

2017

Autorský kolektív:

Ing. Jozef Gašparík

Ing. Jozef Krammer

Ing. Alena Václavová

Príležitosti kreatívnej ekonomiky



Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho
v rámci Operačného programu Ľudské zdroje.

www.esf.gov.sk www.employment.gov.sk www.ia.gov.sk

NÁRODNÝ PROJEKT

Centrum sociálneho dialógu II.

Typ projektu: Neinvestičný

Termín realizácie projektu: 06/2016 – 07/2021

ITMS projektu: 312031B970

Autorský kolektív :

Ing. Jozef Gašparík

Ing. Jozef Krammer

Ing. Alena Václavová

ISBN 978-80-89837-28-1

Autorské dielo bolo vypracované v rámci aktivity č. 1 Budovanie odborných kapacít sociálnych partnerov Národného projektu Centrum sociálneho dialógu II. expertným tímom sociálneho partnera ŠTÁT. Vyjadruje názory a postoje sociálneho partnera na predmetnú tému. Autorské dielo nevyjadruje názory ani postoje prijímateľa projektu a bolo schválené Riadiacim výborom Národného projektu Centrum sociálneho dialógu II.

OBSAH

ZOZNAM ILUSTRÁCIÍ A ZOZNAM TABULIEK	6
ZOZNAM SKRATIEK A ZNAČIEK.....	7
ÚVOD	8
ÚVOD DO PROBLEMATIKY KREATÍVNEJ EKONOMIKY	9
Kreativita.....	10
Kreatívna trieda	11
Kultúrny/kreatívny priemysel	12
Index kreativity	18
Kreatívny kapitál	22
AKTÉRI V KREATÍVNEJ EKONOMIKE A SOCIÁLNY DIALÓG V KREATÍVNEJ EKONOMIKE.....	25
Úlohy vnútorných aktérov v kreatívnej ekonomike	26
Úloha vlády v kreatívnej ekonomike	28
Úloha sociálneho dialógu v kreatívnej ekonomike	30
EFEKTÍVNA A INTELIGENTNÁ VEREJNÁ SPRÁVA V KREATÍVNEJ EKONOMIKE.....	33
Porovnanie klasických prístupov vo verejnej správe s novodobými prístupmi	33
Kreatívny proces vo verejnej správe.....	35
Efektívna a inteligentná verejná správa	39
Kľúčové dimenzie inteligentnej verejnej správy	40
Podstata kľúčových dimenzií inteligentnej verejnej správy	42
Inteligentné riadenie.....	45
Dimenzia budovanie siete/medzisektorová spolupráca.....	48
Multidisciplinárne a multisektorálne prostredia spolupráce pre kreativitu.....	51
Kreatívne vedenie verejnej správy.....	53
KREATÍVNA EKONOMIKA ZAMERANÁ NA ZAMESTNANOSŤ	57
Kariéra v kreatívnych odvetviach	58
Ako viesť zamestnancov ku kreativite?.....	61
Riadenie tvorivých pracovníkov a tvorivé riadenie.....	63

Kreatívny potenciál zamestnancov verejnej a správy.....	64
Politika sociálneho a sieťového vzdelávania.....	66
Vzdelávanie v kreatívnych odvetviach.....	69
NÁVRHOVÁ ČASŤ.....	76
ZÁVER	81
ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV.....	83

ZOZNAM ILUSTRÁCIÍ A ZOZNAM TABULIEK

Obrázok 1 Kreativná ekonomika	10
Obrázok 2 Základný prístup ku kreativite	35
Obrázok 3 Kreativita v klasickej verejnej správe	36
Obrázok 4 Konceptia inteligentnej verejnej správy	41
Obrázok 5 Hlavné faktory ovplyvňujúce spokojnosť občanov	56
Tabuľka 1 Kreatívny a kultúrny sektor	14
Tabuľka 2 Kreatívny index	18
Tabuľka 3 Euro-creativity index.....	21
Tabuľka 4 Evolučná analýza kreativity vo verejnej správe	38
Tabuľka 5 Vymedzenie sektora kreatívneho priemyslu v podmienkach SR	59
Tabuľka 6 Úrovne politik vzdelávania, organizačnej kapacity a ich efektov na politickú zmenu	69

ZOZNAM SKRATIEK A ZNAČIEK

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development – Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj

PC - personal computer – osobný počítač

MP3 – Moving Picture Experts Group - kompresný formát, ktorý zmenší hudobné súbory až na desatinu veľkosti bez počuteľnej straty kvality

TV – televízia, televízne vysielanie a prístroje

UNCTAD - United Nations Conference on Trade and Development - Konferencia Spojených národov pre obchod a rozvoj

WIPO – World Intellectual Property Organization - Svetová organizácia duševného vlastníctva

ILO – International Labour Organisation – Medzinárodná organizácia práce

R&D index – Index efektívnosti výskumu a vývoja

CIF – Creative Industry Forum – Fórum kreatívneho priemyslu

OSN – Organizácia spojených národov

ÚVOD

Nachádzame sa v dobe rozvoja nového sektora ekonomiky, kreatívneho sektora, ktorý je postavený na využívaní nových technológií a technologickom rozvoji, na znalostiach a na významnom fenoméne - ľudskej kreativite. Ekonomický rast sa odvíja od talentovaných ľudí, ktorí tvoria kreatívnu triedu. Hlavnou myšlienkou kreatívnej ekonomiky je tvorivosť – kreativita. Kreatívna ekonomika je založená na kreatívnom priemysle, ako je mediálny priemysel, film, hudobný priemysel, počítačové hry, výskum, ale aj kultúrny priemysel. Rozvoj kreatívnej ekonomiky bude mať veľký vplyv na budúci ekonomický rast vo vyspelých štátoch sveta. Predpokladom pre rozvoj kreatívnej ekonomiky je určitý stupeň vyspelosti spoločnosti a informačných a komunikačných technológií s dôrazom na rozvoj a podporu kreativity. Vo vyspelých štátoch môžeme opäť očakávať rozsiahle ekonomické a kultúrne zmeny, pri ktorých zdroju budú stáť kreativita a inovácie.

Dôvodom voľby práve tejto témy bol a je stále väčší vplyv kreatívnej ekonomiky vo svete. Kreatívny priemysel v mnohých krajinách zamestnáva významné percento obyvateľstva, rastie rýchlejšie ako iné segmenty a navyše má význam i pre rozvíjanie a uvoľňovanie ľudského potenciálu. Dokáže pomerne ľahko reagovať na rôzne kultúrne či ekonomické zmeny. Cieľom dokumentu bude prispieť k pochopeniu významu tvorivosti v ekonomike vo vzťahu k pracovnými podmienkam, vo vzťahu k zamestnanosti a k tvorbe efektívnej verejnej správy aj za pomoci sociálneho dialógu. Načrtneme potenciál kreatívnej ekonomiky a zhrnieme všetky doterajšie poznatky o kreatívnej ekonomike, porovnáme klasické prístupy vo verejnej správe s novodobými prístupmi označovanými ako „New public management“, pozrieme sa na tvorivé pracovné miesta a kariéru v kreatívnych odvetviach alebo kreatívnom priemysle a to aj z pohľadu sociálneho dialógu.

ÚVOD DO PROBLEMATIKY KREATÍVNEJ EKONOMIKY

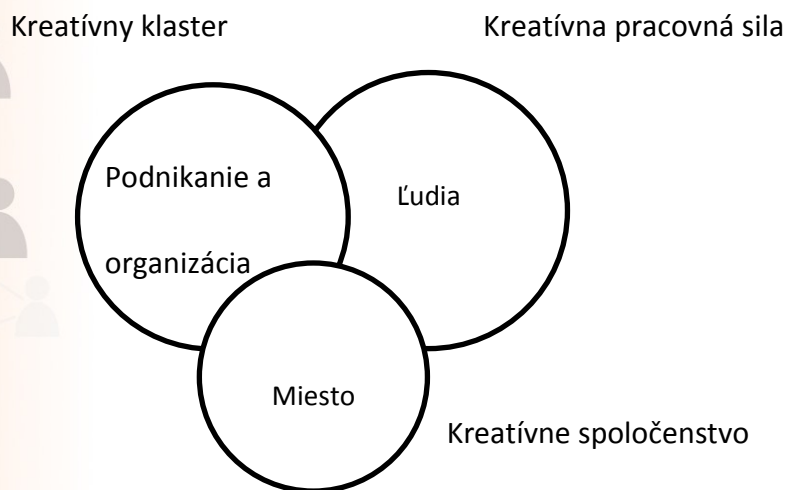
Problematikou kreatívnej ekonomiky sa zaoberá celý rad autorov, pričom medzi prvých, ktorí svojou prácou prispeli k rozhovorom o kreatívnej ekonomike patrí John Howkins a Richard Florida. John Howkins vo svojej knihe „The Creative Economy“ (2001) popisuje nástup novej kreatívnej pracovnej sily a nového kreatívneho priemyslu. Richard Florida túto myšlienku rozširuje ďalej do oblasti urbanizmu v knihe „The Rise of Creative Class“ (2002). Mnohí autori, ktorí sa zaoberajú kreativitou však zužujú svoj pohľad iba na kultúru a vo svojich výskumoch prichádzajú k záverom, že kultúrny sektor má potenciál byť najvýznamnejších hospodárskym sektorom, ktorý potiahne hospodársku úroveň regiónov.

Kreatívna ekonomika - je jedným z najdynamickejších odvetví svetového hospodárstva so silnou transformačnou silou pre sociálno-ekonomický rozvoj. Kreatívna ekonomika sa zaoberá prepojením medzi ekonomikou, kultúrou, technológiou a sociálnymi aspektmi. Kreativnosť (tvorivosť) ako hlavná hnacia sila sa sústreďuje najmä okolo produktov a služieb s kreatívnym obsahom, kultúrnou hodnotou a cieľom trhu. Kreatívna ekonomika bola popularizovaná jej pomenovaním Johnom Howkinsom v knihe The Creative Economy [Kreatívna ekonomika] z roku 2001 cez dve doplňujúce hodnoty kreatívneho produktu, a to hodnotu duševného vlastníctva a hodnotu platformy, ktorá je nosičom výsledku duševnej tvorivej činnosti (Howkins, 2002). Niektorí chápu kreatívnu ekonomiku ako vzájomne prepojenú množinu troch základných a vzájomne sa ovplyvňujúcich oblastí - tvorba kreatívnych klastrov, druhou je tvorba kreatívnej pracovnej sily (kreatívna trieda) a treťou významnou oblasťou je kreatívne spoločenstvo. UNCTAD (2008) definuje kreatívnu ekonomiku ako kreatívne bohatstvo (kapitál), ktoré je schopné podporovať ekonomický rast a rozvoj:

- Môže podporiť rast príjmov, tvorbu pracovných miest a exportných ziskov, pričom zároveň podporuje sociálnu inklúziu, kultúrnu rozmanitosť a rozvoj ľudských zdrojov.
- Zahŕňa ekonomické, kultúrne a spoločenské aspekty v ich interakcii s technikou, duševným vlastníctvom a turizmom.

- Predstavuje súbor na vedomostiach založených ekonomických aktivít s rozvojovou dimenziou a komplikovanými makro a mikroekonomickými väzbami.
- Je reálnou alternatívnou rozvoja, ktorá si žiada inovačný, multidisciplinárny prístup a medzirezortné opatrenia.
- Podstatou kreatívnej ekonomiky je kreatívny priemysel.

D.DeNatale a G.H.Wassall chápu kreatívnu ekonomiku ako vzájomne prepojenú množinu troch základných a vzájomne sa ovplyvňujúcich oblastí (Markusen, Wassall, Denatale, Cohen, 2008) (obrázok 1).



Obrázok 1 Kreatívna ekonomika

Zdroj: MARKUSEN, A., G. H. Wassall, D. DeNatale a R. Cohen. 2008

Kreativita

Kreativita alebo tvorivosť bola vždy predmetom skúmania predovšetkým psychológov. Dnes sa však stáva významným pojmom taktiež v ekonómii, manažmente, umení, pedagogike, teórii vedy a ďalších odboroch. Prejavuje sa tiež v každodenných aktivitách väčšiny ľudí. A to v aktivitách inak veľmi fádnych a bežných, nielen v práci, ale i v trávení voľného času či v komunikácii. Definícia kreativity, ako ju vníma rada teoretikov, sa dá rozdeliť po prvé na tých, ktorí sa zaoberajú procesnou stránkou tvorivosti, ďalej na tých, ktorí sa zaoberajú

výstupom resp. produktom a na definície kreativity ako osobnostnej charakteristiky. R. Florida rozlišuje tiež tri typy ľudskej kreativity, ktoré sú vzájomne tesne spojené a spoločne pôsobia pri rozvoji celku, kreatívnej ekonomiky. Ide o technologickú kreativitu (vynález), ekonomickú kreativitu (podnikateľstvo) a umeleckú kreativitu (kultúrnu kreativitu) (Florida, 2002).

1. *Technologická kreativita* – technológie sa v kreatívnej ekonomike stávajú silne využívaným nástrojom a to v mediálnom a filmovom priemysle ale aj pri tvorbe dizajnu výrobkov, produktov, atď. Vedecká kreativita podporuje ekonomický rast a vedie k zvyšovaniu životnej úrovne;
2. *Ekonomická kreativita* – je dynamický proces, ktorý vedie k inováciám v oblasti technológií, obchodných praktík, marketingu atď. a je úzko spojený so získaním konkurenčnej výhody v ekonomike. Tvorivý prístup k podnikaniu je základom pre budúci stále významnejší podiel kreatívnej ekonomiky na celkovom výstupe ekonomiky;
3. *Umelecká kreativita* – zahŕňa predstavivosť a schopnosť generovať originálne nápady a nové spôsoby, ako interpretovať svet, vyjadrené v texte, zvuku a obraze. Vo vyspelých krajinách sa umenie a kultúra stávajú neoddeliteľnou súčasťou každodenného života, estetická hodnota sa vyžaduje i od úžitkových predmetov, stáva sa i bežnou požiadavkou na okolité prostredie.

Kreatívna trieda

Pojem kreatívna trieda sa spája s menom amerického ekonóma Richarda Floridy. Florida rozlišuje povolania ktorých hlavnou funkciou je prichádzať s novými myšlienkami, technológiami či kreatívnym obsahom a ich nositelia sú predstaviteľmi kreatívnej triedy, vedci, inžinieri, vývojári, architekti, dizajnéri, pedagógovia, umelci, hudobníci a mnoho ďalších pracovníkov v kultúrnom priemysle – ústredná kreatívna trieda. V priestore okolo ústrednej kreatívnej triedy je priestor združujúci širšiu skupinu kreatívnych profesionálov pracujúcich v obchode, financiách, právnej sfére, zdravotníctve a v ďalších oblastiach.

Kreatívna trieda je slobodnejšia, flexibilnejšia, s vyššou mierou individuality ako v ostatných triedach. Hlavný rozdiel medzi kreatívnou triedou a ostatnými pracovnými triedami vidí R. Florida v tom, za čo sú platení. Trieda pracujúcich a trieda poskytujúcich služby je platená za to, aby postupovala podľa vopred pripraveného plánu. Kreatívna trieda je však platená za to, aby bola samostatná a nezávislá (Florida, 2004, s. 8). Kreatívnu triedu Richard Florida rozdelil do dvoch skupín:

1. *Super-kreatívne jadro* reprezentujú zástupcovia odvetví ako: vedci, inžinieri, vzdelávanie, programovanie, výskum, umelci, dizajnéri, básnici a pracovníci vmédiách. Ich spoločnou črtou je, že plne zainteresovaní do kreatívneho procesu v rámci svojej pracovnej náplne. Primárnou funkciou týchto pracovníkov je byť kreatívny a inovatívny, pričom výroba produktov a služieb určených na komerčné použitie je až druhoradá;
2. *Kreatívni profesionáli* sú klasickí znalostne orientovaní pracovníci, pričom do tejto kategórie zaraďujeme pracovníkov v zdravotníctve, obchode a financiách, právnom sektore a vzdelávaní. Primárnou úlohou týchto zamestnancov, je riešenie špecifických problémov prostredníctvom svojich znalostí a kreativity (Florida, 2004, s. 434).

Kultúrny/kreatívny priemysel

Pojem *kultúrny priemysel* sa prvýkrát objavuje v prácach príslušníkov Frankfurtskej školy Theodora Adorna a Maxa Horkheimera a následne Herberta Marcusea. Kultúrny priemysel v ich chápaní vyjadruje skutočnosť, že dôsledkom komercializácie a monopolizácie sa kultúra homogenizuje. Film a rozhlas sa už ani nepotrebnú tváriť ako umenie. Zo skutočnosti, že sú len biznisom, sa vytvára ideológia, ktorá má ospravedlniť odpad, ktorý dobrovoľne produkujú. Tieto organizácie sa samy nazývajú priemyslom. Očividné rozdiely, ako napríklad medzi filmom A a B prípadne medzi článkami v časopisoch rôznej cenovej kategórie, nevyplývajú ani tak z rozdielnej témy, ako z odlišného definovania konzumentov. Pre každého je určené niečo, takže nikto nemôže uniknúť. Rozdielnosti sa zvýrazňujú a rozširujú.

Verejnosť je zásobovaná hierarchickou škálou masovo produkovaných výrobkov rôznej kvality, podporujúc tak pravidlo kompletnej kvantifikácie. Každý sa musí správať (akoby spontánne) v súlade s dopredu stanovenou a oznámkovanou úrovňou a vybrať si kategóriu masových produktov určených práve pre tento typ. Konzumenti sa stávajú štatistickými údajmi na grafoch výskumných organizácií a delia sa podľa príjmových skupín na červených, zelených a modrých. Technika rovnaká ako v ktoromkoľvek inom type propagandy (Adorno, Theodor, Horkheimer, 1988).

Howkins (2001) pre definíciu kreatívneho priemyslu zvolil pohľad z oblasti duševného vlastníctva, ktoré je najčastejšie vyjadrené v štyroch špecifických formách zákonných a iných normách upravujúcich predovšetkým práva vlastníka duševného vlastníctva. Z toho pohľadu definoval štyri priemyselné odvetvia: autorskoprávny priemysel, patentový priemysel, priemysel ochranných známok a dizajnový priemysel. Pri popisovaní jednotlivých odvetví vychádza z danej legislatívy (oblasti):

- Patentové právo
- Autorské právo
- Ochranná známka
- Dizajn

Charles David Thorsby, ktorý patrí k najvýznamnejším autorom v tejto oblasti, rozlišuje kreatívny priemysel podľa miery kreativity. Medzi hlavné kreatívne umenie patrí podľa autora literatúra, hudba, divadelné a výtvarné umenie. Do iných ústredných kultúrnych priemyslov patrí následne film, múzea a knižnice a v ďalšom poradí nasledujú širšie kultúrne priemysle ako televízia, počítačové hry, nakladateľstvá, rozhlas. Najširším priemyslom je oblasť príbuzných odvetví kde patrí reklamný priemysel, architektúra, dizajn a módný priemysel (Thorsby, 2001, s 68.).

KULTÚRNY SEKTOR			
OKRUHY	ODVETVIA	PODODVETVIA	CHARAKTERISTIKA
Kľúčové odvetvia umenia	výtvarné (vizuálne) umenie	remeslá, maľba, sochárstvo, fotografia	<ul style="list-style-type: none"> Nepriemyselné aktivity. Výstupy sú prototypy a potenciálne autorské diela.
	umelecké výkony	divadlo, tanec, cirkus, festivaly	
	kultúrne dedičstvo	múzeá, knižnice, archeologické náleziská, archívy	
Okruh 1: Kultúrny priemysel	film a video		<ul style="list-style-type: none"> Aktivity priemyslu zamerané na masovú reprodukciu. Výstupy sú založené na použití autorskoprávne chránených obsahov.
	TV a rozhlasové vysielanie		
	videohry		
	hudba	trh hudobných vydavateľstiev, živé prevedenia hudby,	
	knihy a tlač	knížne vydavateľstvo, časopisy a tlač	
KREATÍVNY SEKTOR			
OKRUHY	ODVETVIA	PODODVETVIA	CHARAKTERISTIKA
Okruh 2: Kreatívny priemysel a aktivity	dizajn	módny dizajn, grafický dizajn, interiérový dizajn, priemyselný dizajn	<ul style="list-style-type: none"> Aktivity nie sú nevyhnutne priemyselného charakteru a môže ísť o prototypy. Výstupy sú založené na použití predmetov ochrany práv duševného vlastníctva (napr. autorské diela, dizajny, ochranné známky). Využitie kreativity (kreatívnych zručností a kreatívnych profesionálov z oblasti umenia) je podstatné pre výkon týchto neumeleckých sektorov.
	architektúra		
	reklama		
Okruh 3: Súvisiaci priemysel	výroba PC, MP3 prehrávačov, priemysel mobilných telefónov atď.		<ul style="list-style-type: none"> Táto kategória je široká a nie je ju možné vymedziť na základe jednoznačných kritérií. Zahŕňa mnoho ďalších hospodárskych sektorov, ktoré sú závislé od predchádzajúcich okruhov (napr. IKT sektor).

Tabuľka 1 Kreatívny a kultúrny sektor

 Zdroj: *The Economy of Culture (2006) KEA, MKW, Turun Kauppakorkeakoulu*

Pojem kreatívny priemysel a používa v rôznych významoch. Prvýkrát sa objavil v Austrálii v správe o Kreatívnom národe v roku 1994. V roku 1997 bola vo Veľkej Británii na Ministerstve kultúry, médií a športu zriadená Zvláštna skupina pre kreatívny priemysel. V nasledujúcich rokoch bolo vytvorených viacero modelov usilujúcich o systematické

pochopenie štrukturálnej charakteristiky kreatívneho priemyslu. V správe UNCTAD, United Conference on Trade and Development sú zahrnuté štyri rozdielne modely, ktoré sa líšia šírkou záberu (Unctad, 2008):

a) **Model Ministerstva kultúry médií a športu Veľkej Británie** definuje kreatívny priemysel ako ten, ktorý si vyžaduje tvorivosť, zručnosti a talent a ktorý využíva duševné vlastníctvo svojich pracovníkov. Model obsahuje 13 rezortov:

- reklama;
- architektúra;
- trh umenia a starožitností;
- remeslá;
- dizajn;
- móda;
- film a video;
- hudba;
- interpretačné umenie;
- vydávanie kníh, novín a časopisov;
- softvér;
- televízia a rozhlas;
- video a počítačové hry.

b) **Model symbolických textov** vychádza z tradícií kritického výskumu kultúry v Európe, najmä vo Veľkej Británii. Tento model chápe „vysokú“ kultúru ako výsadu politickej a spoločenskej elity, a preto sa viac sústreďuje na populárnu kultúru. Do kreatívneho priemyslu zaraďuje:

- kľúčové kultúrne rezorty (reklama, film, internet, hudba, vydávanie kníh a časopisov, video a počítačové hry);
- periférne kultúrne rezorty (kreatívne umenie);
- hraničné kultúrne rezorty (spotrebná elektronika, móda, softvér, šport).

c) **Model sústredných kružníc** vychádza z predpokladu, že základnou špecifickou charakteristikou kreatívneho priemyslu je kultúrna hodnota tovarov a služieb, ktoré produkuje a poskytuje. Podľa tohto modelu tvorivé myšlienky vychádzajú z kľúčového sektoru tvorivého umenia v podobe zvukových, textových a obrazových produktov a že tieto myšlienky sa šíria prostredníctvom „sústredných kružníc“, pričom postupne prechádzajú od kultúrneho ku komerčnému obsahu. Tento model slúži Európskej komisii ako základ klasifikácie tvorivého priemyslu v Európe:

- kľúčové kreatívne umenie (literatúra, hudba, interpretačné umenie, výtvarné umenie);
- iné kľúčové kultúrne sektory (film, múzeá a knižnice);
- širšie kultúrne sektory (služby kultúrneho dedičstva, vydávanie kníh, novín a časopisov, výroba zvukových záznamov, televízia a rozhlas, video a počítačové hry);
- príbuzné sektory (reklama, architektúra, dizajn, móda).

d) **Model WIPO** (Svetová organizácia duševného vlastníctva) v zásade zahŕňa sektory, ktoré sa podieľajú na vytváraní, produkcii, vysielaní a šírení diel, na ktoré sa vzťahuje autorské právo. Model rozlišuje medzi sektormi, ktoré reálne produkujú duševné vlastníctvo a tie, ktoré šíria produkty duševného vlastníctva. Ďalšiu skupinu tvoria tzv. „čiasťčné“ sektory duševného vlastníctva, pretože autorské práva v nich zohrávajú iba menšiu časť ich činnosti:

- kľúčové sektory duševného vlastníctva (reklama, film a video, interpretačné umenie, softvér atď.);
- závislé sektory duševného vlastníctva (spotrebná elektronika, hudobné nástroje, papier atď.);
- čiastočné sektory duševného vlastníctva (architektúra, odievanie, obaly, dizajn atď.).

