

MÓDOSNÉ Szalai Szilvia – JENEI Szonja

Cégek kultúra, vezetői személyiség, HR szervezet és a vállalati CSR tevékenység: II. Elemzések

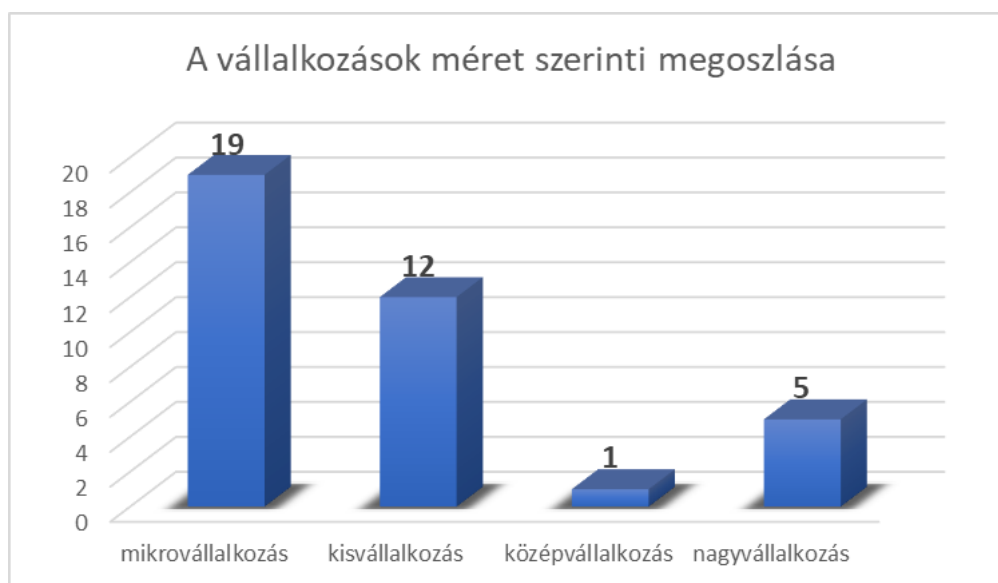
Bevezetés

Kétféle publikációnk ezen része támaszkodik az előzőekben ismertetett elméleti alapokra. Kérdőívünk tételesen az ott bemutatott összefüggésekre támaszkodik. Első lépésként a nyilatkozó demográfiai adataira és a vállalat méretére vonatkozó válaszokat elemeztük. Az empirikus elemzésekről szóló fejezet része a kérdéscsoportok első kérdésének, tehát a címben fellelhető négy témakör átfogó értékelésének bemutatása. Ezek után a kérdéscsoporton belüli összefüggéseket vizsgáltuk, majd kerestük a korrelációt a különböző csoportok elemei között. Kutatásunkat a szervezetek mérete szerinti eltérések feltárásával zártuk.

Empirikus elemzés

Kérdőívünket 37 vállalati vezető töltötte ki, megkereséseink egy részére nem érkezett válasz. Jellemzően a középvállalkozások zárkoztak el a kitöltéstől, időhiányra hivatkozva. Ezt tükrözi a vállalkozások méret szerinti megoszlása, ami véleményünk szerint azzal indokolható, hogy a középvállalkozások esetében még nem történt olyan szervezeti átalakítás, mely az egyszemélyi vezető terheit csökkenti. A vállalkozások méret szerinti megoszlása Magyarországon sem egyenletes, a mikrovállalkozások aránya 93,82%, a kisvállalkozásoké 4,55%, a középvállalkozásoké 0,72%, a nagyvállalatok aránya pedig 0,92% volt 2018-ban. (KSH, 2018). A mintánk nem követi ugyan ezeket az arányokat, de a mikrovállalkozások túlsúlya ott is megfigyelhető (1. ábra). Eloszlása nem tekinthető egyenletesnek, így kismintaként kell a statisztikai elemzést végeznünk. A minta reprezentativitása sem valósult meg, de az általunk elérhető vállalkozások körében, térbeli és időbeli elhatárolással következtetéseket írhatunk le, melyek nagyobb körben történő ellenőrzésére egy kvótán alapuló mintavétellel végzett vizsgálat lenne alkalmas.

1. ábra: A vállalkozások méret szerinti megoszlása

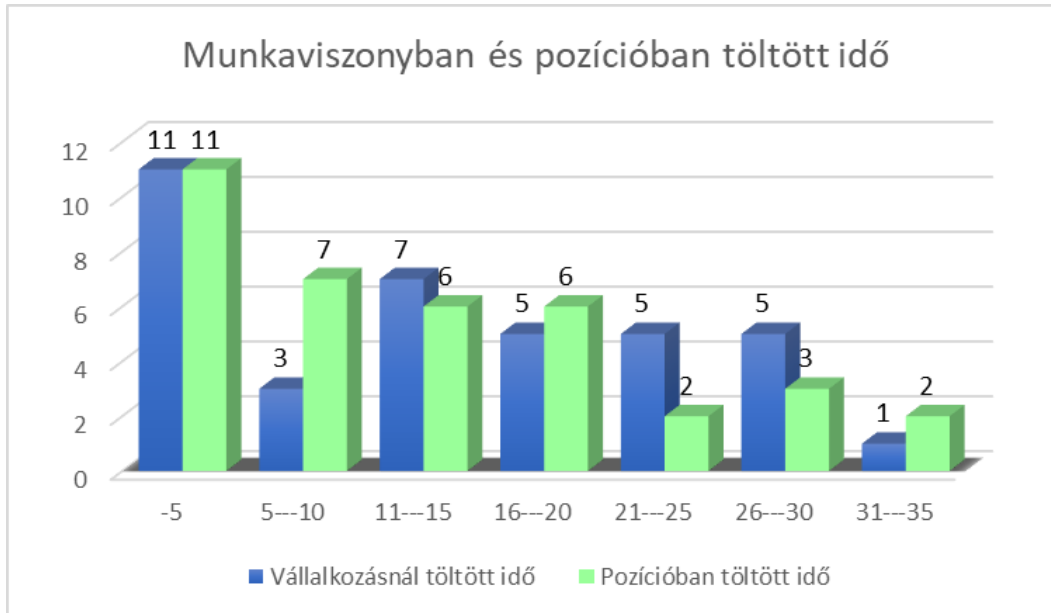


Forrás: saját szerkesztés

30 férfi és 7 női válaszadónk volt. Életkoruk 27 és 65 év között mozog, átlaguk 45,4 év, szórásuk 8,8 év. 21 fő párkapcsolatban él és gyermeket nevel vagy nevelt, 9 fő gyermektelenül él párkapcsolatban. Ők a többség, ami arra utal, hogy az erős, biztos családi háttér elősegíti a vezetővé válást.

A vállalkozások 22,2%-a mezőgazdaságban tevékenykedik, 27,8%-a az iparban, 47,2%-a a termelő szolgáltatások területén, illetve 2,8%-a a társadalmi szolgáltatások végzésével gyarapítja Magyarország GDP-jét. A munkaviszonyban és pozícióban töltött idő grafikonja (2. ábra) aszimmetrikus, ez annak köszönhető, hogy az életre szóló foglalkoztatás hazánkban háttérbe szorult, valamint nem érvényesül a szenioritás, sokan fiatalon kerülnek vezető pozícióba.

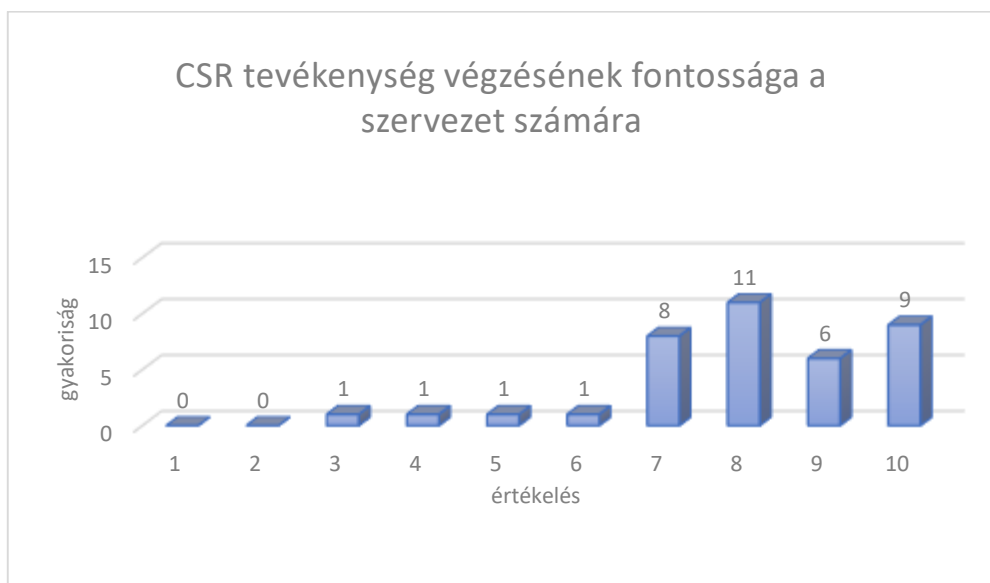
2. ábra: Munkaviszonyban és pozícióban töltött idő megoszlása



Forrás: saját szerkesztés

Empirikus elemzésünkben nem tüntetjük fel az összes válasz megoszlását. Témakörönként a legfontosabb információkat közöljük, és mutatjuk be grafikon segítségével. Örömmel konstatáltuk, hogy a vállalatok többsége számára kiemelten fontos a CSR tevékenység folytatása (3. ábra). Az alacsonyabb értékeket adó gazdálkodók esetében sem a felelősségvállalás hiányára következtethetünk, inkább a vírushelyzet okozta kényszerre.

