

SZAKDOLGOZAT

TIHANYI DÁVID

**KAPOSVÁR
2023**

**MAGYAR AGRÁR ÉS ÉLETTUDOMÁNYI EGYETEM
KAPOSVÁRI CAMPUS**

Agrár- Élelmiszertudományi Intézet

Kereskedelem és marketing BSc szak

A fenntartható és felelős vezetés megítélése

Készítette:

TIHANYI DÁVID

IV. évfolyam

Kereskedelem és marketing

Belső Konzulens:

PINTÉR ATTILA

Egyetemi mestertanár

Szakfelelős:

DR. SZENTE VIKTÓRIA

Egyetemi tanár

2023.

TARTALOMJEGYZÉK

1. Bevezetés.....	4
2. Irodalmi áttekintés.....	7
2.1. Vezetési stílusok.....	9
Vállalati fenntarthatóság.....	9
Átalakító vezetés.....	10
2.2. Gyakorlati példa a vállalati fenntarthatóságra és felelős vezetésre.....	10
2.3. A főnök és a vezető közötti különbség.....	11
2.4. A fenntarthatóság fontossága az üzleti életben.....	13
2.5. A vezetés és fenntarthatóság kapcsolata.....	15
2.6. Fenntarthatóság az üzleti stratégiában.....	17
2.7. A felelős vezető és a vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR).....	18
2.8. Munkavállalói perspektívák a fenntartható és felelős vezetésről.....	19
2.9. Az üzlet környezeti és társadalmi hatása.....	21
3. Anyag és módszer.....	23
4. eredmények és értékelésük.....	28
5. Következtetések és ajánlások.....	46
6. Összefoglaló.....	48
7. Irodalomjegyzék.....	49
Nyilatkozat.....	51

1. BEVEZETÉS

A fenntartható és felelős vezető egy új kulcsterületté vált számos vállalat számára, főleg azért, mert az idő múlásával egyre inkább előtérbe kerül az egyensúly fontossága a gazdasági növekedés és a társadalmi, illetve környezeti felelősségvállalás tekintetében.

Dolgozatom célja, hogy megvizsgáljam a fenntartható és felelős vállalatvezetés megítélését, illetve javaslatokat fogalmazzak meg, amelyek reményeim szerint előnyösek lesznek mind a munkavállalók, mind a vállalatok számára.

Meg szeretném ismerni, valamint vizsgálni a fenntartható és felelős vezetést. Összefüggéseket keresek az általam fontosnak gondolt szempontok szerint a saját elképzeléseim és a kitöltőim gondolkodásmódja között a kérdőívem segítségével. Célom feltárni a felelős és fenntartható és felelős vezetést befolyásoló tényezőit és a munkavállalók véleményét kikérni.

A fenntartható és felelős vezetés annyiban tér el az eddigi vezetéselméleti rendszerektől, hogy ez a filozófia messze túlmutat a rövidtávú profit maximalizáláson, mert itt a vállalatok hosszú távú fenntartható és felelős növekedése a cél. A vezetés itt egyfajta vízió alapján történik, ahol a döntések során figyelembe veszik cselekedeteik, vagy elképzeléseik hosszú távú hatását a bolygóra és a társadalomra nézve.

James Kouzes és Barry Posner „The Leadership Challenge” című könyvükben öt példamutató vezetési gyakorlatot ír le, amelyek elengedhetetlenek a fenntartható és felelős vezetés megvalósításához.

A gyakorlatok leírása:

„Model the Way” - Modellezük az utat: A vezetőknek példákkal kell irányítani, le kell fektetni az alapokat a vállalat működésével kapcsolatban azzal, hogy megmutatjuk a munkatársaknak, hogy mi a követendő, elvárt magatartás.

„Inspire a Shared Vision” - Inspiráljuk a közös víziót”: A vezetőknek egy olyan víziót kell alkotniuk, mely inspiráló hatással van a dolgozóra és motiválja őket, hogy egy közös cél érdekében dolgozzanak.

„Challenge the Process” - Alakítsuk át a folyamatot”: A vezetőknek nem szabad „beállni a sorba”, hanem igyekeznie kell átalakítani a normákat és kockázatot kell vállalnia az új ötletek és az innováció megvalósításának érdekében.

„Engedjünk másokat is cselekedni”: A vezetőknek arra kell sarkallni a dolgozókat, hogy vállaljanak felelősséget a munkájukért. Fontos azonban megjegyezni azt is, hogy a vezetőnek kell biztosítani a szükséges forrásokat és a támogatást a siker elérése érdekében.

„Encourage the Heart” - Lelkesítsük az alkalmazottakat”: A vezetőknek el kell ismerniük és ünnepelniük kell az alkalmazottak teljesítményét, sikerét, ezáltal is erősítve a közösséghez tartozást érzését, valamint a közös célt a vállalaton belül.

„Enable Others to Act” – Engedjünk másokat is cselekedni: A vezetők feladata a felelősség átruházása, valamint alkalmas környezet, szükséges erőforrások és megfelelő képzés nyújtása a munkavállalók számára, hogy képesek legyenek önálló döntéseket hozni (Kouzes & Posner, 2017).

Simon Sinek könyvében, melynek címe „Leaders Eat Last” kihangsúlyozza a bizalomépítés és az együttműködés kiépítésének fontosságát a vállalatokon belül. Szerinte a fenntartható és felelős vezetés egy olyan környezet megalkotásáról szól, ahol az alkalmazottak érzik, hogy tisztelik, megbecsülik és támogatják őket. Amikor a vezető előtérbe helyezi a munkavállalók jóllétét és érzékelteti velük a „valahova tartozás” érzetét, akkor a dolgozók elköteleződnek a vállalathoz, produktívabbak lesznek és jobban fognak ragaszkodni a vállalat sikerének megteremtéséhez.

Jeffrey Hollender a „The Responsibility Revolution” című könyvében felhívja a figyelmet arra, hogy a vállalatoknak felelősséget kell vállalniuk a cselekedeteik a bolygóra és a társadalomra gyakorolt hatása miatt. Hollender érvelése szerint a fenntartható és felelős vezetéshez teljes körű, elemző hozzáállásra van szükség, ami figyelembe veszi a társadalmi, környezeti és gazdasági hatását az üzleti döntéseknek. Ez magában foglalja a termékek teljes életciklusának figyelembevételét egészen a nyers alapanyagok beszerzésétől a termék hulladéktároló edénybe történő helyezéséig és törekedni kell a környezetre gyakorolt hatás minimalizálása érdekében minden egyes folyamat során (Hollender, 2010).

A fenntartható vezetés -kihívások, példák, megoldások című könyvben Kalmár György és Kádár Szabolcs bemutatja a fenntartható és felelős vezetés kihívásait, valamint lehetőségeit, főleg Magyarország viszonylatában (Kalmár & Kádár, 2020). A szerzők kifejtik, hogy ez a vezetési stílus nem kizárólagosan a vállalatok hosszú távú sikerének alappillére, hanem a társadalom és az ország egészének gazdasági fejlődése szempontjából kiemelt fontossággal bír. A könyv hasonló látásmóddal rendelkezik, mint James Kouzes és Barry Posner „The Leadership Challenge” című könyve, valamint Jeffrey Hollender „The Responsibility Revolution” című könyve.

Napjaink gyorsan változó és rendkívül összetett világában egyre nagyobb szükség van a fenntartható és felelős vezetés széles körű elterjedésére. Gondoljunk csak a klímaváltozásra, a társadalmi egyenlőtlenségre, a gazdasági instabilitásra és ez csak néhány példa a sok közül, ami mind potenciális veszélyforrás a szervezetek és a vezetők számára egyaránt szerte a világban. A fenntartható és felelős vezetés nem csak a hosszú távú siker elérése érdekében bír kiemelkedő jelentőséggel, hanem a társadalom és a bolygó szempontjából is.

Az egyik legfontosabb mozgatórugója a fenntartható és felelős vezetésnek a növekvő tudatosság és aggodalom a fogyasztók és a résztvevők kapcsán a vállalatok környezetre és

társadalomra gyakorolt hatását illetően. A fogyasztók mind környezeti, mind társadalmi szinten tudatosabbá válnak és egyre inkább elvárják a vállalatoktól a fenntartható és felelős módon történő működést. Ez egy olyan paradigma létrejöttéhez vezetett, ahol a fenntarthatóság már egyre inkább nem „extra opció”, hanem majdnem kötelező a vállalatok számára, ha a céljuk a hosszú távú versenyképességük megőrzése.

A másik befolyásoló tényezője a fenntartható és felelős vezetésnek az, hogy az üzleti vezetők egyre inkább észreveszik, hogy jelentős szerepük van a körülöttük levő világ formálásában. Ezért a vezetőknek felelősségteljesen, mindenkor törekedniük kell arra, hogy döntéseik a társadalom és a bolygó legjobb érdekeit szolgálják. Ehhez szükséges leváltani a régi rövid távú profit maximalizálást szorgalmazó gondolkodásmódot és áttérni a hosszú távú értékalkotásra a három legfontosabb tényező figyelembevételével, ami nem más, mint az emberek, a bolygó és a profit.

Végül a fenntartható és felelős vállalatvezetésre hatást gyakorol a szabályozási és politikai környezet, melyben a vállalkozások elhelyezkednek. A világon a kormányok egyre inkább a fenntartható és felelős vezetési szemlélet előmozdítására törekednek, ami főként új irányelvek és szabályok kialakításával történik. Ide sorolható az üvegház hatású gázok kibocsátását mérséklő intézkedések, melyeknek lényege, hogy ösztönözze a vállalatokat új alternatívák alkalmazására, vagy pedig a fogyasztásuk csökkentésére. Néhol ezek a döntések kötelező jellegűek, néhol önkéntesen vállalható, de a cél mindkét esetben a fenntarthatóság és a felelősség népszerűsítése a magánszektorban.

Összegezve, a fenntartható és felelős vezetési stílus kiemelt fontossággal bír a vállalkozások szempontjából napjainkban. Elengedhetetlen, hogy a vezetők igyekezzenek minél messzebbre a jövőbe tekinteni, a bizalom építésre és az együttműködésre törekedni. Továbbá, felelősséget kell vállalni a vállalati döntéseink következményeiért, illetve áttekintő, elemző szemléletet kell használni, amelynek figyelembe kell vennie a termékek társadalomra, környezetre és gazdaságra gyakorolt hatásait is az egész termékéletciklus során. A fenntartható és felelős vezetés nem csak a hosszútávú üzleti siker elérésében érdekelt, hanem a társadalom és a bolygó jóllétének megteremtésében is. Ezen szemlélet szélesebb körben való elterjedésével a vállalatok képessé válnak a hosszútávú érték alkotásra és hozzájárulnak a fenntarthatóbb és élhetőbb világ kialakításához is.

2. IRODALMI ÁTTEKINTÉS

Ahhoz, hogy fenntarthatóságról tudjunk beszélni először is fontos megjegyeznünk, hogy az erőforrások megfelelő módon történő felhasználása kulcsfontosságú. Ez szükségessé teszi az egész vezetés és a menedzsment számára, hogy létrehozzanak egy olyan stratégiát, mely az előbb említett alapanyagokat hatékonyan, pazarlás mentesen hasznosítja, melyre a későbbiek során példát is hozok más vállalatok vonatkozásában. Természetesen egy terv önmagában nem elegendő ennek végrehajtására, hiszen végső soron a menedzsereken keresztül a dolgozók hajtják végre a feladatokat az olyan vállalatoknál, ahol valamilyen tevékenységgel foglalkoznak, illetve ahol termelés folyik.

Általános tény, a hatékonyság záloga, hogy az egész szervezet motivált legyen és a lehető legjobb munkakörülmények között tudjanak dolgozni, hiszen sokkal jobb teljesítmény érhető el olyan környezetben, ami ösztönzően hat rájuk. Kiemelt jelentőséggel bír az is, hogy valamennyi munkatárs tudjon azonosulni a vállalat által vallott és képviselt értékekkel, illetve, hogy egyezzen a víziójuk. Ha ezt el tudjuk érni, érdekelté tudjuk tenni őket a jobb teljesítmény elérésében, ezzel növeljük a vállalat jövedelmezőségének mértékét. A jó munkakörülmények és a megfelelő bérek-juttatások biztosítása mellett az egyik legfontosabb dolog a fogyasztók előtérbe helyezése.

Egyre elterjedtebb az a nézet, hogy úgy végezzük tevékenységünket, hogy közben a környezetünket is óvjuk. Számos elem említhető még itt, egyszóval talán a fenntarthatósággal lehet a legjobban leírni. Olyan célok meghatározására van szükség, amely tartalmazza a vállalat által elérni kívánt eredményeket ideértve akár a piaci részesedés növelésére irányuló törekvéseket és a költségek minimalizálására, illetőleg a nyereségesség fokának emelésére irányuló döntéseket.

A szakirodalomban általában úgy határozzák meg, hogy érdemes olyan célokat felállítani, amelyet nem túl nehéz elérni, hiszen az elérhetetlen cél előbb, vagy utóbb kiégéshez vezet a résztvevők számára, ami rontja a jövedelmezőséget. Nem szabad azonban átesni a ló túloldalára sem, mert előbb, vagy utóbb az is a motiváció csökkenéséhez vezethet. Ez a törekvés valamilyen szinten a dolgozó számára ösztönzően hathat, de alapvetően egyetlen érdek húzódik a háttérben, ami a munkavállaló potenciális teljesítményének minél magasabb mértékű kiaknázása.

Ehelyett én inkább azt javaslom, ismételten a szakirodalom alapján, amit a további alfejezetek során jobban részletezek, hogy ne úgy tekintsünk a dolgozóra, mint egy vizes törölközőre, amit kényünk, kedvünk szerint facsarhatunk ki, mindezt némi profit érdekében. A vezetők következő generációjának előtérbe kell helyezni az alkalmazottakat, mégpedig úgy, hogy jobb, biztonságosabb munkakörülményeket nyújtanak nekik, illetve támogatják a nyílt kommunikációt. A jól végzett munkát el kell ismerni, míg a rosszul végzett munkának utána kell járni, hogy miért úgy történt és ha van rá mód, empátiát kell gyakorolni, ami a későbbiek során szintén részletesen lesz tárgyalva. Ha egy dolgozó tartós hanyagsága az oka a gyenge

minőségnek, akkor sajnos elég csekély az esélye a javulásnak, ha a mögötte álló hozzáállást nem áll módunkban megváltoztatni, viszont, ha egy szorgalmas, lelkiismeretes munkavállaló nem képes jó munkát végezni tőle kívül álló okok miatt, akkor véleményem szerint kötelességünk és megint csak a szakirodalomra hivatkozva kötelességük segíteni neki. Egy ideális vállalatnál a dolgozóknak kellene lenni a legfontosabb láncszemnek, hiszen nélkük nem létezik és nem is létezhet ilyen szervezet. Az empátia és az etikus döntéshozatal a fenntartható és felelős vezetés talán legfontosabb alapkövei.

A vállalati szemlélet áthatja az egész léggört, így nagyon fontos, hogy a dolgozók is tudjanak azonosulni ezzel. Mi lenne akkor, ha nem csak a teljesítmény szempontjából vizsgálnánk a problémakört? A szakirodalom két vezetési stílust határoz meg. Simon Sinek inspirációs előadó két oldalról közelíti meg könyveiben és előadásaiban ezt a kérdést. Gyakran elemzi a vállalatok hozzáállását, hiszen ez határozza meg az eredményt, amit képesek elérni.

Két féle úgymond „játékot”, vagy szemléletmódot különböztet meg, a végest és a végtelent (Sinek, *The Infinite Game*, 2019). Szerinte közös bennük, hogy mind a kettő a maga szabályrendszere szerint működik és két teljesen eltérő résztvevő tevékenykedik benne. A véges játék leginkább olyan, mint például egy sport, melynek fix, előre meghatározott szabályai vannak és a cél az, hogy teljesítsük a feltételeket és ha ezt elértük, nyertünk. A rendszer akkor stabil, ha hasonló beállítottságú játékosok vesznek részt a folyamatban.

Ugyanígy egyensúlyban van végtelen játék esetén is, a különbség viszont az, hogy itt nincs vége a játéknak, hiszen nincsen olyan kritérium, vagy esemény, ami által a győzelem bekövetkezne, vagy bármi kiváltaná azt. Ebben a szemléletben nincs nyertes, sem vesztes, itt csak a játék van, ami egészen addig tart, amíg a résztvevők ki nem fogynak az erőforrásokból, vagy pedig az akaratból és a kitartásból, hogy tovább játsszák a játékot. A harc itt a játékban maradásért folyik és nem a győzelemért.

A probléma akkor merül fel, ha egy véges szemléletű játékot szembe állítunk egy végtelen szemléletűvel, ami abból adódik, hogy merőben más attitűd jellemzi őket. A véges szemléletet azon vállalkozások gyakorolják, melyek le akarják győzni a konkurenciát. Sinek vitatja ezt, hiszen szerinte nem létezik olyan egységes játékszabály, melybe az összes szereplő beleegyezett, így a győzelem sosem fordulhat elő.

Ezt a gondolatmenetet folytatva, aki nyerni akar, az veszíteni fog, hiszen, ha egy vállalat példának okáért egy adott szegmensben való vezető szerepet a legmagasabb piaci részesedéshez köti, akkor mindent el fog követni a „győzelem” érdekében, ami az erőforrások pazarlását vonja maga után, így pedig teljes mértékig ellentétben áll a fenntartható és a felelős vezetéssel. Az író szerint a végtelen játék érvényes leginkább a valóságra, tehát az előbbi példában említett vezető vesztett, hiszen a rövid távú előny szerzés érdekében hosszú távra ellehetetlenítette magát, tehát nem nyerhet.

A végtelen játékosok közé az Apple-t hozta példának, míg a véges játékot játékosokhoz a Microsoftot. Ez egy időben igaznak tűnt, azonban látni lehet, hogy a Microsoft komoly

lépéseket tesz a fenntarthatóság érdekében, melyeket a későbbiek során részletesebben is leírok. Az Apple-t azért tartotta végtelen résztvevőnek, mert amíg egyidőben a Microsoft célja pusztán az Apple legyőzése volt, addig ők folyamatosan azért dolgoztak, hogy valós problémákat oldjanak meg a versengés helyett. Egy alkalommal Sinek említette, hogy a Microsoft és az Apple is meghívta egy bemutatóra és a Microsoftnál az előadások jelentős hányada az Apple legyőzésére irányult. A másik oldalon viszont szóba sem került a Microsoft legyőzése, hanem az, hogy hogyan lehetne segíteni valós problémákat megoldani az ő termékükkel (Sinek, Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action, 2009.).

Az Apple elkötelezett az ökológiai lábnyomának csökkentése mellett és 2030-ra karbonsemleges státuszt tervez elérni az ellátási láncra, valamint a termékeivel kapcsolatban egyaránt. Környezetvédelmi szempontokból alkalmas alapanyagokból szeretnének gyártani, optimalizálják a gyártási folyamatokat, így csökkentve a hulladékképzést és a pazarlást. Termékeiken lehetővé teszik energiatakarékos módokhoz való hozzáférést, ezáltal is hozzájárulva a fenntarthatósághoz. Saját projekteket indítottak a régi Apple termékekkel kapcsolatban, melyeket vagy felújítanak, vagy pedig alkatrészként újra használnak. A gyártásban, ahol lehetőség kínálkozik rá, ott igyekeznek kiváltani az eddigi káros alapanyagokat és helyette újrahasznosított anyagokat terveznek használni helyettük. Céljuk, hogy 2030-ra elérjék a karbonsemleges státuszt mind a saját, mind a beszállítóik részéről.

Érdeemes megemlíteni, hogy a Microsoft is jelentős lépéseket tett a fenntarthatóság felé. Elkötelezték magukat, hogy 2030-ra szén-dioxid-negatívvá válnak, és különféle fenntarthatósági kezdeményezésekbe fektetnek be, hiszen 2012-ben elérték a karbonsemleges státuszt. Például elindították az AI for Earth programot, amely olyan szervezeteket támogat, amelyek a környezeti kihívások mesterséges intelligencia felhasználásával történő megoldásán dolgoznak (Karelas, 2020.), (Waite, 2016.).

Szakedolgozatom elkészítése során szükségét éreztem annak, hogy az amerikai és angol művek szélesebb körben szerepeljenek az irodalom áttekintésénél, hiszen az említett külföldi országokban lényegesen nagyobb hangsúly helyeződik a fenntartható és felelős vezetésre, mint hazánkban.

2.1. Vezetési stílusok

2.1.1. VÁLLALATI FENNTARTHATÓSÁG

A vállalati fenntarthatóság egy olyan üzleti stratégia, amely napjainkban egyre elterjedtebb, hosszú távra szól és összhangban van az emberiséggel és a bolygó érdekeivel egyaránt. A felelősségteljes vállalat vezetés elterjedésével csökkenthető a hulladékképzés, illetve a vállalkozás ökológiai lábnyomát is redukálja az erőforrások mértékkel való felhasználása által.

Ennek a stratégiának három alappillére van:

- A környezeti (Environmental) pillér, ami terveket tartalmaz az üvegházhatású gázok kibocsátásának megszüntetésére, valamint az ezen anyagok által okozott károk helyreállítására,

a zöld energia használatára, a mérgező anyagok kiiktatására és az anyagok újra hasznosítását, újra használatát tűzi ki céljául.

