

N/A

## **Magyarországi vállalatok munkavállaló-központú CSR gyakorlatainak vizsgálata**

Kutatási beszámoló

## Tartalom

A kutatást befogadó doktori iskola és tanszék .....	3
A téma jelentősége és aktualitása .....	3
A kutatás célja .....	3
A felelősség értelmezési keretei .....	4
A vállalati felelősség .....	5
Érintett-elmélet (stakeholder-theory) .....	6
Felelős vezetés.....	8
A munkavállaló-központú felelősségvállalás értelmezési keretei .....	9
A munkavállaló-központú felelősségvállalás területeinek meghatározása.....	10
Kutatási kérdések .....	15
Hipotézisek.....	15
A munkavállaló-központú felelősségvállalás dimenziók indikátorai .....	15
Esetpélda I. ....	17
A munkavállaló-központú felelősségvállalás felmérése egy nyomdaipari cégnél.....	17
A munkavállaló-központú felelősségvállalás mérésének első dimenziója - <i>foglalkoztatás</i> .....	18
A munkavállaló-központú felelősségvállalás mérésének második dimenziója – <i>munkavállalók-és a vezetőség kapcsolata</i> .....	19
A munkavállaló-központú felelősségvállalás mérésének harmadik dimenziója – <i>munkahelyi egészségfejlesztés</i> .....	20
A munkavállaló-központú felelősségvállalás mérésének negyedik dimenziója – <i>képzés és fejlesztés</i> .....	20
A munkavállaló-központú felelősségvállalás mérésének negyedik dimenziója – <i>befogadó munkahely</i> .....	20
Esetpélda II. ....	21
A munkavállaló-központú felelősségvállalás felmérése szállodákban .....	21
Foglalkoztatás.....	21
Munkavállalók-és a vezetőség kapcsolata .....	22
Munkahelyi egészségfejlesztés.....	23
Képzés és fejlesztés .....	23
Befogadó munkahely.....	23
Kutatási modell.....	24
Kutatási ütemterv.....	25
A kutatás eredményeinek disszeminációja .....	25
Összegzés.....	26

## A kutatást befogadó doktori iskola és tanszék

PhD kutatásom a Pannon Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskolájában készül. A doktori iskola vezetője Dr. Török Ádám a Magyar Tudományos Akadémia rendes tagja. A témát befogadó tanszék a Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Karának Szervezési és Vezetési Tanszéke, melynek vezetője Dr. Szabó Lajos egyetemi tanár. Tanulmányaimat 2010 szeptemberében kezdtem, témavezetőm Dr. Csizmadia Tibor egyetemi docens. Jelenleg a ...

## A téma jelentősége és aktualitása

A munkavállaló-központú CSR gyakorlatok kutatásának jelentősége abban áll, hogy a vállalat legfontosabb erőforrásával, annak dolgozóival szembeni felelős és méltányos eljárásmodokat vizsgálja (Héra, Ligeti, 2009). Napjainkban egyre inkább felmerül az igény arra, hogy a munkavállalókra fordított energia, a nem kevés idő, pénz és szakmai befektetés eredményeképp létrejövő szervezeti klíma anyagi hasznosulása is mérhetővé váljék. A belső CSR gyakorlatok mérése a szervezetet érő veszélyek kiküszöbölése illetve a menedzsment helyes helyzetfelmérése miatt elengedhetetlen. A vállalatok több területen is jelentős veszteségként könyvelhetik el, ha nem fordítanak kellő figyelmet, a belső CSR gyakorlatokra. Emelkedik a munkahelyi távolmaradás és fluktuáció (Brammer et. al., 2005), romlik a vállalat munkaerő-piaci hírneve melynek következtében a képzett munkaerő vonzása és megtartása egyre nehezebbé válik, összességében tehát a vállalat hosszú-távú teljesítménye romlik (Van Buren, 2005). Ezzel párhuzamosan pedig a munkavállalók úgy érzik, a vállalat által termelt haszon szétosztása nem méltányos (Brammer et al., 2007). A munkavállalók vállalat iránti elkötelezettsége gyengül, hiszen alul-motiváltak, eredményességük romlik, kreativitásuk csökken, mert hiányzik számukra a munkaadói elismerés (Beugelsdijk, 2008).

## A kutatás célja

Kutatásom célja elméleti oldalról a felelős munkáltatói magatartásról rendelkezésre álló hazai és nemzetközi szakirodalom feldolgozása, elemzése, gyakorlati szempontból pedig annak meghatározása, hogy mely dimenziók mentén mérhetők a vállalatok munkavállaló-központú, azaz belső CSR gyakorlatainak érettsége. A kutatás feltáró jellegű, célja egyfelől a Magyarországon működő vállalatok belső CSR gyakorlatait leíró dimenziók meghatározása, valamint ezek alapján, a vállalatok belső CSR érettségének definiálása, másfelől a vállalatok belső CSR érettségének a szervezeti jellemzőkkel (vállalati méret, iparági jellemzők,

tulajdonlás), a vállalati kultúrával valamint egyes iparági jellemzőkkel való kapcsolatának leírása:

1. Magyarországi vállalatok munkavállaló-központú, belső CSR gyakorlatainak mérése.
2. Magyarországi vállalatok munkavállaló-központú, belső CSR gyakorlatok érettsége és a szervezeti kultúra kapcsolata.
3. Magyarországi vállalatok munkavállaló-központú, belső CSR gyakorlatok érettsége és a szervezeti jellemzők kapcsolatai.

## A felelősség értelmezési keretei

Az alábbiakban összefoglalom a felelősség fogalmi kereteit, melyek kutatásomat alátámasztják. A felelősség elsődlegesen etikai fogalom, mely a szervezetek és szűkebb vagy tágabb környezetük, azaz a társadalom viszonyát írja le. Az etika alapkérdése, amire jelen kutatás is választ keres, hogy ki, milyen mértékben és hogyan felelős munkavállalóik jóléte és jól-léte iránt. A jelen kor üzleti világában az etika keretei jelentős mértékben elszakadtak a klasszikus etika fogalomkörétől, amely alapvetően azzal foglalkozott, hogy milyen kritériumok alapján lehet megkülönböztetni egymástól a jót a rossztól, az igazságot az igazságtalantól és a méltányos cselekedetet a méltánytalantól. A mai üzleti környezetben azonban tovább kell lépni az egyszerű jó és rossz közötti különbségtételen és így eljutunk ahhoz, a kiindulópontozhoz, hogy ki, mennyire és hogyan felelős és természetesen ki vagy mi felé. A felelősség körbehatárolását a klasszikus alapvetésekhez kapcsolva azt az eredményt kapjuk, hogy a felelősséget tanúsító vállalatok jót tesznek, igazságosak és méltányosan bánnak a társadalom széles köreivel, azaz érintettjeikkel (Angyal, 2008).

A felelősség mindennapi értelemben nem más, mint válaszadási kötelezettség azok számára, akikkel szemben a felelősség fennáll. A szervezeteken belül számtalan felelősségi viszony lehetséges. Megléte azt jelenti, hogy elszámolási, beszámolási kötelezettsége van magának a szervezetnek az egyes közösségek, egyének iránt akár a szervezeten belül vagy azon kívül is. Ez persze fordítva is igaz, tehát az alárendelt tagok is beszámolási kötelezettséggel bírnak feletteseik felé, ami nem más, mint felelősség. A továbbiakban a számtalan felelősségi viszony közül a szervezet munkavállalók felé viselt felelősségét részletezem.

A felelősség tipológiájában a szervezet munkavállalók iránti felelőssége intézményi felelősségként vizsgálható. Míg a római jog szerint intézményi felelősség nem létezett, a mai jogrend ezt már teljes jogúan elfogadják (Hársing, 1995) hiszen a vállalatok természetes jogi személyek, tehát lehetnek a felelősség jogi alanyai. Azonban minél szélesebben tárgyaljuk a felelősségről, annál inkább nem jogi, hanem erkölcsi természetű fogalommá válik (Angyal, 2000). A felelősség érvényesülésének több megnyilvánulási formája is lehet. Ilyen a gondoskodás, körültekintés, óvatosság értelemben; a becsületes viselkedés; a tetteink

következményeivel való számolás (okási összefüggések figyelembevétele); átláthatóság, mely az érintettek szempontjából bír jelentőséggel (Bovens, 1998).

## A vállalati felelősség

A vállalatok társadalmi felelősségvállalása (CSR – Corporate Social Responsibility), nagymértékben önkéntes alapon működő, a törvényi előírásokon túlmutató komplex irányítási rendszer, melynek alapján a vállalat környezetére és a társadalomra gyakorolt hatásai tekintetében felelősséget és átlátható működést gyakorol. A jó kormányzás, az etika és a törvényi előírásoknak való megfelelés irányelveit kiegészítik és támogatják a CSR megközelítés alapján kialakított felelős vállalati gyakorlatok. Ezek együttes használatával a vállalatok képesek enyhíteni az üzleti kockázatok negatív hatásait, és javítják hírnevüket. A CSR mint irányítási rendszer a vállalatok stratégiaalkotási, döntéshozatali folyamataira, azok megvalósítására is hatással van. Ezeken túl, a munkavállalókkal, fogyasztókkal, társadalmi nyomásgyakorló csoportokkal és egyéb közösségekkel kialakított kapcsolat is javul a felelős magatartást tanúsító vállalatok körében. Ennek fő oka az, hogy a CSR megközelítés fontos eleme a különböző érintett-csoportok és a vállalat kapcsolatának rendszeres értékelése, és az azokkal való folyamatos és hatékony kommunikáció. Valójában, az érintettek bevonása a fenntartható vállalati működés alapköve.

Az általánosan elvárt felelős vállalati viselkedés hosszú időre visszanyúló történetét Angyal Ádám (2009) a következőként foglalta össze:

*„A felelős viselkedés nyomai a gazdaságtörténetben mindig is tetten érhetők. Az alattvalókról való gondoskodás a történelem minden önkényuralmi rendszerében bizonyos értelemben elvárt szokás, sőt törvény is volt. Hasonlóképp a szegények vagy a művészetek támogatása, az adományozás a tehetősebbek részéről évezredek hagyomány. Azt a közgazdaságtan története már a korai kapitalizmusban is feljegyezte, hogy az üzletember nem csak haszongyártó, hanem társadalomalkotó felelős személy is.”* (Angyal, 2009).

A CSR tehát egyfajta szemléletmód is, mely alapján a vállalat vezetősége nem csak felismeri, hanem a gyakorlatban jól is használ egy olyan eszközrendszert, mely figyelembe veszi a vállalat tevékenységének és belső valamint külső környezetének (természeti környezet, gazdasági környezet a társadalom egésze) egymástól való függését, kölcsönhatását és a kölcsönhatásból származó felelősségét. A társadalmi felelősség, vagyis a felelősségteljes magatartás erősen etikai töltetű fogalom, mely egész egyszerűen azt jelenti, hogy a vállalat olyan dolgokat tesz, melyek a társadalom egésze számára kívánatosak és hasznosak (Angyal, 2007; WBCSD, 1999). Itt Angyal Ádám felelősség meghatározását emelem ki, mely szerint a „felelősség azzal foglalkozik, hogy milyen a szervezetek és tágabb környezetük viszonya” (Angyal, 2007). A felelősség fogalmán kívül a CSR-t alapvetően három fogalom támasztja alá:

- erkölcs

- elszámoltathatóság
- igazságosság

Az erkölcs azt jelenti, hogy tisztán altruizmus vezérli a vállalatokat akkor, amikor elkötelezettséget mutatnak érintettjeikkel fennálló kapcsolatukban (Bebeau, 1999), vagyis a vállalati érdek alárendelődik a jótettnek. Az elszámoltathatóság a felelős magatartás második összetevője azt jelenti, hogy a vállalat döntéshozatali folyamatai során az érintettjei iránti méltányosságot alapul véve jár el. Ez magában foglalja azt is, hogy a vállalati döntések meghozatala során az összes az érintett jól-létére gyakorolt következményt is mérlegelik (Simmons, 2008). Ez utóbbit néhány szerző „erkölcsi jövőbelátásnak” nevezi (pl. Nijhof és Jeurissen, 2006). A felelős döntéshozatali folyamat harmadik fontos összetevője az igazságosság, mely az emberek közötti viselkedés egyik egyetemes jellemzője. Jelentősége a vállalat nézőpontjából az, hogy a munkavállalók negatívan reagálhatnak a vállalat igazságtalanságon alapult döntéseire. Ennek oka az, hogy a munkavállalók úgy érzik, hogy saját értékrendszerüktől jelentősen eltér a vállalat értékrendszere és ez összességében veszélyt jelent saját pszichológiai szükségleteikre (Cropanzano et al., 2001).

