

Ольга М. Леонтенко¹, Володимир М. Джумурат²

ВНУТРІШНЯ СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ РОБОТОДАВЦЯ ТА НАМІРИ ПРАЦІВНИКІВ ЗМІНИТИ РОБОТУ

Дефіцит робочої сили, що загострився в більшості європейських економік і набув критичних масштабів в Україні через повномасштабну війну, перетворює утримання персоналу на одне з центральних завдань управління людськими ресурсами. У статті кількісно оцінено зв'язок внутрішніх практик соціальної відповідальності роботодавця з намірами найманих працівників змінити роботу. Емпіричною базою слугують мікродані восьмої хвилі Європейського обстеження умов праці (EWCS 2024): 36 644 особисті інтерв'ю у 35 країнах, з яких для аналізу відібрано підвибірку найманих працівників (30 570 осіб; 25 990 спостережень з повними даними). Вперше у вітчизняній літературі використано новий пункт хвилі 2024 року — оцінку працівником того, чи надає організація пріоритет здоров'ю і добробуту персоналу, — як прямий вимірник внутрішньої соціальної відповідальності. Методичний апарат охоплює зважену логістичну регресію з фіксованими ефектами країн і кластерними стандартними похибками, розрахунок середніх граничних ефектів, а також лінійні моделі для індексу психологічного добробуту WHO-5 як механізму зв'язку. Встановлено, що сприйняття організації як соціально відповідальної щодо власного персоналу асоціюється зі зниженням шансів наміру звільнитися приблизно вдвічі; серед окремих практик найбільшу утримувальну силу мають справедлива оплата праці, узгодженість робочого часу з позаробочим життям, навчання коштам роботодавця та регулярне консультування працівників, тоді як формальна автономія у виборі методів роботи значущого зв'язку з наміром звільнитися не демонструє. Показано, що той самий набір практик статистично значуще підвищує психологічний добробут працівників, що узгоджується з інтерпретацією добробуту як механізму утримання. Результати окреслюють пріоритети внутрішньої СВ-політики для роботодавців, зокрема українських, в умовах воєнного дефіциту кадрів.

Ключові слова: внутрішня корпоративна соціальна відповідальність; управління персоналом; утримання персоналу; намір змінити роботу; добробут працівників; EWCS 2024; логістична регресія.

Рис. 2. Табл. 4. Літ. 20.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-301-183-193

¹ <https://orcid.org/0000-0002-2058-4037>

² <https://orcid.org/0009-0001-2588-5226>

JEL Classification: J28, J63, M14, M54.

Olha Leontenko, Volodymyr Dzhumurat

INTERNAL CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF THE EMPLOYER AND EMPLOYEES' INTENTION TO QUIT

Labour shortages, which have intensified across most European economies and reached critical proportions in Ukraine due to the full-scale war, are turning employee retention into a central task of human resource management. This article quantifies the association between internal corporate social responsibility (CSR) practices and employees' intention to quit. The empirical basis is the microdata of the eighth wave of the European Working Conditions Survey (EWCS 2024): 36,644 face-to-face interviews in 35 countries, from which a subsample of employees was selected

¹ Kyiv National Economics University named after Vadym Hetman. Ukraine

² Kyiv National Economics University named after Vadym Hetman. Ukraine.

for the analysis (30,570 individuals; 25,990 complete observations). For the first time in the Ukrainian literature, a new item of the 2024 wave — the employee's assessment of whether the organisation gives priority to the health and well-being of its staff — is used as a direct measure of internal CSR. The methodological toolkit includes weighted logistic regression with country fixed effects and cluster-robust standard errors, average marginal effects, and linear models for the WHO-5 psychological well-being index as a mechanism of the relationship. The results show that perceiving the organisation as socially responsible towards its own personnel is associated with roughly halving the odds of intending to quit; among individual practices, the strongest retention correlates are fair pay, the fit between working hours and life outside work, employer-funded training and regular consultation of employees, whereas formal autonomy in choosing work methods shows no significant association with quit intentions. The same set of practices significantly increases employees' psychological well-being, which is consistent with interpreting well-being as a retention mechanism. The findings outline the priorities of internal CSR policy for employers, including Ukrainian ones, under wartime labour shortages.