Podľa UNCTAD sa kreatívny priemysel vyznačuje piatimi charakteristickými vlastnosťami:

1. zabezpečuje cyklus tvorby, produkcie a distribúcie tovarov a služieb, ktoré využívajú kreativnosť a intelektuálnu kapacitu ako primárny vklad;
2. predstavuje súbor na pozatkoch založených aktivít, ktoré sú zamerané, ale nie výlučne, na umenie, pričom potenciálne získavajú príjmy z obchodu s autorskými právami;
3. pozostávajú z hmotných i nehmotných duševných alebo umeleckých produktov alebo služieb, ekonomických hodnôt a trhových objektov;
4. nachádzajú sa na rozmedzí umenia, služieb a priemysle predstavujú nový, dynamický sektor svetového obchodu (Unctad, 2008).

Podľa tejto klasifikácie pozostáva kreatívny priemysel zo štyroch základných skupín:

a) Kultúrne dedičstvo

Kultúrne dedičstvo sa chápe ako základ všetkých foriem umenia a podstata kultúrneho a kreatívneho priemyslu. Zároveň je východiskom tejto kvalifikácie, ktorá posudzuje kultúrne aspekty z historického, antropologického, etnického, estetického a spoločenského hľadiska. Táto skupina sa člení na dve základné podskupiny:

- Tradičné kultúrne prejavy: umenie a remeslá, festivaly a oslavy;
- Kultúrne zariadenia: archeologické pamiatky, múzeá, knižnice, výstavy a pod.

b) Umenie

Táto skupina kreatívneho priemyslu je založená výlučne na umení a kultúre. Tiež sa člení na dve veľké skupiny:

- Výtvarné umenie: maliarstvo, sochárstvo, fotografia a starožitnosti;
- Interpretačné umenie: živá hudba, divadlo, tanec, opera a pod.

c) Média

Táto skupina obsahuje dve podskupiny médií, ktoré produkujú kreatívne obsahy s cieľom komunikovať ich širokému publiku:

- Vydavateľstvá a tlačové médiá: knihy, noviny a časopisy;
- Audiovizuálne médiá: film, televízia, rozhlas a pod.

d) Funkčné tvorivé diela

Do tejto skupiny patria produkty a služby, ktoré slúžia k uspokojovaniu ľudských potrieb. Tvorí ich niekoľko podskupín:

- Dizajn: interiérový, grafický, módny, šperkový a pod.;
- Nové médiá: softvér, video hry a digitalizované tvorivé produkty;
- Kreatívne služby: kultúrne, rekreačné, digitálne a pod.

Index kreativity

Prvým, kto prišiel s metodikou merania podmienok pre rozvoj kreatívnej ekonomiky, bol Florida (2002), ktorý zostavil index kreativity 3T a uplatnil ho pre jednotlivé oblasti USA. V roku 2004 vyšla štúdia, kde bol použitý modifikovaný index 3T pre Európu vo forme Euro-kreativity indexu (Florida, Tinagli, 2004). Hlavnou úlohou indexu kreativity je vyjadriť schopnosť vymedzeného regiónu pritiahnúť kreatívnu triedu a prostredníctvom nej pretaviť jej potenciál v reálne výstupy kreatívnej ekonomiky. Kreatívny index je zložený z 3 oblastí – talent, technológia a tolerancia.

Oblasť 3T	Názov indexu	Výpočet
Talent	Index ľudského kapitálu	Percento populácie s vysokoškolským titulom
	Index kreatívnej triedy	Koncentrácia kreatívnej triedy v regióne
Technológia	Index inovácie	Počet patentov na osobu
	High-tech index	Percento výstupov high-tech odvetvia na celkovom výstupe
Tolerancia	Gay index	Počet gayov v regióne na celkový počet obyvateľov regiónu
	Bohemian index	Populácia s umeleckým zameraním v regióne
	Index migrácie	Percento imigrantov v regióne

Tabuľka 2 Kreatívny index

Zdroj: Florida, 2002, vlastné spracovanie

Americký profesor Richard Florida pri konštrukcii indexu kreativity (*Creativity index*) 3T (talent, technológia, tolerancia) vychádzal zo skutočnosti, že podmienkou rozvoja kreatívnej

ekonomiky v danej regionálnej oblasti je koncentrácia talentov, technologická vyspelosť a otvorenosť prostredia pre nové nápady. Tvrdí, že kreatívni ľudia uprednostňujú miesta, ktoré sa líšia, sú tolerantné a otvorené novým myšlienkam a kde dochádza ku koncentrácii kreatívneho kapitálu v regióne. Pre meranie talentu využíva percento populácie s vysokoškolským vzdelaním, tzv. index ľudského kapitálu, čo umožňuje identifikovať množstvo ľudského kapitálu. Okrem toho sa do toho indexu zahrňuje koncentrácia kreatívnej triedy, tzv. index kreatívnej triedy, vychádzajúci zo základných klasifikácií zamestnaní a je zložený zo super kreatívneho jadra a kreatívnych profesionálov. Úroveň technológie je meraná pomocou dvoch subindexov: indexu inovácie a high - tech indexu. Index inovácie je daný počtom patentov na osobu, čo zobrazuje inovačnú silu populácie. High – tech index meria veľkosť a koncentráciu odvetvia high- tech priemyslu v regióne. Jeho výpočet je založený na podiele výstupu high – tech priemyslu v oblasti na národnom výstupe tejto oblasti. Posledným T je index tolerance. Jeho významnosť spočíva v tom, že ovplyvňuje schopnosť regiónu zaujať kreatívnu triedu. Bola preukázaná silná závislosť medzi otvorenosťou spoločnosti, tolerantnosti voči gayom, bohémom a imigrantom a schopnosťami regiónov inovovať, produkovať v oblasti high – tech priemyslu a zabezpečiť vysokú pridanú hodnotu ekonomického rastu. Miera tolerance je daná kombináciou troch indexov, Gay indexu, Bohemian indexu a indexu migrácie. Gay index udáva mieru vnútornej a vonkajšej reprezentácie gay párov v regióne vzhľadom k celému štátu. Bohemian index vyjadruje relatívny podiel populácie s umeleckým zameraním v regióne. Bol vytvorený k určeniu presnej miery populácie produkujúcich kultúrne a kreatívne aktíva v regióne. Index imigrácie meria percento imigrantov v regióne. Bol vytvorený pre zistenie otvorenosti spoločnosti voči imigrantom a ľuďom z iného regiónu, ktorých prítomnosť môže byť považovaná za stimul ekonomického rastu.

Index kreativity 3 (tabuľka č.1), bol modifikovaný pre Európu, a to formou Euro - kreativity indexu, ktorý je zložený z čiastkových indexov, ***Euro - Talent indexu, Euro-technology indexu a Euro- Tolerance indexu*** (Florida, Tinagli, 2004).

Základom pre *Euro Talent index* je index kreatívnej triedy, ale doplnený o ďalšie dva subindexy, index ľudského kapitálu a index vedeckého talentu. Index kreatívnej triedy udáva mieru kreatívnych zamestnaní a je postavený na klasifikácii zamestnania ILO (International Labour Organisation), ktorá zahŕňa vedcov, inžinierov, umelcov, muzikantov, architektov, manažérov, profesionálov a ostatné profesie, ktoré sa zaoberajú kreatívnou činnosťou, ako podiel na celkovej zamestnanosti. Tento index je porovnateľný s pôvodným indexom kreatívnej triedy (Florida, 2004, s 168.). Index ľudského kapitálu je zostavený na základe percentuálneho podielu obyvateľov vo veku 25 – 64 rokov s bakalárskym alebo vyšším stupňom vzdelania. Index vedeckého talentu vychádza z počtu výskumníkov a inžinierov na tisíc robotníkov.

Euro- technology index vychádza z troch meraní. R&D index (Index efektívnosti výskumu a vývoja) zachytáva výskumnú a vývojovú aktivitu a je tvorený percentuálnym podielom nákladov na výskum a vývoj na hrubý domáci produkt. Index inovácií je založený na počte patentov na jeden milión obyvateľov. High- tech index inovácií sa ich snaží zaznamenať na úrovni vysokých technológií a je zostavený na základe udelených patentov v oblasti high- tech, t.j. biotechnológie, informačné technológie, farmaceutického priemyslu a pod., a to na milión obyvateľov.

Euro- Tolerance index sa vo veľkej miere líši od indexu tolerancie v pôvodnom modeli 3T, ktorý je založený na koncentrácii gayov, imigrantov, bohémov a menšín. Tieto dáta sú však v Európe veľmi ťažko zistiteľné. Euro- Tolerance index je postavený na širších prieskumoch názorov a postojov, z ktorých vyplynul index postojov. Je indikátorom vzťahu k menšinám, index hodnôt, ktorý zachytáva vzťah k tradičným hodnotám medzi obyvateľmi a index sebaujadrenia, ktorý odráža prístup obyvateľov k individuálnym právam a vyjadrovania jedinca.

Euro – Talent index	
Index kreatívnej triedy	miera kreatívnych zamestnaní
Index ľudského kapitálu	percentuálny podiel obyvateľov vo veku 25-64 rokov s vysokoškolským vzdelaním
Index vedeckého talentu	počet výskumníkov a inžinierov na tisíc robotníkov
Euro – Technology index	
Index inovácií	počet patentov na jeden milión obyvateľov
High- tech index inovácií	počet patentov v oblasti high- tech na milión obyvateľov
RaD Index	percentuálny podiel nákladov na výskum a vývoj na HDP
Euro- Tolerance index	
Index postojov	perento tolerantných ľudí voči menšinám
Index hodnôt	odraz tradícií v hodnotách obyvateľov
Index sebavyjadrenia	postoj k individuálnym právam a vyjadrovaniu

Tabuľka 3 Euro-creativity index

Zdroj: Florida a Tinagli (2004), vlastné spracovanie

Je nesporné, že nové technológie zvyšujú náročnosť na pracovnú silu aj na užívateľa, ale na druhej strane umožňujú vyššie využitie vnútorného kreatívneho potenciálu jedinca. Vedľa schopnosti jedinca prejavíť kreativitu, existuje schopnosť kreativitu ekonomicky využiť. V súčasnosti sa debata súvisiaca s meraním kreatívnej ekonomiky sústreďí na dve roviny. Jedna rovina sa zaoberá meraním výstupu kreatívnej ekonomiky a druhá sa sústreďí na meranie schopnosti geografických oblastí vytvoriť podmienky pre rozvoj kreatívnej ekonomiky.

Aj keď meranie výstupu kreatívnej ekonomiky v súčasnosti sťažuje niekoľko faktorov, ktorých je vedľa nevyjasneností pojmov, ako je kreatívna ekonomika, kreatívny sektor, kreatívny (kultúrny) priemysel, atď., tiež skutočnosť, že kreativita nie je výstupom, ale vstupom, bude nutné pre sledovanie významnosti kreatívneho sektora a jeho vplyvu na ekonomický rast nájsť jednotné riešenie. Hľadanie spoločného postupu a merateľných ukazovateľov v rámci svetovej ekonomiky bude o to ťažšie, že tu existuje rozdielnosť

v ekonomicko- kultúrnom prostredí jednotlivých štátov, čo môže nielen sťažiť definovanie jednotnej metodiky, ale tiež následnú interpretáciu výsledkov.

Obdobne nejednoznačne vyznieva snaha o merateľnosť a následného porovnávania schopnosti geografických oblastí rozvíjať sektor kreatívnej ekonomiky. Teória 3T síce nie je schopná jednoznačne porovnať podmienky v jednotlivých štátoch, poradie týchto štátov je veľmi zavádzajúce, avšak pokiaľ by sme na základe tejto metódy porovnávali jednotlivé regióny v rámci jedného štátu, môžeme vďaka prevedenému výskumu v Slovenskej republike konštatovať, že je daná metóda použiteľná a dosahuje predpokladané výsledky. Jej prednosti na rozdiel od metódy 5C sú v jej jednoduchosti.

Musíme však konštatovať, že meranie výstupov kreatívneho sektoru i podmienok pre rozvoj kreatívnej ekonomiky je v začiatkoch a vzhľadom k preukázateľnému významu tohto sektora ekonomiky bude nutné v daných výskumoch pokračovať.

Kreatívny kapitál

Teória kreatívneho kapitálu sa odlišuje od teórie ľudského kapitálu v dvoch pohľadoch. V tom prvom z hľadiska vymedzenia iba určitého druhu ľudského kapitálu a to síce človeka kreatívneho, ktorý je kľúčovým k ďalšiemu ekonomickému rastu a za druhé poukazuje na faktory, ktoré zohľadňujú kreatívni ľudia pri výbere miesta v ktorom chcú existovať. Najdôležitejším majetkom spoločnosti nie sú suroviny, dopravné systémy alebo politický vplyv. Je to kreatívny kapitál - jednoducho povedané, arzenál tvorivých mysliteľov, ktorých myšlienky sa môžu premeniť na hodnotné produkty a služby. Kreatívni zamestnanci sú priekopníkmi nových technológií, ktorí objavujú nové priemyselné odvetvia a silný hospodársky rast. Profesionáli, ktorých hlavnou zodpovednosťou je inovácia, navrhovanie a riešenie problémov - tvorivá trieda – ktorí tvorí tretinu americkej pracovnej sily a spotrebuje takmer polovicu všetkých miezd a platov. Ak chcete, aby bola Vaša organizácia úspešná, práve týmto ľuďom takúto úlohu zveríte. Ako však zvyšovať efektivitu, kvalitu

a produktivitu, aby všetci prispievali k zložitému a chaotickému charakteru tvorivého procesu?

Mnohí akademici a podnikatelia sa už dlhšiu dobu zaoberajú touto oblasťou. Výskum Teresy Amabile z Harvardskej univerzity a Roberta Sternberga z univerzity Yale, poukazuje na to, že kreatívni ľudia sú motivovaní zvnútra a lepšie reagujú na vnútorné odmeny než na vonkajšie. Mihaly Csikszentmihalyi na univerzite Claremont Graduate v Kalifornii zdokumentovala faktory, ktoré vytvárajú kreativitu a jej pozitívne účinky na organizácie, čím sa rozvíja koncepcia "toku" - pocit ľudí, keď si ich aktivity vyžadujú sústredenie a koncentráciu, ale sú tiež neuveriteľne príjemné a odmeňujúce.

Zatiaľ čo väčšina študentov tvorivého procesu sa sústredila na to, čo robí jednotlivcov kreatívnymi, rastúci počet mysliteľov, ako je Andrew Hargadon z Kalifornskej univerzity, Davis a John Seely Brown, bývalý vedúci vedec spoločnosti Xerox, odhaľujú sociálne a manažérske kontexty, v ktorých je tvorivosť najefektívnejšie podporovaná, využívaná a mobilizovaná. Eric von Hippel z MIT a Henry Chesbrough z Kalifornskej univerzity v Berkeley upozorňujú na dôležitú úlohu používateľov a zákazníkov v tvorivom procese a na nový model "otvorenej inovácie". Wesley Cohen z univerzity Duke ukázal, že firemná tvorivosť závisí od "absorpčnej kapacity" firmy - schopnosti jej výskumných a vývojových jednotiek nielen vytvárať inovácie, ale aj absorbovať ich z vonkajších zdrojov. Obchodná história je plná príkladov spoločností - od spoločnosti General Electric a Toyota až po dizajnérsky náročnú spoločnosť Electronic Arts, Pixar a IDEO -, ktoré využili kreativitu pracovníkov zo širokej škály vedeckých odborov, ako aj kreativitu používateľov a zákazníkov, aby sa stali inovatívnejšími, efektívnejšími alebo oboje naraz.

Napriek takýmto poznatkom a pokrokom si väčšina organizácií nedokázala spojiť tieto pojmy tvorivosti do koherentného riadiaceho rámca. Organizácie by sa mali naučiť využívať tvorivú energiu všetkých zainteresovaných strán vrátane svojich zákazníkov, vývojárov softvéru, manažérov a podporných pracovníkov. Čo by mali spoločnosti urobiť? Pomáhať zamestnancom robiť najlepšiu prácu tým, že ich necháte intelektuálne sa angažovať a odstránite rozptýlenie. Urobiť manažérov zodpovedných za vytváranie kreativity a odstrániť

rozdiely medzi "oblekmi" a "kreativitou". A zapojiť zákazníkov ako tvorivých partnerov, aby mohli vytvárať a dodávať vynikajúce produkty.

Tieto princípy sú založené na predpoklade, že tvorivý kapitál nie je len zbierkou myšlienok jednotlivcov, ale produktom interakcie. Ako uviedol teoretik Ronald Burt z univerzity Chicago, dlhodobé vzťahy medzi zamestnancami a zákazníkmi zvyšujú spodnú líniu spoločnosti tým, že zvyšujú pravdepodobnosť "produktívnych nehôd". Keď teda spoločnosti uprednostňujú takéto vzťahy medzi vývojármi, predajcami a zákazníkmi, investujú do svojho budúceho kreatívneho kapitálu.

Vytvárať podnikový ekosystém, v ktorom sa rozvíja kreativita a produktivita, kde ziskovosť a flexibilita idú ruka v ruku a kde sa nevylučuje tvrdá práca a rovnováha medzi pracovným a súkromným životom.

AKTÉRI V KREATÍVNEJ EKONOMIKE A SOCIÁLNY DIALÓG V KREATÍVNEJ EKONOMIKE

Kreativita má komplexný charakter, netreba ju vnímať iba ako aplikáciu nových poznatkov, ale musí byť vnímaná aj ekonomicky, environmentálne, politicky a sociálne. Iba takéto vnímanie kreativity môže predstavovať prakticky schodnú cestu k prekonaniu kríz, ktorým je dnešná globálna spoločnosť permanentne ohrozovaná. Kreativita je podnikateľský fenomén a je úspešná iba vtedy, keď sa primárny nápad podarí premeniť do podoby produktu alebo služby, ktorá prináša spoločenský prospech a svojou účelnou komercializáciou zhodnocuje kapitál, ktorý bol do nej vložený. Preto nemôžu byť úspešná kreativity realizovaná inak ako spoluprácou mnohých aktérov v rámci kreatívneho ekosystému (strategické aliancie, únie alebo klastre). Aj napriek skutočnosti, že inovácia je podnikateľský fenomén, nie je možné rozvoj kreatívneho podnikania ponechať iba na trh. Jej komplexný charakter vyžaduje účinnú a presne zacielenú podporu zo strany vládnych orgánov. Táto podpora sa musí zamerať na vytváranie podpornej infraštruktúry, na vznik prostredia, v ktorom budú účelne a efektívne fungovať kreatívne ekosystémy. Ako základ úspechu uvádzame tri faktory:

1. vyriešenie horizontálnych rozporov vo vzťahoch medzi generátormi nápadov (akademickou sférou) a medzi realizátormi týchto nápadov (podnikateľská sféra);
2. zvládnutie vertikálnych problémov – transformácia vízie do podoby inovačnej stratégie a vytvorenie podmienok pre jej úspešnú implementáciu;
3. vybudovanie kvalitnej podpornej infraštruktúry (governance structure), ktorá prepojí kvalifikované a dobre fungujúce inštitúcie, ktoré nie sú zastúpené iba orgánmi verejnej správy, ale aj rôznymi spoločenskými združeniami i nepodnikateľskými a podnikateľskými organizáciami.

Prvé dva faktory je nutné riadiť a usmerňovať podnikateľsky. Podnikatelia musia cieľavedome hľadať zdroje kreativity a nápadov, ide totiž o systematické vyhodnocovanie súčasných a budúcich potrieb zákazníkov. Tretí faktor zostáva úlohou štátu a vlády za účasti vnútorných aktérov v kreatívnej politike. V prípade rozvoja kreatívnej ekonomiky je potrebné

uvažovať nielen o prístupe vlády, resp. orgánov na národnej úrovni, ale tiež o potrebe motivovať regionálnych a miestnych aktérov tak, aby dochádzalo k potrebnej synergii.

Aktér je niekto, kto je schopný jednať, teda je schopná jednať nezávisle, individuálne a je schopný sa nezávisle a samostatne rozhodovať. V prípade trendu kreatívnej ekonomiky sú jej potencionálnymi aktérmi ekonomické subjekty – jednotlivé štáty, ekonomické zoskupenia, národné spoločnosti – intelektuálne centrá – univerzity, výskumné parky – tvoriví pracovníci v oblasti služieb a ďalšie subjekty, ktoré preukazujú disponibilitu a reálnu spôsobilosť adekvátne reagovať na výzvy kreatívnej ekonomiky. Kľúčovú úlohu zohrávajú inovační (kreatívni) aktéri, ktorí vytvárajú hodnotu (trhovú i netrhovú) práve vďaka svojej inovačnej kapacite, ktorú je možné podporiť inovačnými a kreatívnymi technikami, plánovaním inovácií či špecifickými nástrojmi financovania, ktoré zohľadňujú riziko inovačných aktivít.

Aktérov kreatívnej ekonomiky môžeme rozdeliť do dvoch skupín:

- Aktéri vonkajší;
- Aktéri vnútorní.

Vonkajšími aktérmi sa stávajú inštitúcie, ktoré potenciálne ovplyvňujú zachytenie trendu kreatívnej ekonomiky v danom štáte – napr. Európska únia. Ovplyvňujú daný štát napr. z pohľadu legislatívy alebo prijatými stratégiami.

Vnútornými aktérmi sú politické elity koncentrované na zákonodarnej a exekutívnej úrovni. Tie ovplyvňujú zachytenie trendu najmä na stupni ich spôsobilosti vytvárať adekvátne legislatívne prostredie, formulovať a presadzovať adekvátne vládne politiky či prijímať stratégie podporujúce globálny trend kreatívnej ekonomiky.

Úlohy vnútorných aktérov v kreatívnej ekonomike

Kreativita a inovácia vychádzajú z hospodárskej súťaže a riadne fungujúcej ekonomiky - sú to výsledky voľného trhu. Touto cestou sa spoločnosti a inštitúcie navzájom udržiavajú v napätí a snažia sa plniť si čo najlepšie svoje povinnosti a využívať nadobudnuté zručnosti v hospodárstve.

Vláda Slovenskej republiky uznesením č. 32 zo dňa 21. januára 2015 schválila Stratégiu rozvoja kreatívneho priemyslu v Slovenskej republike (ďalej len „stratégia“) a uložila ministromi kultúry a ministromi hospodárstva, v spolupráci s ministrom dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja, ministrom školstva, vedy, výskumu a športu, podpredsedom vlády a ministrom vnútra, ministrom pôdohospodárstva a rozvoja vidieka, podpredsedom vlády a ministrom zahraničných vecí a európskych záležitostí, predsedom Úradu priemyselného vlastníctva SR a predsedníčkou Štatistického úradu SR vypracovať Akčný plán realizácie Stratégie rozvoja kreatívneho priemyslu v Slovenskej republike a predložiť ho na rokovanie vlády. Akčný plán obsahuje 37 konkrétnych úloh, ktorých realizácia sa predpokladá v rokoch 2016 až 2017. Spoločným menovateľom týchto úloh je stimulácia tvorivosti, rozvoj kreatívneho prostredia a orientácia na systémové a zároveň prierezové vnímanie kreatívnej ekonomiky ako integrálnej súčasť národného hospodárstva vystavanej, okrem iného, aj na premise, že kultúra nepredstavuje iba identitu, ale aj prosperitu.¹

Úlohou štátu v procese kreatívnej ekonomiky je vytvárať podmienky kreatívne vzdelávanie, networking a výchovu ku kvalite a slobode výberu, pre prirodzený rozvoj kreativity, podporovať novátorské a iniciačné projekty. Akémukoľvek pozitívnemu vývoju v oblasti rozvoja kreatívnej ekonomiky musí predchádzať rozhodnutie (najlepšie konsenzuálne) politických elít o smerovaní a budúcom charaktere krajiny (Krajňáková, Vojtvokovič, 2015).

