

# **OTDK-dolgozat**

**2025**

**DEBRECENI EGYETEM  
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR**

**A VÁLLALATI TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS HATÁSA  
A SZERVEZETI ELKÖTELEZETTSÉGRE**

**EFFECTS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ON  
ORGANIZATIONAL COMMITMENT**

**Kiss Kincső**

Konzulens: Bakosné Kiss Virág Ágnes

Kézirat lezárásának dátuma: 2024. április 21.

## Tartalomjegyzék

|                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Bevezetés .....                                                                                  | 1  |
| 1. Szakirodalmi áttekintés .....                                                                 | 5  |
| 1.1. Vállalati társadalmi felelősségvállalás.....                                                | 5  |
| 1.2. A CSR kialakulásának előzményei.....                                                        | 7  |
| 1.3. Szervezeti elkötelezettség .....                                                            | 9  |
| 1.4. Generációk a munkahelyen .....                                                              | 10 |
| 1.5. Munkavállalók mint érintettek.....                                                          | 11 |
| 1.6. A CSR és a munkavállalók kapcsolata .....                                                   | 13 |
| 2. Anyag és módszertan .....                                                                     | 16 |
| 3. Eredmények és azok értékelése .....                                                           | 20 |
| 3.1. A CSR fontosságának megítélése.....                                                         | 20 |
| 3.2. Szervezeti elkötelezettség mérése .....                                                     | 21 |
| 3.2.1. Elkötelezettség szerinti szegmentumok meghatározása.....                                  | 23 |
| 3.2.2. Munkahelyváltással kapcsolatos visszajelzések .....                                       | 26 |
| 3.3. A CSR tevékenységek észlelése a különböző érintettek irányába .....                         | 26 |
| 3.3.1. CSR a társadalmi és nem társadalmi érintettek irányába .....                              | 27 |
| 3.3.2. CSR a munkavállalók irányába .....                                                        | 28 |
| 3.3.3. CSR a fogyasztók és a kormányzatok irányába .....                                         | 29 |
| 3.3.4. Az észlelt CSR tevékenység alapján kialakult dimenziók .....                              | 30 |
| 3.3.5. Klaszterek kialakítása a CSR értékdimenziók mentén.....                                   | 32 |
| 3.3.6. CSR klaszterek és háttérváltozók közötti kapcsolat.....                                   | 33 |
| 3.4. A szervezeti elkötelezettség és a vállalati társadalmi felelősségvállalás közötti kapcsolat | 34 |
| 3.5. Munkahelyváltás okainak vizsgálata .....                                                    | 34 |
| 3.6. Vállalati CSR kezdeményezésekkel kapcsolatos attitűdök vizsgálata .....                     | 36 |
| 4. Következtetések és javaslatok.....                                                            | 40 |

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| Összefoglalás .....               | 45 |
| Szakirodalmi jegyzék.....         | 47 |
| Könyvek, cikkek tanulmányok ..... | 47 |
| Elektronikus források.....        | 49 |
| Mellékletek .....                 | 0  |

## **Táblázatok jegyzéke**

|                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. táblázat: A válaszadók megoszlása szocio-demográfiai háttérváltozók szerint .....               | 18 |
| 2. táblázat: A válaszadók megoszlása munkahelyi sajátosságok szerint .....                         | 19 |
| 3. táblázat: A CSR fontosságának megítélése a kitöltők körében .....                               | 21 |
| 4. táblázat: Szervezeti elkötelezettség mérése .....                                               | 22 |
| 5. táblázat: Elkötelezett és kevésbé elkötelezett munkavállalók összehasonlító elemzése .....      | 24 |
| 6. táblázat: CSR tevékenységek értékelése a társadalmi és nem társadalmi érdekeltek irányába ..... | 28 |
| 7. táblázat: CSR tevékenységek értékelése a munkavállalók irányába .....                           | 29 |
| 8. táblázat: CSR megítélése a fogyasztók és a kormányzat irányába .....                            | 30 |
| 9. táblázat: CSR aktivitás észlelésének főkomponens elemzése .....                                 | 31 |
| 10. táblázat: Kapcsolat a szervezeti elkötelezettség és az érzékelt CSR között .....               | 34 |
| 11. táblázat: CSR kezdeményezések .....                                                            | 38 |

## **Ábrajegyzék**

|                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. ábra: A vállalati társadalmi felelősségvállalás piramisa .....                                  | 8  |
| 2. ábra: A vállalat belső és külső érintettjei .....                                               | 12 |
| 3. ábra: Az elkötelezettség hatása a pénzügyi teljesítményre – 1 éven keresztül tartó kutatás..... | 14 |
| 4. ábra: Munkahelyváltáson gondolkodók megoszlása .....                                            | 26 |
| 5. ábra: CSR mentén kapott szegmensek átlagtól való eltérése.....                                  | 32 |
| 6. ábra: Munkahelyváltás oka .....                                                                 | 35 |
| 7. ábra: Kezdeményezésekben való részvétel fontossága.....                                         | 36 |
| 8. ábra: Önkéntes részvétel CSR kezdeményezésekben .....                                           | 37 |

## BEVEZETÉS

Az elmúlt évtizedek során a vállalatoknak teljesen átalakult a működése és célja, hiszen saját elsődleges érdekeik mellett a mindenkori érintettjeik igényeit és elvárásait is figyelembe kell venniük. Míg korábban a legfontosabb cél a tulajdonosoknak való elégtétel és a profitabilitás fenntartása, illetve növelése volt, addig ma már számtalan egyéb tényező van, amit a vállalatnak mérlegelnie kell, ha hosszú távon sikeresen szeretne működni. Természetesen fontossági sorrendben az első helyen most is a haszonszerzés áll, azonban emellett megjelentek olyan tényezők, mint például a társadalmi ügyekben való aktív részvétel, a vállalattal közeli és távolabbi kapcsolatban álló szereplők, mint például a munkavállalók, vásárlók, partnerek, szociális szervezetek igényeinek a kielégítése. Ezen tényezők túlnyúlnak a vállalat elsődleges célján és alapvetően nem feltétlen azt szeretné vele elérni a szervezet, hogy nagyobb anyagi haszonra tegyen szert, hanem hogy valamilyen módon hozzájáruljon a társadalom és a környezet védelméhez, illetve az emberek életének jobbá tételéhez.

A 21. század egyik nagy kihívása, a megfelelő szakképzett munkaerő megtalálása és megtartása. A munkaadók folyamatos nehézségbe ütköznek, hiszen a munkavállalók szervezet iránti elkötelezettsége évről évre csökken, egyre nehezebb megtartani a jó munkaerőt és ez a vállalat számára óriási költséget jelent (Glavas, 2016). Az anyagi juttatás mellett számos olyan tényező van, mely kifejezetten fontos a munkavállaló számára és ezen tényezők meglétének hiánya esetén a munkavállaló számára kisebb eséllyel tud kialakulni a szervezet iránt elkötelezettség.

Továbbá az is kihívás a munkaadó számára, hogy jelenleg a munkaerőpiacon 4 generáció tagjai dolgoznak egyidejűleg, mindegyik korosztály mást és mást tart munkahelyválasztás során a legfontosabbnak, a generációk eltérő tulajdonságokkal rendelkeznek és ezen tulajdonságok sokaságát a munkaadónak a saját érdekében fel kell mérnie, ki kell elégítenie. Mi több, ahogy az idősebb korosztálytól haladunk a fiatalabb korosztályig, megfigyelhető egy csökkenő tendencia a munkavállalók munkaadó iránti elkötelezettségét illetően, míg a munkaadóval szemben támasztott igények pedig nőnek (Job Group, 2020). Erre a jelenségre a vállalatnak minél előbb reagálnia kell, és tennie kell azért, hogy az elkötelezettséget növelni tudja a munkavállalói körében, máskülönben a munkaerőbe történő jelentős anyagi befektetés nem térül meg, a munkavégzés hatékonysága nehezen növelhető.

Kutatásommal arra keresem a választ, hogy a 21. század munkavállalója számára mennyire fontos az, hogy munkaadója hangsúlyt fektessen a társadalmi felelősségvállalásra és milyen összefüggésben áll a vállalat társadalmi felelősségvállalása a szervezeti elkötelezettséggel. Nem is kell túlságosan sokáig keresnünk ahhoz, hogy találjunk egy olyan cikket vagy jelentést, melyet valamelyik nagyvállalat készített és tartalma a társadalmi felelősségvállalásról vagy az adott vállalat erre vonatkozó munkavállalót érintő vagy társadalmi témájú kezdeményezéseiről szól. Ezen kezdeményezések kapcsolatban állhatnak a munkavállaló szervezet iránti elkötelezettségével, és mivel jelenleg nehézségbe ütköznek a munkaadók a megfelelő szakképzett munkaerő megtartását illetően, így érdekesnek tartom megvizsgálni, hogy a munkavállalók milyen fontosnak tartják ezen kezdeményezéseket. Emellett elengedhetetlen megfigyelni azt is, hogy ha egy munkavállaló munkahelyet szeretne váltani, annak milyen kiváltó okai lehetnek, hiszen fenn áll a valószínűsége, hogy a vállalat a vállalati társadalmi felelősségvállalásra való nagyobb odafigyeléssel befolyásolni tudná ezen okok felmerülésének gyakoriságát.

Dolgozatomban célom, hogy az olvasó átfogó képet kapjon arról, hogy mi is az a vállalati társadalmi felelősségvállalás, mit foglal magába és milyen előnyöket rejthet, ha a vállalat jobban odafigyel ezen tevékenységére, illetve, hogy mi volt a vállalatok fő célja 50 évvel ezelőtt, és hogyan változott ez az évtizedek során, mire eljutott mai állapotához. Emellett pedig azt is bemutatom, hogy mit jelent a szervezeti elkötelezettség és megfigyelem, hogy napjaink munkavállalói milyen mértékű elkötelezettséget mutatnak szervezetük iránt. Végül pedig saját kutatásommal igazolom vagy cáfolom, korábbi ismereteim alapján felállított feltételezéseimet.

Jelenlegi dolgozatomhoz nagy segítséget nyújtott Duygu Türker (2009): „Hogyan befolyásolja a vállalati társadalmi felelősségvállalás a szervezeti elkötelezettséget” (eredeti nyelven: How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment) című kutatása, melyben a vállalati társadalmi felelősségvállalás és a szervezeti elkötelezettség közötti kapcsolatot vizsgálta, és több olyan állítást is megfogalmazott, melyek hozzájárultak ahhoz, hogy hipotéziseimre a lehető legpontosabb választ kapjam.

A vállalati társadalmi felelősségvállalás az elmúlt években egyre több vállalat életében nyert teret. Ezt ma már nem csak a vállalatok részéről megjelenő önkéntes hozzájárulások testesítik meg, hanem egyre inkább elvárás az érintettek részéről – főként a szabályozószervek és a munkavállalók felől – az úgynevezett stratégiai vállalati társadalmi felelősségvállalás ügyvitelbe történő beemelése.

A szabályozás változása kapcsán jelentős mérföldkő a 2015-ös ENSZ csúcstalálkozó, ahol a világ vezetői elfogadták az ENSZ által megfogalmazott Fenntartható Fejlődési Célok

(eredeti nyelven: Sustainable Development Goals), melyek célja, hogy a környezetvédelem, a társadalmi integráció és a gazdasági növekedés összehangolásán keresztül egyéni és társadalmi jólétet érjenek el (ENSZ, 2015).

A munkavállalói oldal részéről pedig komoly kihívásokkal jár a szakképzett munkaerő megtartása, mivel ahogy korábban is említettem a munkavállaló szervezet iránti elkötelezettsége kifejezetten alacsony, a Gallup (2023) felmérése szerint a világ munkavállalóinak mindössze 23%-a volt elkötelezett 2022-ben, mely habár a korábbi évek eredményeihez képest javulást jelent, továbbra sem mondhatjuk azt, hogy kiemelkedően magas érték lenne. A felmérés azt is megállapította, hogy a nem elkötelezett munkavállalók a világgazdaságnak 8,8 billió amerikai dollárba kerülnek, ami a világ GDP-jének 9%-át teszi ki. Ez is erős okot ad arra, hogy miért kiemelten fontos a téma kutatása, hiszen a vállalatok óriási összegeket költenek a munkavállalókra és ezen költségek kárba vesznek, ha a dolgozó elkötelezettség hiánya esetén elhagyja a vállalatot.

De mi is az a szervezeti elkötelezettség? Később részletesen kifejtem, most azonban elég annyit tudni, hogy egy munkavállaló akkor elkötelezett a szervezete iránt, ha szívesen tagja a szervezetnek, emellett hisz a szervezet céljaiban és minden tőle telhetőt megtesz annak érdekében, hogy ezen célok eléréséhez hozzásegítse a vállalatot, még akkor is, ha ez az átlagosnál nagyobb energiabefektetést követel meg (Mowday et al., 1979).

Számtalan korábbi kutatás alátámasztotta, hogy a vállalati társadalmi felelősségvállalás pozitív kapcsolatban áll a munkavállaló szervezet iránti elkötelezettségével (Türker, 2009), azonban a CSR területei nagyon szerteágazóak, és az erre fordítható pénzösszeg is korlátozott a vállalatok részéről, így remélem, hogy segítséget tudok nyújtani kutatásommal a szervezetek számára, hogy megtalálják azon kezdeményezéseket, melyekkel a leghatékonyabban tudják növelni a munkavállalók szervezet iránti elkötelezettségét.

A fentiek alapján az alábbi célkitűzéseket és hipotéziseket fogalmaztam meg a téma kutatása kapcsán:

*C1: Célom feltárni a vállalati társadalmi felelősségvállalás hazai megítélését munkavállalói szemszögből.*

*H1: A kitöltők szerint fontos, hogy a vállalat kiemelt figyelmet fordítson a társadalmi felelősségvállalásra.*

*C2: Célom feltárni, hogy a szervezeti elkötelezettség milyen háttérváltozókkal és egyéb tényezőkkel áll összefüggésben.*

*H2a: A szervezetük irányába kevésbé elkötelezett egyének hajlamosabbak a munkahelyváltásra.*

*H2b: Minél magasabb beosztásban van a munkavállaló, annál elkötelezettebb munkaadója felé.*

*H2c: A nagyvállalatok munkavállalói elkötelezettebbek, mint a kisebb méretű vállalatok munkavállalói.*

*H2d: A generációk között jelentős eltérés fedezhető fel az elkötelezettséget illetően.*

*C3: Célom bemutatni, hogy a munkavállalók által érzékelt CSR milyen hatással van az ő cselekedeteikre.*

*H3a: Összefüggés van az észlelt CSR tevékenység és munkahely elhagyása között.*

*H3b: Azon munkavállalók, akik a feléjük irányuló CSR tevékenységeket jobban érzékelik, elkötelezettebbek a vállalat iránt.*

*C4: Célom megfigyelni, hogy a munkavállalók mennyire szívesen vesznek részt CSR kezdeményezésekben és mely kezdeményezések a legfontosabbak számukra.*

*H4a: A kitöltők számára fontosak a vállalatuk CSR kezdeményezései és szívesen részt vesznek azokban.*

*H4b: A munkavállalók számára az őket leginkább érintő CSR tevékenységek a legfontosabbak.*

*C5: Célom megfigyelni, hogy a munkavállalók milyen kiindulásból döntenek a munkahelyváltás mellett.*

*H5: A munkavállalók munkahelyváltásának legjelentősebb oka a megbecsülés hiánya.*

# 1. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

## 1.1. Vállalati társadalmi felelősségvállalás

Vitathatatlan az az állítás, miszerint a vállalatok jelenleg a társadalom legnagyobb befolyással és hatalommal rendelkező szereplői, hiszen méretükből, vagyonukból és szakértelmükből kifolyólag cselekedeteikkel hatással vannak az emberekre, a természeti környezetre, a politikai döntéshozatalra és a gazdaságban lezajló számos folyamatra (Braun, 2016). Azonban ez a hatás egy kétirányú folyamat, hiszen ahogyan a vállalatok tevékenysége és döntéshozatala befolyásolja az emberek életét és jólétét, az emberek is befolyásolják a vállalat hosszú távú sikerességét, mivel ők a fogyasztók, munkavállalók, tulajdonosok, helyi közösség, akik igényeit és elvárásait ki kell elégíteni annak érdekében, hogy kölcsönös előnyre tegyenek szert a vállalattal, és ennek következményeképp gazdasági értéket teremtsenek (Braun, 2016).

A mai napig nincs egy konkrét fogalom meghatározva a vállalati társadalmi felelősségvállalást (angolul: Corporate Social Responsibility, röviden: CSR) illetően, ami több jelentős okra vezethető vissza. Habár a téma már több mint 50 éve foglalkoztatja az embereket és a vállalatokat, Csigéné (2008) szerint az egységes definíció hiánya abból ered, hogy a vállalati társadalmi felelősségvállalás egy nagyon összetett terület, mely etikai kérdéseket is érint, és emiatt kevésbé szabályozott, emellett az sem elhanyagolható tényező, hogy az egyes országok és kultúrák, illetve az egyének is a felelősségvállalás más és más tényezőit helyezik előtérbe. Kutatási munkámban mind a magyar, mind az angol elnevezést fogom használni, melyek esetén ugyanarra a tevékenységre utalok.

Carroll (1979, p.500.) átfogó meghatározása szerint „a vállalati társadalmi felelősségvállalás magába foglalja azokat a gazdasági, jogi, etikai és filantróp elvárásokat, amelyeket a társadalom egy adott időpontban a szervezetekkel szemben támaszt”. A Nemzetközi Szabványügyi Szervezet (ISO) a következőképp definiálta a CSR-t: „a szervezet felelősségvállalása a döntései és tevékenységei társadalomra és környezetre gyakorolt hatásával kapcsolatban, olyan átlátható és etikus magatartás révén, amely hozzájárul a fenntartható fejlődéshez; beleértve a társadalom egészségét és jólétét; figyelembe veszi az érdekelt felek elvárásait; megfelel az alkalmazandó jogszabályoknak, miközben összhangban van a nemzetközi viselkedési normákkal; az egész szervezetbe integrálódik és a vállalat kapcsolatain keresztül megvalósul” (ISO, 2008, idézi Braun 2006). Jelen dolgozathoz az Európai Bizottság Zöld Könyvében található megfogalmazást veszem alapul, mely kimondja, hogy a CSR egy

„olyan koncepció, amely szerint a vállalatok önkéntes alapon integrálják a társadalmi és környezeti szempontokat üzleti tevékenységükbe és az érdekelt felekkel való interakcióikba” (Európai Bizottság, 2001, p.8.). A három megfogalmazás bizonyos mértékben eltér, de az egyértelműen kimondható, hogy mind a CSR társadalomra való hatását hangsúlyozza.

A Zöld Könyvben részletesen ki van fejtve, hogy a vállalati társadalmi felelősségvállalás mely területeire érdemes a legnagyobb figyelmet fordítani.

Ezen területek:

- emberi erőforrás menedzsment – kiemelt figyelemmel a továbbképzési lehetőségekre, egyenlő esélyek biztosítására, munka-magánélet egyensúlyának biztosítására, megfelelő információáramlásra a szervezeten belül
- egészség és biztonság a munkahelyen – szigorított jogszabályoknak való megfelelés, biztonság előtérbe helyezése külső vállalkozók alkalmazásakor is, biztonsági előírások tiszta és érthető lekommunikálása a munkavállaló irányába
- változáshoz való alkalmazkodás – munkavállalók elbocsátása helyett egyenes kommunikáció és az érintettek érdekeinek szem előtt tartása, segítségkérés a szervezet és a működés újrastrukturálásához
- természeti erőforrások és környezeti hatások menedzselése – környezetkárosító kibocsátás csökkentése
- helyi közösségek támogatása – a tevékenység végzése oly módon, hogy azzal a lehető legminimálisabban károsítsák a természeti környezetet és az ott lakókat, hiszen szükségük van a helyi munkaerőre és a jó megítélésre, emellett helyi jótékonyági rendezvények támogatása, közösségi ügyekben való fellépés is fontos
- fogyasztók, beszállítók és üzleti partnerekre való odafigyelés – annak a felismerése, hogy a vállalat tevékenységével hatással van más vállalatokra, partnerekre, emellett fontos a kisebb vállalatokkal való partnerség kiépítése is
- emberi jogok védelme – magatartási kódex írása, korrupció elítélése, megfelelő munkafeltételek biztosítása az egész ellátásláncon keresztül
- globális környezeti hatásokra való odafigyelés – nemzetközi iránymutatásoknak való megfelelés a környezet védelme érdekében (Európai Bizottság, 2001).

