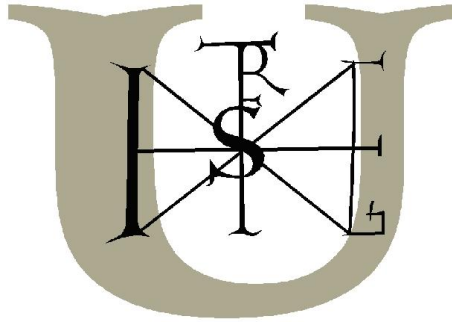


**Szent István Egyetem Gödöllő**  
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar  
Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola



**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  
Gazdálkodás és Szervezéstudományok  
Doktori Iskola

**A doktori iskola tudományága:** Gazdálkodás- és Szervezéstudományok

**A doktori iskola vezetője:** Dr. Lehota József, egyetemi tanár, 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

## TARTALOMJEGYZÉK

<b>1</b>	<b>BEVEZETÉS</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>A KUTATÁS KÖRÜLMÉNYEI</b> .....	<b>6</b>
2.1	Kutatási probléma.....	6
2.2	A kutatási célok meghatározása .....	6
2.3	A kutatási hipotézisek meghatározása .....	7
<b>3</b>	<b>ANYAG ÉS MÓDSZER</b> .....	<b>9</b>
3.1	A leíró, empirikus kutatás körülményei és a minta jellemzői .....	9
3.2	A kutatásban használt mérési eszközök és az alkalmazott skálátípusok bemutatása és értékelése.....	11
<b>4</b>	<b>KUTATÁSI EREDMÉNYEK</b> .....	<b>14</b>
4.1	A vállalatvezetők CSR attitűd mentén történő szegmentálása .....	14
4.2	A vállalatvezetői individuális érték és a CSR-gyakorlat összefüggése, preferenciavizsgálat.....	16
4.2.1	A vállalatvezetői szegmensek individuális értékeinek CSR-gyakorlatban megnyilvánuló különbségei.....	18
4.3	A vállalatvezetői generációs csoportok értékpreferenciái és a CSR-gyakorlat összefüggései.....	18
4.3.1	A generációs csoportok individuális értékeinek CSR-gyakorlatban megnyilvánuló különbségei.....	20
4.4	A vállalatvezetői attitűdök és értékek, valamint a CSR-gyakorlat közötti összefüggések komplex vizsgálata.....	21
4.4.1	A vállalatvezetők CSR-attitűdjének és a CSR-gyakorlat összefüggéseinek vizsgálata.....	21
4.4.2	A CSR-attitűd-faktorok mediációs hatásának vizsgálata az önmeghaladás magasabb rendű érték és a CSR-gyakorlat között.....	22
4.5	A kutatás hipotéziseinek ellenőrzése .....	25
<b>5</b>	<b>ÚJ ÉS ÚJSZERŰ KUTATÁSI EREDMÉNYEK</b> .....	<b>26</b>
<b>6</b>	<b>KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK</b> .....	<b>28</b>
<b>7</b>	<b>PUBLIKÁCIÓS JEGYZÉK</b> .....	<b>32</b>

# 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.

## 2 A KUTATÁS KÖRÜLMÉNYEI

### 2.1 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.

### 2.2 A kutatási célok meghatározása

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

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

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

**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.*

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

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 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.

### **2.3 A kutatási hipotézisek meghatározása**

A tanulmány hipotézisei 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 belső tényezők közül az individuális értékek és a CSR-gyakorlat összefüggéseinek feltárására vonatkozóan fogalmaztam meg a hipotézisemet. A CSR megvalósulása szempontjából nem általában véve az individuális értékek hatása a fontos, hanem az, hogy mennyiben determinálják az elkötelezett vállalatvezetők értékvilágát az általam választott Schwartz-féle modellben megjelenő magasabb rendű és alapértékek.

**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 vállalatirányítás 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) nézetén.*

**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.



### 3 ANYAG ÉS MÓDSZER

A kutatás munkafolyamata három fázisban történt. Elsőként a szükséges információk meghatározása érdekében az irodalmi háttér áttekintésére és a téma kapcsán vizsgált empirikus kutatások tanulmányozására került sor. A kutatás kezdeti szakaszában a vállalati társadalmi felelősségvállalás meghatározása, majd a CSR gyökereinek, kronológiájának illetve a CSR gyakorlati eszközeinek, az individuális értékeknek és attitűdöknek az áttekintésére került sor.

Ezt követően a feltáró vizsgálat alkalmával a vállalatvezető CSR gyakorlatban betöltött szerepének meghatározása történt, majd az ehhez kapcsolódó empirikus vizsgálati eredmények szolgáltatott adatokat a további vizsgálatokhoz.

A feltáró kutatás szakaszában a felméréshez szükséges információk meghatározása érdekében primer jellegű, mélyinterjú lefolytatására kerül sor. Az eredmények birtokában pontosításra került a mintavételi keret és a kutatás körülményei, s a vizsgálatok során alkalmazni kívánt mérési módszerek.

