



## ZAVÁDZANIE INOVÁCIÍ A ICH RIADENIE

### IMPLEMENTING INNOVATION AND ITS MANAGEMENT

Anton PANDA – Peter VRÁBEL

**Abstract:** Ability to innovate is currently considered to be the key condition of an organization's competitiveness. Each organization interested in development and moving forward shall assess its current situation regarding the overall functioning and make a plan for development in areas it has discovered as weaknesses. The correct analysis of areas showing any problems may help one apply adequate tools in order to reach the set goal. Decision to implement innovations requires a complex and demanding planning with regard to the organization's size and demands of its processes. Implementation of project management is crucial to the success of any innovation.

**Abstrakt:** Inovačná schopnosť je v súčasnosti považovaná za kľúčovú podmienku konkurencieschopnosti organizácie. Každá organizácia, ktorá má záujem o rozvoj a napredovanie by mala zhodnotiť svoju súčasnú situáciu z hľadiska celkového fungovania a určiť si plán rozvoja v oblastiach, v ktorých vidí slabé stránky. Správnou analýzou problematických oblastí je možné aplikovať nástroje na dosiahnutie stanoveného cieľa. Rozhodnutie zavádzania inovácií si vyžaduje zložité a náročné plánovanie v zohľadnení veľkosti organizácie a náročnosti jej procesov. Predpokladom úspechu inovácie je zavedenie projektového riadenia.

**Keywords:** innovation, introduction, plan, resources, management.

**Kľúčové slová:** inovácia, zavedenie, plán, zdroje, riadenie.

#### Úvod

Implementácia inovačných projektov vyžaduje kombináciu viacerých procesov týkajúcich sa parametrizácii funkcií a cieľov, konfigurácie modulov, používateľského prispôsobenia či riešenia štruktúry. V neposlednom rade sa inovačné projekty integrujú s podnikovými systémami a procesmi. Najnovšími trendami je vzájomné prepojenie a zjednodušenie s cieľovou funkciou automatizácie resp. autonómneho rozhodovania na základe vyhodnotených ukazovateľov.

#### Manažment inovácií

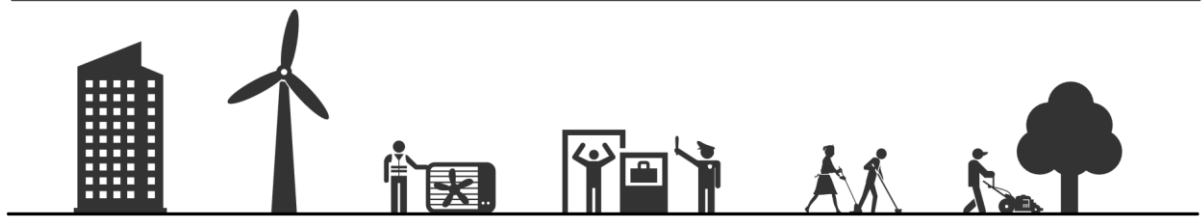
Základom pre optimálne zavedenie je manažment inovácií. V meniacom sa podnikateľskom prostredí, ktorého hnacou silou sú stále náročnejšie požiadavky cieľovej skupiny, sú inovácie prostriedkom na zvládnutie požadovaných zmien. Každá organizácia, ktorá má záujem o rozvoj a zvyšovanie či upevnenie konkurencieschopnosti by mala zhodnotiť svoju súčasnú situáciu z hľadiska celkového fungovania a určiť si plán rozvoja v oblastiach, v ktorých vidí svoje slabé stránky. Keďže podmienky externého prostredia, ako je sila konkurencie sú približne rovnaké v každom odvetví, je potrebné sa zamerať na vnútorné fungovanie a zabezpečiť zvýšenie potenciálu. Pod potenciálom nevníname len výrobné kapacity alebo obchodnú schopnosť, ale celkovú flexibilitu a hybnú silu, ktorá môže byť úspešná na existujúcom otvorenom trhu.



