

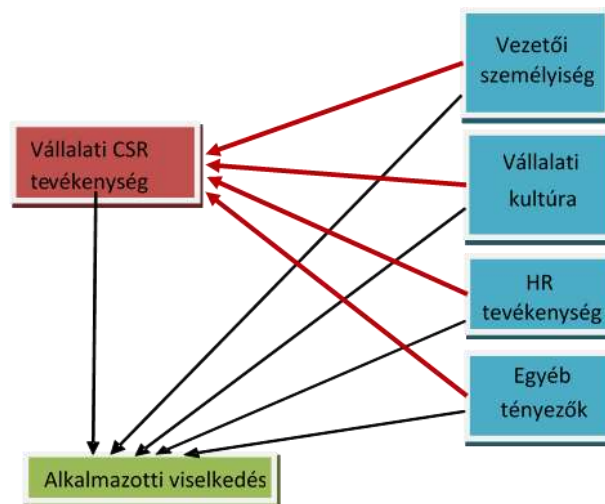
MÓDOSNÉ Szalai Szilvia – JENEI Szonja

## Cégek kultúra, vezetői személyiség, HR szervezet és a vállalati CSR tevékenység: I. Elméleti alapok

### Bevezetés

Kétrészes publikációnk kapcsolódik további terveinkhez. Egyikünk a későbbiekben a humán erőforrás gazdálkodás jelenkori tendenciáival és ezeknek a vállalati menedzsment egyéb területeivel kapcsolatos összefonódásával szándékozik foglalkozni. Másikunk választott témája a CSR (vállalati társadalmi felelősségvállalás) tevékenység alkalmazotti viselkedésre gyakorolt hatása, melynek során a közvetlen és közvetett hatások elkülönítése fontos szempont. A következő, alapozónak tekinthető vizsgálat csak az 1. ábrán pirossal jelölt kapcsolatok megismerésére vonatkozik.

1. *ábra*: Hatásmechanizmus a CSR tevékenységgel kapcsolatosan



Forrás: saját szerkesztés

Kutatásunk során vizsgáljuk, hogy az egyes belső tényezők mennyire mozdítják elő vagy gátolják a vállalat CSR tevékenységét, valamint a vezetői személyiség, a vállalati kultúra, a funkcionális HR részleg jelenléte, működése hogyan befolyásolja a vállalat társadalmi felelősségvállalását.

### A CSR tevékenység és ennek területei

A CSR definíciója a következő. „A vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) alapvető fogalom, amelyet azért alakítottak ki, hogy segítsen a vállalatoknak a társadalmi és ökológiai kérdéseket vállalati tevékenységeikbe és az érdekelt felekkel való viszonyukba integrálni” (Európai Bizottság 2019). Más megközelítésben a CSR egy átfogó koncepció, mely magába foglalja a jótékonyt, az önkéntességet, a környezetvédelmi erőfeszítéseket és az etikus munkaügyi gyakorlatokat (Freeman, Dmytryiev, 2017).

A társadalmi és ökológiai kategóriát egy empirikus elemzéshez túl szélesnek tartva kerestünk részletesebb kategorizálást. A fenntarthatósági szempontok szerepe vitathatatlan, hiszen a tudományos haladás és a gazdasági növekedés fontos eleme társadalmunknak, de emellett az ökológiai katasztrófa megakadályozására kell törekednünk (Zelazna, Bojar, Bojar 2020).

A vállalat környezeti teljesítményét az ökoszisztémára nehezedő nyomás csökkentésének mértéke határozza meg (Tóth, 2002). Ezt a törekvést a vállalat értékteremtő, profitcentrikus tevékenységében – tehát a beszerzésnél, a gyártási folyamatoknál, a logisztikánál – és a társadalmi felelősségvállaláshoz kapcsolódó konkrét akcióiban is megtalálhatjuk. „Az ökoszisztéma a növények, állatok, mikroorganizmusok és a természetes környezet együtt létező, összetett és dinamikus egysége, amelynek részei egymásra utaltak.” (Európai Bizottság, 2009). Cikkünkben a vállalati CSR tevékenység egy típusának tartjuk az ökoszisztémák védelmére irányuló tevékenységet. Külön kiemeljük a hulladék csökkentését, mivel ezzel a tevékenységgel nem csak a természeti környezetet, hanem az egészségünket és településeink esztétikáját is óvhatjuk. A probléma súlyosságát érzékelteti, hogy az Európai Unióban 2016-ban lakosonként 5,0 tonna hulladék keletkezett, míg Magyarországon ugyanekkor az egy főre jutó hulladék mennyisége 1624 kg volt, de ennek zavaró hatásait is erőteljesen érzékeljük (Eurostat, 2019). A hulladékcsökkentéshez kapcsolódó akciók – például a „TeSzedd! – Önkéntesen a tiszta Magyarorszáért” - napjainkban a magánszemélyek, a civil szervezetek és a felelős vállalatok körében is támogatásra találnak (Arany et al., 2018).