A kutatás utolsó harmadában a leíró vizsgálat lefolytatására kerül sor, melyhez a szekunder és feltáró vizsgálati eredmények szolgáltatottak kellő tényeket.

#### 3.1 A leíró, empirikus kutatás körülményei és a minta jellemzői

A kutatási probléma, a célok és hipotézisek meghatározása után az adatgyűjtés formalizált, strukturált módon, kérdőíves megkérdezés alkalmazásával zajlott, melyhez a szükséges eszközök előkészítése már előzőekben megtörtént.

A kvantitatív, kérdőív alapvetően két részre osztható. A kutatás magját a vállalatvezetőhöz és az általa irányított céghez fűződő három kérdéskör képezte, melyek 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 kézikönyve<sup>1</sup> 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 struktúrája is felhasználásra került. Figyelembe véve a hazai és a helyi

---

<sup>1</sup> (CSR self assessment handbook for companies; [http://www.kovet.hu/sites/default/files/knowledge/csr\\_self-assessment\\_handbook\\_for\\_companies\\_a4\\_hungarian-final.pdf](http://www.kovet.hu/sites/default/files/knowledge/csr_self-assessment_handbook_for_companies_a4_hungarian-final.pdf))

sajátosságokat, valamint a kis- és középvállalkozások jellemzőit, készítettem el a kutatás CSR gyakorlatához kapcsolódó 26 itemből álló kérdéssor.

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

1. a környezet (környezetvédelemi megfontolások),
2. az 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, lobbierő érvényesítése).

A monotonia elkerülése érdekében a kérdőívben az egyes csoportokhoz tartozó kérdések tematikája rotálva/ keverve kerültek összeállításra.

### *CSR attitűdök 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. Így a dilemma feloldása érdekében számos nemzetközi és hazai attitűdökkel foglalkozó kutatás áttekintésére került sor.

Mégis a lehetőségek számba vétele után végső soron az implicit vizsgálat költségessége miatt és az explicit vizsgálati módszer gazdasági területen alkalmazott gyakorisága okán, 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 módszer.

### *Személyes értékek kérdéssor*

A vállalatvezetők individuális értékeinek vizsgálatához a szekunder kutatás során számos nemzetközi és hazai kutatásban alkalmazott vizsgálati módszert tekintettem végig, melynek eredményeként a European Social Survey (ESS) által 29 országban - köztük 27 európai országban - reprezentatív felmérésekben sikerrel alkalmazott, 21 itemből álló kérdéssort használtam. Célszerűnek bizonyult ez azért, mert az ESS értékvizsgálat elméleti alapját a Schwartz által kidolgozott értékmodell képezi, mely a szekunder kutatásom egyik lényeges elemét képezi. A Shalom Schwartz (2001) által kidolgozott értékeszt kérdéssora tíz értékre vonatkozóan fogalmaz meg egyes szám harmadik személyben állításokat. 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 felméréssel a vizsgálatokban általában kutatott vállalati jellemzőket – a cégek foglalkoztatotti létszámát, a 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 (nem, életkor, lakhely, iskolai végzettség, családi állapot 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 él, és az egyén adott miliőben, társadalomban betöltött szerepe is (Geréb, 1996).

### **3.2 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 értékelőskála technikát alkalmaztam, melyben a válaszadók 6 fokú 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 (6 pontos Likert skála) 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 ne legyen lehetőségük a semleges válaszra. További érv volt az is, hogy az individuális értékek vizsgálatához használt Schwartz-féle értékeszt szintén ezt a 6 pontos skálát alkalmazza, mely összehasonlíthatóságot tesz lehetővé a mások által végzett kutatási eredményekkel. A válaszadók kérdésenként egy és hat közötti pontszámokat kaphattak, ám a különböző kategóriák, faktorok kialakítása után eltérő összpontszámot gyűjthettek. Az összehasonlíthatóság érdekében azonban az összpontszámok átkódolásra, kerültek, így minden esetben a maximális összpontszám azonos lett. A mérések pontosságának tesztelésére reliabilitás vizsgálatra is sor került, melynél a megbízhatóság és a belső konzisztencia tesztelésére és a felmérés reprezentativitásának igazolására a szakirodalmakban meghatározott (a faktoronkénti 0,6 fölötti Crombach's Alpha) értéket tekintettem irányadónak. A skálák megbízhatóságát részletesebben az adott fejezeteknél mutatom be.

#### *Minta jellemzői*

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 fő alkalmazottal rendelkező kis- és középvállalatok vezetőire 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 funkciót betöltőjét értem.

A census számbavétele után és az erőforrások, lehetőségek mérlegelését követően a közvetlen környezetemben levő régiók vállalatvezetőinek lekérdézése mellett döntöttem. A célsokaság konkrétan a Magyarország területén, ezen belül a közép-magyarországi és az észak-kelet magyarországi régiókban (Budapest, Pest, Heves, Nógrád és Borsod-Abaúj-Zemplén megye területén) működő kis- és középvállalkozások vezetői. A területi lehatárolást az 1. számú ábra szemlélteti.



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

Forrás: saját szerkesztés

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

A vizsgálat során nem véletlen mintavételi módszert, ezen belül, a hólabda mintavételi technikát és a személyes megkérdezés módszerét alkalmaztam.

