

**SELFMANAGEMENT V KREATÍVNOM PRIEMYSLE****SELF MANAGEMENT IN THE CREATIVE INDUSTRIES****ING. JANKA BERESECKÁ, PHD.**

*Katedra regionalistiky a rozvoja vidieka* | *Department of Regional and Rural Development*  
*Fakulta európskych štúdií a regionálneho rozvoja* | *Fac. of European Studies and Regional Development*  
*Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre* | *Slovak University of Agriculture in Nitra*  
✉ *Tr. A. Hlinku 2, 949 76 Nitra, Slovak Republic*  
*E-mail: janka.beresecka@uniag.sk*

**Anotácia**

Súčasné obdobie rozvoja ľudskej spoločnosti prechádza obdobím rozsiahlej hospodárskej a spoločenskej transformácie – od ekonomiky priemyselnej k ekonomike kreatívnej. Táto zmena je založená na využití ľudskej inteligencie, znalostiach, kreativite. Využitie kreatívneho potenciálu individuálnej kreativity ale aj kreativity v tímoch, vedie k progresívnemu vývoju konkurencieschopnosti organizácie a jej ekonomickému úspechu. Cieľom článku bolo analyzovať mieru využitia kreativity v kreatívnom priemysle – záhradnej architektúry, v podnikoch s rozdielnym rozsahom inosti lokalizovaných v Nitrianskom kraji.

**Kľúčové slová**

*kreativita, selfmanagement, konkurencieschopnosť*

**Annotation**

The current period of development of human society through a period of extensive economic and social transformation - from an industrial economy to a creative economy. This change is based on the use of human intelligence, knowledge, creativity. Utilizing creative potential individual creativity but also creativity in teams, leading to a progressive development of the competitiveness of the organization and its economic success. The aim of paper was to analyze the rate of utilization of creativity in the creative industries landscape design, in enterprises with different scope of activity localized in the Nitra region.

**Key words**

*creativity, self management, competitiveness*

**JEL classification: R11**

**Úvod**

Na kreativitu odborníci hľadajú ako na výhradne ľudskú charakteristiku, pričom kreatívne myslenie je chápané ako súčasť ľudskej dôstojnosti (Franková, 2011) ako prvok duševného zdravia (Cropley, 1999; In. Franková, 2011) a spokojného života (Henry, 2008; In. Franková, 2011). Často sa spája s flexibilitou, otvorenosťou, odvahou a silnými osobnostnými vlastnosťami, ktoré považujeme za predpoklady a sú súčasťou výsledky zdravej a vnútorne naplnenej osoby (Cropley, 1999; Henry, 2008; In. Franková, 2011).

Vysoko kreatívny ľudia majú výraznú potrebu riadiť seba samého, t. j. selfmanagement (Barron a Harrington, 1981; In. Franková, 2011). Východiskom účinného selfmanagementu je hlboké sebaopoznanie. Vzájomné prepojenie sebaopoznania a sebariadenia vyústí do kvalitných výsledkov, ktoré sa vďaka kreativitě nezaobíde.

Rozvíjením a podporováním individuální kreativity, kreativity zaměstnanců podniků, je klíčovým prvkem vedoucím k progresivnímu vývoji konkurenceschopnosti organizace (Franková, 2011). Florida (2004) prezentuje kreativitu jako teorii 3T, avšak taktiefl priznáva kreativním jedincem mimoriadne dôležitú úlohu. Zároveň však poukazuje na tom, že kreativita je nielen tímový, ale aj široký spoločenský proces, ktorý je stimulovaný spoločným pohybom, tvorbou a využitím networkingu v reálnych komunitách a na reálnych miestach. Amabile (2008) rozšírila tento pohľad a skúma vplyv rôznych sociálnych a environmentálnych vplyvov na kreativitu. Potvrdila, že nositeľom kreativity je skutočne jedinec. Tvrdí, že individuálna kreativita môže byť podporovaná, alebo naopak blokováná, taktiefl tvrdí, že pri skupinovom riešení problémov, môžu ľudia produkovať menej nápadov, ako pri riešení individuálnom, pritom zdôrazňuje vplyv sociálneho a organizačného prostredia na individuálnu kreativitu.

