

OTDK DOLGOZAT

2023

**Az eltérő vállalati fenntarthatóságról
alkotott munkavállalói értékítéletek
azonosítása: Egy Q-módszer vizsgálat**
**Identifying the different employee perceptions towards
corporate sustainability: A Q-method study.**

Konzulens:
Dr. Ásványi Katalin
egyetemi docens

Készítette:
Józsa Csongor
kereskedelem és marketing alapszak

Tartalom

1. Bevezetés	1
2. Elméleti háttér.....	3
2.1 Fenntarthatóság.....	3
2.1.1 Fogalomrendszer.....	3
2.1.2 A vállalati fenntarthatóság három pillére	4
2.1.3 Triple Bottom Line – Hármass Eredménykritérium	5
2.2 A humán erőforrás szerepvállalása	6
2.2.1 Fenntartható emberi erőforrás menedzsment (SHRM)	6
2.2.2 Az SHRM implementációja	7
2.3 Organizational Citizenship Behaviour – OCB.....	8
2.3.1 Az OCB létrejötte.....	8
2.3.2 Az OCB fejlődése	9
2.3.3 OCBS	11
2.4 Munkavállalói percepció a fenntarthatóság vonatkozásában.....	12
2.4.1 Percepció.....	12
2.4.2 Kutatás eredmények a munkavállalói percepcióról.....	12
3. Kutatásmódszertan.....	15
3.1 A Kutatási Kérdés Kiválasztása.....	16
3.2 A Q-módszer állítások kiválasztásának háttere.....	16
3.3 Az állítások kiválasztásának módja	18
3.4 A megkérdezettek kiválasztása és a megkérdezés módja.....	18
3.5 Statisztikai elemzés.....	20
3.6 Értelmezés, következtetések levonása	20
4. Kutatási eredmények	21
4.1 A faktorok számának kialakítása	21
4.2 A faktorok jellemzése.....	22
4.2.1 Fókuszban az esélyegyenlőség (Faktor1): szociálisan érzékeny munkavállaló.....	23
4.2.2 Fókuszban a munkahelyi juttatások (Faktor 2): öntudatos munkavállaló	24
4.2.3 Fókuszban a biztonság (Faktor 3): stabilitást igénylő munkavállaló	26
4.2.4 Fókuszban a vállalati működés (Faktor 4): kritikus gondolkodó	27
4.3 A faktorok páronkénti összehasonlítása	28
4.3.1 Szociálisan érzékeny és öntudatos munkavállalók.....	29

4.3.2 Szociálisan érzékeny és stabilitást igénylő munkavállalók.....	29
4.3.3 Szociálisan érzékeny és kritikus gondolkodó munkavállalók	30
4.3.4 Öntudatos és Stabilitást igénylő munkavállalók	30
4.3.5 Öntudatos és Kritikus gondolkodó munkavállalók.....	31
4.3.6 Stabilitást igénylő és Kritikus gondolkodó munkavállalók	31
4.4 A faktorok egyesített elemzése.....	32
4.4.1 Gulácsi és társai megközelítése	32
4.4.2 Ruzickova és társai megközelítése	33
5. Összegzés.....	35
5.1 Következtetések	36
5.2 Gyakorlati javaslattevél	37
5.3 Jövőbeni kutatási irányok.....	37
5.4 Korlátok.....	38
6. Forrásjegyzék.....	38
6.1 Szakirodalom.....	38
6.2 Internetes források.....	40
7. Mellékletek	42

1. Bevezetés

„Véleményem szerint, a jövő sikeres vállalatai azok lesznek, amelyek integrálják az üzleti és a személyes munkavállalói értékeket. A legtehetségesebb munkavállalók olyan munkát szeretnének végezni, amely társadalmi értéket hoz létre és mindezt egy olyan vállalatnál, amellyel egyeznek az értékeik, számít a véleményük és tetteiknek van súlya.”. Jeroen van der Veer a Royal Dutch Shell vezérigazgatójaként nyilatkozta az idézetben olvasható gondolatokat. Egy vállalat nem tud működőképes és profitábilis lenni a munkavállalói nélkül. Ennek ellenére, az általános munkamorált és a munkavállalói érzelmeket, személyes meglátásokat az 1950-es évekig nem kezelték vállalati tényezőként. A pszichológia fejlődésével jelentek meg az első munkavállalói morállal kapcsolatos kvantitatív mérések. A későbbiekben, tényszerűvé vált, hogy a munkahelyi elégedettségnek teljesítménynövelő hatása van. Továbbá, hogy a munkavállalói motiváció nem kizárólag pénzbeli juttatásokkal növelhető. A kutatások hatására a vállalati működésben bekövetkezett egy vállalati nyitás a munkavállalók felé. Ennek keretein belül a vállalatok elkezdtek alternatív motivációs rendszerek kialakításán dolgozni, hogy integrálják a személyes munkavállalói érdekeket a vállalati filozófiába. Mindemellett, az 1980-as évek végén kezdetét vette a fenntartható vállalati működésre való törekvés. A gazdasági érdek mellett megjelent a felelős vállalatirányítás környezeti, társadalmi és gazdasági szempontból is. Felismerték a vállalatok, a fenntartható működés értékteremtő hatásait és az ebben rejlő innovációs lehetőségeket. A fentebb szemléltetett két vállalatot érintő átalakulás: a munkavállaló más szemszögből való vizsgálása és a fenntartható vállalatirányítási törekvés összevont kutatási területként is értelmezhető. Elsőként, a 2010-es évek elején megjelenő kutatások integrálták a két kérdést. Többek között, arra keresték a választ, hogy a munkavállaló adott fenntarthatósági tevékenységekről alkotott véleménye és percepciója milyen hatással van a munkavállaló munkahelyi magatartására, teljesítményére. Tehát, arra voltak kíváncsiak, hogy a milyen szempontból befolyásolja a munkavállalót a vállalati fenntarthatóság, amennyiben befolyásolja egyáltalán.

A dolgozat a fentebb szemléltetett kutatási területeket vette alapul, ezekből építkezett és hozott létre egy új kutatási kérdést. A dolgozat célja, feltérképezni, a munkavállalói értékítéleteket a fenntarthatóság vonatkozásában. A kutatási kérdés arra keresi a választ, hogy *az egyes vállalati fenntarthatósági tevékenységek mekkora értékteremtő hatással bírnak munkavállalói szemszögből.* Fontos, kiemelni, hogy nem az a kérdés, hogy az egyes fenntarthatósági

tevékenységek értéket teremtenek-e, hanem hogy milyen mértékben. Mindemelett, a dolgozat kiemelt célja eredményekkel alátámasztani az állítást, miszerint a munkavállalóknak rendkívül szerteágazó a véleménye a fenntarthatóságról és nem lehet egy halmazként kezelni őket, hanem meg kell ismerni az egyéni percepciójukat a témában. A kutatási kérdéshez kapcsolható szakirodalom alátámasztja, hogy amennyiben a munkavállaló számára értékes és vonzó a vállalati fenntarthatósági filozófia, az teljesítménynövekedéshez és az elvándorlási ráta csökkenéséhez vezet. Tehát, amennyiben a vállalat megfelelően felméri a munkavállaló fenntarthatóságról alkotott percepcióját és sikeresen integrálja a vállalati percepcióba, az egy hatékonyabb és elkötelezettebb munkavállalói réteget fog eredményezni.

A dolgozat relevanciája abban rejlik, hogy feltérképezi a munkavállalói fenntarthatósági percepciókat és szemlélteti, hogy mennyire szerteágazók és ezek alapján innovációs javaslatokat fogalmaz meg vállalatok számára. A fenntarthatóság témakörében létrejövő kutatások nagy hányada vállalatirányítási, vagy fogyasztói szemszögből vizsgálja a kérdést. Ahogyan azt az előbbieken említettem fiatal, 10-15 éves múltra tekint vissza a munkavállalói szemszög a fenntarthatóság vonatkozásában és ebben a 10-15 évben sem került a sokat kutatott területek közé. Mindemelett, a dolgozatban elvégzett primer kutatás Q-módszerrel történt, valamint a minta az ESOMAR szűrőkérdőív alapján került kiválasztásra. A Q-módszer önmagában egy keveset használt módszertan Magyarországon, de ESOMAR szűrőkérdőívvel ezelőtt még nem volt párosítva fenntarthatósági kutatás esetén. A dolgozatban szereplő kutatási kérdés és módszertan hazai és nemzetközi újdonságtartalommal bír, hiszen még nem született ezelőtt ilyen megközelítésű kutatás.

A dolgozat felépítését tekintve a bevezetést követően 4 elkülöníthető részre bontható. (1) Az elméleti háttér fejeztében áttekintésre kerülnek fenntarthatósághoz, emberi erőforrás menedzsmenthez és munkavállalói pszichológiához kapcsolódó releváns szakirodalmak. (2) A kutatómódszertan során részletesen bemutatásra kerül a Q-módszertan, továbbá ennek részeként a mintavétel módszere során az ESOMAR szűrőkérdőív is. (3) A módszertan kvantitatív feltételrendszerének szemléltetését követően, kvalitatív módon elemzésre kerülnek a Q-sort által kapott összefüggések. (4) Végül, a szakirodalomra visszautalva az kutatás összegzése, gyakorlati következtetések levonása, jövőbeni kutatási irányok és a kutatási korlátok szemléltetése.

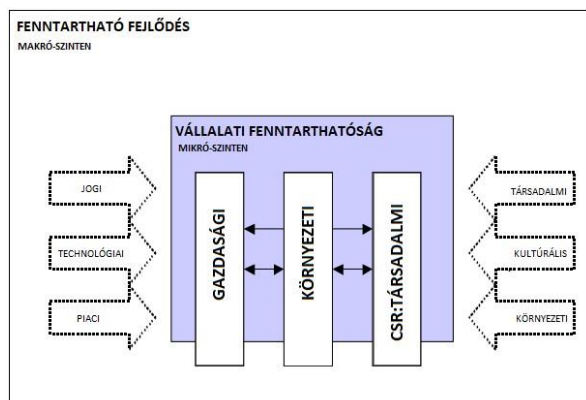
2. Elméleti háttér

A szakirodalmi áttekintés 4 elméleti témakörre különül el. Elsőként a „Fenntarthatóság” fejezetben bemutatásra kerülnek azon a fenntarthatósági elméletek, amelyek szükségesek a kutatás kivitelezéséhez és az eredmények értelmezéséhez. Ezt követően a „Humán erőforrás szerepvállalása” fejezet egy fenntartható HR koncepciót vezet be. Majd az „Organizational Citizenship Behaviour” kerül bemutatásra és végül a kutatási kérdéshez köthető munkavállalói percepcióval kapcsolatos releváns kutatások zárják az elméleti háttér fejezetet.

2.1 Fenntarthatóság

2.1.1 Fogalomrendszer

Az elméleti háttér első lépéseként elengedhetetlen három fenntarthatósági alapfogalom között különbséget tenni, egyenként definiálni őket, továbbá megvizsgálni, hogy milyen kapcsolatban állnak egymással. Ezen a három fogalom a fenntartható fejlődés, a vállalati fenntarthatóság és a társadalmi felelősségvállalás (CSR). Nem létezik egy hivatalos definíció egyik fogalomra sem, több tudományos megközelítés fedezhető fel, számos helyen szinonimaként használják a fogalmakat (Ebner & Baumgartner, 2006). A koherens szakmai fogalomhasználat érdekében, fontos egy megközelítést választani és alkalmazni. A dolgozat a következőkben bemutatott Baumgartner szabályrendszere alapozza a fogalomhasználatát.



1.Ábra: Fenntarthatósági fogalomrendszer,

Forrás: Ebner & Baumgartner, 2006, o.13

A fenntartható fejlődés 1987-ben Brundtland jelentésben megfogalmazottak alapján a következő: „az a fejlődés, amely kielégíti a jelen szükségleteket anélkül, hogy veszélyeztetné a jövő generációjának a lehetőséget saját szükségleteik kielégítésére” (Brundtland, 1987). Ahogyan az 1. ábra is mutatja a fenntartható fejlődés makró szinten nyújt ötleteket, lehetőségeket a fejlődés számára. Ennek a megfelelője vállalati és egyben mikró szinten a

vállalati fenntarthatóság, ami három pillérből áll: gazdasági, környezeti és társadalmi. A vállalati fenntarthatóság társadalmi pillérének felel meg a CSR, vagyis a vállalati társadalmi felelősségvállalás. A CSR a vállalatot, mint a társadalom tagja hivatott reprezentálni amellet, hogy a vállalati érintettek érdekeit képviseli. Az egyes fogalmak közti kapcsolat is leolvasható az ábráról. Makró szintű hatások befolyásolják a mikro/vállalati szintű fenntarthatósági törekvéseket. Ezeket a hatásokat szimbolizálják a fehér nyilak. Példa: a vállalati fenntarthatóságra meghatározó hatása van egy adott ország kultúrájának, attitűdjének. Ugyanakkor, hosszú távon a vállalati szintű folyamatok is hatással vannak a makró szintű folyamatokra. Az ábrán ezt a hatást a három pillér a lila négyzetből kilógó része szimbolizálja. Mindezen tényezők mellett, a vállalati fenntarthatóság három pillére is kölcsönhatásban áll egymással. Ezen hatásokat a pillérek közti fekete nyilak ábrázolják. (Ebner & Baumgartner, 2006). Röviden összefoglalva tehát, a fenntartható fejlődés makró szinten, a vállalati fenntarthatóság mikor szinten operál és a vállalati fenntarthatóság három pillére: gazdasági, környezeti, társadalmi támaszkodik.

2.1.2 A vállalati fenntarthatóság három pillére

A dolgozatban bemutatásra kerülő kutatás nagymértékben támaszkodik a fenntarthatóság pilléreinek tartalmi elemeire és elkülönülésére. Ennek köszönhetően, fontos megvizsgálni, hogy az alábbi gyűjtőfogalmak: „gazdasági”, „környezeti” és „társadalmi” milyen fenntarthatósági tevékenységeket foglalnak magukban. A gazdasági fenntarthatóság első lépése, hogy a vállalat profitábilisan működjön, ennek ellenére a gazdasági pillér nem a profitról szól. A következő aspektusokkal jellemezhető a gazdasági fenntarthatóság feladata (Beattie, 2021). (1) Kutatás-fejlesztés: arra irányuló fejlesztések, hogy egy új termékek gyártása esetén csökkenjen a káros anyag kibocsájtás, ezzel a termék ökológia lábnyoma. (2) Együtműködések: az innováció és új technológiák bevezetése érdekében egyetemekkel, kutatócsoportokkal való együtműködés. (3) Tudás menedzsment: A vállalaton belüli fenntarthatóság témakörében összegyűjtött tudás hatékony átadása és tárolása a vállalati tudásbázis növelése érdekében. (4) Eljárások: A fenntartható működés szisztematikus implementálása a vállalati ökoszisztémába. (5) Beszerzés: olyan ellátási lánc kialakítása, amelynek az egyes szereplői (vállalati partnerek) is törekszenek a fenntartható működésre. (6) Fenntartható jelentések („reporting”): a hármas eredménykritérium (Baumgartner & Ebner, 2010). A környezeti pillér a vállalat természetire és élővilágra gyakorolt hatását hivatott vizsgálni. Ebben az esetben hat darab kategóriát különíthetünk el. A levegőbe, talajba és vizekbe való káros anyag kibocsájtást. Ide tartozik a

biológia sokféleségre gyakorolt hatás. Továbbá, a hulladékgazdálkodás és a vállalat által elő alított termékek környezetre való hatása is (Baumgartner & Ebner, 2010). Végezetül, a társadalmi pillér vagy másik nevén CSR az előző kettő pillérrel ellentétben két részre bontható. Beszélhetünk belső és külső társadalmi fenntarthatóságról, amelyeket az a kérdés választ el választ el élesen, hogy az adott tevékenység a vállalat külső vagy belső érintettjeire van hatással. A belső aspektusoknak 4 fő ágazata jellemezhető. (1) Transzparens vállalatirányítás főként a könyvelés, adat menedzsment és az érintettekkel való kommunikáció terén. (2) Motiváció: a fenntartható gazdasági munkafolyamatok jutalmazási rendszerek és megfelelő motiváció útján való eljuttatása a munkavállalókhöz. Mindemelett, a munkavállalói igényeinek, meglátások meghallgatása. (3) A biztonságos és egészséges munkakörnyezet megteremtése minden alkalmazott számára. (4) Tanulási, fejlődési lehetőség biztosítása mentor programok és továbbképzések formájában (Baumgartner & Ebner, 2010). A külső vállalati társadalmi felelősségvállalás szintén 4 irányba ágazik el. (1) Etikus működés és az alapvető emberi jogokat meghatározó törvények betartása. (2) A nem fenntarthatóan működő vállalatokkal való együttműködés kerülése. (3) Korrupció és kartellszerződés mentes működés. (4) Vállalati állampolgárság/filantropia: az életszínvonal növelése és a fenntarthatósággal kapcsolatos kezdeményezések pénzbeli támogatása (Gyulavári, 2011).