A „kérdezőbiztosok” a Károly Róbert Főiskola, az Óbudai Egyetem, a Budapesti Gazdasági Főiskola hallgatói közül kerültek ki, akik a válaszadókat a munkahelyükön vagy egyéb, személyes lekérdezésre alkalmas helyen kerestek 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 utolsó sorban a rendelkezésre álló források voltak az irányadók, így összesen 416 vállalatvezetőt sikerült megkérdezni. Ám az összegyűlt kérdőívekből mindössze 202 volt feldolgozható.

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

## 1. számú táblázat: Kutatási célok és hipotézisek összevetése, az alkalmazott módszerek bemutatása

Kutatási célok	Kutatási hipotézisek	A hipotézis vizsgálatához kapcsolódó elméleti modell és a leíró kutatásban használt kérdőíves kérdések	A hipotézisek ellenőrzéséhez használt vizsgálati módszerek
<p><b>C1:</b> Leíró kutatásom alapcélkitűzése volt, a vállalatvezetői individuális értékek és a CSR attitűdök, vállalati társadalmi felelősségvállalás megvalósulására gyakorolt hatásának a vizsgálata. Céлом volt, hogy meghatározzam, melyek azok a konkrét értékek, amelyek a CSR központú vállalatvezető személyiségében preferenciát élveznek.</p>	<p><b>H1:</b> A CSR-gyakorlat megvalósulása szempontjából a vállalatvezetők értékvilágában az önmeghaladás magasabb rendű érték megjelenése és preferenciája jellemző.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schwartz-féle értékmodell</li> <li>• Füstös- féle értékcsoportosítás</li> </ul> <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"> <li>• Spearman féle rangkorreláció</li> <li>• faktoranalízis</li> <li>• klaszteranalízis</li> <li>• multidimenzióális skálázás – Proxscale módszer</li> <li>• kontroll-feltételtes kétutas faktoriális ANOVA (vegyes mintás ANOVA)</li> <li>• One Way ANOVA</li> </ul>
	<p><b>H2:</b> A vállalatvezetői szegmensek eltérő értékterképe és preferenciarendszere különböző mértékben hat a vállalati társadalmi felelősségvállalás megvalósulására.  <b>H2a:</b> Az individuális értékek preferenciáit tekintve a vállalatvezetői szegmensek közül a modern CSR nézetet képviselők szignifikánsan érzékenyebbek a felelős vállalatirányítás iránt.</p>		
	<p><b>H3:</b> 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><b>C2:</b> Céлом 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><b>H4:</b> A mintában vizsgált hazai kis- és középvállalkozók többsége, CSR-attitűdjét tekintve, már túllépett a hagyományos (kizárólag tulajdonosi érdekeket szem előtt tartó) nézeteken.</p> <p><b>H5:</b> A modern CSR nézetet valló vállalatvezetők többsége az Y generációból kerül ki.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Füstös- féle értékcsoportosítás</li> <li>• Schwartz-féle értékmodell</li> </ul> <p>• A kérdőív 2. számú kérdéssora: Az attitűdökhöz kapcsolódó 1-21-ig terjedő itemek.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• faktoranalízis</li> <li>• klaszteranalízis</li> <li>• kontroll-feltételtes kétutas faktoriális ANOVA (vegyes mintás ANOVA)</li> <li>• One-Way ANOVA</li> <li>• Keresztábra, <math>\chi^2</math> próba</li> </ul>
<p><b>C3:</b> Céлом 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><b>H6:</b> 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"> <li>• Füstös- féle értékcsoportosítás</li> </ul> <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"> <li>• faktoranalízis</li> <li>• klaszteranalízis</li> <li>• multidimenzióális skálázás – Proxscale módszer</li> <li>• kontroll-feltételtes kétutas faktoriális ANOVA (vegyes mintás ANOVA)</li> </ul>

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

## 4 KUTATÁSI EREDMÉNYEK

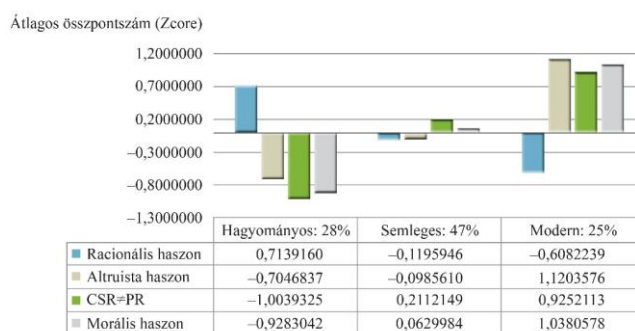
### 4.1 A vállalatvezetők CSR attitűd mentén történő szegmentálása

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. A vállalatvezetők CSR attitűdjeinek vizsgálata során a faktoranalízis négy faktort azonosított, melyek a következők voltak: a racionális haszon, altruista haszon, CSR≠PR és a morális haszon faktor.