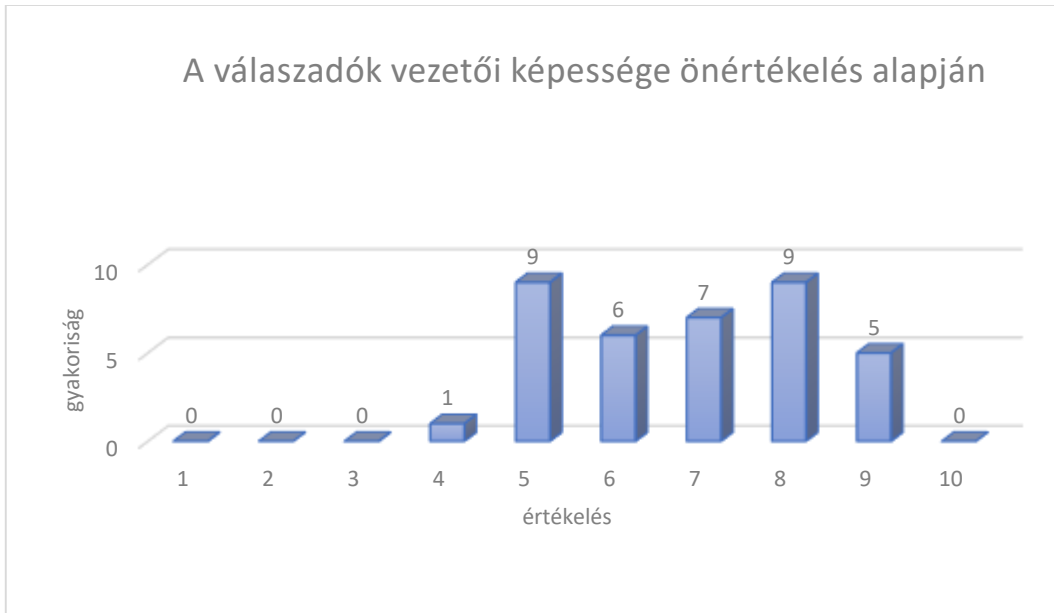
3. ábra: CSR tevékenység fontosságának értékelése



Forrás: saját szerkesztés

Fontos, hogy a vállalatok vezetői saját irányítói képességeiket nagyra tartsák, legyen kellő önbizalmuk. Ez a 4. ábra szerint megvalósult, bár maximális pontszámot senki nem adott önmagának. Véleményünk szerint úgy gondolják, hogy a vezetői képesség fejleszthető, és maguk is folyamatos tanulásra és fejlődésre törekednek.

4. ábra: Vezetői képesség önértékelés alapján



Forrás: saját szerkesztés

A vállalati kultúra kiforrottságával kapcsolatosan mérsékelt optimista értékelések születtek. Mintánkban sok a kisvállalkozás, ezek nem mindegyike tekinthet vissza évtizedes múltra, esetleg növekedhetnek, ezért kultúrájuk még formálódhat (5. ábra).

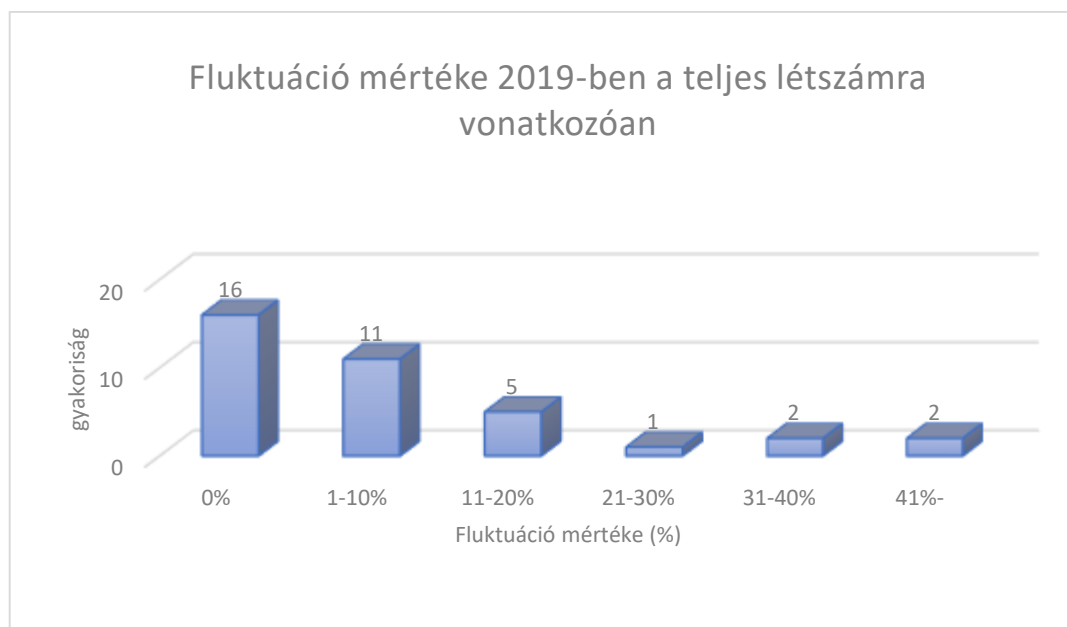
5. ábra: A vállalati kultúra kiforrottsága



Forrás: saját szerkesztés

A fluktuációs adatok csak látszólag nem jeleznek problémát. 16 vállalat esetében egyetlen munkatárs sem távozott a cégtől 2019-ben. 11 esetben 10% alatti, tehát kezelhető mértékű volt a fluktuáció. 5 vállalkozásnál mondhatjuk, hogy komolyabb nehézséget okozott a fokozott munkaerővándorlás. Szintén 5 esetben extrém mértékű fluktuációt tapasztaltunk, mely már a vállalkozás legfőbb problémái közé sorolódik (6. ábra).

6. ábra: Fluktuáció 2019-ben



Forrás: saját szerkesztés

Kérdéscsoportokon belüli összefüggések

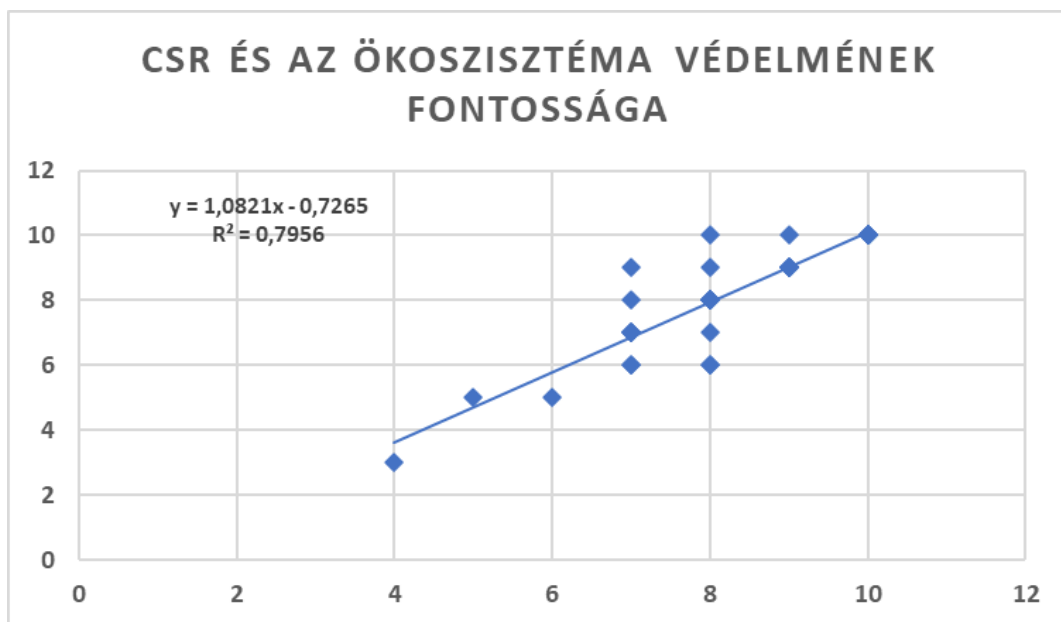
A társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos kérdéscsoportra vonatkozó első megállapításunk, hogy a CSR típusai közül az átlagértékek alapján a legfontosabbnak tartott a hulladék csökkentése, és csak kicsivel marad el tőle az ökoszisztéma védelme. A legkevésbé preferált a kormányzati szociális politika előmozdítása. Legnagyobb szórás a helyi közösségek támogatásának esetében tapasztalható (1. táblázat).

1. táblázat: CSR tevékenység és elemei, leíró statisztika és korrelációs mátrix

Ssz.	Utalás a kérdésre	Számolt értékek						Korrelációs mátrix						
		Átlag	Szórás	Min	Max	Me	Mo	1	2	3	4	5	6	7
1	CSR tevékenység fontossága	8,19	1,47	4	10	8	8	1,00	0,89	0,49	-0,01	0,52	0,43	0,39
2	Ökoszisztéma védelmének fontossága	8,14	1,78	3	10	8	10	0,89	1,00	0,55	-0,03	0,49	0,27	0,27
3	Hulladék csökkentésének fontossága	8,16	2,01	1	10	8	10	0,49	0,55	1,00	0,17	0,43	0,36	0,15
4	Kormányzati szociális politika támogatása	5,95	2,11	1	10	6	5	-0,01	-0,03	0,17	1,00	0,26	0,17	0,06
5	Egyéni sorsok jobbítása	7,22	2,08	4	10	8	10	0,52	0,49	0,43	0,26	1,00	0,36	0,26
6	Kulturális intézmények támogatása	6,05	2,34	2	10	5	5	0,43	0,27	0,36	0,17	0,36	1,00	0,69
7	Helyi közösségek támogatása	6,11	2,65	1	10	6	7	0,39	0,27	0,15	0,06	0,26	0,69	1,00

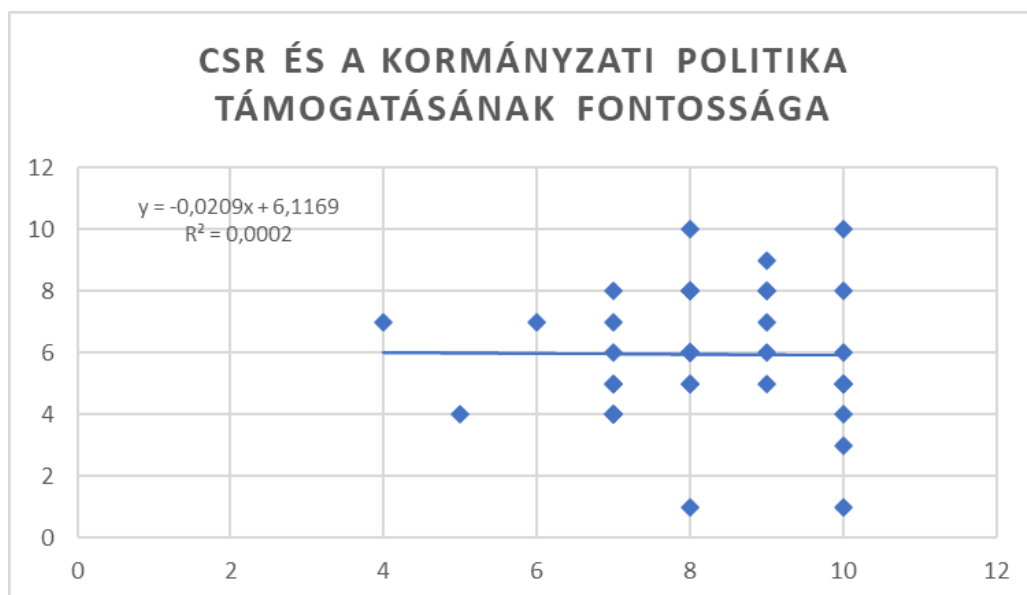
Forrás: saját szerkesztés

A korrelációs kapcsolatok vizsgálata alapján regressziós összefüggéseket találtunk. Szoros kapcsolat van a 7. ábra alapján a CSR általános támogatottsága és az ökoszisztéma védelme között ($R^2=0,7956$, a lineáris regresszió egyenlete $y = 1,0821x - 0,7265$, x = a CSR általános támogatottsága, β_1 erősen szignifikáns, szignifikancia szint közel nulla).

