

A JOB CRAFTING PROFILOK ÖSSZEFÜGGÉSE A SZERVEZETI ELKÖTELEZETTSÉGGEL

THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB CRAFTING PROFILES AND ORGANISATIONAL COMMITMENT

A munkakör kialakítása az emberierőforrás-menedzsment kritikus területei közé tartozik. A job crafting (magyarul munkakör-átalakítás, munkakörátszabás) során az egyén átformálja a munkakörét, fokozva a pozitív munkatapasztalatát. Ez a tanulmány a job crafting kutatásokat bővíti azzal, hogy megvizsgálja, hogy vajon a különböző job crafting gyakorlatok közül elkülöníthetők-e egyének csoportjára jellemző profilok, és ha igen, akkor ezek a profilok különböznek-e a szervezeti elkötelezettség szempontjából. A vizsgálat résztvevői a magyar lakosság köréből kerültek ki egy 500 fős reprezentatív felmérés eredményeképpen. A kutatás eredményeként a szerzők azonosíthattak négy egymástól szignifikánsan eltérő egyéni job crafting profilt, amelyek eltérő kapcsolatot mutatnak a szervezeti elkötelezettség érzelmi, folytonossági és normatív komponenseivel. A cikk a vonatkozó elméleti és gyakorlati implikációkat is bemutatja.

Kulcsszavak: job crafting, munkakörátszabás, szervezeti elkötelezettség, profilok, klaszterelemzés

Job design is a critical area of Human Resource Management. Job crafting is the process whereby individuals shape their jobs according to their own needs, which enhances their positive work experience. This study extends the job crafting research by examining whether different job crafting practices can be distinguished into profiles, and, if so, whether these profiles differ in terms of organisational commitment. Study participants were drawn from the Hungarian population using a representative survey of 500 respondents. Consequently, four significantly different individual job crafting profiles were identified; these show different relationships with the affective, continuance, and normative components of organisational commitment. The paper also presents the relevant theoretical and practical implications.

Keywords: job crafting, organisational commitment, job crafting profiles, cluster analysis

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

Dr. Kiss Csaba^a (csaba.kiss@uni-corvinus.hu) egyetemi adjunktus;

Dr. Szóts-Kováts Klaudia^a (klaudia.kovats@uni-corvinus.hu) egyetemi adjunktus

^aBudapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2022. 12.16-án, javítva: 2023. 03.10-én, 2023. 04. 03-án és 2023. 05. 09-én, elfogadva: 2023. 05. 09-én. This article was received: 16. 12. 2022, revised: 10. 03. 2023, 03. 04. 2023 and 09. 05. 2023, accepted: 09. 05. 2023.

A munkakör kialakítása kulcsfontosságú a szervezet eredményessége és a szervezetben tevékenykedő egyének jólléte szempontjából. Mind az egyének szintjén, mind szervezeti szinten mérhető a hatása, mint például a munkavállalók munkával való elégedettsége vagy a munka minősége (Oldham & Hackman, 2010). A hagyományos munkaszervezési elméletek felülről lefelé irányú logikája szerint a vezetők, illetve munkáltatók tervezik meg a munkavállalók munkavégzését, ezen elméletek köre az utóbbi húsz évben kibővült az alulról felfelé építkező

megközelítéssel (Grant & Parker, 2009). A job crafting (Wrzesniewski & Dutton, 2001) az a proaktív egyéni tevékenység, amely során az egyén változtat a munkaköri jellemzőin, a munkaköri határokon, annak érdekében, hogy fokozza a pozitív munkatapasztalatát.

A job crafting kutatása az utóbbi évtizedben vált intenzívebbé, két fő irányzatát különböztetjük meg: az egyiket szerepalapú, a másikat erőforrás-alapú koncepcióra épül (Bruning & Campion, 2018; Lichtenthaler & Fischbach, 2019). Rudolph és szerzőtársai (Rudolph et al., 2017) a

metaanalízisükben már 122 kutatás mintáját tudták összehasonlítani, és megvizsgálták a job crafting kapcsolatát különféle egyéni és szervezeti szintű változókkal. A job crafting pozitív kapcsolatot mutatott a munkakörrel való elégedettség, a munkakörrel való elköteleződéssel és a munkaköri teljesítménnyel, a várakozásnak megfelelően negatív volt a kapcsolat a munkakörben észlelt megterhelés mértékével, azonban nem volt szignifikáns kapcsolat meglepő módon a kilépési szándékkal. A job crafting a szervezeti elkötelezettséggel való kapcsolatában a kutatók egymásnak eltérő eredményeket publikáltak: több kutatás megerősítette az összefüggést (Cheng et al., 2016; Wang et al., 2018), azonban más vizsgálatok ezt nem támasztották alá (Leana et al., 2009). Továbbá a job crafting szervezeti elkötelezettséggel való kapcsolatának vizsgálatakor figyelmen kívül hagyták a kutatók, hogy a job crafting gyakorlatok egyidejűleg is alkalmazhatók, ezáltal módosulhat az egyének szempontjából vizsgálva a szervezeti elkötelezettséggel való kapcsolata.

A job crafting és a szervezeti elkötelezettség kapcsolatának jobb megértése érdekében ez a tanulmány egy öt-dimenziós, szerepalapú job crafting kérdőív (Weseler & Niessen, 2016) adatait vizsgálja (amely kiterjed a feladatok bővítésére, szűkítésére, a munkakapcsolatok bővítésére, szűkítésére, valamint a kognitív craftingre), továbbá elemzi az öt dimenzió kapcsolatát az egyének szervezeti elkötelezettségével. A szervezeti elkötelezettség vizsgálata három dimenziós kérdőívre épül, amely magában foglalja az érzelmi elkötelezettség (Meyer & Allen, 1991), a folytonossági elkötelezettség (Powell & Meyer, 2004) és normatív elkötelezettség (Meyer & Allen, 1991) vizsgálatát. Konfirmatív faktorelemzést (CFA) és hierarchikus regressziószámítást végeztünk Magyarországon, a COVID-19 által erősen érintett időszakban felvett, 500 munkavállalóból álló mintán.

Jelen tanulmány azt vizsgálja, hogy vajon a különböző job crafting gyakorlatok közül elkülöníthető-e egyének csoportjára jellemző profilok, és ha igen, akkor ezek a profilok különböznek-e a szervezeti elkötelezettség szempontjából. A szakirodalomban a job craftingra vonatkozó profilvizsgálatok Mäkikangas és szerzőtársai (Mäkikangas, 2018; Mäkikangas & Schaufeli, 2021) nevéhez fűződnek, akik elsősorban az elköteleződéssel (engagement), illetve az egyén-munkakör illeszkedéssel való kapcsolatát vizsgálták a profiloknak. E tanulmányok egyike sem vizsgálta az elkötelezettséget (commitment) a profilok vonatkozásában. Jelen tanulmányhoz a job crafting profilokat egy ötdimenziós térben képeztük (ahol a bővítő és szűkítő jellegű job crafting dimenzió is meg tudott jelenni), így kerestük a profilok összefüggését a szervezeti elkötelezettség három komponensével. A kutatás eredményeként négy egyéni job crafting profilt azonosítottunk. Ezek a profilok eltérő erősségű kapcsolatot mutatnak a szervezeti elkötelezettség érzelmi, folytonossági és normatív komponenseivel. Ezek az eredmények arra engednek következtetni, hogy a munkavállalók egy része aktív és egyidejűleg többféle job crafting magatartást követ, és ezek kombinációit is érdemes figyelembe venni, amikor arról gondolkodunk, hogy milyen következményekkel jár

az, hogy az egyének változásokat hajtanak végre a saját munkakörükön.

Cikkünk felépítését tekintve a bevezetést követően az irodalmi áttekintés keretében bemutatja a job crafting és a szervezeti elkötelezettség a kutatáshoz használt fogalmi keretét, majd e fejezeteket a módszertan tárgyalása követi, ezt követően pedig az eredményeket és a következtetéseket ismertetjük.

Irodalmi áttekintés

Szervezeti elkötelezettség

A szervezeti elkötelezettség több évtizede intenzíven kutatott terület (Becker, 1960; Botella-Carrubi et al., 2021; Hrebiniak & Alutto, 1972; Meyer & Allen, 1991; Mowday et al., 1979; O'Reilly & Chatman, 1986; Powell & Meyer, 2004), és a fogalom tartalmát, előzményeit és következményeit széles körben tanulmányozták (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002).

A kutatások első hullámát Becker vesztítenivalókon alapuló elmélete és Mowday et al. (1979) által javasolt elkötelezettségi modell jelölte ki, az utóbbi időszak legismertebb és legjobban kutatott modellje pedig Meyer és Allen többdimenziós modellje (1991). Meyer és Allen (1991) népszerű elmélete három különböző pszichológiai állapotra épül – ezek alkotják a modell három pillérét: a szervezethez való érzelmi kötődés, a szervezet elhagyásánál észlelt költségei és a szervezeti tagság fenntartására vonatkozó köteleességérzet.

A szervezethez való érzelmi kötődés komponensének lényege, hogy az egyén milyen mértékben hajlandó erőfeszítéseket tenni a szervezetért, milyen mértékben fogadja el annak értékeit és céljait, és milyen erős a vágya, hogy fenntartsa a szervezethez való tartozását. A másik komponens a szervezet elhagyásával összefüggő észlelt vesztítenivalókon alapuló elkötelezettség vizsgálata. Kétféle lehetséges veszteség különböztethető meg a szervezet esetleges elhagyásával összefüggésben: egyrészt amely abból fakad, hogy az egyének kevés alternatív munkalehetőséget találnának, amikor elhagyják a vállalatot, másrészt azok a költségek, amelyek a nagy személyes áldozatokból (barátságok elvesztése, pénzügyi veszteségek stb.) adódnak. A harmadik pillér az erkölcsi kötelezettségen alapuló elkötelezettség. Ezt a szakirodalomban normatív elkötelezettség néven ismerik, a megközelítés alapja az a morális köteleességérzet, amelyet az egyén érez, hogy a szervezet tagja maradjon.

Az érzelmi, folytonossági és normatív elkötelezettség nem az elköteleződés különböző típusainak, hanem az elköteleződés összetevőinek tekinthető. Ez azért fontos, mert felhívja a figyelmet arra, hogy ez a három összetevő egyszerre jellemezheti az egyének szervezeti elkötelezettségét. Egyes embereknél egy vagy több komponens dominálhat, másoknál pedig mások. Ez a gondolat alapozta meg az elkötelezettségprofilok vizsgálatát, amely az elmúlt évtizedben fokozatosan teret nyert a szakirodalomban (Somers, 2009; Stanley et al., 2013; Wasti, 2005).

