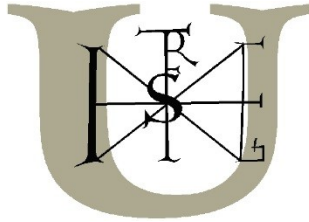


Szent István Egyetem, Gödöllő
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola



**A CSR-gyakorlat vizsgálata a vállalatvezetői értékek és
attitűdök tükrében**
DOKTORI (PHD) ÉRTEKEZÉS

Készítette:
Szabó-Benedek Andrea

Témavezető:
Dr. Takácsné dr. habil György Katalin
egyetemi tanár

GÖDÖLLŐ
2014

A doktori iskola megnevezése: Szent István Egyetem, Gödöllő
Gazdálkodás és Szervezéstudományok
Doktori Iskola

A doktori iskola tudományága: Gazdálkodás- és szervezéstudományok

A doktori iskola vezetője: Dr. Lehota József egyetemi tanár, az MTA
doktora
Szent István Egyetem, Gödöllő
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar

Témavezető: Dr. Takácsné dr. habil György Katalin
egyetemi tanár
Károly Róbert Főiskola, Gyöngyös

.....
Az iskolavezető jóváhagyása

.....
A témavezető jóváhagyása

TARTALOM

1. BEVEZETÉS.....	3
2. IRODALMI FELDOLGOZÁS.....	9
2.1 A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának elméleti háttere.....	10
2.1.1 A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának definiálása.....	10
2.1.2 Az üzleti etika fejlődéstörténete és a CSR kronológiája	14
2.1.3 A vállalati felelős magatartás eszközei.....	20
2.2 A vállalatvezető szerepe a társadalmi felelősségvállalásban	27
2.3 Individuális érték	29
2.3.1 Az érték rövid fejlődéstörténete, meghatározása.....	29
2.3.2 A nemzetközi és a hazai gyakorlatban ismert és alkalmazott értékesztek	31
2.3.3 A vállalatok társadalmi felelősségvállalása és az individuális értékek összefüggései	36
2.3.4 Az individuális értékekkel összefüggő empirikus kutatások.....	37
2.3.5 Értékek és normák	38
2.3.6 Értékek és attitűdök	39
2.3.7 Egyéb, a vállalati társadalmi felelősségvállaláshoz kapcsolódó vizsgálati területek	41
2.4 feltáró szekunder kutatás eredményei	43
3. ANYAG ÉS MÓDSZER.....	45
3.1 A feltáró kutatás körülményei.....	46
3.2 A leíró kutatás	49
3.2.1 Mintavételi terv	49
3.2.2 A kutatás módszere, eszköze, körülményei.....	51
3.2.3 A kutatásban használt mérési eszközök és az alkalmazott skálatípusok bemutatása és értékelése	53
3.3 Ellenőrzés, adat-előkészítés, adattisztítás	55
3.4 Hipotézisek	56
4. EMPIRIKUS KUTATÁSOK EREDMÉNYEI.....	59
4.1 A leíró kutatás eredményei	59
4.1.1 A minta vállalati jellemzői	59
4.1.2 A válaszadó vállalatvezetők demográfiai jellemzői	65

4.1.3	A vállalati társadalmi felelősségvállalás megvalósulása – CSR-gyakorlat	70
4.1.4	A vállalatvezetők CSR-attitűdjei	80
4.1.5	Individuális értékek	90
4.1.6	A vállalatvezetői szegmensek értékpreferenciái	101
4.1.7	A vállalatvezetői generációs csoportok értékpreferenciái	109
4.1.8	A vállalatvezetői attitűdök és értékek, valamint a CSR-gyakorlat közötti összefüggések komplex vizsgálata	117
4.1.9	A leíró kutatás eredményeinek összegzése	124
4.1.10	A leíró kutatás hipotéziseinek ellenőrzése	126
4.2	Új és újszerű kutatási eredmények	127
5.	KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK	129
6.	ÖSSZEFOGLALÁS	135
7.	SUMMARY	137
8.	MELLÉKLET	139
8.1	Irodalomjegyzék	140
8.2	Ábrák jegyzéke	156
8.3	Táblázatok jegyzéke	158
8.4	A vállalati CSR-jelentések legjellemzőbb felosztása és leggyakrabban tárgyalt/vizsgált területei	160
8.5	A UNDP CSR önértékelő kézikönyvének eszközei: az öt átfogó kategóriához tartozó kérdések	161
8.6	A fenntartható fejlődés és a társadalmi felelősségvállalás történeti fejlődése	162
8.7	feltáró kutatás	163
8.8	A leíró kutatás során használt kérdőív	180
8.9	A vállalati társadalmi felelősségvállaláshoz kapcsolódó faktoanalízis vizsgálati eredménye	189
8.10	A CSR-attitűdhez kapcsolódó faktoanalízis vizsgálati eredménye	191
8.11	A vállalatvezetők CSR-attitűd szerinti szegmentálása – hierarchikus klaszteranalízis	192
8.12	MEDIÁCIÓ 1: Önmeghaladás érték – morális haszon attitűd – CSR-gyakorlat	222
8.13	MEDIÁCIÓ 2: Önmeghaladás érték – altruista haszon attitűd – CSR-gyakorlat	231

8.14 MEDIÁCIÓ 2: Önmeghaladás érték – altruista haszon attitűd – CSR-gyakorlat.....	241
KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS.....	250

„Az érényes ember nem parancsol, és nem engedelmeskedik.
A hatalom mindent megfertőz, amihez ér, és az engedelmesség
megbénítja a géniuszt, az érényt, a szabadságot, az igazságot,
és szolgát csinál az emberből, és a nagyszerű embert
egy mechanikus automatává alakítja.”
(Shelley)

1. BEVEZETÉS

A témaválasztás aktualitása, jelentősége

Az elmúlt évtizedekben, különösen az 1990-es évek óta, a vállalatok társadalmi felelősségvállalása és az üzleti etika a globális üzleti világ fontos kérdéseivé váltak.

A témát sok aspektusból vizsgálták már, mégis – folyamatos fejlődése és állandó változása miatt – a mai napig a tudományos élet különleges és érdeklődésre számot tartó területe maradt. A vállalatok társadalmi felelősségvállalása egy olyan multidiszciplináris tudománnyá nőtte ki magát, amely felé nemcsak a tudományos és az üzleti világ, de a politika, a média, a pénzügy és a jogtudomány, valamint a marketing, a gazdaság és a politikaelmélet is intenzív érdeklődést mutat (Hemingway, 2002). Sőt az aktuális gazdaságpolitikai hírekről szóló napilapok hasábjain is gyakorta olvashatunk a témához kapcsolódó cikkeket. A második ezredforduló idején a Financial Times minden másnap jelentetett meg a vállalati társadalmi felelősségvállaláshoz kötődő írásokat (Aguilera et al., 2006).

A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának (corporate social responsibility – a továbbiakban: CSR) relevanciáját az elmúlt évek gazdasági és menedzsmentképzéseinek gyakorlata is alátámasztja. A világszerte ismert egyetemeken és üzleti képzéseken (Yale University, Harvard University, University of Cambridge, Humboldt-Universität zu Berlin stb.), valamint a hazai egyetemeken és főiskolákon (Budapesti Corvinus Egyetem, Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola stb.) már hosszú ideje követelmény, hogy a menedzsmentképzés tantervi kínálatába beépítsék az üzleti etikát és a társadalmi felelősségvállalás kérdéseit. Nagy hangsúlyt fektetnek a gazdasági és vállalati etika, a környezetmenedzsment és a fenntartható menedzsment témaköreire.

A gyakorlatban pedig egyre több vállalat – multinacionális cég, valamint kis- és középvállalkozás egyaránt – dönt úgy, hogy üzleti tevékenységük során olyan szigorú szociális és környezeti szempontokat vesznek önként figyelembe, melyek gyakran meghaladják azon ország követelményeit, szabályait is, melyekben működnek. Ennek egyik oka, hogy a vállalati döntések nemcsak a szervezet közvetlen környezetére, de az egész társadalomra is hatást gyakorolnak. A társadalmi felelősségvállalás egy komplex irányítási szemlélet, mely a vállalat minden tevékenységét és folyamatát áthatja, s jelentős hatást gyakorol a cég versenyképességére.

A stratégiai menedzsment nehézsége abban áll, hogy hogyan integrálható a vállalat filozófiájába a CSR-döntéshozatal úgy, hogy az ne legyen ellentétes a

cég klasszikus szemléletével, vagyis a tulajdonosi érdekek előtérbe helyezésével és a profitmaximalizálással.

A gyakorlati megvalósítás alapvetően a szervezet viselkedésén, végső soron pedig a vállalatvezető társadalmi felelősségvállaláshoz való viszonyulásán múlik, mivel a vezető a szervezeti magatartás motorja s az intézmény modelljének meghatározó része.

A mai, globális világban tevékenykedő menedzsereket megannyi tényező befolyásolja döntésükben, melyek etikai, kulturális, technikai, ökológiai és politikai kérdéseket vetnek fel, s annak következményei a világháló által azonnal nyilvánosságot kapnak. A vállalatok vezetői gyakran kerülnek olyan döntési helyzetbe, amikor a különböző érdekeltekkel (stakeholderekkel) konfrontálódva érvelniük kell, s nem szükséges azonnal a legsúlyosabb katasztrófahelyzetekre gondolni (például a magyarországi iszap- vagy a Mexikói-öbölben történt olajkatasztrófa). Egyre fontosabb kérdéssé vált a vállalatok társadalomban betöltött szerepe és felelőssége, s talán éppen ez az oka annak, hogy ma már a vállalatok az interneten, a saját weboldalaikon is közzéteszik CSR-jelentéseiket.

A téma relevanciáját és aktualitását, továbbá a vállalatvezető társadalmi felelősségvállalásban betöltött szerepének fontosságát minden kétséget kizáróan az is bizonyítja, hogy számos hazai és nemzetközi kutató (pl.: Angyal, 2009; Carroll, 1999; Chikán, 2008; Davis, 1960; Friedman, 1970; Goodpaster és Matthews, 1982) utal a társadalmi felelősségvállalás és a menedzser személyének, szerepének fontosságára. Ennek részleteire azonban csak később kívánok kitérni (2.2 fejezet).

A kutatási probléma

Annak ellenére, hogy a vállalati társadalmi felelősségvállalás tekintetében egyfajta kommunikációs áradat önti el a tudományos és üzleti világot, s az elmúlt tíz évben több mint kétszáz, kutatásból származó vizsgálati eredményt interpretáltak és publikáltak számos tudományos folyóiratban, melyekben az individuális értékek és az üzleti élet összefüggéseit vizsgálják (Agle és Calwell, 1999), mégis maroknyi azon nemzetközi kutatások száma, melyek konkrétan a vállalati társadalmi felelősségvállalás gyakorlati megvalósulását és a vállalatvezető individuális értékeinek összefüggését (Koivula, 2008), valamint annak részterületeit s a vezető felelős vállalatirányításhoz való viszonyulását, beállítódását vizsgálják a kis- és középvállalati szektorban. Hazai szinten pedig csak külön-külön vagy érintőlegesen tanulmányozzák az említett témákat, éppen ezért szükségesnek éreztem e kérdés részletesebb vizsgálatát.

Disszertációmban egy eddig méltánytalanul mellőzött vizsgálati területet vettem górcső alá, s a CSR egy szegmensét, a vállalati társadalmi felelősségvállalás

gyakorlati megvalósulását (a továbbiakban: CSR-gyakorlat) és a vállalatvezetői belső tényezők (vezetői személyes értékek és attitűdök) összefüggését kutattam.

Ahhoz, hogy ma egy vállalat hosszú távon versenyképes tudjon maradni, fenntartható versenyelőnyt biztosító, megkülönböztető kompetenciákkal, sőt, kulcskompetenciákkal kell rendelkeznie (Csath, 2012). Ennek megvalósításához a CSR potenciális kereteket biztosít a szervezetek számára, ám az ilyen vállalatok élére megfelelő vállalatirányítási szemlélettel rendelkező vezetőkre van szükség, mivel a felelős vállalatirányítás széles és sokoldalú látásmódot, holisztikus szemléletet igényel.

Kutatásomban olyan személyiségjellemzők vizsgálatával foglalkoztam, melyek bár nehezen tanulmányozhatók, a társadalmi felelősségvállalás szempontjából meghatározó információkat hordozhatnak.

A kutatás alapvető célkitűzései

A vizsgálatomat két meghatározó részre, feltáró és leíró kutatási szakaszra bontottam (1. számú ábra). A feltáró rész alapvető célkitűzései a következők voltak:

***C1:** A vállalati társadalmi felelősségvállalás definiálása, történeti áttekintése, a CSR-eszközök és -dimenziók azonosítása.*

Disszertációm alapcélkitűzései között szerepelt a feltáró jellegű szekunder kutatás, melynek lényegi eleme volt, hogy a szakirodalom rendszerező tanulmányozása után pontosan definiáljam a vállalati társadalmi felelősségvállalást, s megvizsgáltam a CSR gyökereit, kronológiáját.

Céлом volt, hogy a szekunder kutatási eredmények ismeretében bemutassam a társadalmi felelősségvállalás konkrét aspektusait, területeit, s azonosítsam a vállalatok CSR-dimenzióinak domináns elemét. Világos képet alkottam a jelenlegi, hazai (Szlávik, 2009, ld. 2.1.2.1 fejezet) vállalati társadalmi felelősségvállalásról (FC1).

***C2:** A vállalati társadalmi felelősségvállalás megvalósításának vonatkozásában a vállalatvezető szerepének a bemutatása.*

A szervezet céljainak realizálásában a vezető tudatos tevékenységének meghatározó szerepe van, így a felelős vállalatirányítás szempontjából is a szervezet domináns elemét képviseli. A társadalmi és gazdasági folyamatok folytonos változása rendszeresen új kihívások elé állítja a vezetőket, mert a környezettel együtt változnak a szervezet céljai. Pontos képet alkottam arról, hogy miként képesek alkalmazkodni a vállalatvezetők az elmúlt időszak egyre

sürgetőbb elvárásaihoz, s milyen szerepe van a cégvezetőnek a felelős vállalatirányításban, a vállalati társadalmi felelősségvállalás megvalósításában.

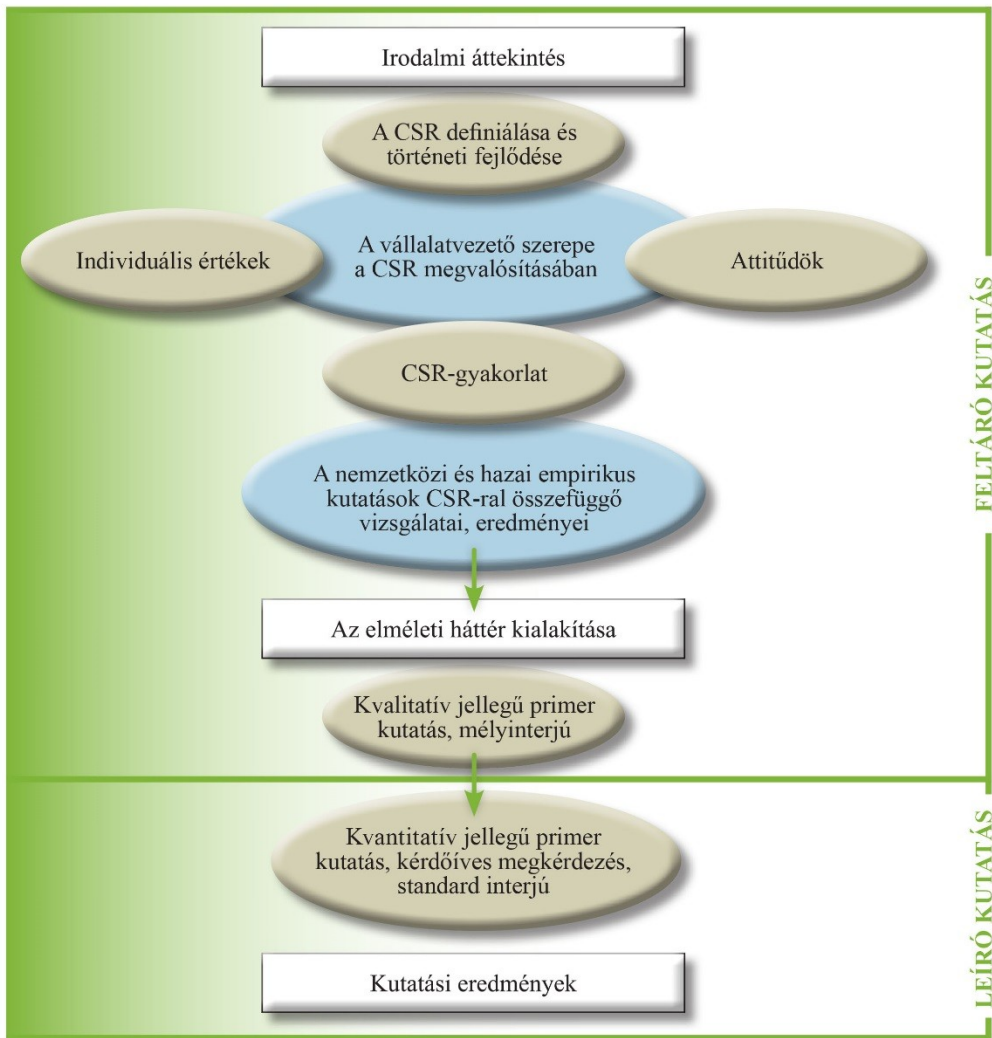
C3: *Az egyéni értékek és attitűdök elméleti alapjának és a gyakorlatban alkalmazott vizsgálati módszereknek a feltárása.*

C4: *Az individuális értékek és attitűdök vállalati társadalmi felelősségvállalással összefüggő kérdéseinek, irányvonalainak és eredményeinek a bemutatása az ide vonatkozó empirikus kutatásokon keresztül.*

A feltáró kutatás részeként áttekintést kaptam az egyéni értékek és attitűdök vizsgálati területeit, eszközeit, alkalmazott módszereit illetően (FC3) s az eddig vizsgált empirikus vizsgálati eredményeket áttekintve információt gyűjtöttem az individuális értékek és attitűdök CSR-ral összefüggő kérdéseiről (FC4).

C5: *A leíró kutatásban vizsgált minta pontos lehatárolása és a módszerek megválasztásának operacionalizálása, konceptualizálása.*

A feltáró elemzés lényeges részét képezte a leíró kutatáshoz kapcsolódó mintavételi keret pontos kijelölése és a standard kérdőíves megkérdezéshez alkalmazott vizsgálati modellek megválasztása. A szekunder vizsgálati eredmények birtokában a vállalatok vezetőit objektíven megítélni képes civil szervezetek vezetőit kérdeztem meg, hogy a kérdőív összeállításához szükséges kutatási kérdéseket konceptualizáljam és operacionalizáljam.



1. számú ábra: **A kutatási munkafolyamat szakaszai**

Forrás: saját szerkesztés

A szakirodalom részletes analizisét követően a leíró kutatáshoz kapcsolódó céljaimat fogalmaztam meg, melyek a következők voltak.

C1: *Leíró kutatásom alapcélkitűzése volt a vállalatvezetői individuális értékek és a CSR-attitűdök vállalati társadalmi felelősségvállalás megvalósulására gyakorolt hatásának vizsgálata.*

Céлом volt, hogy meghatározzam, melyek azok a konkrét értékek, amelyek a CSR-központú vállalatvezető személyiségében preferenciát élveznek.

C2: *Céлом volt a vállalatvezetők szegmentálása a vállalati társadalmi felelősségvállaláshoz való viszonyulásuk, beállítódásuk (CSR-attitűdjük) alapján, s hogy pontosan meghatározzam az egyes szegmensek demográfiai és személyiségjellemzőit.*

C3: *Céлом volt, hogy a CSR-attitűdjük alapján azonosított vállalatvezetői szegmensek értékvilágában meghatározó individuális értékeket azonosítsam, s hogy a modern vállalatvezetői CSR-szemlélettel rendelkezők körében megállapítsam, mely értékek dominanciája érvényesül.*

A vizsgálandó célokhoz kapcsolódva, s azokból kiindulva hat hipotézist és egy alhipotézist fogalmaztam meg, melyek kijelölték a disszertációm fő irányvonalait, ezt azonban az Anyag és módszer részben (3. fejezet), a szekunder kutatási eredmények ismeretete után mutatom majd be.

A nemzetközi és hazai szakirodalmak feldolgozása, valamint a kvantitatív vizsgálati eredmények statisztikai módszerekkel történő elemzése, feldolgozása után ismertetem a célokhoz és a hipotézisekhez kapcsolódó új és újszerű tudományos megállapításaimat (4.2 fejezet), hogy azzal értékes információkat szolgáltatassak mind a tudományos és üzleti világ, mind pedig a szervezeti piac számára.

2. IRODALMI FELDOLGOZÁS

Ez a rész a vállalati társadalmi felelősségvállalás (2.1 fejezet), az individuális értékek (2.3 fejezet) az értékek és normák (2.4 fejezet) valamint az értékek és attitűdök (2.5 fejezet) elméleti megalapozásának szakirodalmát tekinti át.

Az említett részterületekhez kapcsolódva bemutatja a gyakorlatban lefolytatott empirikus kutatások eredményeit, hogy ezzel megalapozza a disszertáció primer vizsgálatát.

A szekunder információk bemutatása során ismertetésre kerül a szervezet élén álló vállalatvezető társadalmi felelősségvállalásban betöltött szerepe is (2.2 fejezet).

Az irodalmi feldolgozás elsődleges célja volt, hogy világos képet adjon a társadalmi felelősségvállalás elméleti háttéréről, a CSR fejlődéstörténetéről, jellemzőiről, eszközeiről.

Célja volt, hogy feltárja a vállalatvezetői belső jellemzők (individuális értékek és attitűdök) relevanciáját a vállalati CSR-gyakorlatban.

A szekunder vizsgálati eredmények tanulmányozásával támpontot kaptam az empirikus kutatás felépítéséhez, a mérési módszerek és eszközök kiválasztásához. További célja volt, hogy megalapozza a mintavételi eljárást és konkretizálja a módszerválasztást.

2.1 A VÁLLALATOK TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSÁNAK ELMÉLETI HÁTTERE

A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának elméleti áttekintése a CSR definiálásával és a fellelhető fogalmi háttér tanulmányozásával kezdődik (2.1.1 fejezet), majd ezt követően a CSR alapját képező üzleti etika és a vállalati társadalmi felelősségvállalás kronológiájának bemutatásával (2.1.2 fejezet), a nemzeti sajátosságok ismertetésével (2.1.3. fejezet) és a CSR-eszközök részletes tanulmányozásával (2.1.4 fejezet) folytatódik.

2.1.1 A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának definiálása

Jóllehet a társadalmi felelősségvállalás a természeti népek körében már a történelem kezdeti periódusában nyilvánvaló volt, addig a modern világ vállalati gyakorlatában a CSR fogalom megjelenése relatíve újnak számít.

A téma iránt fogékony kutató persze a szakirodalmak áttekintése után tucatnyi definíciót találhat, de a tevékenység szerteágazó sajátossága miatt egyetlen jól használható meghatározást találni szinte lehetetlen, mert valamennyi egyoldalú nézőpontból közelíti meg e területet.

Az Üzleti Világtanács a Fenntartható Fejlődésért (World Business Council for Sustainable Development – WBCSD) a fenntarthatóság kérdését emeli ki, úgy, hogy annak megvalósítását a vállalat belső érintettjeinek bevonásával kívánja megvalósítani: „A vállalatok társadalmi felelőssége a fenntartható gazdasági fejlődéshez való hozzájárulás iránti elkötelezettségként határozható meg. Mindezt a munkavállalókkal, azok családjával, a helyi közösséggel és a tágabb értelemben vett társadalommal együttműködve teszik, azzal a céllal, hogy az életszínvonalukat emeljék.” (idézi Csigené, 2008: WBCSD, 1999)

A San Franciscó-i központú Business for Social Responsibility nemzetközi szervezet az általános áttekintőjében a következőképpen definiálja a CSR fogalmát: „A CSR a vállalat olyan módon történő működése, mely megfelel a vállalatokkal szemben a társadalom által támasztott etikai, jogi, üzleti és társadalmi elvárásoknak, vagy túlteljesíti azokat.” (www.bsr.com)

Tehát a cél az üzleti siker elérése oly módon, hogy a vállalatok törvényi keretek között, etikus üzleti működés során figyelembe vegyék valamennyi érintett érdekeit és szükségleteit.

Más megfogalmazásban (Institute of Business Ethics) a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának lényege „a vállalat által végrehajtott önkéntes cselekvés, melynek célja, hogy reagáljon az üzleti tevékenység erkölcsi, szociális és

környezeti hatásaira, valamint megfeleljen a vállalat tevékenységében érintettek érdekeinek és elvárásainak.” (Idézi Kun, 2009. p. 12.)

Az Európai Bizottság Zöld Könyve szerint a CSR egy „olyan eljárás, amelynek révén a vállalatok önkéntes alpon társadalmi és környezeti szempontokat építenek be gazdasági működésükbe és az érdekelt felekkel (stakeholderekkel) való kapcsolatrendszerükbe” (idézi Szlávik, 2009: European Commission, 2001. p. 8.)

Sjöberg (2005) szerint a CSR a hírnév egyik fontos hatótényezője is. A CSR annyira fontos szerepet játszik a ma és a holnap új körülményei közepette, hogy erre a területre is nagyobb figyelmet kell fordítanunk.

A legtöbb meghatározás láthatóan kizárólag egy-egy problémára, egy-egy kérdéskörre összpontosít. Dahlsrud (2008)¹ több tucat definíció összegyűjtése után kísérletet tett arra, hogy valamilyen szempontból összehasonlíthatóvá tegye a CSR definícióit. Vizsgálatából kiderül, hogy a fogalmi meghatározások leggyakoribb aspektusa a környezet, a gazdaság, illetve a stakeholderek, de a társadalom és az önkéntes dimenzió is a meghatározások központi magját képezik.

A környezeti explikáció a természeti környezet védelmét, a vállalati működési gyakorlattal kapcsolatos környezeti aggodalmakat, a környezeti gondolkodást foglalja magában; a gazdasági kiterjesztés a pénzügyi alapelvekre, CSR-alapú üzleti működésre, a profitabilitás megőrzésére irányul; az érintetti dimenzió pedig a stakeholderekkel való interakcióra, bánásmódra, kommunikációra terjed ki.

A CSR fogalmának társadalmi kiterjesztése az üzlet és a társadalom kapcsolatát hangsúlyozza úgy, hogy a társadalmi kockázatokat és annak következményeit figyelembe véve alakítják ki a CSR-alapú termelést, szolgáltatást, az üzleti és vállalati tevékenységbe ágyazva. Egyes definíciók éppen ezért utalást tesznek arra, hogy a vállalatok társadalmi felelősségvállalása a stratégiai menedzsment részét képezi. A CSR olyan menedzsmentgyakorlat, mely biztosítja, hogy a cégek minimalizálják a negatív, és növelik a pozitív hatásukat a társadalomra (Pinney, 2001).

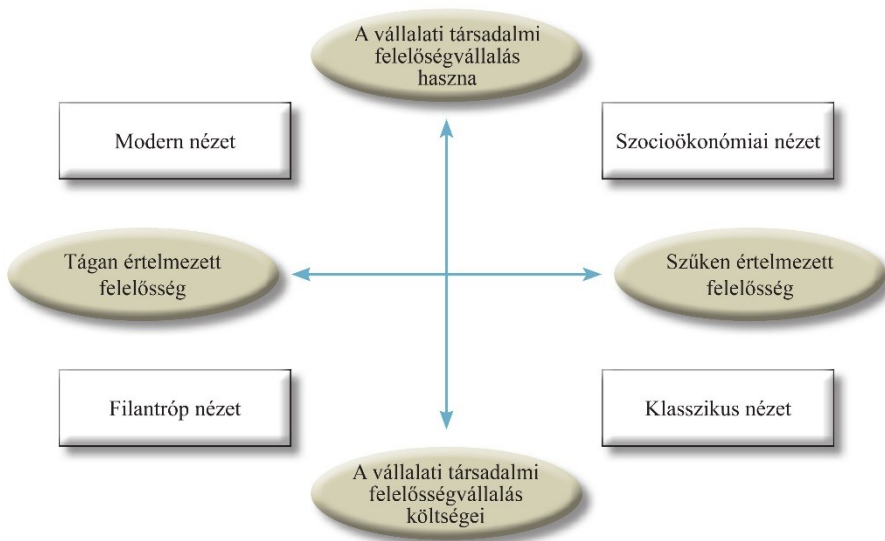
A CSR-meghatározásokba beépült az alapvető kapitalista üzleti magatartással talán leginkább ellentétben álló dimenzió is, mely pusztán az etikai értékeken alapuló, jogi kötelezettség nélküli tevékenységek sorozatát integrálja a vállalati

¹ Az 1980-as és 2003-as publikációkban megjelent definíciókat tekintette át. A vizsgálat során alapvetően európai és amerikai szakirodalmakra támaszkodott, de indiai és kanadai meghatározások is bekerültek az adatelemző módszerének áttekintésébe.

tevékenységbe. A CSR egy morális kötelezettség, s nem egyszerűen az állam által meghatározott törvény követése. (Kilcullen és Kooistra, 1999)

A vizsgálatom szempontjából leginkább releváns megfogalmazás Quazi és O'Brien (2000) kutatópáros nevéhez fűződik, akik, számos szakirodalmi megfogalmazást áttekintve, a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának értelmezéséhez két kardinális kérdéskört alapul véve, egy kétdimenziós modellben ábrázolják a CSR-t.

A modell lényege, hogy két, egymásra merőleges tengely mentén négy nézőpontot azonosít úgy, hogy a horizontális tengely két végpontját a szűken és a tágan értelmezett felelősség, míg a vertikális tengely szélső értékeit a CSR-gyakorlat haszna és költségei képezik (ld. 2. számú ábra).



2. számú ábra: **A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának kétdimenziós modellje**

Forrás: saját szerkesztés, Quazi és O'Brien, 2000. p. 36. alapján

A vertikális tengely két ellentétes végpontját a társadalmi tevékenység következtében felmerülő költségek és a társadalmi involvátság haszna képezik. A hangsúly itt alapvetően az időbeli befektetésen van. Míg a társadalmi kötelezettségből eredő költség rövid távú, addig a társadalmi tevékenységből származó potenciális előnyök hosszú távú megtérülést eredményeznek.

Ezen paradigmák a modellt négy részre osztják, s ennek megfelelően négy különböző szegmens azonosítható, melyek a következők:

- *Klasszikus nézet:* Nézőpontja nem lép túl a szűken értelmezett profitmaximalizáláson, és láthatóan csak a vállalat számára jelentkező nettó költségeket érzékeli anélkül, hogy a cég tevékenységből származó bármilyen hasznot figyelembe venne.
- *Szocioökonómiai nézőpont:* Ez a felfogás is a társadalmi felelősség szűken vett értelmezését képviseli, de elfogadja, hogy a társadalmi felelősségvállalás által a vállalat bizonyos mértékű nettó haszonra is szert tesz. Így elkerülhetők a kellemetlen szabályozások és az azzal együtt járó költségek, ugyanakkor jó kapcsolat alakul ki az érintettekkel (ügyfelekkel, beszállítókkal, üzleti partnerekkel stb.). Ebben az összefüggésben az üzleti tevékenység során egyidejűleg történik meg a tulajdonosi és a társadalmi igények kielégítése.
- *Modern nézőpont:* Ez a nézőpont egy olyan perspektívát ragad meg, melyben a vállalat a társadalom átfogó mátrixával tart fenn kapcsolatot, ahol a társadalmilag felelős vállalati tevékenység rövid távon nettó hasznot eredményez számára.
- *Filantróp nézőpont:* Ez a szemlélet a társadalmi felelősség tágan vett értelmén alapul, melynek lényege, hogy a vállalatok filantróp tevékenységet folytatnak (adományoznak, jótékonyági tevékenységet folytatnak, stb.), még akkor is, ha az esetleg pluszkiadást jelent számukra. Ebben a megközelítésben a motiváció az altruizmus vagy az etikus érzelmek lehetnek.

Azt hiszem, a bevezetőből is kiderült, hogy ma már az üzleti világ jelentős többsége a klasszikus nézeteken túlmutató vállalati filozófiát vallja és követi. De vajon mi jellemzi Magyarország kis- és középvállalati CSR-gyakorlatát? Jóllehet hazánkban a társadalmi felelősségvállalás megjelenése és köztudatba épülése az EU-ba lépéssel kezdődött, véleményem szerint mindenképpen érdekes és meghatározó lehet egy jelenlegi helyzetkép felvétele s a fent említett kutatópáros nézeteivel történő összevetése. A kapitalista világ mainstream axiómái változni látszanak, így valószínű, hogy ezekkel együtt a magyar kis- és középvállalati viszonyok is. Disszertációmban ennek részleteit vizsgáltam mélyrehatóan.

A CSR terminológia értelmezése és megfogalmazása hosszú időn keresztül folyamatosan változott, az idők során újabb és újabb értelmet nyert, s nagy valószínűséggel ez a folyamat még korántsem ért véget. A CSR kifejezés a jövőben az üzleti, politikai és szociális fejlődéssel összhangban további átalakuláson megy át, s ennek következtében a szakkifejezés definiálására a jövőben még számtalan kísérletet fognak tenni.

2.1.2 Az üzleti etika fejlődéstörténete és a CSR kronológiája

Habár az üzleti etika (business ethics) önálló tudományként történő megjelenése csupán az 1980-as évekre, a big business, valamint a Harvard Business School önálló etika tanszéke létrehozásának idejére tehető, a gazdasági folyamatok etikai dilemmái az emberiség történetével egyidősek.

Tucatnyi példa hozható az etikus üzleti tevékenységre, de elég csak Cicero rodoszi példáját² említeni, vagy Aquinói Szent Tamás igazságossággal és kereskedelemmel kapcsolatos gondolatait idézni. Szent Tamás a kereskedő és a vevő viszonylatában a két fél kölcsönös hasznát hangsúlyozta, valamint elméleti munkáiban az igazságos csere és az igazságos ár kérdései is helyet kapnak (Deane, 1997). Gondolatai alapvetően arisztotelészi elméletekre támaszkodnak.

A történelem során valamennyi kultúrában megfogalmazódott a kívánatosnak tartott viselkedési norma és a gazdasági tevékenységek, a kereskedelem során elvárt vagy elítélendő magatartásforma. De nem csak Európában: a keleti kultúra üzleti gyakorlatában is mélyen gyökerezik az üzleti etika. A 17. század egyik legjelentősebb tanításgyűjteménye a *shonindo* volt, mely erkölcsi útmutatásul szolgált a kereskedőknek (Bierwith, 2013).

Aquinói Szent Tamás gondolatait fűzi tovább és egészíti ki az a 17. századi japán filozófia/etika, mely *sampo yoshi* néven vált ismertté, s a háromoldalú hasznosságot és az üzleti tevékenység során elvárt helyes viselkedést hangsúlyozza. Lényege, hogy az üzleti tranzakciók során valamennyi érdekeltnek – mind az eladónak, mind a vevőnek, mind pedig a társadalomnak – jól kell járnia. Ez az üzleti filozófia – éppen a társadalomra történő utalással – már képletesen magában hordozta az érintetti elmélet (stakeholderelmélet) alapjait is.

Ez a gondolat ma is él a japán vállalati filozófiában. Az Itochu vállalat CSR-jelentésében konkrét utalás található a *sampo yoshira* (<http://www.itochu.co.jp/en/csr/itochu/philosophy/>), s a japán Gazdasági, Kereskedelmi és Ipari Minisztérium honlapján is a *sampo yoshi – triple satisfaction* üzenete lelhető fel.

² Rodosz szigetén gabonahiány keletkezett, ezért egy alexandriai kereskedő nagyon kedvező áron tudta eladni a gabonáját. Amikor azonban elindult, látta, hogy sok más hajó is készül Rodoszra gabonával, azaz valójában hamarosan megoldódik a hiány. Ezt azonban a rodosziak nem tudták. A kereskedő erkölcsi dilemmája az, hogy elmondja-e a rodosziaknak: nemsokára megszűnik a hiány, vagy elhallgassa ezt az információt, és a saját gabonáját a legmagasabb áron értékesítse. A történet leírása után Cicero azt vallja, hogy a kereskedőnek erkölcsi kötelessége a korrekt tájékoztatás, s ennek érdekében a veszteséget is vállalnia kell (idézi Török, 2000).

A mecénatúra és a filantrópia elképzelései a lovagkor eszméiben gyökereznek. Maecenas, akinek neve a halála után a kultúra pártfogásával forrt össze, egy befolyásos és jómódú, művészetet pártoló római lovag volt, aki Vergiliust és Horatiust is támogatta költői tevékenységük folytatásában (Pallas nagy lexikona, 1998).

A középkor reneszánsz kultúrájának legnagyobb pártfogói és mecénásai a Mediciek voltak, akik a kereskedelemből származó jövedelmüket ekként kínálták fel a köz javára. A modern értelemben vett közjó érdekében tett társadalmi felajánlásokat Pálffy, Széchenyi és Teleki is.

Habár a kapitalizmus különböző változataiban (varieties of capitalism – VoC) a vállalati társadalmi felelősségvállalás más-más időben és módon alakult ki, és változatos fejlődéstörténeti utat járt be, Thomas Gail (2006) összefoglalója szerint a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának gyökerei az Amerikai Egyesült Államokban, az 1920-as években keresendő. Maga a fogalom még nem is létezett, mégis, már ebben az időszakban (1920-30) az üzletvezetőknek számos elképzelése volt a felelősségvállalásról és annak gyakorlati megvalósításáról. Az USA-ban ekkor már fontos szerepet kap a helyi közösségek érdekeinek figyelembevétele (Heald, 1970), a munkahelyi biztonság és egészség védelme (McKie, 1974).

Más nemzetközi szakértők véleménye alapján a CSR eredete az 1930-as évekre tehető, amikor Berle és Dodd között heves vita alakult ki a menedzserek feladataival kapcsolatban (Post, 2003; Turner, 2006). Dodd (1932) véleménye szerint a menedzsment felelősséggel tartozik az egész közösségnek (Post, 2003). Éppen a menedzsment felelősség és a menedzsmentdöntések felmerülése miatt értékelhető olyan nagyra e korszak megnyilvánulása.

Habár a történelem korai szakaszában is kimutathatunk társadalmi felelősségvállalásra utaló jeleket, a CSR megjelenésének valódi időszakát csak az 1950-es évekre tehetjük. A gazdaság rohamos fejlődése és a fogyasztói társadalom igényeinek növekedése hívta életre magát a tevékenységformát és vele együtt a fogalmat is.

A CSR atyjaként emlegetett Bowen 1953-ban a terminológiát társadalmi kötelességként értelmezte, s foglalkozott az üzleti felelősség, ezen belül is az érzékenység, a gondoskodás, a társadalmi revízió, a társadalmi állampolgárság kérdéseivel és a kezdetleges stakeholderelmélettel. Látható tehát, hogy Bowen olyan fogalmakat használt és értelmezett, melyek egyértelmű hasonlóságot mutatnak a CSR mai jelentés tartalmával. Valószínűleg éppen ezért tehető erre az időszakra a CSR-irodalom modern periódusának kezdete (Bowen, 1953).

Drucker 1954-ben *A menedzsment gyakorlata* című könyvében a közösségi felelősséget magában foglaló CSR-t az üzleti célok nyolc kulcsterületének

egyikeként határozza meg. Véleménye szerint a menedzsment elsődleges felelőssége, hogy figyelembe vegye a vállalat üzleti politikájának és cselekvésének társadalomra gyakorolt hatását.

A vállalati társadalmi felelősségvállalás egyik leglényegesebb fordulópontjának tekinthető a stakeholderelmélet megfogalmazása, mely a sikeres vállalati működés alapjának tekinti az érintettek érdekeit (Freeman, 1984). Először merül fel a stakeholderek érdekeinek figyelembevétele, s ennek kapcsán a vállalati CSR olyan szervezetté alakul, melynek egyik alapvető célja a fenntartható fejlődés, nem nélkülözve a vállalat profitorientált gondolkodását sem. A vállalat amellet, hogy figyelembe veszi a stakeholderek érdekeit, a problémák közös, párbeszédre alapuló megelőzésére és megoldására törekszik.

Az 1960-as években a fogalom további átalakuláson ment keresztül. Az üzleti döntések társadalmi felelőssége ekkor már tetten érhető, mert a cégeknél hosszú távú gazdasági haszonra törekszenek.

Az amerikai egyesült államokbeli gazdasági fejlesztési tanács 1971-ben egy olyan CSR-modellt tárt fel, mely egy újonnan kibontakozó nézet volt az üzlet szerepéről a vállalatok társadalmi felelősségvállalásában. A bizottság a CSR-t a termeléshez, a munkához, a gazdasági növekedéshez, a társadalmi elváráshoz és a cég szociális környezetéhez kapcsolódó elemként írja le. Carroll a CED-modellt (concentric circles of committee for economic development, 1971) a CSR-fogalom határkövének nevezi, mert ez a meghatározás már tisztán tükrözi az üzlet és a társadalom közötti kapcsolatot.

1970-től kezdve a vállalatok már környezeti, fenntarthatósági jelentéseket tesznek közzé.

A 80-as években Edward Freeman egyértelműen kijelenti, hogy a részvényesek érdekei csak egyetlen elemét képezik a hozzáadott érték folyamatának.

Ezzel szemben a 90-es évek irodalmaiban a CSR definiálása már nem olyan kiterjedt, de a CSR-t más kapcsolódó koncepciók és témák kiindulópontjának, építőkövének tekintik. A 90-es évek időszaka mérföldkőnek számít, ekkor ugyanis olyan jelentős kifejezések kerültek be a köztudatba, mint a stakeholderelmélet, az üzleti etika és a közösségi polgárság.

1997-ben Solomon azt írja: most, hogy az üzlet sokkal erőteljesebb intézménnyé fejlődött a világon, a társadalmi felelősség kiterjedése is tágabb, mint az államok fennhatósága (Solomon, 1997, idézi Gail, 2006).

Carroll (1999) azt mondja, hogy az új évezred felfogása szerint a CSR a jövőben az üzleti nyelv és üzleti gyakorlat része marad, mivel más elméletek alappillért képezi (Carroll, 1999). Ráadásul a tömegmédiá élnkülése következtében van egyfajta nyomás, elvárás e tekintetben a társadalom részéről az üzleti élet szereplőivel szemben.

A klasszikus CSR definiálása Carrolltól származik (1979, idézi Milton, 2010), aki a CSR-tevékenység négy szintjét határozta meg.

Az első szint és egyben a CSR alappillére a gazdasági felelősség. Carroll ezt a szintet az első és legfontosabb tényezőként értékeli. Az üzlet szociális felelőssége a termékek és szolgáltatások termelésében és értékesítésében, valamint a profittermelésben. A második szint a jogi felelősség és kötelezettség: a jogszabályoknak való megfelelés. A harmadik szint az etikai felelősség, mely a jogszabályi kereteken túlmutató társadalmi normákhoz való alkalmazkodást jelenti. A negyedik szint a diszkrecionális vagy emberbaráti felelősség, vagyis a filantrópia: az önkéntes cselekvések, mint például szociális programok vagy karitatív adomány (Kun, 2009).

Mára azonban a Carroll által megfogalmazottakon is bőven túlmutat a CSR: a vállalati felelősségvállalás gyökeresen megváltozott, és folyamatos átalakulás során a vállalati stratégia szerves részévé vált. Az egykori kizárólagos filantróp tevékenységet a tudomány és az üzleti gyakorlat egyaránt imázsépítési célból végzett látszatevékenységnek tekinti, melynek célja, hogy a vállalat valamilyen módon enyhítsen a „lelkiismeret-furdalásán”. A valódi CSR azonban ezen a szinten már jócskán túllépett.

Más megfogalmazások szerint az oly gyakran használt CSR szakkifejezés nem más, mint az üzleti tevékenység „tripla p-je”, mely az angol *profit*, *people*, *planet* kifejezések rövidítéséből adódik (Milton, 2010). A *profit* magában foglalja az értékesítést, a termelést, a foglalkoztatást és a bevételből származó forrásokat. A *people* a bel- és külföldi vállalatok társadalmi dimenzióit, a *planet* a környezeti erőforrások felelős menedzsmentjét jelenti.

Az ezredfordulótól kezdve a vállalatok a belső kockázati menedzsmentre összpontosítanak. A CSR a vállalati stratégia részévé válik úgy, hogy közben hozzájárul mind az üzlethez, mind a társadalmi tevékenységekhez. Az európai vállalatok meggyőződése, hogy a CSR-orientált szervezetek versenyelőnyre tesznek szert, s a jövőben a világgazdaság élvonalába kerülnek úgy, hogy közben mind a ráfordítási költségeket, mind a környezeti terheléseket csökkentik. A CSR-t nem egy különálló feladatként, hanem a vállalati egység összehangolt részének tekintik.

A menedzsment megítélése szerint a CSR-stratégia növeli a vállalati imázst, valamint fokozza a vállalati márka értékének kedvező megítélését, s ezzel együtt az értékesítést is.

A CSR szempontjából élvonalban álló cégek az üzleti tevékenységen túl környezetbarát termékeket fejlesztenek ki úgy, hogy ezzel egyidejűleg csökkentik a környezeti terhelést. Tehát a termékpolitika radikálisan változik.

A vállalati társadalmi felelősségvállalás elmúlt évtizedben történt robbanásszerű megjelenését – sok egyéb mellett – az ipari termelésben bekövetkező változások, a vállalatbirodalmak megjelenése és a cégek körül felmerült botrányok (élelmiszerbotrányok: Spanyolország – toxikus étolaj, Nagy-Britannia – kergemarha-kór; Ford Pinto esete; a Nike etikailag kifogásolható

foglalkoztatáspolitikája; stb.), a környezeti katasztrófák, a korlátozott természeti erőforrások, a stakeholderelmélet megjelenése, az erősödő marketingkommunikáció, az információs forradalom és a pénzügyi dereguláció együttese okozta.

2.1.2.1 A társadalmi felelősségvállalás nemzeti sajátosságai és fejlődéstörténeti eltérései

Szakirodalmak igazolják (Matten és Moon, 2004), hogy eltérő társadalmi, gazdasági, jogi és kulturális körülmények között meglehetősen fontos és karakteresztikus eltérések tapasztalhatók a nemzetek CSR-gyakorlataiban és azok kialakulásában.

Az Amerikai Egyesült Államokban például mindig is nagyobb felelősség hárult a vállalatokra, mint az európai kontinensen, ahol a társadalmi felelősségvállalás kérdését az állam látta el.

Az európai kapitalizmusnak kezdetektől fogva része volt a stakeholderek érdekeinek figyelembevétele, bár koronként és országonként változott a kezelt érintettek köre és a felelősségvállalás mértéke (Matten–Moon, 2005).

Az angolszász kapitalista országokban – különösen az Amerikai Egyesült Államokban – a CSR megjelenésének motivációi a Moon és Matten (2008) által hangsúlyozott explicit jellegre utalnak. A vállalatok a társadalmi felelősségvállalást külső nyomásra a stakeholdereknek való megfelelés miatt kezdték beépíteni a vállalati működésükbe, s ez a kommunikációjukban is megjelent. Az angolszász vállalatok számára fontos a pozitív vállalati kép, az imázs kialakítása, mely másodlagos előnyökhöz juttatja a céget (nő a vállalat iránti bizalom, piacbővítési lehetőségek jelennek meg, nő a befektetői kedv, stb.).

Ma már nem elegendő kizárólag egyetlen érintett, a tulajdonos (shareholder) érdekeinek figyelembevétele és jólétének maximalizálása, a vállalat felelősséggel tartozik valamennyi érintett felé is (Freemann, 1984).

A vállalat végső célja – továbbra is – anyagi motivációk formájában (tulajdonosi érték, nyereség, megtérülés stb.) realizálódik, de kizárólag pénzügyi adatokra építve nem lehet vállalatot irányítani (Wimmer, 2000).

Így a vállalatiteljesítmény-mérés középpontjába egyre gyakrabban a különböző érintettek szerepének, hozzájárulásának megértése és az azokhoz kapcsolódó információk szolgáltatása kerül (Wimmer, 2000). Ennek egyik oka, hogy maguk a befektetők is igénylik a vállalatok felelős tevékenységéről szóló tájékoztatást, ám ezen információk megszerzése sokkal nehezebb feladat, mint a pénzügyi adatokhoz való hozzájutás.

Talán éppen a kiszámíthatatlan és változékony gazdasági, társadalmi környezet miatt egyre nagyobb azon befektetők aránya, akik be akarják építeni a portfóliójukba a környezeti és a társadalmi megfontolásokat. A befektetéseket nemcsak pénzügyi megfontolások vezérik, hanem az etikai, vallási, szociális, kormányzati és környezeti hatásokat is figyelembe veszik (Kurtz, 2008).

A stakeholderelmélet megjelenését követően, az 1980-as évek második felétől kezdve a vállalatiteljesítmény-mérési eszközök is teljes mértékben megváltoztak, és kiegyensúlyozottabb stratégiainmutatószám-rendszerek váltak bevetté. Több szempontú teljesítménymérési módszereket kezdtek alkalmazni (versenytenyezők, folyamatszemplélet stb.) (Wimmer, 2000), melyekbe beépültek az etikus és felelős vállalatirányítás eszközei, stratégiai céljai.

Ma a vállalatok egyre jelentősebb szerepet töltenek be a társadalomban, ezért elvárás, hogy az üzleti vállalkozások felelős módon, etikusan működjenek (Pataki–Radácsi, 2000), s ehhez a CSR potenciális lehetőséget biztosít. Pataki és Radácsi (2000) megítélése szerint a piacgazdaság keretein belül vállalkozói szemlélettel lehet a közjót szolgálni (stakeholderkapitalizmus).

Orlitzky et al. (2003) az etikus és felelős vállalatirányítás és a pénzügyi eredmények közötti pozitív kapcsolat összefüggésére hívják fel a figyelmet, ám vizsgálatukból kiderül, hogy a befektetők megtérülése hosszú távú pozitív cash flow-ban realizálódik.

Ennek fontosságát felismerve az angolszász vállalatok felelős tevékenységüket explicit módon ki is nyilvánítják.

Zsolnai et al. (2005) szerint, míg Amerikában (értsd USA) a vállalkozások társadalmi felelőssége önkéntes alapon létezik, a vállalatok diszkrecionális szerepvállalása által, addig Európában a vállalkozások társadalmi felelőssége koncepciójának pontos kidolgozásában és érvényesítésében sokkal nagyobb az állam szerepe. Európában a vállalkozások társadalmi felelőssége nem a vállalatok döntéseiből, sokkal inkább a társadalmi elvárásokból, normákból és értékekből eredeztethető.

A vállalatok történelmileg jobban beágyazottak a társadalomba, amely sajátos kapcsolatot alakított ki a gazdasági szereplők, a társadalom, valamint az állam között. Az állam gazdasági tevékenysége, kockázatvállalása, a tőkepiacok sokkal kisebb befolyása, valamint a munkaerőpiac szabályozottsága mind a kölcsönös felelősségi rendszer megnyilvánulásai.

Ennek ellenére az öreg kontinens kapitalista országaiban az 1990-es évek végéig nem volt egységes CSR. A gazdasági élet részeként jelenik meg, és az üzleti etika elemeként kezelik. Elsősorban a foglalkoztatottak munkakörülménye és a környezeti károk csökkentése emelkedik ki ebből a pozíciójából (Szlávik, 2009).

A modern értelemben vett CSR magyarországi vállalati gyakorlatban való megjelenése és abba való integrálása – a nemzetközi viszonylathoz képest

jókora késéssel – 2004 után, hazánk Európai Unióhoz történő csatlakozását követően kezdődött meg. A belépés után Magyarország politikai, gazdasági, társadalmi, jogi és technológiai háttere jelentősen megváltozott, így a nemzetközi nagyvállalatok előszeretettel fektettek be hazánkba.

A CSR-eszközök alkalmazása elsősorban a nagyvállalatok és a multinacionális cégek magyarországi leányvállalatai körében volt tapasztalható, s számos intézkedésnek köszönhetően (CSR-kormányhatározat, társadalmi felelősség napja, a Gazdasági és Közlekedési Minisztérium *Üzletre hangolva* programja stb.) mára még a kis- és középvállalkozások körében is jelentősen növekedett a magyar tulajdonban levő vállalatok társadalmi felelősségvállalásának gyakorlata, a CSR ismertsége és a CSR vállalati gyakorlatba történő integrálása.

2.1.3 A vállalati felelős magatartás eszközei

Általános nézet, hogy a vállalatok társadalmi felelősségvállalása alapvetően a nagyvállalatok által alkalmazott jó gyakorlat, melyet önkéntes alapon a vállalati stratégiába beépítve, mint felelős tevékenységet folytatnak teljes működésük során, hogy biztosítsák a fenntartható fejlődést, s etikus üzleti magatartást tanúsítsanak.

Jóllehet szisztematikus és átgondolt felelősségi stratégiával és CSR-politikával többnyire csak a nemzetközi befolyás alatt álló nagyvállalatok rendelkeznek (Angyal, 2008), mégis számos olyan kisvállalkozás működik, amely a vállalatát társadalmi és környezeti szempontból egyaránt felelős módon próbálja irányítani, anélkül, hogy egyáltalán ismerné a CSR fogalmát, vagy tisztában lenne annak valódi jelentés tartalmával, valamint a CSR-gyakorlat eszközeivel (Csáfor, 2009).

A felelős magatartás vállalati gyakorlatban való alkalmazásának eszközei vállalatmérettől, iparágtól, tevékenységtől és a foglalkoztatottak létszámától függően is nagyon változatos képet mutat.

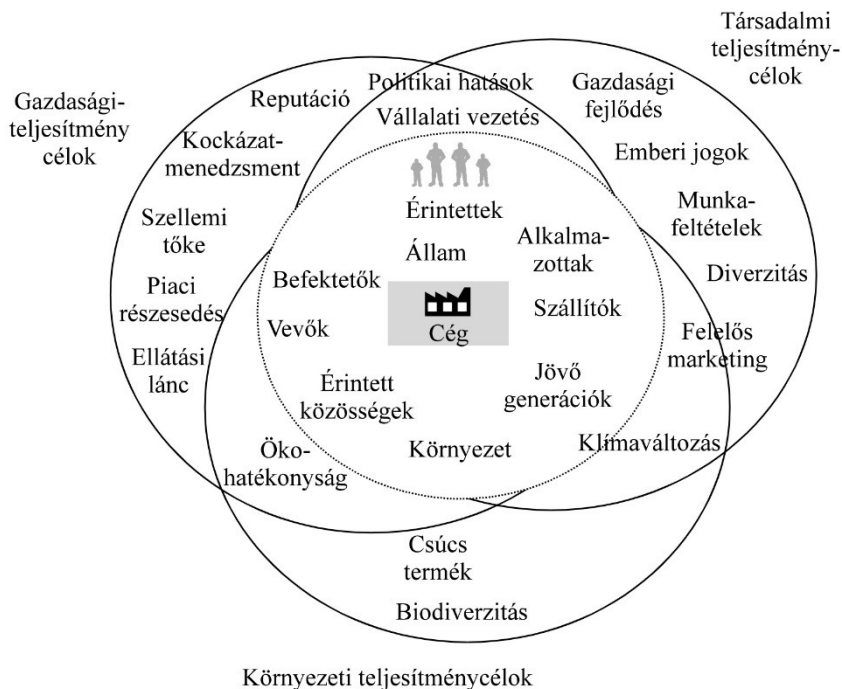
Egyre nyilvánvalóbb, hogy a nagyvállalatok által alkalmazott gyakorlati dimenziók (etikai kódexek és együttműködési megállapodások, menedzsmentrendszer, nem pénzügyi beszámolók, címkék és elismerések, társadalmilag felelős befektetések) és CSR-eszközök a kis- és középvállalkozások (KKV) számára sok esetben nem adaptálhatók, mivel finanszírozási lehetőségeik, alkalmazotti létszámuk, tulajdonosi szerkezetük és az információhoz való hozzájutásuk jelentősen eltér a nagyvállalatokétól, ugyanakkor társadalmi és környezeti szerepük egyáltalán nem elhanyagolható. Míg a nagyvállalatoknak lehetőségük van nemzetközi szinten is elismert, mérhető és összehasonlítható standardok alkalmazására, addig a kis- és középvállalkozásoknak – bár követik a CSR-gyakorlatot – kevesebb lehetőségük adódik a tevékenységük publikálására, kommunikálására, aminek

oka éppen az említett vállalati sajátosságokban (valamint erőforráshiányban, a létfenntartásért folytatott harcban, az információhiányban, a kapacitás és az emberi erőforrás hiányában, a speciális ismeretek hiányában stb.) keresendő (Chikán et al., 2006; Csigéné, 2008; Fülöp–Szegeci, 2006; Szlávik et al., 2006, Malotay et al. 2007; Málóvics et al. 2008).

A szakirodalmak és a gyakorlati kézikönyvek azonban az érintettekhez és a fenntarthatóság három pilléréhez kapcsolódóan sokféle lehetőséget kínálnak a vállalatok számára, hogy felelős stratégiájukat és célkitűzéseiket a saját vállalatirányítási rendszerükbe illesztve a társaság és a tulajdonosok érdekeinek figyelembevétele mellett alakítsák ki.

CSR Europe honlapján például (www.csreurope.org/searchtools) az *Üzleti eszközök és gyakorlat* címszó alatt a honlapot látogató érdeklődő a CSR-eszközök tárházára bukkanhat, mert ott közel 400 CSR-eszközt említenek.

A választás komplexitását és sokféleségét Csutora és Kerekes (2004) *A fenntartható fejlődés dimenziói* című ábrája, még szemléletesebbé teszi (3. számú ábra).



3. számú ábra: **A fenntartható fejlődés dimenziói**
 Forrás: Csutora és Kerekes, 2004. p. 11.

Az Európai Bizottság Zöld Könyve (European Commission – EU Green Paper) egyfajta eligazodást, útmutatást próbál nyújtani a CSR-eszközök tekintetében a vállalatok számára azzal, hogy a CSR szempontjából hangsúlyos dimenziókat

két nagy csoportra osztja: a belső és a külső dimenziókra (Szlávik, 2009) (1. számú táblázat).

1. számú táblázat: **A CSR-eszközök belső és külső dimenziója**

Vállalaton belüli dimenziók	Jellemzők	Vállalaton kívüli dimenziók	Jellemzők
Humán erőforrás-menedzsment	<p>A legfontosabb célok és részterületek:</p> <ul style="list-style-type: none"> • a képzett munkaerő megszerzése és megtartása • élethosszig tartó tanulás. • munkavállalói participáció • egyenlő fizetés- és karrierlehetőség a nők számára • a munkahely, a család és a pihenés egészséges egyensúlyának megteremtése • diszkriminációmentes foglalkoztatás és bánásmód 	A helyi közösségekkel való viszony	<p>A vállalatok szoros kapcsolatban és folytonos egymásra utaltságban élnek a helyi közösségekkel. A szervezet az őt körülvevő természeti és társadalmi környezetbe van ágyazva, mert a termeléshez szükséges nyersanyagokat, energiát többnyire a környékről szerzik be, a munkavállalók nagy része a közelben élő lakosságból tevődik össze. Folyamatos működésükkel hozzájárulnak a környezetterheléshez, adóikkal a helyi önkormányzatot s a környékbeli intézményeket támogatják.</p>
Munkahelyi egészség és biztonság	<p>A jogszabályi kereteken túlmutató munkahelyi biztonság javítása. (Lehetőség van ide kapcsolódó címkék és menedzsmentrendszer alkalmazására, melyek a kommunikáció egyik formáját képezik.)</p>	Az üzleti partnerekkel, beszállítókkal és a fogyasztókkal való együttműködés	<p>Rugalmas hozzáállás, együttműködés révén az érintett felek kölcsönös előnyökhöz jutnak (pl.: csökken a kockázat, növekszik a minőség és a vásárlói lojalitás, nő a vállalati imázs).</p>
Változáshoz történő alkalmazkodás; az átalakulások, átszervezések, leépítések, krízishelyzetek menedzselése	<p>A vállalat felelősséget vállalva, tudatosan jár el azokkal szemben, akiket érintenek a vállalati folyamatok, mivel a gazdaságban bekövetkező változások, vállalati szerkezetváltozások, átalakulások nem csak a cégalkalmazottaira, de a társadalom egészére is hatást gyakorolnak.</p>	Emberi jogok kérdésköre	<p>Az emberi jogok figyelembevétele mellett a korrupció elleni védekezés és a vállalatok etikai magatartása jellemzi. (Codes of conduct – magatartási kódexek alkalmazása.)</p>
Környezeti hatások kezelése, természetes erőforrások használata, környezetvédelem	<p>A „win-win” alapú szemléletmód elterjesztésének szorgalmazása az üzleti szférában. Célja egy olyan vállalati működés megvalósítása, mely során a szervezet csökkenti a különböző erőforrások felhasználását, a szennyezőanyag- és hulladékkibocsátását, amivel nem csak a környezetvédelemhez járul hozzá, de fokozza a versenyképességet és profitabilitást is. (Címkék alkalmazása.)</p>	Globális környezetvédelmi megfontolások	<p>Nemcsak mikro, de makroszinten is elvárás a környezettudatos vállalati irányítás, a fenntartható fejlődés eszméjének való megfelelés. (Menedzsmentrendszer alkalmazása.)</p>

Forrás: saját szerkesztés, Szlávik, 2009 és Kun, 2004; Kun 2009 alapján

Ma szinte egyetlen – magára valamit is adó – szervezetet sem találni, amely a vállalati honlapon az éves jelentés mellett ne közölne fenntarthatósági vagy CSR-jelentést, hogy önkéntes alapon tájékoztassa az érdekelteket a fenntarthatósággal kapcsolatos tevékenységéről, melynek leggyakoribb tartalmi és formai elemeit, fejezeteit a 8.2. számú mellékletben gyűjtöttem össze.

A vállalatok érintettekkel történő kommunikációjának eszköztárája igen széleskörű: nemcsak jelentések közzétételével igyekeznek az érintettekkel kapcsolatba kerülni, hanem magatartási irányelvek, vállalatiirányítási szabványok, címkék és tanúsítványok, valamint társadalmilag felelős befektetések eszközein keresztül (2. számú táblázat). Az itt felsorolt alkalmazási lehetőségek teljes körű transzparenciát biztosítanak az érintettek számára, és ellenőrzési rendszert szolgáltatnak a befektetőknek, hogy ezáltal csökkenjen és mérhetővé váljon a kockázat. Ám ezek az eszközök többségükben a kis- és középvállalatok számára nem használhatók, nem deklarálnak. A KKV-k gyakran önhibájukon kívül szorúlnak ki az alkalmazói körből, mert a feltételek túl merevek, vagy túlzott anyagi ráfordítást követelnek.

2. számú táblázat: CSR-eszközök

CSR-eszközök	Célcsoport	Konkrét eszközök
Etikai kódexek és együttműködési megállapodások	A vállalati menedzsment tevékenységét érintő eszközök	<ul style="list-style-type: none"> • ILO (International Labour Organization) <ul style="list-style-type: none"> • OECD • ENSZ Global Compact; Global Sullivan Principles • Magyar Üzleti Tanács a Fenntartható Fejlődésért • KÖVET Egyesület a Fenntartható Gazdálkodásért <ul style="list-style-type: none"> • Hungarian Business Leaders Fórum
Menedzsmentrendszerek		<ul style="list-style-type: none"> • Minőségi és környezeti szabványok: ISO 9001, ISO 14001, ISO 26000, EMAS • Társadalmi szabványok: AA 1000, SA 8000, OHSAS 18000
Nem pénzügyi beszámolók		<ul style="list-style-type: none"> • GRI (General Reporting Initiative) – környezetorientált • EFQM (European Foundation for Quality Management) – minőségirányítási modell, díjazás • FSGO (Federal Sentencing Guidelines for Organizations) – a vállalati bűnözésre való hajlam kiszűrésére szolgál
Címkék és elismerések	Fogyasztókat érintő eszközök	<ul style="list-style-type: none"> • környezeti termékjelölők • társadalmi termékjelölők
Társadalmilag felelős befektetések	Befektetőket érintő eszközök	<ul style="list-style-type: none"> • FTSE4Good • Dow Jones Sustainability Index <ul style="list-style-type: none"> • ASPI • Domini

Forrás: saját szerkesztés, Kun, 2004; Angyal, 2008 és Szlávik, 2009 alapján

A UNDP³ a CSR-gyakorlat átláthatóságának és hitelességének javítása érdekében egy önértékelő kézikönyvet adott ki 2010-ben azzal a céllal, hogy

³ UNDP (2010): Önértékelő kézikönyv vállalatok számára. http://www.kovet.hu/sites/default/files/knowledge/csr_self-assessment_handbook_for_companies_a4_hungarian-final.pdf

útmutatóul szolgáljon, és irányelveket adjon a vállalatoknak a CSR gyakorlati megvalósításához, s Európa-szerte alkalmazható mérési és monitorozási rendszert biztosítson a kis- és nagyvállalatok számára egyaránt. A dokumentum a CSR-gyakorlat megvalósításának öt hangsúlyos területét emeli ki, melyek a következők: irányítás, környezet, munkaügyi kapcsolatok, közösségi kapcsolatok, üzleti tényezők. Az öt átfogó kategória mindegyikéhez öt indikátor, s az indikátorokhoz egyenként egy-egy kérdés kapcsolódik. A vállalatok ennek az önértékelési kérdőívnek a segítségével értékelhetik CSR-gyakorlatuk mértékét (8.3 melléklet).

