

A vállalati társadalmi felelősségvállalás szerepe a munkavállalói elköteleződésben

3. 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, és 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 azok, a munkahelyén 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.

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

** *Dunaiújvárosi 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.

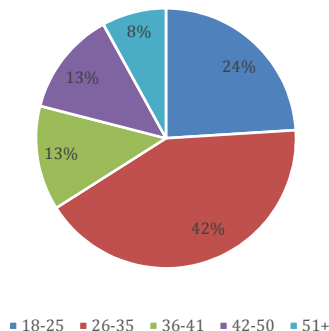
Overall, a significant percentage of respondents have a negative view of their workplace, do not plan to stay long-term, and are dissatisfied with internal organizational processes and communication, which are also related to CSR activities. It can be stated that respondents who gave more positive answers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

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

A KUTATÁS EREDMÉNYEI

Az első kérdések a demográfiai adatokat voltak hívatottak felderíteni. Ezek közül is az első az életkorra vonatkozó adatot vette fel. A válaszlehetőségek is 18 éves kortól kezdődtek, és 50+ korosztályig lehetett válaszolni.

3. ábra. Életkor



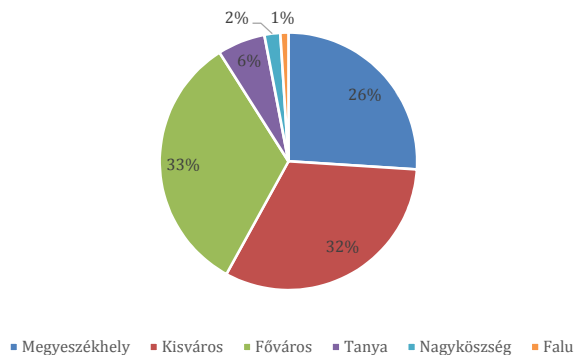
A válaszadók jelentős része a 26–35 éves korosztályba tartozik, de minden felsorolt korosztály képviselteti magát a kitöltők között. A legkevesebben az 51+-os korosztályból töltötték ki, de azt az összefüggést érdekes lesz majd felmérni, hogy a különböző korosztályok között mekkora eltérés van a munkahelyükhöz történő viszonyulásban, illetve, hogy viszonyulnak az egyes témákhoz. Az elméleti részben feldolgozott információk szerint, melyek többnyire korábbi kutatásokból nyert adatokból származnak, tudjuk, hogy nem csak a Z-generáció (1995–2009 között születettek száma) képviselői számára fontos, hogy munkahe-

lyük CSR-tevékenységet folytasson, hanem a millenial generáció (1980–1995 között születettek) számára is kiemelten kezelt téma.

A második kérdés a kitöltők lakóhelyére vonatkozott, mert arra is kíváncsiak voltunk, hogy van-e összefüggés aközött, hogy a kitöltő hol lakik, és milyen viszonyulása van a CSR-hoz, és mennyire befolyásolja a szervezeti kultúra az adott munkahelyen történő tartózkodását, tehát mennyivel rugalmasabbak vagy elnézőek a személyek, ha kisvárosban tanyán, vagy esetleg megyeszékhelyen laknak és mennyire, ha a fővárosban. Előzetes feltételezésünk szerint a fővárosban lakóknak fontosabb szempont ez, mint a megyeszékhelyen élőknek. A kisvárosban és a fővárosban lakók kitöltési száma megegyezik, mert mindkét kategóriát a kitöltők 33,3%-a választotta. Utána következik a megyeszékhely 26,7%-kal.

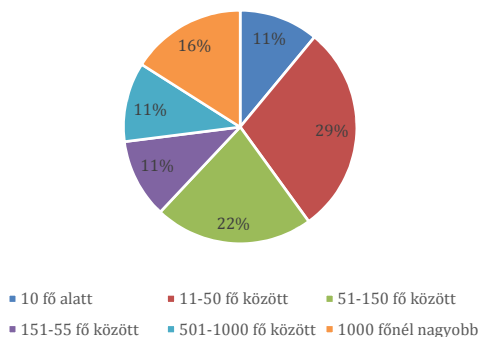
A kitöltött kérdőíveket egyénileg elemezve látszik, hogy azok a kitöltők, akik a fővárosban laknak, fontosabbnak találják a CSR-kezdemenyzéseket, mert a válaszaikból látszik, hogy kevésbé terveznek a munkahelyükön hosszú távra, ha ezekben a tevékenységekben nem jár élen a cégük. Ez összességében a fővárosban lakók 15%-ára igaz, akiknek a munkahelyeik nem remekelnek ugye CSR-ban, Azonban a kisvárosban és megyeszékhelyen lakóknál már kevésbé látszik ennyire ez, mert közülük, akiknek a munkahelyén nincsenek ilyen fókuszú tevékenységek, és alapvetően kevésbé is érzik jól magukat a munkahelyen, már sokkal kisebb százalékban (5%) jelölték azt, hogy nem is terveznek a munkahelyükön hosszabb távon.

4. ábra. A kitöltők lakóhelye



A harmadik kérdés már nem a demográfiai adatokat firtatta, mert a kutatás szempontjából nem volt releváns több ismeret a személyekről, mint az életkor és a lakóhely. Így ebben már arra tértünk ki, hogy a kitöltők mekkora létszámú, hány foglalkoztatottal rendelkező munkahelyen dolgoznak.

5. ábra. A kitöltők munkahelyének foglalkoztatotti létszáma

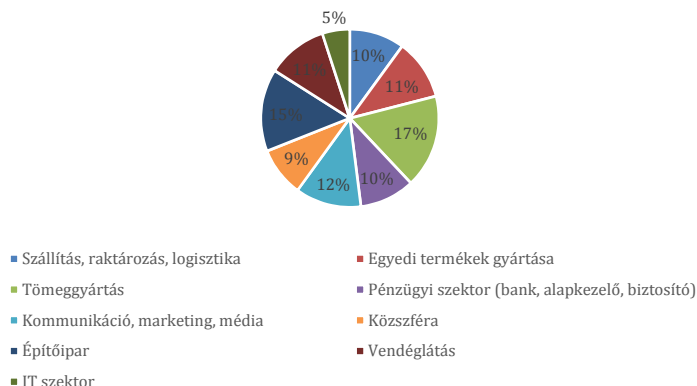


A nagyobb létszámot foglalkoztató vállalatoknál nagyobb hangsúlyt szentelnek a CSR-tevékenységekre és az emberbarátibb dolgozók felé tanúsított hozzáállásra. A kitöltők 11,1%-a dolgozik 10 főnél kevesebb dolgozót foglalkoztató munkahelyen, akik közül 5%-uk lakik kisvárosban. Ezeknél a kitöltéseknél nem volt olyan együttállás, amikor 10 főnél kisebb vállalat a kisvárosban van és folytatna CSR-tevékenységet, de olyan kitöltés már volt, ahol 10 főnél kevesebb a dolgozó, a fővárosban lakik a kitöltő és végez CSR-tevékenységet a cég, de főként helyi társadalmi ügyek képviselését (a helyi ebben az esetben a kerületi, önkormányzati kérdéseket takarja, papírgyűjtésben való részvételt stb. a válaszok szerint). Ez csak a konkrét CSR-tevékenységekre vonatkozik, de elmondható, hogy a 10 fő alatti vállalatoknál dolgozók többnyire semleges nyilatkoztak a munkahelyükről, nem mondhatni, hogy kiemelkedően elégedettek vagy éppen elégedetlenek lennének, de sokkal hosszabb távon terveznek. Azonban nem jelenthető ki, hogy összességében a belső kommunikációra vonatkozó sztereotípiák szerint elégedettebbek lennének az információáramlással, vagy a főnökükkel való kommunikációval, legyen az akár formális vagy informális. A mikromenedzsment azonban már sokkal jellemzőbb, ami azért lehet, mert egy kisebb létszámú vállalatnál még jelentősen nagyobb mértékben lát bele a főnök, vezető a beosztott munkájába, és még nagyobb kontrollálási igénytel rendelkezik.

A nagyobb vállalatoknál dolgozóknál már jobb az arányok a CSR-tevékenységeket illetően, de ez természetesen a nagyobb kitöltési arányból származik. A 151 főtől azonban olyan kitöltések születtek, melyekben az szerepel, hogy van CSR-tevékenység, és többségében meg is tudták jelölni, hogy oktatás/társadalmi/ügyek/fenntarthatóság stb. területen teljesít-e jól a munkahelyük, de arra a kérdésre már nagyon kevesen válaszoltak pozitívan, hogy tisztában vannak a vállalatuk által képviselt társadalmi értékekkel. Így hiába nagyobb egy vállalat és igyekszik társadalmilag felelőssé válni, de a nem megfelelő belső kommunikáció és tájékoztatás miatt kevés dolgozójuk tud róla. Ezzel viszont nem tudja kihasználni a CSR dolgozókra gyakorolt pozitív hatását.

A negyedik kérdés a kitöltők munkahelyének tevékenységi körére vonatkozott.