Keywords: internal corporate social responsibility; human resource management; employee retention; intention to quit; employee well-being; EWCS 2024; logistic regression.

Peer-reviewed, approved and placed: 10.07.2026

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Європейський ринок праці входить у тривалий період структурного дефіциту робочої сили: старіння населення скорочує пропозицію праці швидше, ніж технології заміщують попит на неї. Для України ця загальна тенденція помножена на демографічні втрати війни, мобілізацію і вимушену міграцію, тож здатність роботодавця втримати наявних працівників стала питанням безперервності діяльності, а не лише витрат на добір. У цих умовах змінюється і функція корпоративної соціальної відповідальності: її внутрішній вимір — ставлення організації до власного персоналу — перестає бути додатком до зовнішніх іміджевих програм і претендує на роль робочого інструмента утримання. Емпіричне питання, на яке відповідає ця стаття, формулюється просто: чи справді працівники, які бачать у своїй організації соціально відповідального роботодавця, рідше планують її залишити, і які саме практики важать найбільше. За нашими розрахунками на даних EWCS 2024, намір змінити роботу впродовж року декларує 16,4% найманих працівників Європи, і цей показник майже вдвічі різниться залежно від того, чи вважає працівник, що організація дбає про його здоров'я і добробут: 13,0% проти 24,7%. Розкриттю того, що стоїть за цим розривом, і присвячено дослідження. Практична вага питання для України посилюється тим, що конкуренція за працівників дедалі менше вичерпується зарплатними аукціонами: за обмеженого фонду оплати праці саме немонетарні складові — ставлення до людини, передбачуваність, розвиток — стають простором, де роботодавець ще може виграти.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Дослідження зв'язку соціальної відповідальності з установками працівників оформилися в самостійний напрям упродовж останнього десятиліття. Узагальнення метааналізів засвідчує стійкий позитивний зв'язок сприйнятої СВ із задоволеністю, відданістю та ідентифікацією з організацією (Velte, 2022) і з ширшим спектром поведінкових результатів, включно з інноваційною поведінкою (Paruzel et al.,

2023). На рівні окремих механізмів Ng et al. (2019) показали, що сприйняття СВ живить гордість за організацію і вкоріненість у ній, через які зменшується фактична плинність; Oropoku-Dakwa et al. (2018) пов'язали характеристики СВ-ініціатив із залученістю, а Silva et al. (2022) — з довірою і відданістю як медіаторами результативності. Для власне намірів звільнитися ключовими предикторами в літературі виступають організаційна справедливість (Kang & Sung, 2019), ідентифікація та відданість організації (Shaikh et al., 2022), а з боку умов праці — професійне вигорання і дисбаланс вимог та ресурсів (Scanlan & Still, 2019); систематизацію причин плинності й інструментів утримання пропонують Al-Suraihi et al. (2021). Окрема лінія стосується гнучких форматів роботи: класичний метааналіз телероботи (Gajendran & Harrison, 2007) фіксує її переважно сприятливі наслідки, однак новіші праці демонструють парадокс гнучкості — розмивання меж праці й самоексплуатацію (Chung, 2022), відсутність очікуваного зниження стресу для окремих груп (Chandola et al., 2019) і обмеженість самих інструментів вимірювання нових форматів (Lott et al., 2022). Спільне обмеження цього масиву — емпірична база: переважають галузеві або національні вибірки, часто зі сфер охорони здоров'я чи готельного бізнесу, тоді як загальноєвропейські мікрооцінки зв'язку внутрішньої СВ з намірами звільнитися практично відсутні. Восьма хвиля EWCS (Eurofound, 2025, 2026) уперше містить прямий індикатор пріоритету добробуту працівників з боку організації, що відкриває можливість закрити цю прогалину.

