



**Úton a boldogság felé:
Amy Wrzesniewski
munkássága magyar tükröben**

Kiadja a Budapesti Corvinus Egyetem
Budapest, 2019

Főszerkesztők:

Beregszászi Attila, Kovács Zsolt, Lázár Ádám, Papik Réka

Az előszót írta:

Bokor Attila

A cikkeket írták:

Bátor Adrienn, Beregszászi Attila, Dominik Boglárka, Kovács Dóra, Kovács Zsolt, Lázár Ádám, Lencsés Edina, Orehóczki Zsuzsanna, Papik Réka, Puzsár Fanni, Rausz Roland, Szücs Viktória, Tatai Daniella

Szakmai lektorok:

Hoffmann Janka, Juhászné Klér Andrea, Kun Ágota, Tóth Enikő

Nyelvi lektorok:

Dobák Zita, Kiss Tünde, Tóth Benedek, Vig Ádám

Borítóterv és grafikai munka:

Beregszászi Attila és Kórógyi Gergely (borítóterv)



EMBERI ERŐFORRÁSOK
MINISZTERIUMA

A kiadvány az Emberi Erőforrások Minisztérium NTP programjának NTP-szkoll-18-0062 számú pályázata keretében jött létre.

Kiadja a Budapesti Corvinus Egyetem.

Készült a Rajk Szakkollégium gondozásában.

2019

ISBN: 978-963-503-759-9

Minden jog fenntartva.

Nyomdai munka: Komáromi Nyomda és Kiadó Kft.

Tartalomjegyzék

ELŐSZÓ	1
MOTIVÁCIÓTÓL ORIENTÁCIÓIG: WRZESNIEWSKI MUNKÁSSÁGÁNAK ELMÉLETI RENDSZEREI	5
A JOB CRAFTING MODELL ELMÉLETI ÉS GYAKORLATI MEGKÖZELÍTÉSEI	21
MIKÉNT DOLGOZIK A CUKRÁSZ? ESETTANULMÁNY EGY BUDAPESTI CUKRÁSZÜZEM ALKALMAZOTTAINAK MUNKÁHOZ VALÓ VISZONYÁRÓL	35
INGOVÁNYOS TALAJON – AVAGY HOGYAN FORMÁLJÁK IDENTITÁSUKAT A SZABADÚSZÓK?	49
FÜGGELÉKEK	64



Előszó

A fejezetet írta:

Dr. Bokor Attila, szervezetfejlesztő partner, OD Partner Kft.

Munkássága alapján 2018-ban a Rajk László Szakkollégium Amy Wrzesniewskit, a Yale School of Management professzorát választotta meg Herbert Simon díjasává. A díjat olyan elméleti szakemberek kaphatják, *„akik munkássága kiemelkedő mértékben járult hozzá üzleti problémák megoldásához, jelentős hatást gyakoroltak a kollégisták szakmai fejlődésére és gondolkodására”*.

A díjazott munkássága előtt tisztelegve állították össze a kollégisták ezt a kötetet, ami lehetőséget ad gondolatainak szélesebb körben történő megismertetésére.

Amy Wrzesniewski már több mint két évtizede foglalkozik azzal a kérdéssel, hogy milyen lehetőségünk - és ezzel felelősségünk - van abban, hogy munkánkat ne csupán feladatvégrehajtásként vagy pénzkeresetként éljük meg, hanem értelmet leljünk benne és értékesnek is érezzük. Különösen izgalmas manapság ez a kérdés, amikor a hatékony munkaszervezés szempontjait követve hatalmas teret nyert a végsőkéig leegyszerűsített, specializált munkavégzés, akár annak kétkezi formájában a beszállítóláncokba szerveződő üzemekben dolgozóknál, akár szellemi formájában a shared service központokban dolgozóknál. De gondolhatunk itt a személyes kapcsolódás élményétől megfosztva, virtuális munkavégzési keretek között dolgozóakra is. Szervezetfejlesztő munkám során nemegyszer találkozok olyan munkavállalókkal is, akik például évente maximum egy-két alkalommal találkoznak személyesen közvetlen vezetőjükkel, vagy tartok tréninget olyan cégeknél, ahol a kínos pontosság mérlik és összegzik az ebédidővel, netán kávézással, dohányzással töltött 5 percek is – üzenve, hogy csak ne „önállósodjon” annyit az a fránya munkaerő.

Amy fontos kiindulópontja, hogy a cégeknek és a munkavállalóknak is fontos lenne, hogy értelmet és értéket találjunk a munkánkban, mivel ez alapvetően meghatározza, hogy mennyire leszünk elégedettek és motiváltak a munkahelyünkön. Az igazi csavar azonban abban van, amikor tovább viszi ezt a gondolatmenetet és eljut oda, hogy mindez végül önmagunkkal és az életünkkel is való elégedettségünket, azaz boldogságunkat is befolyásolja.

Amy a munkához való viszonyunkat ugyanis hosszabb időtávlatba helyezve is kutatta. Feltárta, hogy személyes jellemzőink – meggyőződéseink, motivációink, értékeink - és karrierutunk kölcsönösen hatnak egymásra.

Magától értetődő a gondolat első fele, azaz hogy személyes jellemzőink alapján választunk előbb szakmát, majd jelentkezünk és választódunk ki munkahelyi pozíciókba. Meglepőbb és izgalmasabb a kölcsönhatás másik oldala. Eszerint karrierdöntéseink, azaz hogy mit keresünk, majd pedig mit találunk meg munkaszerepeinkben, visszahat arra, hogy kivé/mivé válunk: hogyan fejlődünk, milyen személyes jellemzőink erősödnek fel, vagy gyengülnek el. Így Amy védjegyévé vált kifejezése a „*job crafting*” – munkakörszobrászat? – végső soron azt az üzenetet hordozza magában, hogy a munka világában hozott döntéseinkkel végső soron saját magunkat is létrehozuk, alakítjuk. Fontos, hogy itt nem csak a „nagy” karrierdöntésekről van szó, hogy milyen kultúrában, kollégákkal, vezetőkkel és célokkal fogunk dolgozni, hanem a mindennapi munkahelyi döntésekről is, hogy milyen feladatokra, projektekre, együttműködési módokra mondunk igent vagy nemet.

Személyes tapasztalatokkal is rendelkezem Amy tételének igazságtartalmáról. A hazai üzleti világban végzett vezetői életút kutatásaimban rendre ráláttam arra, hogy személyes életminőséget meghatározó tényezővé válik hosszútávon, hogy a munka világára letudandó feladatként, karrierversenyként vagy pedig hivatásként tekint-e valaki. Azt is tapasztaltam, hogy a különböző karrier- és munkafelfogások ráadásul az egészségünkre és magánéleti boldogságunkra is komoly hatással vannak. Így például a feladatvégrehajítás és az egzisztenciateremtés vagy -fenntartás kötelező köreibbe beszorult, „kompromisszumok navigátorai” üzemmódot jól kicsiszolva megvalósító, ám azt kevésbé élvező üzleti vezetők magas betegségi és kiégési aránya intő üzenet lehet a most karriert tervezők, építők számára.

Bevallom, hogy számomra azért is különösen vonzó Amy munkássága, mivel a pozitív pszichológia filozófiája jelenti számára az elvi alapokat. Így szembe megy azzal a kishitűséggel, hogy a munka – multik – könyörtelen világában munkavállalóként az alkalmazkodás az egyetlen lehetőségünk a túlélésre vagy akár a sikerre. (Ne kérdezzünk vissza, fogadjuk el a kitűzött célokat, ismert kereteket, szokásokat és hajtsuk végre a feladatokat...) Ő azt üzeni, hogy felelősségünk és ráhatásunk van saját sorsunkra azzal, ahogyan a munkahelyi feladatokhoz, kapcsolatainkhoz és környezetünkhöz viszonyulunk. Sodródás helyett döntéseket hozunk. Ebből a szempontból munkássága messze túlmutat az akadémiai kereteken és közvetlen gyakorlati alkalmazási lehetőségei vannak azok számára, akik befolyással akarnak lenni maguk és munkatársaik munkájára és elégedettségére, dolgozzanak akár „egyszerű” munkavállalóként, vagy akár vezetőként, akár a HR szakmában vagy szervezetfejlesztőként.

Végül pár szó a kiadványban olvasható tanulmányokról, melyek révén több oldalról is megismerhetővé válik Amy Wrzesniewski munkássága. Az első írás egy elméleti összefoglaló, ahol áttekintést kapunk az Amy által létrehozott fogalomrendszeréről, modellekről és annak alkalmazási lehetőségeiről. Ezután három gyakorlati kutatási beszámoló következik, ahol Amy egyes meghatározó elméleti fogalmait, kérdésfelvetéseit vizsgálták a szakkollégisták hazai szervezeti közegben:

- Job Crafting: Mennyire és miként élhetnek a „job crafting” lehetőségével a szakmai gyakorlaton dolgozó egyetemisták?
- Meaning of Work: Miként nyer értelmet és jelentőséget a munka a Mindenmentes cukrásüzemben dolgozók számára?
- Work Identity: Az elszigetelten dolgozó, független munkavállalók – freelancerek – produktivitását miként befolyásolja a támogató munka- és kapcsolati környezet (holding environment) és a munkaidentitás.

Jó olvasást, jó karrierdöntéseket!

Bokor Attila, szervezetfejlesztő partner, OD Partner Kft.



Motivációtól orientációig: Wrzesniewski munkásságának elméleti rendszerei

A fejezetet írták:

Beregszászi Attila, Lencsés Edina és Rausz Roland

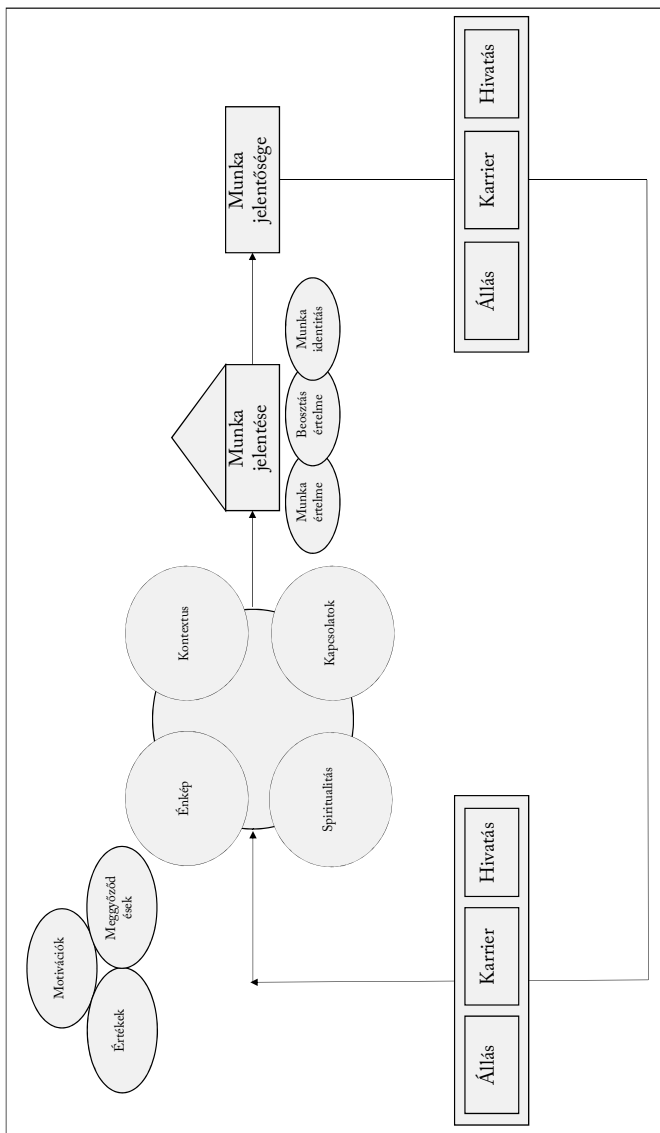
A hazai vállalatvezetők 92%-a a munkaerőhiányt nevezi meg a Magyarországon működő vállalatok legnagyobb növekedési gátjának. A megfelelő minőségű és mennyiségű munkaerő menedzselése, azaz megszerzése, megtartása és motiválása a versenyelőny meghatározó forrásává vált a turbulens piaci környezetben. Ennek hatására a munkavállalói élmény fokozása egyre inkább stratégiai szintű feladatnak tekinthető. (Pwc, 2017)

Amy Wrzesniewski munkássága ennek a stratégiai szintű feladatnak a megoldásához járul hozzá azáltal, hogy segít megérteni, mit jelent a dolgozóknak a munkájuk („meaning of work”), mi határozza meg ezt a jelentést, és milyen tényezők mentén tehetjük számukra menedzserként, munkatársként vagy szervezetfejlesztőként a munkát jelentéssel telivé és egyúttal pozitívvá.

Ezen szakterület azonban még gyerekcipőben jár. A pozitív szervezeti tudomány első jelentősebb említései az 1990-es évek elején jelentek meg Brief és Nord, illetve Atieh és Doherty írásaiban, akik a munka értelmezésének kérdéskörét kezdték kutatni. A téma szerteágazó hatásának vizsgálata pedig a MOW Nemzetközi Kutatási Csoportához köthető, közel azonos időben. Azóta már számos írás született a szervezettudományok ezen ágában, azonban sokáig nem volt konzisztens fogalmi keretrendszer a témában. Erre elsők között Pratt és Ashforth tett javaslatot közel 10 évvel később, 2003-ban. Mégis, az irodalom valódi összefoglalása és keretrendszerbe helyezése Amy Wrzesniewski munkáiban valósult meg talán elsők között.

Wrzesniewski munkássága vitathatatlanul sokrétű - ezen esszének pedig nemcsak az a célja, hogy átfogó képet adjon az amerikai kutató írásainak témáiról, hanem a közöttük rejlő kapcsolatokat, összefüggéseket is hivatott feltárni. A feltárás segítése érdekében egy interjút végeztünk egy budapesti tanácsadócég két vezető partnerével, melynek tanulságait az irodalom bemutatása közben helyenként tárgyalni fogjuk.

A továbbiakban bemutatott témák két fő csoportra oszthatóak: (1) munka értelmezését és a munkaorientációt kutató témákra, valamint a (2) munka jelentőségteljeségét kutató témákra.



1. ÁBRA: AMY WRZESNIEWSKI MUNKÁSSÁGÁNAK
ELMÉLETI KAPCSOLATAI (SAJÁT ÁBRA)

A témák közötti kapcsolat körkörös (ld. az 1. ábrát): értelmezésünkben a munkavállaló bizonyos mennyiségű előzetes tapasztalattal és elvárással ("munkaorientációval") felruházva érkezik meg a munkahelyére, melyeken várhatóan változtatni fog - új értelmet rendel munkájához. Ennek az értelmezésnek a kialakulásához a munkahelyi körülmények, más munkatársak, saját belső tulajdonságai és spiritualitása is hozzájárulhatnak.

Maga az értelem, értelmezés sokféle lehet: a munkavállaló értelmezi a munka konkrét lényegét, értelmezi a beosztásának, szerepének helyzetét, valamint az identitását is. Mindezekből az munka-értelmezésekből több pozitív körülmény felmerülése esetén *meaningful*, azaz jelentőségteli munka válik, mely a munkavállalói boldogság alappillére és a későbbiekben tárgyalt kutatásai szerint magasabb produktivitáshoz vezethet mind az egyén, mind az egyént magukba foglaló csapatok esetén. A jelentőségteljes munka pozitív hatása pedig a kezdeti munkaorientációt is befolyásolja - a munkavállalók így már sokkal inkább tudják karrierként vagy hivatásként megélni a feladataikat.

A fentebb bemutatott áttekintés témái közül elsőként a munka értelmét befolyásoló tényezőket mutatjuk be, melyeket a jelentőségteljes munka és a "*job crafting*" leírása fog követni. Elemzésünk végén pedig feltárjuk a korábban említett kapcsolatrendszer, melyeket összefoglalva vezetői tanácsokkal zárjuk írásunk.

Miből fakadhat az emberek munkaértelmezése?

Az emberek rendszerint értelmet párosítanak a munkájuk során elvégzendő feladatokhoz. Ezt az értelmet nevezzük a munka értelmezésének, melynek kialakítását és formálását nemcsak a dolgozó saját, de a rajta kívül álló személyek megítélése is befolyásolhatja. Két szinten kerül értelmezésre a munka a szervezeteknél: az ember saját élete szintjén is értelmet rendel tevékenységéhez (mekkora hangsúlyt kap életében a munka más tevékenységekhez képest), de a vállalat és a társadalom szintjén is különféle elvárások, előítéletek kapcsolódhatnak egy munkakörhöz (mit érez a dolgozó, milyen szerepet tölt be a munkája, és ezáltal saját maga, a cégénél avagy társadalmi közegében?).

Az emberek munkájuk értelmezése mellett megélhetik annak fontosságát is, melyet a munka jelentőségteljességének nevezünk. Fontos azonban kiemelni, hogy bár gyakran együtt jár a munka jelentőségteljességének megélése a pozitív munkaértelmezéssel, ez a két fogalom különböző. Jelentőségük pedig abban rejlik, hogy olyan dolgokra gyakorolnak hatást, mint például a munkamotiváció, a viselkedés, az elkötelezettség, a karrier-fejlődés vagy akár a hiányzások számára - ezáltal minden vezető számára fontos mély megértésük. Figyelemreméltó példa, hogy Wrzesniewski és munkatársai mérései szerint a munkájukat jelentéssel felruházók szignifikánsan több időt töltenek a munkahelyükön, és jobban is élvezik az ott eltöltött időt. Ezek a munkavállalók csapatban dolgozva is eredményesebb, élvezetesebb munkában vesznek részt. (Wrzesniewski, A. és mtsai, 2010)

Miből fejlődhet ki a pozitív munkaértelmezés?

A munka értelmezését számos tényező befolyásolhatja - ezen komplex hatások megértése érdekében a munkaértelmezés forrásait 4 tényezőre bontjuk, és ismertetjük a következő fejezetekben.

Ezek a tényezők az (1) énkép, (2) emberi kapcsolatok, (3) a munka kontextusa, és (4) a spirituális élet. (Wrzesniewski, A. és mtsai, 2010)

Az énkép befolyásoló szerepe

Az énkép kialakítását három tényező segíti: *értékek*, *motivációk* és *meggyőződések* (beliefs). Ezek befolyása és tartalma természetesen emberenként és társadalmanként is eltérő lehet. Az *értékek* magukban foglalják az ember viszonyulását közösségi normákhoz, az emberek közötti interakciókhoz és korábbi munkatapasztalataihoz. Az énkép kapcsán jelenik meg az egyéni *motiváció*, mely külső (például pénzbeli jutalmazás) és belső motivációk (élvezetből, érdeklődésből fakad) összességéből fakad. A munka pozitív értelmezésének kialakulásában a belső motiváció játssza az egyik legnagyobb szerepet - ennek szintje pedig leginkább attól függ, hogy az önmegvalósító szándék és a környezet között mekkora az összhang.

A motiváció kifejezetten nagy figyelmet kap a szakirodalomban, hiszen meghatározza a munkavállaló elkötelezettségét, munkájának élvezeti szintjét, viszont fontos megjegyezni, hogy az általános vélekedéssel ellentétben nem pusztán ez az egyetlen forrása a pozitív munkaélménynek, munkaértelmezésnek (hasonlóan fontos forrás lehet például a munkakörnyezet, vagy a munkatársakkal, vevőkkel folytatott interakció is).

Az énkép mint a munka értelmét meghatározó tényező kapcsán a harmadik befolyásoló elem a korábban említett *meggyőződés*. Ezalatt értjük például a munkaorientáció is, mely azt méri, hogy a dolgozó életében, valamint a társadalomban milyen szerepet játszik maga a munka - ezt a kategóriát pedig a következő alfejezetben tárgyaljuk bővebben. (Wrzesniewski, A. és mtsai, 2010)

Mennyire számít az egyén munkához való orientációja?

Wrzesniewski kutatásai alapján a legtöbb ember három kategóriába sorolható be orientáció alapján. A munka számukra lehet: *állás*, *karrier* vagy *hívás*.

Az *állás* munkaorientációjú emberek azok, akiknek a munka nem nyújt élvezetet, az egyetlen motivációjuk is külső: a pénz. Ha nem lenne a pénzre szükségük, nem dolgoznának. A *karrier* orientációjú dolgozók számára a szakmai és intellektuális fejlődés a fontos: jelenlegi munkájukat egy fejlődési út pillanatnyi állapotaként élik meg. Esetükben a pénzügyi juttatások mellett megjelennek olyan motivációs erők, mint a saját határok feszegetése és a magasabb társadalmi státusz elérése.

