

A vállalati társadalmi felelősségvállalás szerepe a munkavállalói elköteleződésben

2. rész

Összefoglalás: A választott kérdéskör egyre fontosabb szerepet kap a hazai munkaerő-piaci kutatásokban, a HR-terület, a szakajtó is egyre nagyobb figyelmet szentel neki. Ez a dolgozói elköteleződés, amely egy másik korszerű területtel együtt kerül vizsgálatra, a társadalmi felelősségvállalással, azaz a CSR-ral. Napjainkban már teljesen nyilvánvaló az új megközelítéseknek és kutatási eredményeknek köszönhetően, hogy nagyon fontos és közvetlen kapcsolat van a két terület között.

A kutatás arra keresi a választ, hogy vajon elkötelezettebbek-e azok a dolgozók, akiknek a munkahelyén van CSR-tevékenység? A vizsgálat kvantitatív kutatási módszerre támaszkodik.

100 db releváns, minőségi kitöltés született, színes lefedettséggel demográfiai és munkahelyi szempontból is. Összességében elmondható, hogy a kitöltők jelentős százaléka negatívan vélekedik a munkahelyéről, nem tervez vele hosszú távon, nem elégedett a belső szervezeti folyamatokkal és kommunikációval, melyek összefüggésben vannak a CSR-tevékenységekkel is. Elmondható, hogy azok a kitöltők, akik a kérdőív során pozitívabb válaszokat adtak és elégedettebbek voltak, a munkahelyükön volt CSR-tevékenység.

Kulcsszavak: Dolgozói elköteleződés, CSR, szervezeti kommunikációs folyamatok, CSR-stratégia.

Abstract: The chosen topic is gaining increasing importance in domestic labor market research, and both the HR field and the professional press are dedicating more attention to it. This is employee engagement, which is examined together with another modern area: corporate social responsibility, or CSR. Thanks to new approaches and research findings, it is now clear that there is a very important and direct connection between these two fields.

The research seeks to answer whether employees are more engaged when their workplace has CSR activities.

* Dunaújvárosi Egyetem, Társadalomtudományi Intézet, hallgató
Email: livia.lestyan@gmail.com

** Dunaújvárosi Egyetem, Társadalomtudományi Intézet
Email: kokutit@uniduna.hu
ORCID: 0009-0004-7907-2011

The study relies on quantitative research methods. There were 100 relevant, high-quality responses, with diverse demographic and workplace coverage.

Overall, a significant percentage of respondents have a negative view of their workplace, do not plan to stay long-term, and are dissatisfied with internal organizational processes and communication, which are also related to CSR activities. It can be stated that respondents who gave more positive answers and were more satisfied had CSR activities at their workplace.

Keywords: Employee engagement, CSR, organizational communication processes, CSR strategy.

A CSR HELYZETE MAGYARORSZÁGON

Röviden szeretnénk ismertetni egy kutatást, melyet a Scale Impact és a Magyar PR Szövetség közösen végzett, 2022 őszén. A célja a CSR helyzetfelmérése volt, és nagyon érdekes eredmények születtek.

Az alábbi témakörök támogatására költenek a vállalatok a legszívesebben:

- Társadalmi ügyek képviselése.
- Helyi közösségi ügyek.
- Környezetterhelés csökkentése.
- Közösségi események támogatása/helyi oktatás támogatása.
- Helyi önkormányzat vagy más közintézmény pénzügyi, tárgyi eszköztámogatása.

Az ügyek közül pedig ezeket tartják fontosnak:

- Társadalmi és gazdasági fejlődés
- Oktatás, képzés
- Környezet- és állatvédelem
- Egészségügy, jólét

A kutatás célja a hazai CSR-helyzet feltérképezése volt, a megítélés, hozzáállás, stratégiai központú szemlélet, költségvetés és a motiváció vonatkozásában. A kutatás eredményei nagyon színesek lettek, összességében elmondható, hogy Már Magyarországon is nagy hangsúlyt kap a vállalatok életében a CSR, hiszen a felmérés szerint a hazai vállalatok többsége is arra a fejleményre számít, hogy nőni fog a társadalmi felelősségvállalás a cégek életében. A kutatás kitöltésében többségében (ez 45%-ot jelent) nagyvállalatok (bevételük meghaladja a 20 milliárd Ft-ot) további 16%-uk árbevétele pedig 1–20 milliárd Ft között van. Az eredmény viszont azt mutatja, hogy ez nem feltétlenül tükrözi azt, hogy mennyit is költenek CSR-tevékenysége a cégek.

A kitöltők 60%-a esetében, ez egészen alacsony, 1–15 millió Ft közötti, ez is mutathatja, hogy a vállalatok bár már elfogadják a tényt, hogy CSR-tevékenységet kell végezni. De annak társadalmi, vállalati, gazdasági előnyeit és hatását még nem fogadják el, mert különben lenne a ráfordítási hajlandóság. Valamint ez egybevág azzal, ami szintén a kutatásból derült ki, hogy a nagyvállalatok 12%-ának még CSR-stratégiája sincs, így anélkül jótékonykodik, de érdemes kritikusan megítélni azt a 63%-os eredményt, akik azt vallották, hogy van CSR-stratégiájuk vagy éppen készítik.

A kutatásban említik azt is, hogy az ESG- [(Environment (környezeti), Social (társadalmi), Governance (irányítási))] kötelezettség térnyerése is megbolygatta a piacot, attól függetlenül, hogy a törvényileg szabályozott feltételeket viszonylag könnyen lehet teljesíteni.

