

ŽILINSKÁ UNIVERZITA V ŽILINE

**AUTOREFERÁT
DIZERTAČNEJ PRÁCE**

Žilina, november, 2017

Ing. Zuzana Škutchanová

Žilinská univerzita v Žiline
Fakulta riadenia a informatiky

Zuzana Škutchanová, Ing.

Autoreferát dizertačnej práce

**INOVÁCIE PRODUKTOV A PROCESOV
V SEKTORE SLUŽIEB**

na získanie akademického titulu „**philosophiae doctor**“ (v skratke **PhD.**)

v študijnom programe doktorandského štúdia

manažment

v študijnom odbore:

3.3.15 manažment

Žilina, november, 2017

Dizertačná práca bola vypracovaná v externej forme doktorandského štúdia na Katedre manažérskych teórií, Fakulte riadenia a informatiky Žilinskej univerzity v Žiline

Predkladateľ: **Ing. Zuzana Škutchanová**
 Žilinská univerzita v Žiline
 Fakulta riadenia a informatiky
 Katedra manažérskych teórií

Školiteľ: **prof. Ing. Štefan Hittmár, PhD.**
 Žilinská univerzita v Žiline
 Fakulta riadenia a informatiky
 Katedra manažérskych teórií

Oponenti:

Autoreferát bol rozoslaný dňa:

Obhajoba dizertačnej práce sa koná dňa o h. pred komisiou pre obhajobu dizertačnej práce schválenou odborovou komisiou v študijnom odbore **3.3.15 manažment**, v študijnom programe **manažment**, vymenovanou dekanom Fakulty riadenia a informatiky Žilinskej univerzity v Žiline dňa

prof. Ing. Josef Vodák, PhD.
predseda odborovej komisie
študijného programu **manažment**
v študijnom odbore **3.3.15**
manažment

Fakulta riadenia a informatiky
Žilinská univerzita
Univerzitná 8215/1
010 26 Žilina

ABSTRAKT

Škutchanová, Zuzana, Ing.: Inovácie produktov a procesov v sektore služieb [Dizertačná práca] – Žilinská univerzita v Žiline; Fakulta riadenia a informatiky; Katedra manažérskych teórií. – Školiteľ prof. Ing. Štefan Hittmár, PhD. – Stupeň odbornej kvalifikácie: doktor filozofie („philosophiae doctor“, v skratke „PhD.“) v odbore 3.3.15 Manažment. Žilina: FRI ŽU v Žiline, 2017. –163 s.

Dizertačná práca rieši problematiku riadenia inovačných procesov v podnikoch sektoru služieb. Skúmaním problematiky inovačnej výkonnosti podnikov na Slovensku došlo k záveru, že neexistuje prepojenie stratégie, inovačného procesu a znalostného manažmentu, ktoré by zabezpečovalo riadenie inovačných procesov a tým zvýšenie inovačnej výkonnosti podniku. Prepojením znalostí zamestnancov, inovačnej stratégie a riadenia podniku sa vytvoril model riadenia inovačného procesu, ktorý zohľadňuje rôznorodosť typov organizačných štruktúr podnikov a využíva prvky inovačnej klímy podniku. Pred vytvorením modelu bolo nutné doplniť a zjednotiť problematiku v oblasti inovácií a prepojiť ju so strategickým a znalostným manažmentom. Pri prepájaní problematiky boli zistené vzájomné závislosti medzi jednotlivými prvkami inovačnej klímy vplyvujúcimi na stratégiu podniku a inovačnú výkonnosť a súčasne vplyv rôznych typov organizačnej štruktúry na riadenie inovácií. Pri overovaní modelu bola zistená negatívna závislosť zavedenia certifikácie kvality a zvyšovania inovačnej výkonnosti podniku. Súčasne bol zistený výrazný vplyv prvkov inovačnej klímy a projektového riadenia inovačného procesu.

Kľúčové slová: inovácia, riadenie, služby, kvalita, znalosti zamestnancov, inovačná výkonnosť, stratégia, inovačná klíma

ABSTRACT

Škutchanová, Zuzana, Ing.: Innovation products and process in services [disertation focuses] – University of Žilina; Faculty Management Science and Informatics; Department of Management Science. – Tutor: prof. Ing. Štefan Hittmár, PhD. – Qualification level: doctor of Philosophy („philosophiae doctor“, v skratke „PhD.“) in the field of Management. Žilina: Faculty Management Science and Informatics, University of Žilina, 2017. –163 s.

This Dissertation focuses on the issue of innovation management in companies belonging to the service sector. The research of innovation performance of companies in Slovakia has shown that there is no interconnection of strategy, innovation process and knowledge management which would ensure management of innovation processes and increase of innovation performance. Interconnecting the knowledge of employees, innovation strategy and business management has led to creation of a model of innovation processes which takes into account the diversity of organizational structures of companies and includes features of innovation climate of a company. Creation of the model was preceded by unification of the issue of innovation and its interconnection with strategic management and knowledge management. This has shown interdependency between individual features of innovation climate influencing the company strategy as well as innovation performance and influence of various types of organizational structures on innovation management. Simultaneously, a major influence of innovation climate features and project management of innovation process has been discovered.

Keywords: innovation, management, services, quality, employee knowledge, innovation performance, strategy, innovation climate

Obsah

Úvod	7
1 Súčasný stav riešenia problematiky	8
2 Cieľ a metodika práce.....	10
2.1 Hypotézy práce	10
2.2 Objekt výskumu.....	12
3 Výsledky riešenia	15
3.1 Testovanie hypotéz	15
4 Návrhy riešenia problematiky.....	17
5 Diskusia.....	25
5.1 Miesto pôsobenia podniku ako dôležitý faktor zmeny modelu	25
5.2 Inovačné klíma pôsobiaca na riadenie inovácií	26
5.3 Potreba certifikácia kvality ISO pre inovácie	28
5.4 Organizačná štruktúra v inováciách.....	28
6 Teoretické a praktické prínosy práce.....	30
6.1 Teoretické prínosy práce.....	30
6.2 Praktické prínosy práce.....	31
7 Záver	33
Zoznam bibliografických odkazov	34

ÚVOD

Sektor služieb tvorí vysokú časť zamestnanosti a národného hospodárstva v ekonomicky vyspelých krajinách. Pri inovácii informačných služieb sú zaužívané a osvedčené postupy od tvorby stratégie služby po trvalé zlepšovanie služieb. Podniky, ktoré využívajú technológie len ako podporné prostriedky, ich nevyužívajú. Od tvorby stratégie služby, cez návrh až po trvalé zlepšovanie služby sa riadia prostredníctvom intuície.

Riadenie činností v podniku je nevyhnutnou súčasťou každej činnosti v organizácii. Je súčasťou plánovania, organizovania, vedenia ľudí a formovania personálu aj kontrolovania v manažmente. Riadenie musí teda byť aj súčasťou plánovania, organizovania a kontrolovania inovácií vo všetkých organizáciách, nie len v organizáciách poskytujúcich informačno-komunikačné služby.

Súčasne ako dôležitý prvok pri riadení inovácií v sektore služieb je možné vidieť potenciál v zamestnancoch, ako jednej zo špecifik služby, keďže zamestnanci prichádzajú do priameho kontaktu so zákazníkmi a môžu aj od nich získavať inovačné nápady. Získaním nápadov od zákazníkov znižujú riziko následného neúspechu, keďže zavedú proces, ktorý je predom žiadaný. Súčasne podporovaním získavania nápadov a návrhov od zákazníkov je zabezpečené širšie spektrum nápadov, z ktorých si môžu zamestnanci a manažment vybrať, poprípade ich rôzne upraviť pre ešte lepšie inovácie v podniku.

Riadenie inovačného procesu by malo podnikom poskytnúť základné kroky k úspešnému postupu a dosiahnutiu zvýšeného počtu aplikovaných inovačných nápadov. V podmienkach slovenského trhu ostáva naďalej otázkou, či podniky dokážu vytvoriť podmienky pre zamestnancov, aby boli ochotní deliť sa so znalosťami a poskytovať podniku svoje schopnosti a zručnosti a podnik mal možnosť rozvíjať ich potenciál. Bez toho nie je možné zabezpečiť inovačné nápady, ktorých riadením podnik získa inovácie.

Táto dizertačná práca ponúka základné prístupy a postupy pre riešenie problému nedostatočného riadenia inovácií v podnikoch zameraných na sektor služieb.

Najskôr práca analyzuje prepojenia medzi teoretickými pojmami, rôzne existujúce metódy a nástroje, ktorými je meraná kvalita produktov a služieb v súčasnosti. Prostredníctvom preskúmania jednotlivých prepojení a využitím vedeckých metód a nástrojov dochádza k identifikácii problému – neexistencii riadenia inovácií. To je vo veľa prípadoch spôsobené neprispôbením prostredia – podnikovej klímy – pre riešenie problematiky inovácií. Nestanovenie prostredia pre prácu s inováciami následne spôsobuje neochotu zamestnancov deliť sa so znalosťami a schopnosťami s podnikom a neposkytovaním svojich nápadov. Aplikácia prvkov inovačnej klímy do podnikov vytvorí základ pre riadenia inovačných nápadov v podniku. Až po vytvorení základne pre inovačné nápady môže v podniku dôjsť k jeho riadeniu.

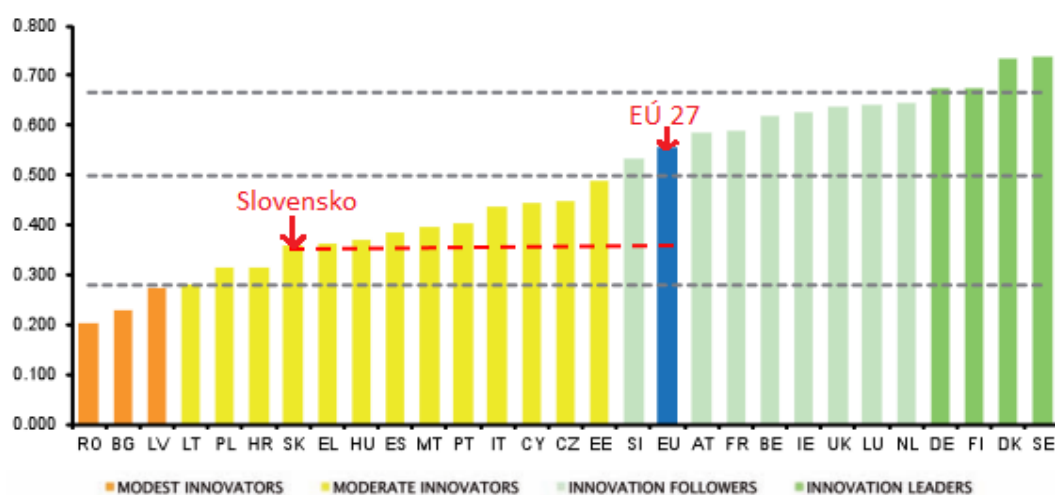
Využitím experimentov, pozorovania či modelových nástrojov sú v práci vytvorené modely pre vytvorenie inovačnej klímy a následného riadenia inovačných procesov v podnikoch, ktoré sú prispôbené podľa reálneho fungovania podnikov a namodelované vo všeobecnosti, s jednoduchým prispôbením podľa aktuálnych potrieb a situácie na trhu.

1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENIA PROBLEMATIKY

Inovácie sú v súčasnej dobe často riešenou témou nie len na Slovensku, ale aj v zahraničí. Súvisí to s nárastom konkurenčného prostredia a nutnosťou podnikov zvyšovať svoju snahu o prilákanie nového alebo udržanie súčasného zákazníka a tým zabezpečenie podielu na trhu a dosiahnutie zisku.

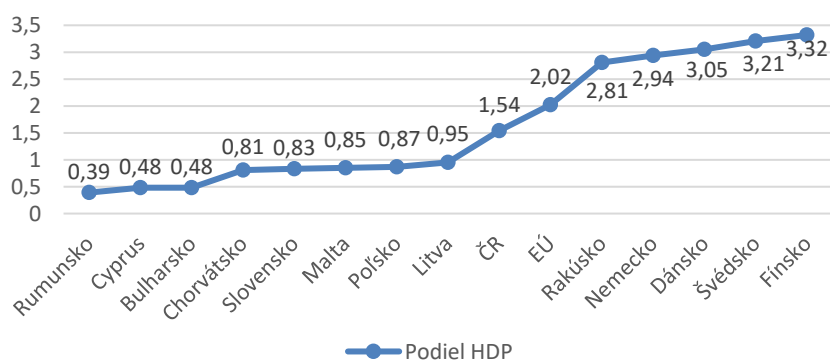
Potreby a požiadavky zákazníkov sa neustále menia a podniky sa ich snažia napĺňať v čo najväčšej miere. Preto pristupujú k inováciám a riadeniu inovačných procesov, čo pre podnik predstavuje komplikovaný proces, ktorý je nutné zdefinovať a jednotlivé procesy zmapovať.

Dôležitosť riešenia problematiky inovácií si uvedomujú všetky krajiny, preto sa snažia podporovať vedu a výskum prostredníctvom investícií zo štátnych fondov alebo z projektov EÚ. Pre vzájomné porovnania jednotlivých krajín je meraná inovačná výkonnosť. V rámci EÚ 27 je meraných 25 indikátorov, ktoré zaraďujú krajiny do 4 kategórií: inovační lídri, inovační nasledovníci, mierni inovátori a slabí inovátori. Slovensko sa nachádza na 23-tom mieste (obr.1)



Obrázok 1 Inovačná výkonnosť členských štátov EU27 (SII 2014). [11]

Pre zvyšovanie inovačnej výkonnosti sa Slovensko zapojilo do stratégie Horizont 2020, ktorého hlavným cieľom v oblasti inovácií je investovať 3 % HDP EÚ do výskumu a vývoja. Prostredníctvom zvyšovania investícií do financovania vedy a výskumu majú všetky krajiny zvýšiť svoje inovačné výkonnosti. V súčasnosti je miera investovania do VaV v podiele z HDP nasledovná:



Obrázok 2 Percentuálne vyjadrenie HDP vo vede a výskume krajín EÚ [109]

Slovensko napriek zvýšenej podpore vedy a výskumu stále výrazne zaostáva za priemerom EÚ a inovačnými lídrami. Problémom pre väčšinu krajín je morálka ľudí, kedy zamestnanci nepocitujú potrebu a boja sa zdieľať svoje znalosti a inovačné nápady s podnikmi, pretože sa boja o „krádež“ ich nápadov inými zamestnancami alebo manažmentom podniku. Tým podnik prichádza o možnosti vlastných inovácií a o zlepšovanie svojej konkurenčnej výhody na trhu. Pre zabezpečenie získavania znalostí od zamestnancov a ich transformáciu do inovácií je dôležité prepojiť inovácie so stratégiou podniku a všetkými podnikovými procesmi.

Využívanie overených prístupov k inováciám z oblasti informačných technológií zjednoduší pre veľa podnikov (aj z prostredia mimo IKT) vývoj služieb a ich inovácie a skvalitní výslednú službu. Problémom súčasných podnikov poskytujúcich služby a ich prístupu k inováciám je využívanie prevažne intuitívneho prístupu pri tvorbe návrhu služby a inovácií a následná neschopnosť, resp. podceňovanie dôležitosti merania úžitku a dopadov inovácií v službe.