6. ábra. A munkahely tevékenységi köre



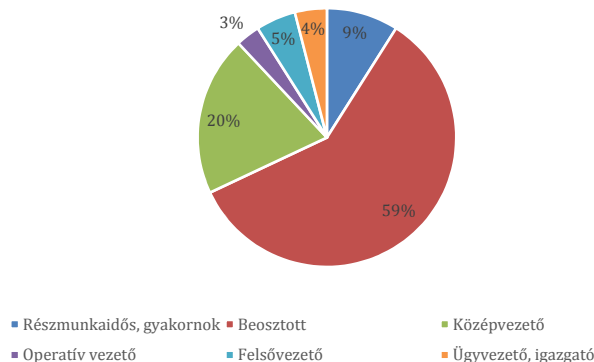
Erre a kérdésre nagyon színes végeredményt kaptunk, nagyon sok szektorból érkeztek válaszok. Erre azért voltunk kíváncsiak, mert szeretnénk volna azt vizsgálni, hogy van-e összefüggés a tevékenységi terület és a CSR-tevékenységek között. Kifejezetten annak a vonatkozásában, hogy vajon aktívabban áll-e hozzá egy olyan vállalat, mely mondjuk környezeti szempontból a társadalmi megítélés szerint károsabb. Ezt kifejezetten a tömeggyártás kategóriára vonatkoztattuk, mert ehhez a kategóriához következtethető, hogy károsabb a környezetre. Az építőipari szektort reprezentálók közül többnyire kevés beosztottal rendelkező egyéni vállalkozók voltak. Az elmondható, hogy akik tömeggyártásban dolgoznak, többen számoltak be a társadalmi ügyek képviseléséről. De természetesen a legtöbb területről érkezett olyan kitöltés, melyben megerősítette a kitöltő, hogy van munkahelyén CSR-tevékenység.

Azonban nem elhanyagolható jelenség, hogy a tömeggyártás területén dolgozók többnyire nagyobb létszámú vállalatnál dolgoznak, és a CSR-tevékenységük inkább külső CSR-t jelent, aminek célja egy image-növelés a társadalom, partnerek és fogyasztók körében.

A kommunikáció és közszféra területeken dolgozók pedig azt erősítették meg, hogy a náluk végzett CSR-tevékenység kevésbé területiális, anyagi vonzatú, inkább tevékenységhez kötött, pl.: térítésmentes oktatás támogatása (ingyenes továbbképzés, előadások tartása iskolákban) hátrányos helyzetűek munkával történő megsegítése a dolgozók közötti gyűjtés szervezésével. Azonban kiemelendő, hogy a belső kommunikációval és szervezeti kultúrával való elégedettség a vendéglátás és az egyedi termékek gyártásánál volt jellemző.

A legelégedetlenebb pedig a kommunikáció terület volt ezzel, ami érdekes összefüggés, hogy náluk pedig van CSR -evékenység, bár az inkább a dolgozók motiválását és platform biztosítását jelenti, és természetesen ugyanúgy külső CSR. A következő kérdés a beosztásra vonatkozott, ahol már kevésbé látni diverzitást, mint korábbi válaszoknál.

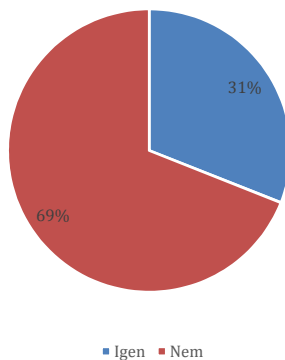
7. ábra. A kitöltők munkahelyi pozíciója



Ahogy az ábrán is látható, a kitöltők 59%-a beosztott pozícióban dolgozik, 20%-uk középvezető, 9%-uk pedig gyakornok, a többi lehetőségre elszórtan oszlanak meg a kitöltések. Az arányokat tekintve a középvezetői pozícióban dolgozók viszonylag tájékozottabbak a CSR-tevékenységeket illetően, ami azért lehet, mert hozzájuk talán gyorsabban vagy egyáltalán bárhogy eljut erről szóló információ, de még az ő esetükben sem mondható el, hogy mindenki teljeskörűen rendelkezik információval a munkahelyük CSR-tevékenységével kapcsolatban. A beosztottak vannak többségben, ami várható is volt, valamint jó végeredményben, mert összességében nekik szólt ez a kérdőív, ők voltak a célcsoport. Természetesen a jövőben más tematikában érdekes lenne felmérni a döntéshozók, menedzsment tagok álláspontját is a témával kapcsolatban.

A munkahellyel kapcsolatos elégedettségre vonatkozó kérdésekre általánosságban pozitívabb válaszokat adtak a magasabb pozícióban lévő kitöltők.

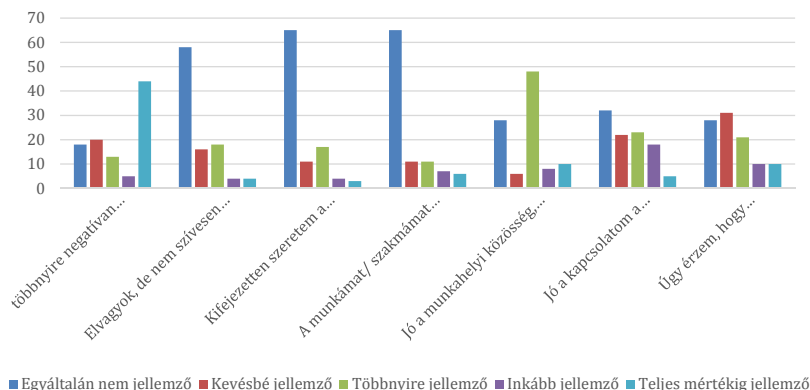
8. ábra. A CSR jelentése



Kevés, nyíltan a CSR-ra vonatkozó kérdés volt a kérdőívben, de azt nagyon fontos megkérdezni, hogy a kitöltők tudják-e pontosan mit jelent a CSR mozaikszó, vagy akár a corporate social responsibility, mint társadalmi felelősségvállalás.

A kitöltők 69%-a nem tudja, hogy mit jelent pontosan a CSR-kifejezés, ami azért meglepő, mert a kérdőívben ennél többen válaszoltak úgy a CSR-tevékenységekre vonatkozó kérdésekre, hogy van ilyesfajta tevékenység a munkahelyükön a társadalmi felelősségvállalás jegyében. Ami azt jelenti, hogy van egy erős hiány edukáció fronton az embereknél, mely a CSR-ra vonatkozik. A válaszok alapján nem találtunk arra vonatkozóan összefüggést, hogy van-e a kisvárosban vagy vidéken élő kitöltők tudják-e kevésbé mi az a CSR. Természetesen az is előfordulhat, hogy nem megfelelő számú kitöltés érkezett, amiből megfelelően le lehet vonni a következtetéseket, elképzelhető, hogy nagyobb kitöltésszám és színesebb kitöltési végeredmény esetén már mutatkozna összefüggés a lakóhely és a CSR-al kapcsolatos ismeretek között.

9. ábra. Mennyire jellemzőek az alábbi állítások a munkahelyén?



Az első nagyon izgalmas kérdés a kérdőívben, ez voltmely arra vonatkozott többnyire, hogy érzi magát a kitöltő a munkahelyével kapcsolatban. A kérdések arra vonatkoznak, hogyan viszonyulnak a munkahelyükhöz, mennyit gondolnak rá negatívan vagy éppen pozitívan. Hogy érzik magukat a munkahelyükön, mennyire szívesen töltenek ott időt akár önszántukból, vagy éppenséggel pontosan annyit amennyit muszáj és már amint lehet el is hagyják a helyszínt, vagy éppen mennyire jó a kapcsolatuk a főnökeikkel vagy mennyire érzik magukat megbecsülve a munkahelyükön azáltal, hogy teljes figyelmet kapnak, és ezt érzik is, hogy figyelnek rájuk.

A válaszok többségéből sajnos az látszik, hogy a kitöltők jelentős százaléka negatívan gondol a munkahelyére, rosszul érzi magát, nem szívesen tölt több időt ott, mint amennyit muszáj.

Minden ember tapasztalhatta már élete során, hogy egy közösségben vannak olyan személyek, akikhez tudnak kötődni, és pozitív személy számukra, de sokszor ennek az ellenkezője is egyszerre található meg egy munkahelyen.

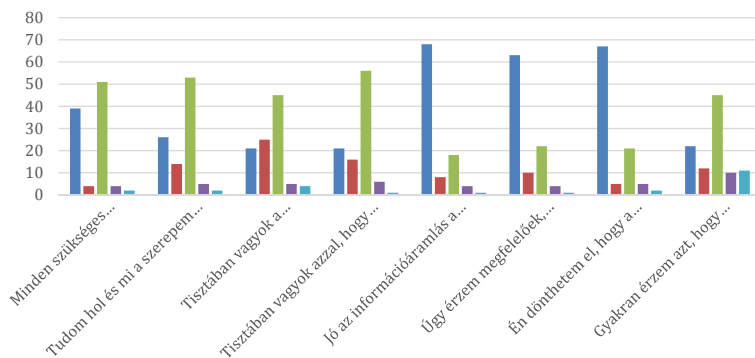
Azok a személyek, akik azt válaszolták, hogy többnyire negatívan gondolnak a munkahelyükre, és nem érzik ott jól magukat, olyan munkahelyen dolgoznak, ahol van CSR-tevékenység, mely a dolgozókat célozza (legtöbb megjelölés ezen kitöltők közül a magánegészségügyi juttatásra vonatkozott), de összességében a későbbi válaszokból kiderült, hogy a belső kommunikációs folyamatok és a szervezeti kultúra viszont megítélésük szerint elégtelennek minősül és többnyire negatív válaszokkal is illették.

