

DIPLOMADOLGOZAT

Kotschy-Korpás Zsuzsanna

2023



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Szent István Campus

Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

Vezetés és szervezés mesterképzési szak

**A VÁLLALATOK FENNTARTHATÓSÁGI TEVÉKENYSÉGÉNEK
MUNKATÁRSI MEGÍTÉLÉSE**

Belső konzulens: Dr. Rudnák Ildikó

egyetemi docens

Belső konzulens

intézete/tanszéke: Agrár- és Élelmiszergazdasági
Intézet / Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Készítette:

Kotschy-Korpás Zsuzsanna

Budapest

2023

Tartalomjegyzék

1	Bevezetés és célkitűzések.....	2
2	Szakirodalmi áttekintés	4
2.1	A fenntarthatóság rövid története.....	4
2.1.1	Kezdetek	4
2.1.2	A fogalom születése	5
2.1.3	A Riói Nyilatkozat és az Agenda 21	6
2.1.4	Millenniumi Fejlesztési Célok (MDG) és a felülvizsgálatok.....	7
2.1.5	Az átfogó terv: a Fenntartható Fejlődés Céljai (SDG).....	9
2.2	A fenntarthatóság megjelenése a vállalatoknál	11
2.2.1	A (társadalmi) vállalati felelősségvállalás	11
2.2.2	Az érintettek.....	13
2.2.3	Hatások és kockázatkezelés	15
2.2.4	Mérések és jelentések.....	17
2.2.5	Felelős befektetések	19
2.3	A fenntarthatóság és egyes érintettek hatása	20
2.3.1	A munkahelyi közösség és a HR.....	20
2.3.2	(Felelős) fogyasztók.....	22
2.3.3	Vállalkormányzás és felelős vezetés	26
2.3.4	Mitől lesz felelős egy vállalat?.....	28
3	Alkalmazott módszerek (anyag és módszer)	31
4	Eredmények és értékelésük (megvitatás)	35
4.1	A fenntarthatósággal összefüggésben feltett kérdések eredménye	35
4.2	A hipotézisek elemzése.....	45
5	Következtetések és javaslatok	54
6	Összegzés.....	56
7	Irodalomjegyzék	58
8	Ábrák és táblázatok jegyzéke.....	62
9	Mellékletek	64
9.1	1. melléklet: A kutatási kérdőív	64

1 Bevezetés és célkitűzések

A fenntarthatóság olyan téma, ami napjainkban nagy hangsúlyt kap a médiában. Naponta hallunk a klímaváltozásról, a tudományos szervezetek vészcsengőjéről, látjuk a tüntető fiatalokat, a klímasztrájkot, de mindemellett sokan tagadják azt, hogy létezne ez a probléma.

Az európai Zöld megállapodás és a nagyszámú vállalat tevékenységét fenntarthatósági szempontból transzparenssé tevő CSRD rendelet (EU, 2022) előre vetíti, hogy a vállalatoknak nem opció, hanem kötelezettség a fenntarthatóság irányába elindulni. A tevékenységek közzététele csak az első lépés, az adatok felhasználása, és a tevékenység értékelésének fogyasztói, befektetői következménye erősen befolyásoló gazdasági hatásokkal is jár majd. Fontos, hogy ezekre a változásokra a vállalatok felkészüljenek, és megismerjék az érintetti csoportok elvárásait.

Diplomamunkámban azt vizsgálom, hogy a vállalat egyik fontos érintetti csoportja, a munkavállalók hogy látják a vállalat fenntarthatósági tevékenységét? Mi az, ami a vállalat határain belül látszik, mi erősíti a vállalati fenntarthatóságot? A szakirodalom jelez összefüggéseket a fenntarthatósággal kapcsolatban: a nők, a fiatalok, a magasabb beosztásban dolgozók, a képzetebbek ezt a témát fontosabbnak látják. Vajon beigazolódik ez az én kutatásomban is?

Található összefüggés a munkavállalókkal való bánásmód, az alkalmazott vezetési stílus és a vállalati fenntarthatóság között? Mennyire meghatározó a vezető fenntarthatósági elköteleződése a vállalati fenntarthatóság kérdésében?

Napjainkban, amikor munkaerőhiánnyal küzdenek a vállalatok, a fenntarthatósági tevékenységet arra is használhatják, hogy a munkavállalókat magukhoz csábítsák. Ehhez látni kell, hogy ez a csoport mit tekint fenntartható működésnek, munkavállalói oldalról hogyan látszik a vállalat fenntarthatóságért tett erőfeszítése, mi az, ami ezt erősíti és mi gyengíti a meglétét? Érdemes megismerni az elvárásaikat, értékrendjüket, hogy tudatosan a kívánt irányba kormányozva a vállalati hajót hármas hasznot is elérhessen a vállalat: egyrészt a munkavállalói elégedettség növelésével nagyobb teljesítményt, másrészt a tevékenységének megismertetésével jogi megfelelést és munkaerő vonzó hatást, illetve ezzel párhuzamosan gazdasági növekedést is.

Üzletviteli tanácsadási oldalról különösen hasznos a fenti kérdések megismerése, és a vállalatok támogatása az eredmények birtokában. Ebben kívánok segíteni a dolgozatommal.

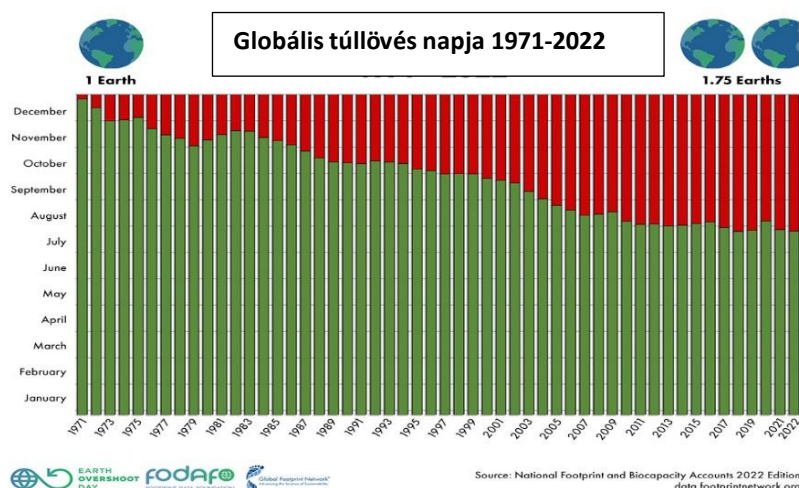
2 Szakirodalmi áttekintés

2.1 A fenntarthatóság rövid története

2.1.1 Kezdetek

A Római Klub 1968-as megalakulása jelezte számunkra, hogy valami megváltozott. Ennek a csoportnak a fókuszában ugyanis az emberiség jövőjéről szóló közös gondolkodás, közös felelősségvállalás szerepel. Nem csupán a tudományos, hanem a gazdasági és politikai élet kiválóságai lehettek tagok a világ minden tájáról. Fontos eredményük, hogy kezdeményezésükre számos vizsgálat indult a világ fejlődésére és az ezzel kapcsolatos környezeti hatások feltárására. Nagy jelentőségű ezek közül a Meadows házaspár (Meadows, 1972) munkája, amelyben azt vizsgálták, meddig tarthat a fejlődés jelenlegi ütemével az erőforráskészletünk. A vizsgált változók között találjuk a nyersanyagfelhasználást, a népességnövekedést, az élelmiszerszükségletet, az ipari termelés növekedését és a környezetszennyezést. Több mint 50 évvel ezelőtt úgy látták, hogy változatlan növekedés esetén körülbelül napjainkra elfogynak az erőforrások és a földlakókra pusztulás vár. Mindez akkor történt, amikor a Föld eltartóképességét globális szinten nem léptük túl, és az emberiség eltartására a mostani 1,75-tel szemben még egyetlen Föld is elégnek bizonyult (Csath, 2020). A Globális Túlfogyasztás Napja, ami azt mutatja meg, melyik az a naptári nap az évben, amikor az emberiség erőforrás felhasználása eléri azt a szintet, amit a Föld még újra tud termelni. Az 1972-ös december végihez képest ez a nap ma már júliusban van, a trend alakulása látható az ábrán.

1. ábra: A globális túllövés napja (forrás: <https://www.overshootday.org/newsroom/past-earth-overshoot-days/> letöltve: 2023. 01.26.).



De ez látszódtott 1972-ben is: a fejlett világ növekedési ütemével és akkori felhasználásával haladva már nem volt elegendő a bolygónk, többet használtunk, mint amennyi újratermelődött. Csupán akkor még a lemaradó régiók ezt a túlhasználást jobban kiegyensúlyozták.

1972-ben az ENSZ szervezésében, Stockholmban konferenciát rendeztek az Emberi Környezetről, melyhez kapcsolódóan kiadásra került egy nyilatkozat is hasonló névvel. Itt először rögzítik a nemzetközi környezetvédelmi politika céljait, alapelveit és a nemzetközi közösség feladatait. Elfogadták a „Cselekvési terv az emberi környezetért” akcióprogramot, amely meghatározta a fejlesztés irányát és az irányításra, koordinációra létrehozták az ENSZ Környezeti Programját (UNEP). A Nyilatkozat újszerűsége, hogy megjelenik benne az elválaszthatatlan kapcsolat az emberi fejlődés és a környezet között, amin a fenntartható fejlődés koncepciója alapul (Horváth, 2016). Ez látható egyrészt a Preambulumban, ahol a fejlődő országok fejlesztésére és a környezet megőrzésére, illetve javítására szólítja fel a fejlettebb országokat, másrészt a megfogalmazott 26 alapelv gondolatiságában előrevetíti a később megfogalmazott fenntartható fejlődés koncepcióját. Az 1. alapelv a környezethez való jog mellett rögzíti minden ember kötelességét, hogy védje és javítsa a környezetet a jelen és jövő generációk számára (United Nations, 1973).

2.1.2 A fogalom születése

A Fenntartható fejlődés fogalma először 1987-ben jelent meg, az ENSZ Környezet és Fejlődés Világbizottságának *Közös jövőnk* jelentésében. Ezt Brundtland jelentésnek is nevezik, a szervezet akkori vezetője és egyben Norvégia miniszterelnöke, Gro Harlem Brundtland után. A jelentés célja az volt, hogy elérje, készüljön hosszútávú koncepció és cselekvési program a fenntartható fejlődés elérésére, határozzák meg a nemzetközi együttműködés formáit a fejlett és a fejlődő világ között a közös környezeti célok elérése érdekében, alakítsák ki a szükséges intézmény- és jogrendszert, és vegyék számba a környezeti problémákat.

A jelentésben szereplő fogalom, amely a fenntartható fejlődés első, és máig legtöbbet használt definíciója így szól:

„A fenntartható fejlődés olyan fejlődés, amely anélkül elégíti ki a jelen szükségleteit, hogy veszélyeztetné a jövő generációk képességét saját szükségleteik kielégítésére” (World Commission on Environment and Development, 1987).

A Brundtland jelentésben már megjelenik a fenntarthatóság mindhárom pillére: a gazdasági, a társadalmi és a környezeti is. Négy fő szempontot emelnek ki, mint a jelentés koncepcionális összetevőjét:

- társadalmi méltányosság és igazságosság – alapvető szükségletek biztosítása mindenkinek
- környezeti szempontok integrálása a gazdasági és társadalmi kérdésekbe
- környezet és természeti erőforrások pusztításának tilalma
- hosszú távú gondolkodás a döntéshozatalban.

2.1.3 A Riói Nyilatkozat és az Agenda 21

20 évvel a környezeti problémákat számba vevő és a környezetvédelem alapjait lefektető Stockholmi Konferencia után az ENSZ 1992-ben Rio de Janeirowan rendezett Környezet és Fejlődés Világkonferenciát, amit informálisan Föld Világcsúcsnak neveztek, mert csaknem minden ország és nagyszámú NGO is képviseltette magát. A konferencia célja az volt, hogy a résztvevőkben tudatosítsa a Föld környezeti állapotát, és stratégiákat fogalmazzon meg a környezeti állapot romlásának megállítására és javítására, amellyel cselekvést indít el a képviselt országokban és szervezetekben.

Nagy jelentőségű a Riói Nyilatkozat a Környezetről és a Fejlődésről, amely -alapvetésként beépítve a Brundtland jelentés fenntartható fejlődés fogalmát- 27 alapelvet határoz meg, és a környezeti politika alapját képezi. Ezek között szerepel az egészséges környezethez való alapvető emberi jog, a generációk közötti méltányosság, a környezeti integráció elve, az együttműködés a szegénység leküzdésében, az országok közötti közös, de megkülönböztetett felelősség, illetve a sajátos sérülékenység figyelembe vétele, a fenntartható termelés és fogyasztás követelménye, az egyes állampolgárok környezeti információhoz és a környezeti kérdésekben zajló döntéshozatalhoz való hozzáféréseinek biztosítása, a szennyező fizet és az elővigyázatosság elve, a környezeti hatásvizsgálatok

bevezetése, illetve a hatékony nemzeti és nemzetközi környezeti jogalkotás elvárása (Horváth, 2016).

Az Agenda 21 a résztvevő országoknak gyakorlati támogatásul szolgáló cselekvési keretprogramként jelent meg, mely összegzi, hogy a fenntartható fejlődés elérése érdekében milyen feladatok várhatóak a XXI. századra. A leírás nagyon részletes és kiterjedt tennivalókat tartalmaz (United Nations Sustainable Development, 1992).

2.1.4 Millenniumi Fejlesztési Célok (MDG) és a felülvizsgálatok

2000-ben az ENSZ Millenniumi Csúcstalálkozót szervezett New Yorkban, ahol a 189 ország vezető tisztségviselői közös Millenniumi Nyilatkozatot adtak ki, melyben megerősítették elkötelezettségüket az ENSZ céljai iránt, és ismertették a feladatokat, amelyek az új évezredben a célok elérése érdekében vállalnak (United Nations, 2000).

A nyilatkozat alapelvek, irányvonalak tekintetében mutat utat egyrészt a közös értékek, másrészt a béke és biztonság, a szegénység felszámolása és fejlesztés, a környezetünk védelme, az emberi jogok és a jó kormányzás, a sérülékeny csoportok védelme, az afrikai különleges igények támogatása és az ENSZ erősítése érdekében.

A Nyilatkozathoz kapcsolódnak a Millenniumi Fejlesztési Célok, amelyek lényegretörő, egyszerű és világosan megfogalmazott, de nem minden esetben konkrét, vagy időtávon belül elérhető célokat tartalmaznak. Ezek eléréséhez határidőt is tűztek ki, a legtöbb célra vonatkozóan a 2015-ös évet. Ez a konkrétum előrevetíti a tényleges cselekvést és a tevékenységek monitorozását.

Ekkor a humán-társadalmi problémát tekintették világszinten a legfontosabbnak, és megfogalmazott nyolc célból hat tisztán ennek elérésére irányul. A környezeti jellegű cél több elemből áll, de egy részük középpontjában még ott is az ember jelenik meg (egészséges vízhez jutás, nyomornegyedekben élők életkörülményeinek javítása). Rögzítették az országok közötti együttműködés színtereit is.

A célok elérését folyamatosan figyelemmel kísérték, és a határidő lejártával jelentős eredményeket láthattunk több cél tekintetében. Az extrém szegénység felszámolásában sikerült a célkitűzést elérni, az felére csökkent, ahogy az egészséges ivóvízhez nem jutók száma is. Előrelépés történt az oktatás hozzáférhetőségében mindkét nem esetében és a

tuberkulózis elleni küzdelemben is. A környezeti célcsoportból ki kell emelni az ózonkárosító anyagok használatának felhagyását, aminek következtében várhatóan 2050-re az ózonpajzs regenerálódik. Elmondható, hogy közel sem sikerült az út végére jutni, még ha az eredmények jelentősek is, hiszen a 21db 2015-re kitűzött részcélből 3,5 valósult meg (Jancsovszka, 2016).

Majd Rió után 10 évvel időszerű volt megvizsgálni az Agenda 21-ben történt előrehaladásokat is. Látszott, hogy a vágyott állapot nem került sokkal közelebb. Különösen gyengének tűntek az eredmények a természeti erőforrások megőrzésében és a szegénység leküzdésében (Horváth, 2016). Az elért eredményeket és az aktuális problémákat figyelembe véve a 2002-es Johannesburgi Fenntartható Fejlődés Világ Csúcstalálkozó témái közé a víz, energia, az egészségügy, mezőgazdaság és a biológiai sokféleség került. A találkozó célja az eddig elért eredmények transzparenssé tétele. Ehhez az akcióterv felülvizsgálata, a maradó célok konkrét és mérhető részcélokra bontása, azokhoz határidő rendelése, volt szükséges amiatt, hogy a hatékonyság is növekedni tudjon, amellet, hogy a résztvevők az elkötelezettségüket, tenni akarásukat is meg tudják erősíteni. Ezt egy nyilatkozatban (Johannesburgi Nyilatkozat), a tennivalókat pedig a Végrehajtási Tervben foglalták össze. A Nyilatkozat jelentősége az, hogy az eddigieknél jobban hangsúlyozza a fenntarthatóság hármasságát, - természeti, gazdasági és társadalmi - természetét, azok összefüggését, összefonódását. Kiemeli a cselekvési kötelezettséget, hogy valóban eredményeket lehessen elérni.

A Végrehajtási Terv megerősíti, újra kimondja az eddigi alapelveket (társadalmi részvétel, közös, de megkülönböztetett felelősség, elővigyázatosság, a szennyező fizet elve, stb), de emellet részletesen meghatároz cselekvési terveket hozzárendelt határidővel az elmaradást mutató és az időközben hangsúlyossá váló témákban. Nagy eredmény -és sokat segít majd a Millenniumi célok teljesülésében is- a szegénység és a környezeti erőforrások használatának szoros kapcsolatának felismerése és hangsúlyozása, ami meghatározza az első számú tennivalót az eredmények elérése érdekében.

A következő felülvizsgálat és elkötelezettség megújítás 2012-ben, Rio + 20, konferencia keretében, újra Rio de Janeiroban került megrendezésre. A fő témák: a fenntartható fejlődéssel és a szegénység megszüntetésével összefüggésben a zöld gazdaság létrehozása

és a fenntartható fejlődés intézményi kereteinek meghatározása volt (Csath, 2020) (Horváth, 2016).

„A jövő, amit akarunk” záródokumentumban összegezték a konferencia főbb megállapításait. A Közös jövőképünkről, ahol a főbb értékek és elkötelezettségi pontok mellett kiemeli és megerősíti, hogy a legfőbb harc a szegénység ellen zajlik, és az MDG cél eléréseért ebben a témában hangsúlyosan tenni kell. A politikai elkötelezettség megújítása történik a következő részben, amit a Zöld gazdaságról szóló fejezet követ. Ezután az intézményes keretrendszerrel, a cselekvés kereteivel és további teendőivel, illetve a végrehajtás eszközeivel foglalkoztak. A további teendők között jelezték az igényt arra, hogy a hamarosan kifutó MDG-k után a 2015-öt követő időszakra új Fenntartható Fejlődési Célokat (Sustainable Development Goals), úgynevezett SDG-ket alkossanak meg. A kritikai hangok az eredményekről azt emelik ki, hogy a határidők hozzárendelése, a konkrét kötelezettségvállalás megint elmaradt, így a dokumentum nem több, mint pusztán „könyörgés”, vagy kívánságlista, amely ráadásul a föld eltartóképességének határait sem veszi figyelembe, így nem a fenntarthatóra, hanem csak a (gazdasági) fejlődésre alapoz (Morrow, 2012).

2.1.5 Az átfogó terv: a Fenntartható Fejlődés Céljai (SDG)

A Rio + 20 egyik eredménye annak felismerése volt, hogy a hamarosan lejáró, és láthatóan korlátozott sikerességű MDG-k helyébe új, már az egész világra, és nem csak a fejlődőre fókuszáló, az ENSZ céljaival összhangban álló fenntartható fejlődési célokat szükséges megfogalmazni. Ehhez egy keretrendszert dolgoztak ki, melyet Agenda 2030 névvel illettek. Formálisan a 193 ország képviselője a New Yorkban 2015 szeptemberében megrendezett ENSZ Fejlesztési Csúcs keretében fogadta el az SDG-ket „Világunk átalakítása: A fenntartható fejlődés 2030-ig tartó programja” címmel (ENSZ, 2015).

2. ábra: A fenntartható fejlődési célok (SDG-k) (forrás: <https://www.ajbh.hu/-/ensz-fenntarthato-fejlodesi-celok-sustainable-development-goal-sdg-letoltve-2023.02.16.>).



A célok cselekvésorientáltak, globális természetűek és egyetemesen alkalmazhatóak. Figyelembe veszik az országok eltérő kihívásait és problémáit, mégis elég univerzálisak ahhoz, hogy minden ország tudjon csatlakozni hozzá a célokhoz rendelt saját nemzeti akcióprogramjával. A célrendszer nagy előnye, hogy az MDG-k társadalmi fókuszával ellentétben itt a hármas pillér mindegyike nagyjából azonos súllyal jelenik meg. (Horváth, 2016) Számos átfedést is láthatunk az MDG-k és az SDG-k között, de az új célkitűzéshez kapcsolódó célszámok egyrészt konkrétabbak és magasabbak, másrészt a pontosabb meghatározások miatt a kormányok is elszámoltathatóbbak (Jancsovszka, 2016). A magyar indikátorokat a többi, az ország mérésére szolgáló mutatóval együtt a KSH tartja nyilván (KSH, 2022).