- A második pillér a társadalmon (Social) alapul, mindemellett olyan gyakorlatokat foglal magában, melyek a dolgozók, az ügyfelek és a közösségek egészségét, biztonságát és jóllétét tartja szem előtt.

- A harmadik pillér a gazdasági (Economic), melynek célja, hogy a vállalatok képesek legyenek túlélni és fejlődni egy hosszútávú pozitív hatás elérése végett. A fenntarthatóság egyre fontosabb kérdés napjainkban, mert egyre inkább új elképzelések, nézőpontok születnek szerte a világban. Kulcsfontosságú, hogy átlássuk a cselekedeteink súlyát és mindig tartsuk szem előtt azok hatását a környezetre.

Ezt a módszert általában a vállalatok stratégiai helyzetének elemzésére, illetve meghatározása használják, főleg fenntarthatósági szempontból.

2.1.2. ÁTALAKÍTÓ VEZETÉS

Az átalakító vezetés egy olyan vezetési stílus, ami magasabb teljesítményre készíti a követőket és motiválja őket, hogy egy közös cél érdekében dolgozzanak. A fenntarthatóság jegyében és a felelősségteljes döntés érdekében azt javasolja, hogy mielőtt cselekszünk gondoljuk meg a cselekedeteinknek a társadalomra, illetve a környezetre gyakorolt hatását.

Továbbá törekednünk kell arra, hogy az üzleti gyakorlataink is összhangban legyenek ezzel a nézőponttal. Ez magában foglalja a hulladék mennyiségének csökkentését, környezetbarát anyagok használatát, mindemellett energiatakarékos megoldások bevezetését is szorgalmazza. Ezen szemlélet képviselői példát mutatva bírják követésre a többi szereplőt a jövőképpükkel, az elszántságukkal, illetve segítik, bátorítják a követőiket ugyanerre. A hangsúly ebben az esetben a környezetre kerül ellentétben a másik felvetéssel, ahol az általános fenntarthatóság elérése a meghatározó.

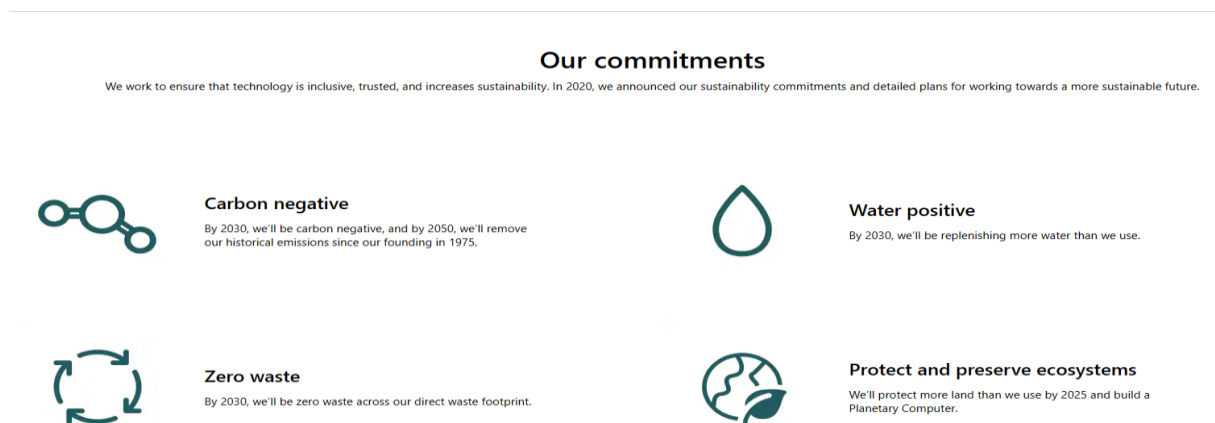
2.2. Gyakorlati példa a vállalati fenntarthatóságra és felelős vezetésre

A Microsoft elkötelezte magát a társadalom és a bolygó érdekében is. Folyamatosan új megoldásokat kutatnak és valódi komoly célokat szeretnének elérni (1.ábra). A hivatalos Microsoft blogon 2020 augusztus 4-én bejelentették, hogy 2030-ra „víz pozitívak” lesznek, tehát több vizet terveznek pótolni, mint amennyi felhasználásra kerül általuk. Ugyanebben a nyilatkozatban szó volt a szén-dioxid kibocsátás negatívra válásáról és a zéró hulladék eléréséről is, melyet szintén 2030-ra terveznek elérni (Smith, 2020).

Évente több szén-dioxidot terveznek kivonni a légkörből, mint amennyit elhasználnak. Ezt úgy érnék el, hogy csökkentenék a felhasználást, illetve különböző módszerekkel vonják ki a levegőből az üvegházhatású gázt.

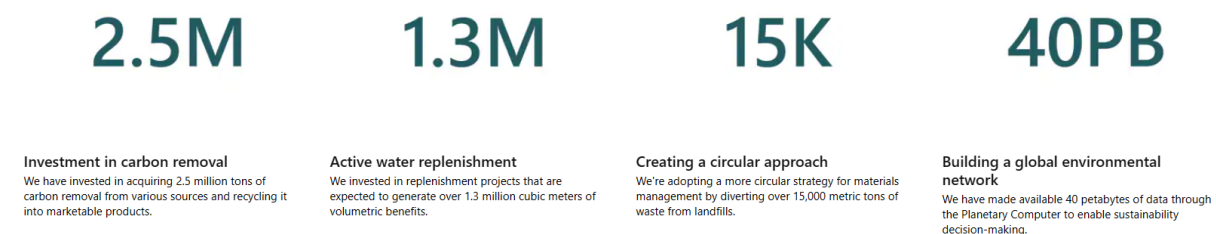
Közel ugyanannyi hulladékot terveznek újrahasznosítani, mint amennyi alapanyagot felhasználnak. 2025-re több földterületet védenének meg, mint amekkora területet felhasználnak (2.ábra). Céljuk a fenntartható jövő megalkotása, ez pedig magában foglalja a jól átgondolt alapanyag beszerzési folyamatot, az újrahasznosított anyagok növekvő felhasználását

mind a termékek előállításánál, mind a csomagolásnál. A „víz pozitív” állapot elérésének kulcsa, hogy igyekeznek egyre több helyen elérhetővé tenni a tiszta vízhez való hozzáférést, illetve továbbra is finanszíroznak ehhez kapcsolódó törekvéseket.



1. ábra: A Microsoft CSR ígéretei

Forrás: <https://www.microsoft.com/en-us/corporate-responsibility/sustainability>



2. ábra: A Microsoft befektetése

Forrás: <https://www.microsoft.com/en-us/corporate-responsibility/sustainability>

Mint láthatjuk jónéhány lépés nyitva áll a vállalkozások számára a fenntarthatóság elérése érdekében. Érdeemes olyan célokat választani, illetve meghatározni, melyek összeegyeztethetők a vállalat értékeivel, víziójával és küldetéstudatával. Nagyobb létesítmények esetében racionális alternatíva lehet egy ezen törekvéseket felügyelő csapat létrehozása, ami figyelemmel kíséri a jelenlegi helyzetüket, alaposan elemzi azt és szem előtt tartja, hogy mi az a végső cél, amit el szeretnének érni. Lehetőség van bevonni a dolgozókat ebbe a kezdeményezésbe új tervek alkotni és végrehajtani, új gyakorlatokat kialakítani és végrehajtani, hiszen ezek a cselekvések megfelelően kivitelezve hosszú távon hasznosak lesznek mind a vállalatok, mind az emberiség számára, ez pedig bekövetkezni látszik a Microsoft példája alapján is.

2.3. A főnök és a vezető közötti különbség

A minden értelemben vett hatékony vezetés szempontjából kiemelten fontos, hogy milyen beállítottságú a vállalat élén álló személy. Viszonylag gyakran előfordul, hogy ezekben a pozícióban egy „főnök” beállítottságú ember ül. A főnök egy olyan személy, aki a hatalmat

birtokolja, azonban el van ragadtatva a pozíciójától, mert ő magasabb rangú és fontosabb mindenkinél, ezért az ő szava számít véleménye szerint. Neki nem célja, hogy aktívan előmozdítsa a vállalat helyzetét, neki csak a saját pozíciójának megtartása, „bebetonozása” számít. Ő nem látja a valós problémákat, vagy ha mégis, akkor sem cselekszik, hanem inkább uralkodik másokon. Sokan vitatják, hogy milyen módon érdemelte ki azt a pozíciót, ami abból fakad, hogy ellenszenvessé vált az alkalmazottak szemében a viselkedése által. Leginkább utasításokat ad a dolgozóknak és delegálja a felelősséget is vele együtt, ami egyre inkább kevésbé elfogadott. Ez a saját véleményem volt, de Maxwell nézetei is hasonló fényben tüntetik fel a jelenséget, melyeket a későbbiek során áttekintek

A modern és sikeres vállalati struktúrában a „vezető” tölti be az előbb említett pozíciót. A vezető aktívan részt vesz a szervezet előmenetelében és folyamatosan ezen fáradozik. Simon Sinek felveti a szolgáló vezetés filozófiáját, ami azt jelenti, hogy a lehető legjobb körülményeket tudja nyújtani a munkavállalóknak, hogy ők is a lehető legjobb munkát legyenek képesek végezni. Szerinte a vezetés nem csak egy megszerezhető cím, vagy pozíció, hanem egy felelősség is egyben és a lényege, hogy támogassunk és segítsünk másokat. A feladatokat ő is delegálja a dolgozók felé, de a felelősség őt terheli kudarc esetén, hiszen ő osztotta ki a feladatot, ami merőben más elképzelés, mint a hagyományos vállalatvezetésnél. Neki nem érdeke, hogy félelmet keltsen a dolgozóiban, hanem éppen ellenkezően, mindenben segítse őket és biztonságérzetet nyújtson, hiszen ez nagyon sokat számít adott esetben. Ilyen például a kellemes légkör teremtés, tanácsok, iránymutatás (Sinek, *Leaders Eat Last*, 2014).

Maxwell szerint a legfőbb különbség a főnök és a vezető között a követőihez való viszonyulásában rejlik (Maxwell, 2011). A főnök gyakran visszaél a pozíciójával és hatalmát arra használja, hogy befolyásolja az embereket. Elvárja, hogy mindenki azt tegye, amit ő akar. A vezető azonban inspirálja és motiválja az embereket egy közös cél elérésére, ami mindenki számára előnyös. A főnökök tisztességtelen eszközökkel félelemre, megfélemlítésre vagy manipulációra alapoznak az eredmények kikényszerítése érdekében, míg a vezetők bizalmat, tiszteletet és valahova tartozás érzetét kelti a munkavállalókban.

A főnök kontra vezető jó példája két különböző futballedző megközelítésében. Az első edző, a főnök, kiabál a játékosaival és megalázza, semmibe veszi őket, hogy jobb teljesítményre készítse őket. A játékosok félelemből válaszolhatnak, de motivációjuk a büntetés elkerülésén alapul, nem pedig a siker elérésén, ami előbb, vagy utóbb visszaüt. A másodedző, egy vezető, időt szakít arra, hogy megismerje minden játékosát, bátorítja őket, ha hibáznak, és osztozik a sikereikben. Játékosait az motiválja, hogy jól teljesítsenek, és hogy hozzájárulhassanak a csapat sikeréhez.

Maxwell könyve gyakorlati tanácsokat ad a vezetővé váláshoz, nem pedig főnökké. Őt vezetési szintet ír le, a pozíciótól az engedélyen, a termelésen, az emberfejlesztéstől a csúcsig, mindegyiknek megvannak a maga készségei és jellemzői. Ezen készségek fejlesztésével és vezetői gondolkodásmód kialakításával bárki jobb vezetővé válhat, és pozitív hatást képes kifejteni ezáltal a körülötte lévőkre.

John C. Maxwell könyve kulcsfontosságú a főnök és a vezető közötti különbség megértéséhez. A kapcsolatok építésére és mások inspirálására összpontosítva a vezetők pozitívabb és produktívabb munkakörnyezetet teremthetnek, ami összecseng az előbbieket során már említett szerzőkkel.

2.4. A fenntarthatóság fontossága az üzleti életben

A vállalkozások számára egyre fontosabb követelmény manapság a fenntarthatóság. A vállalatoknak úgy kell, hogy működjenek, hogy a jelen szükségleteit úgy elégítsék ki, hogy a jövő generációinak létét és biztonságát ne veszélyeztessék. Az elmúlt években egyre nagyobb szerepet kapott a fenntartható üzleti gyakorlatok elve, egyre több gazdálkodó szervezet ismeri fel a gazdasági, társadalmi és a környezeti fenntarthatóság fontosságát.

Az üzleti fenntarthatóság megértésének egyik fontos eleme a „The Triple Bottom Line (TBL)”, amelyet először John Elkington alapján. Három pillér alkotja TBL szerkezetét: gazdasági, társadalmi és környezeti. Érvei szerint a fenntartható üzleti gyakorlat megvalósítása érdekében a vállalatoknak ezekre a pillérekre kell összpontosítani. A gazdasági pillér a vállalat pénzügyi teljesítményét mutatja. A szociális pillér az emberi jogok a munkaügyi gyakorlat és a közösségi szerepvállalás kérdéseit foglalja magába. A környezeti pillér az energiafelhasználás, környezetszennyezés és a természeti erőforrások kimerülésével kapcsolatos kérdésekkel foglalkozik (Elkington, 1997).

A fenntartható üzleti gyakorlatok területén kiemelkedő a William McDonough és Michael Braungart "Cradle to Cradle" (Bölcsőtől bölcsőig) című könyve, mely 2002-ben jelent meg. A szerzők a hagyományos „bölcsőtől-sírig” megközelítés helyett a „bölcsőtől a bölcsőig” megközelítést javasolják. Ennek lényege a termékek gyártása, felhasználása majd eldobása helyett az újra felhasználást és az újra hasznosítást helyezi előtérbe (McDonough & Michael, 2002). Ebben a könyvben új tervezési módszereket mutatnak be a szerzők, mint például a zárt, önmagába visszatérő rendszereket, melyek a hulladék és környezetszennyezés megszüntetésére törekednek. Ennek lényege, hogy a termelés során az az egyik folyamatból származó hulladék egy másik folyamat erőforrásává válik. Szerintük a hagyományos „bölcsőtől sírig” modell hosszútávon nem fenntartható, ezért helyette egy olyan rendszer alkalmazását szorgalmazza, amelyben az anyagokat folyamatosan újrahasznosítják és regenerálják.

A fenntartható üzleti gyakorlatok területén szintén nagy fontosságú Paul Hawken 1993-ban megjelent „The Ecology of Commerce” (A kereskedelem ökológiája) című könyve, mely szerint egy fenntartható gazdaság érdekében a hagyományos üzleti gyakorlatokat át kell alakítani, hogy fenntartható gazdaságot teremtsünk. Hawken szemlélete ökológiai elveken alapul, ami számításba veszi a szolgáltatás vagy a termék összes költségét, annak környezeti és társadalmi hatásaival együtt (Hawken, The Ecology of Commerce, 1993).

Czakó Erzsébet 2016-ban megjelent műve a fenntartható gazdasági növekedés kihívásait tárgyalja Magyarországon, és stratégiákat javasol a fenntartható fejlődés elérésére. A szerző műve által átfogó ismeretekre tehetünk szert a fenntartható gazdasági növekedés elérésében rejlő kihívásokról és lehetőségekről. A szerző kifejti a felelős vezetés szükségességét a társadalmi és környezeti kérdések kapcsán, miközben elősegíti a gazdasági jólétet. Leírja, hogy a természeti erőforrások kizsákmányolása és a környezet figyelmen kívül hagyását mintázó elavult gazdasági növekedési modell hosszú távon nem fenntartható. A fenntartható gazdaságra való átállás fontosságát szorgalmazza, amely figyelembe veszi a környezeti, társadalmi és gazdasági tényezőket (Czakó, 2016).

A Magyarországon fenntartható üzleti gyakorlatról értekezik Borbély László 2007-ben megjelent "Környezetvédelmi Menedzsment" című könyve. A könyv által bevezetést nyerhetünk a környezetgazdálkodásról és annak szerepéről a fenntartható fejlődés elérésében. Ezek tükrében megállapítható, hogy a fenntarthatóság megkerülhetetlen az üzleti életben. A jövő generációinak veszélyeztetése nélkül kell működniük a vállalatoknak, miközben a jelen szükségleteit elégítik ki (Borbély, 2007).

A „Bölcsőtől bölcsőig” és „A kereskedelem ökológiája” című könyvek fontos útmutatást és ötleteket adnak a fenntartható üzleti gyakorlatok megvalósításához. A vállalkozások számára a fenntarthatóság egyre nagyobb szerepet kap, egyre nyilvánvalóbb, hogy a rövidtávú profitmaximalizálási szemlélet hosszú távon nem fenntartható.

John Elkington "The Triple Bottom Line", William McDonough és Michael Braungart „Cradle to Cradle” és Paul Hawken „The Ecology of Commerce” című könyvei a fenntartható üzleti gyakorlatok területének alapművei.

A "The Triple Bottom Line"-ban Elkington bemutatja a hármas alapvonal fogalmát. A pénzügyi nyereség önmagában nem feltétlenül a vállalat sikerességét mutatja, a sikeresség megítéléséhez fontos a társadalmi és környezeti hatás elemzése is. Fontos, hogy a vállalatok figyelembe vegyék az összes érdekelt félre gyakorolt hatásukat (pl. környezet, ügyfelek, alkalmazottak, részvényesek stb.) (Elkington, 1997).

Hawken könyve az üzlet és a környezet kapcsolatát vizsgálja. Azt állítja, hogy a vállalkozások nagy szerepet játszanak a környezeti fenntarthatóság előmozdításában. Arra hívja fel a figyelmet, hogy a gazdasági szereplők a "vesz-készít-pazarol" termelési modell helyett olyan fenntarthatóbb gazdasági modelleket válasszanak, melyek utánozzák a Föld természetes rendszereit (Hawken, The Ecology of Commerce, 1993).

Össességében a vállalkozásoknak figyelembe kell venniük a társadalomra és a környezetre gyakorolt hatásukat, és törekedniük kell olyan rendszerek létrehozására, amelyek regeneratívak, nem pedig kizsákmányolóak.

Sajnálatos módon a világ sürgető környezeti kihívásokkal néz szembe, mint pl. nagyfokú környezeti szennyezés, klímaváltozás, globalizációs ártalmak stb. ezért szükséges, hogy a

vállalkozások fenntartható gyakorlatokat alkalmazzanak annak érdekében, hogy mindenki számára igazságosabb és fenntarthatóbb jövőt hozzanak létre.

2.5. A vezetés és fenntarthatóság kapcsolata

A vállalkozások egyre inkább felismerik, hogy a fenntartható és felelős vezetés alkalmazása kiemelkedő hatással bír az elért eredményekre. Ennek alapján megállapítható, hogy a fenntarthatóság az üzleti siker kulcstényezője. Az alábbiakban a fenntartható és felelős vezetés és a vállalati siker közötti kapcsolatot vizsgálom.

A vezetés és a fenntarthatóság közötti kapcsolat megértéséhez Dave Ulrich és Norm Smallwood *Leadership Sustainability: Seven Disciplines for Achieving the Change Great Leaders Know They Must* című művét emelem ki. Ez a könyv a fenntarthatóság kultúrájának megteremtéséről is szól és kiemeli ennek fontosságát és magába foglalja a társadalmi és gazdasági fenntarthatóságot is, mely áthatja az egész szervezetet.

Ulrich és Smallwood azt állítják, hogy a fenntartható vezetéshez fegyelemre és a változás iránti elkötelezettségre van szükség. A könyv hét tudományágot is bemutat, amelyeket a vezetőknek el kell sajátítaniuk ahhoz, hogy fenntartható vezetők lehessenek. Hét tudományágot javasolnak, amelyeket a vezetőknek követniük kell a fenntartható siker elérése érdekében. Ezek közé tartozik egy erős vezetői márka felépítése, egy meggyőző jövőkép kialakítása, a hosszú távra való összpontosítás, az egész rendszer felkarolása, az innovációs kultúra ápolása, a stratégiai partnerségek építése és a tanuló szervezet létrehozása (Ulrich & Smallwood, 2010).

Egy másik könyv, amely segítséget nyújt a fenntartható vezetés és a vállalati siker közötti kapcsolat megértésében, a *Sustainable Leadership: Integrating Values, Meaning and Action for a Thriving, Sustainable Business*, ami Christopher Laszlo és Jean-Francois Laugel alkotása. A mű a fenntartható szervezetek létrehozásában tárja fel a vezetés szerepét. Négy gyakorlatot javasolnak a vezetőknek a fenntartható siker elérése érdekében. Ezek közé tartozik a fenntarthatóság beágyazása a szervezet jövőképebe és stratégiájába, a fenntarthatóság kultúrájának kialakítása, az alkalmazottak feljogosítása a fenntartható cselekvésre, valamint az érdekelt felekkel való kapcsolatfelvételre. Útmutatást nyújt azoknak a vezetőknek, akik fenntartható vállalkozásokat szeretnének létre hozni miközben megvitatja az értékek, a jelentés és a cselekvés fontosságát a fenntartható vezetésben (Laszlo & Laugel, 2008).