Mivel kutatási munkám középpontjában a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának a munkavállalói magatartásra gyakorolt hatása áll, így a Zöld Könyvben található megfogalmazás, melyben az érintettekkel való kapcsolat van kiemelve, illik a leginkább a kutatásomhoz.

## 1.2. A CSR kialakulásának előzményei

Ahhoz, hogy megértsük, ma miért is olyan fontos az, hogy a vállalatok felelős magatartást tanúsítsanak, érdemes röviden visszatekinteni azokra az eseményekre és előzményekre, melyek elvezettek a mai CSR helyzetéhez.

A 60-as években még megoszlott a vélemény azzal kapcsolatban, hogy a vállalatnak a profitszerzésen kívül van-e egyéb feladata. Milton Friedman, magyar származású és később Nobel-díjat szerzett közgazdász úgy vélekedett, hogy a vállalati vezetőknek az kell, hogy legyen az egyetlen céljuk, hogy minél nagyobb profitot szerezzenek részvényeseiknek, miközben eleget tesznek a jogi előírásoknak (Friedman, 1962). Véleménye szerint a vállalat önként támogathat, ha akar filantróp kezdeményezéseket, de ez nem feladata. Friedman véleményét a megjelenés óta Friedman-doktrinaként tartjuk számon. Természetesen ezzel az állítással már akkoriban sem értett egyet mindenki, és egyre nagyobb figyelmet kapott a stakeholder, azaz érintett fogalma, amelyhez tartozó elmélet kidolgozása R. Edward Freeman nevéhez kötődik, erről a későbbi fejezetben részletesen fogok beszélni (lásd: 2.5. Munkavállalók mint érintettek). A vállalati társadalmi felelősségvállalás fontosságának felszínre hozatalában úttörő volt a CED (Committee for Economic Development), amely egy amerikai nonprofit és pártoktól független közpolitikai agytröszt. Célja az amerikai nemzetet érintő ügyekhez való hozzájárulás elősegítése, és tagjai amerikai volt felsővezetők. 1971-es jelentésükben olyan gazdasági célkitűzéseket akartak meghatározni, melyeket egy jól működő vállalatnak sikeresen el kell érnie működése során, időközben azonban a fókusz áthelyeződött az aktuális társadalmi problémákra, mivel rájöttek, hogy ezek javításához a nagyvállalatok sikeresen hozzájárulhatnak, továbbá szorgalmazták az ötletet, miszerint a vállalatoknak jelen helyzetben nélkülözhetetlen, hogy gazdasági érdekeiken felül szociális ügyeket is támogassanak, és ezzel a jelentéssel akartak útmutatót nyújtani számukra (CED, 1971).

A vállalati társadalmi felelősségvállalás fejlődésében az is központi szerepet játszott, hogy a 80-as években több nagyvállalat is botrányba keveredett vagy a környezet óriási mértékű szennyezését illetően vagy az embertelen körülmények között tartott – sokszor kiskorú – munkaerő alkalmazása miatt. Ezen botrányok nagymértékű felháborodást váltottak ki a különböző szakszervezetek és diákok köreiből, valamint egyértelműen változásra sarkallták a vállalatokat. Így hát a 80-as évektől kezdve kisebb-nagyobb időszakos kihagyással, de megjelentek úgynevezett társadalmi jelentések, melyek célja nem a vállalat pénzügyi helyzetének bemutatása, hanem sokkal inkább a társadalmat érintő kérdésekben való eredmények, intézkedések bemutatása volt. A Ben & Jerry's, illetve a Body Shop cégek úttörők

voltak ezen társadalmi jelentések közzétételében, és ennek eredményeképp 1997-ben megindult a CERES nonprofit szervezet által a Global Reporting Initiative (Globális Jelentéstételi Kezdeményezés), melyet az ENSZ is támogatott, és gazdasági vezetők segítségével létrehozták a társadalmi/fenntarthatósági jelentésekre vonatkozó első szabványt (Braun, 2016). A vállalati társadalmi felelősségvállalás átfogó meghatározásában kiemelkedő szereplő Archie B. Carroll amerikai közgazdász, aki 1991-ben megjelent kutatásában megalkotott egy 4 szintű piramist, mellyel a vállalat összes felelősségét szemléltetni akarta. Ezek a felelősségek (fontossági sorrend szerint) alulról felfelé haladva: gazdasági felelősség, jogi/törvényi felelősség, etikai felelősség és filantropikus felelősség (1. ábra). Carroll célja a piramis megalkotásával az volt, hogy a CSR-t olyan módon határozza meg, hogy azzal segítsen azon vezetőknek, akik össze akarják hangolni a részvényeseik és egyéb érintettcsoportok felé irányuló kötelezettségeiket (Carroll, 1991).



1. ábra: A vállalati társadalmi felelősségvállalás piramisa

Forrás: Saját szerkesztés Carroll (1991) alapján

A 90-es évekre Nyugat-Európában is központi szerepet kapott a vállalatok társadalmi felelősségvállalása, mivel az ENSZ mellett az Európai Unió is megfogalmazott egy CSR-ra vonatkozó stratégiát. Ezt a stratégiát 2011-ben a Bizottság is elfogadta, melynek célja a CSR megközelítéseinek összehangolása, és a CSR oktatásba, képzésekbe és kutatásokba való integrálásának elősegítése (Európai Bizottság, 2011). A 2010-es évek végéhez közeledve a vállalatok üzleti gyakorlatának integrált része lett a vállalati társadalmi felelősségvállalás.

### 1.3. Szervezeti elkötelezettség

E definíció megfogalmazását illetően sincs egyhangú döntés, azonban a következő fogalmak összességében összefoglalják jelentését. Wiener (1982) szerint a szervezeti elkötelezettség az egyén esetén azon belső nyomások összessége, amelyek a szervezet céljainak elérésére, érdekeinek megfelelő cselekvésre és a vállalat javára való áldozathozásra ösztönzik. Más kutatók úgy fogalmazták meg a szervezeti elkötelezettséget, mint a szervezet érdekeinek és céljainak tisztelete, a tagság fenntartása iránti igyekezet és a szervezet érdekében tett erőfeszítésekre való hajlam összessége (Porter et al., 1984). O'Reilly és társai (1986, p.493.) úgy vélik, hogy a szervezeti elkötelezettség „a személy által a szervezet iránt érzett pszichológiai kötődés; mely azt tükrözi, hogy az egyén milyen mértékben teszi magáévá vagy veszi át a szervezet jellemzőit vagy nézőpontját”. Összességében tehát elmondható, hogy a szervezete iránt elkötelezett munkavállaló pozitív érzéseket táplál a vállalata iránt, szívesen dolgozik ott és személyes ügyeként tekint a vállalat céljaira. Ezek alapján úgy gondolom, hogy minden munkaadónak érdeke, hogy munkavállalója elkötelezett legyen, hisz sokkal hatékonyabban és kellemesebb légkörben lehet dolgozni olyan egyénnel, akik azonosulnak a vállalattal és örömmel dolgoznak ott.

Meyer és Allan (1990) szerint a szervezeti elkötelezettségnek három típusát tudjuk elkülöníteni: *affektív/érzelmi*, *folytonossági* és *normatív*. Az *érzelmi* elkötelezettség esetén a munkavállaló azért marad a vállalatnál, mert maradni akar (erősen azonosul a vállalattal, élvezzi a szervezeti tagságot), *folytonossági* elkötelezettség esetén azért, mert szüksége van rá (nem érné meg neki máshol dolgozni), *normatív* elkötelezettség esetében pedig, mert maradnia kell (köteles maradni) (Meyer – Allan, 1990). A 3 típus közül valamennyi egyszerre is jelen lehet egy munkavállaló esetén. Ez a korábbi definíciókhoz képest kissé kilóg a sorból, úgy vélem ez esetben az *affektív/érzelmi* elkötelezettség az, mely a kutatásomban a leginkább magyarázza a szervezeti elkötelezettséget.

A Szervezeti Elkötelezettségi Kérdőív segítségével a kitöltő munkaadója iránti elkötelezettségét méri fel. Richard T. Mowday és Richard M. Steers az Oregoni Egyetem egykori oktatói, illetve Lyman W. Porter a Californiai Egyetem egykori oktatója 9 szervezet 2563 munkavállalójának kitöltésével 1979-ben alkotta meg a Szervezeti Elkötelezettségi Kérdőívet (angolul: Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)). Ők úgy határozták meg, hogy a szervezeti elkötelezettség esetén 3 jellemzőnek kell jelen lennie: „(1) a szervezet céljai felé és érdekébe vetett mély hit és elfogadás; (2) hajlandóság arra, hogy jelentős

erőfeszítéseket tegyen a szervezet érdekében; (3) erős vágy a szervezetben való tagság fenntartására” (Mowday et al., 1979, p.226.). Erre a definícióra alapozva megalkottak 15 állítást, mely a definíció mindhárom részét érinti. Az állítások közül 5 negatív értelemben van megfogalmazva, hogy csökkentse az elfogultságnak a valószínűségét a kitöltők között (Mowday et al., 1979). Mivel ez a kérdőív az elkötelezettség mérését illetően nagyon hatékonynak bizonyult, így kutatásom során én is fogom használni a kitöltők szervezet iránti elkötelezettségének mérésére.

A szervezeti elkötelezettséget ezen felül több tényezővel is vizsgálták, hogy kiderítsék, mi lehet hatással ennek növekedésére vagy csökkenésére. Brimeyer és társai (2010) kutatásuk során arra az eredményre jutottak, hogy a munkavállaló kora, munkahelynél eltöltött évei és elkötelezettsége között jelentős összefüggés fedezhető fel. Azt feltételezték, hogy ha a munkavállaló több ideje van a vállalatnál, akkor személyesebb kapcsolatot tud kiépíteni feletteseivel, jobban ismeri a folyamatokat és a szervezetet, ezáltal nagyobb autonómiát is kap és így a vállalat iránti elkötelezettsége is nő. Eredményeikből arra a következtetésre jutottak, hogy a hatalom növekedésével nő az elkötelezettség, emellett az idősebb munkavállalók összességében elkötelezettebbek a vállalat iránt, akkor is, ha a vállalatnál csak rövid ideje tart a munkaviszonyuk, mert korábban már tapasztaltak valamilyen gazdasági krízist és emiatt jobban féltik a munkájukat, mint a fiatalabb korosztály (Brimeyer et al., 2010).

#### **1.4. Generációk a munkahelyen**

Kihívás napjainkban a vállalatok számára, hogy a munkaerőpiacon egyszerre 4 generáció van jelen, melyek más és más sajátosságokkal rendelkeznek és ezen nemzedékek eltérő igényeinek egyidejű kielégítése közel sem egyszerű feladat. Sokszor használjuk a „generáció” kifejezést, de minden bizonnyal a legtöbben nem pontosan tudják, hogy mit is takar. Egy generáció tagjai általában azon személyek, akik közel azonos időben és térben születtek és azonos történelmi eseményeket éltek meg és ezáltal egy úgynevezett „kollektív személyiség” alakult ki náluk (Strauss – Howe, 1991). Mivel ezen személyek hasonló dolgokat tapasztaltak meg, így sokszor az értékrendjük, gondolkodásmódjuk, hiedelmeik is hasonlóak. A Baby Boomer generáció tagjai (születtek 1946-1964 között) a szocializmus alatt kemény munkához szoktak, egyenjogúságot és biztos munkahelyet kaptak. Azonban a rendszerváltást követően a versenyszférában nagy kihívás volt számukra, hogy munkahelyet találjanak, ezért mindenképp szükséges volt, hogy a piaci igényeknek megfelelően folyamatosan fejlesszék magukat, ennek következtében hajlandóak áldozatot hozni a vállalat céljai érdekében és hűségesekek

munkaadójukhoz (Job Group, 2020). Az X generáció tagjainak (születtek 1965-1979 között) ezzel szemben már nagyobb igényeik vannak, fontos számukra az egyéni siker és a munkamagánélet egyensúlya, individualisták és kiemelt jelentőséggel bír életükben a munkahelyi fejlődés, előrelépés, de gyakrabban váltanak munkahelyet, mint a Baby Boomer generáció tagjai (White – White, 2014). Az Y generáció (születtek 1980-1994 között) nagyon motiváltak és magabiztosan kezelik az internetet, illetve az elektronikus eszközöket, azonban a korábbi generációkhoz képest kevésbé elkötelezettek munkaadójuk iránt és sokkal könnyebben hagyják el munkahelyüket (Jerome et al., 2014). A munkaerőpiacon ma legfiatalabb fellelhető generáció a Z generáció (születtek 1995-2009 között), kik számára a legfontosabb az önmegvalósítás, azonosulni szeretnének a vállalattal, azonban nehezen köteleződnek el, ha a munkaadó nem adja meg számukra az elvárt bért és egyéb juttatásokat, akkor minden neheztelés nélkül könnyen és gyorsan váltanak (Job Group, 2020).

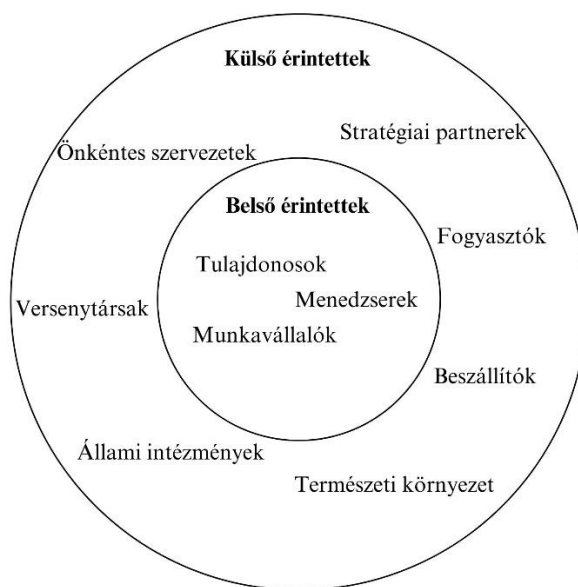
Az én kutatásom szempontjából a generációs eltérések témája azért is kifejezetten érdekes, mivel ahogy fentebb is említettem, a munkavállalók szervezeti iránti kötelezettsége a fiatalabb korosztály felé haladva csökken, így izgalmas lehet megvizsgálni, hogy saját mintám esetén is észre vehető-e ez a fajta elkötelezettségbeli eltérés és ha igen, akkor mit lehet tenni, hogy a generációk igényeinek megfelelően változtassunk a jelenlegi állapoton.

### **1.5. Munkavállalók mint érintettek**

A vállalati társadalmi felelősségvállaláshoz szükséges legfontosabb lépés felismerni, hogy a vállalatok tevékenységükkel hatással vannak a tulajdonosokra, a munkavállalókra, a fogyasztókra és a társadalom azon tagjaira is, akik nem feltétlen állnak közvetlen kapcsolatban a vállalattal. Braun (2016, p.21.) szerint a vállalat érintettjei „azok a személyek vagy csoportok, akiket a vállalat működése érint vagy érinthet, akár tudnak ezen érintettségről, akár nem”. Ahogy már említettem, R. Edward Freeman nevéhez köthető az *érintettelmélet* mint koncepció első megjelenése. Freeman az 1984-ben megjelent „Stratégiai Menedzsment: Az Érintetti Megközelítés” című művében megfogalmazta, hogy az eddigi üzleti környezet megértésére vonatkozó próbálkozások nem veszik figyelembe azokat az érintetteket, akik a 1980-as évek változó üzleti környezetében hatással vannak a vállalatokra vagy a vállalatok hatással vannak rájuk, és emiatt egy új koncepció kidolgozása szükséges (Freeman, 1984). Azóta a vállalatok belátták, hogy az érintettekre kiemelt figyelmet kell fordítaniuk, azokat csoportosítaniuk kell annak érdekében, hogy igényeiket fel tudják ismerni, hatékonyan ki tudják elégíteni és ezáltal

a vállalat, illetve az érintettek közötti pozitív kapcsolatot fenn tudják tartani (Benedek et al., 2015).

Az érintetteket többféleképpen lehet csoportosítani, mint például közvetlen és közvetett érintettek vagy belső és külső érintettek. Az utóbbi csoportosítás az 2.ábrán is megfigyelhető. A belső érintettek közé tartoznak a tulajdonosok, menedzserek és munkavállalók, míg a külső érintettek között említhetjük a fogyasztókat, beszállítókat, természeti környezetet, állami intézményeket, versenytársakat, önkéntes szervezeteket és stratégiai partnereket (Chikán, 2020).



2. ábra: **A vállalat belső és külső érintettjei**  
Forrás: Saját szerkesztés Chikán (2020) alapján

A dolgozatomban szempontjából a munkavállalók, mint a vállalat belső érintettjei kerülnek középpontba, hisz arra szeretnék választ találni, hogy mi jellemzi az ő munkahellyel kapcsolatos igényeiket, és hogy milyen kapcsolat áll fenn a vállalat társadalmi felelősségvállalási tevékenysége, valamint a munkavállalók szervezet iránti elkötelezettsége között.

A munkavállalók és a vállalat között egy kölcsönös függőségi kapcsolat figyelhető meg, melyben mindkét félnek nagy árat kell megfizetnie, hiszen míg a munkavállaló egy adott munkahelyért kénytelen lehet lakóhelyet változtatni vagy kötelező képzéseken részt venni, addig a munkaadó pénzt és energiát fektet alkalmazottjába, nem tudván, hogy az meddig szeretne a vállalat tagja lenni (Csapóné – Tóth, 2017). Tehát mindkét félnek érdemes lehet a kielégítő feltételek melletti tartós munkaviszony, azonban mivel a munkavállalók igényei az

évek folyamán folyamatosan változnak az aktuális társadalmi helyzet és megatrendek függvényében, így ami egykor kielégítő volt, ma már egyáltalán nem biztos, hogy elegendő ahhoz, hogy megtartsa a munkavállalót, ezért érdemes folyamatosan tanulmányozni ezen változásokat, hogy a veszteségek mindkét fél szempontjából minimalizálódjanak.

## **1.6. A CSR és a munkavállalók kapcsolata**

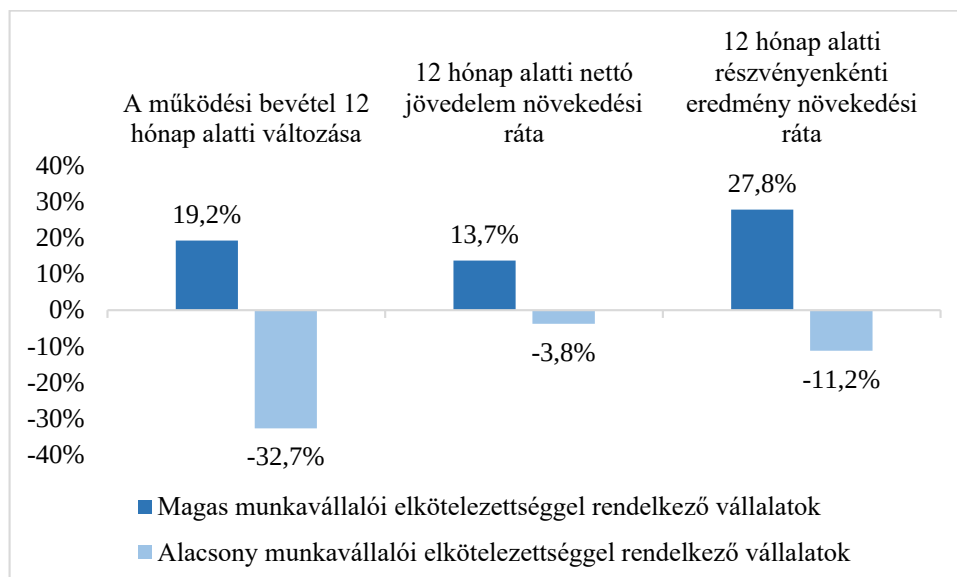
A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának hatását már számos kutató vizsgálta. Az állítás, miszerint ha egy vállalat jelentős CSR tevékenységet folytat növelheti profitabilitását megosztó eredményeket hozott. Aupperle és társai (1985) nem tudták alátámasztani, hogy nyereségnövekedéssel járna CSR folytatása, ennek ellenére a vállalatok mégis óriási hangsúlyt fektetnek a társadalmi felelősségvállalásra.