Rhodes (1961, In. Franková, 2011)) sa zaoberal lenením kreativity, ktorú zatriedil do štyroch kategórií a to kreatívny lovek, kreatívny proces, kreatívny produkt a kreatívne prostredie. Najdôležitejším prvkom je pochopenie zákazníkovo vyufitia produktu. MacMillan a McGrath (1997, In. Franková, 2011) naznačujú, že konkurenčná výhoda môže byť dosiahnutá iba vtedy, keď je definovaný spotrebný reazec.

## Cie a metódy

Od 50-tich rokov minulého storočia sa postupne, odborná verejnosť vykryštalizovala rôzne prístupy skúmania kreativity. Badaatelia odlišného zamerania nedospeli k spoločnému záveru v tom, či kreativita sa nachádza v osobe, produkte, podniku alebo procese. Zhodli sa však na tom, že určitými znakmi kreativity sú originalita, a určitá forma prospechu.

Cieľom článku bolo analyzovať mieru vyufitia kreativity v kreatívnom priemysle záhradnej architektúry, v podnikoch s rozdielnym rozsahom činnosti lokalizovaných v Nitrianskom kraji.

V práci boli použité primárne zdroje získané na základe realizovaného štruktúrovaného interview s vybranými aktérmi pôsobiacimi v kreatívnom priemysle v záhradnej architektúre v Nitrianskom kraji. Sekundárne zdroje boli získané odborných publikácií od domácich a zahraničných autorov, internetové zdroje zamerané na špecializované aktivity ku kreatívnemu priemyslu, vládne materiály ku kultúrnej a kreatívnej ekonomike, odborné štúdie o kreativite, legislatíva SR a EÚ.

Na Slovensku vychádzame zo štruktúrovaných NACE kódov pre kreatívny priemysel, ktoré vychádzajú z rámca ustanoveného v roku 2000 pre štatistiky v oblasti kultúry (osem oblastí: umelecké a kultúrne dedičstvo, archívy, knižnice, knihy a vydavateľská činnosť, výtvarné umenie, architektúra, divadelné umenie a audiovizuálne médiá). Štatistický úrad Slovenskej republiky prvýkrát predstavil štruktúru štatistických údajov pre kreatívny priemysel na konferencii Sloboda tvorivosti. Tvorba databázy tvorivosti je proces, ktorý má svoje bariéry.

Z titulu neaktuálnej databázy Registra organizácií SR sme pri výbere vzorky použili tzv. snowball sampling (šchain sampling, šreferral sampling). Pri respondovaní kľúčových aktérov v Nitrianskom kraji sme aktualizovali databázu a potom respondentov, pokiaľ sme nezískali dostatočný počet respondentov pre získanie objektívneho prehľadu o situácii v odvetví záhradnej architektúry. Pri tejto vzorke respondentov sme použili metódou dotazníkového prieskumu štruktúrované interview.

Cieľom dotazníkového prieskumu bolo získanie podkladov pre analýzu súčasnej situácie v podpore kreatívnej ekonomiky na rôznych úrovniach a popis situácie z pohľadu aktérov tejto ekonomiky. Cieľová skupina boli 20 predstaviteľia záhradnej tvorby. Štruktúra dotazníkového prieskumu pozostávala z 28 otázok rozdelených do štyroch celkov:

Základné údaje o respondentovi: s popisom histórie a súčasnou pozíciou podnikateľa, s uvedením právnej formy podnikania, počtom zamestnancov a ich kvalifikáciou, s charakteristikou ponúkaných produktov, služieb, špecifikáciou odberateľov, spôsobom ochrany duševného vlastníctva, atď.

Lokalizácia a spolupráca: horizontálna pozícia skúmaných podnikov a ich lokalizácia v rámci Nitrianskeho kraja.