### Inovácie v oblasti riadenia objektov

Hlavnú činnosť môžeme charakterizovať ako dominantný, funkčný proces uskutočňovaný v objekte jednotlivcom, skupinou jednotlivcov, organizáciou, či firmou za účelom splnenia základnej funkcie. Z prieskumu aktuálneho trhu oblasti riadenia objektov je v dostatočnej miere inovovaný ako aj aplikovaný energetický manažment. Správa energetického hospodárstva organizácie využíva ekonomické úspory energie využitím inovácie technológií a konverzie nákladov. Avšak pri riadení objektov sú energetické služby len jednou z kľúčových oblastí.

Ludia a organizácia - Bezpečnosť a ochrana - Starostlivosť o užívateľov objektov- Informačné technológie - Logistika



Priestor a infraštruktúra - Ubytovacie a priestorové služby - Pracovisko - Technická infraštruktúra - Upratovanie a čistenie

Obr. 1 Možnosti kľúčových oblastí riadenia inovácií

### Aplikácia inovačných techník a nástrojov

Aplikáciu inovácie dosahujeme pomocou dostatočnej miery informovanosti spoločnosti o rozsahu nástrojov a techník pre zvýšenie a urýchlenie efektívnosti poskytovaných služieb. Voľbou správnej metódy výberu techník zabezpečíme správne a zlepšené použitie. Zber informácií a ich vyhodnotenie nám určuje správnosť rozhodnutí a ich následnú optimalizáciu. V neposlednom rade jasné a presne definované zodpovednosti, hodnotenia a identifikácie vytvárajú proces jednoty a napredovaného riadenia.

Využitie informačných systémov prevádzkovaných na prostriedkoch inovačných technológií k posilneniu strategických schopností organizácie možno charakterizovať zvyšovaním produktivity, urýchlením a zlepšením poskytovaných služieb a budovaním strategických informačných zdrojov.

Rozvoj aplikácií informačných technológií nemôže byť v organizácii zabezpečené nezávisle. Musí byť súčasťou strategických zámerov. Takáto strategická orientácia využívania informačných technológií organizácie si vyžaduje aby je manažéri presunuli ťažisko svojej pozornosti od procesov spracovania informácií až po finálne výsledky. Informačná technológia výrazným spôsobom mení schopnosť organizácie reagovať na adekvátne príležitosti či konkurenčné hrozby vznikajúce v jej okolí.

### Jednotlivé techniky pre zavedenie inovácií

#### Manažment integrácie

Stanovenie cieľov a tvorba plánov patrí k východiskovým funkciám manažmentu organizácie. V podstate ide o rozhodovací proces, ktorý vychádza z dlhodobého zámeru a zároveň akceptuje niekoľko vnútorných a vonkajších faktorov prostredia. Na základe analýzy faktorov a predvídaní vývoja je možné stanoviť konkrétne dlhodobé, ako aj krátkodobé ciele a postupy na ich dosiahnutie.



Rozhodnutie o pláne je výsledkom plánovacieho procesu. Tvorba plánu by mala dodržiavať postupnosť krokov, ako je vytýčenie hlavných cieľov vychádzajúcich z analýzy záujmov, možností a predpokladov. Vytýčenie čiastkových cieľov a stanovenie predpokladov pre ich realizáciu.

Zložitosť a náročnosť plánovania narastá s veľkosťou organizácie, jej hierarchiou, dĺžkou časového horizontu plánu, ale najmä s veľkosťou intenzity zmien v prostredí.

Inovačný manažment by mal zohľadňovať nasledujúce faktory:

- schopnosť predvídať budúci vývoj,
- zohľadňovať záujmy rôznych zainteresovaných subjektov,
- prihliadať na ekonomické, sociálne a etické kritéria.

Každá organizácia funguje za nejakým účelom a je účelovo orientovaná. Orientácia organizácie je podmienkou jej existencie. Plán teda môžeme definovať ako manažérmi vypracovaný program postupu vzájomne previazaných aktivít (činností a krokov) vedúcich k tomu, aby stanovené ciele boli uskutočnené v definovanom čase a požadovanej kvalite.



