených **nových organizačných systémov**,
- aplikácie **aktuálnych organizačných metód**.

1: Možnosť samohodnotenia agility organizácie

Rozložila sa **agilita na parametre** (rýchlosť, adaptabilita, decentralizácia) a **piliere**. Otázky sú rozdelené do troch oblastí (Strategická, Operačná, Kultúrna), čo umožňuje identifikovať, či je problém v procesoch alebo v ľuďoch (tabuľka 3). **Checklist pre samohodnotenie agility** je postavený na troch pilieroch: rýchlosť rozhodovania, flexibilita procesov, a učiacia sa kultúra. Každá otázka by mala byť hodnotená na škále 1 (vôbec nie/nesúhlas) až 5 (úplný súhlas). Nižšie uvedený **checklist** nadväzuje na **metodiku agilného auditu** (metricstream.com).
Vyhodnotenie agility:

- 0–15 bodov (Tradičná hierarchia): rigidná štruktúra, vysoké riziko stagnácie; potrebná radikálna transformácia.
- 16–30 bodov (Prechodná fáza): agilita funguje v „ostrovoch“.
- 31–45 bodov (Agilný líder): vysoká odolnosť a schopnosť udávať tempo na trhu.

Pilier	Tvrdenie	Súhlas / Nesúhlas*
Strategická a rozhodovacia agilita	Rýchlosť reakcie: Dokáže organizácia prehodnotiť a zmeniť svoje strategické priority v priebehu dní, ak sa zásadne zmení situácia na trhu?	
	Decentralizácia: Majú tímy v prvej línii právomoc prijímať operatívne rozhodnutia bez čakania na schválenie viacerými úrovňami manažmentu?	
	Dáta vs. Intuícia: Sú kľúčové rozhodnutia podložené aktuálnymi dátami, ku ktorým majú prístup relevantní manažéri?	
Operačná a procesná agilita	Práca s chybou: Existuje v organizácii proces „rýchleho zlyhania“, kde sa neúspešné projekty zastavujú včas bez sankcionovania tímu?	
	Iteratívny prístup:	

	Sú projekty rozdelené na malé celky s pravidelným doručovaním čiastkových výsledkov (napr. každé 2 týždne)?	
	Technologická podpora: Umožňujú digitálne nástroje okamžitú zmenu workflow bez potreby dlhého programovania?	
Kultúrna agilita a ľudia	Multidisciplinarita: Spolupracujú ľudia z rôznych oddelení (napr. IT, účtovníctvo) v tímoch bez bariér?	
	Adaptabilita zručností: Majú zamestnanci vyhradený čas na učenie sa nových zručností, ktoré organizácia aktuálne potrebuje?	
	Transparentnosť: Sú ciele organizácie jasne komunikované a viditeľné pre každého zamestnanca?	

* Legenda: 1 (vôbec nie/nesúhlas) až 5 (úplný súhlas)

Tabuľka 3 Príklad kontrolných otázok rámca samohodnotenia organizačnej agility

Zdroj: autor.

2: Možnosť samohodnotenia agility organizácie

Druhý checklist bol zostavený s cieľom identifikovať silné a slabé stránky v prispôsobivosti, rýchlosti reakcie a schopnosti meniť sa (podľa 5 kľúčových oblastí). Checklist (tabuľka 4) sa môže použiť ako **interný nástroj pre tím alebo celú organizáciu** (napr. v rámci workshopu). Každú otázku je potrebné ohodnotiť bodmi 0 až 2 body (max. 30 bodov) (checklist je možné vytvoriť v MS Excel, Google Forms alebo ako interaktívny PDF súbor a tiež je možné ho prispôbiť konkrétnej oblasti (napr. IT, marketing a pod.). Vyhodnotenie úrovne agility:

- 25–30 bodov: Vysoká úroveň agility.
- 15–24 bodov: Stredná úroveň – potenciál na zlepšenie.
- 0–14 bodov: Nízka úroveň – potenciál na zlepšenie.

Oblasť	Tvrdenie	Súhlas / Nesúhlas*
Stratégia a vedenie	Máme jasne definovanú, flexibilnú stratégiu, ktorá sa prispôsobuje zmenám?	
	Vedenie podporuje experimentovanie a toleruje zlyhania ako súčasť učenia?	
	Sú rozhodnutia decentralizované až na úroveň tímov?	
Organizačná štruktúra a kultúra	Máme krátke rozhodovacie reťazce a minimálne hierarchické bariéry?	
	Kultúra podporuje otvorenosť, dôveru a spoluprácu medzi oddeleniami?	
	Sú tímy samostatné a majú právo rozhodovať o svojej práci?	
Procesy a nástroje	Používame iteratívne a cyklické procesy (napr. Agile, Scrum, a pod.)?	
	Sme schopní rýchlo testovať nové nápady a škálovať úspešné riešenia?	

	Máme nástroje na rýchlu komunikáciu, spoluprácu a sledovanie pokroku?	
Ľudia a schopnosti	Zamestnanci majú schopnosti rýchleho učenia sa a prispôsobovania?	
	Sme schopní preškoliť a preniesť zamestnancov medzi projektmi / tímami?	
	Podporujeme diverzitu myšlienok a inovácie od všetkých úrovní?	
Zákazníci a trh	Sme schopní rýchlo reagovať na spätnú väzbu od zákazníkov?	
	Naša ponuka sa prispôsobuje rýchlo meniacim sa potrebám trhu?	
	Máme prístup k reálnym dátam o zákazníkoch a používateľoch na rozhodovanie?	