Európában jellemző, hogy a vállalatok a kormányzati szociális politika támogatására irányuló CSR tevékenységet fejtenek ki (Albareda, Lozano, Ysa, 2016). A kormányok munkája azonban még a legjobb szándék esetén sem mindig elegendő az egyéni sorsok azonnali jobbításához. Példa lehet erre hazánkban az engedélyezés folyamatában lévő, de külföldön már elfogadott orvosi eljárás, melynek költségeit támogató szervezetek és magánszemélyek felvállalják. A vállalati felelősségvállalás területeiből a kultúra támogatását nem hagyhatjuk ki, mivel a tevékenység az alkalmazottak számára kedvező módon is végrehajtható (Kuti, 2010). A produkciók népszerűsítésének terepet adva, még a költségmentes megoldás is elképzelhető.

Utoljára, de nem utolsó sorban érdemes a helyi közösségek, sportegyesületek és civil szervezetek támogatására irányuló CSR tevékenységet, mint külön kategóriát felsorolnunk. Egy Közép-Kelet-Európában lefolytatott kutatás szerint a tíz legnépszerűbb CSR gyakorlat között szerepel a helyi közösségek segítésében való részvétel (Jucan, Jucan, 2010). A civil szervezetek vállalati támogatása irányt mutathat az alkalmazottaknak és az egyéb érintetteknek az aktívabb polgári élethez (Benn, Bolton, 2015).

### **A vezető érzelmi intelligenciája, vezetői személyiség**

Ha a szervezet problémákkal terheltlenül működik, akkor ott mindenki alkalmatlannak tartja magát (Balassa, 2018). Jól működő szervezetben a vezető önértékelése is pozitív. A vezető önmagáról alkotott véleménye, mely szerint jó vezetőnek tartja-e magát, csak részlegesen tartozik ehhez a megállapításhoz. A válasz a vállalat megfelelő működését is jelezheti, de a vezető önbizalmát is tükrözheti. Fontos, hogy egy menedzser tisztában legyen a saját képességeivel, vezetési stílusával (Berde, Bácsné, Dajnoki, 2015). Egyes vezetői személyiségjegyek meglete befolyásolja az önértékelést. Az önértékelés szubjektív, nem feltétlenül a következő két vitathatatlan megállapítás visszatükröződése.

„Mintha a régiek jobban tudták volna: a tartós és igazi sikerhez jellem kell. Olyan alapelvek integrálása valódi természetünké, mint a tisztesség, az őszinteség, a kiválóságra törekvés, a minőség igénye, a szolgálat, a fejlődéshez való hozzájárulás, a fejlődésben való hit, és ami ehhez szorosan hozzátartozik: a türelem, mások segítése.” (Klein, 2012, 182. o.). A jó vezetőt határozott, megingathatatlan értékrend jellemzi, ami befolyásolja vezetési stílusát, döntéseit és a beosztottakkal való kommunikációját. Mind szakmailag, mind emberileg követendő példaként áll munkatársai előtt (Kovács, 2019).

A munkahelyi szervezetben nem mindenki egyenrangú, formális és informális vezetők egyaránt megtalálhatók. A formális vezető felelőssége a szervezeti kultúra kialakítása, az informális irányítók azonban ezt jelentősen befolyásolják. A végül kialakult helyzetben, és a munkaerő megtartásában kiemelkedő jelentőséggel bír a hivatalos vezető empatikus hozzáállása, értékrendje, érzelmi

intelligenciája. Armstrong meglátása szerint munkahelyváltáskor a szervezethez csatlakozunk, ellenben amikor annak elhagyása mellett döntünk, a főnökünk mellől távozzunk (Armstrong, Murlis, 2005).