Így ebben az esetben erős összefüggés volt: nem elegendő csupán a juttatások biztosítása, hanem figyelni kell azokra a belső folyamatokra is, melyek befolyásolják a dolgozó mindennapi életét, munkafolyamatait.

Azon kitöltők egy része, aki úgy nyilatkozott, hogy úgy érzi, figyelnek rá a munkahelyén, választotta azt, hogy van CSR-tevékenység a munkahelyén és a főnökkel való kapcsolata is jó. Azt feltételeztem, hogy az ő esetükben a csapatépítő jelensége is majd meghatározó lesz, de erre vonatkozóan nincs egyértelmű eredmény, hogy igen, aki pozitívabban vélekedik a munkahelyéről, több csapatépítőről számolna be.

Valamint még egy információ érdekes részükről, hogy azok a személyek, akik szerint figyelnek rájuk a munkahelyükön alapvetően jobb véleménnyel is vannak róla, a belső folyamatokkal is elégedettebbek és nem elhanyagolható tény, hogy jelentősen többen ajánlanák a munkahelyüket a barátaiknak. Ami az egyik legfontosabb mérőfoka az elköteleződésnek, és ők azok akik többnyire hosszabb távon is terveznek a munkahelyükkel, de ebben az esetben persze volt olyan eltérés, hogy nem mindenre igaz ez az állítás konkrétan ezt a választ adók közül.

10. ábra. Mennyire igazak az alábbi állítások a munkahelyén? I.



A 10. ábrán látható kérdések kifejezetten arra vonatkoznak, hogy mennyire elégedettek a belső kommunikációval és az információáramlással, valamint a saját helyük megítéléséhez mekkora segítséget kaphatnak, azaz mennyi információt kapnak arra vonatkozóan, hogy hol a helyük a szervezetben, hogy járulnak hozzá a sikerhez.

Nagyon fontos az a tényező is, hogy azzal tisztában vannak-e, hogy miben mérik a teljesítményüket, mert ennek abban is hatalmas szerepe van, hogy mennyire teljesítenek jól a dolgozók, mert alapvetően, ha tudják,

[30] John C. Maxwell
(2021): *A fejlődés
15 felbecsülhetetlen
törvénye*. Budapest:
Trivium.

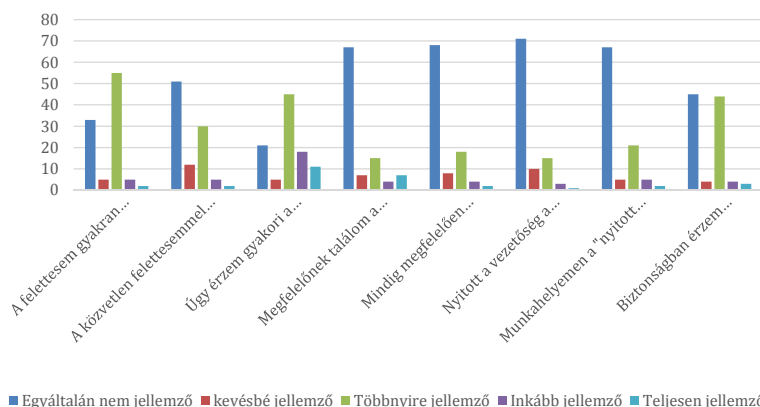
miben kell jól teljesíteniük, jobbak is lesznek benne, melyet gyári munkásokon végzett kísérlet sikeressége óta Hawthorne-hatásnak hívnak [30]. A teljesítmény mérése alapvetően sokat segít a személy egyéni céljainak elérésében is, hiszen sokkal könnyebben tudja behatárolni azt is, hogy jelenleg hol helyezkedik el, és esetleg annak meghatározásában is nagy szerepe van, hogy hova szeretne eljutni. Ezért egy nagyon fontos motiváló tényező a megfelelő keretek között végzett, emberközpontú teljesítménymérés.

Sajnos itt is azok az értékek a legmagasabbak általánosságban, melyek rossz belső kommunikációról árulkodnak. Nagyon szembetűnő ez, kifejezetten vonatkozik az információáramlásra, a megfelelő munkafolyamatokra és arra, hogy mennyire van beleszólásuk abba, hogy a saját feladatukat hogyan szeretnék elvégezni. A kérdőívben összességében a legnegatívabb válaszokat azok a személyek adták, akik ezekre a kérdésre is negatívan válaszoltak, ami annak is köszönhető, hogy ezeket a válaszlehetőségeket választották a legtöbben. Érdekes, hogy arra a lehetőségre, hogy gyakran érzik úgy, hogy „felülről” érkeznek döntések a munkájukkal kapcsolatban már sokkal több a közepes válasz, mint arra, hogy eldönthetik-e, hogyan szeretnék megoldani a saját feladatukat. Ami azért lehet, mert a feladatok elvégzésével kapcsolatos utasítások egyértelműbben értelmezhetőek, és veszik észre az emberek, mint azt, hogy felülről szólnak bele a munkájukba, hiszen ez legtöbbször az érintettek előtt is rejtve marad és kevesen látják át és kevés embernél tudatos maga a tevékenység, mint küldő fél, de a felismerés is a fogadó félnél. Valamint gyakori jelenség a vállalatoknál, hogy jól bejáratott munkafolyamatok vannak, melyek akár kifejezetten eredménytelenek is lehetnek, illetve rossz berögződésekkel járnak együtt, de „ez a szokás” alapon ritkán kerül ez változtatásra, és így nem is annyira feltűnő, hogy más határozza meg a feladatvégzés módját.

Arra a kérdésre, hogy mennyire vannak annak tudatában a szervezetben betöltött szerepüknek, szintén egy erős közepes válaszadási arány keletkezett, a kitöltők több, mint 50%-a jelölte be. Ez saját tapasztalatból is kiindulva azért lehet, mert a dolgozó a munkájából kifolyólag érzi, látja, hogy hol a szerepe, az ő munkája milyen más folyamatokkal, mely más emberek munkájával kapcsolódik össze, és miben van nagy szerepe, de ezt leszámítva nem történik erre vonatkozóan vezetői megerősítés vagy nincs olyan belső kommunikációs folyamat, ahol ezt tudatosan erősítik. Így a dolgozóknak pont ez a közepes hozzáállás fog kialakulni. Mely természetesen bár nem rossz, de érdemes lenne rajta javítani minden munkáltató esetében, mert egy olyan jótékony folyamatot indítana el, mely jó hatással lenne más tényezőkre is.

Ugyanennek a kérdéssorozatnak a második fele már sokkal inkább a közvetlenebb munkafolyamatokra és kommunikációs szokásokra irányult, mint a felettesel történő formális és informális kommunikáció, vagy a mikromenedzsment jelenléte a mindennapi munkájukban, természetesen arra irányulva, hogy mennyire érzik ezt felettesük részéről. Egy nagyon érdekes másik kérdés, hogy reagálnak a „nyitott ajtók” légkörére. Ez az egyik legfontosabb jelenség, érezhetően nagyon fontos lenne, nagyon jó hatással lenne a szervezeti kultúrára, de természetesen ez a kettő egy erősen összefüggő jelenség, egyik ráhatással van a másikra, de külön nem is megvalósíthatóak.

11. ábra. Mennyire igazak az alábbi állítások a munkahelyén? II.



Az első két kérdés a felettesel történő kommunikációra vonatkozott. Az első a formálisra, mégpedig azon belül is arra, hogy mennyit beszélget a felettes a kitöltővel a munkájáról, a munkamoráljáról és ad visszajelzést a dolgozó mindennapi tevékenységére. Erre a kérdésre a válaszadók közel 60%-a a közepes válaszlehetőséget jelölte be, 33%-a pedig azt, hogy egyáltalán nem jellemző ez a munkahelyén. Ennek hatalmas szerepe van abban, hogy a dolgozó mennyire érzi azt, hogy rá figyelnek a munkahelyén és nem csak egy dolgozónak tekintik, hanem egyénnek. Valamint ezzel nagyon szépen megfigyelhető, hogyan reagál a változásokra a dolgozó, mennyire érzi magát motiváltnak, és ha rendszeresek ezek a beszélgetések, akkor sokkal könnyebben fog kialakulni benne az az érzés, hogy egyrészt számít a személye is, nemcsak a munkája, másrészt megoszthatja a véleményét, az érzéseit a szervezettel, munkájával kapcsolatban. Ez természetesen hozzájárul ahhoz is, hogy érezze a „nyitott ajtók” légkörét is, és meg merje osztani a megfigyeléseit is.

[31] *HR Portál*. [web-oldal] <https://www.hrportal.hu/jelentesek/mikromenedzsment.html> [2024. 05. 05.]

Természetesen ez soha nem lehet egy álságos, látszólagos tevékenység, mert úgy sosem fogja elérni ezt az eredményt, nem lesz valós pozitív hatása, hanem a dolgozó maga is kényszernek fogja érezni. Ezért fontos, hogy ha rendszeresen meghallgatásra is kerülnek a dolgozók igényei, és lehet, hogy több közülük irreális, vagy nem olyan könnyen megvalósítható, mint azt a kevés rálátása miatt ő gondolja, de biztos, hogy lesz köztük olyan tétel is, mely egy kis odafigyeléssel könnyen megvalósítható, és úgy érzi valóban „kapott” valamit. Ez után magától értetődik, hogy könnyebb elvárni valamit egy olyan személytől, aki kap is és nem csak adnia kell.