A faktorok kialakítása után a vállalatvezetők attitűdjein belüli kölcsönös összefüggést tártam fel, ezért a továbbiakban hierarchikus klaszteranalízist végeztem. Megvizsgáltam, hogy a mintában résztvevő hazai kis- és középvállalkozások vezetői CSR-attitűdjüket tekintve homogén csoportokba rendezhetők-e.

Célom volt, hogy feltárjam, vajon a hazai minta résztvevői CSR-attitűdjük alapján megfeleltethető és szegmentálható-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.

Az 1. klaszter a *hagyományos CSR-nézetet valló cégvezetők csoportja*. Ebbe a szegmensbe (a teljes minta 28%-a), olyan vállalatvezetők tartoznak, akik a racionális haszon attitűdskálán átlagosan magasabb pontot értek el, szemben az összes többi attitűdskálával (altruista haszon, morális haszon, CSR≠PR), ahol meglehetősen alacsony pontokat gyűjtöttek (ld. 2. számú ábra).



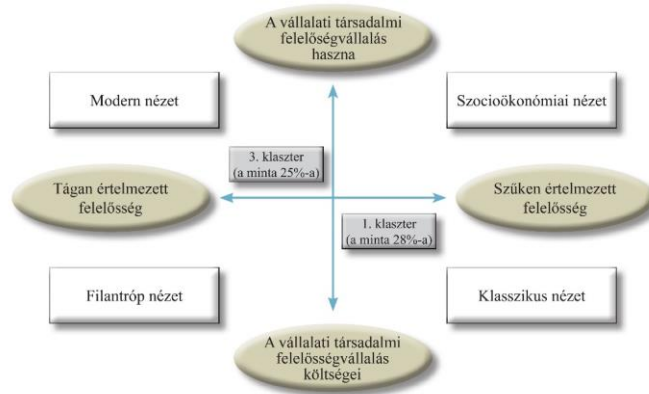
#### 2. számú ábra: Az attitűdskálán elért pontszámok az egyes klaszterekben (Zscore)

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

A 3. klaszter a *modern CSR-nézetű cégvezetők csoportja*, akik az imént említett hagyományos szemléletű vezetőkkel ellentétben a *modern nézetet vallanak* (a teljes minta 25%-a). Ez a szegmens magas átlagos pontszámot ért el az altruista haszon, a morális haszon és a CSR≠PR attitűdskálán, míg a racionális haszon attitűdskálán alacsony pontokat szerzett. E két klaszter azonosítása a jelzett attitűdértékek alapján teljesen egyértelmű volt.

A 2. klaszter a *semleges CSR-nézetű vállalatvezetők csoportja*. 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 (a teljes minta 47%-a) 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.



### 3. 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. 3. 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 H4 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 fejlődni 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.

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.

## 4.2 A vállalatvezetői individuális érték és a CSR-gyakorlat összefüggése, preferenciavizsgálat

A vállalatvezetői értékek vizsgálati alapját a Schwartz féle értékskála képezte. A kutatás első szakaszában a vizsgált vállalatvezetői minta értékvilágának meghatározására került sor, melyek a következő eredményeket hozták. A vizsgálat meghatározó kérdése volt, hogy konkrétan melyek azok a magasabb rendű értékek, amelyek együtt járnak a CSR-gyakorlattal.

A Spearman féle rangkorreláció alapján az önmeghaladás a CSR megvalósulásával közepesen erős pozitív lineáris korrelációt ( $\rho=0,327$ ;  $p=0,000$ ) mutat. A tíz alapérték közül pedig a jóindulat közepesen erős pozitív ( $\rho=0,302$ ;  $p=0,000$ ) és az univerzalizmus gyenge pozitív ( $\rho=0,281$ ;  $p=0,000$ ) összefüggést eredményezett.

Azok a vállalatvezetők, akiknek a személyes értékvilágában a jóindulat és az univerzalizmus preferált helyet foglal el, azok CSR-központúbb gondolkodásúak, és ez a vállalati társadalmi felelősségvállalás megnyilvánulásában is egyértelműen megmutatkozik.

Az üzleti etika, a környezeti és társadalmi kérdések vizsgálata során a nemzetközi és hazai empirikus kutatások már többször bizonyították az önmeghaladás érték és az említett részterületek korrelációját, így alapvetően nem az összefüggés bizonyítását, hanem a vállalatvezetők preferenciajellemzőit tekintetem kulcskérdésnek. Az önmeghaladás érték vállalatvezetői értékvilágban történő megjelenése még nem szolgáltat teljes bizonyosságot arra vonatkozólag, hogy aki modern CSR gondolkodású, annak a döntései során is az említett értékek preferenciái lesznek a meghatározók. Ezért mindenképpen indokolt volt a továbbiakban az individuális értékek preferenciáinak vizsgálata.

