



**XXI. MEZINÁRODNÍ KOLOKVIUM O REGIONÁLNÍCH VĚDÁCH. SBORNÍK PŘÍSPĚVKŮ.**

**21<sup>ST</sup> INTERNATIONAL COLLOQUIUM ON REGIONAL SCIENCES. CONFERENCE PROCEEDINGS.**

Place: Kurdějov (Czech Republic)  
June 13-15, 2018

Publisher: Masarykova univerzita, Brno

**Edited by:**

Viktorie KLÍMOVÁ

Vladimír ŽÍTEK

*(Masarykova univerzita / Masaryk University, Czech Republic)*

**Vzor citace / Citation example:**

AUTOR, A. Název článku. In Klímová, V., Žítek, V. (eds.) *XXI. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách. Sborník příspěvků*. Brno: Masarykova univerzita, 2018. s. 1–5. ISBN 978-80-210-8969-3.

AUTHOR, A. Title of paper. In Klímová, V., Žítek, V. (eds.) *21<sup>st</sup> International Colloquium on Regional Sciences. Conference Proceedings*. Brno: Masarykova univerzita, 2018. pp. 1–5. ISBN 978-80-210-8969-3.

*Publikace neprošla jazykovou úpravou. / Publication is not a subject of language check.*

*Za správnost obsahu a originalitu výzkumu zodpovídají autoři. / Authors are fully responsible for the content and originality of the articles.*

© 2018 Masarykova univerzita

ISBN 978-80-210-8969-3

ISBN 978-80-210-8970-9 (online : pdf)

# INOVAČNÉ AKTIVITY MIESTNEJ SAMOSPRÁVY V TRENČIANSKOM KRAJI

## Innovation activities of local self-government in the Trenčín region

MAROŠ VALACH

MICHAL CIFRANIČ

*Katedra verejnej správy* Department of Public Administration  
*Fakulta európskych štúdií a regionálneho rozvoja* Faculty of European Studies and Regional Develop.  
*Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre* Slovak University of Agriculture in Nitra  
✉ Tr. A. Hlinku 2, 949 76 Nitra, Slovak Republic  
E-mail: maros.valach@uniag.sk, michal.cifranic@uniag.sk

### **Anotácia**

Cieľom príspevku je identifikovať a analyzovať inovačné aktivity okresných miest v Trenčianskom kraji Slovenskej republiky so zameraním na zhodnotenie inovačného prostredia, identifikáciu implementovaných inovácií, zhodnotenie financovania inovácií, ako aj inštitucionálneho kontextu ich tvorby. Pre spracovanie analýzy inovačných aktivít vybraných miest boli použité primárne aj sekundárne údaje. Pri získavaní empirických údajov sme použili dopytovanie ako metódu priameho zberu údajov pomocou riadeného rozhovoru. Samosprávy vnímajú dôležitosť inovácií a v snahe o zvyšovanie efektívnosti procesov prebiehajúcich na mestských úradoch a kvality poskytovaných služieb občanom, sa usilujú o zavádzanie inovácií v rámci svojich rozpočtových možností. Na základe výsledkov výskumu možno konštatovať, že medzi inovačnými aktivitami miestnych samospráv prevládajú inovácie zamerané na poskytovanie nových služieb. Taktiež boli identifikované procesné a organizačné inovácie. Môžeme ich zaradiť do skupiny inkrementálnych inovácií, ktoré sa vyznačujú nízkou úrovňou inovatívnosti. Pri klasifikácii založenej na stupni originality ide najmä o napodobňovacie inovácie. Zdrojom impulzov pre inovačný proces je jednak interné prostredie (zamestnanci mestských úradov), ale aj externé prostredie (prax iných slovenských a zahraničných samospráv). Okresné mestá Trenčianskeho kraja vynakladajú na inovácie finančné prostriedky v objeme 3-10 % z celkových výdavkov.