A CSR és a munkavállalók kapcsolatát is sok korábbi kutatás vizsgálta, és ezen kutatások rendszeresen pozitív korrelációt véltek felfedezni a két tényező között. Caligiuri és társai (2013) arra keresték a választ, hogy a munkáltató által kezdeményezett, munkaidőben zajló önkéntességnek van-e valamilyen hatása a munkavállaló szervezeti elkötelezettségére. Azt az eredményt kapták, hogy abban az esetben, ha a munkavállaló azt érzi, hogy az önkéntes projektnek van értelme, illetve ha megfelelő feltételeket biztosít a nonprofit szervezet az önkéntes tevékenység elvégzésére, akkor a munkavállaló szervezet iránti elkötelezettsége abban az esetben is fennmarad, mikor visszatér a munkakörnyezetbe (Caligiuri et al., 2013). Ez a megállapítás azt mutatja, hogy az önkéntesség során szerzett pozitív érzést a munkavállaló visszaviszi a munkahelyre és ezáltal nő a szervezet iránti elkötelezettsége.

Brammer és társai (2007) kutatásuk során arra az eredményre jutottak, hogy a munkavállaló neme befolyásolja a CSR tevékenységekkel kapcsolatos preferenciákat, például a nők szervezeti elkötelezettségét jobban meghatározza az eljárások igazságossága, míg a férfiak esetén a továbbképzések megléte a mérvadó. Emellett azt is megállapították, hogy a nők esetében a külső CSR pozitív kapcsolatban áll a szervezeti elkötelezettséggel.

A vállalatok belátták, hogy az elkötelezettség növeléséhez többet kell nyújtaniuk a munkavállalók számára. Mirvis (2012) kutatásában említi, hogy a Cone Communications 2009-es felmérése szerint az Y generáció tagjai esetén négyből hárman olyan vállalatnak szeretnének dolgozni, mely törődik azzal, hogy milyen hatása van a társadalomra, és a munkavállalók 65%-a azt is megfogalmazta, hogy tisztában van a munkaadó közösséget és környezetet érintő kezdeményezéseivel, illetve ezen kezdeményezések hűségesebbé teszik őket a munkaadó irányába.

A Towers Perrin 2007-2008-as Global Workforce a munkavállalók elkötelezettségére vonatkozó felmérésében nagyon jelentős eredményeket vélt felfedezni. A felmérésből kiderül, hogy a válaszadók mindössze egyötöde gondolja azt, hogy elkötelezett a munkaadója irányába, ami azért is egy jelentős probléma, mert hiány van megfelelő képességekkel rendelkező munkaerőből, és amennyiben a munkavállaló elkötelezettség hiányában elhagyja a vállalatot, így az ő pótlása, azaz új tehetség találása nagy erőfeszítésekbe, pénzbe és időbe fog kerülni a munkaadó számára. Továbbá ahogy a 3. ábrán is megfigyelhető, 50 vállalat megvizsgálásakor 1 éves periódus alatt azon vállaltok, melyeknél jelentős elkötelezettség volt, nőtt a bevétel 19,2%-kal, míg azon vállalatok esetében, ahol a munkavállalók nem voltak elkötelezettek a bevétel 32,7%-kal csökkent.



3. ábra: Az elkötelezettség hatása a pénzügyi teljesítményre – 1 éven keresztül tartó kutatás

Forrás: Saját szerkesztés Towers Perrin (2008) alapján

Szükségesnek tartom megemlíteni a felmérés során az elkötelezettséget befolyásoló néhány tényezőt, mivel ezek jelentős elemei a vállalat munkavállaló irányába tanúsított szervezeti felelősségvállalásának. A felmérés eredményei azt mutatják, hogy a kitöltők szerint a legfontosabb, hogy a szenior vezetőség figyelmet fordítson a munkavállaló tényleges jólétére, a második helyen áll az elmúlt 1 év alatti lehetőség biztosítása a képességek és készségek fejlesztésére, de emellett jelentős tényező a szervezet társadalmi felelősségvállalásának hírneve is (Towers Perrin, 2008).

Mi több, Greening és Turban (1996) egyetemi hallgatók segítségét kérte, hogy értékeljék vállalatok vonzóságát, és azt az eredményt kapták, hogy azon vállalatok, melyek sikeresen

folytatnak CSR tevékenységet jobb hírnévvel és munkáltatói vonzerővel rendelkeznek a diákok szemében – azaz vonzóbbak az új munkaerő számára – mint azon vállalatok, ahol a CSR-t nem gyakorolják jelentős mértékben. Egy másik kutatásból az is kiderül, hogy azon munkakeresők esetén, melyek számára sok lehetőség áll rendelkezésre a munkapiacra, jelentős befolyásoló tényező a vállalat társadalmi teljesítménye, azaz hogy mennyire fontos a vállalat számára a társadalmi felelősségvállalás (Albinger – Freeman, 2000).

Jelenlegi kutatásomban arra szeretnék választ találni, hogy milyen kapcsolat van a vállalat CSR-ja és a munkavállaló szervezeti elkötelezettsége között. Kutatásom alapjául szolgál Duygu Türker (2009): „Hogyan befolyásolja a vállalati társadalmi felelősségvállalás a szervezeti elkötelezettséget” (eredeti nyelven: How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment) című kutatása. A kutatást 269 üzleti szakember bevonásával végezték el Törökországban, és arra a felismerésre jutottak, hogy a társadalmi és nem társadalmi érintettek, alkalmazottak és ügyfelek/vásárlók irányába tanúsított CSR a szervezeti elkötelezettség jelentős előrejelzője volt (Türker, 2009). Tehát abban az esetben, ha a vállalat nagymértékű CSR-t folytatott a fentebb említett érintettek irányába, nagyobb szervezeti elkötelezettség volt megfigyelhető a munkavállalók részéről. Türker kutatása során jelentős figyelmet fordított az úgy nevezett Social Identity Theory-ra (SIT, magyarul: szociális identitás elmélete), melynek lényege hogy az ember aszerint határozza meg identitását, hogy milyen csoportnak a része (Tajfel – Turner, 1985). A munkahely is tekinthető egy csoportnak, melynek a munkavállaló részese, és annak sikereit saját sikerének élheti meg. Mivel a valahova tartozás pozitív érzést vált ki az egyénből, így ha a vállalatnak negatív hírneve van, az egyúttal a munkavállalóból, azaz azon csoport tagjából szintúgy negatív érzést válthat ki.

## 2. ANYAG ÉS MÓDSZERTAN

Kutatásom során a vállalati társadalmi felelősségvállalás és a munkavállalók szervezeti elkötelezettsége közötti összefüggéseket vizsgálom. A téma kifejezetten érdekes számomra, mivel a jelenleg sikeresen működni akaró vállalatok számára szinte lehetetlen úgy üzleti tevékenységet folytatni, hogy a CSR-t ne helyezték előtérbe, és a környezetemben is azt tapasztalom, hogy mind az emberek, mind a vállalatok kiemelt fontosságúnak tartják ezt a tevékenységet.

A szekunder adatgyűjtés során számos hazai és nemzetközi tudományos folyóiratban megjelent cikk és elismert kutató tanulmányai voltak a segítségemre, melyeknek köszönhetően még jobban el tudtam merülni a CSR témakörében, és ténylegesen alátámasztott, statisztikai mérésekkel szemléltetve figyeltem meg a CSR hatását a különböző tényezőkre. Kutatásom során főként a ResearchGate és a Wiley Online Library-n fellelhető tudományos kutatások eredményeit tanulmányoztam.

A primer kutatásom során kvantitatív kutatási módszert használtam. Ahogy azt már említettem, a kutatásom alapját Duygu Türker (2009): „Hogyan befolyásolja a vállalati társadalmi felelősségvállalás a szervezeti elkötelezettséget” (eredeti nyelven: How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment) című kutatása adta. Kérdőíves megkérdezést alkalmaztam, hogy állításaimat minél nagyobb valószínűséggel tudjam igazolni vagy cáfolni, és a Türker kutatásában fellelhető, kutatók által kidolgozott és sokak számára sikeresnek bizonyult kérdéssorokat átvettem, emellett a kérdőívemet saját kérdésekkel is kiegészítettem, hogy pontos választ kaphassak a feltevéseimre. Ezenkívül fontos volt megismerni, hogy a kitöltők milyen vállalati közegeből érkeztek, így ezekre is részletesen rákérdeztem.

A kérdőívet a Google Forms elnevezésű kérdőívkészítő program segítségével készítettem el, az adatfelvételi időszak 2023. december 27. és 2024. január 10. között történt. A kérdőív megosztása főként közösségi média platformokon történt. Ezen időszak alatt összesen 323 kitöltés érkezett.

A kérdőív összeállítása során igyekeztem olyan kérdéseket megfogalmazni, melyekkel kiszűrhetők azon kitöltők, akik nem alkalmasak a kérdőív kitöltésére és a megmaradt kitöltőkkel pedig minél pontosabb választ kaphatok a kérdéseimre. Az első kérdés egy szűrőkérdés volt („Az Ön munkatapasztalata: Van munkatapasztalatom/Nincs munkatapasztalatom”), mivel kutatásom során a munkavállalók és a CSR kapcsolatát

vizsgáltam, így fontos volt kizárnom azon egyéneket, akik nem rendelkeznek semmilyen munkatapasztalattal. A szűrés során 5 ember nem felelt meg a kérdőív feltételeinek, így maradt 318 kitöltő. Több szűrőkérdést nem alkalmaztam, azonban a nemi hovatartozásra vonatkozó kérdés esetében mindössze egy 'nembináris' válasz érkezett (többi: férfi/nő), így annak érdekében, hogy ezen kitöltő válasza ne torzítsa a statisztikai elemzés során, kivettem a kitöltők közül, így készült el a végleges 317 (n=317) elemből álló kutatás.

A kérdőív kódolását Microsoft Excel program segítségével végeztem, a statisztikai elemzésekhez pedig az IBM SPSS Statistics 29 matematikai-statisztikai elemzőszoftvert használtam.

A kérdőívben található állítássorok egy részét korábbi kutatásból vettem át, melyeknél a válaszadás ötfokozatú Likert-skála használatával történt, míg a kérdőív második felében saját kérdéseket tettem fel annak érdekében, hogy minél pontosabb választ kapjak a kutatásomhoz. Ezek részben nyitott kérdések, részben pedig feleletválasztós kérdések voltak. A teljes kérdőív megtalálható a szakdolgozat mellékletében.

A kutatás során leíró statisztikát és matematikai-statisztikai módszereket is alkalmaztam. Azon állítássorok esetén, melyeknél a válaszadás Likert-skálával történt, először az átlagot, a móduszt és a szórást néztem meg, és ezekkel kapcsolatban vontam le következtetést, majd amennyiben lehetséges volt, egyéb statisztikai módszereket is alkalmaztam.

Az állítássoroknál, amennyiben lehetett, főkomponens elemzés során értékdimenziókat hoztam létre. Ha erre nem volt lehetőség, akkor K-közép klaszterelemzéssel csoportokat alkottam, és ezek eredményeit hasonlítottam össze. A kialakult csoportokat kereszttáblás elemzéssel nominális változókkal elemeztem, hogy megnézzem, van-e összefüggés az egyes háttérváltozókkal vagy más tényezőkkel. A mérések során nem volt olyan kitöltő, aki több csoportba került volna, vagy egy csoportba sem került bele. A kereszttáblás elemzések esetében csak a szignifikáns ( $p < 0,05$ ) eredmények kerülnek bemutatásra.

Mivel a kérdőív kitöltői nem, lakóhely és egyéb demográfiai adatok szempontjából nem egyenlően oszlanak meg, így a kutatás mindössze feltáró jellegű, de nem reprezentatív.

Az *1. táblázatban* láthatók a kitöltők szocio-demográfiai megoszlása, melyből látszik elsősorban milyen háttérű kitöltő csoport véleményét tükrözik majd eredményeim.

Ha megfigyeljük a kitöltők demográfiai adatait, látható, hogy a minta közel kétharmada nő (61,5%) és a korcsoportot illetően a 16-29 évesek vannak túlnyomó többségben (46,4%), míg az 58 év felettiek a mintának mindössze 4,7%-át teszik ki. A kor szerinti csoportosítás első ránézésre szokatlan lehet, azonban azért ilyen módon határoztam meg a csoportokat, mert a generációk közötti eltéréseket is vizsgálni szerettem volna, főként az X, Y és Z generáció

tekintetében, melyek kor szerinti megoszlása az 1. táblázatban látható. A válaszadók legmagasabb iskolai végzettségét illetően a kitöltők legnagyobb része egyetemi alapképzéssel rendelkezik, és közel fele úgy érzi, jól megél a fizetéséből (48,6%), míg a 317 érvényes kitöltésből mindössze 5 fő (1,6%) állította, hogy megélhetési problémái vannak. Ebben az esetben a „Néha megélhetési problémákkal küzdünk” és „Rendszeres megélhetési problémáink vannak” kategóriákat összevontam a kitöltők alacsony száma miatt. A kitöltők kétharmada (61,5%) megyeszékhelyen él, és csak 26 fő lakik községben vagy faluban. A családi állapotot illetően majdnem ugyanannyi személy jelölte, hogy egyedülálló (29,3%), házas (31,9%) vagy párkapcsolatban él (33,1%) és a kitöltők közül összesen 18 fő (5,7%) elvált/özvegy.

1. táblázat: A válaszadók megoszlása szocio-demográfiai háttérváltozók szerint

| <b>A válaszadók megoszlása nemek szerint</b>                          | <b>Fő</b> | <b>%</b> |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|----------|
| Férfi                                                                 | 122       | 38,5     |
| Nő                                                                    | 195       | 61,5     |
| <b>A válaszadók megoszlása korcsoport szerint</b>                     | <b>Fő</b> | <b>%</b> |
| 16-29                                                                 | 147       | 46,4     |
| 30-43                                                                 | 72        | 22,7     |
| 44-58                                                                 | 83        | 26,2     |
| 58 év felett                                                          | 15        | 4,7      |
| <b>A válaszadók megoszlása legmagasabb iskolai végzettség szerint</b> | <b>Fő</b> | <b>%</b> |
| Általános iskola/Szakközépiskolai szakma                              | 36        | 11,4     |
| Középiskolai érettségi                                                | 58        | 18,3     |
| Egyetemi alapképzés                                                   | 136       | 42,9     |
| Magasabb egyetemi képzés (mester/phd)                                 | 87        | 27,4     |
| <b>A válaszadók megoszlása anyagi helyzet szerint</b>                 | <b>Fő</b> | <b>%</b> |
| Néha megélhetési problémákkal küzdünk.                                | 5         | 1,6      |
| Megélünk belőle, de félretenni már nem tudunk.                        | 68        | 21,5     |
| Jól megélünk belőle, de félretenni csak keveset tudunk.               | 154       | 48,6     |
| Nagyon jól megélünk belőle, és még félre is tudunk tenni.             | 90        | 28,4     |
| <b>A válaszadók megoszlása településtípus szerint</b>                 | <b>Fő</b> | <b>%</b> |
| Főváros                                                               | 42        | 13,2     |
| Megyeszékhely                                                         | 195       | 61,5     |
| Város                                                                 | 54        | 17,0     |
| Község, falu                                                          | 26        | 8,2      |
| <b>A válaszadók megoszlása családi állapot szerint</b>                | <b>Fő</b> | <b>%</b> |
| Egyedülálló                                                           | 93        | 29,3     |
| Elvált/Özvegy                                                         | 18        | 5,7      |
| Házas                                                                 | 101       | 31,9     |
| Párkapcsolatban él                                                    | 105       | 33,1     |

Forrás: Saját szerkesztés, 2024. N=317

A 2. táblázatban figyelhető meg a kitöltők munkahelyi sajátosságok szerinti megoszlása. Ebben az esetben elmondható, hogy a kitöltők egyharmada mindössze 1-3 éve van a vállalatnál (32,5%), 27,8%-uk azonban már több, mint 10 éve. A kitöltők fele nagyvállalatnál dolgozik és csak 11,4%-uk van jelenleg mikrovállalatnál. Az egyének beosztását illetően megfigyelhető, hogy túlnyomó részük szellemi alkalmazottként dolgozik (59,6%), míg közel azonos számban vannak csoport vagy irodai vezetők, felső- vagy középvezetők és fizikai alkalmazottak a mintában.

2. táblázat: A válaszadók megoszlása munkahelyi sajátosságok szerint

| <b>A válaszadók megoszlása a vállalatnál eltöltött évek szerint</b> | <b>Fő</b> | <b>%</b> |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|----------|
| 1 – 3 éve                                                           | 103       | 32,5     |
| 4 – 10 éve                                                          | 47        | 14,8     |
| Kevesebb, mint 1 év                                                 | 79        | 24,9     |
| Több, mint 10 éve                                                   | 88        | 27,8     |
| <b>A válaszadók megoszlása a vállalat mérete szerint</b>            | <b>Fő</b> | <b>%</b> |
| Kisvállalat (< 50)                                                  | 71        | 22,4     |
| Középvállalat (<250)                                                | 53        | 16,7     |
| Mikrovállalat (< 10)                                                | 36        | 11,4     |
| Nagyvállalat (≥ 250)                                                | 157       | 49,5     |
| <b>A válaszadók megoszlása beosztás szerint</b>                     | <b>Fő</b> | <b>%</b> |
| Csoport vagy irodai vezető                                          | 40        | 12,6     |
| Felső- vagy középvezető                                             | 46        | 14,5     |
| Fizikai alkalmazott                                                 | 42        | 13,2     |
| Szellemi alkalmazott                                                | 189       | 59,6     |

Forrás: Saját szerkesztés, 2024. N=317

### 3. EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE

Ebben a fejezetben a primerkutatásom során készített kérdőívhez tartozó kérdéssorokat/állítássorokat fogom elemezni az általam megfogalmazott, korábban ismertetett kutatási célok sorrendje szerint.

#### 3.1. A CSR fontosságának megítélése

Az eredmények közül először a CSR tevékenységekkel kapcsolatos attitűdöt igyekeztem feltárni, melyhez Türker (2009) kutatásában található „Vállalati Társadalmi Felelősségvállalás fontossága” állítássort használtuk. Ezen állítássort John M. Etheredge dolgozta ki 1999-ben, majd Türker olyan mértékben módosította, hogy az a kutatás szempontjából megfelelő legyen. A válaszadás során a kitöltők 5 fokozatú Likert-skála segítségével tudták kifejezni véleményüket, ahol az 1=„Egyáltalán nem fontos” és 5=„Nagyon fontos” válaszokat jelentette. Az állítássor a társadalmi felelősségvállalás fontosságába vetett hitet volt hivatott felmérni. A 3. táblázatban kerültek bemutatásra a visszajelzések, melyből kiderült, hogy a kitöltők összességében fontosnak tartják a CSR-t, mivel a módusz mindenhol 4 vagy 5, az átlag pedig 3,7 vagy annál magasabb volt. A kérdőív alanyai között a legnagyobb egyetértés és legmagasabb átlagos értékelés az 5. állítás esetében volt megfigyelhető (átlag: 4,18; módusz: 5; szórás: 0,981), tehát a kitöltők úgy vélik, hogy a vállalatnak nem csak a profitszerzés az egyetlen feladata, hanem amellet társadalmi felelőssége is van. Az állítás, miszerint a vállalat számára a hosszú távú jövedelmezőség érdekében elengedhetetlen, hogy társadalmi felelősségvállalása legyen szintén magas értékelést kapott (átlag: 4,03; módusz: 5; szórás: 1,003). Érdekes azonban, hogy a legalacsonyabb átlagos értékelést az az állítás kapta, miszerint a társadalmi felelősségvállalás kritikus fontosságú az üzleti vállalkozás fennmaradása szempontjából (átlag: 3,75; módusz: 4; szórás: 1,084), bár érdemes ismét megjegyezni, hogy ez a közel átlagos 4-es értékelés még mindig magasnak számít.