A *hívás* ("calling") orientációval rendelkező emberek legfőbb jellemzője, hogy belső motiváció hajtja őket, élvezetből dolgoznak, munkájukat pedig az önkitaljesítéssel párosítják. Egy budapesti tanácsadó cégnél végzett interjúban elhangzottak könnyen értelmezhető példával szolgálnak a kategóriával kapcsolatban: az ott dolgozók a motivációt a teljesítés lehetőségében találták meg. Számukra a minőségi munka elvárásnak tekinthető, *inkább akarnak megfelelni saját elvárásaiknak, mint az ügyfelekének*. A feladatok végzésénél nem pusztán azok befejezése, hanem minél jobb teljesítése a cél. Ezen kategória tagjai sokszor spirituális életük részeként élik meg munkájukat (melyről később részletesebben beszélünk). Az azonban, hogy egy ember melyik orientációs jellemzőivel bír, nem köthető közvetlenül a foglalkozásához. A legpozitívabb munkaélményt viszont egyértelműen a harmadik kategóriába tartozó emberek élik meg. (Wrzesniewski, A. és mtsai, 1997)

Mi az emberi kapcsolatok szerepe a munka értelmezésében?

A munka értelmezésének második a forrása az emberi kapcsolatokból fakad. Ebben az esetben a munkatársakkal, avagy más csoportokkal való kapcsolat kerül a középpontba, az ezekkel való interakciók. Az eddigi kutatások alapján a munkahelyi csoportokkal való jó kapcsolat pozitív hatást gyakorol az emberek munkaértelmezésére. Ahogy a munkatársakkal való kapcsolat, úgy a vezetőkkel való interakció is fontosnak bizonyul: ők helyezik keretrendszerbe az egyéni célokat, a szervezeti szerepeket. Erre egy jó példa, hogy a szoros, családias légkörre törekvő vezetők, akik alkalmazottjaikat nem a feladatok elvégzésére, hanem a közös értékekben való gondolkodásra motiválják, pozitívabb hatást, magasabb termelékenységet idézhetnek elő.

A munkatársak és a vezetők azonban Wrzesniewski kutatásaiban egyénként vannak kezelve - ellenben a munkavállaló sokszor nem csak egyéneken, hanem csoportokon keresztül definiálja munkájának értelmét. Ha lehetőséget kap a közösséghez való hozzájárulásra, az fokozza a tisztán látható cél, valamint a személyes hatás gyakorlás érzetét, így pozitívabb értelmezés alakul ki. Azonban nem csak a munkahelyen, hanem a magánéletben a munkavállalókra ható csoportok is befolyásolhatják az emberek munka értelmezését. Jellemzően ilyen csoportnak tekinthető a család. Mindennapjainkban tapasztalhatjuk, hogy a munkánkban támogató, pihentető környezetet biztosító családi háttér hozzájárul a pozitív jelentés, míg a munkánkat elutasító, vagy nehéz anyagi helyzettel küzdő háttér, a pénzkeresési célt és ezáltal sekélyebb értelmet alapozhat meg számukra. (Wrzesniewski, A. és mtsai, 2010)

A munka kontextusának formáló ereje

Az egyéni és társas kapcsolatain kívül még két fontos befolyásoló tényezőről kell szót ejtenünk: a munkakörnyezetről és a spiritualitásról.

A munka környezete (kontextusa) a korábban említett, a munka értelmét befolyásoló tényezőkkel együtt fontos kérdéseket vet fel a menedzserek számára. Erős értelem-meghatározó tényező például a munkakörtervezés, vagyis a munkahelyi feladatkörök meghatározása - ebben az esetben a munkáltató a munkavállaló feladatkörét kibővítheti vagy szűkítheti, ezzel érezhető változást elérve a munkavállalói felelősségek terén. Ezt a hatást a feladatkörök meghatározásán kívül a Wrzesniewski által feltárt *job crafting* gyakorlat is hivatott elérni, amely egy, a munkavállaló által fejben vagy fizikailag végzett munkakör-alakító tevékenység - ennek keretei között a munkavállaló úgy alakítja a munkájának részleteit, és környezetével való munkához kötődő kapcsolatát, hogy az illeszkedjen személyes céljaihoz, képességeihez és értékeihez.

Nem csak a munkakörtervezés lehet meghatározó a munka értelmezése kapcsán, hanem az egész vállalat tevékenysége, valamint a szervezeti misszió is. Amennyiben ezek összeegyeztethetők az egyén értékrendjével, pozitívabb lesz számára a munka jelentése. Emellett azok az emberek, akik nagyobb örömet lelik a munkán kívüli életükben, kapcsolataikban, hobbijaikban, a munka értelmezése jobban háttérbe szorul, kisebb jelentéssel bír.

Ezen tevékenységek mellett megjelenik a pénzügyi tényező: ahogy már a meggyőződések és a család kapcsán is felmerült, a nehezebb anyagi körülmények között élők számára a pénz fontos forrása lehet a munka értelmének kialakulására, míg a jó anyagi körülmények között élők számára kisebb jelentőséggel bír. Ezt a Maslow-piramis példáján keresztül könnyen meg lehet érteni. Azok, akik szükségletei a piramis alsó szintjeibe sorolhatóak be (tehát a fizikai szükségletük kielégítése vagy a biztonság a céljuk), azoknak a pénz egy eszköz ezen szükségletek kielégítésére. Ahogy felfelé haladunk a piramisban és a szükséglet-kielégítés egyre magasabb szintjeit érjük el, a többletjövedelem egyre kisebb szerepet kap. A piramis legfelsőbb szintjén pedig a munka már nem a pénzkeresés eszköze, hanem az önmegvalósítás.

A korábban felsorolt tényezők mentén merül fel a nemzeti kultúra kérdése is: a feladataink értelmezése erősen függ ugyanis a minket körülvevő társadalomtól, kultúrától, ugyanis vannak egyes népek pozitívabb, míg mások negatívabb jelentést párosítanak a munkához. (Wrzesniewski, A. és mtsai, 2010)

Spiritualitás

A munka értelmezésének negyedik forrása a spirituális élet. Sok ember hisz embereken túlmutató erőkben, istenségekben, melyek hatnak a munkához való hozzáállására is. A spirituális élet részei közé sorolható mindenféle spirituális hit: ilyen az is, mikor az ember azt érzi hogy bizonyos munka elvégzésére teremtetett, elhivatott (vö. munkaorientációk). A korábban említett hit(ek) közül kiemelhető a keresztény hit: a hívőknél mint Isten akarata, hívása jelenik meg a munka az ember életében, melynek beteljesítése egy felsőbb jót szolgál.

A hivatással, elhivatással rendelkező dolgozók rendszerint megélik ezt a fajta spiritualitást - akár a vallásos elemek nélkül is. Korábbi kutatások eredménye alapján pedig azon emberek, akik spiritualitással kötik össze a munkájukat, pozitívabb jelentést párosítanak hozzá, mint azok, akik nem. (Wrzesniewski, A. és mtsai, 2010)

A munka értelmezéséről dióhéjban

A korábbi bekezdések folyamán különleges figyelmet szenteltünk a munka értelmezésének. Bemutattuk, hogy a munka értelme a munkavállalóban alakul ki, de nemcsak belső tényezők hatnak rá - egyaránt fontosak lehetnek a dolgozó társakkal, csoportokkal folytatott interakciói is, melyeket külső tényezőkként a munka kontextusa és a spiritualitás is befolyásol. Mindezen tényezők együttesen hozzák létre a munka értelmét, mely többértű: tartalmazza a munkahelyi egyéniségét, a munkahelyi beosztásának értelmezését, valamint a konkrét feladataik mennyiségének és minőségének értelmezését.

A jelentőségteljes munka és a Job Crafting

A korábbiakban bemutatott elméletrendszerben jól látható, hogyan alakul ki egy munkavállaló munka-értelmezése, amely lehet pozitív, semleges vagy negatív. Felmerül a szakirodalomban egy, a pozitív értelmű munkával rokon kifejezés: a jelentőségteljes munka, mely az egyén számára nagy fontossággal („nagy jelentőséggel”) bíró munkát jelenti. Menedzserként könnyen felmerülhet az igényünk arra, hogy a munkavállalóink számára fontossá tegyük a munkahelyet a pozitív élmények mellett - azonban ehhez szükséges megismernünk a jelentőségteljes munkát létrehozó mechanizmusokat is. Esszénk alábbi része ebben segít.

A jelentőségteljes munka - munkakör tervezéstől a job crafting-ig

A munkahely fontossá tételét a menedzserek főleg a munkafolyamatok minél jobb megtervezésével próbálták elérni a múltban. A „munkakör tervezés” megközelítés szerint ha a beosztottak motiváltak, az a munkafolyamatok jó kialakításából származik (melyek a munkakontextus fontos elemei, ld. fentebb), ugyanis számára megfelelő feladatokat tud végezni egy inspiráló környezetben. Vagy az egyénre jellemző tulajdonságokra (pl. elvárások vagy hozzáállás), vagy a munka jellemzőire (mint pl. elvégzendő folyamatok vagy környezet) fókuszáltak és abban keresték a megoldást, hogy hogyan lehet ezeket szinkronba hozni. (Hackman & Oldham, 1980)

Ez a felfogás később bővítésre került a közösségi információk feldolgozásával kapcsolatos elméletekkel, (főleg Pfeffer, 1978 elméletére alapozva) melyek elismerik, hogy a munkafolyamatok nem csak előre meghatározott feladatokat takarnak, hanem a személyek közötti interakciók is szerepet játszanak a munka meghatározásában. Habár az egyéneknek van szerepe az információ szűrésében és az arra való reagálásban, ez az elmélet inkább passzív szereplőként tekint rájuk, akik teljesítménye a folyamatos visszajelzések és az azokra adott reakciók által javítható. A vezetők által felhasznált eszközök a korábban említett, munka értelmét alkotó négy alapvető tényező közül a leggyakrabban kettőt befolyásolnak: a munka során végzett feladatokat és a közösségi kapcsolatokat.

A munka úgy is definiálható, mint adott feladatok egy személy általi elvégzésére tervezett csoportosítása (Ilgen and Hollenbeck, 1992). Az emberek életük jelentős részét a munkájukkal töltik és folyamatosan véleményt alkotnak róla. Ha az ebben a környezetben őket érő tapasztalatok és interakciók nem egyeznek meg a munkájukon kívüli személyiségükkel, késztetés alakulhat ki a ezek változtatására. Az emberek igénylik egy pozitív önkép fenntartását saját és mások szemében is. Ezen késztetés pedig a munkavégzést napi szinten befolyásolni fogja, azaz hatással lesz az alapvető feladatokra és közösségi kapcsolatokra.

A Job Crafting keretrendszere

Az Amy Wrzesniewski által alkotott elmélet ezen motivációk mentén feltételezi, hogy a munkavállalók képesek alakítani munkájukon, egy új keretrendszert létrehozva tevékenységüknek, amelyet „job craftingnak” nevezett el. A beosztottak képesek (1) fizikai vagy (2) kognitív módon változtatni a végzett feladatokon, vagy (3) a másokkal kialakított munkahelyi kapcsolataik alakításával formálni munkájukat. Ezáltal egy „új munkát” hozhatnak létre a meglévőn felül, amelyben megtalálhatják önmagukat és kialakulhat a pozitív önkép, az életük feletti irányítás és a másokhoz való kapcsolódás érzete. (Wrzesniewski, 2009). A következő oldalak Wrzesniewski 2009-ben írodott cikke alapján készültek, összefoglaló jelleggel. A téma bővebb bemutatása megtalálható Kovács, Papik és Tatai (2018, ebben a kötetben) írásában, akik a budapesti gyakornokok példáján keresztül mutatják be a *job crafting* jelenségét.

Nem minden egyén rendelkezik a felsorolt motivációkkal, hogy alakítson munkakörülményein. A *job craftingra* való motiváció akkor alakul ki, ha az egyén úgy érzi, hogy a jelenlegi meghatározott munkakörülmények nem elégítik ki a felsorolt igényeket az önkép megtalálásához. A tevékenység feltétele, hogy a munkavállaló lehetőséget találjon a magáról alkotott kép formálásához.

Ezek alapján két fő tényezőt kell figyelembe venni a munkában és szervezetben, amelyek a lehetőségeket befolyásolják: (1) a feladatok egymásrautaltságának szintjét és formáját, valamint (2) a felettesek vagy nyomon követő rendszerek meglétét, akik korlátozzák az egyének szabadságát a munkafadataik alakításában. A feladatok egymásrautaltságán a munkafolyamatok összekötöttségének szintjét értjük, vagyis annak mértékét, hogy az egyik végzése mekkora befolyással bír egy másik folyamatra vagy az azt végző személyre. Minél nagyobb ezen összekapcsolódás, annál inkább függenek a munkavállalók egyéb folyamatok elvégzésének idejétől és kimenetelétől, korlátozva a feladatokat, a rajtuk végrehajtható változtatásokat és a végrehajtás közben érintett személyeket.

Az általunk meginterjúvolt budapesti tanácsadó cég szerint a teljesítményértékelés lehet a job crafting legnagyobb korlátja. A feladatok alakításánál előfordulhat, hogy első próbálkozásra a jobb munkakép megvalósul, a változtatások miatt azonban többnyire először csökken a teljesítmény. Ha pedig az alkalmazottak tevékenységeit szorosan nyomon követik, pl. a feladatok tekintetében, a *job crafting* létrejötte jobban látható, és az elvárásoknak köszönhetően nagy valószínűséggel kevésbé fogadják pozitívan. A beosztottak a több szabadsággal együtt több lehetőséget is kapnak a munkájuk személyre szabására, így ennek megadása elősegítheti a folyamatot. Ennek kihasználásának mértéke pedig nagyban függ a korábban említett munkájukhoz való orientációtól (állás, karrier, hivatás).

Ha ezen feltételek teljesülnek, azaz adottak a lehetőségek és az egyén rendelkezik a szükséges motivációkkal, a korábban említett két módon személyre szabhatják munkájukat. Ennek első formája a (1) feladatok fizikai alakítása, vagyis annak alakítása, hogy milyen feladatokat is foglal magába a konkrét munka vagy az elvégzendő feladatok számának módosítása. Más jellegű vagy mennyiségű feladatok végzésével a beosztottak „új munkát” hozhatnak létre saját maguk számára a jelenlegi kereteken belül.

A *job crafting* másik módja (2) a munkatársakkal való kapcsolatok módosítása, amely egyben a külvilág által közvetített önképet is jelenti. Ez módosítható új kapcsolatok kiépítésével, erősítésével vagy akár korábbi rosszak leépítésével vagy javításával. Az egyének megválogathatják a másokkal való interakciók jellegét valamint mennyiségét és ebből kifolyólag az alapvető munkában tapasztalt élményt, ami megváltoztathatja annak alapvető jellegét is.

A harmadik forma az emberek (3) kognitív, munkával társított tudatával kapcsolatos. Ez sokféle formát ölthet, de nagy valószínűséggel magába foglalja annak módosítását, hogy az egyén hogyan is tekint a munkára: különálló, elvégzendő folyamatokként, vagy egy nagyobb, egységes egészként. Például ha egy ápoló másokon való segítségként fogja fel az ágytál cserélését a betegeknél, új értelmet nyer a folyamat. Az 1. táblázat összefoglalja a *job crafting* lehetséges módjait, bemutat pár példát a könnyebb megértés érdekében és a munka jelentésére gyakorolt hatását.

Ezen tevékenységek közvetlenül hatnak a munka korábban alap összetevőiként vázolt feladatokra, valamint a társas környezetre. Az ezekben való változás pedig általános jelleggel magával vonja a munka jelentésében és a munka identitásban bekövetkező változásokat.

A *job crafting* se nem feltétlenül jó, se nem szükségképpen rossz a szervezet számára. Ennek foka attól függ, hogy a beosztottak milyen változtatásokat is végeznek és ezek milyen hatással vannak a motivációkra és a teljesítményre. A *job crafting* egy módja annak, hogy az egyén változtasson a munka jelentésén.

Ha ezek olyan cselekvéseket eredményeznek, amelyek szinkronban vannak a vállalati célokkal és normákkal, a vállalati teljesítményre pozitív hatással lehet. Ha azonban ezek ellent mondanak a szervezeti működésnek, mindez inkább lehet káros, mintsem fejlesztő jellegű. Ezen kívül a *job crafting* hatása függ a szervezeti felépítésétől valamint a feladatok korábban említett egymásrataltsági szintjétől, ugyanis a *crafting* maga is hatással lehet más munkatársak motiváltságára és teljesítményére.

<i>Forma</i>	<i>Példa</i>	<i>A munka jelentésre gyakorolt hatása</i>
<i>A feladatok számának, jellegének vagy hatáskörének megváltoztatása</i>	A mérnökök munkák kívül is erősítik a kapcsolataikat, hogy a feladatok végzése könnyebben menjen	A munka konzervatívabban van végezve: a programozók megváltoztatják a meaninget, magukra inkább a projekt legfőbb előremozdítóiként tekintenek
<i>A másokkal való kapcsolatok és interakciók változtatása</i>	Kórházi takarítók munkakörhöz való hozzáállása, ágytálak cserélése feladatként vagy másokon való segítségként	A takarítók a munkájukra a betegek segítőjeként tekintenek, az osztályon végzendő feladatokra egységes eszkézként tekintenek amelyek szerves részei
<i>Kognitív felfogás változtatása</i>	Az ápolók felelősséget éreznek minden kisebb feladatért is amellyel a betegeket jobban ki tudják szolgálni	Az ápolók a munkára sokkal inkább a betegek pártfogásaként tekintenek a magas szintű munkavégzés mellett

I. TÁBLÁZAT: PÉLDÁK A JOB CRAFTING FORMÁIRA VALAMINT A MUNKA JELENTÉSÉRE GYAKOROLT HATÁSAIK. FORRÁS: WRZESNIEWSKI, 2009

Mi a menedzsrek szerepe a job craftingban?

A job crafting egy olyan folyamat, amelyet a menedzsrek csak közvetlenül tudnak befolyásolni. Habár a környezetre hatással lehetnek, amelyben ezen tevékenység folyik, azt már nem tudják befolyásolni, hogy ez mikor és milyen mértékben is zajlik le. A menedzsrek befolyásolhatják a job crafting létrejöttének valószínűségét a jutalmak és a munkakörnyezet kialakításán keresztül is. Szabadon alakíthatják a teljesítménnyel kapcsolatos ösztönzőket, azonban ezek a job craftingra ugyan úgy lehetnek pozitív, mint negatív hatással. A munkafolyamatok kialakítása elősegítheti, de akár meg is akadályozhatja a job craftingra való motivációt és kapacitásokat. De közvetlen módon is hatással lehetnek rá, ha a stratégiai célok megosztásával a beosztottakban nem alakul ki egy teljes kép az elvégzendő feladatok miértjéről. Ha a dolgozók tisztában vannak azzal, hogy mit miért is csinálnak, a teljes kép tudatában nagyobb motivációval végezhetik a végcél érdekében végrehajtandó kevésbé inspiráló, motiváló feladatokat is.

A job crafting új megközelítést hoz a beosztottak kompetenciáinak kihasználására. Erőfeszítést igényel és kreatív folyamatok végeredménye, amelyben a munkavállaló kitolja, besűkíti vagy átalakítja feladatkörét. A továbbképző és szocializáló programok számára hasznos lehet ezen folyamat felismerése. Azon szervezetekben, amelyekben az egyedi teljesítmény nagyban hozzájárul a vállalati hatékonysághoz, a job crafting nagy valószínűséggel pozitív hozzáadott értékkel szolgálhat.

Mit üzen Wrzesniewski munkássága egy vezető számára?

Bár az irodalomban többszörösen alátámasztott a munkához társított pozitív jelentés és a magasabb munkavállalói termelékenység, feltáró interjúnk folyamán láthatóvá vált, hogy egy ennyire absztrakt fogalom bevonása a mindennapi vezetésbe kifejezetten nehéz lehet. Hogyan tudjuk a munka értelmét és a job crafting módszerét mégis a hasznunkra fordítani?