Ezen belül a környezetvédelmi szempont a leglátványosabb és erre nagy hangsúlyt fektetnek, mint pl.: szürkevíz-felhasználás, napelemek telepítése stb. A társadalmi pillér lényege mind a dolgozók felé történő felelősségvállalás, de ebbe tartozik az is, hogy felszámolják az etikátlan viselkedést, valljanak termékeik biztonságáról/minőségéről, odafigyeljenek a dolgozók egészségére és a munkavédelemre. Az irányítás alatt pedig az igazgatótanács diverzitása és az, hogy a részvényesek jogai ne sérüljenek, tegyenek jelentést a korrupció-gyanús vagy versenyellenes magatartásról [19].

Ez is hozzájárul, hogy hazánkban erősebb szerep jut a CSR-nak, azonban a kötelezettség hátránya, hogy nem belső meggyőződésből és motivációból ered, hanem csak a megfelelés szükségességéből teljesítenek, hogy megfeleljenek bizonyos szempontoknak, de a stratégiaalkotás és elköteleződés ezt még nem követte.

A számomra másik nagyon releváns része a kutatási eredményeknek, hogy milyen kapcsolat van a munkaerő és a CSR tevékenységek között a munkáltatói megítélésben. A kutatásban résztvevő cégek 68%-a válaszolta azt, hogy meghatározó számunkra, hogy a dologzók hogyan értékelik a cég ilyen tevékenységeit, 64% a márkaértéket jelölte meg fontos tényezőnek, 55% pedig az employer brandinget emelte ki. De nem elhanyagolható tényező, hogy az okok között 30%-ban szerepet játszik a vevőmegtartás is.

[19] *Mi az az ESG?*
[weboldal cikk]
<https://www2.deloitte.com/hu/hu/pages/energia-energiakor-do-zok/articles/esgexplained-1-what-is-esg.html> [2024. 04. 26.]

[20] *Európai Munkahelyi Biztonsági és Egészségvédelmi Ügynökség* [weboldal] <https://osha.europa.eu/hu/themes/psychosocial-risks-and-mental-health> [2024. 04. 27.]

További érdekes tényező a Z-generáció tagjainak szerepe, mert a megváltozott igényeinek is egyre jobban meg kell felelnie a cégeknek, hiszen alkotják már a jelen munkavállalók egy részét, hiszen nemrég léptek a munkaerőpiacra és jövőben még komolyabb szerepet kapnak majd a munka világában. Nekik pedig kifejezetten fontos a társadalmi felelősségvállalás, a befogadó és emberközpontú szervezeti kultúra, nyílt belső kommunikáció, és persze társaként való kezelés. Így érdekes megfigyelni, hogy a jövőben mennyire fog ennek megfelelően átalakulni a vállalatok hozzáállása.

Az idézett kutatásból kiderül, hogy mekkora figyelmet fordítanak itthon a CSR-ra, a vállalatok mely területeket részesítik előnyben és hogy általánosságban hogyan vélekednek róla, aminek egy érdekes eleme, hogy fontosnak tartják a dolgozók vélekedését a programokról, de nagyon kis részben szerepelt a kutatásban, hogy mérik ezt fel, hogyan érzékenyítik a kollégákat, mennyire vonják be őket a döntéshozatalba, és hogy értük pontosan mit tesznek. Valószínű, hogy sok esetben a CSR szó jelentése a külső tevékenységekre korlátozódik.

A belső érintettségű CSR közé tartozik a munkavédelem és az egészséget nem károsító közeg biztosítása, melyek már magától értetődő alapfeltételnek számítanak, de az egészséges életmód támogatása, stresszkezelés tanítása házon belüli szakemberek foglalkoztatásával, workshopok tartásával, gyümölcsnappal, vagy éppen a komplexebb szűrővizsgálatok elvégzését támogatják. Ide tartozik pl.: az évi egy menedzser-szűrés, vagy akár a teljes körű egészségbiztosítás is, de a közös sportolási lehetőség biztosítása is nagyon szuper megoldás vagy a kedvezményes edzőterem-használat akár teljes bérletbiztosítással. A legkedvesebb megoldás pedig a saját coach vagy terapeuta biztosítása, akihez térítésmentesen mehetnek a dolgozók és segít nekik a munkahelyi konfliktusok és problémák kezelésében. Ezek mind az egészség megóvásához tartoznak, mégis sokkal több, mint a törvényben foglaltak teljesítése. Ezek még viszonylag egyszerűen teljesíthetők, hiszen HR-szervezésen és anyagi kereteken múlik, de a munkahelyi egészség kérdéskörébe tartozó legnagyobb kihívás a káros pszichoszociális hatások csökkentése, amiben hatalmas szerep jut a munka-magánélet egyensúly megtartására vagy éppen kialakítására. Ugyanis a stressz, a szorongás és a depresszió a második leggyakoribb munkahelyi egészségügyi probléma az Európai Munkahelyi Biztonság és Egészségvédelmi Ügynökség szerint [20]. A pszichoszociális kockázatok nagy része a rossz munkaszervezésből, munkafolyamatok nem jó megtervezéséből és a munka rossz társadalmi környezetéből ered. Pár példa az ügynökség szerint, melyek hozzájárulnak a rossz pszichoszociális körülményhez:

- túlzott munkateher,
- egymásnak ellentmondó elvárások és az egyértelmű szerepkörök hiánya,
- a munkavállalók nem vesznek részt az őket érintő döntésekben,
- a munkavállalóknak nincs ráhatása a munka elvégzésének módjára,
- rosszul irányított szervezeti változás,
- a munkahely bizonytalansága,
- nem hatékony kommunikáció,
- nincs támogatás a vezetőség vagy a kollégák részéről,
- pszichológiai és szexuális zaklatás,
- nehezen kezelhető ügyfelek, betegek, diákok stb.

