

# KVALITA AKO PILIER INOVATÍVNEHO ROZVOJA ORGANIZÁCIÍ

## QUALITY AS A PILLAR OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONS

ZORA NÉMETH

### **Abstrakt**

Kvalita je pre udržateľnú organizáciu rovnako dôležitá ako ekonomická životaschopnosť. Príspevok poukazuje na vzťah medzi kvalitou a udržateľným rozvojom a venuje sa kvalite v kontexte výkonnosti organizácie. Synergia výkonnosti a rozvoja predpokladá zosúladenie príležitostí kvality a stratégie organizácie, t. j. spája inovácie a rozvoj prostredníctvom vzdelávacích príležitostí. Spojenie aktivít s dimenziami udržateľného rozvoja ukazuje, že postupy kvality sú schopné vytvárať trvalo udržateľný rast na všetkých úrovniach organizácie. V príspevku sa zameriavame na kvalitu ako pilier inovatívneho rozvoja a poskytujeme základ pre ďalšie skúmanie úlohy kvality v organizáciách, ktorá je kľúčom k úspechu a patrí medzi predpoklady inovatívneho rozvoja organizácií.

**Kľúčové slová:** kvalita, prosperita, výkonnosť, inovatívny rozvoj

### **Abstract**

Quality is as important to a sustainable organization as economic viability. The paper points out the relationship between quality and sustainable development and deals with quality in the context of organizational performance. The synergy of performance and development presupposes the alignment of quality opportunities and the organization's strategy, i.e. combines innovation and development through educational opportunities. Linking activities with dimensions of sustainable development shows that quality practices are able to create sustainable growth at all levels of the organization. In the paper, we focus on quality as a pillar of innovative development and provide a basis for further investigation of the role of quality in organizations, which is the key to success and one of the prerequisites for innovative development of organizations.

**Key words:** quality, prosperity, performance, innovative development

## Úvod

Napriek trendom je oblasť kvality prepojená s neustálym rozvojom menej skúmanou oblasťou. Otázka inovatívneho rozvoja je v súčasnosti mimoriadne dôležitou témou. V štúdiách o ľudských zdrojoch sa venuje čoraz väčšia pozornosť praktikám rozvoja zamestnancov a organizácie vynakladajú značné úsilie a investície do týchto oblastí. (Hoffman a kol., 2006; Vallejo, 2009) Môže byť rozvoj zamestnancov jednou z praktík, ktoré majú najväčší vplyv na výkon? Ľudské zdroje sú zdrojom konkurenčnej výhody a aj z tohto dôvodu sa čoraz viac zdôrazňuje význam celoživotného vzdelávania a rozvoja poháňaného výzvami trhu práce. (Karpinska, 2015)

Vplyv vzdelávania zamestnancov sa často podceňuje, pričom je evidentné, že transformácia organizácií pod vplyvom megatrendov vytvára zvýšený dopyt po dynamických zamestnancoch. Efektívny systém rozvoja, resp. vzdelávací systém, má slúžiť potrebám organizácii. Znamená to, že má uvoľniť jej potenciál, vytvárať nové príležitosti pre rozvoj a byť hybnou silou transformácie zameranej na riešenie výziev pomocou zodpovedných, dynamických a angažovaných zamestnancov, ktorí zdieľajú svoje skúsenosti a poznatky v záujme zvyšovania odbornosti iných ľudí prostredníctvom rôznych stretnutí.

Cieľom tohto príspevku je poukázať na inovatívny rozvoj ako predpoklad výkonnosti a zosúladenia príležitostí systému kvality v prospech inovácie prostredníctvom vzdelávacích príležitostí. Tento príspevok pomáha rozšíriť chápanie synergie výkonnosti a neustáleho rozvoja v organizáciách.

## Úsvit kvality

Kvalite je venovaných mnoho odborných publikácií, pričom jej význam sa čoraz viac zdôrazňuje aj v menších organizáciách. Kvalita, ktorá sa ako pojem môže chápať rôzne, bola formálne prijatá po celom svete.

Systémy kvality často prepájajú viacero rôznych oblastí, ktoré sa navzájom prelínajú. Tieto oblasti spolu so zásadami manažérstva kvality tvoria rámec pre neustále sa obnovujúci, kontinuálne sa rozvíjajúci a udržateľný systém kvality. Kvalita predpokladá organizačnú kultúru podporujúcu otvorenosť. Kultúra kvality ako dôležitá sila otvorenosti a inovatívnosti pomáha organizáciám mať viac ako jeden prístup k problémom a podporovať iný spôsob myslenia, pričom pri riešení výziev prepája oddelenia so zachovaním transparentnej ekonomickej praxe a dodržiavania predpisov. Kvalita ako predpoklad konkurencieschopnosti organizácií podporuje záujem o rozvoj kvality zamestnancov.