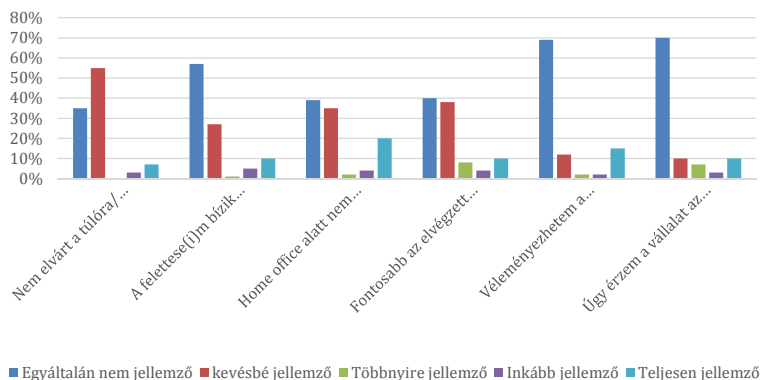
A következő kérdés a felettséggel történő informális kommunikációra vonatkozik, melyre még rosszabb arányok születtek a válaszok arányai között. Hiszen a kitöltők 63%-a negatív választ adott erre és 30% is csak a közepes lehetőséget választotta, csupán 7%-uk adott teljesen pozitív visszajelzést.

Ez az eredmény elkésérítő, kifejezetten azért, mert ez a tevékenység a vezető érdeke lenne, mert így sokkal könnyebb bizalmi kapcsolatot kialakítani a saját beosztottjával, ami szintén nagyon sok más tényezőre lenne pozitív hatással. Az előzetes feltételezésnek ellentmondóan, nincs összefüggés a vállalat mérete és az informális kommunikáció jelenléte között. Egy nagyobb létszámot foglalkoztató vállalatnál kevésbé érdemi jelenség ez, de a kifejezetten kevés főt foglalkoztató vállalatnál is ugyanilyen negatív válaszok érkeztek. Ami látható, hogy a pozíció a meghatározó: az alacsonyabb és a magasabb beosztásban lévők adták erre a legnegatívabb válaszokat, a közepes beosztásban lévők már pozitívabban. A mikromenedzsment kérdésköre az egyik legfontosabb, mert amennyire terhes és káros az elkövetőnek, pont ugyanolyan rossz az elszenvetőnek is, így mindkét vagy több fél csak szenvedője ennek a tevékenységnek. Mégis az elkövető meglátásom szerint nincs ennek tudatában, hanem egy perfekcionista igény hajtja, hogy mindent kontrollálhasson. Bár rövid távon ez akár eredményes is lehet, de hosszú távon a teljes csapat fejlődését hátráltathatja, ugyanis kifejezetten rossz hatással van a motivációra, és erősíti a beosztott felé irányuló bizalmatlanságot is, hiszen az állandó ellenőrzögetés, hogyan is jelenthetné azt, hogy a főnökünk megbízik bennünk? [31]

A következő pár kérdésre, mint a munka-magánélet egyensúlya, a szervezeti változásokkal kapcsolatos tájékoztatás, a nyitott a vezetőség a meglátásokra és a „nyitott ajtók” légkörére messze a legnagyobb arányban érkeztek negatív válaszok. Ez természetesen már nem akkora meglepetés a korábbi válaszok tükrében, valamint az is áruklódó, hogy ha az ember folytat beszélgetéseket ilyen témában közvetlen vagy közvetett környezetében, ezekre elég sok panasz szokott érkezni, ami nem kecsegtet túl pozitív kilátásokkal a munkaerőpiacon.

A jövőben érdekes lesz megfigyelni az eltérő igényekkel rendelkező generációk ütközését a munkaerőpiacon, mely már most is okoz problémákat az X- és Z-generáció tagjai között. Érdekes annak ellenére, hogy többségében azokra a válaszlehetőségekre negatív válaszok érkeztek, hogy mennyire dönthet a dolgozó a saját belátása szerint, mégis kevesebb teljesen elutasító válasz érkezett arra a kérdésre, hogy a dolgozó mennyire érzi magát biztonságban, ha ötleteinek megosztásáról van szó. Bár ez az arány egyáltalán nem jó (45% egyáltalán nem jellemző, 44% többnyire jellemző), mégis sokkal határozottabb teljesen elutasító válaszra számítottunk. De természetesen az a 7% akik pozitívan jeleztek vissza, egyáltalán nem kielégítő vagy ad bizakodásra okot. Ennél a kérdésnél az alacsonyabb, gyakornoki vagy részmunkaidős beosztásban dolgozók mindegyike adott teljesen elutasító választ, míg nem túl meglepő módon az idősebb, 42+ korosztály képviselői pozitívabb, vagy közepes visszajelzést adtak. A magasabb munkakörben lévők pedig a legnagyobb arányban adtak pozitívabb visszajelzést, de itt szintén torzító jelenség lehet, hogy ők töltötték ki a legkevesebben. Azonban érdekes kérdés, hogy vajon ez az attitűd emeli ki a vezetőket a beosztottak közül, vagy a pozícióval jár ez a bátorság és a vélemény felvállalásának készsége. Feltehetően mindkettő szerepet játszik, az pedig már szintén külön kérdéskör, hogy ez mennyire tanulható és vajon ezt a képességet valakiben ki tudja-e alakítani a megfelelő szervezeti kultúra és támogató légkör?

12. ábra. Milyennek érzi a szervezeti kultúrát az alábbi, kimondatlan kérdésekben?



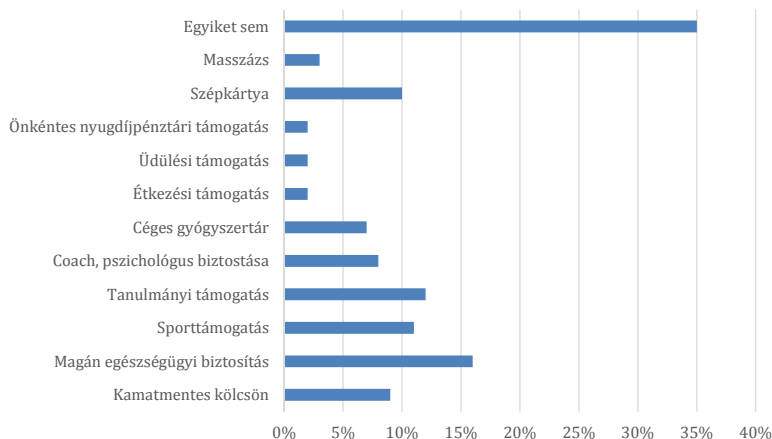
Nagyon érdekes, hogy ezekben a kérdésekben egészen határozottan alkottak véleményt a kitöltők, pedig a kérdőív összeállításánál úgy tűnt, hogy ezek a kérdések inkább a meghatározhatatlan kategóriába tartoznak és így sokkal több bizonytalan, közepes válaszszületik majd. Az már nem ilyen pozitív megállapítás, hogy ezeknél a kérdéseknél ennyire sok határozott negatív válasz érkezik. Az sem meglepő eredmény, hogy jelentősen több, mint az kitöltők fele, de ha a kevésbé jellemző és egyáltalán nem jellemző

kategóriát nézzük, a válaszadók 90%-a nem tudta egyértelműen elutasítani azt a kérdést, hogy explicit/implicit módon, de nyilvánvaló jelenség-e a túlóra elvárása. Ez nagyon szépen összefügg a munka-magánélet elégtelen egyensúlyára. Az nem derül ki a kérdőívből, hogy ezeknek az elvárásoknak mennyire felel meg a kitöltő, tehát csak érzékeli-e a túlórára irányuló igényt, vagy eleget is tesz neki. Az már elég negatív, hogy ha nem is mindig tesz neki eleget, de a légkörben kialakult elvárások rányomják a bélyegét a dolgozó mindennapjaira és a munkahelyéhez való további viszonyulására. A következő kérdés arra irányult, hogy a kitöltő mennyire érzi a bizalmat maga felé a vezetője részéről, amire közel 60% azt felelte, hogy egyáltalán nem, 27% pedig azt, hogy kevésbé jellemző. Ez érdekes, mert a korábbi, mikromenedzsmentet firtató kérdésnél ehhez képest kevés volt a határozottan vagy kevésbé elutasító válasz, és inkább a közepes kategóriát jelölték be. Mely véleményem szerint egy bizonytalan „néha előfordul, van amiben igen, van amikor nem” álláspont lehet, azonban ez bőven elegendő az eredmények szerint ahhoz, hogy a dolgozó úgy érezze, nem bízik benne a közvetlen főnöke. Nagyon kevesen, 15%-uk jelölte be azt, hogy érzi ezt a bizalmat. Természetesen ez is sokkal összetettebb kérdés, mint hogy ez legyen az egyetlen magyarázat rá, de nem elhanyagolható összefüggés. A home office és a munka elvégzésének fontossága a jelenléttel szemben összefüggő kérdés. Bár a vállalati hozzáállást a világjárvány jelentősen megváltoztatta a nem irodai munkavégzéshez, de még mindig jellemző a jelenség, hogy ilyen munkavégzés esetén a vállalat jobban szeretné kontrollálni, felügyelni a dolgozót. Ez szintén nem erősíti a bizalom érzésének kialakulását sem a munkahellyel sem a vezető személyével kapcsolatban. További nem túl szerencsés jelenség, hogy a vezetőség úgy ítéli meg, nem a dolgozó munkáját, hanem az idejét fizeti meg, így sokszor még akkor is ott kell tartózkodni a munkahelyen, ha valójában már nincs aktív munkája aznapra a dolgozónak. Természetesen ezzel a témával kapcsolatban rengeteg pro és kontra érvet lehet felsorakoztatni, de a bizalom érzésének kialakulásában már az a rugalmas megközelítés és légkör is sokat segítené, ha ezt időnként megélhetné a dolgozó.