Výsledkom inovácie by nemala byť len nová alebo vylepšená služba. Táto služba by mala zákazníkovi prinášať vyššiu hodnotu, uspokojiť jeho nové požiadavky. Pridaná hodnota pre zákazníka sa neskôr prejaví v hospodárskom výsledku podniku. Preto je dôležité zabezpečiť prepojenie cieľov podniku s požiadavkami zákazníka na novú alebo inovovanú službu.

Na inovácie by sa malo nazeráť pomocou holistického prístupu, teda ako na celok. Okrem sledovania ziskov a návratu investícií by sa hlavná pozornosť mala venovať lojalite a spokojnosti zákazníkov, zníženiu časových strát, zvýšeniu konkurencieschopnosti a podielu na trhu, spokojnosti a motivácii zamestnancov a kvalite poskytovania produktov a služieb.

Celkové zameranie spoločnosti v súčasnej dobe inklinuje k službám, a preto treba aj smerovanie inovácií zamerať na sektor služieb, nie len na technické zlepšovanie. Keďže jedným zo špecifik služieb sú zamestnanci, podniky by mali zdôrazniť prácu s nimi a využiť ich potenciál v prospech podniku. V rámci špecifik sú zamestnanci najformovanejším zdrojom podniku, ktorého správnym využitím a smerovaním môže podnik svoje procesy inovovať, vytvárať nové procesy a tým zvyšovať konkurencieschopnosť podniku na trhu.

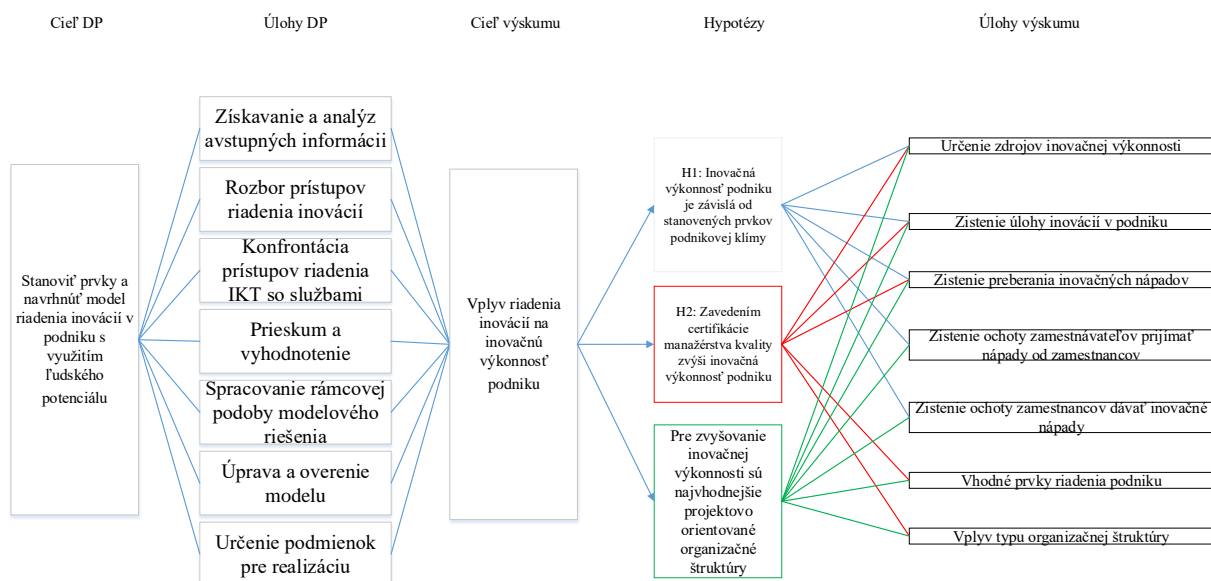
Vzhľadom na rozdielnosť kultúr jednotlivých krajín nie je možné „bezhlavo“ preberať štýl fungovania podnikov, ich riadenie či už celkovo alebo inovačných procesov z iných krajín. Výrazným rozdielom medzi slovenskými podnikmi a podnikmi v zahraničí je dôvera v ľudí. V zahraničí prevláda dôvera medzi ľuďmi a podnikmi. Preto sú podniky ochotné outsoursovať výskum a vývoj do výskumných centier a na univerzity a za túto prácu adekvátne zaplatiť. Na Slovensku tento systém z dôvodu ľudskej mentality nefunguje, preto sú podniky nútené uskutočňovať inovácie priamo v podnikoch. Aj tu ale musí byť dôvera, aby zamestnanci boli ochotní podeliť sa so svojimi znalosťami a skúsenosťami a podnik mohol aktívne inovovať. Pre získanie dôvery musí manažment vytvoriť pre zamestnancov prostredie – klímu, ktorá ich podporí v zdieľaní znalostí a schopností medzi sebou navzájom a s podnikom. Vhodnou klímou podnik vytvorí pre zamestnancov prostredie, v ktorom budú radi pracovať, rozširovať svoje znalosti a participovať na chode podniku, čím sa seberealizujú a cítia sa úspešní. Súčasne vytvoria prostredie v podniku pre udržiavanie vhodných zamestnancov. Spokojní zamestnanci budú participovať na cieľoch podniku a neprejdú ku konkurencii, čím podnik nepríde o kvalifikované sily a finančné prostriedky potrebné na začatie a adaptáciu nových zamestnancov.

2 CIEĽ A METODIKA PRÁCE

Cieľ dizertačnej práce bol stanovený na základe rešpektovania podstatných charakteristík zistených zo slovenskej a zahraničnej literatúry. Cieľ bol formulovaný jednoznačne a zrozumiteľne, aby ohol byť jednoducho overený nasledovne:

„na základe analýz a zhodnotenia súčasných teoretických a praktických poznatkov a vykonaného výskumu stanoviť prvky a navrhnuť model riadenia inovácií v podniku s využitím ľudského potenciálu.“

V nasledujúcom obrázku je znázornený rozklad cieľa dizertačnej práce na jednotlivé úlohy, cieľ výskumu, hypotézy a úlohy výskumu:



Obrázok 3 Metodický rámec výskumu

2.1 HYPOTÉZY PRÁCE

Na základe analýzy literárnych zdrojov, nájdeniu a definovaniu problému, určení a potvrdeniu cieľa dizertačnej práce boli formulované hypotézy nasledovne:

H1: Inovačná výkonnosť podniku je závislá od stanovených prvkov podnikovej klímy

Hypotéza sa sústreďuje na dve základné časti – inovačnú výkonnosť podniku a podnikovú klímu.

Oblasťami a indikátormi inovačnej výkonnosti podniku sú:

Nositelia inovácií

- podiel vysokoškolsky a postgraduálne vzdelaných zamestnancov.

Tvorba poznatkov – výdavky na výskum a vývoj,

- podiel medium-high-tech a high-tech výskumu a vývoja,
- financovanie inovačných aktivít z verejných zdrojov.

Inovácie a podnikavosť

- výdavky na inovácie,
- kooperácia s ostatnými podnikmi,

- rizikový kapitál,
- IT výdavky,
- využívanie výsledkov inovácií.

Aplikácie

- zamestnávajúce v high-tech,
- export v high-tech,
- predajnosť nových produktov.

Duševné vlastníctvo

- Počet patentov,
- nové obchodné značky,
- nové dizajny.

Indikátory boli vo výskume hodnotené prostredníctvom inovačnej aktivity podnikov.

Vhodná organizačná klíma zabezpečuje zamestnancom priestor pre využitie svojho potenciálu v prospech podniku a tým dosiahnutie väčšej inovačnej výkonnosti podniku. Vhodná klíma sa vo výskume hodnotila zvýšenou inovačnou výkonnosťou zamestnancov a zistením prvkov prispievajúcich k zabezpečeniu danej klímy.

Stanovenými prvkami na dosiahnutie inovačnej klímy sú:

- jednotné pravidlá pre zamestnancov,
- ohodnotenie na základe dosiahnutých výsledkov,
- finančná a nefinančná motivácia pre zamestnancov poskytujúcich podniku know-how a prinášajúcim nápady na inovácie,
- spoločné dosahovanie cieľov
- podpora zamestnancov pri dosahovaní cieľov (pracovných aj súkromných)
- brainstormingy a zainteresovanie ostatných zamestnancov na uskutočnenie inovačného nápadu
- možnosť kariérneho rastu,
- teambuildingy a spoločné stretnutia počas aj mimo pracovnej doby pre zamestnancov a členov ich rodiny.

H2: Zavedením certifikácie systému manažérstva kvality sa zvýši inovačná výkonnosť podniku.

Hypotéza sa sústreďuje na zavedenie certifikácie a inovačnú výkonnosť podniku. Zavedenie certifikácie je stanovené splnením noriem v oblasti, v ktorej podnik žiada o udelenie certifikátu. Najčastejšie ide o oblasť manažérstva kvality (ISO 9001), environmentálneho manažérstva (ISO 14001) a bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci (OHSAS 18001).

Inovačná výkonnosť bola sledovaná prostredníctvom indikátorov inovačnej výkonnosti rovnako ako v H1.

H3: Pre zvyšovanie inovačnej výkonnosti sú najvhodnejšie projektovo orientované organizačné štruktúry.

Hypotéza H3 sa sústreďuje na – inovačnú výkonnosť podniku a projektovo orientované organizačné štruktúry.

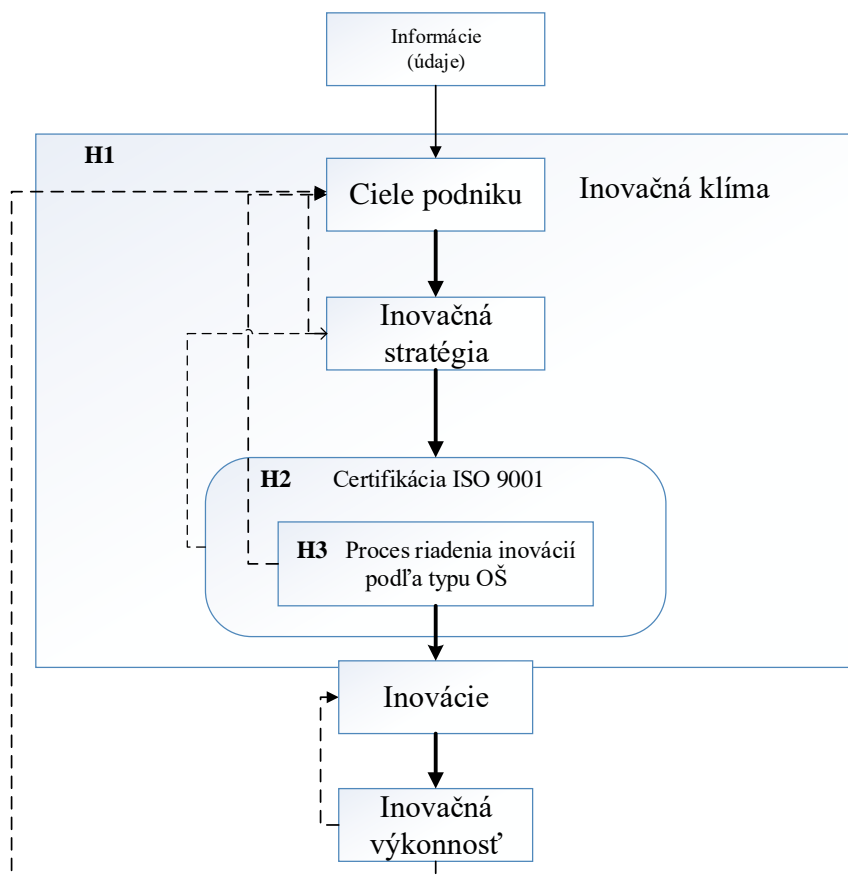
Inovačná výkonnosť bola zisťovaná rovnako ako pri predchádzajúcich hypotézach inovačnou aktivitou podniku.

Projektovo orientované organizačné štruktúry boli charakterizované nasledovne:

- existujúca spolupráca medzi oddeleniami,
- podpora inovačných nápadov v rámci oddelenia (tímu),
- podpora inovačných nápadov medzi jednotlivými oddeleniami,

- podpora všetkých zamestnancov pri inovačnom nápade,
- kvalifikované vedenie (oddelení, tímov,...),
- spolupráca v rámci celého podniku.

Pre lepšie znázornenie boli hypotézy prepojené s východiskovým modelom nasledovne:



Obrázok 4 Prepojenie hypotéz a východiskového modelu

Východiskový model bol vytvorený s využitím teoretických poznatkov a praktických skúseností, pre jednoduchšie overenie bol prepojený s hypotézami a overení v reálnom podnikovom prostredí.

2.2 OBJEKT VÝSKUMU

Za základnú vzorku pre vykonanie *dotazníkového prieskumu* boli brané podniky aktuálne poskytujúce služby na území SR. Veľkosť podniku nebola dôležitá, delenie sa uskutočnilo až prostredníctvom dotazníkových otázok. Pre zabezpečenie kvalitných dát boli v dotazníku stanovené kontrolné otázky.

Základný štatistický súbor bol stanovený z údajov Slovenského štatistického úradu za rok 2016, vďaka čomu je možné konštatovať, že na Slovensku pôsobí 257 683 podnikov v oblasti služieb mimo verejnej správy a informačno-komunikačných technológií.

Výberová vzorka pri 95%-nej spoľahlivosti a prípustnej 5%-nej štatistickej odchýlke bola stanovená pomocou programu Raosoft^{®1} na 384 podnikov.

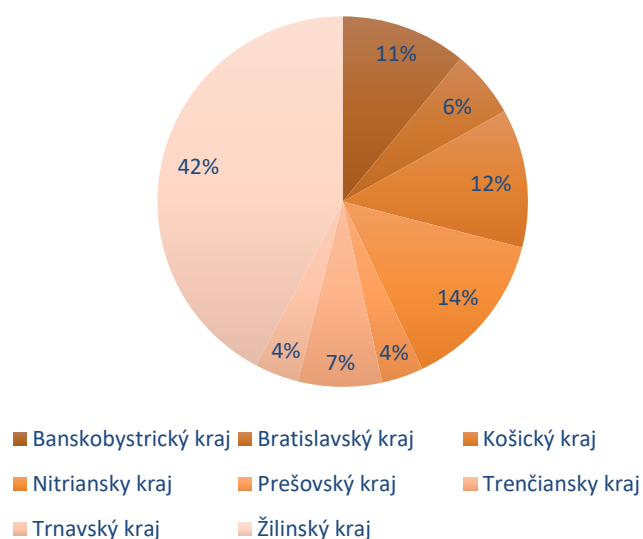
¹ <http://www.raosoft.com/samplesize.html>

Respondenti pre *metódu rozhovoru* boli vybraní na základe kontaktov a pôsobenia v jednotlivých oblastiach, aby bolo zabezpečené širšie spektrum poskytovaných služieb.

Pre porovnanie bol uskutočnený rozhovor s Carlom Magnusom Olssonom, vedúcim pracovníkom projektov vo vedeckých centrách Internet od Thinks and People Research Profile a Medea Collaborative Media Initiative na Malmö University, pracujúcom na katedre Computer science na fakulte Technology and Society Malmö University a s Nancy Russo, vedecká pracovníčka so zameraním na technológie, inteligentné zdravie a vývoj onformačných systémov na katedre Computer science na fakulte Technology and Society Malmö University.

