

Uspostavni istraživački projekt

INPUBWORK

(UIP-2014-09-3909)

Poticanje inovativnog ponašanja zaposlenika u javnom sektoru primjenom intervencija u dizajnu posla

*Fostering Innovative Work Behaviour of Public
Employees by Using Work Design Interventions*

Voditelj projekta:

doc. dr. sc. Tomislav Hernaus

2015.-2018.

www.efzg.unizg.hr/inpubwork

SAŽETAK PROJEKTA

Optimalno korištenje inovacijskog potencijala zaposlenika predstavlja glavni **izazov upravljanja ljudskim potencijalima** u današnjem globalnom i hiperkonkurentnom poslovnom okruženju. Nedavna istraživanja potvrdila su ulogu i važnost dizajna posla za poticanje inovativnog ponašanja zaposlenika. Ipak, još uvijek ne znamo kako se različite karakteristike posla mijenjaju tijekom vremena, kakav je njihov međusobni odnos, koje su karakteristike najvažnije te kako ih je moguće uspješno mijenjati.

Inovativno ponašanje zaposlenika posebice je važno i nedovoljno istraženo **u javnim poduzećima**. Loši rezultati javnih poduzeća sugeriraju da su zaposlenici u njima demotivirani i neproduktivni, a organizacijska rješenja neefikasna i nekonkurentna. Negativne radne prakse i postojeći stavovi prema poslu ograničavaju inovativno ponašanje i pružaju neadekvatne poslovne rezultate.

U sklopu projekta provest će se dubinsko **istraživanje praksi dizajna posla** u javnim sektoru u Republici Hrvatskoj. Longitudinalnim i kvazi-eksperimentalnim nacrtom istraživanja predviđene su prilagođene organizacijske intervencije na mikro razini u stvarnom radnom okruženju. Određene karakteristike posla bit će usklađene s osobnim i pozicijskim karakteristikama zaposlenika u javnom sektoru, što bi trebalo potaknuti i osigurati višu razinu generiranja ideja te u konačnici dovesti do procesnih unapređenja u promatranim javnim poduzećima.

POJMOVNIK

Inovativno ponašanje zaposlenika - ponašanje koje izravno i neizravno potiče razvoj i uvođenje inovacija na radnom mjestu [De Spiegelaere i sur., 2012.]

Dizajn posla - proces kojim se utvrđuje sadržaj i organizacija posla, uloge i odgovornosti zaposlenika te socijalni odnosi na poslu [Bahtijarević-Šiber, 1999.]

Karakteristike posla - objektivna, relativno stabilna i mjerljiva obilježja radnih mjesta [Morgeson i Campion, 2003.] koja utječu na intrinzičnu motivaciju zaposlenika

Javno poduzeće - organizacija u potpunom/većinskom državnom vlasništvu i pod državnom kontrolom koje najčešće obavlja infrastrukturne i/ili prateće djelatnosti

Intervencije u dizajnu posla - planirane (strukturirane) aktivnosti kojima se mijenjaju određene karakteristike posla zaposlenika s ciljem povećanja kvalitete posla

Akcijsko istraživanje - vrsta participativnog istraživanja s primarnim ciljem unapređenja postojeće poslovne prakse zaposlenika [Reason i Bradbury, 2008.]

PODRUČJE I PROBLEM ISTRAŽIVANJA

Javni sektor suočava se s **inovacijskim imperativom** [OECD, 2010.]. Organizacije su pod sve većim pritiskom da poboljšaju (ili zadrže postojeće) poslovne rezultate. Njihova sposobnost inoviranja prepoznata je kao ključan čimbenik u stvaranju i održavanju konkurentnosti [Helfat i sur., 2007.; Hammond i sur., 2011.]. Drugim riječima, sve izraženiji zahtjevi i potrebe za inovacijama, kako oni vanjski tako i unutarnji, trebaju biti prepoznati i u hrvatskom javnom sektoru.

Inovativna strategija OECD-a, kao jedan od prioriteta svih vlada zemalja Europske unije, ističe nužnost „ovlašćivanja i poticanja ljudi/zaposlenika za inovacije“, što posljedično može dovesti i do promjena u organizaciji i kvaliteti posla [Parker i Ohly, 2008.; Kalleberg, 2011.]. Ukoliko žele optimizirati svoje poslovne sustave i učiniti ih inovativnima, menadžeri javnih poduzeća trebaju uvesti novu organizaciju posla.

