

Pokyny na úpravu článkov

Formálna úprava textu:

Vzhľad stránky - okraje:

Veľkosť stránky	B5 (182x257)	
Okraje	horný	2,5 cm
	dolný	2,5 cm
	ľavý (vnútorný)	2,5 cm
	pravý (vonkajší)	2,5 cm

Typ písma:	Times New Roman
Veľkosť písma:	nadpis 14 resume 11 samotný text práce 11
Riadkovanie	jednoduché.

Všeobecné pokyny:

Odstavce – písať od začiatku riadka a klávesu **ENTER** používať len na konci odstavca

Nepoužívať ručné delenie slov na konci riadku

Rozsah článku – max 15 strán

Jazyková správnosť – zodpovedný autor článku

Jazyk – slovenský, český, resp. anglický

Citácie – v texte (priezvisko, rok), t. j. Harvardský štýl citovania

Praktické rady

- V každom prípade sa treba vyvarovať používaniu klávesy Enter na konci riadku v rámci odstavca. Enter používajme len na konci odstavca.
- Nikdy sa nemá používať klávesa Enter na vloženie prázdneho riadku alebo viacerých prázdnych riadkov pred názov alebo za názov alebo podnázov kapitoly alebo časti práce.
- V nijakom prípade sa nepoužíva ručné delenie slov na konci riadku.

Na vytváranie stĺpcov sa nikdy nepoužívajú medzerníky – používa sa:

1. tabelátor,
 2. nástroj stĺpce v rozložení strany
 3. do textu sa vloží tabuľka a do nej sa vpíšu príslušné hodnoty alebo text.
- Na úpravu práce treba používať vždy automatické nastavenia, ktoré slúžia na formátovanie štýlov. Ak v práci dôsledne používame formátovanie štýlov jazyka, odstavcov, písma, tabelátorov, číslovania, ohraničenia a pod., v celej

práci môžeme ľahko a rýchlo robiť automatické globálne zmeny a dosiahnuť tak estetickú a prehľadnú úpravu, ktorá svedčí o autorskej zručnosti a profesionalite.

- Písomná práca ktoréhokoľvek druhu musí byť v definitívnej podobe pripravená a upravená vo forme tlače tak, aby bola dobre čitateľná bez použitia špeciálnej techniky.

Štruktúra príspevku

Názov – 14 Times New Roman, zarovnanie do stredu, **Bold**, ENTER

Autor/i – zarovnanie do stredu, meno PRIEZVISKO. Keď sú dvaja tak spojiť “a”, keď sú traja a viac, tak čiarky medzi autormi a medzi predposledným a posledným autorom “a”, ENTER

Pracovisko – zarovnanie do stredu, označiť horným indexom za priezviskom, ak sú autori z viacerých organizácií; názov pracoviska + emailový kontakt uviesť pod menom, resp. menami autorov, ENTER

Abstrakt – slovensky, resp. česky, ENTER

Abstract – anglicky, ENTER

Kľúčové slová: – slovensky, resp. česky, počet 4 – 7, oddeliť čiarkami, na konci bez čiarky a bodky, ENTER

Keywords: – anglicky, počet 4 – 7, oddeliť čiarkami, na konci bez čiarky a bodky, ENTER

JEL Classification: na konci 2x ENTER

Úvod - 12 Times New Roman, na konci 2x ENTER

1 Teoretické východiská (názov kapitoly, resp. podkapitol relevantný téme článku) - 12 Times New Roman, na konci 2x ENTER

2 Materiál a metódy - 12 Times New Roman, na konci 2x ENTER

3 Výsledky a diskusia – 12 Times New Roman

názov grafu pod graf, resp. obrázok, názov tabuľky nad tabuľku, na konci 2x ENTER

Záver

Literatúra - 11 Times New Roman, v abecednom poradí, ak má literatúra DOI tak uviesť.

Rešpektovať uvádzanie zdrojov podľa crossref, na konci 2x ENTER

Resume – uviesť na konci článku za literatúrou v anglickom jazyku, rozsah cca 1 strana

Vzor

Integrovaný manažment kreatívneho potenciálu na regionálnej a podnikovej úrovni

Integrated management of creative potential at the regional and corporate level

Mária Vrábliková, Zuzana Gončárová

Abstrakt

Kreativita je základným stavebným kameňom všetkých inovácií a je potrebné ju rozvíjať nielen na podnikovej úrovni, ale aj na regionálnej úrovni. Zároveň je dôležité, aby manažment kreatívneho potenciálu bol integrovaný a logický. Objektom skúmania je Prešovský samosprávny kraj, ktorý patrí k regionálnej úrovni NUTS3 a pozostáva z 13 okresov. Cieľom príspevku je vytvoriť integrovaný návrh 4 základných manažérskych funkcií pre obidve úrovne. Východiskom pre návrh je 6 štatisticky významných rozdielov medzi PSK a krajom s najvyšším kreatívnym indexom, teda BSK. V príspevku sú využité nasledovné metódy: analýza, syntéza, indukcia, dedukcia, komparácia, matematicko-štatistické metódy, abstrakcia a prípadové štúdie.

Kľúčové slová: manažment, manažérske funkcie, kreativita, kreatívny klaster, inovácie, regionálny rozvoj.

Abstract

Creativity is the basic component of all innovations and it is necessary it to develop not only at business, but also at regional level. It is also important to make management of creative potential integrated and logical. The research object is Prešov region, which belongs to the regional level NUTS 3 and it is composed of 13 districts. Aim of the contribution is to create the proposal of 4 basic managerial functions for both levels. Background for proposal are 6 statistically significant differences between Prešov region and region with the best creative index – Bratislava region. In the contribution are used these methods: analysis, synthesis, induction, deduction, comparison, mathematical-statistical methods, abstraction and case studies.

Keywords: management, managerial functions, creativity, creative cluster, innovations, regional development.

JEL Classification: M13, O31, O32, R11

Úvod

21. storočie je typické aj presunom pracovnej sily od priemyslu k službám, v ktorých je prítomný nehmotný faktor, neskladovateľnosť a závislosť od ľudského faktora a jeho schopností, predovšetkým kreativity, ktorá nie je napodobiteľná ani umelou inteligenciou. Medzi ďalšie faktory rozvoja inovácií služieb patrí čoraz náročnejší a informovaný zákazník a zmeny v životnom štýle zamerané na zdravie, kultúru a zážitky prítomné najmä u spotrebiteľov z generácie Y. Takisto je dôležitým faktorom aj platnosť Easterlinho paradoxu, ktorý hovorí, že od istej ekonomickej úrovne meranej veľkosťou dôchodku pocit spokojnosti obyvateľstva stagnuje, preto je potrebné doplniť tradičné meranie výkonnosti ekonomík pomocou HDP a HNP aj inými neekonomickými ukazovateľmi. Medzi ďalšie trendy môžeme zaradiť aj trendy v regionálnom rozvoji a vytváranie klastrov. Jedným z najznámejších modelov klastra je tzv. Triple helix model (prepojenie podnikov, vzdelávania a verejnej správy), Quadruple helix model (doplnenie o médiá, prípadne kultúrne inštitúcie) a Quintuple helix model (doplnenie o prírodu a zložky životného prostredia) (Kotler, Keller, 2007, Carayannis, Campbell, 2010, Wheelan, 2012, Madzík, Piteková, Daňková, 2015).