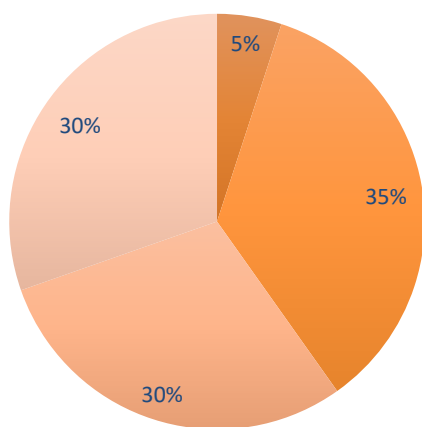
Dotazník pre vykonanie prieskumu bol vytvorený v internom programe Katedry softvérových technológií Fakulty riadenia a informatiky Žilinskej univerzity v Žiline – *LimeSurvey*. Rozposielaný bol prostredníctvom emailov podnikov pôsobiacim v oblasti služieb v Slovenskej republike. Databáza adries bola získaná zo súkromných zdrojov autorky práce a databázy firmy 3Energy, s.r.o.

Najväčší počet respondentov sa zapojil v Žilinskom kraji, čo je spôsobené osobným rozposielaním e-mailov podnikom z databázy firmy 3 Energy, s.r.o., v ktorej sa nachádzali len podniky zo Žilinského kraja. Ostatné použité databázy obsahovali podniky na celom Slovensku. Rozposielanie v rámci celého Slovenska zabezpečilo rozmanitosť výsledkov a teda presnejšiu štatistickú vzorku.



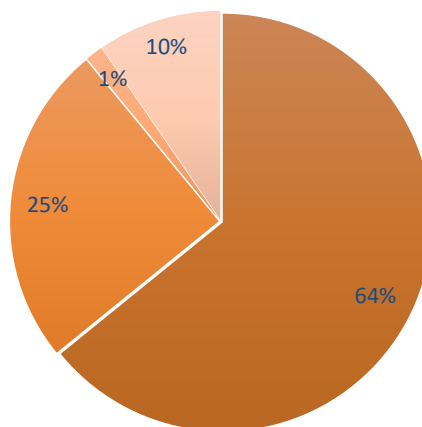
Obrázok 5 Rozdelenie respondentov podľa kraja

Okrem skúmania pôsobenia podniku bola skúmaná aj dĺžka pôsobenia podniku na trhu (obr 7) a veľkosť podniku (obr 6)



■ Menej ako rok ■ 1-5 rokov
 ■ 6-10 rokov ■ 11 a viac rokov

Obrázok 7 Dĺžka pôsobenia podniku na trhu

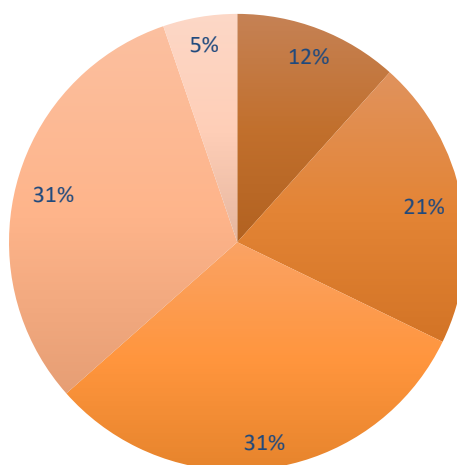


■ Malý alebo mikro podnik (do 50 zamestnancov)
 ■ Stredný podnik (51 -250 zamestnancov)
 ■ Veľký podnik (viac ako 251 zamestnancov)
 ■ bez odpovede

Obrázok 6 Veľkosť podnikov

Medzi respondentmi prevažovali malé a stredné podniky pôsobiace na trhu 1-5 rokov. Najmenej zúčastnených podnikov bolo nových, na trhu pôsobiacich do jedného roka či veľkých podnikov. Odozva od nových podnikov bola v niektorých prípadoch kladná s ospravedlnením, že nie sú vhodným respondentom, že na trhu len začínajú a ich odpovede by boli skresľujúce. Z toho hľadiska dotazník nevyplňali. Množstvo veľkých firiem je ovplyvnené ich množstvom na Slovenskom trhu. Až 42 podnikov neuviedlo svoju veľkosť.

Pre vyhodnotenie prieskumu vo vzťahu k téme bolo potrebné zistenie podielu poskytovaných služieb (obr. 8)



■ Menej ako 10% ■ 11-25% ■ 26-50% ■ 51 a viac % ■ bez odpovede

Obrázok 8 Rozdelenie respondentov podľa podielu služieb v podniku

Najväčšie zastúpenie majú podniky, ktorých činnosť v oblasti služieb predstavuje 26-50% a viac ako 50 %, v rovnakom množstve 137 podnikov. Tieto podniky boli pre dizertačnú prácu najpodstatnejšie.

3 VÝSLEDKY RIEŠENIA

Východiskový model bol vypracovaný na základe teoretických poznatkov a doplnený o praktické skúsenosti a návrhy. Jeho funkčnosť bolo potrebné overiť v reálnom fungovaní podnikov pôsobiacich na Slovensku. Vzhľadom na zainteresovanosť zamestnancov vo všetkých procesoch je využitie, priebeh a výsledky procesov v každom podniku jedinečné.

3.1 TESTOVANIE HYPOTÉZ

Verifikácia hypotéz bola uskutočnená prostredníctvom kvantifikovaného prieskumu a následne štatistického vyhodnotenia získaných odpovedí v programe SPSS a Statgraphics.

Verifikácia hypotéza H1:

Pri verifikácii hypotézy bola využitá korelačná analýza pre určovanie závislostí a regresná analýza, kde na jednej strane bola inovačná výkonnosť podniku a na druhej prvky podnikovej klímy.

Z výskumu vyplynulo, že všetky stanovené prvky podnikovej klímy ovplyvňujú inovačnú výkonnosť podniku rôzne, v závislosti od ďalších faktorov – miesto pôsobenia podniku, veľkosť podniku. Jednotlivé odporúčania prvkov podnikovej klímy podľa typu organizačnej štruktúry sa nachádzajú v kap. 4.

Z hľadiska potvrdenia pozitívnej závislosti všetkých stanovených prvkov podnikovej klímy a ich vzájomnej závislosti medzi sebou je možné konštatovať:

Hypotéza H1 je potvrdená.

Pri zavádzaní prvkov podnikovej klímy do fungovania podniku je nutné brať ohľad na geografické umiestnenie podniku, doterajšiu podnikovú klímu a individuálnu mentalitu zamestnancov.

Verifikácia hypotézy H2:

Zavádzanie certifikácie kvality sa v čoraz vyššej miere stáva „štandardom“, ktorý podniky musia spĺňať aby získavali verejné zákazky. Podniky hodnotili vplyv zavedenia certifikácie kvality na inovačnú výkonnosť podniku, na jednotlivé podnikové procesy.

Z výskumu vyplynulo, že zavedením certifikácie ISO 9001 sa vo väčšine podnikov inovačná výkonnosť nezmenila. Následne boli skúmané závislosti premenných. V rovnici je skúmaná závislosť zvyšovania počtu inovácií v podniku so zavedením certifikácie ISO 9001 a s dosiahnutým vzdelaním zamestnancov podniku nasledovne:

$$Y = 6,18583 - 3,03921 * A - 0,0372877 * B - 0,00473409 * C$$

kde: A- zavedenie certifikácie

B – dĺžka pracovného pomeru

C – prevažujúce vzdelanie zamestnancov.

Vzhľadom na negatívny vplyv premenných je zrejmé, že zavedením certifikácie sa inovačná výkonnosť nezvýši a teda je možné konštatovať:

Hypotéza H2 je zamietnutá.

Napriek zamietnutiu hypotézy je závislosť preukázaná a certifikácia ovplyvňuje inovačnú výkonnosť podnikov. Jej záporná hodnota preukazuje zastavenie inovácií v podniku, čo môže byť spôsobené uspokojením sa manažérov so súčasným stavom, snaha dodržiavať certifikované procesy alebo strach či nedostatok financií pre zmenu súčasných procesov a získanie novej certifikácie.

Certifikáciu by mali podniky pozitívne využiť najmä pre popísanie jednotlivých podnikových procesov - „Čo nevieme merať, to nevieme riadiť a nemôžeme to teda ani zlepšovať.“ - K.E.Newan.

Verifikácia hypotézy H3:

Fungovanie v podniku je vysoko ovplyvnené zvoleným typom organizačnej štruktúry, preto typ štruktúry ovplyvňuje aj podnikovú inovačnú výkonnosť. Vzhľadom na rozmanitosť jednotlivých procesov je potrebné, aby sa ich inovácií zúčastňovali ľudia z rôznych oddelení, šírili medzi sebou inovačné nápady a spôsoby ich riešenia.

Z výskumu vyplynulo, že prvky charakterizujúce projektovo orientované organizačné štruktúry opakovane ovplyvňujú inovačnú výkonnosť. Závislosť bola preukázaná aj pri hodnotení podľa kritérií – veľkosti podniku a dĺžky pôsobenia na trhu. Rovnako bolo regresnou analýzou a χ -testom zistená závislosť celého modelu a teda:

Hypotéza H3 je potvrdená.

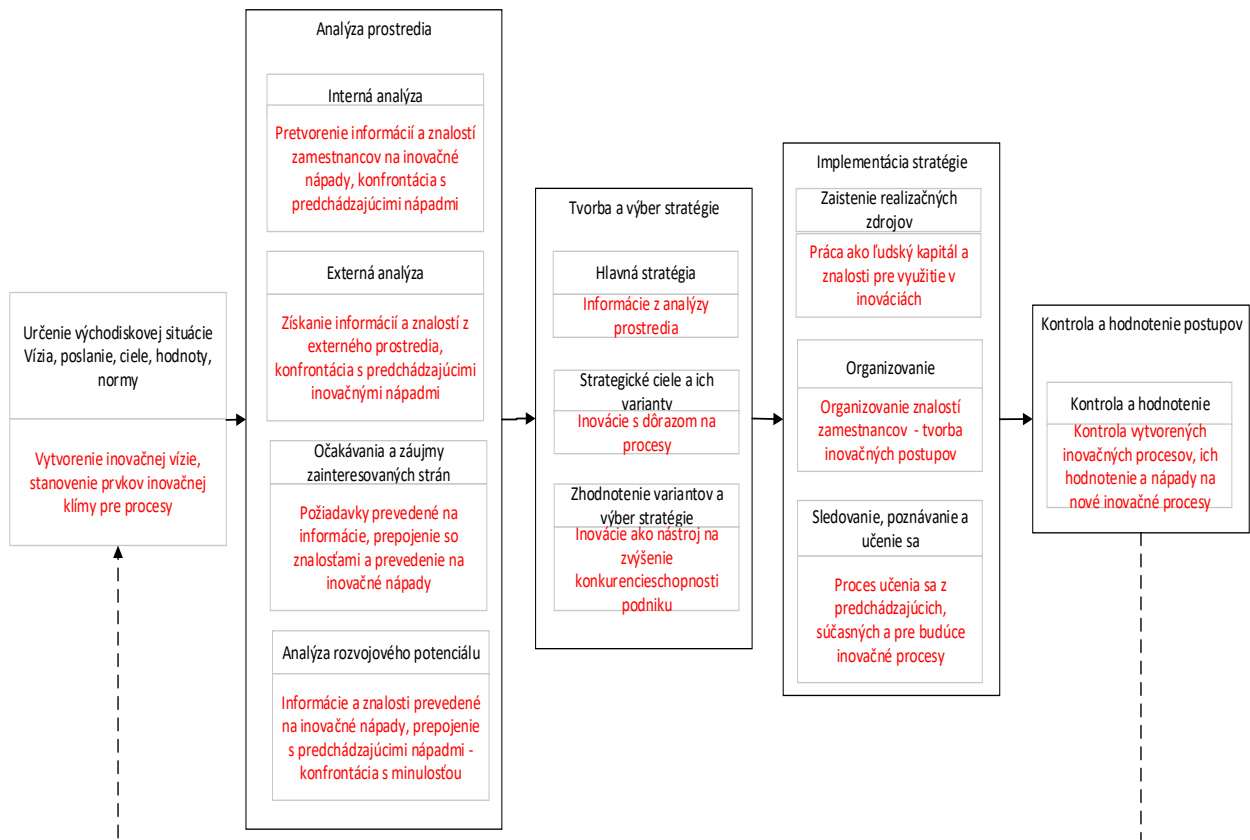
Z výskumu okrem potvrdenia a zamietnutia hypotéz boli zistené aj nasledujúce skutočnosti:

- najvyužívanejšou formou komunikácie zamestnancov sú porady, pre manažment je to priama komunikácia nadriadený – podriadený,
- najmenej využívaným komunikačným prostriedkom je intranet,
- najdôležitejším prvkom inovačnej klímy v podnikoch pracujúcich s inovačnými nápadmi je ohodnotenie na základe dosiahnutých výsledkov, najmenej možnosť kariérneho rastu,
- podniky zavedením certifikácie zvýšili kvalitu procesov, nezaviedli nové inovácie,
- v podnikoch s vytvoreným komunikačným priestorom pre zamestnancov manažment aj zamestnanci podniku uprednostňujú neformálne stretnutia

4 NÁVRHY RIEŠENIA PROBLEMATIKY

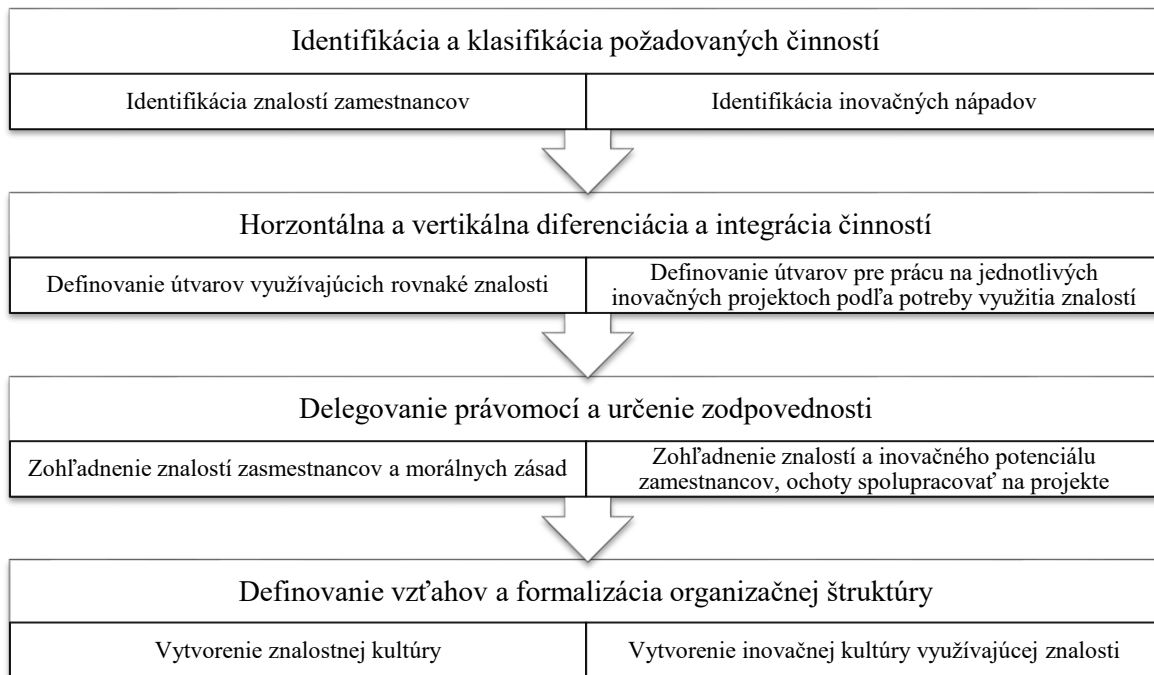
Pri práci s inováciami je nutné zaradiť činnosti inovovania do každej podnikovej aktivity. Začína sa to pri stanovovaní podnikovej stratégie, ktorá by mala súčasne spĺňať aj úlohu inovačnej stratégie. Vtedy dokáže podnik stanovovať inovačnú klímu, ktorá ovplyvňuje všetky činnosti v podniku, či už podnikové aktivity alebo správanie zamestnancov na pracovisku, ich ochotu podieľať sa na inovačnej výkonnosti podniku – zdieľať svoje znalosti a nápady a pracovať na ich uskutočňovaní.