### **Kľúčové slová**

inovácie, inovačný proces, implementácia inovácií

### **Annotation**

The paper deals with the identification and evaluation of innovation activities of district towns in Trenčín Region of the Slovak Republic. The objective is to analyse the innovation environment, identify implemented innovations and evaluate funding, as well as institutional context of innovations. Both primary and secondary data were used to process the analysis of innovation activities in selected local self-governments. To gain primary data we have used the research method structured interview. Self-governments realize the importance of innovations for increasing the effectiveness of the working process and quality of the provided services to citizens, therefore, they try to create and implement innovations within their financial framework. Based on the research results, innovations aimed at providing new services dominate within innovative activities of local self-governments. Process and organizational innovations have also been identified. Analysed innovations can be classified as incremental innovations. From the point of view of level of originality, those are mainly imitating innovations, which are implemented. The share of expenditures spent on innovations varies in district towns of Trenčín Region from 3% to 10% of the total budget expenditures.

### **Key words**

innovations, innovation process, implementation of innovations

**JEL classification:** O31, R50

## 1. Úvod

Inovácie boli považované za dôležitý rozvojový faktor už významným česko-rakúskym ekonómom Josefom A. Schumpeterom (Jiříček, 2014). Podľa Adámeka et al. (2015) sa teória inovácií v priebehu času posunula z lineárneho pohľadu na inovácie (priama čiara od vedy a techniky k inováciám) na nelineárny a dynamickejší pohľad. Ten vyžaduje zohľadnenie interakcií medzi rôznymi faktormi v širšom inovačnom systéme, ako je podnikanie, rozmanitosť myšlienok, spolupráca, marketing, dizajn, prilákanie a rozvoj ľudského kapitálu, riadenie a manažment inovácií.

Inovácie a schopnosť inovovať je v dnešnej dobe považovaná za dôležitú podmienku pre udržanie konkurencieschopnosti organizácií na lokálnych a globálnych trhoch. Inovácie sú dôležitým prostriedkom na prispôsobenie sa zmenám, ktoré prináša zvyšujúca sa konkurencia, technologický rozvoj a globalizácia (Baumann et al., 2016). Inovácie sú jedným z najdôležitejších ekonomických a obchodných fenoménov tejto doby a sú predmetom veľkého praktického a politického záujmu (Hanáčková, Bumbalová, 2016).

Inovácia je základným prvkom vytvárania udržateľného hospodárskeho rastu. Predstavuje niečo ako "pridanú hodnotu". Nemôžeme však hovoriť o inováciách bez vysokej úrovne vzdelávania (Mihaela, Titan, 2014). Inovácie sa nachádzajú tam, kde je adekvátna základňa ľudského a fyzického kapitálu a naopak inovácie vytvárajú dynamickú ekonomiku, ktorá takýto kapitál priťahuje. Model endogénneho rastu plne zahŕňa pohľad na inovácie ako na výsledok plánovaných snáh a úplne nové svetlo vrhá na prínos inovácií smerom k pochopeniu dynamického rastu Heinis at al. (2016). Podľa Smeureanu, Isaila (2011) je inovačný proces rozhodujúci pre znalostnú spoločnosť. Vysvetľuje to skutočnosť, že táto spoločnosť je založená na riadení poznatkov, tvorbe nových technologických vedomostí a ich šírení prostredníctvom účinných elektronických prostriedkov vrátane e-learningu.

Inovácie môžeme klasifikovať podľa dôvodov vzniku na inovácie vyvolané technologickým pokrokom a inovácie vyvolané dopytom. Na základe OSLO manuálu (2005) sa inovácie delia vzhľadom na ich charakter na technické (inovácie produktov a služieb, procesov, technologické a administratívne inovácie) a netechnické (marketingové a organizačné inovácie). Ďalšie delenie inovácií uvádza Franková (2011), ktorá z hľadiska inovácie podľa obsahového zamerania a stupňa originality na napodobňovacie a originálne.