Mindezek alapján megállapítható egyértelmű a kapcsolat a fenntartható és felelős vezetés és a vállalati siker között. A fenntartható és felelős vezetést gyakorló vállalatok nagyobb valószínűséggel érnek el hosszú távú sikereket.

Ulrich és Smallwood, valamint Laszlo és Laugel egyaránt hangsúlyozzák a felelős vezetés fontosságát a fenntartható siker elérésében. A felelős vezetés magában foglalja az összes érdekelt fél érdekeinek figyelembevételét, beleértve az alkalmazottakat, az ügyfeleket, a beszállítókat és a közösséget. Ez magában foglalja az átláthatóságot, az elszámoltathatóságot és az etikus döntéshozatalt is.

Laugel értékes betekintést nyújt abba, hogy a vezetők hogyan tudnak hatékonyan eligazodni a fenntarthatóság összetett kihívásai között, és hogyan gyakorolhatnak pozitív hatást a környezetre, a társadalomra és a gazdaságra. Ezért elengedhetetlen, hogy a vállalatvezetők vezetői szemléletük központi elemeként vegyék fel a fenntarthatóságot, és a hosszú távú siker elérése érdekében folyamatosan tanuljanak és alkalmazkodjanak az érintettek változó igényeihez és elvárásaihoz.

A felelős vezetés és a vállalati siker kapcsolatát például Sustainability Benefits: Seven Business Case Benefits from the Triple Bottom Line című könyve is bemutatja. Mely a fenntartható üzleti gyakorlatok előnyeit mutatja be világos keretek között. Kifejti, hogy azok a vállalatok, amelyek a fenntarthatóságot előnyben részesítik, hogyan lesznek képesek jelentős pénzügyi előnyök elérésére (pl. bevételnövekedés, költségcsökkentés) kisebb kockázatvállalással (Willard, 2008).

Egy másik értékes forrás Carol Sanford: „Responsible Business: Rethinking Sustainability and Success” című könyve. Ez a mű a fenntarthatóság hagyományos fogalmait kérdőjelezi meg. Carol Sanford elképzelése szerint a vállalatoknak a fenntarthatósággal kapcsolatos megközelítésüket át kell gondolniuk, ha hosszú távú sikereket szeretnének elérni. A vállalatoknak arra kell törekedniük, hogy értéket teremtsenek az összes érdekelt fél számára, hogy integrálni tudják a fenntarthatóságot üzleti tevékenységük minden területére (Sanford, 2011).

Kalmár György és Kádár Szabolcs "A fenntartható vezetés - kihívások, példák, megoldások" című művében a szerzők a különböző érdekelt felek érdekei közötti egyensúlyozás fontosságát emelik ki. Képesnek kell lenniük olyan döntések meghozatalára a felelős és fenntartható vezetőknek, amelyek minden érintett fél számára hosszú távú értéket teremtenek. Ismerniük kell a környezeti és a társadalmi kérdéseket, valamint az etikus döntéshozatal lényegi alapelveit is (Kalmár & Kádár, 2020).

Juhász László „Az Érték-Menedzsment – az emberi értékek felértékelődése a menedzsmentben” című munkája a humán értékek vezetésben betöltött fontosságát tárja fel, azzal érvelve, hogy ezekre az értékekre való fókuszálás fenntarthatóbb és etikusabb döntéshozatalhoz vezethet. A mű a vezetés és az értékek kapcsolatát, valamint azokat a gyakorlati stratégiákat tárgyalja, melyekbe integrálták az értékeket és a szervezeti irányítást (Juhász, 2001.).

Siposné Takács Erika és Szabó László "Zöld utak a sikerhez - A fenntarthatósági vezetési paradigmák" című kiadványa különféle fenntartható vezetési elveket és azok gyakorlati alkalmazásait elemzi. A könyv kiemeli a fenntartható vezetés átvételének fontosságát a pénzügyi fenntarthatóság, valamint a társadalmi és környezeti előnyök hosszú távú elérése érdekében (Siposné & Szabó, 2017.).

Pál Lajos "Az új vezetői attitűd - A fenntartható vállalatirányítás elvei és gyakorlatai" című munkájában az író a fenntartható vezetés gyakorlatát tárgyalja a vállalatirányítás rendszerében. A könyv kiemeli a társadalmi és környezeti felelősségvállalás, az etikus döntéshozatal, valamint a hosszú távú szervezeti siker biztosításában az érintettek bevonásának fontosságát. A felelős és fenntartható vezetési eljárások alkalmazásával a profitálhatnak a vállalatok a márka hírnevének javulásával, a vásárlói hűség megtartásával, az alkalmazottak jobb moráljával, valamint a negatív környezeti és társadalmi hatások csökkenésével (Pál, 2009.).

Mindezek alapján, a fenntartható és felelős vezetés egyre fontosabbá válik azon vállalatok számára, amelyek hosszú távú sikereket szeretnének elérni. Amint láttuk, számos forrás áll rendelkezésre, amely segíthet az üzleti vezetőknek megérteni a fenntartható vezetés és a vállalati siker közötti kapcsolatot. A fenntarthatóság előtérbe helyezésével és a fenntartható gyakorlatok üzleti tevékenységük minden aspektusába történő integrálásával a vállalatok jelentős pénzügyi előnyöket érhetnek el, és értéket teremthetnek minden érdekelt fél számára. Azáltal, hogy a fenntarthatóságot integrálják működésükbe és döntéshozatali folyamataikba, a vállalatok valódi értéket teremthetnek szűkebb értelemben véve az általuk megcélzott szegmensek számára, illetve tágabb értelemben véve az egész világ profitálhat a fenntartható és felelős módon történő vezetés által, míg a vállalatok rugalmasságot építhetnek, és versenyképesek maradhatnak hosszú távon is a piacon.

2.6. Fenntarthatóság az üzleti stratégiában

A vállalatok számára a fenntarthatóság az üzleti stratégiában azt jelenti, hogy hosszú távú értéket teremtenek. Eközben figyelembe veszik tevékenységük társadalomra és környezetre gyakorolt hatását. E szemlélet magában foglalja a fenntartható üzleti gyakorlatok beépítését (pl. hulladék újrahasznosítást, káros anyag kibocsátás csökkentését, természeti erőforrások megőrzését, társadalmi felelősségvállalás fokozását).

Chris Laszlo „Sustainable Value: How the World's Leading Companies Are Doing Well by Doing Good” című könyve iránymutatást ad arról, hogy a fenntarthatósági gyakorlatok megvalósításával hogyan teremthetnek értéket a vállalkozások. A mű azoknak a vállalatoknak a példáját mutatja be, akik sikeresen beépítették a fenntarthatóságot az üzleti stratégiájukba és az ezáltal előnyöket szereztek a versenytársaikkal szemben (Laszlo C. , 2008.).

Daniel Esty és Andrew Winston „Green to Gold” című könyve a vállalkozások számára a fenntarthatóság gazdasági előnyeire fókuszál. A vállalatok számára a szerzők ütemtervet adnak, hogyan csökkentsék káros környezeti hatásukat, miközben pénzügyi teljesítményüket javítsák. Továbbá a könyv esettanulmányokat is tartalmaz sikeres vállalatokról és a fenntartható gyakorlataikról (Esty & Winston, 2006.).

Adam Werbach „Sustainability Strategy” című alkotása az üzleti stratégia és a fenntarthatóság metszéspontjait vizsgálja. A mű a vállalatok számára keretet biztosít, hogy az üzleti céljaikkal

összhangban álló fenntarthatósági stratégiákat dolgozzanak ki. A megvalósításhoz gyakorlati eszközöket és példákat biztosít a sikeres fenntarthatósági stratégiákra (Werbach, 2009.).

A vállalatok számára a fenntarthatóság üzleti stratégiába való beépítése hosszú távú előnyökkel járhat (pl. a hírnév erősödése, a hatékonyság javulása és a költségek csökkentése)

Ezek a művek betekintést nyújtanak abba, hogy a fenntartható stratégiák kidolgozásával és a gyakorlatok elfogadásával a vállalkozások, hogyan teremthetnek értéket. Nagy fontossággal bír, hogy a vállalatok felismerjék a fenntarthatóság szükségességét és fontos lépéseket tegyenek a fenntarthatóbb jövő érdekében.

Ezek alapján megállapíthatjuk, hogy egyre fontosabbá válik az üzleti stratégiában a fenntarthatóság, mivel egyre több vállalat felismeri annak fontosságát, hogy úgy működjön, hogy a saját profitjának növelése közben a bolygónk védelmét is szolgálja.

Chris Laszlo „Sustainable Value: How the World's Leading Companies Are Doing Well by Doing Good”, Daniel Esty és Andrew Winston „Green to Gold”, valamint Adam Werbach „Sustainability Strategy” című könyvei értékes tanácsokkal és gyakorlati példákkal kínálnak valós útmutatást a vállalatoknak arról, hogy azok hogyan építhetik be a fenntarthatóságot üzleti stratégiáikba.

A vállalatok a fenntartható gyakorlatok elfogadásával nemcsak a pénzügyi teljesítményüket növelik, hanem környezet- és társadalomtudatosabb fogyasztókat köteleznek el maguk mellett és ezzel a fogyasztók bevonásával hosszú távú értékeket teremtenek az összes érdekelt fél számára. Eközben pozitív hatást gyakorolhatnak a társadalomra és a bolygóra. Ezek alapján nyilvánvaló, hogy a fenntarthatóság a 21. századi üzleti siker kritikus tényezője.

Bár a fenntarthatóság divatszónak tűnhet, ezért fontos hangsúlyozni, hogy kifejezés mély tartalmat foglal magában.

2.7. A felelős vezető és a vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR)

Az üzleti világban egyre fontosabb fogalmak a felelős vezetés és a vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR).

Az Andrew Crane és Dirk Matten által készített "Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global Context" könyv értékes betekintést nyújt a felelős vezetésbe és a CSR-ba. A CSR-hez kapcsolódó témákkal foglalkozik a világ összes tájáról származó vállalatokról különféle esztanulmányokat tartalmaz, olyan témákat tárgyal, mint az etikus vezetés és fenntarthatósági jelentés készítés az érdekelt felek bevonásával. A mű különböző régiók és iparágak vonatkozásában tárgyalja a CSR kihívásait és lehetőségeit (Crane & Matten, 2016).

Robert Girling "The Good Company" című művében megállapítja a jó vállalatok társadalmi és környezeti felelősséget vállalnak, miközben nyereségesek és sikeresek. A szerző olyan példákat mutat be, ahol vállalatok sikeresen alkalmazzák a CSR-t az üzleti stratégiájukban, feltárja azokat a legfontosabb tényezőket, amelyek hozzájárulnak a sikeres működésükhöz. A könyv

szerint egy jó vállalat létrehozásában a vezetés és a kultúra fontos szerepet játszik (Girling, 1990).

Raj Sisodia, David Wolfe és Jagdish Sheth „Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose” című könyve megállapítja, hogy azok a vállalatok, amelyek arra összpontosítanak, hogy értéket teremtsenek az összes érdekelt fél (pl. az ügyfelek, alkalmazottak, szállítók és a közösségek) számára, hosszú távon felülmúlhatják társaikat. A könyv olyan cégeket mutat be, mint a Whole Foods Market, a The Container Store és a Southwest Airlines, amelyek ezt a módszert alkalmazták és ezzel kiemelkedő eredményeket értek el (Sisodia, Wolfe, & Sheth, 2007.).

Simon Zoltán „A felelős vezető” című könyvében a felelős vezetés fogalmát fejti ki. Azt állítja, hogy a felelős vezetők azok, akik tisztában vannak a társadalomra és a környezetükre gyakorolt hatásukkal és fontos lépéseket tesznek a társadalmi és környezeti problémák megoldásáért. A könyv azoknak a vezetőknek nyújt hasznos gyakorlati tanácsokat, akik felelősségteljesebbé szeretnének válni. Megmutatja nekik, hogyan alakítsanak ki fenntarthatósági stratégiát az érintettek bevonásával (Simon, 2012.).

Összefoglalva megállapíthatjuk, hogy a felelős vezetés és CSR kulcsfontosságú eszköz a vállalkozások számára. Az előbbieken tárgyalt könyvek útmutatást nyújtanak a vállalatok számára abba, hogy hogyan válhatnak felelősségteljesebbé és ezzel az összes érdekelt résztvevő számára, hogyan teremthetnek értéket. A CSR üzleti stratégiájukba és kultúrájukba való integrálásával a vállalatok nem csak a hírnevüket és a márkájukat javíthatják, hanem hozzájárulhatnak egy fenntarthatóbb, igazságosabb világ létrehozásában.

2.8. Munkavállalói perspektívák a fenntartható és felelős vezetésről

A fenntartható és felelős vezetés nemcsak a vezetőkről és azok tevékenységéről szól, hanem az magában foglalja az alkalmazottak szempontjait és cselekedeteit is. Az alábbi könyvek a fenntarthatóság fontos témáit vizsgálják az üzleti életben.

Peter Senge hangsúlyozza a rendszerszemlélet fontosságát a szervezetekben (Senge, 1990.).

Művében azt állítja, hogy a felelősségteljes és fenntartható vezetés elvárja a szervezeten belüli összefüggések és kölcsönös függőségek alapos megértését, valamint annak tágabb környezetét. Elősegíti a váltást a hierarchikus (hagyományos) vezetési modellekről az együttműködésen és tanuláson alapuló megközelítésekre, melyek az összes alkalmazott bevonásával törekednek a fenntarthatóság megvalósítására.

Richard Barrett (2017) "Building a Values-Driven Organization" című műve az értékek fenntartható és felelős szervezetek létrehozásában betöltött szerepére világít rá.

Barrett azt vallja, hogy a fenntartható és felelősségteljes vezetés, olyan világos és közös értékrendet igényel, ami a szervezet minden szintjén irányítja a döntéshozatalt, továbbá keretet ad a szervezet értékeinek értékeléséhez és célkitűzéseikhez való igazításához (Barrett, 2017.).

Charlene Li „The Engaged Leader: A Strategy for Your Digital Transformation” című könyve a munkavállalók elkötelezettségének fontosságára hívja fel a figyelmet a fenntartható és felelős vezetésben. Li szerint a fenntartható és felelős vezetés megvalósításához, olyan vezetőkre van szükség, akik képesek a munkavállalókkal bizalmat kiépíteni és ezzel elősegíteni a velük való együtt működést. Ezzel ösztönzik az alkalmazottakat arra, hogy felelősséget vállaljanak munkájukért, és hozzájárulásukkal támogassák a szervezet fenntarthatósági törekvéseit. Stratégiákat ajánl a munkavállalók elkötelezettségének fenntartására és a fenntarthatóság kultúrájának létrehozására (Li, 2015.).

Csikszentmihályi Mihály "Az önmotiváció titka" című műve a motiváció fontosságára mutat rá a fenntartható és felelős vezetésben. Csikszentmihályi szemlélete szerint a fenntartható és felelős vezetőket a céltudatosság és nem a külső jutalom vezérli a munkájukban. Könyvében iránymutatást ad abban kérdésben, hogy az egyének hogyan növelhetik a belső motivációjukat és hogyan alakíthatnak ki a fenntartható és felelős vezetést támogató munkakörnyezetet (Csikszentmihályi, 2001.).

Összeségében megállapítható, hogy ezek a könyvek kiemelik az alkalmazottaknak fenntartható és felelős vezetésben játszott meghatározó, kritikus szerepét.

A rendszerszemlélet, az értékek összehangolásának, a munkavállalói elkötelezettségnek és a belső motivációnak az elősegítésével a szervezetek nemcsak a vállalat, hanem a társadalom és a környezet számára is előnyös fenntarthatósági kultúrát építhetnek ki. Mindennek tükrében megállapítható, hogy a fenntartható és felelősségteljes vezetés elengedhetetlen a sikeres vállalatok felépítéséhez, amelyek nemcsak a maximális profit elérésére törekednek, hanem pozitív hatással vannak a környezetre és a társadalom egészére is. A fenntartható és felelősségteljes gyakorlatok munkahelyi megvalósításában az alkalmazottak nézőpontja ezekkel a vezetési elvekkel kapcsolatban kritikus fontosságú, mert létfontosságú szerepet játszanak ezek megvalósításában.

Az előbbi művek alapján megállapítható, az értékek által vezérelt és elkötelezett vezetési magatartás előmozdíthatja a munkavállalók szerepvállalása által az innovációt és a társadalmi felelősségvállalást, ezért a munkavállalók motivációja és jóléte nélkülözhetetlen a fenntartható és felelősségteljes eredmények megvalósításához. Ezt Csikszentmihályi az áramláselméletről szóló munkájában is hangsúlyozta. A hosszú távú célokra koncentráció kiemelkedően fontos minden érintett résztvevő számára, legyen szó akár a munkavállaló akár a tágabb értelemben vett társadalom részére, hiszen így a munkavállalók elkötelezettségét és jólétét és pozitív társadalmi hatás elérését nyújtja a fenntarthatóság és a felelősség előtérbe helyezése a vezetői gyakorlatokban.

2.9. Az üzlet környezeti és társadalmi hatása

A mai világban a vállalkozások környezeti és társadalmi hatásai jelentős aggodalmat okoznak. A vállalatoknak nem csak a hosszútávú sikereik elérésében, hanem a bolygónk megóvása érdekében is figyelembe kell venniük a környezetre és a társadalom egészére gyakorolt hatásukat.

Talán a három legfontosabb forrás ezzel a témával kapcsolatban a Janine Benyus által írt "Biomimicry: Innovation Inspired by Nature" című könyv, az Alan Weisman által alkotott "The World Without Us" című könyv és a „Natural Capitalism: The Next Industrial Revolution” című könyv, melyet Paul Hawken, Amory Lovins, és Jorgen Randers írt. A fenntartható üzlethez az 2019 -ben megjelent könyv átfogó megközelítést ad (Hawken, Lovins, & Randers, Natural Capitalism: The Next Industrial Revolution, 2019). A könyvek szerzői szerint a vállalkozásoknak a kimerülésen alapuló gazdaságok helyett a megújuló gazdaságra kellene a hangsúlyt helyezniük, ami azt jelenti, hogy a vállalatoknak a környezetre megőrzendő és helyreállítandó rendszerként kell tekinteniük nem pedig kiaknázandó erőforrásként.

A mű olyan vállalkozásokat hoz fel példaként, amelyek a fenntartható gyakorlatokat sikeresen integrálták a működésükbe és ezzel jelentős költségmegtakarítást és jobb társadalmi és környezeti eredményeket értek el (Hawken, Lovins, & Randers, Natural Capitalism: The Next Industrial Revolution, 2019).

A 2021-ben megjelenő " Biomimicry: Innovation Inspired by Nature "-ben Janine Benyus arra buzdítja a vállalkozásokat, hogy tanuljanak a természet terveiből és hatékonyabb fenntarthatóbb technológiákat hozzanak létre. Úgy gondolja, hogy számtalan megoldást kínál a természeti világ a mai vállalkozások feladataira. A vállalatok miközben a természet rendszereit és folyamatait utánozzák, csökkenthetik a környezeti hatásukat és közben gazdasági sikereket érhetnek el. A könyv példákat mutat be, mint a tépőzár, amelyet a bogáncson lévő horgok inspiráltak, ami kitűnő utalás a működés közbeni biomimikrire (Benyus, 2021.).

Alan Weisman egy emberek nélküli világot képzel el, ahol a bolygóra mard, hogy visszaállítsa az emberek természetre gyakorolt hatását. Weisman azáltal, hogy a világot az emberek nélkül vizsgálja, megmutatja mennyire törekeny és összefüggő a természet világa. Feltárja, hogy milyen az emberi tevékenység milyen hatást gyakorol a bolygónkra és következtetéseket von le azok lehetséges hatásairól (Weisman, 2007.).

Ez a három könyv a vállalkozások környezeti és társadalmi hatásaiba nyújt betekintést és rávilágít azok hosszútávú lehetséges következményeire. A vállalkozásoknak szembe kell nézniük tetteik estleges hosszútávú következményeivel ezért holisztikusan kell megközelíteniük a fenntarthatóságot. A gazdálkodó szervezetek a fenntartható gyakorlatok beépítésével a globális ökoszisztémából merített ötletekkel, illetve azok lemásolásával csökkenthetik a környezeti ártalmakat, miközben hosszútávú sikereket (pl. gazdasági, pénzügyi, környezetvédelmi) érhetnek el. A vállalkozásoknak felelősséget kell vállalniuk a bolygóra kifejtett hatásukért és ezért egy fenntarthatóbb jövőt kell építeniük.

Tehát megállapítható milyen nagy hatással vannak a társadalomra és a környezetre is. Ezért különösen fontos, hogy üzleti döntéseik meghozatalakor vegyék és működésük során vegyék figyelembe a környezetre és társadalomra gyakorolt hatásukat.

Az imént említett könyvek útmutatást nyújtanak számunkra a lehetőségeink teljes körű kihasználását illetően, mindezt úgy, hogy közben nem a rövid távú célok vezérelnek minket, így védve a bolygót, a társadalmat, a gazdaságot és a munkavállalókat.

A vállalatok a fenntarthatóság gyakorlatának alkalmazásával a természeti rendszerekből merített ötletek támogatásával pozitív társadalmi hatásokat is elérhetnek és nemcsak a negatív környezetre gyakorolt hatásaikat csökkenthetik. Ezzel a gyakorlattal a vállalatok egy igazságosabb és fenntarthatóbb jövő kialakításához járulnak hozzá, mely minden résztvevő számára pozitív és előremutató eredményeket hoz.