A munkafolyamatok és munkával kapcsolatos vélemények megosztása visszatérő elem a kérdőívben. Pont azért, mert egy nehezen megfogható kérdés, hogy hol, mennyire jogos a felsővezetői utastás a munka minőségi elvégzésének érdekében, és hol csupán csak kontrollgyakorlásról van szó. De visszatérően erre a kérdésre is többségében elutasító válaszok érkeztek, hogy a dolgozó mennyire véleményezheti a munkafolyamatokat. A kevés 15%-os pozitív megközelítést a magasabb pozícióban lévők adták, valamint az egyedi gyártási területen és az építőiparban dolgozók. Előzetesen arra számítottam, hogy erre a kérdésre a kisebb létszámot foglalkoztató vállalatoknál dolgozók pozitívabban fognak reagálni, de összességében ez nem jelenthető ki. Ennél a kérdésnél pedig már csak egyre érkeztek ebben a sorozatban nagyobb arányban negatív válaszok, arra, hogy mennyire érzi úgy a dolgozó, hogy az ő igényeinek, kéréseinek mennyire próbál meg vajon eleget tenni a cég. Ez azért is elszomorító eredmény, mert sok esetben nem hatalmas, vagy megvalósíthatatlan kérésekről van szó, hanem apróságokól, mint munkaeszköz, de akár az is, hogy

mennyire változtathat a munkafolyamatokkal kapcsolatos negatívumokon. Ez sem járul hozzá túlzottan a megbecsültség érzésének kialakításához.

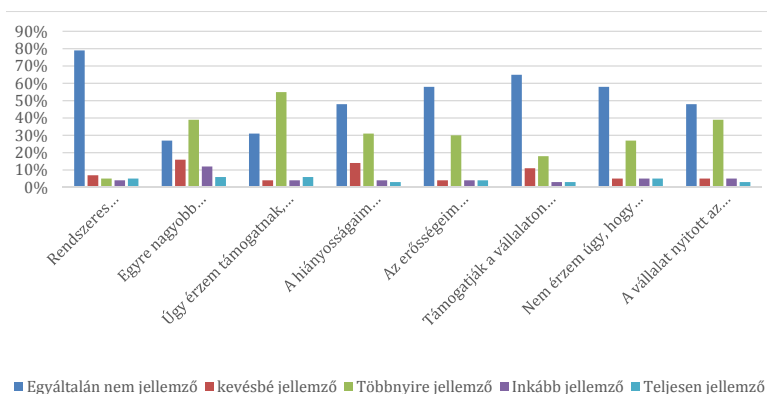
13. ábra. Az alábbi juttatások közül melyik elérhető az Ön munkahelyén?



A kérdőív következő kérdése már konkrétan a CSR részeként is értelmezhető juttatásokra vonatkozott. Ez már elég pontos képet tud adni a vállalatról és a hozzáállásáról is, hogy milyen a dolgozókhoz való viszonyulása, mennyire színes a támogatási paletta és ez hogyan segít kielégíteni a dolgozó alapvető emberi igényeit. Mennyire támogatják ezekkel a hosszú távú stabil megélhetését, a mentális és fizikai egészségének megtartását és megteremtését. Vagy esetleg a tudásának elmélyítését, értékének növelését? A válaszadók 35%-a azt jelölte, hogy semmilyen juttatást nem kapnak sem a felsoroltak közül, de az egyéb lehetőségek között sem adtak meg speciális juttatási formát. Azonban egész színes a végeredmény, tekintve a coach, masszázst, üdülési, önkéntes nyugdíjpénztári támogatási lehetőségeket. Valamint nagyon szimpatikus a magánegészségügyi biztosítás lehetősége is. A SZÉP kártya és a kamatmentes kölcsön és a céges gyógyszertár biztosítását nem sorolom szorosan a kimagasló juttatási lehetőségek közé, csupán a Maslow-piramis alján szereplő lehetőségeknek tartom, melyek akkor igazán jók, ha mellettük még megtalálható más is. Ezek közül több válaszlehetőséget is be lehetett jelölni, de az „egyik sem” lehetőségen kívül összesen 82%-os eredményt értek el a kitöltők, mely nem túl pozitív. Nagyon kevés olyan kitöltő volt, aki 5+ lehetőséget is bejelölt. Akinél ez előfordult összességében a korábbi kérdéseknél pozitívabb válaszokat jelöltek (de nem minden esetben), majd egy későbbi kérdésnél, mely a kérdőív egy meghatározó kérdése, ami a munkahely-lyel történő hosszú távú tervezést firtatja, többségük sokkal pozitívabb válaszokat adtak.

Azonban ehhez az kell, hogy ne csak ezek a juttatások legyenek, hanem egyéb szervezeti kulturális kérdéseknek is rendben kell lenniük, mert a juttatási sokszínűség nem pó A juttatások egy jelentős része már rövid távon is pozitív hatással van a munkavállalóra, így ez annyira lehet vállalati érdek is, mint a dolgozóé.

14. ábra. Mennyire támogatja a munkahelye a karriercéljait?

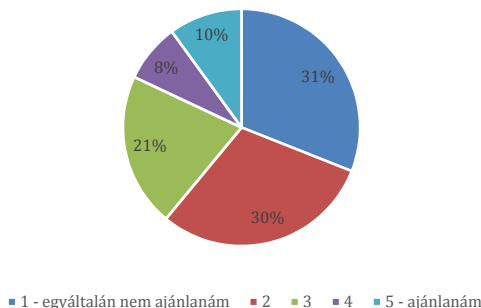


A következő kérdés az egyéni karriercélok támogatására vonatkozott. Ez szintén egy olyan kérdés, mely látszólag a dolgozó egyéni érdeke, de ha a komplex képet nézzük, akkor ez ugyanannyira a munkáltató érdeke is. Egyrészt, ha figyelmet szentelnek a dolgozó megtervezett terhelésére, gondolok ezalatt, hogy a feladatok elosztásánál és kiosztásánál is érdemes időről-időre olyan feladatot is becsempészni, amiről tudjuk, hogy örömmel tölti el, szeretne benne fejlődni és szereti csinálni. Ez hatalmas kihívásnak tűnhet a felettes számára, de mindenképpen megéri a befektetett összes munkaórát, mert összehasonlíthatatlan egy motivált, és egy nem motivált dolgozó munkamorálja. Nem érdemes kifelejteni azt a tényt sem, hogy mennyivel hasznosabb egy jobban képzett, nagyobb ismeretekkel rendelkező munkavállaló.

Ennek az első lépcsőfoka, hogy mennyire értékeli rendszeresen és alaposan a dolgozó munkáját, milyen gyakran kap visszajelzést arról, hogy jó irányba halad-e, jók e a megközelítései. Nagyon demotiváló tud lenni, ha az ember sosem tudja, hogy az adott feladatot jól vagy rosszul végezte el, és csak onnan tud következtetni, hogy érkezett-e további visszajelzés a módosításra vagy sem. De ez sem mindig kézenfekvő, mert ha a felettesen keresztül jut el a végső célszemélyhez, lehet, hogy a szükséges részeket ő javítja és ha azt nem beszéli át a feladat elvégzőjével, gyakorlatilag annak a lehetőségét is elveszi tőle, hogy fejlődjön és legközelebb már jól csinálja meg a rá kiszabott munkát. Úgy gondolom ezzel a kitöltők is egyetértenek, mert 79%-uk a határozott elutasítást jelölte be, ami pedig arra enged következtetni, hogy hiányolják ezt a visszacsatolást ők is.