Mindent összevetve elmondható, hogy a kitöltők számára fontos a CSR és felismerik, hogy kiemelt jelentősége van annak érdekében, hogy a vállalat hosszútávon is sikeresen tudjon tevékenykedni, azonban azt is belátják, hogy ez nem első szintű prioritás, hiszen ahogy Carroll (1991) is mondta, a vállalatnak a legelső feladata, hogy profitot termeljen, minden más ezután következhet.

3. táblázat: A CSR fontosságának megítélése a kitöltők körében

| Állítások                                                                                                             | Átlag | Módusz | Szórás |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|--------|
| 1. A társadalmi felelősségvállalás a legfontosabb dolog, amit egy vállalat tehet.                                     | 3,84  | 4      | 1,014  |
| 2. Egy vállalat társadalmi felelősségvállalása elengedhetetlen a hosszú távú jövedelmezőséghez.                       | 4,03  | 5      | 1,003  |
| 3. Egy vállalkozás általános hatékonyságát nagymértékben meghatározhatja a társadalmi felelősségvállalásának mértéke. | 3,81  | 4      | 1,105  |
| 4. A társadalmi felelősségvállalás kritikus fontosságú egy üzleti vállalkozás fennmaradása szempontjából.             | 3,75  | 4      | 1,084  |
| 5. Az üzletnek a profitszerzésen túl társadalmi felelőssége is van.                                                   | 4,18  | 5      | 0,981  |

Forrás: Saját szerkesztés, 2024. N=317

### 3.2. Szervezeti elkötelezettség mérése

A kutatás során többek között arra is választ szerettem volna találni, hogy a kitöltők körében milyen mértékű a munkavállalói szervezeti elkötelezettség, és ez hogyan függ össze a demográfiai háttérváltozókkal.

A munkaadó számára kiemelkedő fontossággal bír, hogy a munkavállaló mennyire elkötelezett a szervezet iránt, hiszen az elkötelezettség befolyásolhatja a munkavállaló munkahelyelhagyásának valószínűségét és a munkaadó irányába tanúsított bizalmat, de akár a munkavégzés hatékonyságát is. Az első állítássor esetében a Szervezeti Elkötelezettségi Kérdőív segítségével a kitöltő munkaadója iránti (vagy abban az esetben, ha jelenleg nem dolgozik, akkor utolsó munkaadója iránti) elkötelezettségét mértem meg a korábban bemutatott Richard T. Mowday és munkatársai (1979) állítássora alapján. Az eredetiben 15 állítás szerepel, ezek közül 5 negatív értelemben van megfogalmazva, hogy csökkentse az elfogultságnak a valószínűségét a kitöltők között, azonban én a kérdőívemben a 9 állításos rövidített verziót használtam, mely csak a pozitívan megfogalmazott állításokat tartalmazta (Mowday et al., 1979). A válaszadáshoz 5 tényező Likert-skálát használtam, melynél az 1 = Egyáltalán nem ért egyet, 5 = Teljes mértékben egyet ért válaszokat jelentette.

Először egyesével elemeztem az állítások jelentősebb eredményeit. Ahogy a 4. táblázatból is jól látszik, a válaszadók visszajelzései alapján a legtöbb esetben közepes vagy jó átlagértékek születtek. Érdemes kiemelni, hogy a kitöltők között a legnagyobb egyetértés az 1. állításnál, az erőfeszítésekre való hajlandóságot illetően volt (átlag: 4,10; módusz: 5; szórás: 0,938). Tehát a legtöbb kitöltő teljes mértékben egyetért azzal, hogy a szervezet sikere érdekében nagyobb erőfeszítéseket is hajlandó lenne tenni. A szervezet irányába való elkötelezettséget illetően ez mindenképp egy pozitív attitűdnek könyvelhető el. Fontosnak tartom még kiemelni a 7. állítást, amelynek eredményei azt mutatják, hogy a kitöltők jelentős része örül annak, hogy jelenlegi munkahelyét választotta másik lehetőség helyett, és így azt a következtetést tudom levonni, hogy a többség meg van elégedve jelenlegi munkahelyével (átlag: 3,73; módusz: 5; szórás: 1,181). További két állítás esetében láthatunk még ötös móduszt, melyek a vállalattal kapcsolatos büszkeségérzetre reflektálnak (2. és 5. állítás). Bár a 2. állítás esetében az átlagérték alapján (3,56) már kisebb az egyetértés a kitöltők között, ha a környezetükben történő dicsekvésről van szó a szervezet nagyszerűségével kapcsolatban.

4. táblázat: Szervezeti elkötelezettség mérése

| Állítások                                                                                                                          | Átlag | Módusz | Szórás |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|--------|
| 1. Hajlandó vagyok az általában elvártnál nagyobb erőfeszítéseket tenni annak érdekében, hogy hozzájáruljak a szervezet sikeréhez. | 4,10  | 5      | 0,938  |
| 2. A barátainknak úgy emlegetem ezt a szervezetet, mint egy nagyszerű szervezet, ahol érdemes dolgozni.                            | 3,56  | 5      | 1,199  |
| 3. Szinte bármilyen munkakört elfogadnék annak érdekében, hogy továbbra is ennek a szervezetnek dolgozhassak.                      | 2,28  | 1      | 1,155  |
| 4. Úgy gondolom, hogy az én értékeim és a szervezet értékei nagyon hasonlóak. (pl. innováció, környezettudatosság stb.)            | 3,39  | 3      | 1,160  |
| 5. Büszkén mondom másoknak, hogy ennek a szervezetnek vagyok a tagja.                                                              | 3,70  | 5      | 1,236  |
| 6. Ez a szervezet valóban a legjobbat hozza ki belőlem a munkavégzés terén.                                                        | 3,50  | 4      | 1,200  |
| 7. Rendkívül örülök, hogy ezt a szervezetet választottam azok helyett, amelyeket a belépésem idején fontolgattam.                  | 3,73  | 5      | 1,181  |
| 8. Tényleg törődöm ennek a szervezetnek a sorsával.                                                                                | 3,69  | 4      | 1,182  |
| 9. Számomra ez a legjobb a lehetséges szervezetek közül, ahol dolgozhatok.                                                         | 3,33  | 3      | 1,260  |

Forrás: Saját szerkesztés, 2024. N=317

Érdemesnek tartom kiemelni – főleg a főtémánkhöz kapcsolódóan –, hogy a vállalat értékeivel történő azonosulás inkább közepes értéket mutat (4. állítás), azaz a többség jól érzi

magát és elégedett, de ezen tényező mégis inkább közömbös a körükben. Illetve annak ellenére, hogy a kitöltők nagy része a korábbi válaszok alapján kifejezetten pozitív véleményt alkot munkahelyéről, mégsem vállalna el ott bármilyen munkát, ahogy ez a harmadik állítás eredményeinél is látható (átlag: 2,28; módusz: 1; szórás: 1,155). Azaz a kitöltők összességében tudatos személyek, akik önértékelésüket a munka elé helyezik.

### **3.2.1. *Elkötelezettség szerinti szegmentumok meghatározása***

Feltárára érdemesnek tűnt, hogy a különböző háttérváltozók, mint például a nem, életkor, anyagi helyzet milyen mértékben állnak összefüggésben a szervezeti elkötelezettséggel, illetve hogy mennyire homogén valójában a kitöltők köre, így a főkomponens elemzéssel igyekeztem értékdimenziókat alkotni, mivel azok mentén terveztem a további vizsgálatokat. Ám az állítások homogenitása okán nem alakultak ki egyedi dimenziók, ezért hierarchikus klaszterelemzéssel megfigyeltem, hogy a kitöltőket az állításokra adott válaszaik szerint lehet-e csoportokba osztani, és K-közép klaszterelemzés segítségével két csoportot hoztam létre, mert arra viszont alkalmasnak bizonyult az állítássor (Cronbach Alpha érték=0,926). Az egyik csoportba olyan kitöltők kerültek, akik átlagosan magasabb értékelést adtak az állításokra, tehát összességében elkötelezettebbek, míg a másik csoportba került kitöltők kevésbé értettek egyet azokkal, azaz kevésbé elkötelezettek munkaadójuk iránt. Az első csoportba összesen 159 ember került, míg a másodikba 158 és nem volt olyan kitöltő, akit válasza szerint nem lehetett becsoportosítani. ANOVA elemzést is végeztem, mely során minden állítás esetén kisebb volt a szignifikancia szint, mint 0,001, azaz a csoportbontás valóban megfelelő. A csoportok egymástól jól elkülönültek, így az állítások mentén mindkét csoport attitűdjeit megvizsgálhattuk. A válaszok átlagai között nagy eltérések fedezhetők fel, azaz többségénél 1,00 vagy nagyobb mértékben változik az egyetértés mértéke a két csoport között. A két csoport átlaga között az első állítás esetén van a legkisebb eltérés (1. csoport átlag: 4,51, 2. csoport átlag: 3,68), mely azt mondja, ki hogy a kitöltő hajlandó az általában elvártnál nagyobb erőfeszítést tenni annak érdekében, hogy hozzájáruljon a vállalat sikeréhez (3. táblázat). A legnagyobb eltérés az 5. és 6. állításnál van, melyek azt hivatottak felmérni, hogy a munkavállaló mennyire büszke arra, hogy az adott vállalatnál dolgozik, illetve hogy hogy érzi, mit hoz ki belőle munkavégzés terén a vállalat. Véleményem szerint az 5-ös és 6-os állítás esetén azért nagyobb az eltérés a két csoport átlaga között, mert azon állítások inkább a kitöltő munkahelyi jólétére utalnak. Ha az illető nem érzi jól magát a munkahelyén, akkor mindenképp alacsony értékelést ad, ha szeret ott dolgozni, akkor pedig magasat. Ezzel ellentétben az első

állítás inkább a kitöltő akaraterejét, tisztességességét mutatja meg, hogy annak ellenére is, hogy ő nem érzi jól magát a munkahelyén, hajlandó több energiát befektetni munkájába a vállalat sikerének érdekében. A két csoport válaszainak átlaga között nagy eltérés volt még a 9. állítást illetően, mely azt mondja, hogy a kitöltő számára ez a legjobb munkahely a lehetséges szervezetek közül, ahol dolgozhat. Ez egy nagyon erős kijelentés egy ilyen sok lehetőséggel rendelkező munkaerőpiacon, mégis azt látjuk, hogy az elkötelezettebb munkavállalók átlagosan elég magas értékelést (4,21) adtak az állításra, míg természetesen, akik kevésbé elkötelezettek, átlagosan 2,44-re értékelték az állítással való egyetértést.

5. táblázat: **Elkötelezett és kevésbé elkötelezett munkavállalók összehasonlító elemzése**

| Állítások                                                                                                                          | Klaszterek               |                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
|                                                                                                                                    | Elkötelezettebb kitöltők | Kevésbé elkötelezett kitöltők |
| 1. Hajlandó vagyok az általában elvártnál nagyobb erőfeszítéseket tenni annak érdekében, hogy hozzájáruljak a szervezet sikeréhez. | 4,51                     | 3,68                          |
| 2. A barátaimnak úgy emlegetem ezt a szervezetet, mint egy nagyszerű szervezet, ahol érdemes dolgozni.                             | 4,42                     | 2,70                          |
| 3. Szinte bármilyen munkakört elfogadnék annak érdekében, hogy továbbra is ennek a szervezetnek dolgozhassak.                      | 2,78                     | 1,77                          |
| 4. Úgy gondolom, hogy az én értékeim és a szervezet értékei nagyon hasonlóak. (pl. innováció, környezettudatosság stb.)            | 4,23                     | 2,54                          |
| 5. Büszkén mondom másoknak, hogy ennek a szervezetnek vagyok a tagja.                                                              | 4,62                     | 2,77                          |
| 6. Ez a szervezet valóban a legjobbat hozza ki belőlem a munkavégzés terén.                                                        | 4,42                     | 2,58                          |
| 7. Rendkívül örülök, hogy ezt a szervezetet választottam azok helyett, amelyeket a belépésem idején fontolgattam.                  | 4,58                     | 2,87                          |
| 8. Tényleg törődöm ennek a szervezetnek a sorsával.                                                                                | 4,45                     | 2,93                          |
| 9. Számomra ez a legjobb a lehetséges szervezetek közül, ahol dolgozhatok.                                                         | 4,21                     | 2,44                          |

Forrás: Saját szerkesztés, 2024. Mowday et al., (1979) alapján. N=317

Miután létrehoztam a két csoportot, kereszttábla-elemzések segítségével megvizsgáltam, hogy mely háttérváltozók állnak összefüggésben a munkahelyi elkötelezettséggel. Mivel szakirodalmi kutatásom során több korábbi kutatás is arra az eredményre jutott, hogy a különböző generációknak eltérő munkahelyi preferenciáik és elkötelezettségük van, így én is meg akartam vizsgálni, hogy jelen mintám alátámasztja-e ezt az állítást, de a Pearson-féle Kínégyszet próba eredménye alapján ( $p>0,05$ ), nem jelenthetjük ki, hogy kapcsolat van a generációk és a munkavállaló szervezeti elkötelezettsége között.

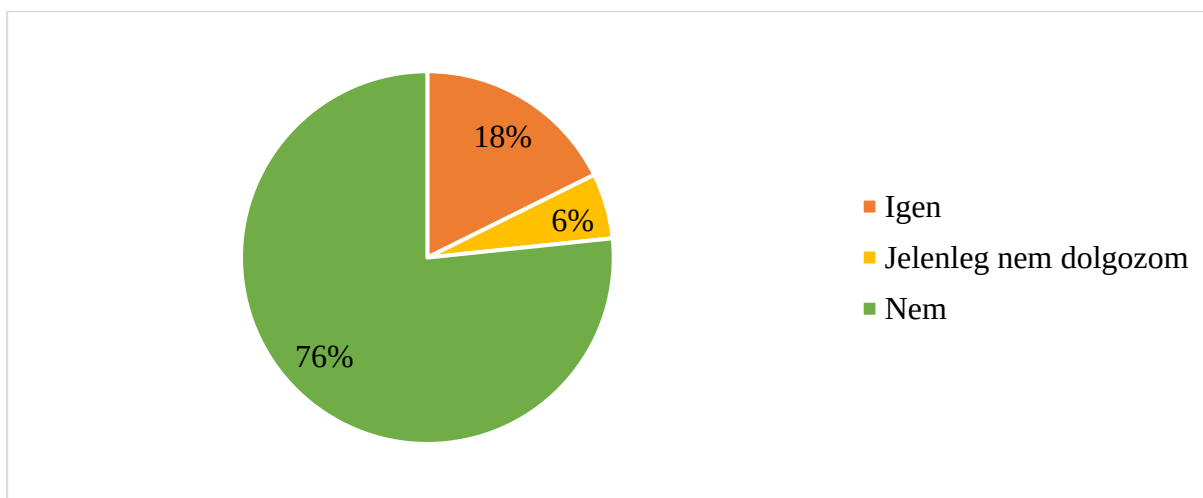
Az anyagi helyzetre vonatkozó kérdés esetében egyértelműen kijelenthető, hogy minél jobbnak értékelték az anyagi helyzetüket, annál inkább tartoztak az első csoportba, tehát az elkötelezett munkavállalók közé. Azon kitöltők, akik úgy nyilatkoztak, hogy „Nagyon jól megélünk belőle, és még félre is tudunk tenni” vagy „Jól megélünk belőle, de félretenni csak keveset tudunk” nagyobb százalékban voltak az elkötelezett kategóriában (57,8% és 51,9%), míg azon kitöltők, akik úgy nyilatkoztak, hogy „Megélünk belőle, de félretenni már nem tudunk” vagy „Néha megélhetési problémákkal küzdünk” inkább a kevésbé elkötelezett kategóriába tartoztak (63,2% és 60,0%). Ez különben nem túl nagy meglepetés, hiszen az anyagi juttatások erős motivátorai az elkötelezettségnek. A Pearson-féle Khi-négyzet próba is alátámasztotta, hogy erős összefüggés van a szervezeti elkötelezettség és az anyagi helyzet között (értéke:  $p=0,006$ ).

Figyelemre méltó eredményeket kaptam a vállalat mérete és az elkötelezettség kapcsolatára vonatkozóan is, ahol megfigyelhető volt, hogy a mikrovállalkozások munkavállalóinak több mint kétharmada a munkaadó iránt elkötelezettek csoportjába (66,7%), míg a nagyvállalatok munkavállalóinak több mint fele (57,3%) a kevésbé elkötelezettek csoportjába tartozott ( $p<0,05$ ). Ez érdekes eredmény, hiszen a nagyvállalatok manapság egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek arra, hogy minél jobb feltételeket és béren kívüli juttatásokat biztosítsanak munkavállalóik számára, és ezáltal csökkentsék a fluktuációt, illetve növeljék az elkötelezettséget, itt mégis azt látjuk, hogy rosszabbak az eredményeik, mint a kisebb méretű vállalatoknak. Így a későbbiekben azt is megvizsgálom, hogy mennyire fontos a kitöltőknek, hogy munkaadójuk CSR tevékenységet folytasson, és mely intézkedések a leglényegesebbek szerintük, hiszen ha ezt a nagyvállalatok figyelembe veszik, akkor talán munkavállalóik elkötelezettségét is tudják növelni.

Azt is megvizsgáltam, hogy a kitöltő beosztása és szervezeti elkötelezettsége között van-e összefüggés. Az alacsonyabb beosztástól a magasabb beosztás felé haladva egy növekvő tendencia volt megfigyelhető az elkötelezettséget illetően. A fizikai alkalmazottaknak mindössze 35,7%-a, a szellemi alkalmazottaknak 46,6%-a, az irodai vagy csoportvezetőknek 65,0%-a, míg a felső- vagy középvezetőknek 65,2%-a tartozott az elkötelezett munkavállalók csoportjába ( $p<0,05$ ). Tehát kimondható, hogy a kitöltők minél magasabb beosztásban voltak annál nagyobb arányban tartoztak az elkötelezettebbek csoportjában. Ez az eredmény felkeltette az érdeklődésemet, hogy később megfigyeljem, vajon a karrierlehetőségek és a továbbképzési lehetőségek mennyire fontosak a kitöltőknek.

### 3.2.2. Munkahelyváltással kapcsolatos visszajelzések

A következőkben az elkötelezettség kapcsán megvizsgáltuk, hogy a kitöltők körében előfordul-e, hogy valaki munkahelyváltáson gondolkodik. Ahogyan az a 4. ábrán látszik, a kitöltők nagy része (76%-a) nem szeretne munkahelyet váltani, és 6%-uk jelenleg nem dolgozik, viszont 18%-uk gondolkozik azon, hogy munkahelyet vált. Ezen kitöltők válaszadásával kapcsolatban érdekes összefüggéseket lehet megfigyelni, így a továbbiakban őket elemzem.