Už pri tvorbe stratégie by podniky mali brať do úvahy inovácie. Spojením inovačnej stratégie so stratégiou podniku podporia inovačnú klímu pri získavaní a prácu s informačnými nápadmi čím zvýšia svoju inovačnú výkonnosť (obr. 9).



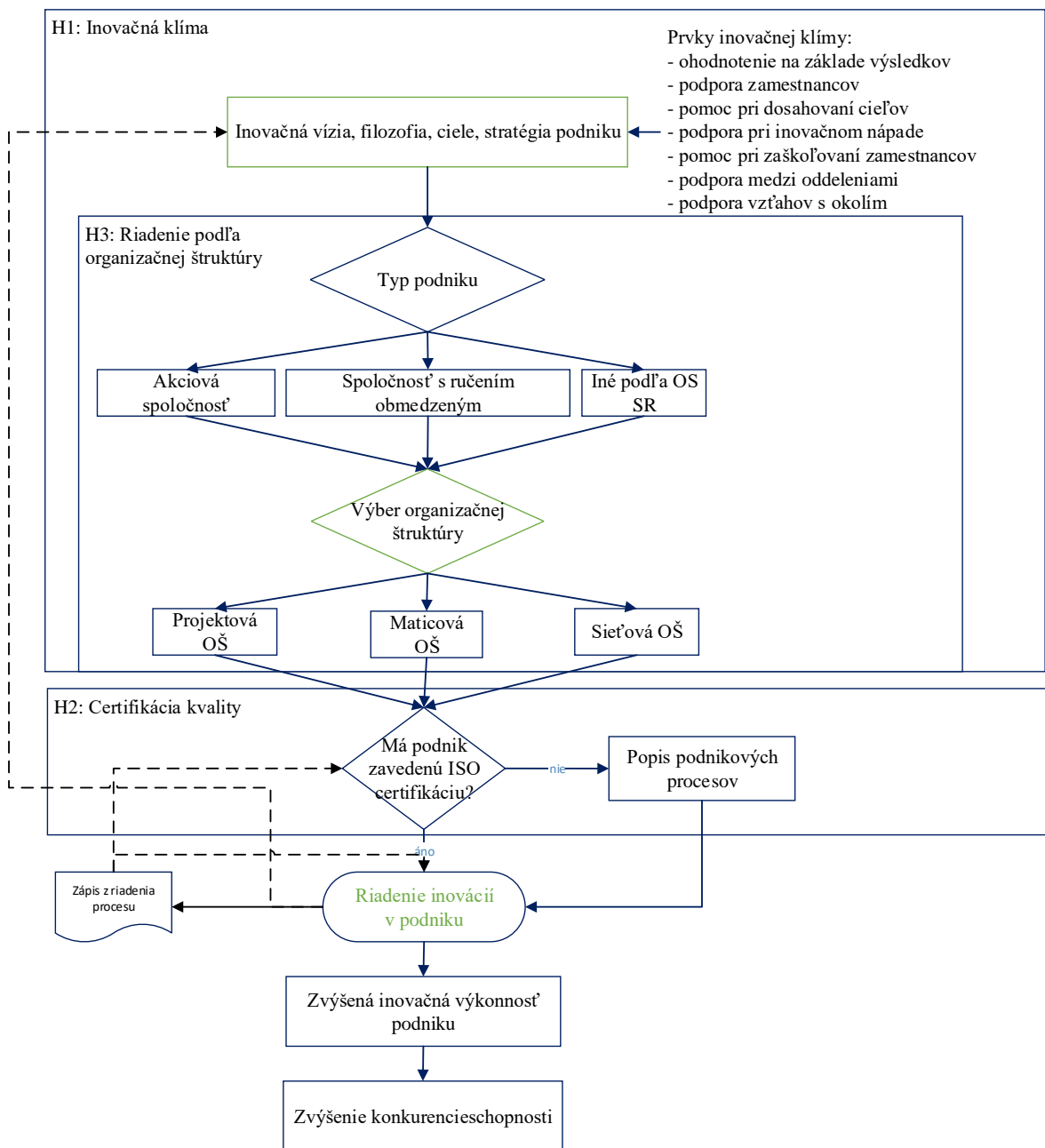
Obrázok 9 Prepojenie práce so stratégiou a inovačného procesu [63]

Po prepojení inovačnej stratégie so stratégiou podniku by podniky mali zavádzať inovácie aj do organizovania (obr. 10)



Obrázok 10 Postup organizovania - využitie znalostí a riadenia inovácií [upravené podľa 63]

Východiskový model bol konfrontovaný s manažmentom a zamestnancami podnikov a následne upravený podľa reálneho fungovania. Proces fungovania inovačného podniku je znázornený na obr 11.

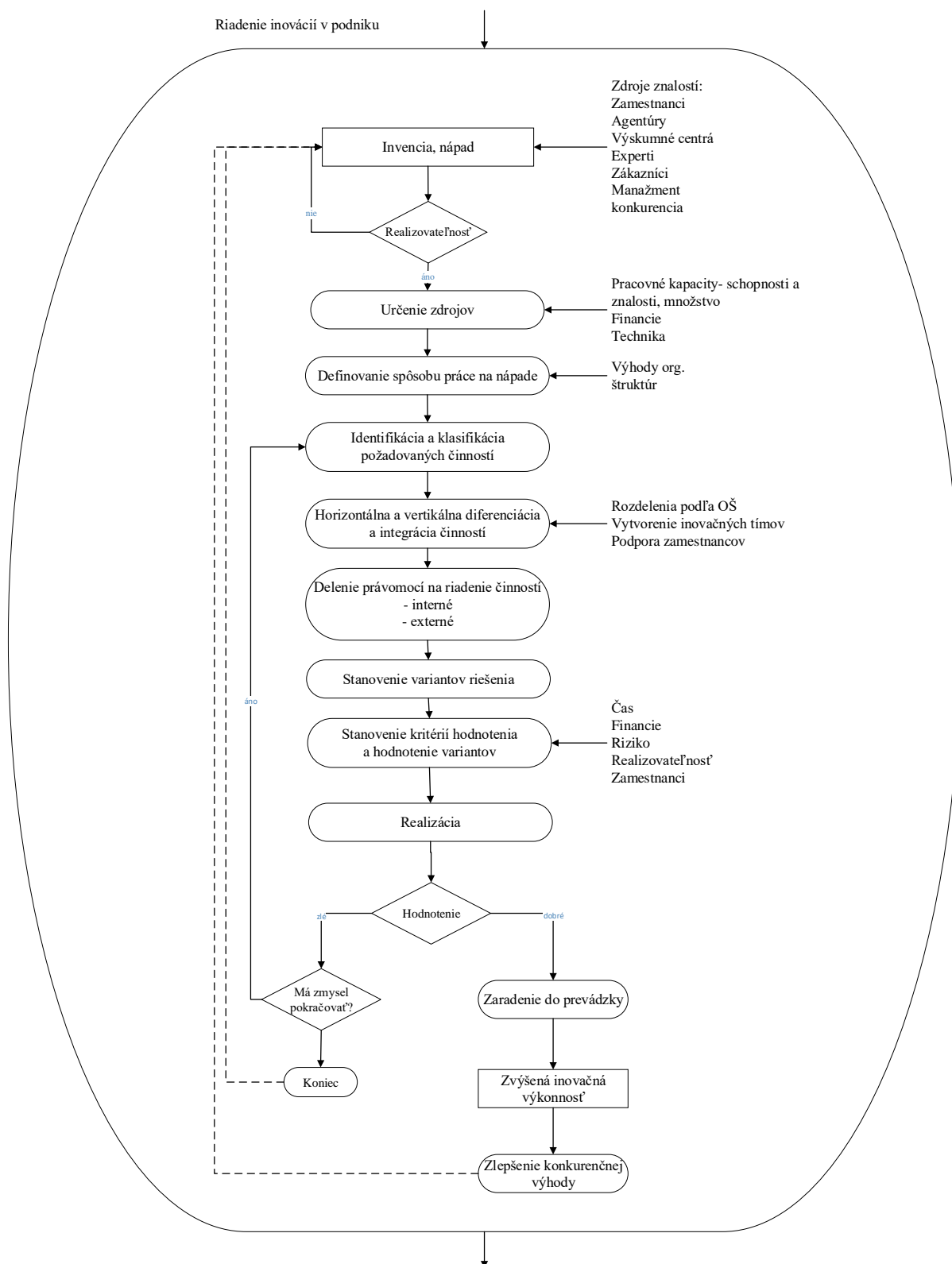


Obrázok 11 Proces fungovania inovačného podniku

Podniková klíma² určuje celkové princípy v podniku – jeho fungovanie, vzťahy na pracovisku, vystupovanie podniku navonok ale aj stotožnenie sa zamestnancov s podnikom. Stanovenie prvkov je individuálne pre jednotlivé podniky, no na základe výsledkov z overovania v reálnom prostredí podnikov štatistickým modelom je možné určiť základné prvky, ktoré pozitívne ovplyvňujú inovačnú klímu v podniku. Manažment by mal spravodlivo oceňovať zamestnancov na základe ich aktivít a odvedenej práce v podniku, čím motivuje zamestnancov k vyššej snahe. Rovnako závislým atribútom na zvýšenie inovačnej výkonnosti vyšla podpora zamestnancov. Vytvorenie spolupatričnosti zamestnancov medzi sebou sa upevňuje lojalita zamestnancov a ich ochota podieľať sa na dosahovaní podnikových cieľov.

² V literatúre sa používa pojem podniková klíma a podniková kultúra, v dizertačnej práci sú využívané oba pojmy.

Dôležitou časťou zavádzania nových inovácií v podniku je práve riadenie inovačného procesu (obr. 12), prostredníctvom ktorého si podnik zabezpečí neustále nové nápady a ich transformáciu do inovácií. Po zavedení inovačnej klímy v podnikoch prichádza priamo riadenie procesu. Prvým krokom je získavanie nápadov, prevažne od zamestnancov, ktorým podnik vytvoril prostredie, aby svoje znalosti a zručnosti transformovali do nápadov na inovácie. Vzniknuté nápady podnik hodnotí z hľadiska možnosti ich realizácie, či už súčasnej alebo budúcej, čím sa zabezpečuje možnosť inovovania aj v budúcnosti. Po zvážení realizovateľnosti nastupuje fáza určenia zdrojov a vyhodnotenia, či je daný nápad pre firmu väčším prínosom ako nákladmi a či je schopná personálne a finančne zabezpečiť dostatok zdrojov. Následne sa definuje spôsob riadenia inovačného procesu, či bude riadený prostredníctvom tímov, jednotlivých oddelení alebo vybraného človeka. Typ riadenia projektu si podnik zvolí prostredníctvom výhod a nevýhod svojej súčasnej organizačnej štruktúry a potrieb na najvýhodnejšie riadenie projektu. Po zvolení riadenia projektu zainteresovaní zamestnanci identifikujú činnosti potrebné pre bezproblémové riadenie projektu a rozdelia úlohy a zodpovednosť za ne interným zamestnancom alebo externým firmám. Ľudia pracujúci na inovačnom nápade si stanovujú jednotlivé varianty, ktorými sa pri riešení môžu vybrať. Stanovujú si kritériá, ktorým jednotlivé varianty podrobujú, čím za predpokladu dobre nastavených hodnotiacich kritérií vyberú najvhodnejší spôsob riadenia a implementovania inovačného nápadu. Nastáva fáza realizácie a hodnotenie, prostredníctvom ktorého získa podnik závery o vhodnosti alebo nevhodnosti implementovania nového procesu do chodu podniku. V prípade zlých výsledkov má podnik možnosť prejsť znovu na identifikáciu potrebných činností a doladiť proces alebo sa rozhodne proces nevyužívať, zaradiť ho do databázy pre prípadné neskoršie nápady alebo ponaučenie sa z neho. V prípade pozitívneho hodnotenia podnik zavedie nový proces do svojej prevádzky a zvyšuje svoju inovačnú výkonnosť a konkurenčnú výhodu. Celý proces podáva manažmentu spätnú väzbu, a z nových procesov si zamestnanci berú znalosti a skúsenosti, aby mohli produkovať nové nápady.



Obrázok 12 Riadenie inovačného procesu

Obr. 12 znázorňuje riadenie inovačného procesu v podniku, pri využití podpory inovačnej klímy podniku a získavania zdrojov.

Pre začatie riadenia inovačného procesu je nutné mať nápad, ideu. Tá vznikne na základe rôznych znalostí, či už interných alebo externých ľudí. Pre podnik je najvýhodnejšie získavanie znalostí z interných zdrojov – od zamestnancov alebo priamo od manažmentu

podniku. Firmy ako externé zdroje znalostí využívajú prevažne agentúry, výskumné centrá, expertov alebo priamo konkurenciu.