V súkromnom a verejnom sektore sa stretávame s rozdielnymi postupmi v procese implementácie inovácií. (Jans et al., 2015). Postup vo verejnom sektore možno považovať za menej dynamický (Christensen et al., 2016). Dôvodom je skutočnosť, že stimuly, ktoré podnecujú inovačné úsilie vo verejnom sektore sú skôr výsledkom politických a legislatívnych snáh, ako trhových síl a navyše je zavádzanie inovácií často sprevádzané nedostatkom najmä finančných, ale aj ľudských zdrojov (Rusaw, 2007). Pod inováciami v samospráve rozumieme úmyselné zmeny, ktoré vedú k novým a lepším službám, postupom či spôsobom organizovania činností na všetkých úrovniach organizácie počas celého inovačného procesu (Valach, 2014).

Úspešnosť inovačného procesu je ovplyvnená tromi základnými predpokladmi: existencia inštitucionálneho rámca, určenie prototypov vývojových systémov a existencia vedúcich aktérov inovačného procesu (Fichter, Clausen, 2013). Podľa Nijkampa a Siedschlagovej (2011) sila inovačného systému závisí od väzieb na celý systém, od vládnej politiky a od inštitúcií, ktoré podporujú inovácie. Existencia a podpora kreovania aglomerácií a klastrov je účinným prostriedkom vytvárania väzieb, diverzity, a tým aj inovácií. V podmienkach decentralizovaných politík, sú to práve miestne samosprávy, ktoré figurujú ako „laboratórium“ pre zavádzanie inovácií v spravovaní (Füglister, 2011).

## 2. Cieľ a metodika

Cieľom príspevku, ktorý má formu prípadovej štúdie, bolo identifikovať a analyzovať inovácie okresných miest v Trenčianskom kraji Slovenskej republiky so zameraním na zhodnotenie inovačného prostredia, identifikáciu implementovaných inovácií, zhodnotenie financovania inovácií, ako aj inštitucionálneho kontextu ich tvorby. Pozornosť bola taktiež venovaná faktorom ovplyvňujúcim vznik, presadenie a úspešnosť inovácií, kľúčovým problémom a bariéram inovačného procesu. Inovácie boli skúmané v nasledujúcich okresných mestách Trenčianskeho kraja: Bánovce nad Bebravou, Ilava, Myjava, Nové Mesto nad Váhom, Partizánske, Považská Bystrica, Prievidza, Púchov, Trenčín.

Pre spracovanie analýzy inovačných aktivít spomínaných miest boli použité primárne aj sekundárne údaje. Pri získavaní empirických údajov sme použili dopytovanie ako metódu priameho zberu údajov pomocou riadeného rozhovoru. Cieľom interview bolo získanie kvantitatívnych a najmä kvalitatívnych údajov a informácií, ktoré nám umožnili identifikovať a analyzovať stav a úroveň implementácie inovácií pre zvyšovanie efektivity, výkonnosti

a kvality poskytovaných služieb miestnou samosprávou. Obdobie sledovania bolo stanovené na 7 rokov. Riadené rozhovory sa uskutočnili v období apríl - jún 2017 s prednostami mestských úradov. Hlavné časti interview boli zamerané na:

- **základné údaje o meste,**
- **interné a externé inovácie** - typ inovácie z pohľadu miesta vzniku podnetu k inovácií,
- **vzdelávanie a spolupráca v oblasti inovácií** - analýza foriem vzdelávania, druhov spolupráce s inštitúciami pri inovačnom procese,
- **inštitucionálny kontext tvorby inovácií** - popis inštitúcií/osôb zohrávajúcich úlohu pri tvorbe a implementácii inovácií v meste,
- **finančné zdroje na inovácie** - vyčíslenie finančných prostriedkov určených na inovácie,
- **zhrnutie** - identifikovanie silných, slabých stránok, príležitostí a ohrození v oblasti zavádzania inovácií.

Pri definovaní typu inovácií sme vychádzali z klasifikácie uvedenej v tabuľke 1.

