

INNOVATION MANAGEMENT IMPLEMENTATION NEEDS WITHIN PUBLIC INSTITUTIONS

Ivana Butoracová Šindleryová¹

Abstract

Innovations definitely rule the world. We live in the dynamically developing environment to which all organisations must assimilate their activities in order to cover the market needs and possibilities. The goal of the research is to define critical factors within the cultural institutions management on the basis of the comparison of the private and public management principles. The study reflects the primary research objectives. The whole research is divided into three main phases. The first phase would be described in the article in order to present the efforts of the author and the research team as well. We describe the whole research conception and the partial results in the parts III. and IV. of the article. The first phase includes data collection, partial results analysis and target group identification. This phase of the research is performed in the Presov region.

Keywords

Innovation, Management, Culture, Public, Institution

I. Úvod

Inovácie hýbu svetom. Prebiehajú nielen v súkromnom, ale i verejnom sektore našej krajiny. Význam potreby inovácie pre ďalší rozvoj v rôznych oblastiach neustále silnie. Žijeme v treťom tisícročí, ktoré je typické mohutným rozvojom a neustále narastajúcimi a zložito riešiteľnými problémami. Najmä vedúci pracovníci vo verejnej sfére sú nútení k efektívnejšiemu, spravodlivejšiemu a rýchlemu rozhodovaniu o využívaní nástrojov pri zefektívňovaní fungovania orgánov verejnej správy. Z toho dôvodu sme sa v rámci vlastného skúmania zamerali na prieskumné zmapovanie efektívnosti riadenia kultúrnych objektov vo vybranom regióne s cieľom poukázať na nevyhnutnosť zmien v celkovom systéme riadenia - či už v personálnom riadení, marketing manažmente, náborovej politike, modelovaní organizačnej štruktúry, implementácii manažmentu kvality a strategického plánovania, a podobne. Inovačný manažment prináša príležitosť pre zavádzanie kvalitatívne opodstatnených zmien, novosti a dynamickosti, ktoré by sa v súčasnosti mali stávať súčasťou celkovej kultúry inštitúcií verejnej správy ako i objektov riadených na úrovni miestnych a územných samospráv. Malo by sa zmeniť nazeranie na tému inovačného manažmentu, ktorá sa viaže najmä s podnikateľskou činnosťou a upriamiť pozornosť existencie inovácií aj vo verejnom sektore. Taktiež je nutné poukázať na potrebnú modernizáciu týchto inštitúcií, v ktorých absentujú najnovšie technológie a potrebná interaktivita zodpovedajúca požiadavkám moderných riadiacich procesov. Štúdia je súčasťou prvého vedeckého skúmania v rámci projektu VEGA č. 1/0720/19 (Inovačné stratégie v regionálnej politike so zameraním na rozvoj kultúrnych inštitúcií).

II. Teoretické prístupy a trendy k vymedzeniu inovácií na úrovni riadenia

V zmysle riadenia jako takého možno poukázať na viacero mainstreamov a trendov myslenia ako i spôsobov integrácie zmien do vedenia verejných inštitúcií. V prvotnom ponímaní manažmentu rizika či zmien vychádza slovenská (avšak i zahraničná) odborná verejnosť z potreby asimilácie organizácií riadeniu západného trendu, potreby integrácie zmien ako

¹ doc. Ing. Ivana Butoracová Šindleryová, PhD., University of Ss. Cyril and Methodius, Faculty of Social Science, Bučianska 4/A, 91701 Trnava, Slovak Republic. E-mail: ivana.butoracova@ucm.sk.

bežnej súčasťi života organizácie ako i absolútnemu začleneniu manažmentu rizík do prirodzeného a celkom očakávaného vývoja organizácie (Šimák, 2015; Bednárík, 2010; Manažment a prostredie, online; Kotter, 2010; Tej, 2011; Sedlák, 2014; Wright a Nemeč, 2003; Rybanský a Ščasnovičová, 2011; Dravecký, 2014). V kontexte rešerše literatúry je zrejmé, že manažment sa často v minulosti, ale ešte aj dnes, spája výhradne s podnikateľskou činnosťou. Taktiež je považovaný iba za teóriu a prax riadenia výrobných podnikov a organizácií fungujúcich na komerčnom princípe. Manažment by sme však mali chápať ako pomerne široký pojem, ktorý predstavuje vykonávanie modernej správy, spravovanie rôznych činností, firiem a organizácií. Nepopierateľne je podstatnou časťou podnikateľskej činnosti, ktorej prináša želateľný efekt a zisk. Takéto nazeranie na manažment prináša pohľad na to, že podnikateľská činnosť je pokladaná za jediná organizovanú inštitúciu. Toto ponímanie je však neadekvátne praxi trhového prostredia, pretože spoločnosť nepozostáva len z organizácií súkromného sektora, ale aj organizácií verejných, medzi ktoré zaraďujeme aj organizácie verejnej správy (Sedlák a Lišková, 2016).

Koncept vnímania verejného sektora a inštitúcií ním riadených je známy už zo začiatku 21. storočia, kedy zahraniční autori na základe preukázaných a zdôvodnených zistení definujú tri dominantné odlišnosti verejného a súkromného sektora v zmysle cieľov manažmentu i primárnych koncepcií a vízií ich existencie. Wright a Nemeč (2003) identifikujú verejný sektor ako dominantne ovplyvňiteľný požiadavkami politických potrieb, nie trhu ako takého, zároveň sa prikláňajú k názoru, že dominancia tvorby zisku (ako možno vnímať ciele manažmentu v riadení súkromných organizácií 20. storočia) absentuje a nahrádza ju spokojnosť cieľovej skupiny, a to i z dôvodu nemožnosti merať ziskovosť či efektívnosť predaja. V neposlednom rade autori definujú verejný sektor a ním riadené inštitúcie ako značne limitované legislatívnymi podmienkami, normami a zákonmi, pričom právomoc riadiacich štruktúr v organizáciách verejného sektora je striktné daná a pomerne limitovaná. Zohľadniac aj historický vývoj krajiny (Tej, 2011) a zároveň všeobecnú mentalitu a trend myslenia typický najmä pre blok štátov krajín V4 (Kosorín, 2003) dospejeme k záveru, že implementácia inovačných politík ako i strategického manažmentu je značne limitovaná tradíciou, myslením ako i vnímaním riadenia verejného sektora (napr. konzervatívnosť riadiacich štruktúr alebo minimálne flexibilita organizačnej štruktúry v zmysle minimálnych zmien pri definovaní požiadaviek pracovného miesta riadiaceho pracovníka a podobne).