Ezt a gondolatot erősíti Goleman nézete, aki úgy fogalmaz, hogy a lelketlen vezető gyenge szervezeti struktúrát épít. Ez a romboló hatású környezet a teljesítmény csökkenéséhez vezet, míg a támogató vezető képes követőket maga mögé állítani, hiszen beosztottjai példaként tekintenek rá. A kedvező légkör és kellemes hangulat, melyben a dolgozók jól érzik magukat, konstruktív kapcsolatok kiépítésére alkalmas, serkenti az együttműködést, ezáltal pedig elősegíti a teljesítmény javulását. Az amerikai pszichológus véleménye szerint érzelmeink megértése és szabályozása az egészség és az életben elért siker legfontosabb kulcsa (Goleman, 2002).

Az érzelmi intelligenciának négy feltétele ismert:

- az érzelmek észlelésének és kifejezésének képessége;
- az érzelmekhez való hozzáférés és azok mozgósításának képessége;
- az érzelmek mondanivalójának felismerése;
- az érzelmek szabályozása, irányítása (Smith et al., 2005).

Terveink szerint a vizsgálatunkban a vezető érzelmi intelligenciáját tekintve csak arra kérdezzük rá, hogy ezt a tulajdonságot mennyire tartja fontosnak az alkalmazottak esetében. Így közvetve tudakoljuk, hogy mekkora jelentőséget tulajdonít az empátiának. Ezek után keressük a kapcsolatot a különböző CSR tevékenységekkel, elsősorban az egyéni sorsok javítására irányuló segítséggel.

A vezető személyiségét tükrözi az is, hogy milyen típusú alkalmazottakat értékeli. Egyes vezetők a meglévő tárgyi tudást, míg mások a tanulási, együttműködési képességet preferálják. Egy spanyol tanulmány szerint a soft készségek legalább olyan meghatározóak a munkaerőpiaci érvényesülés terén, mint a velük szembeállított hard képességek. A lágy készségek, mint személyes tulajdonságok tesznek különbséget az egyének között, és alapvetően négy csoportra oszthatók (Cinque, 2016).

- Társadalmi készségek: csapatmunka, kommunikáció, rugalmasság, nyitottság, alázat.
- Személyes készségek: empátia, érzelmi intelligencia, őszinteség, elkötelezettség és motiváció, nyitottság az új dolgok elsajátításához, kíváncsiság, türelem, kitartás, kudarcból való tanulás képessége.
- Egyéni készségek: önértékelés, tanulási folyamat szabályozása, tudatos karrierválasztás képessége.
- Tanulási készségek: számolási készség, a téma alapos megismerésének és befogadásának képessége, prezentációs készségek.

Ezen kompetenciák szerepet játszanak a gazdasági fejlődés és a versenyképesség javításában, valamint a fiatalok foglalkoztathatóságának elősegítésében, ezért a szerző felveti a készségek elsajátításának egyetemi tantervbe történő integrálását (Cinque, 2016).

A soft képességek elsősorban a másokkal fenntartott kapcsolatokat, az együttműködést befolyásolják, nem kapcsolódnak közvetlenül a végrehajtandó feladathoz, míg a hard készségek az egyes munkafolyamatok elvégzéséhez szükséges tudás birtoklását jelentik. A személyzet soft készségei befolyásolják a szervezet iparági lehetőségeit, a vállalat által kínált termékek és szolgáltatások minőségét, tehát a humán tőke eredményessége elsődlegesen a soft kompetenciák függvénye (Bonomo, 2015 in Cimatti, 2016).

A vezető által a vezetésben követett szabályok a vezetés módjában és a vezetési stílusban tükröződnek vissza. „A vezetés módszere jelenti a vezetésben általa követett szabályokat. Más szóval magában foglalja azt az egész magatartást, amit az egyén tanúsít, amikor vezeti az irányítása alá tartozókat.” (Argyris, 1971 in Klein, 2012).

Lewin szerint a vezető stílusa jelentős hatást gyakorol az egyének és a csoport teljesítményére és viselkedésére. Az autokratikus vezetési stílus és annak eszközei emelik az agresszió szintjét. Fokozza az agresszivitást a csoporttagok túlzott ellenőrzése és frusztrációja is. A feszültség emelkedése pedig párhuzamosan növeli az autokratikus módszerek használatát, ezáltal kialakul az az egymást erősítő

folyamat, amelyet csoportdinamikai spirálnak nevezünk. Ezzel ellentétben a tagok közti kiegyensúlyozott, támogató légkör, az összetartozás érzése mérsékli a frusztrációt és a feszültséget. A három alapvető vezetési stílust a 2. ábra szemlélteti (Lewin, 1975).