A szervezeti igazságosság érzékelésének három emberi (pszichológiai és szociális) szükségletre van igazoltan hatása. Ezek, az irányítás képességének szükséglete, a valahová tartozás szükséglete és az életcélok meglétének szükséglete (Rupp et al., 2006). Az igazságtalannak észlelt szervezeti döntések következtében a munkavállalók indulatot és bizonyos esetekben ellenségességet éreznek. Viszont, ha igazságosságot és méltányosságot tapasztalnak a munkavállalók a szervezet részéről a döntéshozatali folyamatok során, számtalan pozitív érzés erősödik fel bennük, melyek a munkájukkal való elégedettség, munkahelyük iránti elkötelezettség, jobb teljesítmény formájában manifesztálódnak (Colquitt et al., 2001). A felelősség felismerése és annak gyakorlása a vállalat összes érintettje irányában elengedhetetlen, természetesen a legfőbb érintettek (salient/primary stakeholders) azaz a munkavállalók tekintetében fokozottabb jelentőséggel bír.

## Érintett-elmélet (stakeholder-theory)

A vállalatok legfontosabb érintettjei két csoportba oszthatók. Belső érintetteknek nevezzük a tulajdonosokat, vezetőket és a dolgozókat, akik közvetlenül részesei a szervezet működésének. Külső, vagy más néven piaci érintettek pedig a fogyasztók, a beszállítók, a versenytársak, a hatóságok, a kormány és a befektetők, valamint a hitelezők, mert a vállalat velük üzleti viszonyt tart fenn (Tóth, 2007). A vállalat érintettjeivel fenntartott kapcsolatok tehát jelen kutatás lényegi elemeit alkotják, hiszen a vállalatok önkéntes belső CSR tevékenységeinek vizsgálata a munkavállalókra, mint a vállalat legfontosabb belső érdekelt csoportjára irányul (Héra, Ligeti, 2009). A vállalatok tevékenységeinek az érintettekre gyakorolt hatása a velük fenntartott

kapcsolat és együttműködés során dől el. Bár számos stakeholder-elmélet létezik, az egyik klasszikus és ma is elfogadott meghatározást Freeman fogalmazta meg 1984-ben megjelent stratégiai menedzsmentről szóló könyvében: „bármely csoport, vagy egyén, aki hatással van, vagy akire hatást gyakorol a vállalat céljainak elérése” (Freeman, 1984). Ezen elmélet szerint tehát egy vállalat akkor tanúsít felelős magatartást, ha figyelembe veszi a környezetében lévő érintetteket, akik komoly befolyással bírnak a vállalat céljainak elérésére, hiszen érdekeltek a célok megvalósításának befolyásolásában.

Az érintett (stakeholder) elméletek szerint a munkavállalók kiemelkedően fontos érintett csoport a szervezetek számára (Freeman, 1984; Wood&Jones, 1995; Donaldson&Preston, 1995), hiszen a vállalatvezetők előnyben részesítik érdekeiket és szükségleteiket más érintett csoportokhoz képest (Mitchell et al., 1997). A Mitchell és társai által kialakított elmélet három szempont figyelembevételével határozza meg az érintettek prioritását a szervezet számára, melyek a hatalom, a legitimitás és a sürgősség elve (mennyire „égető” a velük kapcsolatos problémák megoldása). Ezek szerint a munkavállalók, mint érintett csoport mindhárom dimenzióban prioritást élveznek a szervezet számára, épp ezért tartoznak a kiemelkedően fontos érintett csoportok közé. Szükségleteikre és elvárásaikra azonban nem csupán erkölcsi kötelesség odafigyelni, hanem üzleti érdek is.

A felelősségvállalás eredményeként ugyanis

- nő a vállalat profitja, hiszen javul a vállalat reputációja, imázsa;
- nő az alkalmazottak (és a fogyasztók) lojalitása, motiváltsága és morálja – így csökkennek a belső monitoring és koordinációs költségek;
- javul a vállalat képessége a képzett munkavállalók bevonására és megtartására
- javul a vállalat versenyhelyzete, nő a piaci részesedése – esetleg niche piacokat érhet el, költségmegtakarításokat érhet el (pl. egészségfejlesztéssel kapcsolatos gyakorlatok alkalmazásával csökken a fluktuáció és a munkahelytől való távolmaradás)

(McWilliams és Siegel, 2001; Paine, 2000; Porter és Kramer, 2002; Vogel, 2006; Kotler-Lee, 2007; Carroll és Shabana, 2010).

A munkavállalók tehát a szervezet számára kiemelten fontos érintett csoport, így magától értetődő, hogy a jól alkalmazott munkavállaló-központú CSR gyakorlatok direkt gazdasági hatással bírnak a szervezetek számára. A rövid távú megtérülésen túl hosszú távú, stratégiai jellegű beruházásnak is felfoghatók ezek a kezdeményezések, legfőképpen azért, mert 'win-win' jellegű helyzetet teremtenek (Kun, 2004). Ha felmérjük a vállalat vezetése által használt munkavállalók iránti felelősséget célzó CSR eszközrendszer elemeit (figyelembe véve azt is, hogy milyen mértékben váltak a gyakorlatok a vállalati kultúra részévé, vagyis mennyire intézményesültek), felfedhetők lesznek azok a felelősségi területek, melyeken a gazdasági szereplők jól teljesítenek, vagy épp segítségre szorulnak. A jelenlegi állapotból kiindulva olyan

módszertanok is kidolgozhatók lesznek, melyekkel az CSR eszközök elterjedését segíthetjük, ezzel is támogatva a valós elkötelezettséget.

## Felelős vezetés

A felelős vezetés fogalma az érintettek és a vezetők viszonyával foglalkozik. Arra az elgondolásra épül, hogy a globalizált világban a vállalatoknak egyre inkább figyelmük központjában kell helyezni érintettjeikkel kialakított kapcsolataikat. „Az érintett-társadalomban a vezetésnek túl kell lépnie a hagyományos vezető-beosztott viszonyon, helyette koordinátori szerepet kell betölteniük, és minden érintett csoport esetében törekedniük kell arra, hogy a csoporttal való kapcsolatot ápolják.” (Maak és Pless, 2006) A felelős vezetők jellemzői, hogy érték vezéreltek az érintettekkel való kapcsolataikban, akik ezáltal képesek azonosulni a vezetők által képviselt elvekkel, értékekkel. A felelős vezetők koordinátori szerepükön keresztül képesek magasabb szinten motiválni beosztottjaikat, hiszen azok vállalat iránti elkötelezettsége is erősebb.

Lehmann (2008) négy fontos jellemzővel írja le a felelős vezetőt: üzleti érzék, gyakorlottság, profizmus, hosszú távú érték teremtésének képessége. Schraa-Liu és Trompenaars (2006) kutatásai szerint a felelősséget vállaló vezető a részvényesek iránt tanúsított felelősségvállalással egyidejűleg a sokszínű munkavállalói csoportok, multikulturális vevői és beszállítói csoportok, helyi és globális közösségek, NGO-k érdekeinek integrálása mellett a természeti környezet kihívásait is szem előtt tartják. Maak és Pless (2006) a felelős vezetők jellemvonásait két csoportba osztották, ezek az erkölcsi és a kapcsolataikban fellelhető jellemvonások:

- minőségi kapcsolataik erkölcsi hozzáállásukon (ellenállnak a csábításnak és kitartanak elveik mellett) alapul valamint azon képességükön, hogy a különböző érintett csoportokat egyenlő félként kezelik
- szociálisan érzékenyek
- intellektuálisak
- emberségesek és hitelesek
- konfliktusok kezelésében megnyilvánul érzelmi intelligenciájuk

A European Academy of Business nevű szervezet 2006-ban folytatott kutatása azt vizsgálta, hogy a vezetők véleménye szerint milyen vezetői tulajdonságok kellene ahhoz, hogy felelős menedzsment gyakorlatokat vezessen be egy vállalat. Irodalmi kutatás alapján 30 tulajdonságot kellett rangsorolnia a megkérdezett vezetőknek. A tíz legfontosabb tulajdonság a következő:

- tiszteli a munkavállalókat, bármely szinten is vannak
- őszinte és megbízható
- nem túlzottan engedékeny



- nem hagyja szó nélkül az erkölcstelen magatartást
- őszinte beosztottjaival
- nyitott az új ötletekre
- támogatja a sokszínűséget és egyenlő esélyeket
- stratégiai szemmel vizsgálja az üzleti környezetet
- egyéni tetteiben és napi tevékenységében erkölcsi megfontolásokat érvényesít

A felelős vezetők feladatai, szerepei két csoportba oszthatók (Dassah, 2010). Az első az értékeken alapuló szerep, amely az erkölcsi, társadalmi és környezeti értékekről való gondoskodás, a vállalati polgárság, tehát a társadalmi és vállalati érdekek integrációja, és a szolgálat tevés értékein alapul. A második csoportba olyan jellemzők tartoznak, amelyek a felelős vezető mindennapi tevékenységéhez kapcsolódnak. Ezek a coaching szerep és a változás megtervezése és vezetése.

### **A munkavállaló-központú felelősségvállalás értelmezési keretei**

A CSR-ral foglalkozó kutatások jelentősen hozzájárultak az elmúlt évtizedekben a vállalatok és a társadalom viszonyának javításához. Azonban az irodalom áttekintésekor azt tapasztalhatjuk, hogy a vállalatok természeti környezetre gyakorolt hatásainak vizsgálata több figyelmet kapott (Tóth, 2007), annak ellenére, hogy a vállalatok felelősségvállalásának más aspektusai is legalább annyira fontosak. Ezek közül kiemelném a vállalat legfontosabb belső érintettjének, a munkavállalóknak viszonyát. A munkavállalók fizikai és egyéb munkakörnyezetére közvetlen hatással levő vállalati gyakorlatokat összefoglalóan belső CSR gyakorlatoknak nevezzük (Turker, 2009). „A CSR olyan folyamatos vállalati elkötelezettséget jelent, mely a gazdasági fejlődéssel párhuzamosan a munkavállalók, azok családjai valamint a társadalom egészének életminőségét javítja.” (Üzleti Világtanács a Fenntartható Fejlődésért, WBCSD)

Ma Magyarországon a munkavállalók - mint belső érintettek - szerepének jelentőségét sok vállalat alulértékeli, pedig a dolgozók megbecsülése hosszú távon a vállalat nyereségének növelését eredményezi (B&P Consulting, Brand CSR Reputation, 2011; Jürgen és Krzywdzinski, 2009). A CSR eredeti, etikai kötelezettségként értelmezett jelentésétől való eltávolodás és a gyakorlati, üzleti érdek (business case) ellentétét több kutatás feldolgozta (Győri, 2010; Carroll és Shabana, 2009). A CSR egyéb területeinek vizsgálata, mint például a CSR tevékenységek kommunikációja (Ransburg, 2011; CSR 24/7, 2011; UNDP projekt, 2007); a CSR fejlettség és a nemzetgazdasági teljesítmény kapcsolata (Csáfor, 2009); a fenntarthatóság általános kérdései (Berényi, 2007; Karcagi-Kováts, 2011; Czigéné, 2008); a fenntarthatóság és a vállalati teljesítmény (Székely és Knirsch, 2005); a fenntarthatóság és a pénzügyi teljesítmény (Sweeney, 2009) kérdései is több kutatásban szerepelnek. Egyes iparágak társadalmi felelősségvállalásának kérdéseivel is foglalkoztak, így például a belső CSR és a szervezeti

elkötelezettség kapcsolatát a bankszektorban (Al-bdour et al., 2010); a globális autóipar belső CSR gyakorlatok jelentősége iránti elkötelezettsége pl. a Global Compact nemzetközi megállapodáshoz való csatlakozása (Svéhlik, 2009), ezzel mutatva követendő példát más szektorok számára.