Už na tejto úrovni definovania inovačného manažmentu vo všeobecnej rovine je nevyhnutné vnímať inovácie predovšetkým ako kvalitatívne prínosné zmeny, a to nielen pre fungovanie organizácie, ale pre spoločnosť ako takú. Neraz sa stretávame s nadväznosťou na pojmy regionálny rozvoj, rozvoj politík zamestnanosti, vzdelávania a vôbec sociálnych politík, a podobne (Molnár a Dupál, 2005; Tureková a Mičieta, 2003; Nadányiová, 2014; Sabadka a Lešková, 2002). Ak manažment inovácií vnímame ako manažérsky nástroj pre efektívne riadenie inovačných procesov v podnikateľskej alebo verejnej sfére, potom predpokladáme, že sa zaoberá práve aplikovaním určitej zmeny, niečoho nového do chodu a fungovania organizácie, jej služieb a výrobkov. K jeho základným úlohám patrí dosiahnutie efektívnej práce ľudí. Tu sa dostávame k priamej väzbe na riadenie ľudských zdrojov a vôbec zmysluplné, avšak i flexibilné plánovanie personálneho manažmentu v organizácii. Úspech pri plnení tejto úlohy závisí i od uplatňovania nástrojov a metód, ktoré umožňujú využiť tvorivý potenciál ľudí pre produkciu nových výrobkov a poskytovaných služieb. Predmetom je hlavne zachytenie podstaty tvorivosti, vedieť ako zvládnuť úlohy, ktoré si vyžadujú tvorivú prácu a pretvárať invencie do inovácií. Činnosti inovačného manažmentu umožňujú riadiť inovačný proces aktívnym spôsobom. Jedná sa o zámernú aktivitu v organizácii, ktorá sa zameriava na inovácie, pričom táto inovačná činnosť organizácií sa v súčasnosti stáva súčasťou ich celkovej kultúry. Mnohí zahraniční autori charakterizujú inovácie termínmi novosť a zmena. Taktiež tvrdia, že inovácia je výhodná a zámerná zmena súčasného stavu s praktickým využitím,

pričom termín novosť musí byť uplatnený aspoň pre všetky zainteresované osoby. Zároveň výsledkom zrealizovanej inovácie má byť ekonomický, technický a hlavne celospoločenský prospech (Baregheh, Rowley a Sambrook, 2009).

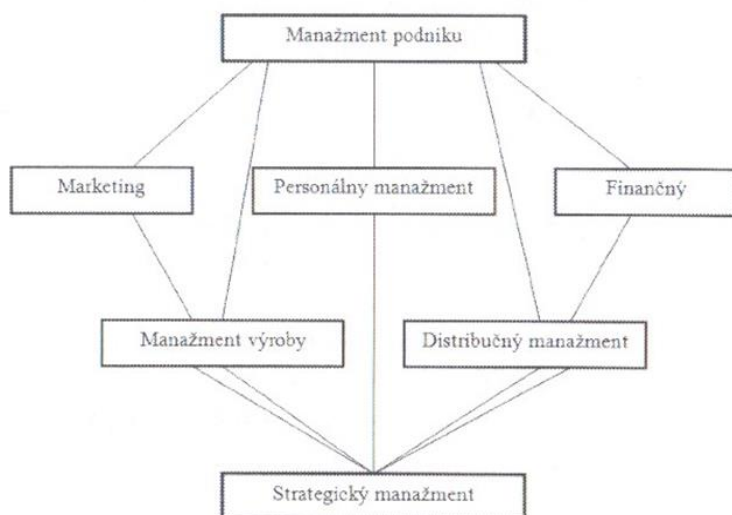
Sabadka a Lešková (2002) charakterizujú inovačný proces a jeho riadenie ako prípravu a postupné uskutočňovanie inovačných zmien, ktorých výsledkom je realizovaná inovácia a využitá pozitívna zmena, pričom je riadený konkrétnym projektom alebo programom. Treba však brať do úvahy, že nie každý inovačný proces musí byť úspešný. Jedným z dôvodov neúspechu môže byť neuspokojivá konečná zmena alebo prerušenie inovačného procesu ešte pred jeho ukončením. Preto je potrebné pre hodnotenie realizácie inovačného procesu dlhšie časové obdobie. Inovačný proces je riadený špecifickými nástrojmi, ktoré sa často v organizácii stretávajú s odporom voči niečomu novému. V tomto bode rešerše poznatkov z oblasti inovačného riadenia považujeme za nesmierne dôležité zohľadniť postupnosť krokov pri implementácii zmien, ako sú plánovanie, oboznámenie so zmenou, informovanie a poučenie o súvisiacich procesoch a podobne, čo sa neraz v praxi verejných inštitúcií opomína. Hrašková (2008) definuje objekt inovácií ako každú časť, väzbu alebo proces v systéme spoločnosti alebo techniky. V organizáciách môžu byť objektom inovácie všetky jej základné faktory ako zariadenia, technológia, stroje, pracovná sila a pod. Treba však podotknúť, že málo organizácií sa snaží uplatňovať najdôležitejší typ inovácie, ktorou je inovácia riadenia založená na zmene tradičných manažérskych princípov a procesov na nové spôsoby riadenia v organizácií. Súčasťou tejto inovácie je stanovenie cieľov a plánovanie, kontrolné aktivity, budovanie vzťahov, prispôsobovanie sa vonkajším podmienkam a pod. Ak by organizácia zmenila štýl riadenia manažérov a organizačnej štruktúry tým, že by vytvorila nové riadiace procesy, prinieslo by jej to určite viac výhod v konkurenčnej pozícii. Dominantným problémom riadenie objektov verejných sa javí byť istá forma pocitu stability, minimálnej potreby konkurenčného boja či získania lepšej pozície na trhu (Ručinská a Knežová, 2009). Inovačný manažment, v podobe inovačných prístupov, preniká aj do verejnej správy a jej inštitúcií. Dôležitú úlohu zohráva posun od tradičných modelov riadenia verejnej správy k inovačnému riadeniu. Medzi reformné postupy verejnej správy môžeme zaradiť práve koncepciu New Public Management, ktorý vytvára predstavu manažmentu verejnej správy. Stal sa úspešným pokusom reformy byrokratického weberovského modelu, čím smeruje k profesionálnej a efektívnej verejnej správe. Zakladá sa na odbúravaní hierarchického usporiadania, kontrolovanom prístupe k riadeniu, participatívnom spôsobe vedenia, zavádzaním podnikateľského controllingu a účtovania a decentralizácii rozhodovania a zodpovednosti. Rozvoj New Public Managementu však v plnej miere doposiaľ nezohľadňuje podmienky a predpoklady prostredia Slovenskej republiky, a to najmä v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Zahraniční autori Alberti a Bertucci (2006) konštatujú, že pre organizácie verejnej správy je podstatné prijatie inovačného prístupu v oblasti riadenia a v procese vedenia ľudí. Stotožňujeme sa s týmto názorom, 21. storočie sa vyznačuje primárne prácou s intelektuálnym kapitálom, knowledge managementom a rozvojom potenciálu človeka – zamestnanca. Práve človek je považovaný za jeden z najdôležitejších faktorov pre efektívne fungovanie a úspešnosť organizácie.