A különböző szerzők a mintától és az alkalmazott csoportosítási eljárástól függően eltérő elkötelezettség-

profilokat tártak fel (Kiss et al., 2012), egy nagyszabású metaanalízis tanulsága szerint azonban jellemzően megfigyelhető egy alacsony, egy magas, egy közepes, egy érzelmi domináns és egy érzelmi-normatív domináns profil, és a profilok szignifikáns összefüggést mutatnak például a munkahelyi teljesítménnyel, a kilépéssel, illetve az OCB (szervezeti polgár magatartás)-vel (Kabins et al., 2016).

Jelen kutatásunkban – mivel a job crafting vonatkozásában tárunk fel profilokat – az elkötelezettségkomponensek hatását külön bontva elemezzük, hogy a fogalmak közötti összefüggések rétegei elkülönülhessenek.

Job crafting

A job crafting az a proaktív tevékenység, amely során az egyén változtat a munkaköri jellemzőin a saját tudása, képességei és motivációja alapján, amely hathat a teljesítményére és a jóllétére (Lazazzara et al., 2020; Petrou et al., 2012; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Ez egy akaratlagos tevékenység, amelyet a munkakör betöltője kezdeményez, annak érdekében, hogy az igényeihez, személyes jellemzőihez jobban illeszkedjen a munkaköre. Az egyén szándéka és döntése alapján megy végbe ez a változás, bármilyen vezetői jóváhagyástól függetlenül (Bruning & Campion, 2018). Mivel a vezetők számára nagyon nehéz olyan munkaköröket kialakítani, amelyek minden egyén számára jók (Grant & Parker, 2009), a job crafting érdekes új perspektívát kínál a munkakörök (újra)tervezésére (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Ezáltal az egyének úgy alakítják munkájukat, hogy az jobban megfeleljen egyedi jellemzőiknek anélkül, hogy a munkájuk lényege megváltozna (Bruning & Campion, 2018).

A job crafting (magyarul munkakörátszabás) fogalmának értelmezése során a szakirodalomban két, egymástól eltérő megközelítés kristályosodott ki az elmúlt években. E két megközelítés eltérő feltevésekkel él az egyének motivációja és a job crafting tevékenység tartalma kapcsán (Lichtenthaler & Fischbach, 2019; Zhang & Parker, 2019). Az egyik irányzat az ún. szerepalapú job crafting, mely az eredeti Wrzesniewski és Dutton (2001) által fémjelzett megközelítésre épül. Eszerint a job crafting „a feladatok határainak (mind pszichésen, mind kognitíven), és/vagy a munkakapcsolatok határainak az alakítása” (p. 179). A feladatok határainak a megváltoztatása azt jelenti, hogy az egyén a munkakörében a végzett tevékenységek formáját vagy számát változtatja meg. A munkakör kognitív határainak a megváltoztatása arra vonatkozik, ahogyan az egyén észleli a munkáját (mint pl. részek halmaza vagy egy integrált egész), az egyén újraerterezheti, teljesen újraértelmezheti a munkája célját és így a szervezetben betöltött szerepét, ez indokolja a szerepalapú megközelítés elnevezést. A kapcsolatok határainak a megváltoztatása azt jelenti, hogy az egyén saját belátása szerint dönt arról, hogy kivel áll kapcsolatban a munkavégzése során. Azáltal, hogy az egyén bármelyiket megváltoztatja, megváltozik a munkakör kialakítása és a társas környezete, tehát a munkakörátszabók az eredetitől eltérő munkakört hoznak maguk számára létre. Az eredeti háromdimenziós perspektívát (kognitív, feladat, kapcsolat) Weseler és Niessen (2016) öt dimenziósra fejlesztette, amely a crafting

tevékenységek különböző (bővítő és csökkentő) irányát is megkülönbözteti egymástól (bővítő és csökkentő irányú feladatcrafting, bővítő és csökkentő irányú kapcsolatcrafting, valamint kognitív crafting). A szerepalapú perspektívában a job crafting motivációi az egyéneknek a kontroll megszerzésére, a pozitív önképre és a munkahelyi társas kapcsolatokra irányuló szükségleteiben gyökereznek (Wrzesniewski & Dutton, 2001) és ezáltal növelhetik a munkájuk során megtapasztalt értelemteliséget (Berg et al., 2013).

A másik irányzat a Tims és Bakker (2010) kutatásán alapuló, ún. erőforrás-alapú job crafting megközelítés, amely a munkakör követelmény-erőforrás (Job Demand-Resources, JD-R) modelljéből indul ki. Az erőforrás-alapú job crafting meghatározása a következő: „a munkavállalók által esetlegesen végrehajtott változtatások, amelyek célja a munkahelyi követelmények és a munkahelyi erőforrások, valamint személyes képességeik és szükségleteik egyensúlyba hozása” (Tims et al., 2012, p. 174). Négy különböző erőforrás-alapú job crafting típust különböztetnek meg: a munkakör strukturális erőforrásaibanak növelése, a munkakör társas erőforrásaibanak növelése, a kihívást jelentő munkakövetelmények növelése és az akadályozó munkakövetelmények csökkentése (Tims et al., 2012). Az erőforrás-alapú perspektívában a job crafting motivációi az egyének azon igényében gyökereznek, hogy a munkahelyi erőforrások és a munkahelyi követelmények szintjét összhangba hozzák a képességeikkel és preferenciáikkal (Tims & Bakker, 2010).

Mindkét koncepcióban megjelent a job crafting két eltérő irányának vizsgálata (Bruning & Campion, 2018): egyrészt egyfajta bővítő, növelő irányú átalakítás, amelynek a mozgatórugója az erőforrások bővítése, valamint a kihívást jelentő munkakövetelmények növelése, vagy a munka-élmény fejlesztésének vágya, másrészt az elkerülő vagy szűkítő irányú átalakítás, amelynek az iránya a munkakör valamely részének a csökkentése vagy megszüntetése, mint például az akadályozó munkaköri követelmények csökkentése (Tims & Bakker, 2010), vagy a munkafeladatok vagy kapcsolatok határainak csökkentése (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Különbség azonban a két koncepció között, hogy amíg az erőforrás-alapú job crafting a megjelenő, megfigyelhető, a munkavállalói magatartásban manifesztálódó job crafting tevékenységre fókuszál, addig a szerepalapú megközelítés magában foglalja a munkakörátszabás kognitív aspektusait is.

Meglátásunk szerint a kognitív crafting a munkakörátszabás kulcsfontosságú összetevője (Szóts-Kováts & Kiss, 2023), mely kiemeli az észlelés és értelmezés jelentőségét a munkakör betöltése során, ez a magyarázata annak, hogy a kutatást a szerepalapú koncepció alapján végeztük, amely magába foglalja a munkakör kognitív átszabásának vizsgálatát is. A munkakör kognitív craftingja azokban a munkakörökben is releváns lehet, amelyek nem adnak lehetőséget a munkakörben ellátandó feladatok és kapcsolatok változtatására, amelyekben a munkavállalók kis autonómiával rendelkeznek, amely munkakörök leszabályozottak (Berg et al., 2013). A kognitív crafting, illetve a bővítés-szűkítés dimenziók megkülönböztet-

sének fontosságát (Bruning & Campion, 2018; Melo et al., 2021; Zhang & Parker, 2019) elismerve választottuk a Weseler és Niessen (2016) által fejlesztett kérdőívet. A kérdőív mind a kognitív átszabást és a bővítés és elkerülés dimenziót is magába foglalja, vizsgálja a munkafeladatok és a munkakapcsolatok körének bővítését és szűkítését, továbbá a kognitív átszabást is egyben.

A job crafting vizsgálatának új trendje a személyközpontú vizsgálatok köre (Mäkikangas, 2018), amelyek az egyes egyének szempontjából vizsgálják a munkakörát- szabás gyakorlatát úgy, hogy egyéni profilokat vizsgálunk és azokat hasonlítják össze. Az egyéni profilok vizsgálata lehetővé teszi, hogy azt is megvizsgáljuk, hogy az egyének melyik technikákat alkalmazzák egyszerre. Egyes munkavállalók például „aktívak” lehetnek, akik akár minden technikát aktívan alkalmazznak, míg mások „passzívok” lehetnek, akik nem alkalmazznak semmilyen munkakörát- szabó magatartást.

A job crafting kapcsolatát a szervezeti elkötelezettséggel több kutatás vizsgálta, ugyanakkor a fogalmak konceptualizálása és operacionalizálása, valamint az eredmények között jelentős eltéréseket találhatunk. Ghitulescu (2007) az elsők között állapította meg, hogy a job crafting pozitív kapcsolatban áll a szervezeti elkötelezettséggel, amelyet később mások megerősítettek (Cheng et al., 2016; Wang et al., 2018). Ettől eltérően Leana et al. (2009) kutatásának eredményei nem támasztották alá az egyéni szintű job crafting szignifikáns kapcsolatát a szervezeti elkötelezettséggel, ebben a vizsgálatban csak a közösségben végzett munkakörát- szabás kapcsolata volt szignifikáns kapcsolatban az elkötelezettséggel.

A kapcsolatrendszer vizsgáló kutatások jellemzően a job craftingot tekintik előzményváltozónak és az elkötelezettséget következményváltozónak (Cheng et al., 2016; Dash & Vohra, 2018; Leana et al., 2009; McNaughtan et al., 2022; Rofcanin et al., 2016), azonban néhány kutatásban a kapcsolat iránya fordított: az elkötelezettség az előzményváltozó és a job crafting a következményváltozó (Naeem et al., 2020; Qi et al., 2014; Xu et al., 2020).

Tovább árnyalva a kapcsolatrendszer megértését, a kutatások jelentős része (Ghitulescu, 2007; Moulik & Giri, 2022; Mousa & Chaouali, 2022; Rofcanin et al., 2016; Wang et al., 2018) az érzelmi elkötelezettséggel kapcsolja össze a job craftingot. Más publikációk az elkötelezettséget egydimenziós, de több aspektust megragadó változóként definiálták (Cheng et al., 2016; Leana et al., 2009; McNaughtan et al., 2022). Egy kutatás pedig az elkötelezettség folytonossági dimenzióját vizsgálta (Xu et al., 2020). A job crafting – szervezeti elkötelezettség kapcsolat vizsgálatakor az erőforrás-alapú job crafting megközelítés volt a leggyakoribb. A kutatók több dimenziót is vizsgáltak (négy dimenziót Dash és Vohra (2018), három dimenziót Rofcanin és kutatótársai (2016), valamint Xu és munkatársai (2020), két dimenziót Wang és kollégái (2018), míg egy dimenziót Moulik és Giri (2022). Más elemzések a szerepalapú megközelítésből indultak ki. Voltak kutatások, amelyek három dimenzióját különítették el (Ghitulescu, 2007; McNaughtan et al., 2022), illetve gyakori kutatói megoldásként egydimenziós, összefoglaló

változóként vizsgálták a fogalmat egyes szerzők (Cheng et al., 2016; Leana et al., 2009; Mousa & Chaouali, 2022).

