

Tomislav Hernaus i Matija Marić

KREATIVNOST I INOVATIVNOST NA RADNOM MJESTU:
perspektiva dizajna posla

© NAKLADA SLAP

Izdavač

»NAKLADA SLAP«

Dr. Franje Tuđmana 33, 10450 Jastrebarsko

www.nakladaslap.com

Direktor

Biserka Matešić

Biblioteka Ekonomija

Urednik biblioteke

dr. sc. Hrvoje Matešić



Lektor

Petra Trumbetić Prša

Recenzenti

izv. prof. dr. sc. Matej Černe

dr. sc. Maja Tadić Vujčić

Tomislav Hernaus
Matija Marić



**KREATIVNOST I
INOVATIVNOST
NA RADNOM MJESTU:
*perspektiva dizajna posla***



NAKLADA SLAP

Copyright © 2023. Naklada Slap

Sva prava pridržana.

Nijedan dio ove knjige ne smije se reproducirati ni prenositi ni u kakvom obliku niti ikakvim sredstvima, elektroničkim ili mehaničkim, fotokopiranjem, snimanjem ili umnožavanjem u bilo kojem informatičkom sustavu za pohranjivanje i korištenje bez prethodne suglasnosti vlasnika prava.

Fotografija na naslovnici: © istockphoto.com/Lacheev

Ilustracije na počecima poglavlja: istockphoto.com/erhui1979 i zhuweiyi49

CIP zapis dostupan u računalnom katalogu
Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu
pod brojem 001156427.

ISBN 978-953-191-963-0

Likovno i grafičko oblikovanje: Naklada Slap, siječanj, 2023.

*Peri Sikavici,
profesoru i čovjeku u pravom smislu riječi*



© NAKLADA SLAP

© NAKLADA SLAP

O AUTORIMA

Dr. sc. Tomislav Hernaus je redoviti profesor na Katedri za organizaciju i menadžment Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu i pridruženi profesor na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Ljubljani. Doktorirao je na Sveučilištu u Zagrebu, a dodatno se znanstveno usavršavao u inozemstvu, pri čemu treba naglasiti šestomesečni studijski boravak na *Marshall School of Business*, University of Southern California, Los Angeles.

U svojoj dosadašnjoj karijeri objavio je više od 100 radova, među kojima dva sveučilišna udžbenika, znanstvenu monografiju, tri uredničke knjige, veći broj poglavlja u knjigama i znanstvenih članaka u međunarodno priznatim časopisima kao što su *Human Resource Development Quarterly*, *Human Resource Management Journal*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *Business Research Quarterly*, *Journal of Managerial Psychology*, *Journal of Knowledge Management*, *Business Process Management Journal* i dr. Za svoja znanstvena dostignuća dobitnik je nekolicine priznanja poput *Državne nagrade za znanost* Hrvatskog sabora, *CEEMAN Researcher of the Year 2021*, *Emerald/EMBRI Business Research Award for Emerging Researchers* i dr.

Sudjelovao je u izradi više od 20 stručnih studija. Na osnovi stečenih praktičnih znanja primio je i *Certificate in Organization Design* Centra za efektivne organizacije iz Los Angelesa te *BPM Certificate of Training* stručnog udruženja *BPMInstitute.org*. Bio je voditelj uspostavnog istraživačkog projekta Hrvatske zaklade za znanost (*Poticanje inovativnog ponašanja zaposlenika u javnom sektoru primjenom intervencija u dizajnu posla*), a trenutačno vodi istraživački projekt Hrvatske zaklade za znanost (*Višerazinske konfiguracije organizacijskog dizajna: razumijevanje dualnosti između heterogenosti i homogenosti*).

Glavni je urednik časopisa *Ekonomski znalac*, višegodišnji je suurednik časopisa *Dynamic Relationships Management Journal*, pridruženi urednik časopisa *European Management Journal* i član uredništva časopisa *Baltic Journal of Management*. Jedan je od pokretača sveučilišnog specijalističkog poslijediplomskog studija *Upravljanje ljudskim potencijalima* pri Sveučilištu u Zagrebu. Voditelj je sveučilišnog specijalističkog poslijediplomskog studija *Organizacija i menadžment* pri Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu.