7. ábra: Regressziós összefüggés a CSR és az ökoszisztéma védelmének fontossága között

Forrás: saját szerkesztés

Hasonló eredményre jutottunk a 8. ábra szerint a helyi közösségek és a kulturális intézmények támogatását vizsgálva ($R^2=0,4713$, a lineáris regresszió egyenlete $y = 0,7771x + 1,4034$, x = a CSR általános támogatottsága, β_1 erősen szignifikáns, szignifikancia szint közel nulla). Meg kell állapítanunk, hogy a CSR tevékenység fontossága és a kormányzati szociális politika támogatottsága között nem található összefüggés ($R^2=0,0002$, a lineáris regresszió egyenlete $y = -0,0209x + 6,1169$, x = a helyi kulturális intézmények támogatottsága, β_1 nem szignifikáns, szignifikancia szint 0,93).

8. ábra: Regressziós összefüggés a CSR és a kormányzati szociális politika támogatásának fontossága között

Forrás: saját szerkesztés

A vezetők legfontosabbnak tartják, hogy az alkalmazottak megfelelő szakmai kompetenciákkal rendelkezzenek, valamivel hátrább sorolják az értelmi és érzelmi intelligencia jelentőségét. Legkevésbé

lényeges számukra, hogy a dolgozók munkahelyen kívüli életének eseményeivel is tisztában legyenek, illetve az is feltűnő, hogy ennél a kérdésnél tapasztaltuk a legnagyobb szórást (2. táblázat).

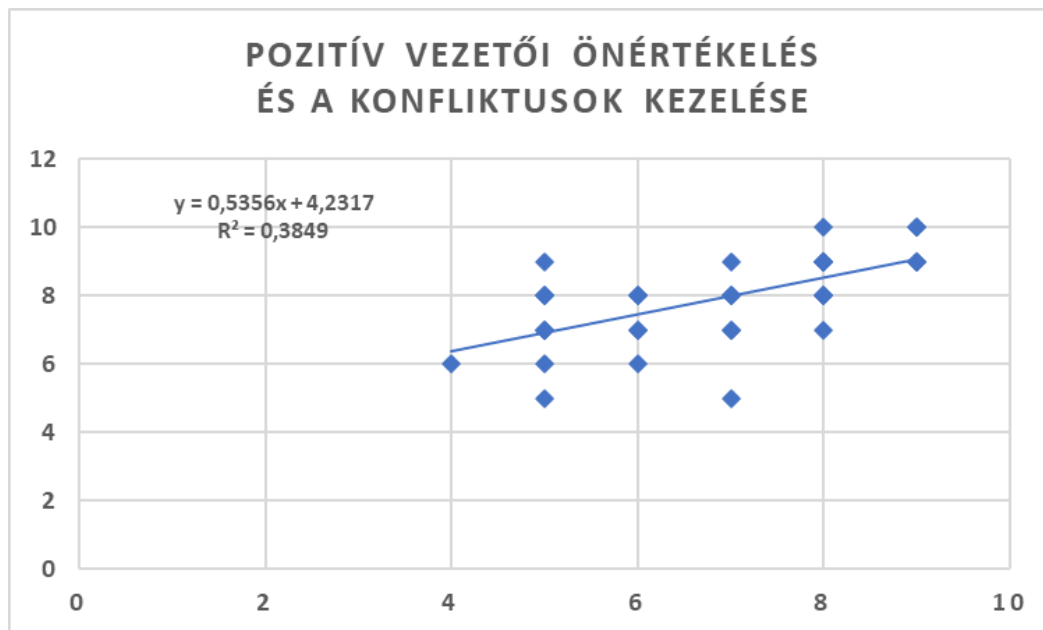
2. táblázat. Vezetői önértékelés és elvárások az alkalmazottak irányába, leíró statisztika és korrelációs mátrix

Ssz.	Utalás a kérdésre	Számolt értékek						Korrelációs mátrix						
		Átlag	Szórás	Min	Max	Me	Mo	1	2	3	4	5	6	7
1	Vezetői önértékelés	6,78	1,47	4	9	7	5	1,00	0,08	0,21	0,14	0,40	0,33	0,62
2	Alkalmazotti EQ fontossága	8,14	1,49	5	10	8	8	0,08	1,00	0,33	0,16	0,39	0,01	0,19
3	Alkalmazotti IQ fontossága	8,57	1,19	6	10	8	8	0,21	0,33	1,00	0,50	0,12	0,15	0,20
4	Alkalmazottak szakmai kompetenciái	8,97	1,19	6	10	9	10	0,14	0,16	0,50	1,00	0,02	0,04	0,03
5	Dolgozók munkahelyen kívüli életének ismerete	7,22	1,87	1	10	7	8	0,40	0,39	0,12	0,02	1,00	0,16	0,35
6	Tiszteletteljes kommunikáció iránti elvárás	8,08	1,82	3	10	8	10	0,33	0,01	0,15	0,04	0,16	1,00	0,22
7	Alkalmazottak közötti konfliktus kezelése	7,86	1,27	5	10	8	8	0,62	0,19	0,20	0,03	0,35	0,22	1,00

Forrás: saját szerkesztés

A 9. ábra megállapítása alapján azok a menedzserek, akik saját vezetői képességeiket magasra értékelik, könnyebben megoldják az alkalmazottak között felmerülő konfliktusokat ($R^2=0,3849$, a lineáris regresszió egyenlete $y = 0,5356x + 4,2317$, x = a vezetői önértékelés, β_1 erősen szignifikáns, szignifikancia szint közel nulla).

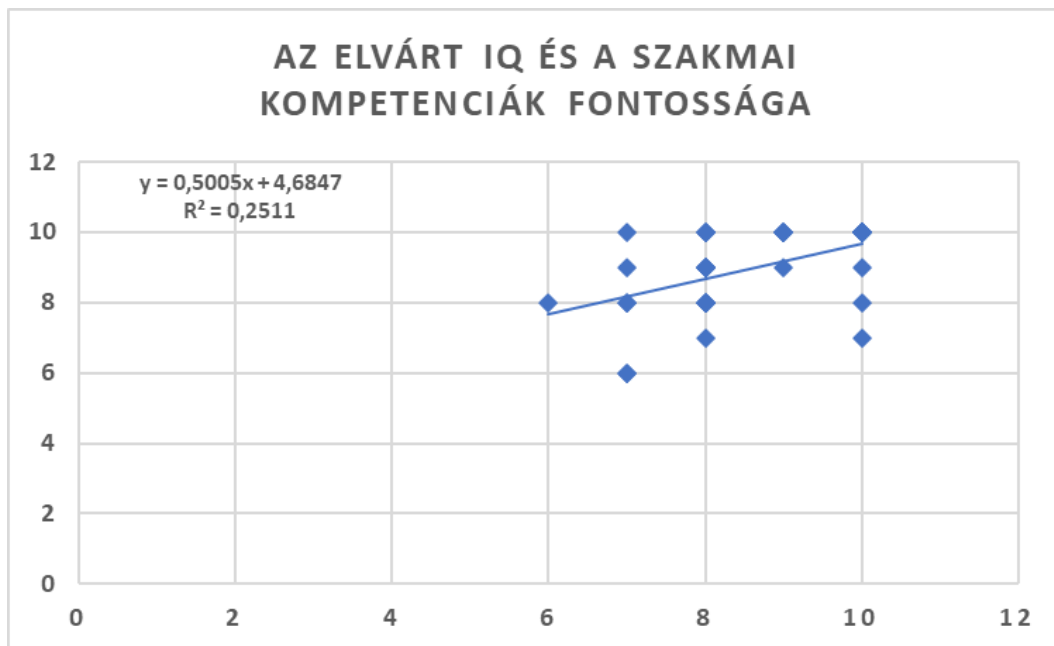
9. ábra: Regressziós összefüggés a pozitív vezetői önértékelés és az alkalmazottak konfliktusainak kezelése között



Forrás: saját szerkesztés

A válaszadók egyöntetűen elvárják, hogy a munkatársak megfelelő szakmai kompetenciákkal és értelmi intelligenciával rendelkezzenek (10. ábra). Korunk követelménye, hogy az alkalmazottak ne csak az elsajátított szakmát gyakorolják magas színvonalon, hanem önálló gondolkodásra is képesek legyenek ($R^2=0,2511$, a lineáris regresszió egyenlete $y = 0,5005x + 4,6847$, x = az alkalmazotti IQ fontossága, β_1 erősen szignifikáns, szignifikancia szint 0,0015).

10. ábra: Regressziós összefüggés az elvárt értelmi intelligencia szintje és a szakmai kompetenciák fontossága között



Forrás: saját szerkesztés

A válaszadó vezetők számára kiemelten fontos a bizalmas információk megőrzése, az alkalmazottakkal való korrekt bánásmód, valamint ezzel összefüggésben az is, hogy a dolgozók számára lehetőséget biztosítsanak ötleteik, javaslataik nyílt kommunikálására. A legnagyobb szórást a kiforrott vállalati kultúra megléte és a munkatársak tisztelettudó magatartásának megkövetelése esetében tapasztaltuk (3. táblázat).