A szakirodalmak és az empirikus kutatások (Kun, 2009; Moon és Matten, 2008; Schaefer, 2004; Schaltegger–Burrirt, 2005; Kerekes, 2006; Fleischer 2007; Bulla–Tamás, 2006; Málóvics, 2007) a CSR-dimenziók fontosságát illetően eltérő véleményeket és változatos eredményeket szolgáltatnak.

A hárompilléres modell használatát a fenntarthatósági dimenziók könnyebb összehasonlíthatósága és egyszerűbb érthetősége érdekében elsőként egy oldenburgi professzor, Bernd Heins szorgalmazta 1994-ben.

A hárompilléres modell a fenntarthatóságot az ökológia, a társadalom és a gazdaság egyenlő harmonizációjaként kezeli (Kerekes, 2008). Az egyes elemek függetlenek egymástól, s a gazdaság nem tagozódik be a környezeti rendszerbe, ám a fenntartható fejlődés csak akkor valósítható meg, ha a három dimenzió azonos súllyal van jelen.

Jóllehet a vállalati (belső) CSR-dimenziók közül a munkavállalói biztonság és egészség kérdésével még jóval a vállalati társadalmi felelősségvállalás definiálása előtt (kb. az 1930-as években – USA) foglalkoztak (Szlávik, 2009), mégis a legnagyobb visszhangot kapott CSR-eszköz a környezeti dimenzió volt. A természeti katasztrófák sokasodása, az energiaszűkösség és az élelmiszer-ipari botrányokat követő termékbojkottok következtében az 1980-as, 1990-es években egyre többet kezdenek foglalkozni a környezetvédelmi kérdésekkel, s ez mikroszinten a vállalati gyakorlatban is megmutatkozik. A globális problémák megoldása nem tűr halasztást, így számos környezetvédelmi konferencián – Stockholm, Rio de Janeiro, Kyoto, Hága, Johannesburg – a világ értésére adják, hogy nemzetközi viszonylatban összefogásra, nemzeti szinten pedig konkrét tettekre van szükség.

A vállalatokra egyre nagyobb nyomás nehezedett, mivel a környezeti és társadalmi problémákért leginkább felelősséggel terhelt szervezet – a fogyasztók és az állam mellett – a vállalat.

Ettől kezdve az üzleti etika és a vállalati felelős tevékenység összekapcsolódik a fenntartható fejlődés koncepciójával (Loew, 2004) (A fenntartható fejlődés és a CSR történeti fejlődését lásd a 8.5 számú mellékletben.)

A fenntartható fejlődés alapvetően ökológiai gyökerekből táplálkozik, alap gondolata a természeti környezet megóvása s a biodiverzitás fenntartása

volt, mára azonban a társadalmi problémák is a viták és a megoldási javaslatok alapját képezik. Bár a vállalati társadalmi felelősségvállalás és a fenntartható fejlődés különböző eredetűek, s különböző fejlődéstörténeti utat jártak be, az ezredfordulóra a két problémakör összefonódik (Loew, 2004).

Mivel kezdetben a vállalatok a társadalmi problémák kezeléséhez nem rendelkeztek megfelelő eszközökkel (Schaefer, 2004), az említett időszakban a környezeti dimenzió dominanciája volt jellemző.

A társadalmi felelősség szociális részének felerősödését az 1990-es években, néhány emberjogi botrány kibontakozása (Nike, C&A, Disney, Marks & Spencer, Levi's) indokolta, melyek nemcsak etikai, de jogi kérdéseket is felvető (sweatshops – gyermekek foglalkoztatása) vitákat robbantottak ki. Ennek kapcsán a civil szervezetek is felemelték a hangjukat, s ettől kezdve a CSR szociális és társadalmi dimenziója is nagyobb hangsúlyt kapott. A vállalatok működési alapelvükbe integrálták az emberi és munkavállalói jogokról, valamint a környezetvédelemről szóló kérdéseket.

Egy versenyképes vállalatnak ma már nem elegendő munkát kínálni az alkalmazottak számára, és ellenszolgáltatásként jövedelemhez juttatni őket, hanem, figyelembe véve a munkavállalók igényeit, a részükről jelentkező igényeknek is meg kell felelni. Szembe kell nézni a felelős foglalkoztatás kérdéseivel (motiváló és inspiráló munkahely kialakítása, családbarát szemlélet, egészséges és emberközpontú munkakörnyezet létrehozása, megváltozott munkaképességűek támogatása, női esélyegyenlőség biztosítása, munka és magánélet egyensúlya), melyek mind egy felelős vállalat feladatai közé tartoznak.

Kerekes és Wetzker (2007) arra hívják fel a figyelmet, hogy a sokat citált CSR-eszközök közül (1. számú táblázat) gyakorta hiányzik a minőségi foglalkoztatás és a munka nagyobb változatossága, holott az az innovatív munka egyik alapfeltétele lenne.

Az innovatív vállalatok részéről egyre élestedő verseny folyik a tehetségekért, akiknek a munkáltatóikkal szemben elvárásaik vannak, s az elvárásoknak való megfelelésben és a felelős vállalati működésben a szervezet HR-menedzsmentjének – kis- és középvállalkozások esetében pedig a vezető hozzáállásának – kiemelkedő szerepe van.

A szervezet CSR-stratégiájában a HR központi fontosságú, mert megfelelő kommunikáció által erősítheti a belső és külső kapcsolatokat (Eisenstat, 1996) Ennek jelentőségét már számos kutató felismerte, melynek kapcsán Boudreau és Ramstad (2005), akik a HR-menedzsment és a fenntarthatóság integrációját kutatták, a következőket fogalmazzák meg. Véleményük szerint két alapvetően fontos feladata van a szervezetnek:

- Az egyik, hogy a vállalat bevonzza, megtartsa és fejlessze a tehetségeket, mivel egy innovatív szervezet számára nélkülözhetetlen a megfelelő és magasan képzett humánerőforrás.
- A másik, hogy egy olyan HR-menedzsment létrehozása szükséges, mely kielégíti a gazdasági, társadalmi és környezeti fenntarthatóság hosszú távú céljait.

Ha egy vállalat versenyképes és innovatív kíván lenni a piacon, akkor olyan vállalati körülményt kell kialakítania, ami serkenti a munkavállalók gondolkodását, kreativitását (Schuler és Jackson, 1987). Egy versenyképes vállalatnak olyan alkalmazottakra van szüksége, akik jelentős kreativitással, hosszú távú célokkal, magas szintű együttműködési készséggel, kockázatvállalási hajlandósággal és magas fokú toleranciával rendelkeznek.

A fenti kutatásokból nyilvánvalóvá válik, hogy a hagyományos HR-feladatok (toborzás, kiválasztás, képzések szervezése, stb.) lassan eltűnnek az innovatív szervezeti gondolkodás és társadalmi teljesítmény palettájáról (Greenwood, 2002), s helyette a társadalmilag felelős HR-menedzsment szemlélet válik uralkodóvá, mely szerint a vállalatnak

- rendelkeznie kell jutalmazási rendszerrel, ami egyenlőségen alapul, igazságos, autonóm, és elismerést biztosít;
- biztos munkahelyet, kiszámítható jövőt kell biztosítania;
- figyelnie kell a dolgozók egészségére, hogy a munkahelyen elkerüljék a baleseteket;
- tisztelettel, becsülettel kell bánnia a dolgozókkal;
- tisztelnie kell a dolgozók magánszféráját; ebből adódóan a szervezet értékei közé tartozik a tisztelet, a szabadság és az autonómia.

Fleury (1999) nézetei szerint a változatos menedzsmenttel és az említett kompetenciákkal rendelkező szervezet a legjobb dolgozókat vonzza a vállalathoz a munkaerőpiacról, akik, megtalálva számításaikat, lojálisak maradnak a céghez. Ezenkívül az ilyen környezet ösztönzőleg hat a kreativitásra és az innovációra, megfelelő háttérrel teremt a komplex problémák megoldásához, és növeli a szervezeti rugalmasságot.

Összefoglalva megállapítható, hogy a CSR gyakorlati megvalósításához „kínált” eszközök széles skálát és megannyi lehetőséget kínálnak a vállalatok számára, hogy iparágtól, vállalatmérettől, kvalifikáltságtól, a foglalkoztatottak létszámától stb. függően választhassanak.

2.2 A VÁLLALATVEZETŐ SZEREPE A TÁRSADALMI FELELŐSÉGVÁLLALÁSBAN

Az erkölcsi felelősség a vezető személyek karakteréből ered (Angyal, 2009). Jóllehet a társadalmi problémák okozói a vállalatok, az általuk okozott károkat és problémákat a vállalatvezetők kötelessége megoldani, s ilyen módon „a társadalmi felelősség nem egy vállalat, hanem egy személy elkötelezettsége, amely során figyelembe veszi döntései és cselekvései egész társadalmi rendszerre gyakorolt hatását” (Carroll, 1999. p. 272.).

Néhány kutató – köztük maga Friedman is – amellet érvel, hogy felelős csak személy lehet, vállalat nem. Goodpaster és Matthews (1982) kétségüknek kívánnak hangot adni akkor, amikor kilenc pontban megkérdőjelezzik, hogy lehet-e egy vállalatnak lelkiismerete, vagyis társadalmi felelőssége. Az egyik lényeges érv éppen arra mutat rá, hogy a vállalat nem természetes személy. Persze gyakran előfordul, hogy a vállalatvezetők a jogi személyiség mögé bújva igyekeznek a felelősséget elkendőzni és áthárítani másokra (Bendell, 2004), pedig a felelős üzletembereknek át kell lépni a törvény adta kereteket, s azon túlmutató intézkedéseket kell hozniuk (Carroll, 1999; McGuire, 1963).

Davis (1960) véleménye is az, hogy az üzletember társadalmi befolyása igen nagy, s minél nagyobb egy vállalat, annál nagyobb az illető társadalmi felelőssége is.

Dodd (1950) szkeptikus a tekintetben, hogy a menedzserektől elvárható-e, hogy valóban társadalmilag felelős, etikus magatartást tanúsítsanak.

Ezzel szemben vezető csak adaptív személyiség lehet, kellő alázattal, ambícióval és alkalmazkodó készséggel. Az alkalmazottakat csapattagként kell vezetni (Chikán, 2008).

Angyal (2009) véleménye szerint is meghatározó a menedzser habitusa, elkötelezettsége, etikai tartása, diszpozíciója, vagyis hajlama, szocializációs tapasztalata és ezzel együtt személyes példamutatása.

A személyiség és annak értékei, attitűdjei tehát a vállalati magatartás meghatározói lehetnek.

„Bendell szerint a jogi személyiség kimunkálásával lehetővé vált a felelősség korlátozása (limited liability), hiszen egyrészt a vállalat jogi személyisége bizonyos védelmet, pajzsot jelent a vállalatot vezetőik számára, másrészt pedig megnyílik az út arra, hogy a vállalatok önálló jogi személyiséggel bíró egységeket, leányvállalatokat hozzanak létre.” (Kun, 2009. p. 15.)

Mint hogy a vezetők a vállalat céljainak és ötleteinek (objectives) megtestesítői (Deshpande és Webster, 1989), így fontos szerepet játszanak a szervezeti értékek kialakításában. A szakirodalom több esetben alátámasztja ezt a megállapítást (Brammer és Millington, 2004), miszerint a stakeholderek – s ezen belül a vezetők – a társadalmi elkötelezettség fő stimulusai.

Dodd (1950) véleménye az, hogy a menedzsment felelősséggel tartozik az egész közösségnek (Post, 2003).

Habár még a nemzetközi kutatások sem bővelkednek azon vizsgálatokban, melyek a vezető személyiségét (értékeit és attitűdjeit) vizsgálják, mégis sok kutató egyetért abban, hogy a vezetők individuális értékei különösen fontos szerepet játszanak a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának gyakorlatában (Akaah–Lund, 1994; Connor–Becker, 1994, England, 1967, Meglino et al., 1992; Sinhapadi–Vitell, 1993).

A vállalatvezető értékeinek a vállalati kultúrára gyakorolt hatását többen vizsgálták és bizonyították (Robin és Reidenbach, 1987; Desai és Rittenburg, 1997, Agle et al., 1999, Lightle et al., 2009).

2.3 INDIVIDUÁLIS ÉRTÉK

Ebben a fejezetben röviden ismertetem az individuális érték fejlődéstörténetét, bemutatom a pszichológiában és a szociológiában használt leggyakoribb értékdefiníciókat (2.3.1 fejezet), majd betekintést nyújtok az individuális értékek vizsgálata során alkalmazott leggyakoribb értékesztekbe (2.3.2 fejezet), és kifejtem a CSR és az érték közötti összefüggéseket (2.3.3 fejezet).

A fogalmak pontos tisztázása és lehatárolása érdekében, külön fejezetben, de az individuális értékekhez kapcsolódva ismertetem az értékek és normák (2.3.4 fejezet), valamint az értékek és attitűdök (2.3.5 fejezet) közötti különbségeket. S végül ismertetek néhány, a témához kapcsolódó empirikus kutatást (2.3.6 fejezet).

2.3.1 Az érték rövid fejlődéstörténete, meghatározása

Habár az egyes társadalmak értékrendjére vonatkozó kérdések mindig is foglalkoztatták az emberiséget, a mai értelemben vett empirikus értékutatók alapjai az 1930-as, 1940-es évekre vezethetők vissza. Jóllehet sok híres kutató (Dewey, Köhler, Lewin, Heider, Allport, Morris, Piaget, Kohlberg, Allport és Vernon stb.) hangsúlyozta az individuális érték(ek) jelentőségét, mégis e vizsgálati terület hosszú időn keresztül, egészen az 1960-as évek végéig a „mainstream pszichológia” kutatott területén kívül esett. Az említett időszakig csupán a szociálpszichológiai tanulmányok elszigetelt része maradt. Átütő változás az 1970-es évek végén következett be, amikor az ipari és gazdasági válság hatásai a társadalomban is érezhetővé váltak.

Az érték mára több diszciplína – filozófia, axiológia, kultúrantropológia, szociológia, pszichológia stb. – sokat kutatott fogalmává vált.

Rescher (1969. p. 16.) összesen tíz kategóriába sorolja az értéktípusokat: fizikai vagy anyagi, gazdasági, erkölcsi, társadalmi, politikai, esztétikai, vallási vagy lelki, szellemi, szakmai és szentimentális dichotómiákat azonosít.

Éppen a sokszínű kutatási dimenzióknak köszönhetően az érték fogalmi meghatározását az egyes tudományterületek különböző módon közelítik meg.

A kutatásom témája szempontjából releváns, elsősorban a pszichológiában és a szociológiában alkalmazott néhány megfogalmazást ismertetek, a teljesség igénye nélkül.

A Szociológiai lexikon hasábjain a következő definíció áll: „...az értékek általános elvek, alapvető orientációk és eleinte kollektív preferenciák, illetve hitek kifejezései” (Bondon–Besnord, 1999. p. 52.).

Kluckhohn (1951) megfogalmazása az érték szociális geneziséét hangsúlyozza. Az érték a kívánatos explicit vagy implicit fogalma, amely megkülönböztető az egyénre, vagy jellemző a csoportra nézve, és befolyásolja a cselekvés rendelkezésre álló módjainak, eszközeinek és céljainak a kiválasztását (idézi Váriné, 1987).

Az érték fogalmát nagyon gyakran összefüggésbe hozzák a kultúra fogalmával, így az értékek meghatározásakor és vizsgálatokor is gyakran érintik ezt a területet. Természetesen minden kultúrában meghatározzák az adott társadalomban elvárt, kívánatosnak, jónak vagy rossznak tartott, illetve elítélendőnek tekintett értékeket. Hofstede (1980) az értéket a kulturális megértés alapjaként azonosítja. Durkheim (1978) véleménye is ehhez hasonló, miszerint semmilyen társadalom nem maradhat fent az értékek integráló hatása nélkül.

Mivel a társadalom egyénekből épül fel, így az ő szocializációs folyamatuk eredménye építi fel a társadalom egészét, s velük együtt az értékrendeket, normákat. Az egyéni értékek interiorizációja erősíti a társadalmi értékrendek, normák rendszerét.

Agle és Caldwell (1999) szerint az értékek szerves részét képezik a mindennapi életünknek, melyek meghatározzák, szabályozzák és módosítják az egyének közötti kapcsolatokat, szervezeteket, intézményeket és a társadalmat.

Valamennyi társadalom (humán csoport) normákat és értékeket fejleszt ki, melyeket az egyén továbbvisz az egyes társadalmi csoportokba (óvodába, iskolába, munkahelyre stb.), s ott azokat az értékeket reprezentálja, amik fontosak számára (Williams, 1979).

A szociológiával ellentétben a pszichológia nemcsak az értékek normatív jellemzőit vizsgálja, hanem olyan intrapszichés folyamatokat is, melyek hatására megtörténik az értékek interiorizációja, vagyis belsővé válása.

Kmieciak (1976) az érték lélektani, pszichológiai jellemzőire mutat rá. Véleménye és megfogalmazása szerint az érték hatással van az érzékelésre, sőt befolyásolja azt.

Az individuális értékek tehát hatással vannak az egyén érzékelésére, észlelésére, választására, viselkedésére, egy adott szituáció értelmezésére és a döntéseire (Gandal, 2005).

A személyiség értéke örökségeken és élettapasztalaton alapul, ami hatást gyakorol a későbbi viselkedésre (Kahle, 1988).

Schwartz (2003. p. 107.) az értéket a biológiai, a társas, illetve a jóléti szükségletekből vezeti le. Véleménye szerint az értékek elérendő célok, melyek irányító elvekként hatnak a cselekvésünkre.

Rokeach (1968) a személyiség diszpozícióját (hajlamát) érti alatta, melyek nem egyenértékűek a szükségletekkel. Az értékek a szükségletek kognitív képviselői, transzformálói. Kizárólag az ember sajátossága, hogy rendelkezik

értékekkel. Olyan mélyen gyökerező – elsősorban fiatalkorban kialakuló – motiváló és orientáló tényezőként határozható meg, mely aztán kihat a cselekvéseinkre, az attitűdjeinkre, a normáinkra és az általános vélekedéseinkre. (Spates, 1983; Rohan, 2000, idézi Ságvári, 2009.)

Összefoglalva: az értékek a személyiségbe legmélyebben beágyazott, eligazodást szolgáló támpontok, melyek iránytűként vezérlik az egyén cselekvéseit, és stabilitásuk miatt biztonságot jelentenek az olykor zavaros társadalmi életben. Az egyén számára belső készletési állapotot hoznak létre.

2.3.2 A nemzetközi és a hazai gyakorlatban ismert és alkalmazott értéktesztek

Az individuális értékek mérésével elsőként egy nemzetközi pszichológuscsoport kezdett foglalkozni. Az eredményeiket azóta már több tudós kiegészítette.

A legismertebb és máig is használt értéktesztek Allport–Vernon–Lindzey, Inglehart, Rokeach, Hartmann és Schwartz nevéhez fűződnek, melyek közül néhányat tüzetesebben megvizsgáltam, hogy megalapozhassam az empirikus kutatásomat.

A következőkben ezek közül csak néhány, világvérték-kutatásban (World Values Survey – a továbbiakban WVS) is alkalmazott mérési módszert ismertetek. A nemzetközi és kultúraközi értékrendszerbeli változásokat vizsgáló, több mint 80 országra kiterjedő kutatásnak (WVS) tíz éven keresztül tartó öt hulláma volt, melyben Magyarország is részt vett, a TÁRKI kutatócsoport segítségével.

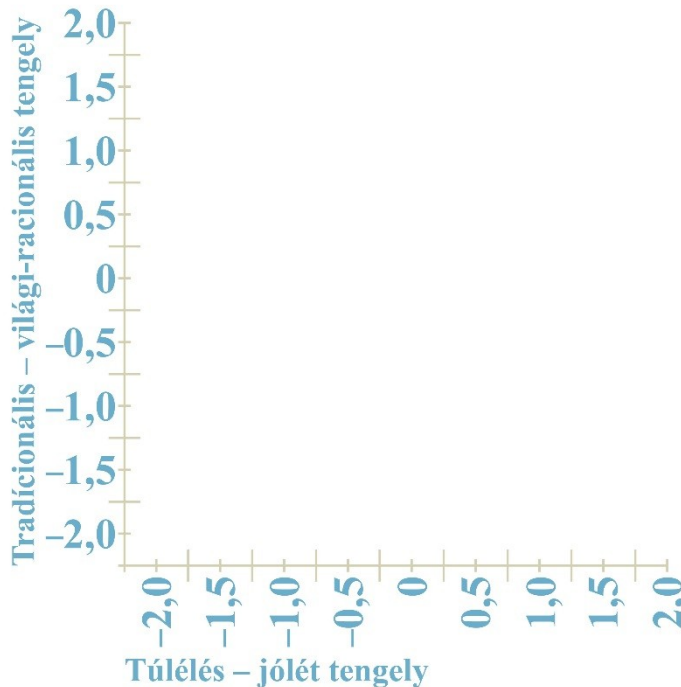
Inglehart-féle értékteszt

Inglehart (1997) az individuális értékek vizsgálatában az értékek változásával és átalakulásával foglalkozott. Véleménye szerint a tradicionális (vallásos) gondolkodást a materializáció során világi, racionális értékek váltják fel, s azok a társadalom posztmodernizációja miatt az önkifejezés értékeinek adják át a helyet. Tehát tradicionális, modern és posztmodern társadalmak létezését feltételezi az emberi értékek alapján.

Véleménye szerint a gazdasági fejlődés, a politikai és kulturális változások együtt mozognak egy koherens és előre jelezhető mintázat szerint, ám ez az irány nem lineáris, létezik egy olyan szaturációs pont, mely után a modernizáció posztmodernizációban folytatódik. (Inglehart, 1997. p. 10–12.)

Inglehart húsz változó alapján két dimenziót hoz létre. Az egyik a modernizáció vagy szekuralizáció folyamatát méri, míg a másik a társadalmelméleti

folyamatok mérését szolgálja. Ezek mentén rajzolódik ki a tradicionális – világi-rationális tengely, illetve a túlélési – jólét (önkifejezés – [Welzel, 2006]) tengely (Keller, 2009). (4. számú ábra)



Forrás: saját szerkesztés

4. számú ábra: **Inglehart-féle értéktérkép**

Az Inglehart által definiált és alkalmazott értékteszt saját kutatásomban történő alkalmazásának egyik gátja, hogy ezt az értéktesztet elsősorban makroszinten használják, s miután az általam vizsgált kutatási terület éppen a mikroszintű vállalati körre terjed ki, elgondolkodtató, hogy mennyire lehet adekvát módon használni, és beépíteni a felmérésekbe.

Rokeach-féle értékteszt

Milton Rokeach szociálpszichológus az emberi értékek meghatározása céljából készített egy értéktesztet.

Az emberi cselekvés és magatartás megértése érdekében az attitűd és az érték fogalmát eleve különválasztja egymástól, s azt állítja, hogy míg az attitűd különböző tartós viselkedések összessége egy konkrét tárgyra vonatkozóan, addig az értékek tartós viselkedések, melyek egyénileg vagy társadalmilag kívánatosnak tartott konkrét végállapotra vagy viselkedésmódra vonatkoznak (Rokeach, 1969. p. 550.).

Ezért a viselkedésmódra vonatkozóan instrumentális (eszközérték), míg a végállapotra vonatkoztatva terminális (célérték) értékeket határoz meg. Tizennyolc célt és tizennyolc eszközértéket definiál, melyek a következők.

Eszközértékek: jókedv, becsvágy, szeretet, tisztaság, önuralom, képesség, bátorság, udvariasság, becsületesség, képzelet, függetlenség, értelem, liberalizmus, logika, engedelmesség, segítőkészség, felelősség, megbocsátás.

Célértékek: igaz barátság, igaz szerelem, önbecsülés, boldogság, belső harmónia, egyenlőség, szabadság, öröm, társadalmi elismerés, bölcsesség, megváltás, családi biztonság, nemzetbiztonság, eredmény, a szépség világa, világbéke, kényelmes élet, izgalmas élet.

Az egyén értékeiben rejlő különbségeket nem valamely érték hiányára vezeti vissza, hanem arra, hogy az adott értékek hogyan, milyen struktúrában rendeződnek el egymáshoz képest. Ilyen módon nem létezik egy általános struktúra, azt minden ember egyéni értékének besorolása adja (Ramos, 2006).

A Milton Rokeach által kifejlesztett értékteszt mellett szól, hogy különválasztja a cél- és eszközértékeket, így a cselekvés szándéka és a cselekvés eredménye, végrehajtása is különválasztható és vizsgálható. A környezetimogatartás- és attitűdvizsgálatok gyakran jelzett dilemmája, hogy jóllehet a megkérdezettek pozitív attitűdökkel rendelkeznek, a szándékot, végállapotot (vagyis a valós cselekvés bekövetkeztét) tekintve azok nem realizálódnak (Majláth, 2009). Közöttük valami miatt disszonancia húzódik. Ennek a problémának a kiküszöbölése lehetséges volna e teszt alkalmazásával.

További érvként szolgál, hogy több mint 30 éve használatban levő értéktesztekről van szó, melyet a rendszerváltás óta Magyarországon is rendszeresen alkalmaznak felmérések készítéséhez (MTA Szociológiai Kutatóintézet), hogy segítségével monitorozzák a magyar lakosság változó politikai preferenciái mögött húzódó értékváltozásokat (Füstös–Szokolczay, 1994; Füstös–Szalma, 2010), valamint egyéb vizsgálatok alapját is képezi.

Rokeach értéktesztjét sokan azért bírálták, mert az emberek gyakran nem képesek egyértelműen rangsorolni az értékeket. A szélsőséges értékek hierarchiában való elrendezése nem okoz gondot az egyén számára, ám azon értékek tekintetében, melyek bizonytalanok, nehézségek merülhetnek fel. Az említett ok miatt és a lekérdezés hosszadalmassága miatt alkalmazása megfontolás tárgyát képezi.

Schwartz-féle értékteszt

Nyilvánvaló, hogy a szociológia területén még számos érvényben és használatban levő értékteszt (Allport–Vernon–Lindzey, Hartmann, Hofstede stb.) létezik, mégis az értékelméletek közül talán az egyik legismertebb és

legtöbbet alkalmazott teszt a szociálpszichológus Shalom Schwartz nevéhez fűződik.

Schwartz (2003), munkássága során a kulturális hasonlóságok és különbségek tanulmányozása céljából vizsgálta az alapvető emberi értékek természetét és az értékek viselkedést, attitűdöt befolyásoló szerepét.

Korábbi kutatások eredményeire alapozva és azokat integrálva dolgozta ki saját értéktesztjét. A vizsgálatban huszonegy individuális értéket hordozó emberi jellemzőt mutat be egyes szám harmadik személyben, s a válaszadó valamennyi item esetén hatfokú skálán jelezheti, hogy önmagára vonatkoztatva mennyire tartja igaznak az állítást.

Vizsgálatában a Rokeach által kialakított értékteszt elméleti alapjára épít, ám saját kutatásában elveti a cél és eszköz dichotómiáját (Schwartz, 2003), s mivel őt is foglalkoztatja az értékek rendszerre szerveződése, így azt egy kétdimenziós modellben ábrázolja.

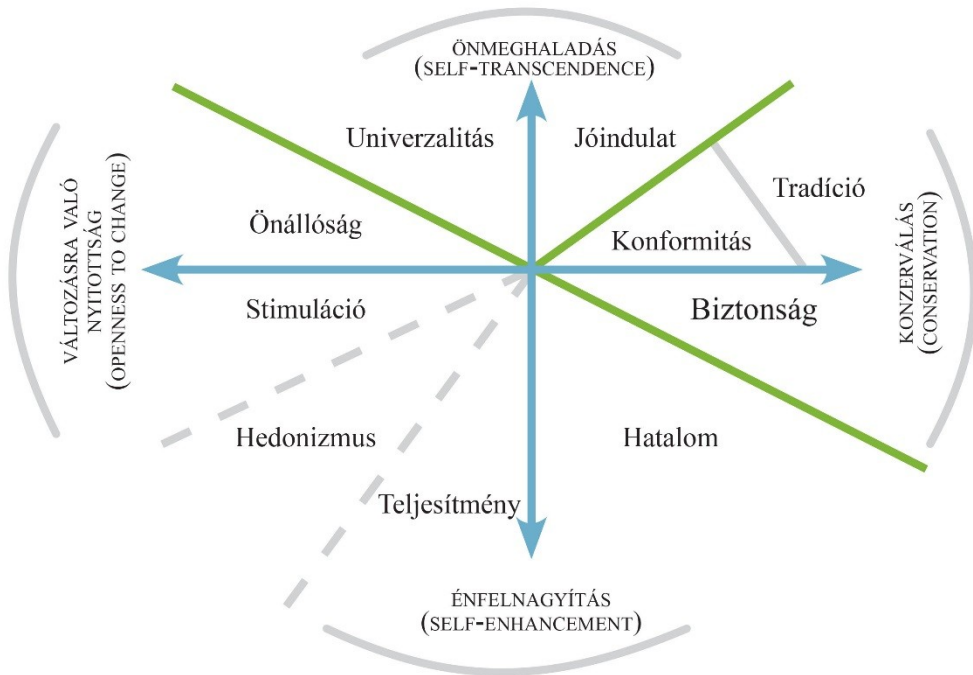
Abból indul ki, hogy az értékeknek válaszolniuk kell a biológiai és társadalmi interakciók következtében létrejövő túlélési és jóléti szükségletekre (Schwartz idézi Kamarás, 2010), melyek alapján előzetesen nyolc értéket integráló (proszociális, alkalmazkodó, élvezeteket kedvelő, teljesítményorientált, érettségre törekvő, önérvényesítő, biztonságra és hatalomra törekvő) értékrendet feltételezett.

Az így létrehozott értékmodell elkészítését öt kontinensre, húsz országra, és nyolc vallásra kiterjedő empirikus vizsgálat előzte és alapozta meg, azóta pedig számos nemzetközi és hazai kutatás alkalmazta az értéktesztjét – köztük a European Social Survey (ESS) tíz éven át tartó, két évente megismételt kutatása is.

Modelljében tíz egyetemes, vagyis minden kultúrában létező alapértéket azonosított (univerzalizmus, jóindulat, tradíció, konformitás, biztonság, hatalom, teljesítmény, hedonizmus, stimuláció, önállóság), melyek két, egymásra merőleges tengely mentén négy magasabb rendű értékcsoportha rendeződnek (önmeghaladás [self-transcendence], konzerválás [conservation], énfelnagyítás [self-enhancement] és a változásra való nyitottság [openness to change] – ld. 5. számú ábra).

A vízszintes tengely az alapértékekkel együtt a változásra való nyitottság és a konzerválás értékeit rendezi sorba, ami tulajdonképpen az Inglehard (1997) által is vizsgált világi-rationális és tradicionális dichotómiával mutat hasonlóságot.

A függőleges tengely mentén pedig az önmeghaladás és az énfelnagyítás magasabb rendű értékekre fűződnek fel az alapértékek (Schwartz, 2001).



5. számú ábra: **Schwartz-féle értékmodell**

Schwartz vizsgálata Forrás: Basic Human Values: An Overview, Shalom H. Schwartz, The Hebrew University of Jerusalem, 2005 – 4 Peloton Value Matrix

Schwartz, vizsgálatai során tesztelt egy tizenegyedik alapértéket, a spiritualitást is, de felmérésének eredménye alapján úgy ítélte meg, hogy az említett érték nem minden kultúrában létezik.

Az individuális értékek vizsgálata mára már nem csak a pszichológia privilégiuma, láthatóan a szociológia és más diszciplínáknak (közgazdaságtan, pedagógia, politika stb.) is kedvelt mérési területévé vált. Csupán néhány példát szeretnék ismertetni a teljesség igénye nélkül (ld. 3. számú táblázat) a közgazdaságtan területéről, ahol a marketing- és a menedzsmentkutatások előszeretettel alkalmazott vizsgálati kérdésévé vált.

3. számú táblázat: Az értékek vizsgálatának területei a közgazdaságban

Az értékekkel összefüggő vizsgált területek	Kutatók
A menedzser személyes értékei és a marketing kapcsolata	Rallapalli és mtsai, 2000; Swanson, 1995
A kereskedelem és az értékek összefüggései	Wood, 1991; Drumwright, 1994; Swanson, 1995; Fineman és Clarke, 1996; Menon és Menon, 1997
A menedzserek értékeinek kulturális összehasonlítása	Hofstede, 1980; Hofstede, 2005
A fiatal menedzsergeneráció értékeinek és a vállalati értékek összefüggéseinek vizsgálata	Wilson, 2002
Az alkalmazottak és a fogyasztók értékeinek hatása a vállalatra, a munkahelyi környezetre	Robertson, 1991
A menedzser személyes értékei	England, 1967; Lincoln et al., 1982; Bigoness és Blakely, 1996

Forrás: saját szerkesztés, a felsorolt szakirodalmi források alapján

2.3.3 A vállalatok társadalmi felelősségvállalása és az individuális értékek összefüggései

A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának megvalósulását a szervezetet alkotó emberek képezik és befolyásolják (Wood, 1991).

Az individuális értékek befolyásoló hatása nem kizárólagos a CSR megvalósulása szempontjából, abban egyéb külső tényezők is szerepet játszanak, mégis a disszertáció terjedelmi korlátai és a vizsgálathoz rendelkezésre álló erőforrások figyelembevétele mellett fontos, hogy meghatározzam a vizsgálni kívánt értékek pontos szintjét és területét.

A vizsgálat megkezdése előtt nagyon fontos az érték szintjének azonosítása, mivel számos felmérés dilemmája, hogy egyszerre több, sokszor egymásnak ellentmondó értékeket is vizsgál, s ily módon a kutatók ambivalens, egymásnak ellentmondó eredményre jutnak (Agle és Caldwell, 1999). A kutatópáros az értékek következő szintjeit azonosítja: egyéni, szervezeti, intézményi, társadalmi és globális.

Disszertációmban a téma legkisebb vizsgálati egységét, az egyént, a vállalatvezetőt tanulmányoztam.

A CSR megvalósulása azonban függ attól, hogy mennyi az egyén, vagyis a vállalatvezető autonómiája a szervezetben (Hemingway és Maclagan, 2004).

A vállalati kultúra és normarendszer kialakítása nem csak önmagában létezik, hanem a benne kardinális szerepet betöltő személyek alakítják ki, és e rendszer értékeit a szervezet többi tagja adaptálja.

Alapvetően a cégvezetők hozzák létre a vállalat etikai normáit (Desai és Rittenburg, 1997. p. 796.; Robin és Reidenbach, 1987; Agle et al., 1999).

Naivitás lenne azt feltételezni, hogy a felső vezető a szervezet DNS-eként alakítja ki a vállalati értéket, sőt Drumwright (1994) megállapítása szerint ez inkább alacsonyabb szintről bontakozik ki: éppen a középvezetők azok, akik a felelős változások motorjai.

Alapvetően az erkölcsi tanulmányok, a kulturális háttér, a preferenciák és az élettapasztalat ösztönzik a felelős emberi viselkedést (Wood, 1991).

2.3.4 Az individuális értékekkel összefüggő empirikus kutatások

Általánosan elfogadott és sokat bizonyított tény az értékek viselkedést befolyásoló hatása, ám a CSR gyakorlati megvalósulása szempontjából, komplex módon mégis kevesen tanulmányozták az összefüggést.

A CSR dimenzióihoz (környezettudatosság, társadalmi és szociális kérdések stb.) és az etikus üzleti magatartáshoz kapcsolódóan azonban értékutatók sora (Ewing, 2001; Göksen et al., 2002; Joireman et al., 2004; Kaiser, Wölfling és Fuhrer, 1999; Nagy, 2005; Tóth et al., 2009) lehető fel a szakirodalomban (4. számú táblázat), melyek eredményei megalapozták a vizsgálatomat.

4. számú táblázat: Az individuális értékekkel összefüggő empirikus kutatások

Az individuális értékekkel összefüggésben tanulmányozott konkrét vizsgálati terület	Kutató
Az értékek szerepe a szervezeti döntéshozatalban	Spranger, 1928; England, 1973, 1977; Whitley és England, 1980; Buß, 2007; Learned et al., 1956
Az értékek hatása az üzleti, etikai döntéshozatalban	Hunt és Vitell, 1986; Ferrell és Gresham, 1985
Az értékek és a szervezeti kultúra	Hofstede 1980
Az értékek és a vállalkozói jellemzők	Csirtó et al., 2010; Mariano et al., 2001; Holt et al., 1997; Valencia de Lara et al., 2007
Az értékek és az ökológiai lábnyom összefüggéseinek vizsgálata	Tóth et al., 2009
Az értékek és a környezeti magatartás	Americo és Gonzalez, 2001; Schultz, 2001; Corraliza és Berenguer, 2000; Stern Dietz, 1994; Stern et al., 1995; Schultz és Zelezny, 1999; Stern, Dietz és Kalof, 1993; Stern, Dietz és Guagnano, 1995
Az értékek és a CSR közötti kapcsolat	Koivula, 2008; Hemingway és MacLagan, 2004; Wilson, 2002; Desai és Rittenburg, 1997; Robin és Reidenbach, 1987; Agle et al., 1999

Forrás: saját szerkesztés, a felsorolt irodalmak alapján

A Schwartz-féle értékteszt alkalmazásával Schultz és Zelezny (1999) és Stern et al. (1999) pozitív összefüggést validáltak az önmeghaladás és az új környezeti paradigmák között, valamint negatív korrelációt az énéátalakulás és az új környezeti paradigmák között. A tradíció alapérték negatív együtt járást eredményeztek.

A környezettudatos magatartás szempontjából az önmeghaladás érték fontosságát és erősségét hangsúlyozzák Karp (1996), Nordlund és Garvill (2002), Schultz és Zelezny (1998), Stern et al. (1993), valamint Stern et al. (1995) is, mert a vizsgálataik pozitív együtt járást igazoltak az önmeghaladás érték és a környezeti magatartás, környezeti cselekvés között.

Bár nem a Schwartz-modellt alkalmazva, mégis hasonló eredményre utalva bizonyította több kutató (Ewing, 2001; Dietz et al., 2002; Straughan és Roberts) az önmeghaladás mögött rejlő altruisztikus motivációk pozitív és az egoizmus negatív hatását.

Ezzel teljesen polemizáló eredményeket közöl Americo és Gonzalez (2001), Corraliza és Berenguer (2000) Schultz (2001), Stern et al. (1995) is, mert az önmeghaladással szemben álló énfelnagyítás magasabb rendű érték és a környezeti magatartás között mutattak ki pozitív összefüggéseket.

Hemingway és Maclagan (2004) és Siltoja (2006) tanulmányaikban arra hívják fel a figyelmet, hogy bár az értékek hatással vannak a CSR-gyakorlatra, abban nincs kizárólagos szerepük. A társadalmi elvárásokkal, normákkal együtt hatnak a felelős vállalati tevékenység megvalósulására, így tulajdonképpen az individuális értékek nem is közvetlenül a felelős vállalati gyakorlatot, hanem a CSR-környezet észlelését befolyásolják. A döntéshozatal kimenetele pedig a vállalatvezető autonómiájától függ.

2.3.5 Értékek és normák

Bár az értékek és normák szoros összefüggésben állnak egymással, jelentéstartalmuk a CSR szempontjából sem mosható össze.

A normák a viselkedés olyan írott vagy íratlan szabályai, melyek meghatározzák magatartásunkat egy adott helyzetben. Ezek a normák lehetnek formálisak (jogszabályok), informálisak (viselkedési szabályok), egyetemesek (mindenkire, minden helyzetben érvényes szabályok) és speciálisak (melyek csak egy bizonyos csoportra érvényesek).

Míg a normák a viselkedés szabályaira vonatkoznak, addig az érték vélekedés arról, hogy mi a jó és a rossz, helyes vagy helytelen. Az értékek olyan vélemények, hitek és célok, melyeket az egyén kívánatosnak és követendőnek tart. A normák pedig értékeken alapuló elvárások.

A normák alapja lehet a jog (pl.: védőfelszerelések biztosítása az alkalmazottak számára – az egészséghez való jog), de más, a társadalom által elfogadott szabály(ok) is (pl.: vállalaton, szervezeten belüli normák – egyenruha

használata, közös reggeli torna stb.). Ezek előirányozzák számunkra, hogy hogyan viselkedjünk.

A normák általában egy adott helyzethez kötöttek, és a társadalmilag elvárt „normatív nyomás” által előidézett cselekvést határozzák meg. Ezzel ellentétben az értékek helyzetétől függetlenek, és külső nyomás helyett belülről fakadnak (Ságvári, 2009).

Persze a társadalom individuális egyének egységéből épül fel, így az ő szocializációs folyamatuk eredménye építi fel a társadalom egészét, s velük együtt az értékrendeket, normákat. Az egyéni értékek interiorizációja erősíti a társadalmi értékrendek, normák rendszerét.

2.3.6 Értékek és attitűdök

Jóllehet gyakran még az empirikus kutatások is összemoszák az attitűdök és az értékek fogalmát, azonban alapvető különbség van a két fogalom jelentése között (ld. 5. számú táblázat).

5. számú táblázat: Az attitűdök és az értékek összehasonlítása

Érték jellemzői	Attitűd jellemzői
Egyetlen meggyőződés	Valamely tárgyhoz, fogalomhoz, szituációhoz kötött meggyőzések rendszere
Tárgyon és szituáción kívüli, elvont természetű; sokszor egyáltalán nem racionális	Konkrét, speciális tárgyra vagy szituációra vonatkozik
Az egyén kognitív rendszerében mérceként szolgál, és befolyásolja cselekvést	Nem túl szilárd, így nem szolgál mérceként
Száma korlátozott	Több száz vagy ezer is lehet belőle, mivel szinte bármely tárgyhoz, fogalomhoz kapcsolódhat
Központibb helye van az egyén kognitív rendszerében, mint az attitűdnek; a személyiség legmélyebben beágyazott, eligazodást szolgáló támpontja	Az értékek határozzák meg az attitűdöt, és azzal együtt közösen hatnak a viselkedésre
Nehezen változtatható	Könnyen változtatható, befolyásolható

Forrás: saját szerkesztés, Csepeli, 1997 alapján

Az értékek és attitűdök láthatóan számos ponton különböznek egymástól. Azt, hogy valamit vagy valakit kedvelünk, esetleg idegenkedünk tőle, a leggyakrabban attitűdökkel vizsgálják, ám az attitűdök csupán a viselkedésnek egy részét határozzák meg. Az, hogy egy fehér vállalatvezető elfogult egy fekete munkavállalóval szemben, nem kizárólag az attitűdök következménye, abban az értékeknek is nagy szerepe lehet.

Valóban mindkét fogalom az előnyben részesítést hordozza magában, s hasonló a két pszichikus struktúra tanulási folyamata is, mégis a kettő jelentősen különbözik egymástól. Ennek fontosságát felismerve Rokeach

(1973) elengedhetetlenül fontosnak tartotta megkülönböztetni és elhatárolni a vizsgálatok során az attitűdöket és az értékeket.

Definíciók tucatjai lelhetők fel a szakkönyvekben, és nyújtanak segítséget az attitűd értelmezéséhez, a legtöbbit citált meghatározás mégis Allport nevéhez fűződik. Az amerikai pszichológus 1935-ben a következőképpen summázta a meghatározás tartalmi jellemzőit: „Az attitűd tapasztalat révén szerveződött mentális és idegi készenléti állapot, mely irányító vagy dinamikus hatást gyakorol az egyén reagálására mindazon tárgyak és helyzetek irányában, amelyekre az attitűd vonatkozik.” (Allport idézi Halász et al., 1979. p. 49.)

Az emberi magatartás és viselkedés pontos megismerésének igénye, valamint a cselekvések megjósolásának szándéka nagyon sok, különféle tudományterületen dolgozó kutató érdeklődését felkeltette, éppen ezért számos mérési módszert dolgoztak ki az attitűdök feltárása, vizsgálata érdekében.

A leggyakrabban alkalmazott módszer az önbevalláson alapuló kérdőíves felmérés. Az empirikus kutatás mérési módszerének megválasztása előtt célszerűnek bizonyult a vizsgálati lehetőségeket áttekinteni.

Wilson (2000) elmélete szerint egy dologgal kapcsolatban egyetlen kontextusban kétféle, akár egymásnak homlokegyenest ellentmondó attitűdünk is lehet, attól függően, hogy az explicit vagy az implicit attitűdöket vizsgáljuk. Így fontosnak tartottam tisztázni, hogy az attitűdvizsgálat melyik módját válasszam.

Míg az implicit attitűdök vizsgálata indirekt mérőeszközök által válik hozzáférhetővé, ami reakciómérésen alapuló preferenciavizsgálatot tesz lehetővé két konstruktum⁴ vonatkozásában (pl.: pénz – munkahelyi biztonság, értékmaximalizálás – környezetvédelem).

Ennek egyik hatékony mérési lehetősége az Implicit Asszociációs Teszt (IAT) (Greenwald et al., 1998). A válaszadó a memórián alapuló erős fogalmi asszociáció miatt néhány másodperces különbséggel reagál a két tényezőre. A tudat alatt preferált tényezőre (spontán módon) korábban reagál az egyén, mert az implicit attitűd a spontán viselkedést irányítja. Az implicit attitűdök tehát azok az attitűdök, melyeknek a cselekvő nincs tudatában a cselekvés pillanatában. Olyan introspektíven nem meghatározott (vagy nem pontosan meghatározott) nyomai a múltbéli tapasztalatoknak, amelyek kedvező vagy kedvezőtlen érzéseket, gondolatokat és szociális tárgyakkal kapcsolatos cselekvéseket közvetítenek (Greenwald et al., 2003).

Ezzel szemben az explicit attitűdök közvetlen mérések, melyek hozzáférhetők (pl. önbevalláson alapuló kérdőívek segítségével), ám külső hatásra befolyásolhatók.

⁴ Konstruktum: egy pszichológiai teszt valamely tétele (pl. a mérni kívánt értékmaximalizálás).

Habár az attitűdök vizsgálata talán az egyik leggyakoribb pszichológiai jellemző, melyet a kutatók tanulmányoznak, mégis éppen az említett jellemzők és nehézségek miatt érdemes elgondolkodni a vizsgálati módszer megválasztásán, mert a téves módszertani választás a kutatás korlátait képezheti.

Az attitűdök vizsgálati eredményeit illetően sokkal egységesebb a kutatók véleménye, mint az értékek tesztelésénél volt. Az adott entitás, tárgy vagy fogalom vonatkozásában megjelenő pozitív attitűd szinte minden esetben pozitív cselekvési gyakorlattal párosul (6. számú táblázat). Alapvető különbség az értékek vizsgálatával szemben az, hogy az attitűdök erősségét és az erősség hatásait is kutatták.

6. számú táblázat: Az attitűdökkel összefüggésben vizsgált empirikus kutatások

Az attitűdökkel összefüggésben tanulmányozott konkrét vizsgálati terület	Kutató
A menedzser attitűd és a CSR	McLaughlin, Quazi O'Brien, 2000; Mababu, 2010; Gonzalez-Rodriguez – Diaz-Fernandez, 2012;
A menedzser attitűd és az üzleti etika	Nabil et al., 2006
Az attitűdök és a környezeti magatartás	Berger és Corbin, 1992; Stern és Dietz, 1994; Milfont és Duckitt, 2006
Az érintettekkel kapcsolatos attitűdök	Wimmer–Szántó, 2006; Esse–Szántó–Wimmer, 2012
Az értékek és az attitűdök társadalmi és környezeti felelősséggel összefüggő kérdései	Fukukawa et al., 2007

Forrás: saját szerkesztés, a felsorolt irodalmak alapján

2.3.7 Egyéb, a vállalati társadalmi felelősségvállaláshoz kapcsolódó vizsgálati területek

Ebben a fejezetben néhány olyan empirikus kutatási eredményt ismertetek, melyek valamilyen szempontból kötődnek a vállalati társadalmi felelősségvállalás részterületeihez, és a CSR tevékenységhez (ld. 7. számú táblázat).

7. számú táblázat: **A vállalati társadalmi felelősségvállalással összefüggő empirikus kutatások**

A vállalati felelős magatartással és vállalatirányítással összefüggésben tanulmányozott konkrét vizsgálati terület	Kutató
Az érintettekkel való együttműködésen alapuló CSR és vállalati hatékonyság	Kazainé Ónodi, 2010; Malotay, 2010
Piaci normák, üzleti döntések és vállalati hatékonyság	Wimmer, 2010
Ökológiailag orientált vállalkozások	Györi, 2012
CSR és online kommunikáció	Pataki–Szántó, 2011
CSR és marketing	Gyulavári, 2011
CSR a gyógyszeriparban	Szántó, 2011
A vállalatok társadalmi felelőssége	Angyal, 2008 Györi 2011
CSR és versenyképesség	Csillag, 2008
Üzleti kapcsolatok – vállalati szemléletmód és gyakorlat	Wimmer – Csesznák – Mandják (2012)

Forrás: saját szerkesztés, a felsorolt szakirodalmak alapján

A vállalati társadalmi felelősségvállalás vállalati gyakorlatba integrálása és megvalósítása a vállalatvezető részéről újszerű, sőt holisztikus látásmódot igényel, melynek sajátosságaira a fent említett irodalmak több esetben utalnak. A CSR megvalósítása hosszú távú befektetésnek tekinthető.

A vállalati felsővezetők preferenciáiban azonban ma már megjelenik a hosszú távú szemlélet, mert a beszállítói kapcsolatok kiválasztása során is ezt helyezik előtérbe (Wimmer et al., 2012).

A teljesítménymenedzsment és üzletfejlesztés fontos eleme az üzleti kultúra, versenykultúra fejlesztése, s ehhez a felelős vállalatirányítás megfelelő eszközrendszerrel szolgáltató. Önkéntes jellege miatt hatékonyabb, mint a jogszabályi keretek, melyek sok esetben korlátozzák az innovációt, gazdaságot, s a társadalmi fejlődést (Wimmer, 2010).

A vállalatok szükségét érzik annak, hogy felelős tevékenységüket valamilyen módon az érintettek tudomására hozzák, melynek egyik leghatékonyabb módja az on-line kommunikáció.

Nem elég azonban a felelős tevékenység látszatszintű kinyilvánítása, mert az etikátlan üzleti magatartás piacvesztéshez vezethet. Pataki és Szántó (2011) éppen az ilyen ellentmondásos megnyilvánulás veszélyeire utal kutatásában, melyből kiderül, hogy a (nagy)vállalatok jóllehet intenzíven kommunikálnak, ám azzal együtt, parallel módon előfordul, hogy jogsértő magatartást tanúsítanak.

A CSR és a felelős vállalatirányítás sajátosságainak, részterületeinek vizsgálata nyilvánvalóan a hazai tudományos élet középpontjába került.

2.4 FELTÁRÓ SZEKUNDER KUTATÁS EREDMÉNYEI

A feltáró szekunder kutatás és a téma kapcsán végzett empirikus kutatások eredményeinek értékelése kapcsán a következő megállapítások tehetők.

A feltáró kutatás első szakasza megerősítette azt a feltevésemet, hogy a felvetett témának van relevanciája a jelenlegi gazdasági, társadalmi környezetben. A szakirodalom megfelelő alapot biztosított az alapvető fogalmi meghatározáshoz és a vállalati társadalmi felelősségvállalás konkrét dimenzióinak megismeréséhez. Megalapozást nyújtott az individuális értékek és attitűdök mérési lehetőségeinek áttekintéséhez, melynek kiválasztásához további részletes és célirányos kutatás szükséges.

A szekunder kutatás segített redukálni a vizsgálni kívánt területet és konkretizálni a problémafelvetést s az ahhoz kapcsolódó célokat. A vizsgálat megerősített abban, hogy kizárólag a szervezet egyetlen individuumát, az egyént, s annak értékeit vegyem górcső alá, a mintavételi egység részének pedig a legnagyobb függetlenséggel és döntési jogkörrel rendelkező egyént, vagyis a vállalatvezetőt tekintsem. Az áttekintés rámutatott arra, hogy a minta nagysága és a szervezeti kultúra torzító hatása miatt a cenzust, vagyis a teljes vállalati kört a kis- és középvállalatok vezetőinek szintjén lenne indokolt vizsgálni.

A szekunder kutatásokból származó eredmények további érveket szolgáltatottak a minta redukálására illetően azzal, hogy körvonalazódott: a vállalati társadalmi felelősségvállalás egy igen szerteágazó tevékenységforma. A felelős vállalati magatartás egyik meghatározó részét képezi a vállalatban belüli dimenzió, vagyis a humán erőforrás-menedzsmenthez kapcsolódó eszközök (munka – család – pihenés, karrierépítési lehetőség stb.), a munkahelyi egészség és biztonság kérdései, vagyis a vállalat alkalmazottaival (belső érintettjeivel) való bánásmód. Így ebből adódóan is a kis- és középvállalatok köréből a kutatás megalapozottnak tartaná a 10 fő alatti foglalkoztatottal rendelkező mikrovállalatok kizárását. Akik ráadásul sok esetben – kizárólag kényszerből folytatnak vállalkozói tevékenységet. Feltehetően ezeknek a vállalatoknak a megkérdezése torzíthatná a CSR-gyakorlatra vonatkozó kutatási eredményeket.

A szekunder kutatások utalást tettek arra, hogy a vállalatméret mellett a demográfiai háttér (élettapasztalat, vagyis a kor, a tanulmányok és kultúra, amelyben az illető szocializálódott) meghatározó módon befolyásolhatja a felelős viselkedés megvalósulását. Így a demográfiai jellemzők vizsgálata is releváns lehet a felmérés során.

3. ANYAG ÉS MÓDSZER

Ebben a fejezetben bemutatom a két (feltáró és leíró) kutatási terület célját, a módszerválasztás indoklását, a mintavételi tervet és eljárást, a minta jellemzőit és a feltáró kutatásban alkalmazott interjú körülményeit (3.1 fejezet).

A feltáró vizsgálati eredményekre alapozva ismertetem a leíró kutatás célsokaságának behatárolását, a mintavételi eljárását, az alkalmazott kutatási módszereket, eszközöket és a felmérés körülményeit (3.2 fejezet).

Ismertetem a leíró kutatásnál használt mintavételi eljárást, az adatfelvétel körülményeit, módszereit. Bemutatom az egyes individuális belső tényezők vizsgálatához használt módszereket, az alkalmazott mérési eszközöket, a skálaképzési technikákat és a kvantitatív vizsgálatokhoz használt adatok előkészítését (3.3 fejezet).

Ezt követően a kutatás hipotéziseit fogalmazom meg (3.4 fejezet).

3.1 A FELTÁRÓ KUTATÁS KÖRÜLMÉNYEI

A szekunder vizsgálat eredményei számos tekintetben segítettek, megalapozták és kiegészítették az elsődleges kutatási elképzeléseimet, bár bizonyos kérdések tekintetében konceptualizálásra, operacionalizálásra volt szükség, így ezen kérdések tisztázása érdekében célszerűnek bizonyult – a leíró kutatás megkezdése előtt – egy kvalitatív jellegű feltáró kutatás lefolytatása.

Az Anyag és módszer részben elsőként a leíró kutatást megelőző feltáró vizsgálat körülményeit és eredményeit ismertetem (ld. 8.5 számú melléklet). Habár a feltáró kutatás mintája (17 civil szervezet vezetője) nem esik egybe a leíró kutatásban kívánt mintavételi (vállalatvezetői) körrel, a civil szervezetek vezetői tükröt állítva segítettek monitorozni a vállalatok vezetőit. A 2011-ben lefolytatott feltáró kutatás sokat segített a módszertani kérdések megválaszolásában, a leíró kutatáshoz szükséges mintavételi keret pontos lehatárolásában, a kérdőíves megkérdezéshez használt standard interjú (kérdőív) kérdéseinek célirányos meghatározásában, valamint útmutatást nyújtott a kérdezési technikák és alkalmazott módszerek megválasztásához.

A részletek alaposabb megismerése, háttér-információk gyűjtése céljából és a konceptualizáció okán olyan kapcsolódási pontot kerestem, melynek segítségével a vállalatvezetői kompetenciák, személyiségjellemzők és a vállalatok által folytatott CSR-gyakorlat indikátorai mélyebben és alaposabban monitorozhatók.

A vállalatvezetők tulajdonságait, egyéni jellemzőit, motivációit és az általuk irányított vállalat társadalmi felelősségvállalását objektíven megítélni képes csoportot kerestem. Erre a legalkalmasabbnak a civil szervezetek vezetői és alkalmazottai bizonyultak. Ez a célcsoport az, amely a vállalati társadalmi felelősségvállalás tekintetében a vállalatokkal szoros együttműködésben dolgozik. Jóllehet ez a szegmens csak a CSR egy részterületét, a filantróp tevékenységet látja, mégis a vizsgálat sok hasznos információval járult hozzá a módszertani kérdések letisztázásához.

A kvalitatív, feltáró kutatás eredményei alapján a következő megállapításokat tettem.

- A civil szervezetek vezetőivel folytatott mélyinterjú kutatás megerősítette azt a feltevésemet, mely szerint a vállalatvezetőknek kardinális szerepe van a vállalati társadalmi felelősségvállalás gyakorlati megvalósulásában, így a mintavételi folyamatban továbbra is a vállalatvezetőket tekintem célsokaságnak.
- A mélyinterjúban feltárt kutatási eredményekből (és más szekunder vizsgálati eredményekből) adódóan a mintavételi egységet a minimum

10 fő alkalmazottal rendelkező kis- és középvállalatokra szűkítettem. Mivel a nagyvállalatok esetében fennáll a docilitás lehetősége, így sok esetben maga a vállalatvezető is – a külföldi tulajdonos elvárásainak megfelelően – pusztán egy formalizált eljárást követ. A vállalatvezető ilyenkor nem a saját megítélése szerint határoz, hanem a vállalati kultúra és normarendszer előírásait betartva (vállalati misszió, vízió), az elvárásoknak megfelelően cselekszik. Bár nyilvánvalóan a vállalatvezetői magatartást számos egyéb tényező is befolyásolja, jelen kutatásnak nem célja a szervezeten keresztül ható külső tényezők (vállalati küldetés, szervezeti tanulás, szervezeti kultúra, szervezeti motiváció, gazdasági, politikai, természeti, jogszabályi környezet) vizsgálata. Így a primer, feltáró kutatás eredményei alapján a nagyvállalatok vállalatvezetőit a mintavételi keretből kizártam.

Ezt a döntésemet erősíti az is, hogy jelen kutatás erőforrás hiányában és a terjedelmi korlátok miatt nem tesz lehetővé ilyen szerteágazó vizsgálatot, így a csoportnormák vállalati társadalmi felelősségvállalásra gyakorolt hatásait – melyek megjelenése alapvetően a nagyvállalati körben domináns – később egy másik kutatás keretében kívánom vizsgálni.

A kutatás kizárólag a vállalatvezetői magatartásra – ezen belül a vállalati társadalmi felelősségvállalásra – ható, egyéni belső tényezőket (individuális értékek, attitűdök) veszi górcső alá.

A célsokaság kis- és középvállalatokra történő szűkítését erősítette továbbá a motivációs tényezők kutatási eredménye, mely szerint a nagyvállalatok tekintetében a reputáció céljából folytatott CSR-tevékenység a csoportnormák követésének egyik eszköze.

A mintavételi keret kis- és középvállalatra történő szűkítése mellett szól az a tény is, hogy a nagyvállalatoknál a menedzseri és a tulajdonosi szerep kettéválik, amiből érdekkellentétek adódhatnak, mivel a vállalatot érintő döntéseket alapvetően a menedzserek hozzák, holott a profit nagy része a tulajdonosé.

A kis- és középvállalatoknál e két szerep összemosódik, s a menedzser tölti be a tulajdonosi szerepkört is, így az ebből adódó komplikációk ignorálhatók.

Tehát a mintában vizsgált vállalatvezetői kör a 10–249 foglalkoztatottal rendelkező kis- és középvállalatok vezetőire redukálódik, vagyis a vállalatvezető kifejezés alatt a továbbiakban csak és kizárólag az itt jelzett vállalatvezetői kört értem majd.

- A civil szervezetek vezetőivel folytatott interjúkból egyértelműen megállapítható volt, hogy a vállalatvezető személyes értékeinek, jellemzőinek, attitűdjeinek a társadalmi felelősségvállalás megvalósításában meghatározó szerepük van.
- A vezetői motivációk feltárása konceptualizálta és egyben operacionalizálta a leíró kutatás során választandó konkrét kutatási tartalmat és a vizsgálati eljárást azzal, hogy a CSR-indíttatás magjának a Schwartz-értékmodellben is megjelenő, magasabb önmeghaladást és a tradíciót, mint alapértékeket tekinti. Így továbbra is indokoltnak tartottam a már számos kutatásban eredményesen alkalmazott Schwartz-értékteszt alkalmazását.
Továbbá ez a modell lehetőséget biztosít arra, hogy a társadalmi felelősségvállalás szempontjából más, a mélyinterjú során nem azonosított érték relevanciáját és preferenciáját jelezze majd a leíró kutatás alkalmával, mivel a modell nemcsak az önmeghaladás, hanem az azzal erősen ellentétes énátalakulás, valamint a konzerválás és a változásra való nyitottság alapértékeit is magában foglalja.
- A megkérdezettek a vállalatvezetői CSR-elkötelezettség kiemelt tényezőjének tekintik az individuális értékeket, mely alapvetően meghatározza, és döntése során befolyásolja az egyén cselekvéseit.

Így a szekunder kutatási eredményekre alapozva és a mélyinterjú kvalitatív vizsgálati eredmények ismeretében indokoltta vált egy leíró és ok-okozati összefüggéseket feltáró, kvantitatív jellegű kutatás lefolytatása is.

3.2 A LEÍRÓ KUTATÁS

Az Anyag és módszer fejezet második részében a leíró kutatás körülményeit ismertetem részletesen. A leíró kutatási probléma megfogalmazása (3.2.1 fejezet) után a kutatási célok (3.2.1 fejezet), a mintavételi terv (3.2.3 fejezet) s végül a leíró kutatáshoz használt módszerek, eszközök (3.2.4 fejezet) kerülnek bemutatásra.

3.2.1 Mintavételi terv

A mintavételi eljárás során elsőként a sokaság meghatározására került sor, mely a vállalatvezetők körét tekintette célsokaságnak. Ám a feltáró jellegű kvalitatív kutatás ezt a tágan értelmezett sokaságot konceptualizálta, így a primer kutatás eredményeire alapozva a célsokaságot kizárólag csak a minimum 10 és maximum 249 foglalkoztatottal rendelkező kis- és középvállalatok vezetőre szűkítettem le.

Mivel a kis- és középvállalatok esetén a tulajdonos és a menedzser szerepe többnyire nem válik külön, ezért a továbbiakban a vállalatvezető alatt e két funkció betöltőjét értem. (Ennek pontos magyarázatára és indoklására az Eredmények fejezetben a primer jellegű feltáró kutatás alkalmával végzett mintavételi egység konceptualizálásánál térek ki részletesebben.)

A census számbavétele után és az erőforrások, lehetőségek mérlegelését követően a közvetlen környezetemben levő régiók vállalatvezetőinek lekérdezése mellett döntöttem. A célsokaság konkrétan a Magyarország területén, ezen belül a közép-magyarországi és az észak-magyarországi régiókban (Budapest, Pest, Heves, Nógrád és Borsod-Abaúj-Zemplén megye területén) működő kis- és középvállalkozások vezetői. A területi lehatárolást az 6. számú ábra szemlélteti.

A mintavételi keret meghatározásához – az előzőekben említett, célsokaságnak tekintett minta jellemzőit figyelembe véve – a cégjegyzék lajstromát tekintettem irányadónak.

Annak érdekében, hogy a kutatás a kritériumoknak megfelelő vállalatvezetői mintát reprezentálja, a vizsgálat során a véletlen mintavételi technikák közül a szisztematikus mintavételi eljárást alkalmaztam, ahol a kiindulópont (vállalat) a mintavételi keretben (cégjegyzék) tetszőlegesen lett kiválasztva, majd ehhez viszonyítva és innen kiindulva minden ötödik elem kiválasztása szolgáltatta a vizsgált mintát.



6. számú ábra: **A minta területi lehatárolása**

Forrás: saját szerkesztés

A kérdezési technika és a választott módszer tekintetében azonban a vizsgálat során változtatásra volt szükség, mert az eredetileg tervezett postai és elektronikus (online) írásbeli megkérdezés nem hozta meg a várt eredményt. A válaszadási hajlandóság nagyon minimális, mindössze 3% volt, így szükségesnek tűnt egy olyan megkérdezési módszer alkalmazása, amelyben egy kontaktszemély közbeiktatására is sor került.

A sikertelen lekérdezést követően a továbbiakban egy nem véletlen mintavételi technikát, ezen belül a hólabda mintavételi technikát és a személyes megkérdezés módszerét alkalmaztam.

A „kérdezőbiztosok” a Károly Róbert Főiskola, az Óbudai Egyetem és a Budapesti Gazdasági Főiskola hallgatói közül kerültek ki, akik a válaszadókat a munkahelyükön vagy egyéb, személyes megkérdezésre alkalmas helyen keresték fel. Az egységes és precíz lekérdezés miatt a kérdezőbiztosok felkészítése a kérdőívek átadása előtt valamennyi esetben megtörtént. A minta reprezentativitása érdekében a hallgatóktól egy külön katalógusban a megkérdezett vállalatvezető nevét és elérhetőségét, valamint az általa irányított vállalat nevének feltüntetését is kértem, biztosítva ezzel azt is, hogy egy vállalat kétszer ne kerülhessen be az adatbázisomba.

A mintanagyság meghatározásánál a változók száma, az előfordulási arány, a korábbi, hasonló kutatási munkák során alkalmazott mintanagyság és nem utolsósorban a rendelkezésre álló források voltak az irányadók, így összesen 416 vállalatvezetőt sikerült megkérdezni. Ám az összegyűlt kérdőívekből mindössze 202 volt feldolgozható, aminek okaira és részleteire a későbbiekben térek majd ki.