Az eddig megjelent kutatások között három tanulmányban jelenik meg a bővítés és szűkítés iránya (Rofcanin et al., 2015; Dash & Vohra, 2018; Naeem et al., 2020), mindhárom erőforrás-alapú job crafting megközelítést követ. Mindhárom kutatás a job crafting dimenziók viszonyát vizsgálja az érzelmi elkötelezettséggel. Rofcanin et al. (2015) három job crafting dimenzió kapcsolatát vizsgálta az érzelmi elkötelezettséggel, amelyben meglepő módon mind a bővítő, mind a szűkítő irányú job crafting pozitív kapcsolatot mutat az érzelmi elkötelezettséggel. Dash és Vohra (2018) a vizsgált négy dimenzió közül csak a munkakör strukturális erőforrásainak növelésével talált szignifikáns kapcsolatot az érzelmi elkötelezettséggel. Naeem et al. (2020) kutatása három job crafting dimenziót vizsgált és az érzelmi elkötelezettség moderáló hatását vizsgálta a munkakör pszichológiai tulajdonlása (job-based psychological ownership) és a job crafting között. Az eredmények azt mutatták, hogy amikor az egyéneknek magasabb szintű érzelmi elkötelezettségük volt, akkor erősebb kapcsolat volt kimutatható a munkakör pszichológiai tulajdonlása és a bővítő jellegű job crafting tevékenységek között.

Magyarországon a job crafting fogalom a munka jelentésének és értelmének vizsgálatával párhuzamosan jelent meg a menedzsment-szakirodalomban (Szóts-Kovács, 2012), munkakör átalakítása elnevezéssel, ezt követően a munkavállalói jóléttel hozták kapcsolatba a szerzők szisztematikus irodalmi áttekintésükben (Gelencsér et al., 2022), munkakörformálás/átalakítás magyar fordítást használva. A pszichológia tudományterületén is tanulmányozták, Tóth és Kaló (2021) a pályatanácsadáshoz kapcsolták, Kiss, Polonyi és Imrek (2018) a munkahelyi egészség és kiegészítő témáját körbejáró publikációjukban pedig mint egyik megoldást említették. Ugyanakkor Magyarországon még nem jelent meg a job crafting gyakorlatát magyar mintán vizsgáló empirikus tanulmány. Jelen cikk célja, hogy hozzájáruljon a job crafting és a szervezeti elkötelezettség kapcsolatának jobb megértéséhez azáltal, hogy profilvizsgálat segítségével feltárja azt, hogy az egyének milyen job crafting gyakorlatot követnek és ez hogyan függ össze a szervezeti elkötelezettségükkel. A vizsgálati eszközrendszer komplexitása (ötdimenziós job crafting mérőeszköz, amelyben megjelenik a bővítő és szűkítő irányú átalakítás és a háromkomponensű szervezeti elkötelezettség mérőeszköze) lehetővé teszi a vizsgált kapcsolatrendszernek az eddigi kutatásoknál árnyaltabb feltárását.

Hipotézisek

Mäkikangas (2018) látens profilok elemzésének módszerével (LPA) elsőként vizsgálta, hogy a JD-R módszerre épülő négy job crafting gyakorlat és a munka elköteleződés (engagement) egyéni profiljai között megfigyelhető-e kapcsolat. Finn rehabilitációs központ munkatársait vizsgálta két időpillanatban egy hét különbséggel. Kutatásában két profilt tudott elkülöníteni az aktív munkakörát- szabókat és a passzív munkakörát- szabókat, akik között egyértelmű

különbség volt megfigyelhető: az aktív átszabók elköteleződése (engagement) magasabb szintűnek mutatkozott. Mäkilangas és Schaufeli (2021) kutatásában összevetette a szerep- és erőforrás-alapú munkakörátszabási gyakorlatokat, a szerepalapú vizsgálat háromdimenziós kérdőívét alkalmazta, összesen hét dimenzió mentén négy profilt tudott elkülöníteni: „átlagos átszabók”, „elkerülők”, „bővítők” és „önmagukra irányuló feladatátszabók”. A profilok kapcsolatát vizsgálták az elköteleződéssel és az egyén-munkakör illeszkedéssel. E megállapításokból levezetve fogalmaztuk meg az első hipotézisünket:

H1: A job crafting öt komponense által kijelölt ötdimenziós térben a munkavállalók négy job crafting klasztere (profilja) különül el.

A bővítő feladatátszabás lényege, hogy a munkavállalók a tőlük elvárt feladatok elvégzése mellett olyan feladatokat is ellátnak, amelyeket nem követelnek meg tőlük, hanem amelyeket belső motivációból végeznek, és ezáltal hozzájárulnak bizonyos pozitív pszichológiai állapotok eléréséhez, hasonlóan a munkakör-gazdagításhoz (Oldham & Hackman, 2010). A munkafeladatok határainak kiterjesztése az öndeterminációs elmélet (SDT) üzenete szerint (Deci & Ryan, 2000) a belső motiváció növelése révén növelheti a munkával kapcsolatos pozitív megélést. A társadalmi csere elmélete szerint a munkavállalók szívesen viszonyozzák a munkahelyi környezettől és/vagy a munkahelyi szereplőktől kapott kedvező impulzusokat, bánásmódot, miáltal magasabb lesz az érzelmi elkötelezettségük. A bővítő kapcsolatátszabás hozzájárulhat az egyén affiliációs szükségleteinek kielégítéséhez, ami megeremtheti az alapját annak, hogy az egyén magas szintű munkahelyi társas támogatást tapasztaljon. A munkahelyi társas támogatás pozitív kapcsolatban állhat a szervezet iránti érzelmi elkötelezettséggel (Rousseau & Aubé, 2010). A kognitív crafting lényege, hogy a munkavállaló átformálja a munka és a hozzá kapcsolódó munkafeladatok kognitív feladathatárait, és ezzel további értelmet ad a munkának (Wrzesniewski et al., 2003). A munka érzékelt értelmének növekedése a szervezeti elkötelezettség érzelmi komponensének magasabb szintjét eredményezheti (Chalofsky & Krishna, 2009). A fentiek alapján fogalmaztuk meg a második hipotézisünket:

H2: Az egyes klaszterek szignifikáns különbséget mutatnak abban a tekintetben, hogy mennyire jellemző a munkavállalók érzelmi elkötelezettsége: a magas kognitív, valamint a bővítő irányú feladat- és kapcsolatátszabással rendelkező profilokban magasabb.

A bővítő irányú feladat- és kapcsolatátszabás azt jelenti, hogy a munkavállaló a saját preferenciáihoz igazíthatja a munkavégzésének bizonyos releváns aspektusait. Becker (1960) veszítenivaló elméletének egyik fő tézise, hogy a szervezeten belüli társas helyzetekhez való jobb illeszkedés az egyének számára veszítenivalóként jelentkezik, amikor a szervezet elhagyását fontolgatják, ezáltal hozzájárulhat a folytonossági elkötelezettség megalapozásához. Emellett, ha a munkavállalók job craftingot folytatnak, nagyobb mértékű kontrollról vagy autonómiáról számolnak

be a munkájuk felett, ami növeli a belső motivációjukat (Maden Eyiusta & Alten, 2020). Amikor a felhatalmazottsággal kapcsolatos észlelések erősebbek, a folytonossági elkötelezettség is ennek megfelelően nagyobb (Liu et al., 2007). Ez alapján azt feltételezzük, hogy:

H3: Az egyes klaszterek szignifikáns különbséggel bírnak a munkavállalók folytonossági elkötelezettsége kapcsán: a magas kognitív, valamint a bővítő irányú feladat- és kapcsolatátszabással rendelkező profilokban magasabb.

A munkaszerződésen túli feladatok elvégzése a munkáltató és a munkavállaló közötti, a munkaszerződésen túlmutató pszichológiai szerződést jelez. A pszichológiai szerződést Rousseau (1990) úgy határozta meg, mint az egyének a munkavállaló és a munkáltató közötti kapcsolat keretében a kölcsönös kötelezettségekről alkotott meggyőződéseit. A pszichológiai szerződés növelheti a felek közötti bizalmat (Atkinson, 2007), amely fokozhatja a normatív elkötelezettséget (Lewicka et al., 2017). Erre építve fogalmaztuk meg a negyedik hipotézisünket.

H4: Az egyes klaszterek szignifikánsan különböznek egymástól a munkavállalók normatív elkötelezettsége tekintetében: a magas kognitív, valamint a bővítő irányú feladat- és kapcsolatátszabással rendelkező profilokban magasabb.

Módszertan

A minta jellemzői

Az adatgyűjtés önkéntes online kérdőív segítségével történt. A célcsoportot tíznél több alkalmazottat foglalkoztató kis- és középvállalkozások, nonprofit szervezetek és nagyvállalatok különböző hierarchiaszinteken dolgozó, 18 és 65 év közötti alkalmazottai alkották. A mintát azokra a munkavállalókra korlátoztuk, akik legalább három hónapja dolgoznak a szervezetben. A résztvevők reprezentatív, több szempontból (pl. végzettség, földrajzi terület, iparág és szervezeti méret) szerint rétegzett mintáját (n = 500, amely 2800000, a fent említett kritériumoknak megfelelő munkavállalót képvisel) Magyarországról vettük fel egy professzionális piacutató vállalat bevonásával, és online felmérést végeztünk. A minta átlagéletkora 41,76 év volt (SD = 12,01), 41,8%-a nő (209 fő). A szervezetben eltöltött idő átlagosan 3,54 év (SD = 1,31) volt. A válaszadók 81,2%-a teljes munkaidőben dolgozott, 10% heti 30 órát, 8,8% pedig részmunkaidőben, legfeljebb heti 20 órát. A válaszadók 36,1%-a nagyvállalatnál (több mint 250 alkalmazott), 30,3%-a középvállalatnál (51 és 250 alkalmazott között) és 33,7%-a kisvállalatnál (11 és 50 alkalmazott között) dolgozik. A mikrovállalkozások (10 főnél kevesebb alkalmazott) és az egyéni vállalkozások nem kerültek be a mintába – az előbbieket azért, mert a job craftingnak nincs értelme egyszerű szervezeteknél, amelyek mennyiségi munkamegosztással jellemezhetőek, az utóbbiak pedig azért, mert az egyéni vállalkozások esetében nem értelmezhető a szervezeti kontextus. A kérdőívre válaszolók

A CFA-számítások eredményei

Modellek	χ^2 (df)	CFI	GFI	NFI	TLI	RMSEA
Egy faktor	1289,841 (77)	0,532	0,688	0,519	0,446	0,178
Három faktor: bővítő, csökkentő, kognitív átszabás	645,000 (74)	0,779	0,831	0,759	0,729	0,124
Három faktor: feladat-, kapcsolat-, kognitív átszabás	964,653 (74)	0,656	0,714	0,640	0,577	0,155
Öt faktor	255,016 (67)	0,927	0,930	0,905	0,901	0,075

Forrás: saját szerkesztés

80,6%-a beosztott, 17,1%-a középvezető és 2,3%-a felső vezető volt. Az iskolai végzettséget tekintve a válaszadók 24,3%-a felsőfokú végzettséggel, 38,3%-a középfokú végzettséggel, 24,7%-a szakiskolát vagy szakközépiskolát végzett (érettségi nélkül), 12,6%-a pedig legfeljebb 8 általános iskolai osztályt végzett.

