

NA CESTE ZA VÝNIMOČNOSŤOU: VÝZNAM AGILITY A SAMOHODNOTENIA V EFEKTÍVNEJ PREMENE PODNIKOV

ON THE WAY FOR EXCELLENCE: THE SIGNIFICANCE OF AGILITY AND SELF-ASSESSMENT IN EFFECTIVE TRANSFORMATION OF BUSINESSES

Zora Németh

DOI: 10.61544/mnk/IKCX1417

Abstract

Purpose of the article. The contribution aims to support the application of the self-assessment tool in companies, to help the development of services in practice with an emphasis on the effectiveness of the management of activities in increasing performance. It focuses on strategic agility in connection with quality and self-evaluation as a management tool in the context of effective transformation in the practice of excellence businesses.

Methodology/methods. The paper, based on analyzes and practice, highlights the importance of using a self-assessment tool in small and medium-sized enterprises, while quality is recommended to be perceived as part of all processes and performance management at all levels.

Scientific aim. The main goal of the submitted article is to focus on selected determinants of excellence, i.e. strategic agility and self-assessment. The intention is to raise awareness of the importance of agility and the application of self-assessment as a tool in small and medium-sized enterprises with the aim of increasing the efficiency and quality of managing activities. The task is to identify barriers to adaptation to change and adaptability to the competitive environment, including pointing out the key principles of exceptional companies.

Findings. In practice, there are various principles of management of business activities. The problem arises when managing changes in the competitive environment. Even large enterprises, like smaller enterprises, face challenges, but they use agility to successfully adapt to change, constantly develop and achieve exceptional results. It is recommended to focus on increasing the effectiveness of activity management using a self-assessment tool, which is based on the principles of quality management - a catalyst for continuous innovative development and a pillar of performance improvement.

Conclusions (limits, implications etc.). The principles of quality management form the basis of the sustainable development of enterprises of various sizes. Performance evaluation is a key activity in improving the efficiency and quality of management of activities in exceptional enterprises. The purpose of the contribution is to highlight the benefit of self-assessment of performance as a separate tool even in smaller companies. The paper can be a starting point for professionals who want to participate in the development of smaller ponds in integrating aspects of performance and digitization of processes.

Keywords: business excellence, agility, culture, self-assessment, development

JEL Classification: M10, M14, L15

This is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 License

ÚVOD

Každá zmena v konkurenčnom prostredí vytvára nové výzvy pre podnikateľské subjekty. Prijatím efektívnych konceptov a postupov sa podniky stávajú výnimočnými. Tematika výnimočnosti sa týka všetkých podnikateľských subjektov. Efektívne budovať rozvoj podnikania môže byť prospešné pre všetky typy podnikov. Otázkou je, ako byť výnimočný a aké kľúčové piliere, respektíve princípy výnimočnosti môžu podniky implementovať. Je možné zaznamenať posun v oblasti výnimočnosti. Dynamické a výnimočné podniky neustále zvyšujú kvalitu riadenia svojich rozvojových stratégií a stále sa zlepšujú. V dnešnej dobe sa téma kontinuálneho zdokonaľovania podnikov môže stať významnou oblasťou aj z toho dôvodu, že podniky dosahujú úspech posunom od tradičných prístupov riadenia k novej paradigme založenej na otvorenosti a agilite. Súčasný stav a smerovanie uplatňovania strategických konceptov a nástrojov v podnikoch ovplyvňujú procesy globalizácie a digitalizácie. Kľúčovú rolu zohráva strategická agilita v efektívnej premene podnikania vrátane prispôsobivosti podnikateľskému prostrediu. (Németh, 2023)

Základným predpokladom výnimočnosti je uplatnenie takého zodpovedného prístupu k riadeniu podnikov, ktorý je založený na princípoch efektivity a kvality riadenia činností (napr. model EFQM, model CAF, benchmarking, Six Sigma a iné). Samotný systém, respektíve nástroj negeneruje výsledky, ale kombináciou relevantných premenných, ako sú agilné metódy riadenia, ľudské zdroje, technológie a systémy, môže skôr ponúkať synergické účinky na zvyšovanie výkonnosti a rozvoja podnikov. Hodnotenie ako nástroj v efektívnej premene podnikov vrátane zvyšovania efektivity riadenia činností zohráva kľúčovú úlohu v zdokonaľovaní kvality poskytovaných služieb a zvyšovaní výkonnosti, t. j. výnimočnosti podnikov. Je východiskom pre zhodnotenie úrovne uplatnenia rôznych konceptov a smerovania podniku (s prihliadnutím na meniace sa požiadavky trhu), pomocou ktorého možno identifikovať príležitosti na zlepšenie a posunúť podnik na vyššiu úroveň.

Podniky majú príležitosť vedome smerovať svoje aktivity v zmysle výnimočnosti, pričom možno predpokladať, že v oblasti rozvoja efektívnych prístupov sú ešte rezervy. Jednou z možností je uplatniť princípy výnimočnosti, ktoré uznávajú udržateľný rozvoj a sú praktickým nástrojom umožňujúcim organizáciám hodnotiť, kde na ceste k výnimočnosti sa nachádzajú. Samohodnotenie ako samostatný nástroj je však pri zvyšujúcom sa tlaku na rast konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov novinkou. Integráciou princípov komplexného riadenia kvality do oblasti riadenia menších podnikov je možné zvyšovať efektivitu riadenia činností a výkonnosť procesov.

Predkladaná tematika je aktuálna aj z toho dôvodu, že odborné štúdie potvrdzujú, že je dôležité zaoberať sa výnimočnosťou a zvýšiť mieru povedomia o význame zlepšovania sa vo vzťahu k výkonnosti podnikov. Príspevok informuje o výsledkoch práce, t. j. o dôležitosti samohodnotenia ako nástroja výnimočnosti, ktorý v súčasných podmienkach digitalizácie naberá na význame. Vyzdvihuje dôležitosť strategickej agility a samohodnotenia ako kľúčového piliera udržateľného rozvoja a neustáleho zlepšovania efektivity riadenia činností v prospech výnimočnosti malých a stredných podnikov (ďalej ako „MSP“).

1 CIEĽ A METODIKA

Hlavným cieľom predloženého príspevku je objasniť vybrané determinanty výnimočnosti podnikov, t. j. priblížiť prepojenie agility a samohodnotenia a poukázať na ich prínosy v procese efektívnej adaptácie na zmenu. K parciálnym cieľom, ktoré umožňujú naplniť hlavný cieľ práce zaraďujeme:

- identifikovať faktory zlyhania podnikov predovšetkým v procese adaptácie na zmenu,

- poukázať na kľúčové princípy výnimočných podnikov,
- poskytnúť prehľad výsledkov výskumu o úlohe strategickej agility v úspešnej adaptácii na zmenu a v efektívnej premene podnikov,
- priblížiť prepojenie agility a samohodnotenia vo zvyšovaní výkonnosti podnikov a pri rozvoji podnikania.