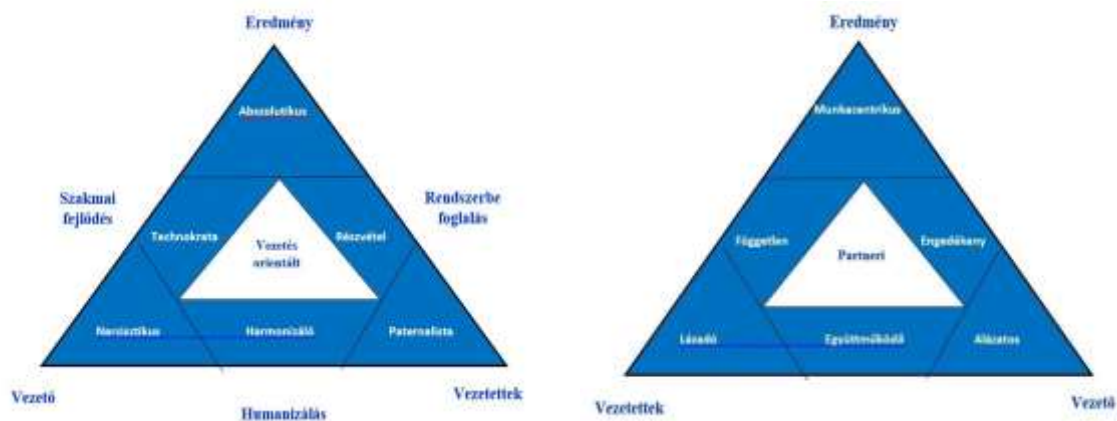
2. ábra: A Lewin-féle vezetési stílusok jellemzői

| Autokratikus   | Demokratikus  | Laissez faire  |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>•lényeges ügyekben a vezető intézkedik</li> <li>•az elvégzendő feladatokra a vezető ad utasítást a csoporttagoknak</li> <li>•a tagok bírálatát és dicséretét tekintve a vezető gyakran szubjektív vagy személyes</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•a csoport közösen megvitatja a lényeges kérdéseket</li> <li>•a tagok szabadon eldönthetik, hogyan osztják meg teendőiket és kikkel dolgoznak együtt</li> <li>•a tagok bírálatát és dicséretét tekintve a vezető objektív vagy reális</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•a csoport a vezető nélkül, szabadon dönt fontos kérdésekben</li> <li>•a vezető kivonja magát a megoldási folyamatból és vitákból</li> <li>•kérdésekre készségesen válaszol, tájékoztatja a csoporttagokat</li> </ul> |

Forrás: saját szerkesztés, Lewin 1975 alapján)

A Lebel által javasolt kategorizálás szintén három sarkított jellemzőre épül –abszolutikus, nárcisztikus, paternalista-, de feltételezi a vonások együttes jelenlétét is (Roóz, Heidrich, 2013). Ezt a jellemvonás rendszert szemlélteti a 3. ábra.

3. ábra: A Lebel-féle vezetési stílusok és az alkalmazotti viselkedés



Lebel elméletében a vezetői stílusokhoz hasonlóan az alkalmazotti viselkedést is kategorizálta, az egyes vezetői jellemvonásokhoz kompatibilis beosztotti tulajdonságok tartoznak. A vezetői stílus jellemzőit tehát nem lehetetlen az alkalmazottakkal kapcsolatos elvárásokkal meghatározni (Lebel, 1986 in Szintay).

Mindkét kutató munkásságát felhasználva keresünk technokrata és paternalista, autokratikus és demokratikus tulajdonságokkal bíró vezetőket.

- Technokrata vezetői tulajdonságokkal rendelkezik, aki a szakmai kompetenciákat (hard skills) magasra értékeli.
- Paternalista vezetői tulajdonságokkal bír, aki alárendeltjeinek egyéni, munkahelyen kívüli sikereit és gondjait is ismeri.

- Az autokratikus jellemzőkkel bíró vezető számára fontos, hogy alkalmazottai tiszteljék, és tiszteletüket a kommunikációban is kinyilvánítsák.
- A demokratikus vezető nagyra értékeli, ha alkalmazottai olyan képességekkel rendelkeznek, melyek alkalmassá teszik őket a munkához kapcsolódó problémák megvitatására.