Ám nem csupán az országok elszámoltathatóságához járul hozzá ez a transzparencia, de a vállalatok is könnyebben tudnak kapcsolódni ezekhez a célokhoz, és lehetővé teszi azt is, hogy mérhetően meg tudják mutatni a hozzájárulásukat a fenntarthatósághoz.

A transzparencia a fenntarthatóságban napjainkban az EU-ban nem pusztán egy választható hívószó, hanem a „Green deal” vagy „Zöld megállapodást” követő, a finanszírozási, befektetési kérdésekhez hozzájáruló, a vállalatok fenntarthatósági tevékenységeit, gyakorlatát számba vevő, azonos módszertan alapján a nem pénzügyi beszámoló közzétételét elváró Taxonómia rendelet is megköveteli (EU, 2020). A „Zöld megállapodás” nyolc területen határoz meg teljesítendő akciókat, melyből talán legismertebb az igen ambiciózus éghajlatpolitikai célkitűzés, ami a 1,5°C, illetve a 2°C-ban meghatározott maximális átlaghőmérséklet

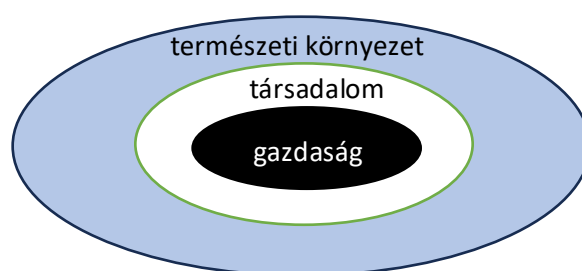
emelkedés elérését támogatja. Ehhez az európai cél 2050-re klímasemlegessé válni, köztes lépésként pedig 2030-ra a CO₂ kibocsátást az 1990-es szinthez képest 55% -ra mérsékelni. Emellett az erőforrás-felhasználás és a hulladék keletkezésének csökkentésére a körforgásos gazdaság bevezetése, a fenntartható és intelligens mobilitásra való átállás serkentése, a tiszta, megfizethető és biztonságos energiaellátás, a biodiverzitás megőrzése és helyreállítása, az energiahatékony építés, a vegyi anyagoktól mentes környezet, illetve a méltányos, egészséges és környezetbarát élelmiszer ellátórendszer kialakítása (Kurcsik, et al., 2021).

2.2 A fenntarthatóság megjelenése a vállalatoknál

2.2.1 A (társadalmi) vállalati felelősségvállalás

Az ENSZ sürgetése, hogy a fenntarthatóságról, a bolygónk hosszú távú élhetősége megőrzéséről a gazdaság minden szereplőjének kötelessége gondoskodni beszivárgott a vállalatok életébe is, ahol az ismert hármas kapcsolódásnak már voltak előzményei. Minden társadalom a természeti környezetben létezik, csak az abban rendelkezésre álló erőforrásokkal gazdálkodhat, ami keretet szab. A társadalomban alakul ki a gazdasági tevékenység, jönnek létre a vállalatok, melyek hatékonyságát, tevékenységeinek keretét meghatározza az adott társadalom általános állapota, képzettsége, szabályrendszere, normái. A gazdasági rendszer ezeken belül alakul ki, és ennek részesei a vállalatok (Csath, 2021). Ez a hármas tagolódás és egymásra hatás látható a 3. ábrán.

3. ábra: A fenntarthatóság három elemének beágyazottsága *(Forrás: (Göpel, 2016).*



A vállalatok a fenntarthatósági felelősséget nem a kezdetektől vették magukra, bár a hatások a felelősségvállalás nélkül is jelen voltak az életükben. A felelősségvállalás tudatos felvállalása belülről kifelé haladt. A kezdetek az 50-es évekre tehetők, amikor az Egyesült Államokban felszámolták azokat a jogi korlátokat, amelyek akadályozták a vállalatok hozzájárulását és részvételét a társadalmi problémák megoldásában (Kottler & Lee, 2007). A kezdetben vállalati filantrópiaként jelentkezett -akár öncélúnak is tekinthető- tevékenység, melyben az adományozás iránya nem kapcsolódott a vállalat tevékenységéhez egyre inkább valódi a

felelősségvállalás irányába ment el, és megjelent a vállalati társadalmi felelősségvállalás, angolul Corporate Social Responsibility, rövidítve CSR. A CSR fejlődésében négy szakasz került azonosításra (Frederick, 1998), amelyet a következő táblázat foglal össze:

1. táblázat: A CSR négy szakasza. (Forrás: (Crane, et al., 2008))

Szakasz	Jellemzők
CSR1	Vállalatok, mint a társadalom szolgálói - Corporate Social Stewardship (1950-es és 60-as évek)
	CSR elv: A vezetők a közvagyon kezelői és a társadalom szolgálói
	CSR tevékenység: vállalati jótékonykodás
	Mozgatórugók: a vezetők lelkiismerete és a vállalat hírneve
	Megjelenés: jótékonykodás és PR
CSR2	Vállalatok társadalmi érzékenysége / válaszadási képessége - Corporate Social Responsiveness (1960-as és 70-es évek)
	CSR elv: A vállalatoknak reagálniuk <u>kell</u> a legitim társadalmi elvárásokra
	CSR tevékenység: interakció az érintettekkel, a jogszabályok betartása
	Mozgatórugók: érintettek nyomása, kormányzati szabályozás
	Megjelenés: tárgyalás az érintettekkel, jogszabályoknak való megfelelés
CSR3	Vállalati / üzleti etika -Corporate / Business Ethics (1980-as, 90-es évek)
	CSR elv: Etikus vállalati kultúra megteremtése és fenntartása
	CSR tevékenység: tisztelettel és méltósággal kezelni minden érintettet
	Mozgatórugók: emberi jogok és vallási-etnikai értékek
	Megjelenés: küldetésnyilatkozatok, etikai kódexek, társadalmi szerződések
CSR4	Globális vállalati polgárság – Corporate Global Citizenship (1990-es és 2000-es évek)
	CSR elv: A globális hatásokból fakadó felelősség elfogadása
	CSR tevékenység: globális fenntarthatósági programok adaptálása és megvalósítása
	Mozgatórugók: a globalizáció káros hatásai a gazdaságra és a természeti környezetre
	Megjelenés: nemzetközi kódexek betartása, fenntarthatósági stratégiák

Ahogy a fenti táblázatban is látszik, a fenntarthatósághoz, mint a jövő generációk igényeihez való kapcsolódás a negyedik szakaszban jelenik meg. Ebben a szakaszban kerül meghatározó helyzetbe a természeti környezet is, itt beszélhetünk tudatos, a hármas tagozódást felismerő

fenntarthatóság megjelenéséről. Ennek kialakulásának időpontja egybeesik az ENSZ a vállalatok felé meghatározott fenntarthatósági elvárásaival is.

Kiolvasható még az is, hogy a jogszabályi elvárások betartása, mint felelősségvállalás csak a második szakaszban, a 60-as, 70-es években jelenik meg, mint igény, holott a CSR nagyszámú definíciójában kiemelt helyen szerepel a jogi kötelezettségeken túlmutató, önkéntes vállalati vállalat. ((Braun, 2015);(Szennay, 2020))

Ugyanebben az időszakban nagy viták zajlottak a vállalati felelősségről. Az 1970-ben a New York Times magazinban Friedman tollából az jelent meg, hogy „a vállalatoknak egyetlen társadalmi felelősségük van: hogy erőforrásaikat oly módon használják, olyan tevékenységeket folytassanak, melyek növelik a vállalat profitját, betartva a szabályokat. Más szavakkal: nyílt és szabad versenyben vegyenek részt, csalás és megtévesztés nélkül” (Friedman, 1970). Ez a megközelítés elutasítja a termelésen, haszonszerzésen kívüli kötelezettséget, de elismeri a (jog)szabályok betartásának szükségességét. A vállalatvezető felelőssége a tulajdonos felé jelenik meg ebben a szabadpiaci megközelítésben, és érintettként is csak őt jeleníti meg.

Elég hosszú út vezetett addig, hogy a vállalati társadalmi felelősségvállalásnak, a CSR-nak, vagy a vállalati fenntarthatóságnak a Nemzetközi Szabványügyi Testület (ISO) egy keretrendszert fejlesztett ki a vállalat ezirányú tevékenységének mérésére. Az itt szereplő CSR definíció a következő: „egy szervezetnek a társadalmat és a környezetet befolyásoló döntéseit és tevékenységeit tett felelősségvállalása olyan átlátható és etikus viselkedés révén, mely hozzájárul a fenntartható fejlődéshez – beleértve a társadalmi jólétet és egészséget is –, figyelembe veszi az érintettek elvárásait; megfelel az alkalmazandó jogszabályoknak és a nemzetközi viselkedési normáknak; az a szervezet valamennyi területén integráltan megjelenik és azt a vállalat kapcsolatain keresztül érvényesíti” (ISO, 2008).

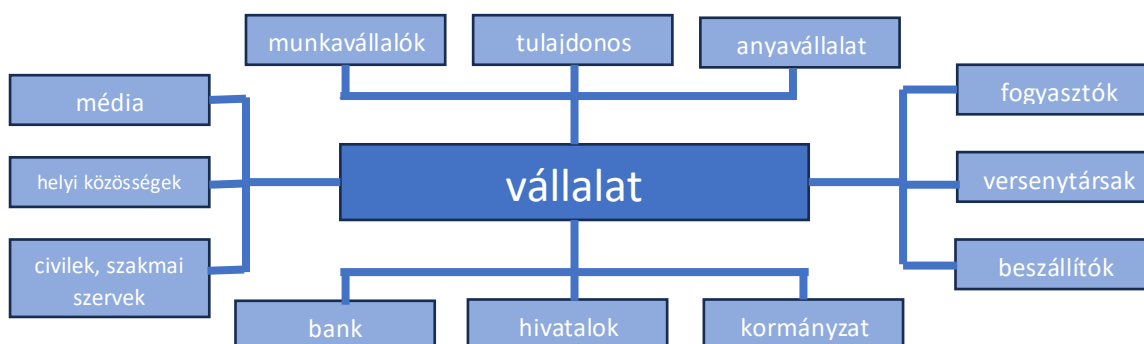
2.2.2 Az érintettek

Az „érintett” kifejezés a 60-as évek óta jelen van az üzleti szakirodalomban, de a klasszikus definíció megalkotása Freeman munkájához kötődik. Ebben az érintettek „azok a személyek vagy csoportok, akik hatással vannak a vállalat célmegvalósítására vagy akikre a vállalat célmegvalósítása hatással van”(Freeman, 1984). Clarkson ehhez még hozzátette a kockázat

jelentőségét, tehát az az érintett, aki bármilyen okból ki van téve a vállalat működéséből adódó kockázatoknak (Clarkson, 1995).

Klasszikus érintetti térképet mutat be a következő ábra:

4. ábra: Általános érintetti térkép (*saját szerkesztés*)



Természetesen ez az alaptérkép tovább bővíthető, sőt bővítendő is egy szervezet érintettjeinek meghatározásakor. Ahhoz, hogy meghatározzuk, ki az érintett, a kapcsolódásokat kell vizsgálni. Ehhez figyelembe veszik a *jogszabályokon* alapuló jogosultságot, a *morális elvárások meglétét* a szervezet felé (méltányosság, tisztesség egyenlő bánásmód), a *befektetés, kockázatvállalás megtörténtét* a szervezetbe (pénzügyi, munkavállalói, beszállítói), illetve az *egyéb kötődést* a szervezethez (jogi természetű, de akár érzelmi is -például márkahűség)(Radácsi, 2021) ; (Braun, 2013)).

Az érintetteket csoportosítani lehet aszerint, hogy milyen szorosságú kapcsolatban vannak a vállalattal. Elsődleges érintettek azok, akik gazdasági tranzakciókkal kapcsolódnak (vásárlók, tulajdonosok, beszállítók, munkavállalók stb), míg másodlagos érintettek, akik más hatás alapján kapcsolódnak (érdekvédelmi szervezetek, helyi közösségek, stb). Vizsgálni kell, hol találhatóak a szervezet határához képest. Belső érintettek (tulajdonosok, munkavállalók) a határokon belül, külső érintettek pedig azon kívül helyezkednek el.

Az érintettek számbavételének nagy jelentősége van a kockázatmenedzsment szempontjából is, ugyanis egy-egy érintetti csoport kockázatot és lehetőséget is jelenthet. Ezért az érintettek azonosítását követő következő lépés az, hogy feltárjuk, azok milyen igényeket támasztanak a vállalat felé. Ezután meg tudjuk határozni, hogy kinek az igényét kell mindenképpen figyelembe venni, és az is látszik, hogy mely érintettet kell szorosabban bevonni a működésbe. Az érintetti bevonásnak több szintje van. Ide tartozik minden olyan erőfeszítés, amit a vállalat

tesz az együttműködésért. Az együttműködés haszna pedig szintén több szinten jelentkezhet, ahogy ezt az 5. számú ábra összefoglalja.

5. ábra: Az érintetti bevonás haszna (*Partridge et al., 2005*)



Ahogy látható az érintetti bevonás már a legalsó, kockázatmenedzsmenti szinten jelentkezhet a vállalatnál konkrét erőforrás megtakarítással is, de akár a vállalat értéke is nőhet általa, hiszen a reputációra is hatással lehet. Emiatt is érdemes a vállalat belső körén túl nézni, és az érintetteket alaposan feltárni, az igényeiket pontosan meghatározni, és elindulni a bevonás irányába, ami máris a fenntarthatóság hármasságából a második kör, a társadalmi szint, de akár a harmadik kör, a természeti szint vállalattal összefüggő problémáira is hozhat megoldást.

2.2.3 Hatások és kockázatkezelés

A vállalattal kapcsolatos hatások kétirányúak: egyrészt a vállalat hat a környezetre, ami változásokat okoz(hat) a társadalomban és a természeti környezetben is. Ezek lehetnek pozitív hatások, mint a munkahelyteremtés, egyenlőségi politika alkalmazása, de akár a környezeti állapot is javulhat a vállalat tevékenysége folytán. Természetesen negatív hatások is létre

jöhetnek, így egészségtelen, erőforrás-pazarló termék előállítás, vagy kibocsátás, környezeti kár okozás is. A negatív hatások történhetnek tudatos szabályszegéssel, de véletlenül, vagy a hatásokat nem tudatosan kezelve is, az érték való felelősség ugyanúgy fennáll.

A vállalat hatását -amennyiben azt tudatosan kezelik- azonosítás után mérésnek is alávetik, hogy később prioritizálható lehessen, és közvetlenül lehessen akciókat indítani a megoldásra. Többféle mérő- és értékelőrendszer működik, azonban közös bennük, hogy a vállalatok csak egy kisebb hányadánál alkalmazzák őket, és ritkán kerülnek azonos szintre, mint a jóval komolyabban vizsgált pénzügyi-gazdasági hatások. Egy európai kutatási eredmény megállapítja, hogy a hatásmérés „nincs beágyazva a menedzserek gondolkodásába” (EC, 2014).

A hatások másik iránya a környezettől a vállalat felé érkezik. Fontos tudni, hogy ezek a hatások -jó esetben- a stratégiaalkotási folyamat során attól függően, hogy a vállalatra kedvező vagy kedvezőtlen hatást gyakorolnak, megjelennek azonosított lehetőségként vagy fenyegetésként. Például a globalizáció, vagy a nyitott felvevőpiacok egy-egy vállalatnak hatalmas lehetőséget jelenthetnek a termékeik értékesítésére, viszont a globális felmelegedés, a vízhiány, az energiaválság fenyegetést jelent és kockázatként kell kezelni.

„A kockázatkezelés vagy kockázatmenedzsment elengedhetetlen feltétele a hatékony irányvonal-szabásnak, döntéshozatalnak és elszámoltathatóságnak” (Benn & Bolton, 2015). A kockázatok akkor jelentkeznek, ha a cég fenyegetettségére nem határoznak meg ellenintézkedéseket, vagy hibás döntéshozatallal nem megfelelőeket határoznak meg. A fenyegetések kezelése hatékonyan akkor tud megtörténni, ha „a szervezet alkalmaz irányelveket és eljárásokat a kockázatok felismerésére, elemzésére, felmérésére, megbecsülve, hogy mekkora kockázat-kitettséget tud a szervezet kezelni, és megfelelő lépéseket téve a pereskedés, hírnévrongálódás vagy sérülés elkerülésére” (Francis & Armstrong, 2003).

A CSR szemlélet beillesztése a vállalati kockázatkezelési rendszerbe azért lényeges, mert hagyományosan a vállalatok értékmérése a pénzforgalmuk nettó jelenértékén alapul, ami miatt a pozitív pénzforgalommal nem rendelkező CSR programok gyakran elutasításra kerülnek, mert az értékmérés nem veszi figyelembe a stratégiai rugalmasság értékét, amit ezek a befektetések hoznának létre. Pedig, ha stratégiai oldalról közelítjük meg a kérdést,

amennyiben a CSR program által megteremtett lehetőség haszna nagyobb, mint az ára, akkor a vállalatnak élnie kellene a lehetőséggel, ellenkező esetben le kellene mondania róla – mindezt csupán pénzügyi, nem szociális, vagy etikai okokból (Benn & Bolton, 2015).

2.2.4 Mérések és jelentések

A CSR tevékenység előnyei a vállalatok számára (Weber, 2008) szerint, hogy pozitív hatást gyakorol a vállalat arculatára és hírnevére, illetve a munkavállalók vonzására-megtartására, de gyakran költségmegtakarítással is jár, illetve magasabb piaci részesedés és hatékonyabb kockázatkezelés érhető el a segítségével.

Mindez nagyon vonzó, de nem könnyű megítélni, és mérni a programok hatását. A pénzügyi teljesítményükről a vállalatok évtizedek óta készítenek jelentéseket, amely elkészítésének módja is standardizálttá vált mára. A jelentések a tulajdonosoknak, befektetőknek, állami szervezeteknek készülnek, fontos, hogy átlátható és korrekt információkat tartalmazzon.

A nem pénzügyi jelentések még nem ennyire kiforrottak. A Global Reporting Initiative (GRI) definíció szerint a fenntarthatósági jelentés „olyan jelentés, amit a cégek, vagy szervezetek a mindennapi tevékenységük által okozott gazdasági, környezeti és társadalmi hatásokról tesznek közzé” (GRI, 2016). Ilyen jelentések az 1970-es évektől kezdődve jelentek meg, nem kötelező, és nem standardizált jelleggel. A 2000-es évek elejére -összefüggésben a nagy vállalkozmányosi botrányokkal- lett ez a tevékenység egyre fontosabb mind több érintett számára.

Sajnos ezek a riportok számos különböző irányelv alapján készültek, így az összehasonlításuk nehézkes.

Napjainkra a legelterjedtebb jelentési keretrendszerre a Global Reporting Initiative (GRI) által megalkotott vált (Sustainability Reporting Framework), amely ENSZ és üzleti oldali kezdeményezésre jött létre. A rendszer célja, hogy a vállalatok a fenntarthatósági tevékenységeiket transzparens módon be tudják mutatni, amihez meghatározták a jelentési elveket, a javasolt szerkezetet, és a teljesítménymutatókat ((Radácsi, 2021); (Szennay & Szigeti, 2019)).

A GRI tartalmára vonatkozó jelentési elvek között az érintetti bevonás, a fenntarthatósági kontextus, a lényegesség, a teljesség szerepel.

A jelentés minőségére vonatkozó elvek között pedig a pontosságot, kiegyensúlyozottságot, érthetőséget, összehasonlíthatóságot, megbízhatóságot találjuk.

A különböző fejezetekben a jelentéstevőnek számot kell adni a cégekről és tevékenységről; a stratégiáról, mely tartalmazza a vállalat legfontosabb hatásait, a kockázatokat és lehetőségeket; az etika elnevezésű fejezetben az alkalmazott eljárásokról és viselkedési szabályokról, a vállalatkormányzásról, az érintettek és a legfontosabb ügyek kezeléséről, illetve a jelentési gyakorlatról.

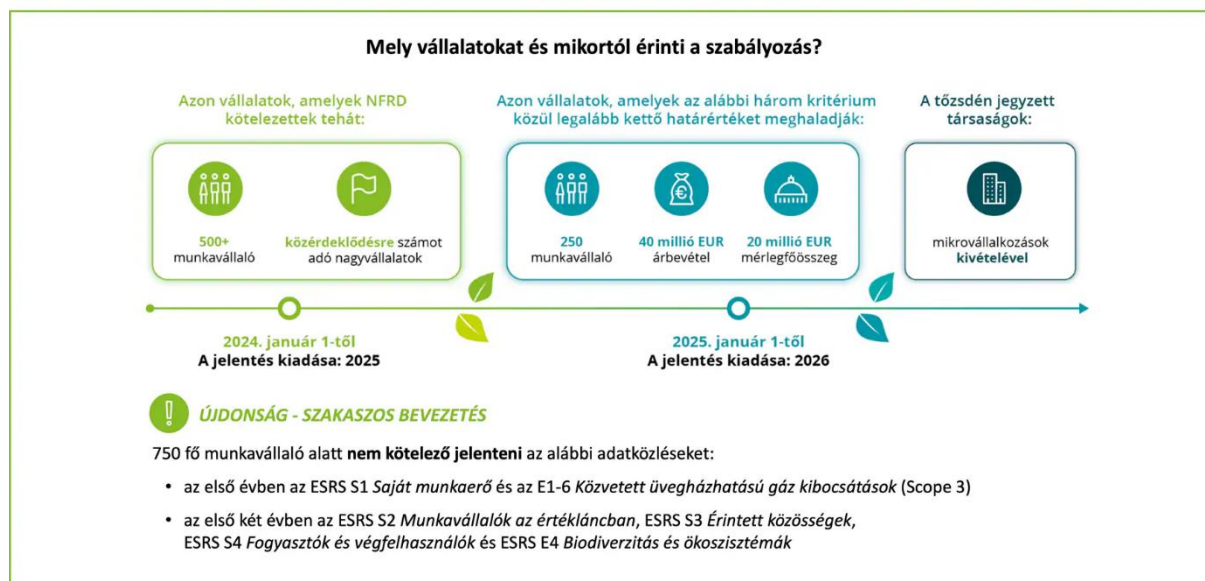
Ezen kívül leírást kell készíteni a szervezet társadalmi, gazdasági és környezetvédelmi hatásainak (*GRI aspects*) elemzéséről, értékeléséről és kezeléséről. Illetve kvantitatív adatokat kell közölni, mint teljesítmény-mutatók a lényeges hatásokról (GRI, 2021).

