

Način organizacije rada i sama kvaliteta poslova određuje ponašanje u organizaciji i čini razliku u životima radnika pojedinaca. Dizajn ili oblikovanje posla – sadržaj i organizacija nečijih radnih zadataka, aktivnosti, odnosa i odgovornosti (Parker, 2014) – povezan je izravno ili neizravno, pozitivno ili negativno s raznim osobnim, radnim i organizacijskim ishodima. On predstavlja koristan alat upravljanja ljudskim potencijalima, koji je u proteklih 100 godina privukao veliku pozornost psihologa, ekonomista i sociologa (npr. Oldham i Fried, 2016; Parker, Morgeson i Johns, 2017). Dok generacije znanstvenika nerijetko traže odgovore na ista ključna pitanja (npr. što napraviti da ljudi, poslovi i organizacije budu učinkovitiji), neizvjesnost poslovnog okružja, tehnološki napredak i konkurentski zahtjevi dramatično mijenjaju našu radnu svakodnevicu, točnije: kako, gdje i kada se neki posao obavlja.

Priroda i kontekst posla danas se znatno razlikuju i složeniji su nego prije samo nekoliko godina. Zapreke između privatnoga i poslovnoga života ne samo da nisu uklonjene nego se od zaposlenika očekuje da su stalno na raspolaganju i hiperpovezani sa svojim poslovima kroz sveprisutnu mobilnu tehnologiju (DUP, 2015). Znanstvena istraživanja promjena koje se trenutačno događaju u organizacijama uglavnom su rijetka i nedostatna. Većina studija dizajna posla provedena je u najrazvijenijim zemljama (npr. SAD, Ujedinjeno Kraljevstvo i Nizozemska), dok su nacionalni i specifični radni kontekst ostalih zemalja često nedovoljno istraženi. Primjerice, posebno nam nedostaju empirijske spoznaje o tome kako su oblikovani poslovi u javnom sektoru ili poslovi sindikalizirane radne snage, a još uvijek treba potvrditi u kojoj su mjeri teorija i načela dizajna posla te pozitivna organizacijska psihologija primjenjivi diljem svijeta.

Slijedom navedenoga, cilj je ovoga tematskog broja steći uvid u poželjan način oblikovanja suvremenih (i budućih) poslova za ostvarivanje pozitivnih (pojedinačnih i organizacijskih) ishoda u manje istraživanim zemljama EU-a (Hrvatska i Slovenija). Grupa znanstvenika različitih disciplinarnih "pozadina" pokazala je kako strukturne karakteristike (npr. formalizacija, centralizacija i gustoća socijalne mreže) i karakteristike posla (npr. zahtjevi i resursi posla, fleksibilni radni angažmani) oblikuju radne ishode, poput zdravlja zaposlenika, kvalitete radnoga života, internog i eksternog učinka, organizacijskoga građanskog ponašanja i organizacijske uspješnosti.

Specifično, Tadić Vujčić provela je longitudinalno istraživanje u dvije vremenske točke i pokazala da medicinske sestre, unatoč velikim radnim zahtjevima, mobilizacijom osobnih resursa i proaktivnom interakcijom s radnim okruženjem mogu ostvariti veću radnu angažiranost. Marić, Hernaus, Tadić Vujčić i Černe, također polazeći od teorije zahtjeva i resursa posla te proučavajući dijade zaposlenika i menadžera, utvrdili su medijski ulogu radne angažiranosti u odnosu između obilježja posla i organizacijskoga građanskog ponašanja. Dežmar Krainz, Mikulić, Koren i Zavalić primi-

jenili su PLS-SEM metodologiju kako bi pokazali da radni resursi ublažavaju negativan odnos između radnih zahtjeva i mentalnoga zdravlja vozača u javnom gradskom prijevozu. Galić, Parmač Kovačić i Vehovec otkrili su na osnovi velikoga komparativnog istraživanja da stariji radnici u Hrvatskoj imaju nižu percepciju kvalitete radnoga života od mlađih radnika, ali i od kolega iz drugih zemalja EU-a. Klindžić i Marić, primjenom CRANET metodologije, prepoznali su da fleksibilni radni aranžmani koji primarno koriste zaposlenicima različito utječu na financijske i nefinancijske indikatore organizacijske uspješnosti od praksi koje su primarno korisne poslodavcima. Konačno, Sitar, Bogilović i Pahor pošli su od teorije organizacijskih mreža kako bi pokazali da zaposlenici uče interno koristeći se nutarnjim neformalnim odnosima za stjecanje znanja, dok se oslanjaju na vanjske neformalne odnose za širenje znanja dobivenog izvana (eksterno učenje).

Perspektive različitih disciplina (organizacijska psihologija / organizacijsko ponašanje, upravljanje ljudskim potencijalima, socijalna psihologija, medicina rada i javna administracija) i raznovrsni istraživački pristupi u ovom tematskom broju (medijacijska i moderacijska regresijska analiza, pretest i posttest mjerenja, komparativno istraživanje, analiza socijalnih mreža, PLS-SEM) nude korisne teorijske i praktične spoznaje proizašle iz analize različitih izvora podataka. Podaci prikupljeni na razini pojedinca, radnoga mjesta ili organizacije pokrivaju i privatni i javni sektor te pružaju nov pogled na sadašnju teoriju dizajna posla, baš kao što nude i praktična rješenja za poboljšanje organizacijskoga života. Zaključci do kojih su došli autori nadilaze opis trenutnoga stanja (deskriptivni pristup) i daju praktične savjete (preskriptivni pristup) o mogućnostima oblikovanja pozitivnoga i učinkovitoga radnog okruženja, koje mogu slijediti kreatori politika, menadžeri i zaposlenici. Konačno, nadamo se da će ovaj tematski broj potaknuti znanstvenike na daljnja proučavanja izrazito važnoga i nikad dinamičnijega svijeta rada.