Pri spracovaní príspevku boli použité základné vedecké metódy ako analýza, syntéza, indukcia a dedukcia, vrátane literárnej rešerše. Na základe zistení komparačnou metódou sa príspevok venuje kľúčovým pilierom efektívnej premeny výnimočných podnikov.

2 VÝSLEDKY A DISKUSIA

2.1 Agilita v prospech úspešnej adaptácie na zmenu a prispôsobivosti k prostrediu

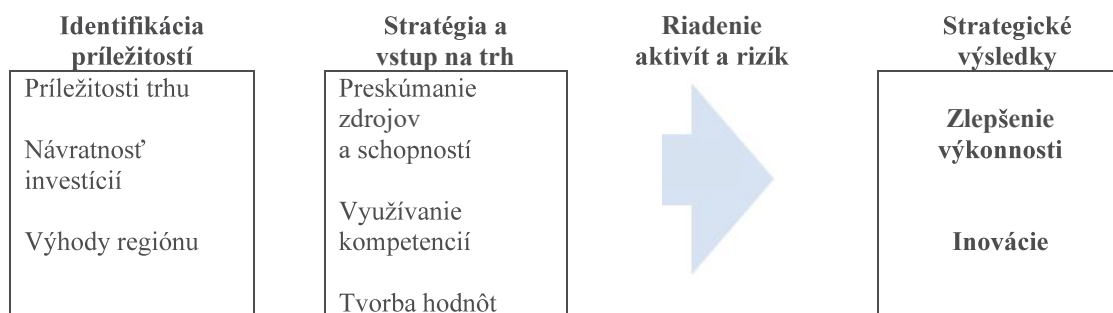
Nadnárodné korporácie úspešne skombinovali vysokú úroveň efektívnosti a produktivity so strategickou a organizačnou flexibilitou, aby úspešne zvládli veľké transformácie (Quinn, Rohrbaugh, 1981; Doz, Kosonen, 2008). Do popredia záujmu sa tak dostávali dynamické schopnosti (Teece, Pisano, 1994; Zahra a kol., 2012) a organizačná agilita (Appelbaum a kol., 2017; Tallon a kol., 2019). Adaptabilita organizačnej štruktúry má zároveň priaznivý vplyv na výkonnosť podnikov (Appelbaum a kol., 2017). Kompetencia v kontexte podnikového riadenia je špeciálna schopnosť podniku, pričom dynamická kompetencia si vyžaduje rôzne zručnosti. Kompetencia môže byť užitočná ako schopnosť efektívne riešiť situácie zväznením obmedzení, vytváraním vzťahov a vnútorných zdrojov (Kaur, Bains, 2013). Správna stratégia priniesla benefity s využitím strategickej agility a príležitostí, ktoré mali potenciál rozvíjať sa. Z uvedených skutočností vyplýva aj to, že organizačná štruktúra, vedenie a medziľudské vzťahy majú vplyv na kvalitu implementácie agility (Appelbaum a kol., 2017).

V prospech efektívnej adaptácie k zmenám a dosahovania výnimočných výsledkov v meniacom sa podnikateľskom prostredí je žiaduce zmeniť prístup a metódy riadenia (Walumbwa, Lawber, 2003) s orientáciou na podnikový cieľ (Yeo, Neal, 2004). Na zabezpečenie schopnosti efektívne pokračovať v podnikaní, by sa mali rozvíjať tieto oblasti:

- kultúra zodpovednosti, otvorenosti a spolupráce, t. j. kultúra, ktorá prispieva ku kreativitě a posilňuje jednotlivcov a rozvíja ich schopnosti s cieľom zvýšenia ich zodpovednosti pri plnení poslania podniku vrátane rozvíjania klímy dôvery a pozitívneho postoja (Dellana, Hauser, 1999; Maull a kol., 2001; Naor a kol., 2008; Catanzaro a kol., 2010)
- systém otvorenej komunikácie (Lakhe, Mohanty, 1994)
- systém decentralizácie, t. j. zlepšenie angažovanosti zamestnancov a účasť na rozhodovaní (Schein, 1992; Glover, 1993; Bounds a kol., 1994), pritom stratégia zmierňuje vzťah medzi manažmentom a produktivitou (Neal a kol., 2005)
- systém rozvoja a zlepšovania sa: systematické riešenie problémov/nedostatkov na základe faktov, rôzne manažérske systémy a procesné riadenie, uplatňovanie systému výkonnosti a manažérskych nástrojov – napr. benchmarking, samohodnotenie (Lakhe, Mohanty, 1994; Maull a kol., 2001; McAdam, Kelly, 2002; Grant a kol., 2003).

Interakcie medzi podnikmi a ich obchodným a inštitucionálnym prostredím vrátane príležitostí predstavujú významnú črtu efektívneho obchodného modelu (Cardoni a kol., 2022). Hlavnou výzvou pre MSP je udržateľne zvyšovať výkonnosť aj pri zavádzaní nových postupov zlepšovania efektivity riadenia činností. Je však žiaduce vyzdvihnúť prínos rôznych koncepcií, ktoré môžu v prospech úspešnej adaptácie konkurenčnému prostrediu pôsobiť ako katalyzátory na podporu zlepšenia postupov a vytvárania konkurenčných výhod podnikov s ohľadom na

využitie príležitostí a možností rozvoja podniku. Vzťah medzi príležitosťami na trhu a výkonnosťou podnikov je znázornený na obrázku 1. V rámci tohto vzťahu je v popredí význam zdrojov a schopností, tvorby hodnoty a zvyšovania výkonnosti.



Obrázok 1: Vzťah medzi príležitosťami podnikovej stratégie a výkonnosťou

Zdroj: sprac. podľa Hoskisson, Hitt, 1990, s. 498.