Esszénk első részében bemutatottuk, hogy a munka értelmét az énkép, az emberi kapcsolatok, a munka kontextusa és a spiritualitás tudja befolyásolni. Ezekbe több szinten is beavatkozhatunk: az énkép kontrollja leginkább a felvételi folyamatban helyezhető el - olyan egyének kiválasztása lehet a cél, akiknél a vállalati értékek és az önmegvalósítás egyensúlyba hozható. Az emberi kapcsolatok és a kontextus alakítása talán a leggyakrabban tárgyalt témák a szakirodalomban: fontos, hogy felismerjük munkahelyi kapcsolataink identitásképző erejét, és fontos ezeket értékként kezelni. A közösség kialakulását, valamint az egyén azonosulását pedig nagyban segítheti a megfelelő munkakörnyezet, melynek fejlesztése egyre fontosabbá válik a munkáltatók számára. Talán a spiritualitás a legkevésbé megragadható értelemképző tényező, melynek menedzseri befolyásolását nem javasoljuk.

Esszénk második felében a job craftingot és “ellentétét”, a munkakör-bővítést/folyamattervezést elemeztük. Míg korábban úgy vélte a szakirodalom, hogy elegendő a munkavállalóknak megtervezni, kibővíteni a felelősségét és garantált a pozitív munkaélmény, a modern irodalom ennek az ellentétére mutat rá: a munkavállalónak kell végrehajtania és vezetnie munkakörének változását, mely nemcsak a saját, hanem még a hozzá kapcsolódó csapatok teljesítményét is növeli. A job craftinghoz pedig megfelelő környezetet kell biztosítani a munkáltatónak, illetve a kultúrának is megengedőnek kell lennie vele szemben.

Wrzesniewski kutatásai fontosságát a jövő fogja igazán igazolni - míg napjaink cégei nem biztosan állnak készen ilyen elméletek bevonására a munkafolyamatba, bízunk benne, hogy a jövő munkahelyén ezek (vagy más, fejlettebb elméletek) mentén a legelső prioritások között lehet a munkavállalók elégedettsége.

Hivatkozások

- Hackman J. R. & Oldham G. R. (1980): Work redesign. Reading, MA: Addison-Wesley
- Ilgen, D. R. & Hollenbeck J. R. (1992): The structure of work: Job design and roles. In M Dunette & L. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology: 165-207. old Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Pwc (2017): Munkavállalói élmény és munkavállalói preferenciák, A két terület tudatos menedzselése megoldást jelenthet a munkaerőhiányra. kiadvány, letöltés helye: https://www.pwc.com/hu/hu/szolgalattasok/people_and_organisation/evp/evp_kiadvany_final.pdf; letöltés ideje: 2019.01.06
- McCauley, C., Rozin, P., Schwartz B. és Wrzesniewski A. (1997): Jobs, Careers, and Callings: People's Relations to Their Work, Journal of research in personality, 31. Kiadvány 21-33. old.
- Rosso, B. D., Dekas Kathryn H., és Wrzesniewski, A. (2010): On the meaning of work: A theoretical integration and review, Resarch in organisational behavior, 30, 91-127. old.
- Wrzesniewski, A (2001): Crafting a Job: revisioning employees as active crafters of their work, Academy of Management Review, 2001, Vol. 26., No. 2, 179-201. old.
- Wrzesniewski, A. and Dutton, J.E., (2001): Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. Academy of Management Review, 2001, Vol. 26., No. 2, 179-201. old.



A job crafting modell elméleti és gyakorlati megközelítései

A fejezetet írták:

Kovács Dóra, Papik Réka és Tatai Daniella

Mit jelent az emberek számára a munka? Mi befolyásolja, hogy az életünkben milyen fontos szerepet tölt be, és hogyan tudunk erre hatással lenni?

Wrzesniewski és Dutton (2001) modellje szerint a munkavállalók képesek a feladataik, a kapcsolataik, és a kognitív attitűdjük határait úgy mozgatni, hogy ezzel a számukra megfelelő irányba változtassák szociális viszonyrendszerük és interakcióik természetét. Ezzel meg tudják változtatni a munkájuk felépítését és szociális környezetét, amely befolyással van a munka jelentésére és a munkavállalói identitásukra egyaránt. Ez a job crafting folyamata, melynek modelljét az 1. ábra szemlélteti.

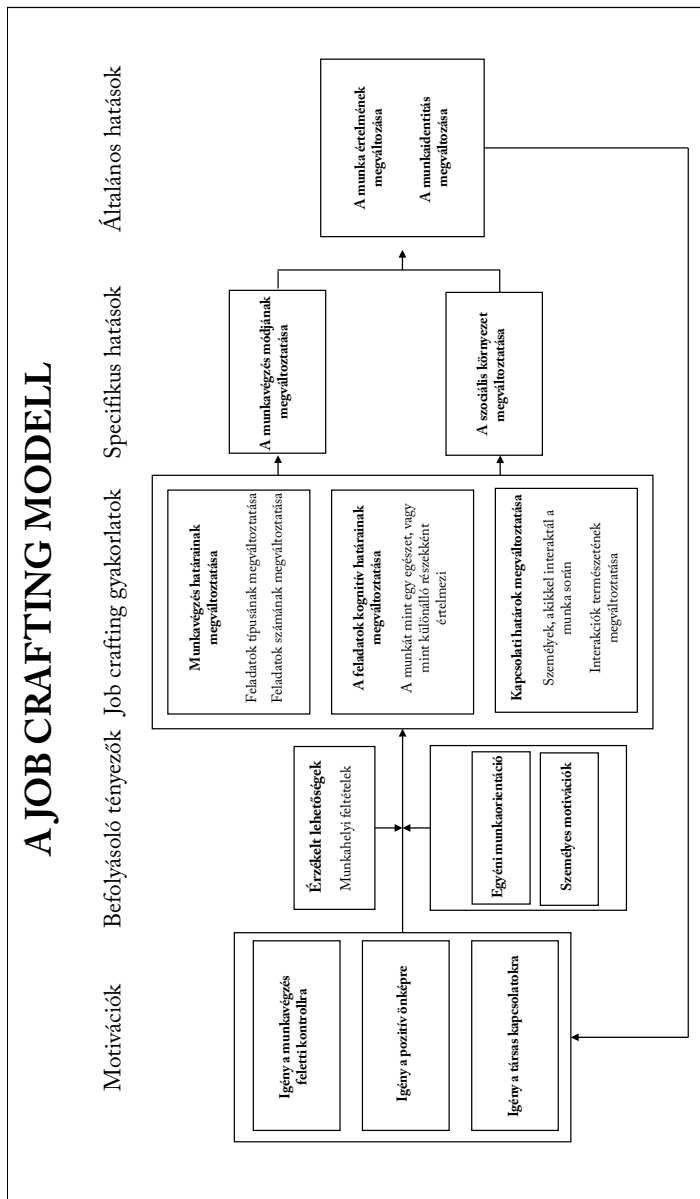
A fejezetben először a modell egyes elemeinek tartalmát fejtjük ki részletesebben, majd az egyetemisták között végzett kutatásunkat mutatjuk be, ami a szakmai gyakorlat alatti job craftingot vizsgálja.

A job crafting modell

A motivációk természetük szerint Wrzesniewski és szerzőtársa (2001) alapján három csoportba sorolhatók: (1) a munkavégzés feletti kontrollszerep, (2) a pozitív önkép kialakítása és (3) az emberi kapcsolatok építése, mélyítése.

Az ember alapvető szüksége az események feletti kontroll gyakorlása. Ez azt eredményezi, hogy befolyással bírhat, átalakíthatja a munkaköre kereteit, így sajátjává téve azt. A pozitív önkép kialakítása és megőrzése szintén természetes igény az emberek részéről, hiszen jó színben akarnak feltűnni mások, és a saját szemükben is. Amennyiben a munkahelyi pozíció negatív hatással van erre a képre, úgy az egyének szeretnék ezen változtatni, hogy pozitív megerősítést nyerjenek.

A harmadik motiváló tényező az emberi kapcsolatokra irányuló igény, melynek segítségével az emberek értelmet adnak az életüknek. Wrzesniewski-Dutton (2001) szerint az emberek többek között ezért is alakítanak ki kapcsolatokat a munkahelyükön, munkahelyi identitásukat fejlesztve.



I. ÁBRA: WRZESNIEWSKI-DUTTON (2001), CRAFTING A JOB: REVISIONING EMPLOYEES AS ACTIVE CRAFTERS OF THEIR WORK CÍMŰ CIKKE ALAPJÁN SAJÁT SZERKESZTÉSŰ ÁBRA.

Befolyásoló tényezők

A job crafting folyamatát esetlegesen hátráltató, befolyásoló tényezők többnyire az adott munkahely, valamint a munkavállaló viszonyának következményei.

Az egyént egyrészt befolyásolja az általa érzékelt szabadság, ami arra vonatkozik, hogy milyen szintű és jellegű feladatokat, hogyan kell elvégeznie. Emellett fontos szerepet játszik az, hogy az adott munkavállalót milyen mértékben ellenőrzi felettese, azaz milyen szintű autonómiát érez. Általánosságban elmondható, hogy amennyiben a munkavállaló feladatai pontosan definiáltak és ellenőrzöttek, az adott munkakörben a job craftingre kínálkozó lehetőség alacsonyabb lesz.

Emellett az egyén munkával kapcsolatos attitűdje is meghatározó a motivációját és job craftingre való hajlamát tekintve. Wrzesniewski et al. (1997) szerint az alapján, hogy az emberek hogyan tekintenek a munkájukra, három csoportba sorolhatók. Vannak, akik a munkájukra mint állásra tekintenek, az egyedüli céljuk az egzisztenciális biztonság fenntartása. Mások karrierként fogják fel feladataikat, ők előléptetésre, elismertségre vágnak. Végül pedig vannak, akik a munkára hivatásként gondolnak, ők a munkájuk által teljesednek ki az életükben, teljes mértékben azonosulnak vele, örömmel gondolnak rá. Kutatásuk szerint a három típus nagyjából ugyanolyan arányban fordul elő minden munkakörben és minden hierarchia szinten. A munkavállalók várhatóan ez alapján alakítják a munkakörülményeiket, így nagyon eltérően értelmezik újra a munkájukat.

Az emberek általános motivációi is szerepet játszanak a job crafting folyamat kimenetelében. Akik erős belső motivációval rendelkeznek, azaz magáért a munkáért dolgoznak, azoknál nagyobb valószínűséggel következik be, lefolyását tekintve pedig intenzívebb, kiterjedtebb job crafting valósul meg.

Ezzel ellentétben, akik külső motivációval rendelkeznek, azoknál más irányban zajlik a folyamat; ők igyekeznek minél inkább lecsökkenteni a munkával kapcsolatos feladataikat illetve szociális interakcióik számát, mivel az adott munkát csupán valamilyen külső elvárásnak megfelelni törekedve végzik. Az önkifejezést életük más területén élik meg.

A job crafting tehát olyan folyamat, amelyen keresztül az egyén kihasználja a munkában talált szabadságfokát, hogy saját képére szabja azt. Ezt a folyamatot befolyásolják a fejezetben kifejtett egyéni munkával kapcsolatos motivációs tényezők, illetve az, hogy mennyi lehetőséget lát az egyén a munkakörének változtatására.

A job crafting gyakorlata

A job crafting módszereit Wrzesniewski és Dutton (2001) alapvetően három csoportra osztja. Ezek a módszerek olyan praktikákat jelentenek, amelyek alapvetően befolyásolhatják az egyén munkával kapcsolatos viszonyát. Lehetnek (1) az elvégzett feladattal, (2) munkahelyi kapcsolatokkal, (3) kognitív, hozzáállásbeli attitűdökkel kapcsolatos változtatások. A kategóriák szétválasztása ellenére azonban fontos megjegyezni, hogy ezek nem kizáróak, sőt az egyik terület fejlesztése gyakran legalább egy másikat is eredményezi.

Elvégzett feladattal kapcsolatos job crafting

Wrzesniewski et al. (2010) munkahelyen végzett kutatásának eredménye, hogy az elvégzett munkával kapcsolatban a munkavállalók (1) változtathatják a jelenlegi munkakörüket és (2) vállalhatnak plusz munkát.

A jelenlegi munkakörük változtatása kiter az elvállalt munka mennyiségére, típusára és hatáskörére. A változtatáshoz szükség van az elvégzett munka felülvizsgálatára, fő tevékenységi körök meghatározására, szűrésére. A letisztult munkakör után a munkavállalónak lehetősége van a felszabadult idejében a jelenlegi munkáit fejleszteni, melyek akár inkrementális innovációban csúcsosodhatnak ki, illetve új, független vagy részlegesen kapcsolódó munkákat vállalni.

Kapcsolatokat érintő job crafting

A job crafting ezen típusa az egyén munkához való kötődését munkahelyi kapcsolatainak keresztül mutatják be. A szerzők úgy vélik, hogy a (1) jobb minőségű és/vagy (2) több kapcsolat hozzájárul a munkavállaló munkavégzésének javulásához.

Wrzesniewski et al. (2010) szerint a munkaadó célja, hogy olyan környezetet teremtsen, ahol az egyének önértékelése és társasági élete harmóniában áll. Amennyiben az alkalmazott ezt munkahelye által éri el, úgy jobban fog kötődni a szervezethez. Ez különböző csapatépítő programok, állásrotáció, eltérő személyiségű emberek közös munkáján keresztül fejleszthető, a folyamatos egyéni és csoportos visszajelzés mellett.

Kognitív, attitűdöt érintő job crafting

Ez a típusú job crafting részben összefogja az előző két típust: arra vonatkozik, hogy az egyén a munkáját töredezett, egymást követő feladatokként látja vagy egy integráns egységként tekint rá. Wrzesniewski et al. (2010) szerint ez jelentősen befolyásolja az alkalmazottak munkához való hozzáállását. Minél inkább tisztában vannak azzal, hogy munkájuk hogy alkot egy egészet, annál jobban értik a vállalat működésének célját, ami által nő az elhivatottság érzése.

A job crafting hatásai

A fent említett eszközök segítségével a specifikus crafting módszerek tovagyűrűzhetnek és megváltoztatják a munkavállaló saját munkájára vonatkozó képét.

Az elvégzett feladatok, és/vagy a munkahelyi kapcsolatok megváltoztatásának eredményeként az alkalmazottak más munkával kapcsolatos élményt tapasztalhatnak, így megváltozhat számukra annak jelentése is (Tausky, 1995-t idézi Wrzesniewski-Dutton, 2001, 186.old.). Azáltal, hogy az egyének megváltoztatják a munkavégzés folyamatát, új jelentéssel is gazdagítják azt.

Összefoglalva, a job crafting egy nagyon erős eszköz arra, hogy az egyének megváltoztassák a munkájuk értelmét, valamint a munkaidentitásukat. Ahogy az alkalmazottak egyre több pozitív élményben részesülnek, jobban érzik magukat a munkahelyen, ami a vállalatnak is előnyös, mert ez általában teljesítményük növekedéséhez, és kevesebb hiányzáshoz vezet (Wrzesniewski, 201(4)).

Fontos azonban, hogy a job crafting egy belső indíttatásokból születő folyamat, amit az egyének önállóan végeznek. Ennek ellenére, a vállalati felsővezetés például támogató légkör megteremtésével, vagy nagyobb fokú autonómia biztosításával elő tudja segíteni a job crafting folyamatát.

Esettanulmány: kórházi takarítók

A job crafting modell elméleti bemutatása után, ebben az alfejezetben egy híres esettanulmányt mutatunk be, ami jól szemlélteti a folyamat gyakorlati megvalósulását.

Wrzesniewski és szerzőtársa (2001) 28 kórházi takarítóval készített interjút a munkájuk természetéről. Habár az interjúalanyok ugyanabban a kórházban dolgoztak és a munkakörülményeik teljesen azonosak voltak, mégis egészen máshogy érzelték a munkájukat. Az egyik csoport próbálta minimalizálni mind a személyes munkahelyi interakciókat, mind az elvégzendő feladatokat. A másik csoport tagjai plusz feladatokat vállaltak, és próbáltak minél többször személyes kapcsolatba lépni a körülöttük lévőekkel. Az első csoport tagjairól elmondható, hogy nem élvezték a munkájukat, nem szerettek takarítani, és nem gondolták azt, hogy komolyabb képességek kellenének a feladataik elvégzéséhez. Ezzel szemben, a másik csoport tagjai elégedettek voltak a munkájukkal, és azért vállaltak plusz feladatokat, mert úgy gondolták, hogy ezzel segítenek a betegeknek, a látogatóknak és az orvosoknak is elősegíteni a gyógyulási- és munkafolyamatokat.

Az utóbbi csoport tökéletesen illusztrálja a job crafting korábban tárgyalt három lehetséges aspektusát. Egyrészt, (1) kibővítették a feladatkörüket, hogy hozzájáruljanak a munkafolyamatok hatékonyságához. Másrészt, (2) megváltoztatták a munkájuk kapcsolati határait azáltal, hogy rendszeres interakciókba léptek a páciensekkel és

a hozzátartozóikkal. Végül, azáltal, hogy fontos elemként tekintettek magukra a betegek gyógyulási folyamatában, megváltozott a munkájuk jelentése, valamint a saját munkaidentitásuk is, tehát (3) a kognitív határait is tágították a munkakörüknek.

Job crafting a szakmai gyakorlatot végzők esetén

Az ismertetett keretrendszer segítségével a következőkben megvizsgáltuk, hogy a magyar egyetemisták milyen mértékben tudnak job craftingot végrehajtani a szakmai gyakorlatuk során. A kutatás ötletét a környezetünkben tapasztalt vegyes élmények adták. Azt feltételeztük, hogy mivel a szakmai gyakornokság általában viszonylag rövid ideig tart, valamint a feladatkörök lényegesen kevésbé definiáltak, nagyobb teret kapnak a gyakornokok arra, hogy szabadabban változtassák munkájuk határait.

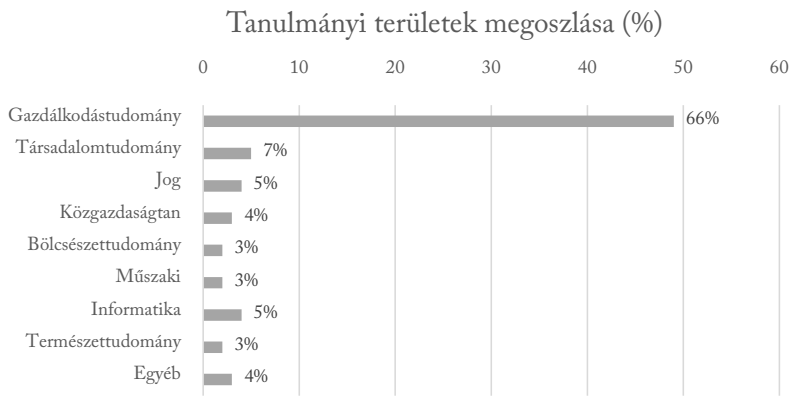
Ahogy korábban bemutattuk Wrzesniewski (2001) modellje alapján három módja van a job craftingnek; lehetséges más keretekbe helyezni a munkát a feladatok átstrukturálásával, szociális kapcsolatok megváltoztatásán keresztül, valamint a kognitív határok kibővítésével. A kutatásunk csupán az első két folyamatot vizsgálja, mert az általunk választott kérdőíves megkérdezési forma nem nyújtott elég teret arra, hogy a kognitív crafting komplex folyamatáról pontos képet kaphassunk.

A kutatás módszertana

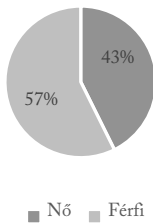
A tanulmányt kvantitatív adatfelvétellel és elemzéssel támasztottuk alá. Az adatfelvétel CAWI (Computer Assisted Web Interviewing) módszertannal készült, azaz az alanyok egy online kérdőíven keresztül fejtették ki véleményüket, tapasztalataikat a témával kapcsolatban. A kérdőív 61 kérdést tartalmazott, és 74-en töltötték ki.

Alapsokaságként a szakmai gyakorlatukat végző, vagy már elvégzett egyetemista fiatalokat választottuk. A csoport véleményéről személyes kapcsolatok által voltak már előzetes információink, így nem volt szükség kvalitatív feltáró kutatásra. Az online kérdőív hátránya, hogy nehezíti a mintavételi eljárásokat. Noha terjesztése alacsony költséggel jár, a mintát befolyásolja a terjesztés módszere, a platformok, amelyeken elérhető, illetve a megjelölt ösztönzők. Ezt a problémát igyekeztünk az által feloldani, hogy sok különböző fórumon osztottuk meg a kérdőívet, annak érdekében, hogy minél diverzebb vizsgálati mintát tudjunk létrehozni felmérésünkhöz.