A kérdőívbe bevont változók

Szervezeti elkötelezettség

Az érzelmi elkötelezettség mérésére Meyer és Allen (1991) kérdőívét használtuk ($\alpha = 0,94$). Ez nyolc reflektív módon képzett kérdésből áll, amelyre a kitöltőnek öt pontos Likert-skálán kell választ adnia, aszerint, hogy mennyire ért egyet. A két végpont: egyáltalán nem ért egyet (1) vagy teljesen egyetért (5). Mintakérdés: „Ennél a szervezetnél „családtagnak” érzem magam.” A folytonossági elkötelezettség mérésére Meyer és Allen (1991) kérdőívének Powell és Meyer (2004) általi továbbfejlesztését használtuk. Ez már elkülöníti a folytonossági elkötelezettség magas áldozathozatali (HiSac) és kevés alternatív lehetőség (LoAlt) dimenzióját. Az eredeti nyolccal szemben kilenc reflektív kérdésből áll ($\alpha = 0,85$). Pl.: „Számomra a szervezet elhagyásának jóval nagyobb lenne a költsége, mint a haszna.” A normatív elkötelezettség mérésére Meyer és Allen (1991) eredeti kérdőívét használtuk ($\alpha = 0,86$). Ez nyolc reflektív logikájú kérdésből áll. Pl.: „A szememben nem etikus lépés egyik szervezettől a másikhoz átmenni.” Mindkét utóbbi kérdőív ugyanazt a skálát használja, mint az érzelmi elkötelezettség mérésére szolgáló kérdőív, mindhárom esetben a vonatkozó kérdések egysúlyozású átlagolásával állt elő az elemzés alapjául szolgáló változó (AC, CC, NC).

Job crafting

Weseler és Niessen (2016) kérdőívét használtuk a job crafting mérésére. A kérdőív 14 kérdést tartalmazott, amelyeket Likert-skálán mértünk, a válaszok 1 – egyáltalán nem értek egyet – és 5 – teljesen egyetértek – között mozogtak. Minden kérdés a következő bevezető mondattal kezdődött: „Annak érdekében, hogy a munkám hozzám illőbb legyen, [...]”. A 14 kérdésből három mérte a feladatok bővítését (bővítő feladatátszabás) ($\alpha = 0,67$), három mérte a feladatok csökkentését (szűkítő feladatátszabás) ($\alpha = 0,79$), kettő mérte a kapcsolat bővítését (bővítő kapcsolatátszabás) ($\alpha = 0,65$), három

mérte a kapcsolatok csökkentését (kapcsolatátszabás szűkítő) ($\alpha = 0,80$), és három mérte a kognitív craftingt (kognitív átszabás) ($\alpha = 0,82$). A Cronbach-féle α értékek elfogadhatóak (Nunnally & Bernstein, 1994), és értékeik nagyon hasonlóak a korábbi tanulmányokban mért értékekhez (Weseler & Niessen, 2016). Mind az öt komponens esetén az adott komponens kérdéseire adott pontok átlaga adta ki a további elemzés alapjául szolgáló változót. Azt, hogy tényleg elkülönül-e az öt faktor, CFA-módszerrel (Confirmatory Factor Analysis) ellenőriztük. Az ötfaktoros modell illeszkedése lényegesen jobbnak bizonyult a többi, elméletileg értelmes modellénél az összes mérőszám szerint, és maga is jó illeszkedést mutat (1. táblázat).

Eredmények

Az általunk felvett minta elemszáma 500 fő, az egyes elemzésre került kérdéseknél csak azokat a válaszadókat vettük figyelembe, akik minden, a kutatásunkba bevont kérdésre válaszoltak. A minta 58%-a nő, 42%-a férfi, a kor szerinti megoszlásukat a 2. táblázat mutatja, míg a végzettség szerinti megoszlást a 3. táblázat jeleníti meg.

2. táblázat

A minta életkor szerinti megoszlása

Életkor	18-27	28-37	38-47	48-57	58-67	Összesen
n	81	126	138	96	59	500
%	16%	25%	28%	19%	12%	100%

Forrás: saját szerkesztés

Mielőtt rátérnénk a hipotézisek vizsgálatára, az ún. közömszertorítás ellenőrzése (Common Method Bias) szükséges, mivel minden, a vizsgálatunk tárgyát képező adatot egyazon kérdőív révén, egy időpontban vettünk fel (Podsakoff et al., 2003). A CMB tesztelésére a Harman-féle egyfaktor-módszertant (Harman, 1976) alkalmaztuk. Ennek lényege, hogy főkomponens-elemzést végzünk: az összes kérdőív-kérdést egy főkomponensbe soroljuk, és megnézzük, hogy az információ hány százalékát tömöríti magában ez a főkomponens. Ha 50% fölötti értéket kapunk, akkor vesztes nagyságú a CMB. Esetünkben

A minta iskolai végzettség szerinti megoszlása

	8 általános vagy alacsonyabb	Szaktanács-képző, szakiskola (érettségi nélkül)	Gimnáziumi / szakközépiskolai érettségi	Befejezett főiskola (BSC, BA) / egyetem (MSc/MA) vagy magasabb	Összesen
n	63	124	192	122	500
%	12,6	24,7	38,3	24,3	100,0

Forrás: saját szerkesztés

29,262% ez az érték, így nincs egy domináns főkomponens, miáltal azt mondhatjuk, hogy a CMB nem torzítja a kutatási eredményeket.

normatív elkötelezettség (3,09) jelenléte is markánsnak bizonyult, egyforma szórás mellett (0,80). Nem meglepő a bővítő jellegű munkakörátszabást (feladat- és kapcsolatátszabás), valamint a kognitív átszabást mérő változó pozitív korrelációja a három elkötelezettség-komponenssel, mint ahogy az sem, hogy szinte minden esetben az érzelmi elkötelezettséggel a legszorosabb ez a kapcsolat. Figyelemre méltó, hogy a szűkítő kapcsolatátszabás gyakorlatilag nem mutat korrelációt egyik típusú elkötelezettséggel sem, a szakirodalom alapján ezt is vártuk az adatoktól. A páronkénti kapcsolatok külön-külön vizsgálata jó alapokat ad tehát az összetettebb, együttes hatások elemzésének, azaz a munkakörátszabás-profilok feltárásának klaszterelemzéssel.

4. táblázat

A mintába került változók leíró statisztikai és korrelációi

		Átlag	Szórás	Ferdeség	Csúcsosság	α	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Feladatátszabás – bővítő	3,66	0,77	-0,46	0,27	0,67	1,00	,279**	,496**	,147**	,578**	,424**	,204**	,378**
2	Feladatátszabás – szűkítő	2,77	1,00	0,13	-0,59	0,79	,279**	1,00	,253**	,302**	,206**	,197**	,197**	,275**
3	Kapcsolatátszabás – bővítő	3,88	0,79	-0,43	0,04	0,65	,496**	,253**	1,00	,316**	,475**	,271**	,123**	,289**
4	Kapcsolatátszabás – szűkítő	3,49	0,90	-0,30	-0,10	0,80	,147**	,302**	,316**	1,00	,155**	-0,08	,140**	0,03
5	Kognitív átszabás	3,62	0,82	-0,52	0,45	0,82	,578**	,206**	,475**	,155**	1,00	,565**	,256**	,498**
6	Érzelmi elkötelezettség	3,21	0,99	-0,17	-0,59	0,94	,424**	,197**	,271**	-0,08	,565**	1,00	,389**	,623**
7	Folytonossági elkötelezettség	3,18	0,80	-0,41	0,18	0,86	,204**	,197**	,123**	,140**	,256**	,389**	1,00	,452**
8	Normatív elkötelezettség	3,09	0,80	-0,08	-0,25	0,86	,378**	,275**	,289**	0,03	,498**	,623**	,452**	1,00

Megjegyzés: ** $p < 0,01$

Forrás: saját szerkesztés

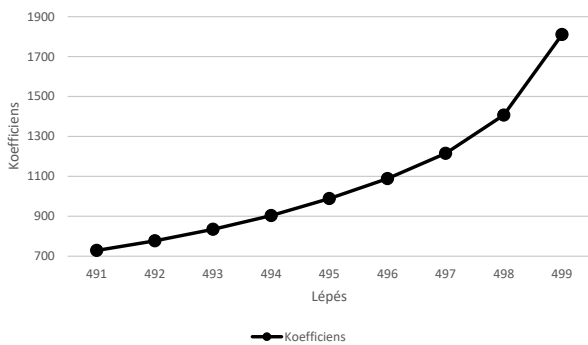
A folytatásban tekintsük át a változókkal kapcsolatos leíró statisztikákat és a korrelációkat, amelyeket a 4. táblázat mutat.

A feladatok bővítésével járó job craftingot mérő változó közepesnél magasabb értéket vett fel (3,66), mérsékelt szórás (0,77) mellett, a feladatok csökkentésével megvalósuló munkakörátszabást megragadó változó ennél alacsonyabb átlagot (2,77) és nagyobb szórást (1,00) mutat. A kapcsolatátszabás mindkét vonatkozó iránya magasabb átlagértékkel jellemezhető (bővítő kapcsolatátszabás: 3,88, szűkítő kapcsolatátszabás: 3,49), és közepes szórással (0,79, illetve 0,90). A kognitív átszabás is jellemző a mintára, erre utal a 3,62-es átlag és a 0,82-es szórás. Az átlagok és a szórások értékei abba az irányba mutatnak, hogy célszerű lehet az öt változó ötdimenziós terében klaszterelemzést végezni, mert többfajta mintázata lehet az öt változó együttes alakulásának a mintában. Ami a három elkötelezettség-komponenst illeti, a mintában az érzelmi elkötelezettség átlagértéke lett a legmagasabb (3,21), de ennek a legnagyobb a szórása is (0,99). A folytonossági elkötelezettség (3,18) és a

latátszabás), valamint a kognitív átszabást mérő változó pozitív korrelációja a három elkötelezettség-komponenssel, mint ahogy az sem, hogy szinte minden esetben az érzelmi elkötelezettséggel a legszorosabb ez a kapcsolat. Figyelemre méltó, hogy a szűkítő kapcsolatátszabás gyakorlatilag nem mutat korrelációt egyik típusú elkötelezettséggel sem, a szakirodalom alapján ezt is vártuk az adatoktól. A páronkénti kapcsolatok külön-külön vizsgálata jó alapokat ad tehát az összetettebb, együttes hatások elemzésének, azaz a munkakörátszabás-profilok feltárásának klaszterelemzéssel.