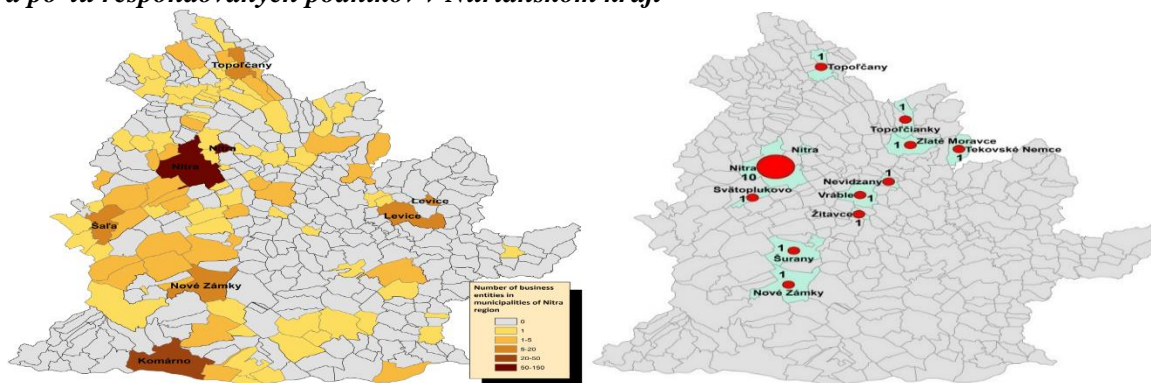
Politika a bariéry: so zis ovaním bariér rozvoja kreatívnej tvorby, zis ovaním formy a aktérov pomoci Osobné motívy : so zameraním na zistenie významu a dôležitosti faktorov kvality života v danom meste/obci, kde kreatívnu tvorbu realizujú.

Z tejto skupiny uplatnením ufl-ej stratifikovanej vzorky sme vybrali dvoch aktérov, ktorí majú rozli ný rozsah innosti v rámci kreatívneho priemyslu s identickým zameraním. Kritériom výberu boli organizácie, ktoré sú kapitálovo silnej-ie, pôsobia na trhu aspo 7 rokov, získali verejné uznanie, prezentujú svoje názory a výsledky práce v médiách, sú akceptované odbornou verejnos ou, vyuffívajú niektorú z foriem ochrany du-évného vlastníctva a sú organizované v odborných združeníach. S vybranými aktérmi bol roz-írený kvalitatívny výskum s uplatnením konverza nej analýzy.

## Výsledky

Výsledky výskumu potvrdili, fle podniky záhradnej architektúry sú priestorovo centralizované v okresoch Nitra, Komárno, Nové Zámky, Levice. Obrázok 1 graficky znázor uje výber a po et respondovaných podnikov kreatívneho odvetvia ó záhradná architektúra.

**Obr. 1: Lokalizácia podnikov kreatívneho priemyslu záhradná architektúra a konkretizácia výberu a po tu respondovaných podnikov v Nitrianskom kraji**



Zdroj primárny výskum, vlastné spracovanie

Pri svojej innosti kreatívne podniky vyuffívajú Floridov index kreativity pozostávajúci z 3 T roz-írený o atribúty odborní ky na kreativitu Amabile. Z výsledkov primárneho výskumu sme ich konkretizovali, vi . tabu ka 1 na základe poznania a výsledkov primárneho výskumu.

**Tab. 1: Konkretizácia Indexu kreativity - 3 T zis ovaná v respondovaných podnikoch**

3T kreativity pod a Floridu (2002)	3T kreativity v kreatívnom priemysle ó v záhradnej architektúre
talent	tvorivos
technológia	práca, kapitál, najnov-ie poznatky
tolerancia	akceptácia poffiadaviek klienta a afl potom zhotovenie diela

Zdroj: vlastné spracovanie

Tieto diel ie výsledky boli doplnené o zis ovanie, odkia erpajú námety pre kreatívnu tvorbu, bez analýzyovania nosite ov kreativity v podniku. Závery tohoto zis ovania sú uvedené v tabu ke 2.

**Tab. 2: Komparácia sektorov kreatívni tvorcovia a kreatívny priemysel**

Sektor	
Kreatívni tvorcovia	Kreatívny priemysel Záhradná architektúra
<b>Otázka: Odkiaľerpáte námety?</b>	
príroda, prírodné deje kultúrno-historické zázemie sociálne priaznivá klíma záujem o prezentáciu ich tvorby v mieste tvorby miesto tvorby nesúvisí s bydliskom, rodiskom	výnimo ne príroda, okolie kultúrno-historické zázemie sociálne priaznivá klíma priaznivá ekonomická situácia obyvate stva a firiem väzba na domáce prostredie odborné akcie, web, odborná literatúra
<b>Otázka: Máte záujem o podnikanie? Je kreatívna tvorby jediným Va-ím zdrojom financií?</b>	
kreatívna tvorba je ich jediným zdrojom financií nemajú záujem o marketing a ekonomiku ich kreatívnych aktivít, aj ke sa musia s tým zaobera nemajú záujem o podnikanie	kreatívna tvorba nie je ich jediným zdrojom financií majú záujem o podnikanie vykonávajú innosti súvisiace s marketingom a propagáciou svojej innosti

*Zdroj: vlastné spracovanie*

Vzh adom na diamentrálnu rozdielnos názorov a postojov na zdroje námetov, sme zrealizovali h bkovú analýzu dvoch podnikov, ktorých výber bol cielený a indikátory výberu sú obsiahnuté v metodike toho príspevku. Údaje v tabu ke 3 poskytujú v-eobecnú charakteristiku podnikov s opisom vybraných ukazovate ov.