2.1.3 Triple Bottom Line – Hármass Eredménykritérium

Milyen kritériumok alapján mondhatja egy vállalat azt, hogy sikeres, vagy sikertelen a fenntarthatósági működése? A hármass eredménykritérium erre próbál választ adni. Egy új jelentési és mérési rendszer formájában, amely az ipari forradalom óta fennálló vállalati profitérdek és gazdasági szempontok mellett a környezeti és társadalmi hatásokat is figyelembe veszi a jelentések („reporting”) során (Braun, 2016). A korábbi pusztán gazdasági keretrendszerhez képest kihívást jelentő probléma, hogy a társadalmi és környezeti tevékenységeknek nincsen egy egyértelmű univerzális mértékegységük. Míg a gazdasági tevékenységek mindegyike kifejezhető pénzben. Milyen módszerrel számol a vállalat megtérülést vagy haszonkulcsot egy társadalmi vagy környezeti tevékenység után? Erre a kérdésre a hármass eredménykritérium nem ad választ és egy univerzális mérőszám kialakítása jelenleg a jövő kihívása. (Slaper, 2011) Ettől függetlenül, léteznek ötletek, számítási elméletek. Egy elmélet szerint a társadalmi és környezeti hatásokat is pénzben kifejezhetővé kéne tenni. Ezzel létrejönne az egységes mértékegység és a matematika, statisztika eszköztárával minden egyszerűen kiszámítható lenne. Ennek az elméletnek, egy nagy akadálya, hogy számos hatást

nem lehetséges racionálisan beárzni. Nem lehet például pénzben kifejezhető értéket adni egy kihalóban lévő állatfajnak (Slaper, 2011). A hármas eredménykritérium vállalati fenntarthatósághoz hasonló dimenziókra osztható. Dimenzióit angolul 3P-nek is nevezik a people (társadalom), planet (környezet), profits (profit) után (Slaper, 2011). Ebben az alfejezetben bemutatásra került a fenntarthatósági alapfogalmak egy lehetséges értelmezése. Ezt követően a vállalati fenntarthatóság három pillérének részletes jellemzése, valamint a hármas eredménykritérium szerepe a fenntarthatóságban.

2.2 A humán erőforrás szerepvállalása

A dolgozat a fenntarthatóságot elérő munkavállalói percepciókra alapozva vizsgálja. A kutatáson keresztül eltérő értékrendek és véleménycsoportokat szemléltet, amelyekből javaslattevések kerülnek megfogalmazásra vállalatok számára. A 2010-es évek eleje előtt pár évvel jelentek meg az első olyan tudományos értekezések, amelyek az vizsgálták, hogy a munkavállalók milyen befolyással bírnak a vállalati fenntarthatóságra. Ebben az alfejezetben bemutatásra kerül a munkavállaló vállalati fenntarthatósági szerepvállalása továbbá, a humán erőforrás és a fenntarthatóság kapcsolata.

2.2.1 Fenntartható emberi erőforrás menedzsment (SHRM)

A fenntarthatósági intézkedések az érintettek meggyőzésére irányulnak. A fenntarthatóság erkölcsös és felelős színben tünteti fel a vállalatot, amely a megfelelő célcsoport elérése esetén meggyőző és attraktív hatást kelt. A külső érintettek esetén ez például a fogyasztás és a vállalat iránti elköteleződés növekedésében fejt ki hatását. A belső érintettek esetén, azonban más dinamikák figyelhetők meg. A kezdeti elméletek szerint, a belső érintettek közül a vállalati fenntarthatósággal kapcsolatos kérdésekben a felsővezetésnek kell tanácskoznia és informálódnia (Inyang et. al., 2011). A vezetői meeting alkalmával megszületnek a döntések és a többi, alacsonyabb pozícióban dolgozó belső érintett csak tényként szembesül a vállalati fenntarthatósági kérdésekről. Tehát, egy felülről lefelé szerveződő autokratikus döntéshozatal. A vállalati fenntarthatóságot, azon stratégiai döntések közé sorolták, amelyben kizárólag a legfelső döntéshozók kompetensek. A jelenlegi, modern felfogás ennek az ellenkezőjét tartja alkalmazandónak. A fenntarthatóságnak nem egy külön divíziónak vagy projektnek kell lennie a szervezeti működésben. Középponti elemként kell szerepelnie a vállalati stratégiában, működésben és filozófiában. Egy olyan tényezőként, amely a vállalat minden szintjén megjelenik, minden érintett közvetlenül érint és mindenki elkötelezett iránta (Strandberg,

2009). Egy 2011-es kutatás, azt szemlélteti, hogy ez a fajta modern érintetti felfogás, miszerint a fenntarthatóság mindenkire tartozik miként kivitelezhető (Inyang et. al., 2011). Az egyik megoldási javaslat az SHRM az a „Sustainable Human Resource Management”, vagyis fenntartható emberi erőforrás menedzsment (Shen & Benson, 2014). Az SHRM azt a gondolatot szimbolizálja, hogy a humán erőforrás menedzsmentnek van meg a szükséges kompetenciája ezt a lehetőséget kiaknázni. A humán erőforrás osztályának kell a fenntarthatósági tevékenységek irányításában elsődlegesen vezető szerepet vállalnia. Ezzel kiszélesedik a humán erőforrás hatásköre és a hatékony megvalósításra helyeződik a hangsúly. Több érv is szól a gondolatmenet mellett. Elsőként, a humán erőforrás szakértők a vállalaton belüli fenntarthatósági szóvivők és tolmácsok szerepét tudják betölteni. A vállalat minden szintjével és osztályával állandó kapcsolatban állnak. Egyedülálló vállalaton belüli vertikális és horizontális átjárhatósággal rendelkeznek (Strandberg, 2009). Másodsorban, egy munkavállaló nagyobb valószínűséggel jelentkezik olyan emberi erőforrás által biztosított munkahelyi tréningre, amely a fenntarthatósághoz köthető. Kimutatható érdeklődés van munkavállalói oldalról a téma iránt. Azok a munkavállalók, akik részt vesznek ilyen továbbképzésen nagy valószínűséggel felismerik a téma fontosságát és közelebb kerülnek hozzá, implementálják a mindennapi munkavégzésükben. Végül, de nem utolsó sorban, a vállalatok, amelyek a humán erőforrás szakemberek toborzása során a munkaköri leírásban megemlítik a fenntarthatósággal való foglalkozást, mint feladatkört, több jelentkezőt tapasztalnak. Így nagyobb kosárból tudnak meríteni, amely jobb szakemberekhez és végső soron versenyelőnyhöz vezet. Az, hogy a vállalati működésébe milyen szinten van beágyazódva a fenntarthatóság és a munkavállalók mennyire tudnak azonosulni a vállalat által képviselt értékekkel meghatározó szempont lehet egy állásra jelentkező személy számára (Inyang et. al., 2011).

2.2.2 Az SHRM implementációja

Látható, hogy miért az emberi erőforrás osztályának van meg a képessége demokratizálni a vállalaton belüli fenntarthatóságot, de fontos azt is megérteni, hogy milyen úton megvalósítható a folyamat. Egy kanadai tanulmány összegyűjtött 10 lépést, amely segítheti a fenntarthatósági kérdés minden belső érintetthez való eljuttatását. (1) A vállalati vízió, küldetés és értékrend fenntartható szemléletű reformja, majd ezt követően egy fenntarthatósági stratégia kialakítása. (2) Egységes magatartási kódex létrehozása, amely lefekteti az etikai és erkölcsi alapelveket. (3) A munkaerő képességeinek felmérése. Hiányosságok és erősségek kimutatása. Előre tervezés, hogy a jelenlegi és a jövőbeni munkaerő megfelelően a fenntartható működés nyújtotta

változásoknak. (4) Rendszeres tréningek és kompetenciafejlesztés biztosítása a változásokhoz való alkalmazkodás érdekében. (5) A vállalati fenntarthatósági vízió célokká formálása, majd, ezen célok teljesítési arányának függvényében egy fizetési prémium rendszer kialakítása. Ahhoz, hogy egyértelműen megállapíthatók legyenek a teljesítménymutatók, egy monitorozási rendszer kialakítása is szükséges. (6) Változásmenedzsment és az új kultúra kialakítása. Ebben a kontextusban az emberi erőforrások a követendő példa szerepkörében tud jelen lenni és utat mutatni, hogy mi az új irány. (7) A munkavállalók aktív cselkevésre buzdítása. Fontos, hogy nem elég, hogy egyetértésnek és passzívan támogassák a változást, hanem aktív szereplőként kell részt venniük. (8). A belső társadalmi fenntarthatósági lehetőségek serkentése. Például: (ingyenes tömegközlekedési lehetőség, meghosszabbított szülési szabadság, irodán belüli sportolási lehetőség). (9) Kommunikáció. A folyamatban lévő változásokról, innovációkról való tájékoztatás. Minden munkavállaló számára elérhető, például hírlevél, előadások formátumában. (10) A rendszer működéséről előre meghatározott időközönként jelentések és mérések készítése (hármasszoros eredménykritérium). Ez is egy monitorozási rendszer csak az egyéni teljesítmény helyett az összteljesítményt méri (Strandberg, 2009). A teljesség érdekében fontos megjegyezni, hogy annak ellenére, hogy tudományosan bizonyított a human erőforrások és a vállalati fenntarthatósági kapcsolatának haszna. Továbbá, hogy a munkavállaló, mint érintett értékes eleme az érintetti mátrixnak. Sok cég még nem fogadta el ennek a megközelítésnek a létjogosultságát és nem kezdte el implementálni a fentebb szemléltetett lépéseket (Berber et. al., 2014).

2.3 Organizational Citizenship Behaviour – OCB

Az Organizational Citizenship Behaviour a következő képpen definiálható: azon munkahelyi tevékenységek összessége, amelyek túlmutatnak a munkavállaló munkaköri leírásán és pénzbeli juttatások nem járnak értük (Blakely et. al., 2005). A következőkben, OCB-ként fog megjelenni a fogalom a dolgozatban. A kutatási eredmények értelmezése szempontjából fontos megvizsgálni az OCB létrejöttét, fejlődését, különböző megközelítéseit, majd végezetül a vállalati fenntarthatósághoz való kapcsolódását.

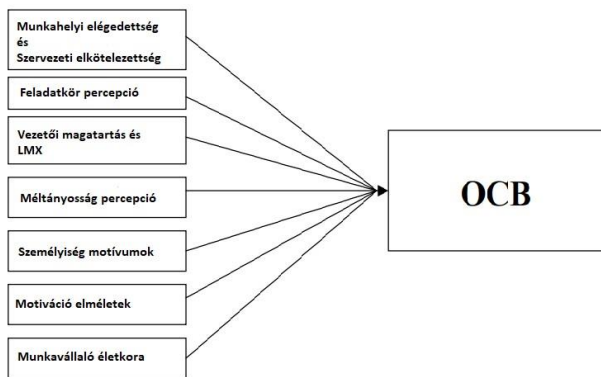
2.3.1 Az OCB létrejötte

A fogalmat 1983-ban használta először Thomas Bateman és Dennis Organ. A 83-as kutatásuk idején az volt a tudományos álláspont, hogy a munkahelyi elégedettség és a munkahelyi teljesítmény között kizárólag, akkor jöhet létre kapcsolat, ha az teljesítményfüggő

jutalmazásból adódik (Bateman & Organ, 1983). Organ már egy korábbi tanulmányában felvette ennek ellenkezőjét, azaz, hogy az elégedettségnek van teljesítménynövelő hatása (Organ, 1977). Mindemelett, egy korábbi kutatásra alapozva, kiindulópontnak vették, hogy annak érdekében, hogy egy vállalat működőképes legyen, szükség van nem definiálható, munkaszerződésben nem leírható folyamatokra (például: új alkalmazottak segítése, extra feladatok önkéntes elvégzése). Ezen folyamatok összességét nevezték el „citizenship behaviour”-nek. A kijelentést, miszerint az elégedettségnek van teljesítménynövelő hatása megvizsgálták az OCB kontextusában. A kutatási eredmények azt mutatták, hogy az elégedettségi szint és a hajlandóság a munkakörön kívül tevékenységek elvégzése (OCB) között erős pozitív kapcsolat áll fent. Tehát egy munkavállaló minél elégedettebb, annál nagyobb valószínűséggel fog OCB-t alkalmazni (Bateman & Organ, 1983). Az OCB-t két dimenzió mentén jellemezték. (1) Önzetlenség: egy konkrét problémára irányuló segítségnyújtás, önzetlen segítség. (2) Általános megfelelés: saját magunknak való megfelelés következtében „lelkiismeretes” és „helyes cselekvés. Túllépi a munkahelyen elvárt minimumot és minden betartandó szabályt (Smith et. al., 1983). A későbbiekben 3 további dimenzióval bővült a mélyebb megértés érdekében (Organ, 1988). (3) Sportszerűség: a panaszkodás és elégedetlenkedés elkerülése, ezzel gyorsítva a munkafolyamatokat. (4) Udvariasság: megfelelő kommunikáció, problémakezelés. (5) „Civic Virtue”: a vállalat érdekeinek önkéntes képviselése.

2.3.2 Az OCB fejlődése

Ezt követően az OCB mint kutatási kérdés tudományosan elfogadott lett és beágyazódott a pszichológia tudományágába. Számos kutató talált korlátokat és hiányosságokat az eredeti Organ és társai által létrehozott elméletben. A legfőbb változást az hozta, hogy az eredeti elméletben kizárólag a munkahelyi elégedettséget vették figyelembe, mint befolyásoló tényező. Ezt számos elmélet többszörön bővítette. Ezen változásokat összesítette egy tanulmány 2004ben, hogy egy átlátható kiindulási pontot hozzon létre a további OCB-vel kapcsolatos kutatások segítésére. Ebben a 21 évben történt szignifikáns változások összefoglalásául szolgál a következő ábra (Nadim et. al., 2004).



2.Ábra: Az OCB előzményei

Forrás: Nadim et. al., 2004, o.81

A 2. ábrán látható, hogy az első munkahelyi elégedettség, mellé további 7 OCB-t befolyásoló tényező került. A szervezeti elkötelezettség: a szervezett céljaival való azonosulás és a küldetésében való hit felerősíti és fenntartja az OCB hajlandóságot. Abban az esetben, ha egy alkalmazott egyértelműen észleli, hogy mi a pontos munkaköre és feladata, amivel értéket teremt a vállalat számára, nagyobb eséllyel fog OCB valamelyik dimenzióját alkalmazni. Az érem másik oldalát tekintve, ha egy alkalmazott nem tudja behatárolni, hogy melyek azok a feladatok, amiért ő a felelős csökken az OCB hajlandóság (Nadim et. Al., 2004). Ezt feladatkör percepciónak nevezik. Tovább haladva, a vezető által gyakorolt tényezőkre. Az LMX (leadermember exchange), azt jelenti, hogy egy munkavállaló milyen kapcsolatban van a vezetőjével. Az OCB vonatkozásában kimutatható, hogy az LMX-nek szignifikáns hatása van az OCB-ben való részvételre. Amennyiben ez a viszony „rossz”, akkor negatív irányba befolyásolja, amennyiben „jó”, akkor pozitív irányba (Nadim et. al., 2004). Mindemellett az, hogy az adott vezető jutalmazási és köszönetnyilvánítási technikákat használ szintén hatással van az OCB-re ezt nevezi az ábra vezetői magatartásnak. Tehát, hogy a munkavállaló, hogyan észleli az ő felé tanúsított méltányosságot, szintén befolyásoló tényező. Példaként hozható, hogy a munkavállaló méltányosnak tartja-e a rá kiszabott munka mennyiségét, vagy megfelelőnek tartja-e továbbképzési lehetőségek minőségét. Az egyén személyiségének jellemvonásai és az önös belső motiváció is hatással lehetnek az OCB-ben való részvételre. Végezetül, kimutatható, hogy az ember az élete előrehaladtával máshogyan tekint önmagára, és ezért a munkahely fontosságát és a munkahelyen betöltött szerepét is máshogyan észleli. Ennek köszönhetően, az életkor változása is befolyásolja az OCB hajlandóságot (Nadim et. al., 2004). Habár a tudomány jelenlegi állaspontja szerint még mindig a munkahelyi elégedettség a legerősebb befolyásoló tényező az OCB tekintetében, látható, hogy a kép sokkal árnyaltabb lett annál, hogy egy jelenséget egyetlen befolyásoló tényezővel magyarázzunk. Mindemelett,

fontos kiemelni, hogy az itt felsorolt tényezők mindegyike a munkahelyi elégedettségre is hatással van, tehát a munkahelyi elégedettség hatásfokában közvetett úton megjelenik a többi tényező is.