3. ANYAG ÉS MÓDSZER

A szakdolgozatom elkészítéséhez primer és szekunder kutatásokat végeztem. A primer kutatásom alapját egy általam Google Drive-ban készített kérdőív képezte, melynek az volt a célja, hogy összehasonlítási alapot hozzon létre a szakirodalomban említettekhez képest.

A kutatásaimhoz a kvantitatív módszerek közül választottam. A kvalitatív kutatás főként a kiindulópontok megtalálására alkalmas főleg egy olyan marketingprobléma esetén, mint például, amikor egy potenciális új termék kapcsán kérdezzük a fogyasztók véleményét, melynek célja a következő lépés meglerése. Ilyen lépés lehet a termékünk irányában támasztott igények, elvárások megkérdezése a potenciális célpiac képviselőitől és az így megtudott információkat figyelembe venni a termékfejlesztés további szakaszaiban. Ennek az eljárásnak számos fajtája van, melyet nem fogok a dolgozatom során tárgyalni, azonban általánosságban elmondható, hogy sokkal inkább minőségi eredményeket kapunk a kutatással, nem pedig számszerűsíthetőt.

A kvantitatív kutatási forma, amit választottam, azért hasznos, mert ez már egy meglévő kiindulópont, vagy hipotézis kapcsán vizsgálja a mintában résztvevők gondolkodását és az elképzeléseink validálására, vagy éppen azok cáfolására szolgál. Itt számszerűsített adatokat kapunk, ami további statisztikai elemzésre alkalmas, így pedig felfedezhetőek a kérdésekre kapott válaszok és a háttérváltozók közötti összefüggések. Az önkényes mintavételi módszer használata a kis elemszám, valamint a tökehiány által okozott limitáló faktorok miatt az eredményeim nem lehettek reprezentatívok.

A mintavétel nem volt reprezentatív, nem véletlen mintavételi technikával történt, azon belül is önkényes mintavétel alapján, mivel főleg Facebook ismerőseim, illetve különböző Facebook csoportokból főleg egyetemisták töltötték ki. A módszer előnye, hogy költségkímélő, könnyen hozzáférhető és alkalmazása kevés időt vesz igénybe. Legfőbb hátránya azonban, hogy a kiválasztás alapján számos féle torzítás léphet fel a mintában, ami ahhoz vezet, hogy semmiképpen sem lehet reprezentatív (K. Malhotra, 2005.). Ennek hatásairól a továbbiakban beszélek a következő fejezetben, hiszen minden eredményen észrevehetőek a minta által okozott torzítások. A mintavételi módszer nagy mértékben befolyásolta a kutatásom eredményét, hiszen az iskolai végzettséget, az életkort, de még a betöltött pozíciót is jelentős mértékben meghatározta.

A kérdőívem kitér a háttérváltozókra, melyeket szándékosan az utolsó szakaszban helyeztem el, mely során az vezérelt, hogy így nagyobb bizalmat lehet ébreszteni a kitöltőben irántam és a kérdőív irányában is. Ilyen kategóriák voltak az életkor, az anyagi helyzet, a munkaviszony megléte, vagy éppen annak hiánya, a lakhely és a nem. A kérdőívem célja a fenntartható és felelős vezetés megítélése volt a munkavállalók szempontjából. Annak érdekében, hogy a kívánt célcsoport töltse ki a kérdőívet, feltüntettem a posztomban, illetve a kérdőív fejléce alatti leírásban ismételtelen leírtam, hogy kiket szeretnék megszólítani. Kikötésem pusztán az volt,

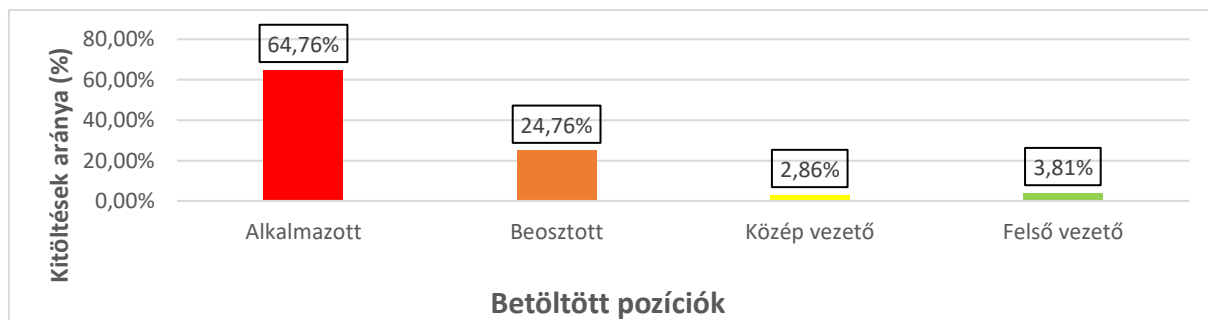
hogy nem a tulajdonosokat szeretném megkérdezni, hanem azokat, akik jelenleg aktív munkaviszonnyal rendelkeznek vagy az elmúlt évek során volt munkaviszonyuk.

Képet szerettem volna alkotni arról, hogy milyen tényezők befolyásolják a munkavállalók fenntartható és felelős vezetéssel kapcsolatos elképzelését. Az első három kérdés főleg bevezető jellegű, ami mögött elsődleges célom az információszerzés volt, másodlagos célom viszont az, hogy így akadályozzam meg az érvénytelen kitöltéseket. Leginkább olyan kitöltők voltak relevánsak számomra, akik rendelkeztek valamilyen mértékű munka tapasztalattal, amit igyekeztem láthatóvá tenni. A második kérdésben arra voltam kíváncsi, hogy a fenntartható és felelős vezetés mennyire fontos a vállalat sikeréhez a munkavállaló szempontjából. A harmadik kérdés már egy több szempontból álló kérdés volt, ahol az általam fontosnak tartott tényezőkről kértem a kitöltők véleményét. Ezen gondolatmenet alapján igyekeztem elkészíteni a kérdőívemet, melyben szerepeltek olyan kérdések is melyre vagy csak igennel, vagy csak nemmel lehetett válaszolni. Ennek azért éreztem szükségét, mert feleslegesnek ítéltam több lehetőséget megadni. A kérdőívemet a Microsoft Excel 365-ben elemeztem leíró statisztikai módszerek, átlag, szórás, medián és módusz alapján, amelyek alkalmasak arra, hogy a válaszokat csoportosítsuk, rendszerezzük és képet kapjunk az adatok eloszlásáról. A kérdések közötti kapcsolatok feltárására kereszttáblákat készítettem és a kérdések közötti összefüggésekre, valamint különbségükre varianciaanalízist alkalmaztam.

Első kérdésem során a válaszadók pozícióját szerettem volna megtudni (3.ábra).

A grafikonról leolvasható, hogy a kitöltők közül a legtöbben az „Alkalmazott” pozíciót választották; 64,76% (68 fő) érezte magát alkalmazottnak és jelölte be ezt az opciót. Az imént említett érték kevesebb, mint egyharmada a „Beosztott” pozíciót választók csoportja, amely a kitöltések 24,76%-át kapta a második legtöbb jelölést kapta (26 fő). A „Felső vezetők” kategóriája végzett a harmadik helyen a kitöltések 3,81%-ával, majd utolsóként a „Közép vezetők” pozíció követi mindössze 2,86%-kal.

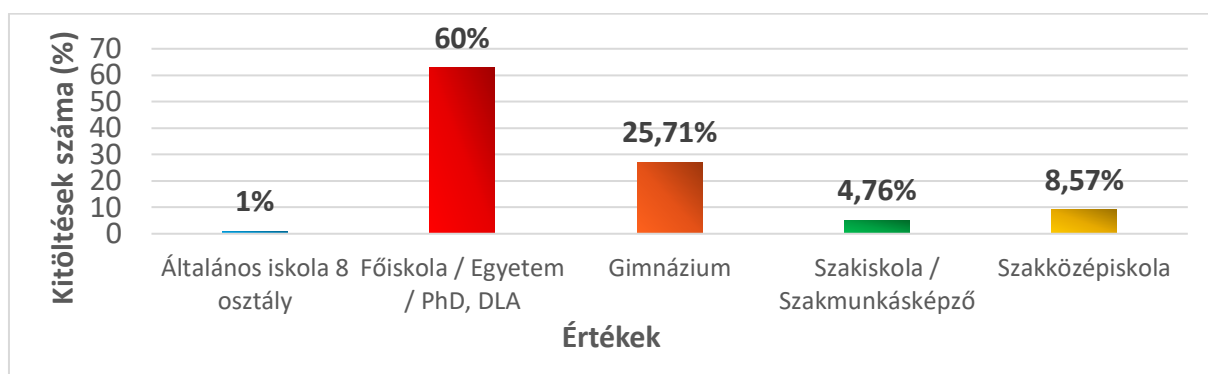
Az alkalmazottakhoz 1-es értéket, a beosztottakhoz 2-est, a középvezetőkhez 3-ast és a felső vezetőkhez 4-est rendeltem annak érdekében, hogy tudjak statisztikai számításokat végezni. Az így kapott átlag 1,49, a módusz és a medián 1, illetve a szórás 0,76 lett, ám ezek az eredmények előrevetíthetőek voltak az alkalmazottak elsőprő arányából. Ha összevetjük az alkalmazottak, illetve a felső vezetők kitöltésének eredményeit, arra a következtetésre jutunk, hogy jelentősen több kitöltő helyezkedik el alkalmazotti, mint felső vezetői pozícióban. A különbség mértéke közel a felső vezető opciót választók számának közel huszonháromszorosa. Mivel a kérdőívet a fiatalabb korosztályokba tartozó személyek töltötték ki többen, várható volt, hogy az alkalmazottak száma jelentősen nagyobb lesz, mint a többi pozíciót választók esetében. Ezzel a kérdéssel kapcsolatban azonban további vizsgálatot nem folytatok, hiszen a kategóriák közötti különbséget nem adtam a kitöltők tudtára, így a továbbiakban értékelhetetlennek tekintem.



3. ábra: Válaszadók által betöltött pozíciók (n=105)

Forrás: Saját kutatás és szerkesztés

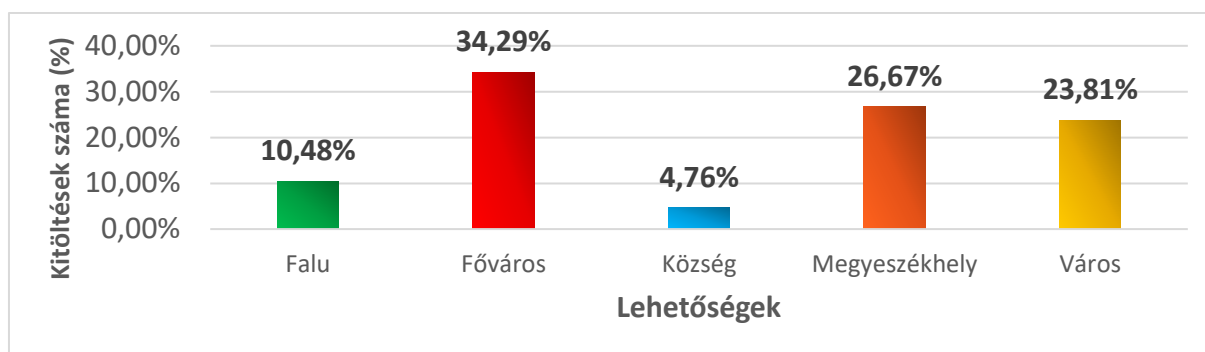
Az iskolai végzettségek tekintetében megfigyelhetjük, hogy az egyetemisták száma elsősorban minden más vizsgált szemponttal szemben. Az összes nem egyetemista csoport együtt tesz ki 40%-ot (42 fő), míg az egyetemisták csoportja (63 fő) 60%-ot. Ezeknek az eredményeknek igen jelentős befolyásoló hatása volt a kérdőív egészét tekintve (4.ábra).



4. ábra: Kitöltők iskolai végzettségének ábrázolása. (n=105)

Forrás: Saját kutatás és szerkesztés

A huszadik kérdésem a kitöltők lakhelyét ismertette meg velem. A legtöbb kitöltő a fővárosban lakik, ami 34,29% (36 fő). Ha a budapesti kitöltők számát 100%-nak tekintjük akkor a megyeszékhelyek lemaradása 22,3%, továbbá a városokat választók száma 30,6%-ot csökkent a fővárost jelölőkhöz képest. A statisztikai számítások lebonyolítása érdekében a lakhelyfajtákat számokkal láttam el. A „Főváros” 1-est, a „Megyeszékhely” 2-est, a „Város” 3-ast, a „Falú” -4-est, a Község pedig 5-ös értékkel lett ellátva. Az így kapott eredmények szerint az átlag 2,25, a medián 2, a módusz 1, a szórás pedig 1,17 lett. Az eredményekre jelentős hatással volt a fővárosban élők túlsúlya, annak ellenére, hogy a népszerűtlenebb válaszok kapták a magasabb értékelést (5.ábra).



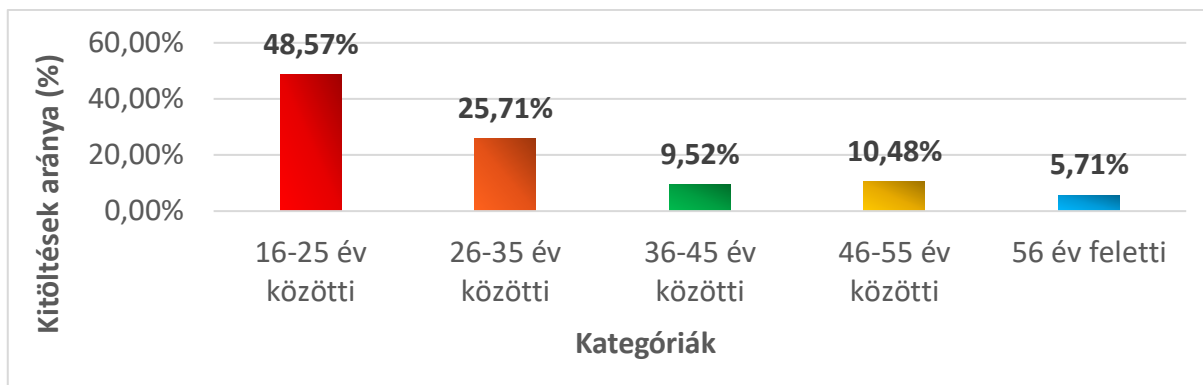
5. ábra: Kitöltők lakhelyének ábrázolása. n=105

Forrás: Saját kutatás és szerkesztés

A huszonegyedik kérdésben a kitöltők nemét kérdeztem meg, azonban itt is megfigyelhető, hogy a jelentős női fölény miatt nem lehet szignifikáns összefüggést találni varianciaanalízissel egyik kérdés kapcsán sem. A nők aránya 74,3% (78 fő), a férfiaké 25,7% (27 fő), ami azt jelenti, hogy egy férfi válaszadóra 2,89 hölgy jut jelen állás szerint.

Véleményem szerint itt nem érdemes szám adatokra váltani a nemeket a számítások érdekében, mert egyértelműen látszik a nagyságrendbeli különbség a két szempont között. A középső elem biztosan nő lenne, ahogy a módusz is, hiszen ez a csoport a legnépesebb a jelen esetben.

A huszonkettedik kérdésem (6.ábra) során életkor kategóriákat állítottam fel kitöltőim számára, melyek közül választani tudtak. A diagramon látható, hogy a megkérdezettek jelentős része, mintegy 48,57%-a 16 és 25 év közötti. A második legnépszerűbb kategória a 26 és 35 év közöttiek csoportja, azonban ezt csak 25,71% választotta. Ennek a következménye is jól látható a grafikon többi korcsoportján, hiszen a fennmaradó három kategória együtt tesz ki annyit, mint a 26-35 évesek esetében megfigyelhető 25,71%. A kategóriákat népszerűségük szerint számokkal helyettesítettem, ahol a legnépszerűbb egyes értékelést kapott, míg a legnépszerűtlenebb ötöst, annak érdekében, hogy ki tudjam számolni az átlagot, a mediánt, a móduszt, valamint a szórást. Az így kapott értékek egységként értelmezhetők, bár nem tökéletes eredményt ad, melynek legfőbb oka az általam adott kategóriák szélességében rejlik. Az átlag 1,99 lett, ami főleg a kevésbé népszerű szegmensekhez rendelt magasabb számok hatására emelkedett meg, hiszen messze a 16 és 25 év közötti kategória a legnépszerűbb a felmérésben. A medián 2, illetve a módusz 1-es értékelést kapott, tehát a középső elem a 2-es, még a legtöbbször ismétlődő érték az 1-es lett. A szórás 1,24 lett, tehát valamivel több, mint egy kategória az átlagtól való eltérés (6.ábra).



6. ábra: Kitöltők által választott korosztályok ábrázolása. (n=105)

Forrás: Saját kutatás és szerkesztés

Kérdőívem elemzéséhez leíró statisztikai módszereket alkalmaztam, mint az átlag, szórás, medián és módusz számítások, amelyek alkalmasak arra, hogy a válaszokat csoportosítsuk, rendszerezzük és alapképet kapjunk az adatok eloszlásáról. A kérdések közötti kapcsolatok feltárására a keresztábrákat készítettem és a kérdések közötti összefüggések, különbségek feltárására varianciaanalízist alkalmaztam.

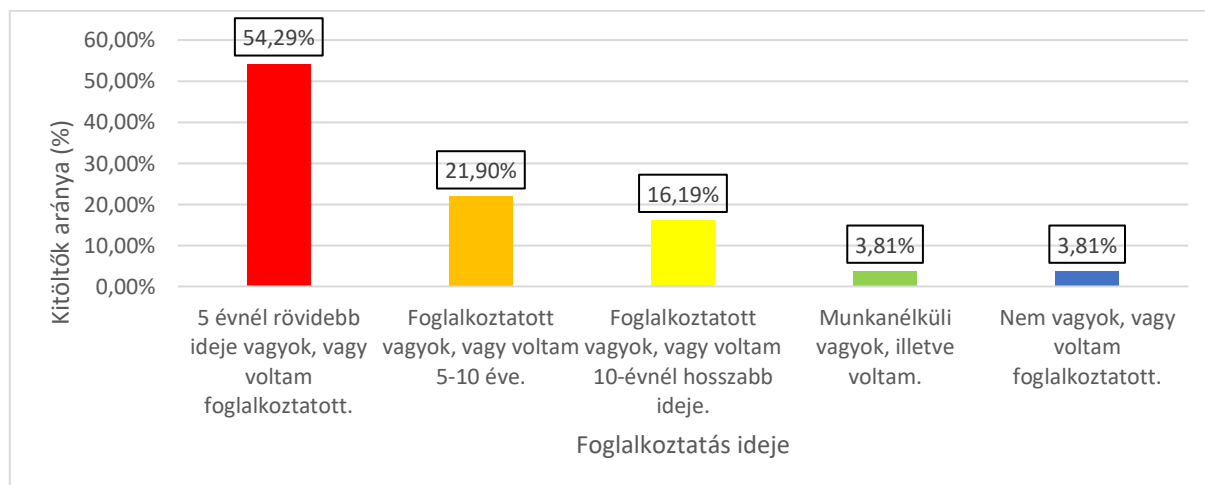
Szekunder kutatásként a szakirodalmat használtam fel. Ezeket az alkotásokat az Irodalomjegyzéken belül feltüntettem. Kutatásom során a következő megállapításokat tettem, melyeket igyekeztem figyelembe venni a kérdőívem megalkotása során:

- Egyre jobban felismerik, hogy sürgősen foglalkozni kell az éghajlatváltozással és más fenntarthatósági kihívásokkal.
- A vállalkozásoknak és szervezeteknek fontos szerepet kell játszaniuk a fenntarthatóság előmozdításában és a pozitív változás előmozdításában, különösen a fenntartható gyakorlatok és a felelős gazdálkodás elfogadása révén.
- A fenntarthatóság nem csak a környezet védelmét jelenti; ez magában foglalja a társadalmi és gazdasági érték megteremtését és a hosszú távú életképesség biztosítását is.
- Különböző fenntarthatósági keretrendszerek, eszközök és gyakorlatok léteznek, amelyeket a vállalkozások alkalmazhatnak, hogy fenntarthatóbbá és társadalmilag felelősebbé váljanak.
- A technológia fejlődése, különösen a mesterséges intelligencia és a megújuló energia területén, új lehetőségeket kínál a fenntarthatósági kihívások kezelésére.
- Az együttműködés és a partnerségek fontosak a fenntarthatósági erőfeszítések előmozdításában, többek között a vállalkozások, a kormányok, a civil társadalom és az egyének között.
- Az oktatás és a figyelemfelkeltés kulcsfontosságú a fenntarthatóság előmozdításában, különösen a fiatalabb generációk körében, akiket a jövőben leginkább érintenek majd a fenntarthatósági kihívások.

4. EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK

A második kérdésem alkalmával szempontokat tüntettem fel, melyek kapcsán megkérdeztem a kitöltők véleményét (7. ábra). A kitöltőknek az előre megadott, 5 állítás közül kellett választaniuk. Az ábráról leolvasható, hogy legtöbben az „5 évnél rövidebb ideje vagyok, vagy voltam foglalkoztatott.” opciót jelölték be, egészen pontosan 54,29%, ami 57 főt jelent. A magas érték ebben az esetben is arra vezethető vissza, hogy a kérdőívet elsősorban a fiatalabb korosztályokba tartozó személyek töltötték ki. A második legtöbbet választott állítás a „Foglalkoztatott vagyok, vagy voltam 5-10 éve.” volt, 23 jelöléssel, mely megközelítőleg fele akkora érték, mint az előző állítás esetén. A harmadik legtöbb kitöltésszámmal rendelkező opciónak a „Foglalkoztatott vagyok, vagy voltam 10-évnél hosszabb ideje” állítás tekinthető, 16,19% (17 fő) jelöléssel, mely megközelítőleg 20%-kal (6 fővel) marad alul a „Foglalkoztatott vagyok, vagy voltam 5-10 éve” állítással szemben. A legalacsonyabb számú jelölések terén „holtverseny” alakult ki a „Munkanélküli vagyok, illetve voltam.”, valamint a „Nem vagyok, vagy voltam foglalkoztatott.” állítások között, mindegyik opció 4-4 jelöléssel rendelkezik. A legtöbbet, illetve a legkevesebbet választott állítások között jelentős különbség van, megközelítőleg tizenhatszoros eltérés figyelhető meg a jelölések számában.

Az átlag 3,43, a medián 3, a módusz 3 és a szórás pedig 0,94 körül alakult a fiatal egyetemista kitöltők magas létszáma miatt.



7. ábra: Kitöltők foglalkoztatottságának időtartama (n=105)

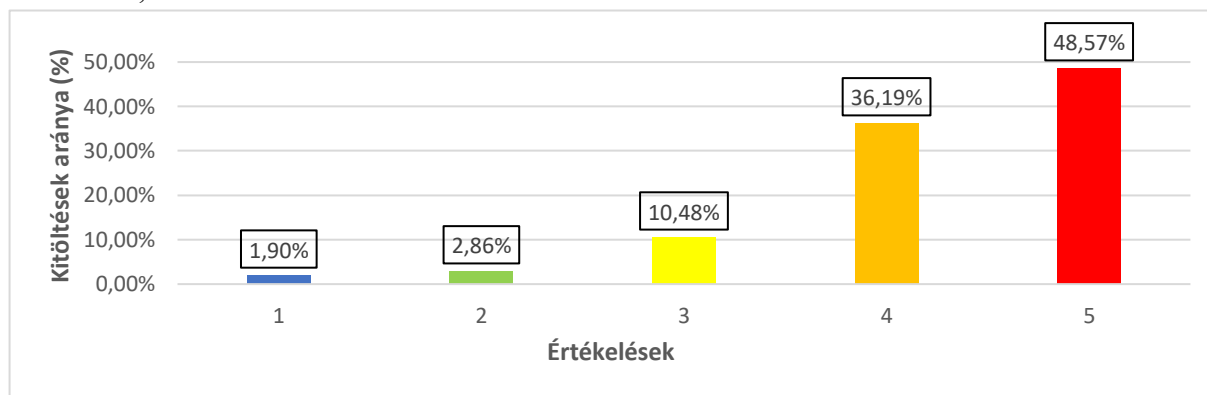
Forrás: Saját kutatás és szerkesztés

Harmadik kérdésem során arra kerestem a választ, hogy vajon a munkavállalók számára mennyire fontos a fenntarthatóság és a felelős vezetés a vállalat sikeréhez (8. ábra). A válaszadók a kitöltés során a Likert-skálán 5 érték közül választhattak, melyek közül az 1-es a legkevésbé fontos, míg az 5-ös a legfontosabb álláspontot jelöli.

A legtöbb kitöltő az 5-ös értéket választotta, ami arra enged következtetni, hogy a fiatalabb korosztályok szerint a fenntarthatóság és a felelős vezetés többek között a legfontosabb

tényezők, amelyek hozzájárulhatnak a vállalat sikerességéhez. Az 5-ös értékelést összesen 51 kitöltő jelölte be (48,57%), míg a második legnépszerűbb választás a 4-es érték volt, 38 kitöltéssel (36,19%). A kitöltők közül 10,48% (11 fő) úgy véli, hogy a vállalkozás szempontjából bizonyos szinten fontos a fenntarthatóság és a felelős vezetés, de olyan mértékben nem járul hozzá a sikerhez, ezért ők 3-as értékeléssel válaszoltak a kérdésre. A létszámuk kis különbséggel az 5-ös értékelést adók 1/5-ének felel meg. A 2-es értéket hárman jelölték meg a kitöltés során, mely arányait tekintve az 5-ös értékelések számának 1/17-ének felel meg. Ők úgy vélik, hogy a vállalat sikerében csupán minimális mértékben játszik szerepet a fenntarthatóság és a felelős vezetés kérdése. 1-es értékeléssel 2-en illették a kérdést, amely jelentősen alulmarad azokkal az értékelésekkel szemben, amelyek határozottan azt állítják (4-es és 5-ös értékek), hogy a fenntarthatóság és a felelős vezetés fontos szerepet tölt be egy vállalat sikerességében. Az 1-es értékelések száma megközelítőleg 4%-át teszi ki az 5-ös értékelések számának.

Ezeket a megállapításokat megerősítik a számítások is, hiszen az átlag 4,27, ami az 5-ös értékelés a többi lehetőséghez viszonyított túlsúlyát igazolja. A medián 4, a módusz 5, továbbá a szórás 0,90 lett.



8. ábra: Fenntartható és felelős vezetés szerepe a vállalati sikerhez (n=105)

Forrás: Saját kutatás és szerkesztés

Negyedik kérdésem a fenntartható és felelős vezetés kapcsán felmerülő tulajdonságokat vizsgálja (9.ábra). Mind a 4 elemét külön elemeztem és ábrázoltam az elemzés elkészítéséhez, de itt csak egyben ábrázolom, az összefüggések egyszerűbb fellelése végett.

Először vizsgáljuk meg az első diagramot, mely a „A munkatársak tudtára adják erőfeszítéseiket a témában.” nevű szemponttal kapcsolatban adott válaszokat szemlélteti. Itt a legtöbb jelöléssel 42 darabbal (40,00%) a 4-es érték rendelkezik, mely 1,45-ször haladja meg az 5-ös értékelést választók számát 27,62% (29 fő). A harmadik legtöbb kitöltést a 3-as értékelés kapta, mindössze 10,48%-kal (15 fő), mely durván harmadannyi értékkel bír, mint a 4-es érték esetében. A 2-es értékelések száma még alacsonyabb kitöltésszámmal rendelkezik, összesen 2,86% (7 fő) választotta ezt az opciót, amely lényegesen alacsonyabb érték az előző számadatakhoz képest. Az 1-es értékelést csupán a kitöltők 1,90%-a (2 fő) jelölte be a kérdőív kitöltése során, jelentős mértékben alulmarad a 4-es érték jelöléseivel szemben, ebben az

esetben huszonhatszoros különbségről beszélhetünk, vagyis ez az érték a többi értékeléssel szemben szinte elhanyagolható. Erre a diagrammra nézve az átlag 3,94, a medián és a módusz 4, valamint a szórás 0,93.

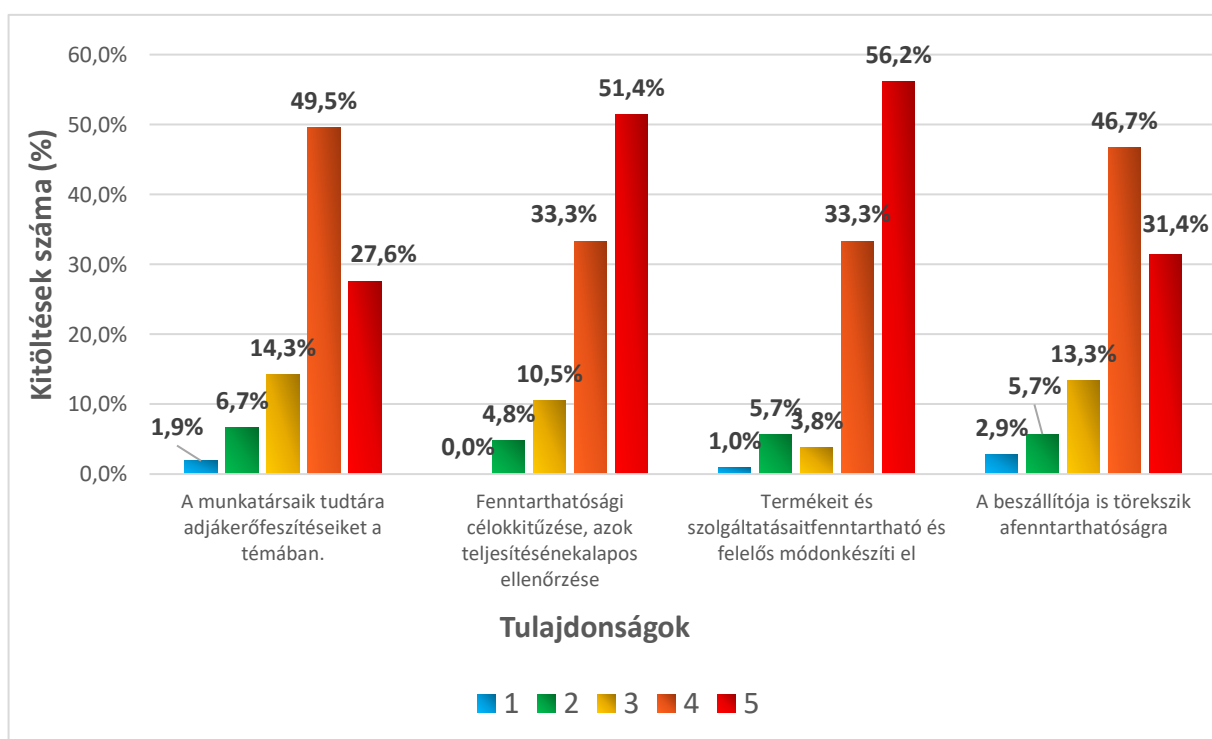
Most térjünk át a második diagramra, amely a „Fenntarthatósági célok kitűzése, azok teljesítésének alapos ellenőrzése” tulajdonságról kéri ki a válaszadók véleményét. Ebben az esetben az 5-ös érték volt a legnépszerűbb választás, 51,43%-kal (54 fővel) magasan a többi számadat felett helyezkedik el. A második legtöbbet jelölt opció a 4-es érték volt, amely a kitöltők 33,33%-ának (35 fő) választát tudhatja magáénak. Ez az érték 65%-át képezi az 5-ös értékelés kitöltéseinek. A harmadik legtöbbet jelölt opciónak a 3-as értékelés tekinthető, a válaszadók 10,48%-a (11 fő) választotta ezt az opciót, amely nagyságrenddel alacsonyabb érték az 5-ös értékelésekhez képest, megközelítőleg ötszörös különbségről beszélhetünk. Azonban még ettől is kevesebb jelöléssel rendelkezik a 2-es értékelés, mindössze 4,8% (5 fő) kitöltése során jelölték ezt az opciót; ez az érték még a 8%-át sem éri el az 5-ös értékelés kitöltéseinek. 1-es értékelést semelyik kitöltő sem adott le, ennél fogva további elemzésekre ebben az esetben nincs szükség. Az átlag ebben az esetben 4,31, a medián és a módusz is 5, illetve a szórás 0,85.

A továbbiakban a harmadik diagram elemzésére fogok fókuszálni, mely a „Termékeit és szolgáltatásait fenntartható és felelős módon készíti el” tulajdonsággal kapcsolatos visszajelzések alapján készült. A legtöbb jelölést az 5-ös értékelés érte el, egészen pontosan 56,19%-nyi (59 fő) kitöltéssel, amely lényegesen magasabb, mint a későbbiekben taglalt értékek. A további opciók közül a 4-es érték bizonyul a legnépszerűbbnek, 33,33%-os (35 fő) kitöltéssel. Habár ez az érték is relatíve magasnak mondható, mégis megközelítőleg 40%-kal kevesebb résztvevő jelölte be, mint az előző esetben. A többi opció, tehát az 1-es, 2-es, illetve 3-as értékek adatainál jelentősen kevesebb kitöltés figyelhető meg, mint az előzőekben vizsgált lehetőségek számadatainál. Például az 1-es érték választásával csupán 1% (1 fő), míg a 2-es értéknél 5,7% (6 fő), a 3-as értéknél pedig 3,8%-nyi (4 fő) kitöltés figyelhető meg. Az adatok alapján összességében megállapítható, hogy a kérdőív kitöltőinek többsége szerint a legjobban fenntartható és felelős vezetésben jelentős szerepet játszik a termékek és/vagy szolgáltatások fenntartható és felelős módon történő elkészítése. Az átlag ez esetben 4,38, a medián és a módusz 5, a szórás pedig 0,88 lett.

Ebben az esetben a kitöltőknek az „A beszállítója is törekszik a fenntarthatóságra” tulajdonságot kellett alaposan megfigyelniük, majd az 1-től 5-ig terjedő skálán besorolniuk annak fontosságát illetően. A többség a 4-es értéket jelölte be, összesen a kitöltők 46,67%-a (49 fő) képezi ezt a táborát. A válaszadók 31,43%-a (33 fő) az 5-ös értéket választotta, amely megközelítőleg 33%-kal alacsonyabb szám. Ettől függetlenül ebben az esetben is a tulajdonság fontosságára helyeződik a hangsúly, bár ez alkalommal nagyobb mértékben, mint a 4-es értéknél. A kitöltők 13,33%-a (14 fő) szerint ez a tulajdonság semmivel sem kiemelkedőbb a többi opciótól, ezért 3-assal értékelték a jellemző fontosságát. Bizonyos válaszadók úgy vélték, hogy ez a tulajdonság nem tekintendő annyira fontosnak, mint a vállalkozás egyéb jellemzői, ezért 1-es, illetve 2-es értékeléssel válaszoltak a kérdésre. Az előbbire a kitöltők 2,9% (3 fő), míg az utóbbira 5,7% (6 fő) voksolt, amely arányában véve meglehetősen alacsony a kérdés fontossága mellett szavazók számaihoz képest. Ebből következtetve megállapítható, hogy a

kérdőívet kitöltők többsége úgy véli, hogy az adott vállalkozás beszállítójának törekvése a fenntarthatóságra igenis fontos tevékenység és nagy jelentőségben hozzájárul a felelős és fenntartható vezetéshez. Az átlag ebben az esetben 3,98, a medián és a módusz 4, valamint a szórás 0,97 lett.

Végül pedig vessük össze az imént elemzett diagramok végeredményeit. Az első diagram a fenntarthatóság érdekében tett erőfeszítéseknek a munkatársak tudtára adását vizsgálta, amelyről végső soron megállapítható, hogy a többség szerint ez a tulajdonság jelentősen előre viheti a fenntartható és felelős vezetés irányába tett törekvéseket. Azonban a többi diagram eredményei is arra engednek következtetni, hogy a fenntarthatósági célok kitűzése és azok teljesítésének alapos ellenőrzése, a termékek és szolgáltatások felelős és fenntartható módon történő elkészítése, továbbá a beszállító törekvései a fenntarthatóságra mind nagy jelentőséggel bír a fenntartható és felelős vezetés elérésében. Ám ugyanakkor felmerülhet bennünk a kérdés, hogy melyik tényező az, amely a legnagyobb mértékben járul hozzá a terv megvalósításához? Nos, a kérdőív kitöltőinek eredményei alapján arra következtethetünk, hogy a termékek és szolgáltatások fenntartható módon történő elkészítése a legfontosabb ebben a kérdésben. Ezt az állítást a 4-es, illetve az 5-ös értékelések összegéből vonhatjuk le, mivel ezek az értékek tekinthetők pozitívnak.



9. ábra: Fenntartható és felelős vezetés tulajdonságainak fontossági sorrendje (n=105)

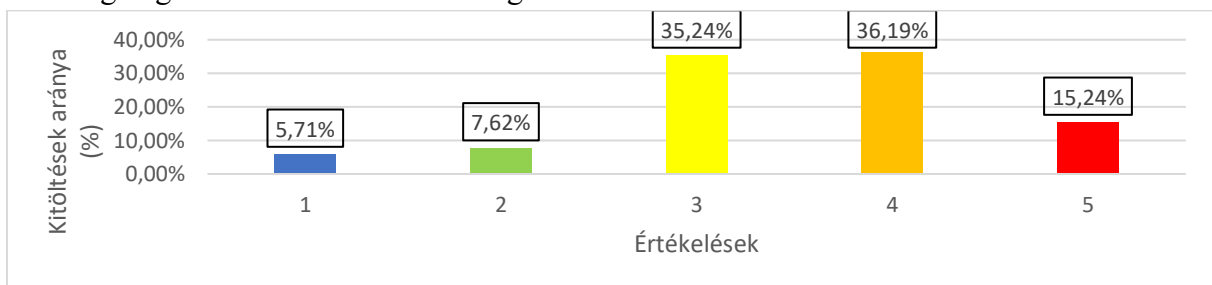
Forrás: Saját kutatás és szerkesztés

A lentebb látható diagram (10.ábra) az „Ön szerint a munkahelyén mennyire tartják fontosnak a fenntartható és felelős vezetést?” kérdésre adott válaszokat szemlélteti.

A grafikonon jól látható, hogy a legtöbb kitöltő (36,20%) 4-es értékeléssel válaszolt a kérdésre, mely arra engedne következtetni, hogy a legtöbb esetben a válaszadók munkahelyein a vezetés

foglalkozik a fenntartható és felelős vezetés kérdésével; viszont, ha alaposabban megvizsgáljuk a diagramot, rögtön szemet szúr a második legtöbbet választott opció, vagyis a 3-as értékelés, ami 35,28%-ot tesz ki. Ez arra utalhat, hogy a kitöltők szerint feltehetőleg a vezetőség nem tulajdonít nagy jelentőséget ennek a szempontnak, illetve a többi tényezővel szemben nem élvez prioritást.

A harmadik legnagyobb értékkel az 5-ös értékelés rendelkezik, egészen pontosan 15,24%-nyi (16 fő) kitöltéssel. Ez az érték jelentősen alacsonyabb az előbbieken említett adatokhoz képest, 58%-kal alacsonyabb a 4-es értékelés válaszaihoz viszonyítva, mely arra enged következtetni, hogy a kitöltők munkahelyeinek többségénél nem élvez kizárólagos prioritást a fenntartható és felelős vezetés. Viszont azt sem jelenthetjük ki, hogy ez a kérdés ne foglalkoztatná a munkahelyek vezetőseit, hiszen azon kitöltések száma meglehetősen alacsony, amelyek szerint ez a nézet jelentéktelennek számít. Végül soron megállapítható, hogy bár egyre több munkahelyen kerül napirendre a fenntartható és felelős vezetés kérdése, de a munkahelyek többségének esetében még mindig nem tulajdonítanak ennek az opciónak kellő figyelmet. Az átlag ebben az esetben 3,48, a medián és a módusz 4, a szórás pedig 1,03 lett, ami az eddigi talán legmagasabb érték a kérdőív eddig említett kérdései közül.



10. ábra: Fenntartható és felelős vezetés fontossága a kitöltők munkahelyén (n=105)

Forrás: Saját kutatás és szerkesztés

A következő kérdésem az, „Ön szerint az Ön munkahelyén milyen módon lenne érdemes fejlődni a fenntarthatóbbá és felelősségteljesebbé válás útján?” volt (11.ábra). Az ábrát 4 különböző grafikonra bontottam, de egy helyen tüntettem fel a könnyebb áttekinthetőség érdekében. Az eddigiekben azt vizsgáltam, hogy a válaszadók munkahelyein mennyire tartják fontosnak a fenntartható és felelős vezetés ügyét. A továbbiakban viszont arra fogom a választ keresni a kitöltött kérdőívek alapján, hogy milyen úton lenne érdemes haladni a fenntarthatóság és felelős vezetés fejlesztésének érdekében.