* *Legenda: 0 (nie/nesúhlas - neexistuje); 1 (čiastočne, začíname); 2 (úplný súhlas - funguje efektívne)*

Tabuľka 4 Príklad kontrolných otázok samohodnotenia úrovne agility organizácie

Zdroj: autor.

Súčasná doba sa vyznačuje narastajúcou tendenciou **uplatňovania princípov SZ a udržateľnosti**. Organizácie musia prehodnocovať svoje hodnoty, praktiky a procesy. Významným faktorom úspechu sa stáva **zelená kultúra**, ktorá zároveň subjektu umožňuje nachádzať aj nové riešenia. Predstavuje silný **záväzok k spoločensky zodpovednej rovnováhe** (sociálnej, ekonomickej a ekologickej rovnováhe) (Tahir a kol., 2019). Najčastejšími **prekážkami rozvoja kultúry** sú: nedostatočná komunikácia, absencia vízie do budúcnosti, a manažment rozvoja a znalostí. Netreba však zabúdať, že prvoradým predpokladom úspešnosti zavádzania a **rozvoja agilného prístupu** je nájdenie správnych **foriem komunikácie** vhodných pre všetky zainteresované strany organizácie. Uvedené skutočnosti naznačujú, že **formy riešenia rozvoja agility**, môžu byť **efektívne**. Medzi **klúčové zložky** úspešného rámca **agilného rozvoja** zaradíme (Németh, 2025b):

- Kultúra a ľudia (Mindset).
- Agilné metódy a procesy.
- Štruktúra organizácie.
- Strategická agilita.
- Kontinuálne vzdelávanie.

Vytvorenie **rámca rozvoja agility** je kľúčovým krokom k trvalo udržateľnému rozvoju, ktorý prepája **agilné myslenie, procesy a štruktúru**. Efektívny rámec rozvoja by mal zahŕňať oblasti ako budovanie agilnej kultúry (mindset), tréning ľudských zdrojov, nastavenie procesov, a merateľné ciele (KPIs) pre rýchlu adaptáciu na zmeny (Németh, 2025b).

Návrh rámca rozvoja organizačnej agility

Rámec rozvoja organizačnej agility uvádzame na obrázku 4. Pri rozvíjaní rámca rozvoja agility bolo potrebné vychádzať z typu organizácie v kontexte **kvality** (začínajúca, rastúca, efektívna, výnimočná). Je nevyhnutné brať do úvahy **inovatívnosť** a jej úroveň (od slabej až po silnú). Z aspektu **rozvoja agility** menia druhá (vrátane rozšírenia vytvorenej hodnoty) a tretia úroveň subjektu na **zodpovedný (zodpovednejší) subjekt** (t. j. **úroveň trvalo udržateľnej agility**).

	Organizácia	Agilita	Trvalo udržateľná agilita
Orientácia	Rast	Rast a neustály rozvoj	Zlepšovanie sa /neustále/
Kultúra	Tradičná kultúra	Dynamická kultúra	Kultúra kvality / zodpovednosti
Dimenzia	Ekonomická	Dimenzie SZ	Kvalita a SZ s výzvami
Hodnota	Hodnota akcionárov	Predefinovaná hodnota	Pre všetky zainteresované strany
Ľudské zdroje	Tradičné chápanie ľudských zdrojov	Funkčné tímy	Neustály rozvoj medziodborových tímov
Technológie	Slabá flexibilita / Systémy, nástroje	Priaznivá flexibilita / Aktuálne systémy	Zvýšená flexibilita / Nové technológie
Inovácie	Slabá úroveň	Priaznivá úroveň / Aktuálne metódy, systémy	Silná úroveň / Silné vzťahy / Efektívny systém riadenia znalostí

Obrázok 4 Základný rámec hodnotenia úrovne organizačnej agility

Zdroj: sprac. podľa literatúry.

Udržateľnosť rámca agility nastoľuje **otázky** v troch rôznych oblastiach:

- Ako zabezpečiť, aby bolo riešenie rozvoja agility účinné?
- Aké realistické je očakávať, že organizácie sa preorientujú na problémy udržateľnosti a udržateľného rozvoja, alebo to bude doménou podnikateľských subjektov a subjektov verejnej a štátnej správy?
- Môžu byť formy riešenia rozvoja agility efektívne (a to aj zohľadnením diverzity medzi tímami)?

Rozvoj agility zamestnancov v „OnLife“ prostredí – Návrh na digitálnu transformáciu

Svet už nie je rozdelený na „online“ a „offline“; žijeme v „**onlife**“ prostredí (Floridi a kol., 2018; Floridi, 2023). Vzťah medzi online prostredím, umelou inteligenciou (AI) a agilitou predstavuje v súčasnej ére kľúčový pilier pre úspech organizácie i jednotlivcov. **Agilita** však vyžaduje neustále učenie, neustály rozvoj. AI (z ang. artificial intelligence; umelá inteligencia) dokáže spracovať milióny biometrických bodov, ale chýba jej ľudský zmysel pre kontext. AI funguje ako **akcelerátor agility**, ktorý umožňuje rýchlejšie spracovanie dát,

automatizáciu rozhodovania a adaptáciu na meniace sa podmienky. Etika v kontexte „**AIoT**“ (prepojenie AI a IoT /z ang. Internet of Things/) nesmie byť len o výpočtoch, ale o **zachovaní ľudskej dôstojnosti**, ktorú stroj nedokáže precítiť (Sharma, 2023). Je žiaduce varovať aj pred stratou súkromia v mene **efektivity a rozvoja** (Zuboff, 2019).