A következő kérdésre már viszonylag szebb a válaszok összképe, de itt is kevés a pozitív válasz, a közepes és negatív válaszok vannak hangsúlyban arra a kérdésre, hogy mennyire érzik azt, hogy a feladatok nehézségi szintjén és a változatos feladatokkal odafigyelnek-e rájuk. A következő kérdés pedig arra vonatkozott, hogy mennyire támogatják a dolgozókat abban, hogy elmélyedjenek a munkájukban. Erre is a közepes válasz a legtöbb. A tömeggyártásban és a marketing, média területen dolgozók adták a legtöbb teljesen elutasító választ, az idősebb korosztály nagy része pedig mind a közepes lehetőséget választotta. A következő két kérdés ugyanarra keresi a választ csak más-más szemszögből megközelítve. De eleve nagy különbség van már a két látásmód között is, hogy az egyes területekkel kapcsolatos hiányosságot szeretnék csökkenteni vagy az erősségeket továbbfejleszteni. Alapvetően szerintem egyénileg megvizsgálva, de mindkettőre szükség van, persze mindenképpen abban a mértékben, ameddig a dolgozó maga is partner benne. Alapvetően mindkét kérdésre hasonlóan érkeztek a válaszok, de az erősségek fejlesztésére több érkezett, mint a gyengeségek felszámolására. Ami azért is lehet, mert a munkáltatók jobban érzik egy-egy tudásnak a hiányát, mintsem erősítsék energia és pénz ráfordítással azt, amivel egyébként elégedettek. Az utolsó három kérdés szintén egy kérdéskört boncolgat mégpedig a cégen belüli munkaerőáramlást. Ez egy nagyon fontos hozzáállás lenne, ami jelentős értéket képvisel a cég számára is, hiszen ha bevált a munkaerő érdemes kiaknázni azt máshol, főleg ha ő is nyitott arra, hogy a vállalatnál maradjon. Ez a típusú rugalmasság hozzájárul a munkahely iránti elköteleződéshez, egy elkötelezett dolgozó pedig mint tudjuk felbecsülhetetlen. Ezért nagy csalódás, hogy ennyire rosszak az ezzel kapcsolatos megítélései és tapasztalatai a kitöltőknek.

15. ábra. Mennyire ajánlaná munkahelyét egy jó barátjának?



A szakirodalmi részben feldolgozott tanulmányok szerint az egyik tényező, amiben az elköteleződést lehet mérni, az az hogy az ott dolgozók mennyire ajánlanák munkahelyüket barátjuknak. Egy 1–5-ig terjedő skála használatával igyekeztük ezt felmérni.

A korábbi válaszokból kiindulva már nem volt túl meglepő a végeredmény, a kitöltők csupán 10%-a ajánlaná teljes mértékig a munkahelyét. Az eddig felfedett összefüggések szerint azon személyek, akiknek a munkahelyén van CSR-tevékenység, és a dolgozók felé irányuló pozitív és emberbaráti hozzáállást tanúsítanak, ők nem jelölték az 1-es vagy 2-es lehetőséget, a legrosszabb, amit adtak a közepes értékelés volt. Ahol pedig nem volt CSR-tevékenység, azok az emberek eleve negatívabb választ adtak a kérdésekre, ami a munkahely hozzáállását tükrözi. Ahol nem fektetnek figyelmet a CSR-tevékenységekre, ott még az alapvető szervezeti kultúra kialakítására sem fognak, hiszen megrekedtek egy lépcsőfokkal lejjebb.

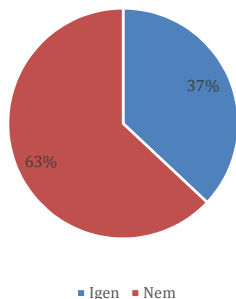
16. ábra. Ismeretei szerint a munkahelyének milyen törekvései vannak a fenntarthatóságra?



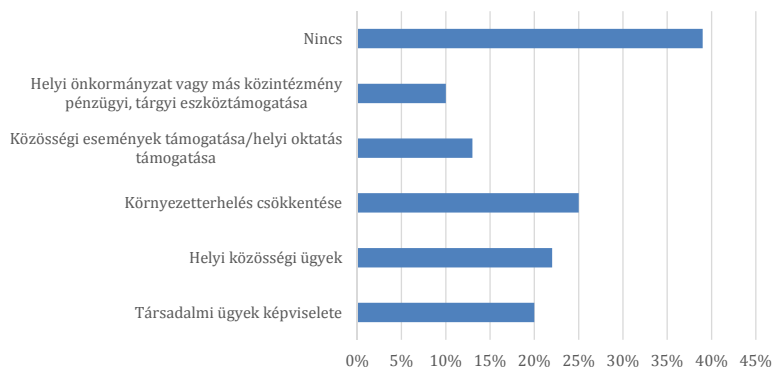
Alapvető megközelítésünk a CSR-al kapcsolatban, hogy több lesz az olyan cselekvés a vállalatok részéről, mely inkább a külvilágnak szól. Ha ez nem is jelenthető ki ennyire radikálisan, de az vitathatatlan, hogy a nagyobb kommunikációs, imagenövelő potenciállal bíró tevékenységek gyakoribbak lesznek. A CSR ezen része, mely a közvéleményformálásra van jótékony hatással, már sokkal aktívabban él a köztudatban, mint csupán a dolgozók érdekeit szolgáló és elköteleződést növelő része. A legtöbb válasz azonban azokra a tevékenységekre érkeztek, amelyek közvetlenül vannak jótékony hatással a vállalatra, mint az energiaköltségek csökkentése, vagy a szürkevíz-felhasználás. Bár vitathatatlanul jó hatással vannak ezek a kezdeményezések a társadalomra is.

Mint minden társadalmi aktivitásnál, itt is ha nem rendelkezik a cég megfelelő eszköztárral vagy kapacitással, mindig nagyon jó megoldás egy erre szakosodott szervezettel, szakemberrel együttműködni, és őket támogatva hozzájárulni a társadalmi értékek növeléséhez. A kitöltők 22%-ánál megjelenik ez a szemlélet, ahol a vállalat inkább egy fenntarthatóságot célul kitűző szervezetet vagy élő kezdeményezést támogatna, amivel így sokkal hatékonyabb is lehet a végeredmény, mintha csak önmagában valósítana meg valamit.

17. ábra. Ön tud róla, hogy munkahelyének vannak jótékony tevékenységei?



A következő kérdés arra vonatkozott, hogy mennyire vannak tudatában a dolgozók annak, hogy a vállalat, ahol dolgoznak rendelkezik jótékony törekvésekkel. Ezt azért tartottuk fontosnak megkérdezni, mert sokszor előfordul, hogy a vállalat egyébként nagyon sokat tesz effelé lépéseket, de a dolgozók ennek közel sincsenek tudatában, mert nem megfelelő a belső kommunikáció és az információáramlás. Ebben a kérdésben sokkal nagyobb szerep hárul a belső kommunikációra, mert ez már nem olyan tevékenység, amit a dolgozó érez a mindennapi munkája során, mert érzékeli, és hatással van az életére. Ahhoz, hogy ezzel tisztában legyen már sokkal jobban kell tájékoztatni, nem melleleg érzékenyíteni, ami még speciálisabb kommunikációs tevékenységet igényel a vállalat és vezető tisztséget betöltő dolgozók részéről.

18. ábra. Vannak olyan területek, melyek iránt elkötelezett a munkahelye?

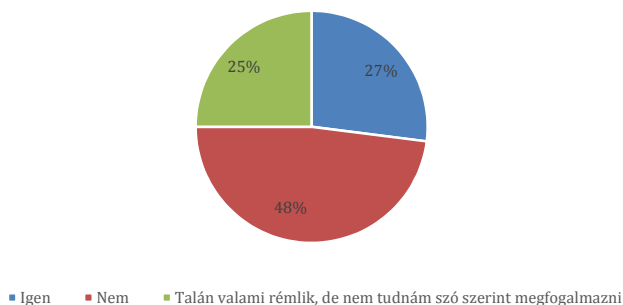
A következő kérdésben arra kérdeztünk rá, hogy a munkahelyük milyen társadalmi ügy iránt vannak elkötelezve. Természetesen az elköteleződés egy filantropikus magatartásra engedhet következtetni, de természetesen nem csak az ilyen szintű magatartást vizsgáltunk, hanem már annak a tényét is, hogy alapvetően a vállalat kiáll-e bármilyen mértékben valamilyen ügy mellett. Mint korábban említettük ez szintén egy visszamutatás vagy igazolás lesz arra, hogy milyen a belső kommunikáció.

Ebben a kérdéssorozatban is több válasz bejelölése is lehetséges volt, feltételezve, hogy egyes vállalatok akár többféle tevékenységet is végeznek. Pont ezért kaphatjuk azt a csalóka képet a diagramra ránézve, hogy milyen sok és színes tevékenységet végeznek a kitöltők munkahelyei, de a legtöbb válasz itt is, mint a belső CSR-tevékenységeknél pár munkahelytől eredeztethető. Az egyéni kitöltéseket vizsgálva látni, hogy az átlagos 15–20%-os kitöltési arányt vizsgálva azoktól a kitöltőktől származik, akik alapvetően pozitívan vélekedtek a többi kérdés esetén. Azonban nem csak kizárólagosan, mert olyan kitöltő is akadt, akinek a munkahelyén sok ilyen tevékenység van, de alapvetően elégedetlenebbek és nem is érzik jól magukat. A hulladékgazálkodás itt is magasabb eredményt ért el, majd követi a helyi közösségi ügyek, majd a társadalmi ügyek képviselete. A két legkisebb százalékat kapó törekvés a helyi önkormányzat vagy más közintézmény pénzügyi vagy tárgyi eszköztámogatása és a helyi események vagy oktatás támogatása. Ez egy viszonylag szűk lista, és nem árulkodik a vállalat bevonódásáról, mert teljesen más értéket képvisel egy olyan CSR-tevékenység, amiben a munkahely valóban értéket teremt és nagyobb energiabefektetéssel támogat, nem pedig csak pénzt adományoz. Nem melleleg a társadalmi reputációja és kommunikálhatósága is mérőföldekkel jobb, mintha csak pénzadományozás lenne. PR-szempontról, ha már egy vállalat végez CSR-tevékenységet érdemes gyakorlatiasabban is megközelíteni a támogatási lehetőségeket még akkor is, ha meglehetősen próbára teszi a munkahely és a kollégák kapacitását.