**Tab. 1: Klasifikácia inovácií**

Typ inovácie z pohľadu miesta vzniku podnetu k inovácií	<ul style="list-style-type: none"> <li>• interné</li> <li>• externé</li> </ul>
Typ inovácie z hľadiska miesta zavedenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inovácie na MsÚ a v organizačných zložkách bez právnej subjektivity</li> <li>• inovácie v organizáciách zriadených mestom</li> <li>• inovačná podpora mestom v územnej pôsobnosti mesta a podľa sektorov</li> </ul>
Typ inovácie z hľadiska druhu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inovácie služby</li> <li>• procesné inovácie</li> <li>• organizačné (administratívne) inovácie</li> <li>• koncepčné inovácie</li> <li>• politické inovácie</li> <li>• systémové inovácie</li> </ul>
Typ inovácie podľa frekvencie výskytu a úrovne inovatívnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inkrementálne (prírastkové) inovácie</li> <li>• radikálne inovácie</li> <li>• systémové inovácie (reformy)</li> </ul>
Typ inovácie podľa stupňa originality	<ul style="list-style-type: none"> <li>• napodobňovacie inovácie</li> <li>• originálne inovácie</li> </ul>

Zdroj: Hanáčková, Bumbalová (2016)

### 3. Výsledky

#### 3.1 Podnety k inováciám a typy implementovaných inovácií

Prvoradým motívom zavádzania inovácií v okresných mestách Trenčianskeho kraja je snaha o zvyšovanie kvality života miestnych obyvateľov a uspokojovanie ich narastajúcich nárokov. K impulzom pre inovačné aktivity môžeme taktiež zaradiť snahu o zvyšovanie produktivity zamestnancov, efektívnosti pracovného procesu na mestskom úrade, snahu o úsporu finančných prostriedkov v budúcnosti a taktiež technologický pokrok, ktorý podnecuje samosprávy sledovať nové trendy a následne realizovať zmeny procesov a inovovať.

Zdrojom nápadov inovačných aktivít v skúmaných mestách je predovšetkým interné prostredia mestského úradu (zamestnanci a vedenie mesta). Podnety k inováciám pochádzajú aj zo strany miestnych obyvateľov a podnikateľov. Viaceré mestá získavajú názory, podnety a požiadavky prostredníctvom prieskumov, majúcich formu dotazníkov a ankiety, častokrát realizovaných prostredníctvom internetu, resp. sociálnych sietí. Podnety od občanov samosprávy získavajú aj prostredníctvom osobných stretnutí s občanmi a predstaviteľmi organizácií tretieho sektora, napr. na zasadnutiach mestského zastupiteľstva. Základným predpokladom úspešnej transformácie nápadu do konkrétnej podoby inovácie je pro-inovatívny prístup zamestnancov mesta. Nie všetkých zamestnancov možno označiť ako inovátorov. V oblasti niektorých kompetencií, povinností, resp. úloh (napr. matrika, ekonomika, účtovníctvo a pod.), ktoré sú striktné definované platnou legislatívou, zamestnanci sú len ich vykonávateľmi. Všetky predmetné samosprávy uviedli, že v oblastiach akými sú vzdelávanie, životné prostredie, kultúra, šport, doprava, či ďalší rozvoj mesta sa od zamestnancov očakávajú nové nápady, ktoré prispievajú k zvýšeniu kvality služieb poskytovaných v týchto oblastiach. Tieto nápady sa samosprávy snažia v rámci svojich možností transformovať na inovácie služieb alebo procesov. Mestá Považská Bystrica, Prievidza, Nové

mesto nad Váhom a Trenčín odmeňujú inovačnú aktivitu svojich zamestnancov finančnými a nefinančnými benefitmi.

Inovatívne podnety z externého prostredia miestnych samospráv pochádzajú zo školení, internetu, neformálnych kontaktov a kolegiálnych vzťahov s predstaviteľmi iných samospráv (domácich aj zahraničných) a taktiež sú získavané prostredníctvom odborného poradenstva na profesionálnej úrovni od externých spoločností.

Zdrojom inovácií nie sú len rôzne individuálne podnety. Sú to aj koncepcie strategického rozvoja mesta, ktoré sú kľúčové pri realizácii investičných projektov, akými sú napr. výstavba dopravnej infraštruktúry, rozvoj školstva či podnikateľských aktivít.