1 Teoretické východiská

Priekopníkom vo vedeckom skúmaní kreativity je John Paul Guilford, ktorý identifikoval divergentné myslenie, ktoré umožňuje človeku pozerat' sa na problém z rôznych uhlov pohľadu. Slovo kreativita pochádza z lat. „creare“ (tvoriť, plodiť,...) alebo „creatio“ (tvorba, výtvor). Je to napríklad „schopnosť poznávať predmety v nových vzťahoch a originálnym spôsobom, zmysluplne ich používať, neobvyklým spôsobom vidieť nové problémy tam, kde zdanlivo nie sú, odchyľovať sa od navyknutých schém myslenia a nepovažovať nič ako pevné (Mikuláščík 2010, s. 19).“

Poznáme viacero druhov kreativity. Priekopník konceptu kreatívnej ekonomiky Florida (2002) rozlišuje 3 typy kreativity, a to: technologickú, ekonomickú (resp. podnikavosť) a umelecko-kultúrnu. Klasifikácia UNCTAD (2010) rozlišuje umeleckú kreativitu (šírenie originálnych nápadov vo forme zvuku, textu, obrazu), vedeckú kreativitu (zvedavosť, chuť experimentovať a pýtať sa) a ekonomickú kreativitu (podnikateľské nápady, invencie, patenty), pričom technologickú kreativitu považuje za súčasť každej z nich.

Na kreativitu sa môžeme pozerat' z individuálneho hľadiska ako na psychickú vlastnosť jednotlivca, z podnikového hľadiska ako na zdroj inovácií alebo z makroekonomického, prípadne regionálneho hľadiska ako na zdroj ekonomického rastu a zvyšovania životnej úrovne. Prvým z autorov makroekonomického pohľadu na kreativitu je zároveň aj autor pojmu „inovácia“ Joseph Alois Schumpeter (Schumpeter, 1912/2006, Franková, 2011, Ali Taha Tej, 2015).

Prvým autorom, ktorý použil termín „kreatívna ekonomika“, bol J. Howkins v roku 2001, ktorý sa domnieval, že spojenie kreativity a ekonomiky má za následok ekonomický rast a bohatstvo (Howkins 2002). UNCTAD (2010, s. 10) definuje kreatívnu ekonomiku ako „vyvíjajúci sa koncept založený na kreatívnych aktívach

potenciálne generujúcich ekonomický rast a rozvoj.“ Podľa názorov mnohých autorov je koncept kreatívnej ekonomiky pokračovaním konceptu znalostnej ekonomiky, v ktorej sa dostávajú do popredia inovácie, IT a komunikácia a digitálne vzdelávanie (Khanmirzaee et al. 2018).

Súčasťou kreatívnej ekonomiky je podľa Floridu (2002) aj kreatívna pracovná sila známa ako “kreatívna trieda” zložená zo superkreatívneho jadra (výkonní umelci) a z kreatívnych profesionálov (iní duševne pracujúci, napr. ekonómovia, lekári, vedci...). V rámci konceptu kreatívnej ekonomiky vznikli aj ďalšie pojmy, ako napr. kreatívny klaster, kreatívny priemysel a kreatívne odvetvia. Je viacero modelov, ktoré sa zaoberajú klasifikáciou kreatívnych odvetví (napr. Throsbyho model sústredných kruhov, 2001). Ďalším prvkom konceptu kreatívnej ekonomiky je jej meranie pomocou kreatívnych indexov.

Autorom základného kreatívneho indexu 3T (Technológia, Talent, Tolerancia) je Richard Florida (2002). Index bol následne modifikovaný na európske podmienky ako Euro-Creativity Index (Florida, Tinagli, 2004). Následne začali vznikať na základe národných a regionálnych špecifik aj národné a regionálne modifikované kreatívne indexy. Na Slovensku bol na základe ECI modifikovaný Slovak Creativity Index (SCI) zložený zo 6 subindexov: Otvorenosť a diverzita, Ľudský kapitál, Kultúrne prostredie, Technológie, Inštitucionálne prostredie a Kreatívne výstupy (Kloudová, 2010, Neulogy, 2013, Hudec, Klasová, 2016). Kreatívny potenciál je potrebné na každej úrovni efektívne riadiť.

Definícií manažmentu je veľké množstvo. Najvšeobecnejšie môžeme tento pojem vymedziť ako „riadenie človeka človekom“, pretože zo systémového hľadiska existujú aj iné typy riadenia, a to: stroj – stroj (napr. CAM, CAD, CIM, resp. počítačom riadená výroba), človek–stroj (napr. zadávanie parametrov výrobku do počítača alebo výrobnjej technológie) alebo stroj – človek (napr. kardiostimulátor) (Závadský et al. 2012). Výraz manažment môže mať 3 rôzne významy, a to: manažment ako praktická činnosť, manažment ako vedná disciplína, manažment ako skupina ľudí (Sedlák 2009, Kokavcová 2012).

Pojem „manažment“ sa často stotožňuje aj s postupom na vykonávanie určitých činností alebo na riešenie problémov aj mimo ekonomickej praxe (napr. manažment chorôb = spôsoby liečby, kroky, ktoré by mal lekár a pacient urobiť na zlepšenie svojho zdravotného problému). Hlavnou súčasťou manažmentu sú základné a prierezové manažérske funkcie. K základným manažérskym funkciám zaraďujeme:

- plánovanie (stanovenie cieľov, ktoré by mali byť SMART: S – špecifické, M – merateľné, A – akceptovateľné, R – realistické, T – termínované),
- organizovanie (úlohou je vytvoriť organizáciu, nahradiť neusporiadanosť poriadkom, vytvoriť systém hierarchických vzťahov),
- vedenie (motivovať ľudí tak, aby dosiahli vytýčené ciele rôznymi štýlmi – napr. autoritatívny, liberálny, demokratický),
- kontrola (porovnanie skutočne dosiahnutých výsledkov s plánovanými, je východiskom pre nápravné a preventívne opatrenia) (Kokavcová 2012, Papula et al. 2017).

Prierezové manažérske funkcie môžu byť súčasťou každej zo základných manažérskych funkcií. Patrí tam analyzovanie, komunikácia, rozhodovanie a implementovanie (Sedlák 2009, Kokavcová 2012, Papula et al. 2017).

Ak chceme, aby sa celková výkonnosť podniku (alebo na makroúrovni regiónu) zvýšila, je nevyhnuté zamerať sa práve na rozvoj ľudského potenciálu, kreativity a spokojnosti zamestnancov. V minulosti bol manažment viac zameraný na tvrdé zložky, technológiu a štandardizáciu (napr. fordizmus), dnes si už podniky a aktéri regionálneho rozvoja uvedomujú, že ľudský kapitál je najväčším bohatstvom. V 21. storočí sa pohľad na manažment, manažérov a zamestnancov mení a preto je nutné, aby disponovali takými odbornými a osobnostnými vlastnosťami, ktorými dokáže získať podnik konkurenčnú výhodu (Armstrong, Stephens 2008, Hlinka 2014, Vrábliková 2019).

Vrábliková (2019) v rámci prípadových štúdií zhrnula trendy moderného manažmentu v 4 hlavných oblastiach, a to ako prechod:

- od reaktívneho riadenia (riadenie ako reakcia na zmenu trhu) k proaktívnemu riadeniu (riadenie založené na plánovaní a predvídaní zmien na trhu),
- od nesytematického riešenia problémov k systematickému,
- od tvrdých zložiek k mäkkým zložkám (napr. dôraz na kreativitu a rozvoj ľudského potenciálu inovatívnymi spôsobmi – napr. koučovanie),
- od čiastkového prístupu k systémovému, resp. holistickému (napr. meranie finančnej výkonnosti vs. komplexný prístup k výkonnosti v rámci konceptu Balanced Scorecard).

Manažment kreatívneho potenciálu zahŕňa mnohé iniciatívy na nadnárodnej úrovni (napr. Zelená kniha: Uvoľňovanie potenciálu kultúrnych a kreatívnych odvetví), na národnej úrovni (napr. CIF – Creative Industry Forum) a na regionálnej a lokálnej úrovni (napr. agentúry regionálneho rozvoja, Európske hlavné mesto kultúry a iné).