Kvalitu si vynútili požiadavky, resp. ju umožnila finančná sila a v 17. storočí boli na kvalitu zamerané aj prvé organizované aktivity štátov (napr. kontroly merania v kráľovskom delostrelectve Francúzska a pod.) a následne sa postavili identické bojové lode v súlade s prísnyimi normami kvality. V 19. storočí a začiatkom 20. storočia sa rozvíjali zásady priemyselnej kontroly kvality a vznikali aj metrologické ústavy a štátne úrady.

Vývoj technológií si vyžiadala aj zvýšenie presnosti výroby a merania. Trhová konkurencia v 60. a 70. rokoch 20. storočia nútila monopoly vyrábať veľké množstvo produktov. Začal sa vývoj komplexných systémov kvality a štandardizácia princípov. Následne sa vytvorili aj komplexné systémy na zabezpečovanie kvality s cieľom predchádzať chybám vedúcim k zhoršovaniu kvality a neustále zlepšovať kvalitu produktov. Zabezpečenie kvality dosiahlo tri stupne zrelosti, medzi ktoré zaraďujeme kontrolu kvality, rozvoj kvality a plánované zabezpečenie kvality. V 80. rokoch 20. storočia bolo uspokojovanie potrieb výzvou, preto bol potrebný vývoj rámca TQM, ktorý si vyžadoval spoluprácu zamestnancov a povedomie o kvalite na všetkých úrovniach výroby. (Kun, 2002)

V čom spočíva kvalita práce, produkcie a života v Society 5.0, ktorá je závislá od Industry 5.0? Industry 5.0, ktorá je zameraná na riešenie priemyselnej automatizácie a digitalizáciu procesov (označovaná aj ako **kolaboratívny priemysel**) a má aj **ekonomické, ekologické a sociálne aspekty**, už klope na naše dvere. Naozaj znamená vážnu zmenu alebo ide skôr o doladenie predchádzajúcej revolúcie? V čom spočíva kvalitatívna zmena, resp. existuje kvalitatívny rozdiel medzi industrializáciou minulosti a súčasnosti? Mestá sa pretransformovali a pritom kolískou vedecko-technickej revolúcie boli samotné záhradné mestá. Poskytovaním množstva služieb sa zabezpečuje väčšina mestských pracovných miest, pričom je potrebné rozlíšiť profesionálne služby od služieb typu „peer-to-peer“, ktoré sa spomínajú v súvislosti so zdieľanou ekonomikou a spoločnosťou. (Petropoulos, 2017) **Zdieľaná ekonomika** („sharing economy“, „collaborative economy“, „peer economy“, „gig economy“, „on-demand economy“) sa považovala za hospodársko-technologický fenomén (Rózycka, 2016) podnecovaný vývojom informačných a komunikačných technológií. Zahŕňa systém, redistribučné trhy a kolaboratívny životný štýl (Botsman, Rogers, 2010) a je založená na peer-to-peer získavaní, poskytovaní alebo zdieľaní prístupov k zdrojom, tovarom a službám, ktoré sú koordinované prostredníctvom online služieb založených na komunite (Hamari a kol., 2015). Podporuje zdieľanie spotreby tovaru a služieb prostredníctvom online platforiem. Zdieľaná ekonomika zahŕňa aj spoluprácu v oblasti financovania, vzdelávania a vo výrobe, ako aj **kolaboratívnu spotrebu**. Komponenty kolaboratívnej ekonomiky vidieť na obrázku 1. Tento systém je charakterizovaný (Botsman, 2013; Hamari a kol., 2015):

- prístupom k produktom alebo službám bez potreby vlastniť podkladové aktíva,
- prerozdelením tovarov,
- výmenou nehmotného majetku,
- online spotrebou – základným aspektom je zameranie na spotrebu/spoluprácu,
- sociálnym obchodom – nakupovaním,
- spotrebiteľskou ideológiou – ekologická spotreba a trvalo udržateľné správanie; hospodárske, sociálne a environmentálne hnacie sily na vzniku zdieľanej ekonomiky sa líšia v socio-demografických skupinách a medzi používateľmi a poskytovateľmi. (Parson, 2014)

**Súčasná spoločnosť** sa vyvíja ako nikdy predtým. Západoeurópska civilizácia je dodnes jediná, ktorá je sama schopná **kontinuálneho a zrýchľujúceho sa vzostupu**. (Kopátsy, 2000)



Obrázok 1 Komponenty kolaboratívnej ekonomiky

Zdroj: sprac. podľa Botsman, 2013.