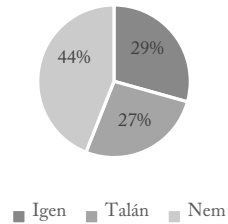
A minta az említett korlátozó tényezők miatt mérsékelten reprezentatív az alapsokaságra, azonban eredményei így is érdekesek és aktuálisak – főként a mintát számosságában erősen domináló gazdálkodástudományt tanuló hallgatók körében. A nemi megoszlás nagyjából egyenlő, a férfiak kissé nagyobb arányban vannak reprezentálva, de ez feltételezésünk szerint nincsen hatással a tanulmány bármelyik eredményére. Ahogy a 2. ábrán is látszik a kitöltők döntő többsége 20-25 év közötti, azaz



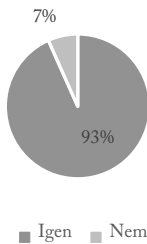
Kitöltő neme



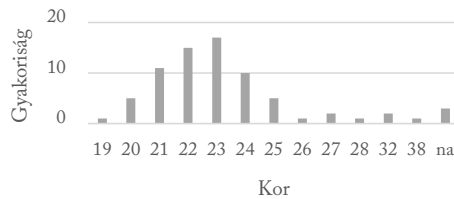
Ottmaradna gyakorlat után?



Jelenleg egyetemista?



Kor megoszlása



2. ÁBRA: SAJÁT SZERKESZTÉSŰ ÁBRA A KUTATÁS EREDMÉNYEI ALAPJÁN.

mind olyan fiatalok, akik most végzik, vagy nemrég fejezték be a szakmai gyakorlatukat, így friss, aktuális élményekkel és tapasztalatokkal rendelkeznek. Túlnyomó többségük, 93%-uk jelenleg is egyetemista. Ezen túl a mintában tükröződik a kutatás aktualitását jelentő másik probléma is: a kitöltők 44% biztosan nem marad alkalmazott a állatnál és további 27% is csak talán, ami problémát jelent a foglalkoztató cégek szempontjából.

Job crafterek azonosítása

A job crafterek kiszűrése a mintából igen komplikált feladatnak tűnt, végül két tényezőt vettünk figyelembe. Egyrészt, amennyiben az egyén úgy vélekedett, hogy megtalálta a számára ideális környezetet/munkakört, amiben szívesen dolgozna hosszú távon, feltételeztük, hogy ehhez szükség volt arra, hogy ő maga a sajátjává formálja a pozícióját. Emellett, amennyiben változott a véleménye arról, hogy milyen szerepet tölt be a munka az életében a szakmai gyakorlat alatt, szintén arra következtettünk, hogy azt valamilyen job crafting folyamat eredményezte.

Így végül sikerült olyan egyéneket azonosítanunk, akiket a modell és a válaszaik alapján potenciális job crafternek ítéltünk meg (n=53). Ezután feladatokkal kapcsolatos, majd szociális job crafting mintákat azonosítottunk közöttük, melyeket a következő fejezetekben mutatunk be.

Feladatokkal kapcsolatos job crafting

A feladatainak határait átalakító egyéneket az alapján szűrtük ki, hogy amennyiben huzamosabb ideje ugyanolyan munkát kell végezniük, ezen csoport tagjai inkább úgy döntenek, hogy más típusú feladatokat keresnek (megjelölhető válaszok a következők voltak: „Nem teszel semmit”, „Panaszkodsz a kollégáidnak”, „Szólsz a felettesednek”, „Keresel más típusú feladatokat”, Egyéb). Ezt választ a proaktivitás jeleként értelmeztük, melynek során az adott gyakornok a feladatainak határait tágítja. A mintánkban 25 ilyen egyént azonosítottunk, a következőkben összefoglaljuk a bennük, valamint a munkakörnyezetükben látott hasonlóságokat, a teljes mintában látottakhoz viszonyítva.

Ezen csoport számára a munkahelyválasztás során a szellemi kihívások és/vagy a feladatok változatossága szerepelnek a legfontosabb szempontok között. Már ez önmagában egy fontos jellemzője ennek a csoportnak, láthatjuk, hogy az egyéneknek kifejezetten igénye van arra, hogy élvezetes, kihívást jelentő feladatokat végezzenek. Ennek következményeképp feltételeztük, hogy amennyiben nem ezt tapasztalták, ezeknek az egyéneknek lesz motivációja a job craftingre.

A csoport emellett kiemelkedően fontosnak tartja, hogy megértse a vállalat folyamatainak működését, valamint hogy a kollégáik kedveljék őket. A munkahelyükön általánosságban megbecsültnek érzik magukat, véleményük szerint a kollégáik is jó munkaerőként tekintenek rájuk és sikeresen beilleszkedtek a közösségbe. Hangsúlyos

lehet ezen kívül még az, hogy úgy érzik munkatársaik és feletteseik megbíznak bennük, és nyitottak a visszajelzéseikre. Összefoglalva, a munkahelyi körülmények támogatónak, és a belső motivációk is erősnek mondhatók a csoport esetén arra, hogy job craftinget hajtsanak végre.

A csoport tagjai gyakran gondolkoztak azon, hogy a kiadott feladatokat jobban is el lehetne végezni. Nyitott fülekre találtak a munkatársaik és a feletteseik személyében, azonban az már nagyobb eltérés volt közöttük, hogy mennyire építették be ténylegesen ezeket a visszajelzéseket. A mintázatok alapján valószínűleg a csoport tagjai inkább a munka típusát próbálják változtatni, és nem a vállalt feladatokat, ugyanis a nagy mintán belüli átlagnál csak kisebb mértékben vállalnak több feladatot a csoport tagjai.

A job crafting általános hatása, hogy megváltozik az, ahogy az egyén a munkáról gondolkodik, ez a csoport több tagjánál is megfigyelhető volt.

„Korábban azt gondoltam, hogy olyan munkát szeretnék, ami mellett a hobbimnak élhetek. Most inkább azt érzem, hogy a munkám a hobbim is egyszerre.”

„Jobban rávilágított, hogy ez is az életem része, és olyat csinálni amit szeretek, fontos.”

Esetükben a munka jelentősége felértékelődött, sokkal centrálisabb helyet kapott az egyének életében. Összefoglalva a mintánkban kirajzolódott az, hogy azok a gyakornokok job craftingelnek, akik erős motivációkkal rendelkeznek, és emellett támogató légkör veszi körül őket a munkahelyen. Ez a folyamat ugyanakkor pozitív hatással van arra, hogy milyen szerepet tölt be a munkájuk az életükben.

Kapcsolatokat érintő job crafting

A „Kivel szoktál a leggyakrabban ebédelni?” kérdés úgy véltük, megfelelően jelzi az egyén beágyazottságát, amely eltérő hozzáállást eredményezhet a kapcsolatokat érintő job craftingen belül.

Az 53 job crafterből a legtöbb, 39, mondta, hogy a kialakult munkahelyi társaság tagjaival tölti az ebédszünetét. Ebből 18 már ismert valakit a munkahelyén korábban, ami azt jelenti, hogy 21 tett szert új barátságokra.

Ezek alapján 3 csoportra osztottuk a mintánkat

- (1) megszokott társaság által beágyazott (n=39)
- (2) mindenkihez kapcsolódó (n=3),
- (3) egyedül vagy külsős ismerősökkel ebédelők (n=10).

Mivel a mintánk elemszámai lényegesen eltérnek, ezért a következtetéseket óvatosan érdemes kezelnünk.

A munkahelyválasztási motivációk hasonlóak mindhárom esetben, a szellemi kihívást keresik egy munkahelyen, amit a munka-magánélet harmóniája és az (1) csoport esetén a változatosság és fizetés egészít ki.

A magányos étkezők töltenek a legkevesebb időt munkatársaikkal, azonban nekik a legkevésbé fontos, hogy kedveljék őket kollégáik. Érdekes, hogy azok, akiknek van kialakult társasága a munkahelyen, jellemzően kevesebb időt töltenek munkaidőn kívül munkatársaikkal, mint azok, akik az összes munkatárshoz tudnak kapcsolódni.

Annak ellenére, hogy a leginkább beágyazottnak az (1) csoport érzi magát, mindhárom csoport hasonló mértékben gondolja magát megbecsültnek. Ugyanakkor a megszokott társasággal mozgó csoport gondolja úgy, hogy megbíznak benne munkatársai vagy főnökeik. Ezt a bizonytalanságot alátámasztja az a tény is, hogy leginkább ebben a csoportban szórtak a válaszok arra vonatkozóan, hogy bele mernek vágni egy új projektbe, ha az potenciális csúszással járna. Ezt okozhatja a nem reprezentatív minta is, azonban véleményeiket kevésbé érezték becsatornázottnak, mint az egyedül étkezők. Ez annak ellenére történt, hogy ők többször részesültek rendszeres visszajelzésben, míg a (3)-as csoport inkább ad-hoc, pozitív szóbeli értékeléseket kapott.

Meglepő módon a leginkább beágyazottaknak több laza kapcsolata volt a szervezeten belül, ami a mindenkire kapcsolódóak között még inkább jellemzőbb volt, míg az egyedül/külsős társasággal étkezők kevesebb, inkább szorosabb természetű kapcsolatokat ápoltak. Ez utóbbi csoport azonban leginkább a saját részlegével cserél információt míg a másik két csoport inkább megosztja figyelmét.

Ezt alátámasztja, hogy munkahelyi teljesítmény leginkább az egyedül evők általános hangulatát befolyásolja. Érdekes eredmény, hogy a „beágyazottabb” munkavállalók jóval túlterheltebbnek érzik magukat kevésbé beágyazott társaiknál. A legkevésbé terheltnek az összes munkavállalóhoz egyaránt kapcsolódók érzik magukat. Az eseményeket, amik foci csapat szervezést és születésnap ünnepet is jelentenek, leginkább a munkahelyi körrel rendelkező szervezik. A (2) és (3) csoport számára az adott pozíció fontosabb volt a munkahely kiválasztásnál, míg a kialakult közösséggel rendelkezők körében inkább a vállalat volt a fő preferencia. Az ő esetükben a szakmai gyakorlat vagy kötelező volt, vagy tapasztalatszerzés miatt választották, míg a többiek esetén a szakmai fejlődés volt kiemelt fontosságú.

Összességében, felmérésünk szerint nem volt nagy befolyása a job craftingre annak, hogy valaki ismert már korábban valakit a jelenlegi munkahelyéről, azonban a fent említett apróbb különbségek megfigyelhetők, amikre egy további kutatás során lehet építeni. Emellett mindegyik csoportban változott a gyakornokok munkáról kialakított képe a várakozásaikkal szemben. Ahol ezt részletesebben kifejtették, ott jórészt a közösségi befolyásra, élményekre vezették vissza és kiemelték annak fontos szerepét.

Konklúzió

A fejezetben először bemutattuk a job crafting modell elméleti keretrendszerét, a folyamatot támogató felté-telrendszert, a megvalósulási lehetőségeket és ezek potenciális hatásait.

Ezután a modellt a valóságba ültetve megvizsgáltuk, hogy a szakmai gyakorlatukat végző egyetemistáknak milyen lehetőségei vannak a job crafting megvalósítására. Ehhez egy online kérdőív segítségével 74 embert kérdeztünk meg tapasztalataikról, majd a válaszaik alapján próbáltunk meg olyan mintázatokat találni, amik valamelyik job crafting-típusra utalnak. Mind feladat, mind kapcsolatokat érintő job craftereket sikerült azonosítanunk.

Kutatásunk fő limitációja a nem reprezentatív minta, valamint a kérdőív adta korlátok, azonban így is fontos következtetéseket tudtunk levonni arról, hogy hogyan azonosítható és segíthető elő az egyetemisták job craftingre való hajlandósága a szakmai gyakorlat alatt. A továbbiakban érdemes lesz majd a mintánkat bővíteni, és a megfogalmazott kérdéseket tovább specifikálni. Végezetül fontos még egyszer kiemelni, hogy a job crafting egy személyes döntés nyomán kibontakozó folyamat, amit a munkavállalók egyénileg végeznek. Ennek ellenére a munkakörnyezet, valamint az alkalmazottat érő impulzusok komoly befolyással lehetnek arra, hogy az egyén végez majd job craftinget, így erre hatással van a felsővezetés.

Hivatkozások

Wrzesniewski, A. & McCauley, C. & Rozin, P. & Schwartz, B. (1997): Jobs, Careers, and Callings: People's Relations to Their Work, *Journal of Research in Personality*, 31. évf., 21–33. old.

Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001): Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work, *Academy of Management Review*, 26. évf., 179–201. old.

Wrzesniewski, A. & Dekas, K. H. & Rosso, B. D. (2010) On the Meaning of Work: A Theoretical Integration and Review. *Research in Organizational Behavior*, 30. évf., 91-127. old.

Wrzesniewski, A. (2014): Engage in Job Crafting, Megjelent: Dutton, J. E., & Spreitzer, G. M. (2014): How to be a Positive Leader: Small Actions, Big impact. Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco



Miként dolgozik a cukrász?

Esettanulmány egy budapesti cukrászüzem alkalmazottainak munkához való viszonyáról

A fejezetet írták:

Dominik Boglárka, Lázár Ádám és Orebóczki Zsuzsanna

“Egy ember legnagyobb aggodalma nem az, hogy élvezeteket szerezzen vagy hogy elkerülje a fájdalmat, sokkal inkább az, hogy rájöjjön mi életének az értelme.”
- Viktor E. Frankl

Bevezetés

Az értelemteliség, a jelentőségteliség, a céltudatosság mind olyan dolgok, melyek biztos alapot tudnak nyújtani egy egyén boldog, kiegyensúlyozott életében. Ha tudjuk, hogy miért kelünk fel holnap reggel, miért akarunk öt év múlva is majd felkelni, ha életünkre jellemző a tudatosság, a bizonyosság, a hit - akár önmagunkban, akár a munkánkban, akár bármi másban -, akkor ez az értelemteliség egész életünket átjárja, és mindennapjainkra is pozitív hatással van.

Az ipari forradalom berobbanása, a digitalizáció, az internet, a globalizáció, az általános életszínvonal növekedése mind hozzájárultak ahhoz, hogy korunk társadalmában egy munkavállalót a pénzszerzésen kívül ma már sokkal több motiváció és tényező befolyásol. Uralkodó tendencia, hogy a munkavállalók szükségleteik egyre magasabb szintjét szeretnék munkahelyükön, munkavégzésük során kielégíteni. Ezen folyamatra mind az akadémiai, mind az üzleti szféra egyre nagyobb hangsúlyt fektet.

Életünk jelentős részét töltjük munkával, így az értelem, a jelentőség megtalálása - közvetve boldogság szerzése munkahelyünkön, - pszichológiai, mentálhigiénés és pszichés egészség tekintetben is rendkívül fontos. Bár az emberi működés nagyon bonyolult és a világgal együtt folyamatosan változik, Amy Wrzesniewski és más, hasonló témákkal foglalkozó kutatók munkássága közelebb visz minket ezen folyamatok jobb megértéséhez.

Amy Wrzesniewski számos kutatás során vizsgálta az ember és a munka kapcsolatát, a munkában való értelem és jelentőség megtalálását és megélését. Amy Wrzesniewskihez hasonlóan mi is úgy gondoljuk, hogy ha az ember munkájára nem csupán kereseti forrásként tekint, hanem egy belső hajtóerő is motiválja, munkájában értelmet és jelentőséget talál, az nagy hatással lesz a munka minőségére, a munka során megélt lelkiállapokra, és az élet más területeire egyaránt.

Mi, Amy Wrzesniewski munkásságát felhasználva, szeretnénk volna megfigyelni, mit tapasztalunk közvetlen környezetünkben, mit mutat a magyar valóság, mi jellemző az átlagos magyar munkavállalók életére, munkáról való felfogásukra. Jelen írásban egy cukrászüzemben végzett esettanulmány és annak eredményei kerülnek bemutatásra az értelemtelni munka témáját körüljárva. Mielőtt azonban az esettanulmányra térnénk, először Amy Wrzesniewski *Finding Positive Meaning in Work* című munkája alapján bemutatjuk az elméleti keretet, amely vizsgálatunk alapjául szolgált.

Értelmet és jelentőséget találni munkánkban – Amy Wrzesniewski alapján

Az elméleti keretet Amy Wrzesniewski *Finding Positive Meaning in Work* című 2003-as munkája alapján mutatjuk be.

Az értelemmel, jelentőséggel ellátott munka (meaningful work) minden munkavállalónak más-más elemekből tevődik össze, más értékeket tartanak fontosnak a munkájuk során, és ebből adódóan foglalkozásuk más szerepet is tölt be az életükben. Valaki számára jelentheti csupán az anyagi biztonság forrását, amiből képes eltartani a családját és önmagát. Ezzel szemben a dolgozók bizonyos csoportja tekinthet a munkára egy lehetőségként a hatásgyakorlásra vagy az önkifejezésre.

Azonban az mindenképp elmondható, hogy a pénz mint központi motiváló tényező kezd veszíteni a jelentőségéből, és a munkavállalók további tényezőket és értékeket is figyelembe vesznek, amikor a munkájukkal való kapcsolatukról gondolkodnak. Ezen tényezőket három kategóriába lehet osztani. Hagyományosan két csoportról szoktak beszélni attól függően, hogy egyéni szempontból tekintve belső vagy külső tényezőkről van szó. Az előbbibe tartoznak az egyéni jellemvonások, például a társadalmi helyzetből és a demográfiai tényezőkből származó tulajdonságok. A külső kategória pedig az elvégzendő munka jellemzőit, a munkakörülményeket és magát a szervezeti sajátosságokat foglalja magába.

Azonban ez a két csoport teret hagy még egy, ma már egyre nagyobb jelentőséggel bíró kategóriának, mely az emberek reakcióit foglalja magába ezen különböző külső és belső tényezőkre, például hogyan élik meg a dolgozók a munkájukat, hogyan alakítják azt.

Mindezek alapján Wrzesniewski és társai foglalkozásukhoz való hozzáállásuk alapján három kategóriát különböztetnek meg a dolgozók körében. Tekinthetnek a foglalkozásukra munkaként, karrierként és hivatásként (Wrzesniewski, 2003, 31. old.).

Az első kategóriába tartozók a munka kapcsán a pénzügyi helyzetüket helyezik középpontba, számukra a foglalkozásuk leginkább pénzszerzési eszköz, ami lehetőséget ad, hogy élvezzék az életüket a munkahelyükön kívül (Wrzesniewski, 2003, 31. old.).

Az érdeklődési körüket és ambícióikat általában az élet más területein találják meg. Akik a karrier kategóriába esnek, azok az elismerésért és az azzal járó vállalati hierarchiában való feljebb jutásért dolgoznak. Az ő munkafelfogásukban a fizetésemelés, a státusz és presztízs a domináns, a folyamatos előremenetel ad nekik önbecsülést, ebből merítenek erőt. Végül, akik hivatásként élik meg a foglalkozásukat azok nem a pénzért vagy az előléptetésért dolgoznak, hanem a munkájukban valósítják meg önmagukat. Úgy gondolják, hogy a munkájuk által hozzájárulnak a nagyobb jóhoz, és értékesebb helyé teszik a világot.

Wrzesniewski és társai egy kutatásukban 196 résztvevő körében vizsgálták, hogy ki melyik kategóriába esik. Meglehető módon eredménynek azt kapták, hogy az eloszlás közel egyenletes. Ami pedig még érdekesebb, hogy azonos szervezetnél, azonos pozícióban dolgozók esetében is ugyanez az egyenletes eloszlás volt megfigyelhető. Felmerül a kérdés, hogy ebbe a kategóriába tartozók hogyan alakították ki ezt a hozzáállásukat, milyen tényezők szükségesek ahhoz, hogy valaki hivatásként gondoljon a munkájára. A kutatás szerint azok képesek ilyen kapcsolatot kialakítani a munkájukkal, akik az élet többi területén is egy pozitív attitűddel rendelkeznek. (Wrzesniewski et al., 1997-et idézi Wrzesniewski, 2003, 301. old.)

Összességében úgy tűnik, hogy akik hivatásként tekintenek a munkájukra, azok erősebben kapcsolódnak hozzá, és így több időt töltenek vele, ha nincsenek is mindig kompenzálva érte, több örömet és megelégedettséget okoz nekik. Egyértelmű különbség a hivatás és a másik két kategória között, hogy a megelégedést, amit a munka és karrier kategóriába tartozók a szabadidejükben találnak meg, azt a hivatás kategóriába tartozók a munkájukban fedezik fel.