A klaszterelemzést a hierarchikus klaszterelemzéssel kezdtük, hogy megállapíthassuk az optimális klaszterszámot. A Ward-módszert alkalmaztuk, emiatt az euklideszi távolságok négyzetét vettük alapul. Ezt követően felrajzoltuk az utolsó összevonásokat illetően a koefficienseket szemléltető vonaldiagramot az agglomerációs táblázat adatai alapján (1. ábra), hogy a továbbiakban alkalmazandó klaszterszámhoz közelebb kerüljünk az ún. könyökkritériumot figyelembe véve (Sajtos & Mitev, 2007, pp. 306-307).

1. ábra
Az agglomerációs tábla koeficiensének növekedése



Forrás: saját szerkesztés

Az ábra függőleges tengelyén leolvasva a koeficiensértékeket, megállapítható a vonaldiagrammból, hogy a koeficiens folyamatosan emelkedik, és a vízszintes tengelyen ott válik érdekessé, ahol hirtelen nagyot változik az érték. A vízszintes tengelyen azt látjuk, hogy az 500 elemű mintánkból kiindulva 499 összevonás után már csak egy klaszter van, 498 összevonás révén kettő, és így tovább. Mivel az ábra szerint a 495-497 összevonások környékén tapasztalható a korábbinál némileg meredekebb ugrás a koeficiens értékében, így a 3-5 klaszteres megoldás tűnik optimálisnak.

A fentiekből kiindulva minden szóba jöhető klaszterszámra k-közepű klaszterelemzést végeztünk. A keresztábrák elemzése után és a Cramer-féle V-mutatót figyelembe véve (5. táblázat) áttekintettük, hogy a két különböző módszer a legtöbb megfigyelést melyik klaszterszám esetében sorolta be ugyanazon klaszterekbe.

5. táblázat
A Cramer-féle V-mutató értékei különböző klaszterszámok esetén

	Klaszterszám		
	3	4	5
Cramer-féle V-mutató értéke	0,633**	0,560**	0,508**

Megjegyzés: ** $p < 0,01$

Forrás: saját szerkesztés

Az eredmények összehasonlítása alapján a V-mutató a háromklaszteres megoldás irányába mutat, de ez az együttható nem kötelező döntési szabály: a klaszterelemzés során az eredmények gyakorlati interpretálhatósága legalább ilyen fontosságú. Ez utóbbi a négyklaszteres megoldást jól alátámasztotta, miután megvizsgáltuk az egyes klaszterközpontok komponensátlagtól való komponensenkénti eltérését (6. táblázat). Így a továbbiakban a Ward-féle módszerrel kapott négyklaszteres megoldással dolgoztunk tovább.

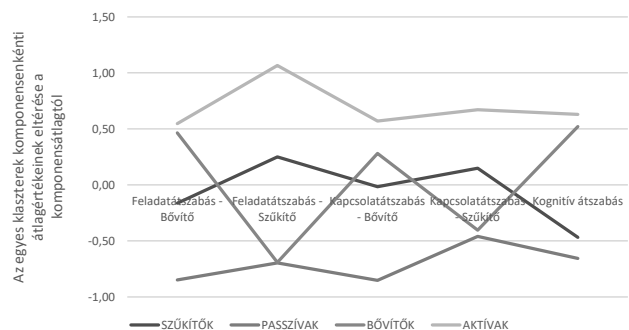
Rögtön szemléletesebb és jobban értelmezhetővé válnak a klaszterek, ha a 6. táblázatot egy ábrán jelenítjük meg Wasti (2005) alapötletét felhasználva (2. ábra).

6. táblázat
Az egyes klaszterek komponensenkénti átlagértékeinek eltérése a komponensátlagtól

	1	2	3	4
Bővítő Feladatátszabás (Task Crafting Extending)	-0,16	-0,85	0,46	0,55
Szűkítő Feladatátszabás (Task Crafting Reducing)	0,25	-0,70	-0,69	1,07
Bővítő Kapcsolatátszabás (Relational Crafting Extending)	-0,02	-0,85	0,28	0,57
Szűkítő Kapcsolatátszabás (Relational Crafting Reducing)	0,15	-0,46	-0,40	0,67
Kognitív átszabás (Cognitive Crafting)	-0,47	-0,66	0,52	0,63

Forrás: saját szerkesztés

2. ábra
Az egyes klaszterek interpretálása



Forrás: saját szerkesztés

A klaszterek értelmezésének és elnevezésének az volt az alapja, hogy a komponensátlagokhoz viszonyítva melyik komponens(ek) tekintetében mutatnak átlag feletti vagy az alatti értékeket. Mint látható, van egy válaszadói csoport, akik átlagértéke mind az öt komponensben jelentősen alulmúlja a komponensátlagot. Ez az alacsony job craftinggal jellemezhető klaszter (PASSZÍVÁK). Másrészt az a klaszter, amely mind az öt komponens tekintetében a komponensenkénti átlag feletti átlagértéket kapott, magas fokú munkakör-átalakítással írható le (AKTÍVÁK). A két véglet között két további klasztert tudunk azonosítani, aszerint, hogy a két bővítési, illetve a csökkentési komponens, valamint a kognitív átalakítás magas vagy alacsony értékeket kapott-e (az egyik M betűhöz, a másik W-hez hasonló görbét rajzolt ki, gyakorlatilag egymás tükörképei a vonalak). Így ezeket a job crafting irányának megfelelően bővítő (BŐVÍTŐK) klaszterként, továbbá szűkítő (SZŰKÍTŐK) klaszterként címkéztük meg.

Az immáron elnevezett és értelmezett klaszterek középértékeit mutatja a 7. táblázat. Az a kritérium is teljesül, hogy minden klaszter töltődik fel elemekkel (Sajtos & Mitev, 2007, p. 307). Ezzel a H1-et igazoltnak tekintjük.

A klaszterek középértékei és elemszámai

	SZŰKÍTŐK	PASSZÍVAK	BŐVÍTŐK	AKTÍVAK
Bővítő Feladatátszabás	-0,16	-0,85	0,46	0,55
Szűkítő Feladatátszabás	0,25	-0,70	-0,69	1,07
Bővítő Kapcsolatátszabás	-0,02	-0,85	0,28	0,57
Szűkítő Kapcsolatátszabás	0,15	-0,46	-0,40	0,67
Kognitív átszabás	-0,47	-0,66	0,52	0,63
Elemsszám	135	105	126	134

Forrás: saját szerkesztés

A második hipotézis tesztelése érdekében előbb MANOVA-, majd ANOVA-vizsgálatot végeztünk. A módszer alapfogalmainak és Somers (2009) részletesebb áttekintését ajánljuk. A MANOVA-eredmények azt mutatják (Pillai's Trace = ,263; Hotelling's Trace = 0,326; Wilks' λ = ,747, $F(9, 1370,345) = 19,406, p < 0,01$), hogy a klasztereknek hatásuk van a vizsgálatba bevont elkötelezettségkomponensekre. A folytatásban ANOVA-elemzéssel kerestünk szignifikáns különbséget az egyes klaszterek közt az egyes elkötelezettségkomponenseket illetően, ezért először ennek előfeltételeit ellenőriztük. Ami a normalitást illeti, mint azt Field (2005) meggyőző érveléssel leírja, 200 elemnél nagyobb minták esetében az eloszlás normalitásának megítélésakor nem különféle kritériumokból és tesztek közül (pl. Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov) célszerű kiindulni, hanem lényegesebb az eloszlás alakja és a csúcosság, valamint a ferdeség értékei – a szignifikanciájuk tesztelése nélkül. Hasznos ezen túlmenően tekintetbe venni azt a szabályt is, hogy ha a két érték az adott változó esetén -1 és $+1$ közé esik, akkor az eloszlás alkalmassá teszi a változót a normalitást feltételező statisztikai módszerek bevetésére (Chan, 2003). A három változó normalitása ebben az esetben feltételezhető (AC Ferdeség: $-0,17$; AC Csúcosság $-0,59$ | CC Ferdeség: $-0,41$; CC Csúcosság $0,18$ | NC Ferdeség: $-0,08$; NC Csúcosság $-0,25$). A varianciahomogenitási feltétel az AC változó vonatkozásában teljesül (Levene-teszt = $0,191(3, 496)$; $p = 0,902$); a CC változó kapcsán is (Levene-teszt = $1,021(3, 496)$; $p = 0,383$); az NC változó tekintetében viszont nem (Levene-teszt = $4,564(3, 496)$; $p = 0,004$). Így az AC és a CC alkalmas csak a hagyományos ANOVA-futtatásra, az NC esetében a Welch-féle F-értékkel számolunk.

Először az érzelmi elkötelezettség (AC) profilonkénti átlagértékeit vetettük össze ANOVA révén. Az ANOVA alapján a profilonkénti AC-átlagok egyezésére vonatko-

zó nullhipotézis elvethető ($F = 36,669$; $p < 0,01$). A Tukey módszerrel végrehajtott Post hoc elemzés alapján a SZŰKÍTŐK (2,91) és a BŐVÍTŐK (3,57) klaszter, valamint a SZŰKÍTŐK (2,91) és az AKTÍVAK (3,70) klaszter átlagának, továbbá a PASSZÍVAK (2,70) és a BŐVÍTŐK (3,57), illetve a PASSZÍVAK (2,70) és az AKTÍVAK (3,70) mintabeli különbsége nem a véletlen műve 95%-os szignifikanciaszinten. Ez az eredmény arra enged következtetni, hogy a H2 az adataink alapján részben igazolódni látszik (ld. 8. táblázat).

Másodikként a folytonossági elkötelezettség (CC) átlagértékeit hasonlítottuk össze profilonkénti bontásban az ANOVA révén. Az ANOVA-eredmények alapján a profilonkénti CC-átlagok megegyezésére vonatkozó nullhipotézis nem igazolódott ($F = 17,949$; $p < 0,01$). A Tukey módszerrel végrehajtott Post hoc elemzés alapján a SZŰKÍTŐK (3,09), a PASSZÍVAK (2,93) és a BŐVÍTŐK (3,10) profilok átlagai szignifikánsan kisebbek, mint az AKTÍVAK (3,60) profilé, 95%-os szignifikanciaszinten. Ez az eredmény a H3 hipotézis részbeni igazolódását támasztja alá (ld. 8. táblázat).