Ezeknek a stresszhelyzeteknek, vagy a munkavállalóban stresszt eredményező helyzeteknek a feloldása már sokkal komplexebb feladatmegoldást és látásmódot igényel, hiszen a jobb munkaszervezés, a döntéshozatalba történő bevonásuk már sokkal nehezebb, ha eddig nem volt jellemző ez a hozzáállás a vezetőség részéről. Az okozza a legnagyobb elégedetlenséget, ha nincs hatása az elvégzett munka módjára, és ehhez sajnos a vezető, vezetőség képzésére van szükség, hiszen a mikromenedzsment és a túlzott kontrollgyakorlás feloldása nélkül ebben nem tudnak a dolgozó számára releváns mértékben fejlődni, mert ez a vezetők saját belső problémái miatt alakul ki. Sokszor az ilyen típusú vezetők nem ismerik fel a saját, hosszú távon elégtelen viselkedési mintázataikat.

Nagyon fontos momentum az ügynökség állásfoglalásából, hogy a munkahely által okozott mentális kimerültség hosszú távon komoly egészségügyi problémákhoz vezethet, mint a szív- és érrendszeri betegségek vagy a váz- és izomrendszeri zavarok kialakulása. Bár ez úgy tűnhet, hogy a vállalat számára nem okoz hátrányt, hanem a munkavállaló egyéni problémái, azért le kell szögezni, hogy gyakrabban alakulhatnak ki a munkától távolmaradást okozó hosszú ideig tartó betegségek, vagy akár a betegség alatti munka sem egy jó megoldás, hiszen közel sem tudja az elvárt teljesítményt nyújtani a dolgozó, és ha nem piheni ki sokkal tovább is fog tartani a csökkent teljesítmény. És további érdekes tény, hogy a mentális egészséggel összefüggő távollétek esetében hosszabb távollétre számíthat a vezetőség, mintha más okból maradna távol a munkavállaló.

Ugyanilyen fontos terület a dolgozók tehetséggondozása és fejlesztése, a tudásfejlesztés és a lehetőség biztosítására, hogy más területekbe belelássanak, vagy akár a saját területükön feljebb léphessenek, és fontos segíteni őket önmaguk képzésében. Ez a hozzáállás is a szervezeti kultúra részét kell, hogy képezze, mert így motiválható a munkavállaló arra, hogy lépéseket tegyen ebbe az irányba, de ezeken túl is szükséges lépéseket tennie a cégnek. Természetesen az előremenetel biztosítása is korlátozott lehet, mely függhet a munkakörötől, de a vállalat méretétől is, hiszen egy 10 fős KKV esetében nehezen kivitelezhető, hogy valaki mindig feljebb léphessen, de ez nem lehet magyarázhat arra, hogy a dolgozó ne képezze magát.

[21] GALLUP [weboldal cikk] <https://www.gallup.com/workplace/404105/importance-of-employee-wellbeing.aspx> [2024. 04. 27.]

[22] *Wellbeing Szövetség weboldal* <https://www.wellbeing-szovetseg.hu/post/az-alkalmazottak%C3%B3l%C3%A9te-a-munkahelyi-wellbeing-must-have> [2024. 04. 27.]

Bevett megoldás a vállalatban belüli képzéseken való részvétel lehetősége, melyen azok is részt vehetnek, akiknek nem feltétlen a munkakörükhöz tartozik a képzés. Ilyen lehet az is, hogy egyes munkakör betöltéséhez s központi szabályozás részeként részt kell venniük egy oktatáson (alapkezelők esetében pl. a befektetésekkel, tanácsadással foglalkozó kollégáknak 5 évente el kell végezniük egy tőkepiaci ismeretekről, befektetésekről szóló tananyag elsajátításában majd kötelező a vizsga sikeres teljesítése), de erre a cég nem csak nekik ad lehetőséget, hanem minden dolgozónak, így beleláthatnak más területek munkájába is és plusz ismeretre is szert tehetnek. De hasonlóan ilyen jó megoldás a tanulmányi keret biztosítása, mely egy meghatározott összegben minden munkavállaló számára rendelkezésre áll, és közel szabadon felhasználható. Ez azért is fontos, mert a dolgozói elégedettségben, jóllétben nagy szerepe van a karriernek, hogy fejlődik a tudása, szereti amit csinál és hasznosnak találja [21].

Ebbe a kategóriába tartozik a szakmai konferenciákon való részvétel is, az idegennyelv-oktatás is, melyre akár munkaidőn belül napközben, ütemezett meeting formájában van lehetőségük jelentkezni.