A sokaság, a mintavételi keret, a mintavételi technika és a mintavétel nagyságának meghatározását követően történt meg a minta lekérdezése 2013 őszén és 2014 tavaszán.

3.2.2 A kutatás módszere, eszköze, körülményei

A kutatási probléma, a célok és hipotézisek meghatározása után az adatgyűjtés formalizált, strukturált módon, kérdőíves megkérdezés alkalmazásával zajlott, melyhez a szükséges eszközök előkészítése már előzetesen megtörtént. (A kérdőívet lásd a 8.6 mellékletben.)

A kvantitatív kérdőív alapvetően két részre osztható. A kutatás magját a vállalatvezetőhöz és az általa irányított céghez fűződő három kérdéskör (CSR-gyakorlat, vállalatvezetői CSR-attitűdök és a vállalatvezetői individuális értékek) képezte – ezek összefüggéseire kívánt a vizsgálat választ találni. A szükséges információk körét első megközelítésben a vállalatvezető személyes értékei, a CSR-hoz kapcsolódó attitűdjei, valamint az általa vezetett vállalat CSR-gyakorlata, azaz a társadalmi felelősségvállalás szempontjából megvalósult működési gyakorlata képezték. Vagyis az említett mérési területek a vállalati CSR-magatartás megvalósulását és az azzal összefüggő vállalatvezetői belső tényezőket vizsgálták.

A kérdőív második felében azok a kérdések kerültek górcső alá, melyek a vállalat jellemzőit és a válaszadó vállalatvezető demográfiai adatait vizsgálták.

A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának gyakorlatát vizsgáló kérdéssor

A CSR-gyakorlatot vizsgáló kérdéssor alapját a vállalatok által a saját honlapjukon évente közzétett CSR-jelentések (fenntarthatósági, környezeti és társadalmi jelentések), a UNDP- (United Nations Development Programme) vállalatok számára készített CSR önértékelő kézikönyve⁵ valamint, számos, CSR-gyakorlattal foglalkozó kutatás képezte. A szükséges információk kinyeréséhez és a kérdéssor megalkotásához a felelős magatartás önértékelésének általános módszerei között számon tartott legismertebb beszámoló, a GRI (Global Reporting Initiative), valamint a vezetői önértékelő modell, a SAIP (Self Assessment & Improvement Process) tartalmi struktúráját is felhasználtam. A hazai és a helyi sajtóosságokat, valamint a kis- és

⁵ (CSR self assessment handbook for companies; http://www.kovet.hu/sites/default/files/knowledge/csr_self-assessment_handbook_for_companies_a4_hungarian-final.pdf)

középvállalkozások jellemzőit figyelembe véve készítettem el a kutatás CSR-gyakorlathoz kapcsolódó, 26 itemből álló kérdéssort.

A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának gyakorlati megvalósulását vizsgáló kérdések négy átfogó kategória szerint kerültek csoportosításra:

1. környezet (környezetvédelemi megfontolások),
2. emberi tényezők (munkaügyi kapcsolatok, emberi jogok, munkahelyi egészség, biztonság, társadalmi kérdések stb.),
3. közösségi kapcsolatok (az érintettekkel – partnerekkel, beszállítókkal, fogyasztókkal stb. – történő együttműködés, helyi közösségekkel való kommunikáció, viszony),
4. üzleti környezet (gazdaság, etikus vállalati működés, átlátható vállalati működés, lobbierdek érvényesítése).

A monotónia elkerülése érdekében a kérdőívben az egyes csoportokhoz tartozó kérdések tematikáját rotálva/keverve állítottam össze.

Vállalatvezetői CSR-attitűd kérdéssor

A kérdőív gerincét képező második kérdéscsoport a vállalatvezetők CSR-attitűdökkel kapcsolatos kérdéseit vizsgálta.

A kérdőív összeállításának ezen fázisában fontos kérdéssé vált, hogy vajon e kutatási terület vizsgálatánál az explicit vagy implicit attitűdöket vizsgáljam-e. Így a dilemma feloldása érdekében számos nemzetközi és hazai, attitűdökkel foglalkozó kutatás áttekintésére került sor.

Mégis, a lehetőségek számbavétele után, végső soron az implicit vizsgálat költségessége és az explicit vizsgálati módszer gazdasági területen alkalmazott gyakorisága miatt, az explicit attitűdvizsgálat mellett döntöttem. Választásomban megerősített az is, hogy a gazdasági döntések alapvetően tudatos elhatározások sorozata. Mindemellett hazai kutatásokban e témával összefüggésben implicit attitűdvizsgálatot nem találtam, magyarországi viszonylatban elsősorban a pszichológia területén alkalmazott vizsgálati módszerek lelhetők fel.

Vállalatvezetői személyes értékek kérdéssor

A vállalatvezetők individuális értékeinek vizsgálatához a szekunder kutatás során számos, nemzetközi és hazai kutatásban alkalmazott vizsgálati módszert tekintettem végig, aminek eredményeként a European Social Survey (ESS) által 29 országban – köztük 27 európai országban – sikerrel alkalmazott reprezentatív felmérésekben lévő, 21 itemből álló kérdéssort használtam. Ez azért bizonyult célszerűnek, mert

az ESS értékvizsgálat elméleti alapját a Schwartz-féle értékmodell képezi, mely a szekunder kutatásom egyik lényeges eleme volt.

A Shalom Schwartz (2001) által kidolgozott értékeszt kérdéssora tíz értékre vonatkozóan fogalmaz meg állításokat egyes szám harmadik személyben. A kutató korábbi értékvizsgálatok és tesztek eredményeire alapozva állította össze a huszonegy különböző ember jellemét mérő skáláját.

A vállalati jellemzők és a vállalatvezetői demográfiai jellemzők kérdéssor

Jelen felmérésben, a vizsgálatokban általában kutatott vállalati jellemzőket – a cégek foglalkoztatotti létszámát, tulajdonviszonyát, jogi formáját, ágazati jellemzőjét és a vállalat által forgalmazott termékek/szolgáltatások értékesítési módját, irányát – vizsgáltam.

Mivel a felmérés során az emberi személyiség individuális, belső tényezőit részletes analízis alá vonom, így nélkülözhetetlennek bizonyult a vállalatvezetői demográfiai jellemzők lekérdezése is, melyhez az általában használt (nemre, életkorra, lakhelyre, iskolai végzettségre, családi állapotra stb. vonatkozó) kérdéseket tettem fel.

A demográfiai jellemzők vizsgálata e felmérésben mindenképpen indokolt volt, mivel a személyiség kialakulásában és fejlettségében a külső és belső tényezők egyaránt szerepet játszanak. A személyiség struktúráját folyamatosan alakítja és befolyásolja az adott környezet (osztályhelyzet, családi helyzet, társadalom stb.), amelyben az illető él, és az adott miliőben, társadalomban betöltött szerepe is (Geréb, 1996).

3.2.3 A kutatásban használt mérési eszközök és az alkalmazott skálátípusok bemutatása és értékelése

Az eddig felsorolt vizsgálati részeknél a nemzetközi szakirodalmakban leírtaknak megfelelően és a gyakorlatban számos felmérés esetén használt tételes értékelőskálát alkalmaztam, melyben a válaszadók hatfokú Likert-skálán minősíthették a vállalat megvalósult CSR-gyakorlatát, az individuális értékeket és a CSR mentén szerveződő attitűdöket.

A kvantitatív standard kérdőíves lekérdezésben végig egy skálátípust (hatpontos Likert-skálát) használtam, melynek egyik oka, hogy az attitűdök és az értékek tekintetében a szakirodalom (Malhotra, 2008) is ezt a mérési technikát javasolja, valamint szerettem volna, ha a válaszadók bizonyos kérdésekben egyértelműen állást foglalnak, s nincs lehetőségük a semleges válaszra. További érv volt az is, hogy az individuális értékek vizsgálatához használt Schwartz-féle

értékteszt szintén ezt a hatpontos skálát alkalmazza, mely lehetővé teszi a mások által végzett kutatási eredményekkel való összehasonlítást.

A válaszadók kérdésenként 1 és 6 közötti pontszámokat kaphattak, ám a különböző kategóriák, faktorok kialakítása után eltérő összpontszámot gyűjthettek. Az összehasonlíthatóság érdekében azonban az összpontszámok át lettek kódolva, így minden esetben azonos lett a maximális összpontszám.

A mérések pontosságának tesztelésére reliabilitásvizsgálatra is sor került, melynél a megbízhatóság és a belső konzisztencia tesztelésére és a felmérés reprezentativitásának igazolására a szakirodalmakban meghatározott (a faktoronkénti 0,6 fölötti Cronbach's Alpha) értéket tekintetem irányadónak. A skálák megbízhatóságát részletesebben az adott fejezeteknél mutatom be.

3.3 ELLENŐRZÉS, ADAT-ELŐKÉSZÍTÉS, ADATTISZTÍTÁS

Az adat-előkészítés folyamatát a kérdőívek átnézésével kezdtem, és kiválasztottam a mintából azokat, amelyek valamilyen oknál fogva nem voltak feldolgozhatók. Annak ellenére, hogy kérdezőbiztosokat alkalmaztam, akadt közöttük inkonzisztens válaszokat tartalmazó, kis szórású mutató (csak 5-öst karikázott az egyik kérdéssornál) kérdőív is, melyek a vizsgálat során nem kerültek feldolgozásra. A kérdőívek feldolgozása SPSS 21, illetve ROPstat6 programcsomag segítségével történt, így első lépésben a kérdőívek sorszámozása után a kérdéssorokat és az arra adott válaszokat egyenként kódolva rögzítettem. Jóllehet a lekérdezéshez strukturált kérdéssort alkalmaztam, mégis a válaszok várható nagy szórása miatt akadt benn olyan kérdés (pl.: Melyik országban és mennyi időt töltött külföldön a válaszadó?), mely témája és jellege miatt strukturálatlan megoldást kívántak, ám az adat-előkészítési szakaszban ezek bevitel előtti strukturálása szükséges és elengedhetetlen volt.

Az adatfájl kódutasításokat tartalmazott, melyek a későbbi munkához szükséges információkat hordozták az adatbázis valamennyi változójára vonatkozóan. A mérések megkezdése előtt adattisztítás és konzisztenciavizsgálat is történt. Valamennyi metrikus változó esetében normalitásvizsgálatra is sor került.

⁶ A ROPstat egy olyan magyar nyelvű statisztikai programcsomag, mely a standard egyváltozós módszerek mellett gazdag választékát nyújtja a robusztus technikáknak és az ordinális skálájú változókkal végezhető elemzéseknek. A ROPstat megkülönböztetett figyelmet szentel a mintázatfeltáró eljárásoknak is.

(A ROPstat szerzői: Pfof. dr. Vargha András, Bánsági Péter, konzultáns: prof. dr. Lars R. Bergman.)

3.4 HIPOTÉZISEK

A tanulmány hipotéziseinek a meghatározása a szakirodalmi háttér áttekintése és az empirikus kutatások tanulmányozása után, a kutatási probléma megfogalmazását követően történt meg.

Az értekezésemben a vállalatvezetői belső értékek – ezen belül is a CSR-attitűdök és az individuális értékek –, illetve azok társadalmi felelősségvállalásra gyakorolt hatásának vizsgálatára helyeztem a hangsúlyt, így a következőkben a belső tényezők közül az individuális értékek és a CSR-gyakorlat összefüggéseinek feltárására vonatkozóan foglaltam meg a hipotézisemet.

A CSR megvalósulása szempontjából nem általában véve az individuális értékek hatása a fontos, hanem az, hogy az általam választott Schwartz-féle modellben megjelenő magasabb rendű és alapértékek mennyiben determinálják az elkötelezett vállalatvezetők értékvilágát.

***H1:** A CSR-gyakorlat megvalósulása szempontjából a vállalatvezetők értékvilágában az önmeghaladás magasabb rendű érték megjelenése és preferenciája jellemző.*

***H2:** A vállalatvezetői szegmensek eltérő értéktérképe és preferenciarendszere különböző mértékben hat a vállalati társadalmi felelősségvállalás megvalósulására.*

***H2a:** Az individuális értékek preferenciáit tekintve a vállalatvezetői szegmensek közül a modern CSR-nézetet képviselők szignifikánsan érzékenyebbek a felelős vállalattirányítás iránt.*

A pszichológiai szakirodalmak és a statisztikai adatok (korreláció) ismeretében feltételezhető, hogy nemcsak az individuális értékek gyakorolnak közvetlen hatást a vállalati társadalmi felelősségvállalás megvalósulására, hanem abban a CSR-attitűdök is közvetítő szerepet játszanak. A hipotézisem így erre a feltevésre alapozva a két belső tényező együttes, illetve a CSR-attitűdök mediáló hatásának vizsgálatára összpontosított.

***H3:** A vállalatvezetői egyéni értékek nemcsak közvetlenül befolyásolják a vállalati társadalmi felelősségvállalás megvalósulását, hanem abban egy vagy több mediátortényező (CSR-attitűd) is szerepet játszik.*

Az attitűdök konkrét ismeretében a következő hipotézis a vizsgált vállalatvezetői kör CSR-attitűdök szerint történt szegmentálásához kapcsolódott.

H4: *A mintában vizsgált hazai kis- és középvállalkozók többsége, CSR-attitűdjét tekintve, már túllépett a hagyományos (kizárólag tulajdonosi érdeket szem előtt tartó) nézetten.*

H5: *A modern CSR-nézetet valló vállalatvezetők többsége az Y generációból kerül ki.*

A CSR-attitűdök alapján kirajzolódott szegmensek (modern, semleges és hagyományos nézeteket valló vállalatvezetői csoportok) individuális értékei feltehetően eltérőek, s ebből következően a vállalati társadalmi felelősség megvalósítására gyakorolt hatás és a megvalósulás mértéke is különböző, így a hipotéziseimet a továbbiakban ehhez kapcsolódóan fogalmaztam meg.

H6: *A modern CSR-nézetet valló vállalatvezetői szegmens értékvilágában a közösségi értékekhez kapcsolódó alapértékek (univerzalizmus, jóindulat, biztonság, tradíció, konformitás) preferenciája jellemző.*

A következőkben a tanulmány szempontjából meghatározó célok és hipotézisek, valamint az ahhoz kapcsolódó kérdőíves kérdések, az alkalmazott elméleti modellek és a vizsgálatok során alkalmazott, választott statisztikai módszerek összevetése és kapcsolódásai láthatók (8. számú táblázat).

8. számú táblázat: A tanulmány céljainak, hipotéziseinek, a kérdőív kérdéseinek és az alkalmazott módszereknek, valamint a választott statisztikai módszereknek az összevetése

Kutatási célok	Kutatási hipotézisek	A hipotézis vizsgálatához kapcsolódó elméleti modell és a leíró kutatásban használt kérdőíves kérdések	A hipotézisek ellenőrzéséhez használt vizsgálati módszerek
<p>C1: Leíró kutatásom alapcélkitűzése volt, a vállalatvezetői individuális értékek és a CSR-attitűdők, vállalati társadalmi felelősségvállalás megvalósulására gyakorolt hatásának a vizsgálata. Célom volt, hogy meghatározzam, melyek azok a konkrét értékek, amelyek a CSR-központú vállalatvezető személyiségében preferenciát élveznek.</p>	<p>H1: A CSR-gyakorlat megvalósulása szempontjából a vállalatvezetők értékvilágában az önmeghaladás magasabb rendű érték megjelenése és preferenciája jellemző.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Schwartz-féle értékmodell • Füstös- féle értéksoportosítás <p>• A kérdőív 1. és 3. számú kérdéssora: A CSR-gyakorlatra vonatkozó 1-26-ig terjedő itemek, valamint az individuális értékre vonatkozó 1-21-ig terjedő itemek.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Spearman féle rangkorreláció • faktoranalízis • klaszteranalízis • multidimenzióális skálázás – Proxscale módszer • kontroll-feltételtes kétutas faktoriális ANOVA (vegyes mintás ANOVA) • One Way ANOVA
	<p>H2: A vállalatvezetői szegmensek eltérő értékterképe és preferenciarendszere különböző mértékben hat a vállalati társadalmi felelősségvállalás megvalósulására. H2a: Az individuális értékek preferenciáit tekintve a vállalatvezetői szegmensek közül a modern CSR-nézetet képviselők szignifikánsan érzékenyebbek a felelős vállalatiirányítás iránt.</p>		
	<p>H3: A vállalatvezetői egyéni értékek nemcsak közvetlenül befolyásolják a vállalati társadalmi felelősségvállalás megvalósulását, hanem abban egy vagy több mediátortényező (CSR-attitűd) is szerepet játszik.</p>		
<p>C2: Célom volt, vállalatvezetők szegmentálása a vállalati társadalmi felelősségvállaláshoz való viszonyulásuk, beállítódásuk (CSR-attitűdjük) alapján, s hogy pontosan meghatározzam az egyes szegmensek demográfiai és személyiségjellemzőit.</p>	<p>H4: A mintában vizsgált hazai kis- és középvállalkozók többsége, CSR-attitűdjét tekintve, már túllépett a hagyományos (kizárólag tulajdonosi érdekeket szem előtt tartó) nézeteken.</p> <p>H5: A modern CSR-nézetet valló vállalatvezetők többsége az Y generációból kerül ki.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Füstös- féle értéksoportosítás • Schwartz-féle értékmodell <p>• A kérdőív 2. számú kérdéssora: Az attitűdökhöz kapcsolódó 1-21-ig terjedő itemek.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • faktoranalízis • klaszteranalízis • kontroll-feltételtes kétutas faktoriális ANOVA (vegyes mintás ANOVA) • One-Way ANOVA • Keresztábra, χ^2 próba
<p>C3: Célom volt, hogy a CSR-attitűdjük alapján azonosított vállalatvezetői szegmensek értékvilágában meghatározó individuális értékeket feltárjam, s hogy a modern vállalatvezetői CSR szemlélettel rendelkezők körében megállapítsam, mely értékek dominanciája érvényesül.</p>	<p>H6: A modern CSR-nézetet valló vállalatvezetői szegmens értékvilágában a közösségi értékekhez kapcsolódó alapértékek (univerzalizmus, jóindulat, biztonság, tradíció, konformitás) preferenciája jellemző.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Füstös- féle értéksoportosítás <p>• A kérdőív 1. 2. és 3. számú kérdéssora: A CSR-gyakorlatra vonatkozó 1-26-ig terjedő itemek, az attitűdökhöz kapcsolódó 1-21-ig terjedő itemek, valamint az individuális értékre vonatkozó 1-21-ig terjedő itemek.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • faktoranalízis • klaszteranalízis • multidimenzióális skálázás – Proxscale módszer • kontroll-feltételtes kétutas faktoriális ANOVA (vegyes mintás ANOVA)

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2013. ősz és 2014. tavasz, n=202

4. EMPIRIKUS KUTATÁSOK EREDMÉNYEI

4.1 A LEÍRÓ KUTATÁS EREDMÉNYEI

Elsőként a vállalati jellemzők (4.1.1 fejezet) és a megkérdezett vállalatvezetők demográfiai adatokat ismertetem (4.1.2 fejezet).

Külön alfejezetekben (4.1.3 fejezet) tárgyalom a vállalati társadalmi felelősségvállalás megvalósulását vizsgáló statisztikai eredményeket. Bemutatom a vállalatvezetői CSR-attitűdök vizsgálata során kialakított klasztereket, a CSR-attitűdök dimenziói mentén szerveződő vállalatvezetői szegmenseket és az azzal korreláló tényezőket (4.1.4 fejezet).

Ismertetem a vállalatvezetői individuális értékeket (4.1.5 fejezet), a vállalatvezetők értékvilágát és az azzal összefüggő kérdéseket.

Részletes tájékoztatást nyújtok az előzetes vizsgálatok során kialakított vállalatvezetői szegmensek egyéni értékeinek és felelős megnyilvánulásának összefüggéseiről, valamint a vállalatvezetők szegmensenkénti értékpreferenciájáról (4.1.6 fejezet) illetve a cégvezetők generációs csoportok szerinti értékpreferenciáiról (4.1.7 fejezet).

Az egyes területek elkülönült vizsgálata után a CSR-gyakorlat és a vállalatvezetői individuális értékek és attitűdök komplex vizsgálati eredményeinek bemutatása történik (4.1.8 fejezet).

Ezt követően a leíró kutatási eredmények összegzése olvasható (4.1.9 fejezet), s végül a disszertáció fő téziseinek ellenőrzésére kerül sor (4.1.10 fejezet).

4.1.1 A minta vállalati jellemzői

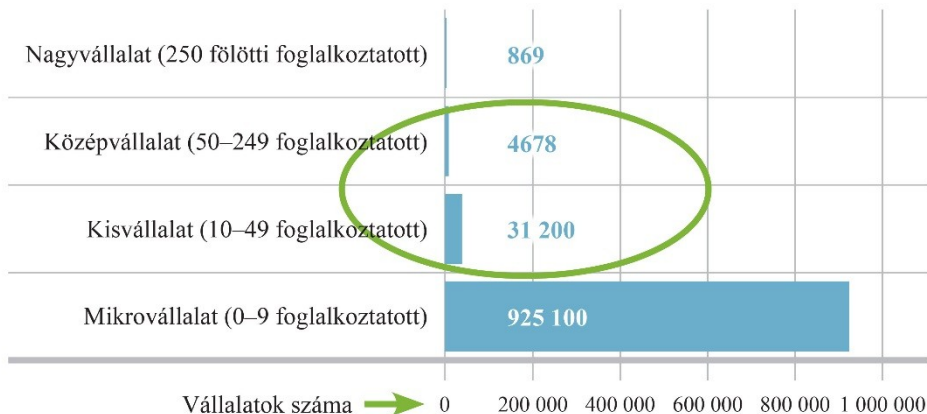
A leíró kutatás eredményeinek ismertetését a mintában részt vevő vállalatok jellemzőinek bemutatásával kezdem.

Ezek a (nem metrikus) nominális és ordinális változók a statisztikai vizsgálatok és adatelemzések során többször előkerülő és lényeges információkat szolgáltató tulajdonságok.

A bemutatott vállalati jellemzők részletes információt nyújtanak a minta összetételéről, elhelyezkedéséről, a mintában található vállalat méretéről, tulajdonviszonyáról, gazdálkodási formájáról és a cégek által termelt/szolgáltatott javak értékesítési piacáról, valamint tájékoztatást adnak arról, hogy melyik ipari szektor területén tevékenykednek a vizsgált vállalatok.

A regisztrált vállalkozások száma Magyarországon 2012. december 31-én a KSH (Kovács–Mihics, 2013) adatai szerint 961 847 volt, melyeknek 99,9%-a, azaz 960 978 cég a kis- és középvállalkozás kategóriába tartozott. Ennek

jelentős hányada a mikrovállalatokhoz sorolható, s mindössze 869 gazdasági szervezet működött nagyvállalatként (ld. 7. számú ábra).



7. számú ábra: **A Magyarországon regisztrált vállalatok száma 2012. dec. 31-én, vállalatméret alapján**
 Forrás: Kovács–Mihics, 2013

Magyarországon a kis- és középvállalatok meghatározása – a 2004. évi XXXIV. törvénynek megfelelően – a vállalatok foglalkoztatotti létszáma és az árbevétel alapján történik.

A hivatkozott törvény szerint egy szervezet 0–9 foglalkoztatottal mikrovállalatnak, 10–49 foglalkoztatottal kisvállalatnak, 50–249 foglalkoztatottal középvállalatnak, 250-nél több foglalkoztatottal pedig nagyvállalatnak minősül.

Kis- és középvállalati szegmensbe sorolhatók azok a cégek, melyek a nettó árbevétel alapján nem érik el az 50 millió eurót, vagy mérlegfőösszegük nem haladja meg a 43 millió eurót, valamint az állam közvetlen, illetve közvetett tulajdoni részesedése külön-külön vagy együttesen nem haladja meg a 25%-ot (Nyitrai, 2011).

Az általam folytatott vizsgálat statisztikai lehatárolása a vállalatoknál foglalkoztatottak létszáma alapján történt, így a mintavétel szempontjából releváns célsokaság a 10–249 foglalkoztatottal rendelkező, 35 878 magyarországi vállalat (ld. 9. számú táblázat).

Innentől kezdve a tanulmányban szereplő *kis- és középvállalkozás* kifejezés kizárólag a 10 és 249 alkalmazottal rendelkező – mikrovállalatokat nélkülöző – vállalatokra értendő. Az ettől való eltérést az adott résznél külön jelölöm.

9. számú táblázat: **A minta vállalatméret szerinti megoszlása és összehasonlítása magyarországi aránya**

Vállalatméret	A vizsgált minta (a közép-magyarországi és az észak-magyarországi régióban)		KSH-adat Magyarországon	
	gyakoriság (db)	arány (%)	gyakoriság (db)	arány (%)
Kisvállalat (10–49 foglalkoztatott)	130	64,4	31 200	86,9
Középvállalat (50–249 foglalkoztatott)	72	35,6	4678	13,1
Összesen	202	100,0	35 878	100,0

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2013. ősz és 2014. tavasz, n=202

Habár a kutatás nem nyújt reprezentatív információt a teljes hazai kis- és középvállalati szektorra és vállalatvezetői körre vonatkozóan, igyekeztem a mintavételi egységet szűkíteni és – a kérdezőbiztosok szempontjából is kézenfekvő – két régióra (Közép-Magyarország és Észak-Magyarország) redukálni a lekérdezés körét (ld. 10. számú táblázat). Sajnos a kutatás során nem minden tekintetben sikerült érvényes adatokat találni, ezért ezek a mezők a táblázatban üresen maradtak.

10. számú táblázat: **A minta régió szerinti megoszlása és összehasonlítása a magyarországi eloszlása**

Régió	A vizsgált minta (kis- és középvállalatok) (10–249 fogl.)		KSH-adat Magyarországon (kis- és középvállalatok) (10–249 fogl.)	
	gyakoriság	arány (%)	gyakoriság	arány (%)
Közép- magyarországi régió	116	57,4	-	40%
Észak- magyarországi régió	86	42,6	-	-
Összesen	202	100,0	-	100,0

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2013. ősz és 2014. tavasz, n=202

A működő vállalatok regionális megoszlása hazánkban nagymértékű aránytalanságot mutat, mert alapvetően közép-magyarországi és nyugat-dunántúli regionális koncentráció jellemző. A kis- és középvállalatok aránya a

közép-magyarországi régió belül is elsősorban Budapest területére koncentrálódik (27%-ban).

A kis- és középvállalati körben ma már jelentős a külföldi érdekeltségű cégek aránya, ám a határon túli befektetők a mikrovállalatokat nem preferálják. Alapvetően csak a 10 és 249 foglalkoztatottal rendelkező szervezeteket keresik, ezen belül is a középvállalatok nemzetközi tulajdonának dominanciája érvényesül. Regionális összehasonlításban a hazánkban befektetett külföldi tőke elsősorban a közép-magyarországi, a közép- és a nyugat-dunántúli vállalatok működését szolgálja.

A vizsgált mintában a megkérdezett vállalatok 80%-a hazai, 20%-a pedig nemzetközi tulajdonban levő cég volt (ld. 11. számú táblázat).

11. számú táblázat: A minta tulajdonviszony szerinti megoszlása

Tulajdonviszony	Gyakoriság	Arány (%)
Hazai tulajdonú	162	80
Nemzetközi tulajdonú	40	20
Összesen	202	100,0

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2013. ősz és 2014. tavasz, n=202

A 40 nemzetközi vállalatot tekintve az anyavállalat legnagyobb gyakorisággal Németországban, az USA-ban, illetve Ausztriában található (12. számú táblázat).

12. számú táblázat: A minta nemzetközi vállalatcsoporthoz tartozó anyavállalatának székhely szerinti megoszlása

Anyavállalat székhelye	Gyakoriság	Arány (%)
Ausztria	5	12,5
Németország	16	40,0
Nagy-Britannia	3	7,5
USA	7	17,5
Franciaország	2	5,0
Olaszország	1	2,0
Japán	1	2,0
Hollandia	3	7,5
Svédország	1	2,0
Szlovákia	1	2,0
Összesen	40	100,0

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2013. ősz és 2014. tavasz, n=40

A minta a gazdálkodási forma tekintetében nagyon változatos képet mutat, de többségében kft., rt. vagy egyéni vállalkozás keretén belül működő cégekről van szó (13. számú táblázat).

13. számú táblázat: **A minta gazdálkodási forma szerinti megoszlása és összehasonlítása a magyarországi arányokkal**

Gazdálkodási forma	A vizsgált minta (kis- és középvállalatok) (10–249 fő fogl.)	
	gyakoriság	arány (%)
Részvénytársaság	25	12,4
Korlátolt felelősségű társaság	146	72,3
Betéti társaság	12	5,9
Közkereseti társaság	2	1
Közös vállalat	1	0,5
Egyesülés	1	0,5
Egyéni vállalkozás	15	7,4
Összesen	202	100,0

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2013. őszi és 2014. tavaszi, n=202

A vizsgált mintában összesen tizenhétféle iparághoz tartozó vállalat volt megtalálható, éppen ezért sokszínűségük miatt ésszerűnek tűnt az iparágak valamilyen szempontból történő összevonása, hogy statisztikailag is kezelhető egységgé váljanak. Ezért a tanulmányban egyedi szektorokat képeztem (ld. 14. számú táblázat) a primer, szekunder, terciér gazdasági ágazatoknak megfelelően. A vizsgálatok során az így képzett változókat használtam.

Ebből a sajátos változtatásból adódóan a minta ágazat szerinti, Magyarországra vonatkoztatott, KSH-adatokkal történő összevetése kissé nehézkessé vált. Elmondható azonban, hogy a hazai viszonyokhoz hasonlóan – ahol a kis- és középvállalkozások négyötöde a szolgáltatások területén működik – a saját mintámban is ehhez közelítő arányok (67,4%) voltak tapasztalhatóak. Az ártermelő ágazat (mezőgazdaság, ipar, építőipar) megoszlása a vállalatméret növekedésével párhuzamosan emelkedik. A hazai viszonyokkal összevetve szintén egyezés tapasztalható, mert a mintában is főleg a középvállalkozásokra jellemző ez az ágazati forma. A KSH információi szerint az iparban tevékenykedő kis- és középvállalkozások körében a középvállalatok dominanciája jellemző (ld. 14. számú táblázat).

14. számú táblázat: **A minta ágazati szerkezetének megoszlása és összehasonlítása a magyarországi KSH-adatokkal**

Ágazatok, szektorok	A vizsgált minta (kis- és középvállalatok) (10–249 fő fogl.)		KSH-adat Magyarországon (kis- és középvállalatok) (10–249 fő fogl.)
	gyakoriság	arány (%)	arány (%)
Kitermelő szektor (primer szektor)	24	11,9	20,0
Feldolgozó szektor (szekunder szektor)	42	20,8	
Gazdasági szolgáltatás (tercier szektor)	108	53,5	80,0
Társadalmi szolgáltatás (tercier szektor)	28	13,9	
Összesen	202	100,0	100,0

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2013. ősz és 2014. tavasz, n=202

A magyarországi teljes kis- és középvállalati körben a hazai értékesítés tipikus: az üzemméret növekedésével bővül a külpiaci eladás részaránya.

Az általam vizsgált vállalatok körében is a belföldi értékesítés dominanciája (57,9%) figyelhető meg. A cégek 38,1%-a vegyes, azaz belföldi és külföldi piacra egyaránt termel, s mindössze a lekérdezettek 4%-a értékesít kizárólag exportra.

15. számú táblázat: A minta piaci termelés iránya szerinti megoszlása

Piaci termelés iránya	A vizsgált minta (kis- és középvállalatok) (10–249 fő fogl.)		Piaci termelés iránya	KSH-adat Magyarországon (kis- és középvállalatok) (10–249 fő fogl.)
	gyakoriság	arány (%)		arány (%)
Belföldi értékesítés	117	57,9	Belföldi értékesítés	74,7
Részben hazai, részben nemzetközi értékesítés	77	38,1	Export-értékesítés	25,3
Export-értékesítés	8	4,0		
Összesen	202	100,0	Összesen	100,0

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2013. őszi és 2014. tavaszi, n=202

Vizsgálatomban képeztem egy olyan kategóriát is, melybe azok a vállalatok kerültek, amelyek mindkét piacra értékesítenek (ld. 15. számú táblázat).

4.1.2 A válaszadó vállalatvezetők demográfiai jellemzői

A társadalmi-gazdasági folyamatok értelmezése demográfiai adatok nélkül nehézkes lenne, éppen ezért talán nem véletlen, hogy számos kutatás foglalkozik ezzel a területtel.

Saját kutatásomban is indokolt volt e jellemzők ismerete, hiszen alapvetően a vállalatvezetők személyiségét alkotó belső tényezők tanulmányozását és az azzal összefüggő, CSR-központú vállalatirányítás megvalósulását helyeztem a kutatásom fókuszába.

Mivel a demográfiai jellemzők a személyiségfejlődés teljes spektrumára hatással vannak, így a kutatásom nem nélkülözhetette az emberi populációdinamikával foglalkozó tudományterület vizsgálati kérdéseit. A kutatott minta demográfiai jellemzőit a 13–18. számú táblázatok ismertetik.

A nők és férfiak helyzetének különbségei a foglalkoztatási arányszámok ismeretében és a vállalatvezetői gyakoriság tekintetében is erős különbségeket mutatnak a férfiak javára, mely a hazai gyakorlathoz hasonlóan a mintámban is dominanciát mutatott (16. számú táblázat). Ugyanakkor elgondolkodtató, hogy a nem és a környezettudatos attitűdök, illetve a környezetbarát tevékenység és vásárlás kapcsán számos kutatás (Schultz et al., 2000; Iversen és Rundmo, 2002; Johnson et al., 2004; Matthies et al., 2002; Olli et al., 2001; Szente, 2004) azt erősítette meg, hogy a nők fogékonyabbak a környezeti problémákra, és környezettudatosabban is élnek.

Az etikai döntésekben is szignifikáns eltéréseket mutattak ki a két nem között (Gilligan, 1993; Zsolnai, 2001). A nők érzékenyebbek a méltányosság és az egyenlőség megítélésében, a férfiak etikai döntéshozatalát azonban nem az érzelmek, hanem a racionalitás és a jogoknak való megfelelés jellemzi.

16. számú táblázat: A válaszadók nemek szerinti megoszlása

Nem	Gyakoriság	Arány
Férfi	143	70,8
Nő	59	29,2
Összesen	202	100,0

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2013. őszi és 2014. tavaszi, n=202

A különböző kategóriájú települések életkörülményei közötti különbségek társadalmi egyenlőtlenségeket eredményezhetnek. A községekben sokkal nagyobb a szegények aránya, mint a városokban vagy a fővárosban, így a jövedelmi olló szétnyílásának messzemenő következményei lehetnek (Andorka, 2000). Éppen ezért a demográfiai kérdések áttekintésekor a válaszadók lakhely szerinti megoszlása is helyet kapott (ld. 17. számú táblázat).

17. számú táblázat: A válaszadók lakóhely szerinti megoszlása

Lakóhely	Gyakoriság	Arány
Főváros (Budapest)	66	32,7
Megyeszékhely	26	12,9
Egyéb város	81	40,1
Község	29	14,4
Összesen	202	100,0

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2013. őszi és 2014. tavaszi, n=202

Sok ember alulértékeli a jövő hasznosságát, mert nehézséget okoz számára, hogy elképzelje azt. Az iskolázottság növeli a képzelőerő tőkét, a jövő megragadásának képességét. A tanultabb emberek nagyobb hangsúlyt fektetnek a jelenlegi döntéseik jövőbeli következményeire (Becker, idézi Havasi, 2009).

A társadalmi felelősségvállalás egy olyan vállalati stratégia, mely során a haszon csak hosszú távon, késleltetve realizálódik, ezért várhatóan az iskolázottság mértéke egy fontos demográfiai jellemző lesz a jelenlegi kutatási terület vizsgálatában.

A vizsgált mintában, iskolai végzettség tekintetében meghatározó többségben vannak a felsőfokú végzettséggel rendelkezők. Ezt követik a középfokú végzettségűek, és elenyésző azon vállalatvezetők száma, akik csupán alacsony végzettséggel rendelkeznek (ld. 18. számú táblázat).

18. számú táblázat: A minta iskolai végzettség szerinti megoszlás

Iskolai végzettség	Gyakoriság	Arány
Alapfokú végzettség	8	4,0
Középfokú végzettség	58	28,7
Felsőfokú végzettség	136	67,3
Összesen	202	100,0

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2013. ősz és 2014. tavasz, n=202

A kutatásomban a válaszadók életkorának lekérdezése a születési év megadásával történt, ám ennek a szórása meglehetősen nagy volt, ezért a későbbi kezelhetőség miatt indokolttá vált a változók csoportosítása. Mivel a jelenlegi munkaerőpiacot alapvetően háromgenerációs csoport alkotja (boomer, X és Y generáció) (19. táblázat), akik meglehetősen eltérő társadalmi és gazdasági környezetben szocializálódtak, így megalapozottnak tartottam az egyes generációk szerinti felelős vállalatirányítási tevékenység vizsgálatát, mert az értékrendjük és a munkához való hozzáállásuk is különböző.

Boomerek az 1946 és 1964 között született válaszadók, (a baby boom generáció tagjai), a demográfiai robbanás gyermekei. Prosperáló gazdaság, viszonylagos jólét, közösségi szellem, összefogás jellemezte az akkori időszakot. Fegyelem, kitartás és tisztelet jellemzi őket. Még ma is ők teszik ki a munkaerőpiac jelentős részét.

Az X generáció tagjai az 1965 és 1979 között született válaszadók. A boomer generációs csoportnál általában jobban képzettek. Olyan vívmányokat élvezhettek fejlődésük és tanulásuk során, melyekre az előző generáció tagjainak még nem volt lehetőségük. A technika fejlődése már kamaszkorban elérte őket, nyelveket tanulhattak, külföldre utazhattak, így sokuknak több diplomája, külföldi tapasztalata is van. Ez a piacgazdaság korai időszakában munkába lépett generáció, akik közül sokan gyorsan nagy karriert futottak be – és közülök sokan hamar kiégtek (Kissné András, 2014).

Az Y generáció képviselői az 1980 és 1995 között született megkérdezettek. Ez egy új típusú nemzedék, melynek életében a technológia fejlődése játszott meghatározó szerepet. A fogyasztói társadalom részesei, akik nem feltétlenül kívánják követni szüleik „robotoló” mintáját. Felszínes életet élnek, a lojalitást, engedelmességet nem ismerik. Állandó rohanásban vannak, az önmegvalósítás, karrierépítés megvalósítása is rohamtempóban történik. Szükségleteiknek kielégítésére is prompt törekszenek. A generáció tagjai fogyasztás szempontjából felnőttként, termelés és felhalmozás tekintetében azonban gyermekként, eltartottként vannak jelen (Tari, 2010).

19. számú táblázat: A minta generációs csoportok szerinti megoszlása

Generációs csoportok	Gyakoriság	Arány
Boomer	63	31,2
X generáció	114	56,4
Y generáció	25	12,4
Összesen	202	100,0

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2013. ősz és 2014. tavasz, n=202

Az egyes generációs csoportok gyakorisága eltérő, hiszen az Y generáció képviselői még csak az elmúlt években árasztották el a munkaerőpiacot, így viszonylag kevés azoknak a száma, akik ilyen rövid idő alatt vezetői pozíciót töltöttek be.

Az empirikus kutatások az életkor és az iskolai végzettség, valamint a környezeti tevékenység viszonylatában nagyon eltérő eredményeket szolgáltatnak. Pozitív, negatív és indifferens összefüggéseket is kimutattak a környezeti érzékenység, a környezettudatos magatartási szándék, a környezettudatos cselekvés és az említett demográfiai jellemzők között.

Székely (2003) és Valkó (2003) pozitív korrelációt fedezett fel az iskolázottság és a környezeti aggodalmak között. Cottrell (2003) ennek ellenkezőjét, Li (2003), Domina és Koch (2002) pedig irrelevanciáját validálták. Diamantopoulos et al. (2003) véleménye szerint magasabb iskolai végzettség és a környezeti tudás nem jelent feltétlen környezeti elkötelezettséget és megnyilvánulást.

Az életkor és a környezetbarát vásárlási magatartás összefüggésében Sente (2004) negatív korrelációt tapasztalt, míg Székely (2003) az életkor pozitív hatását igazolta a környezettudatosságra.

Tehát az a tézis, hogy a fiatalok érzékenyebbek a környezeti problémákra, mert életükben e téma nagyobb publicitást kapott, nem feltétlenül bizonyítható.

A vizsgálat több szempontból is fontosnak tartotta a válaszadók külföldi tapasztalatainak vizsgálatát. Egyrészt a kvalitatív vizsgálatok is ennek szembetűnő befolyásoló hatására hívták fel a figyelmet, másrészt a külföldön eltöltött idő (iskolai évek, munkatapasztalat) hatást gyakorolhat az egyén személyiségfejlődésére, mert a kulturális normák módosíthatják az individuum nézeteit, belső értékeit, attitűdjeit, s végső soron a döntéseit. Éppen ezért lényegesnek tartottam ennek az információnak a lekérdezését és a leíró kutatásban történő vizsgálatát (ld. 20. számú táblázat).

20. számú táblázat: A válaszadók külföldi tapasztalata szerinti megoszlása

Külföldi tapasztalat	Gyakoriság	Arány
Nincs	152	75,2
Van	50	24,8
Összesen	202	100,0

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2013. őszi és 2014. tavaszi, n=202

A környezeti attitűdökkel és a környezettudatos magatartással foglalkozó vizsgálatok (Loureiro et al., 2002; Laroche et al., 2001) rámutattak arra, hogy a családi állapot – s azon belül a gyermekek száma – erősen befolyásolja az egyén cselekvéseit, mivel hosszú távon, jövőcentrikusan gondolkodnak. Így a CSR szempontjából is lényeges demográfiai jellemzőnek tekintetem e kérdés vizsgálatát (ld. 21. számú táblázat), mert a felelős vállalatirányítás is hosszú távú szemléletet feltételez.

21. számú táblázat: A válaszadók családi helyzet szerinti megoszlása – gyermek(ek) megléte alapján

Családi helyzet	Gyakoriság	Arány
Nincs gyermeke	51	25,2
Van gyermeke	151	74,8
Összesen	202	100,0

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2013. őszi és 2014. tavaszi, n=202

4.1.3 A vállalati társadalmi felelősségvállalás megvalósulása – CSR-gyakorlat

Ebben a fejezetben mutatom be a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának megvalósulását (a továbbiakban CSR-gyakorlat) és a faktoranalízis során kapott skáladimenziókat, ismertetem a CSR-gyakorlatot képező faktorok megbízhatóságát, valamint az egyes állításokra adott átlagértékeket.

Betekintést nyújtok a faktoranalízissel kialakított szegmensekbe, és ismertetem a dimenziókhöz kapcsolódó skálakérdéseket.

Összefüggés-vizsgálatot végzek a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának megvalósulása és a vállalati jellemzők (a vállalat regionális elhelyezkedése, vállalatméret, a tulajdonviszony, a gazdálkodási forma, az iparág és a termelés értékesítése) között.

Külön vizsgálom és értékelem a személyes jellemzőkhöz kapcsolódó demográfiai adatok és a CSR-gyakorlat összefüggéseit, valamint a CSR-gyakorlathoz kapcsolódó dimenziók (faktorok) preferenciáit.

4.1.3.1 A CSR-gyakorlat dimenzióinak és az azokhoz kapcsolódó hangsúlyos tényezőknek a bemutatása

A CSR-gyakorlat vizsgálatának megkezdése előtt egy többváltozós elemzés lefolytatására került sor, hogy a könnyebb kezelhetőség és az adatok egyszerűbb értelmezése érdekében a 26 itemből álló kérdéssor változóinak számát redukáljam, és a változók közötti kapcsolatokat feltárjam. A faktoranalízissel célom volt, hogy kiszűrjem a változók közötti multikollinearitást, és azonosítsam a legfontosabb változókat (Sajtos–Mitev, 2007, Babbie, 2003). A faktoranalízist SPSS 21 programcsomag segítségével, Varimax rotációval, (a „sajátérték nagyobb, mint 1” szabály betartásával) végeztem el.

A vállalati társadalmi felelősségvállalás megvalósulását vizsgáló kérdéssorban egyes iparágak tekintetében felkínáltam a válaszadás megtagadásának lehetőségét (mint pl.: nyersanyagokkal, erőforrásokkal való gazdálkodás stb.), mert a vállalat tevékenységéből adódóan ezek a kérdések számukra nem voltak relevánsak. Így a környezeti faktoroknál ezeket a hiányzó értékeket (missing value) semleges átlagértékkel helyettesítettem. Ebből adódóan a környezeti faktorok változóinak aránya alacsonyabb a többi faktorhoz képest, ám ez csak néhány esetben (10 mintánál) fordul elő, így ez az eredményeket jelentősen nem befolyásolja.

Mivel a kérdőíves kérdéssorom összeállítása a korábbiakban már említett szekunder elméleti és gyakorlati anyagok felhasználásával történt, így a

faktorelemzés konfirmatorikus struktúra-ellenőrző módszerrel készült, melynek eredménye 5 faktor jelenlétét jelezte (ld. 22. számú táblázat, részletesebben a 8.7 számú melléklet).

Az általam végzett vizsgálatban a változók a szekunder kutatásokban tapasztalt dimenziókhoz hasonlóan, ám némileg eltérő struktúrában jelentek meg. A CSR-gyakorlaton belül azonosított faktorok

- a munkavállalói,
- a társadalmi,
- a környezeti,
- az érintetti (stakeholder-) és
- az üzleti környezeti faktorok voltak.

22. számú táblázat: A többváltozós vizsgálat során meghatározott CSR-gyakorlat faktorai

Munkavállalói faktor	
A munkavállalók megtartása akár erőfeszítések árán is	,662
A munkavállalók testi-lelki állapotának védelme	,590
A munkavállalók tájékoztatása a vállalat jelenlegi helyzetéről és a jövőbeli terveiről	,568
A munka és a munkahelyen kívüli magánélet közötti egészséges egyensúly figyelembevétele	,561
Javadalmazással (munkabérrrel) kapcsolatos egyeztetések a munkavállalóval	,527
A kötelező bérezésen kívül a dolgozók munkájának elismerése	,492
Karrierépítési lehetőség a vállalaton belül	,467
Kényelmes, egészséges, komfortos munkahelyi környezet megteremtése	,444
A munkavállalói elégedettség nyomon követése	,401
Tanulmányok, továbbképzések szervezése, támogatása	,343
Társadalmi faktor	
Az esélyegyenlőség biztosítása nemtől, kortól függetlenül és a korlátozott, megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása.	,652
Etnikai hovatartozástól független, megkülönböztetésmentes bánásmód	,555
A vezetői döntések során az alkalmazottak érdekeinek figyelembevétele	,553
Az esetleges állásvesztés hatásainak csökkentésére való törekvés	,445
A vezető a beosztottjaival demokratikus módon igyekszik megoldani a konfliktust	,410
Környezeti faktor	
A hulladékgazdálkodás során a környezetvédelmi szempontok figyelembevétele, a keletkezett hulladék lehetőség szerint helyben történő újrahasznosítása	,692
Takarékoskodás a nyersanyagokkal/erőforrásokkal (energia, víz, papír, írószeres stb.)	,548
A dolgozók tájékoztatása a vállalat környezetre gyakorolt hatásairól, a termelés, munkavégzés során felhasznált erőforrások/nyersanyagok környezeti hatásairól és a lehetséges környezeti terhelés csökkentéséről	,525
A vállalat a törvényi előírásokon túl rendelkezik olyan berendezésekkel, eszközökkel, melyek csökkentik a vállalat tevékenységéhez, működéséhez köthető negatív környezeti hatásokat	,411
Érintetti (stakeholder-) faktor	
Az érintettek (helyi lakosok, önkormányzat, civil szervezetek, beszállítók, vevők, üzleti partnerek stb.) szükségleteinek figyelembevétele a vállalati döntések során	,621
Az érintettek (helyi lakosok, önkormányzat, civil szervezetek, beszállítók, vevők, üzleti partnerek stb.) rendszeres tájékoztatása és párbeszéd az őket érintő kérdésekről	,587
Szakmai gyakorlati lehetőség biztosítása	,368
A rászoruló, a helyi közösségek anyagi vagy nem anyagi jellegű támogatása, önkéntes munka felajánlása	,340
Üzleti környezeti faktor	
A környezeti normákat/előírásokat betartó alvállalkozók, beszállítók előnyben részesítése üzleti döntéskor	,635
Más vállalatokkal, versenytársakkal történő összefogás a hatékonyabb érdekérvényesítés céljából	,448
A társadalmi normákat betartó alvállalkozók/beszállítók előnyben részesítése üzleti döntés, üzleti kapcsolat során	,444

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2013. ősz és 2014. tavasz, n=202

Az általam azonosított faktorszám eggyel több, mint ami a szekunder kutatások alapján várható lett volna. A különbség annyi, hogy a többváltozós elemzésben (faktoranalízis) a társadalmi faktor kizárólag a szűken értelmezett társadalmi kérdéseket foglalja magába, és külön faktorba rendezi a munkaügyi kérdéseket, melynek magyarázott szórása valamennyi faktor közül a legmagasabb: 33%-ot mutat. Így ez a szegmentáció a mérések alapján teljesen indokolt a mintám vonatkozásában.

Az elemzés létjogosultságát a KMO-mutató kiváló értéke is alátámasztja (901). A teljes magyarázott szórás 51,17%, az egyes faktorok által magyarázott szórások pedig sorrendben a következők: 33%, 10%, 3%, 3%, 3%.

A Bartlett-teszt értéke szignifikáns ($p < 0,05$), tehát a többváltozós vizsgálat (faktoranalízis) során kapott eredmények relevanciája statisztikailag is igazolt.

Az első a *munkavállalói tényező*, a legmagasabb szórásértékkel magyarázott faktor, mely összesen 10 skálakérdést foglal magába. Ide tömörülnek azok az állítások, melyek a vállalat belső érintettjeivel, a munkavállalókkal kapcsolatos bánásmódot és a velük való viszonyt hangsúlyozzák. Ez azt jelenti, hogy a vállalati társadalmi felelősségvállalás megvalósulása szempontjából az általam vizsgált vállalati mintában a leginkább hangsúlyos a vállalati belső dimenzióhoz kapcsolódó humán erőforrás-menedzsment terület. Magas faktorértékekkel kapcsolódnak a munkavállalói biztonság- és egészségvédelemmel összefüggő állítások, a megfelelő munkahelyi környezet kialakítására, a javadalmazásra vonatkozó állítások és az előrelépési lehetőségeket előtérbe helyező állítások.

Ezt követi a *társadalmi faktor*, mely szoros összefüggésben van az imént említett munkaügyi kérdésekkel, ám magyarázott szórása elmarad attól. Jóllehet a vállalatok a CSR-jelentéseikben e két faktor tartalmi jellemzőit, illetve megvalósulásait egy kérdéskörön belül vizsgálják és ismertetik, a faktoranalízis mégis külön faktorként azonosította. A társadalmi faktor öt állítást tömörít, melyek közül az első két kérdés erősen kapcsolódik a vizsgált faktorhoz. Ide rendeződtek azok a magas faktorszámmal rendelkező skálakérdések, melyek az esélyegyenlőséget és a megkülönböztetésmentes egyenlő bánásmód fontosságát emelik ki.

A *környezeti faktor* a környezetvédelemhez kapcsolódó négy itemet foglalja magában, melyhez legerősebben a hulladékkezeléssel és a hulladékgazdálkodással összefüggő állítások kapcsolódnak. Ezt követi a – még viszonylag magas faktorszámmal rendelkező – nyersanyagokkal és erőforrásokkal való takarékos gazdálkodásra vonatkozó skálakérdés, illetve a környezetterhelést csökkentő állítások.

Az érintetti faktorba a helyi lakosokkal, önkormányzattal, civil szervezetekkel, beszállítókkal és vevőkkel folytatott interakciót, kommunikációt kiemelő skálakérdések kapcsolódtak.

Az utolsó faktor az üzleti környezet, mely a környezeti normákat, előírásokat betartó alvállalkozók, beszállítók előnyben részesítését hangsúlyozza, s a legmagasabb faktorszámmal kapcsolódik.

Ettől némileg elmarad a versenytársakkal történő összefogás és érdekérvényesítés kérdésköre, valamint a társadalmi normákat betartó alvállalkozók üzleti döntés során történő előnyben részesítése.

Összességében megállapítható, hogy a faktoranalízis jól értelmezhető eredményeket hozott, melyek megbízhatóságát a reliabilitásvizsgálat is alátámasztotta. A kialakított faktorok Cronbach's Alpha-mutatói valamennyi esetben meghaladják az elvárt 0,600 értéket, így a belső konzisztencián alapuló megbízhatóság is bizonyítottnak tekinthető (23. számú táblázat).

23. számú táblázat: A vállalati társadalmi felelősségvállalás faktorainak reliabilitása, megbízhatósága

A faktoranalízis alapján kapott dimenziók	Cronbach's Alpha
Munkavállalói faktor	,854
Társadalmi faktor	,733
Környezeti faktor	,704
Érintetti faktor	,674
Üzleti környezeti faktor	,621

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2013. ősz és 2014. tavasz, n=202

A fenti értékek ismeretében tehát a kialakított faktorok felhasználhatók a további vizsgálatokhoz.

4.1.3.2 A CSR-gyakorlat dimenzióinak (faktorainak) preferenciája

A vállalati társadalmi felelősségvállalás dimenzióinak faktoranalízissel történt meghatározása után lehetővé vált a CSR-gyakorlatot képező dimenziók preferenciáinak meghatározása és az azzal összefüggő kérdések tanulmányozása⁷.

⁷ A mérések során a normális eloszlást mutató változók esetében ANOVA-t vagy T-próbát végeztem, ellenkező esetben a statisztikai vizsgálatok lefolytatásához az említett módszerek nem paraméteres párját alkalmaztam.

A vállalatok felelős magatartását, CSR-gyakorlatát vizsgáló, 0-tól 6-ig mérő skálán a környezeti faktor kapta a legmagasabb átlagos összpontszámot (4,42 pont).

Bár a társadalmi és a környezeti dimenziók közötti átlagos összpontszám tekintetében első pillantásra nem tűnik jelentősnek az eltérés, az összetartozó mintás Friedman-teszt alapján az egyes faktorok átlagértékei közötti különbség szignifikáns ($p < 0,05$) (ld. 24. számú táblázat). Így megállapítható, hogy a mintában részt vevő hazai kis- és középvállalkozások a környezeti dimenziókat a vállalati gyakorlatban előnyben részesítik a többi faktoriall (munkavállalói, társadalmi, érintetti, üzleti környezet) szemben.

24. számú táblázat: A CSR-gyakorlat dimenzióinak preferenciája

	Munkavállalói	Társadalmi	Környezeti	Érintetti	Üzleti környezeti
Átlag	4,26	4,33	4,42**	3,94	4,02
n	202	202	192	202	202

Forrás: saját szerkesztés, 2013/14, standard interjúk alapján

** ($p = 0,000$) szignifikanciát jelöl

A környezeti megfontolások előtérbe helyezésének okait a kutatás nem vizsgálja, mégis feltételezhető, hogy iparági sajátosságokból adódóan vagy a nagyvállalatok elvárásainak, esetleg a helyi érintetteknek való megfelelés miatt törekszenek a környezetvédelmi előírások betartására, amit valamilyen környezeti szabvány meglétével (pl.: ISO 14001, ISO 26000) igyekeznek igazolni is.

Véleményem szerint a hazai kis- és középvállalati kör ez alatt a meglehetősen rövid idő alatt (az Európai Unióhoz való csatlakozás – 2004. május 1. – óta) még nem volt képes továbblépni a környezeti megfontolásokon, ezért ez a vállalati gyakorlatukban is megmutatkozik.

Így a társadalmi problémák megoldásának nehézsége miatt inkább a környezeti megfontolásokat építik be a vállalati gyakorlatukba.

4.1.3.3 A CSR-gyakorlat és a vállalati jellemzők összehasonlítása

A kutatásomat a vállalati társadalmi felelősségvállalás megvalósulását befolyásoló tényezők közül elsőként a vállalati jellemzők extern hatásainak feltárásával folytattam.

A CSR-gyakorlat régiók szerinti összehasonlítása

A CSR-gyakorlat regionális összehasonlítását tekintve kizárólag a társadalmi felelősségvállalás környezeti és munkavállalói faktorait illetően született szignifikáns vizsgálati eredmény, így disszertációmban csak ezeket ismertetem. A független mintás Mann Whitney-teszt alapján megállapítható, hogy a CSR-gyakorlatot kialakító valamennyi (munkavállalói, társadalmi, környezeti, érintetti és üzleti környezeti) faktort megvizsgálva a szignifikáns dimenziók (munkaügyi, környezeti) esetében a közép-magyarországi régió területén működő vállalatok magasabb összpontszámot értek el, mint az észak-magyarországi régióhoz tartozók (25. számú táblázat). (A maximálisan szerezhető összpontszám valamennyi esetben 6 pont volt.)

25. számú táblázat: A vállalati társadalmi felelősségvállalás dimenzióinak régiók szerinti összehasonlítása

Régió	Munkaügyi	Társadalmi	Környezeti	Érintetti	Üzleti környezeti	CSR-gyakorlat
Közép-magyarországi régió	4,35	-	4,48	-	-	-
n	116	-	109	-	-	-
Észak-magyarországi régió	4,14	-	4,14	-	-	-
n	86	-	83	-	-	-
Σ (összesen)	4,26	-	4,33	-	-	-
n	202	-	192	-	-	-
Szignifikancia	p<0,1	☉	p<0,05	☉	☉	☉

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2013. őszi és 2014. tavaszi, n=202

A ☉-tel jelzett összefüggésekben (mezőkben) a vizsgálat nem mutatott ki szignifikáns eredményt.

A közép-magyarországi régióban található vállalatok a CSR környezeti és munkavállalói kérdéseit is preferáltabban kezelik a gyakorlatban, szemben az észak-magyarországi régióhoz tartozó cégekkel. A különbség a független mintás Mann Whitney-teszt alapján a környezeti faktorok tekintetében egyértelmű szignifikanciát mutat, ám a CSR-gyakorlat munkavállalói dimenziójának a regionális elhelyezkedéssel való összefüggését a vizsgálat csak tendenciaszinten, 90%-os valószínűséggel igazolta.

A CSR-gyakorlat és a tulajdonviszony összefüggései

Mivel a vállalatok társadalmi felelősségvállalását elsősorban a nagyvállalatok jó gyakorlataként emlegetik, feltételezhetnénk, hogy a nemzeti és a kulturális hatások irrelevánsak, mert a globalizáció intenzív, erőteljes hatást gyakorol a CSR-folyamatok alakulására. A kutatások (Matten–Moon, 2004; Habisch et al., 2005; Midttun et al., 2006; Gjolberg, 2006; Guler et al, 2002; Amable, 2006; Pauly–Reich, 1997), azonban azt bizonyítják, hogy eltérő társadalmi, gazdasági, kulturális, jogi és politikai környezetben különbözőképpen értelmezik a vállalati társadalmi felelősségvállalást, mely erősen függ a nemzeti kontextustól. A cégek nemzetisége számít a CSR-gyakorlatban és -teljesítményben (Gjolberg, 2009); még a leghomogénebbnek tekintett transznacionális vállalatoknál is számítanak az ideológiai hagyományok a cégek fontos döntéseiben (Pauly–Reich, 1997).

Mivel a kutatási mintám a Magyarországon működő vállalatok egy bizonyos körére terjed ki, így lehetőség nyílik a cégek tulajdonviszony alapján történő megkülönböztetésére, s ezen keresztül tanulmányozható a nemzeti jellemzők szerepe.

Az általam vizsgált vállalatok tulajdonviszony alapján két csoportba sorolhatók: hazai és nemzetközi tulajdonban levő cégek. A független mintás Mann Whitney-teszt eredményei szerint a nemzetközi tulajdonban levő vállalatok a környezeti és a társadalmi dimenzióknál magasabb átlagos összpontszámot értek el, mint a hazai tulajdonú vállalatok (26. számú táblázat). Vagyis a nemzetközi vállalatok, szemben a hazai tulajdonú cégekkel, a CSR-on belül a környezeti és a társadalmi kérdésekre a gyakorlatban is nagyobb hangsúlyt fektetnek. A különbség mindkét esetben szignifikáns ($p < 0,05$).

26. számú táblázat: A vállalati társadalmi felelősségvállalás dimenzióinak és a vállalat tulajdonviszonyának összefüggései

Tulajdonviszony	Munkavállalói	Társadalmi	Környezeti	Érintetti	Üzleti környezeti	CSR-gyakorlat
Hazai tulajdonú vállalat	-	4,36	4,27	-	-	-
n	-	16	154	-	-	-
Nemzetközi tulajdonban levő vállalatok	-	4,66	4,61	-	-	-
n	-	40	37	-	-	-
Σ (összesen)	-	4,42	4,33	-	-	-
n	-	202	191	-	-	-
szignifikancia	∞	p<0,05	p<0,05	∞	∞	∞

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2013. őszi és 2014. tavaszi, n=202

A ∞-tel jelzett összefüggésekben (mezőkben) a vizsgálat nem mutatott ki szignifikáns eredményt.

A CSR-gyakorlat és az ipari szektorok összefüggései

A megkérdezett vállalatok ágazatok szerinti megoszlása nagyon változatos volt, ezért a különböző iparágak területén tevékenykedő vállalatokat négy szektorba rendeztem (kitermelő vállalatok, feldolgozóipar, gazdasági szolgáltatások, társadalmi szolgáltatások).

A vizsgálat kimutatta, hogy a vállalati társadalmi felelősségvállalás dimenzióit összehasonlítva kizárólag a CSR környezeti faktora esetében tapasztalható szignifikáns különbség ($p < 0,05$) az ipari szektorok között. A független mintás Kruskal Wallis-teszt alapján a kitermelő szektor vállalatai fordítják a legtöbb figyelmet a vállalati társadalmi felelősségvállalás környezeti dimenziójára, mivel a környezeti CSR-gyakorlat-skálán a primer szektor (kitermelő vállalatok) érte el a legmagasabb átlagos összpontszámot: 4,65 pontot. Ezt követi a gazdasági szolgáltatás 4,35 ponttal, majd a feldolgozóipar 4,34 ponttal, s végül a társadalmi szolgáltatások szektor, mely a legalacsonyabb átlagos összpontszámot érte el 4,00 ponttal (27. számú táblázat). A különbség a Kruskal Wallis-teszt alapján szignifikáns ($p < 0,05$) volt.

27. számú táblázat: A vállalati társadalmi felelősségvállalás dimenzióinak ipari szektorokkal történő összefüggéseinek vizsgálata

Szektor megnevezése	Munkavállalói	Társadalmi	Környezeti	Érintetti	Üzleti környezeti	CSR-gyakorlat
Primer szektor: kitermelő vállalatok	-	-	4,65	-	-	-
n	-	-	23	-	-	-
Szekunder szektor: feldolgozóipar	-	-	4,34	-	-	-
n	-	-	41	-	-	-
Tercier szektor: gazdasági szolgáltatások	-	-	4,35	-	-	-
n	-	-	100	-	-	-
Tercier szektor: társadalmi szolgáltatások	-	-	4,00	-	-	-
n	-	-	28	-	-	-
Σ (összesen)	-	-	4,33	-	-	-
Σn	-	-	192	-	-	-
Szignifikancia	∞	∞	$p < 0,05$	∞	∞	∞

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2013. őszi és 2014. tavaszi, n=202

A ∞-tel jelzett összefüggésekben (mezőkben) a vizsgálat nem mutatott ki szignifikáns eredményt.

A vállalati társadalmi felelősségvállalás megvalósulásának összefüggései a vállalatméret, a gazdálkodási forma és az értékesítés iránya szerint

A vizsgált mintában a vállalatméretet, a gazdálkodási forma és az értékesítés módja, iránya szerint semmiféle együtt járást nem tudtam kimutatni a CSR-gyakorlat egyes faktoraival összefüggésben.

4.1.4 A vállalatvezetők CSR-attitűdjei

A vizsgálatok következő fázisában arra a kérdésre kerestem a választ, hogy a vállalatvezetők szegmentálhatók-e CSR-attitűdjeik alapján, és ha igen, akkor az általam lekérdezett minta jellemzői és az abból képzett csoportok egyértelműen megfeleltethetők-e a Quazi és O'Brien (2000) által felvázolt vizsgálati modellnek.

E téma alaposabb körülményéhez első lépésben a CSR-attitűdök dimenzióinak kialakítására volt szükség (4.2.4.1 fejezet), majd ezt követően ismertetem a CSR-attitűd-dimenziók alapján képzett vállalatvezetői szegmenseket (4.2.4.2 fejezet). Végezetül pedig a vállalatvezetői csoportokkal összefüggő demográfiai jellemzők összefüggéseit mutatom be (4.2.4.3 fejezet).

4.1.4.1 A CSR-attitűdök dimenzióinak kialakítása

A vállalatvezetői attitűdök vizsgálata és a szegmensek képzése előtt a változók könnyebb kezelhetősége és az áttekinthetőbb értelmezés miatt a 21 állítást tartalmazó kérdéssor faktoranalízisére került sor. Előzetes kutatásokra alapozva állítottam össze a kérdőív skálakérdéseit, így a vizsgálat alkalmával konfirmatorikus jellegű elemzés történt.

A faktoranalízissel ez esetben is célom volt, hogy kiszűrjem a változók közötti multikollinearitást, és azonosítsam a legfontosabb változókat (Sajtos–Mitev, 2007).