A vizsgált vezetői személyiségjegyek meglepte feltételezésünk szerint befolyásolja a vezető által jóváhagyottan folytatott CSR tevékenységeket.

### **A vállalati kultúra és típusai**

Hofstede kultúra meghatározása szerint az elme programozásáról beszélhetünk, amely a különféle csoportok tagjait megkülönbözteti egymástól, a szervezeti kultúra pedig ebből következően az egyes szervezetek tagjainak differenciálására alkalmas. A szervezeti kultúra sajátosságai felnőttkorban, a szervezetbe történő belépéskor épülnek be mentális szoftverünkbe (Hofstede és Hofstede 2008 [2005]).

Egyes vállalatok a munkavállalók, mint kulcsfontosságú érdekeltek szempontjait elhanyagolják, nem látják be, hogy helyes módszer etikai alapon cselekedni. Tenni kell a munkavállalók jólétének előmozdítása érdekében, korrekt bánásmódról van szükség. Az empátián alapuló humán kapcsolatok kölcsönös előnyöket jelenthetnek (Guest, 2007). Ha a munkaadó együtt érzően bánik a dolgozókkal, akkor elfogadottabbá, hitelesebbé válik a vállalat humanitárius CSR tevékenysége.

Hofstede eredeti négy, illetve a később kibővített ötdimenziós nemzeti kultúra modelljében is szerepel a hatalmi távköz. (Hofstede és Hofstede 2008 [2005]). Kutatásunk során szeretnénk információt szerezni arról, hogy egy nagyobb hatalmi távolságot tartó gazdálkodó egység vajon a kormányzati szociális politika támogatására vagy a helyi kulturális intézmények segítségére irányuló CSR tevékenységet részesíti előnyben.

Szeretnénk tájékozódni arról is, hogy a szervezeti kultúra van-e annyira érett és erős, hogy az informális vezető szerepét kizárólag a deviáns magatartástól mentes személyek kaphatják. A szokásokat szándékosan semmibe vevő, esetleg káros szenvedélyekkel bíró alkalmazottat inkább kiközösítik, mint követik. Tény, hogy az egyének azért fogadják el a hatalmat, annak tényleges érvényesítését és a szankciókat, mert érdekeik ezt kívánják (Farkas, 2015). Egyfajta érdek lehet a vállalati kultúrához való idomulás.

A vállalat bizalmas információinak megőrzése lehetséges a hozzáférések korlátozásával, időnként azonban a bizalomra kell építeni. A rossz munkakörülmények, a nem megfelelő munkahelyi légkör negatív hatással bír az információk biztonságára (Michelberger, Lábodi, 2012). Ha a munkahelyi kultúra része a lojalitás, akkor az információk kijutásával járó hátrányokat ki lehet küszöbölni.

Napjainkban a gazdasági, környezeti, társadalmi problémákra újszerűen reagálnak a vállalatok, ennek forrása a kreativitáson alapuló innováció. Az eredetiséget megítélni képes szakértőkre, befogadó közegre és tehetséges emberekre van szükség (Székely, 2013). Az innovatív ötletek származhatnak az alkalmazottaktól is, ezért jelentős gazdasági hátrányba kerül az a szervezet, amely nem veszi figyelembe az alulról jövő kezdeményezéseket. A dolgozóknak a vállalati társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos javaslatai is hasznosak lehetnek.

Mindenki életében előfordulhat olyan helyzet, amikor családjában, egészségében bekövetkezett negatív változások miatt problémái adódnak. A vállalati CSR tevékenység része a felelős foglalkoztatás, ehhez tartozik az anyagi segítség és a munkafeltételek megváltoztatása (Karoliny, Poór, 2017).

### **A HR szerepe a vállalat működésében**

Nem fogadhatjuk el azt a széleskörűen elterjedt nézetet, mely szerint a fluktuáció normális és gyakori jelenség (Poór et al., 2019). A szoros munkahelyi kapcsolatok kialakítása sok alkalmazott számára nem csupán kívánság, hanem evidencia. Általános probléma, hogy a vállalatok fontos ismereteket,

tapasztalt munkavállalókat, tudást veszítenek el, és magas költségeik keletkeznek a fluktuáció miatt (Hirschfeld, 2006).