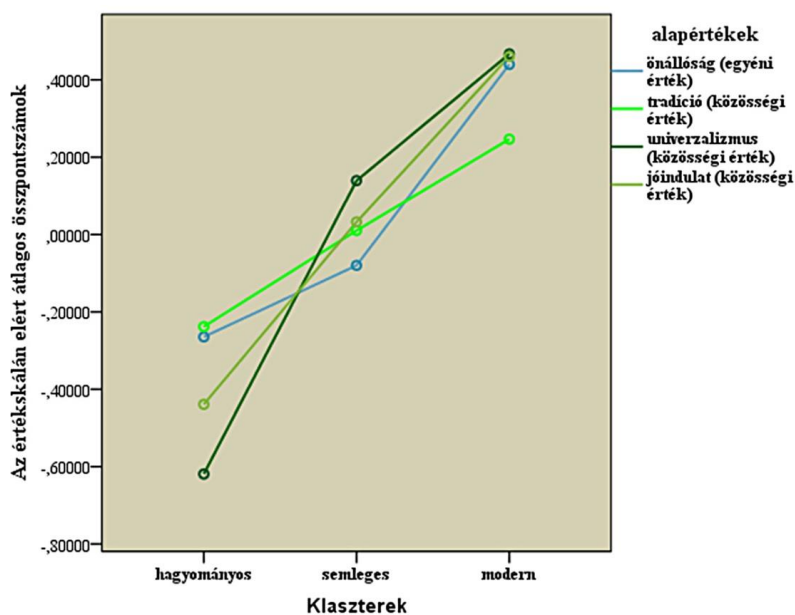
A kontroll-feltételtes kétutas faktoriális (vegyes mintás) ANOVA alapján az értékpreferenciákra vonatkozóan releváns megállapítás tehető, mely szerint a *modern CSR-nézetet valló vállalatvezetők* a négy vizsgált szignifikáns ( $p<0,05$ ) alapérték tekintetében minden esetben magasabb átlagos összpontszámot 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*.

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 4. 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.

Szembetűnő, hogy a *modern CSR-nézetet valló* vállalatvezetők értékvilágában az önmeghaladás magasabb rendű értékhez (univerzalizmus, jóindulat) és a változásra való nyitottsághoz kapcsolódó alapértékek (önállóság), bár nyilvánvaló rangsort alkotnak, szoros kapcsolatot képeznek az individuum személyiségében (4. számú ábra).

A *hagyományos CSR-nézetet valló* vállalatvezetők értékeinek rangsora tökéletesen ellentétes az imént említett *modern* értékpreferenciáival. 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.





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

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

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 (4. 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 (4. számú ábra).

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.

#### **4.2.1 A vállalatvezetői szegmensek individuális értékeinek CSR-gyakorlatban megnyilvánuló különbségei**

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 szerezték 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).

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-szempontrú tájékoztatása fontos feladat, mert bár nem is sejtik, a CSR nézőpontjából sokkal érettebb módon vezetik vállalatukat, mint hagyományos nézetű versenytársaik.

#### **4.3 A vállalatvezetői generációs csoportok értékpreferenciái és a CSR-gyakorlat összefüggései**

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

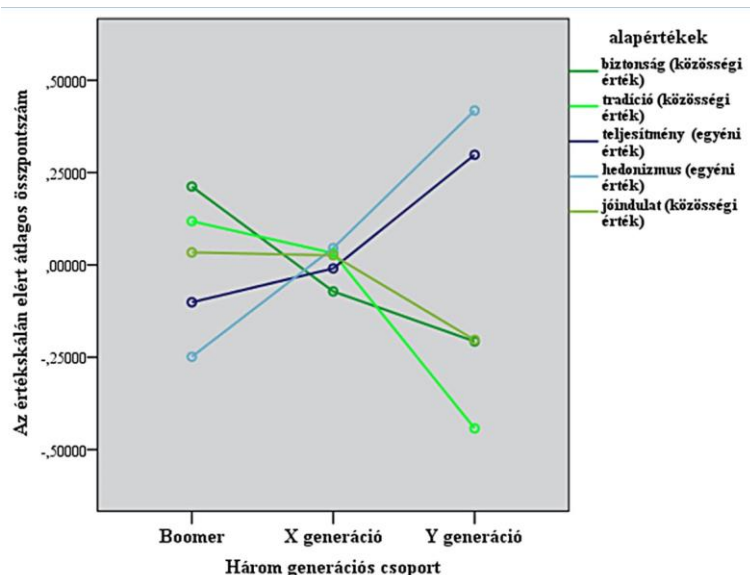
Vizsgálatom relevanciáját igazolta az is, hogy a demográfiai adatok vállalati felelős magatartással történő összehasonlításakor a független mintás T-próba és a One-way ANOVA kizárólag a generációs csoportoknál jelzett szignifikáns ( $p < 0,05$ ) különbséget.

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

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.

A 5. 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 (5. számú ábra).



5. 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 munkaközponúak, 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 imprinting<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Imprinting: bevésődés.

időszakában elmaradt, így az erkölcsi fejlődés egészen más értékrendet generált az X és Y generációs csoportok személyiségében (5. számú ábra).

A két utóbbi – viszonylag fiatal – vezetői csoport értékterképének domináns elemét az egyéni értékhez kötődő hedonizmus képezi.

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.

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 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.

#### **4.3.1 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.

A generációs csoportok CSR-attitűd szerinti megoszlása a keresztábra-elemzés szerint ( $\chi^2 p=0,005$ ) 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.*

#### 4.4 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 rangkorreláció alkalmazásával vizsgáltam a CSR-attitűdök és a CSR-gyakorlat közötti összefüggéseket.