2.3.3 OCBS

2013-ban Dhiman Deb Chowdhury létrehozta az OCBS koncepcióját szakirodalmi áttekintésekre és saját kutatásaira támaszkodva. Az OCBS: „Organizational Citizenship Behavior Towards Sustainability”, tehát az eddigiekben tárgyalt OCB a vállalati fenntarthatóság irányába. Azok a munkakörön túlmutató tevékenységek, amelyek a vállalati fenntarthatósági teljesítményt előre lendítik. Ahogyan az előzőekben, az OCBS koncepciója esetén is megállapíthatók az OCBS-t befolyásoló előfeltételek (Chowdhury, 2013). A szerző 4 ilyen előfeltételt határoz meg. Elsőként, a vállalaton belül jelenlévő fenntarthatósági kultúra. Ez magában foglalja a szervezeti kultúrát és a szervezeti kultúrát pedig a szervezet tagjai formálják. A tagok értékei, attitűdjei és viselkedésének összessége. Ez nem jelenti azt, hogy egy szervezeten belül csak egy darab egységes kultúra jöhet létre. A gyakorlatban előfordul, hogy szervezeten belüli kisebb szubkultúrák jönnek létre, amelyek sok egymással ellentétes értékeket vallanak, ennek köszönhetően a fenntarthatósághoz való hozzáállásuk is eltérhet. A szubkultúrák egy bizonyos kérdésekben való egységesítésére jött létre a „kontextus specifikus tudásmenedzsment”. Ez egyben a második előfeltétele az OCBS-nek és ebben az esetben a kontextus a fenntarthatóság, tehát olyan tudásmenedzsment, ami egységesíti a vállalati kultúrát a fenntarthatóság kérdéskörében. Harmadikként a vezetői stílus és ahogyan a vezetők támogatják az beosztottjaikat is befolyásoló tényező az OCBS esetén. A beosztotti támogatásra a „supervisory support” kifejezést használja, ami tükörfordításban felügyeleti támogatást jelent. Ez a kifejezés azokat a folyamatokat foglalja magában, amikor egy vezető a beosztottjai fizikai és mentális jóllétét segíti és értékeli a beosztottjai által nyújtott teljesítményt. A negyedik és egyben végső befolyásoló előfeltétel a szervezeti elkötelezettség, amit fentebb az OCB jellemzése során kifejtettem (Chowdhury, 2013). Összegezve tehát, az OCBS a fenntarthatósági kultúrából, tudásmenedzsmentből, vezetői stílus és támogatásból és a szervezeti elkötelezettségből tevődik össze. Ezen elemek egymásra is hatással vannak, tehát közvetett és közvetlen módon is befolyásolják az OCBS-t. A folyamat utolsó tagja pedig vállalat fenntarthatósági teljesítménye, amit többek között az OCBS működése is meghatároz.

2.4 Munkavállalói percepció a fenntarthatóság vonatkozásában

2.4.1 Percepció

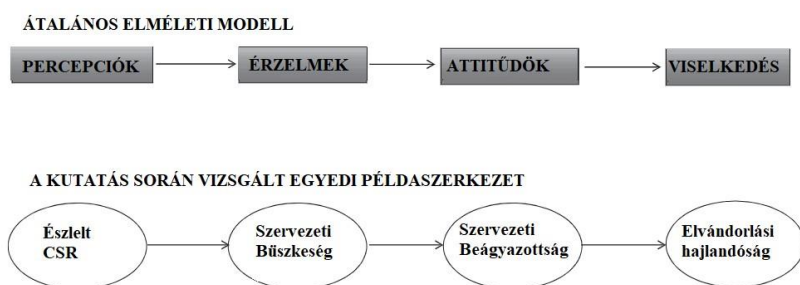
Ahhoz, hogy ez a kérdés kellő mélységgel vizsgálhatóvá váljon fontos definiálni a percepciót, mint fogalmat. Továbbá, meghatározni, hogy az egyéni percepció, hogyan kapcsolható össze azzal, hogy mit tartunk értékesnek és mit kevésbé értékesnek. A percepció, vagy más néven észlelés az idegrendszerben keletkezett ingerületek lélektani folyamatok során való értelmezése (Forgács, 2017). Máshogyan kifejezve, a bennünket érő folyamatos ingerek dekódolása, saját keretrendszerünkbe való behelyezése. Annak köszönhetően, hogy ez egy teljes mértékben egyéni tényező nincs két megegyező percepció. Minden élőlénynek eltér az észlelése, ezért csupán hasonlóságok, mintázatok fedezhetők fel a különböző percepciók között, egyezés soha (Forgács, 2017). „Úgy észleljük a világot, amilyenek vagyunk”, „Olyan világ jut nekünk, ahogy észleljük” „A világra úgy reagálunk, ahogy észleljük” (Forgács, 2017,o.10). Ez a három egymásba kapcsolódó idézet jól szemlélteti, hogy az észlelés erejét és jelentőségét. Arra enged következtetni, hogy az életünk során bennünket ért tapasztalatok (például: illatok, színek, hangok, traumák, élmények) meghatározzák a mindennapi döntéseinket a legkisebbtől a legnagyobbig. A percepció az első lépés, így percepció nélkül azt sem tudjuk meghatározni, hogy mit tartunk értékesnek és mit tartunk értéktelennek. Ebből következik, hogy a jelen kutatás kivitelezése is nagymértékben összefügg az egyes munkavállalók percepciójával. Az vállalati fenntarthatósági tevékenységek értékességének meghatározásakor, szem előtt kell tartani, hogy az egyéni percepció nagymértékű befolyásoló tényező. A munkavállalói percepció a vállalati fenntarthatóság vonatkozásában jelenleg egy keveset kutatott téma (Choi & Yu, 2014). A meglévő kutatások túlnyomó többsége is kevesebb, mint 10 éves. Ez annak köszönhető, hogy a téma hasznossága és értéke az elmúlt pár évben lett felfedezve és elismerve.

2.4.2 Kutatás eredmények a munkavállalói percepcióról

A következőkben három nemzetközi kutatás példáján fogom szemléltetni, az egyéni percepció létjogosultságát, a vállalati fenntarthatóság vonatkozásában. 2019-ben a készült egy kutatás, amely a Horvátországban dolgozó vezető beosztású menedzserek vállalati fenntarthatósággal kapcsolatos percepcióját vizsgálta (Nyuur R, et. al., 2019). 21 vezetővel készítettek interjút. Az elfoglaltság elkerülése miatt a 21 fős minta kettő szempontból is diverzifikálja a menedzsereket. (1) Eltérő fenntarthatósági elkötelezettséggel rendelkező cégek menedzsereit keresték meg. (2) A mintában szerepelnek olyan vezetők, akik jelenleg is betöltik a menedzseri pozíciót és olyanok is, akik a múltban töltötték be. A mélyinterjúból és az alacsony mintaelemszámból

látszik, hogy kvalitatív módszert alkalmaztak, az egyéni véleményekre és mintázatokra alapoztak. Az eredmények azt mutatják, hogy a menedzseri pozíciót jelenleg is betöltő személyek elégedettek a cégük által végrehajtott fenntarthatósági tevékenységekkel, sok esetben büszkén kiemelték konkrét példákat, amelyek a belső érintettek által lettek kivitelezve. A pozíciót már nem betöltő ex-menedzserek épp ellenkezőleg, sokkal szkeptikusabban és pesszimistábban közelítették meg a kérdést. Vállalati elkötelezettségi szempontból pedig 3 kategória rajzolódott ki. (1) Nincsen a fenntarthatóság köré kiépült intézményesített és rendszerszintű megközelítés, ezek a vállalatok a jogszabály által előírt minimumot betartják és a fenntarthatóságot, mint kérdést a legtöbb esetben marketing és PR célokra használják. (2) A vállalati kultúrába beépült a fenntarthatóság témaköre. Hosszú távú fenntarthatósági célkitűzésekkel rendelkeznek és meg is valósítják azokat. (3) A fenntarthatóság a cégfilozófia és a működés alapvető része. Emberközpontú, emberi jogokat figyelembe vevő és egyben környezetet barát módon működő szervezetek. Az egyes típusú vállalatból volt a legtöbb, a kettesből valamivel kevesebb és a hármashoz már összesen csak 2 darab. Ez az arány el is vezet a kutatás végső következtetéséhez, miszerint a horvát fenntarthatósági kultúra még nincsen a Nyugat-Európai vagy Skandináv országok fejlettségi szintjén. Az emberek számára még nem egyértelmű, hogy ez pontosan miről szól vagy mi a haszna és ez a vállalati működésben is tükröződik. Ettől függetlenül, látszik a fejlődési tendencia és valószínűsíthető, hogy a nagyvolumenű fenntarthatósági projektek száma növekedni fog (Nyuur R, et. al., 2019). Egy 2014-es kínai kutatás azt vizsgálta, hogy az észlelt vállalati fenntarthatósági tevékenységek milyen hatással vannak a munkavállalókra és a vállalati teljesítményre. A kutatás eredménye azt mutatja, hogy a vállalati fenntarthatósági tevékenységek szignifikáns hatást gyakorolnak a szervezeti elkötelezettségére és az OCB-re egyaránt. A fenntarthatóság témaköre, képes a munkavállalói lojalitást és a vállalati teljesítményt serkenteni (Choi & Yu, 2014). Az is látható, hogy a fenntarthatósági tevékenységek és a vállalati teljesítmény közti összekötő kapocs az OCB lehet munkavállalói oldalról. Tehát, amennyiben a vállalat nyit a fenntarthatóság felé, a munkavállalók hajlamosabbak az OCB-re, ami serkenti a vállalati teljesítményt. Ennek ellenére a szervezeti elkötelezettség nincsen hatással a vállalati teljesítményre. Ez azt jelenti, hogy a fenntarthatóság elkötelezettebbé is teszi a munkavállalókat, de ez az elkötelezettség nem vezet teljesítménynövekedéshez is. A kutatás azt javasolja, hogy a vállalatnak lehetővé kell tennie a munkavállalók számára a fenntarthatósági akciókban való részvételt és egy olyan jutalmazási rendszert bevezetni, ami ennek köszönhetően megnöveli az OCB hajlandóságot. Látható, hogy

ez a kínai kutatás is javasolja a fenntarthatóság „sustainability” és az OCB koncepciójának integrálását. Ennek a megvalósulását szemléltettem egy alfejezettel korábban OCBS néven. Mindemellett javasolja, olyan stratégiák kialakítását, amely a vállalati elkötelezettséget OCBvé formálja, hiszen a vállalati elkötelezettségnek önmagában nincsen teljesítménynövelő hatása. A The University of Hong Kong kutatói 2018-ban publikáltak egy kutatást, amelyben azt vizsgálták, hogy a vállalati fenntarthatósággal kapcsolatos munkavállalói percepció, milyen hatással van a munkavállaló munkahelye iránti büszkeségére, a beágyazottságra és az elvándorlási rátára (Ng et. al., 2018).



3.Ábra: A vállalati társadalmi felelősségvállalás társadalmi-érzelmi mikroalapjainak javasolt modellje Forrás:

Ng et. al., 2018, o.107

Az ábra önmagában összefoglalja a kutatást és hogy miért releváns a dolgozat szempontjából. A kutatók először felállítottak egy általános modellt, amely más témakör, kutatási kérdés esetén is alkalmazható. Ez a modell látható az ábra felső részén és azt mutatja be, hogy egy percepció érzelmmé alakul, az érzelem attitűddé és végül az attitűd viselkedéssé forrja ki magát. Ezekkel a lépésekkel jellemezhető, hogy hogyan jut el egy adott ember az észleléstől a cselekvésig. A kutatások elvégzése előtt a kutatók hipotéziseket állítottak az általános modellre támaszkodva, amiből megszületett az ábra alján látható konkrét folyamatára. A kutatás hipotézisei az állították, hogy az, hogy a munkavállaló, hogyan észleli a vállalati fenntarthatósági kérdéseket hatással van a munkahelye iránt érzett büszkeségére. Amennyiben egyetért a vállalat fenntarthatósági tevékenységével, a kialakult büszkeség a szervezetbe való beágyazódást eredményezi. Végül, az utolsó lépésként pedig a beágyazódás csökkenti az elvándorlási hajlandóságot. Több alkalommal, többféle kutatást hajtottak végre. A végső eredmények alátámasztották a hipotéziseket és az előzetesen állított modell helyesnek bizonyult. Tehát kijelenthető, hogy az, hogy a munkavállalónak milyen a percepciója a vállalat fenntarthatósági politikájáról az ábrán szereplő lépéseken keresztül befolyásolja, hogy az adott munkavállaló milyen mértékben szeretne munkahelyet váltani (Ng et. al., 2018). A három bemutatott kutatás eltérő szemszögből közelítette meg a vállalati fenntarthatóság és a munkavállalók viszonyát.

Ennek ellenére, mindhárom kutatás eredményei szemléltették, hogy az, hogy munkavállalók, miként észlelik a különböző vállalati fenntarthatósági tevékenységeket befolyással van a vállalati működésére. Befolyásolja a vállalati teljesítményt, az elvándorlási hajlandóságot és fejlődő tendenciát mutat a munkavállalók bevonása a fenntarthatósági döntéshozatalba. Van létjogosultsága a munkavállalói percepcióval foglalkozni fenntarthatósági szempontból (Choi & Yu, 2014).

A „fenntarthatóság” fejezet szemléltetett egy lehetséges megközelítést a fenntarthatósági alapfogalmak rendszerének. Továbbá, részletezte a fenntarthatóság gazdasági, környezeti és társadalmi pilléreinek komponenseit. Láthatóvá vált, hogy mind a három pillér szerteágazó vállalati tevékenységekre épül. Végül, bemutatásra került a hármas eredménykritérium elmélete. Ezt követően, „a humán erőforrás szerepvállalása” fejezetben bemutatásra került, hogy miért a humán erőforrás a megfelelő divízió a vállalati fenntarthatóság koordinálására és az, hogy ezt a koordinálást milyen lépések mentén tudja hatékonyan végrehajtani. A következő fejezetben, bevezetésre került az OCB fogalma. Látható volt a fejlődéstörténete, valamint az OCBS koncepció, amely a vállalati fenntarthatóság és az OCB összekapcsolódását szemlélteti. Az utolsó fejezetben pedig három olyan kutatás került bemutatásra, amelyek közvetlen módon kapcsolódnak a dolgozat kutatási kérdéséhez, a munkavállalói percepció fenntarthatósági szempontból való vizsgálatának szempontjából.

3. Kutatásmódszertan

A Q-módszert az 1930-as években hozta létre a londoni University College London professzora William Stepheson. A közel 90 éves múlt ellenére, Magyarországon igen kis ismertséggel rendelkezik. Brit eredetének köszönhetően, angolszász területeken terjedt el különösképpen pszichológia és politikatudomány kutatások során (Hofmeister-Tóth & Simon, 2006). Ennek ellenére, a módszertan bármilyen tudományterületen alkalmazható, ahol rendelkezésre áll egy megkérdezni kívánt embercsoport és van az adott témakörrel kialakult véleményük. Horváth Ádám a Q- módszert a „szubjektívítás számszerűsítésének lehetőségéként” definiálja (Horváth, 2012, o.175). A szubjektívítás a módszertan kvalitatív oldalára utal. Kis mintaelemszámú (1050 fő) minták, feltáró jellegű kutatások jellemzik, erősen az egyéni véleményre épít és ennek köszönhetően nem reprezentatív. A számszerűsítés pedig a kvantitatív oldalra. Tehát, matematikai és statisztikai modellek alapján számszerűsített adatelemzést tesz lehetővé. Látható, hogy a Q-módszer egy hibrid módszertan, amely kvalitatív és kvantitatív elemeket is

magában hordoz. A Q-módszer célja, hogy az egyéni vélemény mérhetővé váljon. Első lépésként, a kutató állításokat fogalmaz meg a kutatott témával kapcsolatban. Ezt követően, a megkérdezetteknek egy normális eloszlású rácsba kell elhelyeznie az állításokat. A rács a kitöltője a rá legkevésbé jellemzőtől a leginkább jellemzőig halad, középen pedig a semleges oszlop szerepel. A rács annyi rubrikából áll, ahány állítást megfogalmazott a kutató. Ennek köszönhetően a kitöltőnek egy előre meghatározott keretrendszer alapján kell döntéseket hoznia.

	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	
LEGKEVÉSBÉ ÉRTÉKES										LEGINKÁBB ÉRTÉKES

4.Ábra: Q-rács

A 4. ábrán a dolgozat során használt konkrét Q-rács látható. A kutatási kérdéshez és az állítások mennyiségéhez ekkora rácsra volt szükség. Az állítások száma és a véleményiskála szélessége kutatói döntés alapján igazítható a kutatáshoz, viszont a normális eloszlás nem változtatható. Utolsó lépésként, a kvantitatív elemzést követően a kitöltők válaszaik alapján elkülöníthető véleménycsoportokba, faktorokba kerülnek. Ezek a faktorok elemezhetővé válnak és ez vezet a kutatás végső eredményéhez.

3.1 A Kutatási Kérdés Kiválasztása

A jelen kutatás két elkülöníthető tudományágat ötvöz. A fenntarthatóságot a munkavállalói pszichológiával és a kettő kölcsönhatását hivatott feltárni. A munkavállalót, mint a vállalati fenntarthatóság befolyásoló tényezőjét egészen a 2010-es évek elejéig nem kutatták. A szakirodalmi áttekintés rávilágít, hogy vállalati teljesítményt befolyásoló tényező, hogy a munkavállaló mennyire tud azonosulni a vállalat fenntarthatósági politikájával. Ennek köszönhetően a kutatás kérdése, hogy az egyes vállalati fenntarthatósági tevékenységek mekkora értékteremtő hatással bírnak munkavállalói szemszögből. Mindemelett kiemelt célja rávilágítani, hogy a munkavállalók fenntarthatósági percepciója diverz és nem lehetséges egy halmazként jellemezni.