Формулювання цілей дослідження. Мета статті — кількісно оцінити зв'язок внутрішніх практик соціальної відповідальності роботодавця з намірами найманих працівників змінити роботу на загальноєвропейських мікроданих. Перевіряються дві гіпотези: H1 — доступ до навчання коштом роботодавця асоціюється з нижчою ймовірністю наміру звільнитися; H2 — практики участі та справедливого ставлення (консультування, справедлива оплата, узгодженість робочого часу з життям) мають самостійний утримувальний зв'язок понад ефект матеріальних характеристик робочого місця. Додатково досліджується механізм: чи супроводжуються ті самі практики вищим психологічним добробутом працівників.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Дані і методи. Емпіричною базою є Європейське обстеження умов праці 2024 року (Eurofound, 2026): 36 644 особисті інтерв'ю у 35 країнах — ЄС-27, Норвегії, Швейцарії та шести країнах Західних Балкан. Аналіз обмежено найманими працівниками (30 570 осіб); аналітична вибірка моделей з повними даними становить 25 990 спостережень. Усі оцінки зважені фінальною аналітичною вагою з урахуванням дизайну вибірки — первинних одиниць відбору і страт; схему побудови ваг документовано у технічному звіті обстеження (White, 2026). Залежна змінна — бінарний індикатор наміру залишити поточну роботу впродовж наступного року (відповіді «дуже ймовірно» та «скоріше ймовірно»). Ключовий регресор — згода з твердженням «організація надає пріоритет здоров'ю і добробуту своїх працівників», новий пункт хвилі 2024 року, який ми інтерпретуємо як прямий вимірник внутрішньої СВ. Блок практик охоплює навчання коштом роботодавця за останні 12 місяців, регулярне

консультування перед визначенням цілей роботи, індекс автономії (порядок, методи, темп роботи), відчуття справедливої оплати і узгодженість робочих годин з позаробочими зобов'язаннями. Контрольні змінні: стать, вік, освіта, тип контракту, звичайна тривалість робочого тижня, стаж в організації, розмір закладу, сектор і фіксовані ефекти країн. Базова специфікація — логістична регресія з кластерними стандартними похибками на рівні країн; для змістовної інтерпретації розраховано середні граничні ефекти; стійкість перевірено пробіт-моделлю, лінійною моделлю ймовірності та порядковим логітом на повній п'ятибальній шкалі наміру.

Описова картина подана в таблиці 1. Сприйняття роботодавця як такого, що дбає про добробут персоналу, у Європі є радше нормою (71,7% згодних), однак майже третина працівників цієї згоди не поділяє — саме тут зосереджений резерв утримання. Доступ до навчання коштом роботодавця має менш ніж половина працівників, а регулярне консультування — лише чотири з десяти.

Таблиця 1. Поширеність внутрішніх СВ-практик і наміру змінити роботу серед найманих працівників 35 європейських країн, 2024 р., розраховано автором за мікроданими EWCS 2024 (Eurofound, 2026); зважені оцінки

Показник	Зважена частка, %
Намір залишити роботу впродовж року (дуже/скоріше ймовірно)	16,4
Організація надає пріоритет здоров'ю і добробуту працівників (згодні)	71,7
Навчання коштом роботодавця за останні 12 місяців	48,0
Регулярне консультування перед визначенням цілей роботи	40,4
Відчуття справедливої оплати праці	56,4
Робочі години добре узгоджуються з позаробочими зобов'язаннями	84,0

Розподіл наміру за градаціями СВ-індикатора промовистий: серед повністю згодних з тим, що організація надає пріоритет добробуту персоналу, намір піти мають 12,3%, серед скоріше згодних — 13,7%, серед нейтральних — 18,3%, серед скоріше незгодних — 30,0%, а серед категорично незгодних — 40,5%. Зв'язок монотонний на всій шкалі: кожен крок погіршення оцінки роботодавця супроводжується зростанням частки потенційних звільнень, і саме така градуїзованість — перший аргумент на користь змістовного, а не випадкового характеру залежності.

Повна п'ятибальна шкала наміру додає картині глибини: 8,2% працівників оцінюють свій відхід упродовж року як дуже ймовірний і ще 8,1% — як скоріше ймовірний; 10,2% вагаються, а більшість (55,1%) вважає його дуже малоімовірним. Тобто «зона ризику» роботодавця — приблизно кожен шостий працівник, і ще один з десяти перебуває на межі, де якість управлінських практик здатна схилити шальку в будь-який бік. Психологічний тонус європейської робочої сили теж неоднорідний: середній індекс добробуту WHO-5 становить 69,0 бала зі 100, однак 16,2% працівників перебувають на позначці 50 і нижче — рівні, який у літературі використовується як скринінговий поріг ризику депресивних станів (Torр et al., 2015).