Medzi inovačnými aktivitami miestnych samospráv prevládajú inovácie zamerané na poskytovanie nových služieb. Taktiež boli identifikované procesné a organizačné inovácie. Môžeme ich zaradiť do skupiny inkrementálnych inovácií, ktoré sa vyznačujú nízkou úrovňou inovatívnosti. Pri klasifikácii založenej na stupni originality ide najmä o napodobňovacie inovácie (elektronizácia mestských služieb, SMS parkovanie, protikorupčná linka, atď.).

### 3.2 Vzdelávanie a spolupráca v oblasti inovácií

Inovačný proces má dlhodobý charakter, jeho úspešnosť v mnohých prípadoch závisí od spolupráce viacerých aktérov pôsobiacich v rôznych oblastiach. Spoluprácu pri inovačných aktivitách vyzdvihujú všetky skúmané mestá. Prednostovia mestských úradov prikladajú veľký význam kvalifikácii svojich zamestnancov a vyzdvihujú aj potrebu kontinuálneho vzdelávania. Pracovníci mestských úradov sa zúčastňujú školení, odborných seminárov, prednášok a vzdelávacích kurzov, kde získavajú nové poznatky, dôležité aj pre inovačný proces.

Pri technicky náročných inováciách mestá, vzhľadom sa svoje možnosti, spolupracujú najmä so súkromným sektorom. Ide napríklad o oblasti IKT (firma CORAGEO, s.r.o.), investičná výstavba, či budovanie miestnej infraštruktúry, kde je kooperácia s podnikateľskými subjektmi nevyhnutná. Mestá taktiež spolupracujú s inými samosprávami, komunikujú navzájom a vymieňajú si informácie a skúsenosti. V sledovanom časovom období len málo projektov, resp. inovačných aktivít bolo realizovaných na báze takéhoto partnerstva. Na báze cezhraničnej spolupráce boli realizované inovácie týkajúce sa hlavne oblastí, akými sú životné prostredie, cestovný ruch a kultúra.

### 3.3 Inštitucionálny kontext tvorby inovácií a transferu poznatkov

Výsledky výskumu potvrdzujú skutočnosť, že v procese zavádzania inovácií má dôležitú úlohu práve vedenie miestnej samosprávy – primátor, mestské zastupiteľstvo. Na tejto úrovni je prijímané rozhodnutie o tom, ktoré inovácie mestá budú implementovať a ktoré nie. Rozhodnutie je ovplyvnené aktuálnymi technickými a finančnými možnosťami. Zodpovednosť za priamu implementáciu nových zmien, postupov, resp. inovácií služieb je na strane vedúcich príslušných oddelení mestského úradu.

Transfer poznatkov, ktoré môžu viesť k inováciám, je v rámci samosprávy podporovaný zo stany inštitúcií, pôsobiacich či už na národnej alebo regionálnej úrovni. Môžeme k nim zaradiť napr.: Únia miest Slovenska, Združenie miest a obcí Slovenska, Asociácia prednostov úradov samosprávy, SARIO, oblastné organizácie cestovného ruchu, univerzity, záujmové združenia atď. Informácie o úspešných inováciách samosprávy šíria prostredníctvom regionálnych médií, informačných brožúr a internetu.

### 3.4 Finančné zdroje na inovácie

Nevyhnutným predpokladom zavádzania inovácií sú finančné zdroje. Finančné prostriedky využívané na implementáciu inovácií pochádzajú jednak z vlastných zdrojov, z ktorých najväčšiu časť tvoria príjmy z daní a predaja nepotrebného majetku. Avšak pomerne veľký objem finančných zdrojov predstavujú aj dotácie a granty z fondov EÚ. V ojedinelých prípadoch niektoré samosprávy zavádzali inovácie aj formou PPP projektov, v ktorých boli využité súkromné finančné prostriedky. Percentuálny podiel výdavkov na implementáciu inovácií z celkových výdavkov rozpočtu analyzovaných samospráv je uvedený v tabuľke 2. Samosprávy do uvedených výdavkov zráňajú všetky náklady spojené s poskytovaním nových služieb, zavádzaním nových procesov na mestskom úrade, ale aj so zlepšovaním svojich doterajších činností. Najväčší objem finančných prostriedkov vyčlenených na inovačné aktivity v roku 2016 sme zaznamenali v mestách Trenčín (9%), Prievidza (10%) a Považská Bystrica (10%). Dôvodom je skutočnosť, že v roku 2016 tieto mestá realizovali viaceré inovatívne projekty podporené z fondov EÚ, ktoré si však vyžadujú určitú mieru spolufinancovania.