Az attitűdök – és különösen az értékek – kutatása során számos nehézség akadályozhatja (mimikri, kamuflázs, hipokrizis) a kutató információhoz jutását (Hankiss, 1977)⁸, éppen ezért, az említett tényezők kiszűrése érdekében, a kérdőív létrehozásakor negatív itemeket iktattam be a kérdéssorba. Habár a faktoranalízis szempontjából ennek nem volt nagy jelentősége, a későbbi mérések és vizsgálatok elvégzése miatt ezek az adatok át lettek kódolva.

Az elemzés relevanciáját a KMO-mutató megfelelő értéke mutatja (776). A teljes magyarázott szórás 49,46%, az egyes faktorok által magyarázott szórások pedig sorrendben a következők: 36%, 11%, 8%, 6%.

⁸ *Mimikri.* Az emberek sokszor maguk sincsenek tisztában saját értékeikkel, illetve értékítélleteik forrása nem a saját interiorizált értékrendszerük.

Kamuflázs. Ha az embereknek vannak is értékeik, nem feltétlenül tudják és akarják azokat kinyilvánítani. Az értékeiket inkább rejtegetik.

Hipokrizis. Az emberek szeretnek szebb színben feltűnni, mint amilyenek a valóságban, ezért megtévesztő módon más értékeket juttatnak verbális kifejezésre, mint amelyeket ténylegesen követnek (mint az a bizonyos vizet prédikáló pap, aki bort iszik).

A Bartlett-teszt értéke szignifikáns ($p < 0,05$).

A vállalatvezetők CSR-attitűdjének vizsgálata során a faktoranalízis négy faktort azonosított (ld. 28. számú táblázat, részletesebben a 8.8 számú melléklet), melyek közül az első és egyben a szórást a legmagasabb értékkel magyarázó faktor az *altruista haszon* érdekében folytatott CSR-tevékenység, ami hét változót foglal magában. E faktorba tömörültek azok az állítások, melyek a vállalati társadalmi felelősségvállalás közvetett vagy másodlagos előnyeit emelik ki. A CSR korszerű, az üzleti és felelős gondolkodásmódhoz egyaránt pozitívan kötődő megközelítéseit tartalmazza.

Az első állítás, mely erősen kapcsolódik a faktorhoz, a CSR-tevékenységet folytató vállalat munkavállalói lojalitását hangsúlyozza. Szintén erősen kapcsolódó skálakérdések a CSR-tevékenységből eredő közvetett előnyöket biztosító tevékenységek, melyek a következők voltak: a vállalati társadalmi felelősségvállalás a vállalat termékeinek/szolgáltatásainak értékesítését segíti, a vállalat piaci értékét és imázsát növeli, új fogyasztókat, versenytársakat, érintetteket vonz.

Viszonylag magas faktorértékkel kapcsolódnak azok az állítások is, melyek az érintettekkel (beszállítókkal, helyi lakosokkal, fogyasztókkal, üzleti partnerekkel stb.) való kedvező viszony pozitív hatásait nyomatékosítják. Tehát ez a faktor egy korszerű tulajdonosi szemléletet hordoz, mely az érintettekkel való együttműködésben látja megvalósíthatónak a tulajdonosi érték növelését. A társadalmi felelősségvállalás megvalósítását a vállalati működésbe ágyazva, az érintettekkel való kölcsönös interakcióban látja végrehajthatónak.

A második faktor a *racionális* előnyök faktora, melyhez összesen négy változó kapcsolódik, ám ezek mindegyike egyértelműen magas faktorértéket kapott. Valamennyi állítás a profitmaximalizálás elsődleges és kiemelkedő fontosságát, valamint a CSR-tevékenységből eredő egyértelmű hasznot hangsúlyozza, s ignorálja az ettől eltérő cselekvés fontosságát, hasznosságát. Ez a faktor ellentmond a tulajdonosi érték korszerű megközelítésének, mely az érintettekkel való együttműködésben látja megvalósíthatónak a tulajdonosi érték növelését.

A *morális haszon* faktorhoz olyan állítások kötődtek, melyek a CSR-tevékenység globális, messzire mutató és hosszú távú elveire igyekeznek rávilágítani. E faktor alapvetően erkölcsi, etikai, morális kérdéseket tömörít. Ezek olyan skálakérdések, melyek nem a közvetlenül tapasztalható előnyöket, hanem a vállalati társadalmi felelősségvállalás kapcsán felmerülő elvi kérdéseket foglalják magukba. A faktorok között helyet kapott egy kevésbé jól illeszkedő fordított item is, melynek megtartása azzal indokolható, hogy ez a változó más faktoron sem kapott magasabb értéket, s a Cronbach's Alpha-mutót sem változtatta meg jelentősen.

A *CSR≠PR faktor* olyan itemeket foglal magába, melyek a CSR-tevékenység következtében kialakított kedvező kép, vállalati imázs és PR elsődleges szerepét elvetik. S bár a CSR-tevékenység a vállalatról kialakított összképet előnyösen befolyásolja, ezt az értelmezést a faktor egyértelműen elutasítja, s kiemeli, hogy a CSR nem azonos a marketingkommunikációval, nem azonos a PR-ral.

28. számú táblázat: A többváltozós vizsgálat során meghatározott CSR-attitűdők faktorai

Altruista haszon faktor	
A környezeti, etikai és társadalmi szempontból felelős vállalatok munkavállalói teljesítménye javul.	,662
Egy vállalat számára kedvező, ha társadalmilag felelős, környezettudatos és etikus működést gyakorol.	,590
A beszállítókkal való kapcsolatban hosszú távon kifizetődik az etikus és megbízható vállalati magatartás, mely egyaránt figyelembe veszi a társadalmi és környezeti értékeket.	,568
A helyi társadalmi problémák megoldásaiban történő és a környezet védelméhez való anyagi és nem anyagi jellegű hozzájárulás nyereséget jelenthet a vállalat számára.	,561
Fogyasztói elvárás a társadalmi felelősségvállalás, ellenkező esetben csökkenhet a vállalat termékei, szolgáltatásai iránti vásárlási kedv, ami végső soron a cég profitját is csökkentheti.	,527
Sok vállalatvezető többet tehetne a természeti és társadalmi környezetért, és csak kifogást keres, amikor az anyagi források hiányára hivatkozik.	,492
A vállalatok elsősorban ügyfeleik, partnereik nyomására veszik figyelembe a tágabb társadalom és a természeti környezet érdekeit.	,443
Racionális haszon faktor	
Egy jó cégvezető csak keveset foglalkozik olyan környezeti, társadalmi és szociális problémákkal, melyek nem kapcsolódnak a profitszerzéshez.	,631
A társadalom akkor várhatja el egy vállalatotól, hogy az társadalmi, környezeti és gazdasági problémákat oldjon meg, ha az a vállalat számára is egyértelműen nyereséges.	,625
Ha egy vállalat odafigyel a környezetvédelmi célokra és a társadalmi problémákra, az sok esetben gátolja az üzleti sikert.	,612
A munkavállalók javát is az szolgálja, ha a vállalat mindennél előbbrevalónak tartja a saját profitját.	,608
Morális haszon faktor	
A vállalatoknak meg kell érteniük, hogy egy tágabb természeti és társadalmi környezetnek is részei, így reagálniuk kell a társadalmi és környezetvédelmi problémákra.	,692
Ha azt szeretnénk, hogy a Föld még a jövő generációja számára is élhető maradjon, akkor a vállalatok számára a környezettudatos gazdálkodásnak prioritást kellene élveznie.	,655
A társadalom elvárhatja a vállalatoktól, hogy éppúgy foglalkozzanak a környezeti és társadalmi problémákkal, mint a saját gazdasági tevékenységükkel, gazdálkodásukkal.	,644
Bárki bármit is állít, a cégek valójában csak azért vesznek részt a társadalmi felelősségvállalásban, mert ezt mások elvárják.	,550
A hazai fogyasztók közömbösebbek azzal kapcsolatban, hogy egy vállalat odafigyel-e a természeti és társadalmi környezetre.	,136
CSR≠PR faktor	
Fontos lenne, hogy a társadalmi felelősségvállalás ne csak a marketingkommunikáció (reklám, PR stb.) része legyen, hanem a teljes vállalati működést áthassa.	,737
Ahhoz, hogy egy vállalatról kedvező kép alakuljon ki az emberekben, ma már szinte elengedhetetlen a társadalmi felelősségvállalás.	,582
A cég és a vásárlók közti alapvető bizalom kialakulásában fontos szerepet játszik a vállalat etikus működése és társadalmi felelősségvállalása.	,481

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2013. őszi és 2014. tavaszi, n=202

A CSR-attitűdők többváltozós vizsgálatok képzett dimenziók közül három (az altruista haszon, a racionális haszon és a CSR≠PR) bár megnevezését nem, de

tartalmát tekintve megfeleltethető a szakirodalmakban (Quazi–O’Brien, 2000; Fukukawa et al., 2007; Gonzalez-Rodriguez et al., 2013) fellelhető CSR-attitűd faktoroknak.

Kivételt a morális dimenzió képez, mely alapvetően olyan világmegváltó gondolatokat tömörít, mely nem alapvetően mikro- (vállalati) szinten próbál megoldást találni a társadalmi felelősség kérdéseire, hanem azon jócskán túlmutató, makro- (globális) szinten igyekszik eredményre jutni.

A szakirodalmak az itt jelzett CSR-attitűdökön túl a következő faktorokat azonosították még: elsődleges és másodlagos haszon, a tágan értelmezett felelősség a saját hasznunk, a társadalmi felelősség költségekkel jár, a jogszabályokon túlmutató felelősség, a vállalatoknak nem csak üzleti felelősség van, a CSR-gyakorlat növeli a társadalmi elvárást. Ezek az én vizsgálatomban nem kaptak szerepet.

Összességében megállapítható, hogy a CSR-attitűdöket vizsgáló faktoranalízis jól értelmezhető eredményeket hozott, melyek megbízhatóságát a reliabilitásvizsgálat is alátámasztott. A kialakított faktorok Cronbach’s Alpha-mutatja csupán egyetlen faktor (CSR≠PR) esetében marad el az elvárt ,600 értéktől, aminek valószínű oka, hogy a kérdőívben ennek a faktornak a kérdéseit vizsgáló állítások alacsony számban fordultak elő. A kérdőív szerkesztésekor több erre a faktorra vonatkoztatható kérdés összeállítására lett volna szükség. Így a CSR≠PR itemekre kapott reliabilitás kicsit alacsonyabb értéket mutat. A faktor relevanciáját azonban igazolja, és megtartását indokolja, hogy valamennyi változó esetében magasak a faktorértékek, így ebből adódóan ezt a faktort is megtartottam.

Az egyes faktorokhoz tartozó konkrét értékeket a 29. számú táblázat ismerteti, melynek megfelelően a belső konzisztencián alapuló megbízhatóság is bizonyítottnak tekinthető.

29. számú táblázat: A CSR-attitűdök faktorainak reliabilitása, megbízhatósága

A faktoranalízis alapján kapott dimenziók	Cronbach’s Alpha
Racionális haszon faktor	,793
Altruista haszon faktor	,624
Morális haszon faktor	,647
CSR≠PR	,536

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2013. őszi és 2014. tavaszi, n=202

A fenti értékek ismeretében tehát a kialakított faktorokat a további vizsgálatokhoz használtam fel.

4.1.4.2 A vállalatvezetők CSR-attitűd mentén történő szegmentálása

A faktorok kialakítása után a vállalatvezetők CSR-attitűdjén belüli kölcsönös összefüggést kívántam feltárni, ezért a továbbiakban hierarchikus klaszteranalízist végeztem. Megvizsgáltam, hogy a mintában részt vevő hazai kis- és középvállalkozások vezetői CSR-attitűdjüket tekintve homogén csoportokba rendezhetők-e.

Célom volt, hogy feltárjam, vajon a hazai minta résztvevői CSR-attitűdjük alapján megfeleltethetők és szegmentálhatók-e a Quazi és O'Brien (2000) által felrajzolt elméleti dimenzióknak. S ha igen, akkor CSR -attitűdjüket tekintve hogyan és milyen megoszlásban rendeződnek a vállalatvezetők a CSR kétdimenziós rendszerébe. A **H4** hipotézis szerint:

***H4:** A mintában vizsgált hazai kis- és középvállalkozók többsége, CSR-attitűdjét tekintve, már túllépett a hagyományos (kizárólag tulajdonosi érdeket szem előtt tartó) nézeteken.*

A klasszifikációs elemzés ROPstat programcsomag segítségével készült, mely megkülönböztetett figyelmet szentel a mintázatfeltáró eljárásoknak. (A vizsgálat részleteit ld. a 8.9 számú mellékletben.)

Első lépésben a 202 vállalatvezető közül azonosítottam az irreleváns változókat, s kizártam őket a mintából, annak érdekében, hogy a magas diszkrepanciát mutató változók ne torzítsák a klasztermegoldást. Összesen három olyan vállalatvezető volt, aki diszkrepanciának bizonyult a mintában, s ily módon összesen 199 személyt vizsgáltam a klaszteranalízis során.

Távolságmértékként az átlagos négyzetes eltérést használtam, a klaszteregyesítéshez pedig a hierarchikus, összevonó módszerek közül a Ward-féle eljárást alkalmaztam. A numerikus taxonómia során három- és négyklaszteres megoldást is vizsgáltam, ám a magasabb klaszterszám esetén az általános nézeteket valló (a 30. számú táblázatban jelzett 2. klaszter) vállalatvezetők között jelentős különbség nem volt kimutatható. Így végül a hármas csoportszegmentáció mellett döntöttem, melynek együttes magyarázott varianciája a relokáció után 55,88% volt, ami egyértelműen igazolta a vizsgálat relevanciáját. A homogenitási együttható a hagyományos nézeteket valló első szegmensnél 1,26, a modern nézeteket valló csoportnál 0,99, és az átlagos nézetű klaszter esetén 0,96. Az SC (Silhouette-mutató) is kifejezetten jó volt: 0,555.

Az egyes klaszterekhez tartozó elemszámok megoszlását a 30. számú táblázat mutatja.

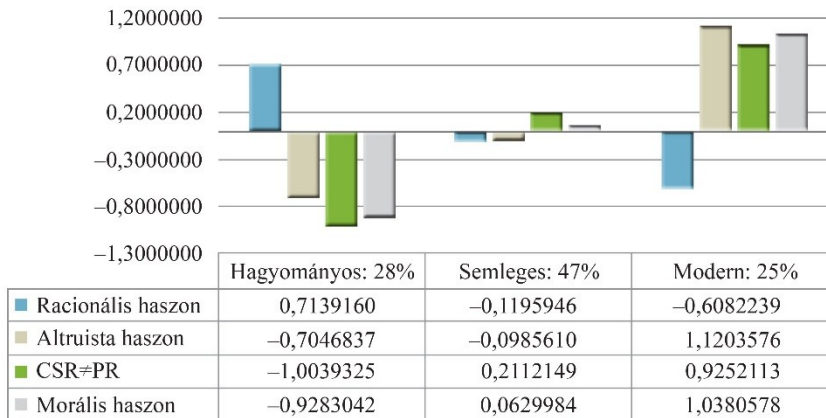
30. számú táblázat: A vizsgálat során azonosított klaszterek megoszlása

A klaszterek sorszáma	A klaszterek megnevezése	A klaszterek elemszáma	A klaszterek aránya
1. klaszter	Hagyományos nézetet valló vállalatvezetők	56	28%
2. klaszter	Semleges nézetet valló vállalatvezetők	93	47%
3. klaszter	Modern nézetet valló vállalatvezetők	50	25%
	Összesen	199	100,0%

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2013. őszi és 2014. tavaszi, n=199

A *hagyományos nézetet valló szegmensbe* olyan vállalatvezetők tartoznak, akik a tiszta üzlet attitűdskálán átlagosan magasabb pontot értek el, szemben az összes többi attitűdskálával (altruista haszon, morális haszon, CSR≠PR), ahol meglehetősen alacsony pontokat gyűjtöttek (ld. 8. számú ábra).

Átlagos összpontszám (Zscore)

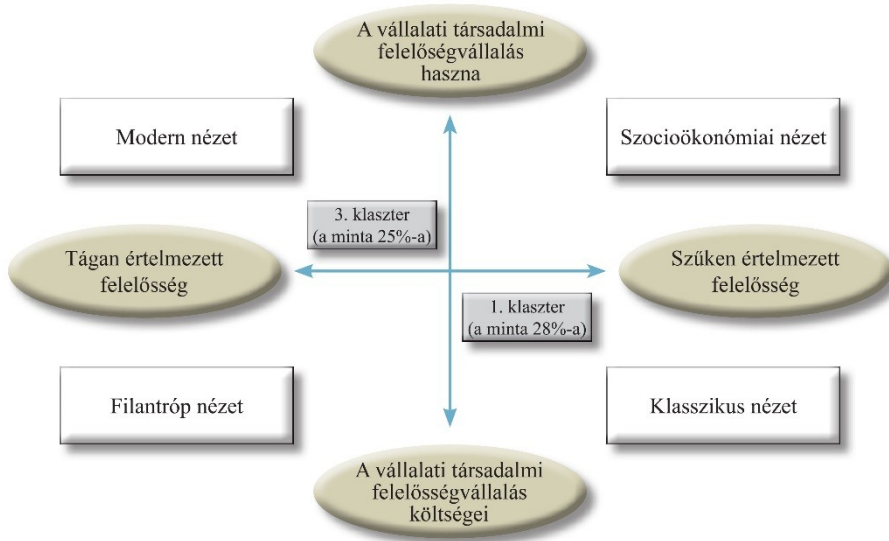


8. számú ábra: Az attitűdskálán elért pontszámok az egyes klaszterekben (Zscore)

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2013. őszi és 2014. tavaszi, n=199

Ezzel ellentétben a *modern nézetet valló vállalatvezetők* magas átlagos pontszámot értek el az altruisztikus haszon, a morális haszon és a CSR≠PR attitűdskálán, míg a tiszta üzlet attitűdskálán alacsony pontokat szereztek. E két klaszter azonosítása a jelzett attitűdértékek alapján teljesen egyértelmű volt. A *semlegesnek* definiált klaszter vállalatvezetői egyik attitűd tekintetében sem

emelkedtek ki jelentősen, így azok további szegmentálása nem volt lehetséges. Láthatóan a vizsgált vállalatvezetők közel fele az attitűdvizsgálatok alapján *semleges nézeteket* vall, vagyis a vállalatok társadalmi felelősségvállalása tekintetében nem érez teljes elkötelezettséget, de nem is preferálja a vállalatvezetési gyakorlatban egyértelműen a profit mindenhatóságát, és nem ítéli el a társadalmi felelősség fontosságát sem.



9. számú ábra: **A hazai vállalatvezetői szegmensek elhelyezkedése a társadalmi felelősségvállalás kétdimenziós modelljében**

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2013. ősz és 2014. tavasz, n=199

Habár a hármas klaszterképzés és megnevezés önmagában eltér a Quazi és O'Brien (2000) által azonosított négy szegmenstől, mégis hasonlóságok fedezhetők fel az egyes klaszterek vállalatvezetőit alkotó személyek CSR-attitűdjeiben (ld. 9. számú ábra).

Az általam vizsgált klaszterek közül kettő – a hagyományos és a modern klaszter – éppúgy megjelent, mint a kutatópáros (Quazi és O'Brien, 2000) vizsgálatában, s ezt az eredmények is egyértelműen jelezték. A hagyományos CSR-nézetű szegmens a szakirodalomban definiált klasszikusként, a modern modernként volt definiálva.

A klaszteranalízis kimenetele alapján a hipotézis ellenőrzése is megalapozottá vált. Jóllehet a hazai vállalati társadalmi felelősségvállalás az angolszász és európai nemzetekhez képest jókora késéssel vált gyakorlattá, mégis a H3 hipotézis megállapítása szerint ezen a KKV vezetőinek kardinális része már túllépett. A társadalmi felelősségvállalás megvalósítását nem egyetlen érintett, a tulajdonos érdekeinek és jólétének maximalizálásában látják, hanem az üzlet és

az érintettek együttesét kívánják beépíteni a vállalati működésbe. Így a H4 feltételezést *a numerikus taxonómia szerint igazoltam*.

- ✓ **H4:** *A mintában vizsgált hazai kis- és középvállalkozók többsége, CSR-attitűdjét tekintve, már túllépett a hagyományos (kizárólag tulajdonosi érdekeket szem előtt tartó) nézeteken.*

A vizsgálati eredmények tekintetében nyilvánvalóan van még mit fejlődnie a hazai kis- és középvállalatok vezetőinek, mivel nagyon sok a bizonytalankodó. A megkérdezettek közel fele (47%) érzi ugyan, hogy változtatásra van szükség, ám valószínűleg az ismeretek, információk hiányában nem képes egyértelmű CSR-döntések meghozatalára. Ez abból is látható, hogy a klaszteranalízis nem azonosította ezt a kört egyértelműen.

Az individuális értékeiket tekintve hajlanak a felelős gondolkodásmód felé, de tetteikben ez egyértelműen mégsem realizálódik. (Az individuális vállalatvezetői érték vizsgálatára és az azzal összefüggő hipotézis ellenőrzésére a disszertációm későbbi fejezetében – 4.1.5 fejezet – térek ki részletesebben.)

A sok bizonytalankodó cégvezető ellenére elmondható azonban, hogy a mintában vizsgált hazai KKV-k vezetőinek közel háromnegyede (72%) hátrahagyta azt a megkövült gondolkodást, hogy a vállalat kizárólagos szerepe és célja a tulajdonosok érdekeinek figyelembevétele. Ez a vállalatvezetői paradigmaváltás pedig mindenképpen előremutató és a CSR szempontjából a jövőre nézve biztató.

4.1.4.3 A CSR-attitűd alapján kialakított vállalatvezetői szegmensek és a vállalatvezetői demográfiai jellemzők összefüggéseinek vizsgálata

Könnyű lekérdezhetősége és az adatok egyszerű kezelhetősége miatt nagy számban találunk olyan kutatásokat, melyekben a demográfiai jellemzőket és az azokkal összefüggő kérdéseket vizsgálják. Vitathatatlan, hogy ezek a személyiségjellemzők megannyi információt szolgáltatnak a kutató számára, hiszen minden egyén személyiségfejlődése során különböző környezetben, különböző demográfiai jellemzőkkel együtt szocializálódik, mely nagymértékben befolyásolja az egyén fejlődését, s vele együtt az értékek és attitűdök kialakulását is.

Éppen ezért saját kutatásomban is nélkülözhetetlennek tartottam a demográfiai adatok CSR-attitűdökkel összefüggő vizsgálatát.

A következőkben bemutatásra kerül a CSR-attitűdök alapján kialakított három vezetői szegmens (modern, semleges és hagyományos nézeteket valló vezetői csoportok) demográfiai jellemzője, megoszlása. Keresztábra-elemzés

segítségével igyekszem feltárni és bemutatni a változók közötti kapcsolatokat, összefüggéseket.

A Pearson-féle χ^2 -próba bebizonyította, hogy a nemek ($p < 0,05$), a generációs csoportok ($p = 0,005$), a külföldi tapasztalat ($p < 0,05$) és a vállalatvezető életében előforduló saját gyermek ($p = 0,007$) szignifikáns összefüggést mutat az egyes szegmensekkel.

4.1.4.4 A CSR-attitűd alapján kialakított vállalatvezetői szegmensek és a vállalati jellemzők közötti összefüggések vizsgálata

A CSR-attitűdök alapján szerveződött vállalatvezetői szegmensek és a vállalati jellemzők között a keresztábla-elemzés két esetben mutatott összefüggést. A Pearson-féle χ^2 -próba a vezetői szegmensek és a vállalatméret között 90%-os szignifikancia, a vezetői csoportok és a tulajdonviszony között pedig 95%-os szignifikanciaszint mellett jelzett összefüggéseket.

4.1.5 Individuális értékek

Elsőként a vizsgált vállalatvezetők értékstruktúrájának Schwartz-féle értékmodellhez történő illeszkedését interpretálom (4.1.5.1 fejezet), majd a tíz alapérték és a négy magasabb rendű érték elrendeződését ismertetem.

Ezt követően (4.1.5.2 fejezet) a vezetői individuális értékek és a CSR-gyakorlat összefüggéseit mutatom be, s végül (4.1.5.3 fejezet) betekintést nyújtok a vállalatvezetői szegmensek értékeinek preferenciáiba.

4.1.5.1 A vezetői individuális értékek vizsgálata

A vállalatvezetők individuális értékeinek kutatása során az első és leglényegesebb vizsgálati kérdés – a későbbi indexek kialakítása és használhatósága miatt – arra irányult, hogy megállapítsam, mennyire illeszkedik a megkérdezett vezetők értékstruktúrája a választott Schwartz-féle értékmodellhez.

Az individuális értékek 21 itemben kérdezett adatainak feldolgozása többdimenziós skálázás (multidimensional scale) segítségével történt. A vizsgálat lényege, hogy a stimulusok között észlelt összefüggéseket a módszer többdimenziós térben ábrázolja (Malhotra, 2008), melyben az egymással együtt járó értékeket egymáshoz közel helyezi el (Takács, 2013).

Az ábrázolás nehézsége miatt jelen kutatásban a kétdimenziós bemutatás mellett döntöttem. Az elemzés SPSS 21 segítségével, PROXSCALE módszer alkalmazásával történt. A probléma megfogalmazása és a kiinduló adatok összegyűjtése után az eljárás kiválasztására és a vizsgálat lefolytatására került sor. Az eljárás pontosságát mérő távolságmérték az euklideszi távolság volt. A vizsgálat matematikai minőségét az s-stressz mutató 0,078-as jó értéke is megerősítette, tehát az információk megfelelőek voltak ahhoz, hogy az eredmények értelmezhetők legyenek.

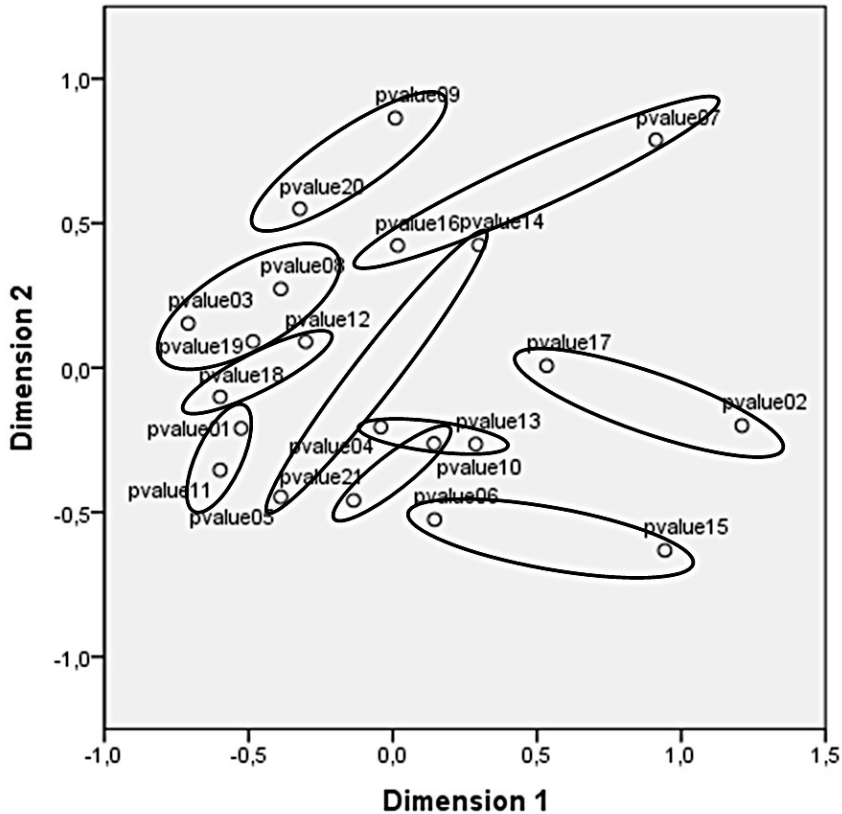
A 31. számú táblázat a 21 item (értékterület) struktúráját mutatja, mely jelen vizsgálat esetében a Schwartz által feltételezett és vizsgált módon kapcsolódott egymáshoz, és 10 alapértéket alakított ki. A hivatkozott (31. számú) táblázat bemutatja a 21 item alap- és magasabb rendű értékekhez történő csatlakozását, és ismerteti az egyes értékek jellemzőit, motivációit is.

31. számú táblázat: **Az individuális értékek struktúrája és az értékek jellemzői, motivációi**

Füsts által képzett értékcsoportok	A Schwartz által meghatározott főértékek megnevezése	A Schwartz által meghatározott alapértékek megnevezése	Az általam végzett vizsgálatban használt itemek megnevezése, jelölése	A kapcsolódó itemek	Jellemzők, motivációk
Egyéni értékek	Változásra való nyitottság	Önállóság	pvalue01	Fontos számára, hogy új dolgokat találjon ki, hogy kreatív legyen	Önálló gondolkodás, cselekvés, alkotás, felfedezés
			pvalue11	Fontos számára, hogy saját maga döntsön arról, hogy mit csinál	
		Stimuláció	pvalue06	Szereti a meglepetéseket, és szeret mindig új dolgokat csinálni	Izgalom, újdonság, kihívás az életben
			pvalue15	Keresi a kalandokat, és szeret kockázatot vállalni	
	Énfelnagyítás	Teljesítmény	pvalue04	Fontos számára, hogy megmutassa a képességeit	A társadalmi elvárásoknak megfelelő siker elérése
			pvalue13	Fontos számára, hogy nagyon sikeres legyen	
		Hatalom	pvalue02	Fontos számára, hogy gazdag legyen	Gazdagság, társadalmi presztízs, az emberek és erőforrások feletti kontroll
			pvalue17	Fontos számára, hogy mások tiszteljék	
		Hedonizmus	pvalue10	Fontos számára, hogy jól érezze magát	Öröm, kedvtelés
			pvalue21	Minden lehetőséget megragad, hogy jól érezze magát	
Közösségi értékek	Önmeghaladás	Jóindulat	pvalue12	Nagyon fontos számára, hogy segítsen a körülötte élő embereknek	Biztosítani és növelni azok jólétét, akikkel a válaszadó szoros kapcsolatban áll
			pvalue18	Fontos számára, hogy becsületes legyen a barátaival	
		Univerzalizmus	pvalue03	Fontosnak tartja, hogy minden ember egyenlő bánásmódban részesüljön	Megértés, megbecsülés, tolerancia, a társadalom jólétének biztosítása
			pvalue08	Fontos számára, hogy meghallgassa azokat, akik másilyenek, mint ő	
	Konzerválás	Tradíció	pvalue19	Meggyőződése, hogy az embereknek övniük kell a környezetüket	A kultúrához és a valláshoz köthető eszmék és szokások elfogadása és tisztelete
			pvalue09	Fontos számára, hogy szerény és visszafogott legyen	
		Konformitás	pvalue20	A hagyományok fontosak számára	Tartózkodás a mások számára bántó vagy ártalmas, illetve a társadalmi normákat és elvárásokat megsértő magatartástól
			pvalue07	Azt gondolja, hogy az embereknek azt kell csinálniuk, amit mások mondanak nekik	
		Biztonság	pvalue16	Fontos számára, hogy mindig megfelelően viselkedjen.	Harmónia, az állam és a kapcsolatok stabilitása
			pvalue05	Fontos számára, hogy biztonságos körülmények között éljen	
			pvalue14	Fontos számára, hogy a kormány megővja mindenfajta fenyegetéstől	

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2013. ősz és 2014. tavasz, n=202

Az általam vizsgált minta az általános értékeket (21 érték) 10 alapértékkel fedi le, melyek két, egymásra merőleges tengely mentén 4 magasabb rendű (önmeghaladás, énfelnagyítás, változásra való nyitottság, konzerválás) kategóriába rendezhetők.



10. számú ábra: A 21 item struktúrája 10 alapértékbe rendeződése a vizsgált vállalatvezetői mintában

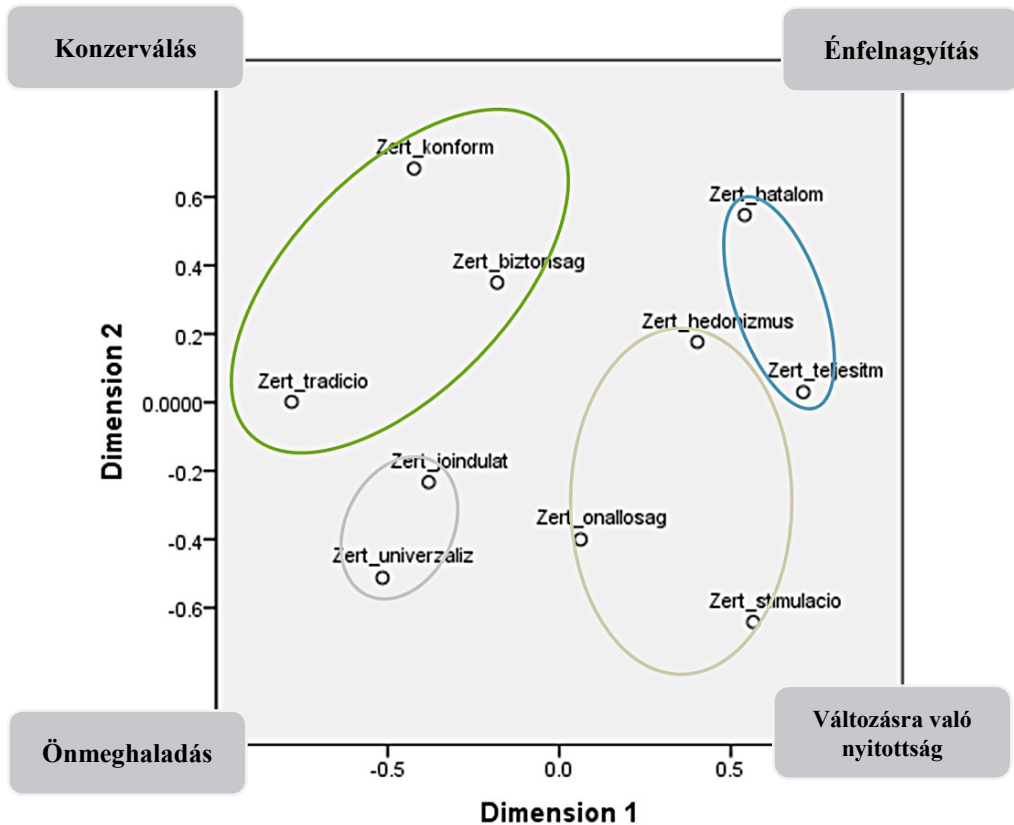
Forrás: output eredmény a 2013. őszi és 2014. tavaszi készült standard interjúk alapján, n=202

A továbbiakban ennek a tíz alapértéknek a kapcsolódását vizsgáltam. Az eljárás pontosságát mérő távolságmérték továbbra is az euklideszi távolság maradt. Az eredmények értelmezhetőségét és relevanciáját az s-stressz mutató 0,088-es jó értéke jelezte.

Az értékprioritásoknak megfelelően az egymással versengő értékek egymással szemben helyezkedtek el, kialakítva ezzel a Schwartz által létrehozott keresztmetszeti modellt (10. számú ábra).

Az egyik tengely a konzerválás alapértékeit állítja szembe a változásra való nyitottsággal, míg az erre merőleges, másik tengelyen az énfelnagyítás alapértékei az önmegvalósítás kontrasztjában sorakoznak.

A konzerválás magasabb rendű érték a tradíció, biztonság és a konformitás értékeket rendezi egy csoportba, míg a változásra való nyitottsághoz az önállóság, stimuláció, hedonizmus értékek kapcsolódtak (ld. 11. számú ábra).



11. számú ábra: A vállalatvezetői 10 alapérték struktúrája a 4 magasabb rendű értékbe rendeződve

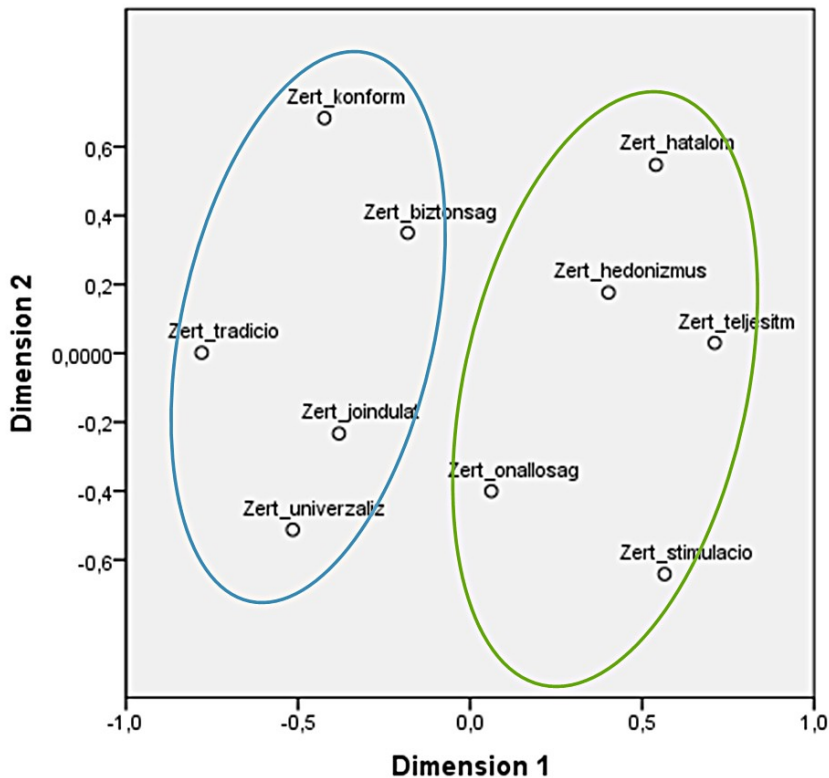
Forrás: output eredmény a 2013. őszi és 2014. tavaszi standard interjúk alapján, n=202

A hedonizmus láthatóan erősen megközelítette az énfelnagyítás magasabb rendű értékét, ami az eredeti Schwartz-modellben egyaránt kapcsolódik a változás iránti nyitottsághoz és az énfelnagyításhoz is. Így nem meglepő, hogy ez az érték (hedonizmus) az általam vizsgált modellben is erősen megközelíti az énfelnagyítás érték kategóriáját.

A másik tengely az önmeghaladás és az énfelnagyítás között húzódik. A tengely önmeghaladáshoz közelebbi végén az univerzalizmus és a jóindulat képezik az említett magasabb rendű értéket, míg a tengely ellentétes pólusán a hatalom és a teljesítmény rendeződnek az énfelnagyítás magasabb rendű érték csoportjához.

Az értékpszichológia klasszikus nézete szerint az értékek kötelező normákként, közösségi szinten léteznek, és nem alkalmasak az individuális elemzésre. Ugyanakkor Maslow-nál éppen ennek ellentéte nyert bizonyítást, vagyis az, hogy az értékek az individuális szükségletekben vannak jelen. Ezzel szemben a weberi nézetek szemben állnak mindkét paradigmával (Füstös–Szakolczai, 1994).

Talán éppen ennek a sokszínű értelmezésnek köszönhető, hogy Füstös et al. (2011) a Schwartz-modellen keresztül az ESS 4. hullámának elemzése során a közösségi és egyéni értékek egymáshoz viszonyított elhelyezkedését is vizsgálták. Eredményeik szerint az európai és a magyarországi mintában az egyéni és a közösségi értékek szétválnak. Aki az egyéni értékeket preferálja, az a közösségeket nem.



12. számú ábra: **A vállalatvezetői 10 alapérték egyéni és közösségi értékbe rendeződése**

Forrás: output eredmény a 2013. ősz és 2014. tavaszán készült standard interjúk alapján, n=202

Ebből az elméleti ismeretből és a vállalati társadalmi felelősségvállalás jellemzőiből, valamint az emberi motivációkból kiindulva e két érték kategória összehasonlítását és preferenciáját is tanulmányoztam a kutatásomban.

Az empirikus kutatásom eredményei alapján megállapítható, hogy habár a vizsgált vállalatvezetői minta értékdimenziójában egyértelműen különválnak a közösségi és az egyéni értékek, jelentős szakadék a két érték kategória között nem tapasztalható, amit a 12. számú ábra illusztrál.

Ebből a tényből persze még nem következik egyértelműen az, hogy a vállalati társadalmi felelősségvállalás megvalósulását ez a tény bármi módon is befolyásolja. E kérdés részletes vizsgálatára az individuális alapértékek vállalati társadalmi felelősségvállalással összefüggő (korrelációs) vizsgálatánál térek majd ki.

4.1.5.2 A vállalatvezetői individuális érték és a CSR-gyakorlat összefüggése

A vállalatvezetői individuális értékek vizsgálatát a következőkben a Schwartz által meghatározott magasabb rendű, illetve alapértékek felelős vállalatirányítással (CSR-gyakorlattal) összefüggő kérdéseinek elemzésével folytattam. A hazai és nemzetközi empirikus kutatások eredményei alapján valószínűsíthető volt, hogy az értékek közül csupán néhány mutat együtt járást a CSR-gyakorlat megvalósulásával. Így a továbbiakban azonosítottam azokat az értékeket, melyek pozitív korrelációt mutattak a vállalati társadalmi felelősségvállalás megvalósulásával.

A Schwartz-féle értékek CSR-gyakorlattal összefüggő kérdéseinek vizsgálata

A Schwartz-féle magasabb rendű értékeket statisztikai módszerrel elemző vizsgálat az önmeghaladás és a változásra való nyitottság CSR-t befolyásoló hatását egyértelműsítette. A Spearman-féle rangkorreláció közepesen erős pozitív lineáris együttjárást ($\rho=0,317$, $p=0,000$) mutatott az önmeghaladás, és gyenge pozitív összefüggést a változásra való nyitottság ($\rho=0,210$, $p=0,000$) és a CSR-gyakorlat között (32. számú táblázat). Ez az eredmény megegyezik azokkal az empirikus kutatási eredményekkel, melyek az önmeghaladás környezeti és társadalmi kérdéseinek összefüggésére hívták fel a figyelmet.

32. számú táblázat: **Együtt járáások a vállalatvezetői magasabb rendű értékek és a CSR-gyakorlat között**

A korrelációban vizsgált változópárok	Korrelációs együtthatók
Önmeghaladás (jóindulat, univerzalizmus) – CSR-gyakorlat	0,317**
Konzerválás (tradíció, konformitás, biztonság) – CSR-gyakorlat	-
Énfelnagyítás (teljesítmény, hatalom, hedonizmus) – CSR-gyakorlat	-
Változásra való nyitottság (önállóság, stimuláció) – CSR-gyakorlat	0,210**

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2013. ősz és 2014. tavasz, n=202

** ($p=0,000$) szignifikanciát jelöl

A személyiség gyökerét képző alapértékek egyenkénti összefüggésvizsgálata a jóindulat közepesen erős pozitív ($\rho=0,302$, $p=0,000$) és az univerzalizmus gyenge pozitív ($\rho=0,281$, $p=0,000$) összefüggését jelezte a felelős magatartás megvalósulásával.

A változásra való nyitottsághoz kapcsolódó önállóság és a hedonizmus, illetve a vállalati társadalmi felelősségvállalás megvalósulása között is együtt járás volt megfigyelhető. S bár ez a korreláció mindössze mérsékelten pozitív volt, a kapcsolat mégis szignifikáns. Az önállóság korrelációs együtthatója ($\rho=0,152$, $p=0,015$), a hedonizmusé ($\rho=0,168$, $p=0,013$) volt (33. számú táblázat), ami gyenge korrelációt eredményezett.

Az persze egyáltalán nem meglepő, hogy a szignifikáns összefüggést mutató magasabb rendű értékekhez kapcsolódó alapértékek is korrelálnak a CSR-gyakorlattal, ám nem kizárólagos befolyásolói a felelős magatartás megnyilvánulásának, abban más alapértékek is szerepet kapnak.

A konzerválás magasabb rendű értékhez kapcsolódó biztonság és tradíció értékek is szignifikáns ($p<0,05$) együtt járást jeleztek. A vizsgálat gyenge korreláció mellett, ám pozitív lineáris összefüggéseket bizonyított. A biztonság érték ($\rho=0,246$, $p=0,001$), míg a tradíció ($\rho=0,199$, $p=0,002$) korrelációs együtthatót mutatott.

33. számú táblázat: **Együtt járáások a vállalatvezetői alapértékek és a CSR-gyakorlat között**

A korrelációban vizsgált változópárok	Korrelációs együtthatók
Jóindulat – CSR-gyakorlat	0,302**
Univerzalizmus – CSR-gyakorlat	0,281**
Biztonság – CSR-gyakorlat	0,246**
Tradíció – CSR-gyakorlat	0,199**
Konformitás – CSR-gyakorlat	-
Teljesítmény – CSR-gyakorlat	-
Hatalom – CSR-gyakorlat	-
Önállóság – CSR-gyakorlat	0,152*
Hedonizmus – CSR-gyakorlat	0,168*
Stimuláció – CSR-gyakorlat	-

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2013. ősz és 2014. tavasz, n=202

* ($p < 0,05$) szignifikanciát jelöl

** ($p = 0,000$) szignifikanciát jelöl

Az önmeghaladás érték vállalatvezetői értékvilágban történő megjelenése és CSR-ral való összefüggése még nem szolgáltat teljes bizonyosságot a H1 hipotézisre⁹ vonatkozólag, mert bár az önmeghaladás megjelenik a vezetők értéktérképén, és a statisztikai összefüggésvizsgálatok igazolják annak felelős magatartással való korrelációját, az nem bizonyított, hogy aki CSR-szempontról felelős módon irányítja a vállalatát, annak a döntéseit is az önmeghaladás érték uralja. Így a továbbiakban indokolt volt egy újabb, az individuális értékek preferenciáit feltáró vizsgálat lefolytatása is (ennek részletei 4.1.5 számú fejezetben olvashatók).

A Füstös-féle értékek CSR-gyakorlattal összefüggő kérdéseinek vizsgálata

A kutatás valamennyi alapérték tekintetében vizsgálta a vállalati társadalmi felelősségvállalás megvalósulásával összefüggő lineáris kapcsolatot, és szignifikáns eredményt nem kizárólag a közösségi értékekhez kapcsoló individuális alapértékeknél kapott, hanem két egyéni érték esetében is (ld. 34. számú táblázat).

⁹ **H1:** A CSR-gyakorlat megvalósulása szempontjából a vállalatvezetők értékvilágában az önmeghaladás magasabb rendű érték megjelenése és preferenciája jellemző.

34. számú táblázat: **Együtt járások a közösségi és egyéni értékek, valamint a CSR-gyakorlat között**

A korrelációban vizsgált változó párok	Korrelációs együtthatók
Közösségi értékek (jóindulat, univerzalizmus, biztonság, tradíció, konformitás) – CSR-gyakorlat	0,283**
Egyéni értékek (teljesítmény, hatalom, önállóság, hedonizmus, stimuláció) – CSR-gyakorlat	0,174**

Forrás: saját szerkesztés. standard interjúk alapján, 2013. őszi és 2014. tavaszi, n=202

** ($p=0,000$) szignifikanciát jelöl

Bár az egyéni értékek első pillantásra nem tartoznak a CSR-központú vállalatvezetők preferált értékei közé, mégis a vizsgálat rámutatott arra, hogy ez a magasabb rendű érték gyenge pozitív lineáris összefüggést mutat a vállalati felelős magatartás megvalósulásával ($\rho=0,174$, $p=0,003$) (ld. 34. számú táblázat).

Az eredmények ismeretében megállapítható, hogy nem kizárólag a közösségi értékek mutatnak pozitív lineáris korrelációt a CSR-gyakorlattal, hanem bizonyos egyéni értékek is (önállóság, hedonizmus).

Természetesen a CSR-gyakorlatot pártolók szemében is elfogadható, hogy nem hátrány, ha egy vállalatvezető személyiségében azok az emberi értékek is megjelennek, amelyek egy vállalat vezetése szempontjából nélkülözhetetlenek. Így például kiemelkedő kompetenciának számít az önállóság, melyet a vizsgálat eredményei is alátámasztottak. Vagyis ahhoz, hogy egy vállalat társadalmilag felelős módon működjön, a vállalatvezető alapértékei közül nem kizárólag csak a közösségi értékeknek (jóindulat, univerzalizmus) kell jelen lenniük.

Egy vállalkozó szellemű, sikeres vállalatvezető kompetenciái között a stimuláció, a belső kontroll (Rotter, 1966), az önállóság vagy a teljesítmény fontos értékeknek tekinthetők. A teljesítményorientáltság hatékony munkára sarkallja a vállalatvezetőt (McClelland, 1961). Császár–Horváth (2010) kutatási eredményei szerint e motiváció tekintetében a vállalkozók jelentősen különböznek az átlagpolgároktól.

Az olyan, a stimulációhoz szorosan kapcsolódó értékek, mint az innovációs képesség (Schumpeter, 1980) és a kockázatvállalás (Cell–Haworth–Brearly, 1991) szintén kiemelkedő vállalkozói értékeknek minősülnek.

Ugyanakkor a társadalmilag felelős gondolkodás megkíván bizonyos közösségi értékpreferenciát. Ma már egy társadalmilag felelős vállalatvezető értékei nem korlátozódhatnak a Schumpeter (1980) által karakterizált tipikus vállalkozó kategóriára, akinek kizárólagos célja a siker, a hódítás, a hatalom és a függetlenség.

Éppen ezért, jóllehet a CSR szempontjából megfelelő vállalatvezető egyéni és közösségi értékei különválnak egymástól, azok között jelentős távolság, mély szakadék nem tapasztalható. Ilyen szempontból a mintában megkérdezett hazai vállalatvezetők individuális értékei dicséretesek.

A hedonizmus – mivel nem kizárólag az önmegvalósítás magasabb rendű értékhez, hanem a változásra való nyitottsághoz is kapcsolódik – érthető magyarázatot szolgáltat a kapott kutatási eredményhez, hiszen a CSR vállalati gyakorlatba történő integrálása a vállalatvezető részéről nyitott, újszerű gondolkodást, holisztikus látásmódot kíván.

Az individuális értékek vállalati felelős magatartással való összefüggéseit a 35. számú táblázat összegzi.

Mindezek ismeretében azonban kérdés az, hogy vajon a vállalatvezetők értékrendszerében milyen preferencia mutatkozik az egyes értékek között.

35. számú táblázat: **Összefoglaló az individuális értékek és a CSR-gyakorlat összefüggésében**

Füstös-féle érték kategóriák	egyéni					közösségi				
Korrelációs együtthatók	0,174**					0,283**				
Schwartz-féle magasabb rendű értékek	érfelnagyítás		változásra való nyitottság			önmeghaladás		konzerválás		
Korrelációs együtthatók	0		0,210**			0,317**		0,217**		
Schwartz-féle alapértékek	teljesítmény	hatalom	önállóság	hedonizmus	stimuláció	jóindulat	univerzalizmus	biztonság	tradíció	konformitás
Korrelációs együtthatók	0	0	0,152*	0,168*	0	0,302**	0,281**	0,246**	0,199**	0

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2013. ősz és 2014. tavasz, n=202

* ($p < 0,05$) szignifikanciát jelöl

** ($p = 0,000$) szignifikanciát jelöl

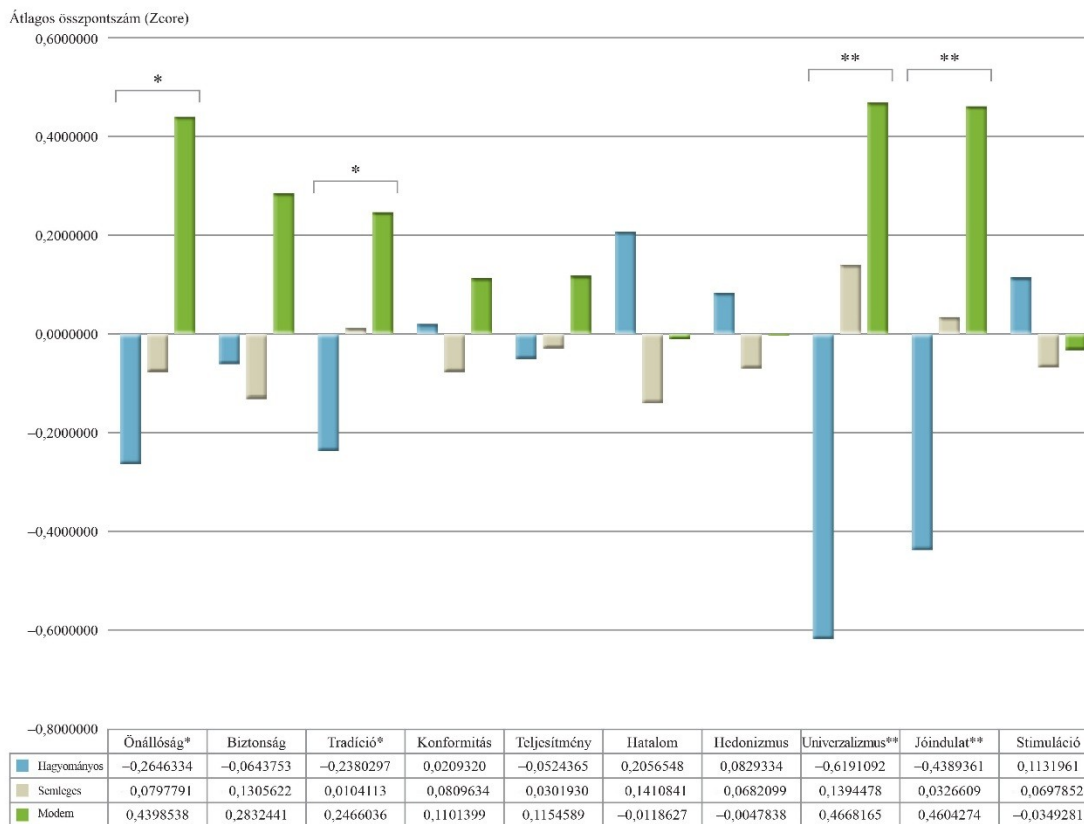
4.1.6 A vállalatvezetői szegmensek értékpreferenciái

Schwartz (2006) véleménye szerint az értékek preferenciát alkotva, irányjelzőként vezérlik az ember viselkedését. Az egyén értékvilágában megtalálható bizonyos értékek kölcsönhatásban vannak egymással, s fontosságuk szerint rangsort képeznek.

A személyiségben megjelenő bizonyos értékek – mint pl. az önmeghaladás – felelős vállalati magatartással összefüggő kérdését közvetett módon már más kutatók empirikus vizsgálati eredményei is sejtetni engedték, így a korreláció bizonyításánál sokkal fontosabbnak tartottam a vállalatvezetők értékrendszerében, értékvilágában preferenciát élvező értékek azonosítását, így a H1 hipotézisemet is ehhez kapcsolódóan fogalmaztam meg.

A felmérés során kialakított három vállalatvezetői szegmens (hagyományos, semleges és modern CSR-nézetet valló vállalatvezetői klaszterek) értékpreferenciájában szemmel láthatóan meghatározó különbség tapasztalható (13. számú ábra).

A vállalatvezetői klaszterek értékpreferenciájának skálája első ránézésre csak a hagyományos és a modern CSR-nézetet valló vezetők értékvilágában mutat egyértelmű kiemelkedéseket, s a semleges cégvezetők értékei között látszólag semmiféle különbség nem tapasztalható, ám a vizuális megítélést a statisztikai módszerek cáfolták, s ebben a szegmensben is jelentős differenciákat jeleztek



13. számú ábra: **A vállalatvezetői alapértékek rangsora a teljes mintára vonatkoztatva, vezetői szegmensek alapján**

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2013. őszi és 2014. tavaszi, n=199

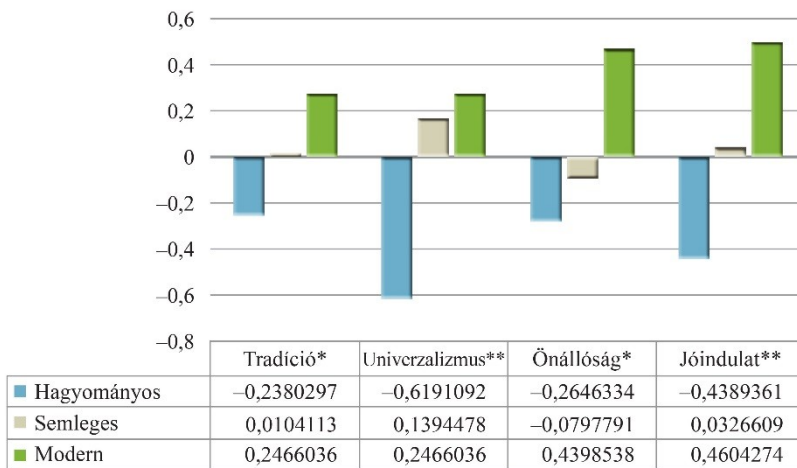
* ($p < 0,05$) szignifikanciát jelöl

** ($p = 0,000$) szignifikanciát jelöl

A One-way ANOVA és a Kruskal–Wallis-teszt szignifikáns különbséget mutatott ki az egyes vállalatvezetői szegmensek – még a semleges klaszter – értékrendszerében is, a tradíció ($p < 0,05$), az univerzalizmus, az önállóság és a jóindulat ($p = 0,000$) alapértékek vonatkozásában (14. számú ábra). Jóllehet ez a vizsgálat már egyértelműen bizonyítja a vállalatvezetői klaszterek értékeinek különbségeit, az értékek közötti preferencia felállításához azonban további vizsgálat lefolytatására volt szükség.

A könnyebb és egyértelmű összehasonlíthatóság és értelmezhetőség miatt az individuális értékeket mérő átlagos összpontszámokat standardizáltam (Zscore).

Átlagos összpontszám (Zscore)



14. számú ábra: **Az alapértékek klaszterek szerinti átlagos összpontszámainak összehasonlítása, vezetői szegmensek alapján**

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2013. ősz és 2014. tavasz, $n = 199$

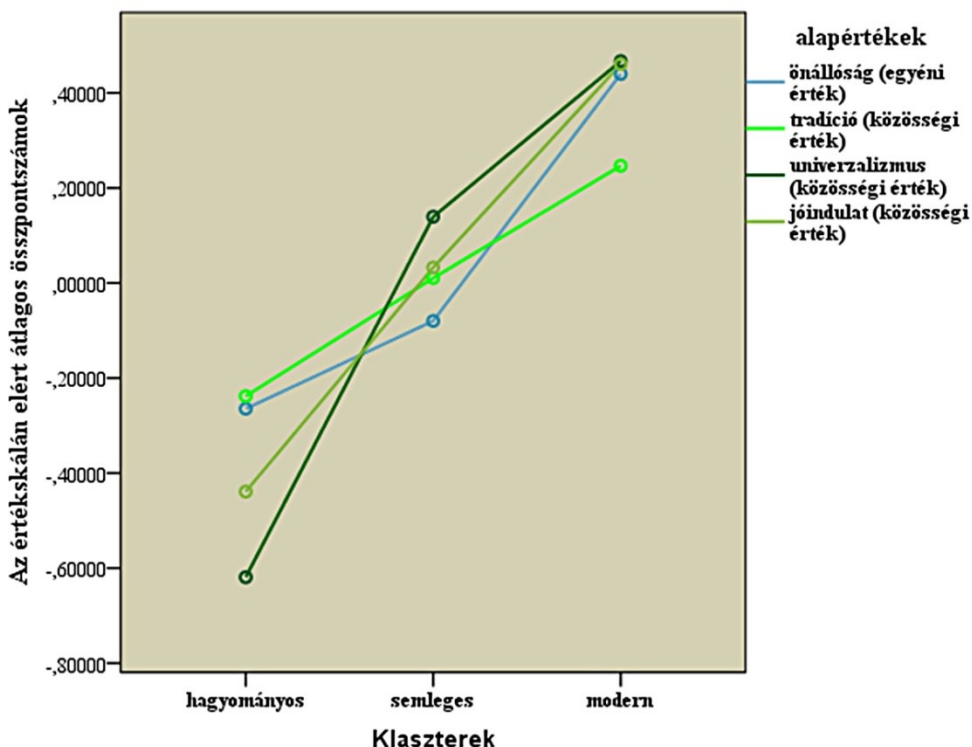
* ($p < 0,05$) szignifikanciát jelöl

** ($p = 0,000$) szignifikanciát jelöl

A kontroll-feltételtes kétutas faktoriális (vegyes mintás) ANOVA alapján az értékpreferenciákra vonatkozóan releváns megállapítás tehető, mely szerint a *modern CSR-nézetet valló vállalatvezetők* a négy vizsgált szignifikáns ($p < 0,05$) alapérték tekintetében minden esetben magasabb átlagos összpontszámot értek el, mint a *semleges vagy a hagyományos CSR-nézetet vallók*. A *semleges nézetű* vállalatvezetők minden vizsgált érték esetében magasabb összpontszámot szereztek, szemben a *hagyományos CSR-nézetet valló vállalatvezetőkkel*.¹⁰

¹⁰ A kutatás korlátai: Ennek egyik oka feltételezhetően éppen a kérdőíves megkérdezés korlátaival és az értékekhez való hozzáférés nehézségeivel magyarázhatók (mimikri, kamuflázs, hipokrizis) (Hankiss, 1977). A válaszadók – a szociális kíváncsóság okán vagy az önismereti tévedések miatt – jobb színben szeretnék feltüntetni magukat, illetve szeretnék megfelelni a

A vegyes mintás ANOVA egyértelműen és szignifikáns mértékben ($p=0,000$) bizonyította az interakciót, vagyis azt, hogy a különböző vállalatvezetői szegmensek más értékeket preferálnak. Ezt az individuális értékrendszerben fennálló hierarchiát illusztrálja a 15. számú ábra. A vegyes mintás ANOVA-vizsgálatot csak azokra az alapértékekre (önállóság, tradíció, univerzalizmus, jóindulat) vonatkozólag végeztem el, ahol a One-way ANOVA és a Kruskal-Wallis-teszt szignifikáns ($p<0,05$) értékeket mutatott.



15. számú ábra: **Szegmensek szerinti értékpreferenciák bemutatása a klaszterek összefüggésében, az alapértékekre vonatkozóan**

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2013. ősz és 2014. tavasz, $n=199$

Szembetűnő, hogy a *modern CSR-nézetet valló* vállalatvezetők értékvilágában az önmeghaladás magasabb rendű értékhez (univerzalizmus, jóindulat) és a

kérdő elvárásainak. Éppen ezért azok a megkérdezettek, akik CSR-attitűdjük tekintetében egyértelműen elkötelezettek a társadalmi felelősségvállalás mellett (magas értékeket jelöltek), minden individuális érték esetében magas értéket (az arra megfelelőnek vélt választ) karikáztak be, míg azok, akik attitűdjüket tekintve CSR-ellenesek, az individuális értékek vizsgálatánál nem törekedtek arra, hogy e kategóriában nagyszerűnek, megfelelőnek tűnjenek. Ennek ellenére a vizsgálatok érdekes és jól értelmezhető eredményeket hoztak.

változásra való nyitottsághoz kapcsolódó alapértékek (önállóság), bár nyilvánvaló rangsort alkotnak, szoros kapcsolatot képeznek az individuuum személyiségében (15. számú ábra).

A *hagyományos CSR-nézetet valló* vállalatvezetők értékeinek rangsora tökéletesen ellentétes az imént említett *modernnek* értékpreferenciáival – ez olvasható le a 36. számú táblázatból. Ugyanakkor érdekessége, hogy mindkét (hagyományos és modern) szegmensben megjelenik az egyéni értéket képviselő önállóság, amely a semleges nézeteket valló vállalatvezetők értékvilágában nem szerepel preferált helyen. Náluk alapvetően a közösségi értékek dominanciája volt jellemző.

36. számú táblázat: A vizsgált alapértékek klaszterek szerinti preferenciái

	Hagyományos CSR-nézetet valló vállalatvezetők	Semleges CSR-nézetet valló vállalatvezetők	Modern CSR-nézetet valló vállalatvezetők
A vizsgált alapértékek rangsora	1. 1. tradíció	1. univerzalizmus	1. univerzalizmus
	1. 2. önállóság	2. jóindulat	2. jóindulat
	3. jóindulat	3. tradíció	3. önállóság
	4. univerzalizmus	4. önállóság	4. tradíció

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2013. őszi és 2014. tavaszi, n=199

A semleges CSR-nézetet valló vállalatvezetők alapértékeinek preferenciáit tekintve egyértelműen eltérnek a hagyományos CSR-gondolkodásúaktól, mivel valamennyi vizsgált alapérték tekintetében (univerzalizmus, jóindulat, tradíció, önállóság) magasabb átlagos összpontszámot értek el az individuális értéket vizsgáló skálán (15. számú ábra), mint a hagyományos CSR-szegmenshez kapcsolódó vállalatvezetők.

A részletes vizsgálati eredmények alapján megállapítható, hogy a H1 hipotézis megerősítést nyert.

- ✓ **H1:** *A CSR-gyakorlat megvalósulása szempontjából a vállalatvezetők értékvilágában az önmeghaladás magasabb rendű érték megjelenése és preferenciája jellemző.*

Azok a vállalatvezetők, akiknek személyes értékvilágában a jóindulat és az univerzalizmus (önmeghaladás) preferált helyet foglal el, CSR-központúbb gondolkodásúak, és ez a vállalati társadalmi felelősségvállalás megnyilvánulásában is egyértelműen megmutatkozik (36. számú táblázat és 14. számú ábra). Ennek részleteit a következő fejezet ismerteti.