Pre získavanie znalostí od zamestnancov musia podniky pripraviť inovačnú klímu, prostredníctvom ktorej dosiahnu spolupatričnosť zamestnancov s podnikom, ich zosúladenie s cieľmi podniku a ochotu podeliť sa so svojimi znalosťami, myšlienkami a nápadmi. (obr. 13)

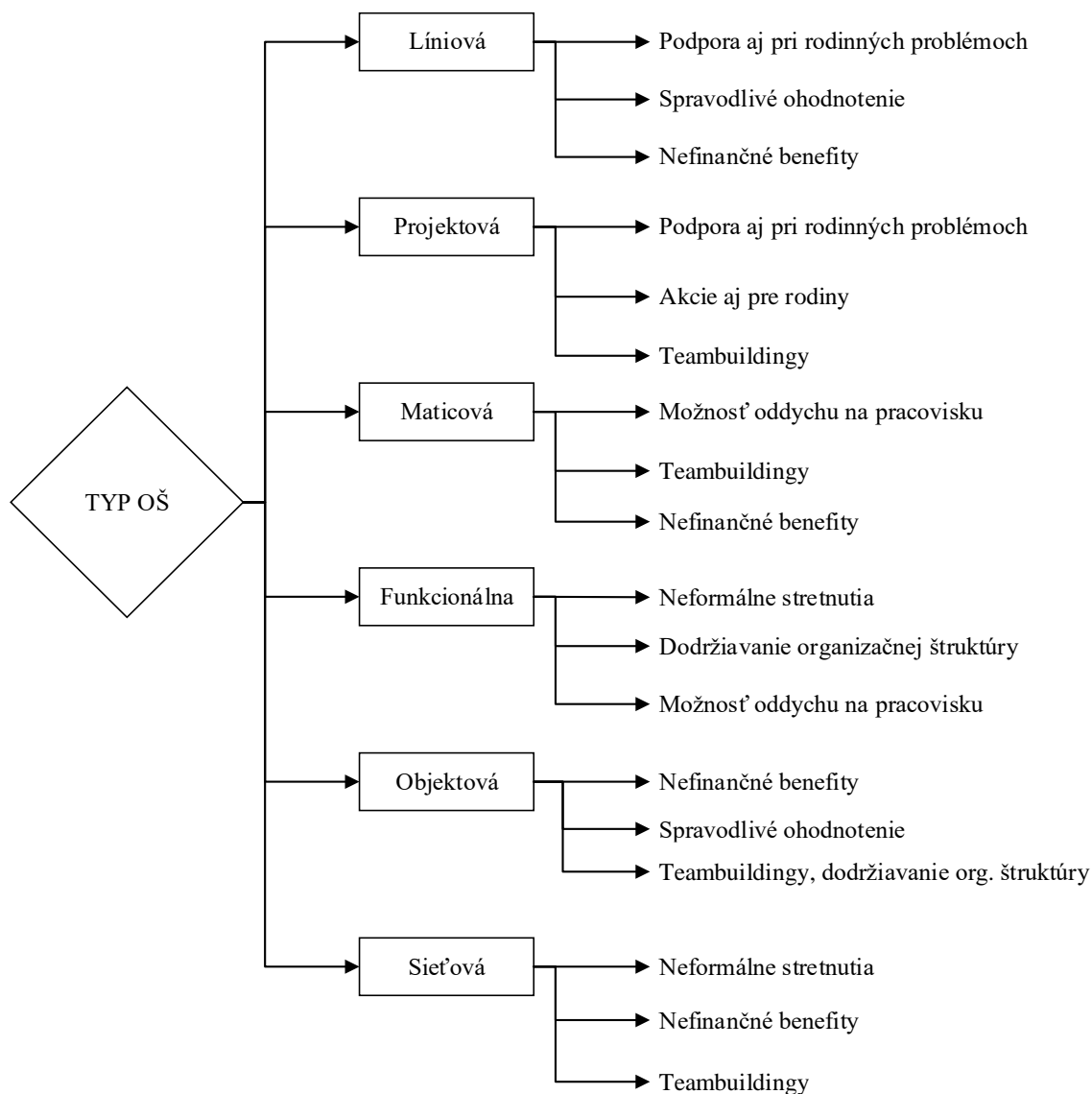
Po vzniku invencie je dôležité zistiť prvotnú realizovateľnosť nápadu. V prípade, že manažment (vedúci tímu, oddelenia...) uzná nápad ako realizovateľný, prichádza proces určovania zdrojov podniku – množstvo zamestnancov a ich schopností a znalostí, ktoré sú potrebné pre realizovanie nápadu, množstvo financií a technických prostriedkov. V prípade, že je podnik schopný zabezpečiť všetky potrebné zdroje pre bezproblémové riadenia inovačného nápadu a tým minimalizovať riziko neúspechu definuje spôsob práce na nápade.

V začiatkoch riadenia projektu je nutné špecifikovať činnosti, ktoré je potrebné vykonať pre úspešné ukončenie projektu a následné rozdelenie týchto činností medzi pracovníkov, ktorí budú na projekte pracovať (interným zamestnancom a externým pracovníkom). Rozdelenie prebieha na základe podnikom použíwanej organizačnej štruktúre alebo zvolenia riadenia projektu pre daný konkrétny prípad. V tomto prípade by podniky mali brať do úvahy jednotlivé špecifiká daného projektu, potreby rozdielnych znalostí a schopností zamestnancov a náročnosť popísaných činností potrebných pre dokončenie projektu. Rozdelenie činností je vertikálne a horizontálne, podľa právomocí a zodpovedností jednotlivých pracovníkov. Pre činnosti, ktoré si podnik nie je schopný zabezpečiť sám musí použiť externých pracovníkov alebo firmy, ktoré budú participovať na projekte.

Po identifikovaní a rozdelení všetkých činností medzi zamestnancov a externých pracovníkov tieto stanovujú jednotlivé varianty, ktoré si podnik zvolí. Pre realizovateľnosť projektu si projektový tím stanoví kritéria hodnotenia, na základe ktorých vyberie najvhodnejší variant pre realizáciu. Medzi hodnotiace kritéria môže patriť čas realizácie, financie potrebné na uskutočnenie variantu, riziko, ktoré je predpokladateľné počas realizácie, samotná realizovateľnosť variantu a potreba zamestnancov pre dosiahnutie požadovaného efektu.

Po stanovení hodnotiacich kritérií a následnom vyhodnotení zvolia členovia tímu jeden variant, ktorý budú realizovať. Po uskutočnení realizácie nastáva fáza hodnotenia a rozhodnutia, či nový, inovovaný proces bude zaradený do činnosti podniku alebo nie. Ak je z procesom problém, podnik sa musí rozhodnúť či investuje prostriedky do zlepšenia situácie alebo nie a projekt ukončí. Ak výsledné hodnotenie nového procesu je kladné, proces je zaradený do priamej činnosti podniku a podnik zvyšuje svoju inovačnú výkonnosť a konkurenčnú výhodu.

V oboch prípadoch, úspešnom aj neúspešnom je dôležitá spätná väzba každej činnosti, ktorá prebiehala v procese riadenia inovačného nápadu, aby sa v budúcnosti predišlo rizikám zlého naplánovania činnosti, rozdelenia zdrojov a podobne. Každý, aj neúspešný nápad musí byť súčasne evidovaný v databáze, pre možné budúce použitie alebo zamietnutie ďalšieho nápadu, ktorý už raz dopadol neúspešne.



Obrázok 13 Najvhodnejšie prvky inovačnej klímy podľa OŠ

Modelové riešenie bolo spracované zo získaných teoretických znalostí a overené experimentom v podnikoch fungujúcich na území Slovenskej republiky v oblasti služieb. Jednotlivé kroky sú stanovené pre malé a stredné podniky, ich využitie môže byť podkladom aj pre veľké podniky, kde sú však jednotlivé procesy obsiahlejšie a náročnejšie. Prostredníctvom modelu by mali podniky vedieť stanoviť podnikovú klímu podporujúcu inovačné nápady a samotných zamestnancov, čím vytvoria inovačné prostredie v podniku. Priamo procesom riadenia inovačných nápadov spracujú jednotlivé návrhy pri minimalizácii rizík a dosiahnutiu čo najväčšieho úžitku pre koncových zamestnancov a pre podnik. Pre podniky odporúča jednotlivé formy organizačnej štruktúry fungujúce na základe projektového riadenia, no predkladá aj jednotlivé prvky inovačnej klímy pre všetky typy organizačnej štruktúry. Z tohto hľadiska podniky nemusia meniť svoju zaužívanú a stanovenú štruktúru, čím minimalizujú náklady na zmeny v podniku pre zvýšenie inovačnej výkonnosti.

Model dizertačnej práce bol navrhovaný flexibilne, aby bol využiteľný pre rôzne typy podnikov. Získavanie inovačných nápadov od zamestnancov je rovnako veľmi individuálne, keďže každý zamestnanec je osobnosť a vyžaduje si svojský prístup. Preto by podniky pri riadení svojich inovačných procesov nemali zabúdať na miesto pôsobenia podniku, typ

a štruktúru svojich zamestnancov a typ štruktúry, aby umožnili čo najvýraznejšie prepojenie znalostí jednotlivých zamestnancov a dosahovali synergický efekt.

5 DISKUSIA

Model práce je flexibilný, záleží od viacerých interných aj externých vplyvov – miesto pôsobenia podniku, veľkosť, dĺžka pôsobenia na trhu či typ organizačnej štruktúry). Práca s inovačnými nápadmi je preto veľmi individuálna, keďže sa jedná o prácu so zamestnancami a ich znalosťami a každý človek je iná osobnosť, je jedinečný. Preto je nutné pri využívaní modelu prispôbiť sa a brať do úvahy jednotlivé faktory:

- miesto pôsobenia podniku,
- inovačná klíma podniku,
- certifikácia kvality,
- typ organizačnej štruktúry.

5.1 MIESTO PÔSOBENIA PODNIKU AKO DÔLEŽITÝ FAKTOR ZMENY MODELU

Miesto pôsobenia má na podnik veľký vplyv. Veľké rozdiely je možné si všimnúť už v rámci jednotlivých regiónov, výraznejšie ešte medzi regiónmi. Nejde len o oblasť pôsobenia podniku (predmet podnikania), kde sa podniky združujú na rovnakých miestach (napr. automobilový priemysel) ale celkovo o vyspelosť a infraštruktúru v oblasti, kde podnik pôsobí.

Rozdiely podľa miesta pôsobenia podniku vznikajú aj z vlastníctva mnohých firiem zahraničnými vlastníkmi, kde je vnímanie inovácií rozdielne ako na Slovensku.

V rámci krajín EÚ 27 sú krajiny podľa svojej inovačnej výkonnosti rozdelené do štyroch celkov – inovační lídri, inovační nasledovatelia, mierni inovátori a najslabší inovátori. Rozdelenie podľa inovačnej výkonnosti je približné aj podľa geografickej príslušnosti jednotlivých štátov, kde severné krajiny spadajú do inovačných lídrov, krajiny západnej Európy do inovačných nasledovateľov, krajiny strednej a južnej Európy do miernych inovátorov a východné krajiny do najslabších inovátorov, pričom viac ako polovica krajín EÚ27 má inovačnú výkonnosť nižšiu ako je priemer EÚ. [41]

Podľa týchto krajín je aj pohľad na inovácie rozdielny, kde severné krajiny uprednostňujú spoluprácu medzi podnikmi a výskumnými centrami.

Pôsobenie krajín v EÚ spôsobuje mierne vyrovnanie rozdielov, ktoré sú však stále vysoké z dôvodu vysokých rozdielov jednotlivých krajín pri vstupe do EÚ.

Vo väčšine krajín (21) došlo za posledné tri roky k poklesu podielu predaja vzhľadom na nové, inovatívne výrobky, v rovnakom počte poklesom podiel malých a stredných podnikov, ktoré zaviedli inovatívne postupy alebo výrobky. Až v dvadsiatich štátoch EÚ27 malé a stredné podniky znížili počet zavedenia marketingových alebo organizačných inovácií. Zníženie môže byť následkom oneskorenej účinky hospodárskej krízy na obchodné činnosti podnikov. V krajinách poklesla spolupráca na verejno-súkromných interakciách meraná spoločnými publikáciami verejného a súkromného sektora a znížili sa inovácie do rizikového kapitálu.

V celosvetovom ponímaní má Južná Kórea vedúce postavenie v inovačnej výkonnosti. Nasleduje USA a Japonsko. Rozdiel inovačnej výkonnosti EÚ 27, Japonska a USA sa znižuje.

Rozdiel nie je len medzi inovačnou výkonnosťou podľa jednotlivých oblastí pôsobenia podnikov, rozdiel je aj vo vnímaní inovácií a spôsobu ich získavania. Rozdiely podľa geografického umiestnenia sú badateľné aj v rámci Slovenska. S počtom návrhov od zamestnancov do 20 % vedie Prešovský kraj, do 40 % Trnavský kraj, do 60 % Bratislavský kraj, do 80 % Nitriansky kraj a nad 80 % Banskobystrický kraj. Rozdiely medzi jednotlivými krajinami sú badateľné najmä z dôvodu nerovnomerného rozloženia priemyselných parkov, univerzít a výskumných centier a rozdielnymi oblasťami pôsobenia podnikov v daných

oblastiach. Koncentrácia inovačných nápadov je v podnikoch s vyššou úrovňou vzdelania, ktorá je charakteristická pre metropolitné a priemyselné regióny. Tu sa koncentrujú vzdelaní zamestnanci, ktorí majú záujem svoje vzdelanie rozširovať a vyťažiť z neho. Ide o zamestnancov s vyššími ambíciami, ktorých zaujíma kariérny rast a naplnenie sebarealizácie podľa Maslowovej pyramídy potrieb.

S geografickým pôsobením podniku je úzko spojená aj vzdelanostná úroveň zamestnancov. V technologicky a infraštruktúrne lepších regiónoch je vyššie zastúpenie zamestnancov s absolvovaným druhým alebo tretím stupňom vysokej školy, čo dáva vyšší predpoklad pre rozvoj podniku. Pre získanie zamestnancov s vysokoškolským vzdelaním musia podniky zabezpečiť dostatočný príjem, čo na Slovensku spôsobuje podnikom problémy a vzdelaní ľudia odchádzajú pracovať do zahraničia. Neschopnosťou investovania do zamestnancov podniky pripravujú samých seba o svoj rozvoj a lepšiu pozíciu na trhu.

Podniky na Slovensku sa líšia v oblasti pôsobenia, miesta pôsobenia či počtu vzdelaných zamestnancov. Ich pôsobenie vo vysokej miere je ovplyvnené technologickými oblasťami, ktoré sa združujú v istých regiónoch Slovenska a vysokou nezamestnanosťou v iných regiónoch. Pri používaní modelu je teda nutné brať ohľad na rôzne faktory, ktoré ovplyvňujú riadenie inovácií a adaptovať ho podľa možností a schopností jednotlivých podnikov a jeho zamestnancov.

Podľa [101] prieskumu Millennial Survey 2014 je až pre 78 % vyštudovaných ľudí z generácie Y dôležitá u budúceho zamestnávateľa inovatívnosť konkrétneho podniku. Preto podniky s lepšou inovačnou výkonnosťou a prístupom k inováciám môžu získať vzdelanejších a kreatívnejších zamestnancov. Týchto zamestnancov majú väčšiu šancu získať podniky, ktoré sa nachádzajú vo vyspelejších oblastiach a majú viac finančných prostriedkov na zaplatenie zamestnanca.

Pre podniky je dôležitá oblasť, kde pôsobia a ovplyvňuje ich z viacerých smerov. Dôležitým faktorom pre podniky je vybudovanie infraštruktúry v oblasti kde pôsobia, keďže v sektore služieb je nutná osobná účasť oboch strán a zabezpečenie vhodného prístupu je pre podnikanie dôležité. Väčší vplyv má mentalita ľudí v danej oblasti, ktorá pôsobí na podnik nie len z hľadiska zákazníkov, ale aj zamestnancov. Podľa oblasti pôsobenia musia podniky prispôbovať svoj predmet podnikania, aby bol pre zákazníkov zaujímavý a aby sa vedeli aktuálne prispôbovať ich požiadavkám.

Pre podniky je výzvou riadenie podľa vyspelejších oblastí a krajín, ktoré môže so sebou priniesť rôzne riziká, najmä prijatie zákazníkmi. Zákazníci na Slovensku vyžadujú prístup ako vo vyspelých zahraničných krajinách, no nie sú ochotní ani schopní si za zvýšený luxus priplatiť. Zo strany zamestnancov pri riadení môže nastať problém s akceptáciou, respektíve zneužívaním. Zamestnanci chcú všetky výhody, no nie sú schopní na seba prevziať zodpovednosť a plniť si prácu tak, ako majú bez zvýšeného dohľadu nadriadeného.

Ohrozením pre mnohé podniky môže byť aj štruktúrovanie vzdelania v jednotlivých oblastiach krajiny, čím je ťažké získanie vzdelaných zamestnancov v rôznorodých oblastiach, do ktorých môže spadať aj oblasť pôsobenia podniku. Následné zaškolovanie či preškolovanie zamestnancov pre podnik znamená vysoké zvýšenie nákladov, pre menšie podniky až ohrozujúce.