Zlepšovaním podmienok pre rozvoj kultúrneho a kreatívneho priemyslu sa v Slovenskej republike venuje organizácia Creative Industry Forum – **Fórum kreatívneho priemyslu (CIF)**², ktorá bola založená v roku 2008. Zakladajúcimi členmi tohto fóra sú nasledujúce spoločnosti: Bontonfilm, a. s., Magic Box Slovakia, s. r. o., Palace Cinemas Slovak Republic, s. r. o., Public Research, s. r. o., a Slovak Telekom, a. s., neskôr sa k fóru pridali: Klub reklamných agentúr Slovenska, Asociácia nezávislých producentov, spoločnosť Neology

¹ AKČNÝ PLÁN realizácie Stratégie rozvoja kreatívneho priemyslu v Slovenskej republike, Ministerstvo kultúry SR, dostupné na: www.culture.gov.sk/extdoc/5964/akcnyplan

² Dostupné [on-line] na: <http://www.ciforum.sk>

a Asociácia nezávislých rozhlasových a televíznych staníc. Medzi hlavné ciele CIF patrí: propagácia kreatívneho priemyslu, aktívne podieľanie sa na vytváraní zdravého hospodárskeho prostredia kreatívneho priemyslu s primeraným regulačným rámcom, vytváranie komunikačnej platformy pre oblasť kreatívneho priemyslu, ochrana záujmov kreatívneho priemyslu a presadzovanie spoločných záujmov členov fóra, vytváranie platformy pre technologické, obchodné a etické štandardy kreatívneho priemyslu a kódexu správania sa na vnútroštátnej úrovni a ich hodnotenie, vytváranie prostredia pre uplatňovanie a ochranu práv duševného vlastníctva, najmä protipirátskymi aktivitami a ochranou archívov, monitoring prípravy a implementácie regulačných nástrojov v rámci SR a EÚ, spolupráca s regulačnými orgánmi a inými orgánmi verejnej moci, najmä pri príprave legislatívneho prostredia, podieľanie sa na vytváraní kódexov správania sa na úrovni EÚ a ich hodnotení, vytváranie štatistických a informačných databáz v oblasti kreatívneho priemyslu a vzájomné zdieľanie týchto informácií.

Úloha vlády v kreatívnej ekonomike

Kreativita a inovácia vychádzajú z hospodárskej súťaže a riadne fungujúcej ekonomiky - sú to výsledky voľného trhu. Touto cestou sa spoločnosti a inštitúcie navzájom udržiavajú v napätí a snažia sa plniť si čo najlepšie svoje povinnosti a využívať nadobudnuté zručnosti v hospodárstve.

Vláda v tomto smere zohráva svoju vlastnú úlohu. Pri podpore a propagácii hospodárskej súťaže sa vláda snaží zabezpečiť bezchybné fungovanie daných trhov, avšak vývoj a rozvíjanie stratégií, produktov a služieb, je už primárnou úlohou daných podnikov a organizácií. Vláda sa môže rozhodnúť zasiahnuť do ekonomiky voľného trhu, ak sa danému trhu nedarí, avšak každý zásah vlády musí účinne a efektívne prispieť k sociálnej prosperite. Hlavným kľúčom je vyváženie úloh medzi trhom a vládou. Kreativný priemysel, ako aj ostatné, pôsobí na tomto rozhraní trhu a vlády. V prípade kreatívneho priemyslu, ide o zložité interakcie medzi kreativitou, podnikaním a technológiou, ktoré nemusia stále fungovať a v takomto prípade nemajú žiaden prínos na trhu. Medzi dôvody môže patriť nedostatočná disciplína,

nedostatok vedomostí či dokonca obmedzená transparentnosť trhu. Okrem toho sa na trhu nachádza nevyváženosť podnikov, čo spôsobuje zlú koordináciu. To znamená, že aj napriek schopnostiam a celkovému potenciálu kreatívneho priemyslu, v ňom nie sú využívané hospodárske alebo sociálne príležitosti. Je dôležité, aby sa tieto príležitosti využívali na vybudovanie si konkurencieschopnosti a atraktívnosti podnikateľského prostredia.

Vláda sa primárne zameriava na optimalizáciu vzniku priaznivej, spoločnej alebo „otvorenej“ inovácie - tá sa dá dosiahnuť podporovaním spolupráce, alebo ochranou práv duševného vlastníctva. Takéto faktory vytvárajú menšie riziko pre podnikateľov a podniky pri investovaní čím sa takisto znižuje riziko spojené s nedostatkom produktov a služieb v kreatívnom priemysle. Vláda má takisto svoju úlohu, v ktorej sa priemyselné odvetvie prekrýva s ostatnými typickými politickými odvetviami ako kultúra, vzdelávanie, výskumy, medzinárodné propagácie a zahraničná politika spojená s rozvojom miest.

V programovacom období (2007–2013) nebol v Slovenskej republike kreatívny priemysel ako špecifický sektor zahrnutý do žiadneho z programovacích dokumentov určujúcich rámce čerpania prostriedkov zo štrukturálnych fondov EÚ. Táto skutočnosť vyplýva predovšetkým z faktu, že v čase, keď sa vytvárali podmienky čerpania a jednotlivé operačné programy, nebol kreatívny priemysel rozoznaný na úrovni štátnych politik a neboli pomenované jeho špecifické potreby a možné prínosy. Z hľadiska možných nástrojov na rozvoj vyššie uvedených podmienok sú štrukturálne fondy EÚ významným zdrojom, ktorý umožňuje nielen získanie prostriedkov na navrhované opatrenia, ale aj štruktúrovaný medzisektorový prístup v rámci programovacích dokumentov, ktorý určí ďalšie línie tvorby politik v nasledujúcom období. Príklady krajín, ktoré takéto opatrenia prijali už v existujúcom programovacom období svedčia o mimoriadnom význame a vplyve takýchto iniciatív³.

Relevantným príkladom pre Slovensko môže byť Estónsko, ktoré investuje vysoké čiastky zo štrukturálnych fondov EÚ do kultúrnej infraštruktúry, rozvoja ľudských zdrojov v oblasti kreatívneho priemyslu (napr. odborné vzdelávanie nezamestnaných v oblasti vývoja produktov a podnikania v remeselnej výrobe) a rozvoja digitálnej spoločnosti (napr. približne

³ Východiská koncepcie na podporu kultúrneho a kreatívneho priemyslu v Slovenskej republike, zdroj: Ministerstvo kultúry Slovenskej republiky, 2011

2 miliónov eur na digitalizáciu kultúrneho dedičstva a sprístupňovania digitálneho obsahu verejnosti). V rámci osobitného Operačného programu pre rozvoj hospodárskeho prostredia (ERDF), ktorý podporuje podnikanie prostredníctvom podpory inovácií a schopnosti rastu podnikov, bola určená ako jedna zo siedmich prioritných oblastí práve Podpora kreatívneho priemyslu (spolu s podporou internacionalizácie, inovácie, prístupu ku kapitálu, zakladania nových podnikov, prenosu poznatkov a technológií a rozvoja cestovného ruchu). Tento program bol už teraz natoľko úspešný, že v ďalšom programovacom období bude kreatívny priemysel prioritnou oblasťou aj ďalších operačných programov. Mainstreaming problematiky kreatívneho priemyslu do všetkých operačných programov, ktoré súvisia so stratégiami vo vyššie uvedených oblastiach, je najlepšou cestou ako dosiahnuť žiadané efekty a rozvoj tohto segmentu ekonomiky aj na Slovensku.

Úloha sociálneho dialógu v kreatívnej ekonomike

Sociálny dialóg prispieva na jednej strane k zvýšeniu produktivity a hospodárskeho rastu a na druhej strane stimuluje inovácie počas hospodárskej činnosti. Prostredníctvom svojej činnosti môže sociálny dialóg prispieť k dôstojnej práci, hospodárskeho rastu, k inováciám a infraštruktúre.

Prínosy sociálneho dialógu k rastu a inováciám možno zhrnúť do štyroch oblastí: (1) vytváranie stimulov na investovanie do profesionálneho rozvoja zamestnancov prostredníctvom nástrojov ako napr. združené fondy odbornej prípravy; (2) stimulovanie prísnej hospodárskej súťaže na základe inovácií v produktoch a procesoch; (3) presadzovanie trvalo udržateľných makroekonomických a rozvojových politík; a (4) vytváranie sociálnej stability prostredníctvom presunu sporných otázok v priemyselných vzťahov na vyššie úrovne riadenia.

Existujú štyri hlavné mechanizmy, ktoré zahŕňajú rovnaké podmienky pre podniky práve tým, že stimulujú konkurenciu založenú na inováciách a raste, a nie na formách konkurencie, ktoré vedú k narušeniu sociálnych alebo ekologických noriem.

Prvý mechanizmus zahŕňa vytváranie stimulov pre organizácie, ktoré chcú investovať do kvalifikovanej pracovnej sily - a to prostredníctvom odbornej prípravy a zosúladenia zručností, nápravou neúspechov na voľnom trhu a nedostatkami vo vzdelávaní a odbornej príprave. Na konkurencieschopnom trhu práce odrádzajú jednotlivé firmy od investícií do pracovných síl práve obavy z fluktuácie pracovníkov, čo vedie k nedostatočnému poskytovaniu odbornej prípravy a zaostávajúcej úrovne zručností. Toto zlyhanie trhu, ktoré vedie k nižším úrovňam inovácie a rastu, možno odstrániť prostredníctvom bipartitného alebo tripartitného sociálneho dialógu, ktorý potom odstraňuje to, že sú firmy na trhu odradené od zamestnávania tým, že vytvára dohody a zdieľané finančné prostriedky na vzdelávanie. Napríklad, firma bude váhať či vyškoliť zamestnancov pre kreatívny priemysel, tí však môžu byť po absolvovaní školenia odlákaní inou firmou, ale keď sa viac firiem v kreatívnom sektore dohodne poskytnúť školenia prostredníctvom sektorového fondu, táto neochota vzdelávať nových zamestnancov sa znižuje.

Prostredníctvom druhého mechanizmu - dvojstranné alebo trojstranné vyjednávanie - sa môžu stanoviť minimálne mzdové úrovne a iné minimálne pracovné podmienky pre spoločnosti v kreatívnom sektore, čo opäť vedie k zdravým formám hospodárskej súťaže. V neregulovanom konkurenčnom prostredí sú firmy nútené súťažiť na "stratégiách nízkej úrovne" - na úkor sociálnych a environmentálnych náležitostí a dokonca aj na úkor ich dlhodobého prežitia. Napríklad firma, ktorá chce konkurovať inováciami produktov a udržať si priemerné mzdy pre kreatívnych zamestnancov, bude musieť pod tlakom iných firiem, ktoré budú konkurovať rovnakými produktmi ale prostredníctvom znižovania mzdových nákladov, začať znižovať priemerné mzdy pre kreatívnych zamestnancov. Ak sa dohodnú viacerí zamestnávateľia, že mzdy ponechajú na približne rovnakej určitej hranici, konkurencia zameraná na inováciu produktov sa stáva životaschopnejšou cestou a nízke mzdy v menej inovatívnych firmách čelia čoraz väčšiemu tlaku z kreatívneho zničenia. Sociálny dialóg tak čiastočne odstráni tieto problémy z hospodárskej súťaže a reguluje správanie sa firiem smerom na hospodársku súťaž zameranú na rast a inovácie „stratégiou vysokej úrovne“.

Tretí mechanizmus ukazuje, ako môže sociálny dialóg ako nástroj riadenia zabrániť elitnému ovládnutiu makroekonomických politik a tým ochrániť ich pôvodnú orientáciu smerom k rastu a inováciám. Makroekonomické politiky sú kľúčové pre trvalo udržateľný rast a priemyselná politika zohráva významnú úlohu pri stimulácii rastu a inovácií. Vzhľadom na prechod z neintervenečnej línie priemyselnej politiky 80. rokov vlády hľadali spôsoby podpory a stimulácie inovácií a hospodárskeho rastu prostredníctvom rôznych politických opatrení. Výskum zistil, že politické opatrenia, ktoré sú spoločne navrhnuté a monitorované prostredníctvom sociálneho dialógu majú tendenciu mať väčšiu šancu na dosiahnutie pôvodných cieľov. Tento mechanizmus je čoraz dôležitejší v prípade rozvojových krajín vzhľadom na vyššie riziko, že súkromné subjekty ovládnu (reguláciou) slabé štátne štruktúry. Tripartitné prístupy sociálneho dialógu a partnerstva sú nevyhnutné, nakoľko zabraňujú takémuto štátnemu ovládnutiu a udržiavajú „zdravú politiku“ .

Konečný efekt súvisí s reprezentatívnou povahou sociálnych partnerov a ich vyjednávacou úlohou. Zrušením sporu o pracovnoprávne vzťahy, napríklad v oblasti miezd, od úrovne firmy až po sektorovú alebo národnú úroveň, sociálny dialóg vytvára stabilitu na úrovni firmy a priestor pre dynamickejšiu spoluprácu a inováciu.

EFEKTÍVNA A INTELIGENTNÁ VEREJNÁ SPRÁVA V KREATÍVNEJ EKONOMIKE

Táto časť sa zaoberá skutočnosťou, že inteligentný, inovatívny a kreatívny prístup verejného sektora nie je len chýbajúcou frázou, ale možnosťou meniť chod verejného sektora prostredníctvom týchto prístupov. Modernizácia verejnej správy je celosvetovým trendom pri ktorom sa štáty snažia prispôbiť verejnú správu výzvam meniaceho sa prostredia vďaka ekonomickým, politickým a spoločenským zmenám. Modernizácia verejnej správy predstavuje riadenú kvalitatívnu zmenu, jej cieľom je zvýšenie výkonu, kvality a efektivity činnosti verejnej správy. Carsten Greve v *Public Organization Review* (Greve, 2013. s. 2010) hovorí o troch kľúčových myšlienkach, ktoré sa objavujú vo verejnej agende po roku 2010 a predstavujú základný kameň pre dnešné reformy verejnej správy: - e-Government - Public Value Management (PVM) - Spoločné vládnutie alebo New Public Government (NPG). (Greve, 2013: 50). V nasledujúcej časti si priblížime histórii konceptu riadenia verejnej správy a bližšie sa pozrieme na koncept „Smart administration“ - efektívnu, inteligentnú verejnú správu.

Porovnanie klasických prístupov vo verejnej správe s novodobými prístupmi

Existujú rôzne teoretické koncepty pre oblasť formovania a riadenia verejnej správy. Prístupy k riadeniu verejnej správy sa líšia teoretickými východiskami, kultúrnym, právnym a historickým kontextom krajiny, v ktorej sú teoretické prístupy uplatňované. Táto odlišnosť je kontinentálne natoľko odlišná, že hovoríme o americkom, európskom kontinentálnom a britskom prístupe k riadeniu verejnej správy.

Klasické prístupy – k historicky prvému konceptu riadenia verejnej správy patrí **taylorizmus**. Predstaviteľom je Frederic Winslow Taylor, ktorý rozpracoval riadenie na úrovni dielní. V tayloristickej koncepcii bola verejná správa vnímaná ako proces vládnych aktivít, ktoré môžu byť zlepšované na základe Taylorovho konceptu vedeckého riadenia, kde kľúčovými bodmi vládnych aktivít sú hospodárnosť a efektívnosť. Čisto tayloristický systém

riadenia verejnej správy sa stal minulosťou. Niektoré jeho princípy sú však aktualizované vo forme **neotyloristického** prístupu k riadeniu verejnej správy.

V druhej polovici minulého storočia sa rodí nový manažérsky prístup k verejnej správe. Úskalia byrokratického manažmentu, resp. nedostatky v riadení verejnej správy viedli k tomu, že vlády rozvinutých demokratických krajín sa začali zaoberať otázkou odstránenia, resp. zmiernenia problémov vyplývajúcich z byrokratického riadenia a možnosťou jeho reformy. Reformy riadenia verejnej správy mali výrazne dopady na oblasť poskytovania verejných služieb v podobe deregulácie, decentralizácie, demonopolizácie a využívania kapacít súkromného sektora. Rodí sa nový spôsob riadenia verejnej správy, ktorý stručne môžeme označiť ako „riadenie verejnej správy na základe dopytu“. V praxi je známy ako New Public Management (NPM) možno voľne preložiť ako nové riadenia organizácií verejnej správy. NPM, ako riadenie organizácií verejnej správy orientované na služby s cieľom zvýšiť efektívnosť a kvalitu vo verejnom sektore, dosiahnuť efektívne a účinné poskytovanie verejných služieb, zaistiť sociálne garancie občanom. Kľúčovú úlohu majú štátni zamestnanci, ktorí realizujú záujmy občanov, slúžia im v uspokojovaní ich verejných potrieb a sú kreatívnymi pracovníkmi štátnej správy. Medzi ciele new public managementu patria: – orientácia na účinky poskytovanej služby, – orientácia na občana ako zákazníka, – orientácia na nákladovú efektívnosť, – orientácia na výsledok (výstupy v podobe verejných služieb).

Pre tvorbu kreatívnej ekonomiky je potrebné vytvoriť rad predpokladov a podmienok. Jednou z nich je i zodpovedajúca verejná správa založená na tvorivom riadení a inováciách. Takéto ideí považujeme za kľúčové k modernizácii verejnej správy a predstavuje ich „Smart administration“. Pojem „Smart administration“ označuje taký systém výkonu verejnej správy, ktorý sa opiera o účinné uplatňovanie existujúcich právnych predpisov, nariadení a pravidiel. Je to taký systém verejnej správy, ktorý je založený na efektívnom výkone pôsobnosti verejnej správy opierajúci sa o účinnú komunikáciu všetkých aktérov verejnej správy, pričom im ponechávam priestor pre tvorivé riešenie cieľov verejnej správy.

Kreatívny proces vo verejnej správe

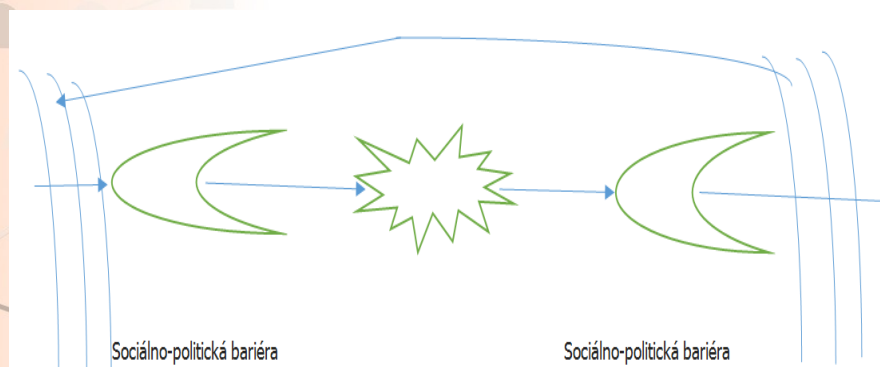
Jedným zo spôsobov, ako prekonať konzervatívne názory smerom ku kreativite vo verejnom sektore je sledovanie systematického prístupu. Obrázky 1 a 2 nám poskytnú všeobecné pochopenie tohto prístupu nielen v širokom kontexte organizácií, ale aj v klasickej oblasti verejnej správy. Táto myšlienka sa ukázala ako užitočná hlavne pri štúdiu kreativity vobchodnej oblasti a dobre sa zhoduje s nedávnymi trendmi v oblasti New Public Managementu a neo-managementu v štátnych agentúrach (Terry 1998). Borins (2001, 312) identifikoval niekoľko kritérií pre úspešné inovácie/kreativitu vo verejnom sektore a osobitne odporúčal systémový prístup ako užitočný mechanizmus pre štúdium v teréne.

Systémový prístup uvedený na obrázku č. 2 pozostáva z troch základných prvkov a doplnkového riadiaceho prvku. Prvými prvkami sú (a) tradičné poznatky o kreativite, jej charakteristikách a transformácii; b) predchádzajúce predpoklady a podmienky pre kreativitu; a (c) dôsledky kreativity, ako sa predtým vyskytli v súkromnej podnikateľskej oblasti. Ďalším prvkom je spätná väzba, vzdelávanie, inovácia a kreativita. V našej globalizujúcej sa spoločnosti a spoločnosti orientovanej na vzdelávanie byrokracie je potrebné zlepšiť prvok spätnej väzby, pretože vytvára základy pre viacúrovňovú spoluprácu, medzisektorovú spoluprácu, kultúrnu vitalizáciu a zmenu postoja lídrov, inovátorov a podnikateľských verejných činiteľov a občanov.



Obrázok 2 Základný prístup ku kreativite
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Terry, 2018

Obrázok č.3 naznačuje, že implementácia všeobecného kreatívneho modelu v klasickej verejnej správe znamená prelomenie vážnych sociálno-politických bariér. Organizácie verejného sektora už mnoho rokov nepozierajú nad rámec politických problémov minulosti a nedokážu predpovedať budúci vývoj a potrebu prechodu v rýchlom meniacom prostredí. Rogers (1983) naznačil, že sociálne a politické prekážky, ktorým tieto organizácie čelili, boli ohromujúce a viedli k skorému kolapsu akéhokoľvek kreatívneho úsilia. Táto bariéra pozostáva zo starých hodnôt a vnímania a využíva konzervatívne manažérske nástroje, metódy a politické pravidlá, ktoré v minulosti vyústili do prijateľných výsledkov. Kreatívny proces je v moderných verejných doménach preto zložitý, pretože je založený na politických rozhodnutiach a úvahách, ktoré zvyšujú bariéry proti proaktívnosti a kreativite a potláčajú sľubný potenciál služby. Kreativitu a inováciu môžeme označiť ako "politický proces, ktorý poháňa organizácie, aby spustili významný nový verejný projekt, ktorý mení pravidlá, úlohy, postupy a štruktúry, ktoré súvisia s komunikáciou a výmenou informácií v rámci organizácie a medzi organizáciou a okolitým prostredím."



