

## TALENTUM ROVAT

Szeretnék bemutatkozni: Szabó-Zmák Edina vagyok. Első diplomámat éppen 20 évvel ezelőtt szereztem idegenforgalmi- és szálloda szakos közgazdászként. Tanulmányaim befejezése után először szállodai rendezvényszervezőként, majd értékesítőként dolgoztam a hazai és a nemzetközi szállodaiparban. Gyermekeim születése után fogalmazódott meg bennem a karrierváltás gondolata. Szerettem volna az „ügyfelek” helyett a cégek legnagyobb kincsének, a munkavállalóknak a jólétével foglalkozni, ennek hatására kezdtem el a Budapesti Metropolitan Egyetem Emberi Erőforrás Tanácsadó mesterképzését, amelyet idén fejeztem be. Jelenleg Magyarország legnagyobb fedett rendezvényhelyszínén dolgozom rendezvényszervezőként.

Nagyon szerencsésnek mondhatom magam, mivel mindig szerettem az éppen aktuális munkámat: szenvedéllyel, elhivatottan és sikeresen láttam el feladataimat. A nemzetközi statisztikák és személyes tapasztalataim is azt mutatják, hogy ez azonban egyáltalán nem általános: egyre aggasztóbb méreteket ölt a munkahelyi kiégés, és egyre több egyén látja céltalannak a munkáját, mégsem változtat azon, és elfogadja, hogy „a munka csak egy szükséges rossz”. Ezért – véleményem szerint – nem létezik aktuálisabb téma a HR területén napjainkban, mint a dolgozói elégedettség és elkötelezettség kérdése.

Éppen ezért óriási hatással volt rám, amikor 2 évvel ezelőtt először találkoztam a Job Crafting fogalmával: elbűvölt a tény, hogy létezik egy szemlélet, amely pont azért született, hogy segítsen az embereknek abban, hogy szerethetővé tegyék a jelenlegi munkakörüket. Minél mélyebb ismereteket gyűjtöttem a munkakörök személyre szabásának témájában, annál inkább nőtt a Job Crafting iránti lelkesedésem és az elkötelezettségem. Legfőbb célom friss HR tanácsadóként, hogy minél szélesebb körrel megismertessem ezt a csodálatos eszközrendszert. Ennek első lépése volt szakdolgozatom megírása. Ezúton is szeretném megköszönni a Metropolitan Egyetem kiváló oktatóinak, különösképpen Szabó Szilviának azt a rengeteg gyakorlati tudást, insight-ot, útravalót, amelyet az elmúlt két évben szereztem az emberek, illetve a HR világában történő folyamatok megértéséhez. Hálás vagyok interjúalanyaimnak, illetve mindazoknak, akik kérdőívem kitöltésével segítették szakdolgozatom, így ennek a tanulmánynak az elkészültét is. Nagyon bízom benne, hogy jelen publikációm sok egyénnek és szervezetnek segít majd abban, hogy kiaknázhassák a munka személyre szabásában rejlő óriási lehetőségeket.

Szabó-Zmák Edina

SZABÓ-ZMÁK EDINA

## A JOB CRAFTING, AZAZ MUNKÁNK SZEMÉLYRE SZABÁSA A MUNKAVÁLLALÓI ELÉGEDETTSÉG ÉS ELKÖTELEZETTSÉG JAVÍTÁSÁNAK SZOLGÁLATÁBAN

Témavezető: Király Zsolt

**Tanulmányom tárgya a Job Crafting, azaz munkánk személyre szabása, a munkakörök átalakítása. Cikkemben bemutatom és megvizsgálom ennek a szemléletnek mind az elméleti hátterét, mind pedig a gyakorlati megvalósulását.**

**Meggyőződésem, hogy a Job Crafting széleskörű eszközrendszerének alkalmazása növeli a munkavállalók munkával való elégedettségét, elkötelezettségét, önazonosságát, tudatosságát, rezilienciáját; és ezen keresztül hozzájárul az egyetemes vállalati célok megvalósulásához is. Tanulmányomban - a témához kapcsolódó szakirodalmi elemzésem és a kétféle primer kutatásom eredményei segítségével - bizonyítást nyert ennek a feltételezésnek a helyessége.**

**Nem csak az egyének szintjén látok óriási potenciált a munkakörök személyre szabásában, hanem szervezeti szinten is. Napjaink jövőálló szervezeti tisztában vannak vele, hogy a vállalati sikerekhez elengedhetetlen a munkavállalók elkötelezettsége. Ennek érdekében rugalmas kereteket biztosítanak alkalmazottaiknak; és munkakörük proaktív átalakítására, optimalizálására ösztönzik őket, hogy ezáltal képesek legyenek a lehető legjobb teljesítményt kihozni magukból.**

### BEVEZETÉS

Gondoljunk csak bele, hogy összesen mennyi időt töltünk el munkával életünk folyamán: a Gallup 2022-es globális felmérése szerint átlagosan 81 ezer órát, amely egy elképesztően óriási szám. Jogosan gondolhatnánk azt, hogy a munkával való elégedettség ezért egyszerűen létfontosságú. Mindazonáltal ugyanezen Gallup kutatás azzal a lehangoló eredménnyel zárult, hogy a munkavállalók alig több mint 20%-a érzi magát elégedettnek és elkötelezettnek a munkahelyén (Gallup, 2022). Ez pedig egyszerűen tragikus: nemcsak az emberek idejének és energiájának óriási pazarlása, hanem végső soron az emberekben rejlő kiaknázásra váró potenciálok (vagy ahogy napon-ta emlegetjük az ágazatunk elnevezésében:), az emberi erőforrások elpocsékolása is. Gondoljunk csak bele, milyen lenne, ha az emberek szárnyalnának a munkájukban, napi szinten használhatnák erősségeiket, élhetnék szenvedélyeiket és értékeiket; és nemcsak az lenne a cél, hogy túléljék valahogy a munkában eltöltött időt. Nos, ezzel a kérdéskörrel foglalkozik a Job Crafting, azaz a munkakör-átalakítás irányzata.

A Job Crafting, a munkakörök személyre szabása egy újszerű szemlélet a szervezeti magatartás területén. Az az alapvető célkitűzése, hogy ha nem lehet az embernek olyan munkája, amit szeretne, akkor legalább próbálja átalakítani a jelenlegi munkáját szerethetővé. A Job Crafting tehát munkánk személyre szabása, testreszabása annak érdekében, hogy az jobban illeszkedjen hozzánk, egyéni szenvedélyeinkhez, erősségeinkhez, érdeklődési körünkhöz, értékeinkhez.

Az elmúlt 20 évben több mint 100 szakértői vizsgálat bizonyította már a Job Crafting pozitív hatását a dolgozók munkával való elégedettségére, elkötelezettségére és munkateljesítményére is. Mégis, ennek ellenére, a témának egyáltalán nincsen magyar szakirodalma, ezért küldetésemnek tekintetem a téma kutatását, valamint kutatási eredményeim megosztását a magyar HR szakmával.