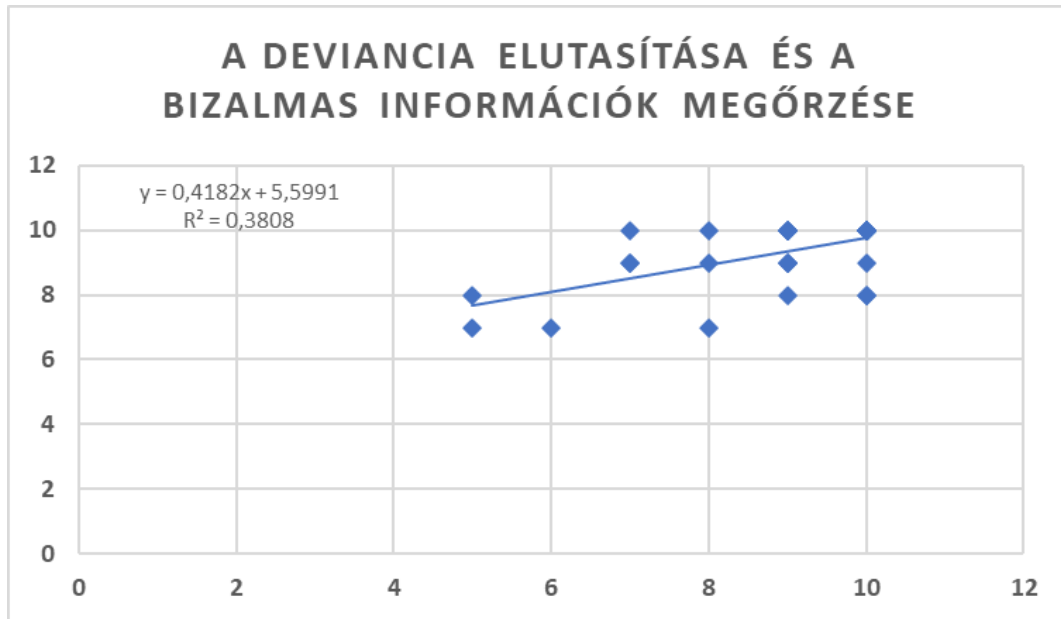
3. táblázat: Preferált vállalati kultúra és elemei, leíró statisztika és korrelációs mátrix

Ssz.	Utalás a kérdésre	Számolt értékek						Korrelációs mátrix						
		Átlag	Szórás	Min	Max	Me	Mo	1	2	3	4	5	6	7
1	Kiforrott, preferált vállalati kultúra	7,05	1,63	3	10	7	8	1,00	-0,10	0,06	-0,06	0,14	0,08	0,11
2	Alkalmazottakkal való korrekt bánásmód	9,43	1,01	6	10	10	10	-0,10	1,00	0,21	0,31	0,43	0,07	0,30
3	Vezetők tisztelete	8,43	1,88	3	10	9	10	0,06	0,21	1,00	0,38	0,44	0,41	0,25
4	Deviáns magatartás alkalmazotti elutasítása	8,97	1,44	5	10	10	10	-0,06	0,31	0,38	1,00	0,62	0,45	0,35
5	Bizalmas információk megőrzése	9,35	0,98	7	10	10	10	0,14	0,43	0,44	0,62	1,00	0,50	0,16
6	Alkalmazotti javaslatok nyílt kommunikálása	9,38	1,09	5	10	10	10	0,08	0,07	0,41	0,45	0,50	1,00	0,21
7	Alkalmazottak támogatása szükséghelyzetben	8,27	1,50	5	10	8	10	0,11	0,30	0,25	0,35	0,16	0,21	1,00

Forrás: saját szerkesztés

Azok a vezetők, akik a vállalati kultúra fontos elemének tartják a bizalmas információk megőrzését, ők a deviáns magatartást elutasítják, illetve elvárják, hogy a káros, felelőtlen magatartást a beosztottak is megtagadják (11. ábra). Az értékrendi hiányosságok hozzájárulhatnak a szervezet által elvárt titoktartás megszegéséhez ($R^2=0,3808$, a lineáris regresszió egyenlete $y = 0,4182x + 5,5991$, $x =$ deviáns magatartás alkalmazotti elutasítása, β_1 erősen szignifikáns, szignifikancia szint közel nulla).

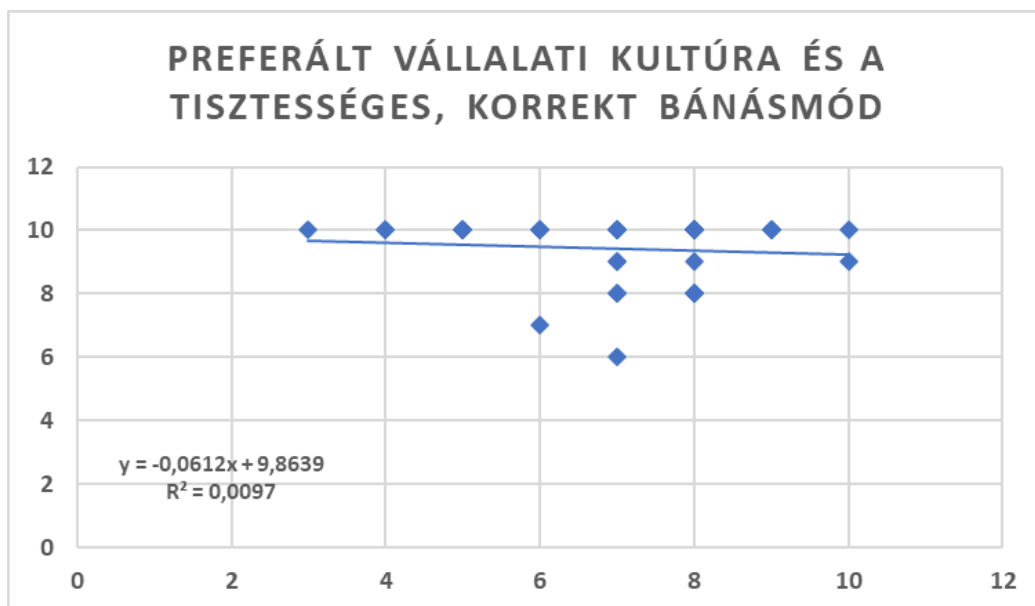
11. ábra: Regressziós összefüggés a deviáns magatartás alkalmazottak általi elutasítása és a bizalmas információk megőrzésének fontossága között



Forrás: saját szerkesztés

A kiforrott vállalati kultúra fontossága és a vezetők irányából az alkalmazottak felé megmutatkozó tisztességes bánásmód között nem találtunk kapcsolatot (12. ábra). Az erős szervezeti kultúra kialakításának kritériumai elsősorban a vezető személyiségének és elvárásainak függvényében formálódnak, ami nem feltétlenül foglalja magába a dolgozók felé megnyilvánuló korrekt magatartást ($R^2=0,0097$, a lineáris regresszió egyenlete $y = -0,0612x + 9,8639$, x = az alkalmazottak felé tanúsított tisztességes bánásmód, β_1 nem szignifikáns, szignifikancia szint 0,5625).

12. ábra: Regressziós összefüggés az alkalmazottak által preferált, kiforrott vállalati kultúra és az irányukban tanúsított tisztességes, korrekt bánásmód között



Forrás: saját szerkesztés

A következő kérdéscsoportban azt tapasztaltuk, hogy a válaszadók lényegesnek értékelték az alkalmazottak javadalmazási rendszerrel és a béren kívüli juttatásokkal való elégedettségét és a kiválasztási módszerek komplexitását. A fluktuáció átlagos mértéke 11,26%, a legnagyobb szórás a gondoskodó elbocsátás alkalmazásának területén mutatkozott (4. táblázat).

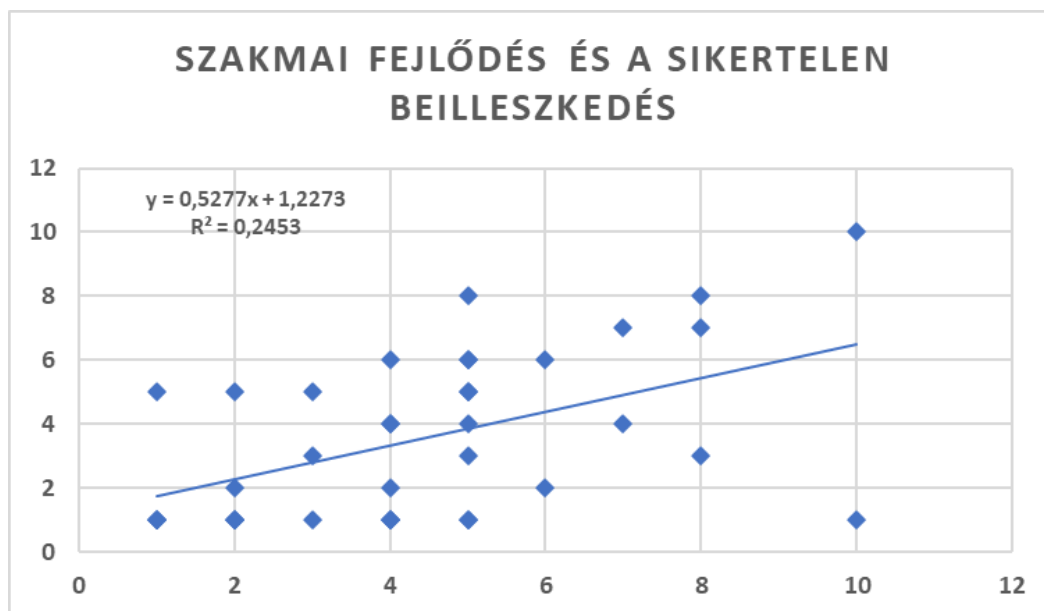
4. táblázat: A legfontosabb HR mutató és emberi erőforrás tevékenységek, leíró statisztika és korrelációs mátrix

Ssz.	Utalás a kérdésre	Számolt értékek						Korrelációs mátrix						
		Átlag	Szórás	Min	Max	Me	Mo	1	2	3	4	5	6	7
1	Fluktuáció százalékos mértéke	11,26	16,80	0	70	5	0	1,00	-0,12	-0,22	-0,45	-0,15	-0,08	-0,15
2	Kiválasztási módszerek komplexitása	6,41	2,43	1	10	6	6	-0,12	1,00	0,13	0,22	0,19	0,27	0,12
3	Javadalmazási rendszerrel való elégedettség	7,62	1,30	5	10	8	8	-0,22	0,13	1,00	0,49	-0,12	-0,17	0,10
4	Béren kívüli juttatásokkal való elégedettség	7,08	2,06	3	10	8	8	-0,45	0,22	0,49	1,00	0,17	-0,16	0,25
5	Fejlődési lehetőségek miatti munkahelyváltás	4,49	2,39	1	10	4	5	-0,15	0,19	-0,12	0,17	1,00	0,50	0,36
6	Sikertelen beilleszkedés miatti munkahelyváltás	3,59	2,54	1	10	3	1	-0,08	0,27	-0,17	-0,16	0,50	1,00	0,22
7	Gondoskodó elbocsátás alkalmazása	5,14	3,07	1	10	5	1	-0,15	0,12	0,10	0,25	0,36	0,22	1,00

Forrás: saját szerkesztés

A kérdőívet kitöltő vállalati vezetők véleménye szerint a szervezettől a sikertelen beilleszkedés miatt távozó alkalmazottak munkahelyváltásának okai között szerepel a szakmai fejlődési lehetőségek kihasználásának keresése (13. ábra). A munkahelyi konfliktus, a gyakori összetűzések gátolják a dolgozókat a szakmai sikerek elérésében, az önmegvalósításban és a kiteljesedésben ($R^2=0,2453$, a lineáris regresszió egyenlete $y = 0,5277x + 1,2273$, $x =$ a szakmai fejlődési lehetőségek reményében történő munkahelyváltás, β_1 erősen szignifikáns, szignifikancia szint 0,0018).