III. Metodológia a ciele skúmania

Vychádzajúc pri definovaní cieľov skúmania a objektu skúmania z odborného názoru autorov domácich i zahraničných (Hitka, 2006; Armstrong a Taylor, 2015) považujeme za dominantné zložky personálneho manažmentu verejnej organizácie analýzu pracovného miesta, získavanie a výber zamestnancov, rozvoj a vzdelávanie zamestnancov, personálne plánovanie, rozmiestnenie a kariéra pracovníkov, hodnotenie zamestnancov a mzdy, odmeňovanie zamestnancov, motiváciu zamestnancov, pracovné podmienky, pracovné vzťahy, prepúšťanie zamestnancov, bezpečné a zdravé pracovné prostredie. Ľudia sú jedným z najdôležitejších faktorov potrebných pre chod organizácie. Je nesmierne dôležité zabezpečiť efektívne,

„správne“ organizovanie a taktiež riadenie aj iných zdrojov na dosahovanie stanovených cieľov organizácie. Pri tvorení konceptu skúmania vychádzame z vymedzenia pojmu organizačná štruktúra podľa Sedláka (2008), ktorý ju charakterizuje ako množinu štruktúrnych jednotiek a vzájomné vzťahy medzi nimi. Pod štruktúrnou jednotkou si môžeme predstaviť celistvú časť organizácie ako napríklad útvar a pracovisko. Zároveň Tej (2011) opisuje organizačnú štruktúru inštitúcie verejnej správy ako centralizovaný, viacstupňový model, ktorý vyjadruje riadiace, organizačné, horizontálne a vertikálne vzťahy. Pri spomínanom modeli je určený počet stupňov podriadenosti, ktoré realizujú zákonné úlohy inštitúcie. Inštitúcia verejnej správy je typická tým, že má jedno miesto vedúceho organizačnej jednotky na vrchole organizačnej štruktúry. Vychádzajúc z týchto poznatkov sme pristúpili k prvotnému skúmaniu aktuálneho stavu a identifikácii fungovania vnútorných organizačných štruktúr ako i personálneho manažmentu u vybraných kultúrnych organizácií v Prešovskom samosprávnom kraji ako modelovo určenom regióne. S primárnym zameraním sa na implementáciu inováčného riadenia u týchto objektov sa v rámci skúmania snažíme cielene popísať predpoklady tejto implementácie (úroveň prispôsobenia sa organizačnej štruktúry, znalosť manažmentu, a pod.), súvisiace javy (informovanosť o zmene, schopnosť prijatia inovácie, atď.) ako i toleranciu a potrebu zmena a inovácie samotnej (reakcia na zmenu, akceptovanie inovácie, vnímanie jej potreby, a podobne). Zároveň v kontexte druhej fázy skúmania nadväzujúceho na predkladanú primárnu fázu plánujeme realizovať internú analýzu pracovného miesta riadiaceho pracovníka kultúrneho objektu v správe štátu, spôsob nábora a výberu na dané pracovné miesto, koncept vzdelávania a rozvoja ľudských zdrojov v organizácii ako i plán kariérneho rozvoja líniového i top manažmentu, analýzu realizácie manažmentu rizika a zmeny na úrovni štruktúr organizácie, ako i ostatné faktory ovplyvňujúce úspešnú implementáciu inovácií a vôbec riadenie inovácie v týchto organizáciách. Pri definovaní jednotlivých oblastí priamo súvisiacich so strategickým riadením kultúrnych inštitúcií spadajúcich pod správu štátu vychádzame z koncepcie uvedenej na obrázku 1. V tretej fáze skúmania pristúpime k vytvoreniu možného modelového zastrešenia systémového riadenia a zmien v riadení vybraných kultúrnych organizácií s cieľom zabezpečenia plynulej implementácie inovácií vo väzbe na očakávania a možnosti všetkých častí organizačnej štruktúry inštitúcie.