Намір змінити роботу помітно різниться між країнами (рисунк 1): від 5–6% в Угорщині та Італії до 24–30% у скандинавських країнах, країнах Балтії та на Західних Балканах. Такий діапазон відбиває насамперед відмінності в динамізмі національних ринків праці — там, де зміна роботи є звичною траєкторією кар'єри, намір її змінити не тотожний незадоволенню роботодавцем. Саме тому всі моделі далі оцінюються з фіксованими ефектами країн: порівнюються працівники всередині однієї країни, а міжкраїнні відмінності рівнів не змішуються з ефектами практик.

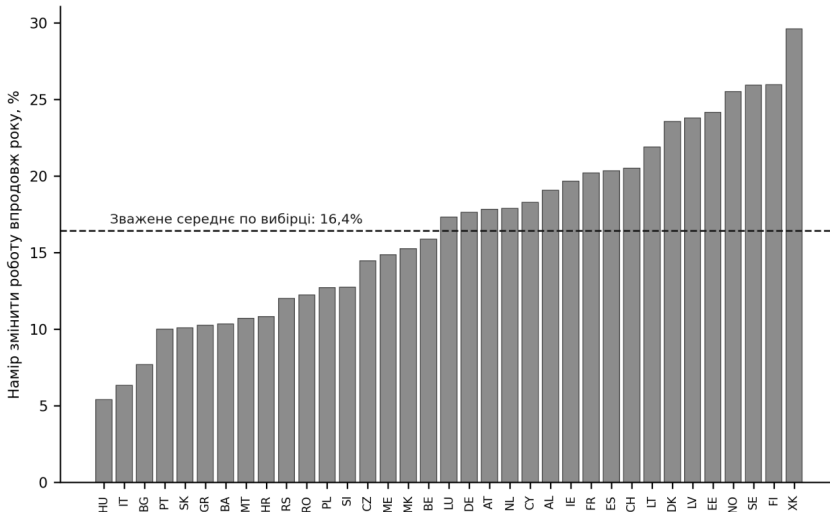


Рис. 1. Частка найманих працівників з наміром змінити роботу впродовж року, 35 європейських країн, 2024 р., побудовано автором за даними EWCS 2024 (Eurofound, 2026); зважені оцінки

Результати базової моделі наведено в таблиці 2 і на рисунку 2. Сприйняття організації як соціально відповідальної щодо персоналу — найсильніший корелят утримання: відповідне відношення шансів становить 0,51, тобто шанси наміру звільнитися для таких працівників удвічі нижчі за інших порівнянних характеристик; у термінах ймовірності це -8,7 відсоткового пункту від бази 16,4%. Значущі утримувальні кореляти демонструють також справедлива оплата (OR 0,68), баланс робочого і позаробочого часу (0,74), навчання коштом роботодавця (0,74) і консультування (0,78) — гіпотеза H1 підтверджується, гіпотеза H2 — з істотним уточненням: значущим є саме соціальний вимір участі, консультування, тоді як формальна автономія у виборі порядку, методів і темпу роботи зв'язку з наміром звільнитися не має (OR 1,01). Працівника, як впливає з оцінок, утримує не стільки свобода дій, скільки відчуття, що його думку запитують, а внесок справедливо оцінюють.

Масштаб головного ефекту зручно відчути через порівняння з віковим градієнтом: за оцінками моделі, кожен додатковий рік віку знижує лог-шанси

наміру звільнитися на 0,019, тож ефект сприйнятої турботи про добробут (-0,666) еквівалентний різниці приблизно у тридцять п'ять років віку — сорокарічний працівник, який бачить у роботодавцеві соціально відповідальну організацію, за схильністю до відходу статистично подібний до сімдесятип'ятирічного, який цього не бачить. Змістовна логіка такого зв'язку відповідає механізму соціального обміну: практики, що сигналізують про увагу і справедливість, формують у працівника відчуття зобов'язання і вкоріненості, які матеріалізуються у рішенні залишитися — саме цю послідовність простежують Ng et al. (2019) для гордості та вкоріненості і Kang & Sung (2019) для організаційної справедливості. Наші оцінки додають до цієї логіки європейський масштаб: зв'язок відтворюється на тридцяти п'яти інституційно різних ринках праці всередині однієї специфікації.