Jelenleg a nagyvállalatok (G250) 96% -a készít fenntarthatósági jelentést, csaknem felük a GRI standard alapján. További elterjedt standardok és keretrendszerek: TCFD (Task Force on Climate Related Financial Disclosures) és SDG (ENSZ) (KPMG, 2022).

Magyarországon 2020-ban a nagyvállalatok 83% -a készített nem pénzügyi jelentést. Nagy változást hoz ebben az EU Taxonómia rendelet és a fenntartható befektetések ösztönzése, amely miatt elfogadásra került 2022 novemberében a vállalati fenntarthatósági jelentéstételről szóló irányelv (CSRD) (EU, 2022). Ez kiterjeszti a jelentéstételi kötelezettséget európai uniós szinten 50 000 vállalatra és pontosan meghatározza, hogy a vállalatoknak miről és milyen formában kell jelenteniük. A jelentések digitálisan elérhetőek lesznek az üzleti jelentés részeként. Ez az intézkedés növeli az átláthatóságot és megkönnyíti majd a felelős befektetési döntéseket is (Deloitte, 2023).

Az érintett vállalatok köre és a bevezetés időpontja a következő ábrán látható.

6. ábra: A nem pénzügyi jelentések közzétételi kötelezettségének időpontja az egyes vállalatoknál (Deloitte, 2023)



2.2.5 Felelős befektetések

A felelős befektetések kérdése egy újabb érintetti kört von be a fenntartható vállalati működésbe, a befektetőket, vagy -egyes esetekben- a tulajdonosokat. De mit is jelent a felelős befektetés (*responsible investment RI*, vagy *socially responsible investment SRI*)? A felelős befektetések esetében a befektetők a pénzügyi megtérülés mellett figyelembe vesznek környezetvédelmi, társadalmi hasznossághoz, ESG-hez kötődő szempontokat is. Többféle elnevezésük van, lehet ez **fenntartható befektetés**, ahol a fenntarthatósággal lévő kapcsolat a szoros, vagy **etikus befektetés**, ahol a vállalat értékeire kerül a fókusz, ugyanezt takarja a **jó befektetés** kifejezés. **Hatásalapú befektetés** esetén a pénzügyi célok mellett hangsúlyos a társadalmi, környezeti pozitív hatás, ennek egy része a **társadalmi befektetés**, ahol a társadalmi, illetve a **tiszta befektetés**, ahol környezetet nem szennyező hatás és érték a fontos.

A felelős befektetések csoportjába kerülő befektetéseket többféle módszerrel választják ki: alkalmaznak különböző negatív – vagy pozitív szűréseket, használhatnak aktív tulajdonlással befolyásolást, integrált elemzést, választhatnak tematikusan, normaalapúan vagy hatásalapúan (Radácsi, 2021).

A felelős befektetések piacán a befektetők egyrésztől felelősségvállalási okokból jelennek meg, másrészt az az álláspont is számottevő, hogy az ide tartozó vállalatok jobban kezelik a

kockázatokat, és hosszú távú megbízható működésre rendezkednek be, ami pénzügyi megtérülést hoz, és befektetési kockázatot csökkent. A kritikai hangok megfogalmazzák azt, hogy a befektető így kevesebb eszköz közül válogat, ami pont, hogy növeli a kockázatot véleményük szerint, illetve a vállalat célja a pénzügyi haszonszerzés, amit a más fókuszban elköltött források csökkentenek.

Nem csak egyes vállalatokat lehet ilyen kiterjedt vizsgálatnak alávetni. Vannak felelős befektetési indexek is, amelyek a benne lévő vállalatok teljesítményét aggregáltan jelenítik meg. A legrégebbi a Domini 400 Social Index, és 2000-től a Calvert Social Index is jelen van. Gyakran hallani a Dow Jones Fenntarthatósági Indexekről, illetve az MSCI Globális Fenntarthatósági Indexről. További indexcsalád a FTSE4Good Index Sorozat illetve a STOXX indexei.

A vállalati minősítéseket értékelő/minősítő vállalkozások végzik egyrészt nyilvános vállalati adatok, vállalati jelentések, másrészt speciális kérdőívek és személyes interjúk segítségével.

2020-ban a magyar alapkezelők az ESG tematikájú alapokban összesen a tárolt vagyon 0,5% - át tárolták, de javarészt ez is külföldi papírokból állt össze. 2021-től a hazai alapoknál is fel lehet tüntetni az ESG minősítést, létezik: ESG minősített, ESG-Plusz és ESG-Impact címke is.

2.3 A fenntarthatóság és egyes érintettek hatása

2.3.1 A munkahelyi közösség és a HR

A vállalat a munkavállalók számára köteles biztonságos környezetet teremteni, ami egyrészt a munkavégzés fizikai és egyéb terhelő hatásainak megelőzésére és csökkentésére irányul, másrészt a jogi környezet biztosításával a kiszámíthatóságot, korrekt bánásmódot teremti meg. Európában és a fejlett világban ez a jogszabályok által biztosított környezet a munkavállalók számára biztonságos helyszínt teremt a munka világában, de az egész világot figyelembe véve közel sem mondható el ugyanez. Így a kötelező túlóra, tisztességtelen bérezés, gyerekmunka, veszélyes vegyi anyagok alkalmazása, egészségtelen környezet, de akár a fizikai fenyegetés is megjelenhet, és az ottani munkavállalók szinte védtelenek ezekkel szemben. Gyakran a nagy nemzetközi ellátóláncok felelőssége is megjelenik, mivel a távolra kihelyezett gyártási folyamatokkal ez a nem felelős magatartás a termékeik előállításához is kapcsolódik.

A fejlett világban sem mondhatjuk, hogy a jogszabályi környezet biztosításával a felelős magatartás a vállalatokban minden esetben megjelenik, de fontos szempont, hogy társadalmilag ez a felelős viselkedés elvárt, így, ha beigazolódik, hogy a vállalat nem tartotta be a kötelező előírásokat a jelentős reputációs veszteségen túl bírsággkockázattal, jogi számonkéréssel is számolnia kell.

A vállalati fenntarthatóság és a HR menedzsment közötti kapcsolat megnyilvánul a vállalati *tevékenység*, a munkatársi *érintettekért vállalt felelősség által*, és jelentkezik a *fenntarthatósági programok végrehajtásában*, melyhez szintén a munkatársakat használják ((Santana, et al., 2020); (Kramar, 2014)).

A munkavállalók, mint érintetti csoport értékrendje és elvárásai között szerepel az, hogy fairnek érezzék a környezetüket, munkakörnyezetüket. A vállalat tevékenységén, és a világnak való hasznosságán túl figyelembe veszik a munkakörülményeket, és a saját megélésüket arról, hogy korrekt módon bánnak-e velük. Ha az értékelés pozitív, és az alkalmazottak méltányosnak találják a vállalatot, az pozitívan hat a saját, személyes jól-létükre (munkával való elégedettség, stressz, egészség, érzelmi állapot), de a szervezet számára fontos szempontokra (elkötelezettség, elvándorlás, hiányzások, munkahelyi teljesítmény) is. Ennek a véleménynek kialakításában szerepet játszanak a vállalati CSR tevékenységek is. Ha a munkavállaló rokonszenvesnek találja ezt a hozzájárulást, a vállalattal magával is jobban tud azonosulni. Hozzáadott érték az is, hogy -amennyiben egy vállalat felkarol egy adott társadalmi, környezetvédelmi témát, az a munkatársak értékévé is válik, és sokkal inkább válnak kezdeményezővé, szállítanak új ötleteket, megoldási javaslatokat, illetve vesznek részt akár ilyen programokban (Radácsi, 2021).

Érdemes vizsgálni azt is, hogy mi okoz elégedettséget, jó érzést a munkavállalóknak. A Society for Human Resource Management felmérése alapján az első öt a következő:

1. Tisztelet a szervezet bármely szintjén dolgozó alkalmazottak iránt (65%)
2. Fizetés, juttatások (61%)
3. Bizalom az alkalmazottak és a felső vezetők között (61%)
4. A munkahely biztonsága (58%)
5. Lehetőség a képességek és tudás használatára (56%)

Kicsivel kevesebb százalékot kapott, de a megkérdezett munkavállalók 40% -ának nagyon fontos szempontja, hogy a vállalat, ahol dolgozik legyen elkötelezett a felelősségvállalás területén. Ez különösen a jövő vállalatvezetésének lesz kiemelten fontos, mivel a fiatal munkavállalók körében ez az értékválasztás még jóval magasabb. Ők (és a nők) a sokszínűséget, és a „zöld” értékeket is magasabbra pontozták. (SHRM, 2017).

Egy előző kutatásból (SHRM, 2015) látható, hogy nemcsak elégedettebbek a munkatársak a fenntarthatósági programokkal rendelkező vállalatoknál, de az új tehetségek vonzására és a munkatársak megtartására is pozitív hatással van, ami nagy kihívás most, és még inkább az előttünk álló időszakban.

A munkatársi elkötelezettség (*Employee engagement*) mértékét három tényező határozza meg:

1. a munkahely jellemzői (a munka maga, munkakörnyezet)
2. a munkavállalók véleménye saját munkájukról
3. mások véleménye az ő munkájukról/munkahelyükről.

Tárgyaltuk, hogy az első pontra a munkavállaló által adott értéket befolyásolják a vállalati fenntarthatósági programok, a második pontra ezek szintén tudnak hatással lenni például az önkéntes tevékenységek gyakorlásával, a harmadik pontnál pedig még inkább hat ez: hisz a CSR tevékenységek gyakran jól láthatóak és elismertek a külvilág számára.

A vállalati önkéntesség szóba került már, mint eszköz, amely hat arra, hogy a munkatárs hogyan ítéli meg a saját munkáját. Számos vállalat támogatja a munkatársak önkéntes munkáját akár munkaidő-kedvezményrel, vagy szervezéssel, programkínálatban. Az önkéntes programok nagy előnye, hogy win-win helyzetet teremt minden résztvevő fél, így a munkaadó, vagy vállalat, a résztvevő munkatárs, illetve a támogatott szervezet számára is (Radácsi, 2021).

2.3.2 (Felelős) fogyasztók

Mi a felelős fogyasztás? Sok névvel illetik ugyanazt a fogalmat: zöld fogyasztás, fenntartható fogyasztás, felvilágosult vagy tudatos fogyasztás, etikus fogyasztás. Harrison szerint ezek a vásárlók „politikai, vallási, spirituális, környezetvédelmi, társadalmi vagy egyéb szempontokat vesznek figyelembe, amikor termékek között választanak. Ami közös bennük, hogy érdekli

őket a vásárlásuk hatása, mégpedig nemcsak magukra, hanem a körülöttük lévő világra nézve is” (Harrison, et al., 2005).

Tehát a fogyasztók tehetnek a fenntarthatóságért. Már a saját fogyasztásukkal is – azzal, hogy nem vesznek meg fölöslegesen termékeket – de a vásárlási döntéseikkel is, amivel szavaznak egy-egy vállalat fenntarthatósági értékei mellett vagy ellen. Ha vannak. De egy felelős stratégiai döntés lehet a vállalat számára, hogy a fogyasztók vonzásaért legyen saját fenntarthatósági tevékenysége.

De tényleg fontos-e ez a vásárlóknak? Valójában mekkora a tudatos fogyasztók köre? Nem könnyű kérdés, és sok kutatást is indítottak a felmérésére. Akkor mégis mi okozza ezt a bizonytalanságot? Az a tény, hogy a válaszadók által vallott és követett értékek között gyakran óriási szakadék tátong. Vogel összegezte a témában indított kutatásokat, és azt találta, hogy a vásárlók 40-90% -a tudatos vásárlónak tartja magát. Már ebben az értékben is nagyon nagy a szórás, de a *kinyilvánított preferencia*, ami a vásárlásokban, választásokban is megjelenne, még ennél is jóval alacsonyabb. Egyszerűen szeretnek a fogyasztók jobb színben feltűnni a válaszadáskor (Vogel, 2005).

A zöld vásárlói magatartást leíró cikkek elemzésével látható, hogy a környezeti szempontból felelős vásárlásra az egyéni érzékenység a környezeti problémákra, a termékek környezetbarátként észlelt jellemzői, az egyéni túlmutató értékekbe vetett hit, a tájékozottság, a vásárló által észlelt befolyás, szűkebb közösség normái, és a vásárlás helyének környezetbarát berendezése vannak pozitív hatással (Joshi & Rahman, 2015).

A negatív hatás pedig a magas ár, a már kialakult vásárlási szokások, a korlátozott elérhetőség, a bizalomhiány a „zöld” minősítések, címkék iránt és az időhiány miatt jelentkezik.

A KPMG 2021-es Én, az életem, a pénztárcám kutatása alapján a fogyasztói döntéseket a következők befolyásolják:

1. Motiváció: Hiszek-e a márka hitelességében és az értékeimmel való összhangjában?
2. Figyelmem: A márka úgy teszi ismertté magát, hogy az érdeklődésemhez igazodik?
3. Kapcsolatom: A fogyasztók milyen mértékben terjesztik ki énjüket a természeti és az emberi világba. A márka azokat az ügyeket támogatja melyekben én is hiszek?
4. Időm: A fogyasztók különböző módon érzékelik az időt, és ezek az érzékelések befolyásolják a viselkedésüket. Mennyire sürgős a választásom van időm átgondolni?

5. Pénztárcám: A növekvő megélhetési költségek mellett mennyire vagyok hajlandó többet fizetni a fenntartható vagy más termékekért? (KPMG, 2021)

A fogyasztókat vizsgálva a kutatás hat új vásárlói csoport meglétét azonosította a piacon. Ezek a mérsékeltek, a pragmatisták, a realisták, a kollektivisták, az érzékenyek, az aktivisták. A csoportok közötti vásárlómegosztás és leírásuk a 7. számú ábrán látható.

7. ábra: Vásárlói csoportok és fenntarthatóság (forrás: BCSDH Alumni rendezvény, KPMG: Én, az életem, a pénztárcám előadás 2023.04.06.).



A kutatás 2021-ben készült, már a COVID 19 miatti vásárlási szokások átalakulását tükrözi, de a válság hatása még nem érzékelhető benne. Ezek hatására a gazdasági nehézségek miatt a pragmatisták alacsonyabb jövedelmű csoportja még nagyobb szorításba kerül, illetve a mérsékeltek közül valószínűleg sokan az érzékenyek csoportjába kerülnek. A két leginkább fenntartható választású vásárlói csoport -a kollektivisták és az aktivisták – részarányára illetve vásárlási döntéseire várhatóan a válság nincs hatással.

A fenti ábra mutat összefüggéseket a vásárlói csoportba tartozás és a generációk között is. Jellemző, hogy míg az alacsony jövedelmű, főként idősebbekből álló csoport, a pragmatisták vásárlói választásaiban a fenntarthatóság, mint választási szempont kevésbé játszik szerepet, valójában mégis az egyik legfenntarthatóbb működésű csoportról beszélünk a visszafogott fogyasztás és a gyakori újrahasználat miatt.

A Z generációt és az Y-t általában környezeti értékekkel törődő, klímaszorongó generációként jellemzik (Steigervald, 2021), a KPMG kutatásban mégis inkább a 'Reális' csoportba tartoznak,

ahol hajlandóak ugyan felárat fizetni fenntarthatósági okokból, de ezt csak alapos tájékozódás után teszik meg, és egyharmaduk esetében nem az elvi meggyőződés a vezérelv.

A generációk közti különbséget is feltárja a KPMG már idézett kutatása (KPMG, 2021), minden csoportban vizsgálva az etikus vállalatvezetés értékválasztását. Itt a Csendes generációnak nevezett Veteránok (75 + -os) tagjai is erősen fontosnak tartják a vállalati fenntarthatóságot: önbevallás alapján 92% -uk fizetne többet egy társadalomnak visszajuttató vállalat termékeiért. Ez még a Z generációnál tapasztalható 91% -ot is meghaladja. A megkérdezett Baby boomerek 83% -a nyilatkozott úgy, hogy annál a vállalatnál vásárolna inkább, akinek az értékeivel tud azonosulni, és 84% -uk akár többet is fizetne egy etikus termékért. Az X generáció kapcsán a kutatás kiemeli, hogy az élethelyzetükben kevésbé a külvilág, inkább a család és az időhiány kerül fókuszba, de jelentős érték számukra a bizalom, a vállalati bizalom, tehát inkább költenek ott, ahol úgy érzik, bízhatnak a vállalat értékeiben. A Millennial, vagy Y generációs csoportba tartozók fő értéke a technológia és az információ, ezért a vállalati transzparencia, kommunikáció elsődleges számukra. A legfiatalabb közvetlen fogyasztók a Z generációból a jövőjükért aggódnak, de 80% -uk nyilatkozott úgy, hogy a döntési szempontban figyelembe veszik az etikus vállalati működést. A Z generáció fenntarthatóságot értékelő fogyasztási szokásai a többi generációra is hatással vannak ((Wood, 2022) (Weforum, 2022)).

A fogyasztói reakció az etikus működés jutalmazására a vállalatnak a nagyobb forgalom, viszont etikátlan működés esetén a bojkott, az adott vállalat termékeinek kerülése történik. Ez nem csak az éves bevétel csökkenésében nyilvánul meg: a vállalatok értékét is befolyásolja, akár a tőzsdei árakat nézzük, ahol szintén jelen vannak az ESG szempontok, akár egy-egy etikai, környezeti botrány kapcsán a reputációs veszteséget. Itthon a legnagyobb hangsúlyt talán a Győri Kecs és a Danone gyártásáthelyezési botránya kapcsán kialakult etikai okokból létrejött bojkott kapta, de szerte a világban számos cég küzdött meg ezzel környezetvédelmi (BP, Shell), politikai (Puma, izraeli termékek, Caterpillar, Trump vállalatok), emberi jogi (Shell, University of London, Mitsubishi), állatvédelmi (Air France, Hermés), adóelkerülés (Starbucks, Amazon), génmódosított élelmiszerek kapcsolatos (Nestlé, Kellogg's, Starbucks), illetve termelők vagy beszállítók kizsákmányolása (Starbucks, Nike, H&M) miatti okokból.

A vállalati reakciók a fogyasztói igényekre két irányban indultak el. Egyrészt nagyobb hangsúlyt helyezett a vállalatok egy része az etikus működésre, és annak kommunikálására is. Megjelent a zöld marketing, ami a Brundtland jelentés kiadásával összefüggésben értelmezhetünk. A

környezetvédelem előretörésével a fogyasztók vonzásában is nagy szerepe volt annak, hogy a környezetre veszélyes anyagokat, technológiákat hagytak el, váltottak ki a gyártási folyamatból, hogy a csomagolóanyagok felhasználását csökkentették, energiatakarékos termékek jelentek meg. A marketing tevékenységben is megjelent, hogy ezeket a „zöld” tulajdonságokat hangsúlyozzák, ami új fogyasztók csatlakozását, új piacok elérését jelentette. A másik út, amit a vállalatok követtek már nem ilyen környezetre pozitív hatást gyakorló magatartás. Megjelent ugyanis a zöldremosás, vagy *greenwashing*, mint marketing eszköz, amely pusztán kommunikációs oldalról közelítette meg az etikus működést – akár a törvényi minimum betartását is óriási zöld eredménynek és etikus magatartásnak mutatták, vagy épp elhallgatták a vállalat környezet- vagy társadalomkárosító hatását, és egy jól irányzott adománnyal festett magáról pozitív képet a vállalat. Azok az esetek is ide tartoznak, ahol a vállalat ugyan adományozást indított, de ennek az összege eltörpült amellett, amit az „önzetlen” cselekedete kommunikálására fordított. Itt egyértelműen a fogyasztók megtévesztésével akartak új vásárlókat szerezni, a valódi elkötelezettségnek nincs nyoma (Benn & Bolton, 2015).

A fogyasztói értékek alakítására és tudatosság növekedésére elsősorban az állam tud hatást gyakorolni a szabályozási környezet biztosításával és betartatásával, a kiskortól megjelenő fogyasztói edukációval, és fogyasztók eligazodását segítő minősítési rendszerek, címkék használatával.