Návrh Projektu „Dynamic Agile Employer“ (ďalej ako „**DynAgile**“), ktorý je zameraný na prepojenie AI a IoT v pracovnom prostredí, posúva koncept „**dynamického zamestnanca**“ do roviny „**zodpovedne agilného zamestnanca**“, kde technológie neslúžia len na kontrolu výkonu, ale na **rozvoj kognitívnych schopností a pohody**. Oblasť, ktorými „**DynAgile**“ môže prispieť k **digitálnej transformácii zamestnancov**, sú inšpirované prístupom NIST AI RMF (z ang. Risk Management Framework; NIST, 2023) k bezpečnosti a efektívnosti.¹ V tabuľke 5 a 6 vidieť oblasti **rozvoja agility** zamestnancov v „OnLife“ prostredí. **Kontextové vzdelávanie** v prostredí **AIoT** predstavuje najvyššiu úroveň **agilného rozvoja**. Cieľom je rozvíjať a „dodať“ vedomosti presne v momente, keď ich zamestnanec potrebuje na vyriešenie úlohy, čím sa minimalizuje kognitívna záťaž a maximalizuje retencia informácií. Je žiaduce riešiť aj **výzvy** v kontexte realizácie projektu. Ide o:

- **etické nastavenie zberu dát** na pracovisku: je kritickým bodom (Sharma, 2023); cieľom je podpora rozvoja zamestnancov (a nie sledovanie); kroky procesu nastavenia zberu dát v súlade s EU AI Act uvádzame v Prílohe B,
- **vypracovanie Etického manifestu pre AIoT**: návrh štruktúry (Príloha C) sa odporúča predložiť vedeniu ako základ pre internú smernicu; odporúča sa ho doplniť o NIST AI RMF, ktorý poskytuje technický návod na meranie a riadenie rizík,
- **meranie a riadenie rizík v systémoch AIoT**: tieto aktivity si vyžadujú systematický prístup, ktorý kombinuje technické metriky s procesným riadením (vrátane prípravy kontrolného zoznamu).

Oblasť rozvoja	IoT technológia	AI funkcia
Sústredenie	Senzory hluku/svetla	Adaptívne blokovanie notifikácií
Kreativita	Biometrické náramky	Identifikácia stavu „flow“ a optimalizácia plánu
Zručnosti	Senzory v priestore	Kontextové vzdelávanie

Tabuľka 5 Návrh projektu rozvoja agility zamestnancov

Zdroj: autor.

Oblasť	Popis
--------	-------

¹ NIST AI RMF je najuznávanejším štandardom pre túto oblasť, ktorý rozdeľuje prácu s rizikom do štyroch kľúčových funkcií.

Kognitívna a ergonomická optimalizácia (IoT senzory)	Digitálna transformácia zamestnancov začína prostredím, ktoré sa im prispôbuje; implementácia IoT senzorov kvality vzduchu (CO2), intenzity osvetlenia a hluku, ktoré sú prepojené s AI; napr. AI môže zamestnancom cez Microsoft Teams (alebo iný softvér) odporučiť krátku prestávku alebo zmenu prostredia, keď senzory zaznamenajú pokles kyslíka alebo zvýšenú hladinu stresu (napr. cez biometriu v hodinkách).
Personalizovaný micro-learning (AI analytika)	AI dokáže analyzovať, kedy sú zamestnanci v stave „flow“; systém, ktorý na základe IoT dát (kalendár, aktivita na počítači) identifikuje ideálne časové okná pre vzdelávanie; navrhuje sa využitie platforiem ako EdCast alebo Degreed, ktoré využívajú AI v momente, keď je zamestnanec najviac pripravený prijímať nové informácie.
Predchádzanie vyhoreniu	Zamestnanec je dlhodobou udržateľný len vtedy, ak je zdravý; vývoj anonymizovaných dashboardov pre manažment, ktoré neukazujú dáta jednotlivcov, ale celkovú úroveň stresu tímu; musí byť dodržaný princíp „Privacy by Design“, aby dáta neboli zneužitá na penalizáciu menej výkonných zamestnancov.
Inteligentné riadenie úloh	V profesionálnom rozvoji môže AIoT pomáhať priamo pri výkone práce (najmä v teréne alebo výrobe); prepojenie IoT náradia s AI asistentom, ktorý cez AR okuliare (napr. Microsoft HoloLens) v reálnom čase radí zamestnancovi, ako vykonať zložitý úkon, čím urýchľuje jeho profesijný rast.

Tabuľka 6 Návrh oblastí projektu „DynAgilE“

Zdroj: autor.

Záver

SZ formuje celú spoločnosť, ako aj priority vedenia, investorov, manažérov a zamestnancov. Tento posun môže viesť k bližšiemu skúmaniu zákonných požiadaviek a ich korelácie s finančnou výkonnosťou subjektov. Príspevok informuje o **organizačnom rozvoji** a poukazuje na také aspekty, ktoré umožňujú posunúť sa nad rámec perspektívy SZ až na **trvalo udržateľný agilný prístup**. Účelom príspevku bolo poskytnúť určitý pohľad na vzťah udržateľnosti konceptu SZ a udržateľnej agility, pričom ponúka informácie o kultúre zodpovednosti, ktoré môžu podporiť **budovanie značky** a dlhodobé **prosperovanie** organizácie. Kapitoly príspevku zdôrazňujú, ako **agilita podporuje rozvoj**. Vznikli však teórie, ktoré si vyžadujú ďalšie **skúmanie udržateľnosti agility** so zameraním sa na **rozlíčené kontexty** (napr. na otvorené systémy/inovácie vo vzťahu k budovaniu značky, etike a spoločenským zmenám).