A kiválasztási folyamat eredményeként a szervezetek döntést hoznak, hogy az adott munkakörbe kit alkalmazzanak. A megfelelő jelölt kiválasztásához elsőként célszerű feltérképezni az adott munkakör által megkívánt ismereteket és képességeket (Bittner, 2002). A kiválasztás során felhasznált eszközök sokrétűsége hozzájárul az adott pozíció követelményeihez leginkább illeszkedő egyének megtalálásához (Karoliny, Poór, 2017). A kiválasztási módszerek hatékony alkalmazása a vállalat hasznát növeli, míg a téves döntés a költségeket fokozhatja: csökkenhet az új munkatárs teljesítménye, előfordulhat, hogy a dolgozó rövid időn belül elhagyja a szervezetet, de akár a vállalat működésében is problémák léphetnek fel (Bokor et al., 2007). Feltételezhető, hogy a komplex kiválasztási folyamat több lehetőséget nyújt a vállalat számára a társadalmi felelősségvállalásban betöltött szerepének kibontakoztatásához, mert a jól vagy kiemelkedően teljesítő dolgozók több profitot termelnek, együttműködésük menedzselése, esetleges pótlásuk nem vonja el a figyelmet, tőkét, időt és energiát a betervezett CSR tevékenység végrehajtásáról.

A javadalmazásmenedzsment célja olyan eljárások és stratégiák megtervezése, kidolgozása és megvalósítása, amelyek lehetővé teszik a munkavállalók méltányos és igazságos jutalmazását, illetve hozzájárulnak a szervezeti és az egyéni teljesítmények javításához is. A javadalmazás elsődleges eszköze a bérezés, azonban ez utóbbi csak részben elegendő a dolgozók motivációs szintjének növeléséhez (Armstrong, Murlis, 2005). A kompenzáció részét képezi a munkavállalók számára tagságukért és munkájukért nyújtott minden anyagi és nem anyagi jellegű ellenszolgáltatás. Ezek közé soroljuk többek közt a készségek fejlesztésének lehetőségét, az értelmes, érdekes munkavégzés alternatíváját vagy a munka és magánélet egyensúlyának megteremtését (Bakacsi et al., 2006). A munkakörnyezetből származó belső ösztönzők főként a tehetséges, belső motivációval rendelkező munkavállalók inspirálására alkalmasak. A szervezet a társadalmi felelősségvállalási tevékenységének tesz eleget a méltányossági és esélyegyenlőségi kritériumok érvényesítésével (Karoliny, Poór, 2017).

A béren kívüli juttatások a javadalmazási rendszer hatékony elemeiként funkcionálnak. A dolgozók saját preferenciáiknak megfelelően választhatnak a juttatások kínálatából az igénybe vehető keretösszeg mértékéig. A munkáltató által biztosított juttatások választékának kiterjesztése jelentősen hozzájárul a munkavállalók elégedettségi szintjének és elkötelezettségének emeléséhez, valamint a vállalat munkaerőpiaci presztízsének növeléséhez (Bokor et al., 2007). A rugalmas javadalmazási csomag tökéletes kiegészítője a teljesítményösztönző rendszernek, önmagában azonban valószínűleg nem elegendő az alkalmazottak megtartásához. Az azonos jövedelemszintet kínáló vállalkozások esetében azonban döntő munkavállalói szempont lehet, így szerepet játszhat a fluktuáció csökkentésében. A dolgozó elsődlegesen a számára nyújtott hasznosság szempontjából értékeli a juttatási csomagot (Poór et al., 2013).

A személyes továbbképzés és fejlődés lehetősége a motivációs piramis csúcsához tartozik, tehát az önmegvalósítás szükségletét hivatott kielégíteni (Bakacsi, 1996). Érdekes azonban, hogy részint az elismerés iránti szükséglet teljesítésének is feltétele.

A vezetőnek tudnia kell, hogy az alkalmazott mely szükséglet kielégítésére törekszik (Gaál, 1998). Ha a munkahelyi felettes csak sztereotípiákban gondolkodik, olykor nem észleli, hogy ez az igény mennyire domináns egyes dolgozóknál. A szükséglet kielégítetlensége a vállalat elhagyásához vezethet. Hasonló gondolatokat társíthatunk a vállalati CSR tevékenységhez, melyről feltételezzük, hogy motiváló tényezővé vált. A Z generáció esetében, de az idősebbként korszerűen gondolkodók körében is elvárás, hogy büszkén beszélhessenek munkaadójukról, annak etikusa, felelős magatartásáról.