A normatív elkötelezettség (NC) átlagainak profilonkénti eltérését a normalitásvizsgálat eredményei miatt a Welch-féle F-érékkel számolva vizsgáltuk meg. Az ANOVA-számításból (Welch-féle $F = 34,472$; $p < 0,01$) az olvasható ki, hogy legalább egy profil átlagértéke szignifikánsan eltér a többitől. Ezúttal a varianciahomogenitási feltétel nem teljesülése miatt a Games-Howell-féle post hoc tesztet alkalmaztuk, ez azt mutatta, hogy a SZŰKÍTŐK (2,90) és a PASSZÍVAK (2,70) profil a BŐVÍTŐK (3,18) és az AKTÍVAK (3,58) profilénál szignifikánsan kisebb átlagú, a BŐVÍTŐK (3,18), a SZŰKÍTŐK (2,90) és a PASSZÍVAK (2,70) profilénál nagyobb, de az AKTÍVAK (3,58) profilénál kisebb átlagértéket mutat, míg a AKTÍVAK (3,58) profil mindhárom másik profilnál magasabb

8. táblázat

Az egyes klaszterek átlagértékei

	SZŰKÍTŐK	PASSZÍVAK	BŐVÍTŐK	AKTÍVAK	F	Post hoc
Érzelmi elkötelezettség (AC)	2,91	2,70	3,57	3,70	36,669	1;2<3;4
Folytonossági elkötelezettség (CC)	3,09	2,93	3,10	3,60	17,949	1;2;3<4
Normatív elkötelezettség (NC)	2,90	2,70	3,18	3,58	34,472	1;2<3<4

Forrás: saját szerkesztés

átlaggal bír (ld. 8. táblázat), a H4 hipotézisünket ezzel részben igazoltnak tekinthetjük.

Következtetések és javaslatok

Ez a tanulmány három szempontból járul hozzá a job crafting foglalkozó szakirodalomhoz. Először is, ez a legelső tanulmány, amely ötfaktoros job crafting mérőeszközt alkalmazva azonosít job crafting profilokat személyközpontú megközelítéssel. E megközelítésen keresztül négy, jelentős különbségeket mutató job crafting profil alakult ki, ami azt mutatja, hogy a munkavállalók különböző kombinációkban alkalmazzák a job crafting stratégiákat. Másodszor, a kutatás rámutat arra, hogy a job crafting és a szervezeti elkötelezettség közötti összefüggések megvizsgálásakor érdemes figyelembe venni az egyének által alkalmazott job crafting tevékenységek egyéni kombinációit és azok kapcsolatát az egyének szervezeti elkötelezettségével. Harmadszor ez az első szerepalapú job crafting vizsgálat, amely elemzi a munkakörátszabás két dimenzióját: a bővítő és a szűkítő irányú átszabás (feladatcrafting és kapcsolatcrafting) kapcsolatát a szervezeti elkötelezettséggel. Az alábbiakban e hozzájárulások mindegyikét részletesen tárgyaljuk.

A cikkben bemutatott kutatás fókuszában a job crafting egyes dimenzióiból kirajzolódó munkavállalói profilok alakulásának a vizsgálata volt Magyarországon, melyet hazánkban mind ez ideig egyetlen tanulmány sem vizsgált. Az elkötelezettség egyes komponensei erős összefüggésben lehetnek a job crafting tevékenységekkel, illetve azok természetével, amelyek megalapozzák a profilok relevanciáját a jelenség vizsgálata kapcsán. A kutatás eredményeként azonosíthatunk négy egymástól szignifikánsan eltérő egyéni munkakörátszabási stratégiát. Az első csoportba tartoznak a SZŰKÍTŐK, azok a munkavállalók, akik jellemzően a feladat és a kapcsolat csökkentése irányába tesznek lépéseket és a bővítést kevésbé alkalmazzák, ők a minta 27%-át teszik ki. Kissé kisebb nagyságrendű klaszter a PASSZÍVAK csoportja (21%), azok a munkavállalók, akik egyáltalán nem vagy alacsony mértékben alkalmazzák a munkakörátszabási formákat. A harmadik csoportba tartoznak a BŐVÍTŐK, akik a minta 25%-át teszik ki, azok a munkavállalók, akik jellemzően a feladat és a kapcsolat bővítése irányába tesznek lépéseket és a szűkítést kevésbé alkalmazzák. A negyedik csoportba (minta 27%-a) tartoznak az AKTÍVAK, akik minden munkakörátszabási formát aktívan alkalmaznak. Ez a négy profil a munkakörátszabók gyakorlatát differenciáltabban különíti el, mint Mäkikangas (2018) „aktív” és „passzív” munkakörátszabó klaszter megkülönböztetése. Különösen érdekes, hogy a finn minta nagy része (94%) az „aktív” átszabó csoportba esett, a magyar vizsgálatban egy sokkal kiegyensúlyozottabb csoporteloszlást találunk, hasonlóan Mäkikangas és Schaufeli (2021) munkakörátszabási profil eredményeivel. Összevetve ez utóbbi kutatással vizsgálatunk profiljai hasonlóak a „bővítők” tekintetében. Jelen kutatásban szignifikánsan eltérnek a SZŰKÍTŐK és a PASSZÍVAK, akik mindkét előbb említett profilvizsgálatban egy csoportba, a passzívak (Mäkikangas, 2018), illetve az elkerülők (Mäkikangas &

Schaufeli, 2021) csoportjába kerültek. Továbbá a magyar vizsgálat megkülönbözteti az AKTÍVAKAT, akik mind egyik bővítő és szűkítő irányú átszabási formát aktívan alkalmazzák, ez egy új csoportja a munkakörátszabóknak. Érdekesképpen ebben a kutatásban nem jelent meg átlagos átszabók csoportja, amely csoport majdnem kitétte a minta felét Mäkikangas és Schaufeli (2021) kutatásában. Kiemelendő, hogy a fenti összehasonlítás alapjául szolgált kutatásokban a profilokat más módszertannal vizsgálták a szerzők és nem vizsgálták azok kapcsolatát a szervezeti elkötelezettséggel.

A publikált job crafting és szervezeti elkötelezettség kapcsolatrendszerét vizsgáló kutatások változóközpontúak, vagyis a tanulmányokat az jellemzi, hogy a job crafting egyes formáinak vizsgálatával keresik az összefüggést a feltételezett előzmények és következmények között (vö. Ghitulescu, 2007; Mousa & Chaouali, 2022; Rofcanin et al., 2015). Amint az várható volt, ezek a tanulmányok a job crafting folyamatmodelljeinek tesztelésére összpontosítottak, változóközpontú módszertanok segítségével, mint pl. regressziós elemzések és strukturális modellezés (vö. McNaughtan et al., 2022; Mousa & Chaouali, 2022). A változóközpontú kutatások nem foglalkoznak azzal, hogy bizonyos job crafting tevékenységek egyénenként más-más mintázatokat mutathatnak, ami egy potenciálisan érdekes kutatási terület, amelyet így figyelmen kívül hagytak. A job crafting dimenziók tanulmányozása az egyének relatív szintjei szempontjából új perspektívát nyit, mivel az egyes dimenziók együttes hatását mintázatokba rendezve vizsgáljuk azokat az elkötelezettséggel kapcsolatban; vagyis annak lehetőségét, hogy bizonyos job crafting gyakorlatot együttesen alkalmazva hogyan alakul az egyének elkötelezettsége mind a három komponenst figyelembe véve. A négy munkakörátszabási profil közül három szignifikánsan eltérő kapcsolatot mutat az elkötelezettségkomponensekkel. A SZŰKÍTŐK és a PASSZÍVAK csoportja szignifikánsan alacsonyabb elkötelezettségértékekkel bírnak, mint a BŐVÍTŐK vagy az AKTÍVAK. Továbbá a BŐVÍTŐK és az AKTÍVAK között is szignifikáns különbség található: a leginkább elkötelezett csoport azon munkavállalók csoportja, akik minden dimenzióban aktívan alakítják a munkájukat. A vizsgálat alapján a SZŰKÍTŐK és a PASSZÍVAK csoportja különbözik ugyan a job crafting egyes dimenziói alapján, azonban a szervezeti elkötelezettség egyes dimenzióira gyakorolt hatásukat tekintve nem azonosítható különbség. Tovább vizsgálva a szignifikáns kapcsolat irányát jelen kutatásban a PASSZÍVAK csoportja szignifikánsan alacsonyabb elkötelezettségértékekkel bír, mint az AKTÍVAK. A kapcsolatrendszer feltáró kutatások jellemzően azt állapították meg, hogy a job crafting tevékenységek magasabb értéke szignifikánsan magasabb elkötelezettségértékkel párosult (Mousa & Chaouali, 2022; Rofcanin et al., 2016; Wang et al., 2018), így ezekkel a kutatási eredményekkel összekapcsolható a jelen kutatás eredménye, azonban azt fontos kiemelni, hogy nem tekinthetünk el az egyénenként eltérő job crafting mintázattól, amit figyelembe kell veyünk az eredmények értékelésénél. Továbbá érdemes kiemelni, hogy a kutatások eredményeinek összehasonlításakor óvatos-

ságra int bennünket az a tény, hogy a kapcsolatrendszer vizsgálatok eltérő módon operacionalizálták mind a job crafting, mind a szervezeti elkötelezettség fogalmát.

A kutatás harmadik hozzájárulása, hogy ez az első szerepalapú job crafting vizsgálat, amely elemzi a munkakörátszabás két irányának (bővítő és szűkítő) kapcsolatát a szervezeti elkötelezettséggel. A bővítés és szűkítés irányát az eddig megjelent kutatások közül három elemzi (Dash & Vohra, 2018; Naeem et al., 2020; Rofcanin et al., 2016), mindhárom erőforrás-alapú job crafting megközelítést követ, illetve annak az érzelmi elkötelezettséggel való viszonyát vizsgálja, ugyanakkor az eredmények összehasonlítását megnehezíti, hogy ezek a kutatások változóközpontú vizsgálatot végeztek. A közelmúltban megjelent job crafting hatását vizsgáló kutatások egymástól megkülönböztetik a bővítő és szűkítő irányú gyakorlatot és a hatásokat e szerint differenciálják. Lichtenhaler és Fischbach (2019) nemrégiben készült metaanalízise az összes közzétett és nem publikált (pl. konferencia-előadások) job crafting kutatást feldolgozta (összesen 149 független mintát). Tanulmányukban a job crafting stratégiákat bővítő és elkerülő (ami a szűkítésnek feleltethető meg) típusokba sorolták. Jelen kutatás eredményei alátámasztják e két irány megkülönböztetésének létjogosultságát, a bővítés és a szűkítés gyakorlata mentén válnak el a munkakörátszabó munkavállalói csoportok. Azok között volt szignifikáns különbség az elkötelezettség-dimenziók között, akik jellemzően SZŰKÍTŐK, illetve PASSZÍVAK összehasonlítva azokkal, akik a bővítést is vagy csak a bővítést alkalmazzák. Ugyanakkor figyelemre méltó az az eredmény, hogy azok, akik minden átszabási gyakorlatban aktívak mind a bővítésben, mind a szűkítésben, azok elkötelezettségértéke szignifikánsan magasabb volt, mint azoké, akik csak bővítő irányban tevékenykedtek.