Tanulmányom célja tehát a Job Crafting bemutatása; és annak bizonyítása, hogy ez a szemlélet és eszközrendszerének alkalmazása jelentősen javítja a munkavállalók munkával való elégedettségét és elkötelezettségét; ezáltal pedig hozzájárul nemcsak az egyének jobb munkavállalói élményéhez, hanem az össz-szervezeti célok eléréséhez is.

Tanulmányom első felében szekunder adatgyűjtés alapján először bemutatásra kerülnek a szemlélet kialakulását életre hívó egyéni és szervezeti szintű munkaerőpiaci változások és kihívások, majd bemutatásra kerül a Job Crafting elmélete, eszközrendszere és gyakorlati módszertana, valamint egyéni és szervezeti alkalmazásának keretei és lehetőségei.

A fentiekben kifejtett szekunder kutatást követően bemutatásra kerül primer kutatásom is, amely két részből áll. Első körben egy 104 fő bevonásával készült online kérdőívezést alkalmazó kvantitatív kutatást folytattam az egyének munkával való elégedettségének feltérképezésére, illetve annak vizsgálatára, hogy mennyire aktívan használják a Job Crafting eszköztárat. Második körben pedig félig strukturált szakértői interjúkat készítettem ebben a témában: összesen öt, általam nagyra becsült vezetőt és HR szakembert kérdeztem meg az általuk ismert és alkalmazott ösztönző-rendszerekről, valamint a munkakörök személyre szabásának szervezeti lehetőségeiről és korlátairól.

A kutatásom során a következő kérdésekre kerestem a válaszokat:

- Az emberek objektív vizsgálati szempontok, valamint szubjektív megítélésük szerint mennyire elégedettek jelenlegi munkakörükkel és mennyire elkötelezettek? Mennyire voltak azok a múltban és milyen jövőképük van ezzel kapcsolatban?
- Az emberek mennyire proaktívan használják jelenleg a Job Crafting eszközeit?
- Kimutatható-e egyértelmű kapcsolat a Job Crafting eszköz használati aktivitás és a munkával való elégedettség, illetve elkötelezettség között?
- Hogyan működhet munkánk személyre szabása szervezeti keretek között?
- Végül: milyen szerepe és felelőssége van a vezetőknek ezekben a folyamatokban?

## A JOB CRAFTING BEMUTATÁSA

### Korunk egyéni és szervezeti szintű munkahelyi kihívásai

Napjainkban életünk minden területét átszövi a személyre szabás: személyre szabhatjuk az autónkat, a ruháinkat, a nyaralásainkat; könnyen és viszonylag olcsón egyedivé varázsolhatjuk használati tárgyainkat. Kutatások azt is kimutatták, hogy testreszabott tárgyainkat, szolgáltatásainkat kétszer annyira értékeljük, mint a készen kapottakat, vásároltakat (Mochon et al., 2012).

Mégis, hiába tapasztalható óriási fejlődés és átalakulás az élet minden területén az ipari forradalom óta, és hiába kerül egyre inkább előtérbe az ügyfélméeny, a munka világa mintha megrekedt volna a 120 évvel ezelőtti „Taylori” irányelvek mentén: a munkaszervezetek döntő többségére még mindig a hierarchikus szervezeti felépítés, a munkafolyamatok részekre bontása, pontosan behatárolt munkakörök létrehozása, az autonómia teljes hiánya, valamint még mindig a szabványosított és ellenőrzésen alapuló irányítási gyakorlatok a jellemzőek. Régóta tisztában vagyunk vele, hogy annak, hogy ez a hagyományos munkaszemlélet úgy kezeli az embereket, mint egy gép fogaskerekeit, hosszútávon óriási ára van: a dolgozók tömeges megbetegedése, a kiégés, az óriási fluktuáció és sztrájkok (valamint az ebből eredő óriási többletköltségek), rossz céges PR és az alkalmazotti márka romlása mind ide sorolható. Ezen gazdasági és pszichológiai negatív hatásokról számtalan tanulmány született az elmúlt 100 év során. Mindazonáltal elgondolkodtató, hogy miért nem történik mégsem rendszerszintű változás a szervezeti menedzsmentben.

De vajon mi a helyzet egyéni szinten? Elméletileg alapvető emberi képességünk a proaktivitás, a gyakorlatban azonban mégsem történik meg, hogy a dolgozók apróbb módosításokat végezzenek a munkájukban annak érdekében, hogy szerethetőbbé tegyék azt. Ennek talán két legfontosabb oka a tanult tehetetlenség és a konformitás. A tanult tehetetlenség az az állapot, amikor az egyénél a kontrollvesztettség megtapasztalása a későbbiekre tehetetlen, passzív és inkább csak kiváráó állapot állandósulását idézi elő. Ez az állapot sokszor tetten érhető munkahelyi környezetben: új kollégák gyakran szembesülnek vele, hogy innovatív ötleteik, megoldási javaslataik minden esetben elutasításra kerülnek a szervezetükön belül, így egy idő után elveszítik minden motivációjukat arra, hogy bármit is kezdeményezzenek. A másik nagyon fontos tényező, amely visszatartja az embereket a munka rendszerszintű átalakításától, az a konformitás, azaz egy csoporthoz való alkalmazkodási és együttműködési vágy. Ez alapvetően hasznos, mégis a „csoportos gondolkodás” gyakran vezet a kreativitás és az egyedi ötletek sokszínűségének hiányához, az innováció hiánya pedig a szervezet stagnálását, hanyatlását okozhatja.

### A munkahelyi szemléletváltás szükségességének mozgatórugói

Számos mozgatórugója van a szemléletváltás szükségességének. Talán legékeesebben a nemzetközi munkaügyi kutatások aggasztó eredményei szemléltetik, hogy valami „nagyon nem stimmel” a munka világában. A már említett 155 országra kiterjedő Gallup kutatáson kívül a 70 ezer munkavállaló megkérdezésével elkészült Európai Munkakörülmények Felmérés (EWCS) eredményei is azt bizonyították, hogy jelentősen nő a munka intenzitása (Baker, 2020). És miközben nő a munka intenzitása, meredeken csökken a munkahelyi autonómia érzése a dolgozóknál (Eurofound, 2015). A 2016. évi Európai Életminőség Felmérés (EQLS) eredményei is azt mutatják, hogy romlott a munka és a magánélet közötti egyensúly (Eurofound, 2016).

Nemcsak a munkával való elégedettségi mutatók aggasztóak azonban, hanem a dolgozók jóléti szintjének kutatási adatai is. A munka a három legnagyobb stresszforrás egyike (gondoljunk csak a kiegészre), amely nemcsak az egyénre káros, de a szervezetre, illetve az egészségügyi rendszerre is óriási anyagi terheket ró (Pyrillis, 2017).