Egy viszonylag új megközelítése a CSR-nak, mely itthon nemrég került be a köztudatba, de még mindig nem egy teljesen bevett, gyakran alkalmazott megközelítés, mely a munkavállalói jóllétet biztosítja: a *well-being*. Alapvetése, hogy nem csak a dolgozói jólét a fontos, hanem a jóllét, mely testi-lelki jóllétet is magába foglal, valamint sokkal könnyebb és kevésbé költséges a problémák kialakulásának megelőzése, mint magának a problémának a kezelése, mint például a rossz közérzet miatti produktivitás-csökkenés, vagy a kiégés. A mozgalom annyit jelent, hogy a munkáltatók felfigyeltek arra, nem előnyös sem a dolgozó sem a cég szempontjából az, ha a munkavállaló rosszul érzi magát [22] Ennek részeként talán még nagyobb hangsúlyt kaphat a jövőben az, hogy érdemes energiát fektetni abba, hogy a dolgozók jól érezzék magukat, hiszen ez már nem csak jószándékú hozzáállás, hanem a vállalat számára is kimutathatóan előnyös, így inkább egy win-win szituáció mindenki számára. Az tisztán látszik, hogy milyen következményekhez vezethet, ha a dolgozók nem érzik jól magukat a munkahelyükön, kevésbé lesznek lojálisak is, hamarabb fognak munkahelyet is váltani, ez pedig a tudásvesztéshez és a többi dolgozó számára bizonytalan légkörhöz vezethet.

A belső CSR-nak tehát rengeteg formája van, és azt a megközelítést látom a legfontosabbnak, hogy a munkáltató legyen elkötelezett az iránt, hogy jó munkakörülményeket biztosítson a dolgozóinak, és neki is el kell irányukba köteleződni, mint fordítva.

Továbbra is fontos tényező a szervezetfejlesztés, a megfelelő belső kommunikáció és a kiváló HR-szakemberek alkalmazása, a dolgozókra való odafigyelés. Így ez a feladat természetesen nem a csak a CSR vállalat nyomja, önmagában nem elegendő csupán a CSR-feltételek teljesítése, azonban nagyon is hozzájárulhat a siker eléréséhez és a szemlélet kialakításához. Valamint a külső CSR-tevékenységek is nagy szerepet játszanak a dolgozói elköteleződésben abban az esetben, ha megfelelően kommunikálja a vállalat a dolgozók számára, és ők egyetértenek a tevékenységgel esetleg még a döntésbe is bevonták őket.

Külső CSR-tevékenységek közül nagyon színes a paletta, hogy melyik vállalat mi mellett köteleződik el. Azonban kiemelt fontosságú, hogy ebben az esetben is a dolgozókkal összhangban kerüljön meghatározásra, hogy biztosan amellől az irány mellett köteleződjön el a cég, ami valóban fontos a dolgozóknak is. Elkerülhetetlen, hogy alulról szerveződő legyen, és a dolgozók igényeinek felmérésével történjen, hogy valóban hathatós akciótervet lehessen kialakítani rá.

A CSR ELLENÉRVEI

A társadalmi felelősségvállalás láthatóan fontos tevékenység a társadalom és a gazdasági élet szempontjából is, azonban mint mindent, érdemes ezt is kritikusan megközelíteni. Így bemutatok pár olyan ellenérvet, melyet érdemes mindig megvizsgálni, ha CSR-ról van szó. Azonban ezeket sokkal inkább mankónak gondolom a stratégia kialakításánál, mintsem olyan ellenérveket, melyek a CSR-tevékenységek ellen szólna. Friedman (1970) véleménye szerint nem kifizetődő, ha a nyereségorientált vállalatok jelentős erőfeszítéseket tesznek a társadalmi felelősségvállalás jegyében. Emellett többnyire olyan érveket sorakoztatott fel, melyek valóban jelenthetnek problémát, azonban szerintem megfelelő szervezéssel és szemléletformálással (melyben hatalmas szerepet játszanak azok a bizonyított érvek, hogy miért kell társadalmilag felelősnek lenni) probléma nélkül meghonosíthatóak. Mivel többnyire üzleti oldalról közelíti meg, sok a költségekre korlátozódik:

- a felelős viselkedésnek sok esetben költségnövelő és inkább nyereségcsökkentő hatása van,
- a célzott PR-kampányokkal elérhető ugyanaz az eredmény kevesebb költségáfordítással,
- a humánpolitikai intézkedések gyakran visszajukra fordulnak és nem növekednek a teljesítmények az emberbaráti intézkedések nyomán, sőt többnyire csökkennek,

[23] Angyal Ádám (2009): *Vállalatok társadalmi felelőssége, felelős társadalom-irányítás*. Budapest: Kossuth. pp. 100–103.

- helytelen, ha vezetés nem a valódi tulajdonosok érdekeit szolgálják a teljes haszonnal, hanem azokat jótékony célokra fordítják,
- az ilyen célok érdekében felhasznált források drágák és a hasznosulásuk is nehezen bizonyítható [23].

A fenti ellenérveknek akkor lehetnek alapjuk, ha nem teljes kontextusában vizsgáljuk. Mert hosszú távon a vállalat eredményeinek egészét vizsgálva bizonyíthatóan olyan előnyei vannak a CSR-nak, melyeket – lentebb kifejtve – például pénzért nem lehet megvásárolni, de hatalmas versenyelőnyhöz juttatják a vállalatot.

További ellenérvek melyek arra vonatkoznak, hogy az ilyesfajta jótékony tevékenységek miatt kevésbé átláthatóak a cégek és kevésbé elszámoltathatóak és ellenőrizhetetlenség alakulhat ki, melyek szintén elkerülhetetlenek a megfelelő ellenőrzési rendszer kialakításával.