3.2 A Q-módszer állítások kiválasztásának háttere

A kutatás azt a kérdést járja körbe, hogy a munkavállaló mennyire találja értékesnek az egyes vállalati fenntarthatósági tevékenységeket. Ennek köszönhetően a rácson szereplő skála a

legkevésbé értékestől a leginkább értékesig halad. A skála 9 oszlop széles, tehát -4-től 4-ig terjed ki. A normális eloszláshoz való illeszkedés érdekében 34 rubrikából áll a rács, tehát 34 állítás került megfogalmazásra. Az állítások kiválasztásának háttéréül a fenntarthatóság három pillére szolgált (környezeti, társadalmi, gazdasági). A dolgozat kiinduló célkitűzése volt, hogy a fenntarthatóság teljes skáláját lefedjék az állítások, így a három pillér elkülönítéséből majd egyenkénti definiálásából indult ki az állítások összeállítása. A szakirodalmi áttekintésre alapozva, a társadalmi pillért tovább osztjuk belső és külső szekciókra. Továbbá, létrejött egy „fenntarthatóság” névre hallgató kategória is, amely a témakörhöz való holisztikus hozzáállásra utal. Ebből az 5 témakörből (környezeti, külső társadalmi, belső társadalmi, gazdasági, fenntarthatóság) született meg a 34 állítás. Az 1–9 sorszámmal jelölt állítások a környezeti pillérre vonatkoznak. Olyan vállalati tevékenységet jelölnek, amelyek alkalmazásával a vállalat, a környezetre gyakorolt kártékony hatását csökkentheti. Az állítások úgy lettek összeállítva, hogy egy pilléren belül is minden irányvonalat lefedjenek. Amennyiben egy megkérdezett számára fontos a környezet. Ebből a 9 állításból az is kiderül, hogy a környezeti pilléren belül pontosan melyik irány vagy irányok. Például: Inkább a levegőbe kibocsájtott emisszió (9. állítás) vagy a hulladékgazdálkodás (1. állítás) elleni intézkedéseket tartja értékesebbnek. Tovább haladva, 10–17 sorszámú állítások a társadalmi pillér külső részét képviselik. Olyan tevékenységek, amelyekkel a vállalat az öt körülvevő társadalmi, szociális környezetet tudja segíteni. A külső társadalmi pillér a környezettel szemben kevésbé szerteágazó (18–25. állítás). Főként filantrópikus felelősségvállalást tartalmaz, amely a társadalom önkéntes jobbra tételére irányul (Beattie, 2021). Legtöbb esetben ez pénzügyi adomány, támogatás formájában valósul meg. A harmadik, eddig nem említett pillér a gazdasági. Ahogyan az az elméleti háttér során említettem, a gazdasági fenntarthatósághoz a vállalatnak profitábilisan kell működnie, ennek ellenére a gazdasági fenntarthatóság egyáltalán nem a profitról szól. Sokkal inkább, a megfelelő vezetési irányelvekről, a hosszú távú fenntartható célokról és a részvényesek érdekeivel való összhangról (Beattie, 2021). A kérdőívben szereplő 26–31 sorszámú 6 darab állítás ezen irányelvek alapján került összeállításra. Végül, az ötödik általános „fenntarthatóság” témakörben 3 állítás szerepel. Főként, azt hivatott szimbolizálni, hogy a fenntarthatóság három pillérével nem fedhető le a vállalati fenntarthatóság teljes halmazrendszere. Vannak olyan tevékenységek, amelyek a fenntarthatóság témakörébe tartoznak, de egyik pillér alá sem sorolhatók.

3.3 Az állítások kiválasztásának módja

Az állítások összeállításának módját kettő elméleti tényező befolyásolja. Az első, hogy strukturált vagy nem strukturált a Q-minta. Strukturált minta esetén „az az állítások kiválasztása elméleti megfontolások alapján történik” (Hofmeister-Tóth & Simon, 2006), a nem strukturált esetén pedig az állításokat a kutatási témával kapcsolatban „pl. interjú adatokból, vagy médiatartalmakból – választják ki, előzetes elméleti megfontolások nélkül” (Hofmeister-Tóth & Simon, 2006). A 2. pontban kifejtésre került, hogy a vállalati fenntarthatóság három pillérén alapszanak az állítások, így a dolgozatban szereplő Q-minta strukturált. A második elméleti tényező, hogy a Q-minta „természetes”, „ready-made”, vagy „standardizált”. A „természetes” mintabéli állítások megkérdezésekből származnak. Ezek a megkérdezések lehetnek szóbeli és írásbeli formátumúak is (például: kérdőív, fókuszcsoport). A „ready-made” minta állításai nem primer kutatásokból származnak, mint a „természetes” esetén, hanem szekunder kutatások eredményeiből, vagy más empirikus megállapításokból. A „standardizált” minta állításai főként pszichológiai kutatások során relevánsak, mert személyiségtesztekre, értéklistákra alapszanak (Hofmeister-Tóth & Simon, 2006). A dolgozatban szereplő állítások „ready-made” módszerrel lettek kiválasztva, ennek az okai és folyamata kerül a következőkben kifejtésre. Két szempont szerint lettek az állítások összeállítva. (1) Fontos volt, hogy az állítások mindenki számára teljes mértékben értelmezhetők legyenek. Nem tartalmazhatnak kétértelmű szavakat, kifejezéseket. (2) Életszerű, könnyen elképzelhető állítások összeállítása volt a cél. A kitöltőnek munkavállalói szemszögből kellett az állításokat értelmezni és értékítéletet hoznia. Amennyiben az adott állítás nehezen elképzelhető, vagy csak elméletben működőképes összehavarja és félrevezeti a kitöltőt. Ezen két szempontnak köszönhetően az állítások nemzetközi nagyvállalatok fenntarthatósági tevékenységei, gyakorlatai alapján lettek összeállítva. A szükséges információk elérhetők a vállalatok weboldalának fenntarthatósági menüpontja alatt. Annak köszönhetően, hogy jelenleg is érvényben lévő tevékenységek kerültek kiválasztásra, az értelmezhetőségi és az elképzelhetőségi szempont is teljesült.

3.4 A megkérdezettek kiválasztása és a megkérdezés módja

A Q-módszer esetén a megfelelő megkérdezetti létszám 10 és 50 fő közé esik (Hofmeister-Tóth & Simon, 2006). A dolgozat végleges mintája 30 megkérdezettet tartalmaz. A végső 30 fős minta egy úgynevezett ESOMAR szűrőkérdőíves megkérdezés után született meg. Az ESOMAR „European Society for Opinion and Marketing Research”, magyarul a „Európai Vélemény- és Marketingkutató Társaságnak” a rövidítése. A társaság 1997-ben egy olyan

szűrőkérdőívet állított össze, amely egy egységes, nemzetközileg elfogadott szűrőkérdőívként funkcionál. Főként, nemzetközi kutatások alapjául szolgál. Továbbá, funkciója az egy országra fókuszáló kutatási eredmények összehasonlíthatóvá tétele más nemzetek kutatásaival. Ennek köszönhetően, a jelen dolgozatnak az eredményei összehasonlíthatóvá válnak hasonló nem magyar kutatásokkal. A szűrőkérdőív társadalmi-gazdasági csoportokba osztja a kitöltőket. Ezek a csoportok, ESOMAR A, B, C, D, E névre hallgatnak. Az egyes betűk eltérő gazdaságtársadalmi csoportot jelölnek. A döntés, hogy a megkérdezettek melyik csoportba kerülnek a háztartásban elő „főkereső” munkahelyi beosztásának és oktatásban eltöltött éveinek száma alapján születik meg. A főkereső azt a személyt jelöli, aki a háztartáson belül az anyagi javak legnagyobb hányadáért felelős. Mivel a főkereső alapján van meghatározva az ESOMAR társadalmi csoport, ha a főkereső például a B csoportba tartozik, akkor mindenki, aki egy háztartásban él a főkeresővel ugyanúgy a B csoportba fog tartozni (Esomar, 1997).

A TÁRSADALMI CSOPORTOK MÁTRIXA FOGLALKOZTATÁSBAN LÉVŐ FŐKERESŐK ESETÉN							
A FŐKERESŐ FOGLALKOZÁSA →							
↓ A FŐKERESŐ ÉLETKORA TANULMÁNYAI BEFEJEZÉSEKOR							
Kiindulópont: Aktív főkeresők	e 1+2	e 3+5	e 4,6+7	e 12	e 8+9	e 11+14	e 15
21+	A	A	B	B	C1	C1	D
17-20	A	B	C1	C1	C2	C2	D
15-16	B	C1	C2	D	D	D	E1
14	C1	D	D	E1	E1	E1	E3
13	D	D	D	E3	E2	E2	E3

5.Ábra:A társadalmi csoportok meghatározásának mátrixa

Forrás: Esomar, 1997, o.28

Az 5. ábrán látható, a társadalmi csoportok kialakulásának mátrixa. A betűkód, amely a társadalmi csoportot jelöli a főkereső tanulmányai befejezésekor számított életkorának és a megkérdezés időpontjában aktuális foglalkozásának a függvénye. A főkereső foglalkozását az oszlopokban látható „e” betű és egy 1-től 16-ig terjedő szám jelöli. A mellékletben egy összegző táblázat szemlélteti, hogy melyik „e”+ „szám” mely foglalkozási kategóriát jelöl. Az előbbiekben említettem, hogy az e10, e13 és az e16 kivételt képeznek. Ez a három kód nem is szerepel a 5. ábrán látható táblázatban. Ez abból következik, hogy a 5. ábrán látható mátrix csak azokra a főkeresőkre vonatkozik, akik aktív keresők. A munkanélküli főkeresők társadalmi csoportjának megállapításához egy másik mátrixot szükséges igénybe venni, de a jelen kutatás kizárólag aktív keresőkkel foglalkozik. A jelenlegi kutatás során olyan személyeket töltötték ki a Q-sortot, akik az ESOMAR A csoportba tartoznak. A kutatás összeállításánál, az volt az alapvető cél, hogy egyértelművé váljon, hogy a fenntarthatóságról alkotott értékítélet rendkívül

szerteágazó lehet, még egy szűk társadalmi csoporton belül is. Ennek a céljából került kiválasztásra az ESOMAR szűrőkérdőívet és azon belül is az ESOMAR A társadalmigazdasági csoport. Habár nincsen pontos hazai adat, de Európai-Unió statisztikák alapján a magyar társadalom 5-8 százaléka alkotja az ESOMAR A-t. Az „A” csoportot a magasan képzett felsővezetők vagy egyetemi diplomával rendelkező magánvállalkozók, munkavállalók főkeresői csoportja és a főkeresőkkel egy háztartásban élő személyek összessége alkotja (Esomar, 1997). A szűrőkérdőívet interjú jelleggel, élő szóban szükséges elvégezni a megkérdezettekkel. Ezt követi a kiértékelési folyamat a 5. ábrán szemléltetett táblázat alapján. Amennyiben az „A” csoportba sorolható a megkérdezett a Q-sort táblázat kitöltésével végződik a folyamat. A folyamat során végig jelen kell lennie a kutatónak online és offline formában is történt megkérdezés. Ennek köszönhetően szükség volt egy papír alapú és egy Excel formátumú Q-sort összeállítására is.

3.5 Statisztikai elemzés

A kiértékelési és elemzési folyamatot egy számítógépes szoftver végzi el. Több kiértékelő szoftver is elérhető, a kutatás során egy FORTRAN programozási nyelvre íródott PQMehtod névre hallgató programot segítségével történt az elemzés. A módszertan faktoranalízisen alapszik. A fentebb bemutatott normális eloszlású rács adatai elméletben unikálisak minden kitöltő esetén. Az „elméletben unikális” azt jelenti, hogy nagyon kicsi annak a valószínűsége, hogy kettő vagy több kitöltő mind a jelen esetben 34 állítást pontosan ugyanúgy helyezi el a rácsban. Az egyéni adathalmazt, amely a kérdőív kitöltésének a végterméke „Q-sort”-nak hívják, és ez az elemzés bemeneti egysége. Ezek a Q-sortok, lesznek a faktoranalízis egyenkénti változói. A faktor analízis célja, hogy felfedezze az egyéni adatok (Q-sortok) közti kapcsolatokat és a hasonlóságok alapján véleménycsoportokat hozzon létre. Az analízis lefuttatás a programban 3 lépcsőfokból áll. Az első az úgynevezett főkomponens elemzés. Ezt követi a varimax rotáció. Végül pedig a kapott várható érték, kumulált variancia és a korrelációk mutatók alapján a végső faktorszám melletti döntés (Swedeen, 2006). A faktorok kialakulása után a kvantitatív eredményeket, kvalitatív módon kell értelmezni.

3.6 Értelmezés, következtetések levonása

A Q-módszer állításainak összeállítása során negatív és pozitív hangvételű állításokat is egyaránt szerepeltetni kell. Amennyiben a pozitív, vagy a negatív állítások túlsúlyban vannak, előfordulhat az a hiba, hogy a kitöltő csak, azért helyez egy állítást a negatív vagy a pozitív

oldalra, mert máshol már nem volt hely, a normális eloszlású rács adta keretnek köszönhetően. Ez a jelenség eldeformálja a kitöltő véleményét és ezzel a kutatási eredmény is hibás lesz. Az összes állítás vállalati fenntarthatósági tevékenységet ír le. A jelen kutatás a megkérdezettek fenntarthatósággal kapcsolatos értékítéletére kíváncsi. Az, hogy kinek mi az „érték” relatív és nem kijelenthető egy vállalati fenntarthatósági tevékenységről sem egyértelműen, hogy értékes vagy értéktelen. Ezt a gondolatot behelyettesítve a fent említett szabályba, vannak negatív és pozitív hangvételű állítások csak minden megkérdezett számára máshogy oszlanak el. Például: egy 20 éves gyakornoknak, aki a szakmai gyakorlatát végzi az adott vállalatnál valószínűleg nem érték, hogy a vállalat „lehetőségekkel támogatja a kisgyermekes párokat a szülési szabadság megosztásában”, ezzel szemben értékes lehet, hogy a vállalat „díjmentes tömegközlekedési lehetőséget biztosít a munkavállalóknak”. Ez a relativitás, adja a módszertan és egyben a kutatási kérdés relevanciáját. A Q-módszertan a faktorok kialakításával, utat mutat egy ilyen relatív kérdésben, hogy a munkavállaló számára mi az érték. Ennek köszönhetően, a kutatás végén a véleménycsoportok alapján levonhatók a következtetések és tanácsok adhatók a vállalatok számára.

4. Kutatási eredmények

Ebben a fejezetben bemutatásra kerül a dolgozat Q-módszerrel történt primer kutatásának több szempontból való elemzése. Elsőként a bemutatott faktorok számának kialakítását, majd a kapott faktorok egyenként elemzem, a faktorokat páronként összehasonlítom és végül a faktorokat egyesítéssel is értelmezem.

4.1 A faktorok számának kialakítása

Miután az adatfelvétel során összegyűjtött nyers adatok bevitelre kerültek a megadott elemző szoftverbe. A nyers adatok kutatási eredményekké való konvertálásához elsőként kvantitatív, majd kvalitatív elemzés szükséges. A kvantitatív elemzés 5 lépésből tevődik össze. Az 5. lépés végén válik világossá, hogy hány különböző faktorból, véleménycsoportból tevődik össze a kutatás. A kvantitatív elemzés első lépése a főkomponens elemzés, amit a szoftver által végzett automatikus folyamat. Célja, hogy jelen kutatás esetén 30 független változót (minden megkérdezett személy egy külön változó) lineáris transzformáció segítségével az eredeti 30-nál kisebb számú új változókká alakítsa át. Tehát az egyes változókat az egymáshoz viszonyított korrelációk alapján kevesebb főkomponens változóvá vonja össze (Móri, 1999). Ez az első

lépése a véleménycsoportok kialakulásának. Ezt követi a varimax rotáció, vagy más néven faktor rotáció. A varimax rotáció arra szolgál, hogy az előzetes főkomponens elemzés során megkapott szűkített főkomponens változókat átalakítja, és ezáltal könnyebben interpretálható faktorokat kapunk (Münnich et. al., 2006). A varimax rotáció elvégzését követően a jelen kutatás adathalmazából a szoftver 8 faktort különböztetett meg. Fontos megjegyezni, hogy ahogyan a faktorok sorszáma növekszik 1-től 8-ig, úgy vesztik el az egyes faktorok a magyarázó képességüket. Tehát az 1-es fedi le a megkérdezettek értékítéletét a legjobban és a 8-as a legkevésbé. A magyarázó képesség fokozatos gyengülésének köszönhetően ebből a 8 faktorból nem mindegyik felel meg a fennálló három kritériumnak, így a faktorszám csökkentése szükséges. Az egyik ilyen kritérium az „eigenvalue” vagyis magyarul a sajátérték. A faktorok sajátértéke nem lehet 1 alatti értéket. A 8. faktor sajátértéke 0.9815, tehát ez a faktor nem felelt meg a 3. kritériumnak, így 7 faktor maradt elbírálás alatt. A következő kritérium a kumulatív variancia szint. A legnagyobb számmal jelölt, egyben legutolsó faktor kumulatív variancia szintje 60 százalék körüli értéket kell, hogy felvegyen. A 7. faktor kumulatív variancia szintje 74 százalék a 6. faktoré 71 százalék, azonban az 5. faktoré már 67 százalék, ami benne van az elfogadható tartományban. Így az utolsó és egyben az 5. kritérium vizsgálata során már csak 5 faktor versenyez. Ez a kritérium pedig a faktorok közti korreláció. A faktorok közti korreláció mértéke nem haladhatja meg a 0,5-ös korrelációs szintet. Az 5 faktoros modell esetén az 1-es és az 5-ös faktor közti korreláció 0,5189, amely túllépi a 0,5-öt, de nem elfogadhatatlan mértékben. Tehát ezek alapján az 5 faktoros modell a kvantitatív szempontrendszer tekintetében alkalmas, mint végső modell. Ennek ellenére lefuttatásra került a 4 faktoros modell is, mivel a 4 és 5 faktoros modell között statisztikailag elhanyagolható különbségek voltak felfedezhetők. Mindkettő megfelelt a kritériumrendszernek, hasonló értékekkel. A végső döntés a 4 faktoros modell mellett született kutatói döntés alapján. A 4 faktoros modell esetén jobban elkülönülnek a faktorok, ezért jobban jellemezhetővé válnak.