Hlavnými dôvodmi neúspechov/zlyhania podnikov sú obstarávanie kapitálu, technologické koncepty, trhové príležitosti/prekážky, pričom v prípade zlyhania zohrávajú významnú úlohu osobné resp. tímové schopnosti a kompetencie ako vnútorné faktory. (Triebel a kol., 2018) Zlyhanie je výsledkom kombinácie rôznych faktorov, tak **organizačných, produktových, ľudských a finančných**, ako aj faktorov **trhu a ekosystémov**. (Akter, Iqbal, 2020)

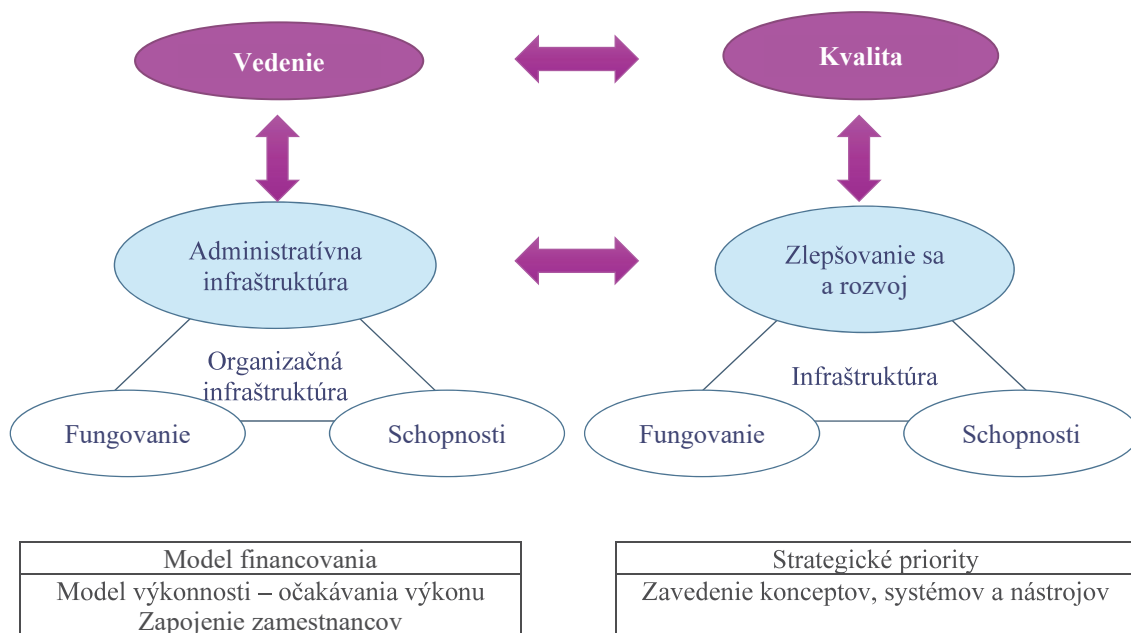
Tabuľka 8: Faktory zlyhania podnikov v procese adaptácie na zmenu

Faktor	Skupina faktorov zlyhania
Zakotvenie zmien do podnikovej kultúry Obnovenie efektivity	Organizačné faktory
Užívateľsky nevhodný produkt	Produktové faktory
Nedostatok odhodlania, miera odolnosti Tímové schopnosti a kompetencie	Ľudské faktory
Silná konkurencia	Faktory trhu
Právne výzvy	Ekosystémové faktory
Možnosti financovania Nedostatok hotovosti	Finančné faktory

Zdroj: sprac. podľa Triebel a kol., 2018; Akter, Iqbal, 2020.

Orientácia na prepojenie zlepšovacích iniciatív a podnikovej kultúry (Detert a kol., 2000) je dnes strategickou výzvou pre všetky podniky. Je potrebné si uvedomiť, že zvyšovanie výkonnosti nekončí dosiahnutím cieľov. Najväčšou konkurenčnou výhodou môže byť práve schopnosť udržať si súčasných zamestnancov. Podniky nesmú zabúdať na kontinuálne zlepšovanie a neustály rozvoj v rôznych formách. Na to potrebujú dynamický model budovania a využívania kompetencií (Wang, Lo, 2003). Efektívne riadenie dynamického rozvoja zamestnancov musí byť na prvom mieste. Jedným z hlavných princípov komplexného riadenia kvality sú aj vzdelávanie a rozvoj. Podstatou komplexného riadenia kvality ako kultúrneho

fenoménu (Kujala, Lillrank, 2004) je podpora vzťahov založených na komunikácii a spolupráci, ako aj na vytvorení agilného prostredia.



Obrázok 2: Kontinuálne zlepšovanie sa ako faktor formovania konkurenčnej výhody – zosúladenie príležitostí kvality a stratégie podniku

Zdroj: vlastné spracovanie

2.2 Strategickou agilítou k zvyšovaniu výkonnosti: učiace sa podniky a udržateľný rozvoj

Strategická agilita sa týka schopnosti podniku proaktívne identifikovať vznikajúce výzvy a reagovať na ne, aby sa predišlo krízam a aby sa zmeny vykonávali efektívne a včas (Doz, Kosonen, 2008). Súvisí so schopnosťou preskúmať podnik a jeho stratégiu v reakcii na zmeny v podnikateľskom prostredí a využiť charakteristické vlastnosti s cieľom dosiahnuť zisk a presadiť sa v konkurenčnom prostredí (Al-Azzam a kol., 2017). Strategickú agilitu je možné dosiahnuť s konkurenčnou silou v kombinovanom súbore všeobecných schopností (kvalita, dodávka, flexibilita, vedúce postavenie ceny) (Priem, Butler, 2001). Ide o špeciálny typ dynamickej schopnosti (García-Morales a kol., 2007), ktorá sa nachádza skôr v kontexte výroby (Roth, 1996). Niekoľko štúdií poukázalo na to, že existuje vzťah medzi strategickou agilítou a výkonnosťou (Abdullah a kol., 2008). Zistenia štúdií naznačujú, že veľké a malé podniky majú rozdielne schopnosti (flexibilita, inovatívnosť atď.), ktoré ovplyvňujú ich výkonnosť (Caloghirou a kol., 2004). Strategická agilita je schopnosť podniku prijímať strategické záväzky, t. j. je kombináciou troch dynamických schopností (Hollingsworth, 2009; Doz, Kosonen, 2008, 2010):

- strategická citlivosť – organizačné faktory podporujúce strategickú citlivosť sú podobné faktorom, ktoré podporujú radikálne inovácie: zvýšené kognitívne rozpory, dostatočnú kognitívnu diverzitu a intenzívnu komunikáciu
- jednota vedenia – kolektívny záväzok môže byť podporený pridelením dvoch rolí každému kľúčovému zamestnancovi: jedna ako vedúci funkčnej jednotky, druhá so širšou medziorganizačnou zodpovednosťou, čo buduje potrebné vzájomné porozumenie a dôveru v záujme spolupráce a koordinácie

- tekutosť zdrojov – kľúčovým princípom flexibilnej alokácie zdrojov je oddeliť výkon rôznych činností od vlastníctva zdrojov.

Podniky musia strategicky chápať zosúladzovanie organizačnej kultúry s globálnym obchodným trendom, t. j. musia byť agilné, flexibilné a včas reagovať na výzvy (a príležitosti), ktoré prinášajú obchodné tlaky a vonkajšie prostredie, aby prežili konkurenčné napätie a neustále dosahovali lepší výkon (Tabe-Khoshnood, Nematizadeh, 2017). Dynamické schopnosti sa považujú za najvyššie úrovne schopností, ktoré sa dosahujú prostredníctvom vytvárania operačných schopností rozvinutých neustálym vzdelávaním (Kurniawan a kol., 2020). Podniky potrebujú mäkké zručnosti, ktoré sa spájajú aj s agilitou, na budovanie sociálnych sietí, ktoré prispievajú k výhodám pri podnikaní. Najdôležitejšou charakteristikou mäkkých zručností je, že sa neustále rozvíjajú každodennými skúsenosťami a praxou na pracovisku (Shane, Venkataraman, 2000; Robles, 2012; Galanakis, Giourka, 2017).