4. ábra: **Munkahelyváltáson gondolkodók megoszlása**

Forrás: Saját szerkesztés, 2024. N=317

Megfigyeltem, hogy azon munkavállalók, akik úgy nyilatkoztak, hogy munkahelyet szeretnének váltani, milyen mértékben voltak a szervezetük iránt elkötelezett kitöltők csoportjában. Egyértelműen kijelenthető, hogy túlnyomó részük (91,1%) a kevésbé elkötelezett munkavállalók csoportjába tartozott, míg azon munkavállalók, akik nem szeretnének munkahelyet váltani több mint fele (60,5%) az elkötelezettek csoportjába tartozott. Hasonló eredményre számítottam, mielőtt elvégeztem az elemzést, hiszen általában elmondható, hogy a munkavállalók különböző okok mellett azért is szeretnének munkahelyet váltani, mert nem alakult ki egyfajta elkötelezettség a munkaadó felé. Egy későbbi fejezetben arra szeretnék fényt deríteni, hogy milyen motivátorok sarkallják a munkavállalókat arra, hogy felmerüljön bennük munkahelyük elhagyásának gondolata.

### 3.3. A CSR tevékenységek észlelése a különböző érintettek irányába

A következő állítássor azt méri, hogy a munkavállaló mennyire érzékeli a munkaadójának az egyes érintettek irányába tanúsított társadalmi felelősségvállalását. Ezt az állítássort Türker (2009) dolgozta ki, mely 4 kategóriából, azon belül is 17 tételből áll, és a társadalmi, valamint a nem társadalmi érdekelt felek felé (eredeti nyelven: social and non-social stakeholders), a munkavállalók felé, a vevők felé és a kormány felé irányuló CSR munkavállaló általi érzékelését, észlelését hivatott mérni külön állításokkal. A kutatásomban a válaszok méréséhez ismét Likert-skálát használtam, ahogyan az eredeti szerző is, melynél az „1 = Egyáltalán nem ért egyet” és „5 = Teljes mértékben egyetért az állítással”-t jelentette.

Az egyes kategóriákat külön alfejezetekben mutatom be az áttekinthetőség érdekében.

### **3.3.1. CSR a társadalmi és nem társadalmi érintettek irányába**

Az állítássor első része azt hivatott felmérni, hogy a kitöltő hogyan érzékeli a munkaadója társadalmi és nem társadalmi érintettek irányába tanúsított felelősségvállalását, ahogy az a 6. táblázatban is látható. Ebben az állítássorban nincsenek kiemelkedően magas értékek, ennek ellenére azonban megfigyelhető, hogy az első állítás esetében, mely a vállalatnak a természet védelmét célzó intézkedéseire utal, a legmagasabb a módusz (5) (átlag: 3,3; szórás: 1,349), tehát megállapítható, hogy a kitöltők nagyobb része úgy gondolja, hogy a munkaadója végrehajt olyan tevékenységeket, melyek a környezet védelmét célozzák. Emellett a második legjobb értékelést a második állítás kapta, miszerint a vállalat befektetéseket hajt végre annak érdekében, hogy a jövő nemzedékei számára jobb életet teremtsen (átlag: 3,28; módusz: 4; szórás: 1,385). Az eredmények alapján elmondható, hogy a kitöltők egyáltalán nem értenek egyet azon állítással, mely szerint a vállalat támogatja a problémás területeken tevékenykedő nem kormányzati szervezeteket (átlag: 2,62; módusz: 1; szórás: 1,403). Ez véleményem szerint egyrészt azért lehetséges, mert a kitöltők egyszerűen csak nem tudják, hogy a munkaadójuk végez-e ilyen tevékenységet, másrészt pedig ha problémás terület alatt például egy háborús övezetet vagy azok közvetlen érintettjeit értjük, akkor itt már politikáról beszélünk. A vállalat állásfoglalása az adott politikai témával kapcsolatban kockázatos lehet a vállalat részéről, hisz állásfoglalás esetén az érintettjei egy részét elveszítheti. Bár az sem elhanyagolható tény, hogy jelenleg a vállalatok is egyre inkább felszólalnak a hasonló megosztó témákat illetően. Emellett az is megfigyelhető, hogy az állításoknál – az ötödiket és a hatodikat leszámítva – 4 vagy 5 a módusz, tehát a legtöbb kitöltő érzékeli a munkaadójának társadalmi és nem társadalmi érintettek irányába tanúsított felelősségvállalását. Azonban kifejezetten érdekes, hogy a magas módusz ellenére az átlag az összes állítás esetén 3,4 alatt van, ami azért is lehetséges, mert a

kitöltők nagy része lehet, hogy egyáltalán nem érzékeli vagy csak minimálisan érzékeli munkaadója (társadalmi és nem társadalmi érdekelték irányába tanúsított) CSR-ját, és ezen értékelések lehúzzák a minta átlagát.

6. táblázat: **CSR tevékenységek értékelése a társadalmi és nem társadalmi érdekelték irányába**

| Állítások                                                                                                                                         | Átlag | Módusz | Szórás |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|--------|
| 1. Vállalatunk részt vesz a természeti környezet védelmének és minőségének javítását célzó tevékenységekben.                                      | 3,30  | 5      | 1,349  |
| 2. Vállalatunk befektetéseket hajt végre annak érdekében, hogy a jövő nemzedékei számára jobb életet teremtsen.                                   | 3,28  | 4      | 1,385  |
| 3. Vállalatunk speciális programokat hajt végre/hoz létre annak érdekében, hogy a természeti környezetre gyakorolt negatív hatását minimalizálja. | 3,01  | 4      | 1,385  |
| 4. Vállalatunk fenntartható növekedést céloz meg, amely figyelembe veszi a jövő generációit.                                                      | 3,33  | 4      | 1,372  |
| 5. Vállalatunk támogatja a problémás területeken tevékenykedő nem kormányzati szervezeteket.                                                      | 2,62  | 1      | 1,403  |
| 6. Vállalatunk hozzájárul a társadalom jólétét elősegítő kampányokhoz és projektekhez.                                                            | 3,03  | 3      | 1,417  |

Forrás: Saját szerkesztés, 2024. Türker, 2009 alapján. N=317

### 3.3.2. CSR a munkavállalók irányába

A következő rész a munkavállalók felé irányuló CSR érzékelésére vonatkozik. Ez azért is egy kifejezetten fontos rész, mivel a munkavállalók az itt felsorolt állításokra az összes állítás közül a legpontosabban tudnak választ adni, hisz ezt saját bőrükön is érzik. Ezek olyan intézkedések, amelyeket a munkaadó minél erőteljesebben próbál lekommunikálni a munkavállalójával, ezáltal is hangsúlyozva az alkalmazottak fontosságát és megbecsültségét. Mindenképp érdekesnek tartom kiemelni a 7. táblázatból a 12. állítást, melyben szerepel, hogy a vállalat támogatja a munkavállalók továbbképzését, hiszen ez az állítás kapta a legmagasabb értékelést (átlag: 3,74; módusz: 5; szórás: 1,216). Emellett a 8. állítás, mely kimondja, hogy a vállalat ösztönzi munkavállalóit készségeik és karrierjük fejlesztésére, szintén magas értékelést kapott (átlag: 3,64; módusz: 4; szórás: 1,195). Az elmúlt évtizedekben a „Lifelong Learning”, tehát az élethosszon át tartó tanulás kiemelt figyelmet kapott, és úgy látszik, hogy a vállalatok is nagyobb hangsúlyt fordítanak erre, hisz a kitöltők is érzik a feléjük irányított intézkedéseket. Sajnos azonban a válaszok alapján úgy tűnik, hogy a kitöltők nagy része nem gondolja azt, hogy

a vállalat elsősorban a munkavállalók szükségleteire és igényeire fordít figyelmet, mivel ezen állítás összességében a legrosszabb értékelést kapta (átlag: 2,89; módusz: 3; szórás: 1,229). Ezen eredmény még jobban felkeltette az érdeklődésem, hogy megnézzem, vajon mely tényezők sarkallják a kitöltőt munkahelyváltásra, illetve szerepet játszik-e az igényeik figyelembevételének vagy a továbbképzések és fejlődési lehetőségeknek hiánya.

7. táblázat: **CSR tevékenységek értékelése a munkavállalók irányába**

| Állítások                                                                                                              | Átlag | Módusz | Szórás |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|--------|
| 7. Vállalatunk ösztönzi alkalmazottait az önkéntes tevékenységekben való részvételre.                                  | 3,12  | 4      | 1,346  |
| 8. Vállalati politikánk arra ösztönzi a munkavállalókat, hogy fejlesszék készségeiket és karrierjüket.                 | 3,64  | 4      | 1,195  |
| 9. Vállalatunk vezetése elsősorban a munkavállalók igényeivel és szükségleteivel foglalkozik.                          | 2,89  | 3      | 1,229  |
| 10. Vállalatunk rugalmas politikát alkalmaz, hogy a munka és a magánélet egyensúlyát biztosítsa alkalmazottai számára. | 3,37  | 4      | 1,327  |
| 11. A munkavállalókkal kapcsolatos vezetői döntések általában igazságosak.                                             | 3,39  | 4      | 1,224  |
| 12. Vállalatunk támogatja azokat a munkavállalókat, akik további képzést szeretnének szerezni.                         | 3,74  | 5      | 1,216  |

Forrás: Saját szerkesztés, 2024. Türker, 2009 alapján. N=317

### 3.3.3. *CSR a fogyasztók és a kormányzatok irányába*

A kitöltők a CSR tevékenység értékelését folytatva a fogyasztók és kormányzatok irányába mutatott vállalati törekvéseket értékelték, melynek eredményei a 8. táblázatban láthatók. Elmondható ezek alapján, hogy a fogyasztók irányába tanúsított CSR esetén a legmagasabb átlagos értékelést a 15. állítás kapta, miszerint a vállalat számára rendkívül fontos a fogyasztó elégedettsége (átlag: 4,23), emellett a fogyasztók irányába való teljeskörű tájékoztatásra vonatkozó állítás is magas egyetértést ért el (átlag: 4,04). Érdekes megfigyelni, hogy a 13. állítás esetén, mely szerint a vállalat a törvényi előírásokon túl védi a fogyasztók jogait, kifejezett alacsony az értékelés (átlag: 3,47) és az állításra a legtöbben 3-ast jelöltek. Ezek alapján úgy tűnik, hogy a munkaadó eleget tesz fogyasztókkal kapcsolatos, jogszabályban meghatározott tájékoztatási kötelezettségének, azonban azon túl nem költ pénzt arra és nem fektet energiát abba, hogy további tájékoztatást vagy „védelmet” nyújtson a fogyasztóknak.

A kormányzati szereplőkre áttérve, az egyik állítás a jogi kötelezettségeknek való elégtételre, a másik állítás a törvényi előírások betartására vonatkozik, és kimagaslóan magas átlagos értékeléssel (4,73 és 4,67) rendelkeznek. Természetesen ez jó eredmény, azonban a CSR-ral kapcsolatban inkább elvárt, mint meglepő információ, hisz a jogi és törvényi előírásoknak való megfelelés alapja annak, hogy egy vállalat hosszú távon (sikeresen) tudjon működni.

8. táblázat: CSR megítélése a fogyasztók és a kormányzat irányába

| Állítások                                                                                                  | Átlag | Módusz | Szórás |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|--------|
| <b>CSR a fogyasztók irányába</b>                                                                           |       |        |        |
| 13. Vállalatunk a törvényi előírásokon túlmenően védi a fogyasztók jogait.                                 | 3,47  | 3      | 1,272  |
| 14. Vállalatunk teljes körű és pontos tájékoztatást nyújt a termékeiről/szolgáltatásairól a fogyasztóinak. | 4,04  | 5      | 1,145  |
| 15. Fogyasztóink elégedettsége rendkívül fontos vállalatunk számára.                                       | 4,23  | 5      | 1,059  |
| <b>CSR a kormány irányába</b>                                                                              |       |        |        |
| 16. Vállalatunk mindig rendszeresen és folyamatosan fizeti az adókat.                                      | 4,73  | 5      | 0,749  |
| 17. Vállalatunk betartja a törvényi előírásokat.                                                           | 4,67  | 5      | 0,759  |

Forrás: Saját szerkesztés, 2024. Türker, 2009 alapján. N=317

### 3.3.4. Az észlelt CSR tevékenység alapján kialakult dimenziók

Az állítások vizsgálata után főkomponens elemzéssel haladtunk tovább, és megvizsgáltuk, hogy a Türker (2009) által kialakított dimenziók jelen mintában is elkülönülnek-e egymástól. A vizsgálat során minden megbízhatósági mutatót megfelelőnek találtunk az elemzéshez. Itemet kihagyni nem kellett.

Ahogy az a 9. táblázatból kiderül, az állítások többsége a Türker (2009) féle mintázatot mutatja, azaz ugyanazon állítások kerültek az egyes dimenziókba, mint az eredeti kutatásnál, kivéve egy állítást, mely a munkavállalókkal kapcsolatos CSR tevékenységek közül jelen kutatásban az általános társadalmi CSR irányába mutat inkább az eredmények alapján. Ez az önkéntes tevékenységekben való részvétel ösztönzése, mely valóban inkább van összefüggésben a fenntarthatóbb társadalom iránti elkötelezettséggel, mint a munkavállalókkal szembeni attitűdökkel.

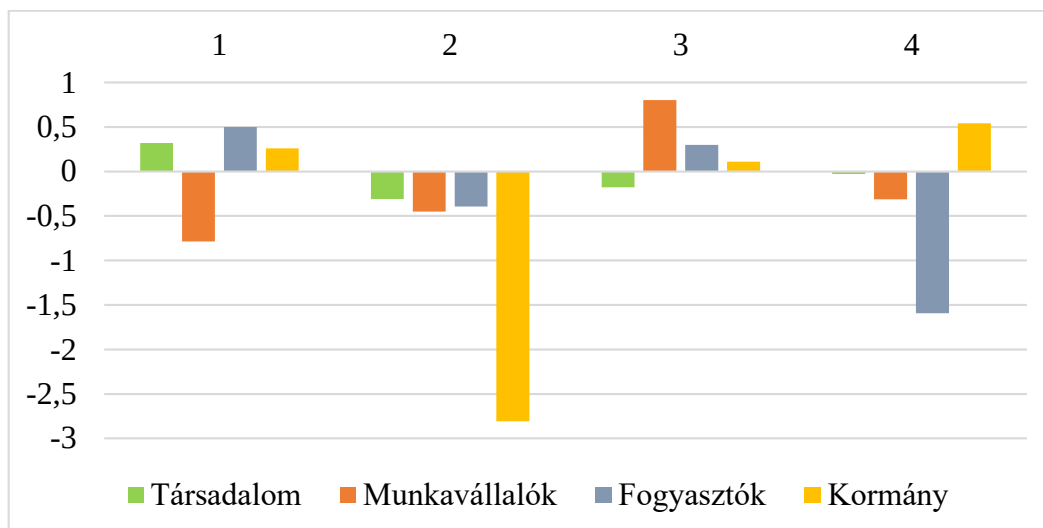
9. táblázat: CSR aktivitás észlelésének főkomponens elemzése

| Állítások                                                                                                                                          | Értékdimenziók |               |            |         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|------------|---------|
|                                                                                                                                                    | Társadalom     | Munkavállalók | Fogyasztók | Kormány |
| A3. Vállalatunk speciális programokat hajt végre/hoz létre annak érdekében, hogy a természeti környezetre gyakorolt negatív hatását minimalizálja. | 0,850          |               |            |         |
| A4. Vállalatunk fenntartható növekedést céloz meg, amely figyelembe veszi a jövő generációit.                                                      | 0,805          |               |            |         |
| A2. Vállalatunk befektetéseket hajt végre annak érdekében, hogy a jövő nemzedékei számára jobb életet teremtsen.                                   | 0,800          |               |            |         |
| A1. Vállalatunk részt vesz a természeti környezet védelmét és minőségének javítását célzó tevékenységekben.                                        | 0,791          |               |            |         |
| A6. Vállalatunk hozzájárul a társadalom jólétét elősegítő kampányokhoz és projektekhez.                                                            | 0,781          |               |            |         |
| A5. Vállalatunk támogatja a problémás területeken tevékenykedő nem kormányzati szervezeteket.                                                      | 0,710          |               |            |         |
| B1. Vállalatunk ösztönzi alkalmazottait az önkéntes tevékenységekben való részvételre.                                                             | 0,659          |               |            |         |
| B5. A munkavállalókkal kapcsolatos vezetői döntések általában igazságosak.                                                                         |                | 0,809         |            |         |
| B3. Vállalatunk vezetése elsősorban a munkavállalók igényeivel és szükségleteivel foglalkozik.                                                     |                | 0,809         |            |         |
| B4. Vállalatunk rugalmas politikát alkalmaz, hogy a munka és a magánélet egyensúlyát biztosítsa alkalmazottai számára.                             |                | 0,795         |            |         |
| B6. Vállalatunk támogatja azokat a munkavállalókat, akik további képzést szeretnének szerezni.                                                     |                | 0,694         |            |         |
| B2. Vállalati politikánk arra ösztönzi a munkavállalókat, hogy fejlesszék készségeiket és karrierjüket.                                            |                | 0,630         |            |         |
| C3. Fogyasztóink elégedettsége rendkívül fontos vállalatunk számára.                                                                               |                |               | 0,859      |         |
| C2. Vállalatunk teljes körű és pontos tájékoztatást nyújt a termékeiről/szolgáltatásairól a fogyasztóinak.                                         |                |               | 0,823      |         |
| C1. Vállalatunk a törvényi előírásokon túlmenően védi a fogyasztók jogait.                                                                         |                |               | 0,644      |         |
| D1. Vállalatunk mindig rendszeresen és folyamatosan fizeti az adókat.                                                                              |                |               |            | 0,899   |
| D2. Vállalatunk betartja a törvényi előírásokat.                                                                                                   |                |               |            | 0,854   |

Forrás: Saját szerkesztés, 2024. Megjegyzés: Módszer: Főkomponens elemzés; Varimax metódus Kaiser normalizációval; Magyarázó variancia=71,13%; KMO=0,894, Szig:  $p<0,001$

### 3.3.5. Klaszterek kialakítása a CSR értékdimenziók mentén

Az értékdimenziók elkülönítése után K-közép klaszterelemzéssel szegmenseket alakítottunk ki belőlük, ahol négy jól elkülönülő csoportot sikerült meghatározni. Az 5. ábra azt mutatja be, hogy az egyes szegmensek meghatározása átlagtól való eltérés szerint az alábbiak mentén alakult.



5. ábra: CSR mentén kapott szegmensek átlagtól való eltérése

Forrás: Saját szerkesztés, 2024. Megjegyzés: Cronbach Alfa érték minden dimenzió esetében >0,85.

Az egyes klasztereket külön bemutatva elmondhatjuk, hogy az első klaszterbe került kitöltők csoportjára jellemző, hogy a legtöbb érdekcsoport irányába tanúsított CSR-t az átlagnál jobban érzékelik munkaadójuk részéről, viszont a munkavállalók, azaz az irányukba tanúsított CSR-t az átlagnál jóval kevésbé észlelik.

A második csoport esetében megfigyelhető, hogy az összes érintettcsoport irányába tanúsított CSR-t az átlagnál kevésbé érzékelik, de ezek közül is kiemelten negatív értékelést adtak a kormány irányába mutatott CSR érzékelésére, ami a jogszabályok betartásáról és az adók fizetéséről szól. Ez alapján ebbe a csoportba kerültek azon kitöltők, akik a legkevésbé érzékelik munkavállalójuk CSR-ját, sőt még az esetleges törvénytelenégeket is látják, tapasztalják.