A munka-karrier-hivatás felosztás abban a kérdéskörben válhat még érdekessé, hogy ezek az emberek hogyan képesek együtt, eredményesen dolgozni. Kutatások megmutatták, hogy azok a csoportok a legeredményesebbek, ahol a tagok túlnyomó többsége hivatás beállítottságú. Ebben az esetben nagyobb az összhang, erősebb a csoporttal való azonosulás, jobb a kommunikáció és kevesebb konfliktus fordul elő. Emellett a tagok elégedettebbek a munkatársaikkal és a munkával is.

Azokban a csoportok pedig, ahol a karrier beállítottságú dolgozók voltak többen, ezek az eredmények pont ellentétesek voltak, több konfliktus lépett fel a munka során, és az inkább önmagukra koncentráló emberek összességében kevésbé eredményes munkát végeztek. (Wrzesniewski, 2003)

Esettanulmányunk bemutatása

Esettanulmányunk során egy magyar közép vállalkozás példáján keresztül vizsgáltuk, hogy az alkalmazottak hogyan viszonyulnak a munka-karrier-hivatás felosztáshoz. Felmértük, hogy egyes tényezők hogyan befolyásolták az alkalmazottak munkáról alkotott képét, mind általánosságában mind jelenlegi munkahelyüket tekintve. Tanulmányoztuk a munkavállalók motivációit jelenlegi munkájuk során, megfigyeltük, hogy mindezek hogyan hatnak a szervezet mindennapi és hosszútávú működésére.

Annak érdekében, hogy mind a külső, mind a belső tényezők, valamint a gondolkodásbeli, motivációs és véleménykülönbségek is felszínre kerüljenek fontosnak tartottuk, hogy a vizsgált csoport tagjai a cég különböző területeiről, több hierarchia szintről érkezzenek. Így Wrzesniewskihez hasonlóan esettanulmányunk során egy fizikai és szellemi dolgozókat is alkalmazó egészségtudatos cukrászüzemet vizsgáltunk, ahol mindezen különbségek megjelennek. A cukrászüzemben egy épületben található az irodai és termelőtevékenységet végző egység is. Megfigyeltük a két csoport közötti, csoporton belüli, valamint az egész szervezetre jellemző mintázatokat.

Esettanulmányunk csak egy adott magyarországi cégre tér ki, így nem alkalmas statisztikai következtetések levonására. Az eset bemutatásának célja, hogy bemutassa Wrzesniewski munkásságának alkalmazhatóságát hazai környezetben.

A szervezet bemutatása

Esettanulmányunk tárgya egy 5 éve működő cukrászüzem volt. Az esettanulmány készítésének idején összesen 23 munkavállalója volt a szervezetnek. Funkcionálisan négy fő területre osztható az üzem: irodai-gazdasági rész, termelői rész (cukrárszok és konyhai kisegítők), csomagoló rész, kiszállítói rész. A munkaidőt tekintve változó, hogy ki mennyit és mikor dolgozik. Vannak teljes állásban és kevesebb munkaórában is foglalkoztatott munkavállalók. A munkaidő területenként is változik. A tulajdonos így vélekedett a szervezetről: "nagy cég, de mégis kicsi". Ez alatt azt értette, hogy bár a sok különböző terület és funkció miatt nagyon tekinthető a vállalkozás, egyszerre kicsik is, mert szükség esetén mindenki rugalmasan vált tevékenységet, és segít az épp szükséges feladatokban.

Az üzemnek rendkívül fontos az egészség- és környezettudatosság, valamint a társadalmi felelősségvállalás. Termékeik magas színvonalúak, minőségi alapanyagokból készülnek, nem tartalmaznak adalékanyagokat, és külön figyelmet fordítanak az allergénekre is. A cég missziójában a társadalmi felelősségvállalás is kiemelt szerepet kap. Nagy hangsúlyt fektetnek különböző karitatív tevékenységekre - nem dobnak ki például ételt, hanem elszállítják rászorulóik részére, terjesztik az egészségtudatos életmódot, közösségi tereket hoznak létre, természetes tisztítószereket alkalmaznak.

A cég növekedésének legnagyobb gátját a munkaerőhiány és a jelenlegi magyarországi munkaerőpiac helyzete jelenti. Nagyon nehéz jó szakmunkást találni, a cég üzemi részére jellemző a magas fluktuáció. A cégvezetők megoldásként az automatizációt – így az emberi erőforrás igényének csökkenését –, és az alkalmazottak képzését – ezáltal elköteleződésük erősítését –, látják. A munkaerőpiacot jellemző tendenciák természetes javulása is elősegítheti a cég működését.

A módszertan és a minta jellemzői

Esettanulmányunkban az üzem 23 munkavállalója közül 13 vett részt. Az adatszerzés két részből állt, a résztvevők először egy 20 perces kérdőívet töltöttek ki, utána pedig egy rövid interjút készítettünk velük. A résztvevők a vállalat több osztályát képviselték: 4 konyhai kisegítő, 4 cukrász, 4 irodai dolgozó és az alapító tulajdonos vett részt a folyamatban. A megkérdezettek több szempontból is diverznek tekinthetők: heti ledolgozott óraszámuk a túlórával együtt 20 és 60 között változott, a koruk 22 és 56 között, a képzettségük pedig a szakképesítés és az egyetemi mesterszak között szórt. Az üzem sajátossága, hogy több a női munkavállaló, mint a férfi, ez mintánkban is megjelent 12 nő és 3 férfi résztvevővel.

A kérdőív során először felmértük a résztvevők demográfiai jellemzőit, majd az általános munkafogalmukról kérdeztük őket. Itt előfordultak preferencia rendezős kérdések, számukra fontos értékek kiválasztása, valamint állításokat kellett értékelniük 1-5-ig terjedő skálán aszerint, hogy mennyire értenek velük egyet. Ezután hasonló kérdéseket tettünk nekik fel a jelenlegi munkájuk kapcsán, hogy össze tudjuk hasonlítani az általános preferenciáikkal a jelenlegi munkájukat. Legvégén pedig a munka-karrier-hivatás rövid leírásait kellett értékelniük aszerint, hogy melyik munkafelfogással milyen mértékben tudnak azonosulni.

Az interjú során a mindennapi munkához kapcsolódó személyes történetek és élmények megosztására kértük meg a résztvevőket, hogy ezáltal is árnyaljuk a munkáról alkotott képet. (Az alkalmazott kérdőív és interjúkérdések elérhetőek a kiadvány mellékletében).

Eredmények

A kérdőív és az interjúk alapján a következő fejezetben kerülnek bemutatásra a megfigyelések és az esettanulmány következtetései. Először a jelenlegi munkájukról alkotott képet és munkájukkal való viszonyukat tárgyaljuk a munkavállalóknak. Megjelennek a munkavállalók által legfontosabbnak tekintett értékek, véleményük a szervezetről. Kiemeljük a pozíciók szerint megfigyelhető különbségeket is. Másodszor a munkáról alkotott általános kép és a jelenlegi munka közötti kapcsolat kerül bemutatásra. Harmadszor pedig megvizsgáljuk, hogy a munkavállalók milyen mértékben azonosulnak

a három felfogással (munka-karrier-hivatás) és ezen preferenciák változásai milyen más tényezőkkel mutatnak párhuzamot vagy fordított arányosságot. Itt is bemutatásra kerülnek a pozíciók szerinti különbségek, valamint szó esik a munkavállalók cég filozófiájához kötődő viszonyáról is. Mivel az esettanulmány kis mintával dolgozik, ezért az aggregált eredményekből sokszor nem lehet következtetést levonni. Érdekességgépp, emiatt bemutatunk egyedi esetek, történeteket is.

A legfontosabb értékek az üzemben a minőség, a fejlődés és a csapatmunka

A munkavállalók a munkájuk során legfontosabbnak a vállalat missziójával egybevágóan, az általuk nyújtott termék/szolgáltatás minőségét gondolták. Ezt alátámaszthatja az is, hogy az interjún elmondottak alapján a legtöbben akkor érezték magukat sikertelennek, amikor a saját maguk által támasztott elvárásoknak nem tudtak megfelelni.

“A máz készítésekor elmértem valamit, és így nem úgy jött ki a dolog, ahogy kellett volna. Ha valamit elrontok, akkor nagyon ideges leszek, és a lelkemre veszem a történeteket.”

Ezen túl a második legfontosabb tényező, amit kiemelték, az a folyamatos fejlődés és a tanulás volt. Ez is nagy szerepet játszik abban, hogy közel érezzék magukhoz munkájukat.

“Igazából minden nap egy kihívás. Egyre jobban megjegyzem a dolgokat, lassan már fejből tudom a recepteket. Siker számomra, hogy egyre gördülékenyebben megy a melő.”

A minta egészére nézve azt láttuk, hogy a munkát általában kihívással telinek ítélték meg, azonban pozíciót is figyelembe véve megállapítható, hogy ez inkább az üzemi, termelőtevékenységet végző cukrászokra és konyhai kisegítőkre igaz. Emellett többnyire az is őket jellemezte inkább, hogy reggelente szívesebben mennek munkába, feladatkörüket kevésbé élik meg monotonnak. Ez annak is a következménye lehet, hogy a termelői területen dolgozók munkája sokkal inkább alkotásból áll, változatos eszközöket használnak és sok különböző tevékenységet végeznek. Ezzel szemben az irodai dolgozók kisebb helyiségben, kevesebb személyes kontaktus igénylő ülmunkát végeznek.

A harmadik fontos tényező a munkahelyi légkör és a kollégákkal való kapcsolatuk volt. Ezen belül úgy gondolták, hogy a munkavállalóknak is törekedniük kell a jó kapcsolat kialakítására a kollégáikkal, továbbá elvárják a munkáltatótól, hogy az figyeljen a személyes motivációkra is.

“Nagyon jól érzem itt magam, ki is alakult egy családias légkör.”

“Nagyon tetszik a légkör, mindenkivel lehet kommunikálni és jó a hangulat. Általában mindenki jókedvű szokott lenni, ebben nekem is szerepem szokott lenni.”

Az üzem területén sok helyen vannak kiragasztva kis motiváló idézetek, üzenetek. Ezekről is pozitívan nyilatkoztak a dolgozók, viszont az interjúk során az is kiderült, hogy az előző csapat kevésbé volt nyitott az ilyen jellegű dolgokra. Ez a tény is mutatja, hogy a jelenlegi dolgozóknak pozitívabb a felfogása a munkájukról, és ebből is következhet, hogy a mostani társaság jobban megtalálja a közös hangot, gördülékenyebben tudnak együtt dolgozni.

A munkahelyi kapcsolatokról beszélve ki kell térni a beosztott-vezető viszonyra is. Kérdőívünkéből kiderült, hogy az elismertségre, megbecsülésre is egy kiemelt értéknek tekintenek a dolgozók. Szóban is megerősítettek, hogy igénylik a vezetőtől kapott visszajelzéseket, pozitív megerősítéseket. Emellett elvárásuk volt, hogy a munkáltató bevonja őket a fontos döntésekbe, tájékoztassa őket, beszéljen velük a végleges döntések meghozatala előtt.

Hozzá kell tenni, hogy az elvárások megfogalmazása a munkáltatóval szemben, annak is köszönhető, hogy a magas fluktuációból adódó munkaerőpiaci helyzet sokszor jobb alkupozícióba helyezi a munkavállalókat.

Nagyra értékelték azt is, ha a munkáltató lehetőséget biztosít arra, hogy a munkavállalók is kivegyék részüket a társadalmi felelősségvállalásból, társadalmi akciókból. A vállalat alapvető filozófiájához is többen tudtak kapcsolódni a dolgozók közül, akár személyes érintettségükből adódóan. Néhányuk pedig itt ismerkedett meg ezekkel a termékekkel, melyek számukra egyfajta újdonságot és tanulási lehetőséget jelentettek.

Az ügyvezető szerint a cég méretéhez képest aktívabb társadalmi felelősségvállalás terén, mint ami a magyar KKV szektorban megszokott. Ennek a belső kommunikációján még érdemes lehet fejleszteni, ugyanis a munkavállalók egy része nem volt tájékozott arról, hogy a közelmúltban milyen társadalmi akciókban vett részt a cég. Akik viszont tudtak róla, pozitív véleményeket fogalmaztak meg, ez is segítette a munkahelyükhöz való pozitív hozzáállásukat. Úgy gondolták hozzátesz a cég hangulatához már a tudat is, hogy a misszióban ez kiemelt szerepet kap.

„Dob a cég hangulatán, hogy részt veszünk ilyen társadalmi akciókban.”

Az alkalmazottak közül többen voltak, akik bár nem szorulnak szigorú diétára, az üzem filozófiáját nagyon tisztelik, és társadalmilag hasznosnak tartják a képviselt missziót. Ezáltal a munkájukra is jobb érzéssel tudnak gondolni, mintha csak egy átlagos cukrászüzemben vállaltak volna munkát. Egy nem ételérzékeny munkavállaló így nyilatkozott erről:

„Szerintem ez egy fantasztikus dolog, amit itt csinálunk, (...) én ezzel tudok azonosulni, és így igazából nem számít a munkának a milyensége, hogy azon belül presztízs legyen vagy bármi titulus.”

A kérdőívben felmértük, hogy az alkalmazottak milyen értékeket társítanak az általános munka felfogásukhoz és melyeket tartják fontosnak a jelenlegi munkahelyükön. A jelenlegi munka során a csapatmunkát a megkérdezettek kiemelten fontosnak tartották az üzem megfelelő működése szempontjából. Volt olyan irodai dolgozó, aki azért emelte ezt ki, mert szerint a mindennapokban hiányzik a megfelelő csapatmunka és kommunikáció, pedig mindenkinek érdeke lenne ennek fejlesztése.

„A kommunikációt tekintve szerintem van probléma egyéni és csapatszinten is. Sok minden felett elsiklunk, ezért írtam a csapatmunkát kiemelten fontosnak.”

Ezzel szemben az üzemben dolgozók közül többen is kiemelték, hogy a jó csapatszellem és a bajtársiasság jelenleg is jellemző a szervezetre.

„A többiek nagyon sokat segítenek, nagyon elfogadó a közeg, és akárhányszor lehet kérdezni.”

Ebben az ellentétben közrejátszhat az, hogy az üzem munkavállalói az elmúlt pár hónapban lecserélődtek, az iroda dolgozói pedig sokszor a régebbi munkavállalókra hivatkozva említettek egy-egy üzem-iroda ellentétet, ami a csapatmunkára is hatással volt.

A csapatmunka mellett az önállóság is fontosabb szerepet kapott a jelenlegi munka során, mint az általános munkahelyi értékek közt. Ezt kizárólag az üzemben dolgozók emelték ki. Ennek oka lehet, hogy náluk van kézzelfogható eredménye a munkájuknak, így személyesen számonkérhető, könnyebben mérhető az egyéni teljesítményük.

Az üzemben a legtöbben hivatásként élik meg a munkájukat

A kérdőív kitöltőinek 1-5-ig terjedő skálán kellett értékelniük, hogy milyen mértékben azonosulnak a munka, karrier vagy a hivatás szemlélet Wrzesniewski és társai (1997) által írt rövid leírásával, így eszerint osztottuk be őket a három csoportba. Két személy kivételével az összes megkérdezett ki tudott emelni egy olyan opciót, mellyel jobban azonosult. A két kivétel kettő csoportba is bekerült.

A három felfogás közül mindegyik megtalálható a szervezetben. A munkához hárman, a karrierhez négyen a hivatáshoz pedig nyolcan érezték magukat legközelebb. Wrzesniewski és társai (1997, 27. old.) a kutatásukban egyenletes eloszlást tapasztaltak a megközelítések között, nálunk a kis minta torzítása miatt is lehet, hogy ez eltér. Hivatásként tudtak tekinteni állásukra a legkisebb képzettséget igénylő munkakörben tevékenykedő konyhai kisegítők is, és az a személy is, aki a távoli jövőjét nem a mostani szakterületén képzei el. Mindhárom irodai vezető hivatásnak éli meg jelenlegi tevékenységét, a négy cukrász közül pedig, akik a termelést felügyelik és irányítják, ketten tekintettek hivatásként foglalkozásukra.

	<i>Iroda</i>	<i>Üzem</i>
<i>Munka</i>	-	3
<i>Karrier</i>	2	2
<i>Hivatás</i>	3	5

I.ÁBRA: MUNKA-KARRIER-HIVATÁS MEGOSZLÁS A MEGKÉRDEZETTEK KÖZÖTT

A hármas felosztás szerinti hovatartozás nem befolyásolta azt, hogy az egyén szerint a munkának mekkora hangsúlyt kell tulajdonítani az életben, egyénenként nagyon eltérő értéket adtak rá.

Kérdőívünk alapján azok, akik hivatásként tekintenek a foglalkozásukra, fontosabbnak tartják, hogy társadalmilag hasznos munkát végezzenek. A munkafelfogások közti különbséget jellemezi, hogy akik munkaként tekintettek a foglalkozásukra, azok vélekedésük szerint monoton munkát is szívesen végeznének, ha jó fizetést kapnának érte. Ezzel ellentétben a karrieristák vagy az elhivatottak számára a pénz kisebb vonzerővel bír egy rosszabb munka során.

Bár általánosságában elmondható, hogy a szervezetben pozitívan vélekedtek arról, hogy a munkájuknak van értelme és célja, azok a munkavállalók, akikhez a karrier felfogás áll a legközelebb, ezt kevésbé érezték. A hármas felosztástól és beosztástól függetlenül a cégben szinte mindenki büszke arra, amit a cukrászüzemben csinál.

Jelenlegi munkahely választásuk során többen kiemelték az egyéni személyes helyzetüket, ami minden más motivációjukat felülírja.

“Két gyermekem van, akiket egyedül nevelek. Mindenféleképp olyan munkahely kellett, hogy hozzájuk alkalmazkodni tudjak.”

Egy friss pályaváltó üzemi munkatárs, aki jelenleg a személyes fejlődésére szeretne koncentrálni az alábbi emelte ki:

„Abhoz, hogy én adni tudjak az kell, hogy én nagyon gazdag legyek.”

Ilyen személyes történetek mellett az adatok sok helyen torzíthatnak, és nem járnak egyértelmű következtetéssel. Amellett, hogy a legerősebb preferencia szerint besoroltuk a munkavállalókat a munka-karrier-hivatás opciók közül egybe, mivel 5 pontos skálán történt az azonosulás megjelölése, azt is megvizsgáltuk, hogy milyen minták figyelhetők meg a pontok változásának tekintetében.

Az egyik kérdésben a résztvevőknek összesen 10 pontot kellett elosztaniuk az élet különböző területei között: szabadidő, közösségi tevékenység, munka, vallás, család. Azt figyeltük meg, hogy a három megközelítés (munka-karrier-hivatás) közötti különbségek nem befolyásolták a pontok megoszlását. Tehát megállapítható, hogy a megkérdezett 13 ember munkafelfogásából nem következik közvetlenül, hogy az élet különböző területei közül melyiket milyen mértékben tartják fontosnak.

Általánosságban elmondható, hogy mindenki számára érték volt a minőségi munka, azonban annak, aki foglalkozására inkább munkaként tekintett ez a tényező kevésbé volt hangsúlyos. Továbbá azt figyeltük meg, hogy a válaszok alapján a karrieristáknak volt inkább fontos az előléptetés lehetősége és a kényelmes munkaidő, annak illeszkedése jelenlegi életviteléhez.

Az is megfigyelhető, hogy akik inkább munkaként tekintettek foglalkozásukra, fontosabbnak találták a személyes érdekeik érvényesítésének lehetőségét. Ezen egyének szerint a munkaadónak személyesen is motiválnia kell a munkavállalót. Fontos, hogy a rosszabb feladatok egyenlő arányban legyenek elosztva, valamint a munkavállaló érezze biztonságban magát a munkahelyén. A karrieristáknál megfigyeltük, hogy kevesebb jelentőséget tulajdonítottak az egyéni társadalmi felelősségvállalás lehetőségének.

Összefoglalás, konklúzió

Esettanulmányunkban egy budapesti egészségtudatos cukrászüzem munkavállalóit vizsgáltuk, az értékeikhez, munkafelfogásukhoz és a munkavégzésükhöz kapcsolódó mintázatokat kerestünk.