Aktivno sudjeluje i u radu stručnog udruženja *Academy of Management*, pri kojem obnaša funkciju HR-Division ambasadora za Hrvatsku. Član je Ekonomskog savjeta predsjednika Republike Hrvatske i član Savjeta za znanost Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu. Primarno područje njegova istraživačkog interesa jest unaprjeđenje prakse dizajniranja poslovnih sustava primjenom višerazinskog pristupa.

Dr. sc. Matija Marić zaposlen je kao poslijedoktorand na Katedri za organizaciju i menadžment Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu. Njegovi istraživački interesi usmjereni su prema organizacijskom dizajnu, organizacijskom ponašanju, upravljanju ljudskim potencijalima te teorijama u području organizacije i menadžmenta. Radio je kao suradnik na nekoliko projekata, od kojih je najznačajniji projekt pod nazivom *Poticanje inovativnog ponašanja zaposlenika u javnom sektoru primjenom intervencija u dizajnu posla* (voditelj: izv. prof. dr. sc. Tomislav Hernaus). Usavršavao se na *Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Ljubljani* te kroz istraživačke radionice na *BI Norwegian Business School* u Norveškoj, *Karolinska Institutetu* u Švedskoj i *Coller School of Management* u Izraelu. Do sada je objavio četiri članka u znanstvenim časopisima (*Journal of Managerial Psychology*, *Društvena istraživanja*), jedno poglavlje u međunarodnoj knjizi te izložio nekoliko radova na međunarodnim znanstvenim konferencijama.



© NAKLADA SLUŽBA

PREGOVOR

Biti originalan – kreativan i inovativan – na radnom mjestu može, ali i ne mora nužno biti poželjan oblik organizacijskog ponašanja u današnjem dinamičnom i izrazito konkurentnom poslovnom okruženju. Dok neke organizacije i njihovi vlasnici i/ili menadžeri nisu skloni promjenama, posebice ako inicijative i prijedlozi dolaze od zaposlenika, najuspješnijima na tržištu se ipak pokazuju inovativne organizacije koje sustavno potiču svoje menadžere i zaposlenike na inovativno radno ponašanje. Pritom više nije dovoljno imati specijaliziranu (centraliziranu) jedinicu za istraživanje i razvoj ili visokopozicioniranog menadžera (npr. člana uprave ili izvršnog direktora) za inovacije. Koliko god bio uspješan, kreativan pojedinac ili tim inovacijskih stručnjaka ne mogu nadmašiti kreativan potencijal svih članova organizacije. Upravo zaposlenici, svakodnevno obavljajući svoje formalne i neformalne radne zadatke, imaju najbolji uvid u prirodu posla i radne procese te najčešće i mogu predlagati kreativne ideje i realizirati ih. To, pak, znači da se dizajn posla, kao motivacijski alat za upravljanje ljudima, nameće kao menadžerska prilika i poslovna potreba 21. stoljeća kojom je moguće potaknuti kreativnost i inovativnost na radnom mjestu.

Inovacijski menadžment je tema koja je obrađivana u svijetu i u Republici Hrvatskoj. U domaćoj literaturi postoji nekolicina knjiga i radova o kreativnosti i inovacijama. Primjerice, *Srića* (1994, 1995, 1997) je prije više od dva desetljeća objavio svoja pionirska djela o upravljanju kreativnošću u poslovanju. *Prester* (2010) je sveobuhvatno obradila problematiku inovacijskog menadžmenta, dok su *Antoljak* i *Kosović* (2018) stručnoj javnosti predstavili široko primjenjiv pristup dizajnerskog promišljanja (eng. *design thinking*). Navedenim naslovima treba pridodati i prevedena djela poput knjige “Inovacijom do pobjede: Model od A do F” (*Trias de Bes* i *Kotler*, 2016). Slijedom navedenog, nameću se dva povezana pitanja: “Zašto još jedna knjiga na *istu* temu?” i “Što autore ovog djela *kvalificira* za pripremu rukopisa?”