A harmadik csoportnál érdemes kiemelni, hogy ők adták összességében a legjobb értékelést a munkavállalók irányába tanúsított CSR-ra, de a társadalmi és nem társadalmi érintettek, a fogyasztók és a kormányt illető állítások esetében is az átlaghoz közeli észleléseik

voltak. Így kijelenthető, hogy ebbe a csoportba került azon kitöltők köre, akik összességében a leginkább érzékelik munkaadójuk társadalmi felelősségvállalását. A negyedik csoportba tartozó alanyokról elmondható, hogy úgy érzékelik, a munkaadójuk a törvényi-, jogszabályi- és adófizetési kötelezettségeinek átlagon felül eleget tesz, hiszen ők ezen állításokra magasabb értékelést adtak, mint a kitöltők átlagosan, viszont az összes többi állítás esetén az átlagnál alacsonyabb értékelés volt megfigyelhető, és a fogyasztókat illetően ők adták az összes csoport közül a legalacsonyabb értékelést. Tulajdonságaikat tekintve kifejezetten eltérő csoportok alakultak ki, melyekkel a továbbiakban egyéb elemzéseket végeztem el, hogy megfigyeljem észrevehető-e valamilyen szabályszerűség őket illetően.

### ***3.3.6. CSR klaszterek és háttérváltozók közötti kapcsolat***

A korábbi eredmények alapján azt láthatjuk, hogy azon kitöltők, akik a 2. csoportba kerültek az összes érintett irányába tanúsított CSR-t alacsonyan érzékelik, ezért úgy gondoltam, hogy valószínűleg egyáltalán nincsenek megelégedve munkaadójukkal, és emiatt nagyobb valószínűséggel váltanának munkahelyet. Annak érdekében, hogy ezen feltételezésemet alátámasszam, keresztábrás elemzéssel megfigyeltem, hogy a munkahelyet váltani akarók hány százaléka került ezen csoportba, azonban nem lehetett kimutatni összefüggést a csoportok és a munkahelyet váltani akarók között ( $p > 0,05$ ).

További keresztábrás elemzéssel vizsgálva azt találtam, hogy a vállalat mérete és a klasztertagság között jelentős összefüggés van. Azon kitöltők, akik nagyvállalatok munkavállalói, főként az első klaszterbe kerültek, tehát azon kitöltők közé, akik kevésbé érzékelik munkaadójuk munkavállalók felé irányított CSR-ját. A mikro- és kisvállalatok munkavállalóinak több mint fele a 3. klaszterbe került, tehát azon csoportba, mely esetén a kitöltők az összes érintett irányába mutatott CSR-t az átlagnál jobban érzékelik, kiemelten a munkavállalók irányába fordított CSR-t. A korábbi, szervezeti elkötelezettséggel kapcsolatos kérdőív eredményeire visszatekintve megfigyelhető, hogy ott is a mikrovállalatok munkavállalói voltak azok, akik a leginkább magas értékeket mutattak, tehát a legelkötelezettebbek voltak munkaadójuk iránt.

Anyagi helyzet tekintetében elmondható, hogy a megélhetési problémákkal küzdő alanyok nagy része a második csoportba tartozik, tehát abba a csoportba, melynek tagjai a legkevésbé érzékelik munkaadójuk bármely érintett irányába tanúsított CSR-ját.

### 3.4. A szervezeti elkötelezettség és a vállalati társadalmi felelősségvállalás közötti kapcsolat

Kutatásom egyik fő kérdésében arra keresem a választ, hogy vajon a munkavállaló szervezeti elkötelezettsége és az általa érzékelt társadalmi felelősségvállalás között pozitív kapcsolat van-e. Más szavakkal megfogalmazva, ha azon munkaadók, melyek jelentős CSR tevékenységet folytatnak és ezt lekommunikálják munkavállalóikkal (hiszen a munkavállaló csak ebben az esetben van tisztába munkaadója CSR tevékenységével), akkor megfigyelhető-e a munkavállaló részéről magasabb elkötelezettség a munkaadó irányába. Keresztábra-elemzéssel megfigyeltem milyen kapcsolat van a szervezeti elkötelezettség és az érzékelt CSR között. A 10. táblázatban jól megfigyelhető, hogy szignifikáns pozitív kapcsolat van közöttük. Egyértelműen elmondható, hogy az elkötelezettebb kitöltők 61,0%-a a 3. csoportba tartozik, tehát azon csoportba, melynek tagjai az átlagnál jobban érzékelik a vállalatuk CSR-ját, főként a munkavállalók irányába tanúsított CSR-t. A kevésbé elkötelezett kitöltők egyharmada pedig az első csoportba tartozik, tehát azon csoportot erősítik, melyben a kitöltők a vállalatuk által a munkavállalók irányába mutatott CSR-t a legkevésbé érzékelik. Az is megfigyelhető, hogy a második csoportban lévő kitöltők (akik az összes érintettcsoport irányába mutatott CSR-t az átlagnál kevésbé érzékelik) nagyobb részben a kevésbé elkötelezett kitöltők közül kerültek ki. Egyértelmű összefüggés fedezhető fel tehát a munkavállaló által érzékelt CSR és a munkavállaló szervezeti elkötelezettsége között.

10. táblázat: **Kapcsolat a szervezeti elkötelezettség és az érzékelt CSR között**

|                |   | OCQ klaszterek           |                               | Összesen |
|----------------|---|--------------------------|-------------------------------|----------|
|                |   | Elkötelezettebb kitöltők | Kevésbé elkötelezett kitöltők |          |
| CSR klaszterek | 1 | 27,0%                    | 38,6%                         | 32,8%    |
|                | 2 | 3,8%                     | 12,0%                         | 7,9%     |
|                | 3 | 61,0%                    | 24,7%                         | 42,9%    |
|                | 4 | 8,2%                     | 24,7%                         | 16,4%    |
| Összesen       |   | 100,0%                   | 100,0%                        | 100,0%   |

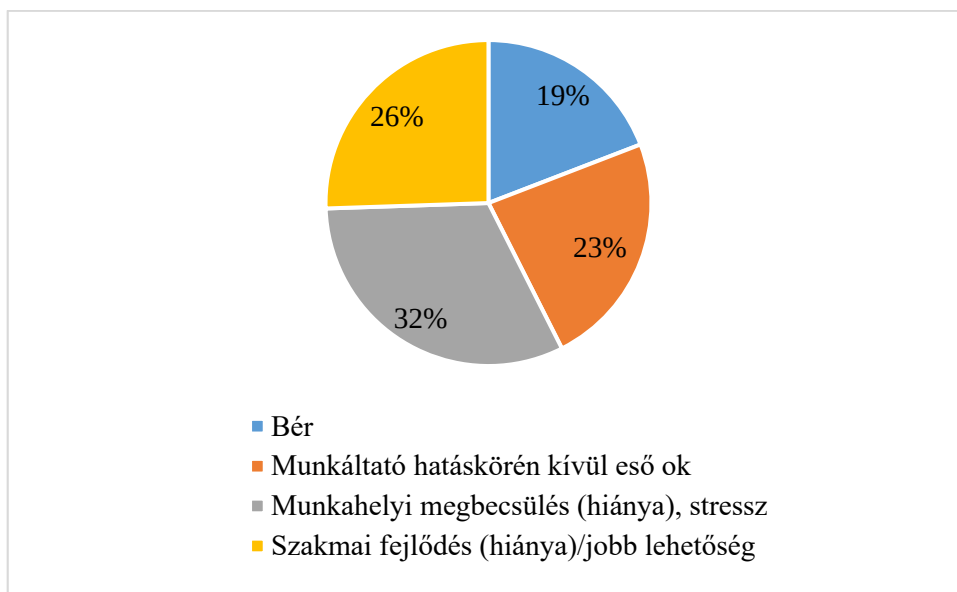
Forrás: Saját szerkesztés, 2024. N=317

### 3.5. Munkahelyváltás okainak vizsgálata

Számtalan kutatás és felmérés támasztja alá, hogy manapság óriási a fluktuáció a vállalatoknál és egyre nehezebb megtartani a jó munkaerőt, ezért fel akartam mérni, hogy mely

tényezők azok, melyek munkahelyváltásra sarkallják a munkavállalót és megnéztem, hogy ezek közül melyek javíthatók azáltal, hogy a munkaadó nagyobb figyelmet fordít a társadalmi felelősségvállalására.

Ahogy az korábban kiderült, a kitöltők 18%-a váltana jelenleg munkahelyet, és emellett azt is megtudtuk, hogy ezen kitöltők 91,1%-a a szervezetük irányába kevésbé elkötelezett kitöltők csoportját erősíti. A következő nyitott kérdésnél önkéntesen, saját szavaikkal választ adhattak arra, hogy mi lenne a munkahelyváltás oka. Természetesen, akik nem akarnak munkahelyet váltani, azok nem válaszoltak, illetve azok közül, akik váltani szeretnének összesen 47 ember indokolta meg, hogy miért döntene így. A válaszokat négy kategóriába osztottam, melyek a következők: „Bér”, „Munkáltató hatáskörén kívül eső ok”, „Munkahelyi megbecsülés (hiánya), stressz” és „Szakmai fejlődés (hiánya)/jobb lehetőség”, ezen válaszok százalékos megoszlása látható a 6. ábrán. A kitöltők egy része olyan okokat fogalmazott meg, mint például a költözés és a külföldi tanulás, melyekre a munkaadónak nem sok befolyása van (hatáskörén kívül esik), így ez a kategória a kutatás szempontjából nem lényeges. A legtöbb válasz a „Munkahelyi megbecsülés (hiánya), stressz” kategóriába került, ahol nagyszámban a megalázó, nem fair bánásmódot, a munkavállalók túlterhelését és a munka-magánélet egyensúlyának felborulását nevezték meg. Hasonló mennyiségű válasz érkezett a „Szakmai fejlődés (hiánya)/jobb lehetőség” kategóriába, ahol a kitöltők értelemszerűen a karrierjük érdekében, jobb lehetőség reményében és fejlődés céljából váltanának munkahelyet. Kicsit kevesebben, de szintén néhány ember az alacsony fizetésre hivatkozva váltana.



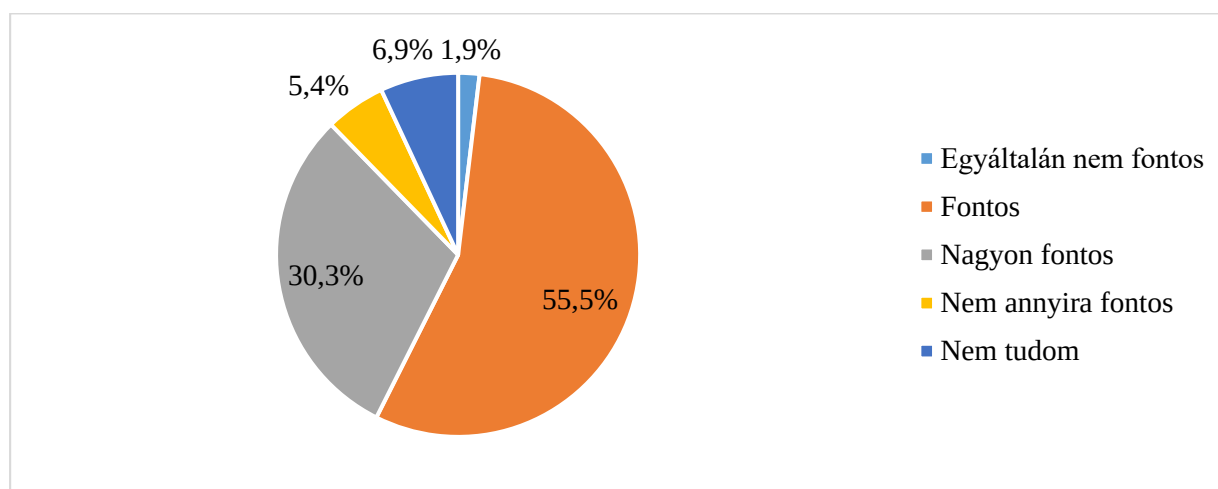
6. ábra: **Munkahelyváltás oka**

Forrás: Saját szerkesztés, 2024. N=47

### 3.6. Vállalati CSR kezdeményezésekkel kapcsolatos attitűdök vizsgálata

A korábbi fejezetekben megfigyelhettük azt, hogy a kitöltők mint munkavállalók, mennyire tartják fontosnak a vállalati társadalmi felelősségvállalást, mennyire elkötelezettek a munkaadójuk iránt, és azt is megnéztük, hogy hogyan érzékelik munkaadójuk CSR-ját. A továbbiakban arra szeretnénk fényt deríteni, hogy mennyire fontos a munkavállalók számára, hogy munkaadójuk a CSR tevékenységekben részt vegyen, és melyek azok a kezdeményezések, amelyek a leglényegesebbek számukra. Ez azért is érdekes, mert a társadalmi felelősségvállalásnak számtalan területe van, és a sok lehetőség, illetve a CSR-ra szánt korlátozott erőforrás miatt olykor nehéz a vállalatoknak eldönteni, hogy melyik területre kellene összpontosítaniuk. Úgy gondolom, ez a kutatás a későbbiekben segítséget nyújthat számukra.

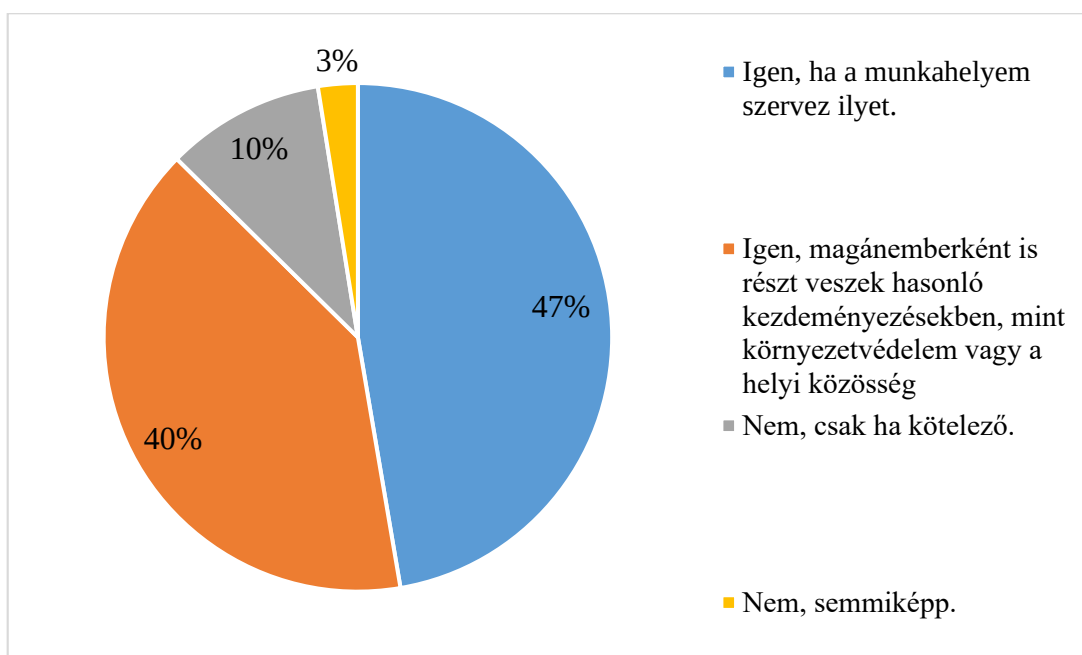
A kitöltőknek arra a kérdésre kellett választ adniuk, hogy számukra mennyire fontos az, hogy a munkaadójuk részt vegyen CSR kezdeményezésekben. A 7. ábrán jól megfigyelhető, hogy a kitöltők 85,8%-a, azaz több mint négyötöde szerint „Fontos” vagy „Nagyon fontos” az, hogy a munkaadója részt vegyen CSR tevékenységben, míg a kitöltőknek mindössze 14,2%-a nyilatkozott úgy, hogy „Nem tudom”, „Nem annyira fontos” vagy „Egyáltalán nem fontos”. Ez egy kifejezetten magas érték, mely azt is mutatja, hogy kimondottan tudatos személyek töltötték ki a kérdőívet, akik számára fontos az, hogy a munkaadójuk a gazdasági tevékenységén túl társadalmi és egyéb kérdéseket illetően is cselekedjen.



7. ábra: Kezdeményezésekben való részvétel fontossága

Forrás: Saját szerkesztés, 2024. N=317

Miután megfigyeltem, hogy a kitöltők szerint fontos-e, hogy a munkaadó CSR tevékenységet folytasson, azt is szükségszerűnek tartottam megvizsgálni, hogy a kitöltők önként részt vennének-e a vállalatuk által szervezett kezdeményezésekben, hiszen számos korábbi kutatás bizonyította, hogy a munkavállalók CSR tevékenységekben való részvétele növelheti a munkavállaló szervezet iránti elkötelezettségét akkor is, ha visszatér a munkahelyi közegbe (Caligiuri et al., 2013). A válaszok megoszlását a 8. ábrán szemléltetem. Az kördiagramon szépen látszik, hogy a kitöltők közel fele (47%) részt venne a munkahelye által szervezett kezdeményezésekben és a kitöltők 40%-a magánemberként is részt vesz olyan kezdeményezésekben, melyek a társadalmat érintő ügyek segítségét szolgálják. Ez összességében azt mutatja, hogy a korábbi kutatásokkal megegyezően a munkavállalók szívesen részt vesznek CSR tevékenységekben, még akkor is, ha ez nem kötelező számukra. Így érdemes megvizsgálni, hogy melyek azok a területek, melyeket a kitöltők a legfontosabbnak tartanak.



8. ábra: **Önkéntes részvétel CSR kezdeményezésekben**

Forrás: Saját szerkesztés, 2024. N=317

A keresztábrás elemzések alapján elmondható, hogy nincs összefüggés a demográfiai háttérváltozók és az önkéntes tevékenységekben való részvétel között egyik vizsgált változó esetében sem ( $p > 0,05$ ).

Az előző kérdések túlnyomóan pozitív eredményeiből kiindulva most bemutatásra kerül, hogy az általam meghatározott, főbb társadalmi felelősségvállalási kategóriák közül melyek azok, amelyek a kitöltők szerint a legfontosabbak. A válaszadás 5 fokozatú Likert-skálával történt, ahol 1= „Egyáltalán nem fontos” és 5= „Nagyon fontos”. A 11. táblázatból, mely a különböző kezdeményezések fontosságát hivatott szemléltetni, elmondható, hogy a kitöltők számára az összes kategória fontos, mivel a legtöbb személy az összes kategóriát 5-nek, azaz „Nagyon fontos”-nak értékelte. Ezek közül is a legjobb eredményt a „Munkavállalói alap jóléti programok (fejlesztési lehetőség, munka-magánélet egyensúlyának megteremtése)” kapta (átlag: 4,30; módusz: 5; szórás: 1,005). Emellett a második legmagasabb értékelést az „Etikus üzleti gyakorlatnak (fenntartható ellátásilánc menedzsment, ellenőrzött partnerek, gyermekmunka tiltása)” jutott (átlag: 4,25; módusz: 5; szórás: 1,033). Mindkét kategória széles portfólióval rendelkezik, és számtalan lehetőséget nyújt a vállalatok számára, hogy a társadalmi felelősségvállalásból kivegyék a részüket.