Napjainkban identitásunk, sőt önértékelésünk is rendkívül nagymértékben függ a munkánktól. Gondoljunk csak bele, hogy egy társasági eseményen a beszélgetések első percében már megkérdeznek bennünket arról, hogy mi a munkánk (Baker, 2020). Az tehát, hogy mi a munkánk, rendkívüli fontossággal bír az életünkben. Ezt bizonyítja a 2015-ös YouGov-felmérés is, amely szerint életünk legfontosabb meghatározó döntése, hogy „mi legyen a munkánk”, megelőzve olyan fontos kérdéseket, mint hogy „hol lakjunk”, illetve „kivel házasodjunk össze” (YouGov, 2015).

A munka az emberi önkifejezés egy formája, mégis ezt a legtöbb ember nem igazán érzi a saját munkájával kapcsolatban. Ez annak ellenére van így, hogy számtalan tudományos kutatás bizonyította már be, hogy az emberek elkötelezettebbek és energikusabbak, sőt jobban is teljesítenek, ha képesek kiaknázni és kihasználni erősségeiket, és teljes mértékben ki tudják fejteni magukat a munkájukban (Cable, 2018).

Az agykutatások kimutatták, hogy amikor a kísérletezés, a felfedezés és a tanulás lehetőségei aktiválják az agyunkban a neurológusok által „kereső rendszereinknek” nevezett részt, akkor jutalmul egy adag dopamint kapunk, így motiváltabbá, céltudatosabbá válunk.

Egy globális, mintegy 1,2 millió munkavállalót átfogó kutatás szerint minél több munkaórában tudja valaki használni a személyes erősségeit, annál elkötelezettebbnek érzi magát a munkahelyén. Ez a kutatás arra is rávilágított, hogy a személyes erősségek kibontakozását szorgalmazó cégeknél nő az eladások száma, emelkedik a profit, javul a vásárlói elköteleződés, nő a dolgozói elkötelezettség, miközben csökken a fluktuáció és az üzemi balesetek száma (Asplund, & Rigoni, 2016).

A valóság azonban az, hogy az emberek nem hogy az erősségeiket nem használják a munkájuk során, de az agyukat, a gondolkodásukat sem: anélkül, hogy észrevennénk, munkanapunk nagy részét, mintegy 90%-át robotpilóta-üzemmódban töltjük (Kahneman, 2013). Ha képesek vagyunk ebből kilépni és tudatosan megvizsgálni, elemezni feladatainkat, illetve kötelezettségeinket, akkor lehetséges, hogy észrevesszük azokat a munkahelyi rutinokat és szokásokat, amelyek nem szolgálják céljainkat, feleslegesek vagy éppen nem hatékonyak. Így képesek leszünk ezeket megváltoztatni vagy elhagyni a jövőben.

A munkahelyi szervezetek működésének egyik klasszikus alapelve mindig is az egyenlőség volt. Napjainkra azonban be kell látnunk, hogy már nem az egyenlő bánásmód vezet sikerre és dolgozói megelégedettségre, hanem sokkal inkább a méltányosság, azaz ha a vezető figyelembe veszi az emberek sokszínűségét és egyéni különbségeit és törekszik egyedi szükségletek kielégítésére. A Facebook saját munkavállalói között folytatott kutatása azt is kimutatta, hogy az emberek személyre szabott igényeinek kielégítése sokkal inkább elősegíti a dolgozók megtartását, mint az emberek vezetőikkel vagy kollégáikkal való kapcsolata (Goler, 2018).

A munkaerőpiac óriási változásainak vizsgálatakor nem szabad arról sem elfeledkeznünk, hogy a globális munkaerőpiac generációs összetétele is jelentős átalakuláson megy keresztül. A Baby Boomer generáció nyugdíjba vonulásával az Y generáció (azaz a jelenleg 28-42 év közti munkavállalók csoportja) lesz többségben, akiknek az előző generációkhoz képest sokkal fontosabb a jelentőségteljes munka, a személyes növekedést és fejlődést lehetővé tevő, valamint az egyéni erősségeknek és szenvedélyeknek teret adó munkahely.

Bármit is hozzanak a jövő technológiai fejlesztései, az emberi készségek továbbra is kulcsfontosságúak lesznek a munka világában, ezért elmondhatjuk, hogy a legjobb szervezetek és a legjobb menedzserek az embereket helyezik gondolkodásuk középpontjába, mert azt vallják, hogy a fejlődés és gazdasági növekedés kulcsa az, hogy a dolgozók elkötelezettek legyenek a munkájuk iránt.

### A Job Crafting elmélete

A „Job Crafting” elméletét, valamint az ún. „Job Crafting” fogalmát 2001-ben két amerikai pszichológus, Amy Wrzesniewski és Jane E. Dutton hozta be a köztudatba. A Job Crafting az ő megfogalmazásuk szerint minden olyan munkakör-átalakító tevékenység, amelyet a dolgozók egyéni szinten tesznek annak érdekében, hogy elkötelezettebbek, elégedettebbek, reziliensebbek legyenek és jobban fejlődjenek a munkájukban. A dolgozók egyéni elégedettsége és fejlődése pedig hozzájárul a szervezet termelékenységének növekedéséhez.

A hagyományos munkakör-kialakítással ellentétben (amelyben minden esetben egy felettes határozza meg a beosztott feladatkörét) a Job Crafting folyamat mindig az egyén szintjén indul el, és nem is lehet felülről erőltetni. Általában nagyon kis dolgokról van szó, amelyek mégis nagy változásokat hoznak az egyén munkával való elégedettségében, illetve hatékonyságában.

A munkakörök személyre szabásának ezer módja lehet, mégis alapvetően 5 általános fajtáját, 5 alapmotivációt szoktak ebből kiemelni:

- **A feladatok átalakítása:** új feladatok hozzáadása, meglévő feladatok csökkentése vagy átalakítása, az egyes feladatokra fordított idő újra-beosztása, a feladatok sorrendjének változtatása. Ilyen átalakítás lehet például, amikor egy Chef nemcsak egyszerűen kitalálja az ételt, hanem gyönyörű designt készít a tányéron, hogy így fokozza a kulináris élvezetet. Szintén ilyen átalakítás lehet az is, amikor egy buszsofőr ötleteket ad turistáknak a helyi látványosságokról.
- **A kapcsolatok átalakítása:** a kulcsfontosságú szociális kapcsolatok és interakciók megváltoztatása, bővítése. Ilyen testreszabási mód lehet az például, amikor egy rész-

legvezető szándékosan előbb érkezik a megbeszélésekre, hogy a várakozás ideje alatt kötetlen beszélgetést folytathasson az ott-lévő kollégákkal, hogy felmérje azok hangulatát, illetve többet tudjon meg róluk (pl. az érdeklődési területeikről stb.).