A számadatok arra engednek következtetni, hogy a munkakörátszabási profilok lehetséges mintázatainak és következményeinek feltárása nemcsak az elméleti kutatók, számára szolgálhat releváns tanulságokkal, hanem a hazai gyakorló vállalatvezetők és HR-szakemberek számára is. A bővítő job crafting tevékenységekkel jellemezhető profilok pozitív összefüggése az elkötelezettséggel felhívja a figyelmet az ilyen típusú job craftingnak teret engedő delegáló, illetve átalakító típusú vezetési stílusok vezetői eszköztárba emelésének célszerűségére. Sőt az eredmények felhívják a figyelmet arra is, hogy a szervezet vezetői részéről mind a bővítő, mind a szűkítő irányú job crafting tevékenység egyidejű támogatása az, ami a szervezeti elkötelezettség szempontjából a leginkább célravezető. A szűkítő profil magas folytonossági elkötelezettsége pedig ráirányítja a figyelmet arra, hogy a kapcsolatorientált vezetői hozzáállás kiemelten fontos lehet akkor, ha a szűkítő feladat- vagy kapcsolatátszabási magatartásokat észlel a vezető, lévén az ilyen profilba tartozó munkavállalók jó eséllyel főként „jobb híján” maradnak a szervezet kötelékében. Megjegyzendő ugyanakkor, hogy a folytonossági elkötelezettség két aldimenzióját különíti el a szakirodalom – az alternatívák hiánya mellett a sok észlelt veszítenivalóval összefüggő szervezetenél maradás dimenzióját –, hogy pontosan me-

lyikkel mutat összefüggést a feltárt profilstruktúra, későbbi kutatások tárgya lehet.

A kedvezőbb szervezeti elkötelezettségdimenziókkal összefüggést mutató bővítő és aktív profil nemcsak leadershipgyakorlatokkal, hanem HR-folyamatokkal és -rendszerekkel is jól megtámogatható. A korszerű munkaszervezési megoldások, önrányító munkacsoportok, rotáció és teammunka egyaránt kedvező feltételrendszer teremthetnek a kívánatos job crafting profilokba tartozó munkavállalók számának gyarapodásához, a digitális kommunikációs és kollaborációs eszközök pedig csökkenthetik a bővítő kapcsolatcraftinggal összefüggő észlelt egyéni tranzakciós költségeket, ösztönözve ezeket a magatartásformákat. A teljesítményértékelési rendszer szempontjából kihívást jelenthet a kognitív crafting megfelelő tettenérése és – a szervezet számára kedvező következményei esetén – az ehhez társuló pozitív visszajelzés megfelelő időben és formában történő átadása. Valószínűleg inkább a leadershipgyakorlatokkal összefüggő informális teljesítményértékelés során nyílik erre mód, semmint a formális teljesítményértékelés alkalmazásával – természetesen ez a szervezeti kultúrától, konfigurációtól és sok egyéb tényezőtől is függhet. Figyelmet igényelhet a képzés-fejlesztés HR-alrendszere szempontjából is a profilstruktúra. A szűkítő, illetve passzív profilba tartozás egyik lehetséges okaként említhetjük a kompetenciahiányt (szűkítő feladatcrafting), amikor a munkavállaló elkerüli azokat a munkafeladatokat, amelyek nehezen mennek neki, vagy az interperszonális készségek fejlesztendő voltát (szűkítő kapcsolatcrafting), amikor is a job crafting a nehéznek megélt társas helyzetek elkerülését szolgálja – akár nem is feltétlenül tudatosan. A profilokat, mint diagnosztikus eszközt követő célzott helyzet- és képzésszükséglet-feltárással akkor is tehet a HR a kompetenciafejlesztésért, ha a munkavállalóban ez nem manifesztálódik és másként nem jut felszínre a képzési igény.

A munkakörátszabás lehetséges kedvező szervezeti következményei mellett ugyanakkor fontosnak tartjuk ráirányítani a figyelmet néhány lehetséges mellékhatásra is. Ha például a bővítő feladatátszabás keretében elvégzett plusz tevékenységek a vállalati stratégia megvalósítása ellenében hatnak, akkor a munkavállalónál jelentkező kedvező hatások dacára nem feltétlenül kívánatos vezetői szempontból az adott munkakörátszabás. Például egy étte-remben, ha a szakács a bevált receptúrát önkéntesen megváltoztatja, az mint bővítő feladatátszabás, lehet, hogy a szakács szempontjából kedvező fejlemény, de a megszo-kott ízekhez ragaszkodó törzsvendégek megtörténhet, hogy elpártolnak az újítások miatt. Továbbá a bővítő és a szűkítő kapcsolatátszabás diadikus kapcsolatokat érintő dinamikáinak előnyei és hátrányai attól is függhetnek, hogy a szervezeti kapcsolati hálózatokat mennyiben és milyen tartalommal érintik, ezek kutatása izgalmas lehetőségeket tartogat.

Fontosnak tartjuk kiemelni a fent bemutatott kutatás korlátait is. Egyrészt, bár az adatok publikálása 2023-ban volt, maga az adatfelvétel bő egy évvel megelőzte ezt, sőt, a világjárvány negyedik hullámának magyarországi tetőpontján történt. A Covid-járvány miatti munkahelyi

változások, illetve a munkavállalók egyéb életterületein tapasztalható változások befolyásolhatták a vizsgálat tárgyát képező fogalmak alakulását. Fontos korlát még az a tény, hogy keresztmetszeti kutatást végeztünk, amely óhatatlanul is csak egy pillanatfelvételt mutat.

Felhasznált irodalom

- Atkinson, C. (2007). Trust and the psychological contract. *Employee Relations*, 29(3), 227–246. <https://doi.org/10.1108/01425450710741720>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. In B. J. Dik, Z. S. Byrne, & M. F. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace* (pp. 81–104). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/14183-005>
- Botella-Carrubi, D., Gil-Gomez, H., Oltra-Badenes, R., & Jabaloyes-Vivas, J. M. (2021). Employer branding factors as promoters of the dimensions of employee organizational commitment. *Ekonomika Istraživanja*, 34(1), 1836–1849. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1851280>
- Bruning, P. F., & Champion, M. A. (2018). A role–resource approach–avoidance model of job crafting: A multimethod integration and extension of job crafting theory. *Academy of Management Journal*, 61(2), 499–522. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0604>
- Chalofsky, N., & Krishna, V. (2009). Meaningfulness, commitment, and engagement: the intersection of a deeper level of intrinsic motivation. *Advances in Developing Human Resources*, 11(2), 189–203. <https://doi.org/10.1177/1523422309333147>
- Chan, Y. H. (2003). *Quantitative Data – Parametric & Non-parametric Tests*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Quantitative-Data-%E2%80%93-Parametric-%26-Non-parametric-Chan/f45fb9e652d0186f5bce3bbd4c42547f1c29d9e2>
- Cheng, J. C., Chen, C. Y., Teng, H. Y., & Yen, C. H. (2016). Tour leaders' job crafting and job outcomes: The moderating role of perceived organizational support. *Tourism Management Perspectives*, 20, 19–29. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2016.06.001>
- Dash, S., & Vohra, N. (2018). The leadership of the school principal: Impact on teachers' job crafting, alienation and commitment. *Management Research Review*, 42(3), 352–369. <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2017-0384>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS* (2nd ed). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Gelencsér M., Végvári B., & Szabó-Szentgróti G. (2022). A munkaerő-megtartás és a well-being kapcsolatának elemzése nemzetközi kutatásokban: Szisztematikus irodalmi áttekintés. *Vezetéstudomány*, 53(6), 40–51. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.06.04>
- Ghitulescu, B. E. (2007, January 16). *Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting* [University of Pittsburgh ETD]. University of Pittsburgh. <https://d-scholarship.pitt.edu/10312/>
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, 3(1), 317–375. <https://doi.org/10.5465/19416520903047327>
- Harman, H. (1976). *Modern factor analysis* (3rd ed). Chicago, IL: The University of Chicago Press.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555–573. <https://doi.org/10.2307/2393833>
- Kabins, A. H., Xu, X., Bergman, M. E., Berry, C. M., & Willson, V. L. (2016). A profile of profiles: A meta-analysis of the nomological net of commitment profiles. *Journal of Applied Psychology*, 101, 881–904. <https://doi.org/10.1037/apl0000091>
- Kiss C., Csillag S., Szilas R., & Takács S. (2012). A szervezeti elkötelezettség és a munka-család viszonyrendszer összefüggései. *Vezetéstudomány*, 43(9), 2–14. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2012.09.01>
- Kiss T., Polonyi T., & Imrek M. (2018). Munkahelyi stressz és egészség. A burnout-szindróma a 21. században – kutatás, mérés, elmélet és terápia. *Alkalmazott Pszichológia*, 18(2), 75–103. <https://doi.org/10.17627/ALKP SZICH.2018.2.75>
- Lazazzara, A., Tims, M., & de Gennaro, D. (2020). The process of reinventing a job: A meta-synthesis of qualitative job crafting research. *Journal of Vocational Behavior*, 116, 103267. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.01.001>
- Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal*, 52(6), 1169–1192. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.47084651>
- Lewicka, D., Karp-Zawlik, P., & Pec, M. (2017). Organizational trust and normative commitment. *Annales Universitatis Mariae Curie-Sklodowska, Sectio H, Oeconomia*, 51(3), 71. <https://doi.org/10.17951/h.2017.51.3.71>
- Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2019). A meta-analysis on promotion-and prevention-focused job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 30–50. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1527767>
- Liu, A. M. M., Chiu, W. M., & Fellows, R. (2007). Enhancing commitment through work empowerment. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 14(6), 568–580. <https://doi.org/10.1108/09699980710829021>

- Maden Eyiusta, C., & Alten, O. (2020). Expansion-oriented job crafting behaviors and employee performance: a moderated mediation model. *Academy of Management Proceedings*, 2020(1), 16872. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2020.16872abstract>
- Mäkikangas, A. (2018). Job crafting profiles and work engagement: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior*, 106, 101–111. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.01.001>
- Mäkikangas, A., & Schaufeli, W. (2021). A person-centered investigation of two dominant job crafting theoretical frameworks and their work-related implications. *Journal of Vocational Behavior*, 131, 103658–103658. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103658>
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- McNaughtan, J., Thacker, R., Eicke, D., & Freeman, S. (2022). Committed to their craft: Understanding the relationship between job crafting and work commitment among faculty in the United States. *Higher Education Quarterly*, 76(2), 367–384. <https://doi.org/10.1111/hequ.12293>
- Melo, N., Dourado, D., & Andrade, J. (2021). Reclaiming cognitive crafting: An integrative model of behavioral and cognitive practices in job crafting. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(5), 1302–1320. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2020-2130>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Moulik, M., & Giri, V. N. (2022). Impact of increasing social resources on work engagement and affective organizational commitment: the mediating role of person-job fit. *Management and Labour Studies*, 47(1), 59–73. <https://doi.org/10.1177/0258042X211026147>
- Mousa, M., & Chaouali, W. (2022). Job crafting, meaningfulness and affective commitment by gig workers towards crowdsourcing platforms. *Personnel Review*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/PR-07-2021-0495>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Nacem, R. M., Channa, K. A., Hameed, Z., Ali Arain, G., & Islam, Z. U. (2020). The future of your job represents your future: A moderated mediation model of transformational leadership and job crafting. *Personnel Review*, 50(1), 207–224. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2019-0404>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory Vol. 3*. New York: McGraw-Hill.
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2–3), 463–479. <https://doi.org/10.1002/job.678>
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120–1141. <https://doi.org/10.1002/job.1783>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 157–177. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00050-2](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00050-2)
- Qi, J., Li, J., & Zhang, Q. (2014). How organizational embeddedness and affective commitment influence job crafting. *Social Behavior and Personality An International Journal*, 42(10), 1629–1638. <https://doi.org/10.2224/sbp.2014.42.10.1629>
- Rofcanin, Y., Berber, A., Koch, S., & Sevinc, L. (2016). Job crafting and I-deals: A study testing the nomological network of proactive behaviors. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(22), 2695–2726. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1091370>
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389–400. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/job.4030110506>
- Rousseau, V., & Aubé, C. (2010). Team self-managing behaviors and team effectiveness: The moderating effect of task routineness. *Group & Organization Management*, 35(6), 751–781. <https://doi.org/10.1177/1059601110390835>
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112–138. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>