A projekt egy nagyon sok diszciplínából merítkező elmélet megvizsgálásaként született, elsősorban Amy Wrzesniewski kutatásai alapján. A Wrzesniewski által kidolgozott elmélet az egyén és foglalkozása kapcsolatáról, a munkavégzés jelentéssel való felruházásáról szól. Három kategóriát különböztetünk meg: a foglalkozás munkaként, karrierként és hivatásként való felfogását. Bár a mintánk kis elemszámú volt, így messzemenő statisztikai következtetéseket nem áll módunkban levonni, ez a kis létszám is jól bemutatja az elméleti keret diverzitását és a munkafelfogást befolyásoló különböző tényezőket.

Wrzesniewski kutatásai egyenlő megoszlást mutattak a hármas felosztás között, mind a megkérdezettek egészét tekintve, mind a különböző pozíciókra lebontás során. Bár a kutatási módszerek különbözőek, megjegyzendő, hogy Wrzesniewski eredményeivel szemben mi az esettanulmány során azt tapasztaltuk, hogy a cukrászatban dolgozók túlnyomó része leginkább hivatásként éli meg foglalkozását.

Érdekessége az esettanulmánynak, hogy bár az összes alkalmazott különböző mértékben azonosult a munka-karrier-hivatás felfogással, ez nem befolyásolta azt, hogy az élet különböző területeit (család, vallás, közösség stb.) ki milyen mértékben tartotta fontosnak.

Ugyanakkor megfigyelhetőek különböző jellemzők az egyes munkafelfogásokat illetően. Leginkább a munka felfogással azonosulók vélték úgy, hogy magasabb fizetésért szívesen végeznének monoton munkát. A cégben a karrieristák értékelték legkevésbé egyet azzal, hogy van értelme és célja a munkájuknak. A hivatást választókról elmondható, hogy ők tartották a legfontosabbnak a társadalmi felelősségvállalást.

Az esettanulmányból kiderült, hogy a munkavállalók számára a munka minősége, a folyamatos fejlődés és tanulás, valamint a munkahelyi légkör a legfontosabb tényezők. Mivel az ott dolgozók nagy része termelőtevékenységet végez, munkájuk sikerességét nagyban a termékek minősége határozza meg, így az alkalmazottak fontosnak ítélték ezt a tényezőt. A munkahelyi légkör fontosságát a munkavégzés jellege is nagyban magyarázza. Ahogy a megkérdezettek is kifejezték, a munkavégzés során a csapatmunka az egyik legfontosabb érték, amelyet szem előtt tartanak. Abból adódóan, hogy a munkavégzés nagyrészt csapatban történik, érthető, miért tartják fontosnak, hogy a munkahelyi légkör megfelelően támogassa a közös tevékenységeket. A csapatmunka

mellett kiemelt érték volt még az önállóság is.

Az esettanulmány tárgya egyetlen budapesti cukrászüzem volt, résztvevői az üzem 13 alkalmazottja. A tanulmány limitációja, hogy a kis minta következtében általános, messzemenő következtetéseket nem áll módunkban levonni.

Ugyanakkor az esettanulmánynak több pozitív hatása is volt. Sikerült általa Amy Wrzesniewski munkafelfogásról szóló elméletét gyakorlati példán keresztül is megismerni. Úgy gondoljuk, hogy az esettanulmány létrejötté pozitív hatással volt a cukrászüzemre is. Egyrészt, az adatgyűjtési folyamat során a cég 13 alkalmazottját sikerült elgondolkodtatni jelenlegi tevékenységéről és munkáról alkotott képéről. Másrészt, a vezetőségnek is lehetősége van beépíteni az eredményeket az üzem sikeresebb működésének érdekében.

Korunk társadalmában az átlag alkalmazottat már közel sem csak a pénz motiválja. A munkavállaló szükségleteinek egyre szélesebb rétegét kívánja munkája során kielégíteni. A társadalmi gondolkodás szerves részévé vált a munkáról mint élvezetes tevékenységről való gondolkodás. Fontos tehát, hogy minél több ismeretet szerezzünk arról, hogyan gondolkodnak az egyének munkájukról, ezt mi befolyásolja, és ami talán még fontosabb, hogyan lehet ezen alakítani, hogyan lehet elérni, hogy minden egyén pozitív értelmet leljen munkájában. Ahhoz, hogy egy egyén kiegyensúlyozott és harmonikus életet tudjon élni, szükséges, hogy munkájában is megtalálja az értelmet, a jelentőséget. Ugyanígy fontos bármely szervezetnek, hogy rendelkezzen a megfelelő tudással a megfelelő munkahelyi körülmények kialakításához, a munkavállalóval való jó kapcsolathoz. Így ezen tudományterület fejlődését és tovább haladását, mi mindenképp fontosnak tartjuk.

Bár az emberi működés nagyon bonyolult, a világgal együtt folyamatosan változik és úgy tűnik, hogy egyre komplexebbé válik Amy Wrzesniewski és más, hasonló témákkal foglalkozó kutatók munkássága közelebb visz minket ezen folyamatok megértéséhez. Ezért is tartjuk fontosnak a témát, és relevánsnak ezen tanulmány megszületését.

Bár az esettanulmány nem általánosítható, az elmélet jobb megismerése és a magyar munkavállalók munkájukhoz való viszonyának vizsgálata mindenképp hasznos tudással gazdagítja a tudományterületet és a társadalom egészét egyaránt.

Hivatkozások

Wrzesniwski, Amy et al. (1997). Jobs, Careers, and Callings: People's Relations to Their Work. *Journal of Research in Personality*, 31. évfolyam 1. szám 21-33. old.

Wrzesniwski, Amy. (2003). Finding Positive Meaning in Work. In: Cameron, Kim S. et al. (2003). *Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline*. San Francisco, Berrett-Koehler, 296-308. old.

DOMINIK BOGLÁRKA, LÁZÁR ÁDÁM, OREHÓCZKI ZSUZSANNA

Ingoványos talajon - avagy hogyan formálják identitásukat a szabadúszók?

A fejezetet írták:

Bátor Adrienn, Kovács Zsolt, Puzsár Fanni és Szűcs Viktória

Napjainkban a munka fogalma és ennek több aspektusból történő megvilágítása egyre nagyobb teret nyer. Ahogy átrendeződik a munkaerőpiac, úgy alakulnak ki a sajátos munkavállalói kondíciók. Fontossá vált a munkáltató és munkavállaló közti viszony, a csapatkohézió és az egyes vezetési stílusok elemzése, értelmezése. Egyre inkább elterjed a munkavállalásnak az a típusa, melyben az egyéni munkavállalók függetlenek a szervezetektől és egyedi módon alakítják ki a munkakörnyezetüket, munkatempójukat, stílusukat. Az ilyen fajta munkavállalás különös figyelmet igényel mind a munkáltató, mind a munkavállaló részéről.

Kutatásunk céljával tűzte ki, hogy körüljárja a ma egyre divatosabbá vált munkaidentitás fogalmát és értelmezze ezt az egyéni, független munkavállalók helyzetében. Vizsgálja a munkakörnyezetük kialakításának feltételeit, a munka mint identitást képző alapvonás fontosságát a személyes életükben, illetve a szervezethez kötődő viszonyukat. Úgy gondoljuk kutatásunk különös fontossággal bír az átalakulóban lévő piaci vonások és a technológia adta lehetőségek által kialakított rendszerben. A kutatás segítségül szolgálhat a vezetés- és szervezés tudományterület, szervezetfejlesztés, illetve a munka és annak identitást alakító hatásának tanulmányozásakor.

A szervezetfejlesztők napjainkban rendkívül sokat foglalkoznak a munka-identitás fogalomkör elemeinek értelmezésével és fejlesztésével. A munkaidentitáshoz fűződő kutatások terjedésével és kiszélesedésével a kutatók egyre többet foglalkoztak a munka fogalom és a munkához való egyéni viszony szervezetben való értelmezésével. A kutatásokat és eredményeiket erősen befolyásolták a szervezeti kulturális jegyek és közeg, melyet az adott munkahely idéz elő.

A gazdaság volatilitása és a technológiai változások hatása arra sarkallta a munkavállalókat, hogy a szigorúan értelmezett munkahelyi kereteken túllépve helyezkedjenek el a munkaerőpiacon és lazább kapcsolatot létesítsenek a szervezetekkel. Azonban, ez magával vonzza a következő jelenséget: amennyiben a munkavállaló kevésbé szoros kapcsolatot alakít ki az adott szervezettel, a stabil munka-identitás kialakítása, a megbecsültség érzet és a biztonságérzet kialakulása máshogy jelenik meg mint a standard munkáltató-munkavállaló viszonyban.

A független munkavállaló egészen más kihívásokkal küzd meg a munka-identitás

kialakítása során, jelenleg tipikusan ez az egyik legkutatottabb téma a munkahely és az egyén viszonylatában. (Petriglieri-Ashford-Wrzesniewski, 2018)

Munkaidentitás

A munkaidentitást sokan sokféle kontextusban használják, azonban csak ritkán találunk erre a kifejezésre konkrét definíciót az adott összefüggésben. A legtömörebben és legkönnyebben értelmezhető magyarázat szerint a munkaidentitás alatt azt értjük, ahogyan az egyének definiálják magukat a munkában. (Wrzesniewski – Dutton, 2001, 180.old).

Tovább kibontva ezt a definíciót, Amy Wrzesniewski a következőképpen járta körül a fogalmat: az énkép jelentésének értékeken, attribútumokon és kapcsolatokon keresztül történő kifejeződése. Amellett, hogy önkifejező erővel bír az identitásunk kinyilatkoztatása, ebben rejlenek határaink körvonalazódásai is. Ez határozza meg a kognitív, érzelmi, viselkedésbeli és szociális határokat. Ezt a gondolatmenetet követve az identitásra tekinthetünk úgy, mint egyfajta egyensúlyi állapot, amit mindig egy vagy több attribútum időszakos dominanciája és visszahúzódása idéz elő. Ez egy állandó folyamat, melyben az attribútumok állandó kölcsönhatásban vannak. (Ashfort-Mael, 1989-t idézi Petriglieri-Ashford-Wrzesniewski, 2018)

A munkaidentitás fogalmának a megértéséhez három identitás típust szükséges megkülönböztetni (szervezeti, foglalkozási és munkaidentitás), ezáltal megérthetjük, hogy az egyén hogyan viszonyul az általa elvégzett munkához.

Az egyén munkaidentitása egy munkaalapú énkép nyomán alakul ki. Ennek részét képzik szervezeti, foglalkozásából fakadó és más identitások, amelyek befolyásolják az adott személy munkahelyen tapasztalható viselkedését. (Walsh – Gordon, 2008)

Azért fontos a munkaidentitás vizsgálata és annak megértése, hogy ez hogyan épül fel és annak mely része a domináns, mert így világosabbá válhat az, hogy a munkavállaló a munkája során mely tetteket miért hajthatja végre. Emellett így választ kaphatunk arra is, hogy mely ösztönzők hatása vezethet sikerhez.

Vegyük példaként az egészségügyi alkalmazottak esetét. Ha egy orvos mint a kórháza egyik alkalmazottja gondol magára, akkor ha egy páciens kezelésére kerül a sor, törekedni fog arra, hogy ne írjon fel drága kezeléseket a páciensnek, mert az a kórház számára extra költségeket jelent. Ebben az esetben ennek az orvosnak a szervezeti identitása a dominánsabb. Ha azonban úgy gondol magára, mint a gyógyítás és betegápolás egyik szakembere, akkor nem fogja az esetleges költségnövekedést egy akadálnak érezni abban, hogy a legjobb, akár drága kezelést felírja a betegének, hiszen az könnyebben segíthet rajta. Ekkor a foglalkozási identitása kerül előtérbe az orvosnak. (Walsh – Gordon, 2008)

Az előbbi példából látható, hogy a foglalkozás típusából származó identitás egy olyan tulajdonságokból álló készleten alapul, amely lehatárolja az elvégzendő munkát. Ehhez felhasználja annak központi jellemzőit, amelyek tartósak és megkülönböztetik azt más foglalkozásoktól. Ehhez egy olyan kultúra kapcsolható, amelyet el kell választani a szervezeti kultúrától. (Ashforth – Kreiner, 1999-t, Trice, 1993-t és Van Maanen – Barley, 1984-t idézi Walsh – Gordon, 2008)

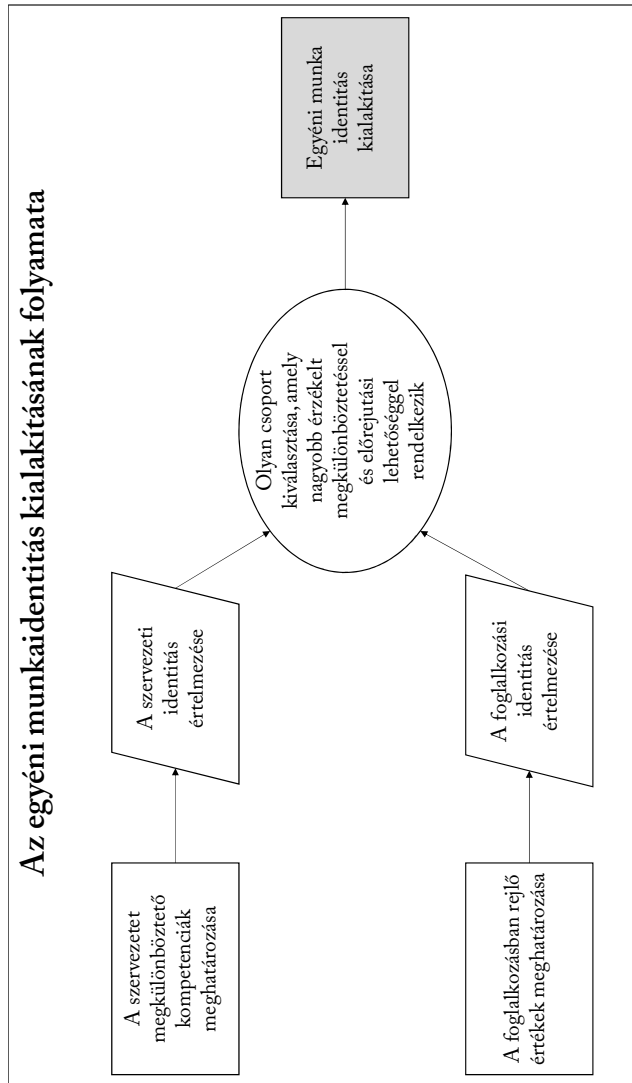
Sajátos kóddal rendelkezik minden foglalkozás, ilyenek lehetnek például a normákban, nyelvben, értékekben való eltérés, amely által a foglalkozást végzők képesek specializálódni. Azonban az egyén emellett a munkahelyén, egy szervezet egy adott tagjaként is rendelkezik identitással, nemcsak mint a szakmájának egy művelője. (Van Maanen – Barley, 1984-et és Zola – Miller, 1973-t idézi Walsh – Gordon, 2008)

A munkavállalók szervezeti identitása meghatározza, hogy a munkavállalóként hogyan cselekednek, amikor a cégük nevében szükséges eljárniuk valamilyen ügyben. A munkavállalók a szervezeti identitásukat rengeteg folyamaton keresztül hozzák létre, amelyek a mindennapi munkavégzés során létrejövő szituációkból alakulnak ki. Ilyen lehet például egy formális megbeszélés, de akár a kávészünetben a munkahelyi konyhában eltöltött idő alatt lezajló beszélgetések vagy az adott vállalatról olvasott jelentések is. (Walsh – Gordon, 2008)

A szervezeten belüli identitás kialakítása fontossá válik, hiszen ennek köszönhetően képes az egyén önmagában egyfajta csapathoz való tartozás identitását kialakítani. Ennek az identitásnak köszönhetően a csoporton belüli egyének igazodnak a csoport által elvártakhoz, keresik a csoporton belüli előrejutás lehetőségét és a pozitív énképüket próbálják erősíteni. Ebben segít az is, hogy a csoport tagjai képesek magukat elhatárolni és csak rájuk jellemző, egyedi tulajdonságok mentén identifikálni önmagukat. Ez egyéni szinten is beépül a munkavállalók munkaidentitásába. (Ashforth – Mael, 1989-t idézi Walsh – Gordon, 2008)

Összességében elmondható, hogy a munkavállaló végső munkaidentitása egy olyan folyamat mentén alakul ki, amely során az egyén saját percepciói szerint identifikálja magát a szervezeti és a foglalkozási identitása alapján. Ezután kiválaszt egy olyan csoportot, amelynek segítségével úgy érzi, hogy a számára szükséges megkülönböztetés más csoportoktól és az előrejutás lehetősége biztosítva van. Végül ezek alapján kialakul benne az egyéni munkaidentitása.

Azonban, hogyha a munkavállaló munkaidentitásának nem olyan nagymértékben része a szervezeti identitás és a foglalkozási identitása dominánsabb, akkor a szervezet elvárásaival szemben inkonzisztensen cselekedhet a munkavállaló. Ebben az esetben a munkavállaló viselkedése hátrányossá válik a munkáltató számára. (Walsh – Gordon, 2008)



1. ÁBRA A MUNKAIDENTITÁS KIALAKÍTÁSA A
SZERVEZETI ÉS FOGLALKOZÁSI IDENTITÁSON KERESZTÜL
(FORRÁSA: WALSH – GORDON, 2008, 49.OLD)

Független munkavállalók

A jelenlegi globális társadalmi változások jelentősen rányomták a bélyegüket a munkaerőpiac szerkezetére is, ez alatt lényeges átalakulások történtek. Ezen változások tükrében a munkavállalók tapasztalatai és a munkához fűződő viszonyrendszere sokkal fontosabbá válik, mint valaha. A munkaidentitás szempontjából azért érdemes a független munkavállalók csoportját vizsgálni, mert az ő esetükben nem áll rendelkezésre egy olyan szervezeti identitás értelmezésének lehetősége, mint például a fenti példában említett orvosok esetében.

Freelancer – Szabadúszó

A független munkavállalók egy olyan csoportját alkotják a szabadúszók, akik egyéni vállalkozókkal vagy szervezetekkel állnak kapcsolatban. Általában szimultán több projekten dolgoznak, rövidebb távú elköteleződések keretében. Sok megrendelővel kerülhetnek kapcsolatba, akár rövid időintervallumon belül is. A szabadúszók foglalkozásukat tekintve nehezen behatárolhatók, elképzelhető, hogy foglalkozásuktól teljesen eltérő területen kezdjenek dolgozni, ami lehetővé teszi számukra a foglalkozási identitásuk újra értelmezését.

Independent consultant – független tanácsadó

A freelancerek között a független tanácsadók azok a szervezetek között működő egyének, akik általában stratégiai jelentőségű közép-, és hosszú távú projektekben vesznek részt. Emiatt kevesebb szervezettel képesek kialakítani kapcsolatot, mint a szabadúszók. Előfordulhat, hogy csak egy vállalattal állnak kapcsolatban egy időpontban. Azonban ennek köszönhetően szorosabb kapcsolatot ápolhatnak a szervezettel, amellyel együtt dolgoznak.

Munkakörnyezet

Amikor független munkavállalókról, munkához fűződő viszonyukról és munkastílusukról beszélünk, elkerülhetetlen, hogy elemezzük az egyének munkakörnyezetének hiányát vagy ellenkezőleg, a kiépítésére való törekvéseit. A független munkavállalók életéből hiányzik a szervezethez való tartozás és az állandó munkakörnyezet megléte, emiatt sajátos eszközökhöz kell folyamodniuk, hogy kialakítsák azt a közeget, amely motiválja őket a hatékony munkavégzésre. (Petriglieri-Ashford-Wrzesniewski, 2018)

A munkakörnyezet definícióban így helye van egy fizikai értelemben vett helyszínnek, mely a munkavégzéssel áll kapcsolatban a munkavállaló fejében. Emellett jelen van a felettes, mint állandó kontrol, aki a feladatvégzésre buzdítja az egyént, akár folyamatos

visszacsatolásokkal reflektálhat a végzett munka minőségére. Itt fontos szerepe van a felügyeletnek is, ami sok esetben pozitív motivációt jelent az egyén számára, nem utolsósorban biztonságérzettel szolgál a munkavállalónak. Emellett fontos egy szervezetben a kapcsolat a munkatársakkal, ami inspiratív jellege miatt a pozitív munkakörnyezet biztosításaként mint tényező, nagy szereppel bír. (Petriglieri-Ashford-Wrzesniewski, 2018)

Azonban egy független munkavállaló számára ezek a jellemvonások egyáltalán nem adottak, bizonyos esetben korlátozottan, csak szezonálisan vannak jelen az életében. Gyakran fizikailag izolálttá válhatnak és meg kell küzdeniük azzal, hogy nem tudnak elég mélyen tagjává válni a szervezetnek. Ennek a csoporttagság érzetnek a hiánya vezethet ahhoz, hogy ezek az egyének nem tudnak megfelelő mértékű szervezeti identitást kialakítani. Hiányzik a mindennapi kapcsolatokban és folyamatokban az aktív részvétel, nem ismerik kellően a szervezetben elvárt viselkedést, normákat. (Bartel et al., 2012)

Ebben a helyzetben rendkívül fontossá válik az egészséges, motiváló munkakörnyezet kialakítására való igény, hajlam és képesség, továbbá hogy ez a szervezettől függetlenül is kialakítható legyen. Az eredményes együttműködés elérése érdekében a támogatott szervezetnek is fontos az erre való törekvésben való segítségnyújtás. (Petriglieri-Ashford-Wrzesniewski, 2018)

Ez a független munkavállalók esetében egy olyan lehetséges akadály, amelyre érdemes a munkáltatónak figyelnie.