- **A célok átalakítása és a munka kognitív újraértelmezése:** ahogy az emberek a munkájuk értékéről és jelentőségéről gondolkodnak. Egyfajta holisztikus perspektíváról beszélhetünk: az egyén a munkakörét egy nagy jelentőségteljes egészként értékeli. Wrzesniewskiék klasszikus példája erre a fajta Job Craftingra az olyan kórházi takarító személyzet, aki „gyógyító”-nak definiálja magát, aki egyrészt a megfelelő higiénias viszonyok biztosításával, másrészt pedig a betegekkel való törődő beszélgetésekkel járul hozzá a gyógyuláshoz.
- **A képességek átalakítása:** Az a folyamat, amelyben az egyének a személyes fejlődésük érdekében keresik a munkahelyi képzési lehetőségeket, jobban elmélyednek egy-egy speciális, őket érdeklő szakterületen. Például a dolgozók megtanulnak egy új szoftvert vagy környezetvédelmi kezdeményezéseket vezetnek be egy adott cégnél.
- **A „dolgozói jóllét” átalakítás:** azt jelenti, hogy aktívan úgy alakítjuk ki a munkakörülményeket, hogy azzal hozzájáruljunk az egyének egészségéhez és jóllétéhez. Például sétáló meetingeket vagy piknik ebédet szervezünk egy közeli parkban.

1. ÁBRA: A JOB CRAFTING FAJTÁI



Forrás: saját szerkesztés

A Job Crafting módszertana folyamatos kutatások és fejlesztések tárgyát képezi az elmúlt 20 évben. Nem egy egységes modellről van szó: valójában legalább két különböző fontos keretrendszer fejlesztése és továbbfejlesztése zajlik párhuzamosan, ahogy egyre többet megtudunk a tudományág egészéről. Ezek a Job Crafting modell és a Munkakövetelmény Erőforrás modell (Job Demands and Resources – JD-R) modell. A különböző modellek mind megegyeznek abban, hogy minden munkakör-átalakítás legfontosabb előfeltétele az, hogy proaktívan közelítsük meg munkakörünket, tudatosan vizsgáljuk meg azt és merjünk is rajta változtatni. De hogy mire van még szükségünk a siker esélyeinek növeléséhez, arra a fent említett két modell különböző válaszokat ad.



A Job Crafting-nak számtalan előnye van az egyén szintjén: mindenekelőtt egy nagyon jó eszköz arra, hogy közelebb kerülhessünk a „jelentőségteljes élet” érzéséhez. A pozitív pszichológiában Frankl óta rengetegen fogalmazták már meg, hogy azzal, hogy több értelmet találunk vagy teremtünk a munkánkban, boldogabbá is válunk. A tudományos szakirodalomban is bőségesen találhatunk bizonyítékokat arra, hogy a „jelentőségteljeség” a munkahelyeken fokozza nemcsak a munkával való elégedettséget, hanem a teljesítményt és a motivációt is (Rosso et al., 2010). Tudományos kutatások kimutatták, hogy a munkakörök átalakítása nemcsak az egyéni teljesítményre hat pozitívan (Oprea et al., 2019), hanem a szervezeti teljesítményre is (Frese, & Fay, 2001). Ha megváltoztatjuk a munkakörülményeinket, az segít abban, hogy kontroll alatt érezzük feladatainkat, valamint sikeresebb kapcsolatokat alakítsunk ki, ezáltal biztosan nő az elkötelezettség (Wrzesniewski, & Dutton, 2001). Ha egészséges mennyiségű plusz kihívást jelentő feladatot adunk rutin munkafeladatainkhoz, azaz gazdagítjuk a munkakörünket, az elősegíti a szakmai profizmusunk fejlődését, illetve javítja egyéni jólétünket (Gorgievski, & Hobfoll, 2008). Feladataink elemzésével és céljaink egyértelmű meghatározásával sokkal hatékonyabban tudunk haladni feléjük (Strauss et al., 2012), így a Job Crafting hatékony eszköze karriercéljaink elérésének.

### A Job Crafting gyakorlati folyamata

A munkakörünk átalakításának folyamata két lépésből áll: először is rá kell jönnünk, hogy milyen változást szeretnénk a munkánkban, majd azt fizikailag véghez is vesszük. Kritikus, coaching-fókuszú kérdések megválaszolása arra ösztönözheti az embereket, hogy analizálják a jelenlegi munkájukhoz való hozzáállásukat, annak értelmét. Az ilyen típusú kérdések mentén való gondolkodás segít beazonosítani az egyén számára a munkakör-átalakítási céljait. Ezek a megbeszélések történhetnek egy vezetővel, illetve megvalósulhatnak csoportos megbeszélések formájában is. Ez utóbbira példa, hogy a Google már több mint 10 éve tart csapatokon belüli Job Crafting workshopokat, ahol az egyének elcserélhetik egymással a munkaköri feladataik egy részét egyéni preferenciáik alapján (Wrzesniewski, 2014).

A nemzetközi Job Crafting kutatók nagy része gyakorlati alapú, általában 2-3 órás csoportos workshopokat is tart, amely a módszertan megismerése után általában azzal zárul, hogy minden egyén meghatároz magának egy Job Crafting célt.

A munkájuk személyre szabása iránt érdeklődő egyének számára egy rendkívül jól használható, ösztönző interaktív eszköz lehet az ún. „The Job Crafting Exercise™”, amelyet Berg, Dutton és Wrzesniewski fejlesztett ki 2013-ban (Berg et al., 2013).

A hagyományos munkaköri leírások remek alternatívája lehet a munkakör-térkép alkalmazása is, amelyet Rob Baker a hagyományos „üzleti modell térkép”-ből (BMC: Business Model Canvas) alakított ki (Baker, 2020).

Szintén érdekes lehet az egyének „energia feltérképezése”, amelynek keretében a résztvevők vizualizálják, hogy az egyes munkafeladataik mennyi időt vesznek igénybe és mennyi energiájukba kerülnek (Baker, 2020).

A jövőbeli „ideális én” elképzelése nagyban hozzájárul ahhoz, hogy törekedjünk is ennek az álomnak az elérésére, és ennek érdekében kilépünk komfortzónánkból (Strauss, Griffin, & Parker, 2012).

Egyéni erősségeink feltérképezése is elengedhetetlenül fontos a munkánkban (is). Ezek megtalálására számos eszközt használhatunk. Ilyen hatásos jó-gyakorlat lehet a munkahelyi sikerek keresése és lejegyzetelése. A Via Intézet, azon belül is Michelle McQuaid által kidolgozott 24 karaktererősség koncepciója is hatékony eszköz lehet az útkeresőknek, csakúgy, mint a DISC elmélethez elég hasonló Herrmann Brain Dominance Instrument® (HBDI) teszt is.

Végül szeretném megemlíteni az IKIGAI-t is: ez a japán életszemlélettel átítatott, rendkívül komplex módszertan szintén rendkívül hatékony módja lehet hivatásunk megtalálásának (Garcia, & Miralles, 2016).