Obrázok 1 Organizačná štruktúra inštitúcie 21. storočia



Zdroj: Bednárík, Gubrická (2013, s. 11)

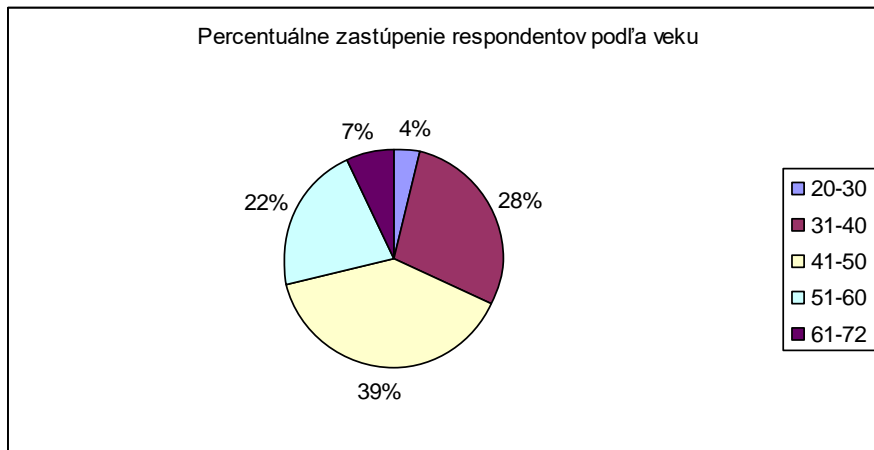
Primárne metódy skúmania sú analýza, syntéza, dedukcia, indukcia, dotazník, rozhovor. Dotazníkový prieskum bol realizovaný v mesiacoch máj a jún 2019, pričom bolo online dotazníkom zaslaným priamo inštitúcii oslovených 652 manažérov na vrcholovej, prípadne líniovej pozícii (v závislosti od skladby organizačnej štruktúry). Objektom prvotnej fázy

skúmania sú kultúrne inštitúcie nachádzajúce sa v Prešovskom samosprávnom kraji definované ako objekty riadené štátom, viažuce sa ku kultúrnemu či historickému dedičstvu kraja a aktívne nepretržite pôsobiace v trhovom prostredí minimálne desať rokov (zámky, hrady, galérie, múzeá, atď.). Časové obmedzenie bolo stanovené z dôvodu vylúčenia tých inštitúcií zo skúmania, ktoré boli sprivatizované a následne zanedbané, prípadne sú nefunkčné, avšak v zozname kultúrnych objektov sa i napriek tomu nachádzajú. Dotazník obsahoval päť identifikačných a 35 uzavretých otázok. Identifikovali sme pozíciu riadiaceho pracovníka z pohľadu jeho veku a pozície (vrcholový manažment-líniový manažment), dosiahnutého vzdelania vrátane oblasti vzdelania, dĺžky praxe vrátane praxe v oblasti kultúry, dĺžky praxe vedúceho pracovníka vrátane praxe v manažmente i iných než kultúrnych objektov a napokon osobných preferencií (z dôvodu neskoršieho skúmania kauzálnej väzby vlastných preferencií a hobby a oblasti vykonávanej práce). Dotazník bol koncipovaný s cieľom uplatniť zistenia a výsledky z neho plynúce i v druhej a tretej fáze skúmania. Návratnosť považujeme za pomerne vysokú, zo 652 oslovených respondentov vybraných náhodným výberom bolo možné na základe úplného zodpovedania otázok vyhodnotiť 513 dotazníkov (z 521 prijatých), teda temer 77% dotazníkov bolo zaradených do sumarizácie výsledkov. Ako dominantné príčiny takmer 20% absencie vrátených dotazníkov na základe osobného rozhovoru a telefonickej komunikácie s danými 131 objektmi definujeme časovú zaneprázdnenosť vedúcich pracovníkov počas otvárania sezóny leto 2019, nechotu zúčastniť sa na akomkoľvek prieskume z dôvodu zahľtenia prieskumnými dotazníkmi a štatistikami k 30. júnu, teda polroku, absenciu vedúceho pracovníka v čase prijatia dotazníka z dôvodu aktuálneho čerpania dovolenky a následné zahľtenie pracovnými povinnosťami po návrate, taktiež nepovšimnutie si dotazníka pri online komunikácii z dôvodu zaslania do spamovej pošty a podobne. V druhej fáze skúmania plánujeme pristúpiť i k osobným rozhovorom v rámci osôb zodpovedných za plánovanie stratégie rozvoja kraja pre oblasť kultúry a športu ako i vedúcich jednotlivých spolupracujúcich agentúr a inštitúcií ovplyvňujúcich stav a rozvoj kultúry v kraji.

IV. Parciálne výsledky plynúce z realizovaného prieskumu a diskusia

Z dôvodu množstva grafických vyhodnotení sme pristúpili k sumarizácii výsledkov primárnej fázy skúmania slovným popisom doplneným grafickými údajmi výsledkov zistení u identifikačných otázok. Identifikovali sme pozíciu riadiaceho pracovníka z pohľadu jeho veku a pozície (vrcholový manažment-líniový manažment), dosiahnutého vzdelania vrátane oblasti vzdelania, dĺžky praxe vrátane praxe v oblasti kultúry, dĺžky praxe vedúceho pracovníka vrátane praxe v manažmente i iných než kultúrnych objektov a napokon osobných preferencií (z dôvodu neskoršieho skúmania kauzálnej väzby vlastných preferencií a hobby a oblasti vykonávanej práce).