Obr. 2 Základné vlastnosti plánovania

Proces plánovania je procesom postupného ujasňovania východísk a zámerov. Plánovanie zároveň zohľadňuje špecifikácie cieľov, zdroje, posúdenie predpokladaných činností a postupov. V závislosti od zložitosti a náročnosti podmienok možno všeobecne vymedziť jednotlivé kroky:

- **Definovanie cieľov** – je vyjadrenie toho čo chceme dosiahnuť, pri formulácii treba rešpektovať uvedené požiadavky. Východiskom je analýza situácie a predpoveď budúceho vývoja.
- **Vyhodnotenie možností** – ide o rozhodovací proces optimálnych postupov. Rozhodnutie postupov zohľadňuje rôzne varianty podľa viacerých kritérií.
- **Identifikácia činností** – vymedzenie a opísanie jednotlivých činností, akcií, ich zoradenie a návrh postupov. Vytvorenie najvýhodnejšieho poradia činností, vzhľadom na previazanosť, časovú a materiálnu následnosť.
- **Identifikácia a spôsob zaistenia zdrojov** – je potrebné vymedziť potrebné zdroje, určiť spôsob ich zabezpečenia a efektívneho využitia.
- **Vyhodnotenie návrhu** – určuje prioritné kroky z hľadiska realizovateľnosti. Výsledkom môže byť návrat k predchádzajúcim krokom, eventuálne môže nastať prehodnotenie cieľov.
- **Príprava harmonogramov** – po všestrannom posúdení sa z pravidla pripravuje harmonogram (časový sled činností) a postupy nevyhnutných podporných opatrení zabezpečujúcich implementáciu plánu.
- **Monitorovanie a kontrola** – ide o sledovanie procesu prípravy plánu a jeho postupnej implementácie do činnosti organizácie, umožňuje priebežne a včas reagovať na zmeny, korigovať plánovací proces, či upraviť konečnú podobu plánu.



### Rozsah inovačných projektov

Správne definovanie rozsahu projektu je jednou z kľúčových zručností projektového manažéra. Správna definícia ovplyvňuje priebeh ako aj konečnú schopnosť projektu. S problematikou definície rozsahu projektu úzko súvisia aj ďalšie oblasti riadenia projektov. Pri riadnej príprave inovačného projektu sa totiž odkrývajú predpoklady a obmedzenia, ktorých nedodržanie či prekročenie generuje riziká a problémy. Podstata úspechu inovačného projektu je spravidla závislá na personálnych predpokladoch, teda na ľuďoch.



Obr. 3 Rozširovanie inovačných projektov

### Kvalita pri inováciách

Merateľnosť kvality je možné určiť pomocou maximálnych hodnotových kritérií jednotlivých merateľných prvkov obsahu. Preto pri riadení kvality je potrebné stanoviť hodnotový rebríček aktivít. Kvalita sa zavádza už pri vypracovaní príslušnej metódy merania, ktorá zabezpečuje požadovaný výkon. Kľúčovým pozitívnym prejavom dobre zavedeného systému riadenia kvality je rastúca spokojnosť organizácie a cieľových používateľov. Metódy riadenia a ďalšie analytické techniky v oblasti riadenia kvality sú spravidla sústredené na zvýšenie kvality výsledného produktu či služby

### Záver

Dôležitým faktorom pri zavádzaní inovácií je komunikačné riziko. Riziko je na jednej strane spojené s nádejou pre dosahovanie mimoriadne vysokých prínosov, na druhej strane s nebezpečenstvom neúspechu a strát. Obmedzenia úspešnosti inovačného procesu sa pripisujú hlavne dlhému času vývoja, neakceptovaniu rizika a správnosti projektov.

V závere možno konštatovať, že zavádzanie prvku inovácie je neoddeliteľnou súčasťou organizácie. Inovácie dnes určujú budúcu konkurencieschopnosť organizácie a jej budúci rast či zánik. Vytvorenie podmienok pre inovačný proces je náročný proces, ktorý by mal byť jednou z priorit riadiacich pracovníkov.

### Použitá literatúra

- [1] PANDA, Anton: Monitorovanie a hodnotenie procesov. 1. vyd., Prešov, FVT TU Košice, 2014, 162 s. ISBN 978–80–553–1745–8.
- [2] TIDD, J.-BESSANT, J.-PAVIT, K. Managing Inovation. New York: John Wiley, 2001
- [3] ŠIMÁK, L.: Krízový manažment vo verejnej správe. FŠI ŽU, 2004.
- [4] TANÍČEK Z., HAJKR J.: Řízení projektů zavedení IS do organizací, Datakon, 2005