Obrázok 3 Kreativita v klasickej verejnej správe

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Rogers, 1983

Evolúcia

Zásadné otázky	Počiatky súkromného sektora	Zákony klasickej verejnej správy	Nová doktrína verejného manažmentu	Post-manažérske cesty
Čo je kreativita?	Nové spôsoby vytvárania ekonomickej pridanej hodnoty	Hrozba starých a spoľahlivých mechanizmov	Nové spôsoby, ako reagovať na občanov ako klientov a vytvárať verejné statky	Nové spôsoby vytvárania spoločenského a psychického blahobytu, hospodárskych prebytkov a politickej stability
Prečo potrebujeme kreativitu?	Hospodársky pokrok	Potrebujeme to vôbec?	Zlepšenie manažérskych vlastností štátnej byrokracie s cieľom stabilizovať sociálny štát	Dobrá kombinácia manažérskych, sociálnych a demokratických hodnôt
Aký je vedný pôvod kreativity?	Hightech technológie a obchod/inžinierstvo, marketing	Inžinierstvo/právo /politické vedy	Organizačné a manažérske vedy/ ekonomika a podnikanie	Holistický pohľad: organizačné a manažérske vedy/politické vedy/sociálny blahobyt /informačné a technologické systémy
Aké sú hlavné ciele kreativity?	Zisk spoločnosti, zlepšená konkurencieschopnosť	Zachovanie právomoci byrokracie a jej centrálnosti v procese tvorby politiky a implementácie	Zlepšenie operatívnej sily byrokracie prostredníctvom lepších manažérskych zručností a triumfom profesionality nad politizáciou	Transformácia kultúrnej sféry verejných organizácií, zvyšovanie globálnej politiky a manažérskeho vzdelávania
Kto sú hlavní príjemcovia kreativity?	Majitelia a klienti spoločnosti	Súkromný sektor a sociálne elity	Občania ako klienti/zákazníci	Občania ako vlastníci, globálna politika a manažérske vedomosti ako celok
Ako sa zobrazuje tok kreatívnych myšlienok?	Väčšinou zdola nahor, iniciovaná zamestnancami v prednej línii	Nakoniec zhora nadol a len vtedy, keď inovácia slúži politickým záujmom	Po prvé, zhora nadol profesionálni manažéri, ktorí potom posilnia kanál zdola nahor	Zhora nadol, zdola nahor a spoliehanie sa na extra organizačné zdroje, procesy vzdelávania a emulácie

Hlavní účastníci v kreatívnom procese?	Manažéri a zamestnanci strednej triedy	Top manažéri, ak vôbec	Manažéri a zamestnanci, ktorí zlepšujú svoje chápanie potrieb občanov ako klientov	Manažéri, zamestnanci a mimoriadne organizačné subjekty (t. j. súkromný sektor, tretí sektor, nadnárodní tvorcovia politik a akademickí pracovníci)
Ako dosiahnuť kreativitu?	Zvýšená autonómia práce, vyššia miera účasti na rozhodovaní, posilnenie postavenia a podnikateľská kultúra práce	Takmer žiadna potreba; klasické byrokracie v skutočnosti nepotrebujú inováciu a považujú sa za ostrovy stability a konzervativizmu	Intenzívne kontakty so súkromným sektorom a lepšie vzdelávanie úspešných kreatívov v podnikateľských firmách (PPP – public-private-partnership = verejno-súkromné partnerstvo)	Intenzívne globálne kontakty s medzinárodnými kreatívcami, benchmarking, vzdelávanie
Ako vyhodnotiť kreativitu?	Dôraz na výstupné opatrenia a ekonomicky zamerané hodnotenia	Nedostatok formálnych nástrojov a absencia štandardných kritérií	Výstupy a výsledky opatrení a vývoj ukazovateľov výkonnosti (PI)	Výstupy a výsledky opatrení, ako aj vstupné a procesné opatrenia v porovnávacom medzinárodnom pohľade
Aké je morálne opodstatnenie pre kreativitu?	Utilitarizmus a modernizácia	Vyššia životná úroveň a obrovské počty obyvateľov a lepšie služby pre menej schopných	Podporovanie hospodárskej súťaže podľa liberálnej ideologickej ekonomiky, zvýšenie efektívnosti a úspora verejných peňazí	Globálny ľudský pokrok, vzdelávanie v oblasti politik a rovnomernejšie rozdelenie poznatkov, postupov a tovaru medzi národmi

Tabuľka 4 Evolučná analýza kreativity vo verejnej správe

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Vigoda-Gadot (2013)

Efektívna a inteligentná verejná správa

Pojem *inteligentný (smart)* sa používa väčšinou v súvislosti s technikou a technológiou, ale v súčasnosti sa začína udomácňovať aj v spoločenských vedách. Termíny ako *inteligentný rozvoj* a *inteligentný vývoj* si spoločenské vedy požičali od technických vied v roku 2008, výskumníci analyzujú jednotlivé časti konceptu inteligentný rozvoj a inteligentný vývoj, ale je ťažké nájsť jeden ucelený systematický výskum o danej problematike. Okrem toho, v spoločenských vedách, vzhľadom na zložitú povahu sociálnych systémov, je podstata *inteligencie* dosť odlišný a oveľa komplexnejší fenomén v porovnaní s technickými vedami.

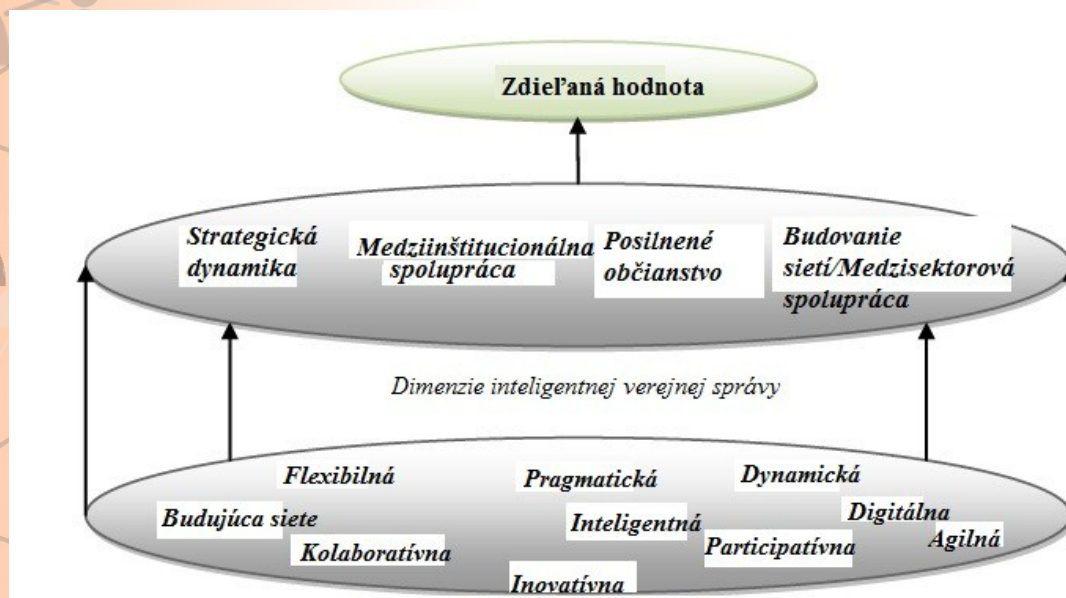
Koncept inteligentnej verejnej správy sa len nedávno objavil vo vedeckej literatúre. Vo väčšine prípadov bol uplatnený na zdôraznenie použitia a rozvoja informačných a komunikačných technológií vo verejnom sektore alebo ako jeden z komponentov inteligentného mesta. Teoreticky zdravý koncept inteligentnej verejnej správy ešte nebol vytvorený. Napríklad, stratégia EÚ "Európa 2020" (Oznámenie komisie, 2010) kladie dôraz na inteligentný rast a inteligentnú verejnú správu. Modernizácia verejnej správy (posilnením úlohy IT a komunikačných technológií, novými inštitucionálnymi a organizačnými modelmi, vrátane sociálnych inovácií a posilnenia elektronickej koordinácie, atď.) je jedným zo základných pilierov stratégie Európa 2020 na zabezpečenie inteligentného, udržateľného rastu a jeho rozšírenie. Stratégia Európa 2020 definuje inteligentné správy ako vládne systémy, ktoré sú otvorené a participatívne [otvorenosť], majú verejnú hodnotu, spĺňajú požiadavky verejnosti a zabezpečujú vysokú kvalitu služieb [zodpovednosť], ako aj profesionálnu a kompetentnú vládu, ktorá je schopná prijímať ciele strategické rozhodnutia [kreativita].

Cieľom tejto kapitoly je vybrať charakteristiky a kľúčové dimenzie, aby sme zdôvodnili prečo, a do akých rozmerov je kľúčová inteligentná verejná správa. Ďalším cieľom je navrhnúť prístup k hodnoteniu inteligentnej verejnej správy. Kľúčové charakteristiky, kritériá a súbor ukazovateľov definujú dopad kľúčových rozmerov a charakteristík.

Kľúčové dimenzie inteligentnej verejnej správy

Koncepcia inteligentnej verejnej správy sa rozvíjala preskúmaním koncepcií "inteligencie" a "inteligentného rozvoja", porovnaním inteligentnej verejnej správy s inými podobnými pojmami a naznačením kľúčových koncepčných podobností a rozdielov (Gaulé et al., 2014). Skúmali sa aj skúsenosti zahraničných krajín v oblasti dobrej správy vecí verejných a to na základe správ Organizácie pre hospodársku spoluprácu a rozvoj (OECD), agentúr OSN a Svetovej banky (Buškevičiūtė et al., 2014). Vychádza tiež z analýzy konceptu inteligentných sociálnych systémov, ktoré sú definované ako "také systémy komunikácie, keď sú ľudia sústredení na interakciu na hraniciach svojich sociálnych systémov a potrebu (najmä - získať informácie a iné zdroje) alebo na iné prostredie, dokážu si predstaviť kritické prvky pre svoje prostredie alebo ich systém, na ktoré rýchlo a inovatívne reagujú tým, že sa prispôbia tomuto prostrediu primeranými rozhodnutiami a použijú ich na dosiahnutie cieľov systému " (Jucevičienė and Jucevičius, 2014).

Inteligentná verejná správa je teda definovaná ako správa, ktoré umožňuje sociálnemu systému a jeho subjektom efektívne pôsobiť v rýchlo sa meniacom a komplexnom prostredí, racionálne využívajúc svoje vnútorné a vonkajšie zdroje, robiť adekvátne/pragmatické a pokročilé rozhodnutia týkajúce sa konkrétnych okolností s cieľom vytvoriť zdieľanú hodnotu (Buškevičiūtė, 2014;). Na základe analýzy vedeckej literatúry sa dá inteligentná verejná správa realizovať prostredníctvom dimenzií strategickej dynamiky, vytvárania sietí a medziinštitucionálnej spolupráce a posilnenia občianstva (obrázok 1).



Obrázok 4 Konceptia inteligentnej verejnej správy
 Zdroj: Gaulé et al., 2014; Jucevičiene and Jucevičius, 2014

Vlády musia byť schopné proaktívne reagovať na výzvy voči rýchlo sa meniacim ekonomickým a spoločenským tlakom a zložitým a nehoráznym verejným politickým problémom. Podľa Doza a Kosonena (2008) by vláda mala byť schopná proaktívne predvídať a pružne reagovať na čoraz zložitejšie politické výzvy, aby predvídala a vyhýbala sa krízam. Preto by mali byť vládni reprezentanti pri tvorbe strategických rozhodnutí dynamickí a pragmatickí. Strategická dynamika znamená robiť rozhodujúce kroky tam, kde je to potrebné, čo najkonzistentnejšie a v súlade s existujúcimi prioritami a environmentálnymi obmedzeniami.

Po druhé, existuje rastúca informovanosť, že vlády nemôžu riešiť komplexné problémy samostatne a že občania a iné zainteresované strany budú musieť zohrávať väčšiu úlohu pri dosahovaní spoločných cieľov verejnej politiky (Bingham et al., 2005). S cieľom urobiť adekvátne/pragmatické a pokročilé rozhodnutia týkajúce sa konkrétnych okolností je potrebné využívať dostupné kapacity, skúsenosti a informácie a spoliehať sa na spoločné zdroje. Rozhranie vytvárania sietí a medziinštitucionálnej spolupráce sa tak stáva životne dôležitým. Je potrebné vytvoriť silné sieťové a zjednodušené vedúce kapacity, ako aj platformy pre spoluprácu medzi sektormi (verejné, súkromné a mimovládne). Bude

mimoriadne dôležité, aby zainteresované strany boli pripravené prispievať ku kolektívnemu rozhodovaniu a mali potrebné kompetencie na účasť v sieťach, keď verejné inštitúcie a sociálni partneri prevzali zodpovednosť za vytvorenie konsenzuálnej verejnej politiky.

Po tretie, inteligentná verejná správa znamená rekalibráciu tradičných riadiacich inštitúcií - trhov, hierarchií a komunit a tiež (re)kombinovanie prvkov z týchto inštitúcií do sieťových foriem. Tento model je charakterizovaný multi-organizačnou, multi-vládnu a multi-sektorovou interakciou, ktorá zahŕňa pragmatické a kontextovo závislé možnosti riešenia zložitých verejných problémov prostredníctvom špecifickej kombinácie hierarchie, trhových a prierezových riadiacich sietí (Meuleman, 2008).

V neposlednom rade sa inteligentná verejná správa dôrazne opiera o posilnené občianstvo. To znamená, že nestačí, aby vláda informovala občanov alebo s nimi konzultovala. Vlády a občianske vzťahy musia byť založené na partnerstvách, v ktorých sa občania aktívne zapájajú do procesu tvorby politiky (OECD, 2009). To vedie k spoločnému občianstvu, ktoré má tendenciu nahradiť liberálny pojem občianstvo, ktoré chápe občana ako pasívneho nositeľa zákonných práv (Torfing and Triantafillou, 2013). Je veľmi dôležité vytvoriť platformy pre účasť občanov a dať im možnosť vstúpiť do regulácie, rozpočtov a poskytovania služieb (Willke, 2009).

Tieto štyri dimenzie inteligentnej verejnej správy by sa nemali považovať za niečo navzájom nezávislé ale naopak, sú navzájom závislé. Tieto vzájomné vzťahy znamenajú, že pridelovanie ukazovateľov merajúcich rôzne aspekty inteligentnej verejnej správy na štyri široké kritériá nie je dosť jasné.

Podstata kľúčových dimenzií inteligentnej verejnej správy

Jedna z hlavných dimenzií inteligentnej verejnej správy môže byť definovaná ako *strategická dynamika*. Strategická dynamika je definovaná ako schopnosť vedenia predvídať zložité politické výzvy, aktívne a pružne na ne reagovať, aby sa predišlo krízam a organizačne a včasne riešiť strategické a štrukturálne zmeny. Na základe revízie literatúry (Doz and Kosonen, 2008; 2014;) a diskusií s odborníkmi boli definované dve hlavné charakteristiky,

ktoré vyjadrujú rozmer strategickej dynamiky – strategický prehľad a citlivosť a flexibilita zdrojov (tabuľka č. 4).

Strategický prehľad a citlivosť zdôrazňuje schopnosť vlády predvídať výzvy komplexného a neistého prostredia (vznikajúce trendy, konvergenčné sily, riziká) a schopnosť rýchlo na ne reagovať (Doz and Kosonen, 2014). Aby bolo možné rozvinúť túto charakteristickú vládnú schopnosť musí sa systematicky vykonávať analýza vonkajšieho prostredia a monitorovať vznikajúce riziká, výzvy alebo príležitosti. Toto systematické monitorovanie vonkajšieho prostredia poskytuje komplexné informácie potrebné na tvorbu rozhodnutí. Okrem toho by rozhodnutia verejnej politiky mali byť založené na spoľahlivých a kvalitných informáciách, t. j. byť založené na dôkazoch (Alford and Hughes, 2008). S cieľom zhromaždiť dôkazy založené na spoľahlivých údajoch

a informáciách je dôležité používať viaceré a nové zdroje informácií, zapojiť externých expertov, konzultovať s rôznymi zainteresovanými stranami a analyzovať skúsenosti iných krajín (Farrell and Goodman, 2013). Rýchlosť strategického rozhodovania je tiež veľmi dôležitým kritériom tejto charakteristiky. Napríklad, ako dlho trvá od začatia kritického strategického rozhodnutia až po jeho schválenie? To dokazuje schopnosť vlády rýchlo reagovať v rýchlo sa meniacej situácii a robiť dôležité rozhodnutia včas.

Ďalšou charakteristikou dimenzie strategickej dynamiky je flexibilita zdrojov. Flexibilita zdrojov je schopnosť a kapacita vládnych organizácií rýchlo mobilizovať a efektívne rozdeliť všetky druhy zdrojov (najmä finančné a ľudské zdroje). Pridelovanie zdrojov na základe priorít je veľmi dôležité (Šiugždinienė and Kirstukaitė, 2014). Na základe Doz a Kosonen (2014) by pridelovanie zdrojov malo byť viazané na strategické ciele vlády, a nemalo by sa stať rukojemníkom starších záväzkov. Dôležité je, že systém riadenia ľudských zdrojov by mal zabezpečiť mobilitu štátnych zamestnancov. Vládne organizácie by mali byť schopné prilákať potrebné ľudské zdroje z vnútra i mimo systému na vykonávanie dôležitých dlhodobých alebo krátkodobých projektov. Okrem toho existencia inovatívnych nástrojov v oblasti riadenia ľudských zdrojov, ako sú "talent pools" (zdroje talentov), "fast track careers" (zrýchlené kariéry = rýchlejšie stúpanie po kariérnom rebríčku) atď., demonštrujú

prípravenosť vlád pritiahnúť a udržať si kompetentných ľudí z vnútra aj mimo neho, ktorí prispievajú k inteligentnému rozhodovaniu. A nakoniec, úroveň autonómie vládných organizácií pri riadení ich ľudských a finančných zdrojov na dosiahnutie výsledkov je ďalším dôležitým kritériom flexibility zdrojov.

Charakteristika	Kritériá	Možné ukazovatele
Strategický prehľad a citlivosť	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Pravidelné</i> monitorovanie, analýza a hodnotenie vonkajšieho prostredia; - <i>Včasné</i> odhalenie rizika, výziev a príležitostí; - Strategické rozhodovanie založené na <i>dôkazoch</i>; - <i>Rýchlosť</i> strategického rozhodovania; 	<ul style="list-style-type: none"> • Zmeny a riziká vonkajšieho prostredia sa pravidelne monitorujú a hodnotia. Informácie o monitorovaní sú uložené, analyzované a vyhodnocované (pravidelné správy, IT nástroje a systémy, normatívne dokumenty) • Systém hodnotenia vplyvu regulácie je inštitucionalizovaný a prísny. • Strategické rozhodnutia sa prijímajú v súlade s dosiahnutými výsledkami hodnotení. • V procese strategického rozhodovania sa používajú viacnásobné zdroje informácií, vrátane konzultácií s externými expertmi a analýz skúseností z iných krajín. • Strategické rozhodnutia sa robia podľa plánu (včas). Trvajú od iniciatívy až po potvrdenie normatívnych dokumentov.
Flexibilita zdrojov	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Adaptívne</i> systémy prerozdelenia finančných zdrojov; - <i>Úroveň</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Systém/mechanizmus priorít je aktívny. • Výhoda pridelených prostriedkov na implementáciu programu strategických priorít. • Poskytnutie prerozdelenia finančných prostriedkov.

	<p><i>autonómie</i> vládnych organizácií;</p> <p>- HRM systém (human resource management = manažment ľudských zdrojov) zabezpečuje <i>mobilitu</i> ľudských zdrojov a možnosť prilákať ich zvonku;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vládne organizácie majú autonómiu v oblasti riadenia ľudských a finančných zdrojov. • Vládne organizácie majú možnosť prilákať externé a interné zdroje na realizáciu dlhodobých a krátkodobých projektov. • Systémy rotácie a mobility zamestnancov existujú a sú využívané. Vznikli inovatívne nástroje riadenia ľudských zdrojov a sú implementované (zdroje talentov – „<i>talent pools</i>“, zrýchlené kariéry – „<i>fast track careers</i>“, atď.).
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabuľka 4 Vyhodnotenie dimenzie strategická dynamika

Zdroj: Spracovanie podľa (Doz and Kosonen, 2008; 2014)

Inteligentné riadenie

Myšlienka inteligentného riadenia bola komplexne vyvinutá ako súčasť Projektu *Európske inteligentné mestá*⁴. Bola to iniciatíva výskumného tímu z Centra regionálnych vied (na Viedenskej technickej univerzite), Výskumného ústavu OTB pre štúdiá o bývaní, mestách a mobilite (na Technologickej univerzite Delft) a oddelenia geografie (na Univerzite v Ľubláne)⁵. Z hľadiska významu a použitia myšlienky, výskumný tím určil faktory a ukazovatele pre meranie inteligentného riadenia (tabuľka 5).

Podľa inteligentnej siete riadenia je inteligentná správa vecí verejných zameraná na budúcnosť verejných služieb prostredníctvom väčšej efektívnosti; spoločného vedenia; mobilnej práce a neustáleho zlepšovania prostredníctvom inovácií. Inteligentné riadenie

⁴ Technische Univrsitat Wien, dostupné na: <http://www.smart-cities.eu/>

⁵ Technische Univrsitat Wien, dostupné na: <https://www.tuwien.ac.at/>

využíva technológiu na uľahčenie a podporu lepšieho plánovania a rozhodovania. Hlavným dôvodom je zlepšenie demokratických procesov a transformovanie spôsobov, ktorými sa poskytujú verejné služby.

FAKTORY	UKAZOVATELE	ÚROVEŇ
Účasť na rozhodovaní	Zástupcovia mesta na jedného obyvateľa	miestna
	Politická aktivita obyvateľov	národná
	Význam politiky pre obyvateľa	národná
	Podiel zástupcov žien v mestských zastupiteľstvách	miestna
Verejné a sociálne služby	Výdavky obce na jedného obyvateľa za služby	miestna
	Koľkým deťom je poskytovaná denná starostlivosť	miestna
	Spokojnosť s kvalitou škôl	národná
Transparentné riadenie	Spokojnosť s transparentnosťou byrokracie	národná
	Spokojnosť s bojom proti korupcii	národná

Tabuľka 5 Faktory a ukazovatele inteligentného riadenia

Zdroj: Vlastná kompilácia podľa Giffinger a kol. (2007).

Ako môžeme vidieť, hlavnými faktormi inteligentného riadenia sú občianska účasť, spokojnosť s verejnými službami, transparentnosť. Indikátory sú rozdelené podľa úrovne aplikácie na tie, ktoré by mali byť realizované národnou vládou a tie, ktoré by mali byť prioritou miestnej samosprávy. Pokiaľ ide o účasť, otvorenosť v zmysle rovnakých príležitostí (podiel zástupcov žien) a interaktívny prístup občanov (politická aktivita obyvateľov), tie sú veľmi dôležité. V projekte *Európske inteligentné mestá*⁶ bolo predovšetkým vybrané vzdelanie ako hlavná verejná služba, iné chýbajú (čo vidíme ako nedostatok tohto modelu). Priehľadnosť ako tretí hlavný faktor inteligentného riadenia je tiež považovaná za hlavný cieľ mnohých vlád, pretože je to najdôležitejší atribút budovania dôvery vo vládu.

Niekedy je vhodné vidieť "verejné veci súkromnými očami". IBM pripravila v roku 2010 krátke usmernenie pre verejný sektor, ako dosiahnuť inteligentné riadenie prostredníctvom

⁶ Technische Universität Wien, dostupné na: <http://www.smart-cities.eu/>

6 krokov. Sú to hlavne (1) stanoviť ciele a komunikovať o nich; (2) definovať merania; (3) definovať, ako sa budú rozhodnutia prijímať; (4) komunikovať o postupoch; (5) meranie výsledkov; (6) audit (IBM, 2010).

Stanovenie cieľov je prvým krokom, pretože riadenie musí byť definované špecificky, merateľne a musí byť priamo spojené s procesmi alebo cieľmi iniciatív. Rozlišujeme situačné a udržateľné ciele. Situačné ciele sú založené na kľúčových ukazovateľoch výkonnosti (KPI), ktoré merajú v konkrétnom programe (napr. vplyv na kvalitu údajov) a sú priamo viazané na ciele alebo kritické faktory úspechu. Udržateľné ciele by mali byť založené na vedeckých poznatkoch a poukázat na to, kde chce byť organizácia v budúcnosti. Udržateľné ciele sú priamo spojené s konkrétnymi očakávaniami vlády.

Bez meraní nie je možné posúdiť, či vláda dosahuje svoje ciele. Definovanie meraní je potrebné ako zdroj informácií potrebných pre monitoring.

Tretí krok je zameraný na spôsoby, ako prijať rozhodnutie. Existuje veľa typov rozhodovacích modelov - rozhodnutia prijaté väčšinou, jednomyseľne alebo nadpolovične – hovoríme o reprezentatívny modeli rozhodovania. Model lokálneho posilnenia, znamená, že správcovia údajov s delegovanou právomocou môžu robiť svoje vlastné rozhodnutia bez konzultácie s vládou. Tretí typ rozhodovacieho modelu je hierarchický typ, ktorý sa uplatňuje, keď niektoré rozhodnutia vyžadujú rýchlosť a autoritu. Rozhodnutia sú vrcholné (konečné) alebo si vyžadujú konzultácie s inými skupinami. Existujú však situácie, kedy máte masu obyvateľstva, ktorá sa podieľa na rozhodnutiach, vytvára vlastníctvo ale na druhej strane rozhodnutia trvajú dlhšie. Vláda by mohla využiť rozhodovanie založené na mase obyvateľstva - založené na riešení sociálnych sietí s účasťou viacerých zainteresovaných strán. Tento model sa považuje za trhový model, pretože používa interné zainteresované strany na budovanie záujmu o nákup pre ďalekosiahle podnikové rozhodnutia.

Štvrtý krok – komunikácia o postupoch - je potrebné, aby všetci obyvatelia pochopili postupy a je dôležité určiť aký spôsobom bude verejná správa o daných postupoch komunikovať. Skladá sa z rôznych komunikačných nástrojov, napríklad slovné oznámenia, e-maily, písomné dokumenty, špeciálny softvér a metódy - ako sú zmeny v definíciách

podnikových glosárov, štruktúrach databázových tabuliek, šifrovania alebo transformácie údajov.