2 Materiál a metódy

Cieľom príspevku je vytvorenie integrovaného návrhu 4 základných manažerských funkcií na regionálnej a podnikovej úrovni. Objektom výskumu je PSK. Návrh uvedeného manažerskeho modelu vyplýva z nasledujúcich výsledkov predchádzajúceho výskumu (Vrábliková, 2021):

1. aplikáciou konkurenčného benchmarkingu bol vyjadrený Slovak Creative Index (SCI) zložený zo 6 subindexov: BSK (1. miesto) vs. PSK (6. miesto),
2. verifikáciou 6 rozdielových hypotéz (kde PSK a BSK tvorili 2 nezávislé premenné) pomocou Mann-Whitney U-testu na vzorke 547 slovenských manažérov podnikov kreatívnych odvetví boli zistené nasledovné štatisticky významné rozdiely:
 - medzi vnímaním ekonomických prínosov kreatívnej ekonomiky (regionálny ekonomický rast, regionálna miera nezamestnanosti),
 - medzi vnímaním sociálno-psychologických bariér rozvoja kreatívnej ekonomiky (únik mozgov, nedostatočné využívanie kreatívnych metód vo vzdelávaní),
 - medzi využívaním kreatívnych metód pri návrhu produktov,
 - medzi využívaním kreatívnych metód v marketingovej komunikácii,

- medzi podmienkami zapojenia sa do kreatívneho klastra (ekonomické alebo znalostné),
 - medzi vnímaním rizík pandémie COVID-19 pre kreatívnu ekonomiku.
3. aplikáciou konkurenčného benchmarkingu bol vyjadrený Prešovský kreatívny index (PCI) zložený z tých istých subindexov – nadpriemerne hodnotenými okresmi boli: Prešov (1.), Poprad (2.), Levoča (3.), Kežmarok (4.) a Sabinov (5.).
- Na základe týchto výsledkov sme zovšeobecnilí, že PSK má nedostatky na všetkých úrovniach kreativity. Návrh integrovaného manažmentu kreatívneho potenciálu pozostáva z návrhu 4 základných manažérskych funkcií, ktoré je možné aplikovať na regionálnej (krajskej a okresnej) úrovni a na podnikovej úrovni, pričom zohľadňujeme výsledky SCI, PCI, testovaných hypotéz a realizujeme projektový prístup.

3 Výsledky a diskusia

Základom návrhu je model kreatívneho klastra, ktorý by podporil šírenie znalostí, spolupracoval by s univerzitami, gymnáziami a strednými odbornými školami technického, ekonomického a umeleckého zamerania. Model by zohľadňoval regionálne špecifická okresov PSK podľa druhu uplatňovanej kreativity. Výber stakeholderov by prebiehal na základe quintiple helix modelu. Okresy PSK sme na základe výsledkov PCI rozčlenili do 4 skupín nasledovne:

- Centrum klastra: okres Prešov, v ktorom sú vyvážené oba typy kreativity (vedecko-technická a umelecko-kultúrna) a dosahujú vysokú výkonnosť v rámci výslednej benchmarkingovej hodnoty PCI,
- Umelecko-kultúrne okresy: Bardejov, Kežmarok, Levoča, Stará Ľubovňa,
- Vedecko-technické okresy: Poprad, Sabinov,
- Vyvážené okresy s nižšou hodnotou PCI: Humenné, Medzilaborce, Snina, Stropkov, Svidník, Vranov nad Topľou.

Plánovanie – regionálna úroveň:

Plánovanie v rámci manažmentu kreatívneho potenciálu PSK pozostáva z dvoch aspektov, a to: plánovanie kreatívneho potenciálu na regionálnej úrovni (kreatívny klaster PSK ako celok) a plánovanie kreatívneho potenciálu na úrovni jednotlivých podnikov, ktoré by mohli byť súčasťou klastra. Keďže kreatívny klaster založený na quintiple helix modeli by bol pre kraj konkurenčnou výhodou aj vzhľadom na situáciu v BSK, navrhujeme, aby celkový manažment kreatívneho potenciálu bol v kompetencii VÚC, okresných samospráv, organizácie podpory kreatívnej ekonomiky Creative Industry Forum (CIF) na národnej úrovni, Agentúry pre regionálny rozvoj PSK (ARRPSK) a projektového tímu CityPOint.

Strategický cieľ rozvoja kreatívneho potenciálu by znel nasledovne: „*Systematickým rozvojom kreatívneho potenciálu zvýšiť udržateľnosť regionálneho rozvoja PSK o ...%.* V rámci plánovania navrhujeme, aby si zakladateľské subjekty stanovili ciele udržateľného rozvoja kreatívneho klastra, ktoré by mali byť SMART. Odporúčame ich hodnotiť raz za rok. Čiastkové ukazovatele ekonomickej, sociálnej

a environmentálnej udržateľnosti regionálneho rozvoja by sa členili na krajské (monitoring v kompetencii krajskej samosprávy) a okresné (monitoring v kompetencii okresnej samosprávy) a mohli by znížiť nasledovne: *zvýšiť regionálne HDP o... %, znížiť regionálnu mieru nezamestnanosti o ... %, zvýšiť počet prenocovaní v regióne o ..., znížiť únik mozgov, resp. mieru emigrácie vysokoškolských absolventov v regióne o ... %, zvýšiť počet kvalifikovaných cudzincov v regióne o ...%, znížiť mieru znečistenia životného prostredia v regióne o ... %, zlepšiť poradie PSK v rámci SCI o ... priečky, zlepšiť poradie vybraného okresu PSK v rámci PCI o ... priečky, atď.*

Pred vznikom klastra takisto navrhujeme, aby si kompetentné organizácie stanovili otázky potrebné na získanie mapy potenciálnych stakeholderov kreatívneho klastra a elektronicky ich oslovili a aby sa ich odpovede ukladali do centrálného informačného systému, kde to môžu vidieť všetci kompetentní. Otázky môžu znížiť nasledovne:

- *Ktoré podniky kreatívnych odvetví sú kľúčové pre dominantný charakter kreativity v okrese?* (vytvorenie databázy perspektívnych podnikov a ich oslovenie v kompetencii okresných samospráv),
- *Ktoré z novovzniknutých inovatívnych podnikov (technologické start-upy) by mohli byť súčasťou klastra vzhľadom na dominantný charakter kreativity v okrese?* (vytvorenie databázy perspektívnych technologických start-up podnikov a ich oslovenie v kompetencii okresných samospráv),
- *Ktoré podporné podniky by mohli byť súčasťou klastra?* (vytvorenie databázy perspektívnych podporných podnikov a ich oslovenie v kompetencii okresných samospráv),
- *Ktoré fakulty (prípadne detašované pracoviská, centrá excelentnosti) by mohli vedou a výskumom podporovať okres vzhľadom na jeho kreatívnu špecializáciu?* (vytvorenie databázy perspektívnych vedecko-výskumných inštitúcií a ich oslovenie v kompetencii krajskej samosprávy a okresných samospráv),
- *Ktoré stredné školy by mohli spolupracovať s podnikmi v okrese napr. vo forme zmluvy o duálnom vzdelávaní?* (vytvorenie databázy perspektívnych stredných škôl a ich oslovenie v kompetencii okresných samospráv),
- *Majú aj základné umelecké školy význam pre charakter kreativity v okrese?* (vytvorenie databázy perspektívnych ZUŠ a ich oslovenie v kompetencii okresných samospráv),
- *Ktoré z perspektívnych podnikov v okrese by radi využili služby inováčného poradenstva, teda coworkingu alebo inováčných inkubátorov?* (vytvorenie databázy perspektívnych podnikov so záujmom o služby inováčného poradenstva a ich oslovenie v kompetencii okresných samospráv),
- *Ktoré printové a elektronické médiá by boli najefektívnejšie na propagáciu klastrových aktivít?* (vytvorenie databázy perspektívnych médií a ich oslovenie v kompetencii CIF, ARRPSK a EHMK 2026),
- *Má aj spolupráca s kultúrными organizáciami význam pre charakter kreativity v okrese?* (vytvorenie databázy perspektívnych kultúrnych organizácií a ich oslovenie v kompetencii okresných samospráv a CIF),

- *Je potrebné v okrese zásadne zlepšiť stav životného prostredia prostredníctvom spolupráce s environmentálnymi organizáciami?* (vytvorenie databázy perspektívnych environmentálnych organizácií a ich oslovenie v kompetencii ARRPSK a okresných samospráv),
- *Majú význam aj miestne organizácie CR pre okres?* (vytvorenie databázy perspektívnych miestnych organizácií pre CR a ich oslovenie v kompetencii ARRPSK a okresných samospráv).