2.3.3 Vállalatkormányzás és felelős vezetés

A vállalatkormányzás a vállalat legfelsőbb szintű irányítását végző intézmények és mechanizmusok kiépítése és működtetése, amelynek célja a vállalatban belüli szereplők céljainak összehangolása, közösen elfogadható működési normák és teljesítménycélok kialakítása, a külső érintettekkel való kapcsolattartás irányítása, illetve a működés ellenőrzése (Chikán, 2021). A vállalatkormányzás jelentősége a nagyobb szervezeteknél mutatkozik meg, ugyanis ott van szükség -a nehezebb átláthatóság végett – erre az összehangolásra, és legtöbbször ott válik markánsan el a tulajdonosi és menedzseri kör, mely között érdekellentét feszül a képviselési probléma miatt. Ugyanis a menedzserek azok, akiknek a vállalattal kapcsolatos információk teljeskörűen a rendelkezésére állnak, és a tulajdonos érdekeit kell képviselniük, akinek pedig ezek az információk nincsenek a birtokában. A felelős

vállalatirányítás a tulajdonosi érdekek védelmére, az üzleti tisztességre és a transzparenciára épül ((Benn & Bolton, 2015) ; (Kruse & Schmidt, 2020)). A tulajdonosi érdekek védelme pedig csak a külső környezet figyelembevételével tud megtörténni, hiszen az hatást gyakorol a vállalat eredményére. Ezért ide kapcsolódik a jogi megfelelés, vagy compliance területe, a környezeti menedzsment, amely a tágabb -természeti- környezetünkbe enged kitekintést és hoz be kapcsolódást, de a minőség kérdése is kezelhető itt, csakúgy, mint az érintetti vagy stakeholder menedzsment, illetve a kockázatok kezelése.

Az, hogy egy vállalat felelősen viselkedik, a fenntarthatósági értékeket, irányokat figyelembe veszi a működésénél, függ a vezető személyétől, különösen, ha nem egy multinacionális nagyvállalatról beszélünk, ahol ezek meglétét az anyavállalati elvárások befolyásolják.

Milyen vezetői tulajdonságok, közvetített értékek befolyásolják tehát a fenntarthatósághoz kötődő működést?

Megjelenik a karizmatikus vezető képe, aki személyes hitvallásának tekinti a felelősségvállalást saját etikai rendszere miatt. A megbízhatóságot, integritást, becsületességet, toleranciát, rugalmasságot emelik ki a kutatások, mint fontos vezetői tulajdonságokat ((Egri & Herman, 2000); (Benn & Bolton, 2015)). Karizmatikus látnokként saját motivációját a vállalatra vetítve jövőképet alkot, empátiát gyakorol és a transzformatív hatások a szervezetén keresztül szétáradnak a világban.

Többen azonban támadják a karizmatikus vezetői modell hasznosságát, mivel nagyon személyfüggő, és a „nagyszerű ember” előtérbe helyezése hátráltathatja a felelős irányítást. Ugyanis nem jelenik meg a bevonás, a felhatalmazás, sokkal inkább egy szolgai úton követett látnoki útmutatás alapján történő működés történik. Waldman és társai hasznosabbnak látják, ha a vezető oldaláról intellektuális stimuláció érkezik a CSR tevékenység, fenntartható működés támogatására és bátorítására (Waldman, et al., 2006).

Maak és társai szerint „a felelős vállalatirányítás lényege a releváns érintettekkel való, bizalmon alapuló kapcsolatok kiépítése és fenntartása azáltal, hogy a vezetőség egyszerre szolgál, felügyelő, építész, a változás hajtóereje, edző és mesemondó”, „a vezetői tekintély pedig a kapcsolatokra vonatkozó munkából, szolgálatból, elkötelezettségből fakad” (Maak & Pless, 2006).

A karizmatikus vezetés másik káros hatása, hogy a vezetők kognitív és szervezeti torzítása – túlzott magabiztosság, jövő figyelmen kívül hagyása, túlzott függés a megegyezéstől – korlátozzák a vállalatok fenntarthatóbb viselkedését (Benn & Bolton, 2015).

A vezetői szerepek között rugalmasan kell tudnia váltani a hatékony vezetőnek, és fontos az is, hogy inspiráljanak másokat, alkossanak jövőképet, amellyel követőket szereznek. A szervezetben dolgozók energiáinak összpontosítását kell elősegítenie a motiváló hatásával. Fontos, hogy a vállalat és körülötte a világ helyzetét őszintén és elemző módon mérje fel, és ennek a tudásnak a birtokában tudja a hajót felelősen kormányozni.

A kreativitás és innováció elősegítése a felhatalmazó, a hibázás kultúráját elfogadó vezetőknél jön létre. Ők újdonságra, bátor változtatásra sarkallnak, ami fontos a felelősségvállalási projektek transzformatív hatásánál is.

A megosztott vezetőség egy másik fontos érték, amit kiemelnek. Bármilyen karizmatikus is lehet ugyan a vezető, ő csak egy a vállalat alkalmazottai közül. Sokkal dinamikusabb hatásgyakorlás jöhet létre egy vezetői testület működtetésével. Itt rugalmasság, kollektív tanulás és kölcsönös felhatalmazás jelenik meg, ami a CSR stratégiákban is jellemző.

2.3.4 Mitől lesz felelős egy vállalat?

A vállalat felelősségvállalásának mértékét az egyes érintettek eltérően ítélik meg. Az Accenture legújabb kutatásából látszik, hogy az adott vállalat fenntarthatósági tevékenységének a megítélése a felsővezetés- vezetés- munkatárs- fogyasztó- lakosság irányban jelentősen csökken. Ugyanígy megjelenik az is, hogy a fenntarthatósági iránti elkötelezettség között a felsővezetői és munkatársi irányból jelentős, 50 százalékpontos különbség van a felsővezetői javára (Shook, et al., 2021).

A vezetés oldaláról is érdekes, hogy mi az, ami a fenntarthatóság irányába viszi a vállalatot? A vezető személyes elkötelezettsége? Ez generációs hitből, vagy tanult, végzettséggel megerősített információkból fakad? Esetleg vannak anyavállalati elvárások, amiknek meg kell felelni? Vagy így biztosítják, hogy a vállalat környezetében minimalizálják a lakosság körében felmerülő problémákat? Netán a munkaerő vonzása és megtartása miatt van jelentősége? Ez mind egy-egy lehetséges válasz, ami megjelenhet, és több magyarországi vállalatnál meg is jelenik ((Szlávik & Csáfor, 2015); (Baksa, et al., 2021)).

A vállalatoknál a szociális pillérhez tartozó fenntarthatósági tevékenységek egy jó része a munkatársakra irányul – egészség- és munkavédelem, fair munkakörülmények, igazságos jövedelem. Érdekes, hogy a munkatársak megítélése a vállalati fenntarthatósági tevékenység felé vajon magasabb-e, ha ezeknek a kérdéseknek az értékelése jó? Vajon elég jó-e a vállalat, ha a belső érintettjeire fókuszál, nekik tesz jót? Vagy ez együtt jár azzal, hogy kívülre is néz, és ott is felelős? Vagy a munkatársak saját jólléte jár együtt a vállalati fenntarthatóság meglétével mint ahogy az állampolgárok jólléte az országok fenntarthatóságával (Qasim & Grimes, 2021)?

Fogyasztói oldalról a megatrendek és a generációs különbségek, preferenciák is a fenntarthatóság fontosabbá válását vetítik elő (Szűcs & Törőcsik, 2022), (Törőcsik, 2016) de mégis megjelenik az érzékenység előre törése, és változó, hogy melyik csoport hajlandó valójában, nem csak retorikai szinten megfizetni a fenntarthatóság költségeit. (KPMG, 2021)

A lakossági, NGO szinten tudatosodást figyelhetünk meg, egyre inkább a vállalatokon számonkérlik a hatásaikat, és elvárás, hogy visszajuttassanak a társadalomnak is a megtermelt profitból, felhalmozott tudásból. A vállalati önkéntesség haszonélvezői legtöbbször ez az érintetti csoport, kérdés, hogy az önkénteskedést választók vajon jobban hisznek a fenntarthatóságban? Gyakrabban önkénteskednek a munkavállalók, ha a vállalat támogatja ezt?

Állami, jogi oldalról a jogszabályokon túlmutató elvárások hivatalosan kevésbé jelennek meg, a jogszabályok betartása pedig nem tekinthető fenntarthatóság érdekében tett lépésnek. Ellenben a nem pénzügyi jelentések elvárt tartalom szerinti kötelező közzététele kedvezően hathat a vállalati fenntarthatóság erősödésére is.

A fenti érintett oldali elvárások és megítélési anomáliák nagyon érdekesek lehetnek a magyar környezetet megfigyelve, a vizsgálatom során a téma kiterjedtsége miatt csak a vállalat belső érintettjeire fókuszálok.

A kutatásom segítségével az alábbi hipotéziseket kívánom megerősíteni vagy cáfolni:

H1 A vállalatok fenntarthatósági tevékenységét az ott dolgozó munkatársak a hierarchia szinten felfelé haladva hangsúlyosabbnak ítélik meg Magyarországon is.

H2 Azoknál a vállalatoknál, ahol a munkatársi megítélés alapján a munkatársakkal korrekt módon bánnak, ott a fenntarthatósági tevékenység is magasabb szintű.

H3 A fenntarthatósági tevékenység azoknál a vállalatoknál a legjelentősebb, ahol a vezetői elkötelezettség a fő hajtóerő.

3 Alkalmazott módszerek (anyag és módszer)

A kutatás végrehajtásához az online kérdőíves módszert választottam. A kérdőívet google forms segítségével készítettem el. A kérdőív 26 kérdésből áll, a kérdések mindegyike kötelezően kitöltendő volt. A válaszadásnál voltak előre definiált választható válaszokkal rendelkező kérdések, több választ is kérő kérdés, eldöntendő (igen-nem) kérdések, illetve 5 fokozatú skálával (LIKERT) rendelkező, szöveges értelmezéssel meg támogatott válaszlehetőségek.

A kérdőív célcsoportja a magyarországi munkavállalók voltak. A kérdőív anonim válaszadással, direkt ismerősi megkereséssel, illetve hólabda módszerrel és internetes közzététellel jutott el a résztvevő személyeknek. A megkeresések módja miatt a minta nem reprezentatív, lefedési hibával kell számolni, mert az ismerősi kapcsolataimtól kevésbé tudtam eltávolodni, ami a beérkezett minták szociodemográfiai hasonlóságán is látszik. Az adatgyűjtés 2023. szeptember 30. és október 17. között zajlott, ezalatt 180 válasz érkezett be, amiből kettő külföldön dolgozótól érkezett, ezért kivettem a mintából.

A teljes kérdőív szövege és internetes helye az *1. számú függelékben* található.

A kérdőív kiértékeléséhez az IBM SPSS programot használtam, először a leíró statisztikát készítettem el. Az értékelés alapján Excel program segítségével saját táblázatokat és grafikonokat készítettem, amelyek vizuálisan segítik az adatok átlátását.

A válaszadók 52,8 százaléka nő, 47,2 százaléka férfi, a minta ebből a szempontból kiegyensúlyozott, de a KSH adatbázis alapján (KSH, 2023) 2022-ben munkavállalók közül 53,07% férfi és 46,93% nő, tehát az arányok fordítottak, mint a kutatási válaszadók esetében.

Életkor alapján az én életkoromhoz közel álló korcsoportokból a résztvevők felülreprezentáltak, a válaszadók 43,3% -a 45 és 54 év közötti, 29,8% -a pedig 35-44 év közötti, így a teljes minta közel háromnegyedét adja ez a két korcsoport. A KSH adatbázis (KSH, 2023) alapján 2022-ben a munkavállalók 54,3% -a található ezekben a korcsoportokban, tehát a különbség közel 20% -os. A harmadik legjelentősebb válaszadói csoport a 25-34 éveseké, ők a teljes minta 16,9% -át adják. Ez némileg elmarad a KSH által jelzett 20,7% -tól. Az 55-64 év közötti válaszadók 8,4% -ban fordulnak elő, ami kisebb, mint a teljes munkaerőpiac 15,8% -os részvétele. A két szélső korcsoport a mintámban minimális arányban jelenik meg, kevesebb, mint 2% összesen a megjelenési arányuk, míg országosan ez 8%.

2. táblázat: A kutatásban résztvevő korcsoportok aránya és az országos eloszlás *(saját szerkesztés KSH adatok alapján)*

Korcsoport	Kutatási válaszok száma (db)	Kutatási korcsoport aránya (%)	Teljes munkavállalói arány (%) (KSH, 2023)
16-24 év	1	0,6	5,77
25-34 év	30	16,9	20,7
35-44 év	53	29,8	25,6
45-54 év	77	43,3	28,7
55-64 év	15	8,4	15,8
65 év felett	2	1,1	2,3

A végzettséget tekintve a válaszadók négyötödének van felsőfokú vagy tudományos fokozatú végzettsége, míg országosan (KSH, 2023) ez az arány 2022-ben 29,4% volt. Az is jellemző, hogy Budapesten az országos átlag kétszerese a felsőfokú végzettségűek aránya, és a mintám több, mint felét innen töltötték ki, de még ezt figyelembe véve is képzettek a magyarországi átlagnál a felmérésben résztvevők. A mintában a középfokú végzettségűek 13,5 százalékkal vesznek részt, míg országosan ez a szám 57,6%. A kutatás válaszadóinak 2,8 százaléka rendelkezik alapfokú vagy szakmai végzettséggel, míg a KSH adatbázis alapján a munkavállalók 13 százaléka rendelkezik legfeljebb általános iskolai végzettséggel.

3. táblázat: A válaszadók végzettségének eloszlása *(saját szerkesztés, KSH adatok alapján)*

Végzettségi szint	Kutatási válaszok száma (db)	Minta arány (%)	Országos arány (%) (KSH, 2023)
általános iskola	2	1,1	13
szakképzés	3	1,7	
középiskolai érettségi	24	13,5	57,6
felsőfokú (BA, MSc)	144	80,9	29,4
tudományos fokozat	5	2,8	

A válaszadók több, mint fele, 92 fő budapesti munkavállaló. 15,2% megyeszékhelyről, 21,9% egyéb városból, 11,2% kistélepülésről töltötte ki a kérdőívet.

A kérdőív rákérdezett a válaszadó háztartásába beérkező nettó havi jövedelemre, amit 6 kategória közül kellett kiválasztani, melyek összhangban álltak a KSH által jelzett jövedelmi decilisekkel. A legkisebb megadható összeget, a 90 000.- alatti havi jövedelmet csak két, míg a következő fokozatot, 90 000 és 120 000 közötti jövedelmet 1 fő választotta, ami együtt a kitöltők 1,7 százaléka. A 120 001 és 160 000 közötti sávba a válaszadók 3,4% -a került, és a 160 001 és 215 000 közötti jövedelműek közé is kevesebb, mint 8% sorolta magát. A magyar egy főre jutó nettó átlagjövedelem 160 000 forint havonta (KSH, 2022), míg Budapesten ez 200 643.- (KSH, 2022), tehát a mintám jelentősen átlag feletti jövedelmi viszonyokban élő emberek véleményét tükrözi, hiszen a magyar átlag alatti jövedelme a kitöltők huszadának van, és több, mint 87% a budapesti átlag felett található. A legmagasabb jövedelmi skálának a havi nettó 345 000 feletti lehetőséget adtam, ahova a válaszadók közül 107 fő, több, mint kétharmad sorolta önmagát. Ez a sáv a 2020-as nettó jövedelmi decilisek közül a legfelső 10 százalékának határa (KSH, 2021), azaz a mintám leginkább a jómódú és nagyon jómódú válaszadók véleményét tükrözi.

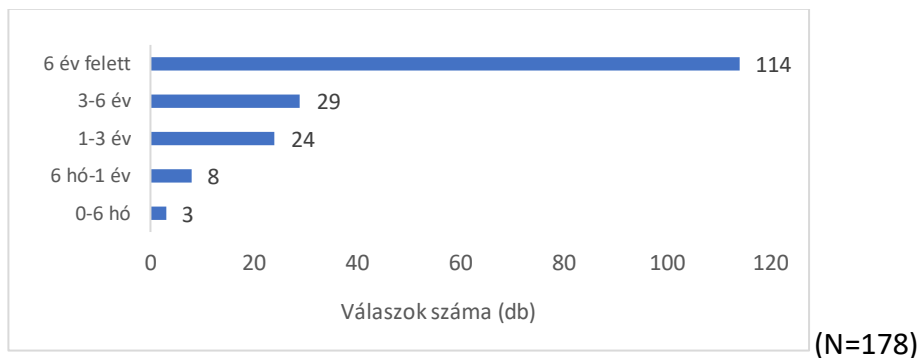
4. táblázat: A válaszadók és a magyarországi munkavállalók jövedelmi viszonyai *(saját szerkesztés KSH adatok alapján)*

Havi nettó egy főre jutó jövedelem (Ft)	Kutatási válaszok száma (db)	Minta arány (%)	Országos arány (%) (KSH, 2021)
90 000 alatt	2	1,1	20
90 000-120 000	1	0,6	20
120 001-160 000	6	3,4	20
160 001-215 000	14	7,9	20
215 001-345 000	48	27,0	10
345 000 felett	107	60,1	10

A válaszadók munkahelye 85,4 százalékban a versenyszektorból került ki, míg a közszférából 11,2%, és a non-profit szférából 3,4% adott választ.

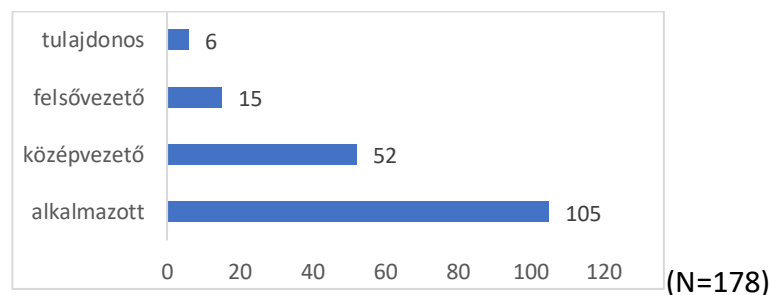
A válaszadók 64 százaléka több, mint 6 éve dolgozik a munkahelyén, és a legalább 3 éve azonos helyen dolgozók aránya nagyobb, mint négyötöd, emiatt a mintaadók hűséges munkavállalóknak mondhatóak, és a hosszú foglalkoztatásuk egyik oka lehet az is, hogy a munkahelyükkel elégedettek, ezért a válaszok értékelésénél ezt is vizsgálom. A kevesebb, mint egy éve azonos helyen dolgozók aránya 6,2%. Az aktuális munkahelyen töltött időt mutatja a következő ábra.

8. ábra: Mióta dolgozik a jelenlegi munkahelyén? *(saját szerkesztés)*



A válaszadók 59 százaléka dolgozik alkalmazottként. A középvezetői rétegtől érkezett a minta közel harmada, 29%, míg felsővezetőként a kitöltők 8,4 százaléka tevékenykedik. 3,4% jelölte, hogy tulajdonos a vállalkozásban, ahol dolgozik.

9. ábra: A válaszadók munkaköri szintje *(saját szerkesztés)*



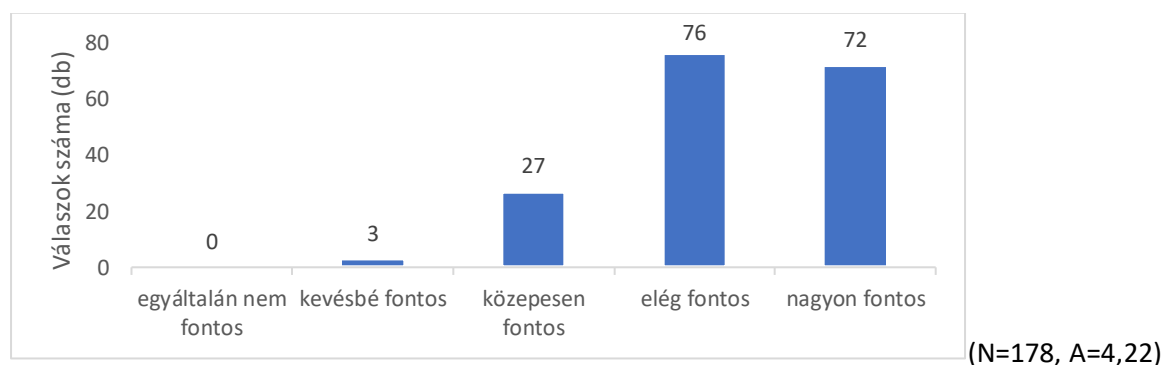
4 Eredmények és értékelésük (megvitatás)

4.1 A fenntarthatósággal összefüggésben feltett kérdések eredménye

A válaszadók csaknem ötöde (19,7%) rendelkezik környezetvédelemmel/fenntarthatósággal összefüggő végzettséggel, ami azt is jelenti, hogy egyrészt az ismerősi körömben az átlagosnál több ilyen végzettséggel rendelkező személy található, másrészt, hogy ők motiváltabbak is lehetnek a fenntarthatósággal kapcsolatos kérdőív kitöltésére.

A fenntarthatóság a válaszadók életében nagyon fontos kérdés, mivel az ötfokozatú Likert skálán a leginkább egyetértő 4-es és 5-ös választ több, mint 83% választotta, az átlagos érték 4,22. Itt bizonyosan szerepet játszik az, hogy a válaszadók a képzetesebb és jómódú társadalmi csoportokból kerültek ki, de az is, hogy az átlagosnál jobban érdeklődnek a fenntarthatóság iránt (a témával összefüggésben szerzett végzettségek aránya), illetve az, hogy a kérdőívekben hajlamosabbak az emberek jobb színben feltüntetni magukat, illetve, hogy a preferencia nem feltétlenül nyilvánul meg a viselkedésükben. Elutasító választ senki nem adott, míg a kettes értéket is csak három személy választotta. Az válaszok eloszlását a következő ábra mutatja.