Módszertan

Kutatásunk célja feltérképezni azokat a tényezőket, amelyek alapján a független munkavállalók kialakítják a saját munkakörnyezetüket és meghatározzák saját munkaidentitásukat. A digitális technológia fejlődésével egyre több ember számára válik lehetővé a szervezethez tartozás nélküli munkavállalás, így a független munkavállalók köre egyre nő.

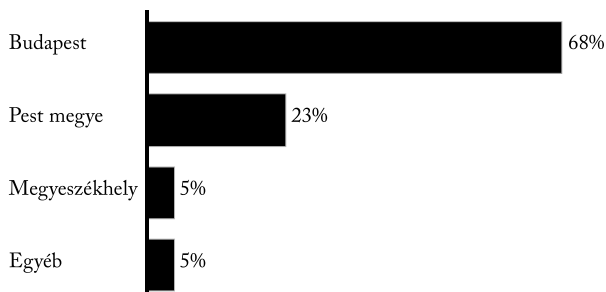
Kutatásunk fókuszába egy olyan célcsoportot helyeztünk, amely tagjai azok a munkavállalók, akik jellemzően tanácsadó vállalatoknak dolgoznak külsős szakértőként (továbbiakban független tanácsadó). A célcsoport tagjai közül megkérdezettek esetében kíváncsiak voltunk arra, hogy milyen időtávon működnek együtt szervezetekkel, hogyan gondolkodnak a munkavégzés helyéről, milyen kapaszkodókat alkalmaznak saját termelékenységük megtartása érdekében.

A független tanácsadó csoportot egyrészt tanácsadó vállalatokon keresztül - alvállalkozói felkérésével - másrészt közösségi média csoportokban kerestük fel. Eredményeink korlátját adja, hogy a független tanácsadó célcsoportban jellemzően egy tanácsadó vállalat alvállalkozóitól érkezett kitöltés, így a minta kevésbé sokszínű

és feltételezésünk szerint az adott tanácsadó vállalat kulturális hatásai erősen megjelenhetnek a válaszokban.

Felmérésünk eszköze egy 45 kérdéses online kérdőív volt, mely kérdéseinek típusa: 6 fokú Likert-skálán megválaszolandó, szabad szöveges, továbbá egy vagy több opciót megjelölendő volt. A kérdőívre összesen 24 kitöltés érkezett, így a kutatás támogatásaként rövid telefonos interjúkat készítettünk a válaszadók között.

A kitöltőket kérdeztük mindennapi munkavégzésükről, mint a napi átlagos munkaóra, munkavégzés helye, munkakörnyezet kialakítása, kommunikációs csatornák, feladatok jelleg;; a támogatott vállalatnál és a projektcsapatban betöltött szerepükről; önfejlesztési gyakorlataikról; továbbá hogy mi jelent nekik stabilitást az életben. A telefonos interjúk fókusza a támogatott vállalat és a független munkavállaló közötti kapcsolatra irányult, a munkára szánt és munkával töltött idő közötti különbség, a támogatott cég alkalmazottjaival kialakított viszony és a szerepek, amelyeket a munkavállaló betölt életében. Feltételezésünk szerint ezen témák áttekintése releváns képet tud biztosítani számunkra a munkaidentitás és munkakörnyezet elméletének hazai megnyilvánulásáról.



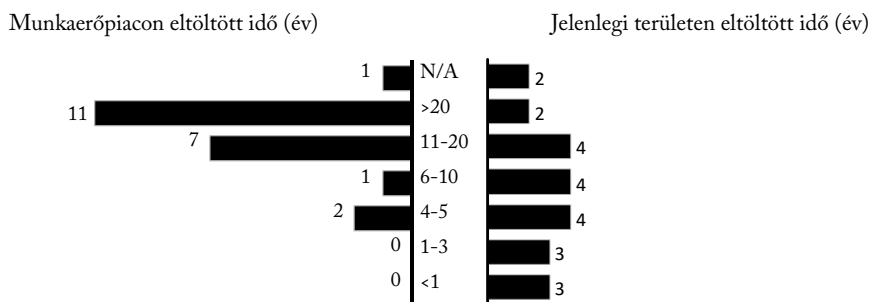
2. ÁBRA: A VÁLASZADÓK LAKHELY SZERINTI MEGOSZLÁSA



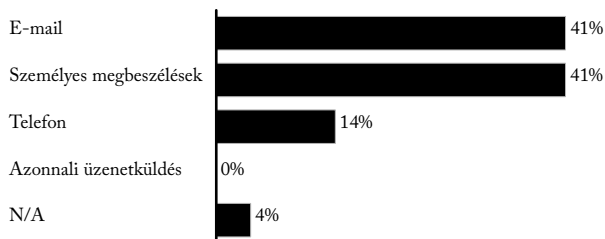
3. ÁBRA: A VÁLASZADÓK NEMEK SZERINTI MEGOSZLÁSA

A kitöltések jelentős része Budapestről érkezett (ld. 2. ábra), kis mértékben jelentek meg kitöltések Pest megyéből, megyeszékhelyről, illetve egyéb településekről. A kitöltők közül 20 férfi, 4 nő. Feltételeztük, hogy a nemi arányok ily mértékű eltolódása a férfiak javára abból következik, hogy az általunk elérhető szabadúszók között a férfiak aránya nagyobb volt, mint a nőké (ld. 3. ábra).

A munkaerőpiacon eltöltött idő szerint kiemelkedő a mintában a 20 évnél régebb óta jelenlévők aránya, ugyanakkor fontos kiemelni, hogy a sokkal kevesebben vannak azok, akik régóta szabadúszó munkaformában dolgoznak. Ebből arra következtetünk, hogy előfordulhat, hogy a megkérdezettek egy része valamilyen okból kifolyólag szakított a kiszámítható fő állásként értelmezhető munkarenddel.



4. ÁBRA: A MUNKAERŐPIACON ELTÖLTÖTT IDŐ (BALOLDALON) ÉS A JELENLEGI TERÜLETEN ELTÖLTÖTT IDŐ (JOBB OLDALON)



5. ÁBRA: VÁLASZADÓK MEGOSZLÁSA A LEGJELLEMZŐBB KOMMUNIKÁCIÓS FORMÁK SZERINT

Eredmények

Munkamódszer

A kitöltésekből kiderült, hogy a munkavállalók nagy része körülbelül 8 órát dolgozik egy átlagos munkanapon. A kitöltők 1/5-ére azonban 4-6 óra, 1/6-ára pedig 10 vagy több munkaóra jellemző. A válaszok szerint a kitöltők felénél ezek az órák inkább aránytalanul, másik felének viszonylag arányosan oszlanak el a munkanapok között. A hétfégi munkavállalás is jellemző, a kitöltők 2/3-a legalább napi egy órát dolgozik hétfévente, azonban előfordul 6 órás munkavégzés is. A hétfégi munkavállalás tekintetében az értékek relatív szórása igen magas (95%) volt.

A független munkavállalóknak nincs lehetősége minden nap ugyanahhoz a vállalathoz bemenni és leülnie a megszokott asztalához. A megbeszélések után sokszor előfordul, hogy utazás közben, kávézóban vagy otthon látnak neki a munkának, ekkor viszont a saját munkakörnyezetét magának kell megteremtenie.

Mivel hiányzik a vállalat által biztosított munkakörnyezet – ami elősegíti a hatékony munkavégzést – a dolgozók sajátot hoznak létre úgy, hogy négy fajta kapaszkodót alakítanak ki: rutinokhoz, helyekhez, emberekhez vagy egy távlati célhoz kapcsolódnak. Ezek a kapcsolódások segítik őket a változó munkakörnyezet okozta érzelmi hullámvölgyeken át és segít nekik abban, hogy a termelékeny munkára összpontosítsanak, definiálják, kifejezzék és fejlesszék önmagukat. (Petriglieri, Ashford, Wrzesniewski, 2018)

A mintában résztvevőkre azonban csak közepes mértékben jellemző az állandó munkakörnyezetre való törekvés. A több, mint 20 éve a munkaerőpiacon dolgozó kitöltők között megjelent az állandó munkahely iránti igény, de a telefonos interjúk során ez az állítás árnyaltabb leírást igényelt. Alapvetően a fix fizikai helyszín a munkához nem számít elsődlegesnek, inkább az ügyfelek és kávézók közötti utazások, holtidők azok, amelyek megnehezíthetik a független munkavállaló munkáját. A beszélgetésekből kiderült, hogy vannak olyan rutinok, amelyekhez ragaszkodnak a válaszadók, mint például a reggeli edzések, az ebéidő tiszteletben tartása, a „megfelelő időben” hazaérkezés. A rutinok mellett fontos szerepet tulajdonítottak a munkahelyeken kialakuló baráti köröknek, edzőtársaknak és magának a szabadúszó közösségnek, ezek azok a csoportok, amelyek a családon felül támogatást jelenthetnek a független munkavállalóknak.

Független munkavállalóknál az együttműködés gyakran nem folyamatos, és fizikailag is történhet eltérő helyszínen. Ekkor gyakorivá válnak közvetett kommunikációs formák (ld. 5. ábra), nincs alkalom odasétálni a szomszéd irodában üldögélő kollégához

átbeszélni a kérdéseket. Ugyanakkor a kommunikációnak fontos szerepe van az identitás kialakításában, mert a munkavállalók közötti interakciók adják a stabil munkakapcsolatok és valahová tartozás élményét.

A legjellemzőbb kommunikációs forma a független tanácsadók között az e-mail vagy a személyes megbeszélések voltak. A független tanácsadók 73%-a napi rendszerességgel kommunikál, 45%-a napi rendszerességgel kooperál is a támogatott vállalattal.

Stabilitás

A hagyományos foglalkoztatottságú munkavállalók több tekintetben is stabilitást kapnak szervezetüktől. Ez megnyilvánul az állandó fizetésben, mint anyagi stabilitás; a fejlődési utak kijelölésében, mint kiszámítható karrierút; továbbá a közösséghez tartozásban, mint pszichológiai stabilitás. A független munkavállalóknak azonban – mivel nem tartoznak egyik vállalathoz sem – a szervezet által nyújtott stabilitást is nélkülözniük kell. Elképzelhető, hogy a nélkülözés csak részleges, amennyiben van olyan vállalat, vagy fővállalkozó, amellyel hosszabb távú együttműködés valósul meg.

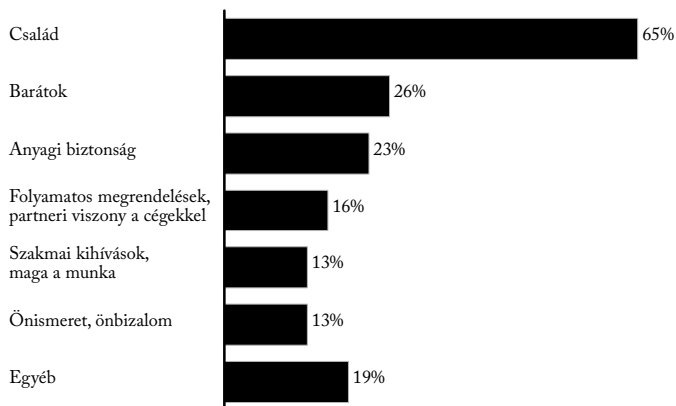
Egyfajta stabilitást jelenthet a projektszempontból belüli szerep betöltése. A projektszempontban az összes kitöltő teljes értékű tagként definiálta magát, a telefonos interjúk során azt tapasztaltuk, hogy a független munkavállalók alapvetően törekednek a jó munkakapcsolatok kialakítására, egyesek hosszabb projektek esetén mélyebb kapcsolatokat is építenek (ld. 6. ábra).

A kitöltők alapvetően nem vágnak egy erősebb munkahelyi közösséghez való tartozásra (átlagosan 3-as értéket adtak a skálán).

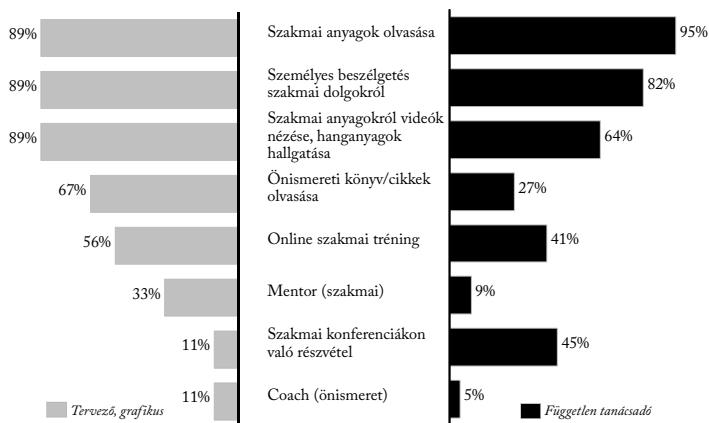
A kitöltőket megkértük, hogy jelöljék be a három legfontosabb tényezőt egy listából (Autonómia, Biztonság, Pénzkereseti lehetőség, Változatosság, Kreativitás, Közösséghez tartozás, Mások segítése, Intellektuális kihívás, Stabilitás, Elismerés, Presztizs, Életstílus, Hatalom és hatásgyakorlás). A kitöltők hat jellemző területet jelöltek meg, ezeken felül még említették a sportot, a saját tudástörést és a munkahelyi megbecsülést és visszajelzéseket, amelyeket az Egyéb kategóriába soroltuk. A kategóriák mellett az látható, hogy a megkérdezettek hány százaléka említette meg az adott tényezőt.

A kérdőívet követő telefonos interjúk során tisztább kép alakult ki a stabilitást biztosító tényezőkről. Van, akinek fontos a saját szakmaiságába vetett hite, ebből nyeri a stabilitást, míg másoknál megjelent a szabadúszók, volt kollégák közössége, akikhez könnyedén tud fordulni, ha nehézségekbe ütközne.

Ezen túl a munka elkezdéséhez szükséges stabil pont gyakran a saját tudás, az adott támogatott vállalat megismerése és ismerete; a jól definiált elvárások, rész- és végcélok és előre lefektetett határidők. Az ilyen jellegű stabilitás megszerzésénél sokat számít, hogy a munkavállaló mikor jut információhoz, továbbá hogy a projektvezető – tudásfőlényéből



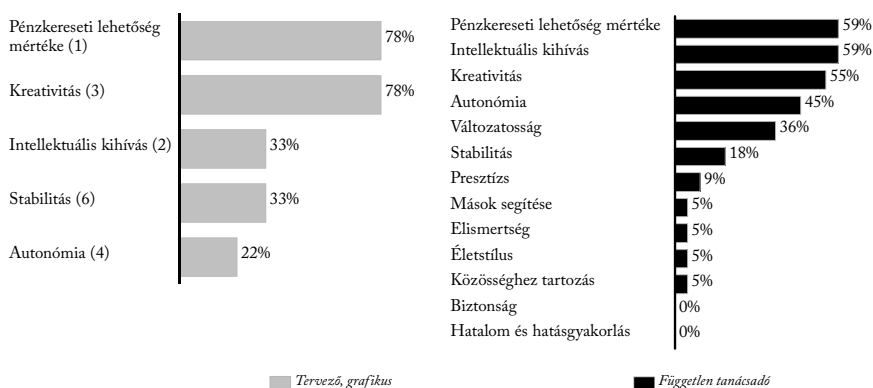
6. ÁBRA: STABILITÁST ADÓ TÉNYEZŐK A FÜGGETLEN MUNKAVÁLLALÓK ÉLETÉBEN



7. ÁBRA: ÖNFEJLESZTÉSI LEHETŐSÉGEK ALKALMAZÁSÁNAK MEGOSZTLÁSA A VÁLASZADÓK KÖZÖTT.
A KORLÁTLAN SZÁMBAN MEGJELÖLHETŐ OPCÍÓK MIATT AZ ÁBRA NEM 100%-OT AD KI.

adódóan - támogatja-e az egyén eligazodását. A pontos elvárások megismeréséhez hozzátartozik az ügyfél igényeinek feltárása is, ami a független tanácsadók esetén gyakran kettős. Egyrészt a tanácsadó vállalat munkatársaival, mint saját projektagjaikkal kell közös megértésre jutniuk; másrészt pedig a tanácsadó vállalat szolgáltatását igénybe vevő vállalat kulcsproblémáját, igényeit kell megismerniük.

Ezen felül az egyéni tervezés, keretbe foglalás is segíti a megértést, és bár kezdetben úgy tűnhet, hogy a munkavállaló lassan lát neki a tényleges munkavégzéshez, azonban hosszú távon - például szükséges újratervezés esetén - kifizetődik a kezdeti tervezés. A mintában lévők 10%-a kitért a stabil életritmusra és rutinok alkalmazására.



8. ÁBRA: A KÉT CÉLCSOPORT ELSŐ 5 ELEMŰ PREFERENCIÁJA FONTOSSÁGI SORRENDEN.
A ZÁRÓJELBEN A MÁSİK CÉLCSOPORTNÁL ELÉRT HELYEZÉS LÁTHATÓ.

Fejlődés

Minden vállalat érdeke saját munkavállalóinak folyamatos fejlesztése, amit például tréningek, mentorprogramok szervezésével, teljesítményértékelési beszélgetésekkel és a fejlődési utak kijelölésével ér el. Mivel a független munkavállalók nem tartoznak egyik szervezethez sem, számukra ezek a lehetőségek nem állnak rendelkezésre: például nem választhatnak egy képzési listából, nem kapnak javaslatot a vezetőjüktől, hogy milyen készségekben kellene fejlődniük. Így az önfejlesztés kiemelt mértékben a független munkavállalók felelőssége.

A kérdőívet kitöltők között mindenki él valamilyen önfejlesztési gyakorlattal. A független tanácsadók csoportjában átlagosan 3,68 alternatívával élnek a kitöltők,

legjellemzőbb a 4 önfejlesztési alternatíva megjelölése (ld. 7. ábra). Szakmai elakadás esetén változó, hogy kihez fordulnak a kitöltők. A válaszok között előfordultak a személyes kapcsolatokon belül volt kollégák, barátok, család; a kevésbé személyes csatornák közül pedig az adott projekt vezetője vagy szponzora, egyéb szakmai fórumok. Ezen felül három független tanácsadó megemlítette a támogatott vállalat szenior munkavállalóit is.

Preferenciák

A kitöltőket megkértük, hogy válasszák ki a számukra három legfontosabb tényezőt munka választása során egy 13 elemű listából. A független tanácsadóknál nem jelenik meg kiemelkedő preferencia. A pénzkereseti lehetőség, az intellektuális kihívás és a kreativitás voltak a leggyakrabban választottak, azonban az autonómiát és a változatosságot is megjelölte a kitöltők több, mint egyharmada (ld. 8. ábra).

Összefoglalás

Kutatásunk egyik fő célja a munka az egyén identitására kifejtett hatásának értelmezése volt. Illetve a munka mint személyiségformáló erővel bíró jelenség új értelmet nyert, amit munkaidentitásnak hívunk. Amy Wrzesniewski értelmezése szerint a munkaidentitás az énkép jelentésének értékeken, attribútumokon és kapcsolatokon keresztül történő kifejeződése, ebből is adódik, hogy ez egy folyamatként értelmezendő fogalom. Fontosnak tartjuk a munkaidentitás elemzését, hiszen ez adja az alapját az önértékelésnek, magyarázatul szolgál az egyes cselekedetekre, amik a munkavégzést érintik. Jelentős mértékben hat a pozitív munkakörnyezet kialakítására, melynek segítségével az egyén képessé válik munkája elvégzésére.