##### 4.4.1 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≠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:  $\rho=0,383$ ,  $p=0,000$ ; CSR≠PR: CSR-attitűd:  $\rho=0,329$ ,  $p=0,000$ ). A morális haszon attitűd pedig csak gyenge pozitív összefüggést eredményezett ( $\rho=0,274$ ,  $p=0,000$ ) (2. 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.

#### 2. 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. ősz és 2014. tavasz, n=202

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

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.

#### 4.4.2 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 (3. számú táblázat).

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

A korrelációban vizsgált változópárok	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. ősz és 2014. tavasz, 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 4. számú táblázat mutatja.

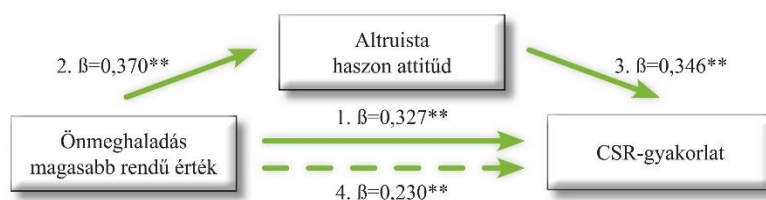
#### 4. számú táblázat: Az önmeghaladás magasabb rendű érték és a CSR-gyakorlat mediációs elemzésének regressziós útvonalai

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. ősz és 2014. tavasz,  $n=202$

\*\* ( $p=0,000$ ) 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. 6. számú ábra).



6. 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 (5. számú táblázat).

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

A korrelációban vizsgált változópárok	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

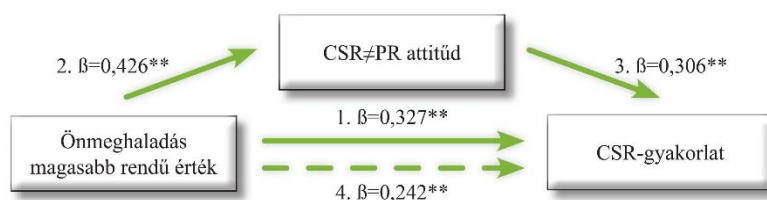
A mediációs kutatáshoz szükséges regressziós vizsgálatok három útvonalát a 6. számú táblázat mutatja be, melyből a mediátor szerepének igazolásához szükséges három regressziós modell szignifikanciája egyértelműen leolvasható.

6. 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 (7. számú ábra).



7.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 (7. számú táblázat).

### 7. 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. ősz és 2014. tavasz, n=202  
 \*\* ( $p=0,000$ ) szignifikanciát jelöl

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. 8. számú táblázat).

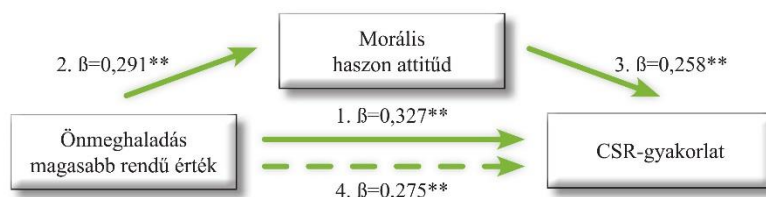
### 8. számú táblázat: **A mediációs elemzés regressziós útvonalai**

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. ősz és 2014. tavasz, 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 (8. számú ábra).





**8. 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.

**4.5 A kutatás hipotéziseinek ellenőrzése**

A kutatási hipotézisek ellenőrzése a leíró, standard interjúk eredményeinek feldolgozása alapján készült (9. számú táblázat).

**9. számú táblázat: A kutatási hipotézisek ellenőrzése**

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

## 5 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 vállalatirányítás 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 vezet 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.