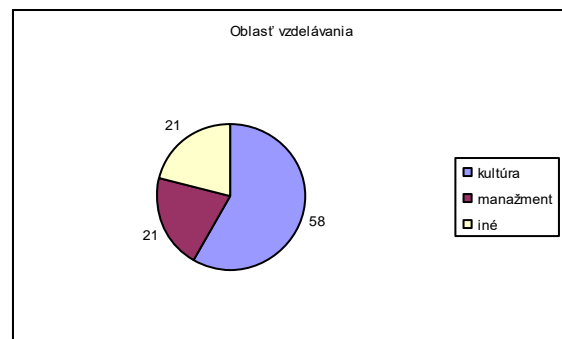
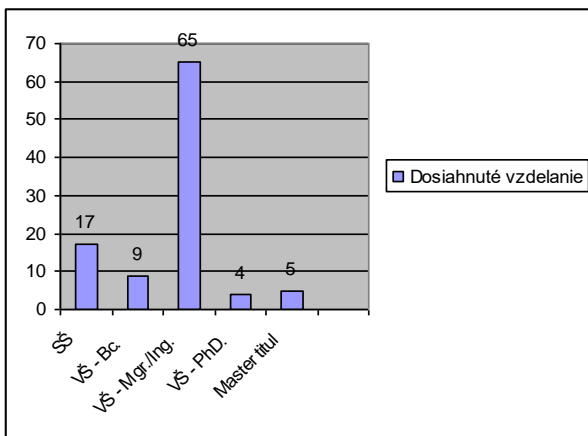
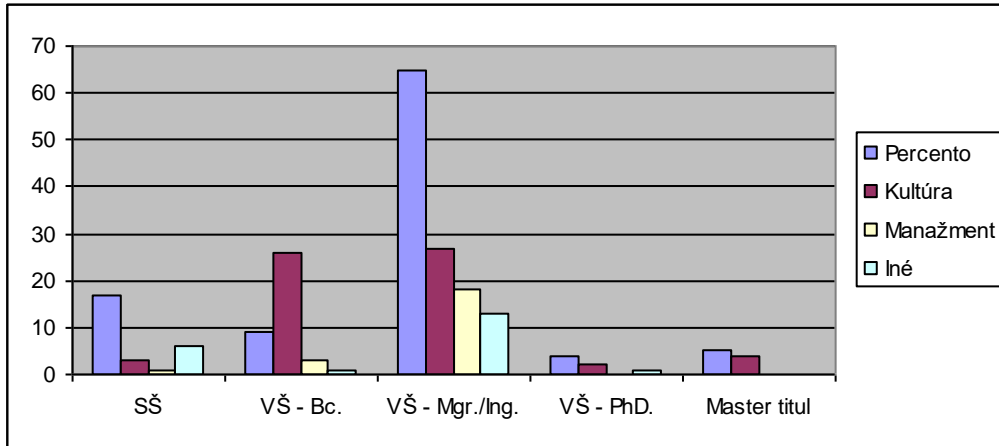
Obrázok 2 Identifikácia veku respondentov



Zdroj: vlastné štatistické spracovanie

V rámci začlenenia v organizačnej štruktúre a výsledkov skúmania je stav nasledovný: pri respondentoch vo veku 20-30 rokov, kde uvažujeme so skupinou mladých ľudí s najvyšším dosiahnutým stredoškolským vzdelaním, prípadne aktuálne čerstvých absolventov vysokých škôl, ani jeden z týchto nie je v organizačnej štruktúre na vyššej než líniovej vedúcej pozícii. U respondentov i istou pracovnou skúsenosťou definovanou ako veková skupina 31-40 rokov je 8% v pozícii líniového vedúceho, zvyšných 20% je na pozícii stredného a top manažmentu. U skupín respondentov so značnou pracovnou skúsenosťou, ktorých v rámci skúmania delíme na skupinu zrelo aktívnu (41-50 rokov) a skupinu pred dôchodkového veku (51-60 rokov) je ich rozdelenie zhruba 1:1. U respondentov vo veku 61-72 rokov ani jeden nezastáva vrcholovú manažérsku pozíciu.

Obrázok 3 Najvyššie dosiahnuté vzdelanie respondenta a oblasť vzdelania respondenta



Zdroj: vlastné štatistické spracovanie

V rámci výstupov identifikácie dosiahnutého vzdelania respondentov a oblasti vzdelania je paradoxné, že i napriek zastávaniu manažérskej pozície iba 21% opytovaných prezentuje skúsenosť a znalosť v oblasti manažmentu získanú prostredníctvom vzdelávania sa počas prípravy pre vlastnú sebarealizáciu na trhu práce. I naďalej v sfére kultúry pretrváva stav, kedy manažérske pozície sú obsadzované pracovníkmi s blízkym vzťahom k oblasti, avšak minimálnou znalosťou manažérskych princípov.

Pri identifikácii dĺžky praxe respondenta sme vychádzali zo sociologického predpokladu, kedy ako pracovník získa základnú znalosť o chode organizácie po etablovaní sa v nej počas obdobia cca 18-24 mesiacov. Z toho dôvodu sme zaviedli členenie ako uvádzame na obrázku 4.