### **A Job Crafting a jövőálló szervezetek és az agilis vezetők szolgálatában**

Szervezeti szinten vizsgálva a munkakör személyre szabása rendkívül hatékony eszköz lehet a jövőálló szervezetek és az agilis vezetők szolgálatában: hozzájárul a szervezeti innovációhoz, hatékonyabbá teszi a változásmenedzsmenetet, szerves részét képezheti a tehetséggondozásnak. Nem utolsó sorban pedig a munkakörök liberalizálása által növelik az egyén munka iránti elkötelezettségét is, hiszen a dolgozók folyamatosan challengelhetik magukat a hatékonyság növelése érdekében.

A vezetőknek megkülönböztetett szerepük van ezekben a folyamatokban: kialakult egy újfajta vezetési stílus, amely támogatja a dolgozók autonómiáját, és csak a kritikus helyzetekben avatkozik be, illetve amikor erre megkérlik. Az ilyen vezető bizalmat és szabadságot ad a dolgozóknak, és az eredményekre fókuszál a munkakörök mikro-menedzselése és a dolgozók túlkontrollálása helyett. Az újfajta, átalakító (transzformáló) vezetők jellemzői közé tartozik a jövőkép megfogalmazása, a megfelelő példakép biztosítása, a csoportcélok elfogadásának elősegítése. A vezetőknek egyértelmű feladatuk, hogy pozitív, bizalomra épülő munkahelyi környezetet teremtsenek meg az alkalmazottaiknak (Demerouti, & Wang, 2016). A munkakörök liberalizációjának egy fontos mérföldköve, amikor egy vezető/szervezet felismeri, hogy létfontosságú a fejlődés szempontjából, hogy laza munkaköri kereteket hozzanak létre, és ne 100%-ig töltsék fel egy-egy munkakör tartalmát, lehetőséget adva így a dolgozóknak, hogy munkaidejük egy részét szabadon használhassák fel. Talán a legismertebb példa erre a Google: a cégnél már több mint 20 éve létezik a gyakorlat, hogy az alkalmazottak szabadon használhatják fel munkaidejük 20%-át saját kreativitásuk és innovációs ötleteik alapján, a Google cég hasznárára. Ezeknek az ún. „20%-os idő” projekteknek a végtermékei közé tartozik nemcsak a Gmail, de a GoogleMaps is (Bock, 2016).

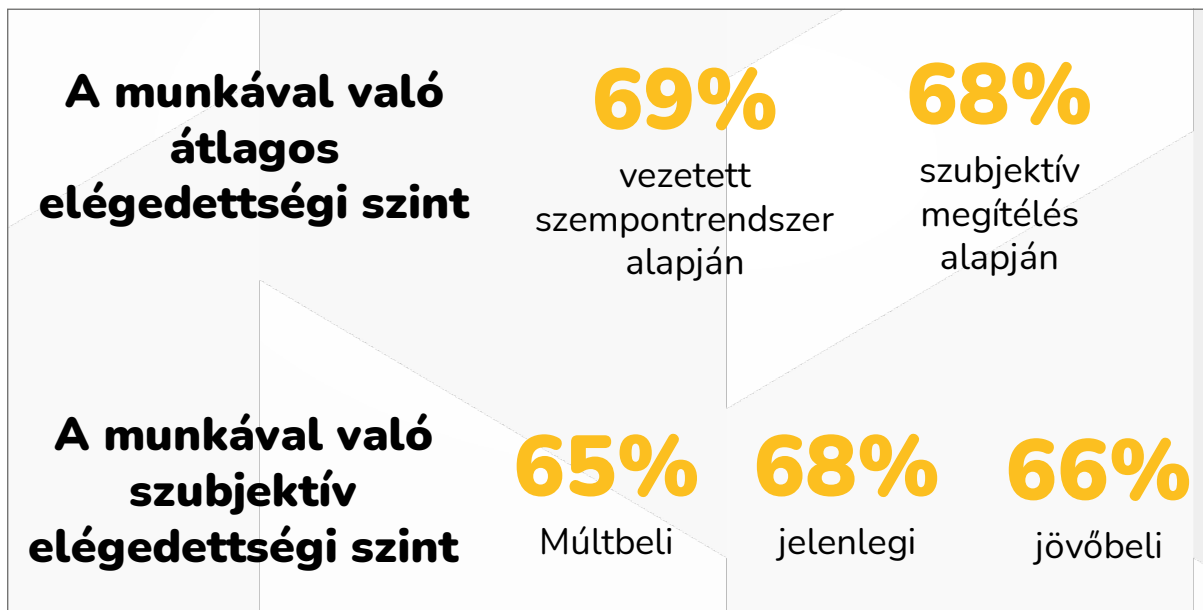
A jövőálló szervezetek vezetőinek tehát el kell fogadnia, mi több, támogatnia kell az alkalmazottakat munkakörük személyre szabásában.

### **A PRIMER KUTATÁSI EREDMÉNYEK BEMUTATÁSA**

Kérdőíves kutatásom alapján megerősítést nyert, hogy a munkavállalók nagy többsége elismeri saját felelősségét, és úgy érzi, hogy munkaköre iránt érzett elkötelezettsége sokkal inkább egyéni felelősség. Nem elsősorban a szervezetétől várja el, hogy az elkötelezetté tegye őt, hanem érzi egyéni felelősségét ebben a folyamatban. Ez a felelősségteljes hozzáállás, proaktivitásra való hajlam számomra nagyon pozitív az egész vizsgálatból, mivel ennek fényében igenis nagyon sok esélyt és lehetőséget látok arra, hogy egyéni szinten változások indulhassanak meg az egyének saját munkakörükhöz való viszonyulásában, illetve proaktív kezdeményezések indulhassanak el a munkakörük átalakítására annak érdekében, hogy használhassák munkájuk során legjobb képességeiket, élhessék értékeiket, és ezáltal hosszútávon boldogabbá, elkötelezettebbé, hatékonyabbá, reziliensebbé és lelkesebbé váljanak a munkájukban.



**2. ÁBRA: A MUNKÁVAL VALÓ OBJEKTÍV ÉS SZUBJEKTÍV ELÉGEDETTSÉGI SZINT**



Forrás: saját kutatás, 2023 (N=104)

A kvantitatív kutatásom első szakaszában vezetett kérdések, szempontrendszer szerint vizsgált átlagos elégedettségi mutató (69%) és az aztán megadott átlagos szubjektív elégedettségi mutató (68%) közti csekély különbség számomra azt bizonyítja, hogy az egyének nagyon nagy pontossággal meg tudják határozni saját elégedettségüket, amennyiben előzetesen kapnak egy segédletet, szempontrendszert ahhoz, hogy tudatosan vizsgálják meg munkakörük különböző dimenzióit. Nagyon fontosnak tartom tehát, hogy arra ösztönözzük az embereket, hogy tudatosan vizsgálják meg munkaköri feladataikat, felelősségköreiket, kapcsolatrendszerüket, munkához való kognitív hozzáállásukat, mert ez lehet minden munkát jobbító tevékenység első lépése. Ha a Job Crafting nemzetközi gyakorlati eszköztrendszerét vizsgálom, ott is nagyon sok konkrét gyakorlat, köztük talán a legfontosabbnak elismert Berg, Dutton és Wrzesniewski által kidolgozott „Job Crafting Gyakorlat” első lépése is ugyanez: az egyének meg kell vizsgálnia jelenlegi munkaköri feladatait különböző szempontok alapján.