Podniky sa môžu prispôsobovať výzvam silnejúceho konkurenčného prostredia a rozvíjať svoje aktivity prostredníctvom uplatnenia vybranej stratégie, rôznych konceptov a modelov. Potreba prepojenia a zavádzania manažérskych nástrojov a metód sa v dôsledku snahy zaviesť efektívne procesy, javí ako aktuálna. Úsilie podnikov je v súlade s ich poslaním, produkty a služby musia vychádzať z potrieb a požiadaviek svojich zainteresovaných strán, pričom je potrebné zohľadniť aj zmeny konkurenčného prostredia. Zmeny v podnikoch spočívajú v zachovaní a rozvíjaní toho, čo je v existujúcej kultúre dobré, a na pridávaní nových princípov riadenia, ktoré budú stimulovať rozvoj (pokrok), zabezpečovať dokonalosť podnikania a zameriavať sa na kvalitu. (Lakhe, Mohanty, 1994; Maull a kol., 2001) Za všetkými úspešnými podnikmi stoja lídri, ktorí zmenili kultúru svojich organizácií. **Kultúra kvality** (výnimočnosti) má určité charakteristiky, ktoré možno opísať takto (Kajin, Wallace, 2000):

- progresívna kultúra vyhodnocuje podnety a reaguje na ne
- kultúra sa snaží zachovať to, čo sa považuje za skutočný pôvodný súbor presvedčení
- sociálna migrácia niekedy vytvára hybridné kultúry kvality.

V prospech prežitia v konkurenčnom prostredí a adaptácie na nové podmienky novej éry vrátane integrácie vnútorného procesu na zabezpečenie efektivity riadenia činností v podnikoch je potrebné:

- rozvíjať klímu dôvery a pozitívneho postoja, otvorenosť, spravodlivosť a kultúru, ktorá prispieva ku kreativite, posilňuje jednotlivcov a rozvíja ich schopnosti s cieľom zvýšiť ich zodpovednosť pri plnení poslania podniku (Dellana, Hauser, 1999; Baronien, Neverauskas, 2005; Zeng a kol., 2015)
- budovať kultúru spolupráce, tímovú prácu a tímového ducha vrátane multifunkčných tímov (Peris-Ortiz a kol., 2019; Attar, Abdul-Kareem, 2020)
- uplatňovať otvorenú a efektívnu komunikáciu (Lakhe, Mohanty, 1994; Peris-Ortiz a kol., 2019)
- zvyšovať angažovanosť zamestnancov a ich účasť na rozhodovaní (Schein, 1992; Glover, 1993; Bounds a kol., 1994) a zlepšovať sa/zlepšovať podnikové procesy: systematické riešenie problémov na základe faktov, uplatňovanie rôznych manažérskych systémov a riadenie procesov (zameranie na prevenciu), používanie ukazovateľov výkonnosti a modelov hodnotenia podniku, – napr. benchmarking, Six Sigma a iné. (Lakhe, Mohanty, 1994; Freytag, Hollensen, 2001; McAdam, Kelly, 2002; Grant a kol., 2003; Dawkins a kol., 2007)

Princípy výnimočných podnikov sú uvedené v tabuľke 2. Determinantom rozvoja každého podniku bez ohľadu na veľkosť a typ je organizačná kultúra. Vo výnimočných podnikoch prevláda kultúra kvality – výnimočnosti, ktorá je založená na samohodnotení, kontinuálnom zlepšovaní sa a neustálom rozvoji. (Schein, 1992; Glover, 1993; Bounds a kol., 1994)

Tabuľka 9: Princípy výnimočných podnikov

Riadenie kvality	Princípy výnimočných podnikov
Strategické smerovanie, plánovanie	Zodpovednosť
Zapojenie zamestnancov	Strategické smerovanie
Orientácia na výsledky a procesy	Tvorba hodnoty
Orientácia na zákazníka	Spolupráca
Tvorba hodnoty pre zákazníka	Zapojenie a rozvoj zamestnancov
Kontinuálny rozvoj	Meranie a hodnotenie výkonnosti
Komunikácia	Neustály rozvoj a kontinuálne zlepšovanie sa
Podpora inovácie	Uznanie a zdieľanie poznatkov z osvedčených postupov

Zdroj: vlastné spracovanie

2.3 Kľúčový pilier efektívnej premeny: samohodnotenie ako nevyhnutná súčasť rozvoja

Problematikou hodnotenia podnikov sa zaoberá viacero autorov (napr. Watson, 1993; Anfderson, Moen, 1999; Moriarty, Smallman, 2009). Neexistuje však jednotný rámec benchmarkingovej metodológie, ktorá sa považuje za rozšírený manažérsky nástroj (pozri Camp, 2006; Rigby, Bilodeau, 2007, 2011, 2013). Pre lepšie pochopenie benchmarkingového procesu sú v tabuľke 3 stručne vymedzené jednotlivé kroky.

Tabuľka 10: Vybrané benchmarkingové metodológie – súhrn krokov

Camp, 1989	Codlings, 1995	Saunders a kol., 2007	Kroky/Fázy
Identifikácia oblasti, subjektu porovnania	Výber subjektu a definovanie procesu	Plán projektu	Príprava – definovanie kritérií, príprava dát a výber subjektu
Identifikácia zberu dát a zber dát	Identifikácia partnerov, zdrojov dát	Výskum súčasného stavu	Realizácia – zber dát z externých zdrojov
Určenie medzery výkonu a zacielenie budúcej výkonnosti	Určenie medzery a rozdielov v procesoch	Zber dát	Analýza dát a definovanie benchmarkingu
Vypracovanie akčného plánu	Zacielenie budúcej výkonnosti a nastavenie cieľov	Realizácia/zavádzanie overených metód a postupov	Rozhodovanie o cieľových ukazovateľoch
Realizácia aktivít a monitoring pokroku	Realizácia aktivít a preskúvanie	Hodnotenie	Preskúvanie – hľadanie postupov a možných riešení
Rekalibrácia ukazovateľov	Rekalibrácia ukazovateľov		Analýza výsledkov a návrhy na zlepšenie

Zdroj: vlastné spracovanie

Potreba uplatňovania samohodnotenia ako nástroja na zvyšovanie efektivity a zlepšovanie kvality riadenia činností silnie najmä s ohľadom na viacero skutočností (napr. efektívne uspokojenie požiadaviek a očakávaní zainteresovaných strán, podpora procesu riadenia výkonnosti a pod.). Uplatnenie vybranej hodnotiacej metódy môže podniku priniesť nový rozmer.