Inovativnost zaposlenika i povezane radne prakse zaposlenika u javnom sektoru vrlo su važna pitanja. Novi oblici i načini rada nude zaposlenicima brojne mogućnosti, mogu oblikovati njihovo ponašanje i povećati inovacijski kapacitet organizacija. Ipak, manje od 5% predloženih ideja u konačnici bude i provedeno [Desouza, 2011.]. Unatoč rijetkim istraživanjima dizajna posla u javnom sektoru, javna poduzeća nastavljaju igrati važnu tržišnu ulogu. Svjedoci smo jačanja **državnog kapitalizma** [The Economist, 2012.] i globalne ekspanzije javnih poduzeća u zemljama u razvoju.

Takvi globalni trendovi pružaju veliku priliku i za hrvatska javna poduzeća. Vjerujemo da brojna javna poduzeća u Republici Hrvatskoj imaju svoju vrijednost i inovacijski potencijal te da državno vlasništvo može biti u istoj mjeri učinkovito kao i privatno. Domaća javna poduzeća trenutno značajno zaostaju za najuspješnijim privatnim kompanijama, koje su već reorganizirale posao kako bi bile fleksibilnije. Stoga je potrebno analizirati hrvatska javna poduzeća i promijeniti njihovu postojeću radnu praksu. Uvođenjem **novih oblika dizajna posla** radna snaga će postati angažiranija, motiviranija i bit će potaknuta inovirati, što će u konačnici pružiti ne samo ekonomske koristi, nego će povećati i kvalitetu radnog života.

Spoznaje o ulozi različitih zahtjeva posla, resursa posla, ograničenja i izazova posla u inovacijskom procesu još uvijek su nedostatna. Važno je utvrditi koje karakteristike posla potiču ili ograničavaju inovativnost zaposlenika u pojedinim fazama inovativnog ponašanja. Dodatno, neophodno je promatrati kako **tipične i dnevne karakteristike posla** predviđaju varijaciju u inovativnom ponašanju zaposlenika tijekom vremena i kroz različite faze. Konačno, treba utvrditi u kojoj je mjeri redizajn posla („*odozgo prema dolje*“, *dorađivanje posla*, *idiosinkratski pristup*) primjenjiv i koristan za poboljšanje intrinzične motivacije zaposlenika u javnim poduzećima.