## 10.számú táblázat: A kutatás új és újszerű tudományos eredményei

Kutatási célok	Kutatási hipotézisek	Új és újszerű tudományos eredmények
<p><b>C1:</b> Leíró kutatásom alapcélkitűzése volt, a vállalatvezetői individuális értékek és a CSR attitűdök, vállalati társadalmi felelősségvállalás megvalósulására gyakorolt hatásának a vizsgálata. Céлом volt, hogy meghatározzam, melyek azok a konkrét értékek, amelyek a CSR központú vállalatvezető személyiségben preferenciát élveznek.</p>	<p><b>H1:</b> A CSR-gyakorlat megvalósulása szempontjából a vállalatvezetők értékvilágában az önmeghaladás magasabb rendű érték megjelenése és preferenciája jellemző.</p>	<p><b>T1:</b> 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><b>H2:</b> A vállalatvezetői szegmensek eltérő értékterképe és preferenciarendszere különböző mértékben hat a vállalati társadalmi felelősségvállalás megvalósulására. <b>H2a:</b> Az individuális értékek preferenciáit tekintve a vállalatvezetői szegmensek közül a modern CSR nézetet képviselők szignifikánsan érzékenyebbek a felelős vállalati irányítás iránt.</p>	<p><b>T2:</b> A preferenciavizsgálat bizonyította, hogy a modern CSR nézetű vállalatvezetői szegmens szignifikánsan szembiztosabb a felelős vállalati irányítás 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><b>H3:</b> 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><b>T3:</b> 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><b>C2:</b> Céлом 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><b>H4:</b> A mintában vizsgált hazai kis- és középvállalkozók többsége, CSR-attitűdjét tekintve, már túllépett a hagyományos (kizárólag tulajdonosi érdekeket szem előtt tartó) nézeteken. <b>H5:</b> A modern CSR nézetet valló vállalatvezetők többsége az Y generációból kerül ki.</p>	<p><b>T4:</b> 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. <b>T5:</b> Statisztikai módszerek verifikálták, hogy az Y generációs vállalatvezetők többsége (52%-a) CSR attitűdjüket tekintve hagyományos CSR nézetet vall, s mindössze 2%-uk vezeti felelős vállalati irányítási szemlélettel vállalatát, ezért ebben a generációs csoportban paradigmaváltásra, markáns szemléletváltásra van szükség.</p>
<p><b>C3:</b> Céлом 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><b>H6:</b> A modern CSR-nézetet valló vállalatvezetői szegmens értékvilágában a közösségi értékekhez kapcsolódó alapértékek (univerzalizmus, jóindulat, biztonság, tradíció, konformitás) preferenciája jellemző.</p>	<p><b>T6:</b> 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. ősz és 2014. tavasz, n=202

## 6 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 eszkörendszer 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 érdekérvényesítés 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 értékek 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 Kutatás 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 szocializálódtak, ami az erkölcsi fejlődésükre (alapvető értékekre, 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 értékekben 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-szempontból 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 húzódó 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 értékpreferenciáik egyértelműen jeleznek.

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-gyakorlatokban 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-nézeteket 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 legoptimálisabb 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.

## 7 PUBLIKÁCIÓS JEGYZÉK

### Külföldi kiadású idegen nyelvű cikkek:

**Benedek Andrea** – Takácsné György Katalin (2014): The Study of Social Responsibility in the Field of Employment Regarding the Public Sphere. *ZARZĄDZANIE PUBLICZNE. NAUKOWE INSTYTUTU SPRAW PUBLICZNYCH*. Nr.:3. (27) 2014. Krakow publikálás alatt: várható megjelenés December

**Benedek Andrea** – Takácsné György Katalin (2014): Employees' expectations against the workplace in public schools. *WSPOLCZESNE ZARZADZANIE : KWARTALNIK SRODOWISK NAUKOWYCH I LIDEROW BIZNESU* 13:(1) pp.66-83.

**Benedek Andrea** (2013): The differences of environment conscious consumption among generations; *Annals of the Polish Association of Agricultural and Agribusiness Economists (SERiA)*. XV. (4) pp.: 40-44. ISSN 1508-3535

**Benedek Andrea** – Takácsné György Katalin (2013): The study of the factors influencing the environment-consciousness of the consumers; *Annals of the Polish Association of Agricultural and Agribusiness Economists (SERiA)*.XV. (5) pp.: 15-19. ISSN 1508-3535 2013.

**Benedek Andrea** – Takácsné György Katalin (2013): The role of the state in the field of social responsibility. *Optimum. Studia Ekonomiczne*, Nr.1. (61) 2013. pp.: 3-14. ISSN - 1506-7637

[http://optimum.uwb.edu.pl/wp-content/uploads/numery\\_pdf/61\\_Optimum\\_1\\_2013.pdf](http://optimum.uwb.edu.pl/wp-content/uploads/numery_pdf/61_Optimum_1_2013.pdf)

**Benedek Andrea** – Takácsné György Katalin (2012): Conscious consumption – Green consumption; *Annals of the Polish Association of Agricultural and Agribusiness Economists (SERiA)*. XIV.(6) pp.: 18-23. ISSN 1508-3535

Takácsné György Katalin – Takács István – **Benedek Andrea** (2012): The examination of non profit and public institutions from the CSR viewpoint; *ZARZĄDZANIE PUBLICZNE. NAUKOWE INSTYTUTU SPRAW PUBLICZNYCH UNIWERSYTETU JAGIELLOŃSKIEGO (Public Management)* Krakow 2:(10) 2012. pp. 47-60. ISSN: 1896-0200 e-ISSN: 2084-3968 DOI 10.4467/20843968ZP.12.010.0534

[http://www.wuj.pl/page,produkt,prodid,2012,strona,Zarzadzanie\\_Publiczne\\_Nr\\_2\\_18\\_2012,katid,118.html](http://www.wuj.pl/page,produkt,prodid,2012,strona,Zarzadzanie_Publiczne_Nr_2_18_2012,katid,118.html)

### Magyar cikkek:

**Benedek Andrea** (2013): Egy speciális védjegy, a Nemzeti Parki Termék védjegy lehetséges szerepe fogyasztói felmérés eredményei alapján. *Gazdálkodás*. 57. (4) pp.: 376-388 ISSN: 0046-5518