Podpora zavádzania hodnotiacich nástrojov do podnikov sa môže stať centrálnou osou zvyšovania efektivity a výkonnosti. Hodnotiace nástroje už nie sú vnímané len ako nástroje, ale aj ako systémy celkového zdokonaľovania podnikateľských subjektov. Zdôrazňujú nielen prvky kvality, ale aj udržiavanie, podporu a posilňovanie vzťahov so všetkými zainteresovanými stranami podnikov. Úspešné uplatňovanie hodnotiaceho nástroja si vyžaduje úzku spoluprácu všetkých zamestnancov a jednotlivých oddelení podniku, pričom na zhodnotenie úrovne zavádzania zmeny/transformácie v podniku je potrebné uplatňovať integrovaný systém riadenia zmeny ako súčasť komplexného riadenia procesov a aktivít s

dôrazom na adaptáciu na nové podmienky. Tabuľka 4 ponúka prehľad vybraných bariér/prekážok rozvoja podniku.

Tabuľka 11: Vybrané prekážky rozvoja podniku

Hodnotové bariéry	Socioeconomické bariéry	Inštitucionálne a politické bariéry		Hnacie sily rastu		Rast a rozvoj
Etické hodnoty	Ekonomická situácia a prístup k finančným zdrojom	Podnikateľská politika	->	Schopnosť orientácie na trhu	->	Inovácia
Filozofia rastu	Prístup k ľudskému kapitálu	Spotrebiteľská kultúra	->	Modelovanie obchodu	->	Akceptácia technológie
	Kultúra a vzdelávanie –kvalifikačné bariéry	Obchodné normy, predpisy a dane	->	Prístup k finančným zdrojom	->	Výkonnosť
				Vedenie a kvalita		
				Zapojenie a účasť komunity		

Zdroj: vlastné spracovanie

Samohodnotenie predstavuje rozsiahlu oblasť manažovania a smerovania podnikov, na ktorú vplyvajú rôzne princípy. Pojmy ako angažovanosť, agilita, výkonnosť a efektivita majú pre pochopenie riadenia systému kvality zásadný význam. Uplatňovanie hodnotiaceho nástroja ako systému v podnikoch je zložitý proces (Németh, 2023). Aby uplatnenie samohodnotenia ako systému prinieslo očakávané výsledky, musia byť zabezpečené nasledujúce kľúčové prvky:

- orientácia na kontinuálne zlepšovanie sa a neustály rozvoj
- orientácia na výsledky, aby systém priniesol požadované účinky
- orientácia na zákazníka – pridaná hodnota pre zákazníka (value-driven Relational Marketing) (Gronroos, 1997; Peppers, Rogers, 1997; Payne, 2005).

Plánovaním aktivít sa vytvára rámec udržateľného rozvoja podniku, t. j. vytvorenie plánu aktivít resp. projektu podporuje úspešnú implementáciu zmeny. V záujme rozvoja je potrebné vykonať externú analýzu (zahŕňa identifikáciu zmien a trendov vrátane monitoringu, prognózovania a hodnotenia výsledkov a aktivít pre budúcu stratégiu) a takýto systém okrem analýzy aktuálnej výkonnosti:

- hodnotí ciele, ukazovatele a dáta
- rozoberá priority, keďže sa týkajú zlepšovania výkonnosti a výsledkov
- identifikuje potenciálne alebo vznikajúce problémy súvisiace s výkonnosťou a kontroluje progres
- umožňuje spoluprácu tímov/oddelení nielen na riešení problémov
- identifikuje potenciálne riziká a trendy, ktoré môžu ovplyvniť výkonnosť.

Hodnotenie systému výkonnosti má prihliadať na kvantitatívne a kvalitatívne výsledky. Medzi kľúčové komponenty, ktoré sa pri hodnotení systému berú do úvahy, patria:

- kvalita a spokojnosť zákazníka
- splnenie cieľov výkonnosti, kľúčových priorít a stratégie
- organizačná a finančná stabilita
- výkonnosť.

Tabuľka 12: Príklad plánu aktivít samohodnotenia systému výkonnosti / vybranej oblasti

Aktivita	Zodpovednosť	Termín	Výstup
Úvodné stretnutie tímu	CEO	podľa plánu	Protokol
Školenie členov tímu	Manažér	podľa plánu	Protokol
Vytvorenie programu a plánu aktivít hodnotenia	Manažér	podľa plánu	Harmonogram
Stanovenie cieľov, predmetu a kritérií hodnotenia	Manažér	podľa plánu	Dokument
Uskutočnenie posúdenia na mieste	Manažér	podľa plánu	Protokol
Realizácia analýzy napĺňania princípov a kritérií systému	Manažér	podľa plánu	Protokol
Vypracovanie správy	Manažér	podľa plánu	Správa

Zdroj: vlastné spracovanie



Obrázok 3: Samohodnotenie ako nástroj budovania zodpovednej prosperity

Zdroj: Németh, 2023.

ZÁVER

Vzájomný vzťah strategickej agility a samohodnotenia možno opísať ako pilier neustáleho rozvoja. Uvedené prvky sa považujú za významné súčasť riadenia výnimočných podnikov. Samohodnotenie je jednou z efektívnych ciest zodpovedného a efektívneho riadenia MSP. Význam uplatnenia samohodnotiacich nástrojov v MSP závisí od miery otvorenosti a flexibility vedenia podnikov. Aktivity súvisiace so zvyšovaním úrovne uplatňovania strategickej agility a samohodnotenia v kontexte zvyšovania výkonnosti sa zameriavajú na podporu začlenenia zodpovedného prístupu do všetkých činností a aktivít podnikania. Z tohto dôvodu na záver len zdôrazníme, že k výnimočnosti môže viesť strategická agilita a úspešná implementácia samohodnotiaceho nástroja (a systému kvality) za presného definovania cieľov. Prínos sa prejavuje vo vyššej kvalite udržateľnej hodnoty, zvyšovaní efektivity riadenia aktivít a dynamickej reakcii na výzvy.

Predkladaný príspevok je otvorený ďalším výskumom a môže slúžiť ako východiskový materiál pre nastavenie zmeny v prospech zvyšovania výkonnosti a rozvoja dynamického podniku 21. storočia. Výsledky môžu upriamiť pozornosť manažérov na prekážky rozvoja podnikania a na hodnotiace nástroje, ktoré okrem iného slúžia nielen na zdokonaľovanie kvality poskytovaných služieb, ale aj na identifikáciu príležitostí, podporu rozvoja a zvyšovania výkonnosti podnikateľských subjektov.