V prípade, že kompetentné orgány získajú finálnu databázu všetkých stakeholderov (formálna štruktúra), ktorí sú na základe oslovenia ochotní spolupodieľať sa na kreatívnom rozvoji PSK ako celku a jeho okresov, mali by jednotliví stakeholderi na základe súhlasu GDPR mať prístupové konto do tejto databázy, kde by mali možnosť nadviazať kontakt medzi sebou podľa individuálnych potrieb a vymieňať si svoje skúsenosti, čím by mohla vzniknúť aj neformálna štruktúra kreatívneho klastra.

Komunikácia v rámci neformálnej štruktúry klastra (napr. medzi vybranými fakultami a podnikmi) by mala byť nielen obojsmerná, ale mala by fungovať aj v rámci jednotlivých stakeholderov (napr. komunikácia na akademickej pôde vo forme organizovania pravidelných workshopov, kde vedecko-pedagogickí pracovníci oboznámi študentov s predmetom a výsledkami svojho výskumu alebo komunikácia v rámci podnikov vo forme zjednotenia všetkých oblastí podnikania v podobe systému BSC, aby sa znalosti efektívne širili).

Organizovanie – regionálna úroveň:

Ďalšou funkciou manažmentu kreatívneho potenciálu je jeho organizovanie. Postup pri výbere stakeholderov sme už čiastočne opísali pri charakteristike plánovania. Keďže sme sa rozhodli okresy PSK na základe kreativity v rámci PCI špecializovať, ponúkame nasledovnú Tabuľku 1, v ktorej je vyznačená pri každej skupine okresov možná spolupráca s potenciálnymi stakeholdermi (hlavné podniky, podporné podniky, mäkká infraštruktúra). Navrhujeme využiť sieťovú organizačnú štruktúru. Je však možné, aby v rámci neformálnych vzťahov vznikla spolupráca aj iným spôsobom (napr. stredné umelecké školy s vedením vedecko-technických okresov), pričom okresné samosprávy by mali pri každom type spolupráce zvážiť náklady a výnosy zo spolupráce.

Tabuľka 1 Zjednodušená schéma sieťovej organizácie stakeholderov

		CityPOint	CIF	ARRPSK	Krajská samospráva	Okresné samosprávy			
						Centrum (PO)	Umelecko-kultúrne okresy	Vedecko-technické okresy	Vyvážené okresy
↓	Typ okresu (na základe PCI)								
↓	Stakeholder								
1	Hlavné podniky (kategória J)	✓	✗	✓	✓	✓	✗	✓	✓
2	Hlavné podniky (kategória M)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3	Hlavné podniky (kategória R)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓
4	Hlavné podniky (ostatné KP)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5	Technologické start-upy	✓	✗	✓	✓	✓	✗	✓	✓
5	Podporné podniky	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6	Univerzity (Fakulty/detašované pracoviská/centrá excelentnosti zamerané na ekonomické a technické vedy)	✓	✗	✓	✓	✓	✗	✓	✗
7	Univerzity (Fakulty/detašované pracoviská/centrá excelentnosti zamerané na ekonomické, kultúrne a pedagogické vedy)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗
8	Stredné školy (gymnázia)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9	Stredné školy (umelecké)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗
10	Stredné školy (technické)	✓	✗	✓	✓	✓	✗	✓	✗
11	Základné umelecké školy	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
12	Coworking (inovačné inkubátory)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
13	Médiá	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
14	Kultúrne organizácie	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗
15	Environmentálne organizácie	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
16	Organizácie miestneho CR	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Prameň: Vlastné spracovanie.

Vedenie – regionálna úroveň:

Ďalšou manažérskou funkciou je vedenie. Na základe navrhutej sieťovej organizácie odporúčame, aby v klasteri prevládal demokratický štýl vedenia všetkých zúčastnených stakeholderov. Autoritatívny štýl vedenia by nebol efektívny, pretože

by neprispel k eliminácii sociálno-psychologických bariér (napr. nedostatok myslenia out of the box), ktoré sú štatisticky významne rozdielne v PSK a BSK, v prospech BSK. Liberálny štýl vedenia ľudí v klastru by narušil organizáciu a plnenie stanovených cieľov. Vedenie klastra (vo formálnej štruktúre) by malo pozostávať z členov krajskej samosprávy, okresných samospráv, CIF ako predstaviteľa rozvoja kreatívneho potenciálu na území SR, ARRPSK ako predstaviteľa rozvoja PSK a projektového tímu CityPOint ako predstaviteľa rozvoja mesta Prešov.

Vedenie ako manažérsku funkciu odporúčame integrovať s vedením ľudí na individuálnej úrovni v zúčastnených podnikoch. Preto odporúčame, aby prebiehala na webovej stránke klastra výmena skúseností medzi zúčastnenými podnikmi hlavne v oblasti využívania kreatívnych metód (hlavne pri návrhu nových produktov a v marketingovej komunikácii) a motivačných nástrojov podpory kreativity a jej merania v podniku. Týmto spôsobom by sme mohli vytvoriť priestor pre šírenie znalostí, know-how (len do tej miery, ako je to potrebné) a inšpiráciu na základe „best practices“ v kreatívnom odvetví, v ktorom podnik pôsobí.

Vedenie môže prebiehať aj vo vonkajšom prostredí. Rovnako je pre existenciu kreatívneho klastra dôležité získať ambiciózných študentov a absolventov univerzít. Riešením by bolo v rámci neformálnej komunikácie nadviazať kontakt s vybranými fakultami, detašovanými pracoviskami a výskumnými centrami a zistenie záujmu angažovaných študentov a absolventov o rôzne formy pracovného pomeru v niektorom zo zúčastnených podnikov (podľa študijného programu). Práve znalostné podmienky zapojenia sa do kreatívneho klastra (zdieľanie know-how a kreatívny ľudský kapitál z prostredia univerzít) sú štatisticky významným rozdielom medzi PSK a BSK. Zároveň tým eliminujeme únik mozgov na západné Slovensko a do zahraničia.

Kontrola – regionálna úroveň:

Kontrola je manažérskou funkciou, ktorej cieľom je porovnávať skutočné hodnoty a plánované hodnoty, na základe ktorých môžeme vykonávať nápravné a preventívne opatrenia. Ak by kreatívny klaster na území PSK vznikol, odporúčali by sme v priebehu jeho existencie hodnotiť vybrané ukazovatele efektívnosti spojenia pre udržateľnosť (ekonomickú, sociálnu a environmentálnu) regionálneho rozvoja. Ide o tie isté ukazovatele, ktoré sme si uviedli pri charakteristike plánovania (ciele udržateľnosti). Ukazovatele efektívnosti kreatívneho klastra na regionálnej úrovni odporúčame hodnotiť raz do roka, pričom v kompetencii krajskej samosprávy by bol monitoring krajských ukazovateľov a v kompetencii okresných samospráv okresných. Pri ukazovateľoch je zohľadnená ich tendencia (maximalistická alebo minimalistická). Mohli by vyzeráť nasledovne: *rast regionálneho HDP počas ročnej existencie klastra v %/ rast regionálneho HDP pred existenciou klastra v %, regionálna miera nezamestnanosti pred existenciou klastra v %/regionálna miera nezamestnanosti v regióne počas ročnej existencie klastra v %, atď.*

Na základe vypočítaných indexov zmeny môžu aktéri regionálneho rozvoja vidieť, ktorej oblasti udržateľného regionálneho rozvoja v PSK najviac prospieva existencia kreatívneho klastra. Takisto je možné vyjadriť tieto ukazovatele vzhľadom na okresy PSK a zistiť, v ktorej z oblastí udržateľného regionálneho rozvoja dosahujú

jednotlivé okresy slabé miesta, čo môže slúžiť na ďalšie plány regionálneho rozvoja kreatívneho klastra.