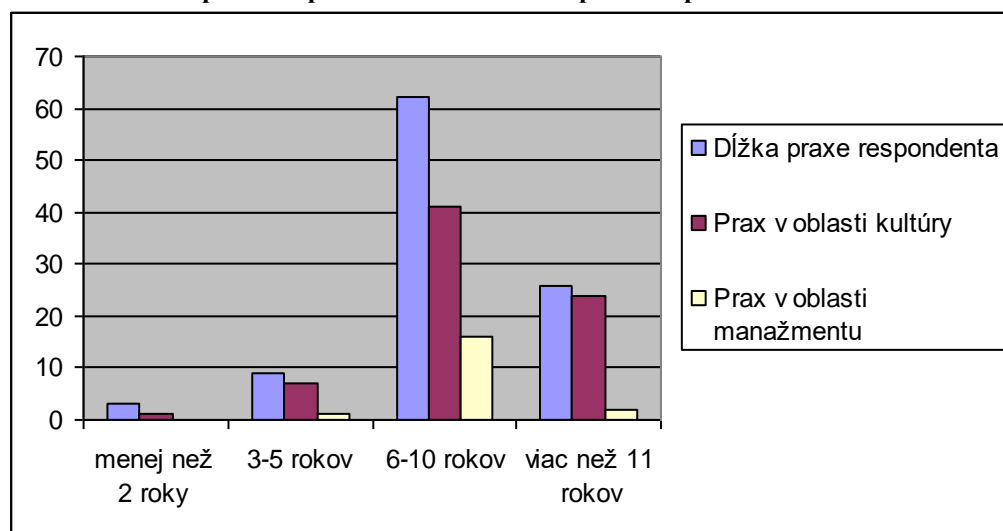
Obrázok 4 Dĺžka praxe respondenta



Zdroj: vlastné štatistické spracovanie

Zároveň sme zisťovali u respondentov ich skúsenosti s prácou v odbore, prípadne skúsenosti s prácou manažérskou. Túto otázku však bude nevyhnutné u opytovaných opakovane vyhodnotiť, respektíve realizovať nové inak koncipované skúmanie, vzhľadom na fakt, že respondenti vo viacerých prípadoch odpovedali rozporuplne (napríklad dĺžka praxe menej než dva roky, avšak prax v odbore 11 rokov, hoci sa respondent zaradil do skupiny 20-30 rokov a podobne, u týchto sme v nasledujúcom grafickom spracovaní odpoveď nebrali do úvahy). Pri vyhodnotení praxe v odbore kultúry alebo manažmentu nebolo možné vyhodnotiť 7% odpovedí (v skupine respondentov s praxou menej než dva roky 2%, v skupine s dĺžkou praxe 3-5 rokov jedno percento a v skupine 6-10 rokov toto číslo predstavovalo 5% odpovedí, v skupine respondentov s dĺžkou praxe viac než jedenásť rokov boli plnohodnotne zodpovedané všetky distribuované dotazníky vo vzťahu k tejto otázke).

Obrázok 5 Dĺžka praxe respondenta vzhľadom na predošlú prax v odbore alebo manažmente



Zdroj: vlastné štatistické spracovanie

Pri hodnotení osobných preferencií respondentov sme primárne zisťovali záujmy, hobby a profesné i súkromné oblasti aktivít respondentov s cieľom poukázať na možný predpoklad, že jednotlivец výrazne orientovaný v súkromnom i profesnom živote k oblasti svojho pôsobenia v manažérskej pozícii (napríklad vášnivý zberateľ historických predmetov, milovník obrazov a podobne) by tendenčne mohol inklinovať k efektívnejšiemu výkonu práce a vyššej pracovnej motivácii. Tento predpoklad bol zadaný v prvej fáze skúmania rámcovo a nie je

predmetom čiastkových výsledkov. Kauzálne vzťahy ako i hypotézy budú stanovené v druhej fáze skúmania.

Z pohľadu obsahovej stránky skúmania po identifikovaní nami zvolených kritérií u cieľovej skupiny sme upriamili pozornosť primárne na hodnotenie procesov inovácií, pričom môžeme na základe odpovedí všeobecne konštatovať, že so zmenou sa často začne, ale nedotiahne sa do úplného konca, pričom dôvody sú dva – neschopnosť implementácie úplnej zmeny bez znalostí z oblasti riadenia zmien a zároveň upadajúca vízia počas implementácie, príchod frustrácie u zamestnancov ako i nedostatok financií z dôvodu prevažne nereálneho rozpočtovania. Finančný manažment zlyháva mnohokrát už v začiatkoch implementácie zmien. Negatívom je i minimálna flexibilita pri rozhodovaní o finančnom riadení na úrovni manažmentu kultúrneho objektu, ktorý je mnohokrát schopný disponovať len pridelenou finančnou čiastkou z ťažka pokrývajúcou vlastnú existenciu a prevádzku. Naproti tomu, veľkým pozitívom a prekvapením v rámci skúmania je schopnosť adaptácie zamestnancov na zmenu, čo mnoho riadiacich pracovníkov pripisuje všeobecnej tvorivosti a kreativitě vlastného personálu. Naproti tomu bola preukázaná nízka informovanosť, poradenstvo, ale aj príprava na zmenu a manažment zmien u vedúcich pracovníkov, mnohí by ocenili odbornú pomoc už pri fáze prípravy na zmenu. Organizačná štruktúra v rámci komunikácie procesov je nevyhovujúca, mnohí manažéri uvádzajú nezodpovedajúcu sieť komunikácie potrebám organizácie a absenciu interných komunikačných kanálov ako aj rastúci komunikačný šum. Tieto faktory sú zároveň pripisované ako dôvody postupne upadajúcej angažovanosti a strate záujmu až apatii na procese inovácie a zmien zúčastnených pracovníkov. Je pozoruhodné, že z pozície riadiacich pracovníkov u 78% opytovaných je badať záujem a dokonca i vlastnú snahu o zmenu organizačných procesov. Opäť však následne na základe doplnkových otázok badáme frustráciu spôsobenú nedostatkom prílivu finančných prostriedkov a viery vo vlastné schopnosti a poznatky pri zavádzaní inováčných procesov. Jednou z otázok sme sledovali iniciáciu inovácií v organizácii, pričom je hodné povšimnutia, že podľa slov vrcholových manažérov návrhy na zmeny v rámci organizácie prichádzajú z viacerých stupňov útvaru, primárne však od rádoých pracovníkov. Na jednej strane je však prijať návrh a na druhej strane je jeho realizácia. V mnohých prípadoch to zostáva iba pri tom, že predložený návrh na zmenu je prezentovaný a málokedy je zrealizovaný. Zo strany zamestnancov možno badať opäť rast citeľnej apatie a averzie voči inováciám. Riadiaci pracovníci sa v 75% v odpovedi zhodujú, že ich podriadení sú otvorení a prístupní zmenám, avšak zvykli si, že akákoľvek zmena je väčšinou stopnutá už v začiatkoch, nie je nič dotiahnuté dokonca a nevidia žiaden výsledok, neprejavujú o túto oblasť veľký záujem. Mnohé zmeny sú vyhodnotené ako implementované, avšak k inovácii nedošlo, úspešnosť zmien je meraná ich zavedením do praxe, nie benefitom v podobe rastu kvality či efektivity chodu organizácie. Samotná spätná väzba a kontrola je na veľmi slabej úrovni. Posledné otázky dotazníka smerovali k zisteniu názoru vedúceho manažéra na súčasný stav riadenia organizácie a potrebu modernizácie a vôbec inovácie postupov. Z opytovaných sa 63% manažérov prevažne mladšieho veku (do 55 rokov) zhodlo na fakte, že sa uplatňujú zastarané metódy, stratégie a postupy, z pohľadu či materiálnych predpokladov a stavu budov, v ktorých sídlia ako i priestorov dostupných verejnosti tieto vyžadujú značnú rekonštrukciu. Z pohľadu propagácie vlastných aktivít ako i prezentácie svojej ponuky či rastu a budovania renomé absentuje ucelená vízia a u objektov, ktoré tvoria výnimky, absentuje následne prepojenie na činnosť ostatných potenciálnych partnerských objektov v regióne, teda tzv. sieťovanie a spolupráca. Manažment cíti potrebu modernizácie, inovovania, zmeny. 51% opytovaných zastáva názor, že sa vzdáľujeme rýchlo rozvíjajúcemu sa svetu, nedržíme krok s dobou a napredujeme veľmi pomaly. U niektorých opytovaných vidieť nespokojnosť so stavom riadenia odvetvia kultúry v krajine, mnohí naopak pociťujú skôr frustráciu, avšak zároveň vlastnú neschopnosť priniesť riešenie. Podľa názoru respondentov, viac ako 63% si myslí, že kultúrne objekty disponujú dostatočne odborne vzdelanými zamestnancami, avšak nie je im poskytnutá príležitosť realizácie. Je paradoxné, že 90,3% opytovaných manažérov už bolo