**Benedek Andrea** - Takácsné György Katalin: (2012): A vállalatirányítás CSR központú kérdései. *VIKEK Közleményei (Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei)* Szeged. IV.(5) (No. 11.) A sorozat 3. pp.: 15-25. ISSN: 2062-1396



**Benedek Andrea** (2012): A hárompilléres fenntarthatósági modell környezeti és társadalmi aspektusának vizsgálata a vállalati gyakorlatban. E.CONOM online tudományos folyóirat 2012/ I. (2) pp.: 90-105. ISSN: 2063-644X

elérhető: <http://e-conom.hu/index.php?id=20936&L=1> vagy <https://bismarck.nyme.hu/index.php?id=23089&L=1&id=23089>

Nagy János – **Benedek Andrea** (2012): A Nemzeti Parki Termék védjegy piaci bevezetésének vizsgálata a fogyasztók körében. ACTA CAROLUS ROBERTUS 2:(1) pp. 71-79. ISSN: 2062-8269

### **Magyar nyelvű konferencia kiadvány**

**Benedek Andrea** (2013): Nemzeti Parki Termék Védjegy lehetséges szerepe a hazai piacon. „Hensch Árpád nyomdokain” III. Országos Tudományos Konferencia. Mosonmagyaróvár pp.: 1-8. ISBN: 978-963-334-108-7

CD F:\Előadások anyagai\III\_szekció\_Piaci kihívások – marketing válaszok az élelmiszerga

**Benedek Andrea** – Takácsné György Katalin (2012): Társadalmi felelősségvállalás a munkavállaló aspektusából – változik-e a szervezeti kultúra a KKV szektorban? Vállalkozói és gazdasági trendek a Kárpát-medencében. Státus Kiadó, Csíkszereda 2012. 2. kötet pp.: 253-266. ISBN: 978-606-8052-78-6

**Benedek Andrea** – Holló Ervin – Saáry Réka – Tamus Antalné (2012): Külső és belső kapcsolatok építésének jelentősége egy működő klaszter marketing stratégiájában; XIII. Nemzetközi Tudományos Napok – Zöld gazdaság és versenyképesség. Gyöngyös. Konferencia CD file:///D:/index.htm pp.: 1445-1451. ISBN 978-963-9941-53-3

**Benedek Andrea** (2012): Vállalati társadalmi felelősségvállalás komparatív elemzése a KKV-k és a nagyvállalatok viszonylatában; XIII. Nemzetközi Tudományos Napok – Zöld gazdaság és versenyképesség. Gyöngyös. Konferencia CD file:///D:/index.htm pp.: 1217-1224. ISBN 978-963-9941-53-3

**Benedek Andrea** (2012): A fenntartható fejlődés dimenzióinak vizsgálata a vállalati gyakorlatban; XIII. Nemzetközi Tudományos Napok – Zöld gazdaság és versenyképesség. Gyöngyös. Konferencia CD file:///D:/index.htm pp.: 733-740. ISBN 978-963-9941-53-3

Tamus Antalné – **Benedek Andrea** – Saáry Réka (2010): Súly, mely az X-generáció vállalt nyomja. Avagy ki oldja meg a világ környezeti problémáit; Marketing Oktatók Klubja 2010. „Új marketing világtrend” 16. Országos Konferencia. pp.: 383-392. ISBN: 978-963-88943-1-1

**Benedek Andrea** (2010): Környezettudatosan vagy sem? – Döntés előtt a menedzsment; XII. Nemzetközi Tudományos Napok – Fenntartható versenyképesség verseny idején. Gyöngyös. Konferencia CD <file:///D:/index.htm> pp.: 901-908. ISBN: 978-963-9941-09-0

### **Idegen nyelvű konferencia kiadvány**

**Benedek Andrea** (2014): A comparative study of CSR activity based on the varieties of capitalism. XIV. Nemzetközi Tudományos Napok „Az átalakuló, alkalmazkodó mezőgazdaság és vidék”. Gyöngyös. pp.: 167-175. ISBN 978-963-9941-76-2

**Benedek Andrea** – Takács István – Takácsné – György Katalin (2013): Examining Corporate Social Responsibility from a stakeholder viewpoint based on an empirical research. Project Management in the Public Sector conference. Krakow

**Benedek Andrea** – Takácsné György Katalin – Takács István (2013): The appearance of CSR at SMEs – results of a corporate survey. 6th International Conference SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES IN A GLOBALIZED WORLD Kolozsvár Konferencia CD. pp. 7-17. ISBN 978-606-526-155-6

**Benedek Andrea** – Takácsné György Katalin – Takács István (2011): The CSR Motivation and Restriction of Domestic Corporations; Nemzetközi Tudományos Konferencia, Változó Környezet – Innovatív stratégiák. Sopron. pp.: 1197-1213. ISBN: 978-963-9883-87-1

Egyéb publikációk:

**Magyar nyelvű cikkek:**

Reha Tímea – **Benedek Andrea** – Lelovics Zsuzsanna (2012): Kávéfogyasztási szokásaink; Élelmezés 3. 2012. március pp.: 36-37. ISSN: 1785-3184  
<http://elelmezes.hu/elelmezes-szaklap/reszletek/elelmezes-3/>