**Tab. 2: Počet obyvateľov mesta k 31.12. 2016 a podiel výdavkov na inovačné aktivity z celkových výdavkov rozpočtu mesta v % v roku 2016**

Mesto	Počet obyvateľov	Podiel výdavkov na inovácie z celkových výdavkov rozpočtu mesta
Bánovce nad Bebravou	18 623	5 %
Ilava	5 459	3 %
Myjava	11 859	4 %
Nové Mesto nad Váhom	20 082	7 %
Partizánske	23 035	5 %
Považská Bystrica	40 103	10 %
Prievidza	46 890	10 %
Púchov	17 936	4 %
Trenčín	55 609	9 %

Zdroj: Vlastné spracovania na základe výsledkov výskumu

### 3.5 Analýza inovačného procesu vybranej inovácie – Certifikát manažérstva kvality podľa normy STN EN ISO 9001:2009 (procesná inovácia) – mesto Považská Bystrica

#### Popis inovácie

Norma STN EN ISO 9001:2009 podporuje prijatie procesného prístupu pri vypracúvaní, zavádzaní a zlepšovaní efektívnosti systému manažérstva kvality s cieľom zvýšiť spokojnosť zákazníka tým, že vyhovie jeho požiadavkám. Na to, aby organizácia mohla efektívne fungovať, musí určiť a riadiť množstvo súvisiacich činností. Proces možno chápať ako súbor činností, ktoré využívajú zdroje a riadia sa tak, aby umožnili transformáciu vstupov na výstupy. Výstup z jedného procesu často predstavuje priamo vstup do ďalšieho procesu.

#### Dôvody inovácie

Hlavným dôvodom realizácie inovácie bola snaha mesta Považská Bystrica poskytovať služby občanom v čo najväčšej kvalite. Jedná sa o kvalitu práce vo vzťahu k občanom mesta, ako aj o kvalitu a organizáciu práce v rámci mestského úradu. Ambíciou mesta bolo aj dozvedieť sa od nezávislého orgánu, aký je stav a hodnotenie fungovania mestského úradu a posúdiť úroveň poskytovaných služieb, s cieľom ďalšieho rozvoja. Tieto skutočnosti viedli zástupcov samosprávy k hľadaniu možností pre zvýšenie kvality a zefektívnenie práce. Hlavným iniciátorom inovačného procesu bol primátor mesta.

#### Fáza 1 (Tvorba poznatku)

Snahou samospráv je v súčasnosti čo najväčšie zefektívnenie procesov a služieb prebiehajúcich v organizácii a tým zabezpečiť spokojnosť občanov, ktorá je na prvom mieste. Tak tomu bolo aj v meste Považská Bystrica. Jednou z možností je využiť systém manažérstva kvality podľa noriem ISO, kedy nezávislá organizácia posúdi fungovanie organizácie a navrhne možnosti zlepšenia.

Poznatky o norme STN EN ISO 9001:2009 pochádzajú z externého prostredia, v tomto prípade od nezávislého konzultanta spoločnosti, ktorá tieto certifikácie zabezpečuje.

#### Fáza 2 (Spracovanie poznatku v organizácii)

V roku 2013 začal nezávislý konzultant zbierať, spracovávať a vyhodnocovať údaje o procesoch, ktoré prebiehajú v samospráve. Jeho hlavnou úlohou bolo posúdiť, či úrad dodržiava jednotlivé články normy. V niektorých oblastiach kde sa vyskytli nezrovnalosti, resp. odchýlky bolo potrebné zrealizovať úpravy procesov a zabezpečiť ich súlad s normou.