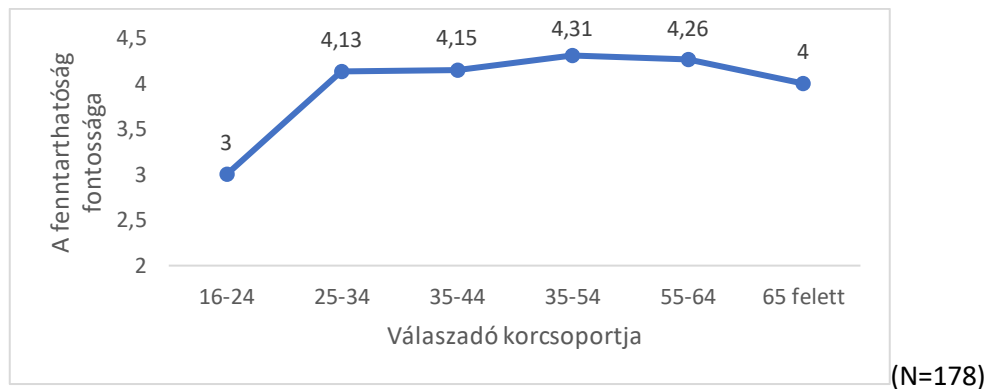
10. ábra: Mennyire meghatározó érték az Ön életében a fenntarthatóság *(saját szerkesztés)*



A válaszadó nők (4,17) és férfiak (4,26) közel azonos értékelést adtak a fenntarthatóság fontosságáról a saját életükben. A szakirodalomban jelzett női preferencia itt nem mutatkozott.

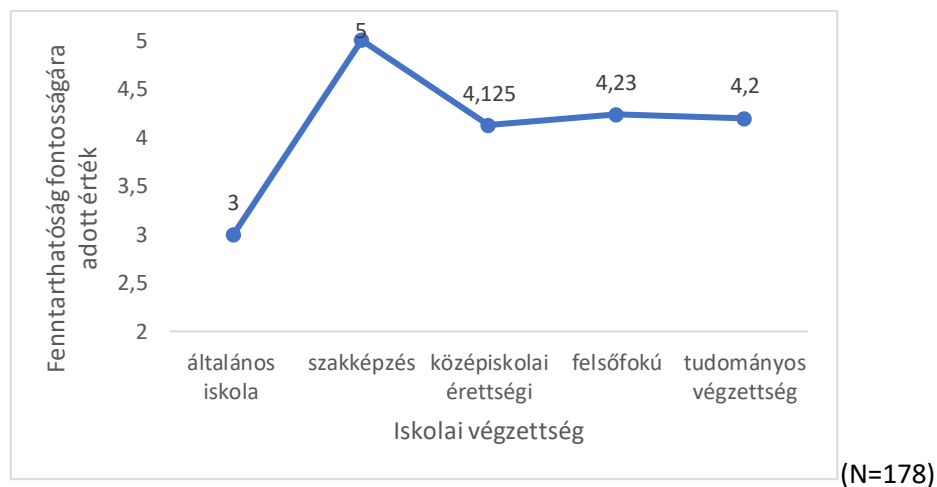
Az életkor szerinti megoszlásnál a két szélső korcsoportból csak egy, illetve két minta érkezett, így nem lehet következtetést levonni belőlük. A többi esetben pedig az értékek nagyon magasan kiegyensúlyozottak, így korcsoport szerinti szakirodalomban jelzett különbségek sem látszanak a mintában. Ábrázolva ez a következő képet mutatja:

11. ábra: A korcsoportok és a fenntarthatóság fontossága *(saját szerkesztés)*



Az iskolai végzettségek közül is csak a középiskolai és a felsőfokú végzettségű válaszadók mintája használható, a többi végzettség értékelői végzettségenként kevesebb, mint ötven voltak. A felsőfokú és a középfokú végzettséggel rendelkezők értékelése alapján nem látszik különbség a fenntarthatóság fontosságának megítélésében, tehát a szakirodalomban megjelenő magasabb érték a képzettebb személyek esetén a mintából nem mutatható ki. Minden vizsgált végzettségre vonatkozóan ezt foglalja össze a következő ábra.

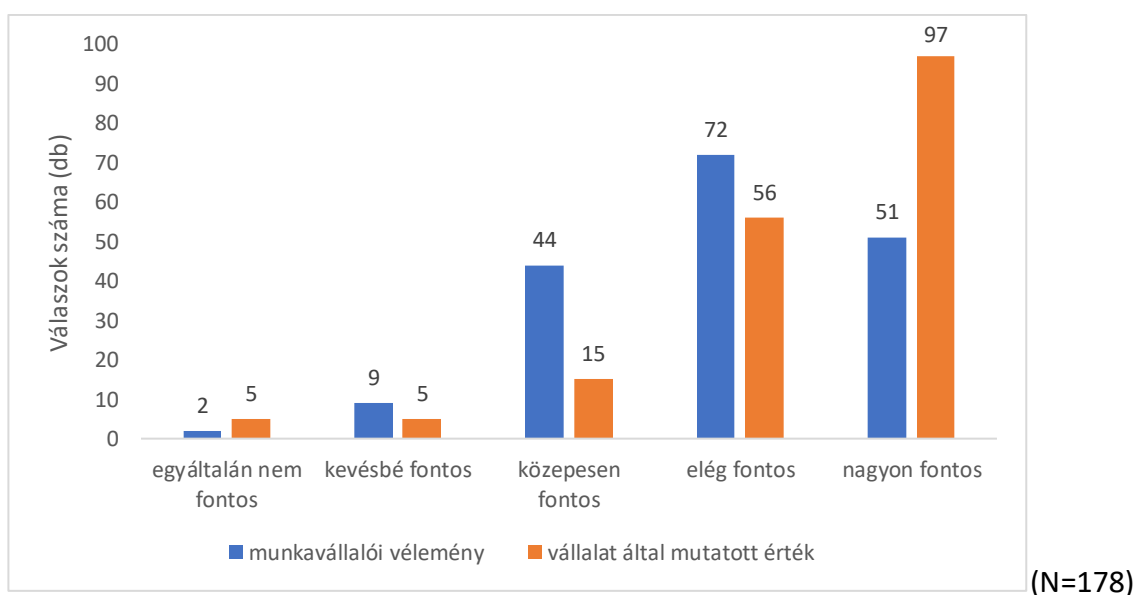
12. ábra: Az iskolai végzettség és a fenntarthatóság fontossága *(saját szerkesztés)*



A vállalati fenntarthatóság megítélésekor is a skála jobb oldala dominált, a válaszadók több, mint kétharmada (69%) adott négyes vagy ötös értéket, azaz saját megítélésük szerint kétharmaduk munkahelyének nagyon fontos a fenntarthatóság. 6,2% választott egyes vagy kettes értéket, ők nem látják, hogy a munkahelyüknek ez a téma fontos érték lenne. A vállalatok a munkavállalók megítélése szerint igyekeznek kifelé jobb képet festeni magukról, mint amit a munkatársak látnak. A munkavállalók a vállalat fenntarthatósági tevékenységét átlagosan 3,9 -re, míg a kifelé mutatott fenntarthatóságot 4,32 -re értékelték. Kifelé a

válaszadók 86 százalékának a munkahelye fenntarthatónak mutatja magát, ez 17 százalékkal magasabb érték, mint ahogy a munkavállalók látják. Közepesen fenntarthatónak a vállalatok csak 8,4 százaléka mutatja magát, míg a munkavállalók szerint a negyedük valójában itt helyezkedik el. A megítélések közti különbségre hathat az, hogy a munkavállalók kritikusabbak a vállalat tevékenységével szemben, de az is, hogy a vállalat csak kommunikációs szempontból fenntartható, amitől stratégiai előnyt remél.

13. ábra: A vállalati fenntarthatóság munkatársi megítélése és a vállalat által mutatott érték a munkavállalók szerint *(saját szerkesztés)*

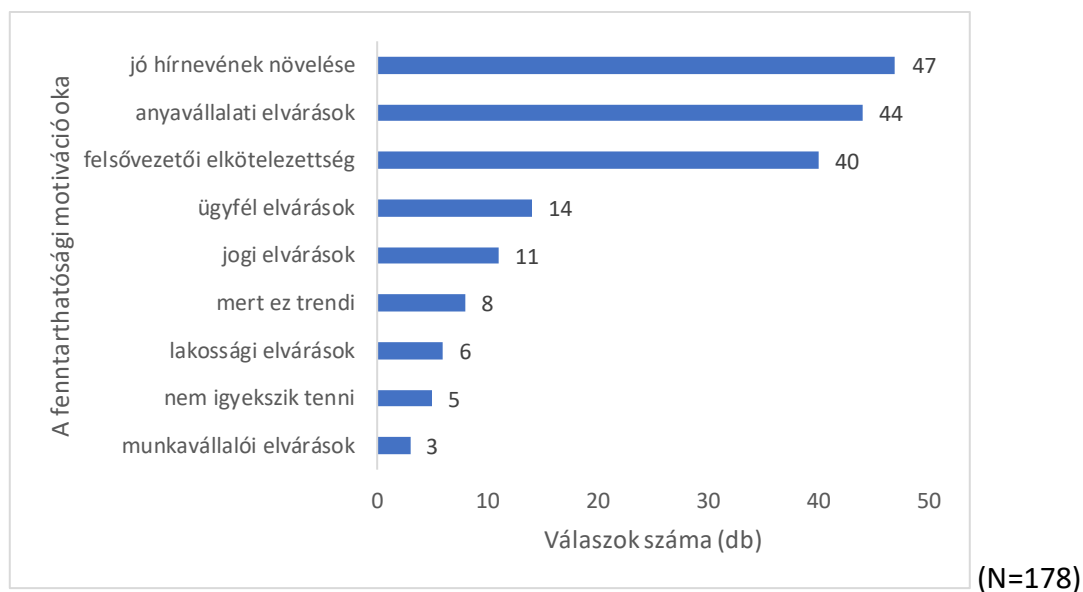


A munkavállalók közel 60 százalékának munkahelyválasztási preferenciáira a vállalat fenntarthatósági tevékenysége nincs hatással.

A válaszadói vállalatok közel három százaléka nem igyekszik megfelelni a fenntarthatósági elvárásoknak, míg a háromnegyedük nagyjából egyenlő arányban a vállalat jó hírvének növelése érdekében (26,4%), anyavállalati elvárások (24,7%) vagy felsővezetői elkötelezettség (22,5%) miatt foglalkozik a fenntarthatósággal. Csaknem 8% ügyféloldali, 6,2% pedig jogi elvárást fogalmaz meg hajtóerőnek. 4,5% gondolja azt, hogy a divat miatt tesznek a vállalatok, 3,4% a lakosság, míg feleannyien a munkavállalók miatt látják megjelenni ezt a tevékenységet.

A válaszok eloszlását a következő ábrán mutatom meg.

14. ábra: A vállalati fenntarthatósági tevékenység megjelenésének okai a munkavállalók szerint *(saját szerkesztés)*



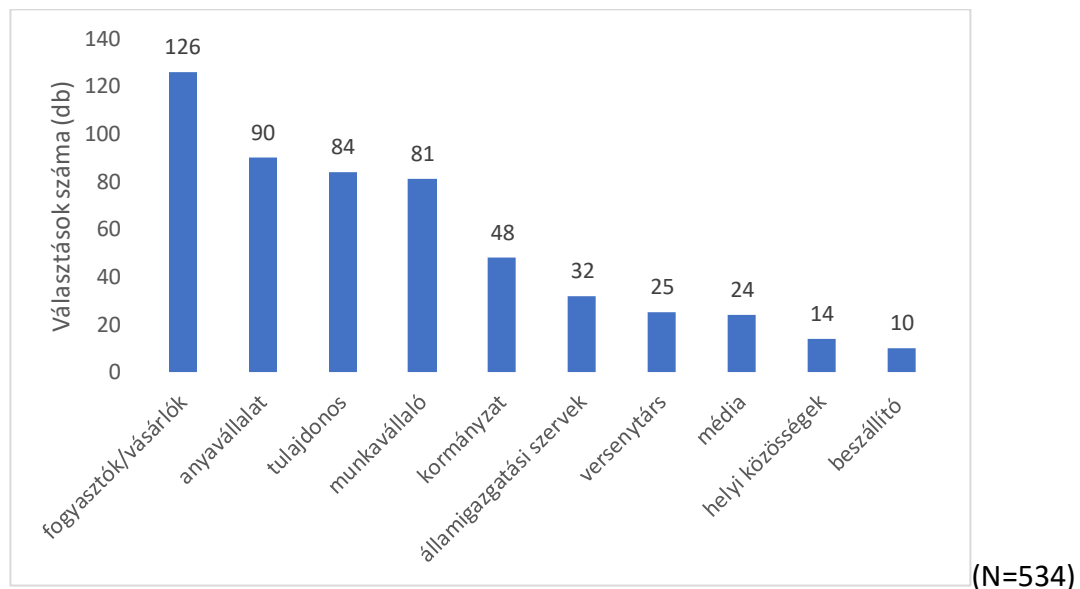
A munkavállalók háromnegyede sokat hall a munkahelyén a fenntarthatóságról (4-es és 5-ös érték), és kevesebb, mint 10% jelezte, hogy ez nem jellemző (1-es és 2-es érték). Itt is megjelenhet egy torzító hatás amiatt, hogy ha a megkérdezetteknek az átlagnál fontosabb a fenntarthatóság, akkor valószínűleg jobban meg is hallják az ezzel kapcsolatos üzeneteket.

A kérdőívben rákérdeztem, hogy melyik három érintetti csoport érdekeit veszi leginkább figyelembe a vállalat. Ennél a kérdésnél 3 csoportot kellett választani a válaszadónak. Sok kombináció született, amiből a legnépszerűbb a munkavállalók/fogyasztók/tulajdonos hármasa 15,2 százalékkal, de 12,4% az ehhez nagyon hasonló összetételű munkavállalók/fogyasztók/ anyavállalat választ preferálta. A munkavállalói megjelenés a két legnépszerűbb válaszban utalhat a munkaerőpiaci szűkösségre, de arra is, hogy a vállalat a munkavállalókat valóban nagyon értékes erőforrásként kezeli. A harmadik legnépszerűbb választás a fogyasztók/ tulajdonos/anyavállalat 6,7% -kal. Azt látjuk, hogy a vállalat fogyasztói, mint legfontosabb érintett mindhárom nagyobb arányban megjelenített válaszban szerepel. Tehát a fogyasztói elvárásoknak való megfelelés hozhatja akár a fenntarthatósági tevékenység erősítését is. Mindhárom kombinációban megjelenik az anyavállalat vagy tulajdonos is. Ez egyrészt sejteti, hogy a nagyvállalati kitöltők voltak nagyobb arányban, másrészt az elméleti részben is látható volt, hogy az

ebből az irányból jövő elvárások azok jelentősen közrejátszanak magyarországi vállalatoknál a fenntarthatósági tevékenységre is.

Ha az összegezzük az egyes érintetti csoportok választásait, a következő diagramot kapjuk:

15. ábra: A vállalat legfontosabb érintetti csoportjainak választása *(saját szerkesztés)*



A válaszadók három választásának összesítésével az összes válasz csaknem egy negyedét a fogyasztók/vásárlók kapták, ami azt jelenti, hogy a vállalat az őt életben tartó, az üzlete alapjául szolgáló érintetti csoportot tartja a legnagyobb becsben. Ez érthető, hiszen nélkülük nincs bevétel, a vállalat tevékenysége nem gazdasági tevékenység. Ez a fenntarthatóság szempontjából azt is jelenti, hogy ha a fogyasztóknak valóban fontos a fenntarthatóság, és ez megmutatkozik a vásárlási szokásaikon is, akkor ki tudják kényszeríteni a vállalatoktól a fenntartható viselkedést. A következő három legfontosabb érintett fej fej mellett halad: csaknem 17 százalékkal az anyagvállalat a második, míg 16-16 százalékkal a tulajdonos, illetve a munkavállaló követik. Még a kormányzat kapott 9 százaléknyi választást, illetve hat százalékot az államigazgatási szervek, ami a máshol is megjelenő erősebb jogi megfelelési preferenciával lehet összefüggésben. Az utolsó négy érintett öt százalék alatti választást kapott, nem rendelkeznek jelentős hatással a versenytársak, illetve a média és a helyi közösségek is súlytalannak látszanak, csakúgy, mint a leggyengébb eredményt elért beszállítók.

A válaszadók a fenntarthatóság ESG összetevőiből csaknem egyenlő arányban, több, mint 40% -ban választották a környezetvédelmet, és a vállalati érintetti csoportokat, vagyis a

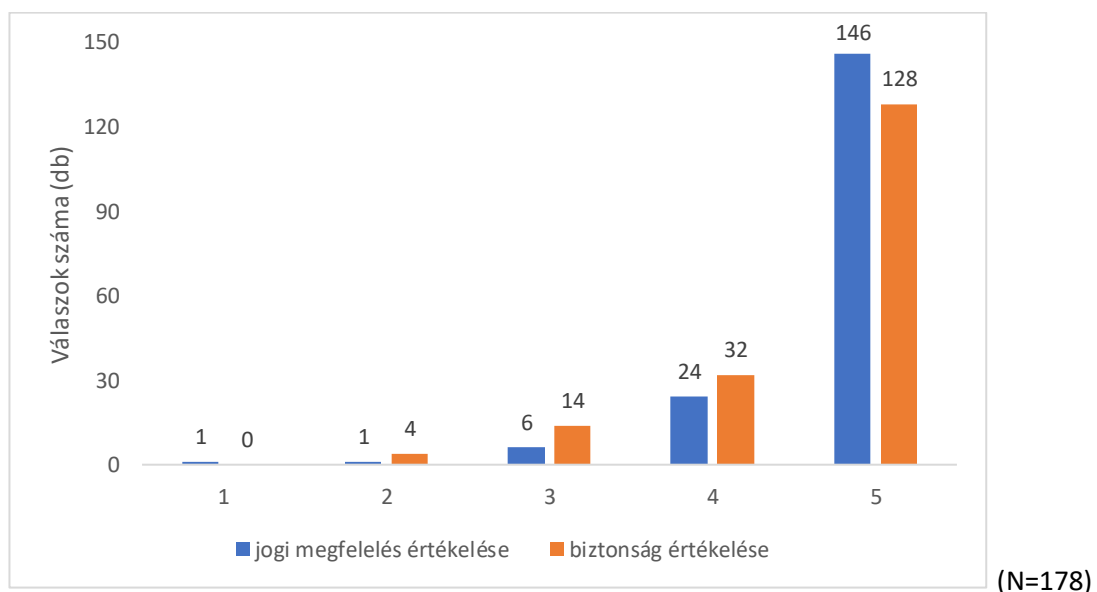
szociális területet, míg a jogi megfelelést kevésbé, alig több, mint 10% -ban tartották fontos résznek. Ez utalhat arra is, hogy a jogi megfelelésen túlmutató tetteket ítélik csak a fenntarthatósághoz tartozónak.

A válaszadók 82% -a úgy gondolja, hogy a vállalat, ahol dolgoznak teljes mértékben (5-ös érték) betartja a jogszabályi elvárásokat, és a négyest választókkal együtt ez az arány, több, mint 95% -os. Emiatt is lehet, hogy az előző választásban kevésbé ítélik ezt a válaszadók a fenntarthatóság fontos részének, mert véleményük szerint ez már jelenleg is teljesült.

Szintén jogszabályi kérdés a munkavállalók biztonságának biztosítása, de a fenntarthatósággal is erősen összefügg. A HSE terület a (nagy)vállalatoknál legtöbbször jelentősen hozzájárul a vállalati fenntarthatósági tevékenységekhez. A biztonság persze nem csak fizikai értelemben jelentkezhethet, tehát nem csak arról szólhat, hogy biztosítják a feltételeit annak, hogy elkerüljék a baleseteket, hanem egyfajta érzelmi, vagy szociális biztonság is lehet igény, bár legtöbbször inkább a fizikai biztonságra értik.

Itt a válaszadók közel 90 százaléka gondolja azt, hogy a vállalat mindent megtesz ezért (négyes vagy ötös szinten), de a kiválóval értékelt válaszok aránya önmagában csaknem 72% Ennél a kérdésnél a leggyengébb minősítést senki nem választotta, és a kettes értéket is csak 2%. A jogi megfelelés és a biztonság kérdését foglalja össze a következő ábra.