Таблиця 2. Оцінки логістичної регресії наміру змінити роботу: наймані працівники, зважені дані, фіксовані ефекти країн, кластерні стандартні похибки (N = 25 990)

Змінна	Коеф.	SE	OR	AME, в. п.
Пріоритет добробуту працівників (СВ)	-0,666***	0,049	0,51	-8,7
Справедлива оплата	-0,385***	0,069	0,68	-4,7
Баланс «робота — життя»	-0,306***	0,053	0,74	-3,9
Навчання коштом роботодавця	-0,297***	0,085	0,74	-3,6
Консультування працівників	-0,251**	0,104	0,78	-3,0
Автономія (індекс 0–12)	0,007	0,011	1,01	—
Вік (років)	-0,019***	0,003	0,98	—

Примітки: *** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$. Контролі: стать, освіта, тип контракту, години, стаж, розмір закладу, фіксовані ефекти країн. AME — середній граничний ефект. Джерело: розраховано автором за даними EWCS 2024 (Eurofound, 2026).

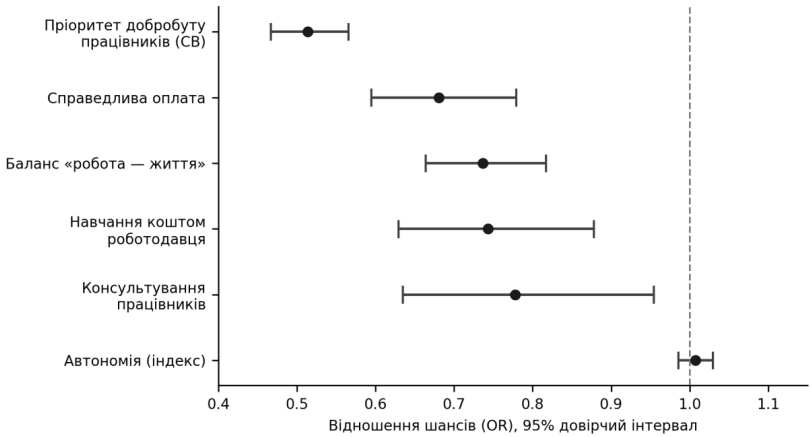


Рис. 2. Відношення шансів наміру змінити роботу для внутрішніх СВ-практик, 95% довірчі інтервали, побудовано автором за даними EWCS 2024 (Eurofound, 2026)

Практики діють не поодиночі, а пакетом, і саме в пакетному вимірі їхня сила найнаочніша. Ми підраховували для кожного працівника кількість наявних

практик з п'яти ключових — пріоритет добробуту, справедлива оплата, баланс часу, навчання, консультування — і зіставили групи за цим лічильником (таблиця 3). Градієнт виявився монотонним і крутим: серед 13,9% працівників, яким доступно не більше однієї практики, намір звільнитися декларує 27,7%, тоді як серед 12,7% працівників з повним набором п'яти — лише 6,5%, учетверо менше; середній добробут між крайніми групами різниться на понад двадцять балів WHO-5. Формальна перевірка взаємодії ключових практик (пріоритет добробуту Ч справедлива оплата) значущого підсилювального ефекту не виявила — практики діють адитивно, тож градієнт таблиці 3 є саме сумою самостійних внесків, а не синергією. Це узгоджується з логікою сприйнятої організаційної підтримки (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002): кожную практику працівник зчитує як окремий сигнал ставлення організації до себе, і сигнали підсумовуються. Для політики це означає, що кожна додана практика має цінність сама по собі і черговість впровадження може підпорядковуватися ресурсним можливостям.

Таблиця 3. Градієнт «кількість внутрішніх СВ-практик — утримання і добробут»: найменші працівники, зважені оцінки

Кількість практик	Частка працівників, %	Намір змінити роботу, %	WHO-5, середній
0–1	13,9	27,7	56,1
2	19,0	23,5	64,6
3	27,6	13,5	70,7
4	26,7	13,3	73,8
5	12,7	6,5	76,9

Примітки: практики-складові лічильника: пріоритет добробуту, справедлива оплата, баланс «робота — життя», навчання коштом роботодавця, консультування. Джерело: розраховано автором за даними EWCS 2024 (Eurofound, 2026).