## A munkavállaló-központú felelősségvállalás területeinek meghatározása

Az Európai Bizottság 2001-ben kiadott „Európai keretelvek a vállalatok szociális felelősségének támogatásáért” című állásfoglalása azon túl, hogy széles körű vitát generált Európa szerte, a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának vállalaton belüli dimenzióit a következőképp határozta meg, melyek közül az első háromnak közvetlen hatása van a munkavállalókra.

<b>Vállalaton belüli dimenziók</b>
Humán erőforrás menedzsment, a humán tőkébe való befektetés
Munkahelyi egészség és biztonság
Változások menedzselése
Környezeti hatások kezelése, természeti erőforrások felhasználása

1. ábra: Zöld Könyv- Európai keretelvek a vállalatok szociális felelősségének támogatásáért, 2001 alapján (saját szerkesztés)

Az ajánlás hangsúlyozza azt is, hogy a vállalatok CSR tevékenysége nyilvánuljon meg anti-diszkriminatív gyakorlatokban, az információ átláthatóságában és a munkavállalók élethosszig tartó tanulásának támogatásában. Látható tehát, hogy a munkavállaló-központú CSR tevékenység megjelenése méltányos és igazságos eljárások útján érhető el.

A Kurt Lewin Alapítvány 2008-ban egy olyan mérőrendszert alakított ki, amely megmutatja a vállalatok számára munkavállalók iránti felelősségének mértékét (Magyar Minőség, 2009). Egyes területeken mutatott teljesítményük mérhetőségének jelentősége abban áll, hogy - a munkavállalók és a vállalati vezetők véleménye - alapján megtudhatják erősségeiket és gyengeségeiket. A mérőrendszer az alábbi tíz területet vizsgálja:

- *diszkrimináció-mentesség, esélyegyenlőség*
- *munkaidő – pihenőidő*
- *bérezés*
- *juttatások*
- *munkakörülmények, munkahelyi egészség-és biztonság*

- *képzés, tanulmányok*
- *adatvédelem, adatbiztonság*
- *munkaiügyi kapcsolatok, érdekképviselő*
- *kommunikáció, partnerség*
- *„szerződési kultúra”, adminisztráció*

Longo et al. (2005) egy regionális kutatás eredményeként a következő dimenziókat azonosították, melyekkel a vállalatok érintettjeinek, a vállalati felelősségvállaláshoz köthető elvárásait tudták mérni:

- *munkahelyi egészség, biztonság*
- *beosztottak képzése és készségeinek fejlesztése*
- *munka minősége*
- *munkavállalók jól-léte és elégedettsége*
- *egyenlő bánásmód*

Spiller (2000) egy olyan mérőrendszert dolgozott ki, mely alkalmas a vállalatok etikus teljesítményének mérésére. Ennek a modellnek a munkavállalókra vonatkozó dimenziói a következők:

- *méltányos fizetés*
- *hatékony kommunikáció*
- *képzés és fejlesztés*
- *önmegvalósító munka*
- *egészséges és biztonságos munkahelyi környezet*
- *egyenlő munkalehetőségek*
- *munkabiztonság*
- *hozzáértő vezetőség*
- *közösségi atmoszféra*
- *társadalmi küldetés integrációja*

Ahogy azt láthatjuk, sokan sokféleképpen vélekednek a vállalatok munkavállalók iránti felelősségét meghatározó dimenziókról. A szakirodalomban található felelősségi területeken kívül vállalatok társadalmi felelősségvállalását ellenőrző szabványok és irányelvek elemzését is elvégeztem.

A szabványok és irányelvek szakmailag megbízhatóak, mert kidolgozásukban szakértők és érintettek széles köre vett részt így egyre több és több vállalat alkalmazza őket társadalmi felelősségükhöz kapcsolódó teljesítményük mérésére és közzétételére. A UN Global Compact, egy olyan kezdeményezés, mely a vállalatokat a fenntartható fejlődést támogató gyakorlatok bevezetésére és implementációjára ösztönzi három fő területen: emberi jogok, munkaerő, korrupció ellenesség. Az SA 8000 szabvány, valamint a GRI és az ISO 26000 irányelvek nemzetközileg elismert keretrendszerek, melyek átláthatóvá teszik a vállalat összes érintette

számára az alkalmazottak jól-létével kapcsolatos vállalati elveket és értékeket. Segítségükkel a társadalmi felelősség iránti vállalati elkötelezettség javítható.

Az SA 8000, egy harmadik fél által tanúsított nemzetközi szabvány, mely a kedvező munkafeltételeket és az emberi jogokat helyezi előtérbe. Ebből adódóan a szabvány elsődleges célja a vállalat összes munkavállalójának védelme. Az IIP (Investors in People) keretrendszer a felelős üzleti és működési kultúra alakításában segít a vállalatoknak, az emberi erőforrásokat helyezve a folyamatok középpontjába.

<b>VÁLLALATOK TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSÁRA VONATKOZÓ STANDARDOK/IRÁNYELVEK (KERETRENDSZEREK) – FELELŐS MUNKÁLTATÓRA</b>					
	<b>FOGLALKOZTATÁS</b>	<b>MUNKAVÁLLALÓK-VEZETŐSÉG KAPCSOLATA</b>	<b>EGÉSZSÉG- FEJLESZTÉS - WLB</b>	<b>KÉPZÉS ÉS FEJLESZTÉS</b>	<b>BEFOGADÓ MUNKAHELY</b>
<b>UN Global Compact</b>	- foglalkoztatás	- szimmetrikus kommunikáció a beosztottakkal	- H&S - munkakörülmények	- teljesítményérték. - képzési és fejlesztési	- diszkriminációmentesség (pl. életkor)

<b>ISO 26000</b>	- munkakörnek megfelelő bérezés	- érintettekkel való párbeszéd	- H&S - egészségvédelem - munkakörülmények	- képzés, fejlesztési programok	- diszkriminációmentesség
<b>GRI Munkaügyi Protokoll</b>		- CSR politika kommunikálása; - jelentős változások bejelentésére vonatkozó minimális értesítési idő	- H&S - munkaerő képviselő aránya egészségi, biztonsági bizottságokban - munka egészségügyi oktatás - kockázatkezelési programok	- teljesítményért. - átlagos képzési óra/fő/munkavállalói kategória - LLL programok - karrierépítés	- sokszínűség : irányító testületek és alkalmazottak összetétele nem, életkor és sokféleséget jelentő egyéb tényezők szerint - hátrányos megkülönböztetések száma, - hátrányos megkülönböztetést kezelő intézkedések
<b>VÁLLALATOK TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSÁRA VONATKOZÓ STANDARDOK/IRÁNYELVEK (KERETRENDSZEREK) – FELELŐS MUNKÁLTATÓRA</b>					

<b>SA8000</b>	- munkaidőre vonatkozó törvények betartása heti munkaidő, túlóra, szabadnap tekintetében - megélhetést biztosító	- munkahelyi párbeszéd; - törvény szerinti bérek változásának írásbeli kommunikációja	- klasszikus H&S: - munkabiztonsági vezető - munkakörülmények - munkavédelmi oktatás - kockázatértékelés		- diszkrimináció mentesség (felvétel, bérezés, képzés, előléptetés, munkaviszony megszüntetés),
<b>Investors in People keretrendszer</b>	- munkavállalók hozzájárulása a szervezethez - munkavállalók teljesítményének elismerése	- döntésekben való részvétel munkavállalói ösztönzése	- munkavállalók bevonása a képzések tervezésébe	- beosztottak képzése, fejlesztés - esélyegyenlőség a képzésben	

2. ábra: Vállalati felelősségvállalási szabványok, irányelvek felelős munkáltatói területei (saját szerkesztés)

A dimenziók meghatározásában fontos lépés volt az is, hogy 15 Magyarországon működő termelő és szolgáltató vállalat online formában közzétett CSR jelentéseiből csoportosítottam a munkavállalók iránt végzett felelős gyakorlatokat. A csoportosítás eredményeként ugyanazt az öt dimenziót tudtam meghatározni, melyeket a szakirodalmi feldolgozás és a standardok, irányelvek elemzése találtam.

<b>MAGYARORSZÁGI VÁLLALATOK CSR JELENTÉSEINEK MUNKAÁLLALÓK FELELŐS MUNKAÁLLALÓI MAGATARTÁSÁT TÜKRÖZŐ GYAKORLATOK</b>				
<b>FOGLALKOZTATÁS</b>	<b>MUNKAÁLLALÓK-VEZETŐSÉG KAPCSOLATA</b>	<b>EGÉSZSÉG- FEJLESZTÉS - WLB</b>	<b>KÉPZÉS ÉS FEJLESZTÉS</b>	<b>BEFOGADÓ MUNKAHELY</b>
1.atipikus munkaformák 2.bérezés (csak teljes munkaidőben foglalkoztatottaknál) 3.teljesítményarányos bérezés (bizonyos munkakörökben); 4.jutalmazás: anyagi vs erkölcsi	1. munkavállalók érdekvédelme 2. munkavállalók bevonása 3. munkahelyi párbeszéd 4. dolgozói kezdeményezések kezelése	1.egészségfejlesztési politika 2.egészségfejlesztéssel foglalkozó testület 3.munkakörülmények/munkakörnyezet javítása 4.WLB-	1.szakmai képzések 2.egyéni készségfejlesztés 3.tehetséggondozás/tehetségfejlesztés 4.teljesítményért. 5.karriermenedzsment	1. esélyegyenlőségi politika, referens 2. diszkriminációmentesség: pályakezdekők, nyugdíj előtt állók, nők, MMK, LMBT, etnikum, külföldi (kismamák?) 3. sokszínűség támogatása

3. ábra: Magyar vállalatok CSR jelentéseinek felelős munkáltatói területei (saját szerkesztés)

A fentiekben felsorolt, munkavállalók iránti vállalati felelősség mérésére szolgáló rendszerek sok hasonlóságot mutatnak. A megjelölt szempontokat csoportosítva a következő területek különülnek el:

- *foglalkoztatás*: méltányos fizetés

- *munkavállalók-vezetőség kapcsolata*: közösségi atmoszféra; hozzáértő vezetőség; nyílt, hatékony kommunikáció; információ átláthatósága
- *munkahelyi egészségfejlesztés*: munkakörnyezet; munkavállalók jól-léte és elégedettsége
- *képzés és fejlesztés*: beosztottak készségeinek fejlesztése; önmegvalósító munka; LLL
- *befogadó munkahely*: diszkriminációmentesség; egyenlő bánásmód; egyenlő munkalehetőségek; közösségi atmoszféra

A következő részben az irodalmi kutatás eredményeként meghatározott munkavállaló-központú felelősségvállalás dimenzióinak magyarázatát, és indikátorainak leírását ismertetem.

## Kutatási kérdések

1. Hogyan mérhetők a munkavállaló-központú, belső CSR gyakorlatok?
2. Hogyan definiálható a munkavállaló-központú, belső CSR gyakorlatok érettsége?
3. Milyen kapcsolat van a szervezeti kultúra, a szervezeti jellemzők és a belső CSR gyakorlatok érettsége között?

## Hipotézisek

A kutatási kérdések megfogalmazása kijelölte a kutatás területét, mely tehát magyarországi vállalatok munkavállaló-központú CSR gyakorlatainak érettségét méri, valamint kapcsolatot feltételez a belső CSR érettsége/fejlettsége és a vállalat egyes jellemzői között.