Először vegyük szemügyre az ábrán látható első diagramot, mely lehetséges opcióként a tréningek szervezését veti fel a téma kapcsán. A válaszok alapján a többség úgy véli, hogy ez a megoldás hatékony, továbbá fontos szerepet tölt be az áhított fenntarthatóság fejlesztésének reményében. Az eredményt tekintve 41,90% 4-es, illetve 23,81% 5-ös értékelés érkezett be a kitöltés során, amely meglehetősen jó arány a vizsgált szempont tekintetében. Azonban a 4-es értékelések száma megközelítőleg kétszer akkora, mint az 5-ös értékeléseknél, ami arra enged következtetni, hogy a kitöltők többsége szerint igenis fontos ez a tevékenység, de önmagában még kevés lehet a cél eléréséhez, erre utal a 3-as értékelések relatíve magas értéke is (23%). A kitöltők között azonban akadnak kissé szkeptikusabb álláspontot képviselők is, mely a 6-6% 1-

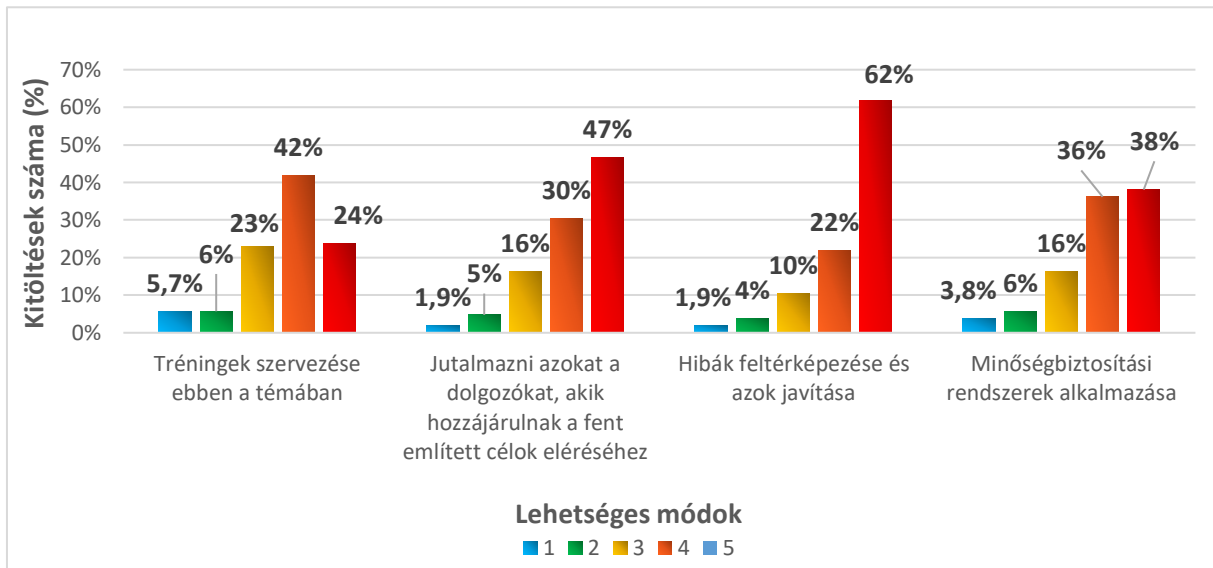
es, illetve 2-es értékelésekben nyilvánul meg. Az átlag 3,72, a medián és a módusz 4, valamint a szórás 1,07.

A második diagram a dolgozók jutalmazásának hozzájárulását a fenntartható vezetéshez ábrázolja. A kitöltők többsége szerint feltehetőleg ez lehet az egyik leghatékonyabb megoldás, 46,67% 5-ös, illetve 30,48% 4-es értékeléssel illették a módszer hatékonyságát. Ebben az esetben, lényegesen kevesebb az adott móddal szembeni szkeptikus kitöltések száma, 3-as értékelésből 16%, míg 2-es értékelésből 5%, illetve 1-es értékelésből pedig 1,9%-nyi válasz érkezett be. Az átlag 4,15, a medián 4, a módusz 5, továbbá a szórás 0,99 lett.

A harmadik grafikon a hibák feltérképezését, illetve annak javítására tett törekvésekkel kapcsolatban begyűjtött adatokat hivatott szemléltetni. Az előző diagramokhoz képest itt egyértelműen megállapítható, hogy a többség ezt a módszert kivételesen hatékonynak találja a fenntartható és felelős vezetés fejlesztésére, melyet alátámaszt a 61,90% 5-ös (65 fő), illetve a 21,90% (23 fő) 4-es értékelés. A többi érték arányait tekintve jelentősen alulmaradnak 4-es és 5-ös értékekkel szemben, például a 3-as értékelés 10% (11 fő), a 2-es értékelés 4% (4 fő), az 1-es értékelés pedig 1,9%-nyi (2 fő) választ tudhat magáénak. Ezek az értékek meglehetősen alacsonynak tűnnek az előbbieken említett számadatokhoz képest, arányait tekintve például az 1-es értékelések száma az 5-ös értékelések számának csupán 3%-át teszik ki. Az átlag 4,38, a medián 5, a módusz 5 és a szórás 0,95 lett.

Az utolsó diagram a minőségbiztosítási rendszerek lehetséges alkalmazására adott válaszokat szemlélteti. Itt még mindig kiemelkedő az 5-ös értékelések száma, de már korántsem tekinthető feltétlen győztesnek. A 4-es és 5-ös értékelések száma közel megegyezik, habár ezek alapvetően pozitív értékelések, a 4-es érték már enyhe bizonytalanságra adhat okot, lehetséges, hogy nem ez a leghatékonyabb -bár kétségkívül hatékonynak mondható- módszer a felelős és fenntartható vezetés fejlesztésére az adott munkahelyen. Az 1-es, illetve 2-es értékelések továbbra is relatíve alacsony aránnyal rendelkeznek a többi értékeléshez képest, így alapvetően kevesen gondolják, hogy ez a módszer nem felelne meg az adott cél teljesítéséhez. A 3-as értékelések száma viszont tovább mélyítheti a bizonytalanságot 16%-nyi (17 fő) válaszával, amely arányait tekintve az 5-ös értékeléseknek közel 43%-át tenné ki. Az átlag ez esetben 3,99, a medián 4, a módusz 5, a szórás pedig 1,06 lett.

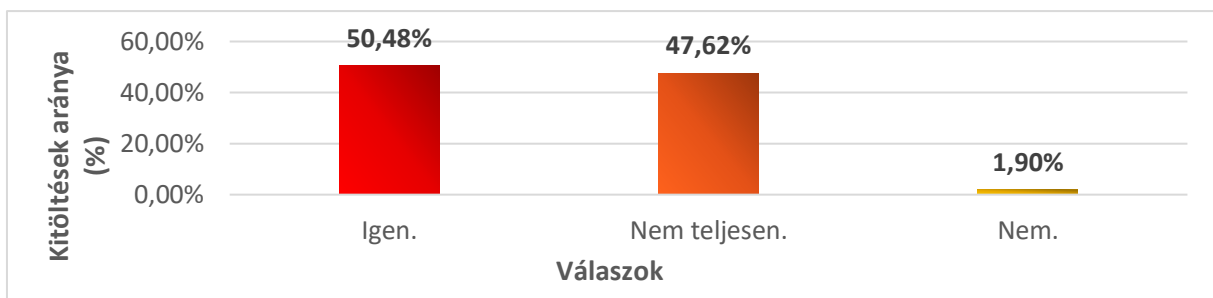
Összességében megállapítható, hogy a kérdőív kitöltők szerint a lehetőségként megadott módszereket érdemes lenne megfontolnia a munkahelyükön lévő vezetőségnek. Azonban fontosnak tartom leszögezni, hogy különböző munkahelyeken különböző igények merülhetnek fel, illetve különböző körülmények uralkodhatnak, ezért az a megoldás, amely általánosságban a legelfogadottabb, nem biztos, hogy minden munkahelyen el fogja érni a kívánt hatást. Most viszont állapítsuk meg, hogy a 4 közül melyik módszer lenne az a megoldás, amely általánosságban a leginkább hozzájárulhat a felelős és fenntartható vezetés fejlesztéséhez egy munkahelyen. Az értékelések alapján arra a következtetésre juthatunk, hogy a hibáknak feltérképezése, illetve azok javítása bizonyulna a leghatékonyabb megoldásnak.



11. ábra: Fenntartható és felelős vezetés fejlődési lehetőségei (n=105)

Forrás: Saját kutatás és szerkesztés

Következő kérdésem során arra próbálok választ találni, hogyha a vállalatnál a munkavállalók szervezeti vezetője a fenntartható és felelős vezetést képviseli, akkor egyezik -e a két álláspont a megkérdezettek és a vezető kapcsán (12.ábra).



12. ábra: Egyezik -e a munkavállaló és a fenntartható és felelős vezető álláspontja? (n=105)

Forrás: Saját kutatás és szerkesztés

A kérdőívet kitöltők három lehetőség közül választhattak, elfogadható válasz volt az „Igen.,” a „Nem teljesen.” és a „Nem.” opció.

A kérdőív adatai alapján megállapíthatjuk, hogy különösen ritkák azok az esetek, amikor a kitöltő, illetve az ő szervezeti vezetőjének a véleménye teljes mértékben eltérne egymástól. Azonban ez még nem jelenti automatikusan azt, hogy a kitöltők többsége egyetért szervezeti vezetőjével, legalábbis teljes mértékben.

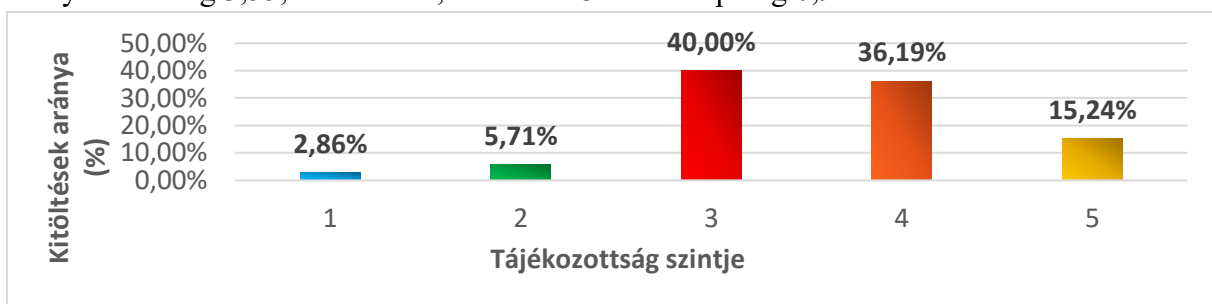
Ha megfigyeljük a grafikont, láthatjuk, hogy az igennel válaszolók 50,48% (53 fő), míg azok a kitöltők, akik nem teljesen értenek egyet vezetőjükkel 47,62%-ot (50 főt) tesznek ki. Ez arra enged következtetni, hogy a fenntartható és felelős vezetés terén vezető és alkalmazott között, habár sok esetben nagy az egyetértés, tömördek egyéb kérdésben teljes mértékben nem egyezik

a két fél álláspontja. Ilyenkor célszerű lehet az alkalmazottak véleményét is kikérni, sőt, konszenzusra jutni velük, így hatékonyabban be lehet vonni őket a fenntartható és felelős vezetés ügyébe, arról nem is beszélve, hogy a munkatársak pozitív véleménnyel lesznek a vállalkozásról, hiszen látják, hogy az ő véleményük is fontos szerephez jut. Az átlag ebben az esetben 2,49, ha az igent hármassal, a nem teljesen kettessel, a nemet pedig egyessel helyettesítjük. Ebben az esetben a módusz és a medián 3, továbbá a szórás 0,54, ami alátámasztja a diagramban látott eredményeket.

A következő ábrán (8.ábra) a kérdőívben feltett, „Ön mennyire tájékozott a vállalat fenntartható és felelős törekvései kapcsán?” kérdésre adott válaszok láthatóak. Itt a kitöltőnek arról kellett számot adnia, hogy mennyire jártas a munkahelyén zajló törekvésekben, milyen módon tesznek a fenntarthatóságért, illetve a felelős vezetésért.

A legmagasabb kitöltési aránnyal, vagyis 40%-kal (42 fő) a 3-as érték rendelkezik, mely közel ugyanazon a szinten helyezkedik el, mint a 4-es értékelések száma (36,19%). Ez arra enged következtetni, hogy a kérdőívet kitöltők többsége nagyjából, vagy csak közepes szinten van tisztában a vállalat(ok) fenntarthatósági törekvéseivel. Akad pár kitöltő, aki alig (5,71%), vagy egyáltalán nincsen tisztában (2,86%) ezen törekvésekkel (ha egyáltalán vannak az adott vállalkozásnál). Ettől magasabb arányban, a válaszadók 15,24%-a (16 fő) úgy véli, hogy teljes mértékben ismeri az adott vállalat ezügyben tett intézkedéseit, habár ez szám még így is durván 62%-kal alacsonyabb értéket képvisel, mint a 3-as értékelés esetében.

Összességében az a konklúzió vonható le, hogy a kitöltők többsége hiányos információkkal rendelkezik az adott vállalat felelős és fenntarthatósági törekvéseiről. Hogy pontosan mi lehet ennek az oka, azt nem lehet ennek a kérdőívnek a keretein belül megválaszolni, bár spekulatív szinten megemlíthető az alkalmazottak negatív hozzáállása, a vállalat tájékoztatási módszerei (ha egyáltalán vannak), illetve az alkalmazottak ilyen jellegű kérdésekbe történő bevonásának hiánya. Az átlag 3,55, a medián 4, a módusz 3 a szórás pedig 0,92 lett.



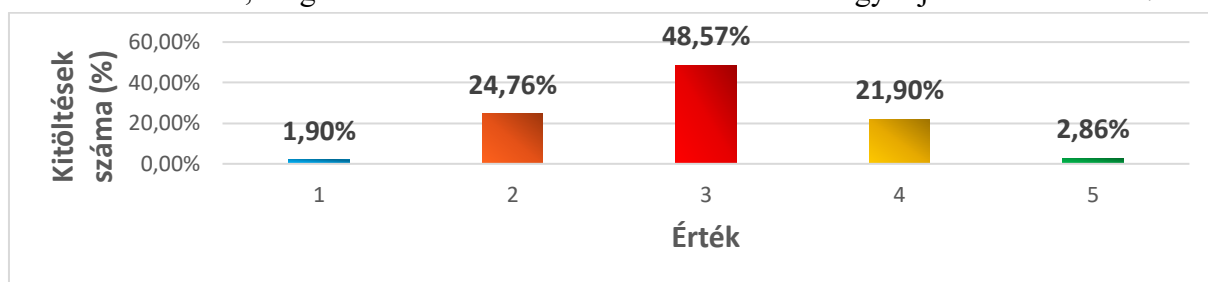
13.ábra: Mennyire tájékozottak a foglalkoztatottak az adott vállalat fenntartható és felelős tevékenységeivel kapcsolatban? (n=105)

Forrás: Saját kutatás és szerkesztés

A következő kérdésemnél a válaszadóknak el kellett gondolkodnia azon, hogy szerintük a gyakorlatban milyen rendszerességgel találkoznak a fenntartható és felelős vezetés alkalmazásával (14.ábra).

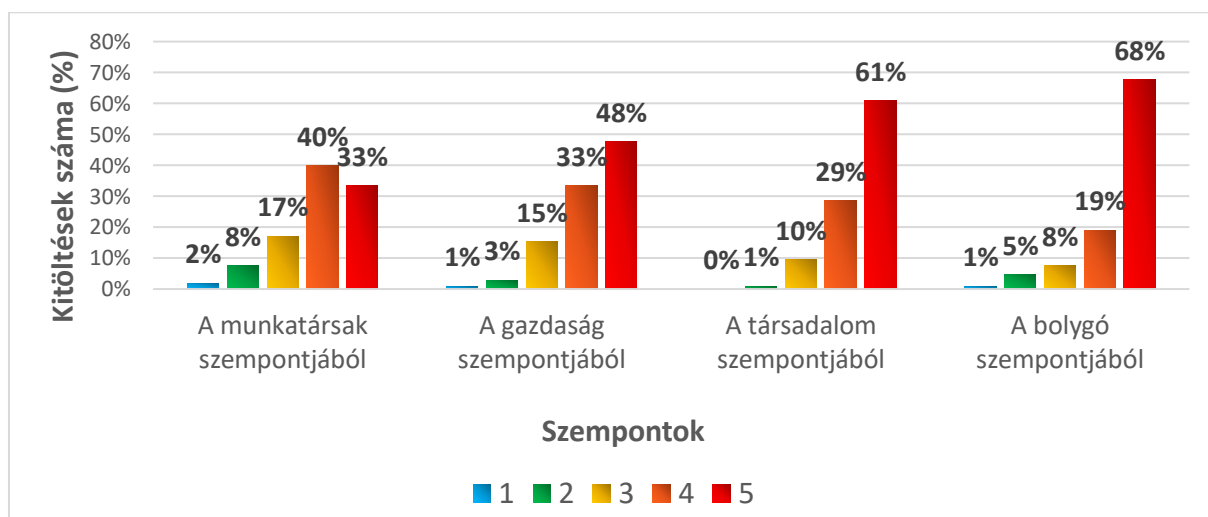
A legtöbben úgy vélik, hogy bár sok helyen alkalmazzák a fenntartható és felelős vezetést, nem tapasztalták, hogy ez egy rendszeresen bevett gyakorlat lenne összességében a vállalatok körében. A második legmagasabb kitöltések számával a 2-es értékelés (24,76%) büszkélkedhet, mely szintén arra enged következtetni, hogy meglehetősen sok helyen a mai napig nem helyeznek nagy hangsúlyt a fenntartható és felelős vezetésre, illetve a kitöltők 1,90%-a pedig úgy véli, hogy egyáltalán nem jellemző ez a tevékenység a gyakorlatban. Ettől függetlenül sokak szerint igenis szembesülhetünk erre irányuló törekvésekkel, relatíve gyakran. 21,90% 4-es, illetve 2,86% 5-ös értékelés támasztja alá ezt az érvelést. Az átlag 2,99, a medián és a módusz 3, a szórás pedig 0,81 lett, ami azt sejteti, hogy még nem elég elterjedt a fenntartható és felelős vezetés koncepciója.

Összességében nem tudjuk pontosan megállapítani, hogy milyen gyakran alkalmazzák a fenntartható és felelős vezetést a vállaltok mindennapi életében, bár a kérdőív alapján úgy tűnhet, hogy egyelőre a gyakorlatban széles körben nem terjedt el a fenntartható és felelős vezetés használata, mégis az ezt hasznosító vállalkozások száma egyre jobban növekszik.



14. ábra: Mennyire gyakori a fenntartható és felelős vezető alkalmazása? (n=105)

Forrás: Saját kutatás és szerkesztés



15. ábra: Fenntartható és felelős vezetés fontossága az alábbi szempontok alapján (n=105)

Forrás: Saját kutatás és szerkesztés

Itt arra kerestem a választ, hogy a kitöltők hogyan vélekednek a fenntartható és felelős vezetés alkalmazása kapcsán (15.ábra). Felsoroltam a szakirodalomban leggyakrabban említett 4 szempontot, ezekre kérdeztem rá. Látható, hogy az ötös és négyes értékek szerepe meghatározó a végeredmény tekintetében. A sorrend az ötös értékeket tekintve rendre 67,62% (71 fő) a

bolygó kapcsán, 60,95% (64 fő) a társadalom esetében, a gazdaság esetében 47,62% (50 fő) és a munkatársak szempontját mindössze 33,33% (35 fő) jelölték meg. A négyes értékelések tekintetében az első helyen a munkatársak szempontja szerepel 40%-nyi kitöltéssel (42 fő), a második a gazdaság nézőpontja lett 33,33%-nyi értékeléssel (35 fő), a harmadik helyen a társadalom végzett 28,57%-nyi kitöltéssel (30 fő), azonban a bolygó szempontját befolyásolta legkevésbé 19,05%-nyi kitöltéssel (20 fő). Ezen tényezők hatása jól megfigyelhető az átlag, a medián, a módusz és a szórás tekintetében is. Ezeket az adatokat a 4 diagram esetében külön bekezdésben tárgyalom.

Az első helyen a társadalom szempontja végzett 4,50-es átlaggal, ami ugyan csak 0,02-dal magasabb a második szempont viszonylatában, a medián és a szórás itt is 5-ös értékelést kapott, azonban az igazán jelentős eltérést a szórásban mérhető jelen esetben, hiszen itt 0,71-re jött ki, ami talán az eddigi legalacsonyabb az eddig tárgyalt kérdések kapcsán.

A második legfontosabb szempont a bolygó szempontja minden tekintetében. Az átlag 4,48, a medián és a módusz 5, valamint a szórás 0,90 lett, ami azt jelenti, hogy a kitöltők szerint nagyon fontos szerepet tölt be a fenntartható és felelős vezetés a bolygó megóvása érdekében, de a társadalom jóléte a legfontosabb a számukra.

A harmadik helyen a gazdaság szempontja végzett 4,24-es átlaggal, 4-es mediánnal és 5-ös módusszal, azonban a szórás itt 0,88 lett, ami némiképp meglepő az előző kérdéshez viszonyítva, főleg azért, mert az átlag egy nagyságrendet romlott

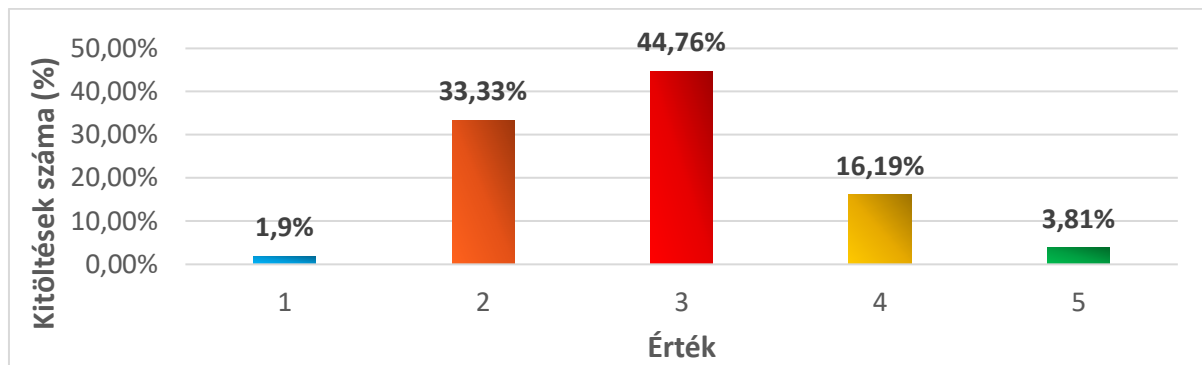
A negyedik nézőpont a munkavállalók jólétét célozta azonban ez kapta a legrosszabb eredményeket, ami nem várt fordulat számomra, főleg úgy, hogy szándékosan foglalkoztatottakat kérdeztem meg. Ez arra enged következtetni, hogy a dolgozók vagy nem dolgoztak olyan helyen, ahol a fenntartható és felelős vezetést alkalmazták, vagy ők nem érezték ennek hasznát valamilyen okból kifolyólag. Az átlag ez esetben 3,95, a medián és a módusz 4, a szórás pedig 0,99 lett.

