

## Inovační kultura

Organizace by neměla považovat inovaci za příležitostný přepych, ale za nedílnou součást svého fungování. Manažeři musí dát zaměstnancům jasně najevo, že jsou pro ně inovace důležité a nové nápady jsou vítány.

Mnoho lidí v dnešní době inovace ve veřejné správě spojuje zejména s novými digitálními řešeními. Zaměstnancům pak může připadat, že se jich rozvoj inovací netýká. Je potřeba, aby organizace zaměstnancům ukázala, že inovací může být jakékoliv zlepšení fungování jejich úřadu či jimi poskytovaných služeb.

Studie ukazují, že klíčovým faktorem pro rozvoj inovací v organizaci je vysoká míra důvěry mezi managementem a zaměstnanci, i mezi zaměstnanci navzájem.

Inovátor Elon Musk říká: „Pokud neděláte chyby, dostatečně neinovujete.“ Úspěšná inovace je výsledkem mnoha neúspěšných pokusů. Organizace musí svým zaměstnancům ukázat, že chyba či neúspěch jejich nápadu není selháním, ale skvělou příležitostí pro učení a další rozvoj.

Inovace začínají v člověku a proto by organizace měla investovat do rozvoje lidských zdrojů. Ačkoliv se může zdát zbytečné vzdělávat zaměstnance v oborech, které přímo nesouvisí s jejich běžnou agendou, kurzy a školení zaměřené na rozvoj kreativních dovedností pomáhají překonávat tunelové vidění a nalézat nové způsoby řešení problémů. Důležitý je také trénink managementu v rozvoji leadershipu.



# TIPY PRO ROZVOJ INOVAČÍ V ORGANIZACÍCH STÁTNÍ SPRÁVY

ODBOR STRATEGICKÉHO ROZVOJE A KOORDINACE VEŘEJNÉ SPRÁVY

ODDĚLENÍ ANALÝZ A INOVACÍ

MINISTERSTVO VNITRA ČR

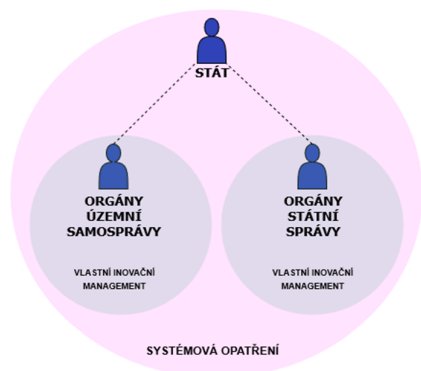
ANNA URBANOVÁ (ANNA.URBANOVA@MVCR.CZ)

LUCIE PALIČKOVÁ (LUCIE.PALICKOVA@MVCR.CZ)

Foto: unsplash.com (autor: Mike Kononov)

# INOVAČNÍ EKOSYSTÉM

Úkolem státu je vytvořit systém podpory inovací. Úkolem organizací státní a územní veřejné správy je vytvořit vlastní **SYSTÉMY INOVAČNÍHO MANAGEMENTU**, které se stanou základem řízení organizace. Ty se následně na systémovou podporu tzv. napojí.



## JAK MŮŽE VYPADAT INOVAČNÍ MANAGEMENT V ORGANIZACI STÁTNÍ SPRÁVY?

### 0 Motivace inovátorů

Klíčovým nástrojem inovačního managementu je vytváření **MOTIVAČNÍCH NÁSTROJŮ** pro zaměstnance. Někteří z nich jsou od přírody zvědaví a aktivně uvažují nad tím, jak lze produkty, služby či interní procesy vylepšovat. U jiných musí organizace toto nastavení aktivně podpořit. Pro povzbuzení inovačního ducha je důležité správné nastavení tzv. „firemní kultury“, otevřený přístup managementu či nastavení vnitřních procesů. Klíčovou roli mohou sehrát také **FINANČNÍ ČI JINÉ ODMĚNY**. Inovátory nemusí být jen zaměstnanci, ale jsou jimi i občané. I pro ty jsou odměny důležitým motivačním prvkem.