### **Inovatívny rozvoj ako predpoklad výkonnosti v organizácii**

Kľúčovou pri skúmaní problematiky výkonnosti je otázka, čo je jej predpokladom. Cieľom každej organizácie je zabezpečenie dlhodobej a udržateľnej výkonnosti ako takej. Efektivita a kvalita riadenia aktivít je rovnako dôležitá ako rozvoj, a preto organizácia musí mať zodpovednosť voči všetkým zainteresovaným stranám. Konceptie kvality dnes podporuje celý rad radom noriem s cieľom podporiť rozširovanie princípov, zásad a nástrojov kvality. Samotná kvalita sa opiera o neustály rozvoj, pričom s kvalitou úzko súvisia aj ďalšie pojmy ako

výkonnosť, inovatívnosť alebo zlepšovanie. Pojem **výkonnosť** v poslednom desaťročí v prostredí neustálych turbulentných zmien stále silnejšie rezonuje aj v menších organizáciách, pričom **inovácie** považujeme za zdroj konkurenčnej výhody. Prepojenie cieľov organizácie s požiadavkami a záujmami zainteresovaných strán, sa stáva výzvou pre všetky organizácie. Kľúčové výzvy vzhľadom na využitie efektívneho systému riadenia výkonnosti spočívajú v tom, ako identifikovať, zmapovať, asimilovať, šíriť a transformovať znalosti na **inovácie a vytvárať optimálne podmienky** na adaptáciu organizácie v nových podmienkach digitalizácie.

Napriek mnohým snahám poskytnúť jasnú definíciu **inovácie** stále existuje neistota, ako by sa mala inovácia definovať. Je však možné súhlasiť s názorom, že inovácia zahŕňa transformáciu vedomostí do nových produktov, služieb alebo obchodných procesov (Schumpeter, 1950). Inováciu je možné chápať aj ako osvedčené riešenie praxe, pričom nová inovácia zahŕňa aj implementáciu známeho riešenia z globálnej úrovne v lokálnom prostredí, v ktorom ide o absolútnu novinku prinášajúcu výhody, a to aj finančného charakteru (Casadesus, Jimenez, 2000). Inováciu považujeme za proces aj výsledok. Inovácia vyžaduje znalosti, nové nápady, kontinuálne riešenia, ktoré podporujú rozvoj. Zlepšenia sú obsiahnuté v spôsoboch, metódach a nástrojoch práce, ktoré si žiadajú zmenu v riadení, stratégii, produktoch, procesoch a systémoch. Inovácie spočívajú nielen v kreativite a spôsobilosti generovať nové postupy, ale aj v odhalení nových podnikateľských príležitostí. **Inovačný proces** je podporený systémom integrovaného riadenia s cieľom podpory produktivity a zvyšovania výkonnosti. Pochopenie výkonnosti a rozvoja podporujú aj princípy a požiadavky série noriem ISO 9001, ako aj iné systémy kvality a model výnimčnosti. S inovačnými zdrojmi súvisia aj oblasti, kde znalosti a inovácia vyjadrujú vzájomnú interakciu (inovácia založená na znalostiach; výkonnosť závisí od vedomostí zamestnancov). (Carayannis, Campbell, 2009)

V súčasnosti **sociálna výkonnosť** sa stáva novým meradlom toho, ako efektívna je organizácia v oblasti sociálnej zodpovednosti a udržiavania si zamestnancov chápaných ako sekundárnych zainteresovaných strán (Clarkson, 1995; Freeman, 1999) a tiež ako interných a spoločensky zainteresovaných strán (Werther, Chandler, 2011). Systémy kvality zahŕňajú myšlienku sociálnej zodpovednosti, čo predstavuje legitímny spôsob, ako prilákať a udržať si dobrých zamestnancov, sa chápe ako **výkonný nástroj** vytvárajúci spoločnú hodnotu medzi zamestnancami a organizáciou (Porter, Kramer, 2011).

**Inovatívny rozvoj** znamená predpoklad **rozvoja výkonnosti a konkurencieschopnosti** organizácie. (Baronien, Neverauskas, 2005; Zeng a kol., 2015) Pochopenie inovácií a rozvoja podporujú aj princípy a požiadavky série noriem ISO 9001, ako aj iné systémy kvality a model

výnimočnosti. **Systém manažerstva kvality** predstavuje pilier pre stimuláciu inovatívneho rozvoja a kreatívneho myslenia v organizáciách (Baronien, Neverauskas, 2005; Zeng a kol., 2015) z dôvodu, že:

- pozitívne ovplyvňuje inovácie a vplyv na proces vývoja inovácií a inovačnej výkonnosti, (Hoang a kol., 2006)
- stimuluje prijímanie inovácií prostredníctvom vzdelávacích príležitostí. (Pekovic, Galia, 2009)