Ezután szabad válaszos kérdésben rákérdeztem, hogy a fentiekről hogyan tájékozódik, azaz milyen belső információáramlás, belső kommunikációnak köszönhetően vagy informálisan, esetleg a munkahelytől független hírforrásokból szerez ismereteket.

A legtöbb válasz a folyosói pletykát, informális információáramlást említette, ami bár pozitívabb, mint a teljesen külső hírforrásokból való tájékozódás, de azért eredményesebb és professzionálisabb megoldás is létezik erre. Ez arra pozitív példa, hogy legalább a dolgozók kommunikálnak egymással ilyen témában is, feltehetően. Csupán 11% jelölte a belső intranet hálózatot az ilyen témájú tájékozódás helyszínéként, személyesen szóban és meetingeken pedig csupán 8%-uk értesül az ilyen hírekről, ami azért nem egy túl j arány, mert ez azt jelenti, hogy a vállalatok egyáltalán nem használják ki az ebben rejlő potenciált a munkavállalók felé, kevésbé kerülnek ezáltal bevonásra is. Ez a válaszadási arány pedig már azon a képen is élesít valamennyire, hogy a CSR-tevékenységekben mennyire vállal aktív szerepet a cég. Azaz, csak átutalja a pénzt és kommunikál róla, vagy erőforrást allokálva vesz részt aktívan a szervezet munkájában. Mert ha ilyen tevékenységet végeznének, akkor a dolgozóknak muszáj ezekről tudniuk, mert sok esetben ebben részt kell venniük. Természetesen a válaszokból kiszűrtük azokat, akik azt fejtették ki, hogy náluk nincs ilyen tevékenység és nem is tudnak róla, mert ez jelen esetben most nem releváns. 20%-uk pedig teljesen más külső hírforrásból értesül, social mediából, esetleg interneten terjedő beszámolókból, PR-együttműködésekből. Ez szintén egy olyan terület, amiben sokat kellene javulniuk a hazai vállalatoknak, mert valóban kár kihagyni ezekben a lehetőségekben rejlő potenciált, és építeni vele a közösséget, a szervezeti kultúrát fejleszteni, nem mellesleg pedig a dolgozókat bevonni személyes kommunikációval.

19. ábra. Ön tisztában van munkahelyének víziójával, értékeivel?

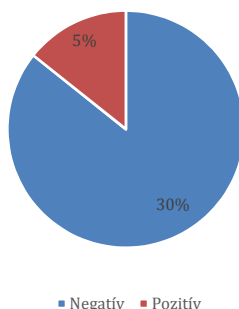


A munkahely vízióival és célkitűzéseivel tisztában lenni szintén nagyon fontos belső kommunikációs kérdés és egy nagyon fontos eleme a dolgozói összetartás növelésének, a szervezeti kultúra alakításában, hogy összekovácsolja a benne dolgozókat.

A másik jelentőségteljes jellemzője, hogy ezt csak kommunikációval lehet terjeszteni és erősíteni. Kimondottan nagy szerepe van a vezetők által képviselt kommunikációnak és a személyüknek is, hogy mennyire tudják ezeket az értékeket és víziókat átadni a beosztottaknak, a saját viselkedésük során mennyire képviselik ezeket. Alapvetően a dolgozók elsődleges találkozási pontja a vállalat értékeivel, amikor a mindennapi munkáját végezve ezeket tapasztalja, és ebben nagy szerepe van a vezetőnek. Természetesen a mindennapi munka során is találkozik vele nem csak a főnöke által, hanem hogy a vállalat hogyan viszonyul hozzá, mennyire figyel oda a dolgozó saját érdekeire. Persze a célok és a víziók nem minden esetben kell, hogy ilyen fennkölt és emberközpontú és emberbaráti legyen, ezek lehetnek csupán a vállalat sikerére korlátozódók is, de ebben az esetben is fontos ezeknek a képviselete a vezetők részéről.

A válaszadók 48%-a nemmel válaszolt erre a kérdésre, tehát nem tudná megfogalmazni, se körülírni, sem az érzések sem a tudatosság szintjén. 25%-a a kitöltőknek tudja ezeket a víziókat és értékeket, 27%-nak pedig valami homályosan megvan, esetleg érzésszinten tudja, de nem tudná megfogalmazni. Ezek után természetesen kíváncsiak voltunk arra, hogy az igennel válaszolók valóban meg tudják-e ezt fogalmazni és leírni, valamint mennyire gondolták komolyan, és mennyire akarták a negatív megrögzötéseiket megfogalmazni, ami nem a valódi vállalati vízió része.

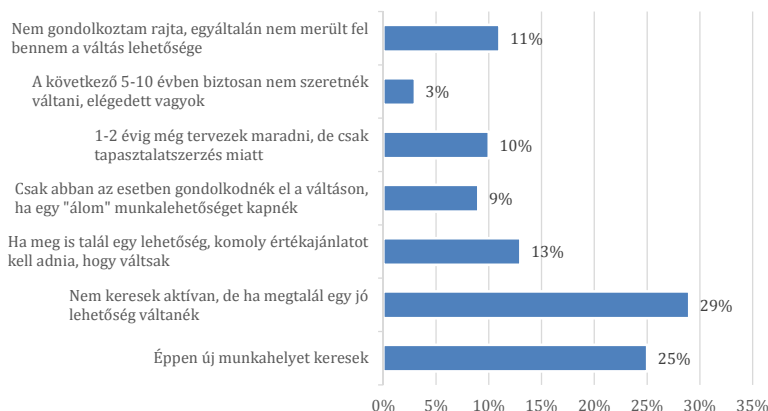
20. ábra. Amennyiben a fenti kérdésre igen a válasz, le tudna írni pár példát?



Alapvetően kevesebb válasz érkezett, mint ahányan igennel vagy „valami rémlik” lehetőségekre válaszoltak, de ezek közül is 30% negatív válasz született, több esetben akár valóban olyan jelenség, amivel olyan sokszor találkozhatott a dolgozó, hogy már vízióknak érzékelt. Ez persze a személyes sértettségéből fakadhat, nem tartom valószínűnek, hogy ezt valóban célnak vagy vállalati vízióknak gondolja a kitöltő.

A példák többször említik a pénzt, a túlórákat, a kizsákmányolást, de a pozitív példák viszont nagyon is pozitívak, említik a zöld jövőt, a fenntarthatóságot, és az „együtt sikerülhet, erősebbek vagyunk” jeligét.

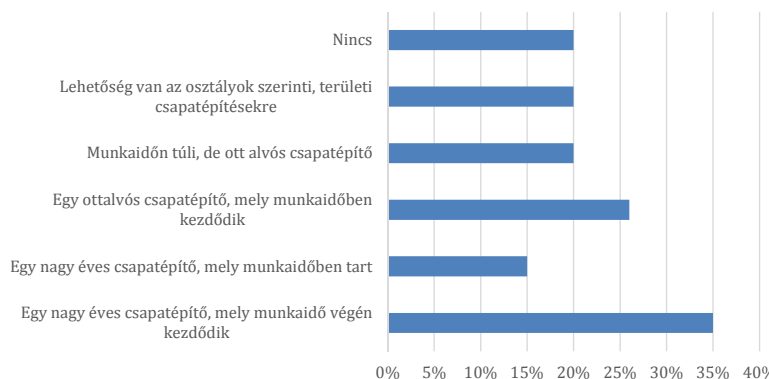
21. ábra. Mennyire tervez a munkahelyével hosszú távon?



Az elköteleződés szempontjából a másik legfontosabb kérdés, mely egyenesen megmutatja, hogy a dolgozó mennyire elkötelezett a munkahelyén a barátjának történő ajánlason túl, hogy mennyi ideig, milyen hosszú távon tervez a munkahelyével a kitöltő. Természetesen itt is nagyon sok tényező játszhat közre így a körülményeket is érdemes megvizsgálni, mert aki egy kisvárosban, megyeszékhelyen lakik és nincs más lehetősége továbblépni, akkor erre a kérdésre akkor is adhat pozitívnak tűnő választ, ha alapvetően nem elégedett vagy boldog a munkahelyén. Így a pozitív válaszoknál visszakövertük, hogy ez mennyire lehetett befolyásoló tényező a válaszoknál, de arra jutottunk, hogy nincs ilyen összefüggés, mert a bár kevés megyeszékhely kitöltő volt, de ez nem befolyásolta az erre a kérdésre adott válaszukat. Ez első ránézésre is látszik az ábráról, hiszen több a negatív válasz, mint a pozitív. A többség új munkahelyet keres jelenleg is, vagy nem kellene neki sok, hogy elpártoljon a jelenlegitől, többen csak 1–2 évet szeretnének kivárni, de csak karriercélok miatt. Összességében 11% azok, akikben egyáltalán nem merült fel a váltás lehetősége, 3%-uk pedig még 5–10 évig biztosan nem szeretne váltani és van 9% akiknek nagyon komoly értékajánlatot kell adni, hogy váltsanak.