Kiemelten fontos a független munkavállalóknál megemlíteni, hogy az életükből hiányzik a szervezethez való tartozás és az állandó munkakörnyezet megléte, emiatt sajátos eszközökhöz kell folyamodniuk, hogy kialakítsák azt a közeget, amely motiválja őket a munkavégzésre.

Kutatásunkban tehát vizsgáltuk a független munkavállalók identitásához és munkavégzéséhez kapcsolódó tényezőket, mint például a munkamódszereit, kommunikációs preferenciáit, különböző önfejlesztési gyakorlatait és támasztott általános preferenciáit. Vizsgálatunk egyik célja az volt, hogy jobban megértsük a független munkavállalók működését; másik célja pedig az volt, hogy feltárjunk a független munkavállalók munkakörnyezetének tipikus sajátosságait.

A független munkavállalók esetében nincs meg a vállalatok által biztosított munkakörnyezet, ami stabilitást nyújtana a zavartalan munkavégzéshez. Mint kutatásunkból kiderült, a vizsgált célcsoport mindössze közepes mértékben törekszik egy állandó munkakörnyezet kialakítására.

A mindennapi élethez és a munkavégzéshez szükséges stabilitást a megkérdezettek elsősorban személyektől kapják. Még hozzá elsősorban nem a munkakörnyezetükből, hanem a magánéletükből. Sokaknál jelent meg a család és a barátok, mint fő stabil pont. De a személyek mellett feltártunk olyan tényezőket is, mint a sport, vagy a rutinok, amelyek erősítik az eredetileg olvasott szakirodalmat.

A munka mindennapi elkezdéséhez és a működéshez pedig egyszerre fontos a szakmai tudás, az ügyfél sajátosságainak ismerete, a konkrét elvárások és célok definiálása, viszont, amire igazán szüksége van egy független munkavállalónak az a mindennapi rutinok és az önálló tervezés. Van, akinek az ebéd egy stabil pont a napi rutinjában, van akinek pedig a délután öt óra az, amiből nem enged, még akkor sem, ha utána tovább kellene esetleg otthon dolgoznia.

A kérdőívek, beszélgetések alapján elmondható, hogy az elmélet kifejezetten jól illeszkedik a gyakorlatban tapasztalt lehetőségekkel, amelyekkel a független munkavállalók néznek szembe ma Magyarországon.

Hivatkozások

Bartel, Caroline A. – Wrzesniewski, Amy – Wiesenfeld, Batia M. (2012): Knowing Where You Stand: Physical Isolation, Perceived Respect, and Organizational Identification Among Virtual Employees, *Organization Science* 23. évfolyam 3. szám 743-757. old.

Dutton, E., Jane – Wrzesniewski, Amy (2001): Crafting a Job: Revisioning Employees As Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 26. évfolyam 2. szám 180. old.

Walsh, Kate – Gordon R., Judith (2008): Creating an individual work identity, *Human Resource Management Review* 18. szám, 46–61. old.

Gianpiero Petriglieri-Susan J. Ashford-Amy Wrzesniewski (2018): Agony and Ecstasy in the Gig Economy: Cultivating Holding Environments for Precarious and Tersionalised Work Identities, *Administrative Science Quarterly* 1-47, Sage

1. Függelék - az “Ingoványos talajon...” c. fejezet telefonos kérdőíveinek vezérfonala

1. Mikor számít sikeresnek a munkád?
2. Mikor érzed magad sikeresnek?
3. Mi segít abban, hogy el tudd kezdeni a munkád?
4. Hol dolgozol jellemzően?
5. Hogyan teremtesz értéket?
6. Törekszel arra, hogy legyen egy állandó hely, ahol dolgozol?
7. Hány órát dolgozol hétköznapi napokon?
8. Hány órát dolgozol hétvégeken?
9. Milyen rendszerességgel kommunikálsz/kooperálsz a támogatott cég munkatársaival?
10. Elégedett vagy az általad támogatott céggel való kooperáció / kommunikáció mennyiségével és minőségével?
11. Kihez fordulsz, ha a munkádban valamilyen nehézségbe ütközöl?
12. Számíthatasz az általad támogatott cég munkavállalóinak segítségére, ha szükséged van rá?
13. Meg vagy elégedve a támogatott vállalatoktól kapott visszajelzések minőségével? (pl. gyakoriság, stílus)
14. Megkapod a számomra szükséges megbecsülést a szervezettől, akit támogatasz?
15. Magad is az általam támogatott cég részének érzed?
16. A projektcsoportban megfelelően definiált a kapcsolataid jellege?
17. A jelenleginél nagyobb igényed lenne egy munkahelyi közösséghez tartozás megélésére?
18. Mely csatornákon fejlesztetd önmagad aktívan?
19. Mi a legfontosabb 3 tényező, melyet figyelembe veszel munkaválasztásod során?
20. Mennyire szorosan kötődsz ahhoz a vállalathoz, amelyet támogatasz?
21. A szigorúan munkának dedikált időn túl, mennyit foglalkozol a munkáddal?
22. Hogy érzed, milyen a viszonyod az általad támogatott cégekben dolgozó emberekkel? (együttműködő projektagok)
23. A hétköznapi életedben milyen szerepeket töltesz be?
24. Mi motivál arra, hogy ilyen formában dolgozz?
25. Mit ad neked a munka?

2. Függelék - a “Miként dolgozik a cukrász?” c. fejezet kérdőívének másolata

Kérdőív a jelentőségteli munkáról

A kérdőív feldolgozása anonim módon zajlik. Az adatokat csak összesítve elemezzük és kutatási, tudományos célra használjuk fel. Semmilyen módon nem lesz befolyással a jelenlegi munkájára. Kérjük gondolja át alaposan az összes kérdést és válaszoljon rájuk őszintén.

Kérjük adja meg az alábbi adatait (húzza alá az önre igaz opciót):

1) Név:

2) Pozíciója:

3) Kor:

4) Iskolai végzettség:

Általános iskola

Érettségi

Szakképesítés

Egyetemi alapképzés

Egyetemi mesterképzés

Egyéb képzés:

5) Mi az Ön családi állapota?

Egyedülálló

Kapcsolatban él

Házas

Elvált

Özvegy

Nem nyilatkozom

Kérdések a munkáról általában

A következő kérdések az Ön munkáról alkotott képéről fognak szólni általánosságában, így kérjük vonatkoztasson el a jelenlegi munkahelyétől.

6) Mely értékek fontosak önnek általában? Válasszon ötöt és rendezze őket sorrendbe (1-legfontosabb érték) Írhat a táblázatban nem megjelenő értéket is.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Alaposság	Szabadság	Elköteleződés
Tisztaság	Kommunikáció	Kreativitás
Folyamatos fejlődés	Kooperáció	Mások tisztelete
Rendezettség	Nyitottság	Eltökélttség
Pontosság	Csapatmunka	Harmónia
Valahova tartozás	Környezetudatosság	Alázatosság
Biztonság	Társadalmi hasznosság	Becsületesség
Önállóság	Tolerancia	Mások kedvében járás
Egészségudatosság	Bizalom	Találékonyság

7) Gyerekkora során milyen gyakran kapott pozitív visszajelzést a jó teljesítményre?

	Soha	Ritkán	Általában	Mindig
Iskolában				
Otthon				

8) Munkaválasztás során mely tényezőket veszi figyelembe? Húzza alá az Önre jellemzőket.

- a) pénzszerzés
- b) intellektuális kihívás
- c) hogyan illeszkedik aktuális életmódjához
- d) hatásgyakorlás

- e) hatalom
- f) presztízis és státusz
- g) elismertség
- h) biztonság
- i) változatosság

9) Osszon el összesen 10 pontot az élet alábbi területei között attól függően, hogy mennyire fontosak azok az Ön számára!

- _____ Szabadidő (hobby, sport, kikapcsolódás, barátok)
- _____ Közösségi tevékenység (önkénteskedés, szakszervezet, politikai szerepvállalás, szülői munkaközösség, stb.)
- _____ Munkám
- _____ Vallásom
- _____ Családom

10) A munka során, mennyire fontosak Önnek az alábbiak?

	Egyáltalán nem fontos				Nagyon fontos
Munkám által új, érdekes embereket ismerhessek meg	1	2	3	4	5
Társadalom szempontjából hasznos munkát végeznek	1	2	3	4	5
Érdekes, élvezetes feladatok	1	2	3	4	5
A cég, ahol dolgozom	1	2	3	4	5
Az általam nyújtott termék, szolgáltatás minősége	1	2	3	4	5
Az emberek, akik körülvesznek	1	2	3	4	5
A lehetőség, hogy új dolgokat tanulhatok	1	2	3	4	5

Lehetőség előléptetésre	1	2	3	4	5
Kényelmes munkaidő	1	2	3	4	5
Jó munkakapcsolatok	1	2	3	4	5
Jó munkakörülmények (biztonság, világítás, légkondi stb)	1	2	3	4	5
Elismert munkavégzés	1	2	3	4	5

11) Munkával kapcsolatban mennyire ért egyet Ön az alábbi állításokkal? A skálán 1-es szám jelöli, ha nem ért egyet, 3-as szám, ha semleges és 5-ös, ha teljesen egyetért.

	Egyáltalán nem ért egyet			Teljesen egyetért	
A munkámat érintő döntések meghozatalakor fontos, hogy a felettesem kérje ki a véleményem	1	2	3	4	5
A dolgozótól elvárható, hogy azon gondolkodjon, hogyan tud még jobb munkát végezni	1	2	3	4	5
Monoton, nem érdekes munka is kielégítő, ha jó fizetést adnak érte	1	2	3	4	5
Mindenkinek, aki dolgozni szeretne, joga van ahhoz, hogy munkát kapjon	1	2	3	4	5
Ha megnyerném a lottót, akkor is dolgoznék	1	2	3	4	5
Nagyon fontos számomra, hogy legyen munkám	1	2	3	4	5

Rosszul érzem magam, ha nem teljesítek jól a munkám során	1	2	3	4	5
Elvállalom a plusz munkát a munkám során	1	2	3	4	5
A munka egy olyan dolog, ami minden ember életének a részévé kell, hogy váljon.	1	2	3	4	5
A munka az életben csak kis hangsúlyt kell, hogy kapjon.	1	2	3	4	5
Fontos, hogy egyedül is hozzák döntéseket a munkám bizonyos területein	1	2	3	4	5
Fontos, hogy szabadon elmondhassam véleményemet	1	2	3	4	5

A munkavállalóknak...

	Egyáltalán nem ért egyet				Teljesen egyetért
Pontosnak és gyorsnak kell lenniük	1	2	3	4	5
Alaposan és figyelmesen kell dolgozni monoton munka során is	1	2	3	4	5
Maguknak kell gondoskodjanak a továbbképzésükről és fejlődésükről.	1	2	3	4	5
Naprakésznek kell lenniük a munkahelyen megjelenő újdonságokkal	1	2	3	4	5

Kérdések az Ön jelenlegi munkájáról.

A következő kérdések az Ön jelenlegi munkájáról alkotott képéről, a Mentos üzemben betöltött pozíciójáról, véleményéről fognak szólni. A válaszok kutatási és tudományos célra lesznek felhasználva, az Ön jelenlegi munkahelyét nem fogja befolyásolni, más rajtunk kívül nem fogja látni a kitöltött kérdőívet.

12) Összesen hány évet dolgozott eddig?

_____ év

13) Hány évet dolgozott a jelenlegi szakmájában?

_____ év

14) Mennyi ideje dolgozik jelenlegi munkahelyén?

15) Átlagosan heti hány órát dolgozik (beleértve a túlórákat is)?

_____ óra

16) Munkaidején kívül mennyi energiát fektet még munkájába? (ide tartozik, mind a fizikai, mind a mentális energiabefektetés)

- a) Nem foglalkozom a munkámmal munkaidőn kívül
- b) Kis mennyiségű energiát fektetek be
- c) Közepes mennyiségű energiát fektetek be
- d) Sok energiát fektetek be
- e) Nagyon sok energiát fektetek be

17) Mely értékek fontosak Önnek a jelenlegi munkája során? Válasszon ötöt és rendezze őket sorrendbe (1-legfontosabb érték) Írhat a táblázatban nem megjelenő értéket is.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Alaposság	Szabadság	Elköteleződés
Tisztaság	Kommunikáció	Kreativitás
Folyamatos fejlődés	Kooperáció	Mások tisztelete
Rendezettség	Nyitottság	Eltökélttség
Pontosság	Csapatmunka	Harmónia
valahova tartozás	Környezettudatosság	Alázatosság

Kérdések az Ön jelenlegi munkájáról.

A következő kérdések az Ön jelenlegi munkájáról alkotott képéről, a Mentos üzemben betöltött pozíciójáról, véleményéről fognak szólni. A válaszok kutatási és tudományos célra lesznek felhasználva, az Ön jelenlegi munkahelyét nem fogja befolyásolni, más rajtunk kívül nem fogja látni a kitöltött kérdőívet.

12) Összesen hány évet dolgozott eddig?

_____ év

13) Hány évet dolgozott a jelenlegi szakmájában?

_____ év

14) Mennyi ideje dolgozik jelenlegi munkahelyén?

15) Átlagosan heti hány órát dolgozik (beleértve a túlórákat is)?

_____ óra

16) Munkaidején kívül mennyi energiát fektet még munkájába? (ide tartozik, mind a fizikai, mind a mentális energiabefektetés)

- a) Nem foglalkozom a munkámmal munkaidőn kívül
- b) Kis mennyiségű energiát fektetek be
- c) Közepes mennyiségű energiát fektetek be
- d) Sok energiát fektetek be
- e) Nagyon sok energiát fektetek be

17) Mely értékek fontosak Önnek a jelenlegi munkája során? Válasszon ötöt és rendezze őket sorrendbe (1-legfontosabb érték) Írhat a táblázatban nem megjelenő értéket is.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Alaposság	Szabadság	Elköteleződés
Tisztaság	Kommunikáció	Kreativitás
Folyamatos fejlődés	Kooperáció	Mások tisztelete
Rendezettség	Nyitottság	Eltökélttség
Pontosság	Csapatmunka	Harmónia
valahova tartozás	Környezettudatosság	Alázatosság

Biztonság	Társadalmi hasznosság	Becsületesség
Önállóság	Tolerancia	Mások kedvében járás
Egészségtudatosság	Bizalom	Találékonyosság

18) Mely tényezők fontosak önnek jelenlegi munkája során? Húzza alá az Önre jellemzőket.

- a) pénzszerzés
- b) intellektuális kihívás
- c) életmód
- d) hatásgyakorlás
- e) hatalom
- f) presztízs és státusz
- g) elismerés
- h) biztonság
- i) változatosság

19) Saját munkakörében dolgozók átlagához képest milyennek érzékeli az Ön által munkába fektetett energiát?

- a) Az átlagnál sokkal kevesebb energiát fektetek be
- b) Az átlagnál kicsivel kevesebb energiát fektetek be
- c) Az átlaghoz hasonló mennyiségű energiát fektetek be
- d) Az átlagnál kicsivel több energiát fektetek be
- e) Az átlagnál sokkal több energiát fektetek be

20) A cég összes dolgozójának átlagához képest milyennek érzékeli az Ön által munkába fektetett energiát?

- a) Az átlagnál sokkal kevesebb energiát fektetek be
- b) Az átlagnál kicsivel kevesebb energiát fektetek be
- c) Az átlaghoz hasonló mennyiségű energiát fektetek be
- d) Az átlagnál kicsivel több energiát fektetek be
- e) Az átlagnál sokkal több energiát fektetek be

21) Az alábbi állítások közül melyik írja le a legjobban jelenlegi munkáját?

	Véleményem elmondására nincs lehetőségem. Döntési lehetőségem sincs.	Van lehetőségem kifejezni gondolataim, de ezeknek a döntésekre nincs hatása	Van lehetőségem kifejezni gondolataim, és bizonyos fokú döntési lehetőségem is van	Nagyfokú szabadsággal és autonómiával rendelkezem
munkahelyi tevékenységeim megválasztása során				

munkahelyi tevékenységeim elvégzésének módja és az elvégzendő tevékenységek sorrendjének megválasztása során				
a cég stratégiai döntései során (pl. milyen új terméket fejlesztetek,)				
a szervezet kultúráját, a munkavégzés folyamatait tekintve (pl. ki, mikor jöjjön dolgozni, mikor legyen ebéd-, cigizőidő, stb)				

22) Saját munkájával kapcsolatban mennyire ért egyet Ön az alábbi állításokkal? A skálán 1-es szám jelöli, ha nem ért egyet, 3-as szám, ha semleges és 5-ös, ha teljesen egyetért.

	Egyáltalán nem ért egyet			Teljesen egyetért		
Úgy érzem, a munkámnak van értelme és célja	1	2	3	4	5	
Büszke vagyok a munkára, amit csinálok	1	2	3	4	5	
Amikor dolgozom, teljesen belemerülök a munkámba	1	2	3	4	5	
A munkahelyemen erősnek és jókedvűnek érzem magam	1	2	3	4	5	
Úgy érzem, kihívásokkal teli munkám van	1	2	3	4	5	



A Herbert Simon-díjról

Az immár több mint tízéves múltra visszatekintő Herbert Simon-díjat 2004-ben alapította a Rajk Szakkollégium. A kollégium tagsága azon elméleti szakembereket ismeri el e díjjal, kiknek akadémiai munkássága kiemelkedően hozzájárult üzleti problémák megoldásához, valamint jelentősen hatottak a kollégisták szakmai fejlődésére, gondolkodására. A Herbert Simon-díjhoz hozzátartozik, hogy a díjazott nyilvános előadást és zártkörű, kiscsoportos kurzust tart a kollégiumban. A világhírű szakemberek fogadása mindig nagy esemény a kollégiumban: a kollégisták az alkalomra egy kiadványt állítanak össze a díjazott írásaiból, hozzájárulva ezzel, hogy az üzleti tudományok legfrissebb eredményei magyarul is hozzáférhetőek legyenek.

Díjazottak:

2005 James G. March	2012 Pankaj Ghemawat
2006 Henry Mintzberg	2013 Aswath Damodaran
2007 Michael C. Jensen	2014 Clayton M. Christensen
2008 Robert M. Grant	2015 Eric Brynjolfsson
2009 C. K. Prahalad	2016 Jeffrey Pfeffer
2010 Håkan Håkansson	2017 Sinan Aral
2011 David Teece	2018 Amy Wrzesniewski

A Rajk Szakkollégiumról

A Rajk Szakkollégium a Budapesti Corvinus Egyetem és egyben az ország első szakkollégiuma. Egy szakkollégium egyszerre baráti közösség, tanulókör és diákszervezet. Megalakulásuk célja alapvetően a tehetséggondozás, de ennél jóval többet jelentenek tagjaik életében, de a magyar oktatás számára is. A szakkollégium segíti tagjait a fejlődésben, illetve abban, hogy célokat tűzzenek maguk elé és el is ériék azokat, de felkészültté teszi őket a társadalom egészét érintő kérdésekben is. A Rajk – ahogyan a többi szakkollégium – az egyetem lehetőségein túlmutató képzést és egy közösséghez való tartozást kínál.

A Corvinus egyetemmel szimbiózisban, de önállóan működő, demokratikus szervezet. Minden fontos ügyben a tagságot alkotó diákság dönt, például abban is, hogy kiket fogad tagjai közé. A Rajk ugyanúgy becsüli a szakmai kompetenciát, mint a kreativitást és a vállalkozó szellemet. Hisszük, hogy a közösséget jellemző sokszínűség kedvez az újító szellemiségnek. A Rajk nem csak tehetséges diákokat vonz, hanem a maguk szakterületén kiemelkedő oktatókat is, akiknek megtiszteltetés itt tanítani. A kollégiumban lehetőség nyílik a diák számára, hogy az őt érdeklő témáról a legnagyobb szaktekintélyektől tanuljon és velük szűk körű eszmecserét folytasson 4-8 fős kurzusok keretében. A kollégium hosszú fejlődésen keresztül érlelődött szakmai rendszere meglehetősen hatékonynak bizonyult az évek során, ha csak a végzett szakkollégisták pályafutását vesszük is alapul.

Fennállásának 49 éve alatt több, mint 700-an fejezték be tanulmányaikat a szakkollégium tagjaként, ők alkotják ma a Rajk alumniját.