LITERATÚRA

- Abdulai, A. F. 2019. Social capital and innovation performance in firms. In: *Innovation and social capital in organizational ecosystems*. IGI Global, 2019, s. 81–97.
- Abdullah, M. a kol. 2012. Value-based total performance excellence model: A conceptual framework for organisations. In: *TQM & Business Excellence*. 2012, roč. 23, č. 5, 6, s. 557–572.
- Abdullah, M. M. B. a kol. 2008. The influence of soft factors on quality improvement and performance: Perceptions from managers. In: *TQM Journal*. 2008, roč. 20, č. 5, s. 436–452.
- Adomako, S. a kol. 2022. Strategic agility of SMEs in emerging economies: Antecedents, consequences and boundary conditions. In: *International Business Review*. 2022, roč. 31, č. 6, 102032.
- Ahammad, M. F. a kol. 2021. Strategic agility, environmental uncertainties, and international performance: The perspective of Indian firms. In: *Journal of World Business*. 2021, roč. 56, č. 4, 101218.
- Akter, B. – Iqbal, M. A. 2020. Failure factors of platform start-ups: a systematic literature review. In: *Nordic Journal of Media Management*. 2020,1, s. 433–459.
- Al-Azzam, Z. F. a kol. 2017. Examining the mediating effect of strategic agility in the relationship between intellectual capital and organizational excellence in Jordan service sector. In: *Journal of Business*. 2017, roč. 6, č. 1, s. 7–15.
- Anderson, B. – Moen, R. M. 1999. Integrating benchmarking and poor quality costmeasurement for assisting the quality management work. In: *Benchmarking: An International Journal*. 1999, roč. 6, č. 4, s. 291–301.
- Appelbaum, S. H. a kol. 2017. The challenges of organizational agility: part 2. In: *Industrial and Commercial Training*. 2017, roč. 3, č. 1, s. 8–24.
- Armenakis, A. A. – Fredenberger, W. B. 1997. Organizational change readiness practices of business turnaround change agents. In: *Knowledge and Process Management*. 1997, roč. 4, č. 3, s. 143–152.
- Armenakis, A. A. a kol. 1993. Creating readiness for organizational change. In: *Human Relations*. 1993, roč. 46, č. 6, s. 681–703.
- Attar, M. – Abdul-Kareem, A. 2020. The Role of Agile Leadership in Organisational Agility. In: *Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0*. 2020, s. 171–191.
- Balogun, J. 2016. *Exploring Strategic Change*. 4. vyd. Pearson Education Limited: Harlow, 2016. ISBN 978-0-273-77891-2.
- 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.
- Borovský, J. 2005. *Manažement zmien - cesta k rastu konkurencieschopnosti*. Bratislava: Eurounion, 2005. 142 s. ISBN 978-80-8898-466-5.
- Bounds, G. M. a kol. 1994. *Beyond Total Quality Management: Toward the Emerging Paradigm*. New York: McGraw-Hill, 1994.
- Caloghirou, Y. a kol. 2004. Industry-versus firm-specific effects on performance: contrasting SMEs and large-sized firms. In: *European Management Journal*. 2004, roč. 22, č. 2, s. 231–243.
- Camp, R. C. 1989. *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Milwaukee: ASQC Quality Press, 1989. 299 s.
- Camp, R. C. 2006. *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Best Productivity Press, 2006. 320 s.

- 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.
- Cardoni, A. a kol. 2022. The quality of SMEs stake-holder communication during strategic crises: The case of Italian unlisted SMEs. In: *Business Strategy and the Environment*. 2022, roč. 32, č. 6, s. 3292–3308.
- Catanzaro, D. a kol. 2010. The impact of organizational culture on attraction and recruitment of job applicants. In: *Journal of Business and Psychology*. 2010, roč. 25, č. 4, s. 649–662.
- Codling, S. 1995. *Best Practice Benchmarking: A Management Guide*. Power Pub Co., 1995. 168 s.
- Common Assessment Framework 2020 (CAF 2020)*. Maastricht: EUPAN & EIPA, 2020.
- Costantini, V. a kol. 2017. Eco-innovation, sustainable supply chains and environmental performance in European industries. In: *Journal of Cleaner Production*. 2017, roč. 155, s. 141–154.
- Culot, G. a kol. 2020. Behind the definition of industry 4.0: analysis and open questions. In: *International Journal of Production Economics*. 2020, roč. 226, 107–117.
- Dahlgaard, J. J. a kol. 2011. Quality and lean healthcare: A system for assessing and improving the healthcare organizations. In: *TQM & Business Excellence*. 2011, roč. 22, č. 5, s. 671–689.
- Dawabsheh, M. a kol. 2019. The triangular relationship between TQM, organizational excellence and organizational performance: A case of Arab American University Palestine. In: *Management Science Letters*. 2019, roč. 9, č. 6, s. 921–932.
- Dawkins, P. a kol. 2007. Benchmarking firm performance. In: *Benchmarking: An international Journal*. 2007, roč. 14, č. 6, s. 693–712.
- Debellis, F. A kol. 2020. Strategic agility and international joint ventures: The willingness-ability paradox of family firms. In: *Journal of International Management*. 2020, roč. 27, č. 1, 100739.
- Dellana, S. A. – Hauser, R. D. 1999. Toward defining the quality culture. In: *Engineering Management Journal*. 1999, roč. 11, č. 2, s. 11–15.
- Detert, J. R. a kol. 2000. A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. In: *Academy of Management Review*. 2000, roč. 25, č. 4, s. 850–863.
- Doz, Y. L. - Kosonen, M. 2008. The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience. In: *California Management Review*. 2008, roč. 50, č. 3, s. 95–118.
- Doz, Y. L. – Kosonen, M. 2010. Embedding strategic agility: a leadership agenda for accelerating business model renewal. In: *Long Range Planning*. 2010, roč. 43, č. 2-3, s. 370–382.
- Dubey, R. A kol. 2017. World class sustainable supply chain management: Critical review and further research directions. In: *International Journal of Logistics Management*. 2017, roč. 28, s. 332–362.
- Fawcett, S. E. a kol. 1997. Delivery capability and firm performance in international operations. In: *International Journal Production Economics*. 1997, roč. 51, č. 3, s. 191–204.
- 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.
- Fernando, Y. a kol. 2019. Pursuing green growth in technology firms through the connections between environmental innovation and sustainable business performance: does service capability matter? In: *Resources, Conservation and Recycling*. 2019, roč. 141, s. 8–20.