Plánovanie – podniková úroveň:

Manažment kreatívneho potenciálu v PSK by mal tvoriť jeden systém. Kreatívny potenciál regiónu je súhrnom kreatívnych potenciálov hlavných aktérov jeho rozvoja. Preto naše ďalšie odporúčania zamerané na hlavné manažérske funkcie smerujeme na individuálnu (podnikovú) úroveň, ktorá by mala byť integrovaná s regionálnou úrovňou.

Na základe výsledkov výskumu vidíme, že existujú štatisticky významné rozdiely medzi využívaním kreatívnych metód pri návrhu nových produktov a v marketingovej komunikácii podnikov v PSK a kraji s najvyššou hodnotou SCI, teda BSK. V BSK sú tieto metódy využívané vo vyššej miere, čo môže ovplyvniť kreatívny potenciál jednotlivých podnikov a následne aj celého regiónu. V prípade rozvoja ľudských zdrojov sa významnosť rozdielu nepotvrdila, avšak kreatívny ľudský kapitál je takisto kľúčom ku konkurencieschopnosti podnikov. V tejto podkapitole si uvedieme možný príklad systematického plánovania individuálneho kreatívneho potenciálu v podniku.

V podnikoch, ktoré patria ku kreatívnym odvetviam (SK-NACE, kategórie: J – Informácie a komunikácia, M – odborné vedecké a technické činnosti, R – Umenie a rekreácia, iný predmet činnosti, ktorý využíva kreativitu ako „pracovný nástroj“) odporúčame v rámci plánovania zvýšiť úroveň individuálnej kreativity stanovením kreatívnych cieľov podniku. Jednou z možností by bola aplikácia konceptu Balanced Scorecard (BSC), ktorý pozostáva zo 4 perspektív: finančná, zákaznícka, interných procesov a učenia sa a rastu. Kreatívny a angažovaný zamestnanec je zdrojom efektívnych procesov a inovácií, to vedie k vyššej spokojnosti a lojalite zákazníkov a následne k lepším finančným výsledkom. Pre potreby rozvoja kreativity sa zameriame na možné ukazovatele (KPI – Key Performance Indicators) v oblasti učenia sa a rastu. Tendencia (T) ukazovateľa (KPI) by podobne ako pri benchmarkingu vyjadrovala, či ho chceme zvýšiť alebo znížiť. Cieľové hodnoty (CH) sú uvádzané kvôli vyššej názornosti ilustračne (Tabuľka 2).

Tabuľka 2 Návrh možných ukazovateľov HR Scorecard so zameraním sa na kreativitu

Cieľ	KPI	CH (T)	Kompetencia
Zvýšenie kreatívneho potenciálu zamestnancov	1. Priemerné skóre testu kreativity kľúčových zamestnancov	100 (+)	HR manažér, špecialista pre vzdelávanie zamestnancov
	2. Počet novozavedených metód rozvoja kreativity v podniku za rok	3 (+)	
	3. Počet navrhnutých produktových a procesných inovácií zo strany zamestnancov za rok	5 (+)	

Prameň: Vlastné spracovanie.

Podniky kreatívnych odvetví by sa mali zaoberať aj prínosom svojho členstva v klastri z ekonomického (neznalostného) a znalostného hľadiska a tým, ktorá motivácia k členstvu je pre neho dominantná. Preto odporúčame, aby si podnik stanovil aj ciele svojho členstva, ktoré rozdelíme na ekonomické (neznalostné) a znalostné. „Neznalostné“, resp. ekonomické ciele efektivity klastrovej spolupráce by mohli byť sformulované nasledovne:

- *zvýšiť rentabilitu podniku počas ročného členstva v kreatívnom klastri o ... %,*
- *znižiť nákladovosť podniku počas ročného členstva v kreatívnom klastri o ... %,*
- *zvýšiť počet nových zákazníkov (resp. segmentov trhu) podniku počas ročného členstva v kreatívnom klastri o ... %,*
- *znižiť výdavky na marketingovú komunikáciu podniku počas ročného členstva v kreatívnom klastri o ... %,*
- *zvýšiť celkovú sumu dotácií zo strany verejnej správy na prevádzku podniku počas ročného členstva v kreatívnom klastri o ... % (v prípade podnikov, ktoré dotácie zo strany verejnej správy získavajú), atď.*

„Znalostné“ ukazovatele efektivity klastrovej spolupráce by mohli byť by mohli byť sformulované nasledovne:

- *zvýšiť počet registrovaných patentov, ochranných známk a dizajnov podniku počas ročného členstva v kreatívnom klastri o ... (v prípade podnikov vedecko-technických kreatívnych odvetví),*
- *zvýšiť počet organizovaných kultúrnych, resp. eventových podujatí podniku počas ročného členstva v kreatívnom klastri o ... (v prípade podnikov umelecko-kultúrnych kreatívnych odvetví),*
- *zvýšiť počet produktových a procesných inovácií podniku počas ročného členstva v kreatívnom klastri o ...,*
- *zvýšiť počet marketingových a organizačných inovácií podniku počas ročného členstva v kreatívnom klastri o ...,*
- *zvýšiť počet získaných angažovaných študentov a absolventov pre prácu počas ročného členstva v kreatívnom klastri o ..., atď.*

Organizovanie – podniková úroveň:

V rámci organizovania pre členské podniky odporúčame, aby modifikovali svoje organizačné štruktúry tak, aby bol kreatívny potenciál zamestnancov podporovaný. Riešením by bola väčšia decentralizácia a pružnosť organizačných štruktúr. V podnikoch, v ktorých to charakter finálneho výrobku alebo služby umožňuje, odporúčame, aby bol aplikovaný procesný prístup, ktorý je holistický a systematický. Vyznačuje sa novým pohľadom na zamestnancov, ktorý hovorí o tom, akú úlohu plnia v hodnotovom reťazci a eliminuje sa striktné vymedzenie nadradenosti a podradenosti, čím uvoľňuje kreatívny potenciál zamestnancov. Ďalším navrhovaným konceptom organizovania kreatívneho potenciálu je osobnostná typológia známa ako „Dynamika bohatstva“ vytvorená Rogersom Jamesom Hamiltonom, ktorá umožňuje analyzovať, či sú správni zamestnanci na správnych miestach, pretože každý človek je kreatívny, len iným spôsobom. (<http://profildynamikybohatstvi.cz/>)

Táto analýza môže viesť k organizačným zmenám (napr. zmeny popisu a špecifikácie pracovných miest). Vo všeobecnosti platí, že každý človek je svojím spôsobom kreatívny, avšak sú zamestnanci, ktorí sa zameriavajú viac na nápady (dokážu urobiť inovácie efektívnymi, prevaha divergentného myslenia) a tí, čo sa viac zameriavajú na realizáciu (dokážu urobiť inovácie účinnými, prevaha konvergentného myslenia). Taktiež sú zamestnanci, ktorí sa viac zameriavajú na obchod a nové kontakty (ideálny zamestnanec PR oddelenia) a tí, ktorí sa viac zameriavajú na technológiu a systémy (ideálny zamestnanec oddelenia manažmentu výroby alebo kvality). Na základe toho je potrebné zistiť štruktúru našich zamestnancov a ich pracovné zaradenie, rovnako môžeme postupovať aj pri pracovných pohovoroch. Keď zamestnanci robia to, na čo majú predpoklady a čo ich baví, sú viac motivovaní a spokojní, čo zvyšuje výkonnosť celého podniku. „Dynamika bohatstva“ pozostáva z 8 typov osobnosti, a to: Tvorca – vytvára inovatívne produkty, Hviezda – buduje vplyvnú značku, Podporovateľ – buduje výkonné tímy, Spojovateľ – podporuje obchodné príležitosti, Obchodník – výhodne nakupuje a predáva, Akumulátor – nakupuje a zhodnocuje majetok, Lord – má pod kontrolou aktíva, ktoré zarábajú a Mechanik – vytvára systémy.