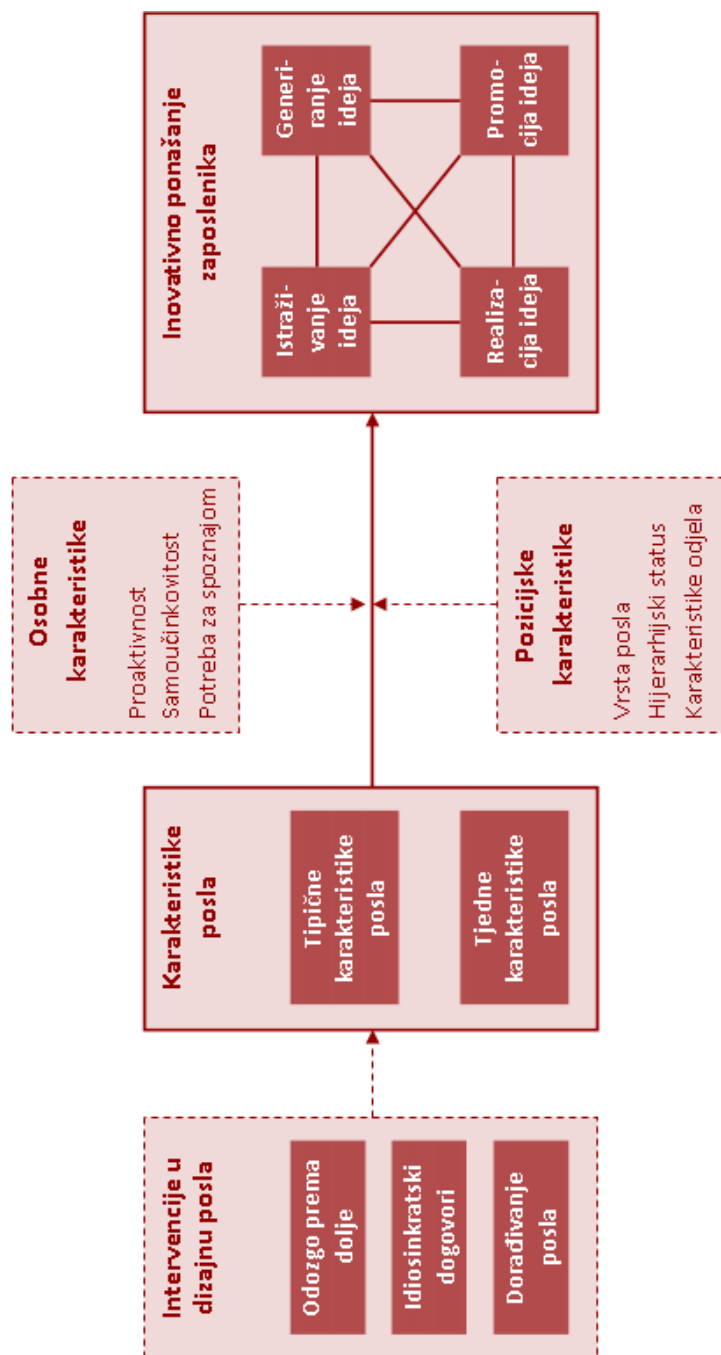
CILJEVI PROJEKTA

Znanstvenici su pokazali da dizajn posla može potaknuti veći angažman i predanost ljudskih potencijala ka inovativnim aktivnostima. Dobre i izazovne radne prakse izravno potiču proaktivnu uspješnost zaposlenika dok neizravno doprinose organizacijskoj inovativnosti. Nažalost, loši poslovni rezultati javnih poduzeća sugeriraju da su njihovi zaposlenici u velikoj mjeri demotivirani i neproduktivni, a njihova organizacijska rješenja neefikasna i nekonkurentna. Neadekvatne radne prakse i postojeći stavovi prema poslu ograničavaju inovativno ponašanje i pružaju neadekvatne poslovne rezultate. Slijedom toga, naš cilj je smanjiti raskorak između recentnih teorijskih pristupa kreativnosti i inovativnosti s jedne strane, i inovativnosti zaposlenika u praksi. Specifično, **svrha projekta** je istražiti i potaknuti inovacije na razini posla. Planiramo provesti dubinsko istraživanje dizajna posla u Republici Hrvatskoj. Analizirat ćemo radne prakse strateški važnih javnih poduzeća. Dodatno, testirat ćemo da li diferencirani pristup dizajnu posla i povezane intervencije posla doprinose inovativnom ponašanju zaposlenika i radnoj uspješnosti današnje sve raznovrsnije radne snage. Nalazi predmetnog istraživanja pružit će konkretna rješenja jer će planirane intervencije u dizajnu posla unutar javnih poduzeća pojasniti inovacijski proces i omogućiti inovacije na promatranim radnim mjestima.

Svrha istraživanja bit će naglašena kroz sljedeće **glavne ciljeve**:

- C₁:** istražiti odnos karakteristika posla i različitih faza inovativnog ponašanja zaposlenika;
- C₂:** analizirati na koji način osobne karakteristike zaposlenika utječu na odnos karakteristika posla i inovativnog ponašanja;
- C₃:** utvrditi kako pozicijske karakteristike zaposlenika utječu na odnos karakteristika posla i inovativnog ponašanja;
- C₄:** istražiti u kojoj mjeri određene intervencije u dizajnu posla oblikuju tjedne i tipične karakteristike posla zaposlenika;
- C₅:** unaprijediti inovativnost radne snage u javnim poduzećima primjenom intervencija u dizajnu posla;
- C₆:** proširiti teorijsko i praktično znanje o važnosti i ulozi dizajna posla kao prediktora inovativnosti zaposlenika.

ISTRAŽIVAČKI MODEL



METODOLOGIJA PROJEKTA

Koristeći longitudinalno istraživanje i metodu dnevnika istražiti ćemo vremensku dinamiku odnosa između karakteristika posla i inovativnog ponašanja zaposlenika. Točnije, bit će provedeno **participativno akcijsko istraživanje** na uzorku od četiri javna poduzeća. Takav oblik istraživanja je odabran zbog činjenice da zaposlenici, koji su uključeni u participativne organizacijske intervencije, mogu steći nove perspektive i poglede na svoj radni život te naučiti kolektivno preispitati postojeće radne procedure i dorađivati svoj posao [Nielsen, 2013.].

01.06.2015.