5.2 INOVAČNÁ KLÍMA PÔSOBIACA NA RIADENIE INOVÁCIÍ

Pre nasmerovanie podniku na zvýšenie počtu inovácií v podniku musí podnik nastaviť inovačnú klímu. Zabezpečí tým jednotné pôsobenie podniku na zamestnancov s podporou inovačných nápadov.

Pre získavanie inovačných nápadov je potrebné, aby zamestnanci mali znalosti a schopnosti, a boli ochotní sa o ne podeliť. Podľa [13][64][15][9][102] vďaka prostrediu, ktoré podporuje zmenu dochádza u zamestnancov k zmene myslenia. Vytvárajú si nové hodnoty, akceptujú myšlienky a sú ochotní sa s nimi podeliť. Akceptujú svoje chyby aj chyby iných.. Neboja sa zdieľať svoje znalosti s podnikom a stratu svojej výhody voči ostatným zamestnancom.

Podľa výskumov [6] a [63] znalosti a ambície sú ovplyvnené výchovou a prostredím, kde sa ľudia narodili. Súčasne [7] tvrdia, že podnik môže svojich zamestnancov naučiť novým zručnostiam a znalostiam. Z prepojenia týchto výskumov je možné vyvodiť, že náborom vzdelaných zamestnancov a vytvorením správnej inovačnej klímy a podpory zamestnancov v podniku môžu podniky nájsť skrytý talent a zdokonaľovať svojich zamestnancov.

Podľa prieskumu [101] je najväčšou prekážkou pre 63 % ľudí z generácie Y prístup vedenia a pre 61 % prevádzkové štruktúry a postupy. Z toho vyplýva nutnosť zmeny riadenia podniku a nastavenia inovačnej klímy pre podporu inovatívnych postupov na pracoviskách. Až 85 % zamestnávateľov si podľa daného prieskumu spoločnosti Deloitte uvedomuje, že základným prvkom pre zvýšenie inovácií a konkurencieschopnosti podniku sú zamestnanci a ich znalosti, zručnosti a talent. V praxi svoju pozornosť až v 76%-ách venujú nástupcom na vrcholové pozície v podniku a absolventom, nie rozvíjaniu všetkých zamestnancov a nachádzaniu ich potenciáli.

Pre získanie vhodných zamestnancov musia firmy vzbudiť záujem ešte skôr, ako potenciálny zamestnanec zareaguje na ponuku. Robia tak prostredníctvom hodnotovej ponuky – peňazí, benefitov ale aj pracovného prostredia, priateľského vedenia a možnosti vyskúšania viacerých pracovných pozícií. [103]. Podľa rovnakého prieskumu bolo kedysi najdôležitejší pre kariéru pracovný postup, dnes ide prevažne o pracovné prostredie, aby sa v ňom zamestnanci cítili dobre a pokiaľ pracovné prostredie podporuje inovácie, má firma vyhrať.

Podľa prieskumu Great Place to Work® [104] je dôvera a spravodlivosť na pracovisku základom pre ideálnu pracovnú klímu. Na to by mali brať zamestnávatelia ohľad v každom podniku a stanoviť to ako jeden zo základných pilierov inovačnej klímy v podniku.

Podniky teda musia brať ohľad na typ zamestnancov už pri výberovom konaní a snažiť sa o zosúladenie základných vlastností zamestnancov s podnikovou kultúrou. Pri akceptovaní prvkov inovačnej klímy v podniku zamestnancami je zvýšený predpoklad jej akceptácie a rozvoju samotných zamestnancov, čím podnik získa väčšie množstvo inovačných nápadov, s ktorými môže pracovať.

Stanovovaním inovačnej klímy v podniku sa mení celý prístup k riadeniu a správaniu sa k zamestnancom a medzi zamestnancami navzájom. Je preto dôležité dbať na postupné zavádzanie prvkov a zisťovať, ako jednotlivé prvky vplyvajú na všetkých a aký to má dopad na fungovanie podniku. Pre každý podnik sa jednotlivé prvky líšia aj z dôvodu jedinečnosti zamestnancov. Rozdiel je aj z hľadiska veku zamestnancov, keďže každá generácia inak vníma a prijíma nastolené zmeny, a ich neakceptáciou môže prísť podnik o kvalitných aj keď nie inovatívnych ľudí. Týchto ľudí môže využiť priamo pri realizácii, aby docielil kvalitné procesy. Z tohto hľadiska je nutné mať širšie spektrum typov zamestnancov a prostredie prispôbiť čo najuniverzálnejšie.

Pre podniky je dôležité aj vytvorenie vhodnej pracovnej klímy, aby všetci zamestnanci boli spolupatriční. Už jeden zamestnanec, ktorý nebude akceptovať stanovenú klímu, nestotožní sa s ňou môže pre podnik znamenať ohrozenie jednotlivých procesov a celej zavedenej klímy.

5.3 POTREBA CERTIFIKÁCIA KVALITY ISO PRE INOVÁCIE

Získanie certifikátu kvality nie je v súčasnosti pre podnik problém. Vo väčšine prípadov sú základným predpokladom peniaze. Na Slovensku existuje niekoľko firiem, ktoré po splnení podmienok vydajú podniku certifikát, aby mohli používať certifikačnú známku ISO 9001 (alebo inú).

Množstvo podnikov si certifikáciu spraví kvôli možnosti zúčastňovať sa verejných obstarávaní financovaných z projektov EÚ. Zmena vnímania danej situácie ľuďmi je obtiažny proces a vyžaduje si dlhodobé pôsobenie na mentalitu celého národa, ktorá je daná historicky a zmeniť ju je teda takmer nemožné. Jedinci, ktorí si uvedomujú nutnosť zmeny však radšej odchádzajú do zahraničia, čím ešte viac zhoršujú situáciu na Slovensku.

Podniky by mali zvažovať jednotlivé prínosy ale aj zaťaženie na zamestnancov, aby ich nezahrnuli zbytočnou byrokraciou, čím potlačia ich kreativitu a nápady. Tým sa podnik pripraví o kvalitných zamestnancov a nové možnosti inovovania. Aj z tohto hľadiska je dôležité rozdeliť práva a povinnosti medzi zamestnancami, aby bol každý stotožnený s jemu pridelenými činnosťami. Podniky by mali pri zavádzaní certifikácie zvážiť, či im všetky nové činnosti nebudú viac na príťaž a pristúpiť len k činnostiam definovania jednotlivých procesov v podniku, k ich spoznaniu, aby mohli dané procesy meniť a inovovať. V prípade rozhodnutia sa podniku pre zavedenie a udržiavanie certifikácie kvality musí podnik počítať so zvýšenými finančnými nákladmi pre certifikovanie inovovaných procesov a nebrzdiť vývoju nových procesov z dôvodu nutnosti obnovenia a rozšírenia certifikácie.

5.4 ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA V INOVÁCIÁCH

Podľa [103] je typ organizačnej štruktúry budúcnosti, nábor a rozvoj zamestnancov spojený snovým pojatím kariéry jednou z najriešenejších tém lídrov podnikov. Podľa prieskumu sa organizácie musia viac zamerať na prácu v tímoch a rýchlejšie tak reagovať na zmeny a spôsoby rozvoja svojich zamestnancov. Výsledky z prieskumu na slovenských podnikoch vykázali rovnaké výsledky, ako najinovatívnejšie podniky boli tie s maticovou, sieťovou a projektovou organizačnou štruktúrou. Vo všetkých týchto typoch organizačnej štruktúry je využívaná práca v tímoch, čím podniky môžu rýchlejšie a lepšie reagovať na aktuálne potreby a zosynchronizovať svojich zamestnancov k dosiahnutiu synergického efektu.

Aj v rodinných firmách sa podľa [105] až 56 % príslušníkov novej generácie vyjadrilo v zmenu obchodnej stratégie na rast firmy a inovácie. Súčasne chcú meniť štýl riadenia podniku pri zachovaní rodinnej formy a tradičných hodnôt. Pre možnosť lepších inovácií je až 40 % respondentov novej generácie ochotných využívať zdroje externých investorov. Výsledky prieskumu boli uskutočnené v európskych podnikoch, podnikoch Blízkeho východu a Afriky.

Za nové trendy pri tvorbe organizačných štruktúr [73] považuje:

- rýchle prispôbenie sa situácií – tvorba tímov,
- rozvoj podnikateľských činností na základe autonómneho správania sa organizačných jednotiek,
- rušiť útvary v podniku, ktoré majú na starosti len vedenie a rozhodovanie, bez inej činnosti,
- podporovať neformálnu komunikáciu na pracovisku.

Neformálna komunikácia sa v podnikoch začala rozširovať aj na Slovensku, a podniky lákajú nových zamestnancov aj na neformálnu stránku komunikácie v podnikoch. Ideálnym prípadom je spojenie projektovej práce na inováčných nápadoch s neformálnou komunikáciou. Práve vďaka neformálnej komunikácii môžu podniky pružnejšie reagovať na zmeny a prijať nové nápady, ktoré by sa pri formálnej komunikácii zamestnanci báli predstaviť vedeniu alebo kolegom.

Pre menšie podniky je riadenie prostredníctvom projektov problémom, vzhľadom na nedostatok zamestnancov. V týchto prípadoch by mal podnik zvážiť prepojenie väčšiny alebo všetkých svojich zamestnancov na rozširovanie ich znalostí nápadov a pomoci navzájom. Veľakrát práve zamestnanec, ktorý nepracuje a nemá až také znalosti v riešenej problematike vybraného procesu môže prísť s „laickým“ nápadom, ktorý proces zjednoduší.

6 TEORETICKÉ A PRAKTICKÉ PRÍNOSY PRÁCE

Riešenie dizertačnej práce poskytuje jednak *teoretické prínosy*, a to z hľadiska riešenia problematiky pre vedecké štúdie a publikácie, či pre následný rozšírený výskum, na strane druhej pre podniky predkladá univerzálne modelové riešenie riadenia inovačných procesov

6.1 TEORETICKÉ PRÍNOSY PRÁCE

Počas riešenia analytickej časti boli odhalené nedostatky v oblasti riadenia inovácií v podniku. Najväčším teoretickým prínosom dizertačnej práce sú riešenia pre riadenie inovačných procesov a nové znalosti, ktoré môžu poslúžiť pre budúce skúmania a vedecké riešenia.

Návrhy odstránenia nájdených problémov	- Nový pohľad na inovácie v podnikoch služieb
	- Prehľad externých vplyvov na inovačnú výkonnosť
	- Návrh teoretického modelu riadenia inovácií v podniku
	- Návrh vhodných prvkov inovačnej podľa jednotlivých organizačných štruktúr

K rozsiahlejšiemu prínosu patrí špecifikácia prvkov inovačnej klímy, ktoré kladne ovplyvňujú inovačnú výkonnosť podniku. Dôležitým poznatkom bola nie len identifikácia prvkov, od ktorých je inovačná výkonnosť závislá ale aj závislosti medzi jednotlivými prvkami inovačnej klímy. Pôsobenie prvkov inovačnej klímy je ovplyvnené podľa špecifik podniku, ako je miesto pôsobenia, veľkosť alebo dosiahnuté vzdelanie zamestnancov.

Špecifikácia prvkov inovačnej klímy	- Identifikácia prvkov ovplyvňujúcich inovačnú výkonnosť podniku
	- Pôsobenie jednotlivých prvkov na inovačnú klímu
	- Vzájomné pôsobenie jednotlivých prvkov navzájom.

V oblasti ISO certifikácie je dôležitým prínosom zistenie stagnácie a negatívnej závislosti zavedenia certifikácie kvality a zvyšovaním inovačnej výkonnosti. Zistením rozdielneho vnímania a využívania výhod certifikácie ISO 9001 a definovanie rozdielov by malo podniky viesť k lepšiemu využívaniu identifikovaných výhod a následne pretvoreniu výhod do nových inovácií. Do modelového riešenia bola zahrnutá certifikácia kvality aby mohol byť využívaný v podnikoch so zavedenou certifikáciou a podporiť inovačnú výkonnosť a pre podniky bez zavedenej certifikácie je doplnený o proces identifikovania a popísania podnikových činností.

Postupným vypracovávaním bola prepojená inovačná klíma podniku teda interné prostredie podporujúce inovačnú výkonnosť, výhody certifikácie ISO a rôzne typy organizačnej štruktúry, ich výhody a vhodné prvky riadenia pre zvýšenie inovačnej výkonnosti podniku.

Hlavným prínosom dizertačnej práce je model riadenia inovačného procesu s využitím prvkov inovačnej klímy a špecifik organizačných štruktúr, aby podnik dosiahol zvýšenú inovačnú výkonnosť. Model bol zostavený na základe teoretických poznatkov a poznatkov z prieskumu a overovaný v prostredí podnikov služieb na Slovenskom trhu.

Vytvorenie modelu riadenia inovačného procesu v štruktúrálnej forme	- Stanovenie väzieb medzi prvkami procesu
	- Zakomponovanie prvkov inovačnej klímy do prostredia podniku
	- Vytvorenie postupnosti krokov pre zabezpečenie zvýšenia inovačnej výkonnosti v podniku
	- Stanovenie prvkov inovačnej klímy pre rôzne typy riadenia podniku

K teoretickým prínosom riešenia práce patrí aj zjednotenie pojmov v oblasti inovácií procesov v službách.

Zjednotenie pojmov	- Zadefinovanie a zjednotenie pojmov
	- Vytvorenie prepojení medzi základnými pojmami
	- Zjednotenie pohľadov na riešenú problematiku
	- Spísanie literatúry riešenej problematiky

6.2 PRAKTICKÉ PRÍNOSY PRÁCE

Práca prináša aj praktické prínosy, ktoré sú aplikovateľné v podmienkach slovenských podnikov. Aplikovanie na území iných krajín a z časti aj na Slovensku je ovplyvnené miestom pôsobenia podniku a je možné ich vnímať ako návod.

V rámci modelu dizertačnej práce sa predpokladá riadenie inovačných nápadov v tímoch, teda projektoch. V rámci maticovej, sieťovej alebo projektovej organizačnej štruktúry je táto podmienka prevažne splnená, zmena by mala nastať pri ostatných organizačných štruktúrach. Pre splnenie podmienky nie je nutné meniť organizačnú štruktúru podniku, čo by pre podnik predstavovali príliš vysoké finančné aj časové zaťaženie. Keďže na Slovensku väčšina podnikov zo sektoru služieb patrí do malých alebo stredných, prevláda líniová organizačná štruktúra. Táto charakteristika je daná aj zmýšľaním ľudí v krajine. Práca na inovačných nápadoch v projektových skupinách predpokladá vyššie zdieľanie znalostí a schopností zamestnancov pre riešenie nápadov a inovačných projektov.

Ďalším praktickým prínosom dizertačnej práce je potreba zavedenia inovačnej klímy do podnikov, prostredníctvom ktorej majú zamestnanci zmeniť svoj postoj k zdieľaniu znalostí a podeliť sa o svoje nápady s kolegami a manažmentom. Tým môže podnik riešiť nové postupy a technológie a zvyšovať inovačnú výkonnosť, čím zvýši svoju konkurencieschopnosť na trhu a podporí rast slovenskej ekonomiky. Zdieľanie inovačných nápadov je na Slovensku stále problém, ktorý treba postupne odstrániť, vyžaduje si to dlhšiu prácu s ľuďmi a ich myslením.