Vedenie – podniková úroveň:

V rámci manažerskej funkcie zameranej na vedenie kreatívneho potenciálu sa zameriavame na procesy, ktoré by mali v členských podnikoch kreatívneho klastra prebiehať, aby boli zamestnanci motivovaní podieľať sa na kreatívnom rozvoji podniku a tým aj PSK ako celku. Ako aj vo vedení kreatívneho klastra ako celku, tak aj vo vedení členských podnikov preferujeme demokratický štýl vedenia ľudí. Zároveň sa zameriavame na uplatňovanie kreatívnych metód, pretože v rámci výskumu je v ich využívaní pri návrhu nových produktov a v marketingovej komunikácii štatisticky významný rozdiel medzi PSK a krajom s najvyššou hodnotou SCI, teda BSK.

Kreativita je psychická vlastnosť človeka, ktorú je náročné merať, avšak existuje niekoľko štandardizovaných psychologických testov, ktoré môžeme využiť. Aby členské podniky získali obraz o úrovni kreativity, odporúčame zistiť úroveň individuálnej kreativity u kľúčových zamestnancov pomocou týchto testov, napr. Torranceho test kreativity, resp. figurálny test tvorivého myslenia, ktorý pozostáva z merania 4 hlavných dimenzií kreativity, a to: fluencia, flexibilita, originalita a elaborácia, frekvenciu aplikácie testu navrhujeme pri pracovných pohovoroch a pri pravidelnom hodnotení zamestnancov. Zároveň pri aplikácii testu môžeme vidieť, v ktorej zo 4 dimenzií má daný zamestnanec nadpriemerné a v ktorej podpriemerné výsledky, čo môžeme neskôr využiť pri aplikácii kreatívnych metód „ušítych na mieru“.

Z hľadiska Maslowovej pyramídy potrieb patrí kreativita k najvyššiemu stupňu, resp. k seberealizácii jednotlivca. Predpokladom rozvinutia kreatívneho potenciálu, ktorý je v mnohých prípadoch potlačený, sú rôzne formy nefinančnej a finančnej motivácie. Medzi návrhy môžeme zaradiť aplikáciu niektorých z nových manažerských konceptov na zlepšenie fyzického a psychického zdravia či spokojnosti zamestnancov, napr. program COMM-PASS Vitality – manažment zameraný na zdravý životný štýl a prevenciu psychosomatických chorôb alebo

Happiness management zameraný na celkové šťastie a spokojnosť zamestnanca, čím podporíme nefinančnú motiváciu zamestnancov. Predpokladom pre aplikáciu týchto konceptov je decentralizácia súčasných organizačných štruktúr, demokratický štýl riadenia a otvorenosť k zmenám.

Ďalším odporúčaním je využívanie koučingu v porovnaní s často využívaným mentoringom. Metóda koučingu pre členské podniky kreatívneho klastra bola odporúčaná aj v strategickom dokumente Master plan pri organizácii EHMK Košice 2013. Myslíme si, že aplikácia koučingu by bola účinná aj pre rozvoj kreatívneho potenciálu PSK. Je to možné uskutočniť buď aplikáciou koučingu do manažmentu ľudských zdrojov alebo outsourcingom, teda využitím odborných služieb profesionálnych koučov registrovaných v SAKo (Slovenská asociácia koučov) a ICF (International Coach Federation). Koučovanie sa v porovnaní s poradenstvom alebo mentoringom snaží prejsť k podstate problémov zamestnancov a manažérov tak, aby na možné riešenia prišli sami a takto zvyšovali svoj potenciál. Kouč je určitým sprievodcom, ktorý pomáha koučovanému dostať sa z bodu A do bodu B. Na zachytenie problému používa rôzne metódy, napr. škálovanie (Na škále od 1 do 10, kde 10 znamená dosiahnutie vášho cieľa a 1 úplný opak, kde stojíte teraz? Čo spôsobuje ten rozdiel, že ste na škále už na ... a nie len na 1? ešte na ...a nie na 10?) Ako príklad môžeme uviesť najznámejší model koučovania Whitmoreov model GROW, ktorý pozostáva z nasledovných 4 krokov:

- G (goal = cieľ) – nutnosť vyjadriť ciele v merateľných požiadavkách (napr. SMART - špecifické, merateľné, akceptovateľné, realistické, termínované), ktoré predstavujú krok k rozvoju,
- R (reality = realita) – špecifikácia súčasného stavu,
- O (options = možnosti) – otvorenie možností, zdrojov, v tejto fáze je taktiež možné aplikovať aj rôzne pomocné metódy riešenia problému, napr. metódy rozvoja kreativity pokiaľ ide o problém zavádzania nového produktu na trh či pútavú reklamnú kampaň (napr. myšlienkové mapy, brainstorming, brainwriting, lotosový kvet, morfológická analýza, SCAMPER a pod.)
- W (will = vôľa, resp. wrapping up = zhrnutie, zabalenie) – zdefinovanie konkrétnych krokov SMART, pri ktorých kouč zistí, že koučovaný je pripravený k akcii (Whitmore 2005, Ali Taha, Tej 2015, Vrábliková 2019).

Ďalším z návrhov na zlepšenie vedenia v rámci podnikovej praxe je aplikácia vybraných metód rozvoja kreativity v závislosti od predmetu činnosti podniku kreatívneho odvetvia. Metódy rozvoja kreativity sa členia na systematicko-analytické a intuitívne, pričom prvá skupina má presne popísaný postup riešenia a využíva predovšetkým konvergentné myslenie. Intuitívne metódy majú počet možných riešení neobmedzený a využívajú predovšetkým divergentné myslenie. Obidva typy metód majú však v rozvoji kreativity svoje miesto a ich vzájomná kombinácia prispieva k efektívnosti a účinnosti inovácií. Na území PSK sú v porovnaní s BSK kreatívne metódy využívané v nižšej miere vo všetkých oblastiach manažmentu (MLZ, návrhy nových produktov, marketingová komunikácia), avšak v prípade návrhu nových produktov a marketingovej komunikácie je tento rozdiel štatisticky významný. Takisto aj v rámci skúmania situácie v PSK pomocou PCI je miera využívania kreatívnych metód vyššia

v podnikoch sídliačich v okresoch s vyšším kultúrnym alebo technologickým potenciálom (Prešov, Poprad, Kežmarok). Keďže sú kreatívne odvetvia rôznorodé a majú rôzne cieľové skupiny zákazníkov, rozdelili sme ich podľa SK-NACE (tak ako boli rozdelené v primárnom dotazníkovom výskume) nasledovne:

- J – Informácie a komunikácia – odporúčame, aby pri návrhu produktov prevažovali systematicko-analytické metódy ako napr. konkurenčný benchmarking, ktorý slúži na hľadanie a kvantifikáciu slabých miest parametrov v porovnaní s konkurenciou, Design Thinking alebo morfologickú analýzu. Pri návrhu vhodného spôsobu marketingovej komunikácie by marketér mal takisto zdôrazniť kvalitu a funkčnosť ponúkaných produktov/služieb. Ide o odvetvie, ktoré má výraznejšie zastúpenie okrem centra PSK (Prešov) v okresoch s dominanciou vedecko-technickej kreativity na základe PCI (Poprad, Sabinov) a vyvážené sa vyskytuje v okresoch s podpriemernou hodnotou PCI (východná časť PSK).
- M – Odborné vedecké a technické činnosti – vzhľadom na rôznorodý predmet činnosti tohto odvetvia odporúčame vyváženosť systematicko-analytických a intuitívnych metód. K odvetviu patria hlavne reklamné agentúry, médiá, knižnice a vydavateľská činnosť a je rovnomerne zastúpené vo všetkých okresoch PSK.
- R – Umenie a rekreácia – vzhľadom na predmet činnosti a emocionálny charakter odvetvia odporúčame, aby pri návrhu produktov prevažovali intuitívne metódy ako napr. brainstorming, lotosový kvet, SCAMPER, 6 mysliačich klobúkov (laterálne myslenie). Pri návrhu vhodného spôsobu marketingovej komunikácie by zákazníka mohli osloviť nové kreatívne formy marketingovej komunikácie – napr. guerilla marketing, buzz marketing, product placement. Pre zákazníkov tohto odvetvia (služby cestovného ruchu, designu a kultúry) sú významným zdrojom referencie. V prípade ubytovacích služieb odporúčame využiť webovú službu Airbnb. Na základe stanovenia PCI môžeme vidieť, že druh kreativity obsiahnutý v tomto odvetví je viac zastúpený v okresoch s kultúrne-historickým potenciálom (Prešov ako centrum PSK, Kežmarok, Levoča a Bardejov).