Tab. 3: Komparácia podnikov zabezpe ujúcich záhradnú architektúru

Základné údaje	
Podnik A	Podnik B
spolo nos s ru ením obmedzením	spolo nos s ru ením obmedzením
Cie firmy	
šPomôc širokej verejnosti pri estetickej úprave svojho okolia (záhrady rodinného domu, firmy, mestá obce) pomocou prvkov drobnej architektúry (rastliny, trávniky, závlaha, jazierko, chodníky, altánky) formou kompletnej realizácie, alebo formou predaja a poradenských služieb.õ	„Snaha o uplatnenie jej tvorivej inosti v oblasti, ktorú vytudovala a snaha o zmenu sveta k lepšiemuõ.
Ponuka služieb	
1.Záhradná architektúra: <ul style="list-style-type: none"> <li>• návrhy a realizácie záhrad</li> </ul> 2.Záhradnícke služby : <ul style="list-style-type: none"> <li>• záhradné úpravy</li> <li>• údržba záhrad a záhradnícke práce</li> <li>• okrasná kôlka</li> <li>• realizácia záhrad svojpomocne</li> <li>• výzdoba a aranžovanie</li> <li>• záhradné centrum Bella Gardena</li> </ul>	1. Poradenstvo, konzultácie, vypracovanie štúdií, projektov rôzneho druhu, úkry, obsahu ovetko zamerané na krajinu, architektúru, urbanizmus a poľnohospodárstvo
Počet zamestnancov* <sup>1</sup> , ich vzdelanie, klasifikácia, osobnostné vlastnosti	
12, stredo-kolské vzdelanie, v prevážnej miere ženy, bližšie nešpecifikuje	3, vysoko-kolské, v prevážnej miere ženy štvrdohlavos , presvedenie, fle poskytujú dobré, kvalitné, užitkové, ale najmä atypické projekty, pri ktorých plne môžu uplatniť svoje kreatívne vnímanie a ktoré ocení široká verejnosť aj v budúcnostiõ
Členstvo v profesných združeníach	
Slovenská komora architektov Spolo nos pre záhradnú a krajinnú tvorbu na Slovensku	Slovenská komora architektov Spolo nos pre záhradnú a krajinnú tvorbu na Slovensku
Ochrana duševného vlastníctva	
ochrannú známku "Land design"	ochrannú známku "Land design"
Ocenenia	
nemá	Cena za architektúru (CEZAAR 2013) Cena ZUUPS (Cena za urbanizmus 2013) 2x účasť na medzinárodnej súťaži ECTP v Bruseli 2x nominácia na výstavu uvedené

Vysvetlivky: \*<sup>1</sup> stály zamestnanci v pracovnom pomere

Zdroj: vlastné spracovanie

## 1. Organiza ná kultura a 3 T v podniku A

Podnik disponuje nasledovným technickým vybavením: po íta e, rotavátor, kosa ky, befné náradie. Okrem technického vybavenia podnik vzh adom na ve kos , po et zamestnancov, rozsah predmetu innosti bezprostredne vyuffíva aj nehnute ný majetok. Tlak zo strany odberate ov na inováciu vybavenia podnik poci uje nepriamo. Odberate a nezaujíma, s ím vykonávajú dohodnutú prácu ale ako a hlavne za akú cenu. Je praxou overené, fle ím je lep-ie strojové vybavenie , tým je cena pre odberate a výhodnej-ia.

Podnik v sú asnej dobe kladie mimoriadny dôraz na údrfbu technologických zariadení, od ktorej sa odvíja jej d flka vyuffítia. Z dôvodu vyuffívania technológii, ktorými podnik disponuje a pouffíva ich nie je potrebné bra oh ad na výber zamestnancov. Predstavitelia podniku uvádzajú, fle *šv sú asnej dobe zamestnanec je vo vlastnom záujme vysoko flexibilný, av-ak len ten, ktorý má naozaj záujem pracova ð*.