Prva faza

Početni seminar o dizajnu posla

Ugovori o suradnji

Izrada anketnog upitnika

1. krug istraživanja (anketa)

Treća faza

Intervencija **#2** u dizajnu posla

3. krug istraživanja (anketa)

Priprema i pisanje radova

Peta faza

Prezentacije u javnim poduzećima

Izvješća o poslovnim slučajevima

Objava znanstvene knjige

Druga faza

Kvazi-eksperiment **#1** (studenti)

„Kućne“ radionice

Intervencija **#1** u dizajnu posla

2. krug istraživanja (anketa)

Četvrta faza

Kvazi-eksperiment **#2** (studenti)

Intervencija **#3** u dizajnu posla

Organizacija okruglog stola

4. krug istraživanja (anketa)

Šesta faza

Završni seminar o dizajnu posla

Priprema i pisanje radova

Prezentacija zatvaranja projekta

31.05.2018.

OČEKIVANI ISHODI PROJEKTA

Odabrani nacrt istraživanja pružit će bolji uvid u razloge inovativnosti koji proizlaze iz organizacije posla. Shvaćajući inovativno ponašanje zaposlenika kao višefazni proces bit će moguće razlučiti između tipičnih i tjednih karakteristika posla te utvrditi zamke i izazove različitih faza inovacijskog procesa. Dodatno, bit će napravljena usporedba karakteristika posla „ključnih“ i „potpornih“ zaposlenika u različitim javnim poduzećima te prepoznate zajedničke i idiosinkratske karakteristike posla različitih grupa zanimanja. Očekivane ishode i doprinos projekta moguće je razlučiti na:

Akademski (teorijski) doprinos

- nove teorijske spoznaje
- diseminacija rezultata istraživanja
- objavljivanje knjige
- razvoj novog kolegija
- nova istraživačka (metodološka) praksa
- razvoj međunarodnog istraživačkog tima



Poslovni (praktični) doprinos

- unapređenje radne prakse i poslovnih procesa u javnim poduzećima
- pružanje smjernica za povećanje inovativne uspješnosti kroz dizajn posla
- promjena vrijednosti i ponašanja zaposlenika
- revitalizacija javnog sektora

POZIV NA SURADNJU

Sva zainteresirana javna, ali i privatna poduzeća pozvana su sudjelovati u predmetnom istraživanju. Ipak, naglasak će biti stavljen na istraživanje dizajna posla i inovativnog ponašanja zaposlenika u **javnim poduzećima od posebnog državnog značaja** [Narodne novine, 144/2010.].

Unutar svake od promatranih organizacija bit će određena ključna **kontakt osoba**, koja će biti odgovorna za komunikaciju i pružanje neophodnih podataka (npr. menadžer za ljudske potencijale ili osoba zadužena za razvoj organizacije) te stručnu podršku. Bit će razvijen partnerski (savjetodavni) odnos gdje će se predviđene intervencije dizajna posla prilagoditi potrebama ali i specifičnostima pojedine organizacije. Za sva dodatna pitanja vezano uz realizaciju suradnje predlažemo održavanje zajedničkog sastanka, a možete kontaktirati i voditelja projekta telefonski (01/238-3265 ili 098/271-832) ili putem e-maila (thernaus@efzg.hr).



prof. dr. sc. **Miha Škerlavaj**
BI Norwegian Business School, Oslo
miha.skerlavaj@bi.no



doc. dr. sc. **Matej Černe**
Ekonomski fakultet, Ljubljana
matej.cerne@ef.uni-lj.si



prof. dr. sc. **Nina Pološki Vokić**
Ekonomski fakultet, Zagreb
npoloski@efzg.hr



dr. sc. **Ana Aleksić**
Ekonomski fakultet, Zagreb
aaleksic@efzg.hr



doc. dr. sc. **Tomislav Hernaus**
Ekonomski fakultet, Zagreb
thernaus@efzg.hr



dr. sc. **Maja Tadić**
Institut Ivo Pilar, Zagreb
maja.tadic@pilar.hr

Iz recenzija...

...predmetno istraživanje jako je dobro strukturirano, očekivani rezultati su od važnosti za gospodarski trenutak u Republici Hrvatskoj i znanstvenu literaturu iz polja ekonomije koja se bavi ovim pitanjima...

...The potential for publication of project results in top journals are promising given that work design intervention is an important and relevant concept in organizational change...