13. ábra: Regressziós összefüggés a szakmai fejlődési lehetőségek és a sikertelen beilleszkedés miatti munkahelyváltás között

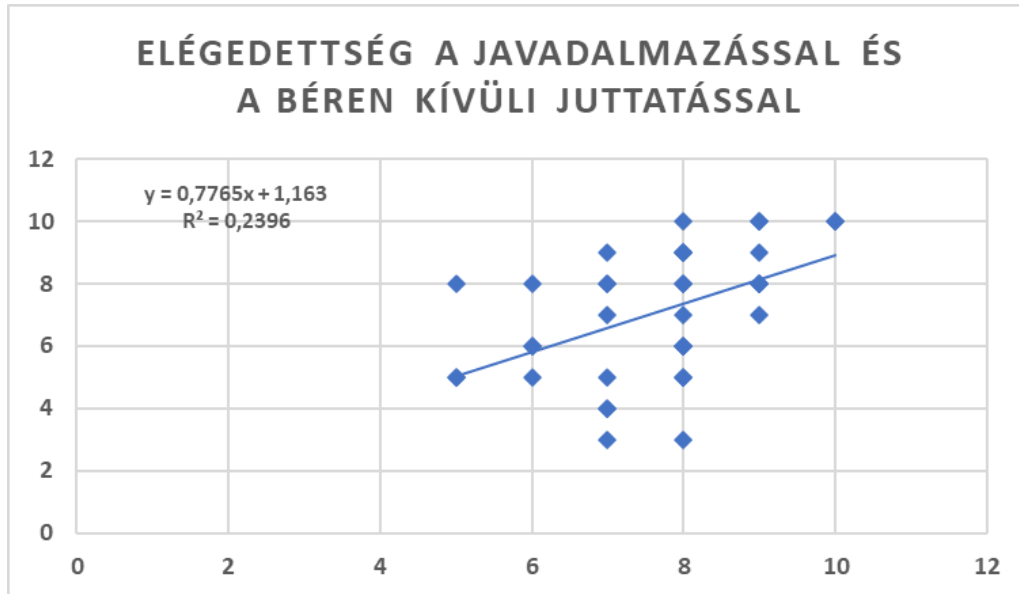


Forrás: saját szerkesztés

A válaszadók meglátása szerint kiemelt jelentőségű a munkavállalók számára a javadalmazási rendszerrel való elégedettség, ugyanakkor a cég iránti lojalitás és elkötelezettség kialakításában fontos szerepet játszanak a béren kívüli juttatások is (14. ábra). Napjainkban egyre inkább előtérbe kerül a teljeskörű javadalmazási rendszer, melynek a munkabér mellett fontos részét képezik a nem anyagi ösztönzők. Ezek segítségével a vezetők növelhetik a dolgozók motivációs szintjét és teljesítményét

($R^2=0,2396$, a lineáris regresszió egyenlete $y = 0,7765x + 1,163$, x = a javadalmazási rendszerrel való elégedettség, β_1 erősen szignifikáns, szignifikancia szint 0,0021).

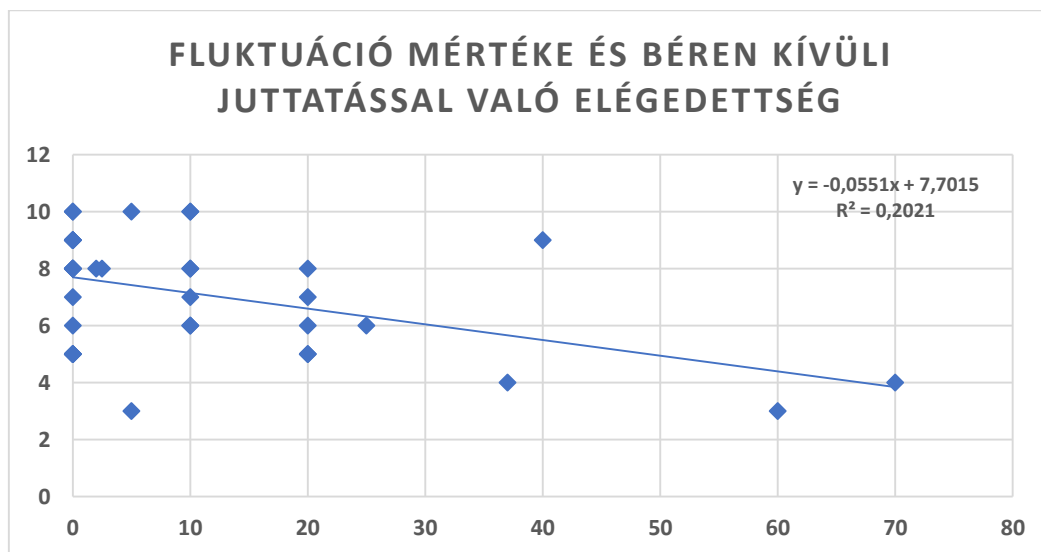
14. ábra: Regressziós összefüggés a javadalmazási rendszerrel és a béren kívüli juttatásokkal való elégedettség között



Forrás: saját szerkesztés

A vezetők véleménye alapján, a 15. ábra szerint a béren kívüli juttatások hozzájárulnak a munkatársak elkötelezettségének kialakításához, ami a fluktuáció mértékének csökkenését vonja maga után ($R^2=0,2021$, a lineáris regresszió egyenlete $y = -0,0551x + 7,7015$, x = a fluktuáció mértéke 2019-ben, β_1 erősen szignifikáns, szignifikancia szint 0,0052).

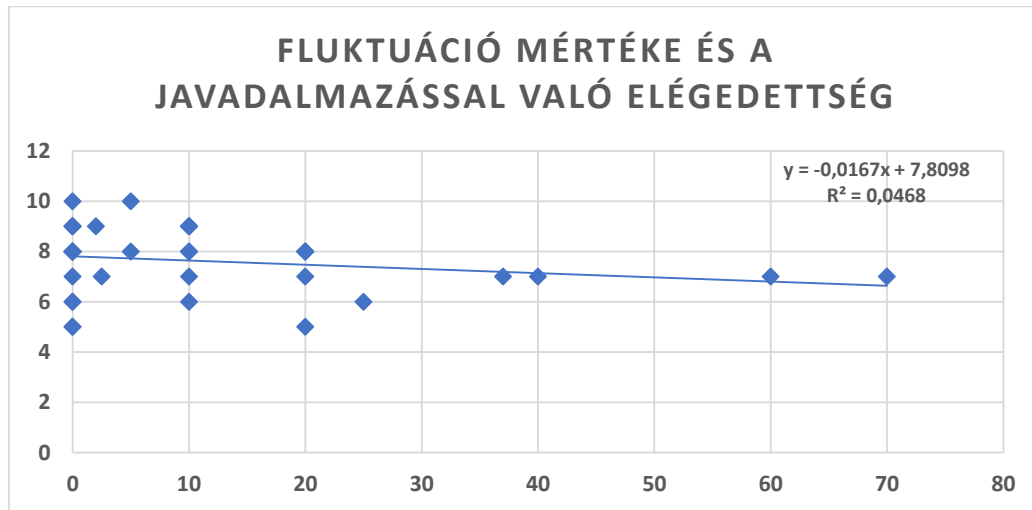
15. ábra: Regressziós összefüggés a fluktuáció %-os mértéke és a béren kívüli juttatásokkal való elégedettség között



Forrás: saját szerkesztés

A megkérdezettek állásfoglalása szerint az alkalmazottak javadalmazási rendszerrel való elégedettsége nem befolyásolja a szervezettől való távozásukat (16. ábra). Az okok között elsődlegesen más tényezők szerepelhetnek, többek között a vezetővel való konfliktus, a gyenge szervezeti kultúra vagy a sikertelen beilleszkedés a munkatársak közé ($R^2=0,0468$, a lineáris regresszió egyenlete $y = -0,0167x + 7,8098$, x = a fluktuáció mértéke 2019-ben, β_1 nem szignifikáns, szignifikancia szint 0,1985).

16. ábra: Regressziós összefüggés a fluktuáció %-os mértéke és a javadalmazással való elégedettség között

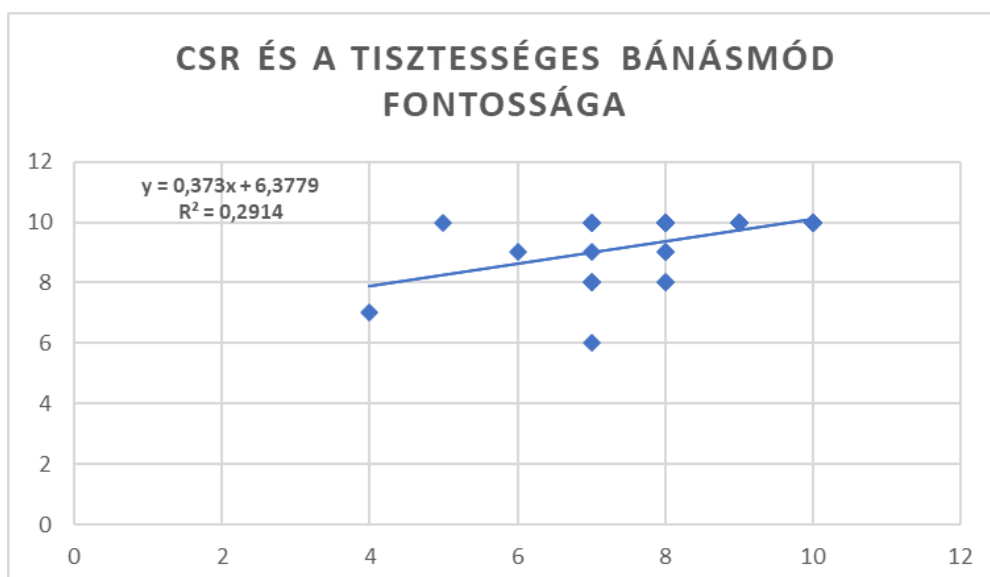


Forrás: saját szerkesztés

Kérdéscsoportok közötti összefüggések

A vezetők válaszai alapján azon szervezetek, amelyek nagy hangsúlyt fektetnek a vállalati társadalmi felelősségvállalásban betöltött szerepük megvalósítására, fontosnak tartják azt is, hogy az alkalmazottak korrekt bánásmódban részesüljenek (17. ábra). Esetükben a CSR tevékenység részét képezi a munkatársakra irányuló etikus, humánus magatartás, mely a vállalat által szervezett belső programok, képzések és munkaszervezés által valósul meg ($R^2=0,2914$, a lineáris regresszió egyenlete $y = 0,373x + 6,3779$, x = CSR tevékenység folytatásának fontossága, β_1 erősen szignifikáns, szignifikancia szint 0,0006).