Ami véleményem szerint valós problémát jelent napjainkban a CSR-ral kapcsolatban az az, ha egy vállalat csak felszínesen végez ilyesfajta tevékenységet, ellenben a nagyobb reklámköltség-ráfordítás miatt ez az átlagfogyasztóhoz nem jut el és egy valótlán kép alakul ki benne. Emellett a CSR-tevékenységek hozzásegíthetik a vállalatokat ahhoz is, hogy egy-egy egyébként rossz üzleti működésüket eltussolják, vagy eltereljék róla a figyelmet, nem említve a greenwashing jelenséget, amikor egy-egy nagyobb vállalat a környezetre káros tevékenységüket kevésbé károsnak próbálják feltüntetni.

A munkavállalói elköteleződés

Az elkötelezettség alapvetően 4 dimenzióban mérhető, melyek: a *megtartás*, a *megértés*, a *hiányzás* és az *üzleti eredmény*.

Nagyon hasznos és megkerülhetetlen mérési foka a az elkötelezettségnek annak a mérése, hogy mekkora a munkavállaló maradási hajlandósága, mert erős összefüggés van a kettő között. Minél elkötelezettebb a munkavállaló, annál kevésbé valószínű, hogy el akarja hagyni a szervezetet. Ezért minden ilyen erre vonatkozó felmérést vállalaton belül érdemes azzal kezdeni, hogy megvizsgáljuk, mekkora a kollégák maradási hajlandósága. Természetesen ezt minden esetben érdemes anonim kutatással felmérni, mely azért növeli az őszinte válaszadás esélyét.

Valamint az elkötelezett dolgozók érzelmileg is kapcsolódnak a szervezethez, ezért jogosan feltételezhető, hogy hűségesebbek is. Szerintem fontos a dolgozó érzelmeire hatva is erősíteni a szervezeti bevonódást.

Az elkötelezett dolgozóknak számos előnye van a munkáltató szempontjából, amit érdemes lenne kihasználni és kamatoztatni. Az eddig munkában eltöltött évek tapasztalatai alapján azt látom, hogy már egyre kevésbé jellemző, hogy egy munkahelyen többen lennének a legalább 3 éve ott dolgozó kollégák, mint az 1 évnél kevesebb ideje ott dolgozók.

A következő dimenzió, amiben mérni lehet az elköteleződést, az a megértés. Ez azt foglalja magában, hogy azok a dolgozók, akik elkötelezettebbek, az átlagnál jobban értik meg a szervezet céljait és sokkal jobban felismerik, hogy hol a szerepük a szervezetben, a munkájuk mekkora szerepet tölt be a cég stratégiájában és a munkájuk hogyan járul hozzá a közös sikerhez. Erre pedig nagyon nagy szükség van ahhoz, hogy a dolgozókat érdekelje a vállalat jövője, mert így sokkal jobban mozgósíthatóak, nagyobb erőfeszítést tesznek a feladatok megfelelő és eredményes elvégzésébe, esetleg hajlandóak többet is tenni érte és még az is egy hasznos tulajdonságuk, hogy az elkötelezett dolgozók jobban megbíznak a vezetőjükben is [24]. A hiányzás az a dimenzió, aminek mértékében szintén látszik, hogy az elkötelezett dolgozó bizonyítottan kevesebbet hiányzik. A Gallup féle felmérés szerint a nem elkötelezett dolgozók átlagosan kb. kétszer annyit hiányoznak a munkából, ami azért nem túl előnyös a munkáltatónak sem. Természetesen ez csak a betegszabadságra vonatkozik, nem a szabadságra.

Természetesen az üzleti eredményben is látszik, hogy mennyire elkötelezettek a dolgozók. Ez a dimenzió valószínű azokra a vezetőkre is hatással van, akiket a fentiek nem győztek meg az elköteleződés kialakításának vagy erősítésének fontosságáról. Bár a megértés-dimenzió azért utalt arra, hogy az elkötelezett dolgozó, aki tisztában van a szervezet céljaival és a saját szerepével, extra erőfeszítést is hajlandó tenni, ezért egyenesen következik, hogy az elkötelezett dolgozók, ha extra teljesítménnyel dolgoznak, akkor az az üzleti eredményre is pozitívan fog hatni. Emellett pedig a nagyobb munkamennyiséget is sokkal teljesíthetőbbnek és kevésbé terhelőnek ítélik meg. Kevesebb hibát vétenek és magasabb színvonalon végzik a munkájukat is, ami szintén egy hatalmas nagy előny lehet egy hosszú távú munkakapcsolatban.

[24] Hudecz Anna-mária (2020): *Motiváció és munkaerő-megtartás*. Budapest: Raabe, pp. 25–26.

[24] Hudecz Anna-mária (2020): *Motiváció és munkaerő-megtartás*. Budapest: Raabe, pp. 25–26.

[25] AON [weboldal]
<https://www.aon.com/en/> [2024. 04. 27.]

Mely nem csak a munkahely, a felettes számára lehet előnyös, hanem a többi kollegának is, mert csökkenti a hibalehetőséget és kevesebb időt kell tölteniük az ellenőrzéssel vagy az esetleges javításokkal.

Alapvetően ezeknek a dimenzióknak az a legfontosabb funkciójuk, hogy irányítottan lehessen mérni az elköteleződést és annak a munkáltatóra gyakorolt előnyeit.

Hiszen könnyű lehet abba a hibába esni, hogy nem kezelik prioritásban az elköteleződés kérdéskörét, pedig mint a dimenziók is mutatják nem csak közhely vagy légből kapott, hanem bizonyíthatóan fontos. Hudecz Annamária kiemeli, hogy ez természetesen nem csak a munkavállaló elköteleződését jelenti, hanem a munkáltatónak is tennie kell bizonyos lépéseket ezügyben [24].