Okrem toho je na dosiahnutie kolektívnych cieľov dôležité meranie výsledkov, t.j. na to, ako dobre dosahujú politiky trvalo udržateľné a situačné ciele.

Audit je kľúčovým procesom a technikou, ktorá je základom mnohých z vyššie uvedených merateľných krokov. Nie je to však ročná alebo mesačná aktivita. Audit by mal byť vykonávaný po celý čas. Navrhovaný postup (IBM, 2010) by mohol slúžiť ako návod pre miestnu alebo štátnu správu a ich organizácie, ako dosiahnuť inteligentné procesy a systémy v ich riadení.

Dimenzia budovanie siete/medzisektorová spolupráca

Ďalším dôležitým aspektom inteligentnej verejnej správy je budovanie siete/medzisektorová spolupráca. Spolupráca medzi sektormi je formou interakcie medzi rôznymi inštitúciami alebo sektormi (verejnými, súkromnými a mimovládnyimi), ktoré prispievajú ku kolektívnemu rozhodovaniu, keď verejné inštitúcie a sociálni partneri preberajú zodpovednosť za formovanie konsenzuálnej verejnej politiky, alebo ktoré sa spoliehajú na spoločné informácie a zdroje s cieľom dosiahnuť najlepšie možné výsledky, čo by nebolo možné, keby jednotlivé inštitúcie a sektory pracovali oddelene alebo samostatne. V tejto definícii je moc zdieľaná v procese spolupráce, neznamená to rovnakú moc, ani to nevyhnutne neznamená spoločné záujmy a ciele. Na identifikáciu tejto dimenzie boli identifikované tri hlavné charakteristiky - *uspokojivé vedenie, platforma spolupráce a spoločná zodpovednosť* (tabuľka č. 6).

Uspokojivé vedenie je vnímané ako kritická zložka v procese medzisektorovej spolupráce. Učenci tvrdia, že spolupráca medzi sektormi si vyžaduje určitý typ vedenia (Ansell and Gash, 2007;), pretože lídri by mali byť politickí podnikatelia, ktorí pomáhajú porozumieť problému, formulovať ho a *pôsobiť ako sprostredkovatelia*. Uspokojivé vedenie je rozhodujúce pre stanovenie a udržiavanie jasných základných pravidiel, budovanie dôvery, uľahčenie dialógu a skúmanie vzájomných ziskov (Cufaude, 2004;). Jedným z hlavných cieľov uspokojivých vodcov je *prijímanie, posilňovanie a zapojenie zainteresovaných strán* do procesu spolupráce

a ich mobilizácia s cieľom posunúť spoluprácu vpred. Okrem toho vedúci pracovníci v oblasti spolupráce musia mať špecifické zručnosti a kompetencie na vytvorenie širokej a aktívnej účasti a rozšírenie rozsahu tohto procesu. Toto je rozhodujúce vo vzťahoch s rôznymi zainteresovanými stranami, keďže jednou z najdôležitejších vodcovských zručností je rozšírenie pojmu "my" a vytvorenie spoločného cieľa. Navyše, jedna z najdôležitejších zručností sa nazýva *kontextová inteligencia* (Kickbusch and Gleicher, 2014), ktorá opisuje schopnosť rozoznať trendy vzhľadom na zložitosť a prispôbivosť a využívať ich. Je to zručnosť, ktorá umožňuje vodcovi zosúladiť taktiku s cieľmi a vytvoriť inteligentné stratégie v rozvíjajúcom sa prostredí.

Pri vytváraní medzisektorového procesu spolupráce zohrávajú vládne inštitúcie dôležitú úlohu, pretože musia iniciovať tento proces, t. j. vytvoriť **platformy alebo siete spolupráce**. Organizátori procesu spolupráce sú zvyčajne vládnymi inštitúciami, ale osobitnou úlohou je pre ne *zabezpečiť* účasť *neštátnych zainteresovaných strán* (t. j. podnikateľov, mimovládneho sektoru, vzdelávacích inštitúcií atď.). Okrem toho jednou z najdôležitejších podmienok úspešnej spolupráce je, že tento proces musí byť široko otvorený a musí zahŕňať všetky zainteresované strany, ktorých sa daná otázka týka, alebo ktoré sa o ňu zaujímajú, a musí byť založený na rokovaní a konsenze, aby sa zabezpečila rovnosť zainteresovaných strán (Ansell and Gash, 2007;). Hoci vládne inštitúcie môžu mať konečnú autoritu pri rozhodovaní, cieľom spolupráce je zvyčajne dosiahnuť určitý stupeň konsenzu medzi zainteresovanými stranami (Bryson et al., 2006;). Je to dôležité, pretože príprava rozhodnutí a rozhodovanie na základe konsenzu môžu zlepšiť kvalitu rozhodovacieho procesu výmenou zdrojov rôznych zainteresovaných strán.

Charakteristika	Kritériá	Možné ukazovatele
Uspokojivé vedenie	- Lídri preukazujú kompetencie <i>uspokojivého</i> vedenia;	<ul style="list-style-type: none"> Lídri konajú ako podnikatelia v oblasti politiky – podporujú nové myšlienky, stimulujú inovácie, pripúšťajú chyby. Lídri sú schopní zapojiť zainteresované strany

	<ul style="list-style-type: none"> - Lídri uľahčujú spoluprácu a snažia sa zahrnúť všetky zainteresované strany. 	<p>do dialógu a snažia sa o konsenzus.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lídri posilňujú a zapájajú zainteresované strany, budujú dôveru v tíme. • Lídri preukazujú schopnosť rozoznať trendy tvárou v tvár zložitosti a prispôsobivosti a využívajú ich (<i>kontextová inteligencia</i>).
Platforma spolupráce	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Zainteresované strany</i> sa podieľajú na procese prípravy a tvorby strategických rozhodnutí; - K dispozícii sú rôzne platformy spolupráce; - Príprava a strategické rozhodovanie je založené na <i>rokovaniach</i> a <i>konsenze</i>; - Príprava a strategické rozhodovanie je založené na <i>dôvere</i> a <i>výmene</i> informácií/kompetencií. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zúčastňujú sa rôzne zainteresované strany, sú prítomné pri procese prípravy a tvorby strategických rozhodnutí. • Zavádzajú sa rôzne platformy interakcie/spolupráce (pracovné skupiny, výbory, atď.). • Zástupcovia rôznych zainteresovaných strán sú oprávnení zastupovať svoju inštitúciu/záujmy. • Strategické rozhodnutia sa prijímajú na základe konsenzu (spoločný záväzok). • Účastníci procesu rozvoja strategických rozhodnutí zdieľajú vedomosti, informácie a kompetencie.
Spoločná zodpovednosť	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Budovanie dôvery</i> medzi partnermi v procese rozhodovania; - <i>Spoločný záväzok</i> k prijatým rozhodnutiam; 	<ul style="list-style-type: none"> • Zainteresované strany zapojené do procesu rozvoja strategických rozhodnutí sa navzájom na seba spoliehajú. • Zainteresované strany zdieľajú zodpovednosť za rozhodnutia a ich implementáciu. • Účastníci procesu rozvoja strategických

	- <i>Spoločné porozumenie</i> problémom.	rozhodnutí zdieľajú podobný názor na určité otázky; to znamená, že hovoria rovnakým jazykom.
--	------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------

Tabuľka 6 Vyhodnotenie dimenzie budovanie siete/medzisektorová spolupráca

Zdroj: Ansell a Gash (2007)

Podľa Ansella a Gasha (2007) v procese spolupráce medzi sektormi zainteresované strany už nie sú len kritici tohto procesu. "Vlastnia" rozhodovací proces, alebo inými slovami sa spoločne zaviazujú k prijatým rozhodnutiam spoločne s inými zainteresovanými stranami, ktoré môžu mať protichodné názory (Bryson et al., 2006). Vlastníctvo znamená ďalšie dôležité kritérium - **spoločnú zodpovednosť** za proces. Aby ste dosiahli spoločnú zodpovednosť v spolupráci, je dôležitým aspektom budovanie dôvery medzi rôznymi zainteresovanými stranami, pretože nemôžete zdieľať zodpovednosť s inými ľuďmi, ak im nedôverujete. Nedostatočná dôvera medzi zainteresovanými stranami je spoločným východiskovým bodom pre vedenie spolupráce. Je ľahké pochopiť, prečo je dôvera takým dôležitým prvkom spolupráce. Závazok závisí od dôvery, aby ostatné zainteresované strany rešpektovali vaše perspektívy a záujmy. Je tiež ľahko vidieť, ako sú jasné, spravodlivé a transparentné postupy rozhodujúce pre záväzok. Okrem toho literatúra silne naznačuje, že proces spolupráce nie je len dôvera alebo záväzok, ale aj spoločné chápanie problémov. Rôzne zainteresované strany musia pochopiť, čo môžu dosiahnuť spoločne, a prečo je to dôležité.

Multidisciplinárne a multisektorálne prostredia spolupráce pre kreativitu

Multidisciplinárnymi a multisektorovými prostrediami spolupráce máme na mysli prostredie, formálne alebo neformálne, ktoré spája organizácie z rôznych podnikateľských odvetví, vedecké a technologické inštitúcie s rovnakým cieľom (Alves a kol., 2004a).

Prepojené organizácie kombinujú multidisciplinárne kompetencie a miestne komplementárne produktívne činnosti, integrujú rôznorodé znalosti a zručnosti potrebné na to vytvoriť a priniesť na trh komplexné technológie a výrobky. Majú prospech z fyzickej

blízkosti svojich členov a z uľahčenia výmeny poznatkov jednotlivcov. (Rycroft & Kash, 2004, OECD, 2001).

Vlastnosti takýchto prostredí spolupráce pre kreativitu možno syntetizovať do troch rozmerov: rozmanitosť (aktérov a kompetencií), súdržnosť (rešpektujúc integráciu doplnkových činností) a interakcia (silné vzťahy spolupráce). Tieto vlastnosti maximalizujú výhody spolupráce a zaručujú efektívnosť vzdelávania a úrovne vynaliezavosti rozšírené vďaka vyšším kultúrnym, technickým a vedomostným rozdielom poznatkov medzi zapojenými aktérmi.

Tieto multidisciplinárne a multisektorové prostredia zohrávajú dôležitú úlohu pre firmy a organizácie, ak sú úspešné. Ponúkajú lídrom možnosť aktívne reagovať na rôzne výzvy, ako sú: znalosti, tvorba a rozvoj kompetencií; podpora prepojení medzi relevantnými aktérmi; vytvorenie a posilnenie spoločných štruktúr na podporu kreativity; zmena kultúr organizácií a správania sa k neustálej kreativite a na vyššiu úroveň prepojenia a mobilizácie zdrojov na vykonanie komplexnejšieho výskumu a vývoja nových produktov (Marques a kol., 2005). Takéto spoločné opatrenia pre kreativitu a inováciu stimulujú plynulosť vedomostných procesov a vytvárajú kompetencie relevantné pre výskum a spoločný vývoj produktov. Ako inovácie v jednom sektore sa môžu preniesť do iných sektorov a tak majú šancu na efektívne využitie vedomostí pre zvyšovanie inovácie (Seufert a kol., 1999, Szeto, 2000). Ak sa k inováciám pripojí aj väčšia kreativita môžu vznikať radikálnejšie nápady. Navyše, procesy multisektorálnej spolupráce majú lepšie podmienky na vylúčenie obmedzenia komunikácie typickej pre konkurencieschopnosť v jednosektorovom prostredí (Szeto, 2000, Shapiro, 2002).

Zapojením vedeckých a technologických inštitúcií sa obnovili teoretické poznatky, nápadité vnímanie a multidisciplinárne ľudské zdroje, ktoré umožňujú energický prístup k prekonávaniu kompetencií. Vedomostné procesy sa stali intenzívnymi a vytváranie znalostí sa stalo frekventovanejšie. Rastúca zložitnosť vývoja nového produktu si vyžaduje zložité a multidisciplinárne riešenia, ktoré prinášajú úžitok z interdisciplinárnych výskumných

postupov. Takéto výskumné a vývojové činnosti realizujú interdisciplinárne tímy. Uľahčuje to multidisciplinárne kooperačné prostredie.

Multidisciplinárne a multisektorové kooperatívne prostredie posilňuje tvorivé kompetencie a umožňuje bohaté kombinácie inak samostatných skupín nápadov. Prispieva k lepšiemu využívaniu obmedzených výskumných kapacít (Roper & Brookes, 1999; OECD, 1999) a rozvoju cenných a radikálnejších nápadov a riešení, ktoré sú prispôsobené narastajúcej zložitosti problémov. Preto sú efektívnejšie pri hľadaní kreativity, inovácie a vývoja výrobkov ako monodisciplinárne a monosektorové prostredie (Hargadon, 2003).

Kreatívne vedenie verejnej správy

V súčasnosti musí vedenie riešiť čoraz zložitejšie spoločenské problémy. V skutočnosti je to kreativita, ktorá umožňuje verejným organizáciám reagovať a rozvíjať nové a lepšie spôsoby ako slúžiť občanom a efektívne využívať zdroje. Podľa Dimocka (Denhardt 2013) "kreativita je najdôležitejším pojmom vo verejnej správe". Na jednej strane neexistuje jednotná, všeobecne akceptovaná definícia kreativity. Na druhej strane, kreativita je všeobecne akceptovaná ako hlavný prínos a úloha pre rozvoj nielen súkromného sektora, ale aj verejného sektora. Kreativita je termín, ktorý je opísaný ako "akýkoľvek druh konania, ktorý vedie k výsledkom, ktoré sú nové, užitočné a predvídateľné". Kreativita môže byť považovaná za vývoj cenného a užitočného nového výrobku, služby, procesu alebo postupu ľudí, ktorí pracujú spoločne v komplexnom sociálnom systéme.

Kreativity môže mať obmedzenia vo verejnej správe v dôsledku právnych, politických, ekonomických a iných okolností, ale existujú rôzne typy kreativity, ktoré môžu všetkým organizáciám vo verejnom sektore pomôcť riešiť problémy a lepšie pracovať. Podľa Hollingswortha (1989 v Denhardt, 2013) existujú štyri typy kreatívneho procesu ako možnosti zapojenia kreativity do verejného sektora:

1. Inovácia vidí zrejme skôr, ako to niekto iný robí (napríklad niektoré štáty už inovovali tým, že ponúkajú viaceré služby na jednom mieste, ako sú napríklad kiosky v obchodných centrách alebo strediská služieb na jednom mieste).

2. Syntéza kombinuje myšlienky z rôznych zdrojov do nového celku (napr. mestská polícia, štátne sociálne služby a súdy vytvárajú multi-agentúrny prístup k riešeniu vyšetrovania a trestného stíhania sexuálneho zneužívania detí).
3. Rozšírenie rozvíja myšlienku na novú aplikáciu (napríklad mnohé jurisdikcie vytvorili služby ako napríklad darovanie kníh v knižniciach).
4. Duplikácia skopíruje dobrú myšlienku od ostatných (napr. niektoré mestá majú skúsenosti s technológiami radarov v dopravnej kontrole, ostatné mestá sa to tiež od nich naučili atď.).

Hollingsworthova klasifikácia kreatívneho procesu vo verejnom sektore môže byť označená ako prechodná fáza medzi inovatívnym a kreatívnym prístupom. Inovácie a kreativita sú v tejto klasifikácii navzájom prepojené.

Vládnutie je často spojené s termínom byrokracia, ktorá je často sprevádzaná pojmami – nepoddajná povaha, neefektívnosť, nedostatok flexibility, negatívne postoje k zmenám. Dôvod, prečo sme spomenuli vzťah medzi vedením a byrokraciou, je, že to považujeme za hlavný problém a prekážku dobrej kreatívnej správy vecí verejných. Charles Landry (2011) zdôrazňuje, že je potrebné rozlíšiť negatívne vnímanie byrokracie ako takej a tých, ktorý v danej byrokracii pracujú. Spája dva nekompatibilné koncepty - kreativitu a byrokráciu v myšlienke "kreatívnej byrokracie" (obrázok 7).

Zdieľanie, spoločná tvorba a otvorenosť	<ul style="list-style-type: none"> • rôzne formy IT iniciatív (Web 2.0, Web 3.0) na posilnenie, prehľbovanie, opätovné objasňovanie demokratických procesov a vzťahu jednotlivcov k organizácii
Prechod z hierarchického na sieťové myslenie	<ul style="list-style-type: none"> • nové platformy pre spoluprácu a partnerstvá medzi občanmi, korporáciami a verejnými inštitúciami, ktoré obmedzujú diagonálne organizačné typy a geografické hranice
Prelomenie rozdielov medzi vednými odborníkmi	<ul style="list-style-type: none"> • pracovanie za hranicami môže vytvoriť nové spoločné poznatky • vývojové, marketingové, komunikačné role sa považujú za významnejšie ako predtým
Zvýšená mobilita	<ul style="list-style-type: none"> • objavujú sa viaceré perspektívy • zvažujú sa otázky dôvery, lojality a úlohy experta
Kreativita ako zdroj	<ul style="list-style-type: none"> • byť nápaditý a vynaliezavý sa čoraz viac považuje za dôležitý prínos

**Vzostup nového
všestranného človeka**

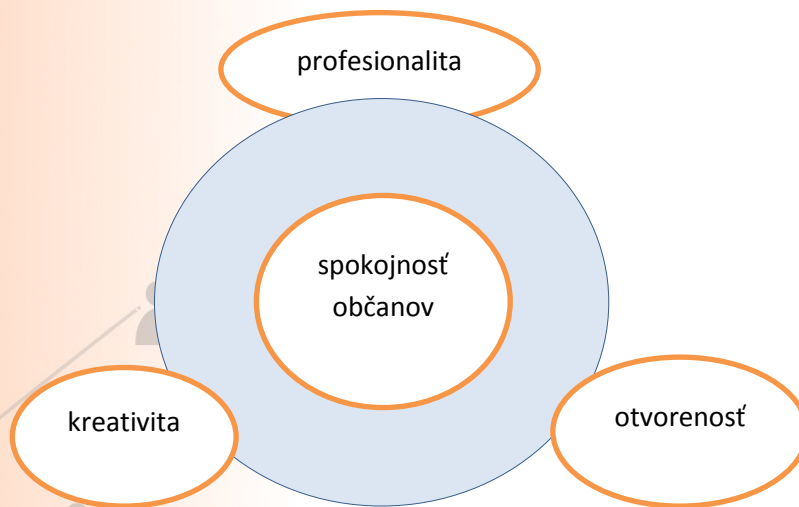
- všestranný človek rozumie podstate a základným argumentom špecializovaných predmetov, má schopnosť rozširovať vedné odbory, je schopný vytvárať spojenia, vytvárať synergie a rozvíjať nové poznatky

Tabuľka 7 Vzory kreatívnej byrokracie Ch. Landryho

Zdroj: Landry (2011).

Podľa Charlesa Landryho, ktorý je autorom koncepcie Creative City (2011) (Kreatívne mesto), byrokracia je štruktúra, hierarchia, pravidlá, rutinná a procesná. Byrokracia je organizačnou štruktúrou väčších organizácií, ktoré majú systémové postupy, protokoly a predpisy na riadenie svojich činností. Kým tvorba blahobytu je založená na poriadku, systémoch, istote a predvídateľnosti, kreativita je zameraná na vynaliezavosť, predstavivosť a flexibilitu. Jeho myšlienka "kreatívnej byrokracie" je navrhnutým spôsobom fungovania verejného sektora.

Ak porovnáme inteligentný, inovatívny a kreatívny prístup, môžeme vidieť prepojenie a kontinuitu. Majú spoločný cieľ, ktorým je spokojnosť občanov. Vďaka inteligentnému prístupu môže verejný sektor dosiahnuť spokojnosť hlavne prostredníctvom transparentnosti a účasti. Znamená to však jeho otvorenosť. Podľa inovatívneho prístupu môže byť spokojnosť občana dosiahnutá predovšetkým profesionálnym prístupom verejnej správy s charakteristikami ako reakcia, organizačné schopnosti, etické a morálne pravidlá. Kreatívny prístup k dosiahnutiu spokojnosti občanov je založený hlavne na tom, že občania môžu byť kreatívni prostredníctvom účasti a umožňujú vláde vytvoriť priaznivé prostredie pre zdieľanie poznatkov a spoluprácu v rôznych disciplínach. Kombinácia odbornosti riadenia (vrátane zručností a vedomostí), otvorenosti riadenia (v zmysle transparentnosti a rovnosti príležitostí) a kreativity (využívanie nových foriem na riešenie starých problémov) sú hlavnými piliermi riadneho fungovania verejného sektora v súčasnosti aj hlavnými faktormi, ktoré ovplyvňujú spokojnosť občanov prostredníctvom inteligentných, inovatívnych a kreatívnych spôsobov (obrázok 3).



Obrázok 5 Hlavné faktory ovplyvňujúce spokojnosť občanov
Zdroj: Vlastná kompilácia.

V záujme dosiahnutia spokojnosti používateľov (občanov) Virant (2003, s. 80) sú využívané nasledovné prvky administratívnej služby: informácie o službe, prístupnosť z hľadiska miesta a času, jednoduchosť objednávky, postup a platba, kvalita osobného kontaktu, odborná úroveň a profesionálne vystupovanie pracovníkov, dobrá organizácia a podmienky priestorov, vhodná reakcia na kritiku, pripomienky, návrhy a uznanie, ako aj spoľahlivosť. Podľa Viranta (*vid' vyššie*) verbálna spokojnosť používateľov je v podstate ovplyvnená pojmom rešpektovania "klasických" hodnôt verejnej správy, konkrétne princípov legality, právnej bezpečnosti a očakávania, politickej neutrality a zodpovednosti verejnej správy.

Inšpirovaní výsledkami teoretických modelov (Landry, 2011, Ansell a Gash (2007), súhlasíme s tým, že najdôležitejšie byrokratické a vládne výsledky by mali byť spokojnosť občanov, imidž verejného sektora a dôvera v riadenie.

KREATÍVNA EKONOMIKA ZAMERANÁ NA ZAMESTNANOSŤ

Kreatívna ekonomika sa opiera predovšetkým o používanie myšlienky skôr ako fyzické schopnosti a uplatňovanie technológií skôr ako o transformáciu surovín alebo využívanie lacnej pracovnej sily. Vedomosti môžu byť kodifikované teda zapísané alebo tacitné znalosti, odbornosti, zručnosti, spôsobilosti, ktoré sú – tiché - uložené v hlavách ľudí. Do triedy kreatívnych ľudí spadajú ľudia zo širokej škály profesií – od vedcov a inžinierov pracujúcich vo vývoji, cez manažérov, architektov, pedagógov až k umelcom, ľuďom žiacich sa zábavou a podobne. Ľudia týchto profesií tvoria kreatívne jadro, ku ktorému je pridružená skupina kreatívnych profesionálov (Florida, 2002).

Táto sociálna vrstva sa stala dôležitou hlavne z dôvodu zmeny spôsobu získavania bohatstva. Ľudstvo už nie je tak závislé na pôde a manuálnych zdrojoch, ale naopak na kreatívnom úsilí. Toto úsilie nám umožňuje tvoriť a budovať kapitál, ale nie na úkor životného prostredia, ako tomu bývalo v minulosti. V neposlednej rade je tu i prínos pre psychickú stránku človeka. Kreatívni ľudia, ktorým je umožnená určitá dávka voľnosti v ich rozvoji, seberealizácii a využitia svojho potenciálu sú šťastnejší.

Richard Florida vo svojom diele popisuje špecifiká tejto vrstvy a vhodné podmienky k maximalizácii jej výkonu. Hovorí, že u tejto vrstvy nehrá najväčšiu rolu vzdelanie a vysokoškolský diplom, ale predovšetkým vlastný úsudok, otvorená myseľ, chuť sa vzdelávať a učiť sa novým veciam, potreba určitej miery slobody, flexibility a autonómie. Organizácie, ktoré vyžadujú po svojich zamestnancoch dodržiavanie striktných pravidiel a nepodporujú ich kreativitu, majú menší potenciál v konkurencii uspieť, ako tí, ktoré sa k situácii stavajú opačne (Florida, 2002).