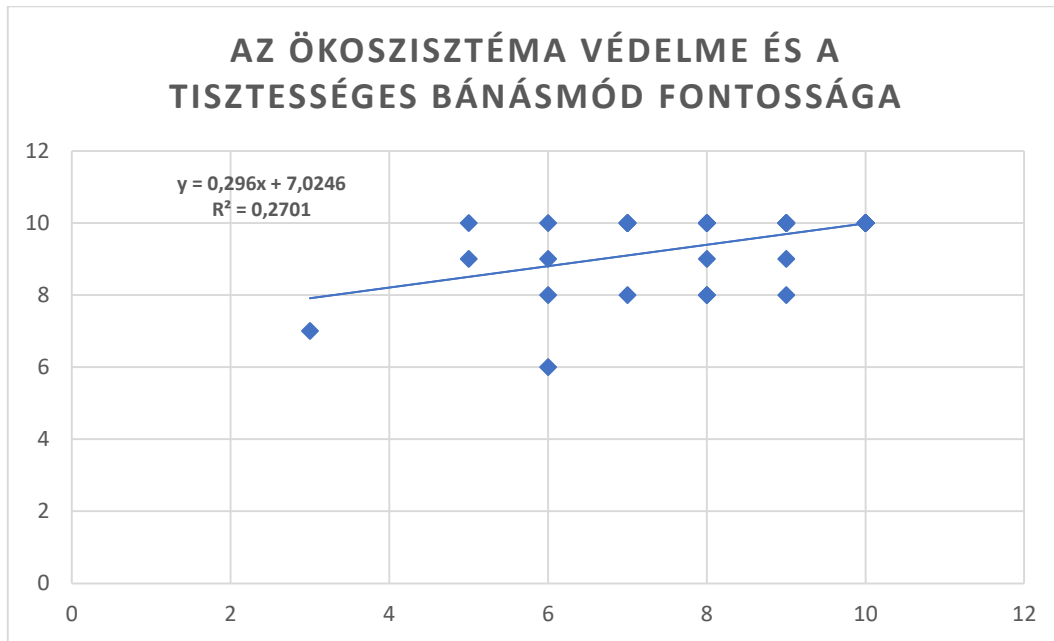
17. ábra: Regressziós összefüggés a CSR tevékenység fontossága és az alkalmazottakkal való tisztességes bánásmód között



Forrás: saját szerkesztés

A 18. ábra alapján megkérdezettek véleménye alapján azok a vállalatok, akik az ökoszisztéma védelmére irányuló CSR tevékenység folytatását fontosnak tartják, különös gondot fordítanak a beosztottakkal való tisztességes bánásmódra is ($R^2=0,2701$, a lineáris regresszió egyenlete $y = 0,296x + 7,0246$, x = ökoszisztéma védelmére irányuló CSR tevékenység fontossága, β_1 erősen szignifikáns, szignifikancia szint 0,0009). Ahogy a mondás tartja: „Aki a virágot szereti, rossz ember nem lehet.”

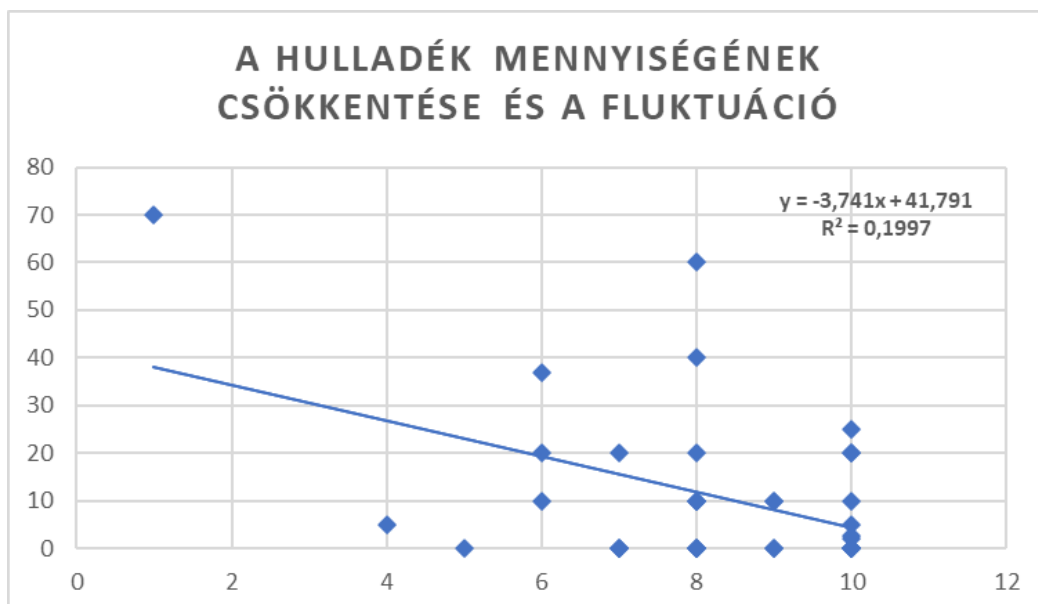
18. ábra: Regressziós összefüggés az ökoszisztéma védelmére irányuló CSR tevékenység fontossága és az alkalmazottakkal való tisztességes bánásmód között



Forrás: saját szerkesztés

A vezetők válaszait összegezve arra a következtetésre jutottunk, hogy a szervezetek hulladék csökkentésére irányuló CSR tevékenysége fontos szerepet játszik a fluktuáció redukálásában (19. ábra).

19. ábra: Regressziós összefüggés a hulladék csökkentésére irányuló CSR tevékenység és a fluktuáció %-os mértéke között

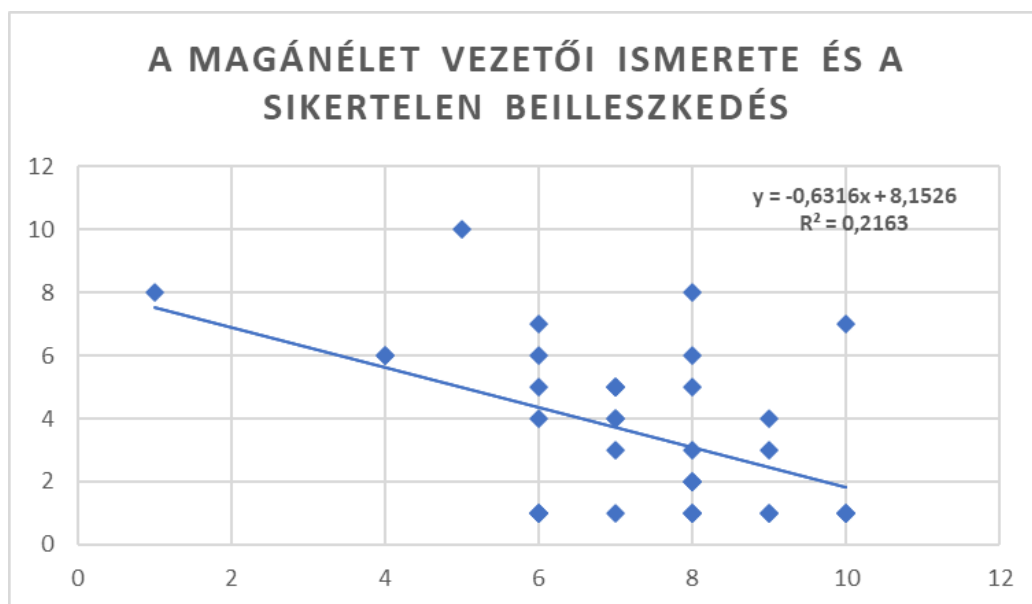


Forrás: saját szerkesztés

Az alkalmazottak pozitívan értékelik a környezet védelmére irányuló vállalati társadalmi szerepvállalást, fokozza lojalitásukat és elkötelezettségüket ($R^2=0,1997$, a lineáris regresszió egyenlete $y = -3,741x + 41,791$, x = hulladék mennyiségének csökkentésére irányuló CSR tevékenység fontossága, β_1 szignifikáns, szignifikancia szint 0,0056).

Az összesített eredmények alapján megállapítottuk, hogy amennyiben a vezető lényegesnek tartja, hogy ismerje az alkalmazottak munkahelyen kívüli sikereit, kudarcait, az nagy mértékben megkönnyíti a munkatársak közé történő beilleszkedést, ezáltal csökkenti az esetleges súrlódások és konfliktusok kialakulásának lehetőségét (20. ábra). Ebben az esetben a vezető odafigyel alkalmazottaira, az együttműködés és kommunikáció javítására, a szociális kompetenciák fejlesztésére, így a munkatársak nem kényszerülnek távozásra ($R^2=0,2163$, a lineáris regresszió egyenlete $y = -0,6316x + 8,1526$, x = az alkalmazottak vezető általi sikereinek és gondjainak vezető általi ismerete, β_1 szignifikáns, szignifikancia szint 0,0037).