ELKÖTELEZŐDÉS KIALAKÍTÁSA ÉS NÖVELESE

Elköteleződés kialakításához és erősítéséhez is nélkülözhetetlen a stratégiai megközelítés, Storey és társai (2009) szerint az akciótervhez az alábbi három pontot szükséges meghatározni: mi befolyásolja, kiket, pontosan mi iránt is szeretné a vállalat elkötelezni a dolgozókat és milyen viselkedés mellett [24]. Ehhez pedig nélkülözhetetlen a szervezet tagjainak alapos megismerése, hiszen fel kell hozzá deríteni, hogy mik a dolgozói elköteleződés mozgatórugói. Aon Hewitt (a világ legnagyobb HR-szolgáltatója és elköteleződés kutatója) [25] 9 további dimenzióba foglalta össze az elköteleződést megelőző elégedettségi tényezőket. Megközelítése szerint az elköteleződéshez először elégedetté kell tenni a munkavállalót, amihez az alábbi dimenziók teljesítése szükséges. De mindenekelőtt természetesen itt is fontos a kapcsolat a munkavállalókkal, feltárni azt, hogy kinek melyik dimenzió teljesítése a hangsúlyosabb, kinél melyiket érdemesebb előtérbe helyezni.

Jövőkép és célok: ha a dolgozók tisztában vannak és elfogadják a vállalat hosszú távú céljait, látják, hogy az ő erőik hogyan járulnak hozzá ezek eléréséhez, növeljük az elkötelezettséget.

Lehetőségek: karrier, előrelépés, tapasztalatszerzés, képzési lehetőségek stb. mind hozzájárulhatnak az elkötelezettséghez.

Munkavégzés és feladatok: érdekes, kihívást jelentő feladatok és jelentős munkaterhelés növeli az elkötelezettséget.

Önrendelkezés: a dolgozóknak nyújtott függetlenség és döntési lehetőségek erősítik az elkötelezettséget.

Szociális környezet: a jó vezetés, a pozitív munkahelyi kapcsolatok és a közösségi érzés javítják az elkötelezettséget.

Kommunikáció: a világos kommunikáció és visszajelzés növeli a dolgozók részvételét és elkötelezettségét.

Környezet: biztonságos és támogató munkakörnyezet segíti az elkötelezettséget.

Vállalati értékek: a vállalati kultúra és értékek meghatározzák az elkötelezettséget.

Javadalmazás és elismerés: méltányos fizetés és elismerés növeli a dolgozók elkötelezettségét [24].

[24] Hudecz Annamária (2020): *Motiváció és munkaerő-megtartás*. Budapest: Raabe, pp. 25–26.

A CSR ÉS AZ ELKÖTELEZŐDÉS KAPCSOLATA

Tény és való, hogy az elmúlt időben nagyot változott az a tendencia, hogy a munkaadók már nem csak alkatrészként tekintenek a dolgozókra, hanem szeretnék őket megtartani és erre nagyobb hangsúlyt is fektetnek. A CSR pont ugyanolyan fontos eleme a HR-nek, mint toborzás és munkaerő-megtartás, mint mondjuk a PR-nak vagy éppen az üzleti életnek.

Magyarországon még elég kevés tanulmány és kutatás készült, ami azt vizsgálná, hogy pontosan milyen összefüggés van a CSR és a dolgozói elköteleződés között. Persze ezt nehéz így meghatározni, mert a CSR-nak több olyan eleme is van, amit alapvetően magába foglal a megfelelő szervezeti kultúra, belső kommunikáció, jutatás stb., ezért vannak átfedések a területek között de ebben az esetben is a CSR alapvetése, hogy a vállalat tisztességesen és jól értékeli-e az alkalmazottakat.

[26] Mirvis, H. Philip (2017): *Employee Engagement and Corporate Social Responsibility (CSR)*. Massachusetts: Babson College, pp. 18–35.

A fellelhető kutatások, melyeket ugyan Amerikában végeztek és ebben a témakörben történt, egyetértettek abban, hogy az elkötelezett dolgozók jobban teljesítenek, és azon kevés vállalatok is jobbak, melyeknél a dolgozók nagy része elkötelezett. Sőt a Gallup által végzett kutatás számszerűsítve meghatározta, hogy ezek a vállalatok 72%-kal teljesítenek jobban (a kutatást még 2007–2008 között végezték az az egy részvényre jutó nyereség tekintetében) [26].

Az összefüggést a CSR és az elköteleződés között abban látják, hogy a dolgozók még a magasabb juttatásokról is hajlandók lemondani, ha a munkahelyük társadalmilag felelős, mert ez a tevékenység büszkeséggel tölti el őket, és így a vállalatra is büszkéek lesznek, ahol dolgoznak. Ez pedig egy elég erős érzelmi viszonyulást alakít ki a cég irányába, ami szorosan kapcsolódik az ügyfél központúsághoz és a barátságos szervezeti magatartáshoz. Mint fentebb kifejtettem, jelentős különbség van az elkötelezett és a nem elkötelezett dolgozó munkamorálja és a szervezethez való viszonyulásai között. Valamint fontos, hogy az elköteleződés érzelmi aspektusa is erős legyen, hiszen akkor sokkal eredményesebb lehet a munkavállaló, és a kilépési szándéka is nagyot csökken. Ehhez ugye szükség van a vállalat részéről olyan tevékenységekre, melyek érzelmet váltanak ki a dolgozókból, és a CSR egy olyan megoldás lehet erre, amire a munka maga nem lenne képes, hiszen erősen humanizálja a vállalatot [26].