Механізм зв'язку розкриває модель психологічного добробуту (таблиця 4): той самий набір практик, що знижує намір звільнитися, статистично значуще підвищує індекс WHO-5. Найбільший внесок дають пріоритет добробуту з боку організації та узгодженість робочого часу з життям — понад вісім балів стобальної шкали кожен, що можна порівняти з різницею між «більшу частину часу почувався бадьорим» і «менше половини часу». Помітно, що навчання, значуще для утримання, добробут не підвищує: його утримувальна дія, ймовірно, працює через інвестиційний сигнал і кар'єрні очікування, а не через поточне самопочуття. Це узгоджується з інтерпретацією добробуту як провідного, але не єдиного механізму зв'язку внутрішньої СВ з утриманням. Пороговий зріз робить механізм відчутним: серед працівників, які вважають організацію відповідальною щодо персоналу, у зоні ризику добробуту (WHO-5 не вище 50) перебуває 11,0%, серед решти — 29,1%, тобто майже втричі більше. Причинно-наслідковий ланцюжок, який узгоджується з усією сукупністю наших оцінок, виглядає так: практики турботи і справедливості формують сприйняття організаційної підтримки, воно підтримує психологічний добробут, а добробут знижує готовність шукати вихід. Простий тест цього механізму дає включення WHO-5 безпосередньо в базове рівняння наміру: коефіцієнт СВ-індикатора послаблюється приблизно на п'яту частину

(з -0,654 до -0,525), а сам добробут виявляється значущим предиктором — кожні десять додаткових балів WHO-5 відповідають відношенню шансів 0,85. Отже, добробут пояснює відчутну, але не переважну частину зв'язку; решта, ймовірно, працює через прямі канали взаємності й довіри. Крос-секційний дизайн вимагає стриманості в цих формулюваннях, тому строгу декомпозицію медіації відносимо до перспектив дослідження.

Таблиця 4. Оцінки лінійної моделі індексу добробуту WHO-5 (0–100): наймані працівники, зважені дані, фіксовані ефекти країн (N = 27 178)

Змінна	Коеф., балів WHO-5	SE
Пріоритет добробуту працівників (СВ)	+8,56***	1,29
Баланс «робота — життя»	+8,35***	0,77
Справедлива оплата	+5,98***	0,60
Консультування працівників	+3,03***	0,47
Навчання коштом роботодавця	+1,07	0,67

Примітки: *** $p < 0,01$. Специфікація і контролі — як у таблиці 2. Джерело: розраховано автором за даними EWCS 2024 (Eurofound, 2026).

Стійкість результатів підтверджена низкою перевірок: пробіт-модель і лінійна модель ймовірності відтворюють знаки і значущість усіх ключових оцінок; порядковий логіт на повній п'ятибальній шкалі наміру дає узгоджену картину; послідовне виключення країн по одній не змінює висновків щодо головного регресора. Водночас дизайн дослідження накладає межі інтерпретації: дані крос-секційні, всі вимірники — самозвіти, а сприйняття організації як відповідальної може частково відбивати незмірювані характеристики самого працівника. Окремої обережності вимагає те, що і практики, і намір звільнитися виміряні з одного джерела — відповідей самого працівника, тож частина зв'язку може походити зі спільного методу вимірювання; пом'якшує цей ризик використання поведінково сформульованих пунктів (факт навчання, факт консультування) поряд з оцінними. Тому всі наведені оцінки слід читати як умовні кореляції, підкріплені теоретичним механізмом, а не як каузальні ефекти.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Внутрішня соціальна відповідальність роботодавця має вимірюваний і суттєвий зв'язок з утриманням персоналу: сприйняття організації як такої, що надає пріоритет здоров'ю і добробуту працівників, асоціюється з удвічі нижчими шансами наміру звільнитися, а справедлива оплата, узгодженість робочого часу з життям, навчання коштом роботодавця і регулярне консультування утворюють ядро практик з самостійною утримувальною дією. Показово, що формальна автономія такої дії не демонструє: працівників утримує увага і справедливість, а не декларована свобода. Для роботодавців, зокрема українських в умовах воєнного дефіциту кадрів, це аргумент переносити центр ваги СВ-політики із зовнішніх іміджевих програм на внутрішні — туди, де вона безпосередньо конвертується у стабільність персоналу. У практичній площині отримані оцінки складаються в просту послідовність аудиту утримання: спершу — чи вважають працівники оплату справедливою і чи