Aby dokázali členské podniky kreatívneho klastra udržať, zvyšovať kreatívny potenciál a byť atraktívnym zamestnávateľom kreatívnej triedy, bolo by vhodné, ak by využívali poradenstvo v oblasti kreativity a inovácií vo forme spolupráce s coworkigovými organizáciami alebo inovačnými inkubátormi (na území PSK Eastcubator Prešov, Fitcubator Poprad). Ďalšou formou spolupráce je vytvorenie systému otvorených inovácií zo strany zákazníkov (napr. na webovej stránke podniku, na sociálnych sieťach Facebook a Instagram) a zo strany iných subjektov (napr. sledovanie nových trendov v odvetví pomocou aktívnej a pasívnej účasti na veľtrhoch a výstavách, konkurenčné spravodajstvo a pod.).

Za najvýznamnejšiu formu spolupráce považujeme práve zapojenie sa do kreatívneho klastra, ktorý prispieva nielen k zvyšovaniu individuálnej a podnikovej kreativity, ale aj regionálnej. Prostredníctvom spolupráce so vzdelávacími inštitúciami eliminuje aj únik mozgov, ktorý je sociálno-psychologickou bariérou rozvoja PSK a prispieva zníženiu regionálnych disparít. V rámci testovaných

hypotéz je vnímanie sociálno-psychologických bariér rozvoja kreativity štatisticky rozdielne v PSK a BSK. Rovnako je to aj v prípade charakteru podmienok zapojenia sa do kreatívneho klastra, kde v BSK výrazne dominujú znalostné podmienky (získanie know-how a najlepších študentov z prostredia univerzít).

Kontrola – podniková úroveň:

Po ukončení sledovaného obdobia odporúčame vyhodnotiť výkonnosť celej perspektívy HR Scorecard pomocou koeficientov plnenia stanovených cieľov, ktoré sme si stanovili pri ich plánovaní. Ak je tendencia KPI kladná, budeme vyjadrovať pomer skutočnej a cieľovej hodnoty a ak je tendencia KPI záporná, budeme vyjadrovať pomer cieľovej a skutočnej hodnoty. Váhy ukazovateľom (w) sme pre jednoduchosť stanovili ako 33,3 %, avšak ak má manažér v rámci cieľov kreativity konkrétne preferencie, bolo by to možné aj pomocou párového porovnania podobne ako pri výpočte SCI a PCI pomocou benchmarkingu. Skutočné hodnoty cieľov sú ilustračné, aby sme dosiahli vyššiu názornosť metodiky výpočtu (Tabuľka 3).

Tabuľka 3 Názorný výpočet plnenia kreatívnych cieľov v rámci HR Scorecard

KPI (T)	w	CH	SH	Koeficient
1 (+)	0,333	100	90	0,90
2 (+)	0,333	3	2	0,67
3 (+)	0,333	5	5	1,00

Prameň: Vlastné spracovanie.

V rámci plánovania kreatívneho potenciálu sme navrhli aj možný systém cieľov klastrovej spolupráce, ktoré sme rozdelili na ekonomické (neznalostné) a znalostné. Keďže kontrola nadväzuje na plánovanie, navrhujeme ich hodnotiť pomerom voči obdobiu, kedy podnik ešte nebol členom kreatívneho klastra. Opäť tu zohľadňujeme tendenciu ukazovateľov (maximalistická alebo minimalistická). „Neznalostné“, resp. ekonomické ukazovatele efektivity klastrovej spolupráce:

- *rentabilita podniku počas ročného členstva v kreatívnom klasteri v %/ rentabilita podniku pred začatím klastrovej spolupráce v %*,
- *nákladovosť podniku pred začatím klastrovej spolupráce v %/ nákladovosť podniku počas ročného členstva v kreatívnom klasteri v %*, atď.

„Znalostné“ ukazovatele efektivity klastrovej spolupráce by mohli byť napríklad:

- *v prípade podnikov, ktoré patria k vedecko-technickým kreatívnym odvetviam: počet registrovaných patentov, ochranných známok a dizajnov podniku počas ročného členstva v kreatívnom klasteri / počet registrovaných patentov, ochranných známok a dizajnov podniku pred začatím klastrovej spolupráce*,
- *v prípade podnikov, ktoré patria k umelecko-kultúrnym kreatívnym odvetviam: počet organizovaných kultúrnych, resp. eventových podujatí podniku počas ročného členstva v kreatívnom klasteri/počet inovácií podniku v klasteri/ počet organizovaných kultúrnych, resp. eventových podujatí podniku počet inovácií podniku pred začatím klastrovej spolupráce*, atď.

Na základe počtu dosiahnutých koeficientov vyšších ako 1 odporúčame umiestniť členské kreatívne podniky do jedného zo 4 kvadrantov nami navrhutej matice (znalostne efektívna účasť, ekonomicky efektívna účasť, znalostne a ekonomicky efektívna účasť, neefektívna účasť).

Cieľom existencie kreatívneho klastra PSK je podpora inovácií, ktoré sú výstupom kreativity, prispievajú k udržateľnému rozvoju regiónu a spokojnosti zákazníkov regiónu. Preto členským podnikom odporúčame pravidelne hodnotiť ich efektívnosť a účinnosť. Efektívnosť inovácií (Effectiveness) vyjadruje hodnotu danej inovácie pre podnik a spoločnosť (v našom prípade regionálny rozvoj), resp. jej nápaditosť a funkčnosť. Účinnosť inovácií (Efficiency) hovorí o schopnosti firmy priniesť inováciu na trh a zarábať na nej. Niektoré firmy vynikajú v efektívnosti a niektoré v účinnosti, na čo slúži diagnostika, ktorou by sme navrhovali rozdeliť členské podniky klastra na 4 kvadranty (EE – Effectiveness & Efficiency, Ee – Effectiveness & efficiency, eE – effectiveness & Efficiency, ee – effectiveness & efficiency). Ak by sa určitý podnik nachádzal v napr. kvadrante eE, podnik by mal nízku efektívnosť inovácií (môže ísť napr. o inovácie nižšieho rádu, podnik imituje alebo nie je po výrobkoch/službách dopyt) a vysokú účinnosť inovácií (vysoko účinné procesy zavádzania inovácie na trh). Zároveň tu môžeme vidieť, či sa v podnikoch odporúčané metódy rozvoja kreativity, v našom prípade pri návrhu nových produktov a v marketingovej komunikácii, aplikovali správne (Vrábliková 2019).