Agilita prináša organizácii výnimočnú príležitosť na dosiahnutie udržateľnej prosperity pomocou zdieľania znalostí a inovovaním procesov. V organizácii musí byť vytvorená **rovnováha – otvorená atmosféra**, vysoký stupeň **súdržnosti** medzi zamestnancami a **zaistený efektívny tok informácií**. **Zelený manažment znalostí** má byť postavený na zodpovedných procesoch a má byť posilnený **zelenou kultúrou**, ktorá podporuje **IT a hodnoty udržateľnosti** (Wang a kol., 2023). Je však nevyhnutné, aby sa všetky dimenzie/aspekty **SZ presadzovali**

efektívne (t. j. **trvalo udržateľná rovnováha SZ**), najmä ak berieme do úvahy skutočnosť, že ide o úsilie zamerané aj na prilákanie **výnimočných talentov a zlepšenie pracovných podmienok** (Kim, Park, 2011; Chang a kol., 2023; Li a kol., 2024). Na záver možno dodať, že udržateľnosť efektivity a výkonnosti s **neustálou dynamikou rozvoja** organizácie v kontexte **udržateľnej efektivity a kvality riadenia** aktivít sa môže dostať ďaleko.

Práca vyzdvihuje vzájomnú prepojenosť medzi **SZ, organizačnou agilitou a inovatívnosťou**. Vzhľadom na rôzne perspektívy je predložený príspevok užitočný na **prehodnotenie agility aj v menších organizáciách**. Existujú však obmedzenia, ktoré možno chápať ako príležitosť pre ďalší výskum (napr. vplyv agility na značku zamestnávateľa a pod.). Budúci výskum by mohol otestovať **úlohu tímu SZ resp. RLZ ako moderátora** vzťahu medzi kognitívnou diverzitou tímu a kolektívnou inteligenciou. Ďalšia práca by sa mohla zaoberať **procesom zavádzania systému agility a budovania agilného prostredia** pomocou medzifunkčných tímov a tiež vykonaním experimentov v rámci určitých oblastí organizácie (IT, projektové riadenie a pod.). Odporúča sa aj **samohodnotenie organizačnej integrity** (ktorá v kombinácii s agilitou tvorí komplexný obraz o zdraví a odolnosti organizácie; ide o oblasti ako etické vedenie, otvorená komunikácia a pod.). Okrem toho by ďalšie výskumy mohli skúmať **procesy a spôsoby**, ako členovia tímov **pristupujú k trvalo udržateľnej agilite, rozvoju a inováciám** (resp. zmenám), a tým prispieť k lepšiemu pochopeniu toho, ako organizácie **zabezpečujú trvalú agilitu, rozvoj a neustále zlepšovanie sa**, ale aj **inovačné procesy**.

Autor príspevku sa domnieva, že **agilita je kľúčovým prediktorom** trvalo udržateľného rozvoja a inovatívnosti. Zdôrazňuje sa tak potreba **dynamicky agilného riadenia aktivít** zosúladením dimenzií SZ s orientáciou na trvalo udržateľný rast a rozvoj v rýchlo sa vyvíjajúcej ére globálnej neistoty. Vzhľadom na obmedzený rozsah práce je tu priestor na realizáciu rôznych výskumov v kontexte **rovnováhy** Ekonomiky 6.0, „OnLife“ prostredia a zodpovednej inteligentnej spoločnosti.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

AHMED, R. R. a kol. 2022. The relationship between internal employer branding and talent retention: A theoretical investigation for the development of a conceptual framework. In *Frontiers in Psychology*. 2022, roč. 13, 859614. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.859614.

- ALI, H. a kol. 2022. Employee Engagement and Innovative Work Behavior Among Chinese Millennials: Mediating and Moderating Role of Work-Life Balance and Psychological Empowerment. In *Frontiers in Psychology*. 2022, 13, 942580.
- ALSHATHRY, S. a kol. 2017. The role of employer brand equity in employee attraction and retention: A unified framework. In *International Journal of Organizational Analysis*. 2017, roč. 25, č. 3, s. 413–431. DOI: 10.1108/IJOA-05-2016-1025.
- ARGOTE, L. 1999. *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge*, Norwell: Kluwer, 1999.
- ARGOTE, L. a kol. 2001. Group learning in organizations. In *Groups at Work: Theory and Research*. 2001, s. 369–411.
- ARI, E. a kol. 2020. A conceptual model for green human resource management: Indicators, differential pathways, and multiple pro-environmental outcomes. In *Sustainability*. 2020, roč. 12, č. 17, 7089. DOI: 10.3390/su12177089.
- AZHAR, A. a kol. 2024. Employer branding: A strategy to enhance organizational performance. In *International Journal of Hospitality Management*. 2024, roč. 116, 103618. DOI: 10.1016/j.ijhm.2023.103618.
- BARCHIESI, M. A. – LA BELLA, A. 2014. An Analysis of the Organizational Core Values of the World's Most Admired Companies. In *Knowledge and Process Management*. 2014, roč. 21, s. 159–166.
- BERG, F. a kol. 2022. Aggregate confusion: the divergence of ESG ratings. In *Review of Finance*. 2022, roč. 26, č. 6, s. 1315–1344.
- BHATTARAI, G. a kol. 2020. Psychological contract breach and organizational deviance behaviour: mediating role of professional commitment. In *Nepal Journal of Multidisciplinary Research*. 2020, roč. 3, č. 3, s. 34–50. DOI: 10.3126/njmr.v3i3.34883.
- BHATTARAI, U. a kol. 2024. Influence of green human resource management on employees' behavior through mediation of environmental knowledge of managers. In *Journal of International Studies*. 2024, roč. 16, č. 3, s. 56–77. DOI: 10.14254/2071-8330.2023/16-3/3.
- BOTHA, A. a kol. 2011. An employer brand predictive model for talent attraction and retention. In *SA Journal of Human Resource Management*. 2011, roč. 9, č. 1. DOI:10.4102/sajhrm.v9i1.388.
- BUZZAO, G. – RIZZI, F. 2024. Who is CSR for in employer branding? Insights on employer branding strategies across industries, educational backgrounds and career styles. In *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2024, roč. 31, č. 2, s. 1123–1141. DOI: 10.1002/csr.2616.