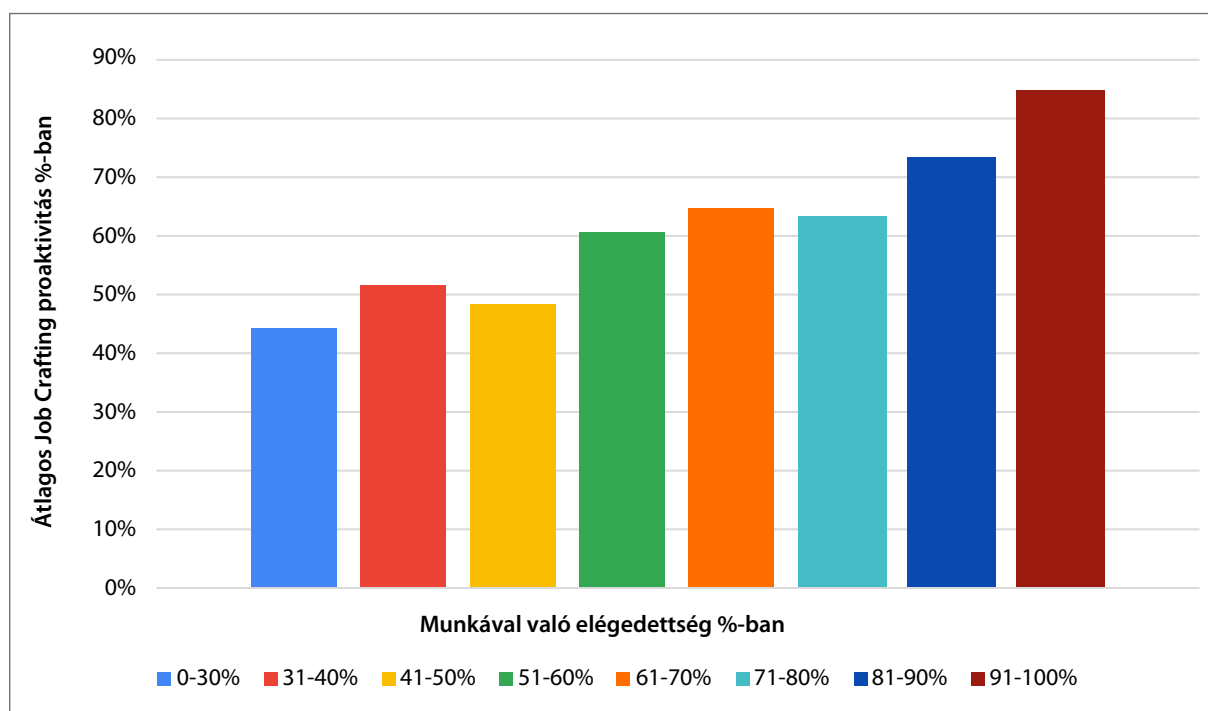
Az előzőekben tárgyalt felelősségvállalás és tudatos vizsgálat mellett természetesen ugyanolyan fontos, hogy az egyén pozitív beállítottságú legyen ebben a folyamatban, és legyen meg az erős belső motivációja arra, hogy jobbá tegye munkakörülményeit és hosszútávon javítsa a munkával való elégedettségét. Kérdőíves kutatásom során vizsgáltam ennek a belső motivációnak a meglétét annak a kérdéskörnek a segítségével, hogy hogyan értékeli múltbeli (3 évvel ezelőtti) és jövőbeli (3 év múlva prognosztizált) átlagos elégedettségüket. Az átlagos mutatók közti csekély különbség (65%-os múltbeli átlagos elégedettség, 68%-os jelenlegi elégedettség, 66%-os jövőbeli elégedettség), illetve az alacsony szintű pozitív beállítottsági mutatók (a válaszadók mindössze 41%-a gondolja úgy, hogy elégedettebb a jelenlegi munkájával, mint volt 3 éve; illetve a megkérdezettek mindössze 26%-a gondolja úgy, hogy a jövőben elégedettebb lesz, mint jelenleg) azonban mind azt bizonyítja számomra, hogy a vizsgálati mintámban vagy hiányzik, vagy nagyon alacsony ez a pozitív beállítottság, illetve a belső motiváció a jobbításra. Úgy érzem, hogy ennek oka lehet a tanult tehetetlenség, illetve az alapvető konformitás, amelyek globálisan jellemzik a munkavállalókat, vagyis az a hozzáállás, hogy munkavállalóként be kell tagozódnunk, el kell fogadnunk a szabályokat, el kell fogadnunk, hogy ilyen a munkánk, nem tudunk ezen változtatni, legfeljebb azal, ha kilépünk és keresünk egy másik munkát (üss-vagy-fuss reakció). Meggyőződésem szerint ez a passzív munkavállalói attitűd és negatív beállítottság még a globális átlagnál is mélyebben

beágyazott a magyar munkavállalók körében, tekintve, hogy a magyar emberekre általánosan is nagyon jellemző a negatív hozzáállás és borúlátás. Megítélésem szerint a Job Crafting egyéni szinten való alkalmazásának és sikerességének legnagyobb kerékkötője ez a negatív hozzáállás lehet.

A proaktivitás, azaz a Job Crafting eszközök használati aktivitásának a vizsgálatánál is visszaköszött ez a negatív hozzáállás, illetve a proaktivitás hiányának azzal való indoklása, hogy az adott tevékenységet az egyén szervezete nem teszi lehetővé. Nem vitatom, hogy ez számos esetben igaz lehet. Mindazonáltal úgy érzem, hogy főleg a Baby Boomer, illetve X generációs munkavállalókra nagyon jellemző, hogy sokszor anélkül adják fel elképzeléseiket vagy engedik el kreatív ötleteiket, hogy egyáltalán prezentálnák azokat feletteseiknek és megpróbálnák azokat keresztülvinni a szervezeten.

Kérdőíves kutatásom utolsó lépéseként megvizsgáltam, hogy kimutatható-e egyértelmű kapcsolat a munkával való elégedettség, valamint aközött, hogy az adott egyén milyen aktívan használja a Job Crafting eszközzeit munkája során. Ennek vizsgálatához 8 csoportot képeztem a munkával való elégedettségi fok alapján a kérdőív kitöltői között, és a következő lépésben ezeknek a csoportoknak számoltam ki az átlagos Job Crafting aktivitását %-os arányban. A két mutató közötti egyenesen arányos kapcsolatot a 3. ábra szemlélteti.