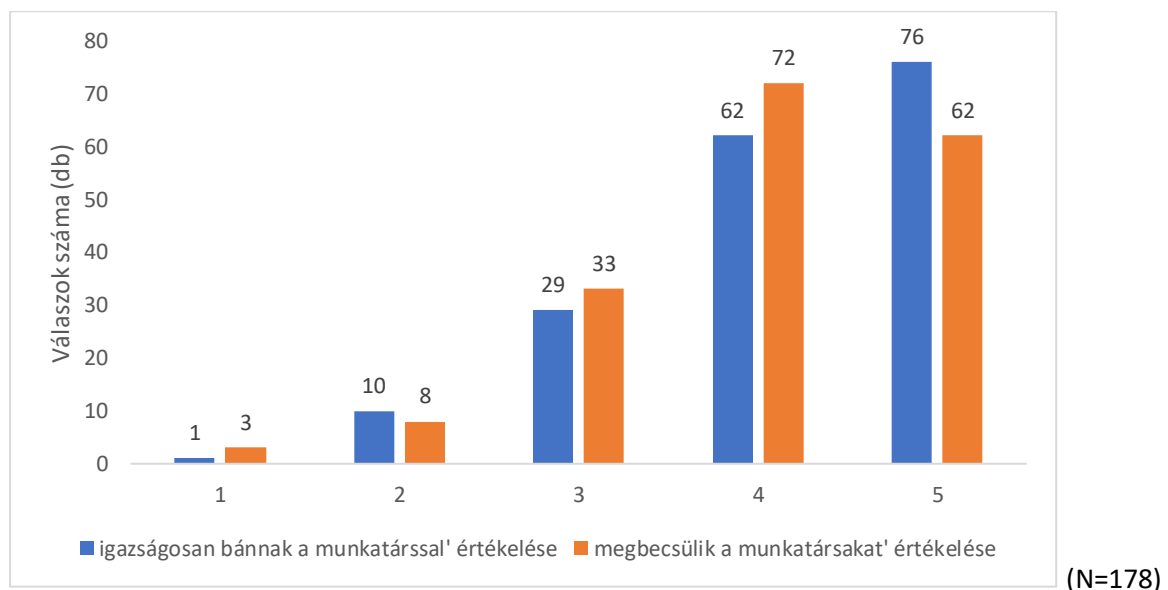
16. ábra: A jogi megfelelés és a biztonság értékelése a válaszokban *(saját szerkesztés)*



A következő három kérdésben azt vizsgáltam, hogy a vállalat a munkavállalók megítélése szerint mennyire bántik igazságosan a munkatársakkal, mennyire becsüli meg őket, és a munkatársak mennyire elégedettek a munkahelyükkel.

Az első két kérdés nagyon hasonló, azt gondolnám, hogy ahol igazságosan bánnak a munkatárssal, ott meg is becsülik őket, de nem teljes az egyezés. Ez jól látszik a következő ábrán.

17. ábra: A vállalat mennyire bántik igazságosan a munkatársaival, illetve mennyire becsüli meg őket? (saját szerkesztés)

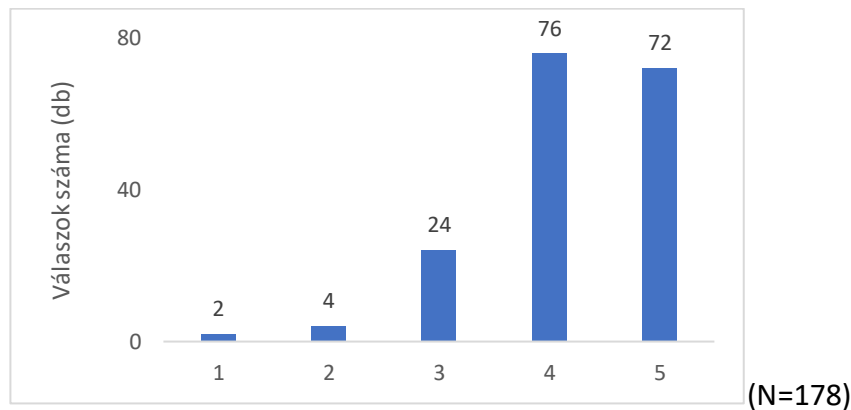


A grafikonról azt lehet leolvasni, hogy bár a felső két érték válaszainak összege a két kérdésnél nagyjából megegyezik, 75% körüli összesen, de a legmagasabb értéket az igazságos bánásmódnál a válaszadók közel 42% -a adta, míg a megbecsülésnél ezt 8% -kal kevesebben választották. Ez mutatja azt, hogy a munkatársak felé a jogi oldal erősebben nyilvánul meg, mint a humán, aminek lehet oka a vezetési stílusban, anyagi vagy erkölcsi elismerésben megjelenő hiányérzet. Alapvetően a megkérdezettek úgy érzik, jól bánnak velük a munkahelyükön, csak 6% körüli volt az elutasítók válaszaránya mindkét kérdésben. Ez nehezíti majd a 2. hipotézis igazolását, mivel a válaszadók nagyrészt úgy érzik, hogy jól bánnak velük, viszonylag kevés adat van arra vonatkozóan, amikor nem.

Az előző kérdéssel szorosan összefügg a munkahelyi elégedettség kérdése, vélhetően, ahol a munkatársi megélés alapján igazságosan bánnak velük és nagyrészt megbecsülik őket, ott valószínűleg az elégedettségi szint is magas lesz.

Ezt mutatják a kérdésre adott válaszok is: a munkavállalók több, mint 83% -a négyes vagy ötös szinten elégedett a munkahelyével, amiből a legmagasabb értéket a válaszadók több, mint 40% -a választotta. Elutasító csak 3,3% volt, míg az értékek átlaga 4,19. Ez ábrázolva a következőképpen néz ki:

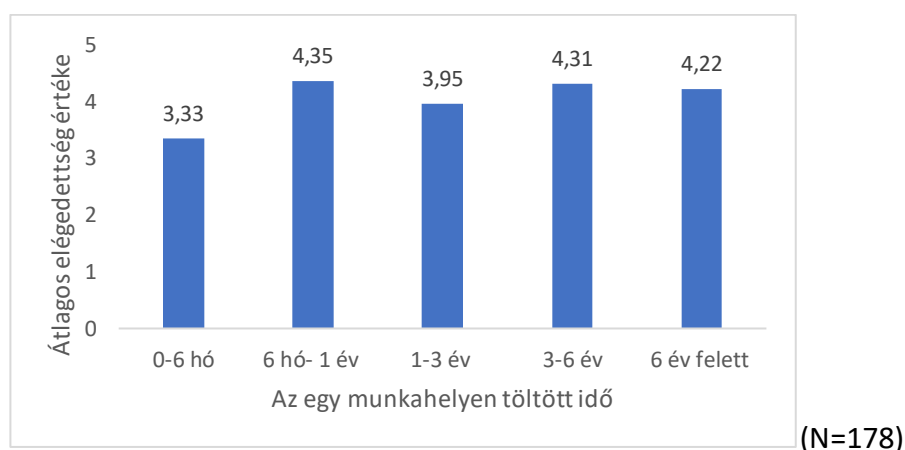
18. ábra: A munkahelyi elégedettségre adott értékek a válaszadóknál *(saját szerkesztés)*



Az elégedettség enyhén magasabb a vezetői beosztásban vagy tulajdonosként a vállalatnál dolgozó, illetve alkalmazottként tevékenykedő válaszadók esetében. Míg előbbi csoport átlagos elégedettségi értéke 4,36; addig az alkalmazottak ugyanezt csak 4,07 -re értékelték.

Az egy munkahelyen töltött idő függvényében az átlagos elégedettség a következőképpen alakul:

19. ábra: Az azonos munkahelyen eltöltött idő és az átlagos elégedettség alakulása *(saját szerkesztés)*



A kevés ideje a vállalatnál dolgozó válaszadók száma alacsony, 0-6 hó között mindössze 3, míg 6-12 hónapig 8 fő értékelt. Az ő átlagos értékelésük így bizonytalanabb. A leginkább képviselt csoport, a több, mint 6 éve az adott vállalatnál dolgozók átlagos elégedettsége magas (4,22),

de a 3-6 éve ott dolgozók reprezentatívabb csoportja átlagosan még elégedettebb, 4,31 az értékük.

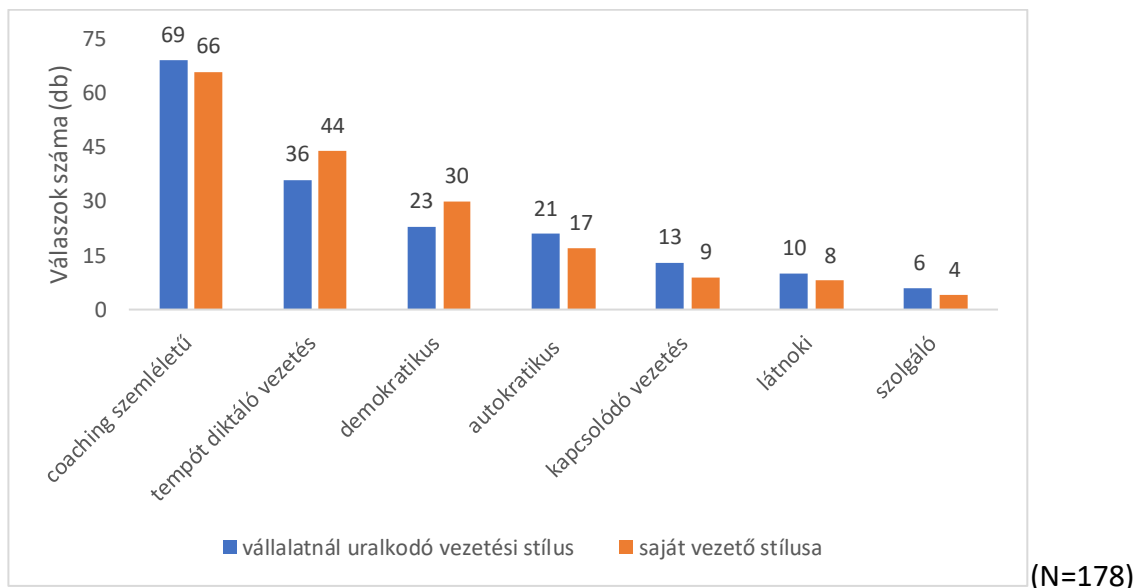
Az önkéntes tevékenység a társadalom fejlettségi szintjével összefügg. Ezen felül a társadalmi felelősségvállalás része, amit az egyének, -akár, mint munkavállalók- tesznek a fenntarthatóságért. Az elmúlt évtizedben a fenntarthatósági tevékenység népszerűsége jelentősen nem változott, és 2020-ban a felnőtt magyar lakosság 31% -a végzett önkéntes munkát. (KSH, 2021) Legmagasabb arányban a kérdőívben is felülreprezentált korcsoport, végzett ilyen tevékenységet (34-36%), illetve a felsőfokú végzettséggel rendelkezők körében sokkal népszerűbb ez a segítési mód, országosan a negyedük rendszeresen részt vesz ilyen akcióban. Mivel a mintában a felsőfokú végzettségűek is jelentősen felülreprezentáltak, talán nem meglepő, hogy az országos átlagnál magasabb arányban, 41,6% -uk nyilatkozott úgy, hogy az elmúlt évben önkénteskedtek. Ezt a magas számot elősegíti az is, hogy a válaszadók háromnegyede jelezte, hogy a vállalat, ahol dolgoznak valamilyen formában támogatja, hogy önkéntes tevékenységet végezzenek. Ez a nagyarányú támogatottság akár magasabb részvételi arányt is eredményezhetne, ami figyelembe véve, hogy a válaszadók alapvetően fontos értéknek tartják a fenntarthatóságot, ellentmondást okoz. Azt is jelentheti, hogy számukra az önkéntesség nem a fenntarthatóság része, vagy a fenntarthatósági preferencia jelentkezett túlértékelten a válaszukban. Az önkéntes tevékenységet végzők a fenntarthatóság fontosságát átlagosan 4,38 - ra, míg az ilyen tevékenységet az elmúlt egy évben nem választók 4,1 – re értékelték. Az önkéntesség támogatása is kapcsolódik a vállalattal szembeni fokozott elégedettségnek: a mintában a támogatott önkéntességet jelzők elégedettsége a munkahellyel 4,3, míg ahol ez nincs, csak 3,86.

A vállalatnál uralkodó vezetési stílus is meghatározó a vállalat légköre szempontjából, és a fenntarthatósággal is összefügg a szakirodalom szerint. A vállalati hangulatra gyakorolt hatás miatt kapcsolat lehet a munkatársak elégedettségével is. Mivel sok vezető is kitöltötte a kérdőívet, az is érdekes, hogy ők hogy látják a vállalatnál uralkodó vezetés stílusát, illetve általánosan mennyire adták a válaszadók azt a választ, hogy a saját vezetőjüknek olyan a vezetési stílusa, mint a vállalatnál uralkodó.

A kérdőívben hétfajta vezetési stílus közül lehetett választani, amelyben a beazonosítást egy-egy leíró mondat segítette. A vállalatoknál a munkatársak közül legtöbben a coaching szemléletű vezetést látják uralkodónak közel 40% -os arányban. Másodikként a tempót diktáló

stílust azonosították ötödnyi előfordulással, míg a 3.-4. hely között kis különbség volt, a demokratikus vezetés 13, az autokratikus pedig 12% -os részvételi arányt jelzett. A maradék három stílus 13% -on osztozik, és legkevésbé a szolgáló típusú vezetés népszerű a vállalatoknál.

20. ábra: A munkahelyen uralkodó és a saját vezetők vezetési stílus eloszlása *(saját szerkesztés)*

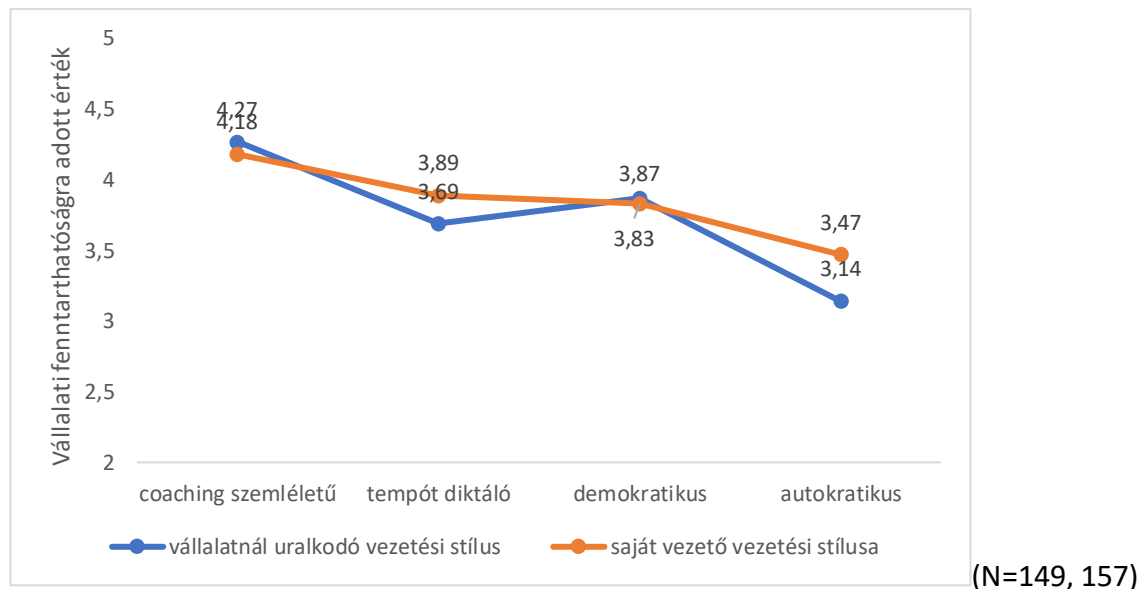


Az ábra megmutatja, hogy a saját vezető vezetési stílusa nagyjából úgy oszlik meg, mint a vállalatnál uralkodó vezetési stílus. Az eloszlási sorrend teljesen megegyezik, csupán a válaszadók a vállalatnál uralkodó stílusok közül némiképp (+ 5 - 5% -kal) gyakrabban tapasztalják meg a tempót diktáló és demokratikus vezetést a saját vezetőtől, mint ahogy az szerintük a vállalatnál előfordul. Amennyi többlet itt jelentkezik, a többi vállalati stílus annyival ritkábban fordul elő. A vállalatoknál leggyakrabban előforduló coaching szemléletű vezetés a válaszok közel 40%-ában jelenik meg, és az ezt választó válaszadók a válaszok több, mint kétharmadában jelezték azt, hogy az ő vezetőjük stílusa is ilyen.

Mind a vállalatnál uralkodó vezetési stílus, mind pedig a saját vezető vezetési stílusa hatással van a munkatársi elégedettség megélésére. Ahol a vállalatnál a coaching típusú vezetés az uralkodó, ott a munkahellyel való elégedettség értéke 4,55, míg az autokratikus uralkodó stílusnál ez csupán 3,23. Ott, ahol mind a vállalatnál, mind pedig a saját vezető stílusában az autokratikus vezetési stílust tapasztalják a munkavállalók, a munkahelyi elégedettségre adott értékek átlaga csak 3. Tehát a munkahelyi elégedettség megítélése összefügg a vezetési stílussal a mintában.

A mintában a négy leggyakrabban előforduló vállalatnál uralkodó és a saját vezető vezetési stílusa, illetve a vállalatnál megjelenő fenntarthatóság fontossága kapcsolatát is vizsgáltam, amit a következő ábrán foglalom össze.

21. ábra: A leggyakrabban előforduló vezetési stílusok és a vállalati fenntarthatóság kapcsolata *(saját szerkesztés)*



Az ábra megmutatja, hogy van kapcsolat a vállalatnál uralkodó, illetve a saját vezető vezetési stílusa, illetve a vállalati fenntarthatóságra adott átlagos értékelés között. Minél inkább a coaching szemlélet, a felhatalmazás érvényesül egy adott vállalatnál, annál magasabb értéket kapott a fenntarthatóság is. Minden vezetési stílust figyelembe véve a vállalati fenntarthatóság átlagos értékelése 3,9, megállapítható, hogy coaching szemléletű vezetésnél ez az érték szignifikánsan magasabb, autokratikus stílusnál pedig szignifikánsan alacsonyabb. A mintában megjelenő vonás egybevág a szakirodalomban jelzettel.

4.2 A hipotézisek elemzése

H1 A vállalat fenntarthatósági tevékenységét az ott dolgozó munkatársak a hierarchia szinten felfelé haladva hangsúlyosabbnak ítélik meg Magyarországon is.

Az első hipotézis vizsgálatához a kérdőív következő három kérdését vizsgáltam meg:

15. A vállalatnál, ahol dolgozom, sokat hallok a fenntarthatóságról.

11. A fenntarthatóság az Ön vállalatánál mennyire meghatározó érték Ön szerint?

12. Véleménye szerint a vállalat, ahol dolgozik, mennyire mutatja magát fenntarthatónak?

A Cronbach's Alpha értékét vizsgáltam, hogy láthatóvá váljon ezeket a változókat lehet-e együtt kezelni. A kiadott érték 0,83, ami magasabb, mint 0,7, így a változók együtt kezelése megalapozott, a változókból számított átlag használható.

A három változó közötti összefüggést vizsgáltam, amit a táblázatban mutatok be:

5. táblázat: A fenntarthatósági tevékenység hangsúlyosságához kapcsolódó kérdések vizsgálata (forrás: SPSS)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
15. A vállalatnál, ahol dolgozom, sokat hallok a fenntarthatóságról.	8,22	2,695	0,739	0,549	0,716
11. A fenntarthatóság az Ön vállalatánál mennyire meghatározó érték Ön szerint?	8,39	3,482	0,646	0,420	0,806
12. Véleménye szerint a vállalat, ahol dolgozik, mennyire mutatja magát fenntarthatónak?	7,97	3,248	0,694	0,494	0,759

Az utolsó oszlop megmutatja, hogy a Cronbach's Alpha érték bármelyik alkotó változó törlésével a háromból alkotott változó értékénél alacsonyabb lenne, ezért egyik törlése sem indokolt.

A három kérdésből létrejött új változót elneveztem a **fenntarthatósági tevékenység hangsúlyossága** mutatónak.

A mutató minimuma 1, a maximuma 5. A 178 válaszból számítva az átlag 4,1; a medián 4,33 a szórás pedig 0,85.

A hipotézis alátámasztásához Tukey féle B próbát használtam, mely kettőnél több csoport értékei közötti szignifikáns különbséget mutatja ki. Az eredményt a következő táblázatban jelenítem meg.

6. táblázat: Tukey B próba az egyes munkakörökre a fenntarthatósági tevékenység hangsúlyossága változóval *(forrás: SPSS)*

Tukey B^{a,b}

9. Milyen pozíciót tölt be a jelenlegi munkahelyén?	N	Subset for alpha = 0.05
		1
tulajdonos	6	3,89
alkalmazott	105	4,06
felsővezető	15	4,09
középvezető	52	4,21

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

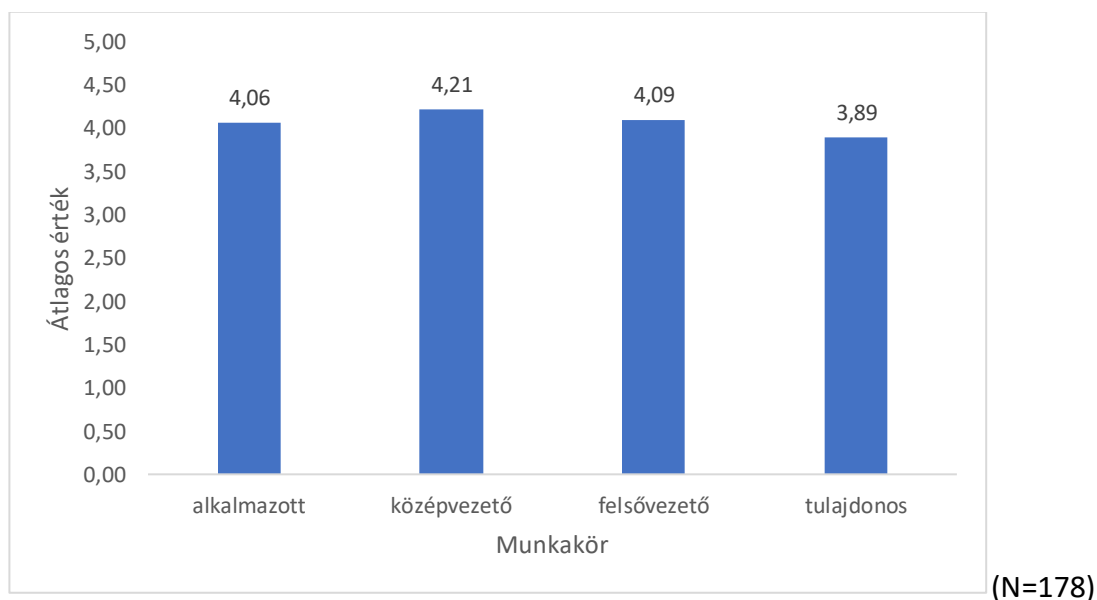
a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 15,262.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Ahogy látható a Tukey B próba nem képzett külön csoportokat.