- CAI, Z. a kol. 2013. Developing organizational agility through IT capability and Knowledge Management capability: The moderating effects of organizational climate. In *Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS)*. 2013, 245 s.
- CAPUTO, A. a kol. 2023. Employer attractiveness: Two instruments to measure employer branding and reputation. In *SAGE Open*. 2023, roč. 13, č. 3. DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440231192188>.
- CARVALHO, A. a kol. 2017. Operational excellence, organisational culture and agility: The missing link? In *Total Quality Management & Business Excellence*. 2017, s. 1–20. DOI: 10.1080/14783363.2017.1374833.
- CHEN, S. – FAN, M. 2024. ESG ratings and corporate success: analyzing the environmental governance impact on Chinese companies' performance. In *Frontiers in energy research*. 2024, roč. 12, 1371616. DOI: 10.3389/fenrg.2024.1371616.
- COELHO, M.P. a kol. 2022. Pro-environmental messages in job advertisements and the intentions to apply – the mediating role of organizational attractiveness. In *Sustainability*. 2022, roč. 14, č. 5, 3014. DOI: 10.3390/su14053014.
- CORDING, M. a kol. 2014. Walking the talk: a multistakeholder exploration of organizational authenticity, employee productivity, and post-merger performance. In *Academy of Management Perspectives*. 2014, roč. 28, s. 38–56.
- Da SILVA, M. P. a kol. 2024. Employer branding, gestão de pessoas e cultura organizacional: uma pesquisa em profundidade. In *Caderno Pedagógico*. 2024, roč. 21, č. 2, e2773-e2773.
- DUMONT, J. a kol. 2017. Effects of green HRM practices on Employee Workplace Green Behavior: The role of Psychological Green Climate and Employee Green Values. In *Human Resource Management*. 2017, roč. 56, č. 4, s. 613–627.
- ENZ, C. a kol. 2021. Importance of ethical competence for the sales management of small and medium-sized financial sales organizations. In *The Central European Journal of Regional Development and Tourism*. 2021, roč. 13, č. 1, s. 121–152.
- EC. 2022. *Ethical guidelines on the use of artificial intelligence (AI) and data in teaching and learning for educators*. European Commission, 2022. ISBN 978-92-76-54190-5. DOI: 10.2766/153756.
- 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.
- FAWEHINMI, O. a kol. 2020. Exploring the interplay of green human resource management, employee green behavior, and personal moral norms. In *Sage Open*. 2020, roč. 10, č. 4, 2158244020982292. DOI: 10.1177/2158244020982292.

- FLORIDI, L. a kol. 2018. Ai4People – An ethical framework for a good Ai society: Opportunities risks principles and recommendations. In *Minds & Machines*. 2018, roč. 28, č. 4, s. 689–707.
- FLORIDI, L. 2023. *The Ethics of Artificial Intelligence: Principles, Challenges, and Opportunities*. Oxford Academic, 2023. DOI: 10.1093/oso/9780198883098.001.0001.
- GARUD, R. a kol. 2022. Liminal movement by digital platform-based sharing economy ventures: The case of Uber Technologies. In *Strategic Management Journal*. 2022, roč. 43, 447–475. DOI: 10.1002/smj.3148.
- 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.
- HITLIN, S. – PILIAVIN, J. A. 2004. Values: Reviving a Dormant Concept. In *Annual Review of Sociology*. 2004, roč. 30, s. 359–393.
- HOEVER, I. J. a kol. 2012. Fostering team creativity: perspective taking as key to unlocking diversity's potential. In *Journal of Applied Psychology*. 2012, roč. 97, s. 982–996.
- HU, H.-H. S. 2025. CSR communications: The Effects of CSR Activities and Communication Channels. In *Journal of Customer Behaviour*. 2025, roč. 24, č. 4, s. 1839–1853.
- CHANG, W. C. a kol. 2023. CSR and organizational attractiveness: The impacts of crisis and crisis response. In *Sustainability*. 2023, roč. 15, č. 4, s. 37–53. DOI: 10.3390/su15043753.
- CHIKERSAL, P. a kol. 2017. Deep structures of collaboration: physiological correlates of collective intelligence and group satisfaction. In *Proceedings of the 20th ACM Conference on Computer-Supported Cooperative Work and Social Computing (CSCW 2017), Portland*. DOI: 10.1145/2998181.2998250.
- JAMIL, S. a kol. 2023. The role of green recruitment on organizational sustainability performance: A study within the context of green human resource management. In *Sustainability*. 2023, roč. 15, č. 21, 15567. DOI: 10.3390/su152115567.
- KANG, S. K. – ALCANTARA, L. L. 2011. The impact of corporate social responsibility activities on organisational attractiveness across different cultures. In *International Employment Relations Review*. 2011. roč. 17, č. 2, s. 37–54.
- 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, S. Y. – PARK, H. 2011. CSR as an organizational attractiveness for prospective public relations practioners. In *Journal of Business Ethics*. 2011, roč. 103, s. 639–653.