Ak zdôrazňujeme schopnosti organizácie pri uplatňovaní inovačných postupov a zamestnancov prichádzajúcich s relevantnými nápadmi, ktoré vedú k zvýšeniu príjmov a rastu, je evidentná **podpora inovačného potenciálu vedenia**, ktorá je rozhodujúca pre úspech. **Kultúra**, ktorá podporuje inkluzívnosť v rozhodovaní, posilňuje aj inovačný potenciál zamestnancov, a nielenže vytvára hodnotu, ale prináša aj iné výhody pre zákazníkov a pre organizáciu, a celú spoločnosť. Schopnosť rýchlejšie a inteligentnejšie inovovať a prispôbovať sa novým kontextom prostredníctvom riadenia znalostí, poskytuje konkurenčnú výhodu, zvyšuje konkurencieschopnosť. (Peris-Ortiz a kol., 2019)

### **Synergia výkonnosti a rozvoja: zosúladenie príležitostí kvality a stratégie organizácie**

Pozitívny vplyv **systémov kvality na výkonnosť** organizácií je prítomný v rozvojových a rozvinutých krajinách. Prínos riadenia výkonnosti pomocou systému kvality je možné vidieť predovšetkým v:

- rozvíjaní a budovaní vzťahov, ako aj vo vytváraní podmienok efektívnej spolupráce a jej podpory,
- zosúladení záujmov a očakávaní zainteresovaných strán,
- zlepšovaní informačných tokov a procesov,
- zvyšovaní možnosti objavenia nových príležitostí,
- prispievaniu k pozitívnemu stimulu inovačnej kapacity a k trvalo udržateľnému rozvoju organizácie.

Rozvoj zamestnancov sa stáva jednou z praktík, ktoré majú najväčší vplyv na výkon, t. j. rozvojové postupy zlepšujú výsledky a pomáhajú vytvárať udržateľnú konkurenčnú výhodu.

**Rozvojové programy prispôbené potrebám organizácie** môžu vytvárať aj zdroje, ktoré podporujú udržanie konkurenčnej výhody. (Gainey, Klaas, 2003) Organizácia, ktorá investuje do neustáleho rozvoja, dosahuje prínos a efekty aj v sociálnej oblasti (lepšie vzťahy, zvýšenie lojality, angažovanosti a kompetentnosti zamestnancov, zlepšenie výkonnosti a pod.)

(Ziemianczyk a kol., 2014; Hvolková, 2015). Konceptie, modely a systémy kvality sa vyznačujú cieľmi ako napríklad:

- udržiavanie vysokej úrovne efektivity a kvality riadenia činností,
- zlepšovanie sa,
- neustály inovatívny rozvoj.

Systém kvality (obrázok 2) je a mal by byť nástrojom transformácie organizácie zameranej na efektivitu a kvalitu riadenia činností v súlade s očakávaniami a požiadavkami všetkých zainteresovaných strán. Z aspektu rozvoja organizácie môžu vyplynúť tri roly, ktoré sa môžu aj prelínať:

- používateľ rozvojových aktivít – organizácia sa zúčastňuje rozvojových aktivít organizovaných iným subjektom, ako sú kurzy a školenia,
- realizátor aktivít v organizácii – organizácia praktizujúca koncepciu zlepšovania sa a neustáleho rozvoja,
- podporovateľ a/alebo líder neustáleho rozvoja – podieľa sa na vytváraní podmienok na realizáciu rozvojových aktivít v spolupráci s partnermi a/alebo zainteresovanými stranami.