Az értékeket bemutató (36. számú) táblázatból egyértelműen bizonyítható, hogy a semleges CSR-nézetű vezetők értékvilágában a közösségi értékekhez

kapcsolódó alapértékek (univerzalizmus, jóindulat, tradíció) valóban maguk mögé utasítják az egyéni értékekhez fűződő önállóságot. Ugyanakkor nagyon érdekes, hogy a CSR szempontjából modern vezetők nem ennyire sarkosak a közösségi és egyéni értékek fontosságát illetően, mert az értékvilágukban az önállóság egyéni érték a rangsorban előkelő, 3. helyet kap.

Így a kutatási eredmények a **H6** hipotézist cáfolták.

- × **H6:** *A modern CSR-nézetet valló vállalatvezetői szegmens értékvilágában a közösségi értékekhez kapcsolódó alapértékek (univerzalizmus, jóindulat, biztonság, tradíció, konformitás) preferenciája jellemző.*

A modern CSR-nézetű vállalatvezetők felelős gondolkodása és közösségi értékei mellett olyan értékek is relevánsak, melyek a versenyképes vállalatvezetői gyakorlat meghatározó kompetenciáit befolyásoló individuális értékek.

A vállalatvezetői szegmensek individuális értékeinek CSR-gyakorlatban megnyilvánuló különbségei

A vállalatvezetői szegmensek értékeinek rangsora a vizsgálati eredmények értékelése során szignifikáns és karakterisztikus eltéréseket mutatott, ám tanulmányom lényegi kérdése, hogy végső soron a személyiség belső jellemzőiben dominanciát élvező bizonyos értékek milyen módon befolyásolják a vezető felelős magatartásának megnyilvánulását s a cégvezető döntéseit; milyen módon mutatkozik meg az önmeghaladás érték személyiségben rejtett módon jelen levő irányjelzője a CSR gyakorlatban.

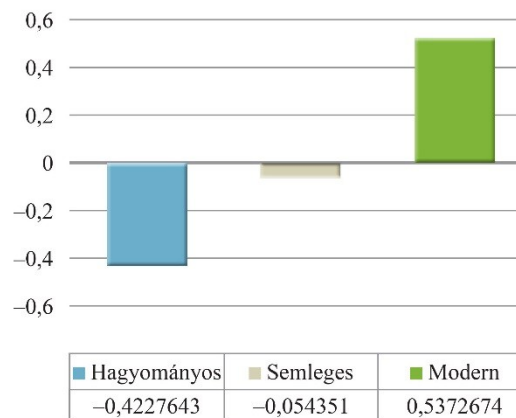
A személyes értékek felelős vállalati magatartásra gyakorolt hatását a Spearman-korreláció a vállalatvezetők egészére nézve már igazolta, de az összefüggés klaszterenkénti különbségeit disszertációmban még nem tanulmányoztam, így a továbbiakban a szegmensenkénti eltéréseket vizsgáltam. A három vállalatvezetői szegmens értékvilágának preferenciáit az alábbi (37. számú) táblázat ismerteti.

37. számú táblázat: Az individuális értékek preferenciája az egyes szegmensekben

Hagyományos CSR nézeteket valló vállalatvezetők				Semleges CSR nézeteket valló vállalatvezetők				Modern CSR nézeteket valló vállalatvezetők			
1	tradíció	konzerválás	közösségi	1	univerzalizmus	önmeghaladás	közösségi	1	univerzalizmus	önmeghaladás	közösségi
2	önállóság	változásra való nyitottság	egyéni	2	jóindulat	önmeghaladás	közösségi	2	jóindulat	önmeghaladás	közösségi
3	jóindulat	önmeghaladás	közösségi	3	tradíció	konzerválás	közösségi	3	önállóság	változásra való nyitottság	egyéni

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2013. ősz és 2014. tavasz, n=202

Átlagos összpontszám (Zcore)



16. számú ábra: Az egyes vállalatvezetői szegmensek – CSR gyakorlat skálán elért eredménye

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2013. ősz és 2014. tavasz, n=202

A vállalatvezetői szegmensek nemcsak értékvilágukban, de a vállalati társadalmi felelősségvállalás gyakorlati megvalósításában is szignifikáns módon különböztek ($p=0,000$), s ezt az eltérést az empirikus kutatás (One-way független mintás ANOVA-teszt) egyértelműen jelezte ($p=0,000$). Az eredmények birtokában, így megállapítható, hogy a H2 hipotézis megerősítést nyert.

- ✓ **H2:** *A vállalatvezetői szegmensek eltérő értéktérképe és preferenciarendszere különböző mértékben hat a vállalati társadalmi felelősségvállalás megvalósulására.*

A CSR szempontjából legérettebb módon gondolkodó és cselekvő vállalatvezetői szegmens a modern cégvezetői klaszter volt, mert a CSR-gyakorlatot mérő skálán ők szereztek a legmagasabb összpontszámot (0,5372674 átlagos összpontszám/Zcore). Ez a szegmens sokkal CSR-központúbb, azaz elkötelezettebb a környezetvédelem és a társadalmi felelősségvállalás iránt, mint a semleges vagy a hagyományos vezetői szegmens.

Őket követték a semlegesek CSR-nézetet valló vállalatvezetők ($-0,0543510$ átlagos összpontszám/Zcore), s végül a hagyományos cégvezetői klaszter szerezte a legalacsonyabb pontokat ($-0,4227643$ átlagos összpontszám/Zcore) (ld. 16. számú ábra).

Az eredmények a H2a hipotézist megerősítették.

- ✗ **H2a:** *Az individuális értékek preferenciáit tekintve a vállalatvezetői szegmensek közül a modern CSR-nézetet képviselők szignifikánsan érzékenyebbek a felelős vállalati irányítás iránt.*

Összegzésként megállapítható, hogy a Schwartz-féle magasabb rendű értékek elrendeződését tekintve az egyes szegmensek értéktérképe szignifikáns eltéréseket jelez, melyek közül a modern CSR-elkötelezettséggel rendelkező vezetők felelős tevékenysége emelkedik ki.

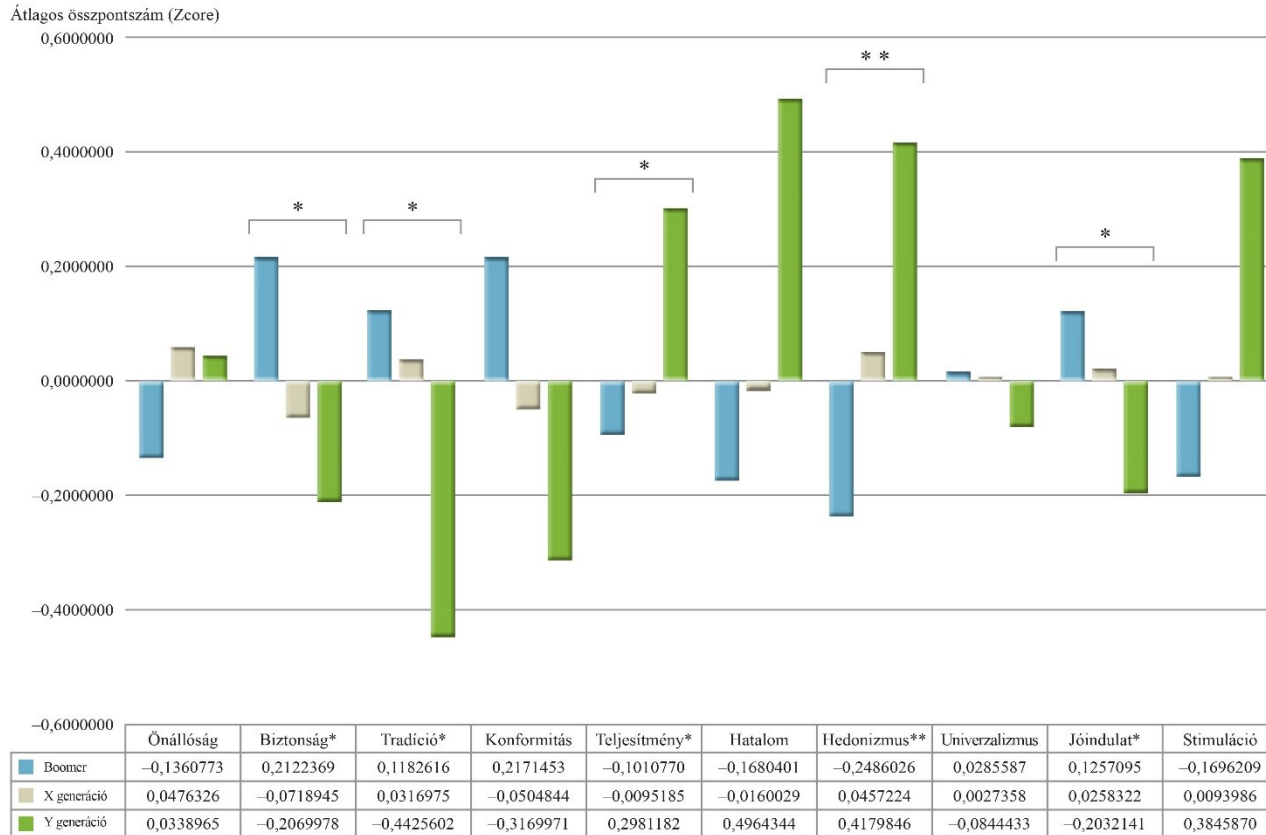
Habár a semleges CSR-nézetet valló vállalatvezetők meglehetősen bizonytalanul bolyongnak egy számukra kiismerhetetlen világban, individuális értékeiket tekintve magukban hordozzák a felelős gondolkodással kapcsolatos értékeket, így ennek a szegmensnek a felkarolása és CSR-szempontú tájékoztatása fontos feladat, mert bár nem is sejtik, a CSR nézőpontjából sokkal érettebb módon vezetik vállalatukat, mint hagyományos nézetű versenytársaik.

4.1.7 A vállalatvezetői generációs csoportok értékpreferenciái

A demográfiai jellemzők közül több kutató utal az életkor cselekvést befolyásoló hatására, sőt, az értékpreferenciák koronkénti változására is felhívják a figyelmet, így meghatározó jelentőségűnek érzem e terület alaposabb tanulmányozását.

Vizsgálatom relevanciáját igazolta az is, hogy a demográfiai adatok vállalati felelős magatartással történő összehasonlításakor a független mintás T-próba és a One-way ANOVA kizárólag a generációs csoportoknál jelzett szignifikáns ($p < 0,05$) különbséget.

A nem és a külföldi tapasztalat vállalati társadalmi felelősségvállalásra gyakorolt hatása csak tendenciaszinten (90%-os valószínűséggel) volt igazolható.



17. számú ábra: A vállalatvezetői alapértékek rangsora a teljes mintára vonatkoztatva, generációs csoportok alapján

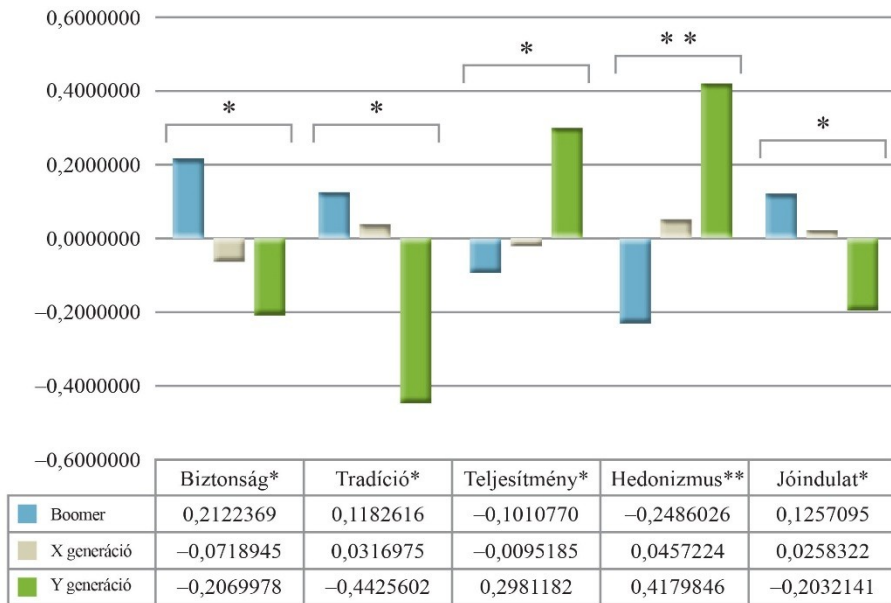
Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2013. ősz és 2014. tavasz, n=202

* ($p < 0,05$) szignifikanciát jelöl

** ($p = 0,000$) szignifikanciát jelöl

A generációs csoportok vizsgálatánál elsőként a boomer, X és Y generáció értékvilágában megmutatkozó preferenciákat azonosítottam (17. számú ábra), mely szemmel láthatóan is markáns eltéréseket tükrözött, de a vizsgálatot kizárólag a statisztikai különbséget mutató alapértékeknél végeztem el (18. számú ábra).

Átlagos összpontszám (Zcore)



18. számú ábra: **Az alapértékek klaszterek szerinti átlagos összpontszámainak összehasonlítása generációs csoportok alapján**

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2013. ősz és 2014. tavasz, n=202

* ($p < 0,05$) szignifikanciát jelöl

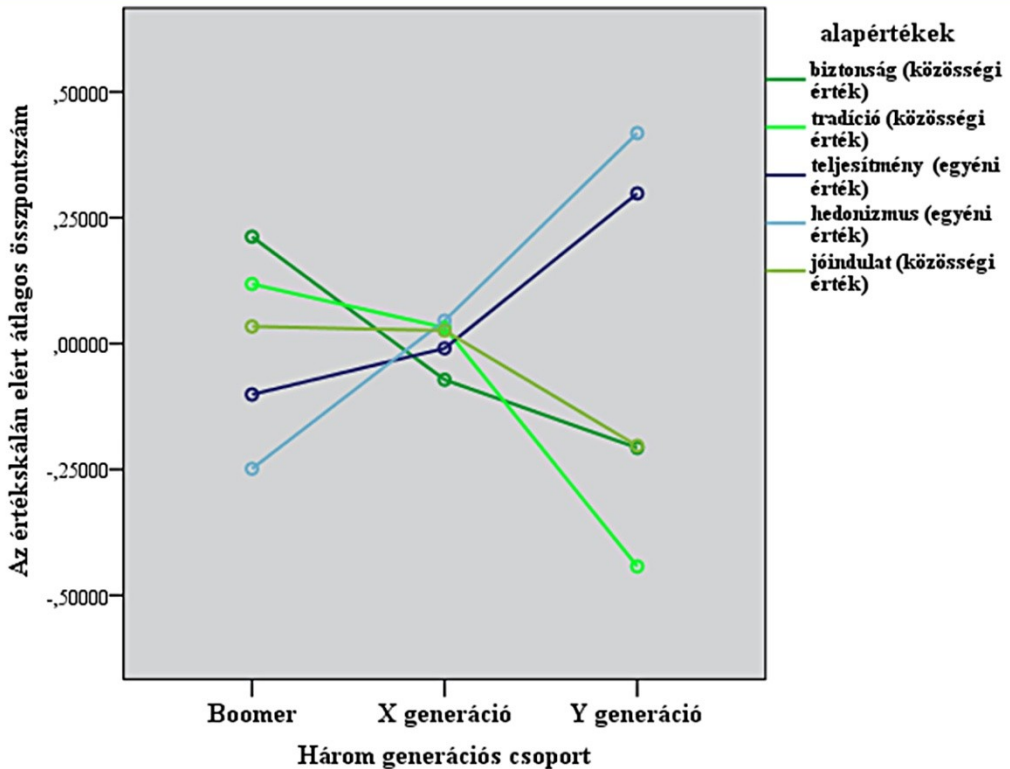
** ($p = 0,000$) szignifikanciát jelöl

A One-way ANOVA és a Kruskal–Wallis-teszt szignifikáns eltérést jelzett a generációs csoportok értékrendszerében, a biztonság, a tradíció, a teljesítmény, és a jóindulat ($p < 0,05$), valamint a hedonizmus ($p = 0,000$) alapértékek vonatkozásában (18. számú ábra).

A 19. számú ábrából jól kitűnik, hogy az Y generációs vezetők az értékeket mérő skálán az egyéni értékhez kapcsolódó (hedonizmus és teljesítmény) alapértékek esetében a másik két generációs csoportnál (boomer és X generáció) magasabb, míg a közösségi értékekhez fűződő alapértékek

(biztonság, tradíció, jóindulat és univerzalizmus) tekintetében alacsonyabb összpontszámot szereztek.

A kontroll-feltételtes kétutas faktoriális (vegyes mintás) ANOVA szignifikáns mértékben ($p=0,000$) validálta az interakciót, tehát azt, hogy a különböző generációs csoport vállalatvezetői más értékeket preferálnak (19. számú ábra).



19. számú ábra: **Generációs csoportok szerinti értékpreferenciák bemutatása a klaszterek összefüggésében, az alapértékekre vonatkozóan**

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2013. ősz és 2014. tavasz, $n=202$

Míg a boomer generációhoz tartozó vállalatvezetők értékpreferenciájában (az első három helyen) kizárólag a közösségi értékekhez kapcsolódó egyéni értékek alkotnak rangsort, addig az X és Y generációs vállalatvezetőknél az egyéni értékhez kapcsolódó hedonizmus kiemelt szerephez jut. A boomerek munkaközpontúak, és a munkahelyen is a merev tekintélyelv és hierarchia szerint dolgoznak, ami az értékpreferenciájukban is megmutatkozik, mert a közösségi értékhez fűződő tradíció az értékhierarchiában második helyet kap. A privatizációt és számos gazdasági, társadalmi, politikai változást megélt boomer

generációs csoport erősen bizonytalanságkerülő, ezért értékpreferenciájában a biztonság az előkelő első helyre került.

Nagyon szépen kimutatható a szocializációjuk során magukba szívott kollektivista, közösségi szellem és értékrend, ami a másik két generációs csoport szocializációja során az imprinting¹² időszakában elmaradt, így az erkölcsi fejlődés egészen más értékrendet generált az X és Y generációs csoportok személyiségében (19. számú ábra).

A két utóbbi – viszonylag fiatal – vezetői csoport értéktérképének domináns elemét az egyéni értékhez kötődő hedonizmus képezi (38. számú táblázat).

A különbség az, hogy míg az X generációs csoport a konzerváláshoz kapcsolódó tradíció értéket interiorizálta (személyiségébe beépítette), addig az Y generáció ezt teljes mértékben ignorálta.

Az Y generáció legnagyobb korlátját véleményem szerint a hosszú távú gondolkodás hiánya okozza. Életüket jól jellemzi a hedonista (carpe diem) szellemiség, mely a preferenciaskálájukat is dominálja (38. számú táblázat).

A jelenben, rövid távon kívánnak eredményeket, anyagi és egyéb sikereket elérni az érintettek tág körének figyelembevétele nélkül. Erre vonatkozó konkrét vizsgálat ugyan nem készült, de a jövőben érdemes lenne alaposabban feltérképezni e területet, és rámutatni az összefüggésekre, mert így a következtetésemet csak az individuális érték eredményeiből és a generációs csoport sajátosságaiból tudtam levonni.

Az Y generáció individuális értékeinek vizsgálata egyértelműen kimutatta, hogy ebben a szegmensben a vállalatvezetők értékeit az egyéni értékekhez kapcsolódó énfelnagyítás magasabb rendű érték (hedonizmus, teljesítmény) dominálja.

Az eredmények ismeretében érdemes visszatekinteni a 17. számú ábrára, ami egyértelműen tükrözi az Y generációi értékeinek szélsőségeit, szemben a boomer vagy X generációval, amelyek individuális értékei (bár statisztikailag különbségek tapasztalhatók) sokkal heterogénebbek. Az énfelnagyítás értékei kiemelkedően magas pozitív pontszámokat jelez, míg a konzerválás értékek kiugró negatív eredményeket (átlagos összpontszámot) mutatnak.

Ezek az individuális értékekben rejlő markáns különbségek a munkaerő-piaci megjelenésüket és vezetői mentalitásukat is meghatározó mértékben befolyásolják.

Fontos kérdés tehát, hogy ez az eltérő értékrend hogyan hat a vállalati társadalmi felelősségvállalás megvalósulására.

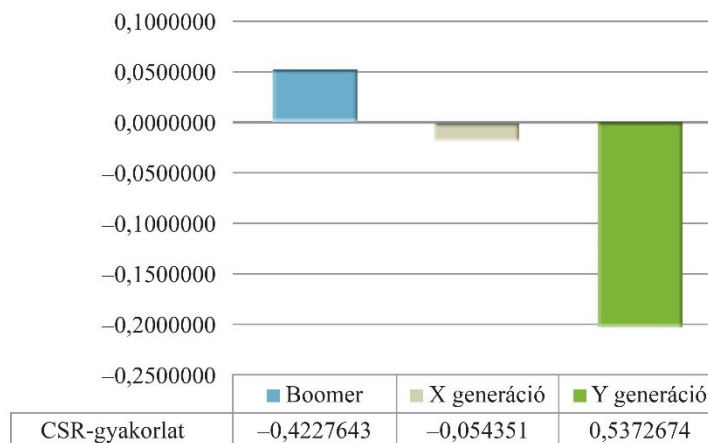
¹² Imprinting: bevésődés.

38. számú táblázat: **Az individuális értékek preferenciája az egyes generációs csoportokban.**

A boomer generációs csoporthoz tartozó vállalatvezetők				Az X generációs csoporthoz tartozó vállalatvezetők				Az Y generációs csoporthoz tartozó vállalatvezetők			
1	biztonság	konzerválás	közösségi	1	hedonizmus	énfelnagyítás	egyéni	1	hedonizmus	énfelnagyítás	egyéni
2	tradíció	konzerválás	közösségi	2	tradíció	konzerválás	közösségi	2	teljesítmény	énfelnagyítás	egyéni
3	jóindulat	önmeghaladás	közösségi	3	jóindulat	önmeghaladás	közösségi	3	jóindulat	önmeghaladás	közösségi

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2013. ősz és 2014. tavasz, n=202

Átlagos összpontszám (Zcore)



20. számú ábra: **Az egyes vállalatvezetői generációs csoportok CSR-gyakorlat-skálán elért eredménye**
 Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2013 ősz és 2014 tavasz, n=202

4.1.7.1 A generációs csoportok individuális értékeinek CSR-gyakorlatban megnyilvánuló különbségei

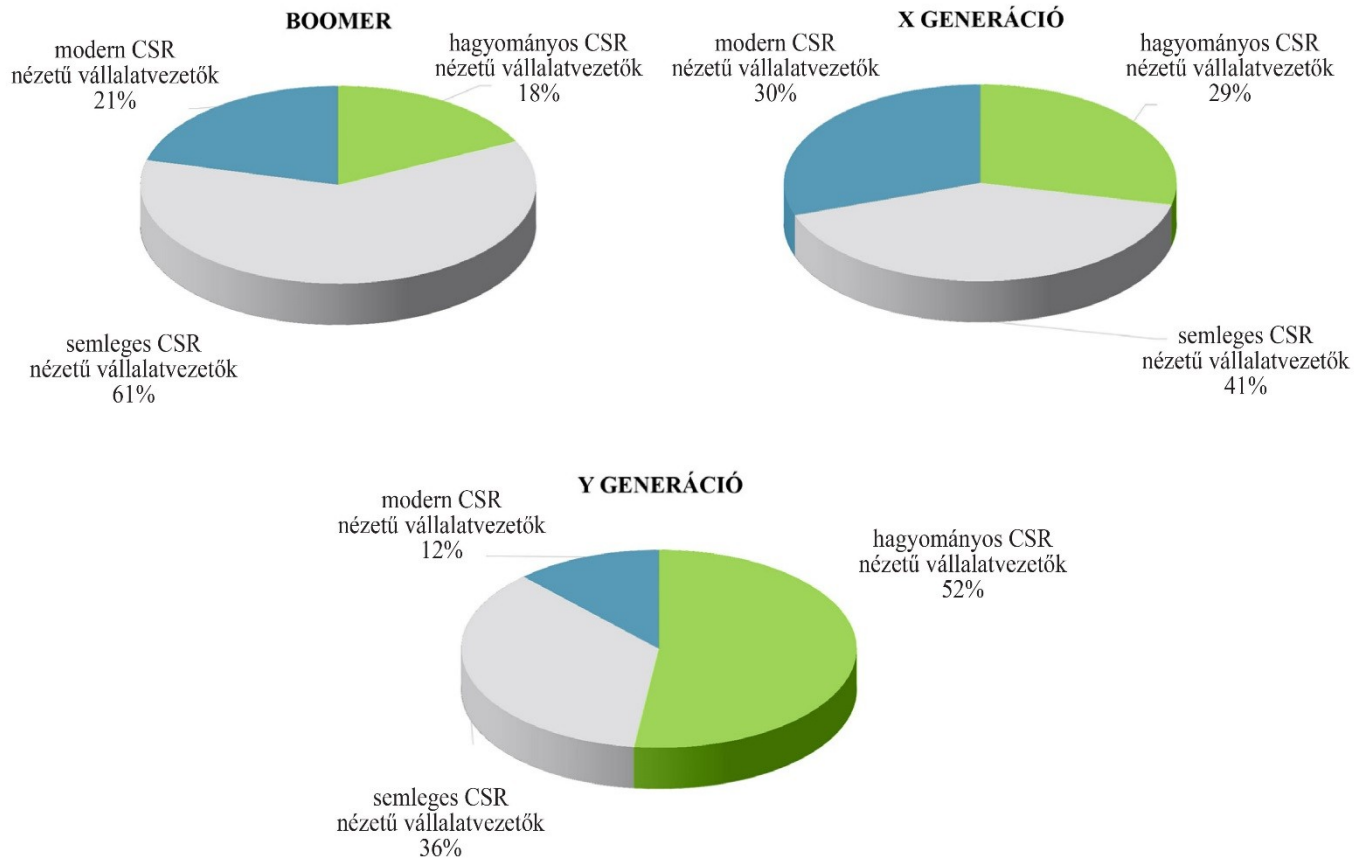
A generációs csoportok értékvilágában megmutatkozó különbségek, a vállalati társadalmi felelősségvállalás gyakorlati megvalósításban is szignifikáns ($p=0,000$) különbségeket jeleztek. A One-way független mintás ANOVA-teszt egyértelműen igazolta ($p=0,000$), hogy a boomer generációhoz tartozó vállalatvezetők szemlélete társadalmi felelősségvállalás szempontból a leginkább elkötelezett, s ez a CSR-gyakorlatukban is megmutatkozott. A felelős vállalatirányítást mérő CSR-gyakorlat-skálán ők szereztek a legmagasabb összpontszámot (0,535309 átlagos összpontszám/Zcore).

Őket követték az X generáció vezetői, $-0,0227292$ átlagos összpontszámmal. S bár az individuális értékek tanulmányozása után már prognosztizálható volt, az előzetes hipotézisekhez képest mégis meglepő, hogy a legmarkánsabb felelős vállalatirányítási hiányosság az Y generációnál mutatkozott, mert ez a cégvezetői csoport szerezte a legalacsonyabb pontokat ($-0,2056660$ átlagos összpontszám/Zcore) a CSR-gyakorlatot mérő skálán (20. számú ábra).

A generációs csoportok CSR-attitűd szerinti megoszlása (21. számú ábra) a keresztábra-elemzés szerint (χ^2 $p=0,005$) az X generáció tekintetében a legkiegyenlítettebb (29% hagyományos, 41% semleges, 30% pedig modern CSR-nézetű vállalatvezető).

A legtöbb bizonytalankodó a boomer generációs csoport vállalatvezetői közül került ki, mert 61%-uk semleges CSR-nézetet vallott, ám akadt köztük (21%) modern szemléletű felelős vezető is, ami szignifikánsan magasabb arányt képvisel az Y generáció 12%-ához viszonyítva. Így a H5 hipotézist a kutatás cáfolta.

- ✘ **H5:** *A modern CSR-nézetet valló vállalatvezetők többsége az Y generációból kerül ki.*



21. számú ábra: A generációs csoportok szegmensek szerinti megoszlása
 Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2013. ősz és 2014. tavasz, n=202

4.1.8 A vállalatvezetői attitűdök és értékek, valamint a CSR-gyakorlat közötti összefüggések komplex vizsgálata

A továbbiakban komplex módon vizsgáltam a vállalatvezetői CSR-attitűdök és a vezetői individuális értékek vállalati társadalmi felelősségvállalásra gyakorolt hatásait. A mediációs vizsgálat megkezdése előtt (a 4.1.8.1 fejezetben) rangkorreláció alkalmazásával vizsgáltam a CSR-attitűdök és a CSR-gyakorlat közötti összefüggéseket.

Majd (a 4.1.8.2 fejezetben) egyenként mutatom be az együtt járást mutató attitűdök (altruista haszon, a morális haszon és a CSR \neq PR attitűd) mediációs hatásainak eredményeit az önmeghaladás magasabb rendű érték és a CSR-gyakorlat között.

4.1.8.1 A vállalatvezetők CSR-attitűdjének és a CSR-gyakorlat összefüggéseinek vizsgálata

A vállalatvezetők CSR-attitűdjének és a vállalati társadalmi felelősségvállalás megvalósulásának összefüggéseit vizsgálva a következő eredményt kaptam. Egyenként vizsgáltam a CSR-attitűd-faktorok vállalati társadalmi felelősségvállalásra gyakorolt hatásait, ami alapján megállapítható, hogy azoknak a vállalatvezetőknek, akik az altruista haszon-, illetve a CSR \neq PR attitűdskálán magasabb összpontszámot értek el, a vállalati CSR-gyakorlata is szignifikánsan magasabb. A két említett faktor esetében a Spearman-féle rangkorrelációs vizsgálat közepesen erős, pozitív lineáris együtt járást mutatott (altruista haszon CSR-attitűd: $\rho=383$, $p=0,000$; CSR \neq PR: CSR-attitűd: $\rho=329$, $p=0,000$). A morális haszon attitűd pedig csak gyenge pozitív összefüggést eredményezett ($\rho=274$, $p=0,000$) (ld. 39. számú táblázat). Az említett CSR-attitűd-faktorokkal ellentétben a racionális haszon alapú CSR-attitűd nem volt szignifikáns, így erre a dimenzióra vonatkoztatva a továbbiakban vizsgálatot nem folytattam.

A kutatás azonban nemcsak külön-külön az attitűdök és az individuális értékek CSR-gyakorlatra történő befolyásoló hatásait kutatta, hanem azt is, hogy az egyes CSR-attitűdök mediáló szerepet töltenek-e be az individuális értékek és a CSR-gyakorlat között. Ezért a H3 hipotézis ehhez a kutatási területhez kapcsolódott.

H3: *A vállalatvezetői egyéni értékek nemcsak közvetlenül befolyásolják a vállalati társadalmi felelősségvállalás megvalósulását, hanem abban egy vagy több mediátortényező (CSR-attitűd) is szerepet játszik.*

39. számú táblázat: A CSR-attitűd-faktorok és a CSR-gyakorlat együtt járása

A korrelációban vizsgált változópárok	Korrelációs együtthatók
Racionális haszon attitűd – CSR-gyakorlat	-
Altruista haszon attitűd – CSR-gyakorlat	0,383**
CSR≠PR attitűd – CSR-gyakorlat	0,329**
Morális haszon attitűd – CSR-gyakorlat	0,274**

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2013. őszi és 2014. tavaszi, n=202

** ($p=0,000$) szignifikanciát jelöl

4.1.8.2 A CSR-attitűd-faktorok mediációs hatásának vizsgálata az önmeghaladás magasabb rendű érték és a CSR-gyakorlat között

Az elméleti szakirodalmak és a gyakorlati tapasztalatok alapján valószínűsíthető, hogy a vállalatvezetői individuális értékek és a vállalati társadalmi felelősségvállalás megvalósulása között jelen van egy közvetítő változó (mediátor).

Így a változók közötti komplex kapcsolat feltárásához mediációs vizsgálat lefolytatására került sor, amiben a közvetítő útvonal igazolását megelőzően három regressziós út vizsgálata volt szükséges. A közvetítő út relevanciája akkor igazolható, ha mind a három regressziós modell szignifikáns (Baron és Kenny, 1986).

Az altruista haszon attitűd mediációs vizsgálata

A mediációs vizsgálat elvégzése előtt valamennyi érintett változó együtt járását teszteltem, s a Spearman-féle rangkorreláció eredménye szerint minden érintett változó (önmeghaladás magasabb rendű érték, az altruista haszon attitűd és a CSR-gyakorlat) közepesen erős, pozitív lineáris együtt járása volt kimutatható. Az első útvonal az önmeghaladás érték és a CSR-gyakorlat ($\rho=0,302$, $p=0,000$), a második útvonal az önmeghaladás érték és az altruista haszon attitűd ($\rho=0,399$, $p=0,000$) és a harmadik útvonal az altruista haszon attitűd és a CSR-gyakorlat ($\rho=0,383$, $p=0,000$) között egyértelműen pozitív kötődés észlelhető (40. számú táblázat).

40. számú táblázat: Együtt járáások az önmeghaladás magasabb rendű érték, a CSR-gyakorlat és az altruista haszon attitűd változók között

A korrelációban vizsgált változó párok	Korrelációs együtthatók
Önmeghaladás magasabb rendű érték – CSR-gyakorlat	0,302**
Önmeghaladás magasabb rendű érték – altruista haszon attitűd	0,399**
Altruista haszon attitűd – CSR-gyakorlat	0,383**

Forrás: saját szerkesztés, 2013. őszi és 2014. tavaszi, standard interjúk alapján, n=202

** ($p=0,000$) szignifikanciát jelöl

Az altruista haszon attitűd mediációs hatásának vizsgálatát lineáris regressziós elemzésekkel végeztem, melyek útvonalait és eredményeit a 41. számú táblázat mutatja. (A regressziós és mediációs vizsgálatok a 8.10 mellékletben tekinthetők meg.)

41. számú táblázat: Az önmeghaladás magasabb rendű érték és a CSR-gyakorlat mediációs elemzésének regressziós útvonalai

Regressziós útvonal	Standard béta
Önmeghaladás magasabb rendű érték – altruista haszon attitűd	0,370**
Altruista haszon attitűd – CSR-gyakorlat	0,346**
Önmeghaladás magasabb rendű érték – CSR-gyakorlat	0,327**
Önmeghaladás magasabb rendű érték – CSR-gyakorlat (az altruista haszon attitűd kontrollja mellett)	0,230**

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2013. őszi és 2014. tavaszi, n=202

** ($p=0,000$) szignifikanciát jelöl

A regressziós útvonalak vizsgálati eredménye valamennyi esetben szignifikáns volt, így (az önmeghaladás érték és a CSR-gyakorlat az altruista haszon attitűd kontrollja mellett) a közvetítő útvonal vizsgálata és igazolása is indokolt (ld. 22. számú ábra).



22. számú ábra: **Az altruista haszon attitűd, mint a vállalatvezetői önmeghaladás magasabb rendű érték és a CSR-gyakorlat közötti kapcsolat mediátora**

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2013. ősz és 2014. tavasz, ** ($p=0,000$) szignifikanciát jelöl

A Sobel-teszt alapján a mediáció szignifikáns (Sobel $z=3,041$; $p<0,01$), a standardizált béta-koefficiensek összehasonlítása alapján pedig az altruista haszon attitűd az önmeghaladás érték és a CSR-gyakorlat összefüggéséből 29,7%-ot magyaráz.

A CSR≠PR attitűd mediációs vizsgálata

Minden változó vizsgálatánál szignifikáns határozott (közepesen erős, pozitív) kötődés, sőt a vizsgálat szerint egy esetben az önmeghaladás és a CSR≠PR attitűd közötti együtt járás még szorosabb összefüggése volt kimutatható (42. számú táblázat).

42. számú táblázat: **Együtt járások az önmeghaladás magasabb rendű érték, a CSR-gyakorlat és a CSR≠PR attitűd változók között**

A korrelációban vizsgált változó párok	Korrelációs együtthatók
Önmeghaladás magasabb rendű érték – CSR-gyakorlat	0,302**
Önmeghaladás magasabb rendű érték – CSR≠PR attitűd	0,431**
CSR≠PR attitűd – CSR-gyakorlat	0,329**

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2013. ősz és 2014. tavasz, $n=202$

** ($p=0,000$) szignifikanciát jelöl

A mediációs kutatáshoz szükséges regressziós vizsgálatok három útvonalát a 43. számú táblázat mutatja be, melyből a mediátor szerepének igazolásához szükséges három regressziós modell szignifikanciája egyértelműen leolvasható.

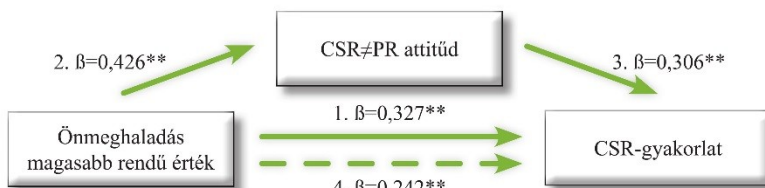
43. számú táblázat: A mediációs elemzés regressziós útvonalai

Regressziós útvonal	Standard Béta
Önmeghaladás magasabb rendű érték – CSR≠PR attitűd	0,426**
CSR≠PR attitűd – CSR-gyakorlat	0,306**
Önmeghaladás magasabb rendű érték – CSR-gyakorlat	0,327**
Önmeghaladás magasabb rendű érték – CSR-gyakorlat (a CSR≠PR attitűd kontrollja mellett)	0,242**

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2013. ősz és 2014. tavasz, n=202

** ($p=0,000$) szignifikanciát jelöl

A Sobel-teszt alapján a mediáció szignifikáns (Sobel $z=2,55$, $p<0,05$), a standardizált béta-koefficiensek összehasonlítása alapján pedig a CSR≠PR haszon attitűd az önmeghaladás érték és a CSR-gyakorlat összefüggéséből 26%-ot magyaráz (23. számú ábra).



23. számú ábra: A CSR≠PR attitűd, mint a vállalatvezetői önmeghaladás magasabb rendű érték és a CSR-gyakorlat közötti kapcsolat mediátora

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2013. ősz és 2014. tavasz, n=202

** ($p=0,000$) szignifikanciát jelöl

A morális attitűd mediációs vizsgálata

Habár az előzőekben vizsgált attitűdökhöz képest a morális haszon attitűd és az önmeghaladás magasabb rendű érték, valamint az említett attitűd és a CSR-gyakorlat közötti változók együtt járása gyenge, pozitív, az összefüggés mégis szignifikánsan ($p=0,000$) igazolható, így indokolt volt e tényező mediátor (morális haszon attitűd) szerepének a vizsgálata is (44. számú táblázat).

44. számú táblázat: Együtt járások az egyes változópárok között

A korrelációban vizsgált változópárok	Korrelációs együtthatók
Önmeghaladás magasabb rendű érték – CSR-gyakorlat	0,302**
Önmeghaladás magasabb rendű érték – morális haszon attitűd	0,268**
Morális haszon attitűd – CSR-gyakorlat	0,274**

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2013. őszi és 2014. tavaszi, n=202

** ($p=0,000$) szignifikanciát jelöl

A 44. számú táblázat eredményei szerint az önmeghaladás magasabb rendű érték szignifikánsan ($p=0,000$) magyarázza a CSR-gyakorlatot, illetve az önmeghaladás érték szintén szignifikánsan ($p=0,000$) magyarázza a morális attitűdöt, s végül a morális haszon attitűd is szignifikánsan ($p=0,000$) magyarázza a CSR-gyakorlatot, így tesztelhető volt az önmeghaladás CSR-gyakorlat-magyarázó ereje a morális haszon attitűd kontrollja mellett (ld. 45. számú táblázat).

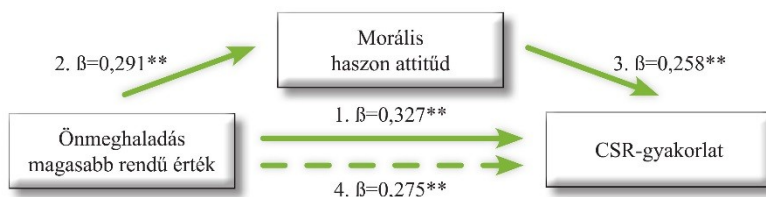
45. számú táblázat: A mediációs elemzés regressziós útvonalai

Regressziós útvonal	Standard béta
Önmeghaladás magasabb rendű érték – morális haszon attitűd	0,291**
Morális haszon attitűd – CSR-gyakorlat	0,258**
Önmeghaladás magasabb rendű érték – CSR-gyakorlat	0,327**
Önmeghaladás magasabb rendű érték – CSR-gyakorlat (a morális haszon attitűd kontrollja mellett)	0,275**

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2013. őszi és 2014. tavaszi, n=202

** ($p=0,000$) szignifikanciát jelöl

Mivel mindhárom regressziós modell szignifikáns, a mediáció kimutatható volt. A Sobel-teszt alapján a mediáció szignifikáns (Sobel $z=2,212$; $p<0,05$), a standardizált béta-koefficiensek összehasonlítása alapján pedig az altruista haszon attitűd az önmeghaladás érték és a CSR-gyakorlat összefüggéséből 15,9%-ot magyaráz (24. számú ábra).



24. számú ábra: **A morális attitűd mint a vállalatvezetői önmeghaladás magasabb rendű érték és a CSR-gyakorlat közötti kapcsolat mediátora**

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2013. ősz és 2014. tavasz, n=202

** ($p=0,000$) szignifikanciát jelöl

Összefoglalva megállapítható, hogy az altruista haszon, a morális haszon és a CSR=PR attitűdök egyaránt mediálják az önmeghaladás magasabb rendű érték hatását a CSR-gyakorlatra, így alátámasztotta a H3 hipotézist.

- ✓ **H3:** *A vállalatvezetői egyéni értékek nemcsak közvetlenül befolyásolják a vállalati társadalmi felelősségvállalás megvalósulását, hanem abban egy vagy több mediátortényező (CSR-attitűd) is szerepet játszik.*

4.1.9 A leíró kutatás eredményeinek összegzése

A leíró kutatás eredményei segítettek rávilágítani arra, hogy a kutatási problémaként megfogalmazott összefüggéseket alaposabban feltárhassam.

A vizsgálat során sikerült azonosítanom a vállalati gyakorlatban használt és a társadalmi felelősségvállalás szempontjából releváns CSR-dimenziókat, melyek némi eltérést mutattak a szakirodalomhoz és a CSR-jelentéskészítésekhez képest.

Az általában meghatározott környezeti, társadalmi, érintetti és üzleti környezeten túl a faktoranalízissel egy új munkaügyi dimenziót is azonosítottam. Ez persze nem jelenti azt, hogy a gyakorlatban a vállalati magatartás dimenziói között nem szerepelnek a humán erőforráshoz vagy a munkahelyi egészséghez és biztonsághoz kapcsolódó tényezők, csupán azt, hogy ezeket a kérdéseket általában a társadalmi vagy emberi tényezők keretén belül tárgyalják.

A vizsgált mintában az eredmények alapján a vállalati felelős tevékenységek közül a környezettudatos megfontolásoké a főszerep.

A CSR-attitűdök tekintetében a saját vizsgálatomban a szakirodalomhoz képest kevesebb attitűdfaktor azonosítása történt meg (racionális haszon, altruista haszon, morális haszon és a CSR≠PR attitűdfaktor), melyek nagy része megfeleltethető volt a már előzetesen tanulmányozott empirikus kutatások eredményeinek. Az egyetlen kivételt a morális haszon faktor képezte, mely világmegváltó gondolatokat tartalmazó, globális és makroszintű itemeket tömörít.

A vizsgált mintában a CSR attitűdjeit illetően a vállalatvezetők három szegmensbe sorolhatók, melyek a következők: hagyományos, semleges és modern CSR-nézetet valló cégvezetők csoportja.

A továbbiakban a feltárt szegmenseknek megfelelően is vizsgáltam a vállalatvezetők individuális értékeit és az értékek CSR-gyakorlatra kiterjedő hatásait.

A vállalatvezetői belső értékek vizsgálatához a kutatásban a Schwartz-féle értékmodellt alkalmaztam, melynek struktúrájával a mintában részt vevő vállalatvezetők értékvilága hasonlóságot mutatott.

A vállalatvezetői belső értékek vizsgálatában sikerült feltárni és bizonyítani azt a tényt, hogy az individuális belső tényezők közül az önmeghaladás, a konzerválás és a változásra való nyitottság magasabb rendű értékek bizonyos alapértékei hatást gyakorolnak a vállalati társadalmi felelősségvállalásra.

Ezen túlmenően az egyes klaszterekben sikerült azonosítani a szignifikáns értékek közötti preferenciát, ami az átlagos és modern CSR-nézetet vallók körében egyértelműen az önmeghaladás magasabb rendű érték dominanciájára

mutatott rá. Ugyanakkor lényeges vizsgálati eredménynek bizonyult az a tény, hogy a vállalati gyakorlatban erősen modern CSR-nézetet valló vállalatvezetők értékeinek preferenciájában előkelő helyen van az önállóság alapérték is, mely a változásra való nyitottság magasabb rendű értékhez és nem az önmeghaladás főértékhez kapcsolódik.

A kutatás egyik célja volt, hogy az individuális értékeken túl az értékek mentén szerveződő CSR-attitűdök vállalati társadalmi felelősségre gyakorolt hatásait is feltárja. Megállapítható, hogy egy kivételtől eltekintve (racionális haszon attitűd) valamennyi vizsgált attitűd szignifikáns hatást gyakorol a CSR-gyakorlatra. A jelzett attitűd (racionális haszon) elvetése azonban nyilvánvalóan érthető, hiszen a racionális haszon attitűd karakterisztikus megjelenése egyértelműen ütköztethető a vállalatvezetői CSR-magatartással.

A szignifikáns attitűdök CSR-gyakorlattal való együtt járását nem kizárólag egymás közötti kapcsolatban, hanem az individuális értékek és a CSR-gyakorlat közötti mediátor változójaként is vizsgáltam. A felmérés szerint bár az individuális értékek és a CSR-attitűdök külön-külön is befolyásolják a vállalati CSR-gyakorlat megvalósulását, a CSR-magatartás realizálódásában a CSR-attitűd mediációjának is meghatározó szerepe van. Ez legmarkánsabban a modern CSR-nézetet valló vállalatvezetői csoportra igaz.

Szignifikáns különbség tapasztalható a vállalatvezetők életkora alapján is. Az eltérő generációhoz tartozó vállalatvezetők értékpreferenciái meghatározó módon különböznek egymástól, ami a felelős gondolkodást és felelős vállalatiirányítást eltérően differenciálja.

A leíró kutatási célok részletes és szisztematikus végigjárása segített abban, hogy a problémaként megfogalmazott gondolatokra választ találjak, vagyis hogy a vállalatvezetői kompetenciák között mindenképpen meghatározó a céget irányító individuum belső értékeinek vizsgálata.

A statisztikai eredmények tükrében nyilvánvalóan érezhető, hogy abban más egyéb külső tényezők is befolyásoló hatással bírhatnak, ám a belső értékek és az azok mentén létrejött attitűdök ignorálása CSR-szempontról súlyos károkat okozhat. Meghatározó eredménye a kutatásnak az, hogy éppen az attitűdök ismeretében sikerült azonosítani a vállalatvezetői szegmenseket, ugyanakkor értékeik pontos ismeretében tárhattam fel a jellemzőiket, melyekre vonatkozó megállapításaimat az „Új és újszerű kutatási eredmények” (4.2 fejezetben) fejtem ki.

4.1.10 A leíró kutatás hipotéziseinek ellenőrzése

A leíró kutatás vizsgálati eredményének birtokában a feltáró kutatás alapján megfogalmazott hipotézisek ellenőrzésére került sor, melyek közül két feltételezést cáfoltak, négyet pedig igazoltak a statisztikai és matematikai módszerek.

46. számú táblázat: A kutatási hipotézisek ellenőrzése

Kutatási hipotézisek	A hipotéziseket a kutatási eredmények
H1: A CSR-gyakorlat megvalósulása szempontjából a vállalatvezetők értékvilágában az önmeghaladás magasabb rendű érték megjelenése és preferenciája jellemző.	✓ igazolták
H2: A vállalatvezetői szegmensek eltérő értéktérképe és preferenciarendszere különböző mértékben hat a vállalati társadalmi felelősségvállalás megvalósulására. H2a: Az individuális értékek preferenciáit tekintve a vállalatvezetői szegmensek közül a modern CSR-nézetet képviselők szignifikánsan érzékenyebbek a felelős vállalati irányítás iránt.	✓ igazolták ✓ igazolták
H3: A vállalatvezetői egyéni értékek nemcsak közvetlenül befolyásolják a vállalati társadalmi felelősségvállalás megvalósulását, hanem abban egy vagy több mediátortényező (CSR-attitűd) is szerepet játszik.	✓ igazolták
H4: A mintában vizsgált hazai kis- és középvállalkozók többsége, CSR-attitűdjét tekintve, már túllépett a hagyományos (kizárólag tulajdonosi érdekeket szem előtt tartó) nézeteken.	✓ igazolták
H5: A modern CSR-nézetet valló vállalatvezetők többsége az Y generációból kerül ki.	✗ cáfolták
H6: A modern CSR-nézetet valló vállalatvezetői szegmens értékvilágában a közösségi értékekhez kapcsolódó alapértékek (univerzalizmus, jóindulat, biztonság, tradíció, konformitás) preferenciája jellemző.	✗ cáfolták

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2013. ősz és 2014. tavasz, n=202

4.2 ÚJ ÉS ÚJSZERŰ KUTATÁSI EREDMÉNYEK

T1: Tudományos módszerességgel azonosítottam a vállalatvezetők individuális értékeit és azok CSR-gyakorlattal való összefüggését. A kvantitatív primer kutatási eredmények bizonyították, hogy vállalati társadalmi felelősségvállalás szempontjából a vállalatvezetők értékvilágában megjelenő és rangsorbeli preferenciát élvező önmeghaladás magasabb rendű érték meghatározó jelentőségű.

T2: A preferenciavizsgálat bizonyította, hogy a modern CSR-nézetű vállalatvezetői szegmens szignifikánsan szenzibilisebb a felelős vállalati irányítás iránt, mint a másik két klaszter, mégis, jelentős többsége és értékeiben domináló közösségi elkötelezettsége miatt, a semleges nézetű klaszter CSR-szempontról nagyobb figyelmet érdemel.

T3: Komplex vizsgálati módszerek (mediáció) segítségével kimutattam, hogy az individuális értékek nemcsak közvetlenül hatnak a vállalati társadalmi felelősségvállalás megvalósulására, hanem abba más, az értékek mentén szerveződő CSR-attitűdöknek is kardinális szerepük van.

Az attitűdök közül az altruista haszon mediálja a legnagyobb mértékben (közel 30%-ban) a CSR-gyakorlatot, ezt követi a CSR≠PR attitűd (26%-kal), s végül a morális haszon attitűd, mely az önmeghaladás érték és a CSR-gyakorlat összefüggéséből 16%-ot magyaráz.

T4: Numerikus taxonómia alkalmazásával a CSR-attitűdjüket tekintve (a vállalati társadalmi felelősségvállalásukhoz való viszonyulásuk, beállítódásuk szerint) három, egymástól jól elhatárolható, releváns vállalatvezetői csoportot azonosítottam.

Ezek a szegmensek a következők: *hagyományos, semleges és modern CSR-nézetet valló vállalatvezetői* klaszterek.

T5: Statisztikai módszerek verifikálták, hogy az Y generációs vállalatvezetők többsége (52%-a) CSR-attitűdjüket tekintve *hagyományos CSR-nézetet vall*, s mindössze 2%-uk vezeti felelős szemlélettel vállalatát, ezért ebben a generációs csoportban paradigmaváltásra, markáns szemléletváltásra van szükség.

T6: A kutatási eredmények (preferenciavizsgálat) igazolták, hogy a társadalmi felelősségvállalás mellett már elkötelezett, *modern CSR-nézetet valló* vállalatvezetői csoport értékvilágában nem kizárólag a közösségi értékekhez fűződő alapértékek élveznek preferenciát. A modern szemléletű vezetők nem nélkülözik, és értékvilágukban helyet kap az üzleti szempontból inspiráló önállóság (egyéni) alapérték is.

47. számú táblázat: A kutatás új és újszerű tudományos eredményei

Kutatási célok	Kutatási hipotézisek	Új és újszerű tudományos eredmények
<p>C1: Leíró kutatásom alapcélkitűzése volt, a vállalatvezetői individuális értékek és a CSR-attitűdök, vállalati társadalmi felelősségvállalás megvalósulására gyakorolt hatásának a vizsgálata. Célom volt, hogy meghatározzam, melyek azok a konkrét értékek, amelyek a CSR-központú vállalatvezető személyiségében preferenciát élveznek.</p>	<p>H1: A CSR-gyakorlat megvalósulása szempontjából a vállalatvezetők értékvilágában az önmeghaladás magasabb rendű érték megjelenése és preferenciája jellemző.</p>	<p>T1: Tudományos módszerességgel azonosítottam, a vállalatvezetők individuális értékeit és azok CSR-gyakorlattal való összefüggését. A kvantitatív primer kutatási eredmények bizonyították, hogy vállalati társadalmi felelősségvállalás szempontjából a vállalatvezetők értékvilágában megjelenő és rangsorbeli preferenciáját élvező önmeghaladás magasabb rendű érték meghatározó jelentőségű.</p>
	<p>H2: A vállalatvezetői szegmensek eltérő értékterképe és preferenciarendszere különböző mértékben hat a vállalati társadalmi felelősségvállalás megvalósulására. H2a: Az individuális értékek preferenciáit tekintve a vállalatvezetői szegmensek közül a modern CSR-nézetet képviselők szignifikánsan érzékenyebbek a felelős vállalatiirányítás iránt.</p>	<p>T2: A preferenciavizsgálat bizonyította, hogy a modern CSR-nézetű vállalatvezetői szegmens szignifikánsan szenzibilisebb a felelős vállalatiirányítás iránt, mint a másik két klaszter, mégis, jelentős többsége és értékeiben domináló közösségi elkötelezettsége miatt a semleges nézetű klaszter CSR szempontból nagyobb figyelmet érdemel.</p>
	<p>H3: A vállalatvezetői egyéni értékek nemcsak közvetlenül befolyásolják a vállalati társadalmi felelősségvállalás megvalósulását, hanem abban egy vagy több mediátortényező (CSR-attitűd) is szerepet játszik.</p>	<p>T3: Komplex vizsgálati módszerek (mediáció) segítségével kimutattam, hogy az individuális értékek nemcsak közvetlenül hatnak a vállalati társadalmi felelősségvállalás megvalósulására, hanem abba más, az értékek mentén szerveződő CSR-attitűdöknek is kardinális szerepe van. Az attitűdök közül az altruista haszon mediálja a legnagyobb mértékben (közel 30%-ban) a CSR-gyakorlatot, ezt követi a CSR-PR attitűd (26%-kal), s végül a morális haszon attitűd, mely az önmeghaladás érték és a CSR-gyakorlat összefüggéséből 16%-ot magyaráz.</p>
<p>C2: Célom volt, vállalatvezetők szegmentálása a vállalati társadalmi felelősségvállaláshoz való viszonyulásuk, beállítódásuk (CSR-attitűdjük) alapján, s hogy pontosan meghatározzam az egyes szegmensek demográfiai és személyiségjellemzőit.</p>	<p>H4: A mintában vizsgált hazai kis- és középvállalkozók többsége, CSR-attitűdjét tekintve, már túllépett a hagyományos (kizárólag tulajdonosi érdekeket szem előtt tartó) nézeteken. H5: A modern CSR-nézetet valló vállalatvezetők többsége az Y generációból kerül ki.</p>	<p>T4: Numerikus taxonómia alkalmazásával a CSR-attitűdjüket tekintve (a vállalati társadalmi felelősségvállalásukhoz való viszonyulásuk, beállítódásuk szerint) három egymástól jól elhatárolható, releváns vállalatvezetői csoportot azonosítottam. Ezek a szegmensek a következők: hagyományos, semleges és modern CSR-nézetet valló vállalatvezetői klaszterek. T5: Statisztikai módszerek verifikálták, hogy az Y generációs vállalatvezetők többsége (52%-a) CSR-attitűdjüket tekintve hagyományos CSR-nézetet vall, s mindössze 2%-uk vezeteti felelős vállalatiirányítási szemlélettel vállalatát, ezért ebben a generációs csoportban paradigmaváltásra, markáns szemléletváltásra van szükség.</p>
<p>C3: Célom volt, hogy a CSR-attitűdjük alapján azonosított vállalatvezetői szegmensek értékvilágában meghatározó individuális értékeket feltárjam, s hogy a modern vállalatvezetői CSR szemlélettel rendelkezők körében megállapítsam, mely értékek dominanciája érvényesül.</p>	<p>H6: A modern CSR-nézetet valló vállalatvezetői szegmens értékvilágában a közösségi értékekhez kapcsolódó alapértékek (univerzalizmus, jóindulat, biztonság, tradíció, konformitás) preferenciája jellemző.</p>	<p>T6: A kutatási eredmények (preferenciavizsgálat) igazolták, hogy a társadalmi felelősségvállalás mellett már elkötelezett modern CSR-nézetet valló vállalatvezetői csoport értékvilágában nem kizárólag a közösségi értékekhez fűződő alapértékek élveznek preferenciát. A modern szemléletű vezetők nem nélkülözik, és értékvilágukban helyet kap az üzleti szempontból inspiráló, önállóság (egyéni) alapérték is.</p>

Forrás: saját szerkesztés, standard interjúk alapján, 2013. őszi és 2014. tavaszi, n=202

5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A következtetések és javaslatok a kutatási eredmények alapján, a meghatározott kutatási célok és hipotézisek figyelembevételével lettek megfogalmazva.

A vállalati társadalmi felelősségvállalás egy világszerte használt és értelmezett kifejezés, mégis egyetlen jól használható meghatározást találni rendkívül nehéz feladat lenne. A CSR definíciójának és értelmezésének szüntelen változása teszi élővé ezt a koncepciót. A vállalati közgazdaságtan, az üzleti etika, a szervezeti piac, a marketing stb. mind-mind más megközelítésből értelmezi.

Egy folyamatosan változó és dinamikusan fejlődő vállalatirányítási rendszer és gyakorlat, mely a társadalmi, gazdasági és természeti környezet változásával együtt, s ahhoz alkalmazkodva minduntalan alakul.

A felelős vállalatirányításhoz használható cél- és eszközrendszer meglehetősen szerteágazó, biztosítva ezzel a vállalatok számára a gazdasági, társadalmi, környezeti célok közötti egyéni és közösségi érdekek megteremtését, s azt, hogy hatékony felhasználásukkal összhangot teremtsenek az érdekelt felek között (FC1).

A vállalati társadalmi felelősségvállalás megvalósulását a szervezetet alkotó emberek befolyásolják. A CSR-központú vállalatirányítás meghatározó eleme maga a vezető s annak elkötelezettsége, habitusa, etikai tartása, hajlama, szocializációs tapasztalata. Az erkölcsi tanulmányok, a kulturális háttér, a preferenciák és az élettapasztalat ösztönzik a felelős emberi viselkedést, így a vállalat legkisebb locusát, a vezetőt s annak belső tényezőit (individuális értékeit és attitűdjeit) vettem górcső alá (FC2, FC3).

A feltáró kutatás vizsgálati eredményei segítettek a tanulmány szempontjából legmegfelelőbb elméleti módszerek megválasztásában és a tartalmi kérdések körvonalazásában. A mélyinterjúk eredményei igazolták – a nemzetközi vizsgálatokban is gyakran használt – Schwartz-értékteszt relevanciáját (FC4, FC5). A felelős magatartás megnyilvánulása szempontjából mind a primer, mind a szekunder vizsgálatok hangsúlyozták az önmeghaladás érték meghatározó fontosságát.

Az empirikus kutatás kiemelkedő eredménye, hogy a vállalatvezetők felelős vállalatirányításhoz való viszonya, attitűdje alapján sikerült három, egymástól jól elkülöníthető szegmenst (hagyományos, semleges és modern CSR-nézetű) azonosítanom, melyek nem kizárólag az attitűdjüket tekintve, hanem individuális értékeiket és CSR-gyakorlatukat vizsgálva is meghatározó mértékben különböztek.

Komplex vizsgálati módszerek segítségével az egyes szegmensek az alábbiak szerint jellemezhetők (LC1, LC2, LC3).

A *hagyományos CSR-nézetet valló vállalatvezetők* individuális értékeiben előnyt élvez a konzerválás és a változásra való nyitottság magasabb rendű értékhez kapcsolódó tradíció és önállóság alapérték.

CSR-attitűdjüket tekintve megmutatkozik, hogy a vállalati stratégiában még mindig a profitmaximalizálás és a tulajdonosi érdekérvényesítése a főszerep, és minden egyéb tevékenységet csak költségnövelő komponensnek tekintenek. Megkövült gondolkodásukban kizárólagos cél a mérlegfőkönyv összegének növelése, a költségek redukálása és a tulajdonosi érdek preferálása.

A *semleges CSR-nézetet valló vállalatvezetők* individuális értékeiket tekintve felelős gondolkodásúak, és érzékenyek a társadalmi problémák iránt, mert ez értékpreferenciájukban is megmutatkozik.

A konkrét CSR-attitűdöket vizsgálva azonban megállapítható, hogy egyetlen attitűd tekintetében sem mutatnak kiemelkedést, mert valamennyi attitűdfaktor esetében átlagos összpontszámokat kaptak.

Talán éppen a bizonytalan CSR-attitűdök miatt – melyek egyértelműen mediálják az értékek CSR-gyakorlatban való megvalósulását – a vállalati gyakorlatban kevésbé mutatkozik meg felelős gondolkodásuk és elkötelezettségük, mint a *modern CSR-nézetű vezetőknél*, ugyanakkor érezhetően – és statisztikailag is bizonyítható mértékben – erősebb elkötelezettséget tanúsítanak, mint a *hagyományosak*, amit az eredmények (vegyes mintás ANOVA interakciója) egyértelműen igazoltak.

A csoport meghatározó nagysága (a minta közel fele) és belső elkötelezettsége miatt a társadalmi felelősségvállalás szempontjából semmiképpen nem átlagos, hanem meghatározó figyelmet érdemlő szegmens, melynek felkarolása kardinális feladat.

A *modern CSR-nézetet valló vállalatvezetők* a vállalati társadalmi felelősségvállalást nem szükséges és az érintettek nyomására elvárt feladatnak tekintik, hanem versenyelőnyként ítélik meg.

Ez abban mutatkozik meg, hogy bár CSR-attitűdjük alapján a tiszta üzlet mindenhatósága helyett egyéb tényezőket részesítettek előnyben (az altruista haszon, a morális haszon és a CSR≠PR attitűdöket), azonban individuális belső értékeik jelzik üzleti beállítottságukat azzal, hogy értékpreferenciájuk rangsorában az önmeghaladás magasabb rendű érték után az önállóság érték még mindig előkelő, 3. helyen szerepel. Ez a szegmens nyitott a változásokra, és képes valamennyi probléma megoldását a saját hasznára fordítani, abból előnyt kovácsolni. Ez derül ki abból, hogy a CSR-gyakorlat megvalósításában ez a szegmens a legeredményesebb, mert gondolkodásukból és belső indíttatásukból fakadóan a vállalati társadalmi felelősségvállalás területén egyértelműen maguk mögé utasítják a másik két csoport vezetőit, és a CSR-gyakorlatot vizsgáló skála csúcsára emelkednek.

A tanulmányomhoz végzett vizsgálat során a vállalatvezetőket nemcsak attitűdjük alapján, hanem demográfiai megközelítésben is vizsgáltam, ami szintén érdekes és értékes eredményekkel szolgált (LC1, LC2). A munkaerőpiacon megjelenő különböző generációs csoportok (boomer, X és Y) eltérő gazdasági, társadalmi és természeti környezetben szocializálódott, ami az erkölcsi fejlődésükre (alapvető értékeikre, attitűdjeikre) is meglehetősen eltérő hatást gyakorolt.

A felelős vállalatirányítás szempontjából a legnagyobb figyelmet érdemlő csoport az Y generáció, mert bár még viszonylag kevesen töltenek be közülük vezetői pozíciót, az értékeikben rejlő egyoldalú elkötelezettségük és domináns énközpontú gondolkodásuk miatt nehezen orientálható csoport.

Ugyanakkor ők képezik és alapozzák meg a jövő generáció vállalatvezetői szemléletét, mely jelen kutatás alapján CSR-szempontról nem túl biztató.

Fiatalkoruk ellenére gondolkodásuk megkövült, hagyományos szemléletet követ, mely nem ismeretbeli hiányosságukból, hanem alapvető individuális értékükből fakad.

A boomer és X generáció gyermekei – okulva szüleik példájából, akik keményen végigdolgozták az életüket – nem kívánnak mindent beáldozni a közjó érdekében, hogy aztán egészségükkel és boldogságukkal fizessenek érte.

A társadalom mindenhatósága helyett az egyéni érdekeiket helyezik előtérbe, s ez értékpreferenciájukban is megmutatkozik. Sokkal fontosabb számukra a jelen, az élet élvezete, amit hedonista értékdominanciájuk is jól mutat. A hedonista alapérték rövid távú gondolkodásra predesztinálja őket, ami a felelős vállalatirányítási szemlélet gyökeres ellentéte, így a vállalati társadalmi felelősségvállalás eszközeinek megjelenése egyáltalán nem jellemzi cégvezetői szemléletüket, s ezt a statisztikai vizsgálatok eredményei is validálták.

Sok embernek nehézséget okoz, hogy elképzelje a jövőbeli hasznosságot, így alulértékeli azt. A preferenciák és a felelős magatartás megnyilvánulása között húzóó értelmezés és megoldás kulcsa, véleményem szerint a hasznosság megítélésében van. Mivel az Y generáció többre értékeli és előnyben részesíti a jelenbeli hasznosságot a jövőbeli haszonnál, így az azonnali egyéni haszon maximalizálására törekszik. A morális elkötelezettség egyébként is ellentétes az élvezetekkel, amit az értékpreferenciáikegyértelműen jelznek.