Az eredmény grafikonon megjelenítve a következőképpen látszik:

22. ábra: A fenntarthatósági tevékenység hangsúlyossága az egyes munkakörökben *(saját szerkesztés)*



Az ábrán és a táblázatban is látható, hogy a hipotézis nem igazolódott, mert nincsen szignifikáns különbség az egyes munkakörök esetében a fenntarthatósági tevékenység hangsúlyossága között.

H2 Azoknál a vállalatoknál, ahol a munkatársi megítélés alapján a munkatársakkal korrekt módon bánnak, ott a fenntarthatósági tevékenység is magasabb szintű.

A **korrekt bánásmód** vizsgálatához a kérdőív következő kérdéseit használtam fel:

18. A vállalat, ahol dolgozom igazságosan bánik a munkatársaival.

19. A vállalat, ahol dolgozom mindent megtesz azért, hogy munkatársai biztonságban legyenek a munkavégzés során.

20. A vállalat, ahol dolgozom betartja a jogszabályokat és a törvényes kereteken belül működik.

25. A vállalat, ahol dolgozom megbecsüli a munkatársait.

26. Mindent összevetve elégedett vagyok a munkahelyemmel.

Főkomponens analízis alapból nem állapított meg több komponenst. Amikor beállítottam, hogy minimum kettőt alkosson, akkor két változó került a második komponensek közé, az a kettő amelyik a leginkább a törvényességgel foglalkozik és kevésbé emberi oldalról közelíti meg a vállalat kapcsolatát a dolgozókkal. Ezt mutatom be a következő táblázaton:

7. táblázat: Főkomponens analízis a korrekt bánásmód kérdéseire *(forrás: SPSS)*

Rotated Component Matrix ^a		
	Component	
	1	2
25. A vállalat, ahol dolgozom megbecsüli a munkatársait.	0,884	0,238
18. A vállalat, ahol dolgozom igazságosan bánik a munkatársaival.	0,854	0,310
26. Alapvetően elégedett vagyok a munkahelyemmel.	0,812	0,337
20. A vállalat, ahol dolgozom betartja a jogszabályokat és a törvényes kereteken belül működik.	0,211	0,917
19. A vállalat, ahol dolgozom mindent megtesz azért, hogy munkatársai biztonságban legyenek a munkavégzés során.	0,463	0,734

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

A Crombach's Alpha számított értéke 0,88, ami 0,7- nál magasabb, így lehetővé teszi, hogy a változókat együtt kezeljük.

Az összefüggéseket vizsgálva a következőket látjuk:

8. táblázat: A korrekt bánásmód kérdéseinek összefüggései (forrás: SPSS)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
18. A vállalat, ahol dolgozom igazságosan bánik a munkatársaival.	17,57	6,529	0,789	0,657	0,832
19. A vállalat, ahol dolgozom mindent megtesz azért, hogy munkatársai biztonságban legyenek a munkavégzés során.	17,11	7,757	0,689	0,525	0,857
20. A vállalat, ahol dolgozom betartja a jogszabályokat és a törvényes kereteken belül működik.	16,94	8,720	0,578	0,406	0,881
25. A vállalat, ahol dolgozom megbecsüli a munkatársait.	17,68	6,580	0,764	0,636	0,839
26. Alapvetően elégedett vagyok a munkahelyemmel.	17,51	7,031	0,762	0,597	0,838

A táblázatban az látszik, hogy a Cronbach's Alpha a 19-es és 20-as kérdésnél -csakúgy, mint a főkomponens analízisnél – magasabb értéket adna, ha kihagynánk őket, emiatt ezek a változók kevésbé kapcsolódnak ide. A vizsgálat viszont a meglévő értékekkel elvégezhető, az új változó létrehozható.

A **fenntarthatósági tevékenység szintje** vizsgálatához ehhez a hipotézishez egy új változót készítettem megalkotni a következő kérdések alapján:

22. A vállalat, ahol dolgozom, támogatja, hogy önkéntes tevékenységet végezzek (pl munkaidőkedvezmény, szervezett önkéntes programok). (értéke átváltásra került: igen=5, nem=1)

15. A vállalatnál, ahol dolgozom, sokat hallok a fenntarthatóságról.

11. A fenntarthatóság az Ön vállalatánál mennyire meghatározó érték Ön szerint?

A Cronbach's Alpha számított értéke 0,72, tehát a változó a kérdésekből létrehozható.

Az összefüggések vizsgálatát a következő táblázatban mutatom be.

9. táblázat: Összefüggések vizsgálata a (H2) fenntarthatósági tevékenység szintje változó kérdéseire (forrás: SPSS)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
11. A fenntarthatóság az Ön vállalatánál mennyire meghatározó érték Ön szerint?	4,81	1,858	0,631	0,401	0,523
15. A vállalatnál, ahol dolgozom, sokat hallok a fenntarthatóságról.	4,65	1,358	0,679	0,463	0,494
22. A vállalat, ahol dolgozom, támogatja, hogy önkéntes tevékenységet végezzek (pl munkaidőkedvezmény, szervezett önkéntes programokkal).	7,97	3,248	0,523	0,281	0,759

Az látszik, hogy az önkéntességhez kapcsolódó kérdés törlésekor emelkedne leginkább a Crombach's Alpha, de nincs szükség a törlésre, mert a három kérdés alapján egybe kezelhető. De megállapítom, hogy az a legkevésbé a témához tartozó változó.

Megvizsgáltam a két létrehozott mutató tulajdonságait:

A **korrekt bánásmód a munkatársakkal** mutató minimuma 1,6; a maximuma 5. A 178 válaszból számítva az átlag 4,34; a medián 4,4 a szórás pedig 0,66.

A **fenntarthatósági tevékenység szintje** mutató minimuma 0,67; a maximuma 3,67. A 178 válaszból számítva az átlag 2,90; a medián 3,0 a szórás pedig 0,69.

Az összefüggés vizsgálathoz Spearman korrelációs vizsgálatot választottam, mert nem normál eloszlású adatokkal dolgozom. A korrelációs együttható 0,53; tehát a korrekt bánásmód a munkatársakkal és a fenntarthatósági tevékenység szintje között közepes-erős összefüggés figyelhető meg a 0,01 -es szignifikancia szinten ($p < 0,001$).

Ezzel ki lehet mondani, hogy a vizsgált mintán szignifikáns kapcsolat van a vállalatok munkavállalókkal kapcsolatos hozzáállása és a vállalat fenntarthatósági törekvései között, tehát a hipotézis igazolást nyert.

H3 A fenntarthatósági tevékenység azoknál a vállalatoknál a legjelentősebb, ahol a vezetői fenntarthatósági elkötelezettség a fő hajtóerő.

A kérdés vizsgálatához felhasználtam az előzőleg már megalkotott **fenntarthatósági tevékenység hangsúlyossága** és a **fenntarthatósági tevékenység szintje** változókat. A két változó között csak egy változó különbség van, az egyik inkább a valós tevékenységgel foglalkozik, a másik, pedig, hogy mi az elmélet, mennyit beszélnek róla.

Az előzőekben létrehozott változókat a következő kérdésekhez viszonyítva vizsgáltam:

4. Van Önnek környezetvédelemmel/fenntarthatósággal összefüggő iskolai végzettsége?

10. A fenntarthatóság az Ön életében mennyire meghatározó érték?

13. Szerepet játszik a munkahelyválasztási döntésében a vállalat fenntarthatósági tevékenysége?

Csak a vezetők és tulajdonosok válaszát néztem, mert a munkavállalói oldalról a vezetők elkötelezettségére vonatkozó kérdés nem szerepelt a kérdőív kérdései között. Ez összesen 73 válasz, melyből 52 középvezető, 15 felsővezető és 6 tulajdonos van.

Megvizsgálva a három változót, ami azt mutatná ki, hogy mennyire elkötelezett a vezető a Cronbach's Alpha érték (0,53) nem érte el a megfelelő szintet. A fenntarthatósággal kapcsolatos végzettségre vonatkozó kérdés csak 12 esetben volt pozitív a 73-ból, ami túl alacsony érték a következtetések levonásához. Továbbá a Cronbach's Alpha if Item Deleted teszténél sem jött ki kedvező érték egyik változónál sem. A végzettség kérdést kihagyva 0,55 lett érték, a másik két kérdésből kihagyva egyiket pedig még csökkent is volna az érték. Emiatt a továbbiakban a végzettség kérdéssel nem számoltam tovább.

Úgy döntöttem, hogy a két változó vizsgálatával fogom megpróbálni alátámasztani a hipotézist. Az összefüggés vizsgálatokhoz Spearman korrelációs vizsgálatot választottam, mert nem normál eloszlású adatokkal dolgozom.

10. táblázat: Összefüggés vizsgálat a fenntarthatósági tevékenység szintje és a fenntarthatóság fontossága a vezető életében kérdése között. (forrás: SPSS)

Összefüggés vizsgálat*		
		Vállalat fenntarthatósági tevékenység szintje
10. A fenntarthatóság az Ön életében mennyire meghatározó érték?	Correlation Coefficient	0,278*
	Sig. (2-tailed)	0,017
	N	73

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

A számítás gyenge erősségű kapcsolatot mutatott, ami 0,05 szinten szignifikáns ($p=0,017$).

A másik megalkotott változó eredményeit a következő táblázat foglalja össze.

11. táblázat: Összefüggés vizsgálat a fenntarthatósági tevékenység hangsúlyossága és a fenntarthatóság fontossága a vezető életében kérdése között. (forrás: SPSS)

Összefüggés vizsgálat		
		A vállalat fenntarthatósági tevékenység hangsúlyossága
10. A fenntarthatóság az Ön életében mennyire meghatározó érték?	Correlation Coefficient	0,330**
	Sig. (2-tailed)	0,004
	N	73

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

A számítás közepes erősségű kapcsolatot mutatott, ami 0,01 szinten szignifikáns ($p=0,004$).

Tehát az összefüggés vizsgálatokból látszik, hogy ha a vezető életében fontosabb a fenntarthatóság, az megnyilvánul a munkahelye fenntarthatóságának magasabb értékében (fenntarthatósági tevékenység hangsúlyossága és a fenntarthatósági tevékenységi szintje).

Ezután független T-próbával megvizsgáltam, hogy van-e összefüggés a megalkotott vállalati fenntarthatósági változók és a 'Szerepet játszik a munkahelyválasztási döntésében a vállalat fenntarthatósági tevékenysége?' változó között a vezetők esetében. Ezután varianciaanalízissel (ANOVA) megvizsgáltam, hogy a kapott átlagok szignifikánsak-e. A számítások eredményét a következő táblázat segítségével mutatom be.

12. táblázat: Vállalati fenntarthatósági változók és a fenntarthatósági szempontú munkahelyválasztás összefüggése (forrás: SPSS)

13. Szerepet játszik a munkahelyválasztási döntésében a vállalat fenntarthatósági tevékenysége?		
	Fenntarthatósági tevékenység hangsúlyossága	Fenntarthatósági tevékenység szintje
igen	4,3125	3,1250
nem	4,0325	2,8211
Különbség	0,2800	0,3039
p	0,069	0,026

Ez alapján az látszik, hogy szignifikáns kapcsolat van a fenntarthatósági tevékenység szintje és a vezetői munkahelyválasztásban megnyilvánuló fenntarthatósági preferencia között ($p=0,026$). Másképp fogalmazva: azoknál a vezetőknél, akiknél a munkahelyválasztásban is

számít, hogy a vállalat mennyire elkötelezett a fenntarthatóság irányába, ott a munkahelyükön is megjelenik ez valójában. Tehát a vezetők elkötelezettsége a vállalat működésében is tetten érhető, a hipotézis igazolást nyert.

5 Következtetések és javaslatok

A diplomamunkámban a vállalati fenntarthatósági tevékenység munkatársi megítélését vizsgáltam. A kutatás során összegyűjtött minta nem reprezentálja a magyarországi munkavállalók eloszlását, mivel nagyrészt a jómódú, budapesti vagy megyeszékhelyi, felsőfokú végzettségű válaszadók válaszaiból tudtam következtetéseket levonni.

Az eredményeket összevetve a szakirodalommal a következőket állapítom meg:

- A szakirodalomban jelzett nem és kor szerinti fenntarthatósági preferencia nem jelentkezett a mintában. Tehát sem a nők, sem a fiatalabb generációk ezirányú preferenciája nem volt kimutatható.
- A felsőfokú és a középfokú végzettséggel rendelkezők értékelése alapján nem látszik különbség a fenntarthatóság fontosságának megítélésében, tehát a szakirodalomban megjelenő magasabb érték a képzettebb személyek esetén a mintából nem mutatható ki.
- A válaszadók szerint a vállalat, ahol dolgoznak magas szintű fenntarthatósági működéssel rendelkezik, de a munkavállalók megítélése szerint igyekeznek kifelé még jobb képet festeni magukról, mint amit a munkatársak látnak.
- A vállalat legfontosabb érintettjei a mintában a vásárlók/fogyasztók csoportja. Tehát a fogyasztói elvárásoknak való megfelelés hozhatja akár a fenntarthatósági tevékenység erősítését is. Ez azt is jelenti, hogy ha a fogyasztóknak valóban fontos a fenntarthatóság, és ez megmutatkozik a vásárlási szokásaikon is, akkor ki tudják kényszeríteni a vállalatoktól a fenntartható viselkedést.
- A válaszadók vállalatuknál nagyon erős jogi és biztonsági-munkavédelmi megfelelést tapasztalnak. Vélhetően emiatt sem tekintik a jogi megfelelést a fenntarthatóság részének, mert az már egy teljesült érték.
- Az elmúlt évben önkéntes tevékenységet végző kutatási résztvevők a fenntarthatóság fontosságát a saját életükben magasabbra értékelték, mint az ilyen tevékenységet az elmúlt egy évben nem választók. A mintában a vállalat által támogatott önkéntességet jelzők elégedettsége a munkahellyel szignifikánsan magasabb.
- Mind a vállalatnál uralkodó vezetési stílus, mind pedig a saját vezető vezetési stílusa hatással van a munkatársi elégedettség megélésére. Minél inkább a coaching

szemlélet, a felhatalmazás érvényesül egy adott vállalatnál, annál magasabb értéket kapott a vállalati fenntarthatóság is.

- Nem igazolódtott az a hipotézis (H1), hogy a vállalati hierarchia szinten magasabban állók fenntarthatósági preferenciái is magasabbak, azaz nincsen szignifikáns különbség az egyes munkakörök esetében a fenntarthatósági tevékenység hangsúlyossága között.
- A vizsgált mintán szignifikáns kapcsolat van a vállalatok munkavállalókkal kapcsolatos hozzáállása és a vállalat fenntarthatósági törekvései között, azaz a H2 hipotézis, mely szerint ahol a munkatársakkal korrekt módon bánnak, ott a vállalati fenntarthatóság is magasabb szintű.
- Szintén megerősítést nyert a H3 hipotézis, mely szerint, ha a vezetői fenntarthatósági elkötelezettség jelen van, a vállalat fenntarthatósági tevékenységi szintje magasabb. Ez a szakirodalomban is említett.

A vállalati fenntarthatóság a következő években az EU jogszabályváltozása miatt is erősödni fog. Üzletviteli tanácsadási szempontból is fontos, hogy legyen hangsúlyosabb fenntarthatóságot elősegítő a támogatás a vállalatok irányába. Az látszik, hogy a vállalati fenntarthatóság értéke növelhető a szervezet fejlesztésével, az emberi erőforrás megfelelő kezelésével. A belső érintettek -és különösen a munkavállalók- irányába tett erőfeszítés a fenntarthatóságot is szolgálja, de a munkatársak megtartásában, sőt új tehetségek bevonásában is van szerepe. Ezen kívül a fogyasztói elvárások tudják katalizálni a vállalati fenntarthatóság erősítésének folyamatát, javasolt, hogy a vállalat pontosan ismerje meg a vásárlók ez irányú igényeit is, és tegyen érte üzleti eredményéért és a globális jóllétért is.

6 Összegzés

Diplomamunkámban a vállalati fenntarthatósági tevékenység munkatársi megítélését vettem górcső alá. A szakirodalmi részben bemutatásra került a fenntarthatóság rövid története, majd a vállalati fenntarthatóság, végül az egyes érintetti csoportok a vállalati fenntarthatóságra gyakorolt hatását mutattam be.

A munkavállalók által megtapasztalt vállalati fenntarthatóságra fókuszáltam a kutatási kérdésekkel, amikkel arra kerestem a választ, hogy milyen összefüggések tapasztalhatóak a munkatársak fenntarthatósági preferenciája, a vállalat működése és a fenntarthatósági tevékenysége között. Három hipotézist állítottam fel, melyek a következők voltak:

H1 A vállalat fenntarthatósági tevékenységét az ott dolgozó munkatársak a hierarchia szinten felfelé haladva hangsúlyosabbnak ítélik meg Magyarországon is.

H2 Azoknál a vállalatoknál, ahol a munkatársi megítélés alapján a munkatársakkal korrekt módon bánnak, ott a fenntarthatósági tevékenység is magasabb szintű.

H3 A fenntarthatósági tevékenység azoknál a vállalatoknál a legjelentősebb, ahol a vezetői fenntarthatósági elkötelezettség a fő hajtóerő.

A kutatást kérdőíves módszerrel végeztem, 178 elemes mintával dolgoztam. Az elemzéseket IBM SPSS szoftver segítségével hajtottam végre. A minta eloszlása nem egyezik a magyar munkaerőpiacéval, a nagyvárosban, megyeszékhelyen élő, a felső két jövedelmi decilishez tartozó felsőfokú végzettségű 35-54 év közötti válaszadók adták a válaszok háromnegyedét.

A kutatás során születtek szakirodalommal ellentétes kutatási válaszok is: nem tapasztaltam a fenntarthatósági preferencia nem, életkor és végzettségi szint szerinti különbözőségét.

Erős összefüggés látszott viszont a vállalati fenntarthatóság és az alkalmazott vezetési stílusok között, illetve a fogyasztói érintettek, mint a vállalat legfontosabb érintetti csoportja is megerősítést nyert.

A hipotézisek közül az első nem került igazolásra, azaz nem volt kimutatható, hogy a vállalati hierarchia szinten magasabban állók erőteljesebbnek értékeljék a vállalat fenntarthatósági tevékenység szintjét. A másik két hipotézis igazolást nyert, így a minta alapján magasabb a vállalati fenntarthatóság szintje ott, ahol a munkatársakkal korrekt módon bánnak, és a

vezetői fenntarthatósági elkötelezettség jelenlétekor a vállalati fenntarthatósági tevékenységek is intenzívebbek.

A munkámnak az üzletviteli tanácsadásban lehet jelentősége, mivel a közeljövőben a jogszabályi változások miatt a vállalatok nagyrésze számára kötelezően strukturált formában kell számot adni a fenntarthatósági tevékenységről. Célszerű ezt a kötelezettséget egyben a fejlesztésre is fordítani, és az érintettek feltárt fenntarthatósággal összefüggő preferenciái alapján tenni hozzá a gazdaságilag is jobb működéshez.

7 Irodalomjegyzék

- Baksa, M., Freund, A., Demeter, K. & Losonci, D., 2021. *Üzlet 4.0 -Magyarországi vállalati tapasztalatok*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Benn, S. & Bolton, D., 2015. *CSR iránytű -alapgfogalmak, kulcskonceptciók*, Budapest: Atlantis Press.
- Braun, R., 2013. A vállalatok politikája – vállalati, társadalmi felelősségvállalás, vállalati közösségek és a vállalati stratégia jövője. *Vezetéstudomány*, 44(1), pp. 18-28.
- Braun, R., 2015. *Vállalati társadalmi felelősségvállalás*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Chikán, A., 2021. *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Akadémiai kiadó.
- Clarkson, M. B. E., 1995. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20. kötet, pp. 97-112.
- Crane, A. és mtsai., 2008. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. New York: Oxford University Press.
- Csath, M., 2020. *A fenntarthatóság árnyalatai*. Budapest: Ludovika Egyetemi Kiadó.
- Csath, M., 2021. *Versenyképességi mozaik*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Deloitte, 2023. *Legfontosabb tudnivalók az ESG jelentéstételről*. [Online]
Available at: <https://www2.deloitte.com/hu/hu/pages/sustainability/articles/legfontosabb-tudnivalok-az-esg-jelentestetelrol-esg360.html>
[Hozzáférés dátuma: 26 10 2023].
- EC, E. C., 2014. *Proposed Approaches to Social Impact Measurement in European Commission legislation and in practice relating to EuSEFs and the EaSI*, Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Egri, C. P. & Herman, S., 2000. Leadership in the North American environmental sector: Values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations.. *Academy of Management Journal*, 43(4), pp. 571-604.
- ENSZ, 2015. *agenda-2030*. [Online]
Available at: <https://ensz.kormany.hu/agenda-2030>
[Hozzáférés dátuma: 16 02 2023].
- ENSZ, 2015. *Világunk átalakulása- Fenntartható fejlődési keretrendszer 2030*. [Online]
Available at:
<https://ensz.kormany.hu/download/7/06/22000/Vil%C3%A1gunk%20%C3%A1talak%C3%ADt%C3%A1sa%20Fenntarthat%C3%B3%20Fejl%C5%91d%C3%A9si%20Keretrendszer%202030.pdf>
[Hozzáférés dátuma: 16. 02. 2023.].
- EU, 2020. AZ EURÓPAI PARLAMENT ÉS A TANÁCS (EU) 2020/852 RENDELETE a fenntartható befektetések előmozdítását célzó keret létrehozásáról. *Az Európai Unió Hivatalos Lapja*, L198/13. kötet.
- Francis, R. & Armstrong, A., 2003. Ethics as a Risk Management Strategy: The Australian Experience. *Journal of Business Ethics*, 45. kötet.
- Frederick, W. C., 1998. Moving to CSR4: What to Pack for the Trip. *Business and Society*, 37(1), pp. 40-49.