11. táblázat: CSR kezdeményezések

| Kezdeményezések                                                                                                                                                           | Átlag | Módusz | Szórás |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|--------|
| Munkavállalói alap jóléti programok (fejlesztési lehetőség, munka-magánélet egyensúly megteremtése)                                                                       | 4,30  | 5      | 1,005  |
| Etikus üzleti gyakorlat (fenntartható ellátásilánc menedzsment, ellenőrzött partnerek, gyermekmunka tiltása)                                                              | 4,25  | 5      | 1,033  |
| Munkavállalói további jóléti programok (munkavállalók egészségügyi vizsgálatának -, sportlehetőségek és szabadidős programok biztosítása)                                 | 4,14  | 5      | 1,077  |
| Sokszínűségi és befogadási kezdeményezések (egyenlő esélyek biztosítása bőrszíntől, nemtől, fajtól függetlenül, megváltozott munkakörülményűek, fogyatékosok alkalmazása) | 4,14  | 5      | 1,114  |
| Környezeti fenntarthatóság (karbonlábnyom csökkentése, újrahasznosítás, megújulóenergia használata)                                                                       | 4,13  | 5      | 1,031  |
| Közösségi szerepvállalás és jótékonykodás (rászorulókat támogatása, oktatás fejlesztésének támogatása, egészségügy fejlesztése)                                           | 4,03  | 5      | 1,077  |

Forrás: Saját szerkesztés, 2024. N=317

A kezdeményezések témakörében feltettem nyílt kérdésként, hogy „Az előző pontban említett kezdeményezéseken kívül Ön milyen kezdeményezéseket javasolna munkaadójának?”, mellyel az volt a szándékom, hogy megfigyeljem, van-e olyan egyéb kezdeményezés, ami a korábbi kategóriákba nem volt besorolható, vagy esetleg olyan nagy jelentőséggel bírt a kitöltő számára, hogy azt itt is hangsúlyozni akarta. Mivel ezt a kérdést nem volt kötelező megválaszolni, így a kérdőív kitöltői közül összesen 52 ember fejtette ki a véleményét. Az 52 választ az elemzés során 5 kategóriába csoportosítottam. Ezen 5 kategória a következő: „Szabadidő és egészség”, „Bér és béren kívüli juttatások”, „Megbecsülés, rugalmasság”, „Továbbképzési/fejlődési lehetőségek”, „Szociális és környezetvédelmi intézkedések”. A legtöbb válasz (18 fő) a „Megbecsülés, rugalmasság” kategóriába tartozott, ahol a kitöltők főként a rugalmas munkarendet, a családos munkavállalók segítségét, a munkavállalói kérések/ajánlások figyelembe vételét, a munkavállaló megbecsülését és a mozgáskorlátozottak számára biztosított akadálymentesítést említették. A második legtöbb válasz (13 fő) a „Bér és béren kívüli juttatásokra” érkezett, ahol a fő javaslatok a versenyképes bér, a beutazás támogatása (céges autó, buszbérlet), a bónusz és a (nem konkretizált) béren kívüli juttatások voltak. A harmadik legtöbb megjegyzés a „Továbbképzési/fejlődési lehetőségek” kategóriába érkezett. Ebből egyértelműen látszik, hogy a kitöltők is olyan kezdeményezéseket tartanak a legfontosabbnak, melyek közvetlenül őket érintik, tehát a munkavállalók felé irányulnak.

## 4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A primer kutatásom során összeállított kérdőívre kapott válaszok alapján a legtöbb felállított hipotézisem beigazolódott, így a továbbiakban ezeket fogom megosztani.

*C1: Célom feltárni a vállalati társadalmi felelősségvállalás hazai megítélését munkavállalói szemszögből.*

A korábbi szakirodalmi feljegyzések alapján elmondható, hogy napjainkban a vállalati társadalmi felelősségvállalás fontossága előtérbe került a vállalatok tevékenységében és ez a központi szerep egyrészt arra vezethető vissza, hogy nemzetközi szinten nyomás van a szervezeteken, hogy a profitszerzésen túl olyan célokat is határozzanak meg, melyekkel hozzájárulhatnak a társadalmi érdekekhez és a környezet javításához. Másrészt viszont a munkavállalók számára is kifejezetten lényeges lett, hogy azonosulni tudjanak a vállalat értékrendjével, céljaival (Türker, 2019). Emellett az is megfigyelhető, hogy ha a vállalatok nagyobb hangsúlyt helyeznek a CSR-ra, a munkavállalók vagy lehetséges munkavállalók pozitívabb véleményt alkothatnak a vállalatról.

*H1: A kitöltők szerint fontos, hogy a vállalat kiemelt figyelmet fordítson a társadalmi felelősségvállalásra.*

A primer adatok elemzése során egyértelműen beigazolódott, hogy a kitöltők alapvetően fontosnak tartják a vállalati társadalmi felelősségvállalást, felismerik, hogy a vállalatnak a profitszerzésen túl társadalmi felelőssége is van, és belátják, hogy a társadalmi felelősségvállalás elengedhetetlen ahhoz, hogy a vállalat hosszú távon sikeres és jövedelmező legyen. Mindemellett elismerik, hogy habár a CSR fontos, mégsem ez az első és legfontosabb célja a vállalatnak. Ez a hipotézis tehát beigazolódott. Javaslatom, hogy a vállalat kommunikálja profitorientált céljait a munkavállalók felé, hogy ők azzal minél jobban azonosulni tudjanak, érezzék saját szerepüket, fontosságukat a folyamatokban. Emellett vonják be őket a tágabb értelemben vett közösség támogatásába vagy annak lehetőségeinek meghatározásába.

*C2: Célom feltárni, hogy a szervezeti elkötelezettség milyen háttérváltozókkal és egyéb tényezőkkel áll összefüggésben.*

A szakirodalom feltérképezése során bebizonyosodott, hogy számos olyan tényező van, mely befolyásolhatja a munkavállaló elkötelezettségét. Egyes felmérések szerint az egyén életkorától is függhet, mennyire elkötelezett a munkaadója iránt, más felmérések úgy vélik, hogy a munkavállaló vállalatnál betöltött szerepe az, ami mérvadó lehet az elkötelezettség

tekintetében (Job Group, 2020). A munkavállalók elkötelezettségének kifejezetten alacsony mértéke miatt kimondottan fontosnak tartom, hogy a témát mélyebben megvizsgáljam.

Jelenlegi kutatásomban kiderült többek között, hogy a kitöltők szervezeti elkötelezettsége között már kifejezetten nagy eltérések figyelhetők meg. A legtöbben hajlandóak a szervezetük sikere érdekében a szükségesnél nagyobb erőfeszítéseket tenni, és örülnek annak, hogy jelenlegi munkahelyüket választották a korábban rendelkezésre álló lehetőségek közül, viszont arra vonatkozóan, hogy büszké-e arra, hogy ennél a szervezetnél dolgoznak már sokkal megosztóbb eredmények érkeztek. A kutatás témája szempontjából nem elhanyagolható, hogy a kitöltők nem túlságosan gondolják azt, hogy saját értékeik megegyeznének a munkaadó értékeivel és legtöbbszörük nem vállalna el akármilyen munkát az adott vállalatnál.

*H2a: A szervezetük irányába kevésbé elkötelezett egyének hajlamosabbak a munkahelyváltásra.*

Ezt a hipotézist a kutatásom eredményei teljes mértékben alátámasztják, hiszen megfigyelhető, hogy azon kitöltők, akik munkahelyváltáson gondolkodnak szinte teljes mértékben a kevésbé elkötelezett kitöltők csoportját erősítik. A vállalat számára tehát prioritás kell, legyen, hogy megtalálja akár a CSR területein belül azon intézkedéseket, melyeket beépítve tevékenységébe sikeresen növelni tudja a munkavállaló elkötelezettségét.

*H2b: Minél magasabb beosztásban van a munkavállaló, annál elkötelezettebb munkaadója felé.*

A kitöltők esetében elmondható, hogy minél jobb az anyagi helyzetük, annál inkább mutatkoznak elkötelezettnek a munkaadó iránt. Azon kitöltők, akik anyagi helyzetüket alacsonyabb szintűnek értékelték nagyrészt a kevésbé elkötelezett kitöltők csoportját erősítették. Emellett minél nagyobb beosztásban volt az illető, annál elkötelezettebb volt a munkaadója iránt. Ez magyarázhatja azt is, hogy miért van a vállalatoknál egyre több beosztott szint meghatározva és miért van lehetőségük a munkavállalóknak pár évente szintet lépni karrierjükben. Ez a hipotézis szintén beigazolódott. Javaslom, hogy az alacsonyabb fizetési kategóriába, beosztásba kerülő munkavállalók számára – ha hosszú távon fontos a megtartásuk – olyan célzott plusz erőfeszítéseket tegyenek, hogy megbecsültségük fokozódjon. Ez lehet anyagi jutalmazás, például negyedéves vagy féléves bónusz vagy akár a munkavállaló nem anyagi elismerése, például vállalati rendezvényeken vagy vállalati közösségi hálózaton a munkavállaló munkavégzése iránti hála kifejezése az egyén irányába.

*H2c: A nagyvállalatok munkavállalói elkötelezettebbek, mint a kisebb méretű vállalatok munkavállalói.*

A vállalat méretének vonatkozásában elmondható, hogy annak ellenére, hogy a nagyvállalatok jelenleg kiemelt figyelmet fordítanak a vállalati társadalmi felelősségvállalásra, mégis azt látjuk a minta alanyai esetében, hogy a mikrovállalatok munkavállalóinak nagyobb a szervezet iránti elkötelezettségük, míg a nagyvállalatok munkavállalói jellemzően kevésbé elkötelezettnek bizonyultak, így ezen hipotézisem nem igazolódott be. Javaslom tehát a nagyvállalatoknak, hogy a nagymértékű anyagi ráfordítások mellett – melyet a CSR tevékenységek megvalósítására költenek – helyezték előtérbe ezen intézkedések megfelelő és tudatos kommunikációját a munkavállalók irányába, vagy módosítsák ezen intézkedések körét, máskülönben a CSR következményeképp keletkező előnyöket csak kisebb mértékben fogja megtapasztalni a szervezet.

*H2d: A generációk között jelentős eltérés fedezhető fel az elkötelezettséget illetően.*

Szekunder kutatásom során úgy tájékozódtam, hogy a generációk munkahelyi igényei között óriási eltérések figyelhetők meg és ahogy haladunk a fiatalabb korosztály irányába, úgy csökken a munkavállaló szervezet iránti elkötelezettsége (Job Group, 2020). Erre vonatkozó feltételezéseim nem igazolódtak be, tehát nincs szignifikáns összefüggés a kitöltő életkora és a szervezet iránti elkötelezettsége között. Meglehet, hogy valóban nincs semmilyen összefüggés a két tényező között, azonban a kutatás nem reprezentatív, így ez csak a jelen minta esetén érvényes, egy reprezentatív mintavétel során előfordulhat, hogy más eredményt kapunk.

*C3: Céлом bemutatni, hogy a munkavállalók által érzékelt CSR milyen hatással van az ő cselekedeteikre.*

A szakirodalom alapján a korábban bemutatott fejezetekből kiemelve elmondható, hogy a munkavállalók nagy részének fontos, hogy munkaadója törődjön a társadalommal és azzal, hogy milyen hatása van környezetére (Mirvis, 2012). A felmérés alanyai úgy vélik, hogy nagyobb hűség alakul ki náluk a szervezet irányába, ha tisztában vannak ezen kezdeményezésekkel.

A kitöltők által észlelt CSR tevékenységeket megfigyelve azt az eredményt kaptuk, hogy leginkább a kormány irányába való társadalmi felelősségvállalást érzik egyértelműen vállalatuk részéről, csak ezután jön a fogyasztók felé irányított CSR, majd a munkavállalók felé nyújtott vállalati társadalmi felelősségvállalás.

*H3a: Összefüggés van az észlelt CSR tevékenység és munkahely elhagyása között.*

A vállalat CSR-ja és a munkahelyváltásra való hajlam között azt feltételeztem, hogy erős összefüggés lesz, tehát azon kitöltők, akik kevésbé érzékelik vállalatuk érintettek irányába tanúsított CSR-ját, azok nagyobb része akar munkahelyet váltani, azonban ezen feltételezésemnél nem volt szignifikáns kapcsolat az eredményeimben, így ezt elvettem.

*H3b: Azon munkavállalók, akik a feléjük irányuló CSR tevékenységeket jobban érzékelik, elkötelezettebbek a vállalat iránt.*

Elmondható, hogy a szervezetük iránt elkötelezettebb kitöltők többsége azon csoport tagjai, kik az összes érintett felé tanúsított CSR-t az átlagnál nagyobb mértékben érzékelik, míg a kevésbé elkötelezettebb kitöltők inkább azon csoportba tartoznak, ahol az egyének a munkavállalók felé tanúsított CSR-t a legkevésbé érzékelik. Ez a hipotézis tehát beigazolódott. Javaslatom, hogy azon vállalatok esetében, ahol a CSR jól működik, minél transzparensabb módon kommunikálják le a munkavállalók irányába tett lépéseket, és vonják be őket azok továbbfejlesztésébe akár ötletdoboz vagy fórumok, beszélgetések keretében. Azon vállalatok esetében, ahol a munkavállalók felé irányuló CSR kifejezetten alacsonynak bizonyul, mindenképp érdemes lehet az összes CSR terület közül erre fordítani a legnagyobb figyelmet, hiszen végső soron a munkavállaló a leginkább őt érintő intézkedéseket érzékeli és az eredmények alapján ezzel lehet a leghatékonyabban növelni az elkötelezettséget.

*C4: Célom megfigyelni, hogy a munkavállalók mennyire szívesen vesznek részt CSR kezdeményezésekben és mely kezdeményezések a legfontosabbak számukra.*

A szakirodalom kutatása során azt az eredményt találtam, hogy a munkavállalók kifejezetten örülnek, ha munkaadójuk jelentős figyelmet fordít a CSR-ra. Az önkéntes tevékenységekre vonatkozó korábbi kutatások azt mutatták, hogy a munkaidőben, önkéntességben részt vevő munkavállaló abban az esetben, ha az önkénteskedés során a feltételek kielégítőek, pozitív érzéssel tér vissza a munkahelyi környezetbe és ezáltal nő a szervezet iránti elkötelezettsége is (Caligiuri et al., 2013).

*H4a: A kitöltők számára fontosak a vállalatuk CSR kezdeményezései és szívesen részt vesznek azokban.*

A kitöltők túlnyomó részének fontos az, hogy egy vállalatnak társadalmi felelősségvállalása legyen és az is kiderült, hogy az is kifejezetten fontos számukra, hogy munkaadójuk részt vegyen/kezdeményezzen társadalmi felelősségvállalási tevékenységeket. Így ez a hipotézis is beigazolódott. Javaslom a munkaadónak, hogy fokozatosan kezdjen el beemlíteni tevékenységébe különböző CSR kezdeményezéseket, melyekkel meg tudja szólítani, cselekvésre tudja bírni a munkavállalókat, hiszen ha a munkavállalók is aktívan részt vesznek ezen tevékenységekben, számukra is hosszabb távon megmarad a pozitív hatása.

*H4b: A munkavállalók számára az őket leginkább érintő CSR tevékenységek a legfontosabbak.*

A CSR kezdeményezések széles palettáját a kitöltők számára lehetőségként felsorolva megfigyelhető, hogy a munkavállalói alap jóléti programok, mint például a fejlődési lehetőség,

illetve a munka-magánélet egyensúlyának biztosítása a legfontosabb számukra, tehát a hipotézisem beigazolódt. Emellett az etikus üzleti gyakorlatot, mint például a fenntartható ellátáslánc menedzsmentet, a partnerek ellenőrzését és a gyerekmunka tiltását is nagyon fontosnak találják. Saját ötletként több kitöltő is megemlítette a megbecsülés és rugalmasság fontosságát, nagy hangsúlyt fektetve a rugalmas munkarendre, a családok segítésére és a munkavállalói ötletek figyelembevételére. Emellett a bérrel és béren kívüli juttatásokkal kapcsolatban is számos ajánlás érkezett, mint például a versenyképes fizetés, a beutazás támogatása és a bónusz nyújtása. Javaslatom a vállalatok számára, hogy amennyiben anyagi forrásaik nem engedik meg, hogy a CSR-ra túl nagy összeget fordítsanak, kezdjék a társadalmi felelősségvállalás azon munkavállalót érintő területeivel, melyek a legkevesebb költséggel járnak a vállalat számára.

*C5: Célom megfigyelni, hogy a munkavállalók milyen kiindulásból döntenek a munkahelyváltás mellett.*

A vállalatok napjainkban nagy kihívással szembesülnek a megfelelő szakképzett munkaerő megtartása terén. A munkavállalóknak jelenleg már nem elég, hogy a munkahely anyagi biztonságot nyújt, fontos számukra például a munka-magánélet egyensúlya, a karrierlehetőség és a vállalat értékeivel való azonosulás is.

*H5: A munkavállalók munkahelyváltásának legjelentősebb oka a megbecsülés hiánya.*

A munkahelyváltás okait megfigyelve a kitöltők nagy része úgy vélte, a munkahelyi stressz, illetve a megbecsülés hiánya az oka, hogy váltani szeretnének. Ezen belül említették a megalázó, nem fair bánásmódot és a munka-magánélet egyensúlyának hiányát. Így ez a hipotézis is beigazolódt. Sok mintaalanly szerint a fejlődési lehetőségek hiánya és a más cégnél ajánlott jobb lehetőség az, amiért a munkahelyváltás szóba jöhet. A versenyképes bér sem elhanyagolható motivátor, de ezzel kapcsolatban kevesebb ajánlás érkezett. Az eredmények alapján mindenképp azt javaslom, hogy a munkaadók figyeljenek oda arra, hogy a munkavállaló értékesnek érezze magát a vállalatnál. Ezt el tudják érni azzal, ha meghallgatják a véleményét és figyelembe veszik a problémáit a munkavállalónak, és oda figyelnek arra is, hogy az dolgozót ne terheljék túl. Ezzel biztosíthatják, hogy a munkavállalóban kialakuljon az érzés, hogy fontos a felettesei számára mint munkavállaló és mint ember.

## ÖSSZEFOGLALÁS

A 21. században elengedhetetlen, hogy egy vállalat kiemelt hangsúlyt fektessen a társadalmi felelősségvállalásra, mind a munkavállalók, mind az egyéb érintettek (partnerek, tulajdonosok, vásárlók, társadalom) szempontjából.

Dolgozatomban arra kerestem választ, hogy vajon van-e kapcsolat a vállalat társadalmi felelősségvállalása, illetve a munkavállaló szervezeti elkötelezettsége között, miközben megfigyeltem, alapvetően mennyire elkötelezettek a munkavállalók jelenlegi szervezetük irányába, mennyire fontos számukra, hogy munkaadójuk CSR kezdeményeseket hajtson végre, és melyek azok a kezdeményezések, melyek a kitöltők számára a legfontosabbak. Mindemellett kíváncsi voltam, hogy a munkahelyet váltani tervező kitöltők milyen okok miatt váltanának és ezen okok orvoslására tud-e valamit tenni a munkaadó.

Kutatásommal arra az eredményre jutottam, hogy a kitöltők alapvetően fontosnak találják a vállalati társadalmi felelősségvállalást, de belátják, hogy nem ez a legfontosabb célja a szervezetnek. Napjainkban nehéz elérni, hogy a munkavállaló elkötelezett legyen a munkaadója iránt és úgy véltem felfedezni, hogy az elkötelezettség és a munkavállaló által érzékelt CSR között szignifikáns kapcsolat van. Azon kitöltők, akik jobban érzékelik munkaadójuk CSR kezdeményezéseit nagyobb részben az elkötelezett munkavállalók csoportját erősítik.

A kitöltők jelentős része szívesen és önként is részt venne a vállalat CSR kezdeményezéseiben, ami pedig növelheti a szervezet iránti elkötelezettséget, segíthet abban, hogy a munkavállaló jobban érezze magát a munkahelyen.

Sok kitöltő nem váltana munkahelyet, azonban akik mégis így döntenének, főként olyan okokra hivatkoznak, mint a megértés és fair bánásmód vagy a munka-magánélet egyensúlyának hiánya. Miközben a legtöbb munkaadó nehézségekkel küzd a szakképzett munkavállaló megtartását illetően, lehet, mindössze ilyen apróságok kellenének ahhoz, hogy a munkavállaló visszacsatolást kapjon a munkájáról, jobban érezze magát munkavégzés közben, ami által pedig kisebb eséllyel hagyná el a vállalatot.