**3. ÁBRA: A JOB CRAFTING ESZKÖZ HASZNÁLATI AKTIVITÁS (%-BAN) A MUNKÁVAL VALÓ ELÉGEDETTSÉG FÜGGVÉNYÉBEN**



Forrás: saját kutatás, 2023 (N=104)

Így tehát bizonyítást nyert az a feltételezés, hogy minél aktívabban használja az egyén a munkakörök személyre szabási eszközeit, annál nagyobb mértékben lesz elégedett és elkötelezett abban az adott munkakörben. Ez vizsgálatom legértékesebbnek ítélt eredménye, hiszen bizonyítja számomra, hogy a Job Crafting, azaz munkakörünk proaktív személyre szabása, munkakörünk átalakítása valóban hozzájárul ahhoz, hogy elégedettebb és elkötelezettebb munkavállalókká váljunk.

Ismerősi köröm, azaz kérdőívem kitöltői bevallásuk szerint sosem találkoztak még a Job Crafting kifejezéssel, és nem ismerik ennek a szemléletmódnak az elméletét, illetve gyakorlati megvalósításának módjait sem. Mégis a relatív magas proaktivitási általános mutató azt bizonyítja számomra,

hogy a proaktív, pozitív beállítottságú emberek ösztönösen proaktívan kezelik saját munkakörüket is, természetesen a szervezet által meghatározott kereteken belül.

Félig strukturált szakértői interjúim során minden interjúalanyom egyetértett abban, hogy minden üzleti eredmény alapja az elkötelezett munkavállaló. Minden szervezetben jellemző volt, hogy egyre nagyobb fókuszba kerül a dolgozók elégedettsége és ennek mérése (mindazonáltal ékes mutatója egy-egy szervezet érettségének az, hogy mit kezdenek a kapott eredményekkel). Általános irányvonal mind a munkakörök liberalizációja, mind pedig a rugalmasság egyre fontosabbá válása. Hasonlóan megfigyelhető az Employer és Employee Branding térnyerése is.

Az interjúalanyaimmal számos példát találtunk meg a szervezeteiken belül az egyes munkakör-átalakító tevékenységekre, ilyenek voltak például (a teljesség igénye nélkül):

- **A feladatok átalakítása:** munkakör-gazdagítás, e-learning felületek, Action learning, Mátrix csapatok létrehozása, cross trainingek.
- **A kapcsolatok átalakítása:** személyzeti partik, dolgozói akadémiák, generációk iránti érzékenyítő programok, köszönő képeslapok osztása, HR digitalizáció.
- **A célok átalakítása:** céges küldetésnyilatkozatok, CSR tevékenységek, alapítványi tevékenységek, jótékonyági gyűjtések, állatmenhelyek segítése.
- **A képességek átalakítása:** belső trénerprogramok, cross tréningek, átképzések, tehetséggondozás.
- **A „dolgozói jóllét” átalakítás:** munkahelyi egészségprogramok, mentálhigiénias tanácsadás, coaching, AYCM és egyéb sportbérletek, Telemed, Headspace.

Noha interjúalanyaim egyike sem hallott korábban a Job Crafting fogalmáról, általában már az interjúim előkészítő szakaszában, de legkésőbb az interjúim közben egyértelművé vált számukra, hogy voltaképpen ők is nagyon sok esetben, sok működési módszerükben és gyakorlatukban „Job Craftingolnak”. Ezalatt azt értem, hogy sokféle munkakör-átalakító tevékenységet végeznek / ösztönöznek / engedélyeznek / tesznek lehetővé annak érdekében, hogy ők maguk vagy alkalmazottaik elégedettebbek legyenek munkaköreikkel és elkötelezettebbekké váljanak az adott szervezet iránt. Ez minden interjúalanyomat meglepetéssel töltötte el, ugyanakkor megfogalmazták abbéli örömeiket is, hogy a Job Crafting elmélete keretbe tette, rendszerbe foglalta számukra azt a sok-sok eddig különállónak kezelt tevékenységet, amit eddig végeztek, és a Job Crafting szemlélet ismertetésével kirajzolódott számukra a „nagy kép”, végre összefüggéseikben kezdik látni a folyamataikat. Interjúimnak köszönhetően számtalan nagyon hatékony, a munkavállalói elkötelezettség javítása érdekében végzett jó gyakorlatot ismertem meg. Ezek közül sok kifejezetten költségigényes a szervezetek szempontjából, vagy korlátozott alkalmazhatóságú, mert mondjuk szektor-specifikus. Mindazonáltal mély meggyőződésem, hogy a legtöbb ilyen tevékenység könnyen és (költség-) hatékonyan beilleszthető bármely szervezetbe, ha megvan az adott szervezet és vezető részéről a felelősségvállalás, tudatosság, a pozitív és proaktív hozzáállás. Vagyis szervezeti és vezetői szinten ugyanazok a kritikus tényezők szükségesek a munkavállalói elkötelezettség elősegítéséhez, mint amelyeket az egyéni szempontrendszeréknél már tárgyaltam.

## **ÖSSZEFOGLALÁS**

Tanulmányom első részében bemutatásra került a Job Crafting elmélete, illetve igyekeztem betekintést nyújtani az elmúlt 20 év több mint 100 szakértői vizsgálatának eredményeibe, amelyek bizonyították már a Job Crafting pozitív hatását a dolgozók munkával való elégedettségére, elkötelezettségére és munka teljesítményére is.

Primer kutatásaim célja az volt, hogy kvantitatív és kvalitatív kutatásokkal is bizonyítsam a Job Crafting szemlélet létjogosultságát. Ezért tanulmányom második részében kérdőíves kutatások és félig strukturált szakértői interjúk segítségével azt vizsgáltam meg, hogy a Job Crafting eszközrendszer egyéni és szervezeti szinten hogyan járul hozzá a munkával való elégedettséghez, valamint az elkötelezettség növekedéséhez.

Kvantitatív kutatásom eredményeképpen bizonyítást nyert, hogy minél aktívabban használja az egyén a munkakörök személyre szabási eszközeit, annál nagyobb mértékben lesz elégedett és elkötelezett abban az adott munkakörben; azaz munkakörünk proaktív személyre szabása, munkakörünk átalakítása valóban hozzájárul ahhoz, hogy elégedettebb és elkötelezettebb munkavállalókká váljunk.