Kao znanstvenici zaposleni na javnom sveučilištu, osjećamo odgovornost i obvezu dokumentirati i podijeliti sa zainteresiranom javnošću (kako s drugim istraživačima, predavačima i studentima, tako i s menadžerima, stručnjacima i zaposlenicima) podatke, informacije i znanje koje smo (kumulativno) stjecali više od dvadeset godina. Unatoč široko prihvaćenom pravilu od 10 000 sati (tj. oko deset godina, koliko je potrebno za postati stručnjak u nekom području djelovanja; *Gladwell*, 2011) koje zadovoljavamo, smatramo da i mi [autori] još uvijek možemo i trebamo učiti. Postoje brojni aspekti inovacija i inoviranja koji nisu spomenuti ili su vrlo sažeto obrađeni u ovoj knjizi. To ne znači da oni nisu bitni ili da su manje važni. Isto vrijedi i za metodološke pristupe obradi kvantitativnih podataka, kojih je znatno više poznato nego što smo mogli i znali primijeniti. Ipak, za svaku od jedanaest primijenjenih

statističkih metoda pohađali smo metodološke seminare i/ili smo je već ranije primijenili u našem znanstveno-istraživačkom radu. Izuzetak vrijedi u slučaju analize nužnih uvjeta (eng. *necessary condition analysis*), za provedbu koje smo iznimno zahvalni našoj bliskoj suradnici dr. sc. Nikolini Dragičević.

Prilikom sadržajnog oblikovanja knjige, primarno smo nastojali obraditi nama blisku problematiku dizajna posla za kreativnost i inovativnost, za koju smatramo da je iznimno važna za upravljanje inovacijama u suvremenim organizacijama. U prilog nam idu dvije obranjene doktorske disertacije (Hernaus, 2010; Marić, 2020), višegodišnji rad u sklopu znanstveno-istraživačkog projekta Hrvatske zaklade za znanost INPUBWORK i niz publikacija objavljenih u vodećim svjetskim znanstvenim časopisima (npr. Černe, Hernaus, Dysvik i Škerlavaj, 2017; Hernaus, Černe i Tadić Vujčić, 2022; Hernaus, Marić i Černe, 2019) i međunarodnim knjigama (npr. Hernaus, 2016; Hernaus, Černe i Škerlavaj, 2023; Hernaus i Černe, 2019; Hernaus, Klindžić i Marić, 2021b).

Kako svaki autorski rad, pa tako i knjiga, treba biti originalan, isto se može reći i za naslov koji se nalazi pred Vama. Svjesni čestih nerazumijevanja i nedovoljne komunikacije između akademske i poslovne zajednice, odlučili smo naglasiti i integrirati dva lica iste medalje. Odbrali smo problematiku koja je znanstveno i praktično relevantna, napravili sustavan i detaljan pregled postojeće literature (često se pozivajući na rezultate dosadašnjih meta-analiza), prikupili empirijske podatke i više od tri godine aktivno i izravno surađivali s poslovnim subjektima kako bismo naposljetku primijenili složeni metodološki instrumentarij i bili u mogućnosti izvesti znanstvenoj i stručnoj praksi namijenjene uzročno-posljedične zaključke temeljene na činjenicama.

Sintagma “znanost i praksa”, koja je ujedno i zaštitni znak našeg izdavača, bila nam je misao vodilja prilikom pripreme ovog rukopisa. Umjesto da “biramo” stranu, odlučili smo se za “praktičnu znanost”. Teorijski i praktični kutci, preporuke za znanstvenike i praktičare, triangulacija metoda obrade podataka i pojmovnik sadržajni su elementi kojima smo nastojali približiti predmetnu problematiku čitateljima. Ono što trenutačno možemo jest nadati se da smo u tome uspjeli i naglasiti nama smislene razloge zašto bi netko želio posvetiti svoje dragocjeno vrijeme čitanju ovog djela:

- *znanstvenici*, radi stjecanja sustavnog uvida u dosadašnje znanstvene spoznaje u području i upoznavanja mogućnosti koje nudi triangulacija novih metoda obrade podataka
- *menadžeri*, radi razumijevanja svoje ključne uloge i odgovornosti u inovacijskom procesu na razini posla
- *stručnjaci*, radi upoznavanja s dizajnom posla kao nematerijalnom strategijom motiviranja i korisnim alatom za poticanje kreativnosti i inovativnosti
- *zaposlenici*, radi razumijevanja prirode vlastitog posla, ali i sve većih očekivanja za inovativnim radnim ponašanjem.

Pritom tekst nije napisan u cijelosti za svaku skupinu čitatelja (npr. određeni metodološki dijelovi primarno su namijenjeni znanstvenicima), međutim vjerujemo da će svaki/a čitatelj/ica znati prepoznati njemu ili njoj zanimljive i korisne dijelove knjige. Naša je preporuka primjena selektivnog čitanja, čime se, primjerice, praktičari neće opterećivati razumijevanjem provedenih metodoloških postupaka, nego će se moći lakše, brže i učinkovitije usredotočiti na donesene zaključke i izvedene preporuke za unaprjeđenje svoje poslovne i organizacijske prakse.