Előzetes prognózisok szerint az őket követő globális nemzedék, a Z generáció CSR-szempontról ígéretes vezetői és munkaerő-piaci szegmens lesz majd, mert „ők már nem egyénileg fogják forradalmi ötleteiket megvalósítani, hanem egymással összefogva szolgálják a közösséget. Két munkahely közül szívesebben választják a tudatos CSR-stratégiával és környezettudatos gondolkodással áthatott munkahelyet.” (Kissné András, 2014. p. 1.)

A boomer és az X generáció sokkal fogékonyabb a felelős vállalatirányítás iránt, és ez CSR-gyakotukban is megmutatkozik. Bár mindkét csoportot a semleges nézetűek uralják, jelentős hányadban (kb. 30%-ban) található közöttük modern CSR-szemléletű vezető is.

Az eredmények ismeretében fontos célnak tekintem a téma iránti érdeklődés felkeltését, ami lehetővé teszi, hogy a nyitott és belső értékeikben elkötelezett érdeklődők a témával kapcsolatban tapasztalatokat szerezhessenek. Ebben különösen nagy szerepe lehetne az önkormányzatoknak és az iparkamaráknak. Segítségükkel a vállalatvezetők egymással is megoszthatnák tapasztalataikat, és támogatást, ötletet nyújthatnának a CSR gyakorlati megvalósításához.

A szakmai hitelesség és a tevékenységbe vetett bizalom növelése érdekében a kis- és középvállalati csoportból jó példát jelentő vállalatvezetők bevonására lenne szükség. Közös kommunikáció során a vállalatvezetők ráébredhetnének arra (különösen a semleges CSR-szemléletű vezetők), hogy bár nem is sejtik, mégis régóta felelős módon működnek, s szervezeti tevékenységükben, termelésükben implicit módon megjelenik a vállalati társadalmi felelősségvállalás.

Marketingkommunikációs eszközök segítségével átfogó (gazdasági, társadalmi, politikai) tájékoztatást kell biztosítani a célcsoport (Y generáció, semleges CSR-nézetű vállalatvezetői kör) számára, hogy a CSR operatív munkájuk során is megjelenjen, s beépüljön a vállalati gyakorlatba.

Helyi szervezésű és megjelenésű szakkonferenciákon, szakmai rendezvényeken, kiállításokon és egyéb szakmai fórumokon fokozható lenne a tájékoztatás növelése. Az említett rendezvények alkalmával elérhető, hogy az érintettek megismerjék egymást, az általuk végzett felelős tevékenységeket s a legjobb gyakorlatot (benchmarking), hogy ily módon az átlagos CSR-nézetet valló vállalatvezetők csoportján belül érdekközösség és elkötelezettség jöhessen létre.

Szakemberek bevonására is szükség lenne ahhoz, hogy közös szervezésben és együttműködésben megtalálják az egyes vállalatok számára leoptimalisabb CSR-eszközöket, és javaslatot tegyenek azok megvalósítására, kivitelezésére.

Kiemelkedő feladatnak tekintem az iskolai kereteken kívüli tájékoztatást és információszolgáltatást, ugyanakkor szorgalmazom az oktatási rendszer valamely formájában jelenleg részt vevő hallgatók CSR-ral kapcsolatos ismereteinek megalapozását és elmélyítését is.

A sikeres és eredményes felelős vállalatirányítás érdekében fontos lenne az ok-okozati összefüggések, azaz a CSR-gyakorlat megvalósulását gátló tényezők (jogi, anyagi, mentalitásbeli korlátok, rögzült hagyományok stb.) feltárása is. Így javaslatom és jövőbeli célom, hogy ennek részleteit valamely felmérés keretében alaposabban megvizsgáljam majd.

6. ÖSSZEFOGLALÁS

Disszertációm témája a vállalatvezetői individuális értékek és attitűdök vállalati társadalmi felelősségvállalással összefüggő kérdéseinek vizsgálata volt. Kutatásom fókuszába a szervezet meghatározó elemét, a vállalatvezetőt állítottam, s annak implicit személyiségjellemzőit tanulmányoztam.

A vállalati társadalmi felelősségvállalás elmúlt évtizedben történt berobbanásának egyik oka a vállalatok legitimációs válságával magyarázható. A társadalom bizalma a vállalatok vezetőivel szemben erősen megkopott. A 80-as években élelmiszerbotrányok, természeti katasztrófák (BP), gátlástalan bennfentes kereskedelemről szóló hírek (Ivan Boesky értékpapír-kereskedő ügye) sorozata rengette meg az érintettek, köztük a befektetők bizalmát is. Gyakorlati példák sokasága jelezte, hogy az üzleti etika csődje piacvesztéshez vezet, így paradigmaváltásra volt szükség. Ám az új paradigmák mellé a megszerzett tudáson, képességen és tapasztalaton túl a gazdasági döntéshozók erkölcsi felelősségére is szükség volt.

Éppen ezen elméleti megalapozásból kiindulva döntöttem a vállalatvezetők vizsgálata mellett.

Kutatási problémám felvetését számos szakirodalom igazolta, azzal, hogy több publikációban is megjelent: jóllehet a társadalmi problémák okozói a vállalatok, az általuk okozott károk megoldása a vállalatvezetőkre vár. A felelős magatartás kizárólag az individuuum elkötelezettsége, s a személyiségben megjelenő, tacit módon megbújó individuális értékeknek meghatározó szerepe lehet (FC2, FC4). A vállalatvezetői individuális értékek felelős vállalatirányításra gyakorolt hatásának vizsgálata így megalapozottá vált.

A felelős vállalatirányítás egyre erősödő hulláma folyamatos változtatásra és időről időre átalakításra ösztönözte a szervezeteket és szakembereket, így maga a CSR meghatározása is metamorfózison ment keresztül (FC1). Definíciók tucatjai árasztották el a szakirodalmakat, melyek közül a vállalati társadalmi felelősségvállalás kétdimenziós megközelítését tartottam időszerűnek és kutatásom szempontjából relevánsnak.

Nap mint nap számos szakember méri, nemzetközi és hazai kutatások keretei között, az egyén individuális értékeit, attitűdjeit, mégis a vizsgálatom szempontjából legideálisabb módszer kiválasztása hosszas feltáró munkát igényelt. Megannyi értékeszt közül a Schwartz-féle modell bizonyult a legalkalmasabbnak. Értékesztje 27 európai országban reprezentatív kutatások alkalmával bizonyította érvényességét (FC3; FC4), sőt a feltáró kvalitatív

kutatások is e módszer megválasztását erősítették meg. A mélyinterjú eredményei további kérdés konceptualizálását és operacionalizálását szolgálták (FC5).

Tanulmányom leíró célkitűzésének meghatározó kérdése volt a vállalatvezetők individuális értékének CSR-gyakorlattal való összefüggésének vizsgálata (LC1), melynek korrelációját a kvantitatív primer kutatás egyértelműen igazolt, sőt rámutatott arra, hogy a vállalatvezetők értékvilágában megjelenő és rangsorbeli preferenciáját élvező önmeghaladás magasabb rendű érték meghatározó módon befolyásolja a felelős vállalatirányítást és vele együtt a CSR-gyakorlatot.

Komplex vizsgálati módszerek (mediáció) segítségével kimutattam, hogy az individuális értékek nemcsak közvetlenül hatnak a vállalati társadalmi felelősségvállalás megvalósulására, hanem abban más, az értékek mentén szerveződő CSR-attitűdöknek is kardinális szerepe van. Az attitűdök közül az altruista haszon mediálja a legnagyobb mértékben (közel 30%-ban) a CSR-gyakorlatot, ezt követi a CSR \neq PR attitűd (26%-kal), s végül a morális haszon attitűd, mely az önmeghaladás érték és a CSR-gyakorlat összefüggéséből 16%-ot magyaráz (LC1).

Empirikus kutatásom fontos eredménye, hogy CSR-attitűdjüket tekintve (a vállalati társadalmi felelősségvállalásukhoz való viszonyulásuk, beállítódásuk szerint) sikerült három egymástól jól elhatárolható, releváns vállalatvezetői csoportot azonosítanom, melyek a következők voltak: hagyományos, semleges és modern CSR-nézetet valló vállalatvezetői klaszterek (LC2). Ezek a vezetői szegmensek – individuális értékeiket és felelős vállalatirányítási tevékenységüket tekintve – karakterisztikusan eltérnek egymástól (LC1), így a jövőbeli lehetőségeket tekintve ezek a szegmensek jól pozicionálható és jól megcélozható csoportokat képeztek.

Kutatásom kiemelkedő eredménye volt, hogy a társadalmi felelősségvállalás mellett már elkötelezett, *modern CSR-nézetet* valló vállalatvezetői csoport értékvilágában nem kizárólag a közösségi értékekhez fűződő alapértékek élveznek preferenciát, hanem az egyéni értékekhez kapcsolódó egyik alapérték is. A felelős vállalatvezetők tehát amellett, hogy a társadalmi felelősségvállalást befolyásoló közösségi értékekkel rendelkeznek, s preferálják azt, nem nélkülözik, és értékvilágukban helyet kap az üzleti szempontból inspiráló, önállóság alapérték is.

Kutatásommal célom volt, hogy alaposan feltérképezzek egy olyan, eddig méltánytalanul mellőzött vizsgálati területet, mely változásokat eredményezhet a hazai felelős vállalatirányítás megvalósításában, és további vizsgálatok alapját képezheti.

7. SUMMARY

The thesis deals with the examination of the individual values and attitudes of chief executive officers related to corporate social responsibility. The Chief Executive Officer and his implicit characteristics was in the focus of the examination.

The reason for the burst of corporate social responsibility in the last decade is due to the legitimacy crisis of the corporations. The trust of the society in corporate leaders faded. The scandals of the food industry in the 80s, natural catastrophes (BP), insider trading (the case of Ivan Boesky) shocked the trust of stakeholders and investors. There were many examples that the failure of business ethics leads to loss of market, hence there was a need for a shift of the paradigm. However, besides the new paradigms the acquired knowledge, ability and experience and also the moral responsibility of economic decision-makers were needed. That influenced my choice of examining the leaders of the companies.

Several pieces of scientific literature justified the research problem that, however, the causers of social problems are the corporations, the solution for the caused damaged must be offered by the leaders. The responsible attitude is exclusively the commitment of the individual, the individual values that are presented in the character in a tacit way are rather dominant.

The responsible corporate management gained more and more space and hence forced continuous changes on the organisations and experts, so the definition of the CSR went through a metamorphosis. Several definition came to light out of which the two-dimensional approach is appropriate and relevant regarding the research presented.

International and national researches deal with the measurement of the individual values, attitudes, however, to choose the most ideal method for the research took some time. The Schwartz model proved to be the most appropriate for the research. It proved its validity through several representative researches in 27 European countries, even the qualitative researches strengthen the choice. The results of the depth interview served as a base for further conceptualisation and operationalization.

The examination of the individual values of the corporate leaders and its connection with the CSR practice was one of the most dominant question of the research. This correlation was proved by the qualitative primary research, which also pointed out that the self-excision value influences the responsible corporate management and also the CSR practice.

Complex research methods were used to show that the individual values have their impact not only directly on the realization of the Corporate Social Responsibility but also on the CSR attitudes that are formed based on values. Out of the attitudes the mediate of the altruistic gain is the highest (nearly 30%), followed by CSR \neq PR attitude (26%), then the moral gain attitude, which explains 16% of the self-excision and CSR practice correlation.

An important result of the empiric research is that regarding the CSR attitudes three different corporate leader groups were identified. These are the followings: traditional, neutral and modern CSR approach. The mentioned groups can be clearly distinguished from each other based on their individual values and their responsible corporate management, hence the groups can be very well positioned and targeted.

The outstanding result of the research was that in the values of leaders of the modern CSR approach not only the values connected to the community are preferred but also one of the base value of the individual values.

The aim of the research was to examine a segment of research area that can bring changes into the domestic responsible corporate management and can be the base of further researches.

8. MELLÉKLET

8.1 IRODALOMJEGYZÉK

1. Agle, B. R., R. K. Mitchell and J. A. Sonnenfeld (1999): Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance, and CEO Values, *Academy of Management Journal* 42. No.:5, pp.: 507–525.
2. Agle, B. R. & Caldwell, C. B. (1999). Understanding Research on Values in Business. *Business and Society* 38. No.: 3, pp.: 326–387.
3. Aguilera, R., Williams, C., Conley, J.M. and Rupp, D.E. (2006): Corporate governance and social responsibility: a comparative analysis of the UK and the US. *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 14 No. 3, pp. 147-58.
4. Akaah, Lund (1994): The influence of Personal and Organisational Values on Marketing Professionals' Ethical Behaviour. *Journal of Business Ethics* 13 pp.: 417-430.
5. Allport, G.W. (1979): Az attitűdök. In. Halász L., Hunyady Gy. és Marton M. (szerk.) *Az attitűd pszichológiai kutatásának kérdései*. Budapest: Akadémiai Kiadó. 41-57.
6. Amable B. (2006): *The diversity of modern capitalism*. Oxford University Press Oxford 2006.
7. Amerigo, M. and A. Gonzalez (2001): Environmental values and beliefs in relation to decisions on ecological dilemmas. *Estudios de Psicología* 22. pp.: 65-73.
8. Andorka (2000): *Bevezetés a szociológiába*. Osiris Kiadó Budapest p. 662.
9. Angyal Á. (2008): *Vállalatok társadalmi felelőssége – zárójelentés (munkanyag)*. Versenyben a világgal kutatási programok – Vállalati versenyképesség Kutatási Program Corvinus Egyetem Budapest p. 1-77.
10. Angyal, Á. (2009): *Vállalatok társadalmi felelőssége*. Műhelytanulmány (working paper). Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest.
11. Babbie (2003): *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Balassi Kiadó Budapest p. 564.
12. Baron, R. M., Kenny, D. A. (1986): The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, pp.:1173-1182.
13. Bartal A. M. (2005): *Nonprofitelméletek, modellek, trendek*. Budapest: Századvég
14. Bendell, J. (2004): *Barricades and Boardrooms: A Contemporary History of the Corporate Accountability Movement, Technology, Business and Society Programme, Paper Number 13* (United Nations Research Institute for Social Development, Geneva).

15. Berger, I. E., Corbin, R. M. (1992): Perceived consumer effectiveness and faith in others as moderators of environmentally responsible behaviors - *Journal of Public Policy and Marketing*, 11. No.:2 pp.:79-89.
16. Bierwirth G. (2013): *Shonindo – Der Weg des Kaufmanns*. Iudicium Verlag, 2013. p.:366
17. Bigoness, W. J. and G. L. Blakely (1996): A Crossnational Study of Managerial Values, *Journal of International Business Studies* 27. No.:4. pp.:739–749.
18. Bondon R. – Besnord Ph. (1999): *Szociológiai lexikon* Budapest, Corvina.
19. Boudreau, J.W., Ramstad, P.M. (2005): Talentship, Talent Segmentation and Sustainability, A New HR Decision Science Paradigm for a New Strategy Definition. *Human Resource Management*. No. 44,2, pp. 129-136.
20. Bowen, H. R. (1953): *Social Responsibilities of the Businessman*. New York City, NY: Harper & Brothers
21. Brammer, S., and Millington, A. I. (2004): The Development of Corporate Charitable Contributions in the UK: A Stakeholder Analysis. *Journal of Management Studies*, 41. pp.:1411-1434.
22. Bulla M. –Tamás P. (2006): *Fenntartható fejlődés Magyarországon – Jövőképek és forgatókönyvek*, ÚMK, Budapest.
23. Buß, E. (2007): *Die deutschen Spitzenmanager*. München.: Oldenbourg.
24. Callon, M., Ed. (1998). *The laws of the markets*. Oxford, Blackwell Publishing.
25. Carroll, A. B. (1999): Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, Vol. 38, No. 3. pp. 268-95.
26. Chell, E.; Haworth, B., Sally A. (1991): *The entrepreneurial personality: Concepts, cases and categories*. London: Routledge.
27. Chikán A. (2008): *Vállalati versenyképesség és társadalmi felelősség*. *Harvard Business Manager* 11. pp. 6-13.
28. Chikán A.; Czakó, E.; Kaziné Ónodi, A. (2006): *Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból – Versenyben a világgal* kutatási programzáró tanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, 2006. december
29. Clary, E. G., Snyder, M., és Ridge, R. (1992): Volunteers' motivations: a functional strategy for the recruitment, placement, and retention of volunteers. *Nonprofit Management and Leadership*, 2, pp. 333-350.
30. Cnaan, R. A., & Goldberg-Glen, R.S. (1991): Measuring motivations to volunteer in human services. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27, pp. 269-284.
31. Connor. P. E.; Becker B.W. (1994): Personal Values and Management: What do we know and why don't we knowmore? *Journal of Management Inquiry* 3 No.: 1. pp.: 67-73.

32. Corraliza, J. and J. Berenguer (2000): Environmental values, beliefs, and actions: A situational approach. *Environment and Behavior* 32, 832-848.
33. Cottrell, S. P. (2003): Influence of Sociodemographics and Environmental Attitudes on General responsible Environmental Behavior Among Recreational Boaters. *Environment and Behavior*, Vol. 35. No. 3, p. 347-375
34. Crook, C. (2005): The good company - A survey of corporate social responsibility. *The Economist* No.: 1. p. 22.
35. Csath M. (2012): A humán tőke, mint versenyképességi tényező. In.: Poór J., Karoliny M., Berde CS., Takács S. (szerk) *Átalakuló emberi erőforrás menedzsment*. Budapest Complex Kiadó pp.: 37-52.
36. Csáfor H. (2009): *Vállalatok társadalmi felelősségvállalása, regionális vizsgálat az Észak-magyarországi Régióban*. Doktori értekezés, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola, Környezetmenedzsment specializáció, Budapest.
37. Császár, Horváth, G. (2010): *Lélek, érték, stratégia: A vállalkozói lét alapidimenzióiról*. Budapest: HÉTFA Kutatóintézet
38. Csepeli Gy. (1997): *Szociálpszichológia*. Budapest, Osiris
39. Csigéné Nagypál N. (2008): *A vállalatok társadalmi felelősségvállalása és kapcsolódása a fenntarthatósághoz*. PhD disszertáció tervezet, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Budapest.
http://www.omikk.bme.hu/collections/phd/Gazdasag_es_Tarsadalomtudomanyi_Kar/2009/Csigene_Nagypal_Noemi/ertekezes.pdf
40. Csité, Luksander, Mike (2012): *Az európai vállalkozó karaktere*. Vezetéstudomány. XLIII évf. különszám pp.: 4-13. 9
41. Csillag, S. (2008): *Vállalatok társadalmi felelőssége és versenyképesség*. Műhelytanulmány. Vállalatgazdaságtan Intézet Budapest p.7.
42. Csutora, M. Kerekes, S. (2004): *A környezetbarát vállalatirányítás eszközei*. KJK Kerszöv Budapest p.258.
43. Dahlsrud, A. (2008): *How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 2008. pp. 1-13.
44. Davis, K. (1960): *Can business afford to ignore social responsibilities?* *California Management Review* 2, pp.:70-76.
45. Davis, K. (1973): *The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibility*. *Academy of Management Journal* 16, pp.:312-323.
46. Davis, J. H., Schoorman, F. D., Donaldson, L. (1997): *Toward a stewardship theory of management*. *Academy of Management Review* 22. No.:1, pp.:20-47.
47. Deane P.J. (1997): *Examining the profession and the practice of business ethics*. *Journal of Business Ethics* 16. No.:15.

48. Déjean, F., J.-P. Gond, Leca. (2004): Measuring the unmeasured: an institutional entrepreneur strategy in an emerging industry. *Human Relations* 57. pp.: 741-764.
49. Desai, A. B. and T. Rittenburg: 1997, 'Global Ethics: an Integrative Framework for MNEs', *Journal of Business Ethics*, Vol.: 16, No.: 8, June 1997, pp. 791-800 (10)
50. Deshpandé, R., Webster Jr, F.E. (1989): Organisational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*, 53 No.:1. pp.: 3-15.
51. Diamantopoulos A., Schlegelmilch B.B., Sinkovics R.R., Bohlen G.M. (2003): Can socio-demographics still play a role in profiling green consumers? A review of the evidence and an empirical investigation, *Journal of Business Research*, Vol.56, Issue 6, No.: 6. p. 465-480
52. Dietz, T., L. Kalof, P. C. Stern (2002): Gender, Values, and Environmentalism. *Social Science Quarterly*, Vol. 83. No. 1, pp. 353-364.
53. Dodd, E. M. (1932). For whom are corporate managers? *Harvard Law Review*, 45. No.:7. pp.: 1145-1163.
54. Dodd, S. C. (1950): How to measure values. *University of Washington Research Studies*, 1950, Vol. 18. pp.:163-168.
55. Domina, T., Koch (2002): Convenience and Frequency of Recycling. Implications for Including Textiles in Curbside Recycling Programs. *Environment and Behavior* Vol 34. No. 2. p. 216-238.
56. Drucker, P (1954): *The Practice Of Management*. New York: Harper & Row Publishers.
57. Drumwright, M. E.: (1994): Socially Responsible Organisational Buying: Environmental Concern as a Noneconomic Buying Criterion. *Journal of Marketing* 58. No.:7. pp.: 1-19.
58. Durkheim E. (1978): *A társadalmi tények magyarázatához Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Gondolat, Budapest*
59. Eisenstat, R. (1996): What Corporate Human Resources Brings it the Picnic. *Four Models for Functional Management, Organisational Dynamics*. No. 25, 2, pp.7-22.
60. England (1967): Personal value system of American managers. *Academy of Management Journal*. 10. pp.: 53-68.
61. England, G. W. Raymond L. (1973): The relationship between managerial values and managerial success in the United States, Japan, India, and Australia. *Journal of Applied Psychology*, 59 No.: 41 pp.:1-19.
62. Esse B., Szántó R., Wimmer Á. (2012): Business relationships and relationships with stakeholders – Perception of Hungarian executives. *The Imp Journal* 6: (2) pp. 98-108
63. Esse, B.; Szántó R.; Wimmer Á. (2011): Value creation in the light of the stakeholder approach – the case of Hungary. 1st Interdisciplinary

- Conference on Stakeholders, Resources and Value Creation 2011. jún.7-8. Barcelona
64. Esmond, J. (2004): Booming recruiting: An action research project. Perth: Volunteering Secretariat, Department for Community Development. <http://www.volunteering.communitydevelopment.wa.gov.au/files/booming-recruiting.pdf>
 65. Ewing, G. (2001): Altruistic, egoistic and normative effects on curbside recycling, *Environment and Behavior*, No.: 33. pp.:733-64.
 66. Ferrell, O. and L. Gresham (1985): A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing, *Journal of Marketing* 49, pp.:87-96.
 67. Fineman, S. and K. Clarke (1996): Green Stakeholders: Industry Interpretations and Response. *Journal of Management Studies* 33. No.:6 pp.: 715-731.
 68. Fleischer T.: Fenntartható fejlődés: környezeti, társadalmi és gazdasági tényezők. pp. 192-202. In: Farkas Péter és Fóti Gábor: Magyarország globális környezete 2020-ig. Háttér tanulmányok a magyar külstratégiához I. 290 p. MTA Világgazdasági Kutatóintézet – CEU Center for EU Enlargement Studies, Budapest, 2007. http://www.vki.hu/~tfleisch/PDF/pdf07/fleischer_fe-fejl-kor-tar-gaz-tenyezok_kum07.pdf
 69. Fleury, M.T.L. (1999) The Management of Culture Diversity. Lessons from Brazilian Companies. *Industrial Management & Data Systems*. No. 99, 3, pp. 109-114.
 70. Freeman, R. E. (1984): *Strategic Management: A stakeholder approach*. Pitman Series in Business and Public Policy Boston p. 276.
 71. Friedman M., (1970): The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits *New York Times Magazine* No.: 9.
 72. Frisch, M.B., & Gerrard, M. (1981): Natural helping systems: Red Cross volunteers. *American Journal of Community Psychology* No.:9. pp. 567-579.
 73. Fukukawa, K.; William E. Shafer; Grace Melina Lee (2007): Values and Attitudes Toward Social and Environmental Accountability: a Study of MBA Students. *Journal of Business Ethics* 71. pp.: 381-394.
 74. Fülöp, Gy. – Szegedi, K. 2006: Kisvállalati etika a globalizáció korában. *Vállalkozás és Innováció*, 1, 1, pp. 67-82.
 75. Füstös L.; Szakolczai Á. (1994): Értékek változásai Magyarországon 1978-1993 Kontinuitás és diszkontinuitás a kelet-közép-európai átmenetben. 1994/1. pp.:57-90.
 76. Füstös L., Szalma I. (2010): Value Space of Hungary in the European Value Space. In: Füstös L, Guba L, Szalma I (szerk.) *European Social Register 2010*. Budapest L'Harmattan, 2010.

77. Füstös, L. (2011) Európa értékrendszere: Magyarország értéktere – Európa értéktere. In: Füstös László – Guba László (szerk.): A változó értékrendszer 2011/1. Budapest: MTA PTI – MTA SZKI
78. Gail, T. (2006): Corporate social responsibility: A definition. Curtin University of Technology GSB Working Paper No.62. Perth, Western Australia
79. Gandal, N. (2005): Personal value priorities of economists. *Hum. Relat.* 58. No.:10. pp.: 1227–1251
80. Garriga, E., Melé, D. (2004): Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. 53. 1-2. p. 51.
81. Geréb (1996): *Pszichológia*. Nemzeti Tankönyvkiadó Budapest p. 435.
82. Gjolberg (2009): Measuring the immeasurable? Constructing an index of CSR practices and CSR performance in 20 countries. *Scandinavian Journal of Management* Vol.: 25. Issue 1. 2009. pp.: 10-22.
83. Goodpaster, K. E. & Matthews, J. B. (1982): Can a Corporation Have a Conscience? *Harvard Business Review*, 60. No.:1. pp.:132–141.
84. Gordon, Langmaid (1997): *Kvalitatív piackutatás. Gyakorlati kézikönyv*. HVG Kiadó Rt. Budapest p. 301.
85. Greenwood, M.R. (2002): Ethics and HRM. A Review and Conceptual Analysis. *Journal of Business Ethics*. No. 36, pp. 261-278.
86. Greenwald A. G., Nosek B. A., Banaji M. R. (2003): Understanding and using the Implicit Association Test: I. An improved scoring algorithm. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85. pp.:197–216.
87. Greenwald, A. G., McGhee, D. E., Schwartz, J. L. K.: (1998): Measuring individual differences in implicit cognition: The implicit association test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74. pp.: 1464–1480.
88. Göksen, F., F. Adaman and E.U. Zenginobuz. (2002): On environmental concern, willingness to pay, and postmaterialist values: Evidence from Istanbul. *Environment and Behavior* 34, pp.:616-633.
89. Guler, M.F. Guillén, and J. M. MacPherson (2002): Global competition, institutions and the diffusion of organisational practices: The international spread of ISO 9000 quality certificates. *Administrative Science Quarterly* 47. 2002. pp.: 207-232.
90. Győri Zs. (2011) A társadalmi felelősségvállalás helyzete Magyarországon. Műhelytanulmány. BCE
91. Győri, Zs. (2012) Ökológiailag-orientált vállalkozások Magyarországon. In: Fenntartható fejlődés, élhető régió, élhető települési táj 2. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest, pp. 73-89
92. Gyulavári, T. (2011) A CSR helye a marketing elméletben. In: *Felelős marketing – A Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubja 17. Országos konferenciájának előadásai*, Pécs, 2011. augusztus 29-30. (Responsible Marketing Conference Proceedings). Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Pécs, pp. 350-360

93. Habisch, A., Jonker, J., Wegner, M., Schmidpeter, R. (eds.) (2005). Corporate social responsibility across Europe., Heidelberg: Springer Verlag, pp. 1 - 413.
94. Halász L., Hunyadi Gy., Marton L. M. (1979): Az attitűd pszichológiai kutatásának kérdései, Budapest, Akadémiai Kiadó, 105-121. o
95. Hankiss, E.(1977): Érték és társadalom. Magvető, Budapest
96. Havasi V. (2009): Az értékrend és életminőség összefüggései Debreceni Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar
97. Heald, M. (1970): The social responsibility of business: Company and community, 1900-1960. Case Western Reserve University Press, Cleveland. Ohio
98. Hegyi A., Horváth Á., Kmetty Z., Molnár K.: Önként a gyakorlatban - Kutatás fiatal önkéntes gyakornokok civil szférában való foglalkoztatásának lehetőségéről és gyakornoki programok beindításának szükségességéről
http://www.nonprofit.hu/files/7/1/8/8/7188_Onkent%20a%20gyakorlatban.pdf
99. Hemingway, C.A.(2002): An Exploratory Analysis of Corporate Social Responsibility: Definitions, Motives and Values. Research Memorandum 34. Centre for Management and Organisational Learning Hull University Business School, Hull, UK. pp.: 1-25
100. Hemingway, C.A., Maclagan, P.W., (2004): Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility. Journal of Business Ethics 50, pp.: 33-44.
101. Henczi, L.,-Zöllei, K.,(2007): Kompetenciamenedzsment. Perfekt Gazdasági Tanács-adó, Oktató és Kiadó Zrt., Budapest.
102. Hofstede, G. (1980): Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values (Sage, Beverley Hills, CA).
103. Hofstede, G. H.; Hofstede, G. J (2005): Culture and organizations. New York, McGraw_Hill
104. Holt, David H. (1997): A comparative study of values among Chinese and U.S. entrepreneurs: Pragmatic convergence between contrasting cultures. Journal of Business Venturing, 12. No.:6 pp:483-505.
105. Hunt, S. and S. Vitell (1986): A General Theory of Marketing Ethics, Journal of Macromarketing 6, pp.:5-16.
106. Inglehart R. (1997): Modernization and Postmodernization-Cultural and Political Change in 43 Societies. Princeton University Press, New Jersey Journal 10. No.:1. pp.: 53-68.
107. Iversen, H., T. Rundmo (2002): Environmental concern and environmental behaviour among the Norwegian public. Journal of Risk Research, No.:5. pp.:265-279.
108. Johnson, C. Y., J. M. Bowker, H. Ken Cordell (2004): Ethnic variation in Environmental Belief and Behavior: An Examination of the New

- Ecological Paradigm in a Social Psychological Context. *Environment and Behavior*, Vol. 36. No. 2, pp. 157-186
109. Joireman, J. A.; P. A. M. Van Lange; M. Van Vugt (2004): Who Cares about the Environmental Impact of Cars? Those with an Eye Toward the Future. *Environment and Behaviour* 36. No.: 99. pp.: 187-206.
 110. Kahle, L.R., et al. (1988): Changes in social values in the United States during the past decade. *J. Advert. Res.* 28. No.:1. pp.: 35-41
 111. Kaiser, F. G.; Wölfling, S. és Fuhrer, U. (1999): Environmental attitude and ecological behavior - *Journal of Environmental Psychology*, 19. pp.: 1-19.
 112. Kaiser, F.G., Fuhrer, U. (2003): Ecological Behavior's Dependency on Different Forms of Knowledge - *Applied Psychology: an International Review* 52. No.4 pp.:598-613
 113. Karp, D.G. (1996): Values and their effect on pro-environmental behavior. *Environment and Behavior* 28 pp.:111-133
 114. Kazainé Ónodi A. (2010): Értékválasztás, etikai dilemmák. *Vezetéstudomány* 7-8, pp.:33-42.
 115. Keller T. (2009): Magyarország helye a világ értéktérképén.
 116. Kerekes S. (2006): A fenntarthatóság közgazdasági értelmezése. In: Bulla M. -Tamás P. (szerk): *Fenntartható fejlődés magyarországon, Jövőképek és forgatókönyvek*. Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest. p. 196-211 o.
 117. Kerekes, S. és Wetzker, K. (2007): Keletre tart a "társadalmilag felelős vállalat" koncepció. Working Paper. Budapesti Corvinus Egyetem. 2007.
 118. Kilcullen M, Kooistra JO. (1999): At least do no harm: sources on the changing role of business ethics and corporate social responsibility. *Reference Services Review* 27. No.:2. pp.:158-178
 119. Kinder, P. D. (2005): Socially responsible investing: an evolving concept in a changing world. Boston, KLD Research & Analytics, Inc.
 120. Kissné András (2014): Generációk, munkaerőpiac és motiváció. *Napi HR* <http://www.ohe.hu/hrmagazin/cikkek/generaciok-munkaeropiac-es-a-motivacio-kerdesei-a-21-szazadban>
 121. Kluckhohn, C. (1951): Values and value-orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification. In.: T. Parsons & E. Shils (Eds.), *Toward a general theory of action*. Cambridge, MA: Harvard University Press pp. 388-433.
 122. Koivula, N.(2008): *Basic Human Values in the Workplace*, vol. 17, pp. 1-141. University of Helsinki, Helsinki (2008)
 123. Kovács-Mihics (2013): A kis- és középvállalkozások helyzete hazánkban. *Statisztikai tükör*. VII. 108. pp.: 1-4.
 124. Kun A. (2004): A vállalati szociális elkötelezettség tematizálásának alapvonalai az Európai Unióban, *Jogelméleti Szemle*, 2004/1.
 125. Kun A. (2009): *A multinacionális vállalatok szociális felelőssége*. AdLibrum Kiadó Budapest 2009. p.:

126. Kurtz, L. (2008): Socially responsible investment and shareholder activism. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*.
127. Laroche, M., Bergeron, J., Barbaro-Forleo, G. (2001): Targeting consumers who are willing to pay more for environmentally friendly products - *The Journal of Consumer Marketing*, Santa Barbara, Vol. 18, 6. 503-518. old.
128. Li, S. (2003): Recycling Behavior Under China's Social and Economic Transition. The Case of Metropolitan Wuhan. *Environment and Behavior*, Vol. 35. No. 6, pp. 784-801.
129. Lightle, S., Baker, B., & Castellano, J. (2009): The Role of Boards of Directors in Shaping Organizational Culture. *CPA Journal*, 79. No.:11. pp. 68–72.
130. Lincoln, D., M.M. Pressey; T. Little (1982): Ethical Beliefs and Personal Values of Top Level Executives. *Journal of Business Research* 10, pp.: 475-487
131. Loew, T., Ankele, K., Braun, S., Clausen, J. (2004). Significance of the CSR debate for sustainability and the requirements for companies. Münster/ Berlin http://www.ioew.de/uploads/tx_ukioewdb/future-IOEW_CSR-Study_Summary.pdf -
132. Loureiro, M., L., J. J. McCluskey, R. C. Mittelhammer (2002): Will Consumers Pay a Premium for Eco-labeled Apples? *The Journal of Consumer Affairs*, Vol. 36. No. 2, pp. 203-219
133. Mababu, R. (2010): Actitudes de los Empresarios y Directivos hacia la Responsabilidad Social Corporativa, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26 No.:2 pp.:101-114.
134. MacKenzie, D. (2006): *An engine, not a camera. How financial models shape markets*. Cambridge, Massachusetts, MIT press.
135. Majláth M. (2009): A környezetbarát terméktulajdonság fontossága a fogyasztói döntésekben – egy empirikus kutatás eredményei, *Vezetéstudomány*, XXXX. évf. 2009. No.:2. pp.:44-56.
136. Malhotra, N.K. (2008): *Marketingkutatás Akadémia Kiadó Budapest p. 1120.*
137. Málovics Gy. (2007): Fenntartható növekedés? A megújult lisszaboni stratégia kritikai elemzése a fenntarthatóság szempontjából. In.: Farkas Beáta (szerk.): *A lisszaboni folyamat és Magyarország*. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei, JATE Press, Szeged, pp.: 217–232.
138. Málovics Gy. – Imreh Sz. – Szakálné Kanó I. (2008): A kis- és középvállalkozások felelősségvállalásának értelmezése a társadalmi tőke elméletének tükrében. Konferenciakiadvány a vállalati felelősségvállalásról szóló konferencia előadásából –internetes konferenciakötet. pp. 112-137.
<http://gtk.sze.hu/conferences/csr/letoltes/24/>

139. Matolay R., Pataky Gy., Petheő A. (2007): Vállalati társadalmi felelősség és a kis- és középvállalkozások, Nemzeti ILO tanács. Kutatási jelentés. <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2007/07/articles/hu0707029i.htm>
140. Matolay, R. and Pataki, Gy. and Szántó, R. (2012) A felelős döntéshozatal tényezői. Műhelytanulmány (working paper). Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest
141. Matten, D., Moon J. (2004): Implicit and Explicit CSR. A conceptual framework for a comparative understanding of CSR in Europe. ICCSR Research Paper Series
142. Matten, D., Moon J. (2005): A Conceptual Framework for Understanding CSR. Corporate Social Responsibility Across Europe. Springer Berlin-Heidelberg
143. Matten, D. -Moon J. (2008): Implicit and Explicit CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review* 33 (2) 2008. pp.: 404-424.
144. Matthies, E., S. Kuhn, C. A. Klöckner (2002), „Travel Mode Choice of Women. The Result of Limitation, Ecological Norm, or Weak Habit?“, *Environment and Behavior*, Vol. 34. No. 2, p. 163-177.
145. Mc Ewin, M., & Jacobsen-D'Arcy, L. (1992): Developing a scale to understand and assess the underlying motivational drives of volunteers in Western Australia: Final report. Perth: Lotterywest & CLAN WA Inc.
146. McClelland (1961): *The Achieving Society*. New York: Van Nostrand.
147. McGuire, J. W. (1963): *Business and society*. New York: McGraw-Hill
148. McKie, J.W. (1974): *Social Responsibility and the Business Predicament*, Brookings Institution, Washington DC.
149. McLaughlin, F. (1984): Perceptions of socially responsible activities and attitudes: a comparison of business school deans and corporate chief executives. *Academy of Management Journal* No.: 9. pp 670-1.
150. Meglino, B. M., Ravlin, E. C. & Adkins, C. L. (1992). The Measurement of Work Value Congruence: A Field Comparison. *Journal of Management*, 18, pp.:33–43.
151. Menon, A. és A. Menon (1997): Enviropreneurial Marketing Strategy: The Emergence of Corporate Environmentalism as Market Strategy', *Journal of Marketing* 61. No.:1. pp.: 51–67.
152. Milfont, T. L., és Duckitt, J. (2006): Preservation and utilization: Understanding the structure of environmental attitudes. *Medio Ambiente y Comportamiento Humano* (now called *Psycology*), 7 pp.:29-50
153. Milton, S. (2010): Some observations on CSR and strategic management. *Vezetéstudomány*, XLI. évf. 2010. 2. szám pp.59-67.
154. Moriano, Juan A., Palací, Francisco J., Trejo, Enrique (2001): El perfil psicosocial del emprendedor: unestudion desde la perspectiva de los valores. *Revistade Psicología Social*, 16. No.:2. pp.: 229-242.

155. Moriano, Juan A.; Linan Francisco; Jaen, Inmaculade; (2010): Personal values and entrepreneurial intention: an empirical study. ESU Conference
156. Nabil, A., (2006): Corporate social responsibility: a comparative analysis of perceptions of practicing accountants and accounting students. *J. Bus. Ethics* 66. pp.:157–167
157. Nagy Sz. (2004/2005): A környezetbarát termékek marketingje. *Marketing & Menedzsment*, 2004/6-2005/1. pp.:17-24
158. Norlund, A. M., Garvill, J. (2002): Value structures behind proenvironmental behavior - *Environment and Behavior*, Vol. 34. No. 6. November, 740-756. old.
159. Nyitrai (2011): A kis- és középvállalkozások helyzete a régióban. *Központi Statisztikai Hivatal*. 2011. No.: 9.
160. Olli, E., G. Grendstad, D. Wollebaek (2001), „Correlates of Environmental Behaviors. Bringing Back Social Context”, *Environment and Behavior*, Vol. 33. No. 2, pp. 181-208.
161. Orlitzky, M. F., Schmidt S. Rynes (2003): *Corporate Social and Financial Performance, a meta analysis*. London, SAGE publications
162. Ottman, J. A. (1998): *Green Marketing: Opportunity for Innovation*. Book OnlineEdition, (http://www.greenmarketing.com/Green_Marketing_Book/Green_Marketing_Book.html)
163. Pallasz Lexikon (1998): Magyar Nagylexikon Kiadó, Budapest 1998 p.:927
164. Pataki, Gy., Szántó, R. (2011): Társadalmi felelősségvállalás vállalati online kommunikációjának kritikai elemzése. *Vezetéstudomány XLII évf.* No.: 12. pp.:2-12.
165. Pataki, Gy., Radácsi, L. (2000): Alternatív üzleti vállalatok, in Pataki, Gy., Radácsi, L. (2000): *Alternatívkapitalisták*. Új Paradigma Kiadó Szentendre pp.:45-69.
166. Pauly-Reich (1997): National structures and multinational corporate behaviour: Enduring differences in the age of globalization. *International Organization* 51. No.:1. 1997. pp.: 1-30.
167. Pinney C. (2001): *Imagine Speaks Out. How to Manage Corporate Social Responsibility and Reputation in a Global Marketplace: the Challenge for Canadian Business*
http://www.imagine.ca/content/media/team_canada_china_paper.asp?section = media
168. Pitterman, L. (1973): *The older volunteer: Motivation to work*. Washington DC: Action.
169. Post, F.R. (2003): A response to the social responsibility of corporate management: A classical critique. *Mid - American Journal of Business*, Vol. 18, No. 1, pp. 25-35.

170. Quazi-O'Brien (2000): An Empirical Test of a Cross-national Model of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, Vol. 25. Issue 1. pp.: 33-51.
171. Rallapalli, K. C., S. Vitell Jr. S. Szeinbach (2000): Marketers Norms and Personal Values. An Empirical Study of Marketing Professionals', *Journal of Business Ethics* 24. No.:1. pp.: 65-75.
172. Rescher, N.: (1969): *Introduction to Value Theory* (Prentice-Hall, New Jersey, U.S.A.). p.: 199.
173. Robbins, S. P.; Judge, T.A. (2007): *Organizational Behavior*. Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey 2007
174. Robin, D. P.; Reidenbach, R.E. (1987): Social Responsibility Ethics and Marketing Strategy: Closing the Gap between Concept and Application. *Journal of Marketing*. 51, pp.:44-58.
175. Rohan, M.J.(2000) A Rose by Any Name? The Values Construct. *Personality and Social Psychology Review* Vol. 4., Issue 3, pp.:255-277
176. Rokeach, M. J.: (1968): *Beliefs, Attitudes, and Values: A Theory of Organization and Change* (Jossey-Bass, San Francisco, CA)
177. Rokeach, M.(1969): The Role of Values in Public Opinion Research. *Public Opinion Quarterly*. Vol.32, Issue 4, pp. 547-560.
178. Rokeach, M.(1973): *The Nature of Human Values*. The Free Press, New York (1973)
179. Rosario González-Rodríguez, Carmen Díaz-Fernández Biagio Simonetti (2012): Corporate social responsibilities perceptions: an approximation through Spanish university students' values. *Qual Quant* (2013) 47:2379–2398. Springer Science+Business Media Dordrecht 2012
180. Rotter, Julian B. (1966): Generalised expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological monographs: general and applied* 80. No.:1. pp.: 26-28.
181. Ságvári, B. (2009): *Kultúra és gazdaság. Az értékek szerepe a gazdasági fejlődésben Elmélet és empiria. Doktori Disszertáció Eötvös Loránd Tudományegyetem Társadalomtudományi Kar Szociológia Doktori Iskola*
182. Sajtos-Mitev (2007): *SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Alinea Kiadó Budapest p. 402.
183. Schaefer, A., (2004): Corporate sustainability – integrating environmental and social concerns? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 11. No.: 12. pp. 179–187.
184. Schaltegger, S.–Burritt, R. (2005): Corporate Sustainability. In.: Folmer, H.–Tietenberg, T. (szerk.): *The International Yearbook of Environmental and Resource Economics*. Edward Elgar, Cheltenham, pp.185–232.
185. Schuler, R.S., Jackson, S.E. (1987): Linking Competitive with Human Resource Management, *Academy of Management Executive*. 1, 3, pp. 207-210.

186. Schultz, P. W. and L. Zelezny (1999): Values as Predictors of Environmental Attitudes: Evidence for Consistency across 14 Countries, *Journal of Environmental Psychology* 19, pp.:255–265.
187. Schultz, P. W., L. Zelezny, N. J. Dalrymple (2000): A Multinational Perspective on the Relation Between Judeo Christian Religious Beliefs and Attitudes of Environmental Concern“, *Environment and Behavior*, Vol. 32. No. 4, pp. 576-591
188. Schultz, P.W. (2001): The structure of environmental concern: Concern for self, other people, and the biosphere. *Journal of Environmental Psychology* 21, pp.:1-13.
189. Spranger, E. (1928). *Types of men: The psychology and ethics of personality*. (Trans.: P. Pigurs). Halle/ Germany Niemeyer.
190. Straughan, R. D., J. A. Roberts (1999), “Environmental Segmentation Alternatives: a Look at Green Consumer Behavior in the New Millennium”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 16. No. 6, p. 558-575.
191. Schumpeter, J. A. (1980): *A gazdasági fejlődés elmélete: Vizsgálódás a vállalkozói profitról, a tőkéről, a hitelről, a kamatról és a konjunktúraciklusról*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
192. Schwartz, S. H. (2001): *A Proposal for Measuring Value Orientations across Nations*.
193. Schwartz S. H. (2003): *A proposal for measuring value orientations across nations*”. In *Questionnaire development report of the European Social Survey* (chap. 7).
http://naticent02.uuhost.uk.uu.net/questionnaire/chapter_07.doc
194. Schwartz, S. H. (2005): *The Hebrew University of Jerusalem Basic Human Values: 2005- 4 Peloton Value Matrix*
195. Schwartz (2006): *Value orientations: Measurement, antecedents and consequences across nations*. In R. Jowell, C. Roberts, R. Fitzgerald, & G. Eva (Eds.), *Measuring attitudes cross-nationally – lessons from the European Social Survey*. London: Sage.
196. Siltaoja, M.E. (2006): *Value priorities as combining core factors between CSR and reputation—a qualitative study*. *J. Bus. Ethics* 68. No.:1. pp.: 91–111.
197. Singhapakdi, A. & Vitell, S.J. (1993): *Personal and professional values underlying the ethical judgements of marketers*. *Journal of Business Ethics*, 12, pp.: 525–533.
198. Sjöberg, G. E.(2005): *A globális falu már itt van. Az Amerikai Public Relations Szövetség (PRSA) 2005. évi konferenciáján elhangzott előadása*,
199. Solomon,R.C. (1997): *It’s Good Business*. Lanham, Md. Rowman & Littlefield Publishers, Inc.2004. *Aristotle, Ethics and Business Organizations*. *Organization Studies*, 25. No.:6. pp.:1021–43

200. Spates, James L. (1983): The Sociology of Values. Annual Review of Sociology, Vol 9. pp.:27-49.
201. Spencer, L. –McClelland, D. –Spencer, S., (1994): Competency assesment methods: History and the state of the art. Hay/McBear.
202. Stern, P. C., Dietz, T. (1994): A value basis of environmental concern. Journal of Social Issues 50. No.:3. pp.:65–84.
203. Stern, P. C., Dietz, T., Kalof, L., Guagnano, G. A. (1995): Values, beliefs, and pro-environmentalaction: Attitude formation toward emergent attitude object. Journal of AppliedSocial Psychology, 25. pp.:1611–1636.
204. Swanson, D. L. (1995): Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model. Academy of Management Review 20. No.:1. pp.: 43–64.
205. Szlávik, J. – Pálvölgyi, T. – Csigéné Nagypál, N. –Füle, M. (2006): CSR in small and medium-sized companies: Evidence from a survey of the automotive supply chain in Hungary and Austria. Research paper: Rhetoric and Realities: Analysing Corporate Social Responsibility in Europe (RARE). A Research Project within the EU’s Sixth Framework Programme.
206. Szlávik J. (2009): A vállalatok társadalmi felelősségvállalása. CompLex Kiadó Budapest p. 250.
207. Szántó, R. (2011) A társadalmi felelősségvállalás tendenciái a gyógyszeriparban. Műhelytanulmány. Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest.
208. Székely M. (2003): Világproblémák világhképünkben. PhD disszertáció, ELTE Pszichológiai Intézet, Budapest
209. Székely, M. (2003), „Világproblémák és a környezet”, Zölden és Nyereségesen, 6. No.:3. Pp. 20-21.
210. Szente, V. (2004): Organikus élelmiszerek fogyasztási és vásárlási szokásainak vizsgálata Magyarországon. Élelmiszer, Táplálkozás és Marketing 1 (1-2).
211. Takács, Sz. (2013): Többváltozós statisztikai módszerek. Károli Gáspár Református Egyetem Jegyzet Kézirat
212. Tari (2010) Y generáció. Jaffa Kiadó és Kereskedelmi KFT. Budapest p.
213. Tóth M., Málóvics Gy., Tóth I.J. (2009): Fenntarthatóság, fenntartható fogyasztás. Egyetemi hallgatókfogyasztásának vizsgálata alapján. Vezetéstudomány. XL. évf. 2009. 9. pp.: 41-53.
214. Török A.: (2000): Racionalitás és etika a gazdasági döntésekben. Közgazdasági Szemle, XLVII. évf., 2000. No.: 11. pp.:918–931.
215. Turner, RJ (2006): Corporate Social Responsibility: Should disclosure of social considerations be mandatory? Submission to the Parliamentary Joint Committee on Corporations and Financial Services Inquiry. http://www.aph.gov.au/senate/committee/corporations_ctte/corporate_responsibility/submissions/sub05.pdf

216. Valencia de Lara, M.P., García Villaverde, P.M.; Jiménez Moreno, J.J.(2007): Factores determinantes en la creación de una empresa: Valores culturales, redes sociales y ayudas públicas. Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro / coord. por Juan Carlos Ayala Calvo, pp.:1141-1155.
217. Valkó L. (2003): Fenntartható/környezetbarát fogyasztás és a magyar lakosság környezeti tudata. A Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Környezettudományi Intézetének tanulmányai Műhelymunka. Kerekes Sándor és Kiss Károly (edit), Budapest, 2003. April Vol 18
218. Vályi R. (2005): Az altruizmus jelensége a társadalomtudományban In: Némedi Dénes–Szabári Vera (szerk.): Az ELTE Szociológiai Doktori Iskola Évkönyve. Budapest: Eötvös Lorand Tudományegyetem Társadalomtudományi Kar Szociológia Doktori Iskola.
219. Váriné Szilágyi I. (1987): Az ember, a világ és az értékek világa. Bp. Gondolat, 1987. 270. p.
220. Waddock, S. A., Graves, S.B. (1997): The corporate social performance—financial social link. *Strateg. Manag. J.* 18 No.:4. pp.: 303–319
221. Welzel, Ch. (2006): A Human Development View on Value Change Trends (1981-2006)
http://margaux.grandvinum.se/SebTest/wvs/SebTest/wvs/articles/folder_published/article_base_83/files/presentation.zip
222. Whitely, W., & England, G. W. (1980): Variability in Common Dimensions of Managerial Values due to Value Orientation and Country Differences. *Personnel Psychology*, 33. No.:1. pp.: 77–88.
223. Williams Jr., R.M. (1979): Change and stability in values and value systems: a sociological perspective. In: Rokeach, M. (ed.) *Understanding Human Values*, Free Press, New York pp. 15–46.
224. Wilson, T. D., Lindsey, S., & Schooler, T. Y. (2000). A model of dual attitudes. *Psychological Review*, 107. pp.: 101–126.
225. Wimmer Á. (2000): A vállalati teljesítménymérés az értékteremtés szolgálatában. A működési és a pénzügyi teljesítmény kapcsolatának vizsgálata. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Gazdálkodástani Ph.D program Doktori értekezés
226. Wimmer, Á. (2010) A piaci normák sérülése, üzleti döntések és a vállalati hatékonyság. *Vezetéstudomány Budapest Management Review*, 41 (7-8). pp 16-24.
227. Wimmer, Á. –Esse, B. (2010): Beszállítók és vevők kapcsolata –Észlelés és gyakorlat az üzleti kapcsolatok menedzsmentjében. Előadás a Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletezési Társaság éves kongresszusán, 2010.november 10-12.

228. Wimmer, Á., Csesznák, A., Mandják, T.(2012): Üzleti kapcsolatok – vállalati szemléletmód és gyakorlat. Műhelytanulmány. Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest
229. Wood, D. L.: (1991): Corporate Social Performance Revisited. The Academy of Management Review 16. No.:4. pp.: 691–718.
230. Zsolnai, L. (2001): Ökológia, gazdaság, etika. Helikon Kiadó Kft, Budapest, 2001.
231. Zsolnai, L. (2005): Vállalatok társadalmi felelőssége az Európai Unióban és Magyarországon. Magyar Kereskedelmi és Iparkamara

Egyéb források:

CSR self assessment handbook for companies;

http://www.kovet.hu/sites/default/files/knowledge/csr_self-assessment_handbook_for_companies_a4_hungarian-final.pdf) letöltés: 2012. december 5.

EUROPEAN COMMISSION (2001): Promoting a European framework for corporate social responsibility– Green Paper Office for Official Publications of the European Communities

http://en.wikipedia.org/wiki/Negative_State_Relief_Model letöltés: 2011. szeptember 7.

http://nonprofit.hu/sites/default/files/study/2011/8/v%C3%A1llalati%C3%B6nkess%C3%A9ntess%C3%A9g-top200-2011/vallalati_onkentesseg_2011_0.pdf letöltés: 2011. szeptember 11.

www.bsr.com letöltés:2013.október 21.

www.volunteermotivation.hu :letöltés: 2011. szeptember 2.

<http://www.donorsforum.hu/hu/szolgaltatasok/kutatasok/vallalati-onkentesseg-magyarorszagon> letöltés: 2011. szeptember 10.

[http://www.deloitte.com/view/en_US/us/About/Community-Involvement/volunteerism/impact-](http://www.deloitte.com/view/en_US/us/About/Community-Involvement/volunteerism/impact-day/f98eec97e6650310VgnVCM2000001b56f00aRCRD.htm)

[day/f98eec97e6650310VgnVCM2000001b56f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/en_US/us/About/Community-Involvement/volunteerism/impact-day/f98eec97e6650310VgnVCM2000001b56f00aRCRD.htm) letöltés: 2011. szeptember 12.

<http://www.itochu.co.jp/en/csr/itochu/philosophy/>: letöltés: 2013. január 15.

<http://www.wbcds.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx> letöltés: 2013. február 8.

8.2 ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. számú ábra: A kutatási munkafolyamat szakaszai.....	7
2. számú ábra: A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának kétdimenziós modellje	12
3. számú ábra: A fenntartható fejlődés dimenziói	21
4. számú ábra: Inglehart-féle értéktérkép	32
5. számú ábra: Schwartz-féle értékmodell.....	35
6. számú ábra: A minta területi lehatárolása.....	50
7. számú ábra: A Magyarországon regisztrált vállalatok száma 2012. dec. 31-én, vállalatméret alapján	60
8. számú ábra: Az attitűdskálán elért pontszámok az egyes klaszterekben (Zscore).....	86
9. számú ábra: A hazai vállalatvezetői szegmensek elhelyezkedése a társadalmi felelősségvállalás kétdimenziós modelljében	87
10. számú ábra: A 21 item struktúrája 10 alapértékbe rendeződése a vizsgált vállalatvezetői mintában	92
11. számú ábra: A vállalatvezetői 10 alapérték struktúrája a 4 magasabb rendű értékbe rendeződve	93
12. számú ábra: A vállalatvezetői 10 alapérték egyéni és közösségi értékbe rendeződése.....	94
13. számú ábra: A vállalatvezetői alapértékek rangsora a teljes mintára vonatkoztatva, vezetői szegmensek alapján.....	102
14. számú ábra: Az alapértékek klaszterek szerinti átlagos összpontszámainak összehasonlítása, vezetői szegmensek alapján.....	103
15. számú ábra: Szegmensek szerinti értékpreferenciák bemutatása a klaszterek összefüggésében, az alapértékekre vonatkozóan	104
16. számú ábra: Az egyes vállalatvezetői szegmensek – CSR gyakorlat skálán elért eredménye.....	107
17. számú ábra: A vállalatvezetői alapértékek rangsora a teljes mintára vonatkoztatva, generációs csoportok alapján.....	110
18. számú ábra: Az alapértékek klaszterek szerinti átlagos összpontszámainak összehasonlítása generációs csoportok alapján.....	111
19. számú ábra: Generációs csoportok szerinti értékpreferenciák bemutatása a klaszterek összefüggésében, az alapértékekre vonatkozóan.....	112
20. számú ábra: Az egyes vállalatvezetői generációs csoportok CSR-gyakorlat-skálán elért eredménye.....	114
21. számú ábra: A generációs csoportok szegmensek szerinti megoszlása....	116
22. számú ábra: Az altruista haszon attitűd, mint a vállalatvezetői önmeghaladás magasabb rendű érték és a CSR-gyakorlat közötti kapcsolat mediátora.....	120

23. számú ábra: A CSR≠PR attitűd, mint a vállalatvezetői önmeghaladás magasabb rendű érték és a CSR-gyakorlat közötti kapcsolat mediátora.....	121
24. számú ábra: A morális attitűd mint a vállalatvezetői önmeghaladás magasabb rendű érték és a CSR-gyakorlat közötti kapcsolat mediátora.....	123
25. számú ábra: Montázs a feltáró kutatáshoz	168
26. számú ábra: A társadalmi felelősségvállalás értelmezése, definiálása a megkérdezettek véleménye szerint	171
27. számú ábra: A civil szervezetek más csoportokkal való együttműködésének eredményessége	173
28. számú ábra: A mélyinterjú során alkalmazott szemantikai utalások a Schwartz-modellbe illesztve	175

8.3 TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. számú táblázat: A CSR-eszközök belső és külső dimenziója.....	22
2. számú táblázat: CSR-eszközök.....	23
3. számú táblázat: Az értékek vizsgálatának területei a közgazdaságtanban .	36
4. számú táblázat: Az individuális értékekkel összefüggő empirikus kutatások.....	37
5. számú táblázat: Az attitűdök és az értékek összehasonlítása.....	39
6. számú táblázat: Az attitűdökkel összefüggésben vizsgált empirikus kutatások.....	41
7. számú táblázat: A vállalati társadalmi felelősségvállalással összefüggő empirikus kutatások.....	42
8. számú táblázat: A tanulmány céljainak, hipotéziseinek, a kérdőív kérdéseinek és az alkalmazott módszereknek, valamint a választott statisztikai módszereknek az összevetése.....	58
9. számú táblázat: A minta vállalatméret szerinti megoszlása és összehasonlítása magyarországi aránya.....	61
10. számú táblázat: A minta régió szerinti megoszlása és összehasonlítása a magyarországi eloszlása.....	61
11. számú táblázat: A minta tulajdonviszony szerinti megoszlása.....	62
12. számú táblázat: A minta nemzetközi vállalatcsoporthoz tartozó anyavállalatának székhely szerinti megoszlása.....	62
13. számú táblázat: A minta gazdálkodási forma szerinti megoszlása és összehasonlítása a magyarországi arányokkal.....	63
14. számú táblázat: A minta ágazati szerkezetének megoszlása és összehasonlítása a magyarországi KSH-adatokkal.....	64
15. számú táblázat: A minta piaci termelés iránya szerinti megoszlása.....	65
16. számú táblázat: A válaszadók nemek szerinti megoszlása.....	66
17. számú táblázat: A válaszadók lakóhely szerinti megoszlása.....	66
18. számú táblázat: A minta iskolai végzettség szerinti megoszlás.....	67
19. számú táblázat: A minta generációs csoportok szerinti megoszlása.....	68
20. számú táblázat: A válaszadók külföldi tapasztalata szerinti megoszlása ...	69
21. számú táblázat: A válaszadók családi helyzet szerinti megoszlása – gyermek(ek) megléte alapján.....	69
22. számú táblázat: A többváltozós vizsgálat során meghatározott CSR-gyakorlat faktorai.....	72
23. számú táblázat: A vállalati társadalmi felelősségvállalás faktorainak reliabilitása, megbízhatósága.....	74
24. számú táblázat: A CSR-gyakorlat dimenzióinak preferenciája.....	75
25. számú táblázat: A vállalati társadalmi felelősségvállalás dimenzióinak régiók szerinti összehasonlítása.....	76
26. számú táblázat: A vállalati társadalmi felelősségvállalás dimenzióinak és a vállalat tulajdonviszonyának összefüggései.....	77

27. számú táblázat: A vállalati társadalmi felelősségvállalás dimenzióinak ipari szektorokkal történő összefüggéseinek vizsgálata.....	78
28. számú táblázat: A többváltozós vizsgálat során meghatározott CSR-attitűdök faktorai.....	83
29. számú táblázat: A CSR-attitűdök faktorainak reliabilitása, megbízhatósága.....	84
30. számú táblázat: A vizsgálat során azonosított klaszterek megoszlása.....	86
31. számú táblázat: Az individuális értékek struktúrája és az értékek jellemzői, motivációi.....	91
32. számú táblázat: Együtt járások a vállalatvezetői magasabb rendű értékek és a CSR-gyakorlat között.....	96
33. számú táblázat: Együtt járások a vállalatvezetői alapértékek és a CSR-gyakorlat között.....	97
34. számú táblázat: Együtt járások a közösségi és egyéni értékek, valamint a CSR-gyakorlat között.....	98
35. számú táblázat: Összefoglaló az individuális értékek és a CSR-gyakorlat összefüggésében.....	100
36. számú táblázat: A vizsgált alapértékek klaszterek szerinti preferenciái...	105
37. számú táblázat: Az individuális értékek preferenciája az egyes szegmensekben.....	107
38. számú táblázat: Az individuális értékek preferenciája az egyes generációs csoportban.....	114
39. számú táblázat: A CSR-attitűd-faktorok és a CSR-gyakorlat együtt járása.....	118
40. számú táblázat: Együtt járások az önmeghaladás magasabb rendű érték, a CSR-gyakorlat és az altruista haszon attitűd változók között.....	119
41. számú táblázat: Az önmeghaladás magasabb rendű érték és a CSR-gyakorlat mediációs elemzésének regressziós útvonalai.....	119
42. számú táblázat: Együtt járások az önmeghaladás magasabb rendű érték, a CSR-gyakorlat és a CSR≠PR attitűd változók között.....	120
43. számú táblázat: A mediációs elemzés regressziós útvonalai.....	121
44. számú táblázat: Együtt járások az egyes változópárok között.....	122
45. számú táblázat: A mediációs elemzés regressziós útvonalai.....	122
46. számú táblázat: A kutatási hipotézisek ellenőrzése.....	126
47. számú táblázat: A kutatás új és újszerű tudományos eredményei.....	128
48. számú táblázat: A civil szervezetek kapcsolatainak iránya.....	172

8.4 A VÁLLALATI CSR-JELENTÉSEK LEGJELLEMZŐBB FELOSZTÁSA ÉS LEGGYAKRABBAN TÁRGYALT/VIZSGÁLT TERÜLETEI

PIAC

- Hosszú távú érték teremtése és ehhez kapcsolódó új piacok létrehozása
- Bizonyítékokkal szolgálni a fogyasztóknak
- Bizonyítás a stakeholdereknek
- Szabad, fair és tiszta verseny és üzletpolitika
- Bizalomépítés a piacon

KÖRNYEZET/KÖRNYEZETVÉDELEM

- Környezetmenedzsment-rendszer létrehozása
- Környezeti terhelés csökkentése
- Közlemények és kommunikáció
- Bizalomépítés

FOGLALKOZTATOTTAK, ALKALMAZOTTAK

- Rátermetett személyzet és az alkalmazotti kör magas színvonalú szaktudása
- Az alkalmazottak fejlesztése, továbbképzése
- Családbarát munkahely létrehozása
- Kellemes munkakörnyezet létrehozása

TÁRSADALOM

- Támogató tevékenység a társadalmi megnyilvánulások területén
- Társadalmi célú közlemények
- Megfelelő kapcsolat kialakítása a politikával és a kormánnyal
- Globális közösségekkel való együttműködés
- Társadalmi bizalomépítés

VÁLLALATVEZETÉS/VÁLLALATIRÁNYÍTÁS

- Alapelvek és vezetési irányelvek
- Irányítási rendszer
- Teljesítmény, szolgáltatás
- PR és kommunikáció

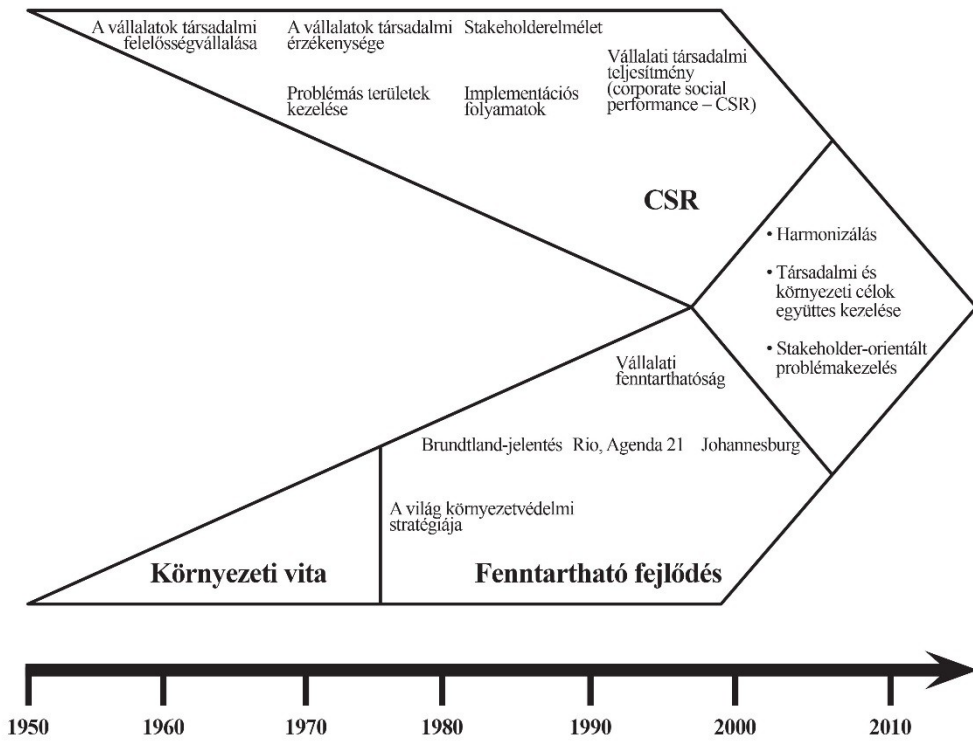
Forrás: saját szerkesztés, a vállalati weboldalakon megjelenő CSR-jelentések alapján

8.5 A UNDP CSR ÖNÉRTÉKELŐ KÉZIKÖNYVÉNEK ESZKÖZEI: AZ ÖT ÁTFOGÓ KATEGÓRIÁHOZ TARTOZÓ KÉRDÉSEK

<p>Vezetés</p>	<ul style="list-style-type: none"> Felismeri-e a cég a saját legfőbb gazdasági, társadalmi és környezeti hatásait? Van-e a vállalatnak CSR-stratégiája, amelyben meghatározza a CSR-rel kapcsolatos vállalásait? Van-e a cégnek olyan kijelölt vezetője, aki egyértelmű felelősséggel bír a CSR területén? Összekapcsolja-e a cég a vállalati társadalmi felelősségvállalás kérdését az emberek teljesítményének vizsgálatával/értékelésével? Meghatározza-e a vállalat a kulcsfontosságú CSR-prioritásokat, és kommunikálja-e ezeket a cégen belül?
<p>Környezet</p>	<ul style="list-style-type: none"> Van-e a vállalatnak környezeti hatások csökkentésére vonatkozó akcióterve és programja? Rendelkezik-e a vállalat környezeti terhelést mérő monitoringrendszerrel, amellyel meg tudja határozni a természeti erőforrások felhasználásának és a szénkibocsátásnak a mértékét? Van-e a vállalatnak olyan képzési programja, amely segíti a munkavállalókat a vállalat környezeti politikájának és akciótervének megvalósításában? Ki tud mutatni a vállalat értékelhető szénkibocsátás-csökkentést a közelmúltban? Van-e a vállalatnak újrahaznosítási programja?
<p>Munkaügyi kapcsolatok</p>	<ul style="list-style-type: none"> Van-e a vállalatnak a munkaerőre/emberi erőforrásra vonatkozó, rendszeresen értékelt akcióterve? Van-e a munkavállalóknak hivatalos képviselője a vállalaton belül? Vannak-e a vállalatnak olyan eljárásai, amelyek megakadályozzák a visszatérő egészségügyi és biztonsági problémákat? Van-e a vállalatnak terve a létszámleépítés kedvezőtlen hatásainak csökkentésére? Van-e a vállalatnak hatékony panaszkezelő eljárásrendje?
<p>Közösségi kapcsolatok</p>	<ul style="list-style-type: none"> Rendelkezik-e a vállalat közösségi szerepvállalásra vonatkozó akciótervvel? Részt vesz-e a vállalat az érintettekkel való rendszeres párbeszédben? Aktívan részt vesz-e a vállalat bármilyen, a CSR-rel kapcsolatos szervezet, fórum és/vagy bármely helyi NGO tevékenységében? Felajánl-e a vállalat önkéntesi időt, illetve befektet-e bármilyen helyi közösségi kezdeményezésbe, vagy támogatja-e azt? Felajánl-e a vállalat szakmai gyakorlati programokat a helyi közösség képességeinek fejlesztése érdekében?
<p>Üzleti környezet</p>	<ul style="list-style-type: none"> Értékeli-e a vállalat a fontos beszállítókat és vállalkozókat a következő szempontok alapján: emberi jogok, egészség és biztonság, korrupcióellenesség, környezetvédelmi gyakorlat? Elkötelezett-e a vállalat a zöld beszerzés gyakorlata mellett? Rendelkezik-e a vállalat szabályokkal és eljárásokkal a megvesztegetés és korrupció gyakorlatának elemzésére és felszámolására? Rendelkezik-e a vállalat politikával és eljárással a lobbierdek-érvényesítés átláthatóvá tételéhez? Képz-e a vállalat a személyzetét az etikus beszállítói lánc eszközeivel, valamint a megvesztegetés és korrupció elleni eszközökkel kapcsolatban?