Príslušníci kreatívnej triedy sa skôr ako so svojím zamestnávateľom stotožňujú so svojou profesiou. Spravidla nie sú oddaní jednej organizácii po celý život, ale svoje pracovné miesto behom života často menia. Sú ochotní dať prednosť voľnejšiemu pracovnému prostrediu a možnosti sebavyjadrenia pred vyšším platovým ohodnotením. Majú potrebu združovať sa v kreatívnych komunitách. To im dodáva inšpiráciu pre ich osobný aj profesionálny rozvoj.

Kariéra v kreatívnych odvetviach

Európska komisia oddeľuje kultúrny a kreatívny sektor. Definičný rámec, používaný Európskou komisiou, je uvedený v štúdiu Ekonomika kultúry z roku 2006 (KEA), pričom podľa tejto definície sa celá oblasť delí na kultúrny sektor a kreatívny sektor. Do kultúrneho sektora patria oblasť tradičného umenia (výtvarné a divadelné umenie, kultúrne dedičstvo) a oblasť kultúrneho priemyslu (film, audiovizia, televízne a rozhlasové vysielanie, počítačové hry, hudba, vydavateľská činnosť). Do kreatívneho sektora patria kreatívny priemysel (dizajn, architektúra a reklama) a príbuzné oblasti (napr. vývoj softvéru, výroba hardvéru, prehrávače, telefóny). Z hľadiska zastúpenia počtu podnikov boli na Slovensku identifikované 4 hlavné odvetvia kreatívneho priemyslu (Balog, 2015), ktorými sú: reklama a marketing, oblasť IKT, architektúra, dizajn a módný dizajn.

OBLASŤ (ODVETVIE)	POZNÁMKA (<i>oblasť zahŕňa aj</i>)
ARCHITEKTÚRA	interiérový dizajn a záhradnú architektúru
DIVADLO	dramatikov, choreografov a ďalších autorov dramatických a hudobnodramatických diel, ako aj nehudobné interpretačné umenie (herci, tanečníci, mímovia atď.)
DIZAJN	priemyselný dizajn a umelecký dizajn, ako aj úžitkové umenie
FILM A VIDEO	audiovizuálny priemysel vrátane filmového priemyslu (výrobcov originálov audiovizuálnych diel, ako aj vydavateľov ich rozmnoženín), ako aj súvisiace povolania a poskytovanie audiovizuálnych mediálnych služieb na požiadanie
HARDVÉR A SÚVISIACE SLUŽBY	vývoj, výrobu, dovoz, vývoz a predaj súvisiaceho hardvéru (o. i. PC, mobilné zariadenia, televízory), nosičov a poskytovanie súvisiacej technologickej základne (o. i. webhosting)
PODPORNÉ SLUŽBY	umelecké agentúry, eventové agentúry, organizácie kolektívnej správy práv, poradenské spoločnosti, copyright clearing a pod.
HUDBA	hudobných skladateľov i hudobných interpretov (speváci, hudobníci), ako i textárov; rovnako i hudobný priemysel (výrobcovia zvukových záznamov hudobných diel a vydavateľstvá hudobných diel)
INFORMAČNO-KOMUNIKAČNÉ TECHNOLOGIE	elektronické komunikácie a poskytovanie služieb informačnej spoločnosti, ako aj špecifických obsahových služieb (o. i. retransmisia, direct to home (DTH), multiplex)
KOMUNIKAČNÉ MÉDIÁ	mediálny priemysel vrátane rozhlasového a televízneho vysielania, tlačových agentúr, vydávania periodickej tlače a poskytovania e-news, ako aj súvisiace povolania (o. i. novinári, reportéri, dokumentárni a reportážni fotografi); nezahŕňa

	audiovizuálne mediálne služby na požiadanie (napr. video na požiadanie (VoD) a služby informačnej spoločnosti)
KULTÚRNE DEDIČSTVO A PRÍRODNÉ DEDIČSTVO	pamiatkové rezervácie, pamiatkové zóny, nehnuteľné kultúrne pamiatky, hnutelné kultúrne pamiatky, nehmotné kultúrne dedičstvo, archeologické nálezy, archeologické náleziská, prírodné pamiatky, chránené krajinné prvky, jaskyne, prírodné vodopády, hviezdárne a planetária, skanzeny, arboréta, botanické záhrady, mestské záhrady a parky, hrady, zámky, kaštiele a významné sakrálne stavby
LITERATÚRA A KNIŽNÝ TRH	spisovateľov, editorov, prekladateľov, redaktorov a vydavateľov neperiodických publikácií, ako aj vydavateľov audiokníh
MÓDNY PRIEMYSEL	haute couture a parfumérstvo, ako aj návrhárstvo v súvisiacich oblastiach (napr. nechtový dizajn) a súvisiace povolania (štylisti, aranžéri, floristi a pod.)
MULTIMEDIÁLNY PRIEMYSEL	herný priemysel, ako aj vydávanie multimediálnych diel a počítačových a konzolových hier
PAMÄŤOVÉ INŠTITÚCIE	zbierkové predmety a fondy múzeí, knižníc, galérií, archívov, Slovenského filmového ústavu, Ústavu pamäti národa a Rozhlasu a televízie Slovenska
REKLAMNÝ PRIEMYSEL	reklamné agentúry, mediálne agentúry, marketing a Public Relation
REMESLÁ	remeslá tradičnej ľudovej a mestskej kultúry
SOFTVÉR	vývoj a výrobu softvéru; nezahŕňa vývoj a výrobu počítačových hier a konzolových hier
TRH S UMENÍM	legálny trh so starožitnosťami a aukčné spoločnosti, ako aj súvisiace povolania (napr. reštaurátori)
VIZUÁLNE UMENIE	všetky formy výtvarného umenia, umeleckej fotografie a svetelného dizajnu, ako aj nové formy multimediálnych inštalácií atď.
ZÁBAVNÝ PRIEMYSEL	zoologické záhrady a voľnočasové aktivity inde neuvedené (o. i. varieté, kabaret, cirkus, lunapark, zábavné a športové podujatia, amatérska umelecká tvorba, kurzy zručností), vývoj hračiek

Tabuľka 5: Vymedzenie sektora kreatívneho priemyslu v podmienkach SR

Zdroj: Východiská koncepcie na podporu kultúrneho a kreatívneho priemyslu v Slovenskej republike, ktoré vláda SR vzala na vedomie 14. decembra 2011.

Jadro kreatívnej triedy tvoria hlavne oblasti vedy, umenia a kultúry, predstavujúce nový zdroj ekonomického rastu pre mestá a regióny a vytvárajúce predpoklady pre rozvoj kreatívneho mesta. Pre rozvoj územia je dôležité podnietiť kreativitu obyvateľov a vytvárať príťažlivé prostredie pre získanie tvorivých jednotlivcov. Kreativita bola donedávna vnímaná ako kvalitná vlastnosť výnimočných jedincov. Od toho vnímania sa však pomalinky upúšťa a naopak v dnešnej dobe je kreativity, predovšetkým v pracovnej sfére, veľmi cenenou vlastnosťou každého jedinca.

Jedna zo základných definícií kreativity uvádza, že kreativita alebo tiež tvorivosť je zvláštny súbor schopností, ktoré umožňujú umeleckú, vedeckú alebo inú tvorivú činnosť. Tá sa prejavuje ako vynaliezavosť, ako vznik niečoho nového, originálneho, poprípade tvorivým riešením problémov (Průcha, Walterová, Mareš, 2003, s. 151). V odborných kruhoch sa často používa rozdelenie na dva druhy kreativity, ktoré pôvodne načrtol maďarský psychológ Mihaly Csikszentmihalyi. Jeho rozdelenie pojmu kreativity „Kreativitu s veľkým K“ („big C Creativity“) a „kreativitu s malým k“ („small c creativity“) postupne prijalo mnoho odborníkov. „Kreativita s veľkým K“ sa vzťahuje k tvorivosti umeleckých diel či vedeckých objavov, ktoré menia spôsob, akým ľudia premýšľajú o určitej téme alebo probléme, zatiaľ čo „kreativita s malým k“ sa vzťahuje k tvorivosti, ktorá súvisí s každodenným riešením problémov. Zatiaľ čo je „Kreativita s veľkým K“ považovaná za znamenie génia, je „kreativita s malým k“ chápaná ako dôkaz vyspelosti jedinca, ako potrebná spôsobilosť pre fungovanie v okolitom svete (Csikszentmihalyi, Creativity, 1996, s. 28). „Kreativita s malým k“ je často spomínaná vo výskumoch psychológie, sociológie, antropológie či lingvistiky, ktoré obrátili svoju pozornosť na každodenné kreatívne výstupy „obyčajných“ ľudí.

Americký psychológ Torrance (1969), ktorý sa dlhodobo venoval výskumu kreativity, ju definuje ako proces uvedomovania si problému, hľadania možných riešení, navrhovania hypotéz, skúmania a hodnotenia a nakoniec zdieľanie výsledkov. Dodáva však, že tento proces zahŕňa taktiež originálne nápady, iný pohľad na vec, vybočenie zo zabehnutých vzorcov chovania, re-kombináciu nápadov alebo hľadanie nových vzťahov medzi jednotlivými prvkami. Torrance taktiež definoval štyri komponenty, podľa ktorých môže byť kreativita meraná:

1. Plynulosť – schopnosť vyprodukovať veľké množstvo nápadov;
2. Flexibilita – schopnosť vyprodukovať množstvo rozmanitých nápadov;
3. Spracovanie – schopnosť nápad rozvíjať, prikrášliť alebo rozvinúť;
4. Originalita – schopnosť vymyslieť nápady, ktoré sú neobvyklé, štatisticky vzácne, nie banálne alebo samozrejmé.

Okrem problematiky zaoberajúcej sa kreativitou jednotlivca, je potrebné zaoberať sa aj kreativitou na pracovisku, ktorá sa zameriava na manažérov, resp. vedúcich a riadiacich zamestnancov a na spôsoby, ako podporiť kreatívnu podnikovú klímu. Tieto zdroje sa zhodujú v tom, že podniky sa snažia vytvárať kreatívnu klímu rôznymi spôsobmi a „neexistuje žiadny recept na systematickú kreativitu“ (Mauzy a Harriman 2003, in Adams 2005). Jedným z hlavných faktorov kreativity však je, že vrcholový manažment má právomoc udávať tón a tak zohráva kľúčovú úlohu v tom, či organizácia bude kreatívna, alebo nie. Vedenie podniku musí naozaj chcieť dosiahnuť kreatívnu klímu s cieľom dosiahnuť inovácie a tomuto cieľu a úlohe byť aj skutočne oddaný.

Ako viesť zamestnancov ku kreativite?

Kreatívni zamestnanci sú priekopníkmi nových technológií, zrodia nové priemyselné odvetvia a silný hospodársky rast. Profesionáli, ktorých hlavnou zodpovednosťou je inovácia, navrhovanie a riešenie problémov - tvorivá trieda. Ak chceme, aby rozvíjala efektívna a inteligentná verejná správa, sú to ľudia, ktorým túto úlohu zveríme. To je isté. Čo je menej isté, je, ako viesť k maximálnej kreativite. Ako zvyšovať efektivitu, kvalitu a produktivitu, aby všetci prispievali k zložitému a chaotickému charakteru tvorivého procesu? Je potrebné sa naučiť využívať tvorivú energiu všetkých zainteresovaných strán vrátane zákazníkov (občanov), vývojárov softvéru, riaditeľov a podporných pracovníkov. Kreatívny pracovník, ktorý riadi portfóliovú kariéru a je emocionálne bohato angažovaný s občanmi súčasne s výkonom osobného rozvoja a osobnej starostlivosti, riskuje, že sa stane mýtom ako hrdinský vodca, ktorý bude jednoznačne viesť organizáciu k úspechu. Existuje niekoľko princípov, ktoré sú v tejto správe podceňované:

- Pomáhajme zamestnancom robiť najlepšiu prácu tým, že ich necháme intelektuálne sa angažovať a odstránime rozptýlenie;
- Urobme riaditeľov zodpovedných za vytváranie kreativity a odstránime rozdiely medzi "oblekmi" a "kreativitou";

- A zapojme zákazníkov (občanov) ako tvorivých partnerov, aby sme mohli poskytovať vynikajúce služby.

Tieto princípy sú založené na predpoklade, že tvorivý kapitál nie je len zbierkou myšlienok jednotlivcov v danom úrade, ale produktom interakcie. Kreatívni ľudia pracujú pre lásku k výzve. Vyžadujú pocit úspechu, ktorý pochádza z rozlúštenia hádanky, či už technologickej, umeleckej, sociálnej alebo logistickej. Chcú robiť dobrú prácu. Hoci všetkých ľudí dráždi to, čo považujú za byrokratickú obštrukciu, kreatívni ľudia ju aktívne nenávidia a nevidia to len ako prekážku, ale ako nepriateľa dobrej práce. Povzbudzujúca duševná práca vedie k vynikajúcemu výkonu a v konečnom dôsledku k lepšiemu poskytovaniu služieb. Výzva na pracovisku sa radí vysoko nad ponúkaný plat a iné finančné stimuly ako kľúčový zdroj motivácie. Nie je žiadnym prekvapením - od priekopníckej práce Frederika Herzberga, manažéri vedia, že vzdelávanie a výzvy motivujú pracovníkov viac ako peniaze alebo strach z autoritatívnych šéfov.

V tvorivom hospodárstve je čas vzácny. Aj kreatívni ľudia majú radi výzvy, nechcú prekonávať zbytočné prekážky. V kreatívnej ekonomike je preto potrebné vyvíjať veľké úsilie na odstránenie ťažkostí zamestnancov, kedykoľvek a kdekoľvek, a to ako na pracovisku, tak aj mimo neho. Ľudia, ktorí sú zaneprázdnení a zaujímajú sa: "Kedy si nájdem čas na chvíľu ísť do telocvične?" alebo "Táto schôdzka mi zaberie celé moje popoludnie?" nemôžu byť úplne zameraní na svoju prácu. Čím viac rozptýlení môže organizácia odstrániť, tým viac jej zamestnancov môže maximalizovať svoj kreatívny potenciál a na druhej strane produkovať skvelú prácu. Výhody prinášajú pracovníkom väčšiu produktivitu, ale aj pomáhajú udržať si týchto pracovníkov, čím sa znižujú náklady spoločnosti na nábor a výmenu. Kreatívnym ľuďom je potrebné dôverovať, aby spravovali svoje vlastné pracovné zaťaženie; ich vnútorná snaha mať úspech, nehovoriac o zodpovednosti medzi kolegami, prináša vysokú úroveň produktivity. Kreatívna ekonomika je tu, aby ostala, a organizácie, ktoré zistia, ako viesť zamestnancov ku kreativite, budú mať rozhodujúcu výhodu pri aplikácii Smart administration. Ak využijete vnútornú motiváciu tvorivých pracovníkov stimulovaním ich mysle s minimalizovaním ťažkostí; ak zbúrate prekážky medzi riaditeľmi a zamestnancami

tým, že zabezpečíte, že vaši riaditelia budú aj kreatívni; ak vypočujete svojich kreatívnych zákazníkov/občanov namiesto toho, aby ste hľadali nových pracovníkov kvôli novým nápadom; a ak živíte dlhodobé vzťahy s používateľmi aj so zamestnancami, zvýšite svoj kreatívny kapitál.

Riadenie tvorivých pracovníkov a tvorivé riadenie

V kreatívnom priemysle pracujú tvoriví pracovníci, preto aj riadenie týchto pracovníkov je skôr umením ako rutinou. Inak povedané, riadenie tvorivých pracovníkov si vyžaduje tvorivé riadenie.

Kreatívny priemysel prechádza výraznými zmenami. Úspech tejto transformácie v značnej miere závisí od ľudí, ktorí v tomto priemysle pracujú a tiež od tých, ktorí ich riadia. Kreatívny priemysel sa od iných odvetví odlišuje najmä tým, že vyrába produkty zvláštneho druhu. Sú to produkty tvorivej práce a produkty, ktoré musia byť každý deň nové.

Výskumy kreatívnych komunikátorov sú pomerne zriedkavé. Jeden z nich uskutočnili Arisová a Bughin a prezentovali ho v jednej kapitole svojej obsiahlej a mimoriadne cennej práce *Managing Media Companies- Harnessing Creative Value* (Manažovanie mediálnych podnikov –Využívanie kreatívnej hodnoty). Arisová a Bughin (2005) rozčleňujú ľudí, ktorí pracujú v kreatívnom priemysle, na dve skupiny : na tvorcov a transformátorov obsahu. Aj keď sa celý priemysel v súčasnosti zvykne označovať ako kreatívny, pravda je taká, že nie všetkých ľudí v ňom možno zaradiť medzi kreatívnych pracovníkov. Percento tých, čo sa podieľajú na tvorbe obsahov, je pomerne nízke. Najväčšou skupinou pracovníkov v tomto sektore sú ľudia, ktorých možno zaradiť medzi „transformátorov obsahu“.

Redaktori kníh, časopisov a novín, herci, hudobníci, dramaturgovia, režiséri, novinári a príslušníci podobných povolání patria do skupiny tvorcov. V rámci tejto skupiny existuje pomerne malá časť ľudí, ktorí prijímajú veľké rozhodnutia, a preto majú hlavný vplyv na tvorbu hodnôt v podniku.

Transformátorov obsahu tvoria tri skupiny pracovníkov: pracovníci vo funkčných oddeleniach, podporný personál a „remeselníci“. Funkčné oddelenia sú zodpovedné

väčšinou za distribúciu, predaj a styk s konzumentmi. Podporný personál pracuje v ekonomických, personálnych a právnych oddeleniach. Medzi remeselníkov možno zaradiť ľudí, ktorí pracujú ako technici, dizajnéri, kostyméri, maskéri a pod. Na rozdiel od tvorcov sa ich činnosť vyznačuje skôr množstvom malých rozhodnutí v rámci dennej rutiny. Ich pracovná činnosť je štandardizovaná a zásadne sa nelíši od činnosti ľudí v iných odvetviach. Výsledky ich práce, na rozdiel od tvorivých činov alebo tvorivých produktov, sa dajú merať pomerne ľahko.

Medzi týmito dvoma skupinami pracovníkov nie je ostrá hranica, avšak z hľadiska riadenia je dôležité medzi nimi rozlišovať. Riadenie transformátorov obsahov sa nijako zvlášť nelíši od riadenia pracovníkov iných odvetví. K riadeniu tvorcov treba pristupovať osobitne.

Na záver možno povedať, že na to, aby komunikátor mohol vytvárať kreatívne produkty, musí mať určité predpoklady, predovšetkým tvorivé schopnosti. Tvorivosť alebo kreativita zohráva v procese mediálnej produkcie mimoriadne dôležitú úlohu. Preto sme sa po vymedzení kreativity venovali rôznym kategóriám tvorivých schopností, ktoré nachádzajú uplatnenie v tvorivej novinárskej činnosti, a teda aj v mediálnej produkcii ako takej. V súvislosti s tvorivým procesom si však treba uvedomiť aj skutočnosť, že pre tvorivé činy sú potrebné určité vhodné podmienky a že pre uplatnenie tvorivého potenciálu mediálnych pracovníkov je rovnako dôležité náležité riadenie tvorivých pracovníkov, čiže tvorivé riadenie.

Kreatívny potenciál zamestnancov verejnej a správy

Táto kapitola sa snaží hľadať a naznačovať využívanie rezerv kreatívneho potenciálu v pracovnej aktivite zamestnancov verejnej správy, hľadať možnosti pre ich rýchlejší rozvoj, ktorý by mohol byť spojený práve s rozvojom kreatívnej ekonomiky v koncepte „Smart administration“ - efektívna, inteligentná verejná správa.

Práca vo verejnom sektore je veľmi náročná na odborné znalosti – v porovnaní so súkromným sektorom je zamestnanosť vo verejnom sektore charakterizovaná vyšším podielom zamestnanosti v znalostne náročných službách, väčším podielom pracovnej sily

s akademickým vzdelaním, väčším podielom pracovnej sily v najviac vedomostne náročných profesiách a s vyšším podielom pracovníkov, ktorí označujú svoju prácu za znalostne náročnú.

S ohľadom na túto skutočnosť sa musíme na naše verejné služby pozeráť a podporovať ich ako súčasť znalostnej ekonomiky. Iba s týmto prístupom môže vláda zabezpečiť, aby boli verejné finančné prostriedky investované spôsobom, ktorý najlepšie presadzuje inováciu a kreativitu a výkon vo verejnej správe. Navzdory základným výzvam pre verejnú správu, je dôležité, aby sme pokračovali v podpore budovania verejno-súkromných inovačných ekosystémov, ktoré by položili základ našej kreatívnej ekonomiky.

Tvorba väčšiny nášho verejného sektora bude závisieť od ďalších reforiem a to hlavne na základe troch kľúčových výziev:

- Verejné služby musia lepšie pochopiť dôležitosť investovania do kreativity – pomôcť by mohli centrálné pokyny pre oceňovanie a riadenie investícií do nehmotného majetku;
- Verejné služby sa musia učiť od súkromného sektora, ako podporovať a rozvíjať ekosystémy, schopné prinášať kreativitu do viacerých organizácií;
- Verejné služby by sa mali zamerať na podporu nových typov spolupráce so súkromným sektorom – posunúť sa od sporných bodov k väčšej spolupráci, čo by podporilo spoločné vytváranie kreatívne produktov a servisov, ako aj urýchlilo prenos lepšej praxe.

Verejné služby budúcnosti vyžadujú iný súbor pracovných pozícií ako v minulosti. Koncepcie vytvárania sietí a riadenia sú už dlhé roky v literatúre verejného riadenia dominantné, keďže sa objavili obmedzenia hierarchie a trhových prístupov. Teóriu vytvárania sietí a riadenia chápu verejné služby ako systém charakterizovaný nejednoznačnosťou, zložitou a neporiadkom. Zatiaľ čo existujúce organizačné štruktúry označujú zamestnancov podľa ich technickej spôsobilosti - účtovník, údržbár, personalista - môžu existovať vhodnejšie podmienky, ktoré by zahŕňali úlohy pracovných síl, ktoré vykonávajú verejní zamestnanci. Je potrebné venovať väčšiu pozornosť aj emocionálnej práci pracovníkov verejných služieb,

najmä v kontexte, v ktorom sa s občanmi angažujú prirodzenejšími spôsobmi. Toto zvýšené povedomie o potrebe odolných reakcií na emocionálnu prácu predstavuje novú dimenziu praxe vo verejnom záujme. Existujú však výzvy pre tradičné pojmy profesionality a odstupu. Viac humánne služby, v ktorých sa vykonávajú "autentické" kontakty medzi ľuďmi, ktorí používajú a poskytujú služby, spochybňujú domnienku, že odborníci by si mali zachovať odstup a byť zdržanliví. Profesionálne hranice však môžu byť dôležitou súčasťou starostlivosti o samého seba a je dôležité zvážiť, čo samotný podporný personál potrebuje na udržanie dobrých vzťahov s občanmi. Zvyšovanie povedomia o "emocionálnej práci" verejnej služby a spôsoboch, aké efektívna verejná služba vyžaduje rozpätie hraníc, poukazuje na význam generického súboru zručností, ktorý sa líši od množstva technických zručností, ktoré boli cenené vo verejných službách v minulosti. Takzvané "jemné zručnosti" v oblasti komunikácie, organizácie a starostlivosti sú čoraz cennejšie. Patria tam: interpersonálne zručnosti (uľahčenie, empatia, politické zručnosti); syntetizujúce schopnosti (triedenie dôkazov, analýza, tvorba úsudkov, ponúkajú kritiku a tvorivosť); organizovanie zručností pre skupinovú prácu, spoluprácu a partnerskú kontrolu; komunikačné zručnosti, lepšie využívanie nových médií a multimediálnych zdrojov. Étos verejnej služby je už mnoho rokov spoločným referenčným bodom v diskusiách o reforme verejných služieb. Étos zachytáva pocit vnútornej motivácie slúžiť verejnosti, odlišnej od vonkajších motivácií, ako je materiálna odmena alebo strach zo sankcií

Politika sociálneho a sieťového vzdelávania

Jedným z užitočných východiskových bodov, ktorý prepája vzdelávacie a organizačné kapacity je klasická troj-stupňová typológia vzdelávania navrhnutá Bennettom a Howlettom (1992).