Správnym implementovaním vhodných prvkov inovačnej klímy podľa organizačných štruktúr a využívanie synergického efektu v tímových prácach podnik zvyšuje svoju inovačnú výkonnosť, zlepšuje postavenie na trhu, zlepšuje interné prostredie podniku a tým znižuje fluktuáciu zamestnancov, čím podniku šetrí finančné aj časové náklady na neustále hľadanie nových zamestnancov.

Za hlavné praktické prínosy dizertačnej práce je teda možné považovať:

- zvýšenie počtu inovačných nápadov od zamestnancov,
- zvýšenie zainteresovanosti zamestnancov na zvyšovaní inovačnej výkonnosti podnikov,
- zvýšenie komunikácie medzi zamestnancami,

- zmena vnímania inovácií v podnikoch,
- zvýšenie inovačnej výkonnosti podnikov,
- zvýšenie konkurenčnej výhody podnikov.

Model bol vytvorený aby podniky nezavádzali inovácie metódou „pokus a omyl“, ale aby sa zamýšľali nad svojimi činnosťami a zabezpečili ich plánovanie. Vďaka tomu odhalia problémy pri zavádzaní inovačných procesov a do budúcnosti sa môžu ponaučiť. Pri pokusoch nebolo možné odhaliť kritických miest, kvôli ktorým dochádzalo k neúspechu zavedených inovácií.

7 ZÁVER

Dizertačná práca ponúka pohľad na problematiku riadenia inovácií v podnikoch zo sektoru služieb a v danej problematike prináša nové poznania. Prostredníctvom analýzy domácich a zahraničných literárnych a internetových zdrojov bol zistený problém riadenia inovácií v podnikoch služieb a jeho prepojenie so strategickým manažmentom a manažmentom znalostí.

Riešením problému dizertačnej práce bolo stanovenie prvkov klímy v podniku, ktoré podporujú inovácie, aby podnik vytvoril pre svojich zamestnancov prostredie pre šírenie nápadov. Riadenie inovačných procesov je možné uskutočniť až v prípade, že podnik má vlastné inovačné nápady, ktoré chce uskutočniť.

Výskum bol zameraný na zistenie špecifik pre zvyšovanie inovačnej výkonnosti v podniku. Prostredníctvom kvalitatívneho a kvantitatívneho výskumu bol vytvorený model riadenia inovačných procesov so stanovením prvkov inovačnej klímy a prácou v tímoch na jednotlivých projektoch. Vzhľadom na prevažujúce malé a stredné podniky je zhoršená možnosť zmeny organizačnej štruktúry, ktorá je pre podniky finančne aj časovo náročná. Model preto umožňuje rôzne využitia v rámci rozdielnych organizačných štruktúrach, aby to bolo pre podniky čo najmenej zaťažujúce.

Na základe výskumu boli zistené prepojenia a závislosti medzi klímou podniku, jeho organizačnou štruktúrou či certifikáciou kvality s inovačnou výkonnosťou. Pre podniky správne vytvorené prostredie veľakrát znamená viac, ako samotné riadenie procesov. Už vhodným zvolením prvkov inovačnej klímy s ohľadom na súčasnú situáciu podniku (organizačná štruktúra) podniky zvyšujú svoju inovačnú výkonnosť a približujú sa k inovatívnym podnikom. Menia myslenie zamestnancov a ich spolupatričnosť s podnikom, zlepšujú vzťahy na pracovisku, čím si udržia kvalitných zamestnancov a znížia náklady pre neustále zaučanie nových.

Súčasťou výskumu bolo aj pozorovanie a zavedenie modelu priamo v podnikoch. Pri realizácii v praxi sa zisťovali nedostatky modelu a nutnosť ho prispôbiť podľa činnosti a charakteristiky podniku. Jeho prispôsobenie nebolo náročné, každý podnik si výberom činností, ktoré sa ich týkajú. Najväčšia zmena nastala v podniku so zavedenou certifikáciou kvality, čo mohlo byť spôsobené poznaním jednotlivých procesov v podniku, zatiaľ čo ostatné podniky riešili procesy prevažne intuitívne. Pozitívom bolo, že úspešnosť a zvýšenie inovácií nastalo aj v podnikoch, ktoré certifikáciu zavedenú nemajú, čím je jeho využitie širokospektrálne.

Každý podnik je na trhu špecifický, preto je model vytvorený vo všeobecnosti. Jednotlivé kroky musia byť prispôbené aktuálnej trhovej aj podnikovej situácii. Jeho správnosť je možné overiť len niekoľkoročným aplikovaním v praxi v rôznych podnikoch. Krátkodobé overenie prebehlo v štyroch rôznych podnikoch, kde boli aplikované jeho jednotlivé časti. Pri riadení inovačných procesov je nutné brať do ohľadu jednotlivé riziká vznikajúce implementáciou nových postupov, preto by mal podnik vždy zvážiť možnosť zaradenia externých podnikov a zdrojov do prípravy, riadenia samotného procesu alebo využiť služby výskumných centier pre dosiahnutie požadovaného výsledku. Vo všetkých prípadoch je dôležité mať k dispozícii vhodné zdroje, v prvotnej fáze najmä ľudské a venovať im dostatočnú pozornosť a prostriedky na rozvíjanie potenciálu.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- [1] Alderson, W: Marketing Behavior and Executive Action. 1957
- [2] Attack, s.r.o., príručka kvality
- [3] AVALI, M., LEIDNER, D.: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research Issues. Available on the internet: https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/inseadwp1999/99-34.pdf
- [4] Balog, Miroslav. 2013. [Online] 2013. [Dátum: 3. marec 2016.] www.siea.sk/materials/files/inovacie/publikacie/publikacia_Inovativne_Slovensko_vychodiska_a_vyzvy_SIEA.pdf. ISBN 978-80-88823-55-1.
- [5] BERRY, L.L., PARASURAMAN A., ZEITHAML V.: Ten Lessons for Improving Service Quality. MSI Reports Working Paper Series, č. 03-001, 2003. Cambridge.
- [6] BÍZIK, M., Znalosti v strategickom rozhodovaní, dizertačná práca 2014
- [7] BUCKINGHAM, M., COFFMAN, C., *First, Break all the rules*, 2005,
- [8] Bucksteeg, M., Ebel, N., Eggert, F., Meier, J., Zurhausen, B.,. 2012. *ITIL 2011*. Brno : Computer Press, 2012. ISBN 978-80-251-3732-1.
- [9] CEITHAMR V., DĚDINA, J., Management a organizační chování, GRADA 2010, 9788024733487
- [10] Collinson, Ch. 2005. *Knowledge management*. Brno : Computer Press, 2005. ISBN: 80-251-0760-4.
- [11] Commision, European. 2015. Innovation Union Scoreboard 2015. [Online] 2015. http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards/files/ius-2015_en.pdf.
- [12] ČARNOGURSKÁ, M.: Výber vhodných metód, ich aplikácia a porovnanie vhodnosti pre meranie spokojnosti a lojality externých zákazníkov – Východoslovenské stavebné hmoty, a.s., Turňa nad Bodvou. Diplomová práca, TU FBERG.
- [13] ČIMO J., Inovační manažment, Ekonom, 2010
- [14] DAVENPORT, T. H. 1997. *Information Ecology: Mastering the information and knowledge environment*. Oxford University Press: New York, NY. 288 s. ISBN: 0195111680.
- [15] DOLOGOVÁ, M. 2001. Znalostný manažment a praktiky podporujúce zdieľanie znalostí a procesy učenia sa. In *Znalostný manažment – kľúč k úspechu : 23. medzinárodné kolokvium, Bratislava, 23.-24.5.2001 : zborník referátov*. Bratislava : Dom techniky ZSVTS , 2001. ISBN 80-233-0443-7.
- [16] Drucker, Peter F. 1985. *Innovation and Entrepreneurship*. s.l. : Harper and Row, 1985. ISBN 9780060913601.
- [17] Eisenhardt, K. M. 1989a. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32: 543–576.
- [18] EurActiv. 2012. [Euractiv.sk](http://www.euractiv.sk). *Inovačné štatistiky Slovenska držia doktorandi a High-tech*. [Online] 08. Február 2012. [Dátum: 14. Január 2014.] <http://www.euractiv.sk/veda-a-vyskum/clanok/inovacie-na-slovensku-zaostavaju-za-europou-aj-svetom-018615>.
- [19] Freeman, Christopher. 1982. *The economic of industrial Innovation*. Londýn : Pinter, 1982.

- [20] Gummesson, E. (1995), *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R (Relationship Marketing: From 4Ps to 30Rs)*, Liber-Hermods, Malmö.
- [21] Gronroos Ch., *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*, 2000
- [22] H. Hollanders, N. Es-sadki. 2014. ec.europa.eu. *ec.europa.eu*. [Online] 2014. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius-2014_en.pdf.
- [23] Haller, S. 2001. *Dienstleistungsmanagement, Grundlagen - Konzepte - Instrumente*. s.l. : Wiesbaden, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, 2001.
- [24] HAMMER, M., CHAMPY, J. 1995. *Reengineering - radikální proměna firmy*. Praha : Management Press, 1995.
- [25] Hargaš, J. Znižovanie administratívnej záťaže a nástroje eGovernmentu. [Online]
- [26] Hečková, Jaroslava. Multikriteriálne hodnotenie inovačnej výkonnosti SR a členských štátov Európskej únie. [Online] [Dátum: 24. February 2016.] http://www.pulib.sk/elpub2/FM/Kotulic7/pdf_doc/heckova1.pdf.
- [27] Hittmár Štefan, Jankal Radoslav. 2013. *Strategický manažment*. Žilina : EDIS - vydavateľstvo ŽU, 2013. ISBN 978805540734.
- [28] Hittmár, Štefan. 1999. *Plánovanie v malom a strednom podniku*. Žilina : EDIS, 1999.
- [29] Hollander S.C., *Some notes on the difficulty of identifying the marketing through contributions of the early institucionales*. In *Theoretical Developments in Marketing*. 1980
- [30] Hrnčiar, M., Madzík P., cvičenia z predmetu Manažérstvo kvality, Fakulta riadenia a informatiky ŽUŽ
- [31] HVIZDOVÁ, E.: *Vzťah podnikovej kultúry – manažmentu znalostí a inovácií*. Available on the internet <<http://www.manazmentznalosti.eu/vztah-podnikovej-kultury-manazmentu-znalosti-a-inovacii/>>
- [32] ICT. Available on the internet □ <http://pc.net/glossary/definition/ict>
- [33] ICT technology innovation. Available on the internet <http://www.slideshare.net/timgroenwals/ict-technology-innovation-changing-from-within>
- [34] Informatizácia spoločnosti. *EurActiv*. [Online] [Dátum: 2. apríl 2014.] <http://www.euractiv.sk/?id=informatizacia-spolocnosti>.
- [35] *Innovation and ICT in services firms: towards a multidimensional approach for impact assesment*. Gago D., Rubalcaba I. 2007. 1, s.l. : Journal of Evolutionary Economics, 2007, Zv. 17.
- [36] Innovation Union Scoreboard 2013. Available on the internet http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius-2013_en.pdf
- [37] inovácia?, Čo je. Čo je inovácia? *Inovačný portál Žilinského regiónu*. [Online] <http://inovacie.regionzilina.sk/inovacie/co-je-inovacia/>.
- [38] ISO. ISO 9001:2015.
- [39] (ISO/IEC 20 000, CMMI, CobiT, dostupné online (https://www.google.sk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&sqi=2&ved=0ahUKEwjTvdPvi4nTAhUEahoKHSjJDjoQFggbMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.iso.org%2Fstandard%2F51986.html&usg=AFQjCNH7VOfLBZb_QEw3IfLf9ucJk1HUQ&sig2=5Rb7Ucr03TPVHm3XTB1X9w))

- [40] ITIL. 2009. itSMF Slovensko. *Slovník ITIL v 3*. [Online] 4. júl 2009.
http://www.itsmf.sk/files/documents/front/informacie/publikacie_itsmf/itil%20v3%20glosary%20slovak-english%20v1.08%2023.3.2009.pdf.
- [41] IUS 2015 Executive Summary, Európska komisia
- [42] Jacobs, M. 1994. *Break the Wall Street Rule*. s.l. : Addison-Wesley, 1994.
- [43] Kaplan, Robert S., Norton David P.,. 2007. *Balanced scorecard*. s.l. : Management Press, 2007. ISBN 8072611775.
- [44] KEAVENEY, S. M.: Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study. *Journal of Marketing*, 1995, p. 71-82.
- [45] Karkalíková, M. 2007. *Kvalita produktu v službách*. 1. vyd. Bratislava : Ekonóm, 2007. ISBN 978-80-225-2457-4.
- [46] Kolektív autorov: Riadenie kvality vo firme. 1. diel. Žilina: MASM, 1995. ISBN 80-85348-27-6.
- [47] Kolesárová, Libuša. 2014. *Ročenka vedy a techniky v Slovenskej republike*. Bratislava : s.n., 2014. ISBN 978-80-8121-333-5 .
- [48] KOŠTURIAK, J., CHAL, J. *Inovácie - Vaša konkurenčná výhoda*. Available on the internet: <http://www.krajciova.sk/_dokumenty/informacie/07_KCH_Inovacie_MK.pdf>
- [49] Kotler, Philip. 2007. *Marketing management*. Praha : Grada, 2007.
- [50] KOTLER, P.: *Marketing a management*. 2. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-29-5
- [51] Kováč Milan, Sabadka Dušan. 2003. Hodnotenie inovačného potenciálu podnikov. *Transfer inovácií*. 2003, Zv. 6.
- [52] Kováč, M. a kol. 1999. *Reinžiniering podnikových procesov*. Košice : KJaR SJF TU, 1999.
- [53] *Management Review*. 1996. 1996, International Edition, s. 47-51.
- [54] Melin G., Hakansson A., Thorel N., [Online] [Dátum: 24. february 2016.]
www.ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/countryreports/sweden_en.pdf.
- [55] Mičieta Branislav, Tureková Helena. 2010. *Inovačný manažment*. Žilina : GEORG, 2010.
- [56] MULLER, H.: 2003. *Essentials of Inventory Management*. USA: Amacon, 2003. 257 s. ISBN 0-8144-0751-X.
- [57] Mintzberger, Henry. 1987. *mintzberg's 5 Ps for Strategy* . [Online] 1987.
<http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/mintzbergs-5-ps-for-strategy/>.
- [58] Nenadál, Jaroslav. 2004. *Měření v systémech managementu jakosti*. s.l. : Management press, 2004. ISBN 8072611100.
- [59] Nonaka I., Takeuchi H. 1995. *The knowledge-creating company*. New York : Oxford University Press, 1995. 0195092694.
- [60] 2011. Program Horizont 2020. *veda-technika*. [Online] 2011. [Dátum: 3. marec 2014.]
http://www.veda-technika.sk/SK/VedaATechnikaVEU/Stranky/program_horizont_2020.html.