- Freeman, C. – Perez, C. 1988. Structural Crises and Adjustment, Business Cycles and Investment Behaviour. In: Dosi, G. a kol. 1988. *Technical Change and Economic Theory*. London: Pinter Publishers, 1988.
- Freeman, R. E. 1999. Divergent stakeholder theory. In: *Academy of management review*. 1999, roč. 24, č. 2, s. 233–236.
- Freytag, P. V. – Hollensen, S. 2001. The process of benchmarking, benchlearning and benchaction. In: *The TQM Magazine*. 2001, roč. 13, č. 1, s. 25–33.
- Fukuyama, F. 2002. *Konec dějin a poslední člověk*. Praha : Rybka Publishers, 2002. ISBN 80-86182-27-4.
- Galanakis, K. – Giourka, P. 2017. Entrepreneurial path: decoupling the complexity of the entrepreneurial process. In: *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 2017, roč. 23, č. 2, s. 317–335.
- García-Morales, V. J. a kol. 2007. Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMEs. In: *Technovation*. 2007, roč. 27, č. 9, s. 547–568.
- Glover, J. 1993. Achieving the Organizational change necessary for successful TQM. In: *International Journal of Quality & Reliability Management*. 1993, roč. 10, č. 6, s. 47–64.
- Grant, G. C. a kol. 2003. Self assessment: use at operational level to promote continuous improvement. In: *Production Planning & Control*. 2003, roč. 14, č. 3, s. 82–89.
- Gronroos, C. 1997. Value-driven Relational Marketing: From Products to Resources and Competencies. In: *Journal of Marketing Management*. 1997, č. 13, s. 407–419.
- Hamel, G. – Prahalad, C. K. 2010. The core competence of the corporation. In: *Harvard business review*. 2010, roč. 68, č. 3, s. 79–91.
- Harbi, S. A. a kol. 2017. Culture, wasta and perceptions of performance appraisal in Saudi Arabia. In: *The International Journal of Human Resource Management*. 2017, roč. 28, č. 19, s. 2792–2810.
- Helfrich, C. D. a kol. 2009. Organizational readiness to change assessment (ORCA): Development of an instrument based on the promoting action on research in health services (PARIHS) framework. In: *Implementation Science*. 2009, roč. 4, č. 1, s. 1–13.
- Hennegriff, S. a kol. 2019. Vorgehensmodell für die Industrie 4.0: Strukturierte Einführung und Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen in der produzierenden Industrie. In: *Industry 4.0 Management*. 2019, č. 3, s. 47–50.
- Hoang, D. T. a kol. 2006. The impact of total quality management on innovation. In: *International Journal of Quality and Reliability Management*. 2006, roč. 23, č. 9, s. 1092–1117.
- Hoskisson, R. E. – Hitt, M. A. 1990. Antecedents and performance outcomes of dicesrification: A review and critique of theoretical perspectives. In: *Journal of Management*. 1990, roč. 16, s. 498.
- Kanji, G. K. – Wallace, W. 2000. Business excellence through customer satisfaction. In: *Total Quality Management*. 2000, roč. 11, č. 7, s. 979–998.
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. 2007. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 268 s. ISBN 80-7261-177-5.
- Kaur, H. – Bains, A. 2013. Understanding The Concept Of Entrepreneur Competency. In: *Journal of Business Manag. & Social Sciences Research*. 2013, roč. 2, č. 11, s. 31–33.
- Khoshnood, N. T. – Nematizadeh, S. 2017. Strategic agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks. In: *International Journal of Business and Management*. 2017, roč. 12, č. 2, s. 13–48.

- Kontoghiorghes, C. a kol. 2005. Examining the relationship between learning organization characteristics and change adaptation, innovation, and organizational performance. In: *Human Resource Development Quarterly*. 2005, roč. 16, č. 2, s. 185–212.
- Kotter, J. P. 2008. *Vedení procesu změny*. Praha: Management press, 2008.
- Kujala, J. – Lillrank, P. 2004. Total Quality Management as a cultural phenomenon. In: *QMJ*. 2004, roč. 11, č. 4, s. 43–55.
- Kurniawan, R. a kol. 2020. The impact of balanced agile project management on firm performance: the mediating role of market orientation and strategic agility. In: *Review of International Business and Strategy*. 2020, roč. 30, č. 4, s. 457–490.
- Lakhe, R. R. – Mohanty, R. P. 1994. Total Quality Management: concepts, evolution and acceptability in developing economies. In: *International Journal of Quality & Reliability Management*. 1994, roč. 11, č. 9, s. 9–33.
- Lasi, H. a kol. 2014. Industry 4.0. In: *Business & Information Systems Engineering*. 2014, č. 6, s. 239–242.
- Lee, S. Y. – Klassen, R. D. 2008. Drivers and Enablers That Foster Environmental Management Capabilities in Small and Medium Sized Suppliers in Supply Chains. In: *Production & Operations Management*. 2008, roč. 17, č. 6, s. 573–586.
- Liberatore, R. L. 1993. The culture factor and quality. In: *Quality Progress*. 1993, s. 61.
- Malhotra, A. a kol. 2001. Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. In: *Journal of Management Information Systems*. 2001, roč. 18, č. 1, s. 185–214.
- Maull, R. a kol. 2001. Organisational Culture and Quality Improvement. In: *International Journal of Operations and Production Management*. 2001, roč. 21, č. 3, s. 302–327.
- McAdam, R. – Kelly, M. 2002. A business excellence approach to generic benchmarking in SME's. In: *Benchmarking: An International Journal*. 2002, roč. 9, č. 1, s. 7–27.
- McAdam, R. – Kelly, M. 2002. A business excellence approach to generic benchmarking in SME's. In: *Benchmarking: An International Journal*. 2002, roč. 9, č. 1, s. 7–27.
- McIvor, R. 2000. A practical framework for understanding the outsourcing process. In: *Supply Chain Manag.* 2000, roč. 5, s. 22–36.
- Mentzer, J. T. a kol. 2001. Defining supply chain management. In: *Journal of Business Logistics*. 2001, roč. 22, s. 1–25.
- Menzefricke, J. S. a kol. 2021. Socio-technical risk management in the age of digital transformation-identification and analysis of existing approaches. In: *Procedia CIRP* 2021, 100, s. 708–713.
- Mohammad, M. a kol. 2012. Business Excellence Models: An overarching framework for managing and aligning multiple organisational improvement initiatives. In: *TQM & Business Excellence*. 2012, roč. 22, č. 11, s. 1213–1236.
- Moriarty, J. P. – Smallman, C. 2009. En route to a theory on benchmarking. In *Benchmarking: An International Journal*. 2009, roč. 16, č. 4, s. 484-503.
- Naor, M. kol. 2008. The role of culture as driver of quality management and performance: Infrastructure versus core quality practices. In: *Decision Sciences*. 2008, roč. 39, č. 4, s. 671–702.
- Narayan, A. K. 2020. The development and use of performance measures in New Zealand tertiary education institutions. In: *Accounting History*. 2020, roč. 25, č. 2, s. 193–218.
- Neal, A. a kol. 2005. Do organizational climate and competitive strategy moderate the relationship between human resource management and productivity? In: *Journal of Management*. 2005, roč. 31, č. 4, s. 492–512.
- Németh, H. 2020. Zodpovedné riadenie pre nástup na cestu udržateľnosti a výkonnosti. In: *Revue spoločenských a humanitných vied*. 2020, č. 4.