#### Fáza 3 (Zavedenie inovácie do praxe)

V roku 2014 získal mestský úrad Považská Bystrica certifikát manažérstva kvality podľa normy STN EN ISO 9001:2009. V roku 2015 prebehol úspešne 1. dozorný audit. V roku 2016 prebehol 2. dozorný audit, ktorý vykonala spoločnosť ACB (Accredited Certification Body). V ňom musel manažment mesta preukázať plnenie jednotlivých kritérií normy a aj zlepšovanie systému manažérstva v predchádzajúcom roku.

Hlavné ukazovatele systému manažérstva kvality sú:

- spokojnosť zákazníkov (občanov),
- prehľadné riadenie dokumentácie,
- permanentné vzdelávanie pracovníkov mestského úradu,
- dodržiavanie bezpečnosti práce,
- transparentné nakladanie s finančnými prostriedkami, hlavne pri verejných obstarávaníach,
- pružné riešenie sťažností občanov,
- plnenie cieľov a úloh stanovených v rámci minuloročného rozpočtu mesta a pod.

Po dvou úspěšných letech fungování tohoto systému se vedení města rozhodlo rozšířit ho o Systém environmentálního manažerstva podle normy EN ISO 14001:2005 a Systém manažerstva Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci podle normy STN OHSAS 18001:2009. Súčasnne s dozorným auditom kvality prebehol aj certifikačný audit na tieto dva systémy. Výsledkom auditov bolo odporúčanie auditorov potvrdiť platnosť certifikátu kvality na ďalšie ročné obdobie a udelenie certifikátov kvality a bezpečnosti práce.

## Záver

Inovácie môžeme považovať za veľmi aktuálnu a dôležitú tému, ktorej je prikladaná patričná pozornosť nielen v súkromnom sektore, ale aj v samospráve. Sú jedným z prostriedkov, ktoré v prostredí zmien pomáhajú subjektom naplniť svoje poslanie, ciele a zároveň ovplyvňovať a formovať svoje okolie. Z výsledkov výskumu vyplýva, že samosprávy prikladajú inováciám veľký význam. Dôvodmi zavádzania inovácií sú najmä zvyšovanie efektívnosti procesov prebiehajúcich na mestských úradoch a zvyšovanie kvality poskytovaných služieb občanom.

Silnými stránkami inovačného procesu v samospráve sú: participácia zamestnancov ako aj miestnych obyvateľov, vytváranie partnerstiev a sietí s rôznymi (domácimi a zahraničnými) organizáciami a inštitúciami, ktoré podporujú inovačný proces, transfer poznatkov prostredníctvom médií, informačných brožúr a internetu. V niektorých mestách je to aj motivačne nastavený systém finančného a neafinačného odmeňovania.

Proces zavádzania inovácií je však spojený aj s rôznymi problémami, či prekážkami. Nie všetkých zamestnancov možno označiť ako inovátorov. V oblastiach striktnne upravených platnou legislatívou, zamestnanci sú len vykonávateľmi a nepodieľajú sa na inovačných aktivitách. Finančné prostriedky využívané na implementáciu inovácií pochádzajú jednak z vlastných zdrojov, z ktorých najväčšiu časť tvoria príjmy z daní a predaja nepotrebného majetku. Avšak pomerne veľký objem finančných zdrojov predstavujú aj dotácie a granty z fondov EÚ.