V podniku pracuje v prevafnej miere viac flien, ktoré sú vekovo 30-40 ro né, pochádzajúce zo Slovenska. Vzdelanostne sú to v prevafnej miere stredo-kolá ky, v malej miere vysoko-kolsky vzdelaní udia. Toto zlofenie je charakteristické pre stálych zamestnancov, ktorí po as zimného obdobia mávajú zníflený úvázok, alebo erpajú náhradné vo no.

## 2. Zdroje a prostredie v podniku A

Pri zis ovaní kto a v akej miere je nosite om kreatívnych nápadov vo vybraných podnikoch uvádzame výstupy zo -trukruovaného interview:

Zdrojom kreatívnych nápadov, my-lienok a ich realizátormi sú udia v podniku, ktorí sa venujú záhradníckemu centru(...). *šKreativita a nápaditos zamestnancov je akceptovaná len do miery, pokia nie je naviazaná na výrazný finan ný náklad a ktorá je nasmerovaná na udrffanie, získanie nových zákazníkov, -írenie dobré mena,(...)ð*.

Pri befnej komunikácii a prejavu vz ahu podriadení, nadriadení, majitelia podniku zastávajú názor *špriate stva, vzájomného porozumenia, av-ak pri vyhrotených situáciách, ktoré nastávajú len sporadicky vedia zdôrazni ich pracovnú pozíciuð*.

Zamestnanci v tomto podniku *šmajú mofnos zasahova do tvorby produktuð*, v tom ponímaní, fleð *predostrú návrhð*, ktorý je *šnásledne prejednaný v kolektíve a potom prichádza k rozhodnutiu a mofnej realizáciið*. Svojvo ne nemôflu zasahova ani rozhodova o takýchto záleffitostiach. Majitelia podniku zastávajú názor,ð *fle technologické postupy sú dané, tie ktoré sú úspe-né, vä -ina je na papieri.ð*

## 3. Organiza ná kultura a 3 T v podniku B

Podnik pri svojej innosti vyuffíva nasledovné technológie, ktoré ozna uje za prioritné: pä po íta ov, s najnov-ími stanicami s 80 GB HD, SW, automobily do terénu, laptopy, ktoré vnímajú ako pracovné nástroje. Z titulu technologickej vybavenosti firmy nepoci ujú tlak zo strany odberate ov, myslia si, fle nikoho nezaujíma na om pracujú, ako to robia, domnievajú sa, fle je najdôleffitej-ia cena produktov a sluffieb. V sú asnom období aktualizácia programov nebola zrealizovaná z finan ných dôvodov, sú vyuffívané predov-etkým po íta ová grafika a GISy. V personálnej politike neuplat ujú nároky na zamestnancov z titulu technických znalostí. Pofladujú od zamestnancov iné hodnoty.

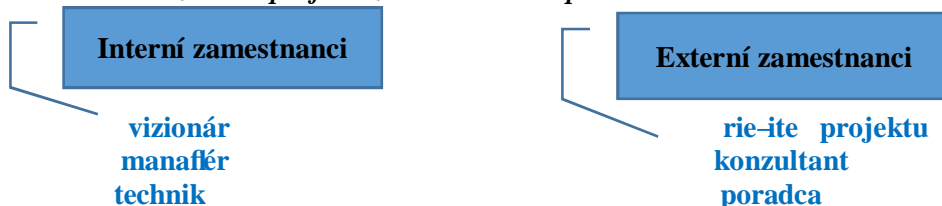
Personálna politika v podniku nie je orientovaná na diferenciaciu pod a veku, národnosti, i pohlavia. Pri komunikácii so zamestnancami podnik uplat uje *šzásadu partnerstvað*, medzi základné riadiace schopností manafléra *povafluje šprirodzenú autoritu a re-pekt, i ufl svojimi znalos ami, zru nos ami, alebo vystupovanímð*.