- Németh, H. 2021. Udržateľná konkurencieschopnosť organizácií v ére globálnych kríz. In: *Revue spoločenských a humanitných vied*. 2021, č. 3.
- Németh, Z. 2023. Kvalita ako pilier inovatívneho rozvoja organizácií. In: *Revue spoločenských a humanitných vied*. 2023, roč. 11, č. 3.
- Oyedjio, A. 2012. Strategic agility and competitive performance in the Nigerian telecommunication: an empirical investigation. In: *American International Journal of Contemporary Research*. 2012, roč. 2, č. 3, s. 227–237.
- Payne, A. 2005. *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. Newton: Butterworth-Heineman, 2005. ISBN 978-07506-6437-0.
- Pekovic, S. – Galia, F. 2009. From Quality to Innovation: Evidence from French Employer Survey. In: *Technovation*. 2009, roč. 29, č. 12, s. 829–842.
- Peppers, D. – Rogers, M. 1997. *The One to One Future – Building Relationships One Customer at a Time*. New York: Doubleday Dell Publishing Group, 1997. ISBN 0-385-48566-2.
- Peris-Ortiz, M. a kol. 2019. *Knowledge, innovation and sustainable development in organizations*. Springer Cham, 2019. ISBN 978-3-030-09095-1.
- Phelps, C. C. a kol. 2012. Knowledge, Networks, and Knowledge Networks: A Review and Research Agenda. In: *Journal of Management*. 2012, roč. 38, č. 4, s. 1115–1166.
- Porter, M. E. 1985. *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : The Free Press, 1985.
- Priem, R. L. – Butler, J. E. 2001. Is The Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research? In: *Academy of Management Review*. 2001, roč. 26, č. 1, s. 22–40.
- Quinn, R. E. – Rohrbaugh, J. 1981. A competing values approach to organizational effectiveness. In: *Public Productivity Review*. 1981, roč. 5, s. 122–140.
- Rigby, D. – Bilodeau, B. 2007. *Management Tools & Trends 2007*. Boston : Bain & Co., 2007.
- Rigby, D. – Bilodeau, B. 2011. *Management Tools & Trends 2011: Final results*. Dostupné na <http://www.loyaltyrules.com/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2011_Final_Results.pdf>.
- Rigby, D. – Bilodeau, B. 2013. *Management Tools & Trends 2013*. Dostupné na: <<http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2013.aspx>>.
- Robles, M. 2012. Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. In: *Business communication quarterly*. 2012, roč. 75, č. 4, s. 453–465.
- Roehrich, J. K. a kol. 2017. Driving green supply chain management performance through supplier selection and value internalisation: A self-determination theory perspective. In: *International Journal of Operations & Production Management*. 2017, roč. 37, s. 489–509.
- Roth, A. V. 1996. Achieving strategic agility through Economies of Knowledge. In: *Plan. Review*. 1996, roč. 24, č. 3, s. 30–36.
- Saunders, M. a kol. 2007. Benchmarking strategy deployment practices. In: *Benchmarking: An International Journal*. 2007, roč. 14, č. 5, s. 609–623.
- Shams, R. a kol. 2020. Strategic agility in international business: A conceptual framework for “agile” Multinationals. In: *Journal of Intentional Management*. 2020, roč. 27, č. 1, 100737.
- Shane, S. – Venkataraman, S. 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. In: *Academy of management review*. 2000, roč. 25, č. 1, s. 217–226.
- Shea, C. M. a kol. 2014. Organizational readiness for implementing change: A psychometric assessment of a new measure. In: *Implementation Science*. 2014, roč. 9, č. 1, s. 1–15.

- Schein, E. H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. 2. vyd. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- Supriyanto, A. S. a kol. 2017. The role of workplace spirituality as moderator the effect of soft total quality management on organization effectiveness. In: *International Journal of Economic Research*. 2017, roč. 14, č. 5, s. 275–284.
- Tallon, P. P. a kol. 2019. Information Technology and the search for organizational agility: A systematic review with future research possibilities. In: *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019, roč. 28, č. 2, s. 218–237.
- Teece, D. – Pisano, G. 1994. The dynamic capabilities of firms: An introduction. In: *Industrial and Corporate Change*. 1994, roč. 3, č. 3, p. 537–556.
- Tortorella, G. a kol. 2020. Mediating role of learning organization on the relationship between total quality management and operational performance in Brazilian manufacturers. In: *Journal of Manufacturing Technology Management*. 2020, roč. 31, č. 3, s. 524–541.
- Towers, N. a kol. 2020. The impact of phenomenological methodology development in supply chain management research. In: *Supply Chain Management. International Journal*. 2020, roč. 25, s. 443–456.
- Triebel, C. 2018. Failure in startup companies: why failure is a part of founding in Strategies in failure management. In: *Management for Professionals*. Cham: Springer, 2018.
- Vokurka, R. J. – Lummus, R. R. 2003. Supply Chain Management: Better Supply Chain With Baldrige. In: *Quality Progress*. 2003, roč. 36, č. 4, s. 51–57.
- Walls, J. a kol. 2011. Measuring environmental strategy: Construct development, reliability, and validity. In: *Business & Society*. 2011, roč. 50, č. 1, s. 71–115.
- Walumbwa, F. O. – Lawber, J. J. 2003. Building effective organizations: Transformational leadership, collectivist orientation, work related attitudes and withdrawal behaviours in three emerging economies. In: *Human Resource Management*. 2003, roč. 14, č. 1, s. 3–14.
- Wang, Y. – Lo, H. P. 2003. Customer-focused performance and the dynamic model for competence building and leveraging: A resource based view. In: *The Journal of Management Development*. 2003, roč. 22, č. 5/6, s. 483–526.
- Watson, G. H. 1993. *Strategic Benchmarking*. New York: John Wiley & Sons, 1993.
- Weiner, B. J. a kol. 2008. Conceptualization and measurement of organizational readiness for change: A review of the literature in health services research and other fields. In: *Medical Care Research and Review*. 2008, roč. 65, č. 4, s. 379–436.
- Werther, W. B. – Chandler, D. 2006. *Responsibility: Stakeholders in a Global Environment*. Sage Publications, 2006. ISBN 9781412974530.
- Yeo, G. – Neal, A. 2004. A multilevel analysis of effort, practice and performance: Effects ability, conscientiousness and goal orientation. In: *Journal of Applied Psychology*. 2004, roč. 89, č. 2, s. 231–247.
- Zahra, S. A. a kol. 2012. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. In: *Journal of management Studies*. 2012, roč. 43, s. 917–955.
- 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, roč. 162, s. 216–226.

Autor:

PhDr. Bc. Zora Németh, LL.M.

Projektové riadenie a Compliance

phoenix by BSC; P.N.L. Elektro, s.r.o.

e-mail: nemeth.bsc@gmail.com, bsc.bscinfo@gmail.com