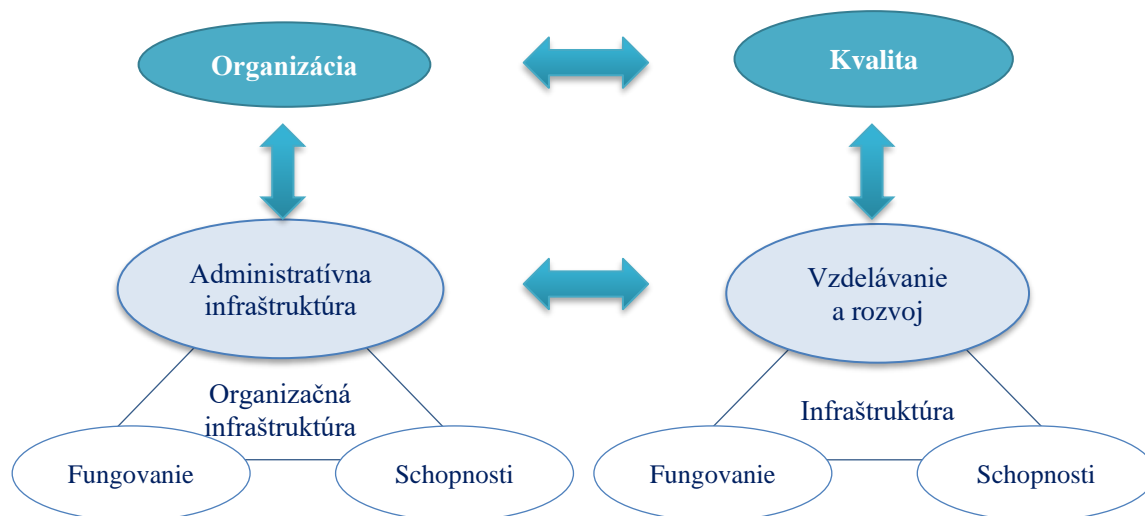


Obrázok 2 Inovatívny rozvoj v kontexte systémov kvality

Zdroj: sprac. podľa systému manažérstva kvality podľa ISO 9001 a modelu CAF

Ak vyzývame na využívanie efektívnejších postupov a mechanizmov, ako sú **štruktúrované možnosti rozvoja**, ktoré **podporujú dobrý výkon**, v tom prípade rozvoj ako kontinuálny a neustály proces opierajúci sa o princípy a zásady kvality, môže **zosúladiť príležitosti kvality a stratégie organizácie** (obrázok 3), t.j. rozvíja potenciál organizácie a efektívnejšie sa hľadajú aj cesty udržateľného rozvoja.

Obrázok 3 Dynamické zosúladenie príležitostí kvality a stratégie organizácie



Zdroj: vlastné spracovanie

### Udržateľný rozvoj: inovácie prostredníctvom vzdelávacích príležitostí

Efektívny systém bez inovácií nemôže byť udržateľný. Podpora kreativity, vzniku nových nápadov a nových riešení založených na skúsenostiach vychádza zo samotnej kvality. Systém kvality stimuluje prijímanie inovácií prostredníctvom **vzdelávacích príležitostí** (Pekovic, Galia, 2009). **Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov** podporuje zdieľanie skúseností a poznatkov, vedie k budovaniu vzťahov a efektívnej spolupráci medzi subjektmi (zamestnancami, oddeleniami, partnermi a pod.). Organizácie by mali zaviesť **mechanizmy rozvoja inovácií** s cieľom **posilniť svoje konkurenčné výhody**. Ďalším cieľom je uvoľniť jej potenciál, obnoviť rovnováhu s ostatnými systémami a systémy premeniť na systémy vytvárajúce nové príležitosti v záujme **inovačnej výkonnosti**. **Udržateľný sociálno-ekonomický rozvoj organizácie** prostredníctvom efektívneho systému rozvoja zamestnancov, vrátane rozvoja kvality vzdelávania a vytvárania vedomostí rozvíja potenciál zachovania trvalo udržateľného rozvoja modernej dynamickej organizácie. Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov by mali byť zdrojom a hybnou silou transformácie organizácie zameranej na riešenie problémov. Manažéri s vyššou kvalifikáciou by mohli poskytnúť inovačné zdroje nápadov na rozvoj iniciatív, ktoré sú potrebné na to, aby ponúkli jedinečné pohľady na strategické otázky (Singh, Deeksha, 2015).

Snaha postaviť systém rozvoja do pozície prvotného zdroja organizácií sa ukazuje ako efektívna cesta ku konkurencieschopnosti. Cieľom by malo byť vytvorenie príležitostí na zmenu,



transformáciu a prechod na vysoko konkurencieschopnú organizáciu, ktorá zamestnáva angažovanú a spokojnú pracovnú silu s jedinečnými zručnosťami a schopnosťami a navyše so zvýšenou morálkou a s potenciálom pre nové inovácie a ďalší rozvoj. Pokrok smerom k vzdelávacím cieľom zamestnancov a zvýšenie ich výkonnosti prostredníctvom vzdelávacieho systému sú možné, ak sa poskytujú dostupné školiace a rozvojové aktivity. Zabezpečením **kultúry rozvoja, resp. kvality, ako kultúry neustáleho rozvoja** s príležitosťami na zdieľanie skúseností sa vypestuje tím, ktorý si navzájom hľadá podporu a pomáha a napreduje v rozvoji s cieľom zvýšenia výkonnosti. Výnimočná organizácia s uvedenou kultúrou má:

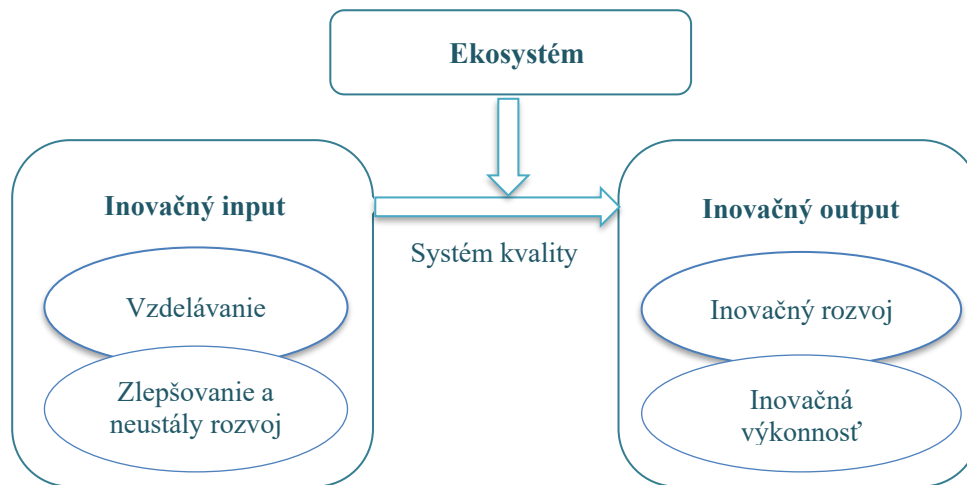
- zabezpečiť vzdelávací proces umožňujúci mnohorozmerný rozvoj budúcich odborníkov v súlade s potrebami trhu a očakávaniami zainteresovaných strán,
- vytvárať podmienky pre generovanie nápadov a produkciu vedomostí, ktoré sú žiadané,
- zabezpečiť rozvoj tvorivých schopností a profesionality talentov,
- vytvárať podmienky ako jedinečnú formu intelektuálneho kapitálu,
- zohľadňovať záujem skupín zamestnancov.

Existuje mechanizmus vplyvu **synergie organizačnej inovácie na inovačnú výkonnosť** (Hu a kol., 2020). Je potrebné vytvoriť **model riadenia výkonnosti inovácií, t. j. inovačnej synergie**, ktorý by bol postavený na týchto **princípoch rozvoja inovácií** (Gubarkov, 2011):

- integrita vzdelávacích procesov a ich zameranie na inovačný rozvoj,
- prirodzené spojenie základného a aplikovaného výskumu s konkurenčnými nápadmi s komerčným potenciálom,
- podpora tímov a mladých, ktorí sú schopní udržať vysokú úroveň vzdelávania,
- koncentrácia zdrojov v prioritných oblastiach rozvoja,
- sústredenosť vzdelávacieho procesu na zamestnanca,
- digitalizácia organizačných a vzdelávacích procesov.

Keď prijmeme **kvalitu ako pilier inovačnej výkonnosti**, je zrejmé, prečo sú inovácie prostredníctvom vzdelávacích príležitostí základom neustáleho a kontinuálneho rozvoja, ktorý organizáciám otvára nové cesty. To znamená, že výsledok strategického plánovania je prejav činností a aktivít **rozvíjania hodnôt dynamickej kultúry** vrátane postojov a správania všetkých zainteresovaných strán s akceptovania zmien a výziev.

Obrázok 3 Synergia systémov a inováčnej výkonnosti



Zdroj: vlastné spracovanie

Vytvorenie a vybudovanie **systému riadenia inovatívneho rozvoja** je komplexný a neustále sa opakujúci dlhodobý proces a projekt v jednom. Takýto prístup poskytuje príležitosť na zlepšenie výkonnosti a zlepšuje efektívnosť a kvalitu riadenia činností organizácie. Pri budovaní a rozvoji systému je potrebné uplatniť iteratívnu metódu riadenia, ktorej účelom je dosiahnuť neustále zlepšovanie produktu, procesu alebo služby v organizácii (Nenadál, 2008; ASQ, 2018). Uplatnenie strategického prístupu k riadeniu systému inovatívneho rozvoja zahŕňa okrem iného aj kroky ako plánovanie, implementácia stratégie, tvorba a dohľad nad systémom, definovanie vlastníkov procesov, ale aj aktualizácia politiky kvality či tvorba akčného plánu zlepšovania založeného na formulovaní cieľa a nastavení komunikácie, pláne aktivít v rámci konkrétneho projektu zlepšovania, nastavení rozpočtu a harmonogramu aktivít, systéme monitorovania a merania pokroku a mnohých ďalších krokov. Udržateľnosť systému má byť zabezpečená:

- podporou implementácie stratégie vrátane zavedenia ukazovateľov výkonnosti, plánovaním rozpočtu na rozvojové aktivity a riadením komunikačných aktivít,
- monitorovaním súladu s právnymi a regulačnými rámcami,
- riadením rozvojových procesov na všetkých podporných a prevádzkových oddeleniach vrátane prípravy interných smerníc spojených so vzdelávaním a rozvojom,
- koordinovaním činností a aktivít a optimalizovaním procesov vo vnútri oddelení a riadením tímu trénerov vrátane kvalitnej realizácie tréningových programov,
- odbornou spoluprácou pri tvorbe obsahu tréningov dodávaných externe a pri výbere partnerov,
- proaktívnym zameraním na spätnú väzbu a navrhovaním riešení na základe zistení,

- vyhodnocovaním vplyvu vzdelávacích aktivít a realizáciou zmien na základe zistení s cieľom zvýšiť kvalitu a efektívnosť riadenia činností vrátane sledovania ukazovateľov a podávania správ o pokroku,
- zabezpečením opatrení na zlepšenie a podporou implementácie ďalších projektov a systémov, ako aj monitorovaním realizácie opatrení na zlepšenie (základom je hodnotenie aktuálneho stavu),
- prípravou analýz a reportingom výkonnosti všetkých oddelení/útvarov a proaktívnym prispievaním k efektívnym riešeniam v súvislosti s novými trendmi vo vzdelávaní v záujme celkového zlepšenia aktivít, a to v spolupráci s ostatnými oddeleniami/útvarmi.

## **Záver**

Kvalita okrem zvyšovania výkonnosti je o zlepšovaní sa, neustálom inováčnom rozvoji a snahe udržiavať vysokú úroveň efektivity a kvality riadenia činností dynamickej organizácie. Venovať pozornosť svojim zamestnancom a siahť po rôznych metódach rozvoja, či uplatniť integrované systémy riadenia, znamená otvorenosť, čo sa v súčasnom prepojenom svete považuje za nevyhnutnú dynamickú schopnosť zodpovednej organizácie. (Németh, 2022; Németh, 2023)

Príspevok má síce obmedzenia, ktoré je potrebné zlepšiť (napríklad analyzovať vplyv systému rozvoja, respektíve kvality a systému rozvoja na inováčnú výkonnosť) a je naďalej žiaduce venovať sa otázkam, ktoré podporujú zodpovednú efektívnosť a zosúladenie postupov a efektívnosť procesov rozvoja. Naďalej dúfame, že príspevok podnieti dynamické organizácie, aby v prospech výkonnosti prijali kvalitu a vykročili na cestu výnimočnosti.

## ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- BARONIEN, L. – NEVERAUSKAS, B. 2005. The Role of Quality Management in the Process of Innovation Development. In *Engineering Economics*. 2005, roč. 43, č. 3, s. 15–21.
- BOTSMAN, R. - ROGERS, R. 2010. Beyond Zipcar: Collaborative Consumption. In *The Harvard Business Review*. 2010.
- CARAYANNIS, E. G. – CAMPBELL, D. F. J. 2009. Mode 3 and Quadruple Helix: Toward a 21st century fractal innovation ecosystem. In *International Journal of Technology Management*. 2009, roč. 46, č. 3-4, s. 201–234.
- CASADESUS, M. – JIMENEZ, G. 2000. The benefits of the implementation of the ISO 9000 standard: empirical research in 288 Spanish companies, In *The TQM Magazine*. 2000, roč. 12, č. 6, s. 432–441.
- CLARKSON, M. B. E. 2006. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. In *Academy of Management Review*. 1995, roč. 20, č. 1, s. 92–117.
- ENKEL, E. a kol. 2011. Open innovation maturity framework. In *International Journal of Innovation Management*. 2011, roč. 15, č. 6, s. 1161–1189.
- FENG, J. a kol. 2006. The impact of TQM practices on performance. A comparative study between Australian and Singaporean organizations. In *European Journal of Innovation Management*. 2006, roč. 9, č. 3, s. 269–278.
- FREEMAN, R. E. 1999. Divergent stakeholder theory. In *Academy of management review*. 1999, roč. 24, č. 2, s. 233–236.
- 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.
- GUBARKOV S. V. 2011 Management of the innovation activity in higher education establishments: setting definitions and categories. In *Problems of Modern Economics*. 2011, roč. 4, č. 40, s. 25–34.
- HAMARI, J. a kol. 2015. The Sharing Economy: Why People Participate in Collaborative Consumption. In *Journal of the Association for Information Science and Technology*. 2015, 13 s.
- HOANG, D. T. a kol. 2006. The impact of total quality management on innovation. In *Int. Journal of Quality and Reliability Management*. 2006, roč. 23, č. 9, s. 1092–1117.
- HOFFMAN, J. a kol. 2006. Achieving sustained competitive advantage: a family capital theory. In *Family Business Review*. 2006, roč. 19, č. 2, s. 135–145.