1. A vállalatok belső CSR gyakorlatai 5 dimenzió mentén jellemezhetők, mely alapján érettségi modell állítható fel.
2. A vállalatok belső CSR gyakorlatainak érettsége kapcsolatban áll a szervezeti kultúrával.
3. A vállalatok belső CSR gyakorlatainak érettsége kapcsolatban áll

## A munkavállaló-központú felelősségvállalás dimenziók indikátorai

A felelős munkáltatói magatartás vizsgálata során olyan a munkaadók által kezdeményezett (tervezett, bevezetett és alkalmazott) gyakorlatokra, programokra, célkitűzésekre (hiszen a felelősségvállalásnak erős a folyamat jellege) fókuszálók, amelyek önkéntességen alapulnak, és amelyek követésével a munkaadónak/vállalatnak közvetlen, azonnal jelentkező üzleti haszna nem biztos, hogy származik. Helyette ezek a kezdeményezések, programok a vállalat hosszú távú érdekeit szolgálja, azaz megtérülésük hosszú-távon mutatható ki. A szabályok szintjén túl mérhető felelősségre – felelős gyakorlatokra – vagyok kíváncsi. A dolgozók az anyagi szükséglet (fizetések, bérek) kielégítése mellett az önmegvalósítás és az önbecsülés szintereként tartják számon a munkahelyüket. Ennek az igénynek egy fajta kielégítését biztosíthatja a vállalatok társadalmi munkavállaló-központú felelős gyakorlatai.

### 1. FOGLALKOZTATÁS

- a. **Teljesítményértékelő rendszer:** A teljesítmény-értékelés során a szervezet folyamatos visszajelzést kap, illetve ad a dolgozók munkájáról, hogy a vállalat minden eleme tisztában legyen tevékenységének eredményességével, s ha szükséges, még kellő időben és kellő módon javíthasson rajta.
- b. **Teljesítmény alapú bérezés:** a munkavállaló úgy érzi, fontos a munkaadó számára az, hogy jól dolgozzon, értékes a munkája, és minél több energiát fektet bele annál hasznosabb a munkahelyének, hiszen meghálálják neki. Ösztönző hatású, elismerést támogató.
- c. **Béren kívüli juttatások:** A munkajövedelmen belül nyújtott béren kívüli juttatások egyrészt szociális-jóléti funkciót töltenek be, másrészt a munkahelyi gondoskodás kifejezőeszközei. *Cafeteria (VBKJ).*
- d. **Atipikus foglalkoztatási módok:** A megszokott, eddig dominánsan munkaszerződéssel megkötött és szociális jogokkal védett munkavállalástól, foglalkoztatástól eltérő munka. Lehetnek: távmunka, részmunkaidős foglalkoztatás, osztott munkakör.
- e. **Gondoskodó elbocsátás (outplacement):** törvényes kötelezettségeiken felül is igyekeznek segíteni a kényszerűségből elbocsátott, az újrakezdés terheivel küszködő dolgozóknak. Az outplacement szolgáltatás célja, hogy a szervezeten belülről felszabaduló munkatársak belső/külső munkaerőpiacon történő elhelyezkedését gondoskodó munkáltatóként, hatásos eszközökkel elősegítse.
- f. **Bármilyen, foglalkoztatással kapcsolatos változásba való bevonás illetve a változások kommunikációja.**

## 2. MUNKAVÁLLALÓK ÉS A VEZETŐSÉG KAPCSOLATA

- a. **Munkavállalói elégedettség:** Van-e és ha igen milyen formában zajlik a dolgozói elégedettség mérése?
- b. **Alkalmazottak bevonás, párbeszéd:** Az alkalmazottakkal való kommunikáció aszimmetriája fontos. A munkavállalókat érintő változtatások mely fázisában vonják be a munkavállalókat? Információnyújtás, kapcsolattartás. A véleménynyilvánítás fórumai. Munkavállalói véleménynyilvánítás értékelése, jutalmazása.
- c. **CSR belső kommunikációja:** A belső CSR kommunikáció szolgáltatás célja, hogy elmélyítse a vállalat CSR tevékenységével kapcsolatos tudást a munkavállalók körében könnyen befogadható, elsajátítható formában. A munkavállalók érzékenységének fejlesztése különböző CSR témákban, mint pl. a befogadó munkahely (esélyegyenlőség, sokszínűség), környezetvédelem: workshopok, fórumok, információnyújtás, ötletek meghallgatása és felhasználása, jutalmazása, sokszínűség, környezetvédelem.

## 3. MUNKEHELYI EGÉSZSÉGFEJLESZTÉS

- a. **Egészség és jól-lét:** a szociális és gazdasági környezet javulását szolgálja. Az alábbiak eléréséhez szükség van a munkaszervezet ez irányba történő orientálására és személyiségfejlesztésére.



- b. **Környezet-, egészség-,és balesetvédelem (Environmental Health and Safety):** munkahelyi környezet javítása,
- c. **Munka magánélet egyensúlya (Work-Life Balance):** családbarát munkahely, egyéni egészség javítását szolgáló programok.

#### 4. KÉPZÉS ÉS FEJLESZTÉS

- a. **Tehetséggondozás:** tehetségek vonzása, megtartása érdekében. Önmegvalósító munka biztosítása élethosszig való tanulás eszközeivel.
- b. **Bevezető programok (orientáció)**
- c. **Képzésen való részvétel kezdeményezése:** Kezdeményezhetnek-e képzéseken való részvételt a beosztott munkatársak?

#### 5. BEFOGADÓ MUNKAHELY

- a. **Sokszínűség:** A sokszínűség stratégiai megközelítés, különböző kulturális, nemi alapú, illetve különböző életkorokban jellemző normák, tapasztalatok, szokások változatosságát jelenti. A sokszínűséget támogató munkahelyek arra törekednek, hogy a társadalom minden szegmenséből a vállalathoz vonzzák és megtartsák a szakmailag legalkalmasabb embereket.
- b. **Esélyegyenlőség:** esélyegyenlőséget támogató dokumentumok: esélyegyenlőségi politika: a diszkrimináció tilalmán túl konkrét lépéseket is tegyen a vállalat a hátrányos helyzetű személyek tényleges egyenjogúsága érdekében. Esélyegyenlőségi terv: a cselekvések egy hosszabb távú terve sokszínű, befogadó szervezeti kultúrára vezető célok elérése érdekében
- c. **Diszkrimináció mentesség:** Az egyenlő bánásmód követelménye szerint tilos hátrányosan megkülönböztetni, diszkriminálni egyes személyeket, csoportokat bizonyos tulajdonságaik alapján. A foglalkozás során tapasztalható hátrányos megkülönböztetés vagy diszkrimináció az egyenlő bánásmód követelményének megszegése.

## Esetpélda I.

### A munkavállaló-központú felelősségvállalás felmérése egy nyomdaipari cégnél

Adatgyűjtési módszerként a félig strukturált interjút választottam, melyet 2012 októberében bonyolítottam le. Az 1990-ben privatizáció útján alakult nyomda egy kis, állami tulajdonú cég utódja. Ekkor privatizálták és német tulajdonosa lett a cégnek. Majd 1997-ben a német tulajdonos a jelenlegi magyar tulajdonosnak ajánlotta azt megvételre, aki családi vállalkozásként, azóta is működteti. Az egykori tízfős kis üzemi nyomdából mára saját telephellyel rendelkező, közel 50 főt foglalkoztató, hatékony gépekkel dolgozó nyomda lett. Fő tevékenysége a könyvgyártás valamint folyóiratok, prospektusok, levélpapírok és egyéb kiadványok gyártása.

Az interjúban a cég vezetője és irodavezetője vett részt, akik, mivel közepes vállalkozásról (50 fő) van szó HR feladatokat is ellátnak. Jellegét tekintve a megkérdezés részben strukturált volt, hiszen az irodalom alapján összeállított belső CSR területekre fókuszálva tettem fel irányító kérdéseket, de a válaszadók szinte teljes szabadságot kaptak a kérdésekkel kapcsolatos reakciók, vélemények kinyilvánítására. Ez fontos szerepet játszott abban, hogy később, a rögzített válaszok elemzésekor megértsük a „hogyanokat” és „miértetek” (Ghauri, Gronhaug, 2011).

### **A munkavállaló-központú felelősségvállalás mérésének első dimenziója - foglalkoztatás**

A belső CSR első dimenziója a *foglalkoztatással* kapcsolatos kérdéseket érinti. A cég menedzsmentje rendkívül fontosnak tartja azt, hogy a meglévő munkavállalókat megtartsa, ők ugyanis a vezető megfogalmazása szerint „a cég legfontosabb értékei” és megtartásuk ugyanakkor a vállalat legfőbb érdeke is. A nyomdaiparban ugyanis a termelési folyamat olyan célorientált feladatokat tartalmaz, melyek komoly szakmai tudást feltételeznek. A legfontosabb pozíció a gépmesteri, és a karbantartói, ami több éves szakmai tapasztalatot feltételez. Itt fontos megjegyezni, hogy a karbantartási feladatok ellátását legtöbb esetben maguk a gépmesterek látják el, hiszen a nagy értékű nyomdagépek működtetéséhez óriási gépismeretre van szükség. A különösen értékes nyomdagépek kezeléséhez, és ahhoz hogy „bármilyen szintű hatékonyságot” érjen el a gépmester legalább egy év tanulási idő kell. Épp ezért a gépmesterek kiemelt szerephez jutnak a cégnél, és ezt a kiemelt szerepet a vezetők teljes mértékben elismerik és méltányolják. Az elismerés legfőbb jele a teljes mértékben teljesítmény alapú bérezés, melyet a vezetés hosszú évek alatt dolgozott ki tehát mára ez egy tiszta, jól működő rendszer. Sajnos a teljesítmény alapú bérezést a makrogazdasági folyamatok okán bekövetkező negatív változások időről-időre aláássák, azonban a vezetők mindent elkövetnek azért, hogy „házon belül” megoldást találjanak a jól működő bér-rendszer megtartására. A recesszió előtti években ugyanis a vállalat viszonylag magas bérszínvonalat tudott elérni, amit „visszanyomni” már nem tudnak, viszont egyre nehezebb előteremteni. Ennek bizonyítékául szolgál az, hogy 2 gépmesterrel és 3, a gyártási sor egyéb fázisaiban dolgozó alkalmazottal folytatott beszélgetés során elmondták, hogy „innen senki sem akar elmenni, ide csak jönni akarnak dolgozni”. Ennek oka főként a magas jövedelemszint, valamint a méltányos bánásmód, mely a kommunikációban, rugalmas munkaidő beosztásban nyilvánul meg legfőképp. A foglalkoztatási dimenzió fontos eleme az atipikus foglalkoztatási mód, amivel kapcsolatban két fontos elemet emeltek ki az interjú alanyok:

- A beosztottak három műszakban dolgoznak, és a dolgozók „csúszthatnak”, amire azért is szükség van, mert a munkamennyiséghez igazítják a munkaerő szükségletet. Mivel a nyomdában dolgozók száma alacsony, a munka beosztás személyes elbírálás alapján történik. Egyénileg kérhetik, hogy mikor szeretnének, vagy nem szeretnének (pl. hétvége) dolgozni. Ez rendkívül kedvező a dolgozóknak, hiszen bizonyos mértékű rugalmasságot érezhetnek a

munkaadó részéről. Természetesen abban az esetben, ha sok a megrendelés és folyamatos gyártásra van szükség a rugalmas beosztás jóval nehezebbé válik. Ilyen időszakokban nem ritka a konfliktushelyzet, ami legfőképp a gépmesterek (csupán 6-7 fő) csapatában okoz gondot, hiszen ők a gyártás folyamatának kulcs szereplői.