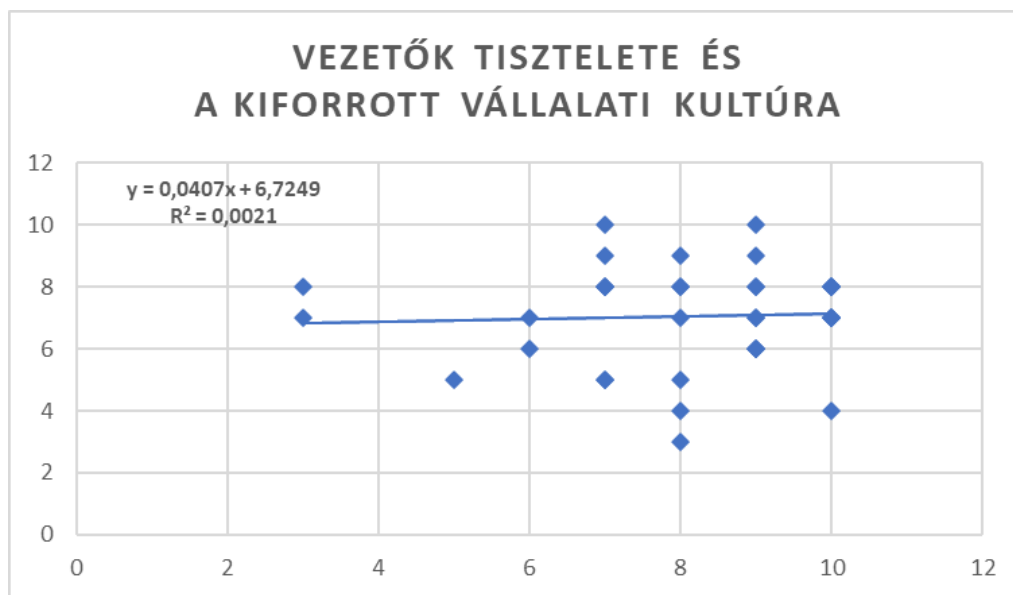
20. ábra: Regressziós összefüggés az alkalmazottak munkahelyen kívüli életének vezető általi ismerete és a sikertelen beilleszkedés miatti munkahelyváltás között



Forrás: saját szerkesztés

Meglepő módon a válaszokat elemezve azt tapasztaltuk, hogy a vezetők hiába tartják fontosnak a kiforrott, alkalmazottak által preferált vállalati kultúra kialakítását, ez nem jelenti azt, hogy megkövetelik az a munkatársaiktól a saját irányukba kinyilvánított tiszteletteljes magatartást (21. ábra). Követlenebb kommunikációra épülő vállalati kultúrák is léteznek. A két tényező között nem mutatható ki kapcsolat ($R^2=0,0021$, a lineáris regresszió egyenlete $y = 0,0407x + 6,7249$, x = tiszteletteljes magatartás és kommunikáció az alkalmazottak részéről, β_1 nem szignifikáns, szignifikancia szint 0,7899).

21. ábra: Regressziós összefüggés a vezetők tisztelete és ennek kinyilvánítása, valamint a kiforrott vállalati kultúra között



Forrás: saját szerkesztés

A vállalkozás mérete szerinti eltérések

Arra vállalkoztunk, hogy a vállalkozásokat méret szerint két csoportba osztjuk, és megkeressük, hogy a válaszok átlagértéke között van-e szignifikáns különbség. Az F próbákkal megalapozott t és Welch próbák eredményeképpen szignifikáns és erősen szignifikáns eltéréseket találtunk. Csak ez utóbbiakat foglaltuk az 5. táblázatba, és magyarázatukat közöljük.

Ismételten ki kell hangsúlyozni, hogy a vizsgálat idején újabb krízishelyzet volt kialakulóban. A kérdőív releváns kitöltésének biztosítása érdekében a fogalmakat szükséges mértékig elmagyaráztuk a válaszadóknak. Így fordulhatott elő, hogy a mikrovállalkozások számára erősen szignifikánsan fontosabb az ökoszisztéma védelmére és az egyéni sorsok jobbítására irányuló CSR tevékenység. A tíz főnél kevesebb alkalmazottal dolgozó vállalkozók attitűdjének megértése segíti a magyarázatot. A közösség fontos tagjának érzik magukat, akik megbecsült munkaadóvá emelkedtek a társadalmi rangjuk változásával. Ezt bizonyítani szeretnék jótékonykodással, illetve a vállalkozás környezetének természetbarátabbá alakításával. Bár az ökoszisztéma védelme számukra néhány fa ültetését is jelentheti, ha sokan így tesznek, együttes erővel jelentősen hozzájárulnak környezetünk szebbé tételéhez. A táblázatba nem került bele, de szignifikánsan fontosabbnak tartják a helyi kulturális intézmények támogatását, segítségét is (szignifikancia szint 0,0158).

A mikrovállalkozások irányítói jobb vezetőnek tartják magukat, fontosabb számukra az alkalmazottak érzelmi intelligenciája. Nagyobb képességet éreznek magukban, hogy kezeljék az alkalmazottak közötti konfliktusokat és elvárják a tiszteletteljes kommunikációt. Ez paternalista vezetési stílusra utal, bár mindemellett fontos az elvárt és kinyilvánított megbecsülés.

Kisméretű gazdálkodó egységekre szignifikánsan jellemzőbb, hogy az alkalmazottak súlyos egészségi problémája esetén segítséget nyújtanak. A jelenlegi helyzetben ez rendkívül fontos lehet, és egyben bizonyítja azt is, hogy a társadalmi felelősségvállalás alkalmazottak felé történő gyakorlati megnyilvánulása nem csak a nagy méretű vállalatokhoz köthető.

A nagyobb alkalmazotti létszám esetében a vezetői megítélés szerint nagyobb a szakmai fejlődés reményében, vagy a beilleszkedési problémák miatt felmondók száma. A kisvállalkozásokhoz jelentkezők tisztában lehetnek a korlátozott mértékű szakterületi ismeretszerzéssel és fejlődési lehetőséggel, illetve a közösség kultúrájával.

A nagyvállalati vezetők életkora és a szervezetnél eltöltött ideje szignifikánsan magasabb. Nekik valószínűleg várniuk kellett, míg a ranglétrán előbbre jutnak, illetve saját vállalkozásuk kellőképpen megerősödik, növekszik.

5. táblázat: A vállalkozások mérete alapján fennálló erősen szignifikáns eltérések

Kérdésre való utalás	Szórás	Mikrov. átlag	Nem mikrov. átlag	Szabadságfok	Döntés	Szignifikancia
Ökoszisztéma CSR	azonos	8,42	7,83	35	erősen szignifikáns eltérés	0,0044
Egyéni sorsok CSR	azonos	7,53	6,89	35	erősen szignifikáns eltérés	0,0078
Jó vezetőnek tartja magát	azonos	7,11	6,44	35	erősen szignifikáns eltérés	0,0002
Alkamazotti EQ fontossága	azonos	8,42	7,83	35	erősen szignifikáns eltérés	0,0008
Alkamazotti konfliktuskezelés	azonos	8,05	7,67	35	erősen szignifikáns eltérés	0,0083
Vezetők felé tiszteletteljeljes	azonos	8,74	8,11	35	erősen szignifikáns eltérés	0,0040
Egészségügyi probléma-segítség	azonos	8,63	7,89	35	erősen szignifikáns eltérés	0,0000
Szakmai fejlődésért felmondás	azonos	4,11	4,89	35	erősen szignifikáns eltérés	0,0045
Beilleszkedési gond, felmondás	azonos	3,11	4,11	35	erősen szignifikáns eltérés	0,0008
Gondoskodó elbocsájtás	azonos	5,89	4,33	35	erősen szignifikáns eltérés	0,0000
Életkor	azonos	42,74	48,17	35	erősen szignifikáns eltérés	0,0000
Munka a vállalatnál	azonos	13,16	16,28	35	erősen szignifikáns eltérés	0,0073

Forrás: saját szerkesztés

Konklúzió

Vállalati vezetők, részlegvezetők, tulajdonosok és HR vezetők segítségével végeztünk nem reprezentatív mintával vizsgálatot a vállalati társadalmi felelősségvállalás, a vezetői személyiség, a vállalati kultúra és a humán menedzsment összefüggéseivel kapcsolatban. Nemcsak empirikus statisztikát folytattunk, hanem az összefüggések szignifikanciáját is ellenőriztük. Következtetéseinket kiindulásnak lehet tekinteni egy nagyobb mintán végzendő vizsgálathoz, általánosításaink az általunk elérhető vállalkozások esetében tekinthetők igaznak, a pandémiás helyzet időszakában, Magyarországon. A vizsgálat során az alábbi összefüggéseket találtuk:

- Az erős, biztos családi háttér elősegíti a vezetővé válást.
- Az életre szóló foglalkoztatás hazánkban háttérbe szorult, valamint nem érvényesül a szenioritás, sokan fiatalon kerülnek vezető pozícióba.
- A vállalatok többsége számára kiemelten fontos a CSR tevékenység folytatása.
- A vezetők nagyra értékelik saját irányítási képességeiket, ugyanakkor úgy vélik, folyamatosan adott a fejlődési lehetőség.
- 2019-ben sok vállalat szembesült a fokozott fluktuáció okozta nehézségekkel.
- A CSR típusai közül az átlagértékek alapján a legfontosabbnak tartják a hulladék csökkentését, és csak kicsivel marad el tőle az ökoszisztéma védelme. A legkevésbé preferált a kormányzati szociális politika támogatása.
- Azok a menedzserek, akik saját vezetői képességeiket magasra értékelik, könnyebben megoldják az alkalmazottak között felmerülő konfliktusokat.
- Elvárás, hogy a munkatársak megfelelő szakmai kompetenciákkal és értelmi intelligenciával rendelkezzenek.

-
- Azok a menedzserek, akik elvárják beosztottaiktól a tisztelettudó magatartást, egyben fontosnak tartják azt is, hogy mindezt kommunikációjuk során kinyilvánítsák, valamint mellőzzék a tapintatlan és sértő párbeszédet és viselkedést.
 - A sikertelen beilleszkedés miatt távozó alkalmazottak munkahelyváltásának okai között szerepel a szakmai fejlődési lehetőségek kihasználása is.
 - A vezetők véleménye alapján, a béren kívüli juttatások hozzájárulnak a munkatársak elkötelezettségének kialakításához, ami a fluktuáció mértékének csökkenését vonja maga után. Az alkalmazottak teljes javadalmazási rendszerrel való elégedettsége nem befolyásolja kimutathatóan a szervezettől való távozásukat.
 - Azon szervezetek, amelyek nagy hangsúlyt fektetnek a vállalati társadalmi felelősségvállalásban betöltött szerepük megvalósítására, fontosnak tartják azt is, hogy az alkalmazottaik korrekt bánásmódban részesüljenek.
 - Azok a vállalatok, akik az ökoszisztéma védelmére irányuló CSR tevékenység folytatását fontosnak tartják, különös gondot fordítanak a beosztottakkal való tisztességes bánásmódra.
 - A mikrovállalkozások számára erősen szignifikánsan fontosabb az ökoszisztéma védelmére és az egyéni sorsok jobbítására irányuló CSR tevékenység, szignifikánsan jelentősebbnek tartják a helyi kulturális intézmények támogatását.
 - A mikrovállalkozások irányítói jobb vezetőnek tartják magukat, fontosabb számukra az alkalmazottak érzelmi intelligenciája. Nagyobb képességet éreznek magukban, hogy kezeljék az alkalmazottak közötti konfliktusokat, és elvárják a tiszteletteljes kommunikációt.
 - Kisméretű gazdálkodó egységek esetében szignifikánsan jellemzőbb, hogy az alkalmazottak súlyos egészségi problémája esetén segítséget nyújtanak.
 - A nagyobb alkalmazotti létszám esetében a vezetői megítélés szerint magasabb a szakmai fejlődés reményében, vagy a beilleszkedési problémák miatt felmondók száma.