A beilleszkedéskor a szervezet írott és íratlan szabályainak elsajátítása történik, melyben jelentős szerepe van a jól kiválasztott mentornak (Móré, Szabados 2015). A beillesztés folyamata azonban akkor is sikertelen lehet, ha a tényleges vállalati működés és a jelentkező elvárásai vagy a munkát megkezdő alkalmazott adottságai és a vállalat elvárásai eltérőek. A sikertelen integrálódás mindenképpen a HR menedzsment hibáját, tévedését jelzi.

A világgazdaságban a recessziós és a konjunktúrát tükröző időszakok váltakoznak, ezért a jól működő vállalkozások esetében is előfordulhat, hogy a fennmaradás érdekében csökkenteniük kell a dolgozói létszámot. Az egyén számára a létszámleépítés mindenképpen krízishelyzetet jelent, ennek átvészelését azonban a gondoskodó elbocsátás megkönnyíti.

A CSR alapelvek szerint működő vállalat a felelős foglalkoztatás gondolatát is beépíti tevékenységébe. A belépéstől az elbocsátásig folyamatosan tekintettel van a dolgozók szempontjaira. Az outplacement azt jelenti, hogy a vállalat az állami szervekkel együttműködve hidat kísérel meg építeni a tőlük kényszerűen távozók számára a mielőbbi elhelyezkedés érdekében (Karoliny, Poór, 2017). A felelős elbocsátás tekinthető a CSR gondolkodásmód legmegfelelőbb mércéjének, hiszen ez esetben a megtérüléssel nem számolhat a vállalkozás.

### **A kutatás célja**

Vizsgálatunk célja a vállalati társadalmi felelősségvállalást befolyásoló tényezők hatásainak elemzése. Kvantitatív kutatást folytattunk, melynek során fontosnak ítéltük, hogy a hatást kiváltó faktorok, tehát a vezetői személyiség, a vállalati kultúra és a humán menedzsment működési sajátosságait is elemezzük. A COVID-19 okozta krízishelyzet nyilvánvalóan befolyásolta az eredményeket, hiszen a kutatás a járvány második hullámának elején, 2020 szeptemberében, Magyarországon zajlott. A vállalati CSR tevékenység recesszió hatására háttérbe szorul, nagyobb hangsúlyt kapnak a profitmaximalizálási, veszteségminimalizálási törekvések (Braun, 2015). Szándékunkban áll a vizsgálat konjunktúra idején történő megismétlése és az eredmények összehasonlítása.

### **A kutatás módszertana**

Vállalati vezetők számára állítottunk össze kérdőívet, melynél fontosnak tartottuk, hogy a résztvevőket a kutatási céljainkról tájékoztassuk. Öt csoportba soroltuk a kérdéseket, melyek tükrözik előzetes szakirodalmi vizsgálódásainkat.

- Az első kérdéscsoport a vállalati társadalmi felelősségvállalásnak és a tevékenység területeinek vállalati szintű értékeléséről szól.
- A második csoportba tartozó kérdésekkel a válaszadók vezetői személyiségét szeretnénk megismerni.
- Ezután a vállalati kultúrára jellemző vonásokat tudakoljuk.
- A vállalat humán erőforrás gazdálkodás egyik számszerű eredményét kérdezzük és a kiválasztáshoz, javadalmazáshoz, valamint a vállalattól távozók indokaihoz kapcsolódó kérdéseket teszünk fel.
- Demográfiai és a vállalatra vonatkozó információkat kérünk, azért, hogy bizonyos részsokaságokra jellemző vizsgálatot is végezhesünk.

A kutatásba bevont vezetők száma (összesen 37 fő) nem indokolja az Excel programnál magasabb szolgáltatást nyújtó statisztikai programcsomag igénybevételét.

Sokan a 30-as elemszám esetén már nagymintaként tekintenek a kérdőív eredményére, de a szakirodalom szerint ez csak akkor indokolt, ha a minta eloszlása egyenletesnek tekinthető. Esetünkben a kisebb vállalkozások vezetői többségben vannak, ez aszimmetriát okoz (Hunyadi, Vita, 2008). A kismintás statisztikai vizsgálatok esetén fontos szempont a plauzibilitás. Valamennyi válaszadó hitelességét szükséges biztosítani, melyre számításokon alapuló módszerek is léteznek (Hristov, Raciborski, Vandermeulen, 2017). Esetünkben a kérdőívet kitöltő vezetőkkel való személyes kapcsolat és a kitöltés jelentőségére való figyelemfelhívás biztosítja a garanciát a közölt információk valóságára.