A bolygó szempontja a legfontosabb a kitöltők számára, ami, hiszen arra számítottam, hogy csak a 2., vagy 3. legjobb helyen fog szerepelni, azonban nem ez történt. A társadalom szemszögéből a 2. hely megegyezik előzetes várakozásaimmal, ahogyan a gazdaság 3. helye is. Most, hogy az első három nézőpontot áttekintettük, vessünk egy pillantást a társadalom eredményeire, utána pedig nézzük meg a munkatársak oldaláról is! A társadalom jóléte kifejezetten fontos a kitöltők számára, azonban a munkatársaké egyáltalán nem, vagy a legkevésbé, ezzel a tényezővel nem számoltam, hiszen nem hittem, hogy ilyen eredmény fog születni.

A munkatársak utolsó helye rengeteg kérdést és ezzel együtt legalább ugyanannyi potenciális választ vet fel számomra, mint például:

- Az embereket ennyire nem érdekli munkatársaik jóléte?
- A kitöltők tisztában vannak -e egyáltalán a fenntartható és felelős vezetés lényegével?
- A vállalatok ennyire rossz hatásfokkal ismertetik ezt a vezetési formát?

Ezekre a kérdésekre jelen dolgozatom keretein belül nem áll módomban ismertetni a megoldást, hiszen egyértelmű választ ezen kérdőív alapján nem kaphatunk és bármilyen próbálkozás sokkal inkább lenne spekuláció, mintsem igazi, kézzel fogható, tényekkel alátámasztott válasz.



16. ábra: Hangsúlyos a vállalatok számára a fenntartható és felelős vezetés megismertetése? (n=105)

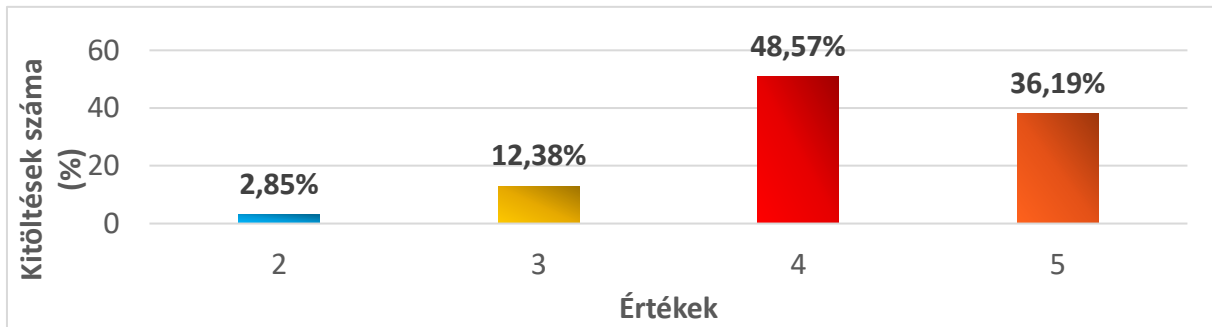
Forrás: Saját kutatás és szerkesztés

A kitöltők szerint a vállalatok nem fektetnek elég hangsúlyt a fenntartható és felelős vezetés megismertetésére (16.ábra). Ennél a kérdésnél az Az 1-es egyáltalán nem hangsúlyos, az 5 nagyon hangsúlyos véleményt jelöl. Ez azt is jelentheti, hogy a munkavállalók kapcsán lenne igény annak megismerésére, de a vállalatok többsége ezt a kíváncsiságot nem képes, vagy nem is akarja kielégíteni. A kitöltések 44,76%-a (47 fő) a 3-as értékelésre érkezett, a 2-est pedig a kitöltők 33,33%-a választotta (35 fő). Ebből adódik, hogy az átlag ennél a kérdésnél 2,87, ami előzetesen is látható a hármas és a kettes értékelések döntő túlsúlyából. A medián és a módusz is 3, valamint a szórás 0,84. Valószínűleg túl kevés vállalat törekszik a fenntartható és felelős vezetés megismertetésére, vagy pedig túl alacsony hatékonysággal teszik azt, hiszen az információ nem jutott el a célközönséghez, akit tájékoztatni szerettek volna. A szakdolgozatom során tett megállapítások leginkább a kitöltőkre érvényesek, hiszen ezen kutatásom nem reprezentatív.

Következő kérdésemhez nem éreztem szükségesnek grafikont készíteni. Az alábbiakban arra kerestem a választ, hogy a munkavállalók szerint van -e mód arra, hogy a vezetőkkel közösen fejlesszék tovább a vállalatok fenntartható és felelős vezetését. A válaszok 96%-a Igen és 4% nem arányban oszlottak meg, ami arra enged következtetni, ha csak a kitöltők között is (a minta kis mérete miatt), hogy a foglalkoztatottak részéről jelentős és valós kereslet mutatkozik a létesítmények lehetséges továbbfejlesztése kapcsán. Az átlag 1,96, a medián és a módusz 2, valamint a szórás 0,19, ami messze a legalacsonyabb szórás a kérdőívem egészét tekintve.

A tizenötödik kérdésem (17.ábra) megírása során arra kerestem a választ a munkavállalók szempontjából, hogy vajon képes lehet -e a fenntartható és felelős vezetés növelni a vállalat népszerűségét? A kitöltők jelentős része 4-es és 5-ös értékelést adtak, a 2-es és a 3-as értékelést adók száma szinte elhanyagolható. A kapott válaszok átlaga 4,18, ami látható részben a 4-es

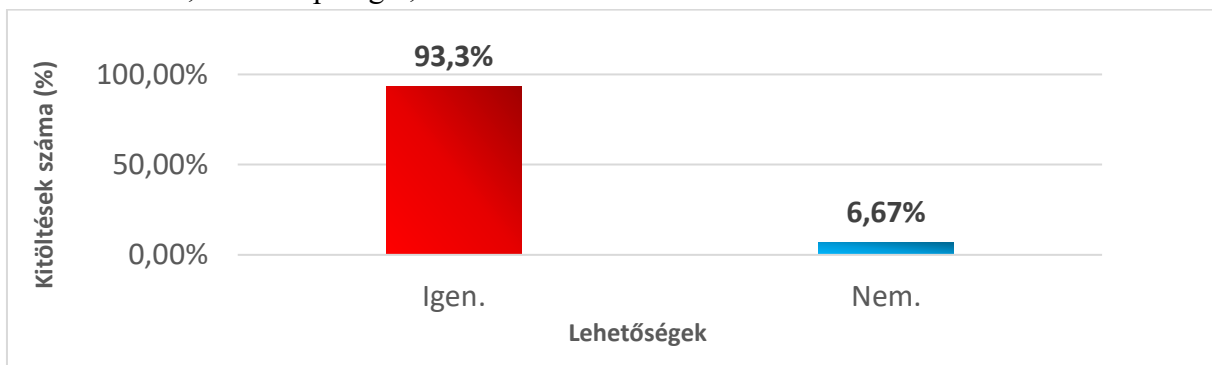
értéket választók nagy számából, az 5-ös válaszlehetőség második leggyakoribb választása is emelte a számtani közepet, de fontos megjegyezni az alacsonyabb értéket választók relatíve kis létszámát, ami szintén nem csökkentette azt jelentős mértékben. A közepső elem és a módusz is 4 lett, ami szintén várható volt, már csak az átlag ismeretében is. A szórás mindössze 0,76, ami a kérdőívemben egyike a legkisebb mértékű számtani átlagtól való eltéréssel rendelkező kérdéseknek.



17. ábra: Fenntartható és felelős népszerűség növelő hatása (n=105)

Forrás: Saját kutatás és szerkesztés

A kitöltők szerint a fenntartható és felelős vezetés alkalmazása elősegíti a vevők megtartását, illetve az új vevők bevonását (18.ábra). Ez a válasz felveti a lehetőségét, hogy előbb, vagy utóbb igény bocsátkozik a vásárlók által a vállalatok irányában, hogy terméküket igyekezzenek a rövid távú profit maximalizálás helyett hosszú távra szóló fenntartható és felelős módon elkészíteni. A kitöltők mindössze 6,67%-a (7 fő) választotta a nem opciót, azonban a nagy többsége 93,33% (98 fő) válaszolt igennel a kérdésre. Az átlag ebben az esetben 4,18, a medián és a módusz 4, a szórás pedig 0,76 lett.

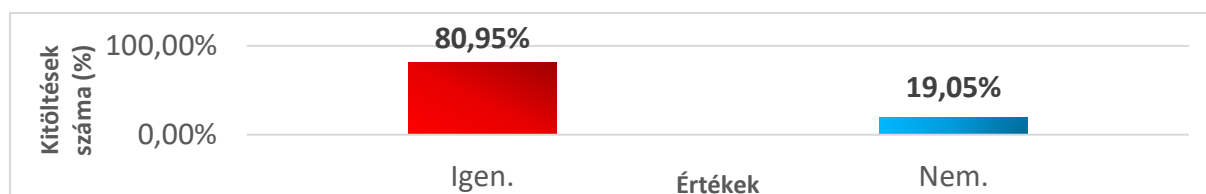


18. ábra: A fenntartható és felelős vezetés elősegíti a régi és az új vevők bevonását? (n=105)

Forrás: Saját kutatás és szerkesztés

A kitöltők szerint a fenntartható és felelős vezetés alkalmazása elősegíti a vásárlók megtartását, illetve az új vevők bevonását. Ez a válasz felveti a lehetőségét, hogy előbb, vagy utóbb igény bocsátkozik a vásárlók által a vállalatok irányában, hogy terméküket igyekezzenek a rövid távú profit maximalizálás helyett hosszú távra szóló fenntartható és felelős módon elkészíteni. A kitöltők mindössze 6,67%-a (7 fő) választotta a nem opciót, azonban a nagy többsége 93,33% (98 fő) válaszolt igennel a kérdésre.

A tizenhatodik kérdésem alkalmával arra voltam kíváncsi, hogy mit gondolnak a kitöltők azzal kapcsolatban, hogy a fenntartható és felelős vezetés vonzóbb alternatívát képes-e nyújtani, mint a hagyományos elképzelés (19.ábra). Várakozásaimmal megegyezően a kitöltők nagy többsége 80,95% (85 fő) úgy nyilatkozott, hogy pozitív hatása van a fenntartható és felelős vezetés alkalmazásának a vállalatok munkaerő megtartó, illetve munkaerő bevonó képességére. Feltehetőleg a maradék 11,05% (20 fő) szerint nem, vagy nem csak a fenntartható és felelős



vezetés áll a háttérben, ami befolyásolja a munkaerő megtartást, illetve munkaerő bevonást tekintve, melyet a hazánkban tapasztalt külföldhöz viszonyított alacsony bérek alátámaszthatnak, azonban ezt nem vizsgáltam jelenlegi kutatásom során.

19. ábra: Van munkaerő bevonó és megtartó hatása a fenntartható és felelős vezetésnek? (n=105)

Forrás: Saját kutatás és szerkesztés

A továbbiakban a varianciaanalízisre szeretnék a teljesség igénye nélkül néhány példát bemutatni keresztábrával együtt, főleg azért, mert a mintavételi módszer hátrányaiból adódóan nincs összefüggés a szempontok között. Az általam legfontosabbnak ítélt elemzéseket helyezem itt el. A következőkben felsorolt kérdések külön-külön elemzésre került, most csak a varianciaanalízis megtörténtét hívatott bizonyítani, hiszen egyik esetben sem találtam összefüggést.

Mennyiség / Milyen iskolai végzettséggel rendelkezik Ön?	Értékelések					Végösszeg	Szórás	Átlag
	1	2	3	4	5			
Általános iskola 8 osztály	0	0	0	0	1	1	-	5
Főiskola / Egyetem / PhD, DLA	1	3	8	23	28	63	0,94	4,17
Gimnázium	1	0	2	12	12	27	0,90	4,26
Szakiskola / Szakmunkásképző	0	0	0	2	3	5	0,55	4,60
Szakközépiskola	0	0	1	1	7	9	0,70	4,67
Végösszeg	2	3	11	38	51	105	0,78	4,54

20. ábra: Fenntartható és felelős vezetés szerepe a vállalati sikerhez (keresztábra) (n=105)

Forrás: Saját kutatás és szerkesztés

Előzetes véleményem szerint arra számítottam, hogy hatással van az iskolai végzettség a fenntartható és felelős vezetés szerepe között a vállalati sikerek kapcsán. Az értékeket az iskolai végzettségek tükrében keresztábrán tüntettem fel (20.ábra). Önmagában ez a táblázat előrevetíti, hogy nem lelhető fel szignifikáns kapcsolat a két szempont között, hiszen hatalmas egyenlőtlenségek találhatók az elemszámok tekintetében. A maximális elemszámok a

„Főiskola / Egyetem / PhD, DLA” csoportban figyelhető meg a 4-es és az 5-ös értékelésnél, ami közel duplája a harmadik helyen lévő elemnek. A H0 hipotézisem az, hogy nincs igazolható eltérés a mintaátlagok között, a H1 hipotézisem pedig ennek pont az ellentéte, miszerint van igazolható eltérés a mintaátlagok között. Az egytényezős varianciaanalízis elvégzése után az eredmény az lett, hogy az F kritikus érték, ami 2,46 lett jócskán meghaladja az F értéket, ami 0,94-re jött ki, valamint a p-érték is túllépi a 0,05-et tehát a H0 hipotézist fogadom el. Ez azt jelenti, hogy nincs statisztikailag igazolható szignifikáns különbség a mintaátlagok között.

A továbbiakban arra voltam kíváncsi, vajon mennyire befolyásolja az iskolai végzettség a kérdésre adott válaszokat? A külső szórásnégyzet 3,07, a belső szórásnégyzet 81,46, a teljes szórásnégyzet pedig 84,53 lett. A H szorossági mérőszám úgy számítható ki, hogy a külső szórásnégyzetet elosztjuk a teljes szórásnégyzettel. Az így kapott H szorossági mérőszám segítségével megállapítottam, hogy laza kapcsolat van az iskolai végzettség, valamint a fenntartható és felelős vezetés szerepe között a vállalati sikerek kapcsán.

Mennyiség / Ön szerint a munkahelyén mennyire tartják fontosnak a fenntartható és felelős vezetést? (Az 1-es a legkevésbé fontos, míg az 5-ös a legfontosabb)	Érték					Végösszeg	Átlag	Szórás
	1	2	3	4	5			
Város		3	9	8	5	25	3,6	0,95743
Megyeszékhely	2	2	12	8	4	28	3,357	1,0616
Község			3	1	1	5	3,6	0,89443
Főváros	4	3	8	17	4	36	3,389	1,15333
Falu			5	4	2	11	3,727	0,78625
Végösszeg	6	8	37	38	16	105	3,535	0,9706

21. ábra: Fenntartható és felelős vezetés szerepe a kitöltők munkahelyén a lakhely vonzatában (keresztábra) (n=105)

Forrás: Saját kutatás és szerkesztés

Úgy sejtettem, hogy a lakhely hatással lehet azt illetően, hogy a kitöltők munkahelyén mennyire fontos a fenntartható és felelős vezetés. Az értékeket a felsorolt lakóhely-kategóriák tükrében keresztábrán tüntettem fel (21.ábra). Ez a keresztábra jobb eredményekkel kecsegtet, mint az előző, hiszen itt az eloszlás egyenletesebbnek tűnik olyan szempontból, hogy itt nem csak két kategória között oszlanak meg a kitöltések. A H0 hipotézisem az, hogy nincs igazolható eltérés a mintaátlagok között, a H1 hipotézisem pedig ennek pont az ellentéte, miszerint van igazolható eltérés a mintaátlagok között. Az egytényezős varianciaanalízis elvégzése után az eredmény az lett, hogy az F kritikus érték, ami 2,46 lett többszörösen meghaladja az F értéket, ami 0,42-re jött ki, valamint a p-érték is túllépi a 0,05-et, így a H0 hipotézist fogadom el. Ez azt jelenti, hogy nincs statisztikailag igazolható szignifikáns különbség a mintaátlagok között.

Ezek után azt vizsgáltam, vajon mennyire befolyásolja a lakóhely a kérdésre adott válaszokat? A külső szórásnégyzet 1,82, a belső szórásnégyzet 108,37, a teljes szórásnégyzet pedig 110,20 lett. A H szorossági mérőszám úgy számítható ki, hogy a külső szórásnégyzetet elosztjuk a teljes szórásnégyzettel. Az így kapott H szorossági mérőszám segítségével megállapítottam, hogy laza kapcsolat van a lakóhely, valamint aközött, hogy a kitöltők munkahelyén szerintük mennyire fontos a fenntartható és felelős vezetés. Az alábbiak szerint a lakóhely 1,65%-ban befolyásolta mindössze a kérdésre adott válaszokat.

Mennyiség / Ön mennyire tájékozott a vállalat fenntartható és felelős törekvései kapcsán? Kérem, értékelje 1-től 5-ig! (1-Nem tájékozott, 5-Teljes mértékig ismerem)	Értékek					Végösszeg	Átlag	Szórás
	1	2	3	4	5			
16-25 év közötti	1	4	20	22	4	51	3,47	0,83
26-35 év közötti	1	1	11	8	6	27	3,63	1,01
36-45 év közötti		1	6	1	2	10	3,40	0,97
46-55 év közötti	1		5	3	2	11	3,45	1,13
56 év feletti				4	2	6	4,33	0,52
Végösszeg	3	6	42	38	16	105	3,66	0,89

22. ábra: Kitöltők tájékozottsága munkahelyükről a fenntartható és felelős szempontjából a korcsoportok alapján (keresztábra) (n=105)

Forrás: Saját kutatás és szerkesztés

Azt gondoltam, hogy az életkor csoportok hatással lehetnek a munkavállalók tájékozottságára a munkahelyükön a fenntartható és felelős vezetést illetően. Az értékeket a felsorolt életkor-kategóriák tükrében keresztábrán tüntettem fel (22.ábra). Ez a keresztábra hasonló eredményeket sejtet, mint az első, hiszen itt az eloszlás újra kimondottan egyenlőtlennek tűnik. A H₀ hipotézisem az, hogy nincs igazolható eltérés a mintaátlagok között, a H₁ hipotézisem pedig ennek pont az ellentéte, miszerint van igazolható eltérés a mintaátlagok között. Az egytényezős varianciaanalízis elvégzése után az eredmény az lett, hogy az F kritikus érték, ami 2,46 lett többszörösen meghaladja az F értéket, ami 1,35-re jött ki, valamint a p-érték is túllépi a 0,05-et, így a H₀ hipotézist fogadom el. Ez azt jelenti, hogy nincs statisztikailag igazolható szignifikáns különbség a mintaátlagok között.

Ezek után azt vizsgáltam, vajon mennyire befolyásolják az életkor-csoportok a kérdésre adott válaszokat? A külső szórásnégyzet 4,50, a belső szórásnégyzet 83,46, a teljes szórásnégyzet pedig 87,96 lett. A H szorossági mérőszám úgy számítható ki, hogy a külső szórásnégyzetet elosztjuk a teljes szórásnégyzettel. Az így kapott H szorossági mérőszám segítségével megállapítottam, hogy laza kapcsolat van az életkor-csoportok és a munkavállalók

tájékozottságára a munkahelyükön a fenntartható és felelős vezetést illetően. Az alábbiak szerint az életkor 5,11%-ban befolyásolta mindössze a kérdésre adott válaszokat.

Mennyiség / Ön szerint ez a vezetés milyen hatással van a vállalat népszerűségére? Kérem, értékelje 1 és 5 között! (1-Nincs hatással, 5-Nagy hatással van rá)	Értékek				Végösszeg	Átlag	Szórás
	2	3	4	5			
Férfi	2	3	13	9	27	4,074074	0,873804
Nő	1	10	38	29	78	4,217949	0,714369
Végösszeg	3	13	51	38	105	4,146011	0,794086

23. ábra: A fenntartható és felelős vezetés hatása a vállalati népszerűségre nem alapján (keresztábra) (n=105)

Forrás: Saját kutatás és szerkesztés

Mielőtt megérkeztek a kitöltések eredményei azt gondoltam, hogy a nemek hatással lehetnek a fenntartható és felelős vezetés kapcsán a vállalati népszerűségre. Az értékeket a felsorolt nemek tükrében a kérdésekre adott válaszokkal együtt keresztábrán tüntettem fel (23.ábra). Ez a keresztábra ismételten hasonló eredményeket láttat, mint az első vizsgált keresztábra, hiszen itt az eloszlás újra kimondottan egyenlőtlennek tűnik. A H_0 hipotézisem az, hogy nincs igazolható eltérés a mintaátlagok között, a H_1 hipotézisem pedig ennek pont az ellentéte, miszerint van igazolható eltérés a mintaátlagok között. Az egytényezős varianciaanalízis elvégzése után az eredmény az lett, hogy az F kritikus érték, ami 3,93 lett többszörösen meghaladja az F értéket, ami 0,72-re jött ki, valamint a p-érték is túllépi a 0,05-et, így a H_0 hipotézist fogadom el. Ez azt jelenti, hogy nincs statisztikailag igazolható szignifikáns különbség a mintaátlagok között.