- Freeman, R. E., 1984. *Strategic management: A stakeholder approach*. hely nélkül:Cambridge University Press.
- Friedman, M., 1970. The social responsibility of business is to increase its profits.. *New York Times magazin*, 13 szeptember.
- Göpel, M., 2016. *The Great Mindshift*. Berlin: Springer Open.
- GRI, G. R. I., 2016. *GRI 101 : FOUNDATION*. hely nélkül:ismeretlen szerző
- GRI, G. R. I., 2021. *Sustainability Reporting Guidelines*. hely nélkül:ismeretlen szerző
- Harrison, R., Newholm, T. & Shaw, D., 2005. *The Ethical Consumer*. London: Sage Publications.
- Horváth, Z., 2016. *Fenntartható fejlődés- Fenntartható termelés és fogyasztás az Európai Unióban*. Budapest: Dialóg-Campus - Dóm Kiadó.
- ISO, 2., 2008. *Guidance of Social Responsibility*. EU.
- Jancsovszka, P., 2016. Fenntartható fejlődési célok. *Tájökológiai lapok*, 14 (2), pp. 171-181..
- Joshi, Y. & Rahman, Z., 2015. Factors Affecting Green Purchase Behaviour and Future Research Directions. *International Strategic Management Review*, 24(2), pp. 206-221.
- Kottler, P. & Lee, N., 2007. *Vállalatok társadalmi felelősségvállalása*. Budapest: HVG Kiadó.
- KPMG, 2021. *Me, my life, my wallet*, hely nélkül: KPMG.
- KPMG, 2022. *Small steps big shifts - Survey of sustainability reporting 2022*. [Online]
Available at: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2022/10/ssr-executive-summary-small-steps-big-shifts.pdf>
[Hozzáférés dátuma: 23 03 2023].
- Kramar, R., 2014 . Beyond Strategic Human Resource Management: Is sustainable human resource management the next approach?. *International Journal os Human Resource Management*, 25. kötet, pp. 1069-1089.
- Kruse, C. & Schmidt, M., 2020. Sustainable Governance and Leadership. In: P. Fisher, szerk. *Making the Finantial System Sustainable*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 145-167.
- KSH, 2021. *Egy főre jutó bruttó és nettó jövedelem jövedelmi tizedek (decilisek) szerint*. [Online]
Available at: https://www.ksh.hu/stadat_files/jov/hu/jov0005.html
[Hozzáférés dátuma: 21. 10. 2023.].
- KSH, 2021. *FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉS INDIKÁTORAI*. [Online]
Available at: <https://www.ksh.hu/ffi/2-10.html>
[Hozzáférés dátuma: 21. 10. 2023.].
- KSH, 2022. *A fenntartható fejlődés indikátorai 2021*. [Online]
Available at:
https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/fenntartfejl/2021/fenntarthatos_fejlodes_indikatorai_2021.pdf
[Hozzáférés dátuma: 3 március 2023].
- KSH, 2022. *A háztartások életszínvonala 2021*. [Online]
Available at: <https://ksh.hu/s/helyzetkep-2021/#/kiadvany/a-haztartasok-eletszinvonala/a->

haztartasok-egy-fore-juto-eves-jovedelmenek-alakulasa

[Hozzáférés dátuma: 21. 10. 2023.].

KSH, 2022. *Egy főre jutó bruttó és nettó jövedelem régió és településtípus szerint 2021.* [Online]

Available at: https://www.ksh.hu/stadat_files/jov/hu/jov0045.html

[Hozzáférés dátuma: 21 10 2023].

KSH, 2023. *A 25–64 éves népesség megoszlása iskolai végzettség szerint [%].* [Online]

Available at: https://www.ksh.hu/stadat_files/okt/hu/okt0027.html

[Hozzáférés dátuma: 21 10. 2023.].

KSH, 2023. *A foglalkoztatottak száma korcsoportok szerint, nemenként.* [Online]

Available at: https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0007.html

[Hozzáférés dátuma: 21 10 2023].

Kurcsik, N., Mihálydy, Z. & Tóth, A., 2021. Az Európai Zöld Megállapodás (EU Green Deal) bemutatása. *Körforgásos Gazdaság és Környezetvédelem*, 5. évfolyam(4. szám).

Maak, T. & Pless, N., 2006. *Responsible Leadership*. London and New York: Routledge.

Meadows, e. a., 1972. *The limits to growth. A report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind*. New York: Universe Books.

Morrow, K., 2012. Rlo+20, the Green Ecinomy and Re-orienting Sustainable Development. *Environmental Law Review*, 14(4), pp. 293-295.

Partridge, K., Jackson, C., Wheeler, D. & Zohar, A., 2005. *From Words to Action. The Stakeholder Engagement Manual*, Ontario: Stakeholder Research Associates Canada Inc..

Qasim, M. & Grimes, A., 2021. Sustainability and wellbeing: The dynamic relationship between subjective wellbeing and sustainability indicators.. *Environment and Developement Economics*, 27(1), pp. 1-19.

Radácsi, L., 2021. *Felelős és fenntartható vállalat*. Budapest: Saldo.

Santana, M., Morales-Sánchez, R. & Pasamar, S., 2020. Mapping the Link between Corporate Social Responsibility (CSR) and Human Resource Management (HRM): How Is This Relationship Measured?. *Sustainability*, 12(4), p. 1678.

Shook, E., Lacy, P., Monck, A. & Rademacher, J., 2021. *Shaping the Sustainable Organization*. [Online]

Available at: https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/a-com-migration/custom/_acnmedia/thought-leadership-assets/pdf-5/Accenture-Shaping-the-Sustainable-Organization-Report.pdf

[Hozzáférés dátuma: 24 09 2023].

SHRM, S. f. H. R. M., 2015. *Employee Job Satisfaction and Engagement Optimizing Organizational Culture for Success*, Research Report: SHRM .

SHRM, S. f. H. R. M., 2017. *Employee Job Satisfaction and Engagement: The doors of Opportunity are Open.*, Research Report: SHRM.

Steigervald, K., 2021. *Generációk harca -Hogyan értsük meg egymást*, Budapest: Partvonal Könyvkiadó.

Szennay, Á., 2020. A vállalati társadalmi felelősségvállalás megközelítései és a fenntartható fejlődés. *Közgazdasági szemle*, 67. kötet, pp. 1054-1057.

Szennay, Á. & Szigeti, C., 2019. A fenntartható fejlődési célok és a GRI szerinti jelentéstétel kapcsolatának elemzése. *Vezetéstudomány*, 50(4), pp. 33-43.

Szlávik, J. & Csáfor, H., 2015. A gazdasági szereplők hozzájárulása a fenntartható fejlődés megvalósításához: a vállalatok környezeti és társadalmi felelősségvállalása. In: M. János, szerk. *Környezeti nevelés és tudatformálás - Gondolatok az Eszterházy Károly Főiskola műhelyeiből*. Eger: EKF, Liceum Kiadó, pp. 309-325.

Szűcs, K. & Törőcsik, M., 2022. *Fogyasztói magatartás - Mintázatok, trendek, alkalmazkodás*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Törőcsik, M., 2016. *Fogyasztói magatartás - Insight, trendek, vásárlók*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

United Nations Sustainable Development, 1992. *Agenda 21*, 2023.02.09:
<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf>.

United Nations, 1973. *Declaration of the United Nations Conference, on the Human Environment, Stockholm*, New York: United Nations.

United Nations, 2000. *Millenium Declaration*. [Online]
Available at:
https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_55_2.pdf
[Hozzáférés dátuma: 09 02 2023].

Vogel, D., 2005. *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. Washington D.C.: Brookings Institution Press.

Waldman, D., Siegel, D. & Javidan, M., 2006. Components of Transformational Leadership and Corporate Social Responsibility. *Journal of Management Studies*, 43. kötet, pp. 1703-1725.

Weber, M., 2008. The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Company level Measurement Approach for CSR. *European Management Journal*, 26(4).

Weforum, W. E. F., 2022. *Gen Z cares about sustainability more than anyone else – and is starting to make others feel the same*. [Online]
Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2022/03/generation-z-sustainability-lifestyle-buying-decisions/>
[Hozzáférés dátuma: 08 08 2023].

Wood, J., 2022. *Gen Z cares about sustainability more than anyone else – and is starting to make others feel the same*. [Online]
Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2022/03/generation-z-sustainability-lifestyle-buying-decisions/>
[Hozzáférés dátuma: 08 08. 2023.].

World Commission on Environment and Development, 1987. *Our Common Future*, letöltve (2023.01.26): <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>.

8 Ábrák és táblázatok jegyzéke

1. ábra: A globális túllövés napja,(forrás: https://www.overshootday.org/newsroom/past-earth-overshoot-days/ letöltve: 2023. 01.26.).....	4
2. ábra: A fenntartható fejlődési célok (SDG-k) (forrás: https://www.ajbh.hu/-/ensz-fenntarthato-fejlodesi-celok-sustainable-development-goal-sdg letöltve 2023.02.16.).....	10
3. ábra: A fenntarthatóság három elemének beágyazottsága. (Forrás: (Göpel, 2016))	11
4. ábra: Általános érintetti térkép (saját szerkesztés)	14
5. ábra: Az érintetti bevonás haszna (Partridge, et al., 2005)	15
6. ábra: A nem pénzügyi jelentések közzétételi kötelezettségének időpontja az egyes vállalatoknál (Deloitte, 2023).....	19
7. ábra: Vásárlói csoportok és fenntarthatóság (forrás: BCSDH Alumni rendezvény, KPMG: <i>Én, az életem, a pénztárcám előadás 2023.04.06.</i>).....	24
8. ábra: Mióta dolgozik a jelenlegi munkahelyén? (saját szerkesztés)	34
9. ábra: A válaszadók munkaköri szintje (saját szerkesztés)	34
10. ábra: Mennyire meghatározó érték az Ön életében a fenntarthatóság (saját szerkesztés).....	35
11. ábra: A korcsoportok és a fenntarthatóság fontossága (saját szerkesztés).....	36
12. ábra: Az iskolai végzettség és a fenntarthatóság fontossága (saját szerkesztés).....	36
13. ábra: A vállalati fenntarthatóság munkatársi megítélése és a vállalat által mutatott érték a munkavállalók szerint (saját szerkesztés)	37
14. ábra: A vállalati fenntarthatósági tevékenység megjelenésének okai a munkavállalók szerint (saját szerkesztés)	38
15. ábra: A vállalat legfontosabb érintetti csoportjainak választása (saját szerkesztés).....	39
16. ábra: A jogi megfelelés és a biztonság értékelése a válaszokban (saját szerkesztés).....	40
17. ábra: A vállalat mennyire bánt igazságosan a munkatársaival, illetve mennyire becsüli meg őket? (saját szerkesztés).....	41
18. ábra: A munkahelyi elégedettségre adott értékek a válaszadóknál (saját szerkesztés)	42
19. ábra: Az azonos munkahelyen eltöltött idő és az átlagos elégedettség alakulása (saját szerkesztés)	42
20. ábra: A munkahelyen uralkodó és a saját vezetők vezetési stílus eloszlása (saját szerkesztés)	44
21. ábra: A leggyakrabban előforduló vezetési stílusok és a vállalati fenntarthatóság kapcsolata (saját szerkesztés)	45
22. ábra: A fenntarthatósági tevékenység hangsúlyossága az egyes munkakörökben (saját szerkesztés)	47
1. táblázat: A CSR négy szakasza. (Forrás: (Crane, et al., 2008)).....	12
2. táblázat: A kutatásban résztvevő korcsoportok aránya és az országos eloszlás (saját szerkesztés KSH adatok alapján)	32
3. táblázat: A válaszadók végzettségének eloszlása (saját szerkesztés, KSH adatok alapján)k eloszlása (saját szerkesztés, KSH adatok alapján)	32
4. táblázat: A válaszadók és a magyarországi munkavállalók jövedelmi viszonyai (saját szerkesztés KSH adatok alapján)	33
6. táblázat: A fenntarthatósági tevékenység hangsúlyosságához kapcsolódó kérdések vizsgálata (forrás: SPSS)	46
7. táblázat: Tukey B próba az egyes munkakörökre a fenntarthatósági tevékenység hangsúlyossága változóval (forrás: SPSS)	47

8. táblázat: Főkomponens analízis a korrekt bánásmód kérdéseire <i>(forrás: SPSS)</i>	48
9. táblázat: A korrekt bánásmód kérdéseinek összefüggései <i>(forrás: SPSS)</i>	49
10. táblázat: Összefüggések vizsgálata a (H2) fenntarthatósági tevékenység szintje változó kérdéseire <i>(forrás: SPSS)</i>	49
11. táblázat: Összefüggés vizsgálat a fenntarthatósági tevékenység szintje és a fenntarthatóság fontossága a vezető életében kérdése között. <i>(forrás: SPSS)</i>	51
12. táblázat: Összefüggés vizsgálat a fenntarthatósági tevékenység hangsúlyossága és a fenntarthatóság fontossága a vezető életében kérdése között. <i>(forrás: SPSS)</i>	52
13. táblázat: Vállalati fenntarthatósági változók és a fenntarthatósági szempontú munkahelyválasztás összefüggése <i>(forrás: SPSS)</i>	52

9 Mellékletek

9.1 1. melléklet: A kutatási kérdőív

1. Születési nem (férfi, nő)
2. Életkor (16-24 év, 25-34 év, 35-44 év, 45-54 év, 55-64 év, 65 év felett)
3. Mi a legmagasabb iskolai végzettsége? (általános iskola, szakképzés, középiskolai érettségi, felsőfokú (BA, MSc), doktori)
4. Van Önnek környezetvédelemmel/fenntarthatósággal összefüggő iskolai végzettsége? igen-nem
5. Hol található a lakóhelye? (Budapest, megyeszékhely, egyéb város, kistelepülés, külföld)
6. Az Ön háztartásában mennyi az egy főre jutó nettó jövedelem? (90.000 Ft alatt, 90.000-120.000 Ft, 120.001-160.000 Ft, 160.001-215.000 Ft, 215.001-345.000 Ft, 345.000 Ft felett)
7. Melyik szektorban dolgozik? (Versenyszektor, közsféra, civil/nonprofit szféra, nem dolgozom)?
8. Mióta dolgozik a jelenlegi munkahelyén? 0-6 hó, 6 hó-1 év, 1-3 év, 3-6 év, 6 év felett
9. Milyen pozíciót tölt be a jelenlegi munkahelyén? (alkalmazott, középvezető, felsővezető, tulajdonos)
10. A fenntarthatóság az Ön életében mennyire meghatározó érték? egyáltalán nem-teljes mértékben 5 fokozatú skála
11. A fenntarthatóság az Ön vállalatánál mennyire meghatározó érték Ön szerint? egyáltalán nem-teljes mértékben 5 fokozatú skála
12. Véleménye szerint a vállalat, ahol dolgozik, mennyire mutatja magát fenntarthatónak? egyáltalán nem-teljes mértékben 5 fokozatú skála
13. Szerepet játszik a munkahelyválasztási döntésében a vállalat fenntarthatósági tevékenysége? igen-nem
14. Ha a vállalat, ahol dolgozik, igyekszik tenni a fenntarthatóságért, az mi miatt van? -nem igyekszik tenni, felsővezetői elkötelezettség, ügyfél elvárások, jogi elvárások, anyavállalati elvárások, munkavállalói elvárások, lakossági elvárások
15. A vállalatnál, ahol dolgozom, sokat hallok a fenntarthatóságról. egyáltalán nem-teljes mértékben 5 fokozatú skála

- 16.Véleménye szerint melyik az a három érintetti csoport, aminek az érdekeit a vállalat vezetése leginkább figyelembe veszi? munkavállaló, fogyasztó/vásárló, tulajdonos, kormányzat, helyi közösségek, beszállítók, versenytársak, államigazgatási szervek, anyavállalat, média.
- 17.A fenntarthatóságban véleményem szerint a legfontosabb: a környezetvédelem, a vállalat érintetti csoportjai (pl munkavállalók, beszállítók, fogyasztók, lakosság) felé irányuló felelősségvállalás, a jogi megfelelés és etikus működés, egyik sem különösebben fontos
- 18.A vállalat, ahol dolgozom igazságosan bánik a munkatársaival. egyáltalán nem értek egyet-teljes mértékben egyetértek 5 fokozatú skála
- 19.A vállalat, ahol dolgozom mindent megtesz azért, hogy munkatársai biztonságban legyenek a munkavégzés során. egyáltalán nem értek egyet-teljes mértékben egyetértek 5 fokozatú skála
- 20.A vállalat, ahol dolgozom betartja a jogszabályokat és a törvényes kereteken belül működik. egyáltalán nem értek egyet-teljes mértékben egyetértek 5 fokozatú skála
- 21.Az elmúlt egy évben végeztem önkéntes tevékenységet egy általam fontosnak tartott szervezetnél. igen-nem
- 22.A vállalat, ahol dolgozom, támogatja, hogy önkéntes tevékenységet végezzek (pl munkaidőkedvezmény, szervezett önkéntes programok). igen-nem
- 23.Milyen vezetői stílus az uralkodó a vállalatnál, ahol dolgozik? (szolgáló – a vezető egy nemes ügy szolgálatában áll, és ezzel inspirál; demokratikus – mindenki érvényesülhet a csapatból; látnoki – szenvedélyes, látja a célt, és a csapatától szeretné, hogy valósítsa meg; coaching szemléletű – a munkatársak fejlesztésével, a kapcsolódással akar célt elérni, sokkal inkább útmutató, mint utasító; kapcsolódó vezetés – legfontosabb a számára a kapcsolódás a csapathoz, az egyénekhez, érzelmi kötődéseket alakít ki; tempót diktáló vezetés – magas elvárása van a csapat és maga felé is, de példamutatással ösztönöz, ő is részt vesz a feladatok megoldásában; autokratikus vezetés – utasít, nehezen hall meg ötleteket, más véleményt)
- 24.Milyen vezetői stílusa van az Ön vezetőjének? (szolgáló – a vezető egy nemes ügy szolgálatában áll, és ezzel inspirál; demokratikus – mindenki érvényesülhet a csapatból; látnoki – szenvedélyes, látja a célt, és a csapatától szeretné, hogy valósítsa meg; coaching szemléletű – a munkatársak fejlesztésével, a kapcsolódással akar célt elérni,

sokkal inkább útmutató, mint utasító; kapcsolódó vezetés – legfontosabb a számára a kapcsolódás a csapathoz, az egyénekhez, érzelmi kötődéseket alakít ki; tempót diktáló vezetés – magas elvárása van a csapat és maga felé is, de példamutatással ösztönöz, ő is részt vesz a feladatok megoldásában; autokratikus vezetés – utasít, nehezen hall meg ötleteket, más véleményt)

25.A vállalat, ahol dolgozom megbecsüli a munkatársait. egyáltalán nem-teljes mértékben
5 fokozatú skála

26.Mindent összevetve elégedett vagyok a munkahelyemmel. egyáltalán nem-teljes
mértékben 5 fokozatú skála

A kérdőív elérhetősége:

[Fenntarthatóság a vállalatoknál - Google Űrlapok](#)

NYILATKOZAT

a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Kotschy-Korpás Zsuzsanna
A Hallgató Neptun kódja: DK3IP7
A dolgozat címe: Vállalatok fenntarthatósági tevékenységének munkatársi megítélése
A megjelenés éve: 2023
A konzulens intézetének neve: Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet
A konzulens tanszékének a neve: Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott diplomadolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemitulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelte után nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem könyvtári repozitori rendszerében.

Kelt: Budapest, 2023 év november hó 2. nap



Hallgató aláírása

NYILATKOZAT

a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Kotschy-Korpás Zsuzsanna
A Hallgató Neptun kódja: DK3IP7
A dolgozat címe: Vállalatok fenntarthatósági tevékenységének munkatársi megítélése
A megjelenés éve: 2023
A konzulens intézetének neve: Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet
A konzulens tanszékének a neve: Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott diplomadolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlant állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

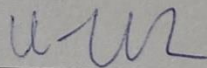
A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemi tulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelte után nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem könyvtári repozitori rendszerében.

Kelt: Budapest, 2023 év november hó 2. nap



Hallgató aláírása

NYILATKOZAT

Kotschy-Korpás Zsuzsanna (hallgató Neptun azonosítója: **DK3IP7**) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót a záróvizsgán történő védésre javaslom / **nem javaslom**¹.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem^{*2}

Kelt: 2023. év október hó 28. nap



belső konzulens