Azoknál a dolgozóknál, akiknek a munkahelye társadalmi ügyekben is szerepet vállal és sikerült őket bevonni, szignifikánsan megnőtt a vállalatukkal való azonosulás érzése, ami pedig bizonyíthatóan pozitív hatással volt a teljesítményükre is.

Ebből következik, hogy a CSR-tevékenység folytatása egyértelműen pozitív, de továbbra is nehéz kérdés, hogy mindezt úgy végezze a vállalat, hogy be tudja vonni a dolgozókat is. Ennek feltárásához az első megválaszolandó kérdés, hogy tulajdonképpen a dolgozók mit várnak el a munkahelyüktől. Persze ezt is érdemes a Maslow-féle szükségletpiramistól megközelíteni, mert az alapszükségletek teljesítésére, mint pl.: a túlélés iránti vágy kielégítéséhez szükséges feltételek után érdemes a „magasabb rendű” célokról beszélni, mint a (társadalmi szükségleteken is túlmutatóan), mint az önmegvalósítás és kiteljesedés vagy az önbecsülés. A vállalatoknál is felfigyeltek arra, hogy a jól teljesítő munkavállalóknak egészen más előnyöket biztosítanak és elégítik ki igényeiket a megszokott juttatási csomagoktól eltérően inkább azzal jutalmazták őket, hogy nagyobb autonómiát és szélesebb döntési jogkört kapnak, amivel esélyt is adnak nekik arra, hogy kiteljesedjenek és megvalósítsák önmagukat a munkahelyen is.

Adam Grant (2007) foglalta össze és vizsgálta azt a tény, hogy mekkora motivációs jelentőséggel bír a munkavállaló számára, ha kielégítésre kerül az az alap proszociális (segítő szándék és hozzáállás, mely a közösséget tartja szem előtt) igénye, hogy pozitív változást hozzon mások életébe [27] Ez azért nagyon fontos megközelítés szerintem, mert feltételezésem szerint ez lehet az alappillére annak, hogyan lehet sikeres és eredményes a CSR-tevékenységekbe történő bevonás és ezért fontos, hogy a vállalatok lehetőséget adjanak arra, hogy ezt a dolgozók meg tudják élni a munkahelyükön, indentitásuknak ezen részét is meg tudják valósítani [26].

A CSR-tevékenység pedig főleg azt az érzést erősíti a munkavállalókban, hogy ők adnak valamit a közösség számára, és ez felülírja azt is, hogy mit kapnak. Azonban a vállalat szerepe így még nem teljesen tisztázott, hiszen a proszociális igényüket a dolgozók magánéletükben is kielégíthetik, így nem csak arról van szó, hogy ezt megélhetik, hanem arról, hogy a vállalatban belül élhetik azt meg, és a vállalat járul hozzá, hogy ezt az énjüket, egy ilyen magas rendű igényüket a vállalat segítségével elégítsék ki. Ezáltal pedig egy olyan visszaigazolást kapnak a vállalattól, hogy a teljes énjüket megélhetik, sőt a vállalat szívesen látja a teljes személyiségüket a munkahelyen. Ez az elfogadottság megélése pedig nagyon erősen hat a dolgozó munkahely felé irányuló érzelmi megítélésére, kötődésére vagyis az elköteleződésre is.

Ahhoz azonban, hogy ezt valóban meg tudják élni a munkahelyen, teljes önkéntes magatartás szükséges. A kötelező részvételi aktivitásokat érdemes elkerülni, azonban ahhoz, hogy teljesen önkéntes alapon működjön, nem elegendő csupán a CSR-tevékenységet meghatározni, hanem szükség van adott esetben a szervezeti kultúra és a vezetői magatartás megreformálására is, valamint hangsúlyt fektetni a dolgozói elégedettség dimenzióinak teljesítésére is. Számomra ide sorolható az a hozzáállás is, amikor a vállalat szabadságot biztosít a dolgozónak azért, hogy részt vegyenek önkéntes munkában.

Összességében kijelenthető, hogy a vállalat iránti elköteleződés témája már régóta foglalkoztatja a kutatókat, és a vállalatokat is. Azonban az elmondható, hogy kevés azon vállalatoknak a száma, ahol valóban kiemelten figyelnek erre, hiszen azon vállalatok száma is nagyon kevés, akik jó eredményt érnek el az ilyen irányú felméréseken. Sok esetben még mindig hatalmas kihívást okozhat a cégek számára az, hogyan érhetik el a dolgozónál a lojalitás növelését, és az a megközelítés sem segít, hogy sokszor tényleg csak munkaeszköznek tekintik a dolgozót. Így az elégedett, boldog munkaerő eléréséhez nélkülözhetetlen egy szemléletváltás.

[27] Grant, M. Adam (2007): Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference. *Michigan Academy of Management Review*, 24.,

[26] Mirvis, H. Philip (2017): *Employee Engagement and Corporate Social Responsibility (CSR)*. Massachusetts: Babson College, pp. 18–35.

[28] Ligeti György (2007): *CSR, vállalati felelősségvállalás*. Budapest: Kurt Lewin Alapítvány, pp. 71–72.