вміщується робота в їхнє життя; далі — чи інвестує організація в їхнє навчання і чи запитує їхню думку до ухвалення рішень; і лише потім — розширення формальної автономії, яке саме по собі персонал не утримує. Для установ сектору оборони й безпеки, де матеріальний простір мотивації жорстко регламентований, пріоритет добробуту і практики консультування — чи не єдиний доступний важіль політики утримання. Перспективою подальших досліджень є аналіз неоднорідності виявлених зв'язків за віковими групами, статтю і секторами економіки, а також багаторівневе моделювання з урахуванням напруженості національних ринків праці — попередні розрахунки автора вказують, що саме там зосереджені найцікавіші відмінності.

1. Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., Al-Suraihi, A.-H. A., & Ibrahim, I. (2021). Employee turnover: Causes, importance and retention strategies. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 1–10. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.893>
2. Chandola, T., Booker, C. L., Kumari, M., & Benzeval, M. (2019). Are flexible work arrangements associated with lower levels of chronic stress-related biomarkers? A study of 6025 employees in the UK Household Longitudinal Study. *Sociology*, 53(4), 779–799. <https://doi.org/10.1177/0038038519826014>
3. Chung, H. (2022). The Flexibility Paradox: Why Flexible Working Leads to (Self-)Exploitation. Policy Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctv2c3k1n8>
4. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
5. Eurofound. (2025). European Working Conditions Survey 2024: First findings. Publications Office of the European Union. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/european-working-conditions-survey-2024-first-findings>
6. Eurofound. (2026). European Working Conditions Survey, 2024 (SN 9511; 1st ed.) [Data set]. UK Data Service. <https://doi.org/10.5255/UKDA-SN-9511-1>
7. Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
8. Kang, M., & Sung, M. (2019). To leave or not to leave: The effects of perceptions of organizational justice on employee turnover intention via employee-organization relationship and employee job engagement. *Journal of Public Relations Research*, 31(5–6), 152–175. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2019.1680988>
9. Lott, Y., Kelliher, C., & Chung, H. (2022). Reflecting the changing world of work? A critique of existing survey measures and a proposal for capturing new ways of working. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 28(4), 457–473. <https://doi.org/10.1177/10242589221130597>
10. Ng, T. W. H., Yam, K. C., & Aguinis, H. (2019). Employee perceptions of corporate social responsibility: Effects on pride, embeddedness, and turnover. *Personnel Psychology*, 72(1), 107–137. <https://doi.org/10.1111/peps.12294>
11. Opoku-Dakwa, A., Chen, C. C., & Rupp, D. E. (2018). CSR initiative characteristics and employee engagement: An impact-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 39(5), 580–593. <https://doi.org/10.1002/job.2281>
12. Paruzel, A., Schmidt, L., & Maier, G. W. (2023). Corporate social responsibility and employee innovative behaviors: A meta-analysis. *Journal of Cleaner Production*, 393, 136189. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136189>
13. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
14. Scanlan, J. N., & Still, M. (2019). Relationships between burnout, turnover intention, job satisfaction, job demands and job resources for mental health personnel in an Australian mental health service. *BMC Health Services Research*, 19, 62. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3841-z>
15. Shaikh, E., Brahmi, M., Thang, P. C., Watto, W. A., Trang, T. T. N., & Loan, N. T. (2022). Should I stay or should I go? Explaining the turnover intentions with corporate social responsibility (CSR), organizational identification and organizational commitment. *Sustainability*, 14(10), 6030. <https://doi.org/10.3390/su14106030>

16. Silva, P., Moreira, A. C., & Mota, J. (2022). Employees' perception of corporate social responsibility and performance: The mediating roles of job satisfaction, organizational commitment and organizational trust. *Journal of Strategy and Management*, 16(1), 92–111. <https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2021-0213>
17. Topp, C. W., Ilstergaard, S. D., Sundergaard, S., & Bech, P. (2015). The WHO-5 Well-Being Index: A systematic review of the literature. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 84(3), 167–176. <https://doi.org/10.1159/000376585>
18. Topp, C. W., Ilstergaard, S. D., Sundergaard, S., & Bech, P. (2015). The WHO-5 Well-Being Index: A systematic review of the literature. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 84(3), 167–176. <https://doi.org/10.1159/000376585>
19. Velte, P. (2022). Meta-analyses on corporate social responsibility (CSR): A literature review. *Management Review Quarterly*, 72, 627–675. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00211-2>
20. White, C. (2026). European Working Conditions Survey 2024: Weighting report (WPEF26002). Eurofound. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/european-working-conditions-survey-2024-weighting-report>

1. Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., Al-Suraihi, A.-H. A., & Ibrahim, I. (2021). Employee turnover: Causes, importance and retention strategies. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 1–10. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.893>
2. Chandola, T., Booker, C. L., Kumari, M., & Benzeval, M. (2019). Are flexible work arrangements associated with lower levels of chronic stress-related biomarkers? A study of 6025 employees in the UK Household Longitudinal Study. *Sociology*, 53(4), 779–799. <https://doi.org/10.1177/0038038519826014>
3. Chung, H. (2022). The Flexibility Paradox: Why Flexible Working Leads to (Self-)Exploitation. Policy Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctv2c3k1n8>
4. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
5. Eurofound. (2025). European Working Conditions Survey 2024: First findings. Publications Office of the European Union. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/european-working-conditions-survey-2024-first-findings>
6. Eurofound. (2026). European Working Conditions Survey, 2024 (SN 9511; 1st ed.) [Data set]. UK Data Service. <https://doi.org/10.5255/UKDA-SN-9511-1>
7. Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
8. Kang, M., & Sung, M. (2019). To leave or not to leave: The effects of perceptions of organizational justice on employee turnover intention via employee-organization relationship and employee job engagement. *Journal of Public Relations Research*, 31(5–6), 152–175. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2019.1680988>
9. Lott, Y., Kelliher, C., & Chung, H. (2022). Reflecting the changing world of work? A critique of existing survey measures and a proposal for capturing new ways of working. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 28(4), 457–473. <https://doi.org/10.1177/10242589221130597>
10. Ng, T. W. H., Yam, K. C., & Aguinis, H. (2019). Employee perceptions of corporate social responsibility: Effects on pride, embeddedness, and turnover. *Personnel Psychology*, 72(1), 107–137. <https://doi.org/10.1111/peps.12294>
11. Opoku-Dakwa, A., Chen, C. C., & Rupp, D. E. (2018). CSR initiative characteristics and employee engagement: An impact-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 39(5), 580–593. <https://doi.org/10.1002/job.2281>
12. Paruzel, A., Schmidt, L., & Maier, G. W. (2023). Corporate social responsibility and employee innovative behaviors: A meta-analysis. *Journal of Cleaner Production*, 393, 136189. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136189>
13. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
14. Scanlan, J. N., & Still, M. (2019). Relationships between burnout, turnover intention, job satisfaction, job demands and job resources for mental health personnel in an Australian mental health service. *BMC Health Services Research*, 19, 62. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3841-z>

15. Shaikh, E., Brahmi, M., Thang, P. C., Watto, W. A., Trang, T. T. N., & Loan, N. T. (2022). Should I stay or should I go? Explaining the turnover intentions with corporate social responsibility (CSR), organizational identification and organizational commitment. *Sustainability*, 14(10), 6030. <https://doi.org/10.3390/su14106030>
16. Silva, P., Moreira, A. C., & Mota, J. (2022). Employees' perception of corporate social responsibility and performance: The mediating roles of job satisfaction, organizational commitment and organizational trust. *Journal of Strategy and Management*, 16(1), 92–111. <https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2021-0213>
17. Topp, C. W., Illstergaard, S. D., Sindinggaard, S., & Bech, P. (2015). The WHO-5 Well-Being Index: A systematic review of the literature. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 84(3), 167–176. <https://doi.org/10.1159/000376585>
18. Topp, C. W., Illstergaard, S. D., Sindinggaard, S., & Bech, P. (2015). The WHO-5 Well-Being Index: A systematic review of the literature. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 84(3), 167–176. <https://doi.org/10.1159/000376585>
19. Velte, P. (2022). Meta-analyses on corporate social responsibility (CSR): A literature review. *Management Review Quarterly*, 72, 627–675. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00211-2>
20. White, C. (2026). European Working Conditions Survey 2024: Weighting report (WPEF26002). Eurofound. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/european-working-conditions-survey-2024-weighting-report>