- 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.
- LE, T. T. 2023. Corporate social responsibility and SMEs' performance: mediating role of corporate image, corporate reputation and customer loyalty. In *International Journal of Emerging Markets*. 2023, roč. 18, č. 10, s. 4565–4590.
- LEE, C. C. a kol. 2018. A study on the factors to measure employer brand: the case of undergraduate senior students. In *Chinese Management Studies*. 2018, roč. 12, č. 4, s. 812–832.
- LEE, S. a kol. 2020. Corporate social responsibility (CSR) as a customer satisfaction and retention strategy in the chain restaurant sector. In *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2020, roč. 45, s. 348–358.
- LI, H. a kol. 2024. Enhancing organizational attractiveness through CSR consistency: Examining the impact of corporate hypocrisy, conceptual fluency, and proactive communication in HR recruitment. In *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2024, 1 – 16, DOI: 10.1002/csr.2946.
- LEVITT, B. – MARCH, J. G. 1988. Organizational learning. Annu. In *Annual Review of Sociology*. 1988, roč. 14, s. 319–338.
- LÓPEZ-PÉREZ, M. E. a kol. 2018. Sustainability and business outcomes in the context of SMEs: Comparing family firms vs. non-family firms. In *Sustainability*. 2018, roč. 10, č. 11, 4080. DOI: <https://doi.org/10.3390/su10114080>.
- MARSHALL, D. a kol. 2016. What's your strategy for supply chain disclosure? In *MIT Sloan Management Review*. 2016, roč. 57, s. 37–45.
- MARTINS, L. L. a kol. 2015. Unlocking the hidden value of concepts: A cognitive approach to business model innovation. In *Strategic Entrepreneurship Journal*. 2015, roč. 9, s. 99–117.
- MELEWAR, T. C. a kol. 2012. Shaping the research agenda for corporate branding: avenues for future research. In *European Journal of Marketing*. 2012, roč. 46, č. 5, s. 600–608.
- METRICSTREAM.com. *Making internal audit more relevant and effective*. [online]. [cit. 09-09-2025]. Dostupné na: <<https://www.metricstream.com/insights/making-internal-audit-more-relevant-and-effective.html>>.
- METZKER, Z. a kol. 2021. The perception of the market and operational area of business by service sector and tourism companies in terms of CSR implementation. In *Journal of Tourism and Services*. 2021, roč. 12, č. 23, s. 217–236.

- NÉMETH, H. 2021. Zlepšenie reputácie: CSR ako predpoklad budovania pozitívneho imidžu organizácie. In *Revue spoločenských a humanitných vied*. 2021, č. 2.
- NÉMETH, Z. 2022. Organizácia na ceste udržateľnosti. In *Revue spoločenských a humanitných vied*. 2022, č. 3.
- NÉMETH, Z. 2023. Kvalita ako pilier výkonnosti a inovatívneho rozvoja. In *Revue spoločenských a humanitných vied*. 2023, č. 3.
- NÉMETH, Z. 2024. Determinanty kreovania dynamickej organizačnej kultúry: Agilita ako ukazovateľ. In *Revue spoločenských a humanitných vied*. 2024, č. 2.
- NÉMETH, Z. 2024a. *Hodnota CSR: potenciálna výhoda a posilnenie zamestnávateľskej značky*. [online]. 09.01.2024. Dostupné na: <<https://www.drzoranemeth.net/1/hodnota-csr-potencialna-vyhoda-a-posilnenie-zamestnavateľskej-nacky/>>.
- NÉMETH, Z. 2025. Smerom k obojručnosti: hodnota prostredníctvom ľudských schopností a kreovania znalostí. Rola neustáleho prof. rozvoja ĽZ. In *Revue spoločenských a humanitných vied*. 2025, č. 3.
- NÉMETH, Z. 2025a. ESG a udržateľnosť v mikro a malých podnikoch. In *Manažment v teórii a praxi*. 2025, č. 1.
- NÉMETH, Z. 2025b. Proaktívne udržateľné stratégie: od schopností po agilne transformačné postupy podnikov v ére digitalizácie. In *MANEKO*. 2025, č. 1. DOI: 10.61544/mnk/IMUQ3672.
- 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.
- NIST. 2023. *AI Risk Management Framework (AI RMF 1.0)*. DOI: 10.6028/NIST.AI.100-1.
- OJO, A. O. a kol. 2022. Linking Green HRM Practices to Environmental Performance through Pro-Environment Behaviour in the Information Technology Sector. In *Social Responsibility Journal*. 2022, roč. 18, č. 1, s. 1–18.
- PATRA, G. a kol. 2019. Digital employer branding for enabling Gen Y in the ITeS sector in Eastern India. In *Indian Journal of Management*. 2019, roč. 12, č. 3, s. 38–49.
- PLAIKNER, A. a kol. 2023. Employer branding in tourism: How to recruit, retain and motivate staff. In *Journal of Tourism and Services*. 2023, roč. 14, č. 27, s. 1–21.
- PRICE, J. M. – SUN, W. 2017. Doing good and doing bad: The impact of corporate social responsibility and irresponsibility on firm performance. In *Journal of Business Research*. 2017, roč. 80, s. 82–97.