Többek között azért, mert az 5 faktoros modell esetén a 4. és az 5. faktor is csak 2-2 személyt tartalmazott.

4.2 A faktorok jellemzése

A következőkben kvalitatív eszköztár segítségével, a fentebb említett módon megvizsgálásra kerülnek az egyes faktorok külön-külön, majd összehasonlításra kerülnek páronként és végezetül egyben mind a 4 faktor hasonlóságai és eltérései lesznek kihangsúlyozva. A kvalitatív elemzés során gyakran megjelenő jelzők lesznek az „értékes”, „értéktelen”, „kevésbé értékes”,

„relatív érték”. Azért ezeket a jelzőket szükséges, használni, mert a kutatás a munkavállalók értékítéletét hivatott feltérni. Fontos, azonban megjegyezni, hogy a fentebb felsorolt jelzők relativitását. A Q-módszernek köszönhetően a megkérdezettek egy előre meghatározott keret alapján helyezték el az állításokat, így kötelező volt a legértékesebb és legértéktelenebb helyre is elhelyezniük állításokat. A módszertannak köszönhetően, nem szabadon pontozták az állításokat, ezért fontos a bekezdés elején felsorolt jelzőket relatív jelentéstartammal értelmezni.

4.2.1 Fókuszban az esélyegyenlőség (Faktor1): szociálisan érzékeny munkavállaló

Az 1-es faktor „Fókuszban az esélyegyenlőség” nevet kapta, a faktorban helyet foglaló megkérdezettek pedig a „szociálisan érzékeny” kollektív megnevezéssel lesznek a továbbiakban jellemezve. Számadatokat tekintve, a 30 megkérdezettből 12 az 1-es faktorba sorolható, ami mint a 40 százaléka és egyben a legnagyobb arány is. A faktor és a benne szereplő személyek azért kapták az esélyegyenlőség és szociálisan érzékeny jelzőket, mert a Q-sort során hozott döntéseikben kimagaslóan értékesnek ítélték az ezkehez a jelzőkhöz köthető fenntarthatósági állításokat. Ahogyan, azt a kutatómódszertanban említettem, a fenntarthatóság minden pillére reprezentálva van a Q-sortban az állítások formájában. A fókuszban az esélyegyenlőség faktor arra világít rá, hogy a szociálisan érzékeny véleménycsoportnak kimagaslóan értékes a fenntarthatóság társadalmi pillérére. Az értékítéletünkben a belső társadalmi tevékenységek valamivel preferáltabbak, mint a külső társadalmi, de nem válnak el olyan élesen, ahogyan azt én a Q-sort megtervezése során előzetesen elválasztottam. Kimagaslóan értékes számukra a női is férfi esélyegyenlőség a munkahelyi környezetben. Erre vonatkozott a 21-es állítás, amely az egyenlő fizetéseket emelte ki. Továbbá, az empatikus munkahelyi légkör megteremtése és fenntartása, amely szintén visszavezethető az egyenlő bánásmódra és esélyegyenlőségre. Mindemelett a kisgyermekes párok szülési szabadsággal való támogatása. Ezen három „belső társadalmi” állítást követve valamivel gyengébb relevanciaszint mellett megjelenik, a külső társadalmi kategória is. A megváltozott munkaképességűek és háborús menekültek támogatására vonatkozó állítások formájában. Az érme másik oldalát vizsgálva, kijelenthető, hogy a filantrópikus, pénzben kifejezhető adományozás és a sporthoz köthető tevékenységek a legértéktelenebbnek tekinthetők a szociálisan érzékeny csoport perspektívájából. Negatív irányba kimagaslóan a legmagasabb z-értékkel rendelkezik a hazai sportszervezet támogatásáról szóló 10-es állítás. Itt szerepel a sportolási lehetőségek biztosítása a munkavállalónak is, ami egy belső társadalmi tevékenység, de a sporthoz való kötődésnek köszönhetően nem képvisel akkora értéket, mint a többi belső

társadalmi állítás. Mindemellett további filantrópikus célok, mint egy színház támogatása és egy adománygyűjtő gála szervezése szintén a legkevésbé preferáltak közé tartoznak. A lista legtetejét és legalját összehasonlítva egy logikai ellentmondás is felfedezhető. A „fókuszban az esélyegyenlőség” faktorban a 3. legértékesebb helyen szerepel az állítás, amely a vállalat megújuló áramfelhasználásáról szól. Ennek ellenére, az állítás, miszerint a vállalat klímasemleges csomagküldő szolgáltatást vesz igénybe a legkevésbé értékesnek ítélt állítások egyike. Mindkét állítás a vállalati működés zöldítésére vonatkozik, ennek ellenére a skála két végén foglalnak helyet. Ezen jelenség a lehetséges okaira a későbbiekben a „kutatás korlátai” alfejezetben fogok kitérni. Az értékskála közepét vizsgálva felfedezhető, hogy azok az állítások helyezkednek el a semleges oszlopban és környezetében, amelyek egyik tagmondata értékes volt a megkérdezett számára másik tagmondata értéktelen és így átlagként semleges ítéletet kapott. Például a 14-es állítási úgy szól, hogy „a vállalat figyelemfelhívó kampányt indít a családon belüli erőszak csökkentésének céljából”. Eddigi ismereteinkből következtethetünk, hogy családon belüli erőszak elleni fellépés egy értékes társadalmi tevékenység a „szociálisan érzékenyek” számára. Mindemellett az is látható, hogy a pénzben kifejezhető segítség nem jelent értéket számukra, ami pedig az állítás „kampányt indít” része. A 14-es állítás jól szemléltet egy lehetséges indokot, amiért állítások a semleges zónában kerülnek. Összefoglalva, elmondható, hogy a „szociálisan érzékeny” munkavállalók számára, akik a „fókuszban az esélyegyenlőség” faktorban helyezkednek el értéket jelent a CSR, vagyis a vállalat társadalmi fenntarthatóságra irányuló tevékenysége. Ezzel szemben, a szponzorációk, kampányok, adománygyűjtések nem képviselnek akkora relatív értéket. Továbbá, a sport, sportoláshoz köthető állítások is az értéklista alján helyezkedtek el a véleménycsoport számára.

4.2.2 Fókuszban a munkahelyi juttatások (Faktor 2): öntudatos munkavállaló

Ezt a faktort 7 megkérdezett véleménye alkotja, amely a minta valamivel kevesebb, mint negyede. A „Fókuszban a munkahelyi juttatások” névből lehet következtetni, hogy a 2-es faktor értékítélete nagy mértékben eltér az 1-estől, annak ellenére, hogy itt is a társadalmi pillér kerül fókuszba. Ebben az esetben élesen elválik a külső és a belső társadalmi pillér, a belső pillér fölényére. Az „öntudatos” véleménycsoport számára a 4 legértékesebb fenntarthatósági tevékenységet egy fő motívum köti össze. Mind a 4 valamiféle pénzben kifejezhető fizetésen felüli juttatást jelent a munkavállaló számára. Értékességi sorrendben: magánegészségügyi ellátás, díjmentes tömegközlekedés, díjmentes képzési lehetőségek, sportolási lehetőségek biztosítása kedvezményes áron. Ezek állítások olyan extra juttatásokat képviselnek, amelyeket

számos cég a fizetéskiegészítésként biztosít a munkavállalói számára. Az „öntudatos” véleménycsoport esetén ez a kategória a legértékesebb vállalati fenntarthatósági tényező. Látható, hogy a személyes fejlődési lehetőség és általános jóllét (anyagi biztonság, egészség) kimagasló érték, ezen véleménycsoport számára. Az értékskála másik végét tekintve nagyon hasonló állításokat látunk, mint az 1-es faktor esetén, egy szembetűnő kivétellel. A színház és a sportszervezetek támogatását hasonlóan kevésbé értékesnek ítélte az „öntudatos” munkavállalók csoportja, mint a szociálisan érzékenyek. Azonban, ebben az esetben kiegészült a menekültek támogatásról szóló állítással, amely az első faktor esetén a legértékesebbek között szerepelt. Illetve, a pálmaolaj felhasználása nélküli termelés is a legkevésbé értékes tevékenységek közé tartozott. A tény, hogy a pálmaolajról szóló állítás a 3. legkevésbé értékes állítás ebben a faktorban arra is engedhet következtetni, hogy az ebben a faktorban szereplő személyek előzetesen nem értesültek a pálmaolaj kitermelése során keletkező természeti károkról és nem feltétlen csak azt, hogy nem tartják értékesnek a pálmaolaj mentes termelést. A gazdasági és a környezeti pillérre vonatkozó állítások a középmezőnyben helyezkedtek el. Nem fedezhető fel a két pillér elkülönülése és azt sem kijelenthető, hogy az „öntudatos” munkavállaló inkább értékesnek, vagy inkább értéktelennek tartja az erre irányuló fenntarthatósági tevékenységeket. Szemléltetés képpen az autóflotta elektromos hajtására való cserélése (környezeti pillér), a szelektív hulladékgazdálkodás (környezeti pillér) és a 2030-ra kitűzött fenntartható termelési cél (gazdasági pillér) a pozitív, értékesebb oldalon helyezkedik el. Mindemellett a klímasemleges csomagküldő szolgáltatás (környezeti pillér), feleslegessé vált termékek visszavásárlása (környezeti pillér) és a fentebb említett pálmaolaj mentes termelés (gazdasági pillér) pedig a negatív, kevésbé értékes oldalon helyezkedik el. Összegezve, a „Fókuszban a munkahelyi juttatások” faktor számára kiemelkedő értéket képvisel a fenntarthatóság belső társadalmi pillére, és azon belül is azok a tevékenységek, amelyekből rendszeresen, közvetlen módon profitálnak a munkavállalók. Fontos az „öntudatos” munkavállaló számára a szakmai fejlődés és az egészséges életmód. Ezt a gondolatmentet tovább fűzve érzékelhető egy fenntarthatóság iránti szkepticizmus. A munkahelyi extra juttatások dominanciája arra enged következtetni, hogy az ebbe a véleménycsoportban szereplő munkavállalók inkább személyes érdekek alapján, mintsem fenntarthatósági szempontból közelítették meg a Q-sort kitöltését. A pénzügyi támogatást (szponzoráció, adományozás) az öntudatos munkavállaló a „szociálisan érzékeny” munkavállalóhoz hasonlóan a legkisebb értéknek tartja a többi tevékenységhez viszonyítva. A gazdasági és környezeti pilléről alkotott

értéktételetről pedig összegzésében nem jelenthető ki, hogy értéket jelent ezen véleménycsoport számára vagy sem. Az egyes tevékenységeknek nagy a szórása az értéktelentől, a neutrálison át az értékesig.

4.2.3 Fókuszban a biztonság (Faktor 3): stabilitást igénylő munkavállaló

A „Fókuszban a biztonság” 8 megkérdezett tartalmaz. A második faktorhoz hasonlóan ez is a megkérdezettek körülbelül negyede. A stabilitást igénylő és az öntudatos munkavállalók között számos hasonlóság fedezhető fel azon a téren, hogy mely fenntarthatósági intézkedéseket tartanak a legértékesebbnek. Közös pontként megjelenik a munkahely által finanszírozott magánegészségügy, képzési lehetőségek és tömegközlekedés. Mindemelett, azonban a legértékesebb állítások között szerepelnek az empátikus munkahelyi légkör, a munkahelyi környezet biztonsága és a felelős üzleti megállapodások. A Fókuszban a biztonság” faktorban kialakult mintázat alapján következtethetünk arra, hogy ezen csoportba tartozó megkérdezettek az alapján helyezték el jobb oldali +3, +4 rácsokban az állításokat, hogy az munkavállalói szempontból mekkora biztonságot ad számukra. Az érzés, hogy a vállalat szilárd lábakon áll és a meg tudja teremteni azt a munkahelyi légkört, amiben a munkavállaló kiegyensúlyozottan és zavartalanul végezheti a munkáját a legnagyobb értéket teremtő tevékenység. A legkevésbé jelentős fenntarthatósági tevékenységeket vizsgáljuk a stabilitást igénylő munkavállaló szemszögéből, akkor az eredmény vitathatatlan. Ezen véleménycsoport számára, a többi tevékenységhez viszonyítva a legkisebb értéket teremt a fenntarthatóság környezeti pillére. Az 34 állításból 9 a környezeti pilléren alapszik és ebből a 9 állításból 5 a legkisebb z-értékűek között foglal helyet. Az autóflotta elektromos hajtására cserélése, az emisszió csökkentése szűrőberendezésekkel, energiatakarékosság, pálmaolaj mentes termelés, klímasemleges csomagküldő szolgáltatás a preferenciasorrend legalján szerepelnek. Szembetűnik egy fenntarthatósági tevékenység, amely a negyedik legrosszabb z-értékkel rendelkezik, de nem az előbb szemléltetett környezeti pillérbe tartozik. Az állítás a családon belüli erőszak elleni kampány indítására vonatkozik. A véleménycsoport gondolkozhat úgy, hogy ez nem egy olyan kérdés, amiben az ő munkahelyének kell eljárni. Illetve, amennyiben nem értesültek a családon belüli erőszak súlyos következményeiről, nem tartották olyan fontosnak, mint más fenntarthatósági aspektusokat. A megváltozott munkaképességűek foglalkoztatás, sportolási lehetőségek biztosítása, szelektív hulladékgazdálkodás, színház szponzoráció, adománygyűjtő gála. A felsorolt tevékenységek mindegyike szélsőséges értékeket vett fel az eddigi faktorok esetén, itt azonban ezen állítások számítanak a középen elhelyezkedő neutrális halmaznak.

Összefoglalva a „stabilitást igénylő” munkavállalóról megszerzett ismerteket, azon belső társadalmi pilléren alapú tevékenységeket tartja a legértékesebbnek, amely számára, mint munkavállaló egy biztonságos, megbízható munkakörnyezetet és munkahelyi feltételeket nyújt. Mindemelett, felfedezhető egy erős környezetvédelemi tevékenységek iránti bizalmatlan hozzáállás. Kimagaslóan a legkisebb értéket képviselő aspektusnak tartják a fenntarthatóság ezen oldalát a stabilitást igénylő munkavállalók. A külső társadalmi tevékenységek a semleges dimenzióban a Q-rácsot tekintve középen helyezkednek el, a gazdaságiak pedig elszórtan a középmezőnyben. Az öntudatos munkavállalóhoz hasonlóan, a stabilitást igénylő munkavállalónak sem prioritás a fenntarthatóság. Válaszaiból összegzésében arra lehet következtetni, hogy nem ismerte még fel vagy nem hisz a fenntarthatóság jótékony előremutató hatásaiban, olyan mértékben, mint a 1-es és 4-es faktorban szereplő megkérdezettek.