#### 4. Zdroje a prostredie v podniku B

šKaždý zamestnanec musí mať pocit dôležitosti, každý je osobnosť, každý vie nie o iné. Pri svojej inosti a správnom výbere zamestnancov, ktorých lenenie uvádza obrázok 2, dochádza k situácii, že každý zamestnanec môže mať dobrý nápad a môže zasahovať do tvorby produktu. Domnievajú sa, že podporou dobrých nápadov rastie sebavedomie navrhovateľa a prispieva ku kvalite produktu. Zlé nápady treba vydiskutovať, zdôvodniť, pretože sú zlé. Bez zdôvodnenia rastie v kolektívne napätie. Otvorenosť je veľmi dôležitý faktor fungovania podniku. Tým, každý získa svoj priestor na šebarealizáciu pod svojich schopností.

Obr. 1: Rozlíšenie profesií zamestnancov v podniku B



Zdroj: primárny výskum, vlastné grafické spracovanie

#### 5. Hodnotivý re azec podnikov

Pri tvorbe kreatívnych diel sú odberatelia služieb hnacími silami nepriamo. Vzhľadom na dostupné médiá, otvorenosť trhu a cestovania sú údiatelia náročnejší a kreatívnejšie vo svojich potrebách. Odberatelia služieb na základe poznania hľadajú atypické služby. Ich diela si vyžadujú spoluprácu s inými profesiami, napríklad stavebníci, umelci, ktorí (výroba keramiky, umelecké kovárstvo), osoby zaoberajúce sa závlahovým systémom. Údaje v nasledovnej tabuľke poukazujú na rozdielnosť vnímania primárnych a podporných aktivít v sledovaných podnikoch.

Tab. 4: Komparácia hodnotivého re azca podnikov s ich rozdielnym rozsahom inosti

Aktivity	Druh inosti			
	Firma A			Firma B
Primárna aktivita	Krajinná architektúra	Projektovanie záhrad	Sadovnícke úpravy, množenie a pestovanie materiálu	Krajinná architektúra
Marketing, nákup vstupov	x	x	x	x
Prevádzka podniku				x
Distribúcia projektov		x		x
Predaj - marketing	x		x	x
Servis	x			x
Podporná aktivita				
Infraštruktúra				x
Ľudské zdroje	x	x	x	x
Technologický rozvoj			x	x
Dodávateľsko-odberateľské vzťahy	x	x	x	x

Zdroj: primárny výskum, vlastné spracovanie

#### Záver

Z výsledkov výskumu a komparovania vyplýva, že tvorcami kreatívnych nápadov v kreatívnom priemysle záhradná architektúra v podnikoch sú jednotlivci, ktorí sa zaoberajú v prevážnej miere projektovou inosťou. Vyúžitie kreatívnej inosti v prevážnej miere závisí od rozsahu primárnych a

sekundárných innosti. Projek ná innos , která je typickou a o akávanou innos ou v záhradnej architektúre je vo vä –om podniku ponechaná na majite ov. Personál zabezpe uje obsluflné innosti, bez ktorých sa finalizácia kreatívneho produktu nezaobíde. Miera vyufflita kreativity u týchto zamestnancov je nízka, o úzko súvisí aj s prístupom k zamestnancom. Kreativitu podnecuje demokratický, t.j. participatívny –týl vedenia podniku, nako ko za k ú ový faktor pri vedení kreatívnych osobností je dôleffitá efektívne komunikovaná vízia vodcu.

## Literatura

- [1] *A Critique of definitions the cultural and creative industries in Public policy.*, (2014). [online]. [cit. 2014-4-20]. Dostupné z: <<http://nknu.pbworks.com/f/A%25C2%25A0CRITIQUE%25C2%25A0OF%25C2%25A0DEFINITIONS%25C2%25A0OF%25C2%25A0THE%2520CREATIVE%2520INDUSTRIES.pdf>>.
- [2] AMABILE, T.M., (2008). How to Kill Creativity. In *Creative Management and Development*. Los Angeles: Sage. ISBN 978-1-4129-2247-0.
- [3] *Europe in the Creative Age.*, (2004) Carnegie Mellon [online]. [cit. 2014-4-20]. Dostupné z: <[http://www.creativeclass.com/rfcgdb/articles/Europe\\_in\\_the\\_Creative\\_Age\\_2004.pdf](http://www.creativeclass.com/rfcgdb/articles/Europe_in_the_Creative_Age_2004.pdf)>
- [4] FRANKOVÁ, E., (2011). *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3317-3.

***P ísp vek byl zpracován v rámci grantu poskytnutého Agentúrou na podporu výskumu a vývoja na základe zmluvy . APVV-0101-10.***