Prvá úroveň vzdelávania je "**vládne vzdelávanie**" – aké vzdelávanie vlád a verejné organizácie využívajú vo vzťahu k organizačným praktikám. V určitom zmysle je cieľom tohto vzdelávania vyhnúť sa (zameriava sa prenos know how alebo na učiace sa organizácie) nesprávne, ktoré sa môžu vyskytnúť v rámci samotnej organizácie alebo medzi

organizáciami. Preto *sa vládne vzdelávanie* týka "administratívnej kapacity" samotnej vlády alebo súboru organizačných postupov a štruktúr, ktorými administratíva spravuje hmotné alebo nehmotné zdroje. Inými slovami, "zdroje" sú pevne dané zásoby rôznych typov kapitálu ktoré sú k dispozícii v určitom okamihu a "administratívna kapacita" je manažérsky rozmer ich vhodného použitia. Preto administratívna kapacita môže byť definovaná ako „schopnosť rozvíjať, riadiť a kontrolovať zdroje na podporu plnenia verejného poriadku a zodpovednosti za vládny program“ (Donahue a kol., 2000: 384).

Podobná definícia znie: „[Administratívna kapacita je súbor] pravidiel, postupov a administratívnych zdrojov zameraných na zlepšenie výkonu [verejnej správy]“ (Hou a kol., 2003: 300).

Pre obe definície existuje spoločný pojem „úradníci“, ktorí kontrolujú, navrhujú a riadia zdroje ako aj činnosť štátnych zamestnancov smerom k (lepšej) úrovni výkonu verejnej politiky a jej výstupov/služieb.

Druhou úrovňou vzdelávania je "**politika sieťového vzdelávania**", čo v praxi znamená vzdelávania zainteresovaných strán a vládnych aktérov o interakcii medzi politikou a kreatívnou ekonomikou. Toto je mimoriadne dôležitá úroveň vzdelávania, pretože je určená hlavne na preskúmanie a zabránenie zlyhania kreatívneho systému (vrátane zlyhania trhu a zlyhania politických nástrojov) a na definovanie vhodných politických opatrení smerom ku kreatívnej ekonomike. Využívanie sieťových politík vyžaduje "analytickú kapacitu", alebo súbor kompetencií, ktoré sa zaoberajú používaním a ovládaním techník potrebných pre analýzy vládnych politík.

V oblasti kreatívnej ekonomiky a tvorby kreatívnej politiky nie sú analytické techniky iba generické, ale musia mať súvis a kreativitou alebo inováciou ako napr. rôzne výskumné programy, konštruktívne technologické hodnotenia, technologické predpovede, atď.

Tretia a najširšia forma vzdelávania je „**sociálne vzdelávanie**“. Je naj-rozšírenie a najširšie pretože subjekty, ktoré implementujú vzdelávacie procesy sú spoločnosť a sociálno-hospodárskych subjektov v systéme kreativity. V tomto vzdelávaní sa vyučuje všetko, čo sa týka vzťahov štát-ekonomika-spoločnosť, ktoré sú spojené s inováciou tvorby

a difúzných procesov. Preto je táto forma vzdelávania v podstate zameraná na cieľavedomé vyhýbanie sa zlyhaniu riadenia potenciálnych kreatívnych systémov a to najmä z hľadiska spôsobu, akým sú vzťahy štát-ekonomika-spoločnosť organizované vo všeobecnosti. Zmena tu má prirodzene paradigmatický charakter, pretože tieto vzťahy nie sú ľahko transformovateľné.

Organizačná kapacita je v tomto prípade potrebná viac rozptýlene ako pri predchádzajúcich dvoch formách, pretože zahŕňa aj určitý stupeň reflexívnych zručností vo veľkom rozptýlenom súbore organizačných činiteľov a ich schopnosti komunikovať a vytvárať pocit kolektívneho porozumenia.

Tieto tri úrovne organizačných kapacít sú silne vzájomne závislé. Systém so silnou analytickou kapacitou v sieťových politikách je schopný analyzovať politiku a zlyhanie nástrojov bez administratívnych kapacít, ale pravdepodobne bude mať problémy uviesť ich do praxe bez vykonania účinnej zmeny politiky. Podobne aj systém so silnými administratívnymi kapacitami by mohol vyriešiť zlyhanie riadenia a zlepšiť zvýšenie efektívnosti. Avšak bez analytických kapacít v sieťových politikách a zainteresovaných strán, zvýšenie efektívnosti nebude mať strategicky orientované podmienky na nápravu zlyhaní kreatívneho systému. Po paradigmatických zmenách v deväťdesiatych rokoch minulého storočia zažili inovačné a kreatívne politiky dôležitý druh zmeny, najmä vo vývoji a zavedení nových politických nástrojov. Skutočná vlna experimentalizmu v politických nástrojoch bola viditeľná vo väčšine vyspelých ekonomík, pretože nová generácia politických nástrojov bola vyvinutá v priestore rozmerov inovačného systému. Čo je tiež veľmi pozoruhodné, je vývoj mechanizmov pre nadnárodné vzdelávanie, ktorého cieľom je umožniť tvorcom politik a záujemcom "navzájom sa vzdelávať". Medzi najpoužívanejšie nadnárodné vzdelávanie patrí:

- benchmarking
- osvedčené postupy
- partnerské hodnotenia

- plánovanie a trendové tabuľky, ktoré sa zameriavajú na vzdelávanie nadnárodných politik

Úrovne politík vzdelávania	Kto vzdeláva	Obsah vzdelávania	Organizačná kapacita	Politická zmena
Vládne vzdelávanie	Vláda a verejné organizácie v kreatívnom systéme	Organizačné postupy / procesy (administratívne, zlyhanie manažmentu)	Administratívna kapacita	Kreatívna politika, zmena managementu
Politika sieťového vzdelávania	Siete zainteresovaných strán	Inovačný systém	Analytická kapacita	Kreatívna politika, programová zmena
Sociálne (vládne) vzdelávanie	Sociálno-ekonomickí aktéri v politickom systéme	Sociálne vzťahy štát-ekonomika-spoločnosť spojené s kreativitou a difúznymi procesmi	Hlavná reflexná a inštitucionálna kapacita	Inovačná politika

Tabuľka 6 Úrovne politík vzdelávania, organizačnej kapacity a ich efektov na politickú zmenu
 Zdroj: vlastné spracovanie podľa Bennetta a Howletta (1992)

Vzdelávanie v kreatívnych odvetviach

„...do roku 2020 bude o 20% viac pracovných miest vyžadovať znalosti na vyššej úrovni. Aby bol tento dopyt uspokojený je potrebné, aby sa v oblasti vzdelávania zvýšili štandardy i úroveň dosiahnutého vzdelávania a aby boli podporované prierezové znalosti⁷.

Rýchlo sa meniace a menej predvídateľné prostredie vedie k potrebe behom života niekoľkokrát meniť a učiť sa niečo nové. K tomu je vhodné mať značnú dávku kreativity a vlastnej iniciatívy. Ibaže naše školstvo pripravuje žiakov skôr na svet statický. Tam, kde je potrebné aby žiak spolupracoval na riešení medzipredmetových problémov, je väčšinou

⁷Český statistický úrad, dostupné na:
http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/modely_predpokladaneho_vyvoje_trhu_prace_v_cr_do_roku_2050_20121115
 35

vedení s súperením so spolužiakmi v rámci jedného predmetu. Tam, kde je potrebné, aby žiak rozvíjal svoje kritické myslenie, dostáva málokedy možnosť polemizovať s učiteľom. Tam, kde žiaci podstupujú skutočné riziká (hry, internet) mali by byť vedení bezpečnou a tvorivou formou práce k poznaniu nebezpečenstva a existujúcich rizík. Tam, kde by sme mali žiakov učiť adaptabilite a schopnosti využívať možnosti, ktoré prináša digitálny vek, dostanú sa deti k moderným technológiám často iba mimo školu.

Vzostup kreativity potrebnej k práci vytvára nové požiadavky pre vysokoškolské vedomosti v ekonomike. Zatiaľ čo sa čerství absolventi trápia na trhu práce, fakty hovoria, že naša ekonomika je úspešne prispôsobená na využívanie väčšieho množstva absolventov. Len produkovanie vyššieho počtu absolventov nebude žiaľ postačujúce na zabezpečenie budúcej pracovnej sily, ktorú potrebujeme. Je nevyhnutné, aby naše vysokoškolské inštitúcie poskytovali správnych absolventov s kvalitami potrebnými pre zamestnávateľov a s kapacitou, ktorá by prinášala inovácie – kreativitu.

Nedostatočné prepájanie kreatívnych, technologických a ekonomických smerov v rámci vzdelávania, ako aj nedostatočné prierezové vzdelávanie v oblasti digitálnych technológií a podnikania sú základnými problémami vzdelávania profesionálov pre kreatívny priemysel. Z hľadiska generovania dopytu po produktoch kreatívneho priemyslu je nevyhnutné všeobecné kreatívne a umelecké vzdelávanie populácie na všetkých stupňoch vzdelávania (predškolské zariadenia, základné, stredné a vysoké školy) a tiež mediálna a digitálna výchova. Problém kvality vo vzdelávaní je proces stále aktuálny, ktorý vzhľadom ku zmenám potrieb musí byť neustále monitorovaný.

Zložitosť problému vyplýva i z toho, že kvalita je ovplyvňovaná celou radou zložiek:

- definovaním základnej vzdelávacej koncepcie a stratégie;
- kvalifikovanosťou lektorov, ich výberom a prípravou;
- motiváciou účastníkov vzdelávacieho procesu;
- schopnosťou zistiť skutočné vzdelávacie potreby, schopnosť reakcie vzdelávacích inštitúcií na požiadavky trhu práce a ich zosúladenie;
- kvalitou akreditácie študijných programov;

- tvorbou a výberom prístupov, metód, foriem a programov, ktoré najlepšie odpovedajú vzdelávacím a učebným cieľom;

- hodnotenie každej vzdelávacej aktivity a schopnosť jej inovácie;

Existuje úzka prepojenosť medzi kvalitou vo vzdelávaní a kvalitou pracovnej sily, bez vzdelania a neustáleho vzdelávania, bez vedomostí, získaných zručností, schopností, by nemohla existovať kvalitná a konkurencieschopná pracovná sila, ktorá sa dokáže presadiť a uplatniť na regionálnom trhu práce, ale aj mimo regiónu.

Chýbajúce zručnosti v oblasti manažmentu, podnikateľských činností, marketingu, získavania kapitálu a celkového konceptu kapitalizácie na vlastnej kreativite a talente boli identifikované ako základný problém pri uplatňovaní sa kreatívnych profesií na trhu. Veľmi záleží aj od pracovnej sily a jej záujmu vzdelávať sa. Treba si však uvedomiť, že kvalitná pracovná sila nie je len dôležitou súčasťou organizácie pre ktorú pracuje, ale pôsobí na rozvoj celého regiónu. nie je len dôležitou súčasťou organizácie pre ktorú pracuje, ale pôsobí na rozvoj celého regiónu. Z tohto dôvodu je veľmi dôležité podporovať kvalitu vo vzdelávaní, či už ide o formálne, resp. neformálne vzdelávanie a neinštitucionálne učenie. Práve kvalita vysokoškolského vzdelávania môže výrazne ovplyvniť rozvoj regiónu. Bez priamej pomoci štátu sa kvalita na regionálnych vysokých školách bude zvyšovať dlhšiu obdobia, pretože je to len v kompetencii školy. Len pomocou vzdelávania môžeme budovať znalostnú ekonomiku a v tomto kontexte by vzdelávanie malo byť dostupné čo najširším vrstvám obyvateľstva. Každý jednotlivec, ktorý sa chce vzdelávať by mal byť zo strany štátu podporovaný. Vzdelávanie v tomto zmysle musí byť motivačné a nemalo by byť sociálnym znakom.

V posledných rokoch sa kládol osobitný záujem na zvyšovanie počtu absolventov vedeckých, technologických, inžinierskych a matematických odborov (STIM), ale či to bude vždy najdôležitejšia skupina vedných odborov pre budúce kreatívne ekonomiky je dnes ešte včasné hovoriť. Je znepokojujúce, že mnohí zamestnávateľia hlásia nedostatok týchto absolventov. Zdá sa však, že vysoké školy v celku neprodujú kvalitu absolventov, akú si vyžadujú zamestnávateľia a absolventi si neuvedomujú atraktívnosť STIM odborov – na každých dvoch STIM absolventov na trhu práce pripadá jeden so správnym zamestnaním

v STEM odbore. Máme však reálne poznatky, ako ďaleko môžeme zísť v uprednostňovaní STEM zručností ako poháňacieho mechanizmu pre inovácie. Ich vzťah k invencii je nepopierateľný, ale odrážajú iba časť inovačných procesov – za dôležitú môže byť považovaná široká škála zručností. Napríklad:

- Dizajnérske zručnosti – „COX Review⁸“ definovala dizajn ako pretváranie myšlienok na praktické a atraktívne propozície pre užívateľov a spotrebiteľov. Predstavujú veľký význam pre inovácie, pretože sa jedná o kľúčové zručnosti prostredníctvom ktorých sa môže nová znalosť preniesť do takej formy, ktorá bude predstavovať maximálnu hodnotu pre podnikateľov a zákazníkov;
- Obchodné zručnosti – inovácia závisí od pochopenia princípu o umiestnení a zavedení produktov na nové trhy, podstata fungovania podnikov a trhov bude mať osobitný význam;
- Komunikačné schopnosti – schopnosť odovzdávať informácie, myšlienky a názory má veľký význam pre všetky aspekty inovácie - humanitné odbory, ktoré majú jednoznačné zameranie na komunikáciu, môžu mať obrovský význam pre podporu inovácie.

Zásadná otázka je – potrebujeme novátorov (kreatívcov), ktorí zvládnu plný rozsah týchto inovačných zručností (pravých renesančných ľudí) alebo silnejšiu a podpornú spoluprácu a vzťahy medzi jednotlivcami a organizáciami v spoločnosti (renesančnú spoločnosť)? Na túto otázku pravdepodobne neexistuje jednoduchá odpoveď. Stanoviť rovnováhu by bolo veľmi zložité, pretože by závisela od osobnostných znakov jednotlivca. Výzvou pre politiku musí byť skonštruovať systém, v ktorom by jednotlivci budovali hlboké znalosti v rôznych oblastiach, ale zároveň by boli schopní efektívne komunikovať a zdieľať svoje znalosti.

Fakty hovoria, že silnejší priemysel a podnikateľské zručnosti sú kľúčovými oblasťami pre zlepšenie a ich rozvíjanie je možné len pomocou silných vzťahov medzi zamestnávateľmi a inštitúciami vysokoškolského vzdelania. Ako sme spomenuli vyššie, STEM kurzy môžu byť určitou slabinou a preto by mali byť prioritnou oblasťou pre aktivitu.

⁸ The Cox Review of Creativity in Business, dostupné na:
http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.hm-treasury.gov.uk/coxreview_index.htm

Dôležitú úlohu v informatizácii a jej dôsledkoch hrá vzdelávanie tvorcov informačných systémov, ale aj ich používateľov. IKT ako také sú silným nástrojom vo vzdelávaní – heslá ako technologicky podporované vzdelávanie, elektronické vzdelávanie (E – Learning), systémy pre podporu vzdelávania, systémy pre riadenie vzdelávania (Learning Management Systems) sú frekventovanou témou na univerzitách a špecializovaných konferenciách. Podporujú kreatívne vzdelávanie, kde cieľom je modelovať a simulovať objekty a procesy, o ktorých sa študenti učia.

Základným nástrojom vo vzdelávaní je e-learning. Pri definovaní e-learningu je i medzi odborníkmi veľká diverzita. Jeho vymedzenie sa pohybuje od najširšieho vymedzenia ako akékoľvek využitie nových technológií pre vzdelávanie až po najužšie vymedzenie, ktoré definuje e-learning ako vzdelávanie sa pomocou interaktívnych multimedialných vzdelávacích programov so záverečným testovaním získaných znalostí s hodnotiacim certifikátom.

Pojem e-learning patrí v oblasti nových technológií k najfrekventovanejším, preto ani nie je zavedený, podobne ako u niektorých digitálnych pojmov, slovenský ekvivalent. Dalo by sa preto očakávať, že v slovenskej spoločnosti bude jasná prinajmenšom jeho konotácia a využívanie e-learningu bude bežné.

Využívanie webových stránok vo vzdelávaní je pre študentov ale i pedagógov prínosom, ale aj niekoľko zásadných problémov. Učitelia často nemajú dostatok času ani zručností s týmto typom výučby efektívne pracovať. Webové stránky obsahujú nielen učebné materiály, ale aj informácie o predmete. Stávajú sa tak neprehľadnými, preplnenými. Tento problém z veľkej časti vyriešili systémy určené k riadeniu štúdia. U nás sa s nimi stretávame pod názvom LMS – Learning Management Systém (Zounek, J., 2009). Learning Management Systém predstavuje špeciálny software, ktorý je nainštalovaný na serveri poskytujúcom mnohostrannú podporu výučby. (Zounek, J., 2009)

Pomocou klasického počítačového modelovania a simulovania je možné experimentovať na matematických a fyzikálnych reprezentáciách skutočnosti. Pokusy na modeloch skutočných vecí a procesov umožňujú učiť sa prácou (learning by doing). Tieto virtuálne experimenty nespôsobia škody na životoch, zdraví a majetku. Realistickou vizualizáciou

a ozvučením modelov vzniknú dokonalé napodobeniny skutočných objektov, ktoré potom synestéziou zmyslov umocňujú skúsenosti z virtuálnych experimentov a vzdelávanie sa stáva nielen efektívnejšie, ale aj atraktívnejšie. Tým, že učitelia môžu experimentovať aj s málo pravdepodobnými situáciami, ktoré by v reálnom svete spôsobili škody alebo si vyžadujú extrémne finančné náklady, podporuje sa jeho kreativita. Predstavme si pokusy s rôznymi modelmi riadenia spoločnosti, vyhodnocovanie variantu štátneho rozpočtu vo virtuálnom svete. Týmto sa vytvárajú nové pracovné príležitosti, ktoré vznikajú ako dôsledok použitia vedomostí. Je to príkladom podstaty vedomostnej a kreatívnej spoločnosti.

Tvorba multimediálnych aplikácií, medzi ktoré patrí aj návrh internetových stránok, si vyžaduje špecifické technické vedomosti, základy dizajnu, kritické mediálne myslenie a samozrejme tvorivosť. Vyučuje na školách informatiky, ale aj na školách dizajnu. Firmy, ktoré zamestnávajú špecialistov oboch oblastí, argumentujú, že absolventi umenia majú veľa nápadov, ale nevedia ich realizovať alebo sú ťažko realizovateľné aj informatikmi. Doba, keď jedna osoba bola expertom v umení aj vede alebo technike, sa už asi nevráti, pretože oboje si vyžaduje hlbokú špecializáciu. Keďže je zriedkavým prípadom, aby návrhár internetovej aplikácie bol expertom v oboch odboroch, je žiaduce, aby ovládal aspoň základy druhého odboru a bol schopný komunikácie s odborníkmi v tomto odbore. Pre dosiahnutie synergických efektov je treba posun v myslení, nekonvenčné a tvorivé prístupy, kde je veľká šanca pre malé univerzity s kompaktnejšou štruktúrou. Jednotlivé špecializácie, ktoré ponúkajú tieto školy, sú počítačová animácia, virtuálna realita, práca so zvukom, interaktívne systémy, internetové technológie a manažment.

Aj napriek tomu, že existujú normy, odporúčania, dobré a zlé príklady a množstvo vedeckých a odborných publikácií o softvérovom návrhu a návrhu interakcie počítača s používateľmi, ako aj návrhu prezentácie obsahu v počítačových sieťach, je mnoho aplikácií, ktoré sú málo funkčné, spoľahlivé a použiteľné. Aby sa aplikácie informatiky ešte rýchlejšie rozšírili, aby plnili úlohu v širokom spektre aplikácií, boli použiteľné, príťažlivé a akceptované, musia byť dobre navrhnuté. To môžu zabezpečiť len profesionálne zdatní experti v danej aplikácii, softvéroví inžinieri a dizajnéri zohraní aplikácie s používateľom.

K zvyšovaniu ich profesionality slúžia výsledky výskumu a vzdelávania v samotnej informatike, ale aj odboroch, ktoré sú v návrhu rozhraní potrebné. Dôležitú úlohu v tomto procese majú aj používatelia, ktorí okrem základnej počítačovej gramotnosti majú aj základy mediálnej gramotnosti – vedia kriticky vyberať a hodnotiť digitálny a multimediálny obsah a formu jeho prezentácie a používať a hodnotiť produkty IKT.

Vzdelávanie v oblasti návrhu softvéru a dizajnu rozhraní je stále atraktívne, žiadané, aj keď náročné. V tomto procese je veľká časť zodpovednosti na strane vzdelávacích inštitúcií, ktoré musia, ak chcú obstáť v konkurencii, byť kreatívne a flexibilné pri uvádzaní nových predmetov a študijných programov. Preto je treba zohľadniť rovnováhu medzi špeciálnymi vedomosťami žiadanými okamžite a univerzálnymi a dlhodobo platnými vedomosťami a zručnosťami, ako aj schopnosťami učiť sa, byť flexibilný, komunikatívny a kreatívny. A pri tvorbe aplikácií si uvedomovať aj etické a právne problémy, ako aj dôležitosť nielen funkcie vecí a procesov, ale aj ľudských faktorov a estetiky.

NÁVRHOVÁ ČASŤ

V predchádzajúcich kapitolách bola podrobne analyzovaná kreatívna ekonomika. V súčasnej dobe sa však prístupy ako aj koncepty ku kreatívnej ekonomike iba rodia. Z pohľadu mnohých autorov vidíme, že sa na pojem kreatívna ekonomika pozerajú zo širšieho hľadiska. Problém kreatívnej ekonomiky môžeme skúmať z rôznych pohľadov ako z vedných disciplín (napr. psychológia, právo, kriminalistika, informatika). Je však zrejmé, že výskum kreatívnej ekonomiky presahuje možnosti jednej inštitúcie. Preto bude potrebné rozdeliť výskum a následne aj implementáciu kreatívnej ekonomiky na úroveň štátu (štátnu úroveň) a na úroveň priemyselnú (podnikatelia, užívatelia kreatívnej ekonomiky).

Aktivity, ktoré je potrebné vykonať na štátnej úrovni sme rozdelili do viacerých oblastí: oblasť vzdelávania, oblasť zamestnania, oblasť stratégií a analýz, oblasť podnikania. Existuje mnoho ďalších oblastí, v ktorých je potrebné vykonať aktivity na štátnej úrovni smerujúce k naplneniu kreatívnej ekonomiky, nie je však priestor spracovať ich v tomto dokumente.

Oblasť vzdelávania:

- poskytnúť všetkým deťom kreatívne vzdelávanie;
- rozvoj interkultúrneho vzdelávania;
- prepájať vzdelávacie a podnikateľské aktivity, netechnologické inovácie pre kultúrne a kreatívne odvetvie;
- systematická tvorba nástrojov pre priblíženie kultúry a umenia deťom a mládeži - mediálna a digitálna výchova;
- identifikovať nástrojov, ktoré bránia prechodu ideí vznikajúcich v univerzitnom prostredí do ich využitia v reálnom podnikaní
- využívať kreatívne nástroje vo vzdelávaní;
- prenos získaných vedomostí a skúseností vo forme inovácií do podnikateľskej praxe a na trh;

- posilniť vzdelávacie väzby medzi Slovenskou akadémiou vied a vysokými školami, respektíve univerzitami doma i v zahraničí a hospodárskou praxou;
- vytvoriť program stáží v kreatívnom priemysle;
- posilniť duálne vzdelávacie prvky v existujúcich modeloch učenia založených na praxi.