Emellett a CSR is egy viszonylag régóta kutatott terület, bár a világ több területén is eltérő múltra tekint vissza, így ebben az esetben sem tehető egyértelmű nyilatkozat arra, hogy mióta foglalkoztatja a szakmát a társadalmi felelősségvállalás. Azonban folyamatosan jelennek meg intézkedések az ilyen tevékenységek elmélyítésére, jogi iránymutatások is születnek, melyek segítenek a vállalatoknak elindulni a CSR útján. Külön öröm azonban, hogy egyre mélyrehatóbban kezelik a CSR-tevékenységek szükségességének kérdéskörét már nem csak a társadalom, vállalati énmárkaépítés szempontjából, hanem a munkavállaló szempontjából is, és elvitathatatlan az a tény, hogy egy jól kivitelezett CSR-stratégia és tevékenységek kivételesen jó ráhatással vannak a munkavállalókra, így vétek ezt a potenciált kihagyni.

A CSR-tevékenység végzése elsősorban a dolgozókra hat, és kijelenthető, hogy észrevehető az a hatalmas különbség, hogyan hat a dolgozókra az, ha a munkahely aktiválja bennük azt a vágyukat, hogy másoknak segítsenek és önkéntességre sarkallja őket. Fontos szempont, hogy a vállalat számára a dolgozó feladata a profittermelés. De a dolgozó számára már sokkal több ok sorolható fel arra a kérdésre, hogy miért dolgozik a vállalatnál azon kívül, hogy profitot termeljen. Ez arra enged következtetni, hogy a dolgozók nem csak az anyagi szükségleteiket szeretnék kielégíteni a munkahelyen, hanem egyéb társadalmi és szociális és önmegvalósítási igényeiket is, aminek megélésében már nagy szerepe lehet a CSR-nak [28].

A munkavállalói viszonyulás vizsgálata a vállalati társadalmi felelősségvállaláshoz

Ezen fejezetben szeretném bemutatni a konkrét kvantitatív kutatásomat és főként az arra kapott eredményeket, melyből levonva a konklúziót már élesebb képet kaphatunk arról, milyen összefüggés van a CSR-tevékenység és a dolgozói elégedettség vagy éppen elégedetlenség között.

Hipotézisünk alátámasztásaként szükségünk volt egy olyan mintavételi eljárásra, mellyel több főt tudunk elérni, és felmérni a véleményüket.

Ez természetesen igaz a munkahelyekre, és a pozíciók színességére is, hiszen akkor kaphatjuk a legpontosabb képet, ha a lehető legrepresentatívabb mintát vesszük.

Így a kérdőíves, azaz kvantitatív eljárást választottam, figyelve a tökéletes egyensúlyra az elméleti háttér, a kutatásleírás és a kutatás eredményének elemzése között. A kérdőívünk eredményének statisztikai elemzéséhez a főkomponens-analízist alkalmazom a bemutatás során. A cél a változók mögötti tényezők feltárása, hiszen azt elemzzük, hogy egy-egy döntés és választás mögött milyen háttérinformációk, tényezők lehetnek, melyek akár összefüggésben is lehetnek más kérdésre adott válaszokkal, tehát feltárható, hogy a két (vagy több) kérdésre adott válasz mögött milyen összefüggések húzódnak meg. Ehhez azonban hatalmas szükség van a szakirodalmi/elméleti tudásra és annak felhasználására és megértéséhez [29].

A kérdőívre 115 db kitöltés érkezett, melyből 100 db volt szakmailag tökéletesen felhasználható mert a kitöltés minőségben is megfelelő volt az elemzés felhasználásához. Az összes kitöltés online született, hiszen a kitöltésre csak így volt lehetőség.

A KUTATÁS FELÉPÍTÉSE

A kutatás fő célja találni, majd bizonyítani az összefüggést aközött, hogy a dolgozók jobban érzik magukat és elkötelezettebbek a munkahelyük iránt, ha azok sokkal etikusabb magatartást tanúsítanak irántuk és a társadalom felé, azaz folytatnak CSR-tevékenységet.

A kérdőív kérdéseit, (mely az első mellékletként elnevezve tekinthető meg) úgy építettük fel, hogy csak érintőlegesen tettük említést az elköteleződésre, inkább csak az elégedettséget előidéző tényezőkhöz való viszonyulásokat szerettük volna felmérni.

A kérdések között a demográfiai adatok után fokozatosan felépítve azokra a tényezőkre voltam kíváncsi, hogy milyen a belső kommunikáció, a szervezeti kultúra a kitöltők munkahelyén, valamint milyen a munkaszervezés, a munkafolyamatok, mennyire szólhatnak bele a saját munkájukba, mennyire jó a kapcsolat a beosztott és a felettese(i) között. Majd arra, hogyan érzik magukat a munkahelyen, mennyire elégedettek, utolsó ilyen típusú kérdésben pedig arra voltam kíváncsi, hogy milyen hosszú távon terveznek a munkahelyükkel.

Feltételezésünk szerint (mely beigazolódott), aki az első két kérdésre olyan válaszokat adott, melyek arra vonatkoznak, hogy nem elégedettek a munkahelyükkel, arra is negatív választ fog adni, hogy meddig maradna a munkahelyén és mennyire ajánlaná azt a barátainak.

[29] Majoros Pál
(2004): *A kutatómódszertan alapjai*.
Budapest: Perfekt
Kiadó, pp. 140–144.

Természetesen több kérdésben is jelen volt a CSR-tevékenység, valamint amikben azt terveztük felmérni, hogy ténylegesen milyen CSR-tevékenységeket végez a kitöltők munkahelye. A legérdekesebb kérdés, amire a legkíváncsibbak voltunk az az, hogy mely szaval jutnak a kitöltők eszébe, ha a munkahelyükre gondolnak.

Az írás folytatása a 2025. augusztusi számunkban következik.