- A gyesen lévő kismamákkal (2 fő jelenleg) a lehető legnagyobb rugalmasságot tanúsítja a vállalat. Ők szabadon határozhatják meg, mely napokon szeretnének dolgozni, rész- vagy teljes munkaidőben. Mindketten a GYES időtartama alatt is bejártak dolgozni, hasonlóan rugalmas munkarend beosztással. Ha munkaidejük alatt például el kell menniük az óvodába, megtehetik ezt és a kiesett munkaidőt később ledolgozhatják. A kismamák irányába tanúsított munkáltatói magatartás mutatja a cég vezetőinek elkötelezettségét a *munkahelyi esélyegyenlőség* iránt. Az viszont magától érthető, hogy a cég, méreténél és tevékenységénél fogva is kevésbé tudja kiemelt területként kezelni a munkahelyi sokszínűséget. Az viszont több esetből is nyilvánvaló, hogy azon munkavállalói csoportok, melyek helyzete több odafigyelést igényel a vállalattól pozitív diszkriminációban részesülnek, vagyis felmerülő, megoldandó helyzetekben a vállalat méltányosan, megfelelő körültekintéssel segíti őket.

#### **A munkavállaló-központú felelősségvállalás mérésének második dimenziója – munkavállalók-és a vezetőség kapcsolata**

A belső CSR gyakorlatok vizsgálatának második dimenziója a *munkavállalók és a vezetőség kapcsolatát* írja le. Az ügyvezető hangsúlyozta, hogy „a cég bármely dolgozója a hét bármely napján és annak bármely órájában” megkeresheti őt, hiszen az „ajtaja mindig nyitva áll előttük” („open door policy”). Ennek nyilván fontos feltétele a kis vállalati méret, bár kétségtelenül fontosabb a vezető hozzáállása is. Nyitott a cég vezetése bármilyen javító ötlet meghallgatására, ösztönzik a dolgozókat, hogy „gondolkodjanak” hogyan lehet javítani a munkahelyzetüket. Ennél a témakörnél az is elhangzott, hogy maga az ügyvezető teljes mértékben megbízik a dolgozóknak, meghallgatja jobbító javaslataikat, és ha azok megvalósítására sor kerül, azt együtt hajtják végre. A munkavállalókat érintő jelentős változások – 2012 elején ilyen volt a kompenzációs rendszer jelentős átalakulása – kommunikációja úgy zajlik, hogy a vezetőség döntéshozatalát követően vagy a nagygyűlés (a bérváltozások esetében a nagygyűlést hívták össze), vagy pedig a csoportvezetők összehívásával közlik a változások részleteit. A kompenzációs rendszer törvényi változásai azt gondolom nem tették lehetővé azt, hogy a döntés meghozatala előtt bevonják a munkavállalókat, hiszen ez pénzügyi kihívás volt a cég számára. A csoportvezetőkkel a kapcsolattartás napi szintű, hiszen a gyártást napi, illetve heti tervekre osztják fel, ami miatt a folyamatos egyeztetés elkerülhetetlen. Két gépmester megerősítette azt a tényt, hogy az információáramlás, és a gyártáshoz elengedhetetlen összes napi tudnivaló teljesen friss. Mutattak egy az információ pontos és gyors áramlására használt óriási mappát, amiben írott formában minden aznapi gyártáshoz szükséges információt tárolják és átadják. A mappában található információk mindenki számára elérhetők, és mindenki át is nézi. A mappa tartalmát átadáskor megbeszélik és a gépmester, aki az alapján dolgozik az írott anyag pontos betartásával nem igen tévedhet. Ennél a dimenziónál a szakszervezet, mint érdekképviselői szerv jelenlétét is megkérdeztük. A nyomda dolgozói néhány évvel ezelőtt alakítottak szakszervezetet, amit az ügyvezető a „cég elleni támadásként vett”.

### **A munkavállaló-központú felelősségvállalás mérésének harmadik dimenziója – munkahelyi egészségfejlesztés**

Az *munkahelyi egészségfejlesztés* területe is speciális a nyomdaiparban. A megkérdezett cég kiszervezéssel oldja meg ezt a feladatot. Biztonságtechnikai szakembereket alkalmaz, akik az egész folyamatért felelősek. A veszélyes hulladékok, anyagok (oldószerek) használatát, tárolását, ezek használatának szabályait folyamatos kapcsolattartás során ők tanítják meg a dolgozókkal. Nemrégiben a nyereség újrahasznosítását vezették be, amelyhez speciális konténereket kezdtek el használni. A cég, amely a konténereket szállítja, majd elszállítja tanította be a dolgozókat a konténerek feltöltésének és ürítésének szabályaira. A folyamatok ellenőrzésére pedig felelősöket neveztek ki. A cég védőruházatot is biztosít természetesen a dolgozóknak, főként azoknak a csoportoknak, akik oldószerekkel dolgoznak. A gyár területén ital automaták találhatók, melyekhez a dolgozók zsetonokat kapnak, ezen kívül védőitalokat is kapnak.

### **A munkavállaló-központú felelősségvállalás mérésének negyedik dimenziója – képzés és fejlesztés**

A *képzés és fejlesztés* szerepe óriási a nyomdában, azonban a képzések típusát tekintve ezek kizárólag szakmai jellegűek. Kiemelt csoport itt is a gépmesterek csoportja, hiszen a rendkívül értékes nyomdagépek kezelése az ő feladatuk. Ezzel ők is teljesen tisztában vannak, tudják, hogy a jó minőség az ő szakmai felkészültségüktől függ leginkább. Elmondásuk szerint a nemrégiben beszerzett nyomdagépek betanulási ideje legalább egy év volt, és alapos szakmai képzés nélkül nem tudták volna megtanulni a gépek kezelését, annak ellenére, hogy sok év nyomdaipari tapasztalat áll mögöttük. Nemcsak a gépek biztonsága függ tőlük, hanem az előállított termék mennyisége is. A gyártás minősége és mennyisége tehát a gépmesterek munkájának függvénye. Az elmúlt években beszerzett új nyomdagépekkel való hatékony munkavégzés tehát elképzelhetetlen lett volna megfelelő képzés időtartamú és minőségű képzés nélkül. A többi dolgozói munkakört ellátók (kötészet, hajtogatás) képzéseken való részvétele azonban sokkal kevésbé meghatározó, főként munkahely biztonsági kérdésekre terjed ki.

### **A munkavállaló-központú felelősségvállalás mérésének negyedik dimenziója – befogadó munkahely**

Az interjú során az derült ki, hogy három olyan esélyegyenlőség szempontjából sérülékeny munkavállalói csoport van jelen, melyek kihívást jelenthetnek a cég számára. Az első a már említett kisgyermekes anyukák csoportja (jelenleg 2 fő). Nekik, mivel kisgyermekük van, teljesen rugalmas munkaidő beosztást biztosít a vállalat, vagyis ők dönthetik el mikor, és mennyit szeretnének dolgozni. Ha váratlan esemény következik be (pl. betegség), akkor a vezetők elengedik őket, akár a munkaidő lejárta előtt is. Szintén két fő roma munkavállaló van, akik kiváló munkaerőnek számítanak a vállalatnál, és semmilyen diszkrimináció nem éri őket, vagyis ugyanolyan bánásmód alá esnek, mint bármely más munkavállaló. Megemlíteném itt azt is, hogy a vállalat minden évben térítésmentesen kiad egy roma író által készített könyvet. Ez azt mutatja, hogy szociálisan érzékeny a vezetőség. A harmadik csoport, akik hátrányos megkülönböztetést szenvedhetnek el a védett korban levő munkatársak. Esetükben, hasonlóan a roma munkavállalókhöz nem történt hátrányos megkülönböztetés, a vállalat vezetősége

nagyra becsüli élettapasztalataikat és mindent megtesz azért, hogy tőlük menjenek nyugdíjba. 8 olyan munkavállaló van jelenleg a vállalatnál, akik a jelenlegi tulajdonossal egy időben kerültek a céghez.

## Esetpélda II.

### A munkavállaló-központú felelősségvállalás felmérése szállodákban

Az második esettanulmányt egy 4 csillagos szállodában készítettem. Itt alkalmam volt a beosztott munkatársakkal is beszélni, és megtudni, az általam összeállított öt dimenzió területén milyen tapasztalataik vannak. Az interjút befogadó szállodában az alkalmazottak száma (állandó, diákszövetkezeti, tanuló/gyakornok) 24 fő. Az állandó dolgozók csoportja magába foglalja a teljes munkaidős és a diákszövetkezeten keresztül dolgozókat is.

### Foglalkoztatás

Bérezés tekintetében a szálloda alkalmazottai közül a recepciósök (két teljes munkaidőst leszámítva) és a szobaasszonyok dolgoznak órabérben. A recepciósök órabérezési oka a diákszövetkezeti alkalmazásban keresendő. A felszolgálók és a szakácsok havi fixben dolgoznak. A tanuló felszolgálók és szakácsok pedig a törvényben előírt ösztöndíjat kapják.

Kérdésekre adott válaszában a szállodavezető elmondta, hogy a fix bérezés nem alkalmas a motiválásra, viszont egy igazságosabb rendszernek tartja. Így a dolgozó minden hónapban előre számolhat bevételeivel, és nem kell attól tartania, hogy abban a hónapban nincs fizetése, mert nem tudott dolgozni. A havi fix béren felül a dolgozók a borraavalójukat megtarthatják, és nem kell leadniuk a vezetőségnek.

Megkérdeztem az állandó alkalmazottakat, mennyire elégedettek fizetésükkel. Ötös skálán lehetett válaszolni, majd a válaszokból kiemeltem az átlagos és az alatti elégedettséggel rendelkező alkalmazottakat. Természetesen itt nem vizsgáltam az ösztöndíjas tanulókat, mivel ők nem tekinthetők állandó alkalmazottaknak, és amúgy is csak ösztöndíjat kapnak. Eszerint a teljes elemszám 15 fő, amelyből 11 fő nem elégedett a bérével, ez 73%-ot jelent. Az elégedetlen dolgozók munkaköri eloszlása az alábbi diagramon látható.

Kizárólag az órabérben alkalmazott dolgozók túlóráit fizetik ki, akik a szobaasszonyokat kivéve diákszövetkezeten keresztül dolgoznak. Ebből következőleg Ők nem is túlóráznak, mivel általában nincs meg a heti 40 órájuk sem. A ténylegesen túlórázó alkalmazottak 90%-a felszolgáló, akik havi fixben dolgoznak, és munkaidőkeretük nincs megszabva, hiszen ők a vendégforgalomtól függően dolgoznak. Így következik, hogy a nem létező túlórákat, nem is fizeti a cég.

A juttatások területén a veszprémi szállodák viszonylatában nagyon pozitív eredményt produkál a cég, hiszen itt meleg étkeztetésben, havi Erzsébet Utalványban és Egészségpénztári

hozzájárulásban részesülnek a teljes munkaidőben alkalmazottak. A nem veszprémi lakosok pedig bérlettámogatást kapnak. Érdekes módon a dolgozók igen kis számban jelölték be ezeket a juttatásokat az adott kérdésnél, és mindössze egy dolgozó volt, aki mindháromat bejelölte. Ennek oka véleményem szerint az, hogy az Erzsébet Utalványt a munkáltató negyedévente fizeti, és a kérdőívezés idejében nem ilyen hónap volt. A teljes munkaidős nappalos recepció igazolta, hogy megkapják az említett juttatásokat.

### Munkavállalók-és a vezetőség kapcsolata

Minden dolgozót megkérdeztem arról, hogy véleményt nyilváníthatnak-e munkahelyükről. A válaszadók csupán 27%-a állítja, hogy megtorlás nélkül kimondhatja véleményét. Az alkalmazottak véleménye a vezető kommunikációs stílusáról kétoldalú képet mutat. A recepciósök többsége pozitív képet vázolt fel, míg a felszolgálók és szakácsok negatívabb véleménnyel vannak a vezető kommunikációs stílusáról. Az adott kérdésben kiszűrtem a tanulók válaszait, mivel ők teljesen negatív véleménnyel voltak, amelynek fő oka véleményem szerint az, hogy a szállodaigazgató az állandó felszolgálókkal és szakácsokkal beszél meg a munkaügyeket, és a tanulók csak közvetve értesülnek a tudnivalókról. Ennek következtében a tanulók úgy érzik, hogy nem becsülik őket. A következő diagramon a teljes munkaidős alkalmazottak és a diákszövetkezeten keresztül dolgozók véleménye szerepel.