Kvalitatív kutatásom interjúi alapján megállapítást nyert, hogy korunk jövőálló szervezetei aktívan használják a Job Crafting eszközrendszerét a munkavállalói elégedettség és ezáltal a hosszútávú termelékenység növelése érdekében (noha a legtöbb esetben nem is ismerik magát a szemléletet). Elképesztően gazdag, ezt célzó eszközrendszert ismertem meg interjúalanyaim segítségével az egyes munkakör-átalakítási folyamatok szervezeti támogatásához. Meggyőződésem, hogy minden szervezetnek széles eszköztár áll a rendelkezésére a munkavállalói elégedettségének és jóllétének elősegítésére, a szervezet adottságaitól (pl. méretétől és anyagi lehetőségeitől) függetlenül.

Mindazonáltal mind az egyéni, mind pedig a szervezeti (vezetői) szintű elégedettség-javító folyamatokhoz elengedhetetlenül szükséges kulcsfontosságú feltételként azonosítottam be a felelősségvállalást, a tudatosságot, a pozitív hozzáállást és a proaktív kezdeményezést.

### **4. ÁBRA: A JOB CRAFTING FOLYAMATA A KO KRITÉRIUMOK TEKINTETÉBEN**



Forrás: saját szerkesztés

Napjaink munkaerőpiaci világában a munkavállalók és a munkaadók is egyre több új változással, illetve kihívással találják magukat szemben, ezért véleményem szerint elengedhetetlenül fontos új megküzdési módszerek és jó gyakorlatok felfedezése az egyének számára. Ennek kapcsán óriási lehetőséget látok a Job Crafting eszközrendszerében arra, hogy akár a szervezetek, akár az egyének proaktívan és sikeresen tegyenek valamit a munkával való elégedettségük növelése érdekében, és ezért minden tölem telhetőt szeretnék megtenni a jövőben, hogy ezt a szemléletet minél több emberrel és szervezettel megismertessem.

Úgy gondolom, hogy sosem volt nagyobb létjogosultsága a munkánk testreszabásának, mint manapság. A pandémia, a közvetlen közelünkben zajló háború, valamint az emiatt kialakult gazdasági válság talán legnagyobb tanítása pont az a számunkra, hogy minden egyes óra számít; boldoggá tehet és értékes lehet, ha mi magunk azzá tesszük. Ezért meggyőződésem, hogy itt van az ideje, hogy HR szakemberekként új munkaköri kereteket hozzunk létre annak érdekében, hogy a munkavállalók ne csak egy fogaskeréknek érezzék magukat a munkahelyük szervezetében, hanem legyen egy sokkal inkább emberközpontúbb munkájuk, ami illik személyiségükhöz és értékeikhez, és amelyet élvezettel végeznek.

### Irodalomjegyzék:

- Baker, R. (2020). *Personalization at Work: How HR Can Use Job Crafting to Drive Performance, Engagement and Wellbeing*. Kogan Page Ltd. ISBN: 9781789662948
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). *Job Crafting and meaningful work*. Utolsó megtekintés dátuma: 2022.10.31. <https://doi.org/10.1037/14183-005>
- Cable, D. (2018). *Alive at Work: The Neuroscience of Helping Your People Love What They Do*. Harvard Business Review Press. ISBN: 9781633697676
- Demerouti, E., & Wang, H.-J. (2016). *A review of job-crafting research: The role of leader behaviors in cultivating successful job crafters*. Utolsó megtekintés dátuma: 2023.03.13. [https://www.researchgate.net/publication/335421209\\_A\\_review\\_of\\_job-crafting\\_research\\_The\\_role\\_of\\_leader\\_behaviors\\_in\\_cultivating\\_successful\\_job\\_crafters](https://www.researchgate.net/publication/335421209_A_review_of_job-crafting_research_The_role_of_leader_behaviors_in_cultivating_successful_job_crafters)
- Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2020). What Job Crafting Looks Like. *Harvard Business Review*, 2020.03.12. Utolsó megtekintés dátuma: 2022.10.31 <https://hbr.org/2020/03/what-job-crafting-looks-like>
- Eurofound (2022). *6th European Working Conditions Survey* Eurofound. ISBN 978-92-897-1597-3. Utolsó megtekintés dátuma: 2023.01.17. <https://doi.org/10.2806/422172>
- Eurofound (2016). *A 2016. évi európai életminőség-felmérés*. Utolsó megtekintés dátuma: 2023.01.17. <https://www.eurofound.europa.eu/hu/surveys/european-quality-of-life-surveys/european-quality-of-life-survey-2016> <https://www.eurofound.europa.eu/hu/eqls2016>
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. In: B. M. Staw & R. I. Sutton (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 23., pp. 133-187). Elsevier Science. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(01\)23005-6](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(01)23005-6) <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191308501230056>
- Gallup (2022). *State of the Global Workplace: 2022 Report*. Utolsó megtekintés dátuma: 2023.01.16. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx>
- Garcia, H., & Miralles, F. (2016). *IKIGAI A hosszú élet japán titka*. Bookline, ISBN 978-963-310-918-2.
- Goler, L., Gale, J., Harrington, B., & Grant, A. (2018). Why people really quit their jobs, *Harvard Business Review*, 2018. január 11. Utolsó megtekintés dátuma: 2023.01.18. <https://hbr.org/2018/01/why-people-really-quit-their-jobs>
- Gorgievski, M. J., & Hobfoll, S. E. (2008). Work can burn us out or fire us up: Conservation of resources in burnout and engagement. In: J. R. B. Halbesleben (Eds.), *Handbook of stress and burnout in health care* (pp. 7-22). Hauppauge. ISBN 978-1-60456-500-3. Nova Science Publishers, Inc.
- Kahneman, D. (2013). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux. ISBN 9780374533557.
- Mochon, D., Norton M. I., & Ariely, D. (2012). Bolstering and restoring feelings of competence via the IKEA effect. *International Journal of Research in Marketing*, 29(4), 363-369. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2012.05.001>

- Oprea, B. T. et al. (2019). Effectiveness of job crafting interventions : a meta-analysis and utility analysis, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(6), 723-741. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1646728>
- Pyrillis, R. (2017). *Employers missing the point of rising employee stress*, *Workforce*, Utolsó megtekintés dátuma: 2023.01.17. <https://workforce.com/news/employers-missing-point-rising-employee-stress>
- Rigoni, B., & Asplund, J. (2016). Developing Employees' Strengths Boosts Sales, Profit, and Engagement. *Harvard Business Review*, 2016.09.01, Utolsó megtekintés dátuma: 2023.01.17. <https://hbr.org/2016/09/developing-employees-strengths-boosts-sales-profit-and-engagement>
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Strauss, K., Griffin, M. A., & Parker, S. K. (2012). Future work selves: How salient hoped-for identities motivate proactive career behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 97, 580–598. <https://doi.org/10.1037/a0026423>
- Via Institute (2005). *The 24 character strengths*. Utolsó megtekintés dátuma: 2023.03.01. <https://www.via-character.org/character-strengths>
- Wrzesniewski, A. (2014). Engage in job crafting. In: Dutton, J. E., Spreitzer, G. M., *How to be a positive leader: small actions, big impact*. Berrett-Koehler Publishers, ISBN 9781626560284.