- RIFKIN, J. 2015. *The Zero Marginal Cost Society. The Internet of Things, the Collaborative Commons, and the Eclipse of Capitalism*. Palgrave Macmillan, 2015. Xxx
- SARI, F. a kol. 2025. Resilience in Human Resource Management: How Organizations Adapt to Uncertainty and Crisis. In *International Journal of Economics and Management Research*. 2025, roč. 4, č. 1, s. 750–757. DOI:10.55606/ijemr.v4i1.491.
- SCHIPPERS, M. C. a kol. 2013. To reflect or not to reflect: prior team performance as a boundary condition of the effects of reflexivity on learning and final team performance. In *The Journal of Organizational Behavior*. 2013, roč. 34, s. 6–23.
- SCHIPPERS, M. C. a kol. 2015. Team reflexivity and Innovation: The Moderating Role of Team Context. In *Journal of Management*. 2015, roč. 41, č. 3, s. 769–788.
- SHAKERI, K. a kol. 2023. Designing a model of employer branding in the Statistics Center of Iran with a mixed method approach. In *Quarterly Journal of Brand Management*. 2023, roč. 10, č. 3, s. 221–262.
- SHARMA, R. 2023. *Ethical Considerations with AI Technologies*. 2023, 13 s. Dostupné na: <https://www.academia.edu/123261345/Ethical_Considerations_with_AI_Technologies>.
- 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.
- TANDON, A. a kol. 2023. Green and Non-Green Outcomes of Green Human Resource Management (GHRM) in the Tourism Context. In *Tourism Management*. 2022, 104765. DOI: 10.1016/j.tourman.2023.104765.
- TANWAR, K. – PRASAD, A. 2016. Exploring the relationship between employer branding and employee retention. In *Global business review*. 2016, roč. 17, č. 3, 186S–206S.
- THYSSEN, O. 2009. *Business Ethics and Organizational Values. A Systems-theoretical Analysis*. Palgrave Macmillan, 2009. ISBN 978-0-230-23035-4.
- TUMASJAN, A. a kol. 2020. Linking employer branding orientation and firm performance: Testing a dual mediation route of recruitment efficiency and positive affective climate. In *Human resource management*. 2020, roč. 59, č. 1, s. 83–99.
- WANG, D. H.-M. a kol. 2015. The effects of corporate social responsibility on brand equity and firm performance. In *Journal of Business Research*. 2015, roč. 68, č. 11, s. 2232–2236.
- WANG, C. H. 2019. How organizational green culture influences green performance and competitive advantage: The mediating role of green innovation. In *Journal of Manufacturing Technology Management*. 2019, roč. 30, č. 4, s. 666–683.

- WANG, Q. a kol. 2023. Green human resource management and job pursuit intention: mediating role of CSR and organizational reputation. In *Environmental Research Communications*. 2019, roč. 5, č. 7, 075001. DOI: 10.1088/2515-7620/acda81.
- WOOLLEY, A. W. a kol. 2010. Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. In *Science*. 2010, roč. 330, s. 686–688.
- WOOLLEY, A. W. a kol. 2015. Collective intelligence and group performance. In *Current Directions in Psychological Science*. 2015, roč. 24, s. 420–424.
- YU, K. Y. T. a kol. 2022. Winning applicants and influencing job seekers: An introduction to the special issue on employer branding and talent acquisition. In *Human Resource Management*. 2022, roč. 61, č. 5, s. 515–524.
- YUAN, N. a kol. 2020. Investigation and Research on the Ideal Employer Brand of College Students: Taking College Students in Beijing as the Example. In *2020 4th International Seminar on Education, Management and Social Sciences (ISEMSS 2020)*. Atlantis Press, 2020, s. 16–22. DOI: <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200826.004>.
- ZHU, F. a kol. 2014. Reconsidering the dimensionality and measurement of employer brand in the Chinese context. In *Social Behavior and Personality: an international journal*. 2014, roč. 42, č. 6, s. 933–948.
- ZUBOFF, S. 2019. *The Age of Surveillance Capitalism. The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power*. New York: PublicAffairs, 2019. 704 s. ISBN 9781781256855.

KONTAKT

PhDr. Bc. Zora Németh, LL.M.