Forrás: saját szerkesztés, aUNDP (2010) CSR önértékelő kézikönyv alapján

8.6 A FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉS ÉS A TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS TÖRTÉNETI FEJLŐDÉSE



Forrás: Loew, 2004.

8.7 FELTÁRÓ KUTATÁS

Kutatási probléma a feltáró kutatáshoz

A szekunder vizsgálat eredményei számos tekintetben segítettek, megalapozták és kiegészítették az elsődleges kutatási elképzeléseimet, bár bizonyos kérdések tekintetében konceptualizálásra, operacionalizálásra volt szükség, így ezek tisztázása érdekében célszerűnek bizonyult – a leíró kutatás megkezdése előtt – egy kvalitatív jellegű feltáró kutatás lefolytatása.

A vizsgálati módszerek közül a résztvevők különböző időbeli beosztása és az egymásra gyakorolt csoporthatás miatt a mélyinterjú módszerének alkalmazása bizonyult a legmegfelelőbbnek, mivel így a részletek alaposabb megismerése, a rejtett indítékok és a kényes kérdések megválaszolása is lehetővé vált. Valamennyi interjú személyes megkérdezés során, verbalizált formában, előre összeállított kérdéskatalógus alapján történt (ld. interjúvázlat), aminek eredményei rögzítésre kerültek.

A részletek alaposabb megismerése, háttér-információk gyűjtése és a konceptualizáció céljából olyan kapcsolódási pontot kerestem, melynek segítségével a vállalatvezetői kompetenciák, személyiségjellemzők és a vállalatok által folytatott CSR-gyakorlat indikátorai mélyebben és alaposabban monitorozhatók.

A vállalatvezetők tulajdonságait, egyéni jellemzőit, motivációit és az általuk irányított vállalat társadalmi felelősségvállalását objektíven megítélni képes csoportot kerestem, melyre a legalkalmasabbnak a civil szervezetek vezetői és alkalmazottai bizonyultak. Hiszen e célcsoport az, amelyik a vállalati társadalmi felelősségvállalás tekintetében a vállalatokkal szoros együttműködésben dolgozik.

Bár a szekunder vizsgálati eredmények sok tekintetben segítettek a tanulmány kialakításának irányát, a válaszadók véleménye alapján szerettem volna mélyebb információt nyerni a magyarországi vállalatvezetők társadalmi felelősségvállalásának megvalósulását befolyásoló tényezőkről, valamint új és kreatív ötleteket gyűjteni a vállalatvezetők értékeiről, attitűdjeiről, illetve célom volt, hogy a feltáró vizsgálati eredmények ismeretében hipotéziseket generáljak a további kutatásomhoz.

A feltáró kutatás céljai

A primer jellegű feltáró kutatás kezdeti szakaszában megerősítést szerettem volna kapni arra vonatkozólag, hogy a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának megvalósulását vizsgáló kérdésekben valóban indokolt-e a vállalatvezetői célsokaság analízisa.

Ezt követően célom volt, hogy a kérdőíves megkérdezéshez szükséges mintavételi keret elemeit és magát a célcsoportot pontosabban lehatároljam, hiszen a teljes magyarországi vállalati sokaság túl nagy és reprezentativitás szempontjából megfoghatatlan mintának bizonyult volna.

Választ kerestem arra, hogy vajon a vállalati szektorokat, méretet és egyéb vállalati jellemzőket figyelembe véve vannak-e különbségek. Amennyiben igen, akkor a kutatási probléma figyelembevétele mellett megfelelően kívántam szűkíteni a célsokaságot.

További célom volt, hogy a leíró kutatáshoz a tartalmi kérdéseket (értékek, attitűdök) konceptualizáljam, és a vállalatvezetői belső jellemzők vizsgálatához a konkrét kutatási módszer megválasztását is operacionalizáljam.

A célcsoport behatárolása, mintavétel

A mélyinterjúk Magyarországon, Heves megyében, civil szervezetek vezetőivel készültek 2011 nyarán. Ennek keretében 17 civil szervezet vezetője lett megkérdezve.

A minta jellemzői

A mintában részt vevő civil szervezetek között települési szinten szerveződött alapítványok és országosan működő – a helyi önkormányzatokkal együttes munkát folytató – szervezetek vezetői voltak az interjúalanyok.

A mélyinterjúban megkérdezett szervezetek mindegyikére jellemző, hogy közjavakat állítanak elő, többnyire kollektív, esetenként egyéni érdekek igényeit elégítik ki, s a tevékenységük célja közhasznú. A mintában szereplő szervezetek funkcionális csoportosítását tekintve művelődés, fejlesztés, érdekvédelem, közjólét céljából jöttek létre, és – egy kivételtől eltekintve – valamennyiről elmondható, hogy megalakulásuk mindössze néhány éves múltra tekint vissza: a rendszerváltás utáni időben szerveződtek.

A szervezetek profilját tekintve a segítségnyújtás következő formáit kínálják a célcsoport számára: segélyezés (anyagi jellegű), tevékeny segítségnyújtás (termékek, szolgáltatások), érdekképviselés, szociális jellegű támogatás, természeti értékek védelme, állatvédelem, oktatás, fejlesztés.

Az interjúk körülményei

Az eredmények feldolgozása és kiértékelése 17 civil szervezet vezetőjével lefolytatott, egyenként 60-70 perces interjú alapján történt. A helyszín a megkérdezettek által kiválasztott semleges, csendes környezetben zajlott, változó időpontokban. A mélyinterjúkat saját magam folytattam le.

INTERJÚVÁZLAT - A FELTÁRÓ JELLEGŰ KVALITATÍV KUTATÁSHOZ

Kutatási célok	A célokhoz kapcsolódó mélyinterjú kérdései	Eszközигény
BEVEZETŐ		
	<p>Kérem, mutassa be röviden az Önök szervezetét:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mióta létezik az Önök szervezete? • Mivel foglalkoznak? • Saját megítélése szerint mennyire ismert az Önök szervezete a vállalatok körében? • Kérem, mondjon néhány szót Magáról! Mióta dolgozik itt, és konkrétan mi az Ön feladata? • A vállalatok vezetői mennyire tájékozottak a civil szervezeteket illetően? Tudják-e, hogy Önök mivel foglalkoznak? 	Diktafon, toll papír
TÁRGYKÖRI KÉRDÉSEK		
<p>C1: ÉRTELMEZÉS</p> <p>Fogalmi meghatározások, értelmezések.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Talál papírt és tollat az asztalon. Kérem, írjon fel három szót a papírra, ami eszébe jut akkor, ha azt hallja: társadalmi felelősségvállalás! • Mint civil szervezet vezetője, mit ért Ön társadalmi felelősségvállalás alatt? 	Toll, papír
<p>C2: PARTNEREK</p> <p>C2/a: Kik a partnereik? Céлом volt, hogy megtudjam, kik részéről érkeznek a felajánlások.</p> <p>C2/b: Honnan és milyen forrásból érkeznek a felajánlások?</p> <p>C2/c: Céлом, hogy megtudjam, milyen jellegű felajánlások érkeznek.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kik az Önök partnerei? Kiktől várhatnak segítséget, felajánlásokat? • Honnan érkeznek az felajánlások? (Magánjellegű, vállalati stb.) • Melyik szektorból milyen jellegű felajánlások érkeznek? • Milyen jellegű felajánlásokat kapnak? (Anyagi, önkéntes munka, eszközök stb.) • A támogatások milyen módja tipikus alapvetően? (Mecenatúra, szponzorálás, filantrópia stb.) • Kérnek-e visszajelzést a felajánlók? 	
<p>C3: KAPCSOLATFELVÉTEL, KAPCSOLATTARTÁS:</p> <p>C3/a: Kapcsolatfelvétel és kapcsolattartás irányának, módjának a feltárása, meghatározása.</p> <p>C3/b: A vállalati jellemzőket (vállalati méret, iparág, területi elhelyezkedés, tulajdonviszony) tekintve van-e különbség a KKV-k és</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Az első alkalommal hogyan zajlik a felajánlókval történő kapcsolatfelvétel? Az Önök vagy a másik fél részéről indul el az együttműködés kezdeményezése? • Milyen vállalatokkal tartanak kapcsolatot? • Kimutatható-e különbség a felajánlások tekintetében vállalatmérettől függően? A KKV-k vagy a nagyvállalatokkal intenzívebb, 	

a nagyvállalatok kapcsolatfelvételét és kapcsolattartását és az együttműködés hatékonyságát illetően?	eredményesebb a kapcsolatuk? Van-e különbség a tekintetben, hogy a vállalat mivel foglalkozik, mennyi alkalmazottal rendelkezik? • A hazai vagy a nemzetközi tulajdonban levő vállalatok aktívabbak?	
C4: EGYÜTTMŰKÖDÉS		
C4/a: Kin múlik az együttműködés létrejötte? C4/b: A kapcsolattartás intenzitása/eredményessége.	<ul style="list-style-type: none"> • Véleménye szerint kin vagy min múlik a kezdeményezés létrejötte és eredményessége? • Mennyire van kardinális szerepe a vállalatvezetőnek a társadalmi felajánlásokban? • Ha összehasonlítja azokat, milyen intenzitásúnak ítélné az egyes partnerekkel folytatott együttműködés sikerességét, ha a tökéletes együttműködést 100%-nak vesszük? • Mit gondol, hogyan lehetne még eredményesebb a civil szervezetek és a vállalati szektor közötti együttműködés? 	
C5: VEZETŐI KOMPETENCIÁK, SZEMÉLYISÉGJELLEMZŐK	<ul style="list-style-type: none"> • A következőkben egy képet (montázst) fog látni. Mondja el, hogy véleménye szerint, milyen személyiségtulajdonságokkal, jellemzőkkel rendelkezhetnek ezek az emberek! 	Gondolat-ébresztő kép, montázs
C6: MOTIVÁCIÓ	<ul style="list-style-type: none"> • Az Ön véleménye szerint mi motiválhatja ezeket a felajánlókat (vállalatvezetőket)? • Hogyan lehetne őket még motiváltabbá, elkötelezettebbé tenni? 	
C7: EGYÉB BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK	<ul style="list-style-type: none"> • Véleménye szerint milyen egyéb tényezők befolyásolják a vállalatvezetőket a felelős magatartás megvalósításában? • Van ma már hagyománya, kultúrája a vállalati társadalmi felelősségvállalásnak? • Érezhető különbség tapasztalható-e jövedelmi helyzet, életkor, iskolai végzettség, családi helyzet, szakmai tapasztalat, külföldi tapasztalat és jó gyakorlat esetén? 	
BEFEJEZÉS		
	<ul style="list-style-type: none"> • Ön szerint, milyen jövője van a vállalati társadalmi felelősségvállalásnak? 	
Köszönetnyilvánítás, befejezés, búcsúzás		Apró ajándék

A MÉLYINTERJÚ VÁZLATA

- 1. Első lépésben, mint az interjú készítője és lebonyolítója, bemutatkoztam az interjúalanyunknak. Ismertettem az interjú céljait és az interjúhelyzet sajátosságait. Biztosítottam az interjúalanyt, hogy valamennyi, a beszélgetés során felmerülő információt bizalmasan, az adatvédelmi törvénynek megfelelően fogok majd kezelni. Ezután a lényeges alapfeltételeket ismertettem:**

- a. Az interjúalany szabadon mondhat el mindent, szabadon fejtheti ki véleményét, nincs semmilyen korlátozás.
 - b. Nincsenek jó és rossz válaszok, a lényeg az, amit gondol.
 - c. A hangfelvétel kizárólag saját részre készül, a könnyebb lebonyolítás érdekében; még egyszer biztosítom az interjúalanyt az adatvédelmi törvény betartásáról. A hangfelvételt semmilyen más célra nem használom fel, és nem kerül nyilvánosságra. A véleményét és a válaszait anonim módon kezelem.
 - d. Az interjúkészítő szerepét is tisztázom.
- Bemutatom a mélyinterjú általános célkitűzéseit.
Amennyiben az interjú alanyának nincs kérdése, indulhat a beszélgetés.

2. Bemutatkozás

Kérem, mutassa be röviden az Önök szervezetét!

- Mióta létezik az Önök szervezete? Mi a civil szervezet profilja?
- Mivel foglalkoznak? Mióta létezik az Önök szervezete?
- Kérem, mondjon néhány szót Magáról! Mi az Ön szerepe, munkaköre a szervezeten belül? Mióta dolgozik itt, és konkrétan mi az Ön feladata?
- Saját megítélése szerint mennyire ismert az Önök szervezete a vállalatok körében?
- A vállalatok vezetői mennyire tájékozottak a civil szervezeteket illetően? Tudják-e, hogy Önök mivel foglalkoznak?

3. A tárgyköri kérdések interjúvázlata

Értelmezés

Talál papírt és tollat az asztalon. Kérem, írjon fel három szót a papírra, ami eszébe jut akkor, ha azt hallja: társadalmi felelősségvállalás!

- Mint civil szervezet vezetője, mit ért Ön társadalmi felelősségvállalás alatt?

Partnerek

- Kik az Önök partnerei? Kiktől várhatnak segítséget, felajánlásokat?
- Honnan érkeznek az felajánlások? (magánjellegű, vállalati stb.)
- Mely szektorból milyen jellegű felajánlások érkeznek?
- Milyen jellegű felajánlásokat kapnak? (anyagi, önkéntes munka, eszközök stb.)
- Alapvetően a támogatások milyen módja jellemző? (mecenatúra, szponzorálás, filantrópia stb.)
- Kérnek-e visszajelzést a felajánlók?

Kapcsolatfelvétel, kapcsolattartás

- Hogyan történik első alkalommal a felajánlókval való kapcsolatfelvétel ? Az Önök vagy a másik fél részről indul el az együttműködés kezdeményezése?
- Milyen vállalatokkal tartanak kapcsolatot?
- Kimutatható-e különbség a felajánlások tekintetében vállalatmérettől függően? A KKV-kkal vagy a nagyvállalatokkal intenzívebb és eredményesebb a kapcsolatuk?
- Van-e különbség a tekintetben, hogy a vállalat mivel foglalkozik, és mennyi alkalmazottal rendelkezik?
- A hazai vagy a nemzetközi tulajdonban levő vállalatok aktívabbak?

Együttműködés

- Véleménye szerint kin vagy min múlik a kezdeményezés létrejötte és eredményessége?
- Mennyire van kardinális szerepe a vállalatvezetőnek a társadalmi felelősségvállalásban?
- Ha összehasonlítja a partnereikkel folytatott együttműködés sikerességét, milyen intenzitásúnak ítélné az egyes partnerekkel folytatott együttműködés sikerességét, ha a tökéletes együttműködést 100%-nak vesszük?

Vállalatvezetői kompetenciák, személyiségjellemzők

A következőkben egy képet (montázst) fog látni (24. számú ábra). Mondja el, hogy véleménye szerint milyen személyiségtulajdonságokkal, jellemzőkkel rendelkezhetnek ezek az emberek!



25. számú ábra: **Montázs a feltáró kutatáshoz**

Forrás: saját szerkesztés

Motiváció

- Az Ön véleménye szerint mi motiválhatja ezeket a feljárnókat, vállalatvezetőket?
- Hogyan lehetne őket még motiváltabbá, elkötelezettebbé tenni?

Egyéb befolyásoló tényezők

Véleménye szerint milyen egyéb tényezők befolyásolják a vállalatvezetőket a felelős magatartás megvalósításában?

- Van ma már hagyománya, kultúrája a vállalati társadalmi felelősségvállalásnak?
- Érezhető különbség tapasztalható-e jövedelmi helyzet, életkor, iskolai végzettség, családi helyzet, szakmai tapasztalat, külföldi tapasztalat és jó gyakorlat esetén?
- Ön szerint milyen jövője van a vállalati társadalmi felelősségvállalásnak?

Köszönöm a beszélgetést!

A FELTÁRÓ KUTATÁS EREDMÉNYEI

A kvalitatív vizsgálat ezen fejezete beszámol a vállalati társadalmi felelősségvállalás szempontjából meghatározó vezetői kompetenciák, személyiségtulajdonságok és egyéb jellemzők hatásairól. Információt nyújt a vállalatvezetők CSR-tevékenységének motivációjáról, valamint bemutatja a vállalatok felajánló körét, ismerteti a vizsgált szegmensek (civil szervezetek és vállalatok) kapcsolattartásának módját, irányát és a közöttük lévő együttműködés hatékonyságát. A kutatás eredménye egyértelműen konkretizálja a vállalatvezetői individuumbelso tényezőinek vizsgálati területét, és redukálja a célsokaságot, hogy ezzel segítse a leíró kutatás megvalósítását.

A kvalitatív feltáró kutatásban részt vevők demográfiai jellemzői

A feltáró kutatásban megkérdezett civil szervezetek vezetői 32 és 65 év közötti férfiak és nők voltak. Valamennyien néhány éves tapasztalattal rendelkező vezetők, akik vagy a kezdetektől az adott szervezetnél dolgoznak, vagy korábban hasonló civil szervezetnél, esetleg a nonprofit szféra valamely szegmensében foglalkoztatott személyek voltak.

Valamennyien felsőfokú végzettséggel rendelkező személyek, bár az általuk elsajátított tudományterületek elég nagy szórást mutatnak. Akadt közöttük jogász, szociálpedagógus, pszichológus, tanár, teológus stb.

A 17 civil szervezet vezetője közül 4 válaszadó kivételével családban élő, gyermekekkel rendelkező személyek voltak, akik tevékenységük földrajzi elhelyezkedéséből adódóan Heves megyében élő, városi és vidéki életformát folytató szakemberek. Így nem csupán az íróasztal mögül itélik meg a világot, hanem közvetlen környezetükben maguk is szembesülnek a felmerülő problémákkal. Valamennyi megkérdezett személyében mély, empátikus érzésekkel rendelkező, időt és energiát nem sajnáló vezetőt ismertem meg.

Fogalmi meghatározás, a vállalati társadalmi felelősségvállalás értelmezése

Egy minden szempontból megfelelő meghatározást adni a társadalmi felelősségvállalás fogalmára nehéz feladat, így nem meglepő, hogy a kutatás során megkérdezettek is különbözőképpen fogalmaztak. Az értelmezéshez asszociációs módszert alkalmaztam.

A definíciók azonban valamennyi esetben egyértelműen – valószínűleg éppen a nonprofit tevékenységből adódóan – az irodalomban is említett társadalmi és önkéntes fogalmi meghatározások köré csoportosulnak.

A kutatás eredményei alapján a tizenhét megkérdezett közül tizennégy interjúalany említette a *segítségnyújtás* kifejezést mint a társadalmi felelősségvállalás szinonimáját, tíz alkalommal hangzott el az *empátia*, és hat-

hat esetben utaltak a mintában szereplő válaszadók a *tanulásra*, tájékoztatásra, valamint a *segélyezésre*, támogatásra, amit a 25. számú ábra szemléltet.

A *segélyezés*, *támogatás* tehát a kifejezések gyakoriságát és a válaszadók megfogalmazását tekintve fontos, de nem elégséges részét képezik a társadalmi felelősségvállalásnak.

Rendkívül célirányos és kardinális feladatnak tekintik a *felvilágosítást*, *tájékoztatást* vagy esetenként a *tanulást*, *oktatást* is, hiszen nagyon gyakori, hogy a hátrányos helyzetbe került emberek többsége aluliskolázott, vagy teljesen képzetlen, akik nem képesek átlépni a korlátaikon. Ezért meghatározó fontosságú az ilyen emberek, fiatalok és öregek felvilágosítása, tanítása: megmutatni, oktatni számukra a sorsuk megoldásához vezető utat és a kínálkozó lehetőségeket.



26. számú ábra: **A társadalmi felelősségvállalás értelmezése, definiálása a megkérdezettek véleménye szerint**

Forrás: saját szerkesztés, a kvalitatív, feltáró kutatás eredménye alapján, 2011, n=17

A szemantikai megközelítések láthatóan igen sokrétűek, de már a téma megfogalmazását és a meghatározás körülírását tekintve is kiderül, hogy a válaszadók alapvetően mit várnak a vállalatoktól, és hogy milyen kompetenciákkal rendelkező vezetők azok, akik a non-business szervezetek fókuszába kerülhetnek, ha CSR-ról van szó.

A felajánlók köre, a kapcsolattartás módja, iránya és az együttműködés hatékonysága

A civil szervezetek a CSR-tevékenységben gyakorlatilag közreműködőként vannak jelen. A felajánláshoz és segítségnyújtáshoz vezető úton az első lépés a szükséghelyzet felismerése, vagyis az, hogy észlelik-e, kinek van szüksége segítségre, és hol találni megoldást a problémáikra. Fellelni a segítségnyújtó kezét, és összehozni az érdekelteket – ez a civil szervezetek feladata. Éppen ezért a kutatás azt is vizsgálta, hogy honnan, milyen forrásból, milyen irányból érkezik a szubvenció (ld. 48. számú táblázat, valamint azt, hogy mennyire hatékony az együttműködés az érintett adományozó felekkel.

48. számú táblázat: A civil szervezetek kapcsolatainak iránya

A megkérdezett szervezetek	A kapcsolatfelvétel iránya	Partnerek	A kapcsolatfelvétel irányának megnevezése
Civil szervezet		Nagyvállalatok	Kölcsönös
Civil szervezet		Kis- és közép vállalatok	Egyirányú

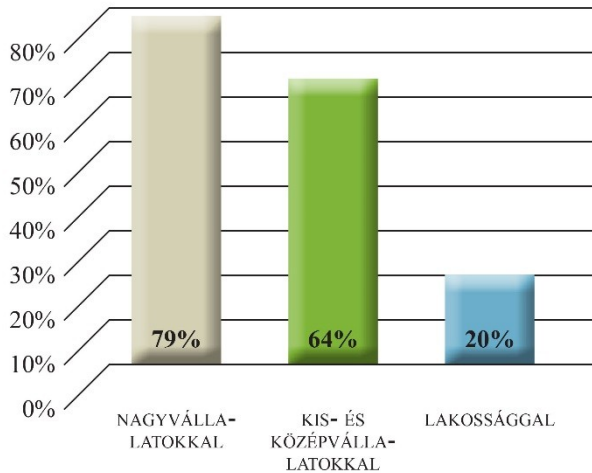
Forrás: saját szerkesztés a kvalitatív, feltáró kutatás eredménye alapján, 2011, n=17

A mélyinterjúk eredményei alapján a leghatékonyabbnak a nagyvállalatokkal folytatott együttműködések tekinthetők: a válaszadók értékelése alapján a maximális 100%-os skálán 79%-ot értek el.

Közel azonos mértékű a kis- és közép vállalkozókkal folytatott kooperáció hatékonysága is: 64% (26. számú ábra).

Az adatgyűjtés során megállapítást nyert az a tény is, mely szerint a multinacionális nagyvállalatok szerepe és aktivitása – az arányszámok tekintetében is – általában nagyobb, ami a méretbeli és profitszerzési adottságaikból következik, valamint a vállalati tradíciók normakövetéséből eredeztethető. Ennek részleteire a motivációk interpretálásánál térek ki részletesebben.

Helyi szinten a társadalmi felelősségvállalásban a kis- és közép vállalkozások szerepe egyáltalán nem lebecsülendő. A különbség inkább csak a kapcsolatfelvétel irányát tekintve mutatkozik. Éppen ezért jelen vizsgálat csak részben erősítette meg azt a – Magyar Adományozói Fórum (a továbbiakban MAF) által prezentált – kutatási eredményt (<http://nonprofit.hu>), mely szerint a felajánló vállalatok 80%-a – önálló kezdeményezőként – proaktív módon keresi az önkéntes munka formájában történő támogatási lehetőségeket.



27. számú ábra: **A civil szervezetek más csoportokkal való együttműködésének eredményessége**

Forrás: saját szerkesztés, a kvalitatív, feltáró kutatás eredménye alapján, 2011, n=17

A kvalitatív kutatási eredményem csak részben igazolta a MAF kimutatásait, mivel a nagyvállalatok sok esetben valóban önálló kezdeményezőként keresik fel a nonprofit szervezeteket, ám a kis- és középvállalkozásoktól induló önálló kezdeményezés elenyésző. A tizenhét fős mintából mindössze egy válaszadó utalt arra, hogy a kis- és középvállalkozások is proaktív magatartást gyakorolnak. Amegkérdezettek nyilatkozatai szerint a többi esetben a civil szervezet kezdeményezte a kapcsolatfelvételt a kis- és középvállalkozások felé. Jóllehet a kis- és középvállalkozások a beérkező megkeresések közül választanak, mégis szinte 100%-ban eredményes a civil szervezetek kezdeményezése, aminek valószínű oka a célirányos megkeresésből és a személyes jó kapcsolatból fakad.

A lakossággal folytatott együttműködés mindössze 20%-ot kapott, ami valószínűleg a megfelelő kommunikáció hiányával magyarázható. A kutatás során kiderült, hogy a magánszemélyek körében még sokan nincsenek tisztában a civil szervezetek valós tevékenységeivel és a rászorulóknak szükségleteivel. Néhány esetben a civil szervezeteket kizárólag „lomtárnak” tekintik, amelyek ingyen megszabadítják „a felajánlókat” a fölösleges tárgyaiktól, elavult hagyatékaiktól.

A vállalati társadalmi felelősségvállalás szempontjából meghatározó vezetői kompetenciák, személyiségtulajdonságok vizsgálata

A társadalmi felelősségvállalás egy eléggé elvont és szerteágazó tevékenység. Praktikusnak tűnt egy újszerű, szemiotikai stimulusanyag összeállítása, mellyel kellőképpen lehetett ösztönözni a válaszadók aktivitását, és inspirálni a gondolataikat. Így a vezetői kompetenciák és motivációk vizsgálatánál montázs- (visual collages) technika alkalmazásával (Gordon–Langmaid, 1997) próbáltam feltárni a vállalatvezetők indíttatásait (montázs, interjú vázlat). Ezzel a módszerrel lehetőség nyílt arra, hogy a válaszadók meggyőződésére, attitűdjeire és tapasztalataira hagyatkozva fejtsék ki gondolataikat a témával kapcsolatban.

A szemantikai értékelés során megállapítottam, hogy a válaszadók véleménye szerint a legfontosabb személyiségjegyek, amelyekkel egy vállalatvezetőnek rendelkeznie kell ahhoz, hogy társadalmilag felelős módon legyen képes irányítani a vállalatot, az az *empátia* és az *érzékenység*.

Gyakran előforduló kifejezés volt még az *együttérző, a megértő*, ami nem véletlen, hiszen a segítségnyújtás megvalósításának alapja a személyiségben rejlő érzékenység, fogékonyság, megértő gondolkodás a tevékenység iránt. Ez azonban nem minden személyiség jellemzője.

A válaszadók elmondása alapján egy hipokritával szemben az *empatikus, jóindulatú* személyiségtulajdonságokkal rendelkező, *tradicionális* nézeteket valló vezető élete részének tekinti mások gyámolítását, támogatását. A civil szervezetek vezetői – tizenhéttől tizenötön – tettek említést arról, hogy üdvözölnék, ha több *altruista* szemlélettel rendelkező, elkötelezett vezető ülne a vállalatok menedzsmentjében, mert ez az ő feladatukat is nagymértékben megkönnyítené.

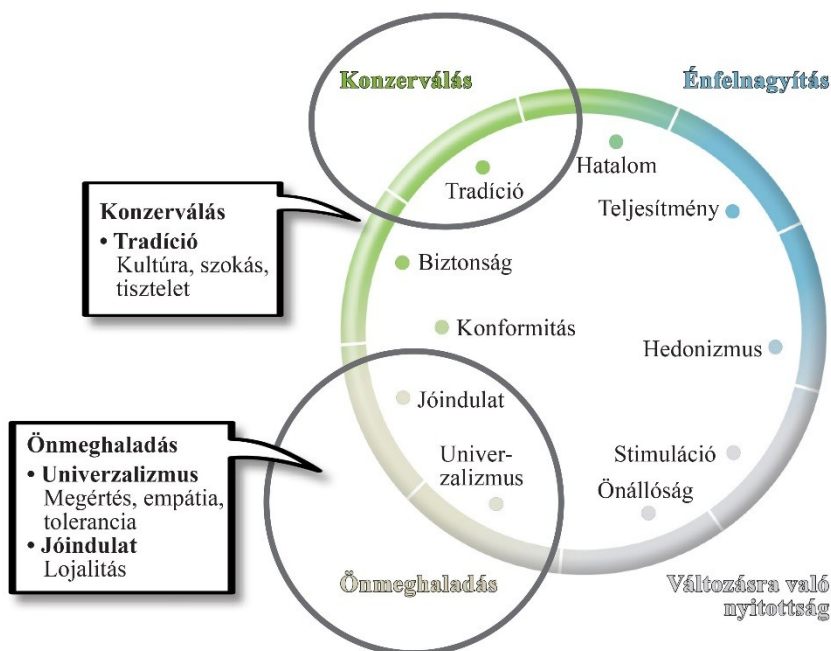
A kutatásban részt vevő válaszadók mindegyike egyetértett abban, hogy csak és kizárólag akkor lesz elkötelezett módon segítő szándékú a vezető, ha személyiségfejlődése során olyan családban, környezetben, kultúrában szocializálódott, ahol az említett személyiségértékek kerültek értékorientációjának fókuszába.

Tartós cselekvés csak a mély értékekkel rendelkező személyektől várható, olyanoktól, akiknek *hajlama* van a segítségnyújtásra.

Az individualista, egoista egyén talán időszakosan folytathat önkéntes tevékenységet, gyűjthet adományokat, tehet felajánlásokat, de az ilyen ember sosem lesz hosszú távon elkötelezett.

A kvalitatív vizsgálat eredményei számos esetben egybecsengenek a szakirodalomban olvasottakkal és a szekunder vizsgálatok gyakorlati eredményeivel.

A válaszadók véleményének értékelése alapján a CSR-szemléletű vállalatvezetői tulajdonságok és kompetenciák a Schwartz-értékmodell (Schwartz, 2001) önmeghaladás (self-transcendence) főértékhez kapcsolódó alapértékek (univerzalizmus és jóindulat) fontosságát említik (27. számú ábra).



28. számú ábra: A mélyinterjú során alkalmazott szemantikai utalások a Schwartz-modellbe illesztve

Forrás: saját szerkesztés, a kvalitatív, feltáró kutatás eredménye alapján, 2011, n=17

A szintén személyiségértékekkel foglalkozó Rokeach (1968) az érték fogalmát éppen a válaszadók által használt egyik kifejezéssel jellemzi. Véleménye szerint az érték a személyiség diszpozícióját, hajlamát jelenti. Ez is alátámasztja a vállalatvezetők személyiségében levő individuális értékek fontosságát.

A vállalati társadalmi felelősségvállalás szempontjából meghatározó egyéb tényezők vizsgálata

Az adatgyűjtés során megállapítást nyert az a tény, hogy a nagyvállalatok proaktívabbak, és általában nagyobb felajánlásokat tesznek, aminek okait a civil szervezetek vezetői a méretbeli és profitszerzési adottságokkal magyaráznak.

Ez önmagában persze nem jelenti azt, hogy felelősebb vállalatvezetők irányítják a multinacionális cégeket. Helyi szinten a társadalmi felelősségvállalásban a kis- és középvállalkozások szerepe nem elhanyagolható.

A megkérdezettek szerint a nemet, életkort illetően nem tapasztalható különbség a társadalmi felelősségvállalás tekintetében, sokkal inkább meghatározó az érintettség mértéke és az iskolai végzettség szerepe. A mintához tartozó civil szervezetek vezetőinek több mint fele (10 válaszadó) említi azt, hogy azok a vezetők, akik kvalifikáltabbak, esetleg speciális környezetvédelmi, mezőgazdasági stb. végzettséggel rendelkeznek, nagyobb mértékben elkötelezettek. Azok a vezetők, akiknek gyermekeik, családjuk van, vagy valamilyen módon érintettek a témában, felelősebb módon gondolkodnak, és ez vállalati magatartásukban is megnyilvánul.

A kapott eredményeim megegyeznek a szakirodalmakban leírtakkal: azok az emberek, akik jómódúak, hamarabb észlelik mások problémáit, mint azok a személyek, akik maguk is problémákkal küzdenek.

A vállalatvezetők CSR-motivációi

Az önkéntesség és adományozás motivációit számos kutatás vizsgálta már (Pitterman, 1973; Frisch–Gerrard, 1981; Cnaan Goldberg–Geln, 1991; Clary, Synder és Ridge, 1992; McEwin és D’Arcy, 2002; Esmond, 2004; Czike–Bartal, 2005; Hegyi et al., 2006), melyek közül a jelenlegi vizsgálatomban az utóbb említett 2006-os hazai adatgyűjtés eredményeire építve az altruista indítatást tanulmányozom. Ennek egyik legfőbb oka, hogy az interjúalanyok is többször említették – tizenhétből tizennégyen – az altruizmus¹³ fontosságát, mint motivációs tényezőt.

A mintában szereplő szervezetek vezetőinek válaszai alapján az altruista motivációk indítékai szerint három nagy csoportra oszthatók.

1. Indíték: reciprokaltuizmus

Kulcsszavak: kölcsönösség, érdekelttség

- Jelen kutatás megfelelő példát reprezentál a *kölcsönös altruizmus* bizonyítására. Az egyik civil szervezet vezetője elmondta, hogy egy nyersanyag-kitermeléssel foglalkozó vállalat, mely a tevékenységéből adódóan terheli a környezetet, a kellemetlenségek ellensúlyozásaként tüzelőanyagot oszt a környéken élők számára, hogy ilyen módon

¹³ Az altruizmus tulajdonképpen a segítségnyújtás legmagasabb formájaként értelmezhető, melynek legfőbb ismérve az önkéntes, szándékos, valaki más érdekében, külső jutalmazás nélkül végrehajtott cselekvés (Vályi, 2005).

kárpótolja őket az elszennvedett károkért (zajártalom, levegőszennyezés stb.).

A motivációs tényező tehát ez esetben nem más, mint a *reciprokaltuizmus*, vagyis a kölcsönös segítségnyújtás.

- Az adatgyűjtéskor az *érdekeltség* kifejezés is elhangzott, amit – Hamilton (1964) megfogalmazása alapján – úgy is tekinthetünk, hogy „az egyéni áldozathozatal motivációja mások érdekében nem más, mint hosszú távú önérték.” Vagyis ha az előző említett példához kapcsolódunk, a vállalat hosszú távú érdeke a fennmaradás és ennek szükséges járuléka a stakeholderekkel (jelen esetben a környéken élő lakossággal) való jó viszony ápolása.

2. Indíték: empátiaaltruizmus

Kulcsszavak: segíteni akarás, empátia, érintettség

Az interjúkból kiderült, hogy az *érintettség* szerepe döntő a társadalmi felelősségvállalásban, mivel ilyen esetben a segítségnyújtás hajlandósága is fokozottabb. A hasonló szituációs helyzet empátiát, sőt szimpátiát ébreszt az egyénben, ami a kötődés érzetét kelti, s végül növeli a segítségnyújtás valószínűségét.

Az *empátia* valóban fontos és szükséges alapját képezi az altruizmusnak, mivel az emberben rejlő empatikus képesség segíti, motiválja az altruizmus kialakulását, mert az egyén képes azonosulni mások érzéseivel.

- Az utóbb említett önkéntes és felajánló szegmens motivációinak kétféle oka lehet. A segítő viselkedés egyik oka a „negatív állapot” enyhítése, vagyis saját büntudatának, kényelmetlenség érzésének csökkentése, mely a segítségnyújtás által feloldást nyer.

Meglepő módon ezt a szegmenst éppúgy motiválhatja pozitív állapot, segítő szándék is, mivel a boldog, kiegyensúlyozott, problémamentes életet élő emberek nagyobb valószínűséggel észlelik mások gondjait, s ez tettekben is realizálódik. Ennek egyik remek példája a kutatási adatgyűjtés során említett egyik vállalat, amely ma már rendszeresen és önállóan indítványoz véradást alkalmazottai körében.

Az önkéntesség és felajánlás során létrejövő boldogságérzést kiváltó állapotot erősíti meg Bartal (2005) kutatása, melyben arról számol be, hogy aki önkéntes, az nagyobb valószínűséggel boldogabb és elégedettebb is.

Egy másik kutatás – a Deloitte Volunteer IMPACT (<http://www.deloitte.com/view/en>) – a gyakran és ritkán önkénteskedő „Y generációs” fiatalok viselkedését vizsgálva megállapította, hogy a

munkahelyükön gyakran önkénteskedők elégedettebbek a karrierjük alakulásával, munkaadójukkal, s ennek következtében lojálisabbak is a vállalatukhoz, mint azok, akik nem vállalnak ilyen tevékenységet.

3. Indíték: normakövetési (docilitás-) altruizmus

Kulcsszó: elvárás

- A felajánlók egy részének motivációi mögött a *csopornormák követése* bújik meg, ami elősegíti a túlélést. Ma már a profitorientált vállalatoktól szinte elvárás, hogy tegyenek valamit a közjó, a társadalom érdekében, mivel őket tekintik a környezeti, társadalmi és gazdasági problémák legfőbb okozójának. A vállalatok docilitása lassanként beépül a szervezeti gyakorlatba, ami főként a nagyvállalatokra igaz, mivel imázsukat ilyen módon szeretnék építeni. A megkérdezettek közül tizenhétből tizenöt esetben utaltak a nagyvállalati dominanciára a CSR reputáció céljából történő megvalósításánál. Mint ahogyan a humán evolúció során, úgy a vállalati, üzleti evolúció során is igaz, hogy a társadalmi felelősségvállalás léte vagy hiánya hozzájárulhat a természetes szelekcióhoz. Tehát szükséges és elvárt norma a vállalatoktól a CSR, mivel ez létük egyik alapja, s akár hosszú távon versenyelőnyre is szert tehetnek általa.

A MAF kutatási eredményei az önkéntes munkával elérendő vállalati célokat a következőképpen rangsorolta. A vállalatok kb. 80%-a csapatépítés jelleggel, kb. 70%-ban reputációs célokkal, s több mint 60%-ban az alkalmazottak lojalitása és a pozitív munkahelyi légkör kialakítása miatt folytatja. Vagyis felajánlásai által, közvetett módon az elvárásoknak kíván megfelelni a cég.

A MAF legfrissebb (2011), TOP 200 vállalat (nagyvállalat) körében végzett kutatása is azt bizonyítja, hogy a vállalati menedzsmentnek van még mit fejlődnie, mert vizsgálati eredményeik szerint a vállalati önkéntesprogramok fő kezdeményezői 34%-ban kizárólag a munkatársak, s csak 26%-ban játszik szerepet a dolgozók kezdeményezése mellett a menedzsment kezdeményezése (www.volunteermotivation.hu).

Ezzel szemben a kis- és középvállalatok mellőzik a propagandacélokat. Ezt erősítette meg a mintában szereplő válaszadók többsége azzal, hogy elmondásuk szerint a kis- és középvállalatok többsége alapvetően mecenatúrát folytat, és jótékony kezdeményezéseik alkalmával nem igénylik a nyilvánosságot.

Összefoglalva a társadalmi felelősségvállalás hiányának okait, valamennyi megkérdezett egyértelműen az empátia, a belső indíttatás, valamint a szociális érzékenység hiányával indokolta azt.

Arra a kérdésre, hogy hogyan lehetne a felelősségvállalást ösztönözni és az elkötelezettséget növelni, az interjúalanyok sem tudtak egyértelmű választ adni. Bár célravezetőnek tekintették a marketing és PR-eszközök alkalmazását – tizenhét válaszadóból mindössze öt tett említést erről –, alapvetően a belülről jövő, a személyiség elkötelezettségéből fakadó kezdeményezést, érzékenységet tartják hatékonyak.

8.8 A LEÍRÓ KUTATÁS SORÁN HASZNÁLT KÉRDŐÍV

Tisztelt Megkérdezett!

Alulírott – Szabó- Benedek Andrea – a SZIE Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola PhD-hallgatója vagyok. Jelen adatgyűjtésem célja, hogy a doktori értekezésem megírásához megbízható és aktuális információkat szerezzek. A disszertációm témája a vállalatok társadalmi felelősségvállalása.

A kérdőíves **válaszadás önkéntes és anonim, azaz név nélküli**. A kérdőív kitöltése kb. 30-35 percet vesz igénybe, így nem szükséges egyszerre kitöltenie azt. A kérdőív **VÁLLALATVEZETŐK számára készült**. Kisvállalatok esetén előfordulhat, hogy a vállalatvezetői, tulajdonosi és munkavállalói szerepkör (különösen egyéni vállalkozás vagy bt. esetén) egybeesik, de ez nem zárja ki a kérdőív kitöltésének lehetőségét. Amennyiben Ön egyszerre több vállalat tulajdonosa, vezetője, úgy a kitöltés során kizárólag egy vállalatra vonatkozóan válaszoljon a feltett kérdésekre!

A megkérdezés kizárólag tudományos célokat szolgál. A válaszokat összesítve, statisztikai módszerekkel kívánom feldolgozni, így nincs lehetőség arra, hogy a több száz kérdőívből bárki válasza személy szerint visszakéreshető legyenek. A kutatás eredményei a disszertáció megvédése után a www.doktori.hu honlapján szabadon megtekinthető, illetve a gyorsjelentés eredményeit kérésre rendelkezésre bocsátom. Amennyiben a kitöltést és a témát illetően további kérdése lenne, úgy a következő e-mail címen vagyok elérhető: benedekandrea@freemail.hu.

Megértő együttműködését előre is köszönöm!

Tisztelettel:

.....
Benedek Andrea

Gyöngyös, 2013. szeptember 19.

KÉRDŐÍV

A vállalatok társadalmi felelősségvállalása egy olyan fogalom, mely szerint a vállalatok a társadalmi és környezeti megfontolásokat önkéntes alapon beépítik üzleti tevékenységükbe. Az üzleti sikert nem nélkülözve etikus módon működnek, és tevékenységük során a teljes működési folyamatban figyelembe veszik a természeti környezet és a társadalom érdekeit, szükségleteit.

1. A következőkben a vállalatra vonatkozó állításokat olvashat. Kérem, hogy Ön mint vállalatvezető gondolja végig, hogy az ön vállalatánál a mindennapi élet során mennyire valósulnak meg a következők! Az 1-es jelentse, hogy egyáltalán nem jellemző, a 6-os, hogy teljes mértékben jellemző! Természetesen a közbülső értékeket is használhatja. Választását karikázással jelölje!

Az Ön által irányított szervezetnél a vállalati gyakorlatban mennyire valósulnak meg a következők?						
1- A munkavállalók testi-lelki állapotának védelme (balesetmegelőzés, egészségvédelem, stresszkezelés, sportlehetőségek stb.)	1	2	3	4	5	6
2- Szakmai gyakorlati lehetőség biztosítása	1	2	3	4	5	6
3- Az érintettek (helyi lakosok, önkormányzat, civil szervezetek, beszállítók, hatóság, befektetők, vevők stb.) szükségleteinek figyelembevétele a vállalati döntések során	1	2	3	4	5	6

4- Más vállalatokkal/versenytársakkal történő összefogás a hatékonyabb érdekérvényesítés céljából (kölsönös tapasztalatcsere, közös gyárlátogatás, iparági, szakterületi együttműködés, adatok szolgáltatása, közös eszközhasználat)	1	2	3	4	5	6
5- A társadalmi normákat/előírásokat (pl.: egészséges és biztonságos munkahelyi környezetet teremt alkalmazottai számára; megkülönböztetés-mentes bánásmódot alkalmaz; stb.) betartó alvállalkozók/beszállítók előnyben részesítése üzleti döntés/ üzleti kapcsolat során	1	2	3	4	5	6
6- Kényelmes, egészséges, komfortos munkahelyi környezet megteremtése (mikró a büfében/konyhában, kényelmes bútorok, megfelelő számítógépek stb.)	1	2	3	4	5	6
7- A munkavállalók folyamatos tájékoztatása (értekezletek, kötetlen beszélgetések, hírlevél stb.) a vállalat jelenlegi helyzetéről és a jövőbeli terveiről	1	2	3	4	5	6
8- A munka és a munkahelyen kívüli magánélet közötti egészséges egyensúly figyelembevétele/megteremtése	1	2	3	4	5	6
9- A munkavállalói elégedettség nyomon követése.	1	2	3	4	5	6
10- Az érintettek (helyi lakosok, önkormányzat, civil szervezetek, beszállítók, vevők stb.) rendszeres tájékoztatása és párbeszéd az őket érintő kérdésekről	1	2	3	4	5	6
11- A munkavállalók megtartása akár erőfeszítések árán is	1	2	3	4	5	6
12- Tanulmányok, továbbképzések szervezése, támogatása (tanulmányi szabadság biztosítása, anyagi feltételek fedezése stb.) által; képességek fejlesztése az iskolai kereteken kívül a munkahelyi környezetben	1	2	3	4	5	6
13- Rászorulóknak, helyi közösségek (iskola, óvoda, kórház, kulturális és sportegyesületek, helyi szervezetek stb.) anyagi vagy nem anyagi jellegű támogatása, önkéntes munka felajánlása (óvoda, sportpálya stb. felújítása, kerítésfestés, vadászles építése, adománygyűjtés, ingyenes tanácsadás, tehetséges gyermekek támogatása, kutatások támogatása stb.)	1	2	3	4	5	6

14- Karrierépítési lehetőség a vállalaton belül	1	2	3	4	5	6	
15- Az esetleges állásvesztés hatásainak csökkentésére való törekvés (anyagi támogatás, későbbi elhelyezkedés megkönnyítése ajánlólevéllel stb.)	1	2	3	4	5	6	
16- A kötelező bérezésen kívül a dolgozók munkájának elismerése (dicséret, béren kívüli egyéb juttatások a sport, az étkezés, az utazás és az öngondozás területén, prémium, munkaruha, könyvpénz stb.)	1	2	3	4	5	6	
17- A vezetői döntések során az alkalmazottak érdekeinek figyelembevétele	1	2	3	4	5	6	
18- Az esélyegyenlőség biztosítása (korlátozott és megváltozott munkaképességek foglalkoztatása, a nők munkahelyre történő visszatérésének támogatása – pl.: részmunkaidő, rugalmas munkaidő-beosztás, otthonról történő munkavégzés, kismamákkal folyamatos kapcsolattartás a szülési szabadság alatt is, baba-mama szoba) nemtől, kortól függetlenül (mindenkinek lehetősége van tehetségének kinyilatkoztatására és kiaknázására stb.)	1	2	3	4	5	6	
19- A környezeti normákat/előírásokat (pl. a környezeti terhelés minimalizálása; hulladék mennyiségének mérséklése, termelés során a környezetet kevésbé terhelő eljárások alkalmazása, szelektív hulladékgyűjtés, újrahasznosítás stb.) betartó alvállalkozók, beszállítók előnyben részesítése üzleti döntéskor	1	2	3	4	5	6	
20- Javadalmazással (munkabérrrel) kapcsolatos egyeztetések a munkavállalóval	1	2	3	4	5	6	
21- Mindenki számára egyenlő esélyek biztosítása; etnikai hovatartozástól független, megkülönböztetésmentes bánásmód	1	2	3	4	5	6	
22- A vezető a beosztottjaival demokratikus módon igyekszik megoldani a konfliktust	1	2	3	4	5	6	
23. A vállalat a törvényi előírásokon túl rendelkezik olyan berendezésekkel, eszközökkel (szűrőberendezések, zajfogó, termosztatikus radiátorszabályozó, napkollektor, hőmennyiségmérő, szigetelt falak, jó hőszigetelő képességű nyílászárók, palacknyomó felszerelése, elemgyűjtő	1	2	3	4	5	6	99

tartály kihelyezése stb.), melyek csökkentik a vállalat tevékenységéhez/működéséhez köthető negatív környezeti hatásokat							
24. Takarékoskodás a nyersanyagokkal/erőforrásokkal (energia, víz, papír, írószeres stb.)	1	2	3	4	5	6	99
25. A hulladékgazdálkodás során figyelembe veszi a környezetvédelmi szempontokat (szelektíven gyűjti a hulladékot, a veszélyes és zöldhulladékot megfelelően kezelik, stb.), a keletkezett hulladékot lehetőség szerint helyben újrahasznosítják (komposztálás, a bútorokat javítják, és nem kidobják, stb.)	1	2	3	4	5	6	99
26. A vállalat dolgozóinak tájékoztatása (kötetlen beszélgetések, hírlevél, értekezletek stb. formájában) a vállalat környezetre gyakorolt hatásairól , a termelés, munkavégzés során felhasznált erőforrások/nyersanyagok környezeti hatásairól és a lehetséges környezeti terhelés csökkentéséről	1	2	3	4	5	6	99

2. A következőkben a társadalmi felelősségvállalásra vonatkozó állításokat olvashat. Kérem, jelölje be, hogy Ön mint vállalatvezető mennyire ért egyet a következő állításokkal! Ebben a részben **a véleményére, és nem a vállalatnál való realitásra vagyunk kíváncsiak**, így ezeket akkor is töltsse ki, ha ezek az állítások az Ön vállalatára egyáltalán nem vonatkoznak! Az 1-es jelentse, hogy egyáltalán nem ért egyet az állítással, a 6-os pedig, hogy teljes mértékben egyetért! Természetesen a közbülső értékeket is használhatja. Választását karikázással jelölje!

Kérem, mondja meg, **mennyire ért egyet a következő állításokkal!**

1- A cég és a vásárlók közti alapvető bizalom kialakulásában fontos szerepet játszik a vállalat etikus működése, társadalmi felelősségvállalása (környezetvédelem, helyi közösségek és munkavállalók érdekeinek figyelembevétele).	1	2	3	4	5	6
2- A társadalom akkor várhatja el a vállalatoktól, hogy azok társadalmi, környezeti és gazdasági problémákat oldjanak meg, ha az a vállalat számára is egyértelműen nyereséges.	1	2	3	4	5	6
3- Ha egy vállalat odafigyel a környezetvédelmi célokra és a társadalmi problémákra (helyi közösségek és munkavállalók érdekeire stb.), az sok esetben gátolja az üzleti sikert.	1	2	3	4	5	6
4- A helyi társadalmi problémák megoldásaiban történő részvétel (óvodák, iskolák támogatása, rászorulókat támogatása stb.) és a környezet védeleméhez való anyagi és nem anyagi jellegű hozzájárulás nyereséget jelenthet a vállalat számára.	1	2	3	4	5	6

5-	Fogyasztói elvárás a társadalmi felelősségvállalás (környezetvédelem, helyi közösségek és munkavállalók érdekeinek figyelembevétele), ellenkező esetben csökkenhet a vállalat termék/szolgáltatásai iránti vásárlási kedv, ami végső soron a cég profitját is csökkentheti.	1	2	3	4	5	6
6-	A vállalatoknak csak azokkal a környezeti és társadalmi problémákkal kell foglalkozniuk, amelyeket ők maguk okoztak.	1	2	3	4	5	6
7-	A környezeti, etikai és társadalmi szempontból felelős vállalatok munkavállalói teljesítménye javul.	1	2	3	4	5	6
8-	Sok vállalatvezető többet tehetne a természeti és társadalmi környezetért, és csak kifogást keres, amikor az anyagi források hiányára hivatkozik.	1	2	3	4	5	6
9-	Ha azt szeretnénk, hogy a Föld még a jövő generációja számára is élhető maradjon, akkor a környezettudatos gazdálkodásnak a vállalatok számára prioritást kell jelentenie.	1	2	3	4	5	6
10-	Egy jó cégvezető csak keveset foglalkozik olyan környezeti, társadalmi és szociális problémákkal, melyek nem kapcsolódnak a profitszerzéshez.	1	2	3	4	5	6
11-	Fontos lenne, hogy a társadalmi felelősségvállalás (környezetvédelem, helyi közösségek és munkavállalók érdekeinek figyelembevétele stb.) ne csak a marketingkommunikáció (reklám, PR stb.) része legyen, hanem a teljes vállalati működést áthassa.	1	2	3	4	5	6
12-	Egy vállalat számára kedvező (a vállalat termékeinek, szolgáltatásainak értékesítését segíti, a vállalat piaci értékét és imázsát növeli, új fogyasztókat, versenytársakat, érintetteket vonz, stb.), ha társadalmilag felelős, környezettudatos és etikus működést gyakorol.	1	2	3	4	5	6
13-	A vállalatoknak meg kell érteniük, hogy egy tágabb természeti és társadalmi környezetnek is részei, és így reagálniuk kell a társadalmi és környezetvédelmi problémákra.	1	2	3	4	5	6
14-	Bárki bármit is állít, a cégek valójában csak azért vesznek részt a társadalmi felelősségvállalásban (környezetvédelem, helyi közösségek és munkavállalók érdekeinek figyelembevétele stb.), mert ezt mások elvárják.	1	2	3	4	5	6
15-	A munkavállalók javát is az szolgálja, ha a vállalat a saját profitját mindennél előbbrevalónak tartja.	1	2	3	4	5	6
16-	A beszállítókkal való kapcsolatban hosszú távon kifizetődik az etikus és megbízható vállalati magatartás, mely egyaránt figyelembe veszi a társadalmi és környezeti értékeket.	1	2	3	4	5	6

17- A vállalatok elsősorban ügyfeleik, partnereik nyomására veszik figyelembe a tágabb társadalom és természeti környezet érdekeit.	1	2	3	4	5	6
18- Magától értetődőnek kellene lennie, hogy az életkor előrehaladtával automatikusan magasabb jövedelem és pozíció járna a munkavállalóknak.	1	2	3	4	5	6
19- Ahhoz, hogy a vállalatról kedvező kép alakuljon ki az emberekben, ma már szinte elengedhetetlen a társadalmi felelősségvállalás (környezetvédelem, munkavállalókkal való törődés, helyi közösségek támogatása stb.).	1	2	3	4	5	6
20- A hazai fogyasztók közömbösek azzal kapcsolatban, hogy egy vállalat odafigyel-e a természeti és társadalmi (munkavállalók és a helyi közösségek érdekeire) környezetre.	1	2	3	4	5	6
21- A társadalom elvárhatja a vállalatoktól, hogy éppúgy foglalkozzanak a környezeti és társadalmi problémákkal, mint a saját gazdasági tevékenységükkel/gazdálkodásukkal.	1	2	3	4	5	6

3. A következőkben embereket jellemzünk röviden. Kérem, olvassa el ezeket a jellemzéseket, és mondja meg, hogy mennyire hasonlítanak, vagy nem hasonlítanak ezek az emberek Önre! Az 1-es jelentse, hogy egyáltalán nem hasonlít Önre, a 6-os pedig, hogy nagyon hasonlít Önre! Természetesen a közbűlő értékeket is használhatja. Választását karikázással jelölje!

Mennyire hasonlít Önre? Mennyire igazak Önre a következő személyiségjellemzők?						
1- Fontos számára, hogy új dolgokat találjon ki , hogy kreatív legyen . Szereti a dolgokat a saját egyéni módján intézni .	1	2	3	4	5	6
2- Fontos számára, hogy gazdag legyen . Azt akarja, hogy sok pénze és drága dolgai legyenek.	1	2	3	4	5	6
3- Fontosnak tartja , hogy minden ember egyforma bánásmódban részesüljön . Azt gondolja, hogy mindenkinek egyenlő lehetőséggel kellene rendelkeznie az életben .	1	2	3	4	5	6
4- Fontos számára, hogy megmutassa a képességeit . Azt akarja, hogy az emberek nagyra becsüeljék azért, amit tesz.	1	2	3	4	5	6
5- Fontos számára, hogy biztonságos körülmények között éljen . Elkerül mindent, ami veszélyezteti a biztonságát .	1	2	3	4	5	6
6- Szereti a meglepetéseket , és szeret mindig új dolgokat csinálni . Fontosnak tartja, hogy az ember különféle dolgokat csináljon az életében .	1	2	3	4	5	6
7- Azt gondolja, hogy az embereknek azt kell csinálniuk, amit mások mondanak nekik . Azt gondolja, hogy az embereknek mindig be kell tartaniuk a szabályokat , akkor is, amikor senki sem figyeli őket.	1	2	3	4	5	6

8-	Fontos számára, hogy meghallgassa azokat, akik másmilyenek, mint ő. Még akkor is meg akarja érteni őket, ha nem ért egyet velük.	1	2	3	4	5	6
9-	Fontos számára, hogy szerény és visszafogott legyen. Megpróbál úgy élni, hogy ne vonja magára mások figyelmét.	1	2	3	4	5	6
10-	Fontos számára, hogy jól érezze magát. Szereti kényeztetni magát.	1	2	3	4	5	6
11-	Fontos számára, hogy saját maga döntsön arról, hogy mit csinál. Szeret szabad lenni, és nem függni másoktól.	1	2	3	4	5	6
12-	Nagyon fontos számára, hogy segítsen a körülötte élő embereknek. Törődik mások jólétével.	1	2	3	4	5	6
13-	Fontos számára, hogy nagyon sikeres legyen. Reméli, hogy az emberek elismerik a teljesítményeit.	1	2	3	4	5	6
14-	Fontos számára, hogy a kormány biztosítsa a biztonságát mindenfajta fenyegetéssel szemben. Azt akarja, hogy az állam erős legyen, hogy meg tudja védeni a polgárait.	1	2	3	4	5	6
15-	Keresi a kalandokat, és szeret kockázatot vállalni. Izgalmas életet akar élni.	1	2	3	4	5	6
16-	Fontos számára, hogy mindig megfelelően viselkedjen. El akarja kerülni, hogy olyat tegyen, ami más ember szemében helytelen.	1	2	3	4	5	6
17-	Fontos számára, hogy mások tiszteljék. Azt akarja, hogy az emberek azt csinálják, amit mond.	1	2	3	4	5	6
18-	Fontos számára, hogy becsületes legyen a barátaival. A hozzá közel álló embereknek akarja szentelni életét.	1	2	3	4	5	6
19-	Komoly meggyőződése, hogy az embereknek óvniuk kell környezetüket. Fontos számára, hogy vigyázzon a környezetére.	1	2	3	4	5	6
20-	A hagyományok fontosak számára. Megpróbálja követni azokat a szokásokat, amelyeket a vallási vagy családi hagyományok hagytak rá.	1	2	3	4	5	6
21-	Minden lehetőséget megragad, hogy jól érezze magát. Fontos neki, hogy olyan dolgokat csináljon, amelyek örömet okoznak neki.	1	2	3	4	5	6

A válaszadó vállalatára vonatkozó kérdések

1. Melyik megyében található a vállalat?

.....

2. A vállalat által foglalkoztatottak száma:.....

3. Az Ön vállalatának tulajdonviszonya

- 1 Hazai tulajdonú vállalat.
- 2 Nemzetközi vállalatcsoporthoz tartozó cég.
Melyik országban található az anyavállalat?.....
- 3 Vegyesvállalat

4. Az Ön vállalatának gazdálkodási formája

- 1 Rt.
- 2 Kft.
- 3 Bt.
- 4 Kkt.
- 5 Közös vállalkozás
- 6 Egyesülés
- 7 Egyéni vállalkozás

5. Milyen ágazathoz tartozik az Ön vállalata?

- 01 – ipar (bányászat, energia, gépipar)
- 02 – építőipar
- 03 – vegyipar
- 04 – élelmiszeripar
- 05 – könnyűipar
- 06 – egyéb ipari ágazat
- 07 – mezőgazdaság, erdő- és vízgazdálkodás, halászat
- 08 – közlekedés, szállítás, hírközlés
- 09 – kereskedelem, vendéglátás
- 10 – szellemi szolgáltatás
- 11 – pénzügyi szolgáltatás, biztosító
- 12 – egyéb szolgáltatás
- 13 – közigazgatás, politika
- 14 – egészségügy
- 15 – kultúra, oktatás, tudomány
- 16 – egyház
- 17 – egyéb

6. A vállalat termékeinek/szolgáltatásainak értékesítési módja:

- 1 A termékeit/szolgáltatásait **kizárólag hazai piacon értékesíti.**
- 2 A termékeit / szolgáltatásait **részben hazai, részben külföldi** piacon értékesíti.
- 3 A termékeit/szolgáltatásait **kizárólag exportálja, külföldi piac(ok)on** értékesíti.

A válaszadó személyére vonatkozó demográfiai kérdések

1. A válaszadó neme

- 1 – férfi
- 2 – nő

2. A válaszadó születési éve.....

3. A válaszadó lakóhelyének településtípusa

- 1 – főváros (Budapest)
- 2 – megyeszékhely
- 3 – egyéb város
- 4 – község

4. A válaszadó legmagasabb befejezett iskolai végzettsége

- 1 – alapkú (8 általános vagy szakmunkásképző)
- 2 – középfokú (szakközépiskola vagy gimnáziumi érettségi)
- 3 – felsőfokú (főiskola vagy egyetem)

5. Volt-e tanulmányi és munkatapasztalata külföldön? (Amennyiben nem, úgy, kérem, ugorjon a 7. kérdésre!)

- 0 – Nem
- 1 – Igen

6. Ha volt bármilyen tanulmányi vagy munkatapasztalata külföldön, úgy, kérem, töltsse ki a következő táblázatot! Jelölje X-szel, hogy milyen célból tartózkodott külföldön!

Melyik országban?	Mennyi időt töltött?	Munka céljából?	Tanulás céljából?	Egyéb célból?
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7., Van-e gyermeke?