Záver

Význam rozvoja kreativity sa v súčasnosti zvyšuje, lebo je to vlastnosť typická len pre ľudí a nie je nahraditeľná technológiou. Môže byť súčasne vstupom aj výstupom vo výrobnom procese a v procese poskytovania služieb. Kreativita je jedným z hlavných faktorov regionálneho rozvoja a výskum kreatívnej ekonomiky je aktuálny. V príspevku sme sa mu venovali na individuálnej, podnikovej a regionálnej úrovni. Kreativita na regionálnej úrovni je súhrnom kreativity podnikov v regióne a jednotlivcov. Každý prvok však môže k rozvoju svojim podielom prispieť. Cieľom príspevku bolo vytvorenie návrhu modelu integrovaného manažmentu kreatívneho potenciálu vo forme kreatívneho klastra na regionálnej a podnikovej úrovni (pre podniky, ktoré by mali byť členmi klastra). Základom a hlavným materiálom výskumu bol SCI (Slovak Creativity Index) a výskum uskutočnený na vzorke 547 manažérov zo všetkých krajov Slovenska, overenie 6 rozdielových hypotéz (PSK vs. BSK), ktoré boli zamerané na jednotlivé úrovne kreativity a regionalizácia SCI na úrovni LAU 1 pre PSK (tzv. PCI). Prínosom príspevku je systematický a projektový prístup k rozvoju kreativity na regionálnej a podnikovej úrovni na území PSK. Inšpiráciou bola metodológia tvorby podnikateľských a marketingových plánov, kde sú jednotlivé komponenty integrované a tvoria ucelený systém. Veríme, že príspevok môže byť prínosný pre rozvojovú prax jednotlivých stakeholderov potenciálneho kreatívneho klastra na území PSK a pre ďalší výskum v tejto oblasti.

Resume

The importance of the development of creativity is currently growing mainly due to the fact that it is a property that is typical for humans and is not substitutable by technology. It can be an input as well as an output of production and service processes.

Creativity is one of the main factors in the development of regions, and therefore research into the creative economy is justified today. We can develop it on an individual, corporate and regional level. Creativity at the regional level is the sum of the creativity of individual companies and individuals. Therefore, each of us can contribute to its development.

The aim of the paper was to create proposal for model of integrated management of a creative cluster in a selected Slovak region. The object of the paper is the NUTS3 level region - Prešov self-governing region and managerial functions are designed at the regional and corporate level (for companies that would be interested in being members of this cluster). The basis and main material for our proposal is the elaboration of SCI (Slovak Creativity Index), research conducted on a sample of 547 Slovak managers from all regions of Slovakia, verification of 6 differential hypotheses (Prešov vs. Bratislava region, which reaches the best value of the SCI) focused on individual, business or regional dimension of creativity and regionalization of the index at LAU1 level for conditions of Prešov region.

The contribution of the paper is a systematic and project approach to the development of creativity at the regional and corporate level in case of the Prešov region. We were inspired by the methodology of business and marketing plans, where one design results is connected with others and forms a comprehensive system.

We believe that the contribution will be beneficial for the development practice of the stakeholders of the potential creative cluster of the Prešov region and for further research in this area.

Literatúra

- ALI TAHA, V., TEJ, J. 2015. Tvorivé metódy v manažmente. 1. vyd. Prešov: Fakulta manažmentu, 2015. 109 s. ISBN 978-80-8165-130-4.
- ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. 2008. Management a leadership. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 80-247-2177-4.
- CARAYANNIS, E. G., CAMPBELL, D. F. J. 2010. Triple Helix, Quadruple Helix and Quintuple Helix and How Do Knowledge, Innovation and the Environment Relate To Each Other?: A Proposed Framework for a Trans-disciplinary Analysis of Sustainable Development and Social Ecology" In International Journal of Social Ecology and Sustainable Development. Vol.1 No. 1, pp. 41-69. ISSN 1947-8402.
- FLORIDA, R. 2002. The rise of the creative class. New York: Basic Books, 2002. 404 s. ISBN 978-04-650-2476-6.
- FLORIDA, R., TINAGLI, I. 2004. Europe in the creative age. London: Demos, 2004. 48 s. [cit.2019-04-10]. Dostupné na internete:

- <<http://www.demos.co.uk/files/EuropeintheCreativeAge2004.pdf?1240939425>>.
- FRANKOVÁ, E. 2011. Kreativita a inovace v organizaci. Praha: Grada Publishing, 2011. 256 s. ISBN 978-80-247- 3317-3.
- HLINKA, M. 2014. Poraz školu (e- book). [online] [cit.2020-01-22]. Dostupné na internete: <http://www.ako-sa-naucit-skor.com/poraz-skolu.html>>. 99 s.
- HOWKINS, J. 2002. The Creative Economy: How People Make Money From Ideas. London: Penguin Books, 2002. 288 p. ISBN-10: 0-140-28794-9.
- HUDEC, O., KLASOVÁ, S. 2016. Slovak creativity index – a PCA based research In European spatial research and policy, Vol. 23 pp. 47-64. ISSN 1231-1952. DOI: 10.1515/esrp-2016-0003.
- KHANMIRZAEI, S. et al. 2018. A study on the role of science and technology parks in development of knowledge-based economy In World journal of entrepreneurship, management and sustainable development, Vol. 14 No.1, pp. 74-85. ISSN 2042-5961. DOI: <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-05-2017-0021>.
- KLOUDOVÁ, J. et al. 2010. Kreativní ekonomika : Trendy, výzvy, příležitosti. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-3608-2.
- KOKAVCOVÁ, D. et. al. 2012. Manažment I. Bratislava: Iura Edition, 2012. 157 s. ISBN 978-80-8078-513-0. 22.
- KOTLER, PH., KELLER, K. L. 2007. Marketing management. Praha : Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- MADZÍK, P., PITEKOVÁ, J., DAŇKOVÁ, A. 2015. Standard of Living as a Factor of Countries' Competitiveness In Procedia: Economics and Finance, International Scientific Conference: Business Economics And Management (BEM 2015), Vol.34, pp. 500-507. ISSN 2212-5671. DOI: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01660-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01660-3).
- MIKULÁŠTÍK, M. 2010. Tvorivost a inovace v práci manažera. Praha: Grada Publishing, 2010, 207 s. ISBN 978-80-247-2016-6.
- NEULOGY, a. s. 2013. Správa o stave a potenciáli kreatívneho priemyslu na Slovensku. [online] [cit.2019-05-21] Dostupné na internete: <[sprava-kreativnypriemysel_MKSR_Neulogy.pdf](#)>. 227 s.
- PAPULA, J. et al. 2017. Podnikanie a manažment. Bratislava: Wolters Kluwer, 2017. 318 s. ISBN 978-80-755-2579-6.
- SEDLÁK, M. 2009. Manažment. Bratislava: Wolters Kluwer, 2009. 434 s. ISBN 978-80-807-8283-2.
- SCHUMPETER, J. A. 1912/2006. Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Berlin: Drucker & Humboldt, 2006. 548 s. ISBN 978-34-281-17468.
- THROSBY, D. 2001. Economics and Culture. London: Cambridge University Press, 2001. 208 s. ISBN 0-521-58639-9.
- UNCTAD, 2010. Creative Economy Report 2010. [online] [cit.2019-03-28]. Dostupné na internete: <http://unctad.org/en/Docs/ditctab20103_en.pdf>. 422 s.
- VRÁBLIKOVÁ, M. 2019. Moderný manažment a príklady jeho využitia v praxi In Dominanta.sk Controlling a finančno-manažerske teórie v praxi, 2019, No.3,

pp. 37-53 [online] [cit.2021-03-18]. Dostupné na internete:
<http://www.dominanta.sk/Rok_2019_3.pdf>.

VRÁBLIKOVÁ, M. 2021. Manažment kreatívneho potenciálu PSK ako zdroj udržateľného rozvoja regiónu – Dizertačná práca. Prešov: Fakulta manažmentu, 2021. 191 s.

WHEELAN, CH. 2012. Odhalená ekonómia. Bratislava: Kalligram, 2012. 376 s., ISBN 978-80-810-1523-6.

WHITMORE, J. 2005. Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Praha: Management Press, 2005. 185 s. ISBN 80-7261-101-1.

ZÁVADSKÝ, J. et al. 2012. Manažment III. Bratislava: Iura Edition, 2012. 176 s. ISBN 978-80-807- 8512-3.

Ing. Mária Vrábliková, PhD.

Katolícka univerzita v Ružomberku
Pedagogická fakulta
Katedra manažmentu
maria.vrablikova@ku.sk

Ing. Zuzana Gončárová, PhD.

Katolícka univerzita v Ružomberku
Pedagogická fakulta
Katedra manažmentu
zuzana.goncarova@ku.sk