4.2.4 Fókuszban a vállalati működés (Faktor 4): kritikus gondolkodó

Az utolsó, és egyben legkevesebb vélemény számmal rendelkező faktor mindössze a megkérdezettek 10, százalékát, azaz 3 munkavállalót tartalmaz. A kritikus gondolkodók csoportja a munkavállalói érdekektől elszakadva, fentebbről vizsgálja a fenntarthatóságot. Az öntudatos és a stabilitást igénylő munkavállalók estén erősen dominált az önös érdek és haszonszerzés a fenntarthatósági megítélés kérdésében. Az szociálisan érzékeny munkavállaló pedig a társadalmi kérdésekre helyezte a hangsúlyt. A „fókuszban a vállalati működés” faktort alkotó kritikus gondolkodók csoportja sokkal inkább a vállalat operatív működésében látja az értéket a fenntarthatóság tekintetében. Olyan fenntarthatósági tevékenységekben, amely pénzügyi, stratégiai szempontból előnyt jelenthet a vállalat számára. Ezen okokból kifolyólag, a kritikus gondolkodó számára kiemelkedő értéket képvisel a fenntarthatóság gazdasági pillére. Szorosan követi a környezeti pillér azon kérdéskörei, amelyek a gazdaságihoz hasonlóan stratégiai szemléletűek. A „kritikus gondolkodó” munkavállalói véleménycsoport számára a legértékesebb helyen az az állítás áll, miszerint a vállalat csak felelős partnerekkel köt megállapodást. Ezt követi, hogy küldetése a pénzügyi kultúra fejlesztése, visszavásárolja a fogyasztók számára feleslegessé vált termékeket, azonos pozíciókban azonos fizetést kínál női és férfi alkalmazottak számára, 100 százalékban megújuló áramot használ. Látható, hogy a gazdasági pillére vonatkozó állítások között szerepel egy külső társadalmi kategóriába tartozó, mégpedig a női, férfi bérekre vonatkozó állítás. Ezt az állítást a bérek összetétele és tervezésére szempontból közelítette meg ez a véleménycsoport és nem társadalmi alapon, mint az első faktorban tapasztalt „szociálisan érzékeny” munkavállaló. A gondolatmenet egy vezető

szemléletű megközelítés, ami a „kritikus gondolkodó” esetén erősen meghatározza a fenntarthatóságról alkotott képet. Ahogyan azt említettem, a gazdasági tevékenységeket szorosan követik a környezeti, mint a karbonsemlegességre, emisszió csökkentése, újra hasznosításra vonatkozó állítások. Az értékes, pozitív állítások oldaláról a „fókuszban a vállalati működés” faktor az eddigi faktoroknál még nem tapasztalt összefüggéseket mutatott és egy teljesen új szemléletet mutatott be. Ennek ellenére a kevésbé értékes, negatív oldalon sok hasonlóság fedezhető fel a többi faktorral összevetve. Színház működésének szponzorálása, alapítvány létrehozása rászorultak számára, megváltozott munkaképességűek alkalmazása mind olyan tevékenységek, amelyek eltérő sorrendben és összetételben, de az összes faktor esetén a legkisebb értéket képviselő állítások között végeztek. A Q-sort 32-es állítása: „a vállalat megkapta a legfentartóbb vállalatnak járó díjat”. Ez az állítás eddig tapasztalatok szerint mindig a neutrális mező környékén végzett, de jelen faktor esetén az utolsó között. A „kritikus gondolkodó” munkavállaló nem tulajdonít akkor értéket egy fenntarthatósági díj elnyerésének. Összegezve, a „fókuszban a vállalati működés” faktor egy vezetői szemléletű munkavállalói percepciót mutat be. Látható, hogy azok a fenntarthatósági tevékenységek kerültek előtérbe, amely a vállalat pénzügyi, tervezési, stratégiai kérdéseiben érintettek. A „kritikus gondolkodó” munkavállalói csoport elszakadt az őt személyesen direkt módon érintő fenntarthatósági tevékenységektől, mint az ingyenes tömegközlekedés vagy sportolási lehetőség. Rendszerszemléleten alapuló, önös érdekektől eltekintő döntések alapján töltötte ki a Q-sortot. A másik oldalon pedig látható, hogy a filantrópikus segítségnyújtás és a különböző díjak elnyerése kisebb relatív értéket képvisel számukra.

4.3 A faktorok páronkénti összehasonlítása

Az elemző szoftver lehetőséget nyújt a faktorok páronkénti összehasonlítására. A páronkénti szembeállítás segít feltárni az egyes munkavállalói percepciók hasonlóságait és eltéréseit.

Választ ad a kérdésre, hogy mely munkavállalók tudnak jól együttműködni és melyek kevésbé, amennyiben ezt a kérdést fenntarthatósági tevékenységekhez való hozzáállás szempontjából kívánjuk megítélni. Segítséget nyújt vállalatok számára, akik meg szeretnék ítélni, hogy a saját vállalati fenntarthatósági céljaikhoz, filozófiájukhoz mennyire illik az adott munkavállaló. A következőkben a fentebb szemléltetett 4 faktort kerül a 6 lehetséges párosításban megvizsgálásra.

4.3.1 Szociálisan érzékeny és öntudatos munkavállalók

Ezen kettő munkavállalói csoport esetén az fedezhető fel, hogy a legkisebb értékítéletet érintő eltérés azon fenntarthatósági tevékenységek esetén tapasztalható, amelyhez mindkét fél semleges, vagy semlegeshez közeli értéket rendelt. Ilyen például, hogy a vállalat 2012 óta karbonsemlegesen működik vagy, hogy a vállalat kitűzte céljául, hogy 2030-ra termékeit fenntartható anyagokból fogja előállítani. Tehát a gazdasági pillérhez kapcsolható tevékenységekről mindkét félnek neutrálishoz közeli az értékítélete. Mindemelett, olyan tevékenységek esetén, ahol a felek szélsőséesebb értékeket rendeltek már szignifikáns az eltérés. A szociális segítségnyújtás és fenntarthatósági költségvetés növelését érintő kérdéseket a „szociálisan érzékeny” faktor sokkal értékesebbnek tartja, mint az „öntudatos”. A munkavállalót érintő kedvezmények, juttatások és bizonyos környezetvédelmi kérdésekben pedig fordítva. Továbbá, vannak olyan állítások, amelyeket hasonlóan értékesnek, vagy értéktelennek tartanak csak szignifikánsan más mértékben. Például: egyik véleménycsoport sem tartja értékesnek fenntarthatósági díjak elnyerését, de az „öntudatos” munkavállalók csoportja sokkal kevésbé tartja értéktelennek. Egy mondatban összefoglalva, ezen két véleménycsoport alapvető perspektívája nagy mértékű ellentétet mutat. Azt, hogy a fenntarthatóság szempontjából mi képvisel értéket és mi nem, arról több szempontból lényegesen eltér a véleményük és kevésben egyezik.

4.3.2 Szociálisan érzékeny és stabilitást igénylő munkavállalók

A „stabilitást igénylő” munkavállaló a fenntarthatóság környezeti pillér iránt tanúsított értékítélete kiemelkedően a legnegatívabb volt a többi faktorhoz hasonlítva. Ennek köszönhetően, jelen esetben is egy nagy különbség figyelhető meg a két véleménycsoport között. Annak ellenére, hogy a „stabilitást igénylő” munkavállaló számára sem a legértékesebb állítások között szerepeltek a környezeti állítások. A belső társadalmi tényezőket vizsgálva hasonlóan gondolkozik a két csoport, külső társadalmi kérdésekben viszont szignifikáns a differencia. A „stabilitást igénylő” és a „szociálisan érzékeny” munkavállalónak is értéket jelent a kisgyermekes párok támogatása, munkahelyi légkör milyensége és a magánegészségügyi támogatás. Ezzel ellentétben, külső társadalmi kérdésekben, mint például tehetséggondozó program létrehozása fiatalok számára távol helyezkednek el a vélemények. Gazdasági fenntarthatósági kérdésekben a „stabilitást igénylő” fél oldaláról tanúsított erős szkepticizmusnak köszönhetően itt is jelentős eltérés tapasztalható a perspektívákban. Amennyiben feltételezzük azt a szituációt, hogy a jelen esetben feltüntetett véleménycsoportpár

egyik fele a munkahelyi értékrend, a másik fele pedig a munkahelyi pozícióra pályázó munkavállaló. Az előbbieken szemléltetett különbségek miatt, a pályázó munkavállaló számára nem ez a megfelelő munkahely és a vállalat számára pedig nem az adott munkavállaló a megfelelő munkaerő.

4.3.3 Szociálisan érzékeny és kritikus gondolkodó munkavállalók

A két véleménycsoport közti legnagyobb különbséget az okozza, hogy a Q-sortban hozott döntéseik alapján eltérő funkciót lát el értékítéleteik szerint, a fenntarthatóság vállalati kontextusban. Ahogyan az egyes faktorok jellemzése során részletesen kifejtettem kritikus gondolkodók csoportja rendszerszemléletű, vállalatirányítási perspektívából közelíti meg a fenntarthatóságot, míg a szociálisan érzékeny inkább a társadalmi egyenlőtlenségek enyhítése céljából. Ebből a különbségből adódnak az eltérések is. A gondolatmentet szemléltetve a „kritikus gondolkodó” számára a pénzügyi kultúra fejlesztése kiemelt értéket jelent, míg a szociálisan érzékenyek számára sokkal inkább a mozgáskorlátozottak, látássérültek segítése. Ezzel az érvrendszerrel szemben, vannak olyan főleg környezetvédelmi kérdések, amelyekben nagyon hasonló rangsor fedezhető fel. Nagyon kis értéket képvisel mindkét csoport számára a faültetési akció szervezése és igen nagyot a fenntartható alapanyagokat felhasználó termelés. A gazdasági aspektus sokkal fontosabb a kritikus gondolkodó számára, mint a társadalmi és ugyanez igaz a szociálisan érzékeny munkavállalóra is csak fordítva. Viszont környezeti kérdésekben hasonló a gondolatmentük. Ebben az összehasonlításban mindkét fél hisz a fenntarthatóság jótékony hatásaiban, de más szemszögből közelíti meg. Vállalati szemszögből, ezen két csoport párosítása kiegészítő hatással bírhat és eredményes lehet.

4.3.4 Öntudatos és Stabilitást igénylő munkavállalók

Ők képviselik a 2-es és 3-mas faktor munkavállalóit és összeadva pontosan a minta felét teszik ki. Ezen két faktor esetén rajzolódott ki a legerősebben a fenntarthatóság iránti bizalmatlanság más-más szempontból. A stabilitást igénylő munkavállalói faktort értékelte a legkevésbé értékesnek a környezeti faktor állításnak túlnyomó részét. Ez okozza a két faktor közti legnagyobb különbséget, hiszen az öntudatos munkavállalói faktor esetén a 0-tól jobbra eső, pozitív területen helyezkedtek el ezek az állítások a rácsban. A másik nagymértékű ellentétet pedig az okozza, hogy az öntudatos munkavállaló szélsőségesen kis értéket tulajdonított a külső társadalmi állítások pénzben kifejezhető támogatást tartalmazó elemeire, míg a stabilitást igénylő munkavállalóknak ezek inkább a neutrális értékek körül helyezkedtek el. A két faktor

közi legnagyobb konszenzus a munkavállalót támogató juttatások értékességében volt. Továbbá, az állatbarát iroda, fenntarthatósági díj elnyerése és a pálmaolajmentes termelés esetén értettek leginkább egyet a tevékenységek relatív értéktelenségében.

4.3.5 Öntudatos és Kritikus gondolkodó munkavállalók

Az faktorok egyenkénti bemutatásánál kiderült, ahogy az öntudatos munkavállaló saját érdekeit előtérbe helyezve értékeli a vállalati fenntarthatóságot, míg a kritikus gondolkodó vállalati szemszögből. Ez a megközelítésbeli különbség okozza a legnagyobb differenciát a két faktor között, és ez meg is mutatkozik az összehasonlítás eredményeiben. Az öntudatos munkavállalói oldalról nagyon fontosak a munkahelyi támogatások, fejlődési lehetőségek, de ez a kritikus gondolkodó számára a 0-tól balra, a semlegesnél kicsit értéktelenebb területen helyezkedik el. A kritikus gondolkodó számára pedig kiemelten fontosak a gazdasági jellegű tevékenységek, hosszútávú stratégiai tervek és a környezeti kérdések ide kapcsolható részei. Ez a kérdéskör viszont az öntudatos munkavállaló számára kifejezetten az értéktelen tevékenységek között kap helyet. Ez alól kivételt képez az energiafelhasználás optimalizációja és egy vállalati célkitűzés miszerint, 2030-ra a termékek 100 százalékban fenntartható anyagokból fognak készülni, mivel ezeket az állításokat az öntudatos munkavállaló is értékesnek tartja a kritikus gondolkodó mellett. Mindemelett, egyetértenek a menekültek támogatása, a családon belüli erőszak ellenes kampány és a fenntarthatósági díj elnyerése állítások többi állításhoz viszonyított kisebb értékében.

4.3.6 Stabilitást igénylő és Kritikus gondolkodó munkavállalók

Ez az összehasonlítás a kettő ezt megelőző összehasonlítás után nem tartalmaz sok új információt. A legnagyobb ellentét gazdasági és környezeti téren van, hiszen a kritikus gondolkodó számára ezek a legértékesebb tevékenységek, míg a stabilitást igénylő számára a legkevésbé értékesek. Ugyanez elmondható, csak ellentétes irányba a belső társadalmi állításokról, annyi különbséggel, hogy ez a kérdéskör nem annyira kimagaslóan értéktelen a kritikus gondolkodó számára, mint a stabilitást igénylő számára a gazdasági, környezeti tevékenység-halmaz. Legnagyobb arányban külső társadalmi kérdésekben egyezik a két faktor véleménye. Azonban megjelennek olyan környezeti állítások is, amivel a stabilitást igénylő munkavállalóhoz hasonlóan a kritikus gondolkodó is kevésbé értékesnek tart és ennek köszönhetően közel hasonló az értékítéletük. Ilyen a faültetési akció szervezése és az automata csaptelek és lámpák telepítése energiatakarékossági szándékból.

4.4 A faktorok egyesített elemzése

A kutatási eredmények bemutatása utolsó lépéseként a 4 faktor összességében kerül elemzésre. Megválaszolásra kerülnek azok a kérdések, hogy mely fenntarthatósági kérdésekben van konszenzus és melyekben ellentét a faktorok között. Továbbá arra is, hogy amennyiben, a 4 faktor 1 egészet alkotna, akkor az az egy kumulált faktor milyen értékítéletet mutatna. Ez a fajta megközelítés, azért elengedhetetlen, mert egy általános, átfogó képet ad a kutatásról, ami a későbbiekben segíteni fogja a végső következtetések levonását és a menedzseri javaslatlatter megfogalmazását. Ezen összefogó elemzés két korábbi Q-módszer kutatás elemzési technikáin alapszik. Az első Gulácsi László kutatása. Gulácsi a kutatásában a végső eredményértékelést a faktorok közti különbségek és hasonlóságok alapján vonta le. Végezetül egy együttes attitűdöt mutatott be (Gulácsi, 2010). A második pedig Adela Ruzickova és társai kutatása. Annak köszönhetően, hogy Ruzickova és társai percepció változást vizsgáltak 2 alkalommal is elvégezték a Q-sorting-ot. Ahhoz, hogy a különböző alkalmak faktorai összehasonlíthatók legyenek egy adott alkalom faktoraiból egy darab „összesítő faktort hoztak létre. Ezt úgy érték el, hogy az egyes alkalmakkor kapott faktorok különböző értéksorrendjének vették a súlyozott átlagát (az egyes faktorban szereplő megkérdezettek számával súlyoztak). Ennek köszönhetően az első alkalommal is kaptak 1 összegző eredményt, ugyanígy a második alkalommal is, amit a végén összehasonlítottak (Ruzickova és társai 2019). Mindkét megközelítés összegzőértelmező technikája interpretálható, ezen kutatás eredményei értelmezésének segítésére.

4.4.1 Gulácsi és társai megközelítése

Amennyiben, ezen kutatás eredményeit vizsgáljuk a Gulácsi által használt megközelítéssel, a következőkben összefoglalt eredményeket kapjuk. „Azokat az állításokat, amelyek egyik faktort sem különböztetik meg valamelyik másiktól, „konszenzusállításoknak” hívjuk” (Gulácsi et. al., 2011). Jelen elemzés egyetlen konszenzusállítást sem tartalmaz, azaz a Q-sort nem tartalmazott olyan állítást, amely egyik faktort sem különbözteti meg valamelyik másiktól. Ebből az információból első következtetésként levonható, hogy az elemzés során kapott 4 véleménycsoport teljesen elkülönül egymástól és diverz véleménycsoportok halmazát alkotja. Ettől függetlenül vannak olyan fenntarthatósági tevékenységek, amelyek esetén hasonlóan gondolkoznak az egyes faktorok. A legnagyobb egyetértés a gazdasági és operatív jellegű környezeti állítások esetén tapasztalható. Általánosan kijelenthető, hogy mindegyik faktor számára a semlegesnél értékesebb, de nem a legértékesebb tényező a gazdasági (környezetinek bizonyos állításai is) fenntarthatóság. Az energiafelhasználás optimalizálása, szelektív

hulladékgazdálkodás, termelés kizárólag újrahasznosított anyagok felhasználásával. Továbbá, ide tehetők még bizonyos társadalmi kérdések is mint például a munkahelyi biztonság, szülési szabadság egyenlő elosztása a párok között és tehetséggondozó programok fiatalok számára. Mindemelett, a kevésbé értékes faktorok esetén is tapasztalható részleges egyetértés. Itt nem nevezhető meg egy adott fenntarthatósági pillér, amelyet kollektívan nem tartanak értékesnek inkább csak egyes állítások. Az állatbarát kialakítású iroda volt összegzésében a legértéktelenebb fenntarthatósági tevékenység. Továbbá ebbe a kategóriába sorolható még a színházak pénzügyi támogatása, a fenntarthatósági díj elnyerése, valamint az adománygyűjtő gála rendezése is. Az érme másik oldalát vizsgálva, egyes belső társadalmi kérdésekben nagyon eltérő az egyes faktorok véleménye. Díjmentes tömegközlekedés, magánegészségügyi ellátás a munkahely által finanszírozva, munkahelyi sportolási lehetőségek azok a belső társadalmi kérdések, amelyek a legjobban szórják a faktorokat. Váratlan módon, környezeti kérdések itt is megjelennek, mint ahogyan megjelentek a leginkább összhangban lévő állítások között is. Az autóflotta elektromosra való cserélése és az emisszió csökkentő berendezés beszerelése hasznosságának kérdésében nagy szórás tapasztalható. Az elektromos autó állítás a 2-es faktor esetén +3-mas értéket vesz fel, míg a 3-as esetén -4-et. A már előbb említett szelektív hulladékgazdálkodás esetén pedig 1-es től a 4-es faktorig sorrendben 3,2,1,0 értékeket vesznek fel a faktorok, amely a második legközelebbi állítás a konszenzushoz. Abban az esetben, ha a Gulácsi megközelítésével vizsgáljuk a 4 faktort egyben az tapasztalható, hogy gazdasági kérdésekben a legnagyobb az egyetértés, belső társadalmikban a legkisebb, a környezeti szélsőséges értékeket vesz fel a skála mindkét oldalán, a külső társadalmi pedig a középmezőnyben helyezkedik el. Azonban, van egy pár olyan külső társadalmi állítás, aminek az értéktelensége mellett nagy az összefogás a faktorok között.