- Sajtos L., & Mitev A. (2007). *SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Budapest: Alinea Kiadó. https://www.alinea.hu/spss_kutatasi_es_adatelemzesi_kezikonyv
- Somers, M. J. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 75–81. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.10.006>
- Stanley, L., Vandenberghe, C., Vandenberg, R., & Bentein, K. (2013). Commitment profiles and employee turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 82(3), 176–187. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.01.011>
- Szöts-Kováts K. (2012). Mit nyújt a jelentésadás perspektívája a munka jelentésének kutatásában? *Vezetéstudomány*, 43(7–8), 68–77. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2012.07.06>
- Szöts-Kováts, K., & Kiss, C. (2023). How job crafting is related to the individual readiness to organizational change. *Heliyon*, e15025. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15025>
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1–9. <https://doi.org/10.10520/EJC89228>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Tóth V., & Kaló Z. (2021). Pályatanácsadás és pozitív pszichológia. *Alkalmazott Pszichológia*, 21(1), 97–120. <https://doi.org/10.17627/ALKPSSZICH.2021.1.97>
- Wang, H. J., Demerouti, E., Blanc, P. L., & Lu, C. Q. (2018). Crafting a job in ‘tough times’: When being proactive is positively related to work attachment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(3), 569–590. <https://doi.org/10.1111/joop.12218>
- Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 290–308. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.07.002>
- Weseler, D., & Niessen, C. (2016). How job crafting relates to task performance. *Journal of Managerial Psychology*, 31(3), 672–685. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2014-0269>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., & Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in Organizational Behavior*, 25, 93–135. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25003-6](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25003-6)
- Xu, Z., Chin, T., & Cao, L. (2020). Crafting jobs for sustaining careers during china’s manufacturing digitalization. *Sustainability*, 12(5), 2041. <https://doi.org/10.3390/su12052041>
- Zhang, F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 126–146. <https://doi.org/10.1002/job.2332>

1. melléklet

A job crafting és a szervezeti elkötelezettség kapcsolatrendszerét vizsgáló kutatások fogalmi megközelítése és a fogalmak operacionalizálása

Szerző	Job crafting dimenziók	Forrás	Szervezeti elkötelezettség dimenziók	Forrás
Ghitulescu (2007)	3 dimenziós (szerepalapú megközelítés) • Feladatcrafting • Kapcsolatcrafting • Kognitív crafting	Wrzesniewski & Dutton (2001) javaslatai alapján	1 dimenziós • Érzelmi elkötelezettség	Meyer & Allen (1997)
Leana et al. (2009)	1 dimenziós • Egyéni job crafting • közösségi job crafting	Wrzesniewski et al. (2003); Morrison & Phelps (1999)	1 dimenziós • Tanári elkötelezettség	Bryk & Schneider (2004)
Qi et al. (2014)	3 dimenziós (szerepalapú megközelítés) • Feladatcrafting • Kapcsolatcrafting • Kognitív crafting	Sekiguchi, Li, & Hosomi (2014)	1 dimenziós • Érzelmi elkötelezettség	Meyer & Allen (1991)
Rofcanin et al. (2016)	3 dimenziós (erőforrás-alapú job crafting megközelítés) • munkakör erőforrásainak növelése • a kihívást jelentő munkakövetelmények növelése • akadályozó munkakövetelmények csökkentése	Tims et al. (2012)	1 dimenziós • Érzelmi elkötelezettség	Meyer et al. (1993)
Cheng et al. (2016)	1 dimenziós • Egyéni job crafting • közösségi job crafting	Leana et al., (2009)	1 dimenziós • Szervezeti elkötelezettség	Porter, Steers, Mowday, & Boulian (1974)
Wang et al. (2018)	2 dimenziós (erőforrás-alapú job crafting megközelítés) • munkakör erőforrásainak növelése • kihívást jelentő munkakövetelmények növelése	Petrou et al. (2012)	1 dimenziós • Érzelmi elkötelezettség	Meyer & Allen (1997) kínai változata
Dash & Vohra (2018)	4 dimenziós (erőforrás-alapú job crafting megközelítés) • munkakör strukturális erőforrásainak növelése • munkakör társas erőforrásainak növelése • a kihívást jelentő munkakövetelmények növelése • akadályozó munkakövetelmények csökkentése	Tims et al. (2012)	1 dimenziós • Érzelmi elkötelezettség	Meyer et al. (1993)
Xu et al. (2020)	3 dimenziós (erőforrás-alapú job crafting megközelítés) • munkakör strukturális erőforrásainak növelése • munkakör társas erőforrásainak növelése • a kihívást jelentő munkakövetelmények növelése	Tims et al. (2012)	1 dimenziós • Folytonossági elkötelezettség	Chin et al., (2018)
Naeem et al. (2020)	3 dimenziós (erőforrás-alapú job crafting megközelítés) • munkakör erőforrásainak növelése • a kihívást jelentő munkakövetelmények növelése • akadályozó munkakövetelmények csökkentése	Petrou et al. (2012)	1 dimenziós • Érzelmi elkötelezettség	Boezeman & Ellemers (2007),
Moulik & Giri (2022)	1 dimenziós (erőforrás-alapú job crafting megközelítés) • munkakör szociális erőforrásainak növelése	Tims et al. (2012)	1 dimenziós • Érzelmi elkötelezettség	Allen & Meyer (1990)
Mousa & Chaouali (2022)	1 dimenziós • egyéni crafting	Chen (2019)	1 dimenziós • Érzelmi elkötelezettség	Allen & Mayer (1990)
McNaughtan et al. (2022)	3 dimenziós (szerepalapú megközelítés) • Feladatcrafting • Kapcsolatcrafting • Kognitív crafting		1 dimenziós • Munka elkötelezettség	Meyer & Allen (1991) TCM

Felhasznált irodalom

- Boezeman, E. J., & Ellemers, N. (2007). Volunteering for charity: Pride, respect, and the commitment of volunteers. *Journal of Applied Psychology, 92*(3), 771–785. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.771>
- Bryk, A., & Schneider, B. (2004). *Trust in Schools: A Core Resource for Improvement*. Russell Sage Foundation.
- Chen, C.-Y. (2019). Does work engagement mediate the influence of job resourcefulness on job crafting? An examination of frontline hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 31*(4), 1684–1701. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2018-0365>
- Cheng, J.-C., Chen, C.-Y., Teng, H.-Y., & Yen, C.-H. (2016). Tour leaders' job crafting and job outcomes: The moderating role of perceived organizational support. *Tourism Management Perspectives, 20*, 19–29. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2016.06.001>
- Chin, T., Rowley, C., Redding, G., & Wang, S. (2018). Chinese strategic thinking on competitive conflict: Insights from Yin-Yang harmony cognition. *International Journal of Conflict Management, 29*(5), 683–704. <https://doi.org/10.1108/IJCM-09-2017-0101>
- Dash, S., & Vohra, N. (2018). The leadership of the school principal: Impact on teachers' job crafting, alienation and commitment. *Management Research Review, 42*(3), 352–369. <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2017-0384>
- Ghitulescu, B. E. (2007, January 16). *Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting* [University of Pittsburgh ETD]. University of Pittsburgh. <https://d-scholarship.pitt.edu/10312/>
- Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal, 52*(6), 1169–1192. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.47084651>
- McNaughtan, J., Thacker, R., Eicke, D., & Freeman, S. (2022). Committed to their craft: Understanding the relationship between job crafting and work commitment among faculty in the United States. *Higher Education Quarterly, 76*(2), 367–384. <https://doi.org/10.1111/hequ.12293>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications, Inc.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78*(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal, 42*(4), 403–419. <https://doi.org/10.2307/257011>
- Moulik, M., & Giri, V. N. (2022). Impact of increasing social resources on work engagement and affective organizational commitment: the mediating role of person–job fit. *Management and Labour Studies, 47*(1), 59–73. <https://doi.org/10.1177/0258042X211026147>
- Mousa, M., & Chaouali, W. (2022). Job crafting, meaningfulness and affective commitment by gig workers towards crowdsourcing platforms. *Personnel Review, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/PR-07-2021-0495>
- Naeem, R. M., Channa, K. A., Hameed, Z., Ali Arain, G., & Islam, Z. U. (2020). The future of your job represents your future: A moderated mediation model of transformational leadership and job crafting. *Personnel Review, 50*(1), 207–224. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2019-0404>
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior, 33*(8), 1120–1141. <https://doi.org/10.1002/job.1783>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology, 59*(5), 603–609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Qi, J., Li, J., & Zhang, Q. (2014). How Organizational Embeddedness and Affective Commitment Influence Job Crafting. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 42*(10), 1629–1638. <https://doi.org/10.2224/sbp.2014.42.10.1629>
- Rofcanin, Y., Berber, A., Koch, S., & Sevinc, L. (2016). Job crafting and I-deals: A study testing the nomological network of proactive behaviors. *The International Journal of Human Resource Management, 27*(22), 2695–2726. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1091370>
- Sekiguchi, T., Jie, L., & Hosomi, M. (2014, June 1). *Determinants of job crafting among part-time and full-time employees in Japan: A relational perspective*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Determinants-of-Job-Crafting-among-Part-Time-and-in-Sekiguchi-Jie/47b-3f5d926569fdf8cde613dcc00345f4b224113>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior, 80*(1), 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Wang, H.-J., Demerouti, E., Blanc, P. L., & Lu, C.-Q. (2018). Crafting a job in 'tough times': When being proactive is positively related to work attachment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 91*(3), 569–590. <https://doi.org/10.1111/joop.12218>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisiting employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review, 26*(2), 179–201. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., & Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in Organizational Behavior, 25*, 93–135. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25003-6](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25003-6)
- Xu, Z., Chin, T., & Cao, L. (2020). Crafting jobs for sustaining careers during china's manufacturing digitalization. *Sustainability, 12*(5), 2041. <https://doi.org/10.3390/su12052041>