Ezek után azt vizsgáltam, vajon mennyire befolyásolják a nemek a kérdésre adott válaszokat? A külső szórásnégyzet 0,42, a belső szórásnégyzet 59,15, a teljes szórásnégyzet pedig 59,56 lett. A H szorossági mérőszám úgy számítható ki, hogy a külső szórásnégyzetet elosztjuk a teljes szórásnégyzettel. Az így kapott H szorossági mérőszám segítségével megállapítottam, hogy laza kapcsolat van a nemek és a fenntartható és felelős vezetés kapcsán a vállalati népszerűség között. Az alábbiak szerint az életkor 0,70%-ban befolyásolta mindössze a kérdésre adott válaszokat.

Szemponatok	Átlag	Szórás	Medián	Módusz
Termékei és szolgáltatásai fenntarthatóak	4,36	0,89	5,00	5,00
Fenntarthatósági célok kitűzése, végrehajtása	4,25	0,91	4,00	5,00
A beszállítója is törekszik a fenntarthatóságra	3,96	0,97	4,00	4,00
Fenntarthatósági tréningek szervezése	3,73	1,08	4,00	4,00
Fenntartható és felelős vezetés fontossága	3,44	1,08	4,00	4,00

24. ábra: Összesítő táblázat 1. (n=105)

Forrás: Saját kutatás és szerkesztés

Az alábbi táblázat alapján láthatjuk, hogy az általam említett 4 fenntarthatósági szempont alapján a kitöltők számára a legfontosabb, hogy a vállalat termékei és szolgáltatásai fenntartható módon készüljenek (24.ábra). A második legfontosabb szempont a fenntarthatósági célok kitűzése, végrehajtása, valamint az ezzel kapcsolatos esetleges hibák feltárása és javítása volt. Fontosnak érezték azt is, hogy a beszállító is törekedjen a fenntarthatóságra, azonban a fenntarthatósági tréningek szervezése és a fenntartható és felelős vezetéssel kapcsolatos intézkedések a munkavállalók felé történő közlése az utolsó helyen végzett. Megfigyelhető, hogy az átlag csökkenésével a szórás emelkedik. A szórás a felső három szempont esetén közel azonos, a medián csak az első esetben maradt 5,00, a módusz viszont az első és a második esetben is 5 maradt.

Szemponatok	Átlag	Szórás	Medián	Módusz
Hogyan javítaná a fenntartható vezetés a munkatársak helyzetét?	3,96	1,00	4,00	4,00
Mennyire tájékozott a vállalat fenntarthatósági törekvéseiről?	3,56	0,93	4,00	3,00
Milyen gyakori a fenntartható és felelős vezetés alkalmazása?	2,96	0,80	3,00	3,00

25. ábra: Összesítő táblázat 2. (n=105)

Forrás: Saját kutatás és szerkesztés

Ennél a táblázatnál megfigyelhetjük, hogy a munkavállalók valamelyest egyetértenek abban, hogy a fenntartható vezetés javítaná a munkavállalók helyzetét, hiszen 4-es átlaggal rendelkezik, ami bár a legmagasabb, azonban ez a szórást illetően is megállapítható (25.ábra). Ebben az esetben az átlag csökkenésével a szórás is csökken, ami arra enged következtetni, hogy a válaszadók egyre egyhangúbban vélekednek ezen szempontok esetén. A medián jelen esetben ezt nem elég látványosan adja tudtunkra, viszont a módusz sokkal informatívabb. A kitöltők inkább jobban tájékozottak a vállalat fenntarthatósági törekvései kapcsán, viszont a fenntartható és felelős vezetés alkalmazásának gyakorisága kimondottan alacsony főleg a többi szempontot tekintve. Ez alátámasztja azt, hogy ez a vezetés elmélet még nincs széles körben elterjedve, legalábbis a mintában szereplő kitöltők alapján.

Szemponatok	Átlag	Szórás	Medián	Módusz
Milyen társadalmi előnyei vannak a fenntartható vezetésnek?	4,48	0,71	5,00	5,00
Milyen előnyei vannak a bolygó szempontjából a fenntartható vezetésnek?	4,46	0,91	5,00	5,00
Milyen gazdasági előnyei vannak a fenntartható vezetésnek?	4,23	1,08	4,00	5,00
Minőségbiztosítás alkalmazása fenntarthatósági szempontból	4,00	1,05	4,00	5,00

26. ábra: Összesítő táblázat 3. (n=105)

Forrás: Saját kutatás és szerkesztés

Ennél a táblázatnál megállapítható, hogy közel ugyanannyira fontos a kitöltők számára a fenntartható és felelős vezetés előnyeit illetően a társadalomra és a bolygóra gyakorolt hatása (26.ábra). Az átlag hasonló mind a két esetben, azonban a szórás a bolygó szempontját tekintve arra enged következtetni, hogy a kitöltők valamivel megosztottabbak voltak az általuk helyesnek vélt válasz kapcsán. A gazdasági előnyök még fontosak a kitöltők számára, azonban a szórás itt már jelentősen magasabb, mint például az első szempont esetén. A minőségbiztosítás volt a legkevésbé fontos a kitöltők számára, ami engem meglepett, hiszen, ha jobb a minőség-ellenőrzés, akkor igyekeznek a selejtek számát a minimumra csökkenteni, ami csökkenti a hulladékképződést, így javítva a környezet helyzetét. A módusz minden esetben 5, ami arra enged következtetni, hogy az alacsonyabb értékelést adók vannak kisebb arányban a többséghez képest, akik 5-ös értékelést választottak, viszont az alacsonyabb értékelések erősen befolyásolták az átlagot. Ez megfigyelhető a szórás emelkedéséből főleg az alsó szempontok esetén.

5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS AJÁNLÁSOK

Véleményem szerint a fenntartható és felelős gondolkodásmód egy olyan alapvető tudás, melyet széles körben szükséges lenne mind alkalmazni, mind pedig oktatni azt.

Előzetes elképzeléseim arról szóltak, hogy az életkor, a munkaviszony megléte, vagy éppen annak hiánya, a nem, a lakhely, vagy az iskolai végzettség valós és szignifikáns hatással van a fenntartható és felelős vezetésről alkotott képre nézve.

Ezt nem tudtam bebizonyítani ezen minta alapján, melynek oka a 4. fejezetben leírt, általam használt nem véletlen mintavételi módszer. Azért alkalmaztam, mert relatíve kis költséggel és alacsony energiaráfordítással is el lehet érni a kívánt darabszámot, de pontosan ez volt a hátránya is, hiszen a háttérváltozók szempontjából igen komoly eltérés észlelhető egyes csoportok között, ez pedig hatást gyakorolt a vizsgálat kimenetelére. Elég, ha a minta korosztályok szerinti megoszlását vizsgáljuk, de ugyanez jellemző minden egyes háttérváltozóra egyaránt.

Látható a kérdőív alapján is, hogy a kitöltők érdekeltek a fenntartható és felelős vezetés kapcsán és fontosnak is tartják annak alkalmazását. Arra számítottam, hogy a fenntartható és felelős vezetés széles körben még nem terjedt el, pontosan ebből az okból kifolyólag kértem ki a kitöltők véleményét és az eredmények ismeretében állíthatom, hogy a megsejtésem helyes volt. Itt szeretném megjegyezni, hogy bár a dolgozatom leginkább a vállalkozásokra vonatkozik, mégis szükségét érzem kifejezni, hogy ezek a kvalitások elsajátíthatók és alkalmazhatók a polgári társadalomra is egyaránt.

A vállalatok felelőssége nem elhanyagolható a fenntartható és felelős vezetés megismertetését tekintve, mert a vállalatok méretükből adódóan több fogyasztót képesek megszólítani, főleg különböző marketing csatornákon, azok által pedig üzeneteken keresztül. A vállalatok szerepvállalása kulcsfontosságú lenne a fenntartható és felelős jövő érdekében, ami számukra is kiváló lehetőség, hiszen jelentősen hitelesebb hatást kelt, mint a legtöbb marketingeszköz.

Törekedni kell a megújuló, kevésbé szennyező energiaforrások használatára és szükségünk van olyan kezdeményezőkre, akik felgyorsítják ennek a nézőpontra az előretörését. Több példát már említettem, de számos eltérő megoldás is létezik, melyeket számukból adódóan egy szakdolgozatban vizsgálni közel lehetetlen volna.

A szervezeteknek vezetőfejlesztési programjaikban prioritásként kell kezelniük az etikus magatartást és a fenntarthatóságot. Ennek megvalósítása érdekében a fenntarthatóságot és az etikus döntéshozatalt beépítjük a fejlesztési és vezetőképzési programokba.

Előnyben kell részesíteniük a felelős vezetőknek az érintettek bevonását és együttműködését. Ezt a velük való rendszeres kommunikációs csatornák létrehozásával, valamint az partnerségi és együttműködési lehetőségek keresésével valósíthatják meg.

A szervezeteknek a vezetőfejlesztési programjaikban prioritásként kezelniük a sokszínűséget és a befogadást ez úgy érhető el, hogy a diverzitás és befogadás képzetét integrálják a vezető fejlesztési programokba, és folyamatosan keresnek megfelelő jelölteket a vezetői pozíciókra. A vezetőknek a rövid távú nyereségekkel szemben a hosszú távú értékteremtést kell előnyben részesíteniük.

Ez úgy valósítható meg, hogy figyelembe veszik a döntéseiknek az összes érdekelt félre gyakorolt hatását, és a fenntartható értékteremtésre fókuszálnak. A szervezeteknek a vezetői gyakorlatban előtérbe kell helyezniük az átláthatóságot és az elszámoltathatóságot. Ez a gyakorlat világos etikai normák létrehozásával valósítható meg, mely alapján felelőségre vonhatják a vezetőket nem megfelelő viselkedésükért és döntéshozatalukért.

A szakirodalom alapján a következő megfigyelések tehetők a teljesség igénye nélkül:

- A vállalatok egyre jobban felismerik, hogy sürgősen foglalkozni kell az éghajlatváltozással és más fenntarthatósági kihívásokkal.
- A vállalkozásoknak és szervezeteknek fontos szerepet kell játszaniuk a fenntarthatóság előmozdításában és a pozitív változás előmozdításában, különösen a fenntartható gyakorlatok és a felelős gazdálkodás elfogadása révén.
- A fenntarthatóság nem csak a környezet védelmét jelenti; ez magában foglalja a társadalmi és gazdasági érték megteremtését és a hosszú távú életképesség biztosítását is.
- Különböző fenntarthatósági keretrendszerek, eszközök és gyakorlatok léteznek, amelyeket a vállalkozások alkalmazhatnak, hogy fenntarthatóbbá és társadalmilag felelősebbé váljanak.
- A technológia fejlődése, különösen a mesterséges intelligencia és a megújuló energia területén, új lehetőségeket kínál a fenntarthatósági kihívások kezelésére.
- Az együttműködés és a partnerségek fontosak a fenntarthatósági erőfeszítések előmozdításában, többek között a vállalkozások, a kormányok, a civil társadalom és az egyének között.
- Az oktatás és a figyelemfelkeltés kulcsfontosságú a fenntarthatóság előmozdításában, különösen a fiatalabb generációk körében, akiket a jövőben leginkább érintenek majd a fenntarthatósági kihívások.

6. ÖSSZEFOGLALÓ

A fenntartható vezetés egy olyan vezetési stílus, ami előtérbe helyezi a hosszú távra szóló gondolkodást és fenntartható értéket hoz létre minden résztvevő számára, beleértve a munkatársakat, a vásárlókat, a részvényeseket és a környezetet. A felelős vezetés viszont a bizalom-, illetve hitelesség építésére fókuszál a konzisztens viselkedés és az etikus döntéshozatal segítségével.

A fenntartható és felelős vezetés nem zárja ki, hanem kiegészítik egymást. Így integrálhatók egy olyan vezetési stílus létrehozásához, amely a hosszú távú értékteremtésre és az etikus viselkedésre helyezi a hangsúlyt.

A fenntarthatóság nem csupán környezetvédelmi kérdés, hanem magában foglalja a társadalmi és gazdasági fenntarthatóságot is. A vezetőknek mérlegelniük kell, hogy döntéseik milyen hatást gyakorolnak valamennyi érdekelt félre, és biztosítaniuk kell, hogy intézkedéseik valamennyi résztvevő jólétét előmozdítsák.

A bizalom és a hitelesség a felelős vezetés alapkövei. A vezetőknek következetesnek kell lenniük viselkedésükben és döntéshozatalukban, hogy bizalmat építsenek követőik között.

A fenntarthatósághoz innovációra és kreativitásra van szükség. A vezetőknek merésznek és kitartónak kell lenniük, hogy megmerjék kérdőjelezni a fennálló állapotot, és új módszereket keresni a dolgok végrehajtására a fenntartható érték megteremtése érdekében.

Az együttműködés és a partnerkapcsolatok kiépítése és ápolása kulcsfontosságú szempontok a fenntartható vezetéshez. A vezetőknek együtt kell működniük az érdekelt felekkel, hogy felismerjék azokat az együttműködési és partnerségi lehetőségeket, amelyek elősegítik a fenntarthatóságot és a hosszú távú értékteremtést.

A sokszínűség és a befogadás elengedhetetlen a fenntartható vezetéshez. A vezetőknek befogadónak kell lenniük, és olyan környezetet kell kialakítaniuk, amely üdvözli a különböző perspektívákat és ötleteket az innováció és a kreativitás előmozdítása érdekében.

A vezetőknek erős céltudatossággal kell rendelkezniük, és ezt a célt kommunikálniuk kell követőikkel. A világos céltudat segíthet a döntéshozatalban, és biztosíthatja, hogy a cselekvések összhangban legyenek a szervezet értékeivel és céljaival.

Összefoglalva, a fenntartható és felelős vezetés a 21. századi hatékony vezetés alapvető eleme. A fenntarthatóság, az etikus magatartás, az érdekelt felek bevonása és a hosszú távú értékteremtés előtérbe helyezésével a vezetők fenntarthatóbb és méltányosabb jövőt teremthetnek mindenki számára.

7. IRODALOMJEGYZÉK

- Barrett, R. (2017.). *"Building a Values-Driven Organization"*. Amerikai Egyesült Államok, New York: Routledge.
- Benyus, J. (2021.). *Biomimicry: Innovation Inspired by Nature*. Amerikai Egyesült Államok, New York: Harper Perennial.
- Borbély, L. (2007). *Környezetvédelmi Menedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Crane, A., & Matten, D. (2016). *Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global Context*. Amerikai Egyesült Államok, New York: Routledge.
- Czakó, E. (2016). *A fenntartható gazdasági növekedés kihívásai*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Csikszentmihályi, M. (2001.). *Az önmotiváció titka*. Magyarország: Magyar Könyvklub.
- Elkington, J. (1997). *The Triple Bottom Line*. Amerikai Egyesült Államok, San Francisco: Jossey-Bass.
- Etsy, D., & Winston, A. (2006.). *Green to Gold*. Amerikai Egyesült Államok, New Haven: Yale University Press.
- Girling, R. (1990). *The Good Company*. Amerikai Egyesült Államok, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Hawken, P. (1993). *The Ecology of Commerce*. Amerikai Egyesült Államok, New York: HarperCollins Publishers, Inc.
- Hawken, P., Lovins, A., & Randers, J. (2019). *Natural Capitalism: The Next Industrial Revolution*. Amerikai Egyesült Államok, New York: Routledge.
- Hollender, J. (2010). *The Responsibility Revolution*. Amerikai Egyesült Államok, San Francisco: Jossey-Bass.
- Juhász, L. (2001.). *Az Érték-Menedzsment – az emberi értékek felértékelődése a menedzsmentben*. Magyarország: Pénzügykutató Zrt.
- K. Malhotra, N. (2005.). *Marketingkutató*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Kalmár, G., & Kádár, S. (2020). *A fenntartható vezetés -kihívások, példák, megoldások*. Magyarország, Budapest: HVG kiadó.
- Karelas, A. (2020.). *Climate Courage: How Tackling Climate Change Can Build Community, Transform the Economy, and Bridge the Political Divide in America*. Kanada, Gabriolasziget: New Society Publishers.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2017). *The Leadership Challenge*. Amerikai Egyesült Államok, New Jersey, Hoboken: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Laszlo, C. (2008.). *Sustainable Value: How the World's Leading Companies Are Doing Well by Doing Good*. Amerikai Egyesült Államok: Stanford University Press.
- Laszlo, C., & Laugel, J.-F. (2008). *Sustainable Leadership: Integrating Values, Meaning and Action for a Thriving, Sustainable Business*. Egyesült Királyság, Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Li, C. (2015.). *The Engaged Leader: A Strategy for Your Digital Transformation*. Amerikai Egyesült Államok, Philadelphia: Wharton Digital Press.
- Maxwell, J. (2011). *The 5 Levels of Leadership*. Amerikai Egyesült Államok, New York: Center Street.

- McDonough, W., & Michael, B. (2002). *Remaking the Way We Make Things: Cradle to Cradle*. Amerikai Egyesült Államok, New York: North Point Press.
- Pál, L. (2009.). *The New Management Attitude - Principles and Practices of Sustainable Corporate Management*. Budapest: HVG Kiadó Zrt.
- Sanford, C. (2011). *Responsible Business: Rethinking Sustainability and Success*. Amerikai Egyesült Államok: Jossey-Bass.
- Senge, P. (1990.). *The Fifth Discipline*. Amerikai Egyesült Államok, New York: Doubleday/Currency.
- Simon, Z. (2012.). *A felelős vezető*. Magyarország: Akadémiai Kiadó.
- Sinek, S. (2009.). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Amerikai Egyesült Államok, New York: Penguin Random House.
- Sinek, S. (2014). *Leaders Eat Last*. Amerikai Egyesült Államok, New York: Portfolio/Penguin.
- Sinek, S. (2019). *The Infinite Game*. Amerikai Egyesült Államok, New York: Portfolio/Penguin.
- Siposné, T. E., & Szabó, L. (2017.). *"Zöld utak a sikerhez - A fenntarthatósági vezetési paradigmák"*. Budapest: HVG Kiadói Rt.
- Sisodia, R., Wolfe, D., & Sheth, J. (2007.). *Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose*. Amerikai Egyesült Államok, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Smith, B. (2020. augusztus 04.). *Microsoft commits to achieve 'zero waste' goals by 2030: Official Microsoft Blog*. Forrás: Microsoft: <https://blogs.microsoft.com/blog/2020/08/04/microsoft-direct-operations-products-and-packaging-to-be-zero-waste-by-2030/>
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2010). *Leadership Sustainability: Seven Disciplines for Achieving the Change Great Leaders Know They Must*. Amerikai Egyesült Államok, New York: McGraw-Hill Education.
- Waite, M. (2016.). *Sustainability at Work: Careers that make a difference*. Amerikai Egyesült Államok, San Francisco: Island Press.
- Weisman, A. (2007.). *The World Without Us*. Amerikai Egyesült Államok, New York: St. Martin's Press.
- Werbach, A. (2009.). *Sustainability Strategy*. Amerikai Egyesült Államok: Harvard Business Press.
- Willard, B. (2008). *Sustainability Benefits: Seven Business Case Benefits from the Triple Bottom Line*. Kanada: Sustainability Advantage.

NYILATKOZAT

NYILATKOZAT

Alulírott Tihanyi Dávid, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem,
Kaposvári Campus,
Kereskedelem és marketing szak nappali/levelező* tagozat végzős hallgatója
nyilatkozom, hogy a dolgozat saját munkám, melynek elkészítése során a felhasznált irodalmat korrekt módon,
a jogi és etikai szabályok betartásával kezeltem. Hozzájárulok ahhoz, hogy
Zárárdolgozatom/Szakdolgozatom/Diplomadolgozatom egyoldalas összefoglalója felkerüljön az Egyetem
honlapjára és hogy a digitális verzióban (pdf formátumban) leadott dolgozatom elérhető legyen a témát vezető
Tanszéken/Intézetben, illetve az Egyetem központi nyilvántartásában, a jogi és etikai szabályok teljes körű
betartása mellett.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*

Kelt: 2023. év 05. hó 09. nap

Tihanyi Dávid

Hallgató

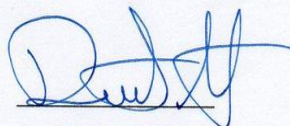
NYILATKOZAT

A dolgozat készítőjének konzulense nyilatkozom arról, hogy a
Zárárdolgozatom/Szakdolgozatom/Diplomadolgozatom áttekinttem, a hallgatót az irodalmi források korrekt
kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A Zárárdolgozatom/Szakdolgozatom/Diplomadolgozatom záróvizsgán történő védésre javaslom / nem javaslom*.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*

Kelt: 2023. év 05. hó 09. nap



Belső konzulens

*Kérjük a megfelelőt aláhúzni!