Konzultantka pre stratégiu, rozvoj a Compliance

Oeconomus & phoenix by BSC, Dolný Štál

e-mail: nemeth.bsc@gmail.com

PRÍLOHA A

Metódy testovania kandidátov

Metódy testovania:

- **Behaviorálne interview:** Zameriava sa na minulé správanie ako indikátor budúcich schopností; hľadajú sa dôkazy o tom, ako kandidát vnímal zmenu a ako na ňu reagoval.
- **Situačné testy:** Kandidát dostane hypotetický scenár reálneho pracovného problému a musí vybrať alebo zoradiť najvhodnejšie riešenia; merajú emocionálnu inteligenciu a schopnosť rozhodovať sa v situáciách.
- **Testovanie „Learning Agility“:** Tieto testy merajú ochotu a schopnosť učiť sa z nových skúseností a následne tieto poznatky aplikovať v neznámych podmienkach. Nástroje: Špecializované dotazníky zamerané na kognitívnu flexibilitu.
- **Psychometrické testovanie odolnosti:** Súbory testov, ktoré kvantifikujú mentálnu húževnatosť a schopnosť „odraziť sa“ po neúspechu; sledujú sa parametre ako sebakontrola, orientácia na cieľ a pozitívne vnímanie výziev.
- **Assessment Center:** Považuje sa za najpresnejší prístup hodnotenia manažérskeho potenciálu a dynamických schopností; kombinujú sa skupinové diskusie, modelové situácie a prezentácie, kde uchádzači musia spolupracovať pod tlakom.

Krok/Etapa	Popis
Radikálna transparentnosť a participácia	Zamestnanci majú byť partnermi pri zber dát; odporúča sa pred nasadením AIoT usporiadať workshopy (napr. vysvetliť, ktoré dáta sa zbierajú (napr. hladina hluku a tep), prečo (napr. prevencia vyhorenia) a čo sa nezberia.
Anonymizácia a agregácia	Individuálne biometrické dáta by nikdy nemali vidieť priamy nadriadený; Technické riešenie: implementovať agregované reporty; manažér vidí len: „Tím má dnes úroveň stresu 7/10, odporúča sa skrátiť poradu.“; konkrétne dáta jednotlivca zostávajú zamknuté v jeho zariadení. Súkromie: používať techniky na pridávanie šumu do dát (podľa NIST AI RMF), aby nebolo možné spätne identifikovať zamestnanca.
Právo na „Digitálne odpojenie“	Etický systém musí rešpektovať hranicu medzi prácou a súkromím; IoT senzory a AI analýza sa musia automaticky vypnúť po pracovnej dobe alebo pri vstupe do súkromných zón (kuchynka, toalety, oddychové zóny); umožniť zamestnancom exportovať svoje dáta pre ich osobný rozvoj (pocit kontroly).
Zákaz represívneho využitia dát	V etickom kódexe musí byť ukotvené, že biometrické dáta nesmú byť podkladom pre prepúšťanie alebo znižovanie platu; dáta slúžia na kontextové vzdelávanie a zlepšenie prostredia, nie na hodnotenie KPI (toto je kľúčový bod, ktorý zdôrazňuje UNESCO v odporúčaniach pre etiku AI).
Nezávislý etický audit	Pravidelné preverovanie, či algoritmy netvorí skreslenia (napríklad, či systém neoznačuje starších zamestnancov za „menej agilných“ len preto, že pracujú iným tempom).

Tabuľka 7 Návrh krokov nastavenia zberu dát v súlade s EU AI Act

Zdroj: autor.

Návrh štruktúry je postavený na princípoch EU AI Act a odporúčaníach (Sharma, 2023), ktorý slúži ako „spoločenská zmluva“ medzi organizáciou a zamestnancami.

MANIFEST ETICKÉHO VYUŽÍVANIA AIoT NA PRACOVISKU

„Technológia pre rozvoj, nie pre dohľad.“

1. Účel a prísľub

- **Cieľ:** Jasne deklaruujeme, že AIoT systémy (senzory prostredia, wearables, analytické nástroje) sú implementované výhradne na podporu **well-beingu, kontextového vzdelávania a osobného rastu** zamestnancov.
- **Prísľub:** Dáta nikdy nebudú použité na individuálne výkonnostné hodnotenie, penalizáciu alebo sledovanie disciplíny.

2. Suverenita nad dátami

- **Vlastníctvo:** Zamestnanec zostáva výhradným vlastníkom svojich biometrických dát.
- **Právo voľby:** Účasť na biometrickom monitoringu je **dobrovoľná**. Zamestnanec má právo kedykoľvek a bez udania dôvodu zber dát prerušiť (Právo na „offline“).
- **Právo na zabudnutie:** Po ukončení projektu alebo na žiadosť zamestnanca budú všetky jeho surové dáta nenávratne vymazané.

3. Architektúra súkromia

- **Edge Processing:** Väčšina biometrických analýz prebieha lokálne na zariadení. Do centrálného systému sa odosielajú len spracované trendy.
- **Agregácia:** Manažment má prístup len k **anonymizovaným a tímovým štatistikám**. (Napri.: „Tím je dnes preťažený,“ namiesto „Kordinátor je unavený.“)
- **Diferenciálne súkromie:** Používame matematické metódy na ochranu identity jednotlivca v rámci hromadných dátových sád.

4. Algoritmická férovosť a transparentnosť

- **Vysvetliteľnosť:** Každé odporúčanie od AI (napr. návrh na vzdelávanie) musí obsahovať zdôvodnenie: „Prečo mi to systém navrhol?“.
- **Audit zaujatosti:** Pravidelne testujeme naše algoritmy, aby sme zabezpečili, že nediskriminujú zamestnancov na základe veku, pohlavia alebo zdravotného stavu.

5. Ľudský dohľad

- **Konečné slovo:** AI pôsobí len ako asistent. Zamestnanec má vždy právo ignorovať odporúčanie systému a konať podľa vlastného uváženia.
- **Etická komisia:** Zriadujeme interný tím (zložený zo zástupcov zamestnancov a expertov), ktorý dohliada na súlad s týmto manifestom.