4.4.2 Ruzickova és társai megközelítése

Mind a 4 faktor esetében létrehoz az elemző szoftver egy sorrendet, hogy melyik állítás, hányadik helyen szerepel 1-34-ig az adott faktoron belül. Az egyes faktorok esetén az 1. állítás, amit a faktor a legértékesebbnek tart és a 34. pedig amit a legkevésbé értékesnek. A Ruzickova módszer esetén egy ilyen 1-34 sorrendet szükséges létrehozni, de nem faktoronként, hanem 1 darab összegzőt. A megvalósítás úgy történik, hogy vesszük a 4 faktor által felállított sorrendek átlagát és ezt súlyozzuk az egyes faktorokban szereplő személyek számával. A legkisebb átlagértékkel rendelkező állítás kerül az első helyre, a legnagyobb pedig az utolsóra (Ruzickova et. al., 2019). Az elemzés elvégzése után látható a belső társadalmi pillér dominanciája. 8 darab

belső társadalmi állítás szerepelt a Q-sortban és ebből a 8-ból 5 darab az első 5 helyet foglalja el. Azok a vállalati fenntarthatósági tevékenységek, amelyek közvetlen és rendszeresen érintik a munkavállalót teremtik a legnagyobb értéket. Feltételezhetően, megjelenik a haszonszerzési lehetőség és a munkavállalói önös érdek a fenntarthatósági tevékenységek értékelése során. A kollektív értéksorrend alapján a pénzügyi támogatásra, filantrópikus segítségnyújtásra vonatkozó állítások szerepelnek, amelyek a fenntarthatóság külső társadalmi szegmensébe sorolhatók. Ennek ellenére, a 34. a listán, tehát az abszolút legutolsó egy belső társadalmi állítás, amely az állatbarát kialakítású irodáról szól. Emellett megjelennek környezeti állítások is. A Gulácsi módszerhez hasonlóan a Ruzickova módszer esetén is látszik, hogy összegésében szélsőségesen gondolkoznak a megkérdezett munkavállalók a fenntarthatóság környezeti oldaláról. Ez a szélsőségesség kétirányú, tehát az elmezőnyben is ugyanígy megjelennek a környezeti állítások, mint az alsó negyedben. A gazdasági állítások és a külső társadalmi állítások azon része, amelyek nem pénzügyi segítségnyújtást tartalmaznak a középmezőnyben körülbelül a 10. és a 25. állítás között helyezkednek el. A középmezőnyben szereplésnek két oka lehet. (1) Azért szerepelnek középen, mert mind a 4 faktor hasonlóan neutrálisan gondolkozik a kérdésről, és ezért az átlaguk is középen helyezkedik el. Erre példa a 33. állítás, ami a 15.helyet foglalja el a jelenlegi listán: „2016 óta minden évben 10 százalékkal növelte a fenntartható működésre allokált költségvetését”. (2) Azért szerepelnek középen, mert a nagyon eltérően gondolkoznak róla, és így az átlaguk középen fog elhelyezkedni. Például a 34. állítás, amely a 19. helyet foglalja el „küldetése a pénzügyi tájékozottság és kultúra fejlesztése”.

Összegésében látható, hogy amennyiben összehasonlításra kerül a Gulácsi és a Ruzickova és társai megközelítés helyenként eltérő eredményeket kapunk. A különbség abból adódik, hogy a Gulácsi kutatásra alapozott összegző elemzésben minden faktor egyenlőséget élvez. Mindegyik faktornak ugyanakkora befolyása van a végeredményre. Ezzel ellentétben a Ruzickova összegzés a faktorban szereplő személyek számával súlyozza az átalagokat, így a nagyobb elemszámú faktorok dominánsabbak. Annak köszönhetően, hogy ez nem egy reprezentatív kutatás és nem mérhető, kvantitatív jellegű eredményeket kell kapni, mindkét megközelítés megállja a helyét. Feltáró jellegű kutatás esetén minél több kirajzolódott mintázatot és megközelítést tesz figyelembe a kutatás, annál több információ kerül átadásra.

5. Összegzés

A dolgozat kutatási kérdése arra kereste a választ, hogy az egyes vállalati fenntarthatósági tevékenységek mekkora értékteremtő hatással bírnak munkavállalói szemszögből. Továbbá, a dolgozatnak az elsődleges célja volt, hogy rávilágítson, hogy hatékonyabb vállalati fenntarthatósági működést lehet elérni a munkavállalók bevonásával. A lentről felfelé szerveződő, demokratikus fenntarthatósági működés az optimális. A Q-módszertan 4

véleménycsoportot hozott létre, amelyek elemzésének segítségével fentérképezhetővé váltak a mintában szereplő munkavállalói percepciók. A kutatási eredmények összegzése 3 pontra osztható. (1). A bevezetés, során szemléltetett előfeltételezés, miszerint a munkavállalói értékítéletek a fenntarthatóság vonatkozásában jelentős mértékben eltérnek egymástól beigazolódott. A kutatómódszertan során bemutatott ESOMAR szűrőkérdőív azzal a céllal lett felhasználva, hogy egy homogén és kevés embert tartalmazó társadalmi csoport legyen a Q-sort mintája. Az ESOMAR „A” a magyar társadalom 5-8 százalékát tartalmazza és munkahelyi

beosztás, illetve iskolai végzettség alapján hasonló háztartásban élő társadalmi csoportot alkotó egyének halmazát foglalja magában. Ezen társadalmi szempontból, szűk minta ellenére az elemzőprogram nem talált egyetlen konszenzusállítást sem a faktorok között. Ez azt jelenti, hogy egyetlen olyan vállalati fenntarthatósági állítást sem tartalmazott a Q-sort, amiben a véleménycsoportok értékítélete megegyezett volna. Tehát, kijelenthető, hogy a kutatásban megkérdezett ESOMAR „A” munkavállalók csoportja szignifikáns mértékben eltérő módon ítélik meg a vállalati fenntarthatósági tevékenységek értékének nagyságát. (2) Az eredmények elemzése nem csak a fenntarthatósági tevékenységekről alkotott értékítéletről, hanem a munkavállalók általános kérdéshez való viszonyulásáról is kimutatott információkat. Kettő véleménycsoport esetén felfedezhető volt egy általános fenntarthatósági iránti szkepticizmus. Feltételezhetően a Q-sortban szereplő állításokat személyes érdekek és haszonszerzési lehetőségek alapján rangsorolták, mintsem fenntarthatósági szempontok szerint. Mindkét véleménycsoportnál azok az állítások kerültek a legnagyobb értéket képviselő helyekre, amelyek valami féle munkavállalót érintő fizetésen felüli nem pénzbeli juttatást képviselnek. Olyan fenntarthatósági tevékenységek, amelyek a munkavállaló jóllétét és kényelmét fokozzák. (3) Azon két véleménycsoport válaszai esetén, amelyeknél nem volt a téma iránti bizalmatlanság felfedezhető, az tapasztalható volt, hogy saját személyüktől elszakadva értékelik az állításokat. Prioritást élvezett a vállalati és társadalmi érdek a személyes felett. A munkavállalókat jótékonyan érintő tevékenységek is az értékes oldalon álltak de csak a

másodvonalban. Amennyiben, (2) és (3) pontokban szemléltetett véleménycsoportokat szembe állítjuk egymással pontosan megfelezik a mintát. A fenntarthatóság témakörében szkeptikus tábor a 7 és a 8 fős véleménycsoportból állt össze. A másik oldalon a fenntarthatóságban nagyobb értéket látó faktorok pedig a 12 és 3 fős véleménycsoportok voltak.

5.1 Következtetések

A szakirodalmi áttekintésben szemléltetett kutatási eredmények összekapcsolhatók a dolgozatban kapott eredményekkel. Ezen kutatási eredményeket alapul véve fejleszthető a munkavállalók hajlandósága a munkaköri leírason és pénzbeli juttatáson túlmutató tevékenységekre, azaz az OCB-re. Dhiman Deb Chowdhury által megfogalmazott OCB a fenntarthatóság irányába azaz, OCBS koncepcióban 4 előfeltételt fogalmaz meg az OCBS serkentése érdekében. Két OCBS előfeltételt közvetlen módon alátámaszt a dolgozat kutatási eredménye. Az egyik előfeltétel a vállalatban belül jelenlévő fenntarthatósági kultúra megismerése. Chowdhury (2013) szerint, a fenntarthatósági kultúrát az emberek percepciója, attitűdje, viselkedése határozza meg. A jelen kutatás egy kiinduló alapot ad a fenntarthatósági kultúra megismerésében és kialakításában, a munkavállalói fenntarthatósági értékítélet feltérképezésével. A másik előfeltétel pedig, a kontextus specifikus tudásmenedzsment. Olyan tudásmenedzsmenten alapuló folyamatok összesége, amelyek egységesítik a vállalati kultúrát a fenntarthatóság kérdéskörében. A kontextus specifikus tudásmenedzsmenthez szintén alapul szolgál a munkavállalói percepcióba való betekintés. Látható, hogy miről gondolkoznak nagyon eltérően és hasonlóan, esetleg neutrálisan. A közös értékek jó kiindulási alapot adnak. A neutrális tevékenységekről pedig még nincsen kialakult véleményük, így ezek formálhatók át legkönnyebben értéket képviselő tevékenységekké (Gulácsi et al., 2011). A munkavállalói percepcióval kapcsolatos kutatások szemléltetik, hogy a munkavállalói szemszögből vonzó vállalati fenntarthatósági tevékenységek szignifikánsan növelik a munkateljesítményt és az OCB-t (Choi & Yu, 2014). Mindemelett elkötelezettebbek, lojálisabbak lesznek a munkavállalók, amely csökkenti az elvándorlási hajlandóságot (Ng et. al., 2018). A Q-sort által kialakított véleménycsoportok szemléltetik, hogy mennyire eltérő fenntarthatósági percepciók léteznek, így amennyiben egy vállalat szeretne, olyan munkavállalókat alkalmazni, akik számára vonzó a vállalat fenntarthatósági filozófiája, ezzel kihasználva a fentebb felsorolt előnyöket fontos megismernie a munkavállalói percepciót.

5.2 Gyakorlati javaslattétel

A kutatási eredmények alapján látható, hogy nagyon eltérő a munkavállalói gondolkodás a fenntarthatóság témaköréről. Különböző szemszögből vizsgálják és erősen megjelenik a megkérdőjelezés, bizalmatlanság is a kérdéskörben. Mindemellett, a szakirodalom rávilágít a pozitív hatásaira, ha a munkavállalói közösség és a vállalat fenntarthatósági percepciója között nagy az átfedés. Ennek köszönhetően a gyakorlati javaslattételek a humán erőforrást fogják érinteni. (1) A munkavállalók felvételi folyamatába szükséges lenne egy olyan forduló, vagy szekció beépítése, amely megismeri a munkavállaló fenntarthatósági percepcióját és tájékoztatást ad a vállalat fenntarthatósági céljairól. Ennek köszönhetően, a vállalatoknak lehetőségük lenne megismerni a munkavállalót ilyen szemszögből is, mielőtt döntenek a felvételéről. A másik oldalról pedig a munkavállaló is értesülne a vállalat fenntarthatósági politikájáról. Ezen folyamat bevezetésével, nagyobb eséllyel fog az újonnan felvett munkavállalók esetén a vállalati és a munkavállalói percepció egyezni, ami növeli a hatékonyságot és a teljesítményt is. (2) Mindemelett, az alkalmazásban álló munkavállalók fenntarthatósági értékítéleteik megismerése is szükséges. Az egységes vállalati fenntarthatósági kultúra és tudásmenedzsment abban esetben fejleszthető, ha a vállalatnak megvan a kellő információja az egyéni percepciókról. (3) A percepció és az értékítélet nem állandó, konstans tényező, folyamatosan változik. A folyamatos változásnak köszönhetően nem egyszeri, hanem rendszeres felmérések szükségesek a vállalat részéről. Egyrészt így mérhető, hogy a különböző vállalati fenntarthatósági tréningek, oktatások milyen hatással vannak a munkavállalói megítélésre. Másrészt azt is kimutatja, hogy a munkavállalói gondolkodás és a vállalati elképzelés mekkora távolságra vannak egymástól. Összességében tehát fontos a potenciális és meglévő munkavállalók fenntarthatósági percepciójának feltérképezése, valamint a kapott információk rendszeres frissítése új mérésekkel.

5.3 Jövőbeni kutatási irányok

A témakör, amivel a dolgozat foglalkozik egy új és keveset kutatott kérdéskör. Számos felfedezetlen területet és kérdést tartalmaz még. A jelen kutatási eredményekből kiindulva létre lehetne hozni egy reprezentatív kutatást. A kutatás reprezentatív képed adna a Magyarországon élő ESOMAR A társadalmi csoportba tartozó munkavállalók fenntarthatósági percepciójáról. Ez a kutatás eltérő kutatásmódszertant és egy nagy mintaelemszámú véletlen mintát igényelne, ami reprezentatívan képviselni tudja az adott társadalmi csoportot. Mindemelett, ugyanúgy Qmódszerrel és ugyanezzel a kutatási kérdéssel eltérő mintákon lehetne elvégezni Q-sortingot.

Amennyiben lenne, 3-4 társadalmi-gazdasági szempontból elkülöníthető minta, azok összehasonlítása és együttes elemzése is egy hasznos továbbgondolása lenne a jelenlegi kutatásnak. Továbbá a jelenlegi kutatási kérdésnél és mintánál maradva, az egyes véleménycsoportokkal fókuszcsoporthoz beszélgetések és minden véleménycsoportból egy-egy munkavállalóval mélyinterjú készítésével tovább lehetne bővíteni a megszerzett tudást.

5.4 Korlátok

A legnagyobb korlátot a kutatási témakör szakmaisága adta. Annak ellenére, hogy a kutatómódszertani részben megjelenik, hogy a Q-sort állítások létrehozása során kiemelt figyelmet kapott az egyszerű szóhasználat és közérthetőség, hogy mindenki számára érthetők legyenek az állítások. Ennek ellenére tartalmaztak olyan tevékenységeket az állítások, amelyek értékének megítéléséhez háttértudás volt szükséges, mint például a pálmaolajjal kapcsolatos állítás vagy a fenntarthatósági költségvetés növelése. A Q-sort megkérdezések során több alkalommal tapasztaltam, hogy a megkérdezettek nem tudják teljes mértékben értelmezni az állításokat. Nem azért, mert nem értették az állításban szereplő szavakat, hanem a mögöttes szakmai rálátás nem volt elég, ami nem is elvárható ebben a helyzetben. Ez a probléma csak egy pár állítás esetén lépett fel és csak a megkérdezettek körülbelül 10-15 százalékánál jelentkezett. Ennek ellenére még közérthetőbben szükséges a Q-módszer állításait összeállítani a jövőben. Ez a gyakorlatban ott jelentett korlátot, hogy a megkérdezett, azért tett bizonyos rubrikákba állításokat, mert nem teljesen tudta, hogy mit jelent. Ezzel bizonyos esetekben torzítva a Q-sortját.

6. Forrásjegyzék

6.1 Szakirodalom

Bateman, T., S., & Organ, D. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship", *Academy of Management Journal*, 26(4), 587–595.

Baumgartner, R., J., & Ebner, D. (2010). Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels, *Sustainable Development*, 18, 76–89.

Berber, N., Susnjarić, S., G., Szilágyi, Á., & Baosić M. (2014). Relationship between corporate social responsibility and human resource management - as new management concepts – in Central and Eastern Europe, *Engineering Economics*, 25(3), 360–369.