Oblasť zamestania:

- využívať talent v zamestnaní;
- podporovať zamestnávateľov a poskytovateľov vzdelania v nastavení nových, prevratných a inovatívnych výukových systémoch;
- posilňovať účasť dospelých na vzdelávacích programoch zameraných na rozvoj kreatívnych zručností v IKT;
- organizovať špecializované tréningové a poradenské programy, ktoré umožnia pracujúcim profesionálom zvyšovať ich konkurencieschopnosť;
- zatriktívniť kreatívnu ekonomiku pre zamestnávateľov a podporovať odbornú prípravu mladých ľudí, ako investíciu pre podniky aj jednotlivcov;
- investovať do inovácií, výskumu a vývoja, vzdelávania a odbornej prípravy s cieľom uľahčiť mladým pracovníkom tvorbu v kreatívnej ekonomike;
- profesionálnym a kreatívnym pracovníkom v kreatívnom priemysle a odvetviach zabezpečiť sociálny štatút, aby mohli využívať primerané pracovné podmienky;
- prijať podmienky na spravodlivé financovanie nezávislých tvorcov a umelcov;
- uznať osobitný charakter excelentných remesiel.

Oblasť podnikania:

- zvýšiť absorpčnú kapacitu trhu - zvýšený odbyt kreatívnych produktov a služieb, zvyšovanie pridanej hodnoty iných produktov, ako aj konkurenčnú výhodu pri ich umiestňovaní na trhu;
- podporovať kreatívne vzdelávanie a mentoring služby pre mladých alebo začínajúcich podnikateľov;

- podporovať partnerstvo medzi veľkými a malými podnikmi smerom k vytváraniu kreatívneho priemyslu;
- zaviesť ciele daňové stimuly a posilniť podporu, pokiaľ ide o prístup k financiám pre mladých podnikateľov najmä v oblasti kreatívneho priemyslu;
- zdefinovať výskum a vývoj pre daňové účely;
- podporovať ochranu duševného vlastníctva;
- podporovať kreatívne klustre ;
- podpora exportu produktov a služieb kreatívneho priemyslu, podpora infraštruktúry;
- podpora výskumu založeného na inováciách a kreativity s cieľom expanzie.

Oblasť stratégií a analýz:

- podnecovať aktivity prispievajúce k rozvoju kreatívneho priemyslu prostredníctvom priamych i nepriamych podporných nástrojov;
- vytvoriť účinný efektívny systém nástrojov podporujúcich individuálnu tvorbu a kreativitu;
- pokračovať v zapojení na európskej úrovni v prebiehajúcich rokovaníach o transparentnosti a uznávaní formálnych a neformálnych kompetencií a kvalifikácií na podporu rozvoja celoeurópskych prostriedkov uznávania a validácie kompetencií a kvalifikácií naprieč všeobecného a odborného vzdelávania a systémov odbornej prípravy;
- uzavretie dvojstrannej alebo trojstrannej dohody a prispievanie k plánovaniu a realizácii reforiem trhu práce pre oblasť kreatívnej ekonomiky, ktorých cieľom je zlepšiť prístup na trh práce pre mladých ľudí pri zachovaní dohodnutej úrovne sociálnych a pracovných práv;
- navrhnuť konkrétne politiky zamestnanosti v rámci kreatívnej ekonomiky pre mladých ľudí v úzkej spolupráci so sociálnymi partnermi v súlade s kultúrnym a kreatívnym priemyslom a potrebami odvetvia;

- vytvoriť stratégiu nasmerovania talentovaných mladých ľudí k pracovným miestam v kreatívnych odvetviach;
- uskutočniť analýzu, ktorej cieľom bude zistiť, akými znalosťami môže škola alebo univerzita prispieť ku kreatívnej ekonomike;
- navrhovať riešenia a tvoriť stratégie k posilneniu rastu konkurencieschopnosti kreatívnych odvetví – hlavne v otázkach talentu a zručností;
- vytvoriť špecifický program financovania rozvoja rôznych druhov podporných štruktúr, vrátane kreatívnych inkubátorov .

Ďalšou aktivitou a aj zásadnou investíciou do kreatívneho priemyslu môže byť prehodnotenie existujúcich finančných nástrojov tak, aby boli využiteľné aj subjektmi kreatívneho priemyslu. Táto investícia neznamená žiadne nové finančné zaťaženie štátu a môže priniesť zásadný ekonomický efekt. Na vládnej úrovni sa v programovom vyhlásení vlády pre obdobie 2010 – 2014 vyskytla úloha zabezpečiť do konca roka 2012 podporu iniciatív zameraných na kreativitu, ale túto úlohu sa nepodarilo splniť. V programovom období 2014 -2020 sa však spustili výzvy pre rozvoj kultúrneho a kreatívneho priemyslu – podpora smeruje na obstaranie hmotného a nehmotného majetku pre mikro, malé a stredné podniky a výsledkom musí byť tvorba pracovných miest práve v kultúrnom a kreatívnom priemysle.

Je však potrebné upriamiť pozornosť práve na osvetu v oblasti možnosti čerpania finančných prostriedkov pre budovanie kreatívnej ekonomiky. Napr. pripraviť špeciálne vzdelávacie kurzy pre zamestnancov organizácií ako aj verejnej správy, kde by sa o finančnej podpore pre oblasť kreatívneho priemyslu mohli dozvedieť viac. Špeciálne vzdelávacie kurzy by sa mali pripraviť aj pre podnikateľský sektor a posilniť tak ponuku vzdelávacích kurzov, školení, coachingov napríklad aj s témou ako rozvíjať produkt. Finančné prostriedky v rámci Európskeho sociálneho fondu by sa mali využiť tak, aby posilnili inštitucionálne a administratívnej kapacity verejnej správy v oblasti kultúrnej ekonomiky, čo môže zvýšiť vzdelávací prínos s cieľom zlepšiť kvalitu života v mestách a regiónoch. Zároveň je potrebné

prehodnotiť nástroje na podporu exportu, prezentácie Slovenskej republiky v zahraničí a cestovného ruchu z hľadiska relevantnosti pre kreatívny priemysel.

Pri tvorbe a budovaní priaznivej atmosféry pre kreatívnu ekonomiku hrá významnú plohu verejný sektor. Podpora rozvoja tvorivého prostredia zo strany verejných inštitúcií vedie nielen k rozvoju talentov ale taktiež k rozvoju kultúrneho vnímania budúcich spotrebiteľov. Ide hlavne o podporu amatérskych združení, múzeí, knihoovní ale aj napríklad podpora kreativity a inovácie pri verejnom obstarávaní. Verejné zakázky ako napr. verejná zeleň, priestranstvo, osvetlenie prispievajú k tvorbe nových pracovných miest práve v kreatívnej ekonomike. Verejný sektor a verejná správa hrá významnú úlohu aj pri vytváraní podmienok pre prilákanie kreatívnych pracovníkov a kreatívneho priemyslu. Verejné inštitúcie ako aj verejná správa musia mať pripravené stratégie, ktoré budú smerovať k vývoji územia ako celku a k vytvoreniu kultúrneho a kreatívneho prostredia. Dielčím cieľom takýchto stratégií by je dostať kreatívne priemysli z ekonomického pozadia a okrajového záujmu do hlavného prúdu ekonomiky. Snahou takýchto stratégií by mala byť aj podpora talentov, inovácií, ochrany duševného vlastníctva a tým aj podpora hospodárskeho rastu daného územia.

Rovnako tak je dôležitá aj podpora rozvoja kreativity v amatérskych združeníach, ktorá napomáha vzniku nových talentov ale aj osobnostnému rozvoju spotrebiteľa. Transparentnosť a čo najvyššia miera objektivity verejných zakázok prispieva ku kreatívnemu prostrediu. Nekorupčné správanie verejných inštitúcií priláka do verejných obstarávaní najlepšie návrhy a myšlienky.

Vytvorením otvoreného a tvorivého prostredia, inováciou vzdelávacích programov, ktoré sa budú sústreďovať na výchovu kreatívnej triedy, plnením podmienok pre rozvoj kreatívnej ekonomiky, prilákaním kreatívnych pracovníkov a organizácií dosiahneme rast podielu kreatívneho sektora na výstupe ekonomiky.

ZÁVER

Štáty Európskej únie ako aj Slovenská republika stoja pred voľbou, či sa vydať na cestu vytvárania novej ekonomiky založenej na znalostných technológiách a produkcii služieb teda na vytváraní sektora kreatívnej ekonomiky, alebo zotrvať na klasickej produkcii statkov služieb. Vidíme, že ekonomický rast je stále významnejšie založený na efektívnom využití nehmotných aktív, ako sú znalosti, inovácie a ľudská tvorivosť alebo kreativita. Základom pre rozvoj kreatívnej ekonomiky je kreativita. Kreativita je v posledných rokoch vnímaná ako nový typ konkurenčnej výhody a my a musíme naučiť našu konkurenčnú výhodu predať. Je to výzva nielen pre podnikateľský sektor ale predovšetkým pre tvorcov hospodárskej politiky, pretože oni dnes rozhodujú o finančných prostriedkoch z ekonomického kolobehu.

Jednotlivé kapitoly v predkladanom dokumente boli zoradené tak, aby aspoň čiastočne pomohli pochopiť význam rozvoja kreatívnej ekonomiky hlavne pre verejnú správu a jej zamestnancov.

V prvej kapitole sme sa snažili zhrnúť poznatky o kreatívnej ekonomike, ľudskej kreativite, kreatívnej triede, indexe kreativity, kreatívnom priemysle a kreatívnom produkte. Vychádzali sme hlavne z kníh a publikácií autorov, ktorý svojou prácou prispeli k objaveniu a debate o kreatívnej ekonomike – John Howkins a Richard Florida. Autori upozornili na ekonomický prínos vedcov, umelcov a ľudí s talentom a schopnosťami prichádzať s originálnymi a kreatívnymi myšlienkami, ktoré vytvárajú pridanú hodnotu vo vyspelých ekonomikách.

V druhej kapitole sme sa snažili rozobrať aktérov kreatívnej ekonomiky z pohľadu štátu a vlády, nie z pohľadu univerzít a podnikateľského prostredia. Špecifikovali sme vonkajších a vnútorných aktérov a ich úlohy v kreatívnej ekonomike. Venovali sme pozornosť hlavne vláde SR a to aj z pohľadu sociálneho dialógu v kreatívnej ekonomike. Vyzdvihli sme prínosy sociálneho dialógu k hospodárskeho rastu a inováciám v štyroch základných oblastiach.

Obsahom tretej kapitoly je modernizácia verejnej správy a jej chovania vo vzťahu ku kreatívnej ekonomike. V tejto kapitole sme sa významne venovali pojmu „Smart

administration“ vybrali sme charakteristiky a kľúčové dimenzie, aby sme zdôvodnili prečo, a do akých rozmerov je kľúčová inteligentná verejná správa.

Štvrtá kapitola je venovaná zamestnanosti, tvorivým pracovným miesta, kariére v kreatívnych odvetviach ako aj kreatívnemu potenciálu zamestnancov verejnej a správy. Kapitola sa snaží poukázať, hľadať a naznačovať využívanie rezerv kreatívneho potenciálu v pracovnej aktivite zamestnancov ako aj oblasti vzdelávania zamestnancov.

Analytická časť, ktorá tvorí záver predkladaného dokumentu, dokumentuje aktivity, ktoré je potrebné vykonať na štátnej úrovni. V tejto časti sme nerozoberali všetky aktivity, ale vybrali sme hlavne aktivity z oblasti vzdelávania, zamestnania, tvorby stratégií a analýz a časť oblasti z podnikania.

Záverom by sme chceli upriamiť pozornosť na výzvy, ktoré je nutné zdolať aby sme čo najviac využili potenciál kreatívnej ekonomiky:

- definovať sektorové a odvetvové priority politik inovácií, výskumu a vývoja;
- odstrániť nízku mieru prepojenosti akademického a podnikového prostredia;
- zvýšiť efektívnosť inovačných aktivít a podporiť vzdelávanie;
- vytvorenie nadrezortnej skupiny pre kreatívny priemysel (komunikácia kreatívneho priemyslu do rôznych verejných politík).

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

KNIŽNÉ ZDROJE

ADORNO, THEODOR W. MAX H. 2009 Dialektika osvícenství: filosofické fragmenty. Praha : Oikoymenh, 2009, 247s. ISBN 978-80-7298-267-7

BALOG, M. 2015 . Možnosti rozvoja kreatívneho priemyslu na Slovensku. SIEA, 2015, ISBN: 978-80-88823- 56-8

BENNETT, C. J. M HOWLETT 1992. The lessons of learning: reconciling theories of policy learning and policy change. Policy Sciences, 25(3),

BINGHAM L. B. NABATCHI T. O'LEARY R. 2005. The New Governance: Practices and Processes for Stakeholder and Citizen Participation in the Work of Government. Public Administration Review, ISBN: 10.1111/j.1540-6210.2005.00482.x

BRYSON J. M. CROSBY B. C. STONE M. M. 2006. The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. Public Administration Review, 66 (Special Issue)

BUŠKEVIČIUTĖ, J. (2014). Sumanaus viešojo valdymo koncepcija ir jos dimensijos.

Tarpdisciplininis diskursas socialiniuose moksluose-4: socialinių mokslų doktorantų ir jaunųjų mokslininkų konferencijos straipsnių rinkinys, 2014 m. lapkričio 7 d. Kaunas: Technologija

CUFAUDE F. 2004. The Art of Facilitative Leadership: Maximizing Others' Contributions. Systems Thinker, 2004 CRC Press, 414 strán

CSIKSZENTMIHALYI, M. 1996. Creativity: Flow and the psychology of discover and invention. New York : Harper Perennial, 1996 , 480 strán, ISBN 0-06-017133-2

DENHARDT, R. B., DENHARDT, J. V., & ARISTIGUETA, M. P. 2009. Managing human behavior in public and nonprofit organizations. ISBN 9781412991650

DOZ Y. L. KOSONEN M. 2008. Fast Strategy: How Strategic Agility Will Help You to Stay Ahead of the Game. First Edition. Pearson Education

FARRELL, D.; GOODMAN, A. 2013. Government by Design : Four Principles for a Better Public Sector

FLORIDA, R. 2002. The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure and Everyday Life. New York : Basic Books, 2002 . ISBN 978-0-455-02993-8

GAULÉ E., 2014, Sumanus viešasis valdymas: samprata ir dimensijos. Viešoji politika ir administravimas. T. 13, Nr. 3. ISSN: 1648-2603

HARRIMAN A. R. 2003 Building an Inventive Organization by Jeff Mauzy . ISBN-13: 978-1578512072

HARTLEY, J. 2004. Creative Industries. Wiley : Wiley-Blackwell. 432 s. ISBN: 978-1-4051-0147-9.

HOWKINS, J. 2001. The Creative Economy: How people Make Money from Ideas. London : Penguin Books, 2001, 288 s. ISBN 9780141977034

MEULEMAN L. 2008. Public Management and the Metagovernance of Hierarchies, Networks, and Markets. Physica Verlag : Heidelberg , ISBN 978-3-7908-2054-6

PRŮCHA J. WALTEROVÁ E. MAREŠ J. Pedagogický slovník. Praha : Portál, 2003, ISBN 80-7178-772-8

ŠIUGŽDINIENĖ J. KIRSTUKAITĖ I. 2014. Dealing with Wicked Problems : Government Priority System as a Tool for Engaging Leadership and Focusing on Changes. Social Sciences

THORSBY D. 2001: Economics and Culture [Online]. New York, Cambridge University Press, 2001, ISBN-13: 978-0521586399

VIGODA – GADOT, E. 2013. Managing Collaboration in Public Administration. Westport, Conn: Praeger, . ISBN: 978-1-56720-567-1

WILLKE, H. 2007. Smart Governance: Governing the Global Knowledge Society. Campus Verlag GmbH.

ZOUNEK, J. E-learning – jedna z podob učení v moderní společnosti. Brno : Masarykova univerzita, 2009 , ISBN 978-80-210-5123-2

ČLÁNKY V ČASOPISE

ALVES, J., MARQUES, M.J., SAUR, I. (2004a) 'Role of Networking in Innovation Promotion and Cluster Modernization: "House of the Future" Case', *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, 6, 27–41

ALFORD J. HUGHES O. 2008. Public Value Pragmatism as the Next Phase of Public Management. *American Review of Public Administration*, 2008

ANNET Aris, Jacques BUGHIN, *Managing Media Companies: Harnessing Creative Value*, 2nd Edition, Jun 2012

ANSELL C. GASH A. 2007. Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory* (Volume 18, Issue 4, 1 October 2008,)

BORINS, S., 1998. Creativity with integrity, Washington D.C., „Encouraging Innovation in Public Sector“. *Journal of Intellectual Capital* 2.

CIKÁNEK, M. (2008): Kreativní průmysly, historie, vymezení a vybrané otázky. In: Sociálně-ekonomický potenciál kulturního, resp. kreativního průmyslu v ČR. [Projekt DD07P03OUK004.] Praha: Institut umění.

Donahue, A K et al. 2000. Measuring government management capacity: a comparative analysis of city human resources management systems. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 381–412

Hargadon, A. (2003) *How Breakthroughs Happen: The Surprising Truth About How Companies Innovate*, Harvard Business School Press

Hou, Y et al. 2003. Capacity, management, and performance: exploring the links. *American Review of Public Administration*, 33(3),

JESSOP, B. 2012. Metagovernance. In M. Bevir (Eds.), *The SAGE Handbook of Governance*. London: SAGE Publications Ltd.

KRAJŇÁKOVÁ, Emília; VOJTOVIČ, Sergej, *Social & Economic Review* . 4/1/2015, Vol. 13 Issue 2, p87-99. 13p

JUCEVIČIENĚ, P.; JUCEVIČIUS R. (2014). What Does It Mean to Be Smart? Proceedings of the 8th Scientific Conference "Business and Management 2014", May 15–16, Vilnius

KICKBUSCH I. GLEICHER D. 2014. Smart Governance for Health. In I. Kickbusch and D. Gleicher (Eds.), *Smart Governance for Health and Well-being: The Evidence*. Denmark: World Health Organizations

KLOUDOVÁ, J. AMBROŽOVÁ, V. DOUBKOVÁ, M. 2008. Role kreativity a kreativní ekonomiky v regionálním rozvoji. [Výzkumná studie.] Zlín: Univerzita T. Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2008

Marques, M.J., Alves, J. and Saur, I. (2005) 'University-Industry Networks for Innovation', Regional Growth Agendas Conference, Aalborg, Denmark

Rogers, E.M., 1983. *Diffusion of Innovation*. New York, Free Press

Roper, A. and Brookes, M. (1999) 'Theory and Reality of Interdisciplinary Research', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(4), 174–79

RYCROFT, R. KASH, D. (2004) 'Self-organizing Innovation Networks: Implications for Globalization', *Technovation*, 24,

Seufert, A., Krogh, G. and Back, A. (1999) 'Towards Knowledge Networking', *Journal of Knowledge Management*, 3, 180–90

Szeto, E. (2000) 'Innovation capacity', *The TQM Magazine*, 12(2), 149–57

Terry, L.D. 1998. „Administrative Leadership, Neo-managerialism and New management movement, „public administrative review 58“

T. NAM and T. A. PARDO, "Smart city as urban innovation: focusing on management, policy, and context," in *5th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance (ICEGOV 2011)*, Tallinn, Estonia, 2011, pp. 185-194.

INTERNETOVÉ ZDROJE

FLORIDA R. 2002: Entrepreneurship, Creativity, and Regional Development . [Online],

dostupné na :

http://www.creativeclass.com/rfcgdb/articles/Entrepreneurship_Creativity_and_Regional_Development.pdf

FARRELL D. GOODMAN A. 2013. Government by Design: Four Principles for a Better Public Sector. McKinsey Company.

[//www.mckinsey.com/insights/public_sector/government_by_design_four_principles_for_a_better_public_sector](http://www.mckinsey.com/insights/public_sector/government_by_design_four_principles_for_a_better_public_sector)

FLORIDA R. – Tinagli, I. (2004) : Europe in Creative Age [Online], dostupné na {

<https://www.demos.co.uk/files/EuropeintheCreativeAge2004.pdf>}

GIFFINGER, R., et al. (2007). Smart Cities. Ranking of European medium-sized cities. Final report. Vienna: Centre of Regional Science. Dostupné na http://www.smart-cities.eu/download/smart_cities_final_report.pdf

GREVE, C., 2013. Ideas in Public Management Reform for the 2010s. Digitalization, Value Creation and Involvement [online]. Springer Science+Business Media New York, dostupné na: [http://research.cbs.dk/en/publications/ideas-in-public-management-reform-for-the-2010s\(2dc8ce91-3bb8-4806-a56d-43d6f913ae63\).html](http://research.cbs.dk/en/publications/ideas-in-public-management-reform-for-the-2010s(2dc8ce91-3bb8-4806-a56d-43d6f913ae63).html)

HOWKINS J. 2009. [Online] Creative Ecologies: Where Thinking is a Proper Job, vydané UQP: 2009, <http://www.creativeeconomy.com/think.htm>.

IBM. (2010). Six easy steps to smart governance. Retrieved September 5, 2013, from <https://www.attevo.com/files/4813/1680/8669/Six-Steps-to-DataGovernance-Whitepaper.pdf>

KEA European Affairs : The Economy of Culture in Europe. 2011 [online]. [cit. 25.9.2011]. Dostupné na WWW : <http://www.keanet.eu>, Sekcia : *Štúdie a*

príspevky. Dostupné na WWW:

http://www.keanet.eu/ecoculture/executive_summary_en.pdf

KLOUDOVÁ, J. (2008): Developing Creative Economy and its Impact on Regional Economic Growth in the Czech Republic. In: Measuring and Understanding the Creative Economy in the Regions: Methodological Approaches and Issues. [First Research Seminar.] Southampton: University of Southampton, School of Geography. Available at:

<<http://gg-svr7.geog.soton.ac.uk/staff/rcn/cregions/subpages/resources.aspx>>.

LANDRY, CH. (2011, June 2). The creative bureaucracy: A think piece [Blog Creative bureaucracy]. Retrieved September 8, 2013, from <http://creativebureaucracy.blogspot.sk/>

MARKUSEN, A., G. H. WASSALL, D. DENATALE A R. COHEN. 2008. Defining the Creative Economy . [Online]: Industry and Occupational Approaches. Sage Publications. Dostupné na: <http://edq.sagepub.com/content/22/1/24.full.pdf>

OECD, 2009 Public Governance Reviews. Focus on Citizens: Public Engagement for Better Policy and Services. OECD Publishing, 2009, Dostupné na: <http://www2.iadb.org/intal/catalogo/pe/2009/03785.pdf>

SCOTT P. HARRIS J. FLOREK A. Systems leadership for effective services (2012) Virtual Staff College, Nottingham 2012 <http://www.virtualstaffcollege.co.uk/wp-content/uploads/Systems-Leadership-v1.0.pdf>

TORRANCE E. P. Creativity. What research says to the teacher, Series No. 28. National Education Assosiation. Washington DC 1969, s. 4. [online] [Cit. 2. 9. 2013]. Dostupné z: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED078435.pdf>

TORFING J. TRIANTAFILLOU P. 2013. What's in a Name? Grasping New Public Governance as a Political Administrative System. International Review of Public Administration , dostupné na: <https://ecpr.eu/filestore/paperproposal/117b16b3-4dca-4657-bf64-178cbe1049dd.pdf>

The Impact of Culture on Creativity, A study prepared for the European Commision (Directorate General for Education and Culture). KEA European Affairs, 2009. URL:

http://www.acpcultures.eu/_upload/ocr_document/CE-KEA_CultureCreativity_CreativityIndex_2009.pdf

UNCTAD. The Creative Economy Report . [Online] 2008, The Challenge of Assessing the Creative Economy: toward Informed Policy-making. Dostupné na WWW: {
[http://unctad.org/en/pages/publications/Creative-Economy-Report-\(Series\).aspx](http://unctad.org/en/pages/publications/Creative-Economy-Report-(Series).aspx)}

VIRANT, G. (2003). Usmerjenost k uporabniku kot načelo delovanja javne uprave

Dostupné na:

http://www.mpju.gov.si/fileadmin/mpju.gov.si/pageuploads/Kakovost/Zbornik_2002.pdf

Zhodnotenie možností smerovania a podmienok rozvoja priemyselnej výroby v SR po roku 2013. MH SR, 2012. URL: <http://www.economy.gov.sk/zhodnotenie-moznosti-smerovania-apodmienok-rozvoja-priemyselnej-vyroby-v-sr-po-roku-2013/138783s>.