Tomislav Hernaus i Matej Černe

Literatura

- DUP (2015). *Global Human Capital Trends 2015: Leading in the new world of work*. Deloitte University Press.
- Parker, S. K. (2014). *Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more*. *Annual Review of Psychology*, 65, 661–691. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115208>
- Parker, S. K., Morgeson, F. P. i Johns, G. (2017). *One hundred years of work design research: Looking back and looking forward*. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 403–420. <https://doi.org/10.1037/apl0000106>
- Oldham, G. R. i Fried, Y. (2016). *Job design research and theory: Past, present and future*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 20–35. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.05.002>

THE THEME

The organizing nature and quality of jobs drive behavior in organizations and make a difference in the lives of working individuals. Job design – the content and organization of one’s work tasks, activities, relationships, and responsibilities (Parker, 2014) – is either directly or indirectly, positively or negatively related to various personal, work, and organizational outcomes. It represents a useful human resource management tool that has drawn much attention from psychologists, economists and sociologists over the last hundred years (e.g., Oldham & Fried, 2016; Parker, Morgeson, & Johns, 2017). While questions of inquiry might remain the same across generations of researchers (i.e. how to make people, jobs and organizations more effective), the uncertain business environment, technological developments and competitive requirements are dramatically changing how, where, and when work is done.

The nature and context of work is now very different, and particularly more complex than it was only a few years ago. The barriers between work and life have been all but eliminated, and employees are "always on"; hyper-connected to their jobs through pervasive mobile technology (DUP, 2015). The extant research is mostly silent (or not loud enough) about contemporary changes occurring in the organizational landscape. In addition, the majority of job design research thus far has been conducted in most developed countries (e.g., USA, United Kingdom, and Netherlands) while some other national or specific work settings have been underexplored. For instance, we are particularly lacking empirical evidence on how jobs are designed within the public sector or for a cohort of unionized workforce, and there is yet to be determined to what extent job design theory propositions and positive organizational scholarship postulates are valid around the Globe.

Therefore, the aim and scope of this Special Issue is to examine how contemporary (and future) jobs should be designed to provide positive outcomes both for individuals and organizations within less-explored EU countries (i.e. Croatia and Slovenia). A group of scholars with different institutional backgrounds shows how a diverse set of structural (e.g., formalization, centralization, network density) and job characteristics (e.g. job demands, job resources, flexible working arrangements) shape different work outcomes, such as employee health, quality of working life, learning and knowledge, organizational citizenship behavior, and organizational performance.

Specifically, Tadić Vujčić conducted a two-wave longitudinal study showing that nurses, despite having very high job demands, can mobilize their personal resources and develop high work engagement by proactive interaction with their work environment. Marić, Hernaus, Tadić Vujčić and Černe also built on the job-demands resources theory in their multisource study to illustrate how job design characteristics are indirectly (via work engagement) related to employees’ organizational citizenship

behavior. Dežmar Krainz, Mikulić, Koren and Zavalčić applied the PLS-SEM methodology to show the buffering effect of job resources on the negative relationship between job demands and mental health of public transportation drivers. Galić, Parmač Kovačić and Vehovec revealed through a large-scale comparative research that older workers in Croatia perceive their quality of working life lower than younger Croatian workers, as well as than their peers from other EU countries. Klindžić and Marić, following the CRANET methodology, recognized that work-life balance arrangements and employer-driven flexible working arrangements have an opposite influence on both financial and non-financial organizational outcomes. Finally, Sitar, Bogilović and Pahor capitalized on organizational network theory to show that employees use informal in-degree centrality for internal learning, whereas informal out-degree centrality has been used to disseminate knowledge obtained from outside the organization (i.e. external learning).

Perspectives from different disciplines (organizational psychology/behavior, human resource management, social psychology, occupational health, and public administration) and a variety of research approaches taken in this Special Issue (mediation and moderation regression analyses, pretest/posttest measurement study, comparative research design, social network analysis, PLS-SEM) offer useful theoretical and practical insights based on different datasets. Individual-, job- and/or organizational-level data covering both private- and public-sector organizations and employees hopefully shed a new light on the existing job design theory as well as offer practical solutions for a better organizational life. Conclusions made by authors seek to move beyond a descriptive overview of the current state of affairs, and rather strive to offer prescriptive guidance to policy makers, managers and employees about alternatives that might be followed for shaping positive and effective work environments. Ultimately, we hope that this Special Issue will encourage researchers to further explore the highly relevant and ever-changing world of work.

Tomislav HERNÁUS and Matej ČERNE

References

- DUP (2015). *Global Human Capital Trends 2015: Leading in the new world of work*. Deloitte University Press.
- Parker, S. K. (2014). *Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more*. *Annual Review of Psychology*, 65, 661–691. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115208>
- Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2017). *One hundred years of work design research: Looking back and looking forward*. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 403–420. <https://doi.org/10.1037/apl0000106>
- Oldham, G. R., & Fried, Y. (2016). *Job design research and theory: Past, present and future*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 20–35. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.05.002>