- [61] PEACE, J. W., CARLAND, J. W.: *Intrapreneurship and innovation in manufacturing firms: an empirical study of performance implications*. Academy of Entrepreneurship Journal, Volume 1, Number 2, Fall 1996. Available on the internet <
<http://www.taranomco.com/wp-content/uploads/2013/11/174.pdf#page=91>
- [62] PITRA, Z. Inovační strategie. Praha: Grada, 1997, 184 s
- [63] Púčková K., Uplatnenie prvkov znalostného manažmentu v organizovaní, Fakulta riadenia a informatiky, Žilinská univerzita v Žiline, dizertačná práca 2016
- [64] RUMIZEN, Melissie Clemmons. 2002. *The Complete Idiot's Guide to Knowledge Management*. Indianapolis : Alpha Books, 2002. 315 s. ISBN 0-02-864177-9.
- [65] Russo, N. L. (2010). "The Impact of Social Media on Service Quality," *Business Management Review*, 6 (4),
- [66] Russo, N.L. and Marchewka, M. (1997). "Managing Information System Implementation: Why Good Systems Fail," *Systems Development Management*, Summer.
- [67] Sabadka, D., Lešková, A *Inovačný proces a riadenie inovácií v podniku...*, 2002. 2002, Transfer inovácií.
- [68] Juran J M. *A history of managing for quality*. Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press, 1995557
- [69] Schumpeter, Joseph A. 2006. *Teorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. s.l. : Duncker and Humbolt, 2006. ISBN 978-3428117468.
- [70] Skokan, Karel. 2004. *Konkurencieschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. Ostrava : Repronis, 2004. ISBN 80-7329-059-6.
- [71] Spišáková, Ing. Emília. 2008. Typy inovácií a ich zavádzanie v podnikoch SR. *Transfer technológií*. 2008, 11.
- [72] Strenitzerová, Mariana. 2006. *Diagnostika a manažment procesov v riadení ľudských zdrojov*. Žilina : Žilinský univerzita v Žiline, 2006. ISBN 80-8070-579-8.
- [110] Strišš a kol., 2009. *Marketingové riadenie*, Žilina: Žilinská univerzita v Žiline/EDIS vydavateľstvo ŽU, ISBN: 80-8070-680-7
- [73] URBAN, J.: *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-105-4
- [74] Švejdl, J. 2006. *Inovační podnikání*. Praha : s.n., 2006.
- [75] Valenta. 1969. Valentovo inovačné spektrum. *Podnikanie a inovácia*. [Online] 1969. [Dátum: 10. február 2014.] <http://podnikanieainovacie.euin.org/>.
- [76] Varga, Luscha (2006)
- [77] Z.z., Zákon č. 172/2005. 2005. Zákon č. 172/2005 Z.z. *Zákon č. 172/2005 Z.z. o organizácii štátnej podpory výskumu a vývoja a o doplnení zákona č. 575/2001 Z.z. o organizácii činnosti vlády a organizácii ústrednej štátnej správy v znení neskorších predpisov*. 2005.
- [78] Zeithaml, Berry. 2009. *Delivering Quality Service*. s.l. : Free Press, 2009. ISBN - 13: 978-1439167281.

Elektronické zdroje:

- [79] Bogdanovská, G., Pavlíčková M.; Služby ako nehmotné produkty a problémy súvisiace s ich poskytovaním, dostupné online na <http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj100-cz.pdf>
- [80] Jeston, J., Neils J., Process Innovation, dostupné online na <http://www.bptrends.com/publicationfiles/07-06-col-innovation-jeston-nelis.pdf>
- [81] Management of process quality, dostupné online <https://totalqualitymanagement.wordpress.com/2008/09/21/management-of-process-quality/>
- [82] Definition of Quality, dostupné online na <https://totalqualitymanagement.wordpress.com/2009/08/27/definition-of-quality/>
- [83] Definition of Quality, dostupné online na <https://totalqualitymanagement.wordpress.com/2009/08/27/definition-of-quality/>
- [84] Certifikácia systémov manažérstva kvality podľa ISO 9001, dostupné online na <http://www.tuv-sud.sk/sk-sk/activity/auditing-system-certification/iso-9001-management-system-certification>
- [85] Management od Process Quality, dostupné online na <https://totalqualitymanagement.wordpress.com/2008/09/21/management-of-process-quality/>
- [86] Top 7 Business Strategy Models, dostupné online na <http://decisionstats.com/2013/12/19/business-strategy-models/>
- [87] Konkurencieschopnosť a vplyv inovácií na konkurencieschopnosť, dostupné online na <http://www.euroekonom.sk/konkurencieschopnost-a-vplyv-inovacii-na-konkurencieschopnost/>
- [88] Výrobní a nevýrobní procesy ve společnosti, dostupné online <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/n:16450/Vyrobni-a-nevyrobni-procesy-ve-spolecnosti>
- [89] Service dominant logic, dostupné online na <http://sdlogic.net/index.html>
- [90] Operačný program výskum a inovácie, dostupné online na https://www.opvai.sk/media/11564/opvai_programovydokument_final.pdf
- [91] Operačný program výskum a inovácie pre programové obdobie 2014 – 2020, dostupné online, na https://www.opvai.sk/media/11564/opvai_programovydokument_final.pdf
- [92] Operačný program integrovaná onfraštruktúra, dostupné online na <http://www.partnerskadohoda.gov.sk/59-sk/operacny-program-integrovana-infrastruktura/>
- [93] Operačný program ľudské zdroje, dostupné online na <http://www.partnerskadohoda.gov.sk/60-sk/operacny-program-ludske-zdroje/>
- [94] Operačný program kvalita životného prostredia, dostupné online na <http://www.partnerskadohoda.gov.sk/61-sk/operacny-program-kvalita-zivotneho-prostredia/>
- [95] Integrovaný regionálny operačný program, dostupné online na <http://www.partnerskadohoda.gov.sk/integrovaný-regionalny-operacny-program/>

- [96] Operačný program efektívna verejná správa, dostupné online na <http://www.partnerskadohoda.gov.sk/63-sk/operacny-program-efektivna-verejna-sprava/>
- [97] Operačný program technická pomoc, dostupné online na <http://www.partnerskadohoda.gov.sk/64-sk/operacny-program-technicka-pomoc/>
- [98] Operačný program rozvoja vidieka, dostupné online na <http://www.partnerskadohoda.gov.sk/program-rozvoja-vidieka/>
- [99] Operačný program rybné hospodárstvo, dostupné online na <http://www.partnerskadohoda.gov.sk/66-sk/operacny-program-rybne-hospodarstvo/>
- [100] The service dominant logic and the future of marketing, dostupné online na https://www.researchgate.net/publication/215915367_The_Service-Dominant_Logic_and_the_Future_of_Marketing
- [101] Prioritou pro generaci Y je pracovat v inovativních společnostech, dostupné online na <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/about-deloitte/articles/news-pruzkum-generace-y.html>
- [102] Maslowova pyramída, dostupné online na <http://www.hrclub.sk/maslowova-pyramida-potrieb-a-ako-ju-mnohi-manazeri-uplatnuju-v-praxi/>
- [103] Nastavení nové organizace řeší lídři víc, než nábor nových lidí, dostupné online na <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/press/articles/cze-tz-pruzkum-nastaveni-nove-organizace-resi-lidri-vic-nez-nabor-novych-lidi.html>
- [104] Great place to work, dostupné online na <https://www.greatplacetowork.com/about-us>
- [105] Nová generace v rodinných firmách je dravější., dostupné online na <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/press/articles/cze-tz-nova-generace-v-rodinnych-firmach-je-dravejsi-chce-zmenit-obchodni-strategii-a-inovovat.html>
- [106] <https://www.ipaslovakia.sk/sk/ipa-slovník/bpr-business-process-reengineering>
- [107] <https://kissflow.com/bpm/business-process-reengineering/>
- [108] http://ekonom.sav.sk/uploads/journals/337_hv2015.pdf
- [109] <http://ec.europa.eu/eurostat>
- [111] https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/standardization_and_innovation.pdf

Vlastné publikácie autora:

- [1.] The potencial of benchmarkink at universities / Zuzana Škutchanová, Peter Madzík
In: European international journal of science ang technology. ISSN 2304-9693. – Vol. 3, no. 1 (2014), s. 9-16.
- [2.] Increasing knowledge about factors of quality of education /Peter Madzík, Miroslav Hrnčiar, Zuzana Škutchanová
In: International journal for innovation education and research. – ISSN 2411-3123. – Vol. 2., no. 2 (2014), s. 99 – 105.

- [3.] Knowledge and their impact on strategy [Znalosti a ich vplyv na stratégiu] / Púčková, Katarína ; Hittmár, Štefan ; Bízik, Michal ; Škutchanová, Alena, Škutchanová, Zuzana
In: AD ALTA : journal of interdisciplinary research. - ISSN 1804-7890. - Vol. 5, iss. 2 (2015), CD-ROM, s. 74-77.
- [4.] Knowledge as an important element of the innovation performance of companies in EU27 [Znalosti ako dôležitý prvok inovačnej výkonnosti podnikov v EÚ27] / Katarína Púčková, Zuzana Škutchanová.
In: Journal of information, control and management systems. - ISSN 1336-1716. - Vol. 13, no. 2 (2015), s. 139-144.
- [5.] Implementation of an informational system in an organisation [Implementácia informačného systému v organizácii] / Katarína Púčková, Zuzana Škutchanová, Rastislav Briestenský.
In: Revue mladých vedcov = Young scientists revue : zborník vedeckých prác doktorandov a mladých vedeckých pracovníkov. - Žilina: Žilinská univerzita, 2014. - ISBN 978-80-554-0892-7. - S. 99-100.
- [6.] The necessity of ethical approach in marketing of pharmaceutical companies in Slovakia / Katarína Púčková, Zuzana Škutchanová, Rastislav Briestenský.
In: Revue mladých vedcov = Young scientists revue : zborník vedeckých prác doktorandov a mladých vedeckých pracovníkov. - Žilina: Žilinská univerzita, 2014. - ISBN 978-80-554-0892-7. - S. 22-23.
- [7.] Support the employment of people with disabilities / Katarína Púčková, Zuzana Škutchanová, Rastislav Briestenský.
In: Revue mladých vedcov = Young scientists revue : zborník vedeckých prác doktorandov a mladých vedeckých pracovníkov. - Žilina: Žilinská univerzita, 2014. - ISBN 978-80-554-0892-7. - S. 73-75.
- [8.] Principle of creating innovations focusing on knowledge management / Katarína Púčková - Zuzana Škutchanová.
In: Contemporary management : trends in the development of strategic management. Chapter 2. - Žilina: University of Žilina, 2015. - ISBN 978-80-554-0982-5. - S. 17-33.
- [9.] Influence of information and communication technology on innovation in Europe country / Katarína Púčková - Zuzana Škutchanová - Lucia Pančíková
In: Contemporary management : trends in the development of strategic management. Chapter 12. - Žilina: University of Žilina, 2015. - ISBN 978-80-554-0982-5. - S. 135-151.
- [10.] Gamification as innovation of education / Lenka Kocifajová, Zuzana Škutchanová
In: QUAERE 2014: recenzovaný sporník príspevků interdisciplinární mezinárodní vědecké konference doktorandů a odpobných asistentů: 26. – 30. května 2014, Hradec Králové, Česká republika. Vol. IV. – Hradec Králové: Magnanimitas, 2014. – ISBN 978-80-87952-04-7. CD-ROM, s. 138 – 145.
- [11.] Effective strategic decision making [Efektívne strategické rozhodovanie] / Katarína Púčková, Zuzana Škutchanová, Michal Bízik, Štefan Hittmár

In: MMK 2015 [elektronický zdroj] : mezinárodní Masarykova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky, ročník VI. : 14.-18. prosince 2015, Hradec Králové, Česká republika : sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference. - Hradec Králové: MAGNANIMITAS, 2015. - ISBN 978-80-87952-12-2. - CD-ROM, s. 201-207.

- [12.] Companies in 21th century - based on knowledge? [Podniky v 21. storočí - založené na znalostiach?] / Katarína Púčková - Zuzana Škutchanová - Štefan Hittmár.

In: CER Comparative European research 2015 [elektronický zdroj] : proceedings / research track of the 4th biannual CER Comparative European research conference : international scientific conference for Ph.D. students of EU countries : October 26-30, 2015, London. - London: Sciemcee Publishing, 2015. - ISBN 978-0-9928772-8-6. - CD-ROM, s. 47-49

- [13.] Knowledge as a basic for selecting strategies [Znalosti ako základ pre výber stratégie] / Katarína Púčková, Zuzana Škutchanová, Michal Bízik.

In: QUAERE 2015 [elektronický zdroj] : recenzovaný sborník příspěvků interdisciplinární mezinárodní vědecké konference doktorandů a odborných asistentů : 25.-29. května 2015, Hradec Králové, Česká republika. roč. V. - Hradec Králové: Magnanimitas, 2015. - ISBN 978-80-87952-10-8. - CD-ROM, s. 257-263.

- [14.] Knowledge culture in terms of Slovak market /Zuzana Škutchanová, Katarína Púčková, Štefan Hittmár, Jozef Šarlay

In: MMK 2016: Medzinárodní Masarykova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky, ročník VII.: 12-16. prosince 2016, Hradec Králové, Česká republika. – Hradec Králové: MAGNANIMITAS, 2016. – ISBN 978-80-87952-17-7., CD-ROM, S. 79-86.

- [15.] The impact of innovation management on short-term profit of companies / Škutchanová Zuzana, Katarína Púčková, Revák Martin, Pančíková Lucia, Hittmáš Štefan

In: MMK 2016: Medzinárodní Masarykova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky, ročník VII.: 12-16. prosince 2016, Hradec Králové, Česká republika. – Hradec Králové: MAGNANIMITAS, 2016. – ISBN 978-80-87952-17-7., CD-ROM, S. 1462-1468.

- [16.] The influence of stakeholders on innovation in enterprises [Vplyv zainteresovaných strán na inovácie v podniku]/ Zuzana Škutchanová

In: Horizonty podnikateľského prostredia III [elektronický zdroj] = Business environment horizons III : zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie : 5. december, 2014 Bratislava, Slovenská republika. - Bratislava: Univerzita ,s. 214 – 218.

- [17.] Application of Fayol's principles in innovation [Aplikácia Faylových princípov v inováciách] / Katarína Púčková, Zuzana Škutchanová.

In: Horizonty podnikateľského prostredia III [elektronický zdroj] = Business environment horizons III : zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie : 5. december, 2014 Bratislava, Slovenská republika. - Bratislava: Univerzita Komenského, 2014. - ISBN 978-80-223-3767-0. - CD-ROM, s. 169-174

- [18.] Innovation strategies and performance of Slovak Republic / Zuzana Škutchanová
In: TRANSCOM 2015: 11 – th European conference of young researchers and scientists:
Žilina, June 22 – 24, 2015, Slovak Republic, Section 2: Economics and management. –
Žilina: University of Žilina, 2015. – ISBN 978-80-554-1044-9. – CD-ROM, s. 260-263
- [19.] The role of PDCA cycle knowledge in the development of innovation services /Zuzana
Škutchanová
In: 9th international workshop on knowledge management: proceedings: Bratislava,
October 17-18, 2014. – Bratislava: Vysoká škola manažmentu v Trenčíne, 2014. – ISBN
978-80-89306-26-8. – CD – ROM, [6] s.
- [20.] Utilization of knowledge in individual processes of services [Využitie znalostí v
jednotlivých procesoch služieb] / Katarína Púčková, Zuzana Škutchanová.
In: 9th International workshop on knowledge management [elektronický zdroj] :
proceedings : Bratislava, October 17-18, 2014. - Bratislava: Vysoká škola manažmentu
v Trenčíne, 2014. - ISBN 978-80-89306-26-8. - CD-ROM, [7] s.