4. ábra: Az állandó dolgozók véleménye a szállodavezető kommunikációs stílusáról (saját szerkesztés)



Az állandó alkalmazottak 91%-a vár visszajelzést a munkájával kapcsolatban, de csak mindössze 40%-a mondja, hogy meg is kapja a visszajelzést, és hogy véleményét is kikérik. Érdekes, hogy ez a tény szöges ellentétben áll a vezető nyilatkozatával, miszerint Ő a legtöbb esetben kikéri véleményüket, mivel minden apró részlet fontos lehet, amit Ő nem vesz észre.

### **Munkahelyi egészségfejlesztés**

Ezen a területen tapasztaltam a legnagyobb hiányosságokat, hiszen a szálloda vezetősége nem tudott beszámolni semmilyen tudatos programról, amely a munkavállalók egészség tudatosságát célozná. A szállodaiiparban számtalan olyan kezdeményezés ismert, amelyek a munkaköri hátrányok leküzdését szolgálják, ilyen például a kényelmes lábviselés (hiszen egész nap talpon vannak a dolgozók) vagy a konyhán külön nekik készített egészséges ételek.

Ezen a területen tehát hatalmas fejlődési potenciál van. Meg kell ismertetni a szállodavezetőket, milyen kezdeményezések, gyakorlatok alkalmazhatók.

A munka-magánélet egyensúlyának témakörét a szállodában az átlagos elégedettség jellemzi. Érdekes a hazai turizmusban dolgozó emberek helyzetét szemügyre venni, ahol jellemző, hogy az állandó alkalmazottak sokat túlóráznak és emellett nagyon is rugalmatlan a munkaidejük. Mindkét tényező a munka-magánélet egyensúly felborulásához vezet.

E szálloda esetében a munka-magánélet egyensúly terén a legelégedettebb munkakör a recepcióson dolgozó beosztottaké. Persze ennek lehet az is az oka, hogy az itt dolgozó recepciósként 90%-ban diákszövetkezeten keresztül dolgoznak és heti 20-30 óránál nem dolgoznak többet. A felszolgálók elégedettsége átlagos, bár véleményem szerint ez betudható a fent említett ténynek, miszerint az egész ágazatra jellemző a túldolgoztatás, így a felszolgálók már inkább beletörődtek a helyzetbe.

### **Képzés és fejlesztés**

Hasonlóan az előző területhez, a képzés és fejlesztés területe sem mondható fejlettnak. Néhány eseti nyelvtanfolyamon túl semmilyen képzésen nem vettek részt a szálloda alkalmazottai az elmúlt egy évben.

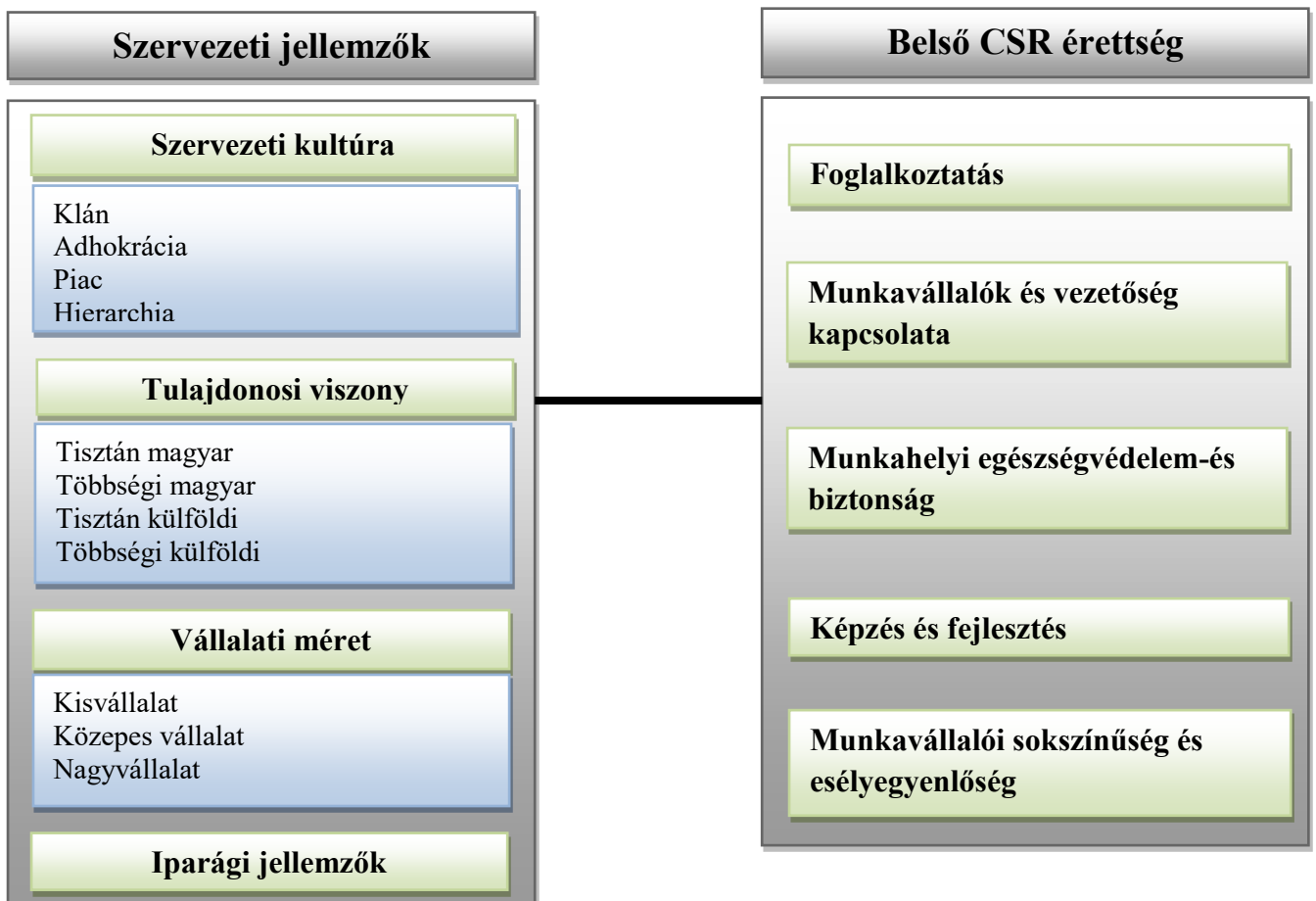
### **Befogadó munkahely**

A dolgozók véleménye szerint, a szállodában a hátrányos helyzetű alkalmazottak nincsenek megkülönböztetve. Azonban az is negatív megkülönböztetés, hogy a tanulók – akik szakmai gyakorlatukat töltik – nincsenek bevonva a munkahelyi kérdések megtárgyalásába, azaz a véleményüket figyelembe sem veszik, és ki sem kéri. A dolgozók pozitív megkülönböztetésére nincs példa.

## Kutatási modell

A felelős munkáltatói szakirodalom tanulmányozása a szabványok és esettanulmányok alapján megfogalmaztam a kutatási kérdéseket, feltételezéseimet és ezek megjelenítésére kutatási modellt dolgoztam ki.

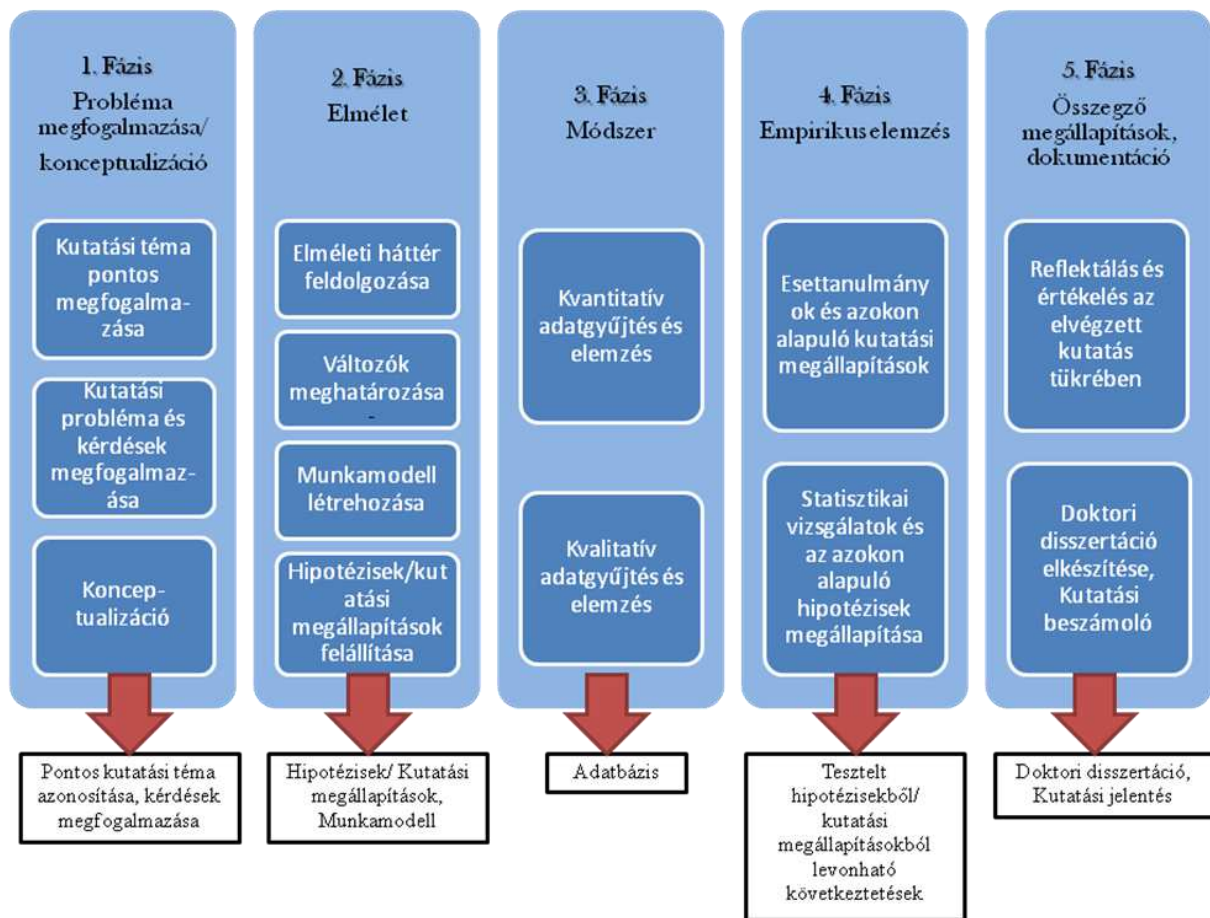
A kutatási modell mutatja, hogy a szervezeti jellemzőket négy komponenssel írom le, melyek kapcsolatban vannak a belső CSR érettséggel. A független változók olyan szervezeti jellemzők, amelyek a szakirodalom alapján befolyásolják a belső CSR gyakorlatokat és a vállalatok belső CSR gyakorlatainak érettségét. Feltételezésem szerint a rendelkezésre álló erőforrások mennyisége és minősége valamint az iparági jellemzők is fontos befolyásoló tényezők lehetnek az alkalmazott belső CSR gyakorlatok szempontjából (Dobák, 2000).