Míg a mikro- és kisvállalatok esetén megfigyelhető, hogy elkötelezettebbek és jobban érzékelik a CSR-t (főként a munkavállalók felé indított kezdeményezéseket), addig azt látjuk, hogy a nagyvállalatoknál dolgozó személyek nem érzékelik eléggé ezen intézkedéseket, főleg a feléjük irányulókat. Ez elgondolkodtató, hiszen a nagyvállalatok legtöbb esetben azok, akik elegendő erőforrással rendelkeznek ahhoz, hogy nagyobb kezdeményezéseket tudjanak finanszírozni, kutatásommal mégis arra az eredményre jutottam, hogy a mikrovállalatoknál

dolgozó kitöltők mind elkötelezettségben, mind a szervezetük CSR-jának érzékelésében kiemelkedők, tehát a megfelelő feltételek biztosításával el lehet érni az elkötelezettséget.

Összességében úgy gondolom, hogy jelen helyzetben, amikor óriási verseny van a megfelelő, szakképzett munkaerőért, a vállalatok azok, akiknek gondoskodniuk kell arról, hogy kielégítsék a munkavállalók igényeit. Hiszen megfelelő, hatékony munkaerő nélkül nem lehet dolgozni, a magas fluktuáció, és az ezzel járó betanítási, toborzási és egyéb költségeket pedig végül a vállalatnak kell megfizetnie. Ahogy fentebb is láttuk, a legtöbb kitöltő legnagyobb problémája, hogy nem kapnak elég megbecsülést munkaadójuk részéről, nem érzik, hogy foglalkoznak igényeikkel, túl nagy stressz alatt folyik a munkavégzés és nem biztosítják számukra a munka-magánélet szükséges egyensúlyát. Ezen tényezők vállalati részről a legkevesebb anyagi ráfordítással orvosolhatók lehetnének, persze ehhez szükséges egy olyan menedzsment, ami belátja ezen tényezők fontosságát. Ha a munkavállaló jól érzi magát a munkahelyén, ahol valójában élete nagy részét tölti, akkor minden bizonnyal kevesebb késztetést érez arra, hogy munkahelyet váltson, nagyobb eséllyel alakul ki elkötelezettség a vállalat iránt. A továbbképzések, önkéntes programok, sportesemények és egészségnapok pedig erősíthetik a munkahelyi kapcsolatokat, ezáltal is könnyebbé téve a közös munkát és az irodában eltöltött időt.

## SZAKIRODALMI JEGYZÉK

### Könyvek, cikkek tanulmányok

Albinger, H.S. – Freeman, S.J. (2000): Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations. *Journal of Business Ethics*. 28. pp. 243–253.

Allen, N. J. – Meyer, P. J. (1990): The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63. pp. 1-18.

Aupperle, K. – Carroll, A. – Hatfield, J.D. (1985): An Empirical Examination of the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Profitability. *Academy of Management Journal*. Vol. 28. Nr. 2. pp. 446-463.

Benedek A. - Takács I. - Takácsné György K. (2015): A magyar vállalatok CSR-központú érintetti kapcsolatának és interakciójának vizsgálata. *Közgazdász Fórum*. 18 (1). pp. 3-25.

Braun R. (2016): Vállalati társadalmi felelősségvállalás. Akadémiai Kiadó, Budapest, p. 276. ISBN 978-963-05-9762-3

Brimeyer, T. M. – Perrucci, R. – Wadsworth, S. M. (2010): Age, tenure, resources for control, and organizational commitment. *Social Science Quarterly*, 91(2). pp. 511-530.

Caligiuri, P. – Mencia, A. – Jiang, K. (2013): Win–Win–Win: The Influence of Company-Sponsored Volunteerism Programs on Employees, NGOs, and Business Units. *Personnel Psychology*. 66. pp. 825-860. <https://doi.org/10.1111/peps.12019>

Carroll, A. B. – Shabana, K. M. (2010): The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*. Vol. 12. Nr. 1. pp. 85-105.

Carroll, A. B. (1979): A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*. Vol. 4. Nr. 4. pp. 497–505. <https://doi.org/10.2307/257850>

Carroll, A.B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*. 34. pp. 39-48.

Chikán A. (2020): Vállalatgazdaságtan. Akadémiai Kiadó, Budapest, ISBN 978-963-454-589-7, p. 422.

Csapóné Riskó T. – Tóth E. (2017): Vállalati Felelősség: Alkalmazottakat célzó belső CSR programok. Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok. XII. évf. 4. sz. pp. 207-191.

Csigéné Nagypál N. (2008): A vállalatok társadalmi felelősségvállalása és kapcsolódása a fenntarthatósághoz, Doktori értekezés, p. 17.

Etheredge, J. M. (1999): The Perceived Role of Ethics and Social Responsibility: An Alternative Scale Structure. *Journal of Business Ethics*. 18(1), pp. 51–64.

Freeman, R. E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing, UK, 276. p.

Friedman, M. (1962): *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.

Glavas, A. (2016): Corporate Social Responsibility and Employee Engagement: Enabling Employees to Employ More of Their Whole Selves at Work. *Frontiers Psychology. Sec. Organizational Psychology*. Vol. 7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00796>

Jerome, A. – Scales, M. – Whithem, C. – Quain, B. (2014): Millennials in the workforce: Gen Y workplace strategies for the next century. e - *Journal of Social & Behavioural Research in Business*. 5(1), pp. 1-12.

Ligeti Gy. (2007): CSR: Vállalati felelősségvállalás. Kurt Lewin Alapítvány, Budapest, p. 230.

Mowday, R. T. – Steers, R. M. – Porter, L. W.(1979): The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14. pp. 224–247.

O'Reilly, C.A. – Chatman J. (1986): Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*. 71. pp. 492-499.

Porter, L. W. – Steers, R. M. – Mowday, R. T. – Boulian, P. V. (1974): Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*. No. 59. pp. 603–609.

Strauss, W. – Howe, N. (1991): *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: Harper Perennial, William Morrow and Company, New York, 538 p.

Turban, D. B. – Greening, D. W. (1997): Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees. *The Academy of Management Journal*. 40(3). pp. 658–672.

Türker, D. (2009): How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment. *Journal of Business Ethics*. 89. pp. 189–204.

Wiener, Y. (1982): *The Academy of Management Review*. Vol. 7. No. 3. pp. 418-428.

## **Elektronikus források**

Committee for Economic Development (1971): Social responsibility of business corporations. New York: Committee for Economic Development. <https://www.ced.org/reports/social-responsibilities-of-business-corporations> (letöltve: 2023.12.09.)

Deloitte (2023): 2023 Gen Z and Millennial survey. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/si/Documents/deloitte-2023-genz-millennial-survey.pdf> (letöltve: 2023.11.27.)

Egyesült Nemzetek Szervezete (2015): Fenntartható Fejlődési Célok. [https://unis.unvienna.org/unis/hu/topics/sustainable\\_development\\_goals.html](https://unis.unvienna.org/unis/hu/topics/sustainable_development_goals.html) (letöltve: 2024.04.08.)

Európai Bizottság (2001): Promoting a European framework for corporate social responsibility. Green Paper, COM (2001) 366. [https://www.jussempier.org/Resources/Corporate%20Activity/Resources/greenpaper\\_en.pdf](https://www.jussempier.org/Resources/Corporate%20Activity/Resources/greenpaper_en.pdf) (letöltve: 2023.12.07.)

Európai Bizottság (2011): A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility COM(2011) 681. [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009\\_2014/documents/com/com\\_com\(2011\)0681/com\\_com\(2011\)0681\\_en.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681/com_com(2011)0681_en.pdf) (letöltve: 2023.11.20.)

Gallup (2023): State of the Global Workplace: 2023 Report. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> (letöltve: 2024.04.09.)

Job Group (2020): Négy generáció munkahelyi viselkedése [Boomerek, X, Y, Z] – Generációk a munkahelyen 1. rész. <https://jobgroup.hu/blog/generaciok-a-munkahelyen-1> (letöltve: 2024.04.09.)

Towers Perrin (2008): Closing the Engagement Gap: A Road Map for Driving Superior Business Performance. Global Workforce Study. <https://engageforsuccess.org/wp-content/uploads/2015/10/Closing-the-engagement-gap-TowersPerrin.pdf> (letöltve: 2024.01.10.)

White, D. – White, P. (2014.12.22.): What to Expect From Gen-X and Millennial Employees. <http://www.entrepreneur.com/article/240556> (letöltve: 2024.04.11.)

## MELLÉKLETEK

### 1. melléklet: kérdőív

Munkavállaló munkahelyének megítélése

Kedves Kitöltő!

Kiss Kincső vagyok, a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Karának Nemzetközi Gazdálkodás szakos végzős hallgatója. Szakdolgozatomban azt szeretném megvizsgálni, hogy a munkavállalók hogyan viszonyulnak munkahelyükhöz és a munkahelyi kezdeményezésekhez.

A kérdőív kitöltéséhez olyan személyeket keresek, akiknek van munkatapasztalatuk.

A kérdőív kitöltése teljesen anonim módon történik és körülbelül 5 percet vesz igénybe.

Köszönöm, ha hozzájárul a kutatásomhoz egy kitöltéssel!

Kutatásomat Bakosné Kiss Virág Ágnes, egyetemi adjunktus, a Debreceni Egyetem Marketing és Kereskedelem Intézet oktatója felügyeli.

Személyes megjegyzéssel, észrevétellel kapcsolatban [kiss.kincso3@gmail.com](mailto:kiss.kincso3@gmail.com) email címen kereshet.

Az Ön munkatapasztalata:

- ☐ Van munkatapasztalatom
- ☐ Nincs munkatapasztalatom

A következő részben azt szeretném megfigyelni, hogy Ön hogyan viszonyul jelenlegi munkahelyéhez.

Amennyiben jelenleg nem dolgozik, kérem a legutóbbi munkahelyére vonatkozóan válaszoljon!

Jelölje 1 – 5-ig terjedő skálán (ahol az 1 = Egyáltalán nem ért egyet; 5 = Teljes mértékben egyet ért), hogy mennyire igaz Önre az állítás!

(Az állítások forrása: Mowday et al. (1972): The Measurement of Organizational Commitment)

|                                                                                                                                   |   |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. Hajlandó vagyok az általában elvárnál nagyobb erőfeszítéseket tenni annak érdekében, hogy hozzájáruljak a szervezet sikeréhez. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. A barátaimnak úgy emlegetem ezt a szervezetet, mint egy nagyszerű szervezet, ahol érdemes dolgozni.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|                                                                                                                         |   |   |   |   |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 3. Szinte bármilyen munkakört elfogadnék annak érdekében, hogy továbbra is ennek a szervezetnek dolgozhassak.           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Úgy gondolom, hogy az én értékeim és a szervezet értékei nagyon hasonlóak. (pl. innováció, környezettudatosság stb.) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Büszkén mondom másoknak, hogy ennek a szervezetnek vagyok a tagja.                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Ez a szervezet valóban a legjobbat hozza ki belőlem a munkavégzés terén                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Rendkívül örülök, hogy ezt a szervezetet választottam azok helyett, amelyeket a belépésem idején fontolgattam.       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Tényleg törődöm ennek a szervezetnek a sorsával.                                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Számomra ez a legjobb a lehetséges szervezetek közül, ahol dolgozhatok.                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A következő részben a jelenlegi munkahelyére vonatkozó állításokat talál.

Amennyiben jelenleg nem dolgozik, kérem a legutóbbi munkahelyére vonatkozóan válaszoljon!

Jelölje 1 – 5-ig terjedő skálán (ahol az 1 = Egyáltalán nem ért egyet; 5 = Teljes mértékben egyet ért), hogy mennyire igaz az állítás az Ön munkahelyére!

|                                                                                                                                                   |   |   |   |   |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. Vállalatunk részt vesz a természeti környezet védelmét és minőségének javítását célzó tevékenységekben.                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Vállalatunk befektetéseket hajt végre annak érdekében, hogy a jövő nemzedékei számára jobb életet teremtsen.                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Vállalatunk speciális programokat hajt végre/hoz létre annak érdekében, hogy a természeti környezetre gyakorolt negatív hatását minimalizálja. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Vállalatunk fenntartható növekedést céloz meg, amely figyelembe veszi a jövő generációit.                                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Vállalatunk támogatja a problémás területeken tevékenykedő nem kormányzati szervezeteket.                                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Vállalatunk hozzájárul a társadalom jólétét elősegítő kampányokhoz és projektekhez.                                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Jelölje 1 – 5-ig terjedő skálán (ahol az 1 = Egyáltalán nem ért egyet; 5 = Teljes mértékben egyet ért), hogy mennyire igaz az állítás az Ön munkahelyére!

|                                                                                       |   |   |   |   |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. Vállalatunk ösztönzi alkalmazottait az önkéntes tevékenységekben való részvételre. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|

|                                                                                                                       |   |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 2. Vállalati politikánk arra ösztönzi a munkavállalókat, hogy fejlesszék készségeiket és karrierjüket.                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Vállalatunk vezetése elsősorban a munkavállalók igényeivel és szükségleteivel foglalkozik.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Vállalatunk rugalmas politikát alkalmaz, hogy a munka és a magánélet egyensúlyát biztosítsa alkalmazottai számára. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. A munkavállalókkal kapcsolatos vezetői döntések általában igazságosak.                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Vállalatunk támogatja azokat a munkavállalókat, akik további képzést szeretnének szerezni.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Jelölje 1 – 5-ig terjedő skálán (ahol az 1 = Egyáltalán nem ért egyet; 5 = Teljes mértékben egyet ért), hogy mennyire igaz az állítás az Ön munkahelyére!

|                                                                                                           |   |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. Vállalatunk a törvényi előírásokon túlmenően védi a fogyasztók jogait.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Vállalatunk teljes körű és pontos tájékoztatást nyújt a termékeiről/szolgáltatásairól a fogyasztóinak. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Fogyasztóink elégedettsége rendkívül fontos vállalatunk számára.                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Jelölje 1 – 5-ig terjedő skálán (ahol az 1 = Egyáltalán nem ért egyet; 5 = Teljes mértékben egyet ért), hogy mennyire igaz az állítás az Ön munkahelyére!

|                                                                      |   |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. Vállalatunk mindig rendszeresen és folyamatosan fizeti az adókat. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Vállalatunk betartja a törvényi előírásokat.                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A következő részben a vállalatok társadalmi felelősségvállalására vonatkozó állításokat talál.

A vállalatok társadalmi felelősséget vállalhatnak azáltal, hogy gazdasági, jogi és etikus felelősségükön túl olyan intézkedéseket hajtanak végre, melyekkel a céljuk, hogy a társadalomra pozitív hatással legyenek.

Jelölje 1 – 5-ig terjedő skálán (ahol az 1 = Egyáltalán nem fontos; 5 = Nagyon fontos), hogy Ön számára mennyire fontos az adott állítás!

|                                                                                                 |   |   |   |   |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. A társadalmi felelősségvállalás a legfontosabb dolog, amit egy vállalat tehet.               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Egy vállalat társadalmi felelősségvállalása elengedhetetlen a hosszú távú jövedelmezőséghez. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|                                                                                                                       |   |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 3. Egy vállalkozás általános hatékonyságát nagymértékben meghatározhatja a társadalmi felelősségvállalásának mértéke. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. A társadalmi felelősségvállalás kritikus fontosságú egy üzleti vállalkozás fennmaradása szempontjából.             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Az üzletnek a profitszerzésen túl társadalmi felelőssége is van.                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A következő részben különböző kezdeményezések vannak felsorolva.

Jelölje 1 – 5-ig terjedő skálán (ahol a 1 = Egyáltalán nem fontos, 5 = Nagyon fontos), hogy Ön szerint mennyire fontos, hogy a munkaadó a következő kezdeményezésekben részt vegyen!

|                                                                                                                                                                           |   |   |   |   |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Környezeti fenntarthatóság (karbonlábnyom csökkentése, újrahasznosítás, megújulóenergia használata)                                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Közösségi szerepvállalás és jótékonykodás (rászorulók támogatása, oktatás fejlesztésének támogatása, egészségügy fejlesztése)                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Munkavállalói alap jóléti programok (fejlődési lehetőség, munka-magánélet egyensúly megteremtése)                                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Munkavállalói további jóléti programok (munkavállalók egészségügyi vizsgálatának -, sportlehetőségek és szabadidős programok biztosítása)                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Etikus üzleti gyakorlat (fenntartható ellátásilánc menedzsment, ellenőrzött partnerek, gyermekmunka tiltása)                                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sokszínűségi és befogadási kezdeményezések (egyenlő esélyek biztosítása bőrszíntől, nemtől, fajtól függetlenül, megváltozott munkakörülményűek, fogyatékosok alkalmazása) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Az előző pontban említett kezdeményezéseken kívül Ön milyen kezdeményezéseket javasolna munkaadójának?

Amennyiben jelenleg nem dolgozik, kérem a legutóbbi munkahelyére vonatkozóan válaszoljon!

Válasz: \_\_\_\_\_

Ön számára összességében mennyire fontos, hogy munkaadója a fentebb említett kezdeményezésekben részt vegyen?

Amennyiben jelenleg nem dolgozik, kérem a legutóbbi munkahelyére vonatkozóan válaszoljon!

- ☐ Nagyon fontos
- ☐ Fontos
- ☐ Nem tudom
- ☐ Nem annyira fontos
- ☐ Egyáltalán nem fontos

Ön Önként részt venne ilyen kezdeményezésekben?

- ☐ Igen, magánemberként is részt veszek hasonló kezdeményezésekben, mint környezetvédelem vagy a helyi közösség támogatása.
- ☐ Igen, ha a munkahelyem szervez ilyet.
- ☐ Nem, csak ha kötelező.
- ☐ Nem, semmiképp.

A következő részben a jelenlegi munkahelyével kapcsolatos kérdésekre kell válaszolnia.

Amennyiben jelenleg nem dolgozik, kérem a legutóbbi munkahelyére vonatkozóan válaszoljon!

1. Ön mióta dolgozik a jelenlegi munkahelyén?

Kevesebb, mint 1 éve

- ☐ 1 – 3 éve
- ☐ 4 – 10 éve
- ☐ Több, mint 10 éve

2. A vállalat mérete, ahol Ön dolgozik:

- ☐ Mikroállalat (< 10 fő)
- ☐ Kisvállalat (< 50 fő)
- ☐ Középvállalat (< 250 fő)
- ☐ Nagyvállalat ( $\geq$  250 fő)

3. Az Ön beosztása:

- ☐ Felső- vagy középvezető
- ☐ Csoport vagy irodai vezető

- ☐ Fizikai alkalmazott
- ☐ Szellemi alkalmazott

4. Tervezi, hogy munkahelyet vált a következő félévben?

- ☐ Igen
- ☐ Nem
- ☐ Jelenleg nem dolgozom

5. Amennyiben az előző kérdésre igennel válaszolt, kérem indokolja meg, miért?

Válasz: \_\_\_\_\_

#### Demográfiai adatok

1. Az Ön neme:

- ☐ Nő
- ☐ Férfi

2. Az Ön életkora:

- ☐ 16 év alatt
- ☐ 16 – 29 év között
- ☐ 30 – 43 év között
- ☐ 44 – 58 év között
- ☐ 58 – 77 év között
- ☐ 77 év felett

3. Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége:

- ☐ Legfeljebb 8 általános iskolai osztály
- ☐ Középiskolai érettségi
- ☐ Szakközépiskolai szakma megszerzése
- ☐ Egyetemi alapképzés
- ☐ Egyetemi mesterképzés
- ☐ Magasabb egyetemi képzés (posztgraduális/phd)

4. Ön milyennek ítéli családja/háztartása anyagi helyzetét?

- Nagyon jól megélünk belőle, és még félre is tudunk tenni.
- Jól megélünk belőle, de félretenni csak keveset tudunk.
- Megélünk belőle, de félretenni már nem tudunk.
- Néha megélhetési problémákkal küzdünk.
- Rendszeres megélhetési problémáink vannak.

5. Az Ön lakóhelye:

- Főváros
- Megyeszékhely
- Város
- Község, falu

6. Az Ön családi állapota:

- Egyedülálló
- Párkapcsolatban él
- Házas
- Elvált
- Özvegy