- Blakely, L., G. Srivastava, A. & Moorman, R. (2005). The effects of nationality work role centrality, and work locus of control on role definitions of OCB, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(1), 103–117.
- Braun, R. (2016). *Vállalati Társadalmi Felelősségvállalás: A vállalatok politikája*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Brundtland, G., H. (1987). *Report of the world commission on environment and development, Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.
- Choi, Y., & Yu, Y. (2014). The influence of perceived corporate sustainability practices on employees and organizational performance, *Sustainability*, 6(1), 348–364.
- Chowdhury, D. D. (2013). Organizational citizenship behavior towards sustainability, international journal of management, *Economics and Social Sciences (IJMESS)*, 2, 28–53.
- Ebner, D., & Baumgartner, R. J. (2006). The relationship between Sustainable Development and Corporate Social Responsibility, Corporate Responsibility Research Conference 2006 4th-5th September Dublin, 1–17.
- Forgács, A. (2017). *Fejezetek a kommunikáció szociálpszichológiájából*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Gulácsi, L., Péntek, M., & Hajdu, O. (2011). Gyakorló orvosok egészségnyereség társadalmi elosztásával kapcsolatos attitűdje — a Q-vizsgálat, *Statisztikai Szemle*, 89(9), 190–208.
- Gyulavári, T. (2011). A CSR helye a marketing elméletben, Felelős marketing, MOK 17. országos konferenciája, 1–12.
- Hofmeister-Tóth, Á., & Simon, J. (2006). A Q-Módszer elmélete és alkalmazása a marketingkutatásban, *Vezetéstudomány*, 9, 16–25.
- Horváth, Á. (2012). A szubjektívitás számszerűsítésének lehetősége a Q-módszertan segítségével, In Hámori, B., Vajda, B., Tóth, L., Derecskei, A., & Prónay, Sz. (Eds.), *Érzelmek és indulatok a gazdaságban* (pp. 175–189). Szegedi Tudományegyetem.
- Inyang, B., Awa, H. O., & Enuoh, R. O. (2011). CSR-HRM Nexus: Defining the role engagement of the human resources professionals, *International Journal of Business and Social Science*, 2(5), 118–126.
- Jones, S., Guy, A. & Ormrod, J. A. (2003). A Q-methodological study of hearing voices: a preliminary exploration of voice hearers' understanding of their experiences, *Psychol Psychother*, 76(2), 189–209.
- Móri, T. (1999). *Főkomponens- és faktoranalízis*. ELTE Valószínűségelméleti és Statisztika Tanszék.
- Nadim, J., Muzahid M. A., & Mahmudul H. (2004). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents, *BRAC University Journal*, 1(2), 75–85.

- Ng, T., W.H., Yam, C., K., & Aguinis H. (2018). Employee perceptions of corporate social responsibility: Effects on pride, embeddedness, and turnover, *Personnel Psychology*, 72(1), 107–137.
- Nyuur, R., Brecic, R., & Murphy, P. (2019). Managerial perceptions of firms' corporate sustainability strategies: Insights from Croatia, *Sustainability*, 12(1), 1–15.
- Organ, D. (1977). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis, *Academy of Management Review*, 2(1), 46–53.
- Organ, D. (1988). *Organizational citizenship behavior, The good soldier syndrome*. Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Ruzickova, A., Jirasek, I., & Petr, M. (2019). Changes in perceptions of value orientation in university students after a winter expedition: A report on experiential education from the Czech Republic, Ido Movement For Culture *Journal Of Martial Arts Anthropology*, 20(2), 44–53.
- Shen, J., & Benson, J. (2014). When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior. *Journal of Management*, 42(6), 1723–1746.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663.
- Stephenson, W. (1935). Technique of factor analysis, *Nature*, 136, 297.
- Strandberg, C. (2009). *The role of human resource management in corporate social responsibility*, Strandberg Consulting: Issue Brief and Roadmap, 1–26.
- Swedeen, P. (2006). Post-normal science in practice: A Q study of the potential for sustainable forestry in Washington State, USA, *Ecological Economics*, 57, 190–208.

6.2 Internetes források

- Beattie, A. (2021). The 3 Pillars of Corporate Sustainability, Elérhető: <https://www.investopedia.com/articles/investing/100515/three-pillars-corporatesustainability.asp>, Letöltve: 2022.02.26.
- ESOMAR. (1997). Standard Demographic Classification, Elérhető: <https://ana.esomar.org/documents/standard-demographic-classification>, Letöltve: 2022.03.15
- Münnich, Á., Nagy, Á., & Abari, K. (2006). Többváltozós statisztika pszichológus hallgatók számára, v1.0., Elérhető: http://gepeskonyv.btk.elte.hu/adatok/Pszichologia/8M%FCnnich/pages/p_3_7.xml, Letöltve: 2022.04.05.
- Slaper, T., F., & Hall, T. J. (2011). The triple bottom line: What is it and how does it work?, Elérhető: <http://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/article2.html>, Letöltve: 2022.02.24.
- Veer, V. D. J. (2014). Memorable words on CSR Elérhető: <https://www.csrcompany.com/resources-corner/words/memorable-quotes-ethics-csr-and-sustainability>, Letöltve: 2022.04.10.

7. Mellékletek

1. Melléklet: Q-sort állítások

Mindegyik állítás „A vállalat” –al kezdődik.

- 1teljeskörű szelektív hulladékgazdálkodást folytat
- 2üzeme 100 százalékban megújuló áramot használ
- 3díjmentes tömegközlekedési lehetőséget biztosít a munkavállalóknak
- 4automata lámpákat és csaptelepket létesített az irodai mosdókban (energiatakarékossági törekvés)
- 5faültetési akciót szervezett az alkalmazottak bevonásával
- 6visszavásárolja a fogyasztó számára feleslegessé vált termékeket
- 7levél és csomagküldéshez egy klímasemleges szolgáltatást vesz igénybe.
- 8az autó flottáját hibrid és elektromos hajtására cserélte
- 9egy üvegházhatású gázkezelő létesítményt telepített a kibocsátás csökkentése érdekében
- 10pénzügyileg támogatja egy hazai sportszervezet (egyesület, szövetség) működését
- 11saját alapítvány keretein belül támogatja a rászoruló nyugdíjasokat
- 12tehetséggondozó programot hoz létre fiatalok számára (művészet, sport, kutatómunka)
- 13szponzorálja egy színház működését
- 14figyelemfelhívó kampányt indít a családon belüli erőszak csökkentésének céljából
- 15lehetőséget nyújt menekültek számára a munkaerőpiaci elhelyezkedésben
- 16munkavállalóinak 20 százaléka megváltozott munkaképességű
- 17adománygyűjtő gálát szervez egy non-profit szervezet segítésére
- 18küldetése megteremteni az empatikus munkahelyi légkört
- 19törekszik a munkahelyi környezet biztonságának maximalizálására
- 20díjmentes képzési lehetőségeket biztosít az alkalmazottak számára (kurzusok, mentor programok)
- 21azonos pozíciókban egyenlő fizetést kínál a női és a férfi alkalmazottak számára
- 22sportolási lehetőséget biztosít kedvezményes áron az alkalmazottak számára.
- 23lehetőségekkel támogatja a kisgyermekes párokat a szülési szabadság megosztásában.
- 24irodája állatbarát kialakítású
- 25magánegészségügyi ellátást biztosít a munkavállalók számára
- 26kizárólag felelős üzleti partnerekkel köt megállapodást
- 27kitűzte céljául, hogy 2030-ra a termékeit 100 százalékban fenntartható anyagokból fogja előállítani
- 28által előállított termékek 30 százaléka újrahasznosított műanyagból készül
- 292012 óta teljesen karbonsemlegesen működik
- 30pálmaolaj felhasználása nélkül állítja elő termékeit
- 31tudatosan foglalkozik az energiafelhasználás optimalizálásával
- 32megkapta a legfentartóbb vállalatnak járó díjat.
- 332016 óta minden évben 10 százalékkal növelte a fenntartható működésre allokált költségvetését
- 34küldetése a pénzügyi tájékozottság és kultúra fejlesztése

2. Melléklet: ESOMAR szűrőkérdőív

ESOMAR RECOMMENDED QUESTIONNAIRE	ENGLISH VERSION
Q.1 INT. RECORD SEX:	☐ male ☐ female
Q.2 What is your age?	___ years
Q.3 How many people live in your household including yourself?	
Q.4 How many children under 16 are there?	
Q.5A Are you, in your household the person who contributes most to the household income?	☐ yes ☐ no
Q.5B Are you, in your household the person mainly responsible for ordinary shopping and looking after the home?	☐ yes ☐ no
Q.6 Are you ...	
• married / living together	☐
• single	☐
• separated / divorced / widowed	☐
INT.: IF RESP. ANSWERS 'No' AT Q.5A, REPHRASE Q'S 7-12 IN THE THIRD PERSON ('He'/'She') AND ASK ABOUT THE MAIN INCOME EARNER (M.I.E.)	
Q.7 At what age did you finish full-time education?	___ years
• M.I.E. is still studying (e10)	☐ GO TO Q.13
Q.8 Any time after that, did you...	
• resume general education at a later stage in your life?	☐ yes GO TO Q.9 ☐ no CONTINUE...
• take any apprenticeship/professional training for your job?	☐ yes GO TO Q.9 ☐ no GO TO Q.10A
Q.9 How many months did your (further education/ professional training) last in total?	___ months

24

Q.10A At present, are you...?		
• self-employed	☐	GO TO Q.11A
• in paid employment	☐	GO TO Q.11B
• temporarily not working (unemployed, illness)	☐	GO TO Q.10B
• retired	☐	GO TO Q.10B
• not working/responsible for ordinary shopping and looking after the home (e13)	☐	GO TO Q.13
Q.10B And formerly, have you been...?		
• self-employed	☐	GO TO Q.13
• in paid employment	☐	GO TO Q.11B
• no former employment	☐	GO TO Q.13
Q.11A SELF-EMPLOYED:		
What kind of work do you do? (What position do you hold?)		
• PROFESSIONAL (e.g. Doctor, Lawyer, Accountant, Architect) (e2)	☐	GO TO Q.12
• BUSINESS PROPRIETOR, OWNER OF COMPANY/SHOP, CRAFTSMAN, OTHER SELF-EMPLOYED PERSON:		
How many employees do you have?	☐ 0-5 (e9) GO TO Q.12 ☐ 6 or more (e7) GO TO Q.12	
• FARMER/FISHERMAN (e12)		GO TO Q.12
Q.11B IN PAID EMPLOYMENT:		
What position do you hold? (What kind of work do you do?)		
• PROFESSIONAL (in actual profession) (e3)	☐	GO TO Q.12
• GENERAL MANAGEMENT (Exec./M.D., Officer, Mgr.)	☐	CONTINUE...
How many employees are you responsible for?	☐ 0-5 (e4) GO TO Q.12 ☐ 6 or more (e1) GO TO Q.12	
• MIDDLE MANAGEMENT (Dept./Branch Head, Junior Mgr.)	☐	GO TO Q.12
How many employees are you responsible for?	☐ 0-5 (e6) GO TO Q.12 ☐ 6 or more (e5) GO TO Q.11	
• OTHER NON-MANUAL EMPLOYEE		
Do you work mainly in an office?	☐ yes (e8) GO TO Q.12 ☐ no (e11) GO TO Q.12	
• MANUAL WORKER		
Do you work as a foreman or in a supervisory capacity?	☐ yes (e14) GO TO Q.12 ☐ no CONTINUE...	
Have you received any formal training to acquire specific skills in the work you do?	☐ yes (e14) GO TO Q.12 ☐ no (e15) GO TO Q.12	

25

Q.12 How many hours per week do you normally work? _____

Q.13 Do you or does anyone else in your household, own...?

• a colour TV set	☐ yes	☐ no
• a video recorder	☐ yes	☐ no
• a radio-clock	☐ yes	☐ no
• a video camera/Camcorder	☐ yes	☐ no
• a PC/home computer	☐ yes	☐ no
• an electric deep fryer	☐ yes	☐ no
• an electric drill	☐ yes	☐ no
• a still camera	☐ yes	☐ no
• at least two cars	☐ yes	☐ no
• a second home or holiday house/flat	☐ yes	☐ no

Q.14 Your main home: do you...?

• rent it	☐
• or own it	☐

Q.15 Which foreign languages do you understand well enough to read a newspaper or listen to radio news?

☐ Danish
☐ Dutch
☐ English
☐ French
☐ German
☐ Greek
☐ Italian
☐ Portuguese
☐ Spanish
☐ Swedish
☐ other

INT.: NOTE ADDRESS

Q.16 Region*

Q.17 Size of town*

* Based on address using the usual, local categories
(as documented in available statistics on universe)

26

A szűrőkérdőív kiemelten javasolta, hogy lehetőleg ne legyen lefordítva angolról másik nem hivatalosan fordított nyelvekre a szűrőkérdőív, mert esetleg hibás fordítás, nem megfelelő szóhasználat esetén megváltozik a jelentése a kérdéseknek, amely hibás válaszadáshoz vezet.

3. Melléklet: ESOMAR: A főkeresői mátrix alapjául szolgáló foglalkozási kategóriák.

E1	Ügyvezető igazgató, igazgató vagy felsővezető 6 vagy több beosztottal
E2	Magánvállalkozó egyetemi végzettséggel
E3	Munkavállaló egyetemi végzettséggel
E4	Ügyvezető igazgató, igazgató vagy felsővezető 5 vagy kevesebb beosztottal
E5	Középvezető vagy egyéb vezető 6 vagy több beosztottal
E6	Középvezető vagy egyéb vezető 5 vagy kevesebb beosztottal
E7	Magánvállalkozó 6 vagy több beosztottal
E8	Irodai munkát végző munkavállaló
E9	Magánvállalkozó 5 vagy kevesebb beosztottal
E10	Diák
E11	Szolgáltatóiparban, vendéglátásban dolgozó munkavállaló
E12	Földműves, Halász
E13	A háztartás vezetésért felelős személy
E14	Szakképzett fizikai munkás
E15	Közmunkás, szakképesítés nélküli munkás
E16	Nyugdíjas vagy megváltozott munkaképességű személy

4. Melléklet: Ruzickova és társai összesítő értelmezéshez szükséges elemzés

Állítás Sorszám	Állítások	X átlag érték	Kollektív értékességi sorrend
25	25magánegészségügyi ellátást biztosít a munkavállalók számára	3,735	1
21	21azonos pozíciókban egyenlő fizetést kínál a női és a férfi alkalmazottak számára	4,206	2
20	20díjmentes képzési lehetőségeket biztosít az alkalmazottak számára (kurzusok, mentor programok)	4,794	3
18	18küldetése megteremteni az empatikus munkahelyi légkört	6,824	4
23	23lehetőségekkel támogatja a kisgyermekes párokat a szülési szabadság megosztásában.	6,853	5
2	2üzeme 100 százalékban megújuló áramot használ	7,559	6
1	1teljeskörű szelektív hulladékgazdálkodást folytat	8,029	7
19	19törekszik a munkahelyi környezet biztonságának maximalizálására	8,441	8
3	3díjmentes tömegközlekedési lehetőséget biztosít a munkavállalóknak	9,206	9
26	26kizárólag felelős üzleti partnerekkel köt megállapodást	10,412	10
27	27kitűzte céljául, hogy 2030-ra a termékeit 100 százalékban fenntartható anyagokból fogja előállítani	10,647	11
31	31tudatosan foglalkozik az energiafelhasználás optimalizálásával	10,971	12
29	292012 óta teljesen karbonsemlegesen működik	13,235	13
16	16munkavállalóinak 20 százaléka megváltozott munkaképességű	14,412	14
33	332016 óta minden évben 10 százalékkal növelte a fenntartható működésre allokált költségvetését	14,618	15
12	12tehetséggyondozó programot hoz létre fiatalok számára (művészet, sport, kutatómunka)	14,647	16
28	28által előállított termékek 30 százaléka újrahasznosított műanyagból készül	15,206	17
34	34küldetése a pénzügyi tájékozottság és kultúra fejlesztése	16,206	18
8	8az autó flottáját hibrid és elektromos hajtásúra cserélte	16,647	19
22	22sportolási lehetőséget biztosít kedvezményes áron az alkalmazottak számára.	17,206	20
6	6visszavásárolja a fogyasztó számára feleslegessé vált termékeket	17,941	21
11	11saját alapítvány keretein belül támogatja a rászoruló nyugdíjasokat	18,206	22
9	9egy üvegházhatású gázkezelő létesítményt telepített a kibocsátás csökkentése érdekében	19,147	23
15	15lehetőséget nyújt menekültek számára a munkaerőpiaci elhelyezkedésben	19,265	24
14	14figyelemfelhívó kampányt indít a családon belüli erőszak csökkentésének céljából	19,853	25
17	17adománygyűjtő gálát szervez egy non-profit szervezet segítésére	21,382	26
5	5faültetési akciót szervezett az alkalmazottak bevonásával	22,265	27
32	32megkapta a legfenttartóbb vállalatnak járó díjat.	22,353	28
4	4automata lámpákat és csaptelepeket létesített az irodai mosdókban (energiatakarékossági törekvés)	22,529	29
7	7levél és csomagküldéshez egy klímasemleges szolgáltatást vesz igénybe.	23,353	30
30	30pálmaolaj felhasználása nélkül állítja elő termékeit	25,588	31
13	13szponzorálja egy színház működését	25,912	32
10	10pénzügyileg támogatja egy hazai sportszervezet (egyesület, szövetség) működését	26,676	33
24	24irodája állatbarát kialakítású	26,853	34