5. ábra: Kutatási modell



## Kutatási ütemterv



## A kutatás eredményeinek disszeminációja

A kutatás eredményei iparágtól és szervezeti mérettől függetlenül felhasználhatók, közvetlenül alkalmazhatók. A vizsgált vállaltok által alkalmazott legjobb gyakorlatok összegyűjtése és publikálása révén ezek elérhetővé válnak más vállalatok számára is, így új fejlesztések, munkavállalói programok indíthatók azoknál a szervezeteknél is, melyek a munkavállalóik iránti felelősséghez köthető gyakorlatokat még korlátozottan használják. A vállaltoktól egyre fokozottabban elvárt munkavállalók iránti felelős gyakorlatok körének szélesítése összhangban van az elmúlt években egyre határozottabban megfogalmazott EU-s prioritásokkal (Az Európai Bizottság 2001-ben kiadott „Európai keretelvek a vállalatok szociális felelősségének támogatásáért” című állásfoglalása.)

A kutatás eredményei tehát széles körűen alkalmazhatók, ezek megosztása a gazdaság minden szereplőjének érdeke. Az eredmények publikálása hazai és nemzetközi konferenciákon, szakmai lapokban, workshopokon egyaránt szükséges.

Egyéb tudásmegosztó fórumokon való megjelenéssel (pl. internetes fórum, virtuális workshop) a kutatási eredmények gyorsan terjedhetnek és elősegítik a témával kapcsolatos nemzetközi kollaborációt, azaz akár egy nemzetközi összehasonlító kutatás elvégzését.

A felelős munkaadói gyakorlatok és az ahhoz kapcsolódó releváns szakirodalom áttekintése, valamint a kutatás eredményeinek felhasználása lehetővé teszi alap-és mesterszakokon oktatható tantárgy(ak) kidolgozását továbbá szakdolgozati témák meghirdetését.

## Összegzés

Egyre több kutatási eredmény támasztja alá azt a nézetet, hogy a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának erős etikai alátámasztottsága van. Ez a nézet megcáfolni látszik azt a má már elavult felfogást, , mely szerint a vállalat egyetlen célja - lényegéből adódóan - a hatékony profitmaximalizálás (Friedman, 1970). A vállalati CSR tevékenység számtalan fókuszpontjai közül a legfontosabb érintettek, a vállalatok munkavállalói iránt alkalmazott gyakorlatok vizsgálatát választottam kutatási témául. Egyfelől megbízható mérőrendszer kialakítását tűztem ki célul, amely folyamat mostanra befejeződött, másfelől pedig a mérőrendszer alkalmazásaként megvizsgálni a magyarországi közép és nagyvállalatok munkavállaló-központú CSR tevékenységeit és a gyűjtött adatokból érettségi modellt felállítani. A különböző érettségi szintek szervezeti jellemzőkkel és a szervezeti kultúrával való összehasonlítása is a kutatás része lesz. A kutatás jelenlegi fázisáig azonosítottam 5 dimenziót (foglalkoztatás, munkavállalók és vezetőség kapcsolata, munkahelyi egészségfejlesztés, képzés és fejlesztés, befogadó munkahely), melyek mentén a munkavállaló-központú CSR tevékenységek mérhetők. A dimenziók kialakításának folyamata során szakirodalmi eredményekre, CSR szabványok és irányelvek valamint félig strukturált vállalati interjúk tapasztalataira építettem. Jelen fázisban a kutatási kérdőív online kitöltése folyik, úgy tűnik azonban, hogy az alacsony visszaküldési hajlandóság miatt más módszereket is alkalmazni kell.

## Felhasznált irodalom

1. Angyal, Á. (2000): A felelősségről, *Vezetéstudomány*, XXXI. évf. 01. szám
2. Angyal, Á. (2009): Vállalatok Társadalmi Felelőssége, Versenyben a világgal 2007-2009 című kutatás, *Versenyképesség Kutatások Műhelytanulmány Sorozat*, 2008.
3. Bebeau, M. J., Rest, J.R., Narvez, D. F. (1999): „Beyond the promise: a perspective for research in moral education”, *Educational Researcher*, Vol. 28 No. 4, pp. 18-26.
4. Beugelsdijk, S., Smulders, S (2009): Bonding and bridging social capital and economic growth, Tilburg University
5. Bovens, M. (1998): *The Quest for Responsibility*, Cambridge University Press
6. Brammer, S., Millington, A. (2004): Stakeholder Pressure, Organizational Size, and the Allocation of Departmental Responsibility for the Management of Corporate Charitable Giving, *Business Society*, Vol. 43 No. 3, pp. 268-295
7. Brammer, S., Millington, A., Rayton, B. (2005): The Contribution of Corporate Social Responsibility to Organisational Commitment, University of Bath, School of Management Working Paper Series
8. Buren Van, H. J (2010).: *Institutional predictors of and complements to industry self-regulation with regard to labour practices*, University of New Mexico, 2nd Annual Conference on the Institutional Foundations of Industry Self-Regulation, Harvard Business School
9. Carroll, A. B., Shabana, K. M. (2010): The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12 No. 1, pp. 85-105
10. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., Ng, K. Y. (2001): Justice at the millenium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, pp. 425-445.
11. Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, pp. 164–209.
12. Dassah, M. O. (2010): Responsible Leaders: Attributes and Roles in a Multi-challenged Global Business Environment and Implications for Leadership Development, First International Conference in Responsible Leadership
13. EUROPEAN COMMISSION (2001): Green Paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility, Brussels, 18.7.2001 Letöltve: [http://europa.eu.int/eur-lex/en/com/gpr/2001/com2001\\_0366en01.pdf](http://europa.eu.int/eur-lex/en/com/gpr/2001/com2001_0366en01.pdf)
14. Freeman, R.E (1984). “Strategic Management: A stakeholder Approach”. Boston, MA: Pitman.
15. Hársing, L.: Bevezetés az etikába, Nemzeti Tankönyvkiadó, 1995
16. Héra, G., Ligeti, Gy.: A belső CSR mérhetőségéről, Magyar Minőség elektronikus folyóiratban, XVIII. évf. 2009/05 szám

17. Kotler, P., Lee, N. (2007): Vállalatok társadalmi felelősségvállalása, Jót tenni – egy ügyért és a vállalatért. HVG Kiadó, Budapest
18. Kun, A.: A vállalati szociális elkötelezettség tematizálásának alapvonalai az Európai Unióban, *Jogelméleti Szemle*, 2004/1. szám. Letöltve: <http://jesz.ajk.elte.hu/kun17.html>
19. Longo, M., M. Mura and A. Bonoli (2005): Corporate Social Responsibility and Corporate Performance: The Case of Italian SMEs, *Corporate Governance* Vol. 5 No. 4, pp. 28–42.
20. Maak, T., Pless, N. M. (2006): Responsible Leadership in a stakeholder society. A relational perspective, *Journal of Business Ethics*, Vol. 66 pp. 99-115.
21. Magyar Minőség Elektronikus Kiadvány, 2009 május. Letöltve: [http://www.quality-mmt.hu/adat/fajlok/letoltesek/magyar-elektronikus-folyoirat/mm\\_2001-2009/2009\\_11MM.pdf](http://www.quality-mmt.hu/adat/fajlok/letoltesek/magyar-elektronikus-folyoirat/mm_2001-2009/2009_11MM.pdf)
22. Matten, D., Moon, J. (2008): 'Implicit' and 'Explicit' CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility, *Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 2. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=978942>
23. Mitchell, R. K., Agle, B. R., Wood, D. (1997): „Towards a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts”, *Academy of Management Review*, Vol. 22 No. 4. pp. 853-86.
24. Nijhof, A., Jeurissen, R. (2006): „A sensemaking perspective on corporate social responsibility: introduction the Special issue”, *Business Ethics: A European Review*, Vol. 15 No. 4, pp. 316-22.
25. Paine, L. S. (2000): Does Ethics Pay? *Business Ethics Quarterly*, Vol. 10 No. 1. pp. 319-330.
26. Porter, M., Kramer, M. (2002): “The competitive advantage of corporate philanthropy”, *Harvard Business Review*, Vol. 80 No. 12, pp. 56-68
27. Porter, Porter, M. E., Kramer, M. (2011): *Creating Shared Value*, Harvard Business Review
28. Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., Williams, C. A. (2006): Employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework, *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 27, pp. 537-543.
29. McWilliams, A., Siegel, D. (2001): Corporate Social Responsibility: A firm's perspective, *Academy of Management Review*, Vol. 26. No 1. pp. 116-127.
30. Schraa-Liu, T. and F.Trompenaars: 2006, 'Towards Responsible Leadership Through Reconciling Dilemmas', in T. Maak and N. M. Pless (eds.), *Responsible Leadership*(Routledge, London/New York), pp. 138-154.
31. Simmons, J. (2008): „Ethics and morality in human resource management”, *Social Responsibility Journal*, Vol. 4 Iss: 1 pp. 8-23.

32. Spiller (2000): 'Ethical Business and Investment: A Model For Business and Society', *Journal of Business Ethics* Vol. 27. pp. 149–160.
33. Tóth, G. (2007): A valóban felelős vállalat, A fenntarthatatlan fejlődésről, a vállalatok társadalmi felelősségének (CSR) eszközeiről és a mélyebb stratégiai megközelítésről, KÖVET
34. Turker, D. (2008): Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study, *Journal of Business Ethics*, Vol. 85. pp. 411-427.
35. Vogel, D. (2006): The Market for Virtue - The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility. Brookings Institution Press, Washington, D. C.
36. Windsor, D. (2006) Corporate social responsibility: Three key approaches. *Journal of Management Studies*, Vol. 43 No. 1, pp. 93–114.
37. Wood, D. J., Jones, R. E. (1995): 'Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance'. *International Journal of Organizational Analysis* 3: 229–267.

# Szervezetek belső CSR gyakorlatainak felmérése



A belső CSR (Corporate Social Responsibility) a munkavállalók iránti felelős vállalati magatartás indikátora. A kérdőív első része általános kérdések mellett a munkavállalókhoz köthető CSR gyakorlatok megismerését segíti. A második részben a szervezeti kultúrára vonatkozó kérdések találhatók. *Kérem, válaszait X-szel jelölje. A kérdőív kitöltése körülbelül 20 percet vesz igénybe. Adatait bizalmasan kezeljük.*

1. Az Ön vállalatnál betöltött pozíciója:  Tulajdonos  Felsővezető  Középvezető
2. A szervezet alaptevékenységének jellege: .....
3. A szervezet magyarországi tevékenységének kezdési időpontja:  
 1945 előtt  1945 és 1989 között  1990 és 1999 között  2000 és 2011 között
4. Előző évi teljes munkaidőben foglalkoztatottak átlagléttszáma:  
 10-49 fő között  50-249 fő között  249 fő felett
5. Előző évi nettó árbevétel:  
 100 Millió Ft alatt  100 – 500 Millió Ft között  500 Millió – 1 Milliárd Ft között  
 1 – 5 Milliárd Ft között  5 – 10 Milliárd Ft között  10 Milliárd Ft felett
6. Vállalati forma:  
 Kkt.  Bt.  Kft.  Zrt.  Nyrt.  Kht.  Kv.  Egyéb: \_\_\_\_\_
7. Tulajdonosi viszony:  
 Tisztán magyar tulajdonú  Tisztán külföldi tulajdonú  50-50%-ban magyar és külföldi tulajdonú  
 Többségi magyar tulajdonú  Többségi külföldi tulajdonú
8. Az Ön szervezete rendelkezik-e az alábbiakban felsorolt eszközökkel? (Kérem, válasszon a megadott lehetőségek közül!)