- 0 – Nincs
- 1 – Van

8.9 A VÁLLALATI TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSHOZ KAPCSOLÓDÓ FAKTOZANALÍZIS VIZSGÁLATI EREDMÉNYE

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,901
Approx. Chi-Square		1871,246
Bartlett's Test of Sphericity	df	325
	Sig.	,000

Rotated Factor Matrix^a

	Factor				
	1	2	3	4	5
CSRactiviti11	,662	,117	,094	,192	,326
CSRactiviti01	,590	,124	,072	,128	,050
CSRactiviti07	,568	,321	,259	,276	-,038
CSRactiviti08	,561	,226	,262	,132	,082
CSRactiviti20	,527	,103	,379	,202	,166
CSRactiviti16	,492	,157	,275	,215	,158
CSRactiviti14	,467	,273	,216	,259	,089
CSRactiviti06	,444	,154	,150	,283	,037
CSRactiviti09	,401	,042	,189	,085	,195
CSRactiviti12	,343	,107	,201	,317	,135
CSRactiviti18	,246	,652	-,035	,007	,203
CSRactiviti21	,360	,555	-,031	,130	,115
CSRactiviti17	-,078	,553	,333	,150	,052
CSRactiviti15	,224	,445	,251	,159	,132
CSRactiviti22	,340	,410	,391	,330	-,121
CSRactiviti25	,321	,093	,692	,068	,145
CSRactiviti24	,234	,110	,548	,311	,272
CSRactiviti26	,363	,182	,525	,130	,104
CSRactiviti23	,314	,063	,411	,317	,228
CSRactiviti03	,310	,022	,003	,621	,105
CSRactiviti10	,237	,185	,255	,587	,028
CSRactiviti02	,021	,063	,070	,368	,025
CSRactiviti13	,251	,216	,065	,340	,338

CSRactiviti19	,094	,460	,232	,198	,635
CSRactiviti04	,346	,165	,012	,230,	,400
CSRactiviti05	,361	,106	,176	,037	,444

Forrás: Az SPSS 21 output alapján, standard interjú, 2013. ősz és 2014. tavasz
n=202

8.10 A CSR-ATTITÚDHŐZ KAPCSOLÓDÓ FAKTOZANALÍZIS VIZSGÁLATI EREDMÉNYE

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,776
Approx. Chi-Square		1068,909
Bartlett's Test of Sphericity	df	190
	Sig.	,000

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
CSRattitude07	,662	-,155	,126	,079
CSRattitude12	,590	,205	,041	-,156
CSRattitude16	,568	-,109	,314	-,026
CSRattitude04	,561	-,171	,396	,094
CSRattitude05	,527	-,274	,332	,437
CSRattitude08	,492	,345	-,080	-,153
CSRattitude17	,443	,331	,012	,056
CSRattitude10	,040	,631	-,188	-,046
CSRattitude02	-,371	,625	,001	,150
CSRattitude03	-,200	,612	,145	,101
CSRattitude07	,233	,608	-,302	,216
CSRattitude13	-,034	,136	,692	,092
CSRattitude09	-,030	,046	,655	,067
CSRattitude21	,383	-,083	,644	-,022
CSRattitude14	,295	,067	,550	,102
CSRattitude20	,297	-,024	,136	-,126
CSRattitude11	,351	-,200	,455	,737
CSRattitude19	-,185	,234	-,020	,582
CSRattitude01	,403	-,220	,167	,481

Forrás: Az SPSS 21 output alapján, standard interjú, 2013. ősz és 2014. tavasz
n=202

8.11 A VÁLLALATVEZETŐK CSR-ATTITÚD SZERINTI SZEGMENTÁLÁSA – HIERARCHIKUS KLASZTERANALÍZIS

Hierarchikus klaszteranalízis, 3 **KLASZTERES**
MEGOLDÁS

Magyarázat

Feltételes csoportosító változó: Kilóg

Feltételes csoportok gyakoriságai

Index	Csoportnév	Gyakoriság
1	Nemlógki	199

CSOPORTINDEX: 1. Csoportnév: Nemlógki

CSOPORTINDEX: 1. CSOPORTNÉV: Nemlógki

A beolvasott összes eset száma: 202

Az aktuális csoport elemszáma: 199

A beolvasott összes eset száma: 202

Az aktuális csoport elemszáma: 199

A hierarchikus klaszterelemzés során a klaszteregyesítés módszere: Ward-féle eljárás

Az alkalmazott távolságmérték: Átlagos négyzetes eltérés

Az összes kiválasztott változóra érvényes adattal rendelkező esetek száma: N = 199

A jelen elemzésben csak ezek az esetek vesznek részt.

Első lépésben a 202 fős vállalatvezetői mintából azonosítottam az irreleváns változókat. Összesen három olyan vállalatvezető volt, aki irrelevánsnak bizonyult így összesen 199 személyt vizsgáltam a klaszteranalízis során.

Számos klaszterezési módszer közül a következőket választottam:
Távolságmérték: átlagos négyzetes eltérés
Klaszteregyesítés módszere: Ward-féle eljárás
A változókat standardizáltam.

Az elemzés során a változókat standardizáljuk.

ALAPSTATISZTIKÁK a komplett esetekre

Index	Változó	Súly	Átlag	Szórás	Min	Max
129	Atracional	1	3,155	0,971	1	5,5
130	Ataltrusita	1	4,246	0,654	2,714	6
131	Atimage	1	4,903	0,753	2,667	6
132	Atmoral	1	4,394	0,73	2,6	6

Lépés	KL#	Megmagy.ESS%	ESSnövé.	Egyesítendő klaszterek
i=0	199	100	0	112 (1) 137 (1)
i=1	198	100	0	96 (1) 191 (1)
i=2	197	100	0	42 (1) 199 (1)
i=3	196	100	0,02	49 (1) 158 (1)
i=4	195	99,99	0,02	1 (1) 193 (1)
i=5	194	99,99	0,02	71 (1) 171 (1)
i=6	193	99,99	0,02	39 (1) 100 (1)
i=7	192	99,98	0,03	7 (1) 15 (1)
i=8	191	99,98	0,03	41 (1) 110 (1)
i=9	190	99,98	0,03	119 (1) 127 (1)
i=10	189	99,97	0,04	42 (2) 134 (1)
i=11	188	99,96	0,05	26 (1) 85 (1)
i=12	187	99,96	0,06	101 (1) 177 (1)
i=13	186	99,95	0,06	8 (1) 182 (1)

i=14	185	99,94	0,06	123 (1)	200 (1)
i=15	184	99,94	0,06	149 (1)	169 (1)
i=16	183	99,93	0,06	83 (1)	192 (1)
i=17	182	99,92	0,06	41 (2)	129 (1)
i=18	181	99,91	0,06	38 (1)	111 (1)
i=19	180	99,91	0,06	156 (1)	174 (1)
i=20	179	99,9	0,06	9 (1)	124 (1)
i=21	178	99,89	0,06	13 (1)	57 (1)
i=22	177	99,88	0,06	160 (1)	186 (1)
i=23	176	99,87	0,06	28 (1)	120 (1)
i=24	175	99,87	0,07	73 (1)	172 (1)
i=25	174	99,86	0,07	112 (2)	121 (1)
i=26	173	99,85	0,08	38 (2)	64 (1)
i=27	172	99,84	0,08	34 (1)	185 (1)
i=28	171	99,82	0,09	5 (1)	187 (1)
i=29	170	99,81	0,09	84 (1)	135 (1)
i=30	169	99,8	0,09	67 (1)	178 (1)
i=31	168	99,79	0,09	34 (2)	166 (1)
i=32	167	99,78	0,1	113 (1)	159 (1)
i=33	166	99,76	0,1	163 (1)	201 (1)
i=34	165	99,75	0,12	31 (1)	82 (1)
i=35	164	99,73	0,13	136 (1)	189 (1)
i=36	163	99,72	0,13	74 (1)	116 (1)
i=37	162	99,7	0,13	33 (1)	118 (1)
i=38	161	99,68	0,13	167 (1)	197 (1)

i=39	160	99,67	0,13 50 (1)	175 (1)
i=40	159	99,65	0,13 4 (1)	131 (1)
i=41	158	99,63	0,13 63 (1)	181 (1)
i=42	157	99,62	0,13 94 (1)	179 (1)
i=43	156	99,6	0,13 35 (1)	125 (1)
i=44	155	99,58	0,14 86 (1)	104 (1)
i=45	154	99,56	0,15 28 (2)	90 (1)
i=46	153	99,54	0,15 6 (1)	73 (2)
i=47	152	99,52	0,15 32 (1)	156 (2)
i=48	151	99,51	0,15 53 (1)	139 (1)
i=49	150	99,49	0,15 29 (1)	79 (1)
i=50	149	99,47	0,15 99 (1)	109 (1)
i=51	148	99,45	0,15 27 (1)	184 (1)
i=52	147	99,43	0,16 70 (1)	140 (1)
i=53	146	99,41	0,16 126 (1)	195 (1)
i=54	145	99,39	0,16 2 (1)	80 (1)
i=55	144	99,37	0,17 138 (1)	164 (1)
i=56	143	99,34	0,17 61 (1)	92 (1)
i=57	142	99,32	0,17 69 (1)	170 (1)
i=58	141	99,3	0,17 7 (2)	142 (1)
i=59	140	99,28	0,17 56 (1)	88 (1)
i=60	139	99,26	0,17 89 (1)	144 (1)
i=61	138	99,23	0,18 106 (1)	154 (1)
i=62	137	99,21	0,19 25 (1)	141 (1)
i=63	136	99,19	0,19 14 (1)	83 (2)

i=64	135	99,16	0,2 35 (2)	58 (1)
i=65	134	99,13	0,22 60 (1)	96 (2)
i=66	133	99,1	0,22 102 (1)	202 (1)
i=67	132	99,08	0,23 70 (2)	122 (1)
i=68	131	99,05	0,23 54 (1)	107 (1)
i=69	130	99,02	0,23 93 (1)	117 (1)
i=70	129	98,99	0,25 29 (2)	146 (1)
i=71	128	98,96	0,25 98 (1)	99 (2)
i=72	127	98,92	0,25 9 (2)	71 (2)
i=73	126	98,89	0,26 23 (1)	34 (3)
i=74	125	98,86	0,27 36 (1)	43 (1)
i=75	124	98,82	0,27 2 (2)	162 (1)
i=76	123	98,79	0,27 84 (2)	123 (2)
i=77	122	98,75	0,28 6 (3)	56 (2)
i=78	121	98,72	0,28 13 (2)	60 (3)
i=79	120	98,68	0,29 95 (1)	183 (1)
i=80	119	98,64	0,29 42 (3)	47 (1)
i=81	118	98,61	0,29 40 (1)	74 (2)
i=82	117	98,57	0,31 94 (2)	105 (1)
i=83	116	98,53	0,31 89 (2)	147 (1)
i=84	115	98,49	0,32 22 (1)	31 (2)
i=85	114	98,45	0,32 69 (2)	132 (1)
i=86	113	98,41	0,32 11 (1)	155 (1)
i=87	112	98,37	0,33 37 (1)	145 (1)
i=88	111	98,32	0,33 1 (2)	188 (1)

i=89	110	98,28	0,34 168 (1)	190 (1)
i=90	109	98,24	0,34 152 (1)	180 (1)
i=91	108	98,19	0,35 50 (2)	143 (1)
i=92	107	98,15	0,35 24 (1)	39 (2)
i=93	106	98,1	0,37 67 (2)	98 (3)
i=94	105	98,05	0,38 70 (3)	87 (1)
i=95	104	98,01	0,38 49 (2)	136 (2)
i=96	103	97,96	0,39 44 (1)	45 (1)
i=97	102	97,91	0,4 38 (3)	61 (2)
i=98	101	97,85	0,43 29 (3)	149 (2)
i=99	100	97,8	0,45 27 (2)	52 (1)
i=100	99	97,74	0,46 19 (1)	153 (1)
i=101	98	97,68	0,46 35 (3)	165 (1)
i=102	97	97,62	0,46 33 (2)	114 (1)
i=103	96	97,56	0,47 62 (1)	78 (1)
i=104	95	97,5	0,48 65 (1)	128 (1)
i=105	94	97,44	0,48 77 (1)	119 (2)
i=106	93	97,38	0,48 5 (2)	167 (2)
i=107	92	97,32	0,49 108 (1)	157 (1)
i=108	91	97,26	0,49 66 (1)	81 (1)
i=109	90	97,2	0,5 21 (1)	68 (1)
i=110	89	97,13	0,5 101 (2)	130 (1)
i=111	88	97,07	0,53 138 (2)	148 (1)
i=112	87	97	0,53 95 (2)	160 (2)
i=113	86	96,93	0,54 17 (1)	194 (1)

i=114	85	96,86	0,55 4 (2)	89 (3)
i=115	84	96,79	0,55 53 (2)	86 (2)
i=116	83	96,72	0,55 11 (2)	115 (1)
i=117	82	96,65	0,56 59 (1)	97 (1)
i=118	81	96,58	0,57 10 (1)	173 (1)
i=119	80	96,51	0,59 7 (3)	69 (3)
i=120	79	96,43	0,6 2 (3)	196 (1)
i=121	78	96,35	0,63 18 (1)	108 (2)
i=122	77	96,27	0,65 161 (1)	168 (2)
i=123	76	96,18	0,67 28 (3)	41 (3)
i=124	75	96,1	0,68 5 (4)	75 (1)
i=125	74	96,01	0,69 36 (2)	103 (1)
i=126	73	95,92	0,74 38 (5)	106 (2)
i=127	72	95,82	0,77 51 (1)	198 (1)
i=128	71	95,72	0,79 76 (1)	126 (2)
i=129	70	95,62	0,81 50 (3)	150 (1)
i=130	69	95,52	0,81 112 (3)	151 (1)
i=131	68	95,41	0,84 20 (1)	22 (3)
i=132	67	95,29	0,91 25 (2)	32 (3)
i=133	66	95,18	0,92 42 (4)	63 (2)
i=134	65	95,06	0,95 1 (3)	70 (4)
i=135	64	94,93	0,98 84 (4)	93 (2)
i=136	63	94,81	0,99 5 (5)	152 (2)
i=137	62	94,68	1,01 18 (3)	113 (2)
i=138	61	94,55	1,02 6 (5)	8 (2)

i=139	60	94,42	1,03 24 (3)	77 (3)
i=140	59	94,29	1,04 48 (1)	138 (3)
i=141	58	94,15	1,09 29 (5)	163 (2)
i=142	57	94,01	1,12 12 (1)	161 (3)
i=143	56	93,87	1,14 23 (4)	101 (3)
i=144	55	93,72	1,15 3 (1)	16 (1)
i=145	54	93,57	1,21 9 (4)	14 (3)
i=146	53	93,41	1,23 1 (7)	49 (4)
i=147	52	93,25	1,32 21 (2)	66 (2)
i=148	51	93,07	1,44 13 (5)	53 (4)
i=149	50	92,88	1,47 26 (2)	40 (3)
i=150	49	92,69	1,48 25 (5)	35 (4)
i=151	48	92,5	1,52 28 (6)	44 (2)
i=152	47	92,31	1,52 94 (3)	95 (4)
i=153	46	92,12	1,56 54 (2)	59 (2)
i=154	45	91,92	1,57 10 (2)	133 (1)
i=155	44	91,71	1,61 33 (3)	67 (5)
i=156	43	91,5	1,69 11 (3)	38 (7)
i=157	42	91,28	1,76 29 (7)	102 (2)
i=158	41	91,05	1,81 12 (4)	62 (2)
i=159	40	90,79	2,02 19 (2)	72 (1)
i=160	39	90,53	2,11 26 (5)	30 (1)
i=161	38	90,25	2,2 9 (7)	176 (1)
i=162	37	89,96	2,32 2 (4)	20 (4)
i=163	36	89,66	2,39 17 (2)	50 (4)

i=164	35	89,35	2,41 18 (5)	65 (2)
i=165	34	89,02	2,6 23 (7)	28 (8)
i=166	33	88,65	2,95 33 (8)	54 (4)
i=167	32	88,27	2,98 51 (2)	94 (7)
i=168	31	87,9	3,01 12 (6)	37 (2)
i=169	30	87,51	3,03 9 (8)	48 (4)
i=170	29	87,12	3,14 11 (10)	27 (3)
i=171	28	86,7	3,32 6 (7)	7 (6)
i=172	27	86,24	3,59 19 (3)	36 (3)
i=173	26	85,79	3,62 4 (5)	33 (12)
i=174	25	85,3	3,85 4 (17)	76 (3)
i=175	24	84,73	4,49 1 (11)	10 (3)
i=176	23	84,15	4,66 18 (7)	19 (6)
i=177	22	83,54	4,78 24 (6)	112 (4)
i=178	21	82,88	5,21 23 (15)	29 (9)
i=179	20	82,18	5,56 13 (9)	42 (6)
i=180	19	81,47	5,67 9 (12)	25 (9)
i=181	18	80,75	5,68 11 (13)	84 (6)
i=182	17	79,98	6,13 3 (2)	12 (8)
i=183	16	79,17	6,4 2 (8)	26 (6)
i=184	15	78,31	6,79 18 (13)	21 (4)
i=185	14	77,33	7,72 17 (6)	51 (9)
i=186	13	76,2	8,99 6 (13)	9 (21)
i=187	12	75	9,49 5 (7)	13 (15)
i=188	11	73,19	14,33 2 (14)	11 (19)

i=189	10	71,18	15,97	6 (34)	24 (10)
i=190	9	69,04	16,88	1 (14)	3 (10)
i=191	8	66,8	17,75	1 (24)	4 (20)
i=192	7	63,87	23,19	5 (22)	23 (24)
i=193	6	60,62	25,76	2 (33)	5 (46)
i=194	5	55,18	43,09	1 (44)	18 (17)
i=195	4	49,62	44,08	2 (79)	6 (44)

KLASZTERSTATISZTIKÁK 3 KLASZTERRE

Klaszter1	Klaszterkód: 1		Elemzszám: 61		Homogenitási együttható: 1.32
Változó:	Atracional	Ataltruista	Atimage	Atmoral	
Átlag:	3,852	3,815	4,115	3,692	
Szórás:	0,914	0,519	0,593	0,515	
Min:	1,5	2,857	2,667	2,6	
Max:	5,5	4,857	5,333	4,8	

Klaszter2	Klaszterkód: 2		Elemzszám: 123		Homogenitási együttható: 1.11
Változó:	Atracional	Ataltruista	Atimage	Atmoral	
Átlag:	2,951	4,332	5,19	4,579	
Szórás:	0,768	0,556	0,507	0,469	
Min:	1,5	2,714	3,667	3,4	
Max:	4,5	5,857	6	6	

Homogenitási együtthatók jók (minél kisebb annál jobb), de a relokáció után újra vizsgálom.

Klaszter3	Klaszterkód: 17		Elemszám: 15		Homogenitási együttható: 0.71
Változó:	Atracional	Ataltruista	Atimage	Atmoral	
Átlag:	1,983	5,286	5,756	5,733	
Szórás:	0,804	0,415	0,266	0,335	
Min:	1	4,571	5,333	4,8	
Max:	3,75	6	6	6	

A homogenitási együttható a klaszterbeli páronkénti távolságok átlaga.

Silhouette mutató: $SC = 0.561$

Silhouette mutató elfogadható, de a relokáció után még változni fog.

NEM STANDARDIZÁLT ÁTLAGOK

Klaszter	Elemszám	Atracional	Ataltruista	Atimage	Atmoral
1	61	3,852	3,815	4,115	3,692
2	123	2,951	4,332	5,19	4,579
3	15	1,983	5,286	5,756	5,733

STANDARDIZÁLT ÁTLAGOK

Klaszter	Elemszám	Atracional	Ataltruista	Atimage	Atmoral
1	61	0,72	-0,66	-1,05	-0,96
2	123	-0,21	0,13	0,38	0,25
3	15	-1,21	1,59	1,13	1,84

STANDARDIZÁLT ÁTLAGOK MINTÁZATA (M = Magas, A = Alacsony)

Klaszter	Elemzszám	Homog.	Atracional	Ataltruista	Atimage	Atmoral
1	61		1,32 M	(A)	A+	A
2	123		1,11
3	15		0,71 A+	M++	M+	M+++

Jelölések:

Egyszerű kiírás: $0.675 \leq |z| \leq 1.000$ (p: 16-25%)

(): $0.44 \leq |z| \leq 0.674$ (p: 25-33%)

+: $1.001 \leq |z| \leq 1.404$ (p: 8-16%)

++: $1.405 \leq |z| \leq 1.644$ (p: 5-8%)

+++: $1.645 \leq |z| \leq 2.044$ (p: 2-5%)

++++: $2.045 \leq |z|$ (p: 0-2%)

Total ESS = Aktuális ESS =
792.00 447.99 Megmagy.ESS% = 43.44

RELOKÁCIÓ: K-központú klaszteranalízis 3 klaszterrel

Teljes ESS = Aktuális ESS =
792.00 447.99 Megmagyarázott ESS% = 43.44

Itt a relokáció utáni legoptimálisabb eredmény látható.

Iterációs sorszám	Áttett esetek	ESS	Megmagy ESS%	Pontbiszeriális együttható
i=1	25	425,3	46,3	0,465
i=2	17	418,04	47,22	0,434

i=3	6	415,43	47,55	0,421
i=4	5	414,46	47,67	0,427
i=5	3	414,25	47,7	0,432
i=6	3	414,11	47,71	0,434
i=7	3	413,97	47,73	0,435
i=8	1	413,91	47,74	0,436
i=9	4	413,71	47,76	0,435
i=10	1	413,58	47,78	0,433
i=11	0	413,58	47,78	0,433

A megmagyarázott variancia a relokáció után 47,78%, ami jónak mondható.

VÉGSŐ KLASZTERSTATISZTIKÁK 3 KLASZTERRE

KLASZTER 1

Elemszám: 56

Homogenitási együttható: 1.26

Változó:	Atracional	Ataltruista	Atimage	Atmoral
Átlag:	3,857	3,735	4,042	3,679
Szórás:	0,917	0,491	0,572	0,513
Min:	1,5	2,857	2,667	2,6
Max:	5,5	4,857	5	4,6

KLASZTER 2

Elemszám: 93

Homogenitási együttható: 0.96

Változó:	Atracional	Ataltruista	Atimage	Atmoral
Átlag:	3,046	4,152	5,036	4,419
Szórás:	0,806	0,454	0,46	0,453
Min:	1,5	2,714	4	3,2

A homogenitási együtthatók elfogadhatók.

Max: 5,5 5,143 6 5,2

KLASZTER 3

Elemzés: 50

Homogenitási együttható: 0.99

Változó:	Atracional	Ataltruista	Atimage	Atmoral
Átlag:	2,57	4,991	5,62	5,148
Szórás:	0,842	0,434	0,35	0,552
Min:	1	4,286	5	4
Max:	4,5	6	6	6

A homogenitási együttható a klaszterbeli páronkénti távolságok átlaga.

A Silhouette mutató kifejezetten jó.

Silhouette mutató: SC = 0.555

NEM STANDARDIZÁLT ÁTLAGOK

Klaszter	Elemzés	Atracional	Ataltruista	Atimage	Atmoral
1	56	3,857	3,735	4,042	3,679
2	93	3,046	4,152	5,036	4,419
3	50	2,57	4,991	5,62	5,148

STANDARDIZÁLT ÁTLAGOK

Klaszter	Elemzés	Atracional	Ataltruista	Atimage	Atmoral
1	56	0,72	-0,78	-1,14	-0,98
2	93	-0,11	-0,14	0,18	0,03
3	50	-0,6	1,14	0,95	1,03

STANDARDIZÁLT ÁTLAGOK MINTÁZATA (M = Magas, A = Alacsony)

Klaszter	Elemszám	Homog.	Atracional	Ataltruista	Atimage	Atmoral	
1	56		1,26 M	A	A+	A	HAGYOMÁNYOS
2	93		0,96	SEMLEGES
3	50		0,99 (A)	M+	M	M+	MODERN

Jelölések:

Egyszerű kiírás: $0.675 \leq |z| \leq 1.000$ (p: 16-25%)

(): $0.44 \leq |z| \leq 0.674$ (p: 25-33%)

+: $1.001 \leq |z| \leq 1.404$ (p: 8-16%)

++: $1.405 \leq |z| \leq 1.644$ (p: 5-8%)

+++: $1.645 \leq |z| \leq 2.044$ (p: 2-5%)

++++: $2.045 \leq |z|$ (p: 0-2%)

Az elemszám mindig azt mutatja, hogy hányan tartoznak az adott klaszterbe. Az „M” és az „A” jelzik, hogy az adott klaszterben milyen értékei vannak az egyes változóknak.

M= magas

A=alacsony

Az 1. klaszterbe olyan vállalatvezetők tartoznak, akik a racionális haszon CSR attitűd faktoron magas a többi attitűd faktoron (altruista haszon, morális haszon CSR≠PR) alacsony pontokat értek el.

Hierarchikus klaszteranalízis 4 KLASZTERES MEGOLDÁS

A következőkben ugyanazok a számítások találhatóak, mint az előzőekben, csak négy klaszteres megoldásra vonatkoztatva.

Feltételes csoportosító változó: Kilóg

Feltételes csoportok gyakoriságai

Index	Csoportnév	Gyakoriság
1	Nemlógki	199

CSOPORTINDEX: 1. Csoportnév: Nemlógki

CSOPORTINDEX: 1. CSOPORTNÉV: Nemlógki

A beolvasott összes eset száma: 202

Az aktuális csoport elemszáma: 199

A beolvasott összes eset száma: 202

Az aktuális csoport elemszáma: 199

A hierarchikus klaszterelemzés során a klaszteregyesítés módszere: Ward-féle eljárás

Az alkalmazott távolságmérték: Átlagos négyzetes eltérés

Az összes kiválasztott változóra érvényes adattal rendelkező esetek száma: $N = 199$

A jelen elemzésben csak ezek az esetek vesznek részt.

Az elemzés során a változókat standardizáljuk.

ALAPSTATISZTIKÁK a komplett esetekre

Index	Változó	Súly	Átlag	Szórás	Min	Max
129	Atracional	1	3,155	0,971	1	5,5
130	Ataltruista	1	4,246	0,654	2,714	6
131	Atimage	1	4,903	0,753	2,667	6
132	Atmoral	1	4,394	0,73	2,6	6

Lépés	KL#	Megmagy.ESS %	ESSnövé.	Egyesítendő klaszterek
i=0		199	100	0 112 (1) 137 (1)
i=1		198	100	0 96 (1) 191 (1)
i=2		197	100	0 42 (1) 199 (1)
i=3		196	100	0,02 49 (1) 158 (1)
i=4		195	99,99	0,02 1 (1) 193 (1)
i=5		194	99,99	0,02 71 (1) 171 (1)
i=6		193	99,99	0,02 39 (1) 100 (1)
i=7		192	99,98	0,03 7 (1) 15 (1)
i=8		191	99,98	0,03 41 (1) 110 (1)
i=9		190	99,98	0,03 119 (1) 127 (1)
i=10		189	99,97	0,04 42 (2) 134 (1)
i=11		188	99,96	0,05 26 (1) 85 (1)
i=12		187	99,96	0,06 101 (1) 177 (1)
i=13		186	99,95	0,06 8 (1) 182 (1)
i=14		185	99,94	0,06 123 (1) 200 (1)
i=15		184	99,94	0,06 149 (1) 169 (1)

i=16	183	99,93	0,06	83 (1)	192 (1)
i=17	182	99,92	0,06	41 (2)	129 (1)
i=18	181	99,91	0,06	38 (1)	111 (1)
i=19	180	99,91	0,06	156 (1)	174 (1)
i=20	179	99,9	0,06	9 (1)	124 (1)
i=21	178	99,89	0,06	13 (1)	57 (1)
i=22	177	99,88	0,06	160 (1)	186 (1)
i=23	176	99,87	0,06	28 (1)	120 (1)
i=24	175	99,87	0,07	73 (1)	172 (1)
i=25	174	99,86	0,07	112 (2)	121 (1)
i=26	173	99,85	0,08	38 (2)	64 (1)
i=27	172	99,84	0,08	34 (1)	185 (1)
i=28	171	99,82	0,09	5 (1)	187 (1)
i=29	170	99,81	0,09	84 (1)	135 (1)
i=30	169	99,8	0,09	67 (1)	178 (1)
i=31	168	99,79	0,09	34 (2)	166 (1)
i=32	167	99,78	0,1	113 (1)	159 (1)
i=33	166	99,76	0,1	163 (1)	201 (1)
i=34	165	99,75	0,12	31 (1)	82 (1)
i=35	164	99,73	0,13	136 (1)	189 (1)
i=36	163	99,72	0,13	74 (1)	116 (1)
i=37	162	99,7	0,13	33 (1)	118 (1)
i=38	161	99,68	0,13	167 (1)	197 (1)
i=39	160	99,67	0,13	50 (1)	175 (1)
i=40	159	99,65	0,13	4 (1)	131 (1)

i=41	158	99,63	0,13	63 (1)	181 (1)
i=42	157	99,62	0,13	94 (1)	179 (1)
i=43	156	99,6	0,13	35 (1)	125 (1)
i=44	155	99,58	0,14	86 (1)	104 (1)
i=45	154	99,56	0,15	28 (2)	90 (1)
i=46	153	99,54	0,15	6 (1)	73 (2)
i=47	152	99,52	0,15	32 (1)	156 (2)
i=48	151	99,51	0,15	53 (1)	139 (1)
i=49	150	99,49	0,15	29 (1)	79 (1)
i=50	149	99,47	0,15	99 (1)	109 (1)
i=51	148	99,45	0,15	27 (1)	184 (1)
i=52	147	99,43	0,16	70 (1)	140 (1)
i=53	146	99,41	0,16	126 (1)	195 (1)
i=54	145	99,39	0,16	2 (1)	80 (1)
i=55	144	99,37	0,17	138 (1)	164 (1)
i=56	143	99,34	0,17	61 (1)	92 (1)
i=57	142	99,32	0,17	69 (1)	170 (1)
i=58	141	99,3	0,17	7 (2)	142 (1)
i=59	140	99,28	0,17	56 (1)	88 (1)
i=60	139	99,26	0,17	89 (1)	144 (1)
i=61	138	99,23	0,18	106 (1)	154 (1)
i=62	137	99,21	0,19	25 (1)	141 (1)
i=63	136	99,19	0,19	14 (1)	83 (2)
i=64	135	99,16	0,2	35 (2)	58 (1)
i=65	134	99,13	0,22	60 (1)	96 (2)

i=66	133	99,1	0,22	102 (1)	202 (1)
i=67	132	99,08	0,23	70 (2)	122 (1)
i=68	131	99,05	0,23	54 (1)	107 (1)
i=69	130	99,02	0,23	93 (1)	117 (1)
i=70	129	98,99	0,25	29 (2)	146 (1)
i=71	128	98,96	0,25	98 (1)	99 (2)
i=72	127	98,92	0,25	9 (2)	71 (2)
i=73	126	98,89	0,26	23 (1)	34 (3)
i=74	125	98,86	0,27	36 (1)	43 (1)
i=75	124	98,82	0,27	2 (2)	162 (1)
i=76	123	98,79	0,27	84 (2)	123 (2)
i=77	122	98,75	0,28	6 (3)	56 (2)
i=78	121	98,72	0,28	13 (2)	60 (3)
i=79	120	98,68	0,29	95 (1)	183 (1)
i=80	119	98,64	0,29	42 (3)	47 (1)
i=81	118	98,61	0,29	40 (1)	74 (2)
i=82	117	98,57	0,31	94 (2)	105 (1)
i=83	116	98,53	0,31	89 (2)	147 (1)
i=84	115	98,49	0,32	22 (1)	31 (2)
i=85	114	98,45	0,32	69 (2)	132 (1)
i=86	113	98,41	0,32	11 (1)	155 (1)
i=87	112	98,37	0,33	37 (1)	145 (1)
i=88	111	98,32	0,33	1 (2)	188 (1)
i=89	110	98,28	0,34	168 (1)	190 (1)
i=90	109	98,24	0,34	152 (1)	180 (1)

i=91	108	98,19	0,35	50 (2)	143 (1)
i=92	107	98,15	0,35	24 (1)	39 (2)
i=93	106	98,1	0,37	67 (2)	98 (3)
i=94	105	98,05	0,38	70 (3)	87 (1)
i=95	104	98,01	0,38	49 (2)	136 (2)
i=96	103	97,96	0,39	44 (1)	45 (1)
i=97	102	97,91	0,4	38 (3)	61 (2)
i=98	101	97,85	0,43	29 (3)	149 (2)
i=99	100	97,8	0,45	27 (2)	52 (1)
i=100	99	97,74	0,46	19 (1)	153 (1)
i=101	98	97,68	0,46	35 (3)	165 (1)
i=102	97	97,62	0,46	33 (2)	114 (1)
i=103	96	97,56	0,47	62 (1)	78 (1)
i=104	95	97,5	0,48	65 (1)	128 (1)
i=105	94	97,44	0,48	77 (1)	119 (2)
i=106	93	97,38	0,48	5 (2)	167 (2)
i=107	92	97,32	0,49	108 (1)	157 (1)
i=108	91	97,26	0,49	66 (1)	81 (1)
i=109	90	97,2	0,5	21 (1)	68 (1)
i=110	89	97,13	0,5	101 (2)	130 (1)
i=111	88	97,07	0,53	138 (2)	148 (1)
i=112	87	97	0,53	95 (2)	160 (2)
i=113	86	96,93	0,54	17 (1)	194 (1)
i=114	85	96,86	0,55	4 (2)	89 (3)
i=115	84	96,79	0,55	53 (2)	86 (2)

i=116	83	96,72	0,55	11 (2)	115 (1)
i=117	82	96,65	0,56	59 (1)	97 (1)
i=118	81	96,58	0,57	10 (1)	173 (1)
i=119	80	96,51	0,59	7 (3)	69 (3)
i=120	79	96,43	0,6	2 (3)	196 (1)
i=121	78	96,35	0,63	18 (1)	108 (2)
i=122	77	96,27	0,65	161 (1)	168 (2)
i=123	76	96,18	0,67	28 (3)	41 (3)
i=124	75	96,1	0,68	5 (4)	75 (1)
i=125	74	96,01	0,69	36 (2)	103 (1)
i=126	73	95,92	0,74	38 (5)	106 (2)
i=127	72	95,82	0,77	51 (1)	198 (1)
i=128	71	95,72	0,79	76 (1)	126 (2)
i=129	70	95,62	0,81	50 (3)	150 (1)
i=130	69	95,52	0,81	112 (3)	151 (1)
i=131	68	95,41	0,84	20 (1)	22 (3)
i=132	67	95,29	0,91	25 (2)	32 (3)
i=133	66	95,18	0,92	42 (4)	63 (2)
i=134	65	95,06	0,95	1 (3)	70 (4)
i=135	64	94,93	0,98	84 (4)	93 (2)
i=136	63	94,81	0,99	5 (5)	152 (2)
i=137	62	94,68	1,01	18 (3)	113 (2)
i=138	61	94,55	1,02	6 (5)	8 (2)
i=139	60	94,42	1,03	24 (3)	77 (3)
i=140	59	94,29	1,04	48 (1)	138 (3)

i=141	58	94,15	1,09	29 (5)	163 (2)
i=142	57	94,01	1,12	12 (1)	161 (3)
i=143	56	93,87	1,14	23 (4)	101 (3)
i=144	55	93,72	1,15	3 (1)	16 (1)
i=145	54	93,57	1,21	9 (4)	14 (3)
i=146	53	93,41	1,23	1 (7)	49 (4)
i=147	52	93,25	1,32	21 (2)	66 (2)
i=148	51	93,07	1,44	13 (5)	53 (4)
i=149	50	92,88	1,47	26 (2)	40 (3)
i=150	49	92,69	1,48	25 (5)	35 (4)
i=151	48	92,5	1,52	28 (6)	44 (2)
i=152	47	92,31	1,52	94 (3)	95 (4)
i=153	46	92,12	1,56	54 (2)	59 (2)
i=154	45	91,92	1,57	10 (2)	133 (1)
i=155	44	91,71	1,61	33 (3)	67 (5)
i=156	43	91,5	1,69	11 (3)	38 (7)
i=157	42	91,28	1,76	29 (7)	102 (2)
i=158	41	91,05	1,81	12 (4)	62 (2)
i=159	40	90,79	2,02	19 (2)	72 (1)
i=160	39	90,53	2,11	26 (5)	30 (1)
i=161	38	90,25	2,2	9 (7)	176 (1)
i=162	37	89,96	2,32	2 (4)	20 (4)
i=163	36	89,66	2,39	17 (2)	50 (4)
i=164	35	89,35	2,41	18 (5)	65 (2)
i=165	34	89,02	2,6	23 (7)	28 (8)

i=166	33	88,65	2,95	33 (8)	54 (4)
i=167	32	88,27	2,98	51 (2)	94 (7)
i=168	31	87,9	3,01	12 (6)	37 (2)
i=169	30	87,51	3,03	9 (8)	48 (4)
i=170	29	87,12	3,14	11 (10)	27 (3)
i=171	28	86,7	3,32	6 (7)	7 (6)
i=172	27	86,24	3,59	19 (3)	36 (3)
i=173	26	85,79	3,62	4 (5)	33 (12)
i=174	25	85,3	3,85	4 (17)	76 (3)
i=175	24	84,73	4,49	1 (11)	10 (3)
i=176	23	84,15	4,66	18 (7)	19 (6)
i=177	22	83,54	4,78	24 (6)	112 (4)
i=178	21	82,88	5,21	23 (15)	29 (9)
i=179	20	82,18	5,56	13 (9)	42 (6)
i=180	19	81,47	5,67	9 (12)	25 (9)
i=181	18	80,75	5,68	11 (13)	84 (6)
i=182	17	79,98	6,13	3 (2)	12 (8)
i=183	16	79,17	6,4	2 (8)	26 (6)
i=184	15	78,31	6,79	18 (13)	21 (4)
i=185	14	77,33	7,72	17 (6)	51 (9)
i=186	13	76,2	8,99	6 (13)	9 (21)
i=187	12	75	9,49	5 (7)	13 (15)
i=188	11	73,19	14,33	2 (14)	11 (19)
i=189	10	71,18	15,97	6 (34)	24 (10)
i=190	9	69,04	16,88	1 (14)	3 (10)

i=191	8	66,8	17,75	1 (24)	4 (20)
i=192	7	63,87	23,19	5 (22)	23 (24)
i=193	6	60,62	25,76	2 (33)	5 (46)
i=194	5	55,18	43,09	1 (44)	18 (17)

KLASZTERSTATISZTIKÁK 4 KLASZTERRE

Klaszter1	Klaszterkód: 1		Elemszám: 61		Homogenitási együttható: 1.32
Változó:	Atracional	Ataltruista	Atimage	Atmoral	
Átlag:	3,852	3,815	4,115	3,692	
Szórás:	0,914	0,519	0,593	0,515	
Min:	1,5	2,857	2,667	2,6	
Max:	5,5	4,857	5,333	4,8	
Klaszter2	Klaszterkód: 2		Elemszám: 79		Homogenitási együttható: 1.04
Változó:	Atracional	Ataltruista	Atimage	Atmoral	
Átlag:	2,633	4,137	5,16	4,466	
Szórás:	0,684	0,524	0,544	0,468	
Min:	1,5	2,714	3,667	3,4	
Max:	4,5	5,429	6	5,4	
Klaszter3	Klaszterkód: 6		Elemszám: 44		Homogenitási együttható: 0.69
Változó:	Atracional	Ataltruista	Atimage	Atmoral	
Átlag:	3,523	4,682	5,242	4,782	

Szórás:	0,552	0,429	0,434	0,4
Min:	2,25	4	4,333	3,6
Max:	4,5	5,857	6	6

Klaszter4	Klaszterkód: 17		Elemsszám: 15		Homogenitási együttható: 0.71
Változó:	Atracional	Ataltruista	Atimage	Atmoral	
Átlag:	1,983	5,286	5,756	5,733	
Szórás:	0,804	0,415	0,266	0,335	
Min:	1	4,571	5,333	4,8	
Max:	3,75	6	6	6	

A homogenitási együttható a klaszterbeli páronkénti távolságok átlaga.

Silhouette mutató: SC = 0.484

NEM STANDARDIZÁLT ÁTLAGOK

Klaszter	Elemsszám	Atracional	Ataltruista	Atimage	Atmoral
1	61	3,852	3,815	4,115	3,692
2	79	2,633	4,137	5,16	4,466
3	44	3,523	4,682	5,242	4,782
4	15	1,983	5,286	5,756	5,733

STANDARDIZÁLT ÁTLAGOK

Klaszter	Elemsszám	Atracional	Ataltruista	Atimage	Atmoral
1	61	0,72	-0,66	-1,05	-0,96

2	79	-0,54	-0,17	0,34	0,1
3	44	0,38	0,67	0,45	0,53
4	15	-1,21	1,59	1,13	1,84

STANDARDIZÁLT ÁTLAGOK MINTÁZATA (M = Magas, A = Alacsony)

Klaszter	Elemszám	Homog.	Atracional	Ataltruista	Atimage	Atmoral
1	61		1,32 M	(A)	A+	A
2	79		1,04 (A)	.	.	.
3	44		0,69 .	(M)	(M)	(M)
4	15		0,71 A+	M++	M+	M+++

Jelölések:

Egyszerű kiírás: $0.675 \leq |z| \leq 1.000$ (p: 16-25%)

(): $0.44 \leq |z| \leq 0.674$ (p: 25-33%)

+: $1.001 \leq |z| \leq 1.404$ (p: 8-16%)

++: $1.405 \leq |z| \leq 1.644$ (p: 5-8%)

+++: $1.645 \leq |z| \leq 2.044$ (p: 2-5%)

++++: $2.045 \leq |z|$ (p: 0-2%)

Total ESS = 792.00
 Aktuális ESS = 399.04
 Megmagy.ESS% = 49.62

RELOKÁCIÓ: K-központú klaszteranalízis 4 klaszterrel

Teljes ESS = 792.00
 Aktuális ESS = 399.04
 Megmagyarázott ESS% = 49.62

Iterációs sorszám	Átett esetek	ESS	Megmagy ESS%	Pontbiszeriális együtthető
i=1	34	364,09	54,03	0,391
i=2	20	356,46	54,99	0,387
i=3	11	352,38	55,51	0,383
i=4	7	350,39	55,76	0,382
i=5	5	350	55,81	0,382
i=6	2	349,46	55,88	0,383
i=7	0	349,46	55,88	0,383

VÉGSŐ KLASZTERSTATISZTIKÁK 4 KLASZTERRE

KLASZTER 1		Elemiszám: 55		Homogenitási együtthető: 1.10	
Változó:	Atracional	Ataltruista	Atimage	Atmoral	
Átlag:	3,695	3,678	4,018	3,698	
Szórás:	0,826	0,441	0,557	0,502	
Min:	1,5	2,857	2,667	2,6	
Max:	5,5	4,714	5	4,6	

KLASZTER 2		Elemiszám: 52		Homogenitási együtthető: 0.61	
Változó:	Atracional	Ataltruista	Atimage	Atmoral	
Átlag:	2,433	4,052	4,872	4,631	
Szórás:	0,438	0,422	0,423	0,393	

Min:	1,5	2,714	4	4
Max:	3,25	4,857	5,667	5,4

KLASZTER 3 Elemszám: 54 **Homogenitási együttható: 0.97**

Változó:	Atracional	Ataltruista	Atimage	Atmoral
Átlag:	3,884	4,468	5,29	4,304
Szórás:	0,674	0,519	0,405	0,539
Min:	2,5	3,143	4,333	2,8
Max:	5,5	5,857	6	5,2

KLASZTER 4 Elemszám: 38 **Homogenitási együttható: 0.88**

Változó:	Atracional	Ataltruista	Atimage	Atmoral
Átlag:	2,322	5,015	5,675	5,205
Szórás:	0,69	0,405	0,324	0,605
Min:	1	4,286	5	4
Max:	3,75	6	6	6

A homogenitási együttható a klaszterbeli páronkénti távolságok átlaga.

Silhouette mutató: $SC = 0.579$

NEM STANDARDIZÁLT ÁTLAGOK

Klaszter	Elemszám	Atracional	Ataltruista	Atimage	Atmoral
1	55	3,695	3,678	4,018	3,698
2	52	2,433	4,052	4,872	4,631

3	54	3,884	4,468	5,29	4,304
4	38	2,322	5,015	5,675	5,205

STANDARDIZÁLT ÁTLAGOK

Klaszter	Elemszám	Atracional	Ataltruista	Atimage	Atmoral
1	55	0,56	-0,87	-1,17	-0,95
2	52	-0,74	-0,3	-0,04	0,32
3	54	0,75	0,34	0,51	-0,12
4	38	-0,86	1,18	1,03	1,11

STANDARDIZÁLT ÁTLAGOK MINTÁZATA (M = Magas, A = Alacsony)

Klaszter	Elemszám	Homog.	Atracional	Ataltruista	Atimage	Atmoral
1	55		1,1 (M)	A	A+	A
2	52		0,61 A	.	.	.
3	54		0,97 M	.	(M)	.
4	38		0,88 A	M+	M+	M+

Jelölések:

Egyszerű kiírás: $0.675 \leq |z| \leq 1.000$ (p: 16-25%)

(): $0.44 \leq |z| \leq 0.674$ (p: 25-33%)

+: $1.001 \leq |z| \leq 1.404$ (p: 8-16%)

++: $1.405 \leq |z| \leq 1.644$ (p: 5-8%)

+++: $1.645 \leq |z| \leq 2.044$ (p: 2-5%)

++++: $2.045 \leq |z|$ (p: 0-2%)

8.12 MEDIÁCIÓ 1: ÖNMEGHALADÁS ÉRTÉK – MORÁLIS HASZON ATTITÚD – CSR-GYAKORLAT

Regressziós útvonal: önmeghaladás érték – CSR-gyakorlat (Beta A)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	.327 ^a	,107	,102	,94751754	,107	22,745	1	190	,000	2,001

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20,420	1	20,420	22,745	.000 ^b
	Residual	170,580	190	,898		
	Total	191,000	191			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,003	,068		,044	,965		
	Zscore(ertossz_onmeghaladas)	,332	,070	,327	4,769	,000	1,000	1,000

Casewise Diagnostics^a

Case Number	Std. Residual	Zscore(CS Rgyakorlatössz_átlössz)	Predicted Value	Residual
67	-3,471	-3,83069	-,5422405	-3,28844748

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	-1,1039861	,5438010	,0000000	,32697245	192
Residual	-3,28844738	1,93898380	,00000000	,94503387	192
Std. Predicted Value	-3,376	1,663	,000	1,000	192
Std. Residual	-3,471	2,046	,000	,997	192

Morális haszon attitűd – CSR-gyakorlat (Beta C)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.258 ^a	.066	.061	,96877239	.066	13,512	1	190	.000	2,057

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,681	1	12,681	13,512	.000 ^b
	Residual	178,319	190	,939		
	Total	191,000	191			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-,003	,070		-,049	,961		
	Zscore: CSRattitudeworld_átlóssz	,254	,069	,258	3,676	,000	1,000	1,000

Casewise Diagnostics^a

Case Number	Std. Residual	Zscore(CSRgyakorlatössz_átlóssz)	Predicted Value	Residual
67	-3,890	-3,83069	-,0620355	-3,76865246

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	-,6745921	,5505211	,0000000	,25766990	192
Residual	-3,76865244	2,28267217	,00000000	,96623301	192
Std. Predicted Value	-2,618	2,137	,000	1,000	192
Std. Residual	-3,890	2,356	,000	,997	192

Önmeghaladás érték – morális haszon attitűd (Beta B)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.291 ^a	,085	,080	,95896174	,085	18,571	1	200	,000	2,029

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17,078	1	17,078	18,571	.000 ^b
	Residual	183,922	200	,920		
	Total	201,000	201			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4,082E-16	,067		,000	1,000		
	Zscore(ertossz_onmeghaladas)	,291	,068	,291	4,309	,000	1,000	1,000

Collinearity Diagnostics^a

Model		Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Zscore(ertossz_onmeghaladas)
1	1	1,000	1,000	,50	,50
	2	1,000	1,000	,50	,50

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	-,9719628	,4748309	,0000000	,29149194	202
Residual	-2,32035255	2,26234603	,00000000	,95657329	202
Std. Predicted Value	-3,334	1,629	,000	1,000	202
Std. Residual	-2,420	2,359	,000	,998	202

Önmeghaladás érték – CSR-gyakorlat a morális haszon attitűd kontrollálása mellett (Beta D)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.368 ^a	.136	.127	.93453821	.136	14,848	2	189	.000	2,061

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25,935	2	12,967	14,848	.000 ^b
	Residual	165,065	189	.873		
	Total	191,000	191			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.000	.067		.003	.998		
	Zscore(ertossz_onmeghaladas)	.280	.072	.275	3,896	.000	.915	1,092
	Zscore: CSRattitűdeworld_átlössz	.175	.070	.178	2,513	.013	.915	1,092

Casewise Diagnostics^a

Case Number	Std. Residual	Zscore(CSRg yakorlatössz_ átlössz)	Predicted Value	Residual
67	-3,565	-3,83069	-,4993403	-3,33134769

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	-1,1599907	,7904267	,0000000	,36848811	192
Residual	-3,33134770	2,02623367	,00000000	,92963246	192
Std. Predicted Value	-3,148	2,145	,000	1,000	192
Std. Residual	-3,565	2,168	,000	,995	192

Sobel-teszt

Beérkező levelek (2 719) - x Interactive Mediation Test x

quantpsy.org/sobel/sobel.htm

Az oldal nyelve angol Kívánja lefordítani? Fordítás Nem Beállítások x

CALCULATION FOR THE SOBEL TEST

quantpsy.org

An interactive calculation tool for mediation tests

Curriculum vitae
Selected publications
Supplemental material for publications
Online utilities
Mediation & moderation material
PSY-GS 321: Multilevel Modeling
Vanderbilt Psychological Sciences
Vanderbilt Quantitative Methods
Organizations
Friends and colleagues
Contact me

© 2010-2014, Kristopher J. Preacher

To conduct the Sobel test
Details can be found in Baron and Kenny (1986), Sobel (1982), Goodman (1960), and Mackinnon, Warsi, and Dwyer (1995). Insert the a , b , s_a , and s_b into the cells below and this program will calculate the critical ratio as a test of whether the indirect effect of the IV on the DV via the mediator is significantly different from zero.

Input:	Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a 0.332	Sobel test: 2.21157264	0.0262709	0.02699621
b 0.175	Aroian test: 2.1740789	0.02672396	0.02969921
s_a 0.070	Goodman test: 2.25107562	0.02580988	0.02438075
s_b 0.070	Reset all	Calculate	

Alternatively, you can insert t_a and t_b into the cells below, where t_a and t_b are the t-test statistics for the difference between the a and b coefficients and zero. Results should be identical to the first test, except for error due to rounding.

Input:	Test statistic:	p-value:
t_a	Sobel test:	
t_b	Aroian test:	
	Goodman test:	
	Reset all	Calculate

The reported p-values (rounded to 8 decimal places) are drawn from the unit normal distribution under the assumption of a two-tailed z-test of the hypothesis that the mediated effect equals zero in the population. 1.96 is the critical value of the test ratio which

HU 11:55 AM 4/3/2014

8.13 MEDIÁCIÓ 2: ÖNMEGHALADÁS ÉRTÉK – ALTRUISTA HASZON ATTITÚD – CSR-GYAKORLAT

Regressziós útvonal: Önmeghaladás érték – CSR-gyakorlat

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	.327 ^a	,107	,102	,94751754	,107	22,745	1	190	,000	2,001

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20,420	1	20,420	22,745	.000 ^b
	Residual	170,580	190	,898		
	Total	191,000	191			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,003	,068		,044	,965		
	Zscore(ertóssz_onmeghaladas)	,332	,070	,327	4,769	,000	1,000	1,000

Casewise Diagnostics^a

Case Number	Std. Residual	Zscore(CS Rgyakorlató ssz_átlóssz)	Predicted Value	Residual
67	-3,471	-3,83069	-,5422405	-3,28844748

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	-1,1039861	,5438010	,0000000	,32697245	192
Residual	-3,28844738	1,93898380	,00000000	,94503387	192
Std. Predicted Value	-3,376	1,663	,000	1,000	192
Std. Residual	-3,471	2,046	,000	,997	192

Önmeghaladás érték – altruista haszon attitűd

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.370 ^a	.137	.132	.93148472	.137	31,657	1	200	.000	1,957

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27,467	1	27,467	31,657	.000 ^b
	Residual	173,533	200	,868		
	Total	201,000	201			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-4,194E-15	,066		,000	1,000		
	Zscore(ertossz_onmeghaladas)	,370	,066	,370	5,626	,000	1,000	1,000

Casewise Diagnostics^a

Case Number	Std. Residual	Zscore: CSRattitud esecunder_ átlössz	Predicted Value	Residual
91	-4,329	-3,63874	,3936736	-4,03241212

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	-1,2326297	,6021740	,0000000	,36966601	202
Residual	-4,03241205	2,31644082	,00000000	,92916470	202
Std. Predicted Value	-3,334	1,629	,000	1,000	202
Std. Residual	-4,329	2,487	,000	,998	202

Altruista haszon attitűd – CSR-gyakorlat

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.346 ^a	.120	.115	.94055970	.120	25,904	1	190	.000	2,021

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22,916	1	22,916	25,904	.000 ^b
	Residual	168,084	190	.885		
	Total	191,000	191			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.004	.068		.063	.950		
	Zscore: CSRattitud esecunder_átlössz	.342	.067	.346	5,090	.000	1,000	1,000

Casewise Diagnostics^a

Case Number	Std. Residual	Zscore(CS Rgyakorlató ssz_átlóssz)	Predicted Value	Residual
67	-3,584	-3,83069	-,4598191	-3,37086891
75	-3,125	-2,40591	,5337450	-2,93965018

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	-1,2404766	,8885893	,0000000	,34638006	192
Residual	-3,37086892	2,33516145	,00000000	,93809427	192
Std. Predicted Value	-3,581	2,565	,000	1,000	192
Std. Residual	-3,584	2,483	,000	,997	192

Önmeghaladás érték – CSR-gyakorlat az altruista haszon kontrollálása mellett

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.407 ^a	,165	,157	,91836928	,165	18,732	2	189	,000	2,029

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	31,597	2	15,798	18,732	.000 ^b
	Residual	159,403	189	,843		
	Total	191,000	191			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,005	,066		,081	,936		
	Zscore: CSRattitud esecunder_átlössz	,257	,071	,261	3,640	,000	,861	1,161
	Zscore(ertóssz_onmeghaladas)	,233	,073	,230	3,208	,002	,861	1,161

Casewise Diagnostics^a

Case Number	Std. Residual	Zscore(CSRgyakorlatóssz_átlössz)	Predicted Value	Residual
67	-3,379	-3,83069	-,7271165	-3,10357147
75	-3,273	-2,40591	,5996454	-3,00555055

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	-1,1218500	,9456704	,0000000	,40673001	192
Residual	-3,10357141	1,84941733	,00000000	,91354841	192
Std. Predicted Value	-2,758	2,325	,000	1,000	192
Std. Residual	-3,379	2,014	,000	,995	192

Sobel-teszt

4 új állásajánlat 2014/04/0... x Interactive Mediation Test x The Oxford Handbook of x

← → ↻ quantpsy.org/sobel/sobel.htm ☆ ☰

Az oldal nyelve angol Kívánja lefordítani? Fordítás Nem Beállítások ×

CALCULATION FOR THE SOBEL TEST

quantpsy.org

An interactive calculation tool for mediation tests

To conduct the Sobel test

Details can be found in Baron and Kenny (1986), Sobel (1982), Goodman (1960), and MacKinnon, Warsi, and Dwyer (1995). Insert the a , b , s_a , and s_b into the cells below and this program will calculate the critical ratio as a test of whether the indirect effect of the IV on the DV via the mediator is significantly different from zero.

Input:	Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a 0.370	Sobel test: 3.04091912	0.03127015	0.00235857
b 0.257	Aroian test: 3.00733924	0.03161931	0.00263545
s_a 0.066	Goodman test: 3.07564957	0.03091705	0.00210045
s_b 0.071	Reset all	Calculate	

Alternatively, you can insert t_a and t_b into the cells below, where t_a and t_b are the t-test statistics for the difference between the a and b coefficients and zero. Results should be identical to the first test, except for error due to rounding.

Input:	Test statistic:	p-value:
t_a	Sobel test:	
t_b	Aroian test:	
	Goodman test:	
	Reset all	Calculate

The reported p-values (rounded to 8 decimal places) are drawn from the unit normal distribution under the assumption of a two-tailed z-test of the hypothesis that the mediated effect equals zero in the population. ± 1.96 are the critical values of the test ratio which

© 2010-2014, Kristopher J. Preacher

HU 12:54 PM 4/3/2014

8.14 MEDIÁCIÓ 2: ÖNMEGHALADÁS ÉRTÉK – ALTRUISTA HASZON ATTITŰD – CSR-GYAKORLAT

Regressziós útvonal: önmeghaladás érték – CSR-gyakorlat

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.327 ^a	,107	,102	,94751754	,107	22,745	1	190	,000	2,001

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20,420	1	20,420	22,745	.000 ^b
	Residual	170,580	190	,898		
	Total	191,000	191			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,003	,068		,044	,965		
	Zscore(ertossz_onmeghaladas)	,332	,070	,327	4,769	,000	1,000	1,000

Casewise Diagnostics^a

Case Number	Std. Residual	Zscore(CS Rgyakorlatössz_átlössz)	Predicted Value	Residual
67	-3,471	-3,83069	-,5422405	-3,28844748

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	-1,1039861	,5438010	,0000000	,32697245	192
Residual	-3,28844738	1,93898380	,00000000	,94503387	192
Std. Predicted Value	-3,376	1,663	,000	1,000	192
Std. Residual	-3,471	2,046	,000	,997	192

Önmeghaladás érték – CSR≠PR attitűd

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.426 ^a	,182	,177	,90694529	,182	44,362	1	200	,000	2,040

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	36,490	1	36,490	44,362	.000 ^b
	Residual	164,510	200	,823		
	Total	201,000	201			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,960E-15	,064		,000	1,000		
	Zscore(ertóssz_onmeghaladas)	,426	,064	,426	6,660	,000	1,000	1,000

Casewise Diagnostics^a

Case Number	Std. Residual	Zscore: CSRattitud eimage_átl össz	Predicted Value	Residual
46	-3,642	-3,90682	-,6036506	-3,30316439
55	-3,193	-3,49939	-,6036506	-2,89574228
91	-3,011	-2,27713	,4537492	-2,73087580

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	-1,4207324	,6940674	,0000000	,42607807	202
Residual	-3,30316448	1,73009193	,00000000	,90468640	202
Std. Predicted Value	-3,334	1,629	,000	1,000	202
Std. Residual	-3,642	1,908	,000	,998	202

CSR≠PR attitűd – CSR-gyakorlat

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.327 ^a	.107	.102	.94751754	.107	22,745	1	190	.000	2,001

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20,420	1	20,420	22,745	.000 ^b
	Residual	170,580	190	,898		
	Total	191,000	191			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,003	,068		,044	,965		
	Zscore(ertossz_onmeghaladas)	,332	,070	,327	4,769	,000	1,000	1,000

Casewise Diagnostics^a

Case Number	Std. Residual	Zscore(CS Rgyakorlatössz_átlössz)	Predicted Value	Residual
67	-3,471	-3,83069	-,5422405	-3,28844748

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	-1,1039861	,5438010	,0000000	,32697245	192
Residual	-3,28844738	1,93898380	,00000000	,94503387	192
Std. Predicted Value	-3,376	1,663	,000	1,000	192
Std. Residual	-3,471	2,046	,000	,997	192

Önmeghaladás érték – CSR-gyakorlat a CSR≠PR attitűd kontrollálása mellett

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Durbin-Watson	
					R Square Change	F Change	df1	df2		Sig. F Change
1	.377 ^a	.142	.133	,93117733	.142	15,638	2	189	.000	1,999

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27,120	2	13,560	15,638	.000 ^b
	Residual	163,880	189	,867		
	Total	191,000	191			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-,003	,067		-,038	,970		
	Zscore: CSRattitud eimage_átl össz	,207	,075	,206	2,780	,006	,828	1,208
	Zscore(ertössz_onmeghaladas)	,245	,075	,242	3,262	,001	,828	1,208

Casewise Diagnostics^a

Case Number	Std. Residual	Zscore(CS Rgyakorlatössz_átlössz)	Predicted Value	Residual
67	-3,353	-3,83069	-,7083260	-3,12236197
75	-3,111	-2,40591	,4911966	-2,89710179

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	-1,1594526	,6848593	,0000000	,37681330	192
Residual	-3,12236190	1,72944009	,00000000	,92628923	192
Std. Predicted Value	-3,077	1,818	,000	1,000	192
Std. Residual	-3,353	1,857	,000	,995	192

Sobel-teszt

4 új állásajánlat 2014/04/0... x Interactive Mediation Test x The Oxford Handbook of... x

← → ↻ quantpsy.org/sobel/sobel.htm ☆ ☰

Az oldal nyelve angol ▾ Kívánja lefordítani? Fordítás Nem Beállítások ×

CALCULATION FOR THE SOBEL TEST

An interactive calculation tool for mediation tests

quantpsy.org

Curriculum vitae
Selected publications
Supplemental material for publications
Online utilities
Mediation & moderation material
PSY-GS 321: Multilevel Modeling
Vanderbilt Psychological Sciences
Vanderbilt Quantitative Methods
Organizations
Friends and colleagues
Contact me

© 2010-2014, Kristopher J. Preacher

To conduct the Sobel test

Details can be found in Baron and Kenny (1986), Sobel (1982), Goodman (1960), and MacKinnon, Warsi, and Dwyer (1995). Insert the a , b , s_a , and s_b into the cells below and this program will calculate the critical ratio as a test of whether the indirect effect of the IV on the DV via the mediator is significantly different from zero.

Input:	Test statistic:	Std. Error:	p -value:
a 0.426	Sobel test: 2.54951584	0.03458774	0.01078726
b 0.207	Aroian test: 2.52531406	0.03491922	0.01155949
s_a 0.064	Goodman test: 2.57442705	0.03425306	0.01004063
s_b 0.075	Reset all	Calculate	

Alternatively, you can insert t_a and t_b into the cells below, where t_a and t_b are the t -test statistics for the difference between the a and b coefficients and zero. Results should be identical to the first test, except for error due to rounding.

Input:	Test statistic:	p -value:
t_a	Sobel test:	
t_b	Aroian test:	
	Goodman test:	
	Reset all	Calculate

The reported p -values (rounded to 8 decimal places) are drawn from the unit normal distribution under the assumption of a two-tailed z -test of the hypothesis that the mediated effect equals zero in the population. ± 1.96 are the critical values of the test ratio, which

HU 12:59 PM 4/3/2014

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Az elkészült disszertáció csupán a szakmai munkám és a tanulmányaim egy kis szeletét reprezentálja, hiszen az elmúlt évtizedek tapasztalata és folyamatos, kitartó munkája kellett ahhoz, hogy eljuthassak ide. Abban azonban, hogy ez a munka valóban létrejöjjön, nagyon sok embernek volt tevékeny szerepe, akiknek ezúton szeretnék köszönetet mondani.

Mindenek előtt köszönettel tartozom Drága Szüleimnek, hogy a mai napig folyamatosan támogattak, tanítottak, lelkiileg bátorítottak, mert hittek bennem.

Különös köszönettel tartozom férjemnek, Szabó Jánosnak, hogy tanulmányaim és kutatómunkám során bátorított, a nehéz pillanatokban biztatott és ötleteivel segítette munkámat.

Kimondhatatlan hálával tartozom a húgomnak, Benedek Anettnek, aki jó keresztanyaként nevelte kisfiamat, amikor én a tudományos munka megvalósításán dolgoztam.

Mérhetetlen hálával tartozom sógoromnak, Novák Tamásnak, aki a szabadidejében is az értekezés formái, kreatív ötleteinek megvalósításában és kivitelezésében volt tevékeny segítségemre.

Köszönettel tartozom Dr. Takácsné dr. habil György Katalinnak, aki kiváló tutorként vezetett végig ezen az úton, hogy tudományos eredményeimet minél előbb a szakmai és tudományos világ elé tárhassam. Hálás vagyok a sorsnak és Helgertné dr. Szabó Ilona Eszternek, aki bízott bennem, biztatott és összehozott a legkiválóbb témavezetővel.

Köszönetet szeretnék mondani Dr. habil Dinya Lászlónak, és a jelenlegi főnökömnek Dr. habil Takács Istvánnak, hogy a Károly Róbert Főiskola keretei között lehetőséget biztosítottak számomra, hogy tudományos, kutató munkát folytassak.

Köszönet Józán Annának, aki a statisztikai kérdések megvitatásában mindvégig rendelkezésemre állt.

Köszönet Tóth-Bordásné Dr. Marosi Ildikónak, Csernák Józsefnek, Dr. Király Zsoltnak, Dr. Varga Jánosnak és Saáry Rékának, hogy a kérdőíves lekérdézésben aktív segítők voltak.

Végül köszönöm munkahelyi vitám opponenseinek, Dr. habil Wimmer Ágnesnek és Dr. Komáromi Nándornak építő jellegű javaslataikért, ötleteikért, amelyekkel segítették munkám tudományos igényességű véglegesítését.

Visszatekintve az elmúlt évtizedekre azt hiszem, reménytelenül hosszú azoknak a sora, akik az értekezés elkészítésében segítettek, így név nélkül is köszönet azoknak a kollégáknak, ismerősöknek, akik hozzájárultak a munka létrejöttéhez.