poverených pri výkone funkcie zavádzaním nových nariadení do praxe, avšak iba 9,7% z nich hodnotí svoj výkon ako efektívny a nové nariadenie ako relevantné. Mnohí sa vyjadrujú k zmenám negatívne, považujú ich za nepotrebné a účelové kvôli štatistikám či deklarovaniu využitia prostriedkov európskych fondov. Z výsledkov dotazníka sme zároveň zistili, že prebiehajúce inovácie sú u 32,2% respondentov považované za byrokratické a príliš formálne či administratívne náročné. Čo sa týka úspešnosti zavedených inovácií, až 67,8% pokladá doteraz zavedené inovácie za úspešné iba čiastočne. Ak k tomu pridáme fakt, že viac než polovica respondentov nie je vopred oboznámená s plánovanou inováciou v rámci nimi riadených kultúrnych objektov, vytvára sa problém už prvotného plánovania zavedenia inovácií. Iba 12,9% respondentov uviedlo, že sú schopní samoštúdiom, resp. na základe predošlého vzdelávania a v krajnom prípade vyhľadania odborného poradenstva samostatne zvládnuť zavedenie zmien do praxe, čo vytvára priestor pre diskusiu a polemiku o efektívnom obsadení pracovného miesta skúseným a vzdelaným adeptom v oblasti kultúry a manažmentu už pri samotnom nábere a výbere. Je paradoxné, že ani jeden z opytovaných líniových manažérov, na rozdiel od vrcholových manažérov, nevyjadril spokojnosť s postupom zavádzania inovácií do praxe, až takmer polovica z nich nie je spokojná s postupom a keďže novosť predstavuje riziko, až 45,2% pozoruje po zavedení inovácie do praxe určitú averziu voči danej zmene. Z výsledkov dotazníka sme dospeli k záveru, že stav materiálneho prostredia kultúrnych objektov je čiastočne zastaraný a až 71,4% respondentov si myslí, že je potrebné vnieť inovácie, modernizáciu, digitalizáciu a interaktivitu do týchto organizácií. Postoj líniových manažérov k inováciám je iba v 16,1% kladný. Ak berieme do úvahy realizáciu zmien práve na líniovej úrovni s cieľom dosiahnuť želaný stav u organizácie ako celku pod garanciou vrcholového vedenia, tento stav je alarmujúci. 38,7% manažérov sa považuje za otvorených a prístupných k zmenám, avšak je badateľný rozdiel v odpovediach pokiaľ zohľadníme, či sú alebo nie sú vopred informovaní a pripravení na zmenu. Je nanajvýš alarmujúce, že až 83,9% respondentov nevie v kontexte komplexného financovania organizácie posúdiť, či sú finančné prostriedky určené na inovácie adekvátne v kontexte celkového rozpočtu a až 71% vrcholových manažérov nemá detailný prehľad o financovaní inovácií v porovnaní s ostatnými výdavkami organizácie. Tento stav možno pripisovať neznalosti základov finančného riadenia či účtovníctva, avšak zároveň aj netransparentnému stavu financovania objektov na vyššej úrovni.