Ezek természetesen nem rossz eredmények, de még mindig nem teljesen tiszták a körülmények, mert a kitöltők nagy része, akik a korábbi kérdésekre negatív választ adtak itt még megjelölték azt, hogy nem gondolkoznak váltáson. De ez abban az esetben is előfordulhat, ha a személy beletörődik helyzetébe. De árulkodó az az 54% akik nyitottak, sőt 19%-uk keresik is a váltás lehetőségét, ami így is több mint a kitöltők fele.

22. ábra. Mekkora hangsúly fektet a cég a csapatépítőre?



Az utolsó előtti kérdésem a csapatépítőkre vonatkozott. A csapatépítőnek nagyon nagy jelentősége van az embertömeg csapattá válásában, így ezt érdemes is lenne kihasználni a cégeknek. Másrészt ha jól sikerül a csapatépítő, az erősítheti a kötődést is a vállalathoz, hiszen a jó érzések közös megélése talán az egyik legfontosabb és legnehezebben megélhető dolog egy munkahelyen. Meglepetésemre a kitöltők 20%-ának a munkahelyén egyáltalán nincs csapatépítő. 35% pedig azt jelölte, hogy csak egy munkaidő végén kezdődő csapatépítő van. Ez viszont tényleg csak akkor lehet sikeres, ha a dolgozók között jó a kapcsolat, mert különben ki szeretne munkaidő után is közösen időt tölteni, a szabadidejükből áldozva. De ennek pont ez a hátránya is, hogy ezzel nehezebb lehet motiválni a dolgozót vagy kialakítani bennük azt az érzést, hogy ez értük van. De alapvetően a válaszokból az látszik, hogy a munkahelyek többsége már odafigyel a csapatépítőkre.

23. ábra. Milyen szavak jutnak eszébe, ha a munkahelyére gondol?



Az utolsó kérdés szintén egy szabadválaszos kérdés volt, hogy a kitöltőknek milyen szavak jutnak eszébe, ha a munkahelyükre gondolnak. A fenti szöveghőben összegyűjtöttük ezeket, gyakoriságukat tükrözi az előfordulás és a szavak mérete is. Első ránézésre látszik, hogy a negatív jelző sajnos itt is többségben van, de vannak azért pozitívak is. Az egyéni véleményezésből kiderült, hogy azok a személyek adták a legpozitívabb jelzőket, akiknek a munkahelyén van komplex belső és külső CSR is. Válaszaikból pedig egy sokkal szimpatikusabb vállalati hozzáállás és szervezeti közeg rajzolódik ki, amit azért is fontos megjegyezni, mert bár triviálisnak és kicsit gyermekdednek tűnik, de ezek a dolgozók észrevehetően sokkal jobb véleménnyel vannak a munkahelyükről, jobban érzik magukat és hosszabb távon is terveznek, nem mellesleg pedig szervezeti folyamatokba is bátrabban, szívesebben szólnak bele így nagyobb értéket képviselve a vállalat számára.

A CSR-stratégia kialakításának és fejlesztésének jelentősége a vállalatok életében

ÖSSZEFOGLALÁS

Írásunk témájának egy olyan kérdéskört választottunk, ami, egyre fontosabb szerepet kap a hazai munkaerő-piaci kutatásokban. A HR-terület, a szaksajtó is egyre nagyobb figyelmet szentel neki: a dolgozói elköteleződés. De nemcsak önmagában, hanem egy másik egyre népszerűbb területtel együtt vizsgáltuk, a társadalmi felelősségvállalással azaz a CSR-al.

Régen talán még nem lett volna egyértelmű a két terület az összefüggése, de napjainkban már teljesen nyilvánvaló az új megközelítéseknek és kutatási eredményeknek köszönhetően, hogy nagyon is fontos és közvetlen kapcsolat van közöttük.

Írásunkban hipotézisünk beigazolásaként azt kutattuk, hogy vajon elkötelezettebbek-e azok a dolgozók, akiknek a munkahelyén van CSR-tevékenység?

A szakirodalmi háttér feldolgozása közben fokozatosan elérve a társadalmi felelősségvállalás és elköteleződés, dolgozói elégedettség témakörét már egyértelművé vált a hazai és többnyire nemzetközi kutatási eredményekből, hogy nemcsak a közelmúltban népszerű ez a téma. Már korábban, a 2000-es években is kiemelt területnek számított a szervezetfejlesztők, szervezetszichológusok és a HR-szakemberek kedvelt témái között. Szoros összefüggés van a CSR és az elköteleződés között, de az elköteleződés és a vállalat üzleti sikere között is.

Kutatásunkat kvantitatív kutatási módszerrel, azon belül kérdőívvel bonyolítottuk le online, így országosan elérhető volt. 100 db releváns, minőségi kitöltés született, színes lefedettséggel demográfiai és munkahelyi szempontból is, a legtöbb vizsgálni kívánt területről érkezett kitöltő.

Összességében elmondható, hogy a kitöltők jelentős százaléka negatívan vélekedik a munkahelyéről, nem tervez vele hosszú távon, és 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. Ebben azt az összefüggést véltük felfedezni, hogy azok a vállalatok, akik figyelmet szentelnek a megfelelő és összetett CSR-tevékenységre, ott a szervezeti kultúrára és egyéb belső kommunikációs folyamatokra is jelentősen nagyobb hangsúlyt szentelnek, megfigyelve a Maslow–piramis elméletnek.

De elmondható, hogy jelentős szemléletformálásra lenne szükség a hazai vállalatok körében, ha dolgozóikat elkötelezettnek szeretnék tudni.

JAVASLATTÉTEL

A kutatási eredményeink teljes mértékben összhangban vannak a szakirodalmi háttérrel és a fellelhető, nagy volumenű kvantitatív és kvalitatív kutatásokkal. Hazai fronton kevésbé kutatott téma, de érzékelhető, hogy az elmúlt években itthon is egyre nagyobb hangsúlyt kap. Érezhetően rossz helyzetben vannak a munkáltatók, ehhez elég csak a munkaerő-piaci áramlásokat is figyelni, informális módon történő informálódást a dolgozóktól.

Ez annyira összetett téma, hogy nagyon nehéz rá valóban hathatós javaslatot alkotni, de természetesen nem lehetetlen.

Azonban annak a jóhiszeműségnek a jegyében érdemes megközelíteni, hogy nyitottak rá a tulajdonosok és a profitorientált vállalati működést is, ha minimálisan is, de meg tudják közelíteni egy kevésbé profitorientált látásmóddal.

Javaslatunk egy határozott szemléletmódváltás, ami bár nagyon könnyűnek hangzik, de egy nagyon hosszú folyamat, hiszen olyan évtizedes rossz berögződéseket kellene megváltoztatni, amit csak nagyon finoman lehet megtenni. Másrészt fontos a vezetők ebbe vetett bizalma is, hiszen bár tőlük nagyobb erőfeszítésre van szükség, mégis az eredmény csak hosszabb távon lesz érezhető, és így nehéz fenntartani a motivációt a változásra is.

Másik szükséges lépés a továbbképzés a vezetővé előlépett dolgozók valódi vezetői kvalitásainak a fejlesztése. Egy vezetőnek pont ugyanannyira kell tudnia bánni az embereivel, támogatni, fejleszteni, motiválni őket, mint amennyire a szakmai képességei erősek. Népszerű mondás, hogy pont annyira motivált egy csapat, mint a vezetőjük, ami könnyen bizonyítást nyerhet a munkahelyünkön történő finom megfigyelésekkel. Valamint nagyon sok olyan egyéni probléma feldolgozásában segíthetnek szakemberek a vezetőknek, amik a munkahelyükön betöltött szerepét is befolyásolják. A vezetői feladatok ellátásához is nélkülözhetetlen a megfelelő önismeret.

A másik nagyon fontos lépcsőfok a szervezeti kultúra, belső kommunikáció és összességében a szervezeti kommunikáció egy stratégiai szintre történő emelése. Amennyire egyszerű feladatnak ítélik meg a felső vezetők sokszor a kommunikációt, pont annyira összetett, nehéz, és annyira elégséges nagyon sok helyen. Nem érdemes elhanyagolni, vagy a feladatot valakinek plusz feladatként odaítélni, mert az semmi képpen sem lehet előnyös. Szükség van a szakemberi támogatásra, és fontos lenne ennek tudatosítása is.

A CSR jogi szabályozásai inkább pozitívan hatnak a társadalmi felelősségvállalásra, de mindenképpen szükség van az egyedi lehetőségeknél a vizsgálatára, hogy egy kisebb vállalkozó vagy cég se kerüljön a bezárás széléhez, mert nem tud megfelelni ezeknek. Mindemellett hiányzó pont, hogy hazai fronton a belső CSR-t a jogi szabályozások nem érintik, pedig a központi, fejlődésre sarkalló iránymutatások segítenék a fejlődését. Persze nem szabad megfeledkezni arról, hogy nyomásgyakorlással sosem lesz sikeres és így nem is teljesítheti be az összes, CSR-hoz fűzött elvárásokat.

Mindannyian szeretnénk 5–10–15 év múlva olyan vállalati szektorban dolgozni, ahol alapértelmezett és teljesen elfogadott az a tény, hogy a dolgozó ugyanannyira hozzájárul a cég, a tulajdonos sikeréhez, mint fordítva. Ehhez pedig társulni fog egy sokkal emberközpontúbb, rugalmasabb, az egyéni igényeket is figyelembe vevő szervezeti környezet.