## Literatura

- [1] ADÁMEK, P., ČEMERKOVÁ, Š., KLEPEK, M., ŠEBESTOVÁ, J., ŠPERKA, R., (2015). Regional innovation approach: A case of the Moravian-Silesian region. In *XVIII. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách. Sborník příspěvků*. Brno: Masarykova univerzita, pp. 161-167. ISBN 978-80-210-7861-1. DOI: 10.5817/CZ.MUNI.P210-7861-2015-21.
- [2] BAUMANN, T., MANTAY, K., SWANGER, A., SAGANSKI, G., STEPKE, S., (2016). Education and innovation management: a contradiction? How to manage educational projects if innovation is crucial for success and innovation management is mostly unknown. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 226, no. 3, pp. 243-251. ISSN 1877-0428. DOI: 10.1016/j.sbspro.2016.06.185.
- [3] FICHTER, K., CLAUSEN, J., (2013). *Erfolg und Scheitern „grüner“ Innovationen: Warum einige Nachhaltigkeitsinnovationen am Markt erfolgreich sind und andere nicht*. Marburg: Metropolis-Verlag. ISBN 978-3-89518-944-9.
- [4] FRANKOVÁ, E., (2011). Kreativita a inovace v organizaci. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3317-3.
- [5] FÜGLISTER, K., (2011). Where does learning take place? The role of intergovernmental cooperation in policy diffusion. *European Journal of Political Research*, vol. 51, no. 3, pp. 316-349. ISSN 1475-6765. DOI: 10.1111/j.1475-6765.2011.02000.x.
- [6] HANÁČKOVÁ, D., BUMBALOVÁ, M., (2016). Inovácie v samospráve. *Acta oeconomica uiversitatis Selye*, vol. 5, no. 2, pp. 209 – 215. ISSN 1338-6581.
- [7] HEINIS, T., GOLLER, I., MEBOLDT, M., (2016). Multilevel Design Education for Innovation Competencies. *Procedia CIRP*, vol. 50, no. 2, pp. 759-764. ISSN 2212-827. DOI: 10.1016/j.procir.2016.04.120.
- [8] CHRISTENSEN, H. S., KARJALAINEN, M., LUNDELL, K., (2016). Democratic Innovations to the Rescue? Political Trust and Attitudes towards Democratic Innovations in Southwest Finland. *International Journal of Public Administration*, vol. 39, no. 5, pp. 404 – 416. ISSN 1532-4265. DOI: 10.1080/01900692.2015.1015560.
- [9] JANS, W., DENTERS, B., NEED, A., VAN GERVEN, M., (2015). Mandatory innovation in a decentralised system: The adoption of an e-government innovation in Dutch municipalities. *Acta Politica*, vol. 51, no. 1, pp. 36-60. ISSN 1741-1416. DOI: 10.1057/ap.2014.36.
- [10] JIŘÍČEK, P., (2014). Regional policy of the european union, innovation and new models of endogenous growth. In *XVII. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách. Sborník příspěvků*. Brno: Masarykova univerzita, pp. 171-178. ISBN 978-80-210-6840-7. DOI: 10.5817/CZ.MUNI.P210-6840-2014-20.

- [11] MIHAELA, M., TITAN, E., (2014). Education and Innovation in the Context of Economies Globalization. *Procedia Economics and Finance*, vol. 15, no. 4, pp. 1042-1046. ISSN 2212-5671. DOI: 10.1016/S2212-5671(14)00667-4.
- [12] NIJKAMP, P., SIEDSCHLAG, I., (2011). *Innovation, growth and competitiveness: dynamic regions in a knowledge-based world economy*. Berlin: Springer. ISBN 978-3-642-14964-1.
- [13] ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, (2005). *Oslo Manual*. [online]. [cit. 2018-01-31]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/science/inno/2367580.pdf>
- [14] RUSAW, C. A. (2007). Changing public organizations: four approachers. *International Journal of Public Administration*, vol. 30 no. 3, pp. 347 -361. ISSN 1532-4265. DOI: 10.1080/01900690601117853.
- [15] SMEUREANU, I., ISAILA, N., (2011). Information technology, support for innovation in education sciences. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 15, no. 1, pp. 751-755. ISSN 1877-0428. DOI: 10.1016/j.sbspro.2011.03.177.
- [16] VALACH, M., (2014). The role of innovation in international business environment. *Ekonomía a podnikanie*, vol. 8, no. 1, pp. 78-83. ISSN 1337-4990.

*Príspevok bol podporený grantom KEGA č. 024SPU-4/2017 s názvom „Tvorba moderných učebníc v slovenskom a anglickom jazyku pre nové študijné programy“.*