### 1 Identifikace problémů a výzev, kterým organizace čelí

Základem jakéhokoliv inovačního řešení je řešení problému. Problémy je proto třeba ve spolupráci se zaměstnanci i občany identifikovat. Vhodným nástrojem jsou například **FYZICKÉ SCHRÁNKY PRO SBĚR PODNĚTŮ, FORMULÁŘE** zveřejněné na **WEBOVÝCH STRÁNKÁCH** či na **SOCIÁLNÍCH SÍTÍCH**. Ke sběru názorů zaměstnanců je ideální využít **DOTAZNÍKY V INTERNÍCH SYSTÉMECH ORGANIZACÍ** nebo je oslovit **EMAILEM**. Důležité je nepodceňovat také sílu **FYZICKÝCH SETKÁNÍ A SCHŮZEK**. Sebrané problémy, podněty a výzvy je důležité zveřejnit, ať už uvnitř organizace či vně, aby zaměstnanci i občané dostali příležitost se nad nimi zamyslet.

### 2 Sběr inovačních řešení

Návrhy inovačních řešení lze sbírat stejným způsobem jako identifikovat problémy. Zajímavým řešením může být například pořádání **IDEA WORKSHOPŮ** se zaměstnanci. Stále populárnějšími jsou rovněž **IDEATHONY** a **HACK DAYS** pro občany, na kterých často dochází i k detailnějšímu rozvoji inovačních řešení.

### 3 Rozhodnutí o realizaci

O rozvoji nebo realizaci konkrétního inovačního řešení by měla rozhodnout **KOMISE** složená ze zástupců managementu i zaměstnanců. V některých případech lze rozhodnout i na základě **ANKETY** mezi zaměstnanci. Důležité je **ZDŮVODNIT NEÚSPĚCH** inovačních návrhů, které nebyly doporučeny k realizaci. V případě, že jsou důvodem pro nerealizování inovačního návrhu okolnosti, které se mohou v čase změnit (např. nedostatek financí či zaměstnanců), je dobré návrhy **ARCHIVOVAT** pro budoucí využití.

### 4 Vývoj řešení

V případě, že rozvoj inovačních řešení svěříte specialistovi či externí firmě, může být

z inovačního řešení zcela vynechána cílová skupina inovace. **OBČANÉ ČI ZAMĚSTNANCI MUSÍ BÝT OD ZAČÁTKU VÝVOJE INOVAČNÍHO ŘEŠENÍ PŘÍTOMNI**. Špatnou praxí je také poprvé testovat inovační řešení až při jeho uvedení v život. Lépe je inovaci **TESTOVAT V PRŮBĚHU JEJÍHO VÝVOJE**.

### 5 Implementace

Před ostrým nasazením nového řešení je nutné jej **OPILOTOVAT**, tj. vyzkoušet v menším měřítku.

### 6 Evaluace

Nedílnou součástí inovačního managementu je zhodnocení zavedené inovace, a to tzv. **OBJEKTIVNÍCH UKAZATELŮ**—úspora finančních prostředků či času—i těch **SUBJEKTIVNÍCH**—spokojenost cílové skupiny. I špatně hodnocená inovace může být přínosem, pokud je organizace schopná **IDENTIFIKOVAT PRAVÉ PŘÍČINY** nedostatků a následně se z nich **POUČIT**.

## INSPIRACE Z DALŠÍCH ORGANIZACÍ STÁTNÍ SPRÁVY

\* Český nejvyšší kontrolní úřad uspořádal mezinárodní akci, při které občané a experti hledali inovativní řešení pro nejvyšší kontrolní instituce

\* V rámci projektu 3 dánských ministerstev MindLab se úředníci zúčastnili dvoutýdenního soustředění, na kterém vytvořili a pilotovali řešení předem dané výzvy, se kterou se organizace potřebovala vypořádat

\* Hackathon veřejné správy #hackujstat

\* Chilský vládní program Experimenta, ve kterém měla skupina úředníků s pomocí expertů za úkol během 10 měsíců vyvinout inovativní řešení problému, se kterým se jejich instituce potýkala