Baš kao što je realizacija kreativne ideje najčešće timski rad, tako je i ova knjiga plod suradnje većeg broja stručnjaka i entuzijasta. Ovim putem bismo se htjeli zahvaliti brojnim suradnicima koji su nam omogućili i pružili svoj doprinos/podršku u kreaciji i realizaciji ovog inovativnog projekta. Početni poticaj primili smo od Hrvatske zaklade za znanost (HRZZ), čiji su recenzenti, panel za vrednovanje i Upravni odbor odobrili i prihvatili sufinanciranje uspostavnog istraživačkog projekta “Poticanje inovativnog ponašanja zaposlenika u javnom sektoru primjenom intervencija u dizajn posla” (INPUBWORK). HRZZ je financirao i “Projekt razvoja karijera mladih istraživača – izobrazba novih doktora znanosti”, što nam je omogućilo da razvijemo vlastite kompetencije prije nego što stečeno znanje možemo podijeliti i s drugima. Tijekom sedmogodišnjeg razdoblja, koliko je trebalo da dođemo od ideje do realizacije, imali smo neupitnu podršku naše matične institucije – Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu (EFZG).

Osim članova međunarodnog projektnog tima INPUBWORK (*izv. prof. dr. sc. Ana Aleksić, izv. prof. dr. sc. Matej Černe, prof. dr. sc. Nina Pološki Vokić, prof. dr. sc. Miha Škerlavaj, dr. sc. Maja Tadić Vujčić*), veliko smo razumijevanje i podršku imali i od praktičara (*Damir Babić, Ankica Barišić, Dina Barišić Barnjak, Marija Galović, Antonija Gladović, Maja Gusić Božikov, Mirela Makovičić Mujić, Mirna Rotim, Marijana Salajster, Adriana Sopta, Jelena Vatavuk*), koji su prolazili s nama kroz izazove procesa prikupljanja podataka. Pritom, važno je spomenuti i ispitanike (zaposlenike i njihove izravno nadređene osobe), koji su višekratno izdvojili svoje vrijeme za popunjavanje anketnih upitnika. Upravo su nam njihovi odgovori potvrdili polazišne teorijske pretpostavke, ali i omogućili dolazak do neočekivanih, a iznimno vrijednih spoznaja.

Rukopis smo s povjerenjem predali u ruke naših recenzenata (*izv. prof. dr. sc. Matej Černe i dr. sc. Maja Tadić Vujčić*), koji su nas svojim komentarima ohrabрили i potaknuli da dodatno naglasimo praktičnu stranu dizajna posla za kreativnost i inovativnost. Zahvaljujući njima, odlučili smo nadopuniti posljednje (jedanaesto) poglavlje, u kojem su poseban doprinos kvaliteti ovog znanstveno-stručnog djela pružili pozvani autori naših kutaka. Oni su se osvrnuli na predmetnu problematiku iz perspektive znanstvenika (*prof. dr. sc. Zvonimir Galić, prof. dr. sc. Kristina Potočnik*) i/ili praktičara (*mr. sc. Dragana Čalo, Jasminka Jurašković, Dubravka Lukić, Ivana Mahovlić, Marin Miočić, Luka Škacan*), povezujući naš tekst s inovacijskim praksama u Republici Hrvatskoj i šire.

Tako dorađeni rukopis predali smo izdavačkom timu Naklade Slap, koji je vrlo profesionalno uredio i dodao vrijednost rukopisu. Od srca zahvaljujemo direktorici *Biserki Matešić*, koja je od samog početka suradnje bila iznimno pozitivna i optimistična, uredniku *dr. sc. Krunoslavu Matešiću*, lektorici *Petri Trumbetić Prši*, grafičkoj urednici *Zrinki Prepelić*, *Mariji Peranović* te uredniku biblioteke *dr. sc. Hrvoju Matešiću*. Svi oni su utkali svoje znanje i vrijeme da bi ova knjiga u konačnici ugledala svjetlo dana.

Posebnu zahvalnost dugujemo našim obiteljima.

U Zagrebu 19. kolovoza 2022.
Tomislav Hernaus i Matija Marić



© NAKLADA SLAP