V. Záver

Aktuálne dianie a rozvoj trhového prostredia vyžaduje zavedenie inovácií, modernizácie a kvality do všetkých objektov pôsobiacich na trhu, a to v rovnakej miere. Proces integrácie verejných a súkromných inštitúcií či už v rámci spolupráce, sieťovania alebo partnerskej podpory v jednotlivých oblastiach vrátane oblasti kultúry je nezvratný. Prežiť dokážu len spoločnosti, ktoré vnímajú zmysel inovácie a budovania istej pozície na trhu vo väzbe na dynamiku vývoja trhového prostredia a spoluprácu s ostatnými subjektmi. I napriek všeobecne podloženými zisteniam odbornej verejnosti, ale i neustále prebiehajúcim výskumom je v Slovenskej republike badať i v dnešnej dobe zavádzanie mnohých inovácií len z pohľadu potreby zmeny, nie zlepšenia aktuálneho stavu či prínosu benefitov v oblasti kvality a vôbec uspokojenie cieľového spotrebiteľa. Je veľmi potrebné modernizovať inštitúcie verejnej správy, pretože sa vzdávajú rýchlo rozvíjajúcemu sa svetu, nedržia krok s dobou a napredujú len pomaly. Na základe predkladaných výsledkov prvotnej fázy riešenia výskumnej úlohy konštatujeme, že stav implementácie a prípravy inovačnej politiky v oblasti kultúry je diskutabilný, nepostačujúci, resp. nezodpovedajúci očakávaniam samotných objektov a nimi vykazovaným predpokladom. Identifikovali sme parciálne nedostatky v oblasti riadenia inovácií prebiehajúcich vo vybraných kultúrnych objektov a zároveň poukazujeme na paradoxné, až alarmujúce fakty deklarované prvotným prieskumom. Inovácie prebiehajú v malej miere a nie je im venovaná dostatočná pozornosť, kompetentní nie sú adekvátne

oboznámení s plánovanou inováciou a nie sú dostatočne v predstihu informovaní, pričom existujú prekážky brániace k zavádzaniu zmien do praxe. Ani jeden z respondentov nevyjadril spokojnosť so zavádzaním zmien do praxe a postoj manažmentu k zmenám je kladný iba vo veľmi malej miere. Oblasť inovácií nie je dostatočne financovaná a realizované zmeny sú tie iniciované centrálné, pričom nápady prichádzajúce z nižších úrovní organizačných štruktúr sú často zamietnuté, prípadne nerealizované do úspešného konca. Tento stav vedie z hľadiska personálneho riadenia, i v dôsledku absencie komunikačnej kultúry, k frustrácii, rezignovaniu a apatii. Potenciál riešenia situácie ako i modelové zastrešenie zavádzania inovácií zmysluplne a adekvátne predpokladom organizácie je predmetom druhej a tretej fázy skúmania.

Financovanie

Táto štúdia prezentuje primárne výsledky skúmania v rámci projektu VEGA č. 1/0720/19 - Inovačné stratégie v regionálnej politike so zameraním na rozvoj kultúrnych inštitúcií.

Literatura

- Alberti, A., Bertucci, G. (2006). Replicating innovations in governance: an overview. In *Innovations in governance and public administration, replicating what works*. New York: United Nations Publications, 2006.
- Armstrong, M., Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. (13th ed). Praha: Grada Publishing, a. s., 2015.
- Baregheh, A., Rowley, J., Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1324-1326.
- Bednárík, J. (2010). *Krízový manažment*. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave.
- Bednárík, J., Gubrická I. (2013). *Personálny manažment v kontexte trvalo udržateľného rozvoja*. (1. vyd.). Poľsko: KSIEZY MLYN Dom Wydawniczy Michal Kolinski.
- Dravecký, J. (2014). *Základy manažmentu 1*. Levoča: Pedagogická fakulta katolíckej univerzity v Ružomberku, Inštitút Juraja Páleša v Levoči.
- Hitka, M. 2006. Návrh na vytvorenie útvaru riadenia ľudských zdrojov v podniku. In *Manažment v teórii a praxi*. 2006, 2 (3-4) Dostupné z <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/3-4-2006/hitka.pdf> 11 (11. 06. 2019).
- Hrašková, D. (2008). Úloha inovácií v rozvoji organizácie. In *Globalizácia a jej sociálno-ekonomické dôsledky*. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 2008. Dostupné z <http://www.logistickymonitor.sk/en/images/prispevky/uloha-inovacii.pdf> (28. 05. 2019).
- Kosorín, F. (2003). *Verejná správa (konceptia, reformy, organizácia)*. Bratislava: Ekonom.
- Kotter, J.P. (2010). *Pocit naliehavosti*. Bratislava: Eastone books.
- Manažment a prostredie (2019). *Manažment a prostredie*. Dostupné z http://fbi.uniza.sk/kkm/files/publikacie/man/03_Manazment_a_prostredie.pdf (05. 06. 2019).
- Molnár, P., Dupal', A. (2005). *Manažment inovácií podniku*. Bratislava: Ekonom.
- Nadányiová, M. (2014). Efektívnosť inovácií a model inovačného procesu. In *Otvorený inovačný proces, Podpora šírenia vedomostí a vytvárania hodnôt v podnikateľských subjektoch* [CD-ROM]. Trnava: Fakulta masmediálnej komunikácie UCM.
- Ručinská, S., Knežová, J. (2009). Inovačný prístup v riadení ako súčasť modernizácie verejnej správy v SR. In *Transfer inovácií*. 2009, 13(13) Dostupné z

<https://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/13-2009/pdf/173-178.pdf>
(03. 06. 2019).

Rybanský, R., Ščasnovičová, I. (2011). *Základy manažmentu*. (1.vyd.). Prešov: Vydavateľstvo Michala Vaška.

Sabadka, D., Lešková, A. (2002). Inovačný proces a riadenie inovácií v podniku. In *Transfer inovácií*. 2002, 13(13). Dostupné z <https://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/5-2002/pdf/49-51.pdf>
(03. 05. 2019).

Sedlák, M. (2008). *Základy manažmentu*. (1. vyd.). Bratislava: Iura Edition, spol. s. r. o.

Sedlák, M., Lišková, C. (2016). *Manažment*. Bratislava: Wolters Kluwer, s.r.o.

Tej, J. (2011). *Správa a manažment*. (2. vyd.). Prešov: Prešovská univerzita.

Tureková, H., Mičieta, B. (2003). *Inovačný manažment- východiská, overené postupy, odporúčania*. Žilina: EDIS ŽU v Žiline.

Wright, G., Nemeč, J. (2003). *Management veřejné správy. Teorie a praxe – zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy*. Praha: Express.