Végül kijelenthetjük, hogy a vizsgált tényezők, tehát a vállalati társadalmi felelősségvállalás, a vezető egészséges személyisége, a formális vagy informális vállalati kultúra megléte és a humán erőforráshoz kapcsolódó problémák kezelése nélkül a vizsgált mintában és a járványhelyzet miatt recesszióba süllyedő, de mindezt túlélni szándékozó magyar vállalkozásoknál elképzelhetetlen a racionális működés.

Melléklet

Tisztelt Vezető Asszony/Úr!

Kutatásunk célja annak vizsgálata, hogy a milyen belső tényezők mozdítják elő vagy gátolják a vállalat CSR tevékenységét, valamint az, hogy a vezetői személyiség, a vállalati kultúra, a funkcionális HR részleg jelenléte, működése hogyan befolyásolja a vállalat társadalmi felelősségvállalását.

Öt kérdéscsoportot állítottunk össze:

- Az első kérdéscsoport a vállalati társadalmi felelősségvállalásnak (CSR) és területeinek vállalati szintű értékeléséről szól.
- A második csoportba tartozó kérdésekkel az Ön vezetői személyiségét szeretnénk megismerni.
- Ezután a vállalati kultúrára jellemző vonásokat tudakoljuk.
- A vállalat humán erőforrás gazdálkodásának egyik számszerű eredményét kérdezzük és a kiválasztáshoz, a javadalmazáshoz és a vállalattól távozók indokaihoz kapcsolódó kérdéseket teszünk fel.
- Az utolsó csoportban megkérjük, hogy néhány beazonosításra nem alkalmas adattal mutassa be önmagát és vállalatát.

Kérem, hogy az első négy kérdéscsoport esetében 1-től 10-ig terjedő skálán értékeljen, ahol 1 – egyáltalán nem fontos, 10– nagyon fontos.

A vállalati társadalmi felelősségvállalásnak (CSR) és területeinek vállalati szintű értékelése

1. Mennyire tartja a szervezete fontos szempontnak, hogy profitcéljainak megvalósítása mellett CSR tevékenységet is folytasson? (Társadalmi felelősségvállalás esetén figyelembe veszik a társadalom érdekeit, mégpedig azáltal, hogy tekintettel vannak üzletfeleikre, beszállítóikra, alkalmazottaikra, részvényeseikre, de ugyanígy a környezetre is kifejtett hatásra is.)
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Mennyire tartja a szervezete fontos szempontnak, hogy az ökoszisztéma védelmére irányuló CSR tevékenységet végezzen?
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Mennyire tartja a szervezete fontos szempontnak, hogy a hulladék mennyiségének csökkentésére irányuló CSR tevékenységet végezzen?
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. Mennyire tartja a szervezete fontos szempontnak, hogy a kormányzati szociális politika támogatására irányuló CSR tevékenységet végezzen?
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5. Mennyire tartja a szervezete fontos szempontnak, hogy az egyéni sorsok jobbítására szolgáló CSR tevékenységet végezzen? (betegségei kezelési költségeinek vállalása, fogyatékkal élők életminőségének javítása)
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6. Mennyire tartja a szervezete fontos szempontnak, hogy helyi kulturális intézmények támogatására irányuló CSR tevékenységet végezzen?
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7. Mennyire tartja a szervezete fontos szempontnak, hogy az a helyi közösségek, sportegyesületek és civil szervezetek támogatására irányuló CSR tevékenységet végezzen?
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Az Ön vezetői személyisége

8. Mennyire tartja jó vezetőnek önmagát?
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9. Mennyire tartja fontosnak, hogy alkalmazottai magas szintű érzelmi intelligenciával (EQ) rendelkezzenek?
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10. Mennyire tartja fontosnak, hogy alkalmazottai magas szintű értelmi intelligenciával (IQ) és tanulási képességekkel rendelkezzenek?
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11. Mennyire tartja fontosnak, hogy alkalmazottai magas szintű szakmai kompetenciával rendelkezzenek?
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12. Mennyire érzi fontosnak, hogy alárendeltjeinek egyéni, munkahelyen kívüli sikereit és gondjait is ismerje?
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
13. Mennyire érzi fontosnak, hogy alkalmazottai tiszteljék Önt, és tiszteletüket a kommunikációban is kinyilvánítsák?
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
14. Mennyire képes Ön az alkalmazottak közötti konfliktusok megfelelő kezelésére?
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

A vállalati kultúrára jellemző vonásai

15. Mennyire érzi úgy, hogy cégének saját, kiforrott és az alkalmazottak által preferált vállalati kultúrája van?
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
16. Mennyire tartja a vállalati kultúra fontos elemének azt, hogy minden alkalmazott tisztességes, korrekt bánásmódban részesüljön?
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
17. Mennyire tartja a vállalati kultúra fontos elemének azt, hogy a vezetők felé senki se tanúsítson sértő magatartást, sem a személyes találkozás során, sem az alkalmazottak belső kommunikációjakor?
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
18. Mennyire tartja a vállalati kultúra fontos elemének azt, hogy a deviáns magatartást tanúsítókat ne csak a vezetők szankcionálják, hanem a közösség se fogadja el káros értékrendjüket?
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
19. Mennyire tartja a vállalati kultúra fontos elemének azt, hogy a vállalatról folytatott külső kommunikáció során ne kerüljön ki bizalmas információ idegenek közé?
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
20. Mennyire tartja a vállalati kultúra fontos elemének azt, hogy a munkafolyamatok és intézkedések terén a dolgozók merjék javaslataikat, ötleteiket a vezetők felé kommunikálni?
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vállalati humán erőforrás gazdálkodás eredményei

21. Mennyire tartja a vállalati kultúra fontos elemének azt, hogy az alkalmazottak családi, tanulmányi vagy egészségügyi probléma esetén rendkívüli vállalati segítségre is számíthassanak?
22. Kérjük becsülje meg %-os formában, hogy mekkora mértékű volt az Ön szervezetében a fluktuáció 2019-ben a teljes létszáma vonatkozóan (a koronavírus-járványt megelőző időszakban).

23. Mennyire tartja komplexnek a betölteni kívánt munkakörre pályázó jelöltek kiválasztása során a szervezet által alkalmazott módszereket? (A kiválasztási folyamat lehet egykörös vagy többkörös, kivitelezhető a közvetlen vezető és/vagy a HR vezető közreműködésével, továbbá jellemezheti munkaerő-közvetítő cég bevonása, pszichológiai tesztek vagy értékelő központ alkalmazása, a jelölttől kérhető próbanap vagy referenciák. Kérjük, ezen szempontok szerint értékeljen. 1 – egyáltalán nem komplex, 10 – komplex, sokrétű)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

24. Mennyire elégedettek véleménye szerint az alkalmazottak a javaldalmazási rendszerrel? (A teljes javaldalmazási rendszer magába foglalja a nem anyagi jellegű kompenzációs elemeket is: alaphér, teljesítménybér, prémium, jutalom, béren kívüli és egyéb juttatások, karrierlehetőségek, vonzó munkakörülmények, cégautó, rugalmas munkaidő, távmunka biztosítása, személyzetfejlesztés, képzések, nyelvtanfolyamok, tréningek szervezése, egészségmegőrző programok, csapatépítő tréning szervezése. 1 – egyáltalán nem elégedettek, 10 – teljesen elégedettek.)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

25. Mekkora szerepet játszanak véleménye szerint a béren kívüli juttatások az alkalmazottak elégedettségének és elkötelezettségének kialakításában? (A béren kívüli juttatások közé soroljuk a következőket: cafetéria, üzleti utazáshoz kapcsolódó étkezés vagy más szolgáltatás, mobiltelefon-szolgáltatás, önkéntes pénztárakba befizetett összeg, munkaszerződés alapján folytatott tanulmányok, ajándék. 1 – egyáltalán nem játszanak fontos szerepet, 10 – fontos szerepet játszanak.)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

26. Mennyire jellemző az Ön szervezetétől távozó alkalmazottakra, hogy szakmai fejlődési lehetőségek reményében váltanak munkahelyet? (1 – egyáltalán nem jellemző, 10 – teljesen jellemző.)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

27. Mennyire jellemző az Ön szervezetétől távozó alkalmazottakra, hogy munkahelyváltásuk elsődleges oka a sikertelen beilleszkedésük a munkatársak közé, az esetleges súrlódások, konfliktusok okozta problémák? (1 – egyáltalán nem jellemző, 10 – teljesen jellemző.)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

28. Mennyire jellemző az Ön szervezetétől távozó alkalmazottakra, hogy számíthatnak a gondoskodó elbocsátásra? (átképzések szervezése, tanácsadás, új munkahely keresése, áthidaló anyagi támogatás 1 – egyáltalán nem jellemző, 10 – teljesen jellemző.)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Személyes adatok

29. Kérem, adja meg nemét!

nő férfi

30. Kérem, adja meg életkorát!

31. Mi jellemző az Ön családi helyzetére?

- Egyedül élek, gyermeket nem nevelek, nem neveltem
- Egyedül élek, gyermeket nevelek, neveltem
- Párommal élek, gyermeket nem nevelek, nem neveltem
- Párommal élek, gyermeket nevelek, neveltem

32. Kérem, adja meg, hány éve dolgozik jelenlegi vállalatánál!

33. Kérem, adja meg, hány éve tölti be jelenlegi pozícióját!

34. Kérem, árulja el (körülbelül) hány fő dolgozik az Ön vállalatánál!

35. Kérem, adja meg, hogy vállalata milyen gazdasági ágban tevékenykedik.

- Mezőgazdaság
- Ipar
- Termelő szolgáltatás (például távközlés, vendéglátás, áruszállítás)
- Társadalmi szolgáltatások (például az oktatás, a kultúra, az egészségügy)

Felhasznált szakirodalom

KSH (2018): A kis- és középvállalkozások jellemzői, 2018.

(<https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/kkv18.pdf>) (letöltve: 2020.10.13.)