	Nincs	A jövőben tervez-zük	Megtervez-tük és bevezettük	Megtervez-tük, bevezettük és ellenőriz-zük	Megtervez-tük, bevezettük és folyamatos visszacsatolás eredmé-nyeként változtatunk
<b>KÓDEXEK, SZABÁLYZATOK, MEGÁLLAPODÁSOK</b>					
Etikai kódex					
Munka Törvénykönyvétől eltérő munkarend szabályozás					
<b>MENEDZSMENTRENDSZEREK</b>					
Munkahelyi Egészségvédelem és Biztonság Irányítási Rendszer (MEBIR)					
<b>BESZÁMOLÓK, JELENTÉSEK</b>					
Fenntarthatósági jelentés munkavállalók-ra vonatkozó résszel. A jelentés megneve-zése:.....					
<b>FOGLALKOZTATÁS</b>					
Teljesítmény alapú bérezés					
Cafeteria juttatások:	sportutalvány				
	kultúrautalvány				
	SZÉP kártya				
Részmunkaidő					
Rugalmas munkaidő					
Job sharing - osztott munkakör					
Táv munka					
Gondoskodó elbocsátás (outplacement)					
<b>MUNKAHELYI EGÉSZSÉG ÉS BIZTONSÁG</b>					
Munkahelyi egészségterv					
Egészségvédelmi programok					
Egészségfejlesztési programok					

	Nincs	A jövőben tervez-zük	Megtervez-tük és bevezettük	Megtervez-tük, bevezettük és ellenőrizzük	Megtervez-tük, bevezettük és folyamatos visszacsatolás eredmé-nyeként változtatunk
<b>BEFOGADÓ MUNKAHELY</b>					
Esélyegyenlőségi terv					
Esélyegyenlőségi referens					
Esélyegyenlőségi programok					
Esélyegyenlőségi kiadványok					
Esélyegyenlőségi tréningek					
Esélyegyenlőségi kampányok					
<b>MUNKAVÁLLALÓI TANULÁS ÉS EGYÉNI FEJLŐDÉS TÁMOGATÁSA</b>					
Teljesítményértékelő rendszer					
Munkába visszatérők Re-orientációs képzése					
Karriertervezés					

9. Ha van kollektív szerződés, tartalmaz-e előírásokat az aláíró felek közötti kommunikáció formáira vonatkozóan? (Ha nincs kollektív szerződés, kérem ugorjon a 10. kérdésre.)

Kapcsolattartási formák	Tartalmaz	Nem tartalmaz
Koncepciók, tervezetek véleményezése		
Rendszeres vezetői konzultációk, egyeztetések		
Egyeztető bizottságok felállítása		
Szakértői egyeztetések		
Beosztottak által kezdeményezett konzultáció		

10. Hogyan zajlik a munkabérek és a béren kívüli juttatások változásának kommunikálása?

- Nem értesítjük a beosztott munkavállalókat előre       Előre értesítjük a beosztott munkavállalókat szóban  
 Előre értesítjük a beosztott munkavállalókat írásban       Előre értesítjük a beosztott munkavállalókat írásban és szóban

11. Hány százalék a vállalatnál a munkavállalók aránya az alábbi foglalkoztatási formákban?

Foglalkoztatási formák	0 %	1-10 %	11-25 %	26-50 %	50 % felett
Részmunkaidő					
Rugalmas munkaidő beosztás					
Job sharing – osztott munkakör					
Táv munka					

12. Az Ön szervezeténél ki foglalkozik munkahelyi egészségvédelemmel-és fejlesztéssel? (Több választ is megjelölhet!)

- Külön senki       Néhány kolléga egyéb feladatok mellett       Önálló szervezeti egység  
 Választott bizottság       Általunk megbízott cég (outsourcing)  
 Egyéb: \_\_\_\_\_

13. Van-e az Ön szervezeténél munkahelyi egészségvédelemmel és egészségfejlesztéssel foglalkozó bizottság? (Ha nincs, kérem, ugorjon a 15. kérdésre.)       Van       Nincs

14. A munkahelyi egészségvédelemmel- és fejlesztéssel foglalkozó bizottságban vannak-e beosztott munkavállalói képviselők, és ha igen, milyen arányban?

- Nincsenek munkavállalói képviselők       1-10% a munkavállalók aránya       11-25% a munkavállalók aránya  
 26-50% a munkavállalók aránya       50% feletti a munkavállalók aránya

15. Milyen munkahelyi egészségvédelmet és egészségfejlesztést célzó programok vannak a szervezetnél? (Több választ is megjelölhet!)

- Egészségügyi szűrővizsgálatok       Stressz kezelést támogató programok       Életmódprogramok  
 Ergonómiai fejlesztést célzó programok       Egészséges életmóddal kapcsolatos szaktanácsadás  
 Nincsenek ilyen programjaink       Egyéb: \_\_\_\_\_

16. A munkavállalók milyen formában kaphatnak visszajelzést munkahelyi egészségvédelemmel és egészségfejlesztéssel kapcsolatos javaslattételeikre? (Több választ is megjelölhet!)



- A vezetők, a munkavállalók és szakszervezeteik közötti munkahelyi biztonsággal kapcsolatos megbeszélések  
 Tájékoztató ülések  Szervezeti egységek/csoportok megbeszélései  
 Belső hálózat (Intranet)  Megbeszélések középvezetőkkel és tanácsadókkal  
 Nem adunk visszajelzést  Egyéb: \_\_\_\_\_

**17. Hány százalék az alábbi munkavállalók aránya a szervezeten belül?**

Munkavállalói csoport	0%	1-10%	11-25%	26-50%	50% felett
Pályakezdők					
50 év feletti					
Női munkavállalók					
Megváltozott munkaképességűek					

**18. Az Ön szervezeténél az alábbiakban felsorolt esélyegyenlőséget támogató eszközök mely munkavállalói**

Esélyegyenlőséget támogató eszközök	Pályakezdők	50 év feletti	Női munkavállalók	Megváltozott munkaképességűek	Egyik csoportra sincs eszközünk
Esélyegyenlőségi terv					
Esélyegyenlőségi programok					
Esélyegyenlőséggel kapcsolatos kiadványok					
Esélyegyenlőséggel kapcsolatos tréningek					
Esélyegyenlőséggel kapcsolatos kampányok					

**csoportokra vonatkozóan tartalmazznak elemeket?**

**19. Az Ön véleménye szerint milyen mértékben veszi figyelembe a szervezet az esélyegyenlőség elvét az alábbi területeken? (0: egyáltalán nem veszi figyelembe 6: minden esetben figyelembe veszi)**

Terület	Egyetértés mértéke						
Felvétel	0	1	2	3	4	5	6
Elbocsátás	0	1	2	3	4	5	6
Előléptetés	0	1	2	3	4	5	6
Nyugdíjazás	0	1	2	3	4	5	6
Bérezés	0	1	2	3	4	5	6
Képzés	0	1	2	3	4	5	6

**20. Mely információs csatornákon keresztül kommunikálja a szervezet a CSR-ral kapcsolatos bármilyen jellegű információt/híreket, eseményeket? (Több választ is megjelölhet!)**

- Belső hálózat (Intranet)  Vállalati hírlevél  Időszakos tájékoztató  Kommunikációs fórumok  
 Körlevelek  Egyéb: \_\_\_\_\_

**21. Ki kezdeményezheti a szervezetnél a munkavállalók egyéni fejlődésére irányuló, a munkavégzéshez közvetlenül nem szükséges képzéseken való részvételét? (Több választ is megjelölhet!)**

- Felsővezető  Közvetlen vezető  HR vezető  Beosztott munkavállalók

**22. A munkavállalókat érintő jelentős változtatások mely fázisába vonják be a munkavállalókat? (Több választ is megjelölhet!)**

- Tervezés  Bevezetés  Értékelés  Nyomon követés  Nem vonjuk be

**23. Milyen formában nyilváníthatják ki a beosztott munkavállalók a szervezet működésével kapcsolatos véleményeiket, észrevételeiket, és tehetnek javaslatokat? (Több választ is megjelölhet!)**

- Dolgozói kérdőív  Vezetői fogadóóra  Dolgozói fórum  Elektronikus fórum  
 Ötletláda  'Open-door policy'  Egyéb: \_\_\_\_\_

**24. Milyen formában értékelik és jutalmazzák a munkavállalói észrevételeket, javaslatokat? (Több választ is megjelölhet!)**

- Nincs értékelés  Szóbeli dicséret  Írásbeli dicséret  Szóbeli és írásbeli dicséret  
 Vállalat által alapított díj  Anyagi elismerés  A legjobb ötleteket megvalósítjuk  
 Egyéb: \_\_\_\_\_



**A szervezeti kultúra jellemzéséhez mind a 6 csoportban osszon fel mind a jelenlegi mind pedig a kívánatos állapotra vonatkozóan 100 pontot a négy állítás között aszerint, hogy melyik írja le legpontosabban az Ön elképzelését. Kívánatos állapot, amilyennek 5 év múlva szeretné látni a szervezetét!**

<b>1. Szervezetünk...</b>	<b>Jelenlegi</b>	<b>Kívánatos</b>
olyan, mint egy nagy család. Az emberek jól ismerik egymást.		
egy nagyon dinamikus és vállalkozó szellemű hely. Az emberek hajlandóak kockáztatni.		
nagyon eredményorientált. A feladat elvégzése prioritást élvez. Az emberek teljesítményorientáltak és versenyző szelleműek.		
egy nagyon szabályozott és strukturált hely. Általában formális előírások határozzák meg az emberek cselekedeteit.		
<b>Összesen</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>2. Szervezeti vezetése...</b>	<b>Jelenlegi</b>	<b>Kívánatos</b>
általában a mentorálás, a támogatás és a gondoskodás szorgalmazója.		
általában a vállalkozó szelleműség, az innováció, a kockázatvállalás szorgalmazója.		
általában a rámenős, az eredmény-orientált hozzáállás szorgalmazója.		
általában a koordináció, a szervezés, a tervezhető, szabályozott működés szorgalmazója.		
<b>Összesen</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>3. Szervezetünkben a vezetési stílust...</b>	<b>Jelenlegi</b>	<b>Kívánatos</b>
a csapatmunka, a konszenzus és a részvétel jellemzi.		
az egyéni kockázatvállalás, az innováció, a szabadság és az egyediség jellemzi.		
a versenyszellem ösztönzése, a magas elvárások és az eredményorientáció jellemzi.		
a foglalkoztatás biztonsága, a szabályozottság, a kiszámíthatóság és a kapcsolatok stabilitása jellemzi.		
<b>Összesen</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>4. Szervezetünk összetartó erejét...</b>	<b>Jelenlegi</b>	<b>Kívánatos</b>
a lojalitás és a kölcsönös bizalom jelenti. Magas a szervezet iránti elkötelezettség.		
az innováció és a fejlődés iránti elkötelezettség jelenti. A hangsúlyt az előremutatásra, az élen járásra helyezik.		
az eredmények és a célok elérésének hangsúlyozása jelenti.		
a formális szabályok és irányelvek jelentik. Fontos fenntartani a tervezhető, szabályozott működést.		
<b>Összesen</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>5. Szervezetünk...</b>	<b>Jelenlegi</b>	<b>Kívánatos</b>
a személyes fejlődést hangsúlyozza. Nagyfokú bizalom, nyitottság és részvétel jellemző.		
az új erőforrások megszerzését és új kihívások keresését hangsúlyozza. Értékeli az új feladatok kipróbálását, és az új lehetőségek felkutatását.		
a versengést, az eredményeket hangsúlyozza. Fontos a kihívó célok megvalósítása és a piacvezető pozíció elérése.		
az állandóságot és stabilitást hangsúlyozza. Fontos a hatékonyság, a kontroll és a gördülékeny működés.		
<b>Összesen</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>6. A szervezeti siker alapja...</b>	<b>Jelenlegi</b>	<b>Kívánatos</b>
az emberi erőforrás fejlesztése, a csapatmunka, a munkatársi elkötelezettség és az emberekkel való törődés.		
az egyedi és a legújabb termékek birtoklása. Szervezetünk innovátor és első a termékfejlesztésben.		
a piacvezető pozíció elérése, a konkurencia megelőzése. Alapvető fontosságú a piaci versenyelőny.		
a hatékonyság. Kritikus fontosságú a megbízható teljesítés, a gördülékeny ütemezés és az alacsony költségű termelés.		
<b>Összesen</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Köszönjük, hogy a kérdőív kitöltésével hozzájárult kutatásunk sikeréhez!**