- HU, S. a kol. 2020. Are all innovation modes beneficial to firms' innovation performance? New findings from an emerging market. In *Chinese Management Studies*. 2020, roč. 14, s. 1015–1034.
- CHAVINGA, W. D. – CHIPETA, G. T. 2017. A synergy of knowledge management and competitive intelligence. In *Business Information Review*. 2017, roč. 34, č. 1, s. 25-36.
- KARPINSKA, K. a kol. 2015. Training opportunities for older workers in The Netherlands: a Vignette Study. In *Research in Social Stratification and Mobility*. 2015, roč. 41, s. 105–114.
- KOPÁTSY, S. 2000. *T.E.T.T. A minőség társadalma*. Budapest: Kairosz Kiadó-Növekedéskutató, 2000. 396 s. ISBN 963-9302-32-5.
- KUN, I. 2002. *Minőség*. Budapest: LSI Oktatóközpont, 2002.
- NÉMETH, Z. 2022. Globálna zmena: hodnoty prinášajúce zmenu. Sila adaptívnych hodnôt v rozvoji. In *Revue spoločenských a humanitných vied*. 2022, roč. 10, č. 4. Dostupné na: <<https://revue.vsdanubius.sk/>>.
- NÉMETH, Z. 2022. Organizácia na ceste udržateľnosti. In *Revue spoločenských a humanitných vied*. 2022, roč. 10, č. 3. Dostupné na: <<https://revue.vsdanubius.sk/>>.
- NÉMETH, Z. 2023. Kvalita v prospech inovatívneho rozvoja. In *Perspektívy kvality*. 2023, č. 2.
- NÉMETH, Z. 2023. Udržateľný rozvoj: výzvy, súlad a zodpovedná efektivita dynamickej organizácie. In *MANEKO*. 2023, roč. 15, č. 1, s. 44-58.
- 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-politicalevolution#sthash.M2lqtM1i.dpuf>>.
- PEKOVIC, S. – GALIA, F. 2009. From Quality to Innovation: Evidence from French Employer Survey. In *Technovation*. 2009, roč. 29, č. 12, s. 829–842.
- PERIS-ORTIZ, M. a kol. 2019. *Knowledge, innovation and sustainable development in organizations*. Springer Cham, 2019. ISBN 978-3-030-09095-1.
- PETROPOULOS, G. 2017. *An economic review of the collaborative economy*. Policy Contribution. 2017, č. 5, 17 s.
- PORTER, M. E. – KRAMER, M. 2011. Creating Shared Value. In *Harvard Business Review*. 2011.
- RÓZYCKA, M. 2016. Collaborative consumption – a new trend in the economy. In *World Scientific News*. 2016, roč. 48, s. 188-192.
- SCHUMPETER, A. J. 1950. *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper Brothers, 1950.

- SINGH, S. – DEEKSHA, H. 2015. Ownership concentration, board characteristics, and firm performance. In *Management Decision*. 2015, roč. 53, č. 5, s. 911–931.
- VALLEJO, M. C. 2009. Analytical model of leadership in family firms under transformational theoretical approach: an exploratory study. In *Family Business Review*. 2009, roč. 22, č. 2, s. 136–150.
- VAN DER MEER, H. 2007. Open innovation. The Dutch treat: challenges in thinking in business models. In *Creativity and Innovation Management*. 2007, roč. 16, č. 2, s. 192–202.
- WEF. 2017. *Collaboration in Cities: From Sharing to 'Sharing Economy'*. Geneva: World Economic Forum, 2017. 28 s.
- WERTHER, W. B. – CHANDLER, D. 2006. *Responsibility: Stakeholders in a Global Environment*. Sage Publications, 2006. ISBN 9781412974530.
- ZENG, J. a kol. 2015. The impact of hard and soft quality management on quality and innovation performance: an empirical study. In *International Journal of Production Economics*. 2015, 162, s. 216–226.
- ZIEMIANCZYK, U. a kol. 2014. Knowledge management in the process of building competitiveness and innovativeness of rural areas. In *Online Journal of Applied Knowledge Management*. 2014, roč. 2, č. 2, s. 43-56. Dostupné na: <[http://www.iiakm.org/ojakm/articles/2014/volume2\\_2/OJAKM\\_Volume2\\_2pp43-6.pdf](http://www.iiakm.org/ojakm/articles/2014/volume2_2/OJAKM_Volume2_2pp43-6.pdf)>.

## **Kontakt**

**PhDr. Bc. ZORA NÉMETH, LL.M.**

Konzultantka pre stratégiu, rozvoj a Compliance

phoenix BSC & P.N.L. Elektro, s.r.o., Dolný Štál

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