Az elemzés során a korrelációs kapcsolatok meglétét, regressziós függvények felírhatóságát és az átlagok eltérését vizsgáljuk. A minta elemszáma nem zárja ki a függvények felírását, de azok valóságát ellenőriznünk kell, ennek egyik módja az alkalmazott speciális t-próba. Másik kategória az átlagok

összehasonlítása, melyet csak a szórás négyzetek összemérése után, az egyezés vagy különbözőség megállapítására támaszkodva végzünk. Kétféle próbát használtunk, összetett képlettel számolt szabadságfokú Welch-próbát vagy a szórás egyezés F-próbával történő megállapítása után t-próbát. Kerültük a függetlenségvizsgálatot, hiszen ez esetben az eredmények megbízhatóságát az elemszám nem garantálja (Szalka, 2008).

Számítógéppel támogatott adatgyűjtést végeztünk, a survio.com ingyenes szolgáltatásait vettük igénybe, de a következtető statisztikai módszerek alkalmazhatósága miatt az adatok általunk újra rögzítésre kerültek. A kérdőívet és az elemzést a publikáció második részében közöljük.

### Felhasznált szakirodalom

- Albareda, L. – Lozano, J. M. - Ysa, T. (2016): Public Policies on Corporate Social Responsibility: The Role of Governments in Europe. In: *European Business and Management*. Volume 2. London, SAGE Publications Ltd. ISBN: 978-1-4739-2514-4. 254-260.
- Arany, D. et al. (2018): *Magyarország környezeti állapota 2017*. Budapest, OOK Press Kft. ISSN 2064-4086.
- Argyris, C. (1971): A vezetés aktív módszere (egy sikeres vezető portréja). Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 22. oldal. In: Klein S. (2012): *Vezetés- és szervezetpszichológia*, Budapest, Edge 2000 Kft., ISBN 978 963 9760 07 3.
- Armstrong, M. – Murlis, H. (2005): *Javadalmazás-menedzsment*. Budapest, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. ISBN: 963 224 847 3
- Bakacsi, Gy. – Bokor A. (1996): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Rt. ISBN:963 224 072 3.
- Bakacsi, Gy.– Bokor, A. – Császár, Cs. – Gelei, A. – Kováts, K. – Takács, S. (2006): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó Zrt. ISBN: 963 05 8339 9
- Balassa, É. (2018): *A vezető személyiségjegyeinek szerepe – Az érzelmi intelligencia hatalma a vezetésben*. Sopron, University of Sopron. ISBN 978-963-334-307-4
- Benn, S. – Bolton, D. (2015): *CSR iránytű-alapfogalmak, kulcskoncepciók*. Budapest: Atlantis Press Kft. 18. o. ISBN: 978-615-80306-0-1.
- Berde, Cs. – Bácsné Bába, É. – Dajnoki, K. (2015): *Munkaerőpiac-orientált, vállalkozói kompetenciák fejlesztése. A vezetés alapjai*. Debrecen, Debreceni Egyetem. ISBN 978-615-80290-3-2
- Bittner, P. (2002): *Humán menedzsment*. Egyetemi jegyzet. Veszprém: Veszprémi Egyetem.
- Bokor, A. – Szóts-Kováts, K. – Csillag, S. – Bácsi, K. – Szilas, R. (2007): *Emberi erőforrás menedzsment. HR-szerepek, rendszerek. Új tendenciák. Vállalati példák*. Budapest: AULA Kiadó Kft. ISBN: 978-963-9698-26-0
- Bonomo, R. (2015): Soft Skills and organizational citizenship: a duo to make the change. Speech at “Soft Skills and their role in employability – New perspectives in teaching, assessment and certification”, workshop in Bertinoro, FC, Italy. In Cimatti, B. (2016): Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. *International Journal for Quality Research* 10(1) 97–130. ISSN 1800-6450
- Braun, R. (2015): Vállalat társadalmi felelősségvállalás. A vállalatok politikája. Budapest: Akadémiai Kiadó. 32. oldal ISBN 978 963 05 9654 1.
- Cinque, M. (2016): „Lost in translation”. Soft skills development in European countries. *Tuning Journal for Higher Education* 3(2): 389-427 oldal. DOI: [https://doi.org/10.18543/tjhe-3\(2\)-2016pp389-427](https://doi.org/10.18543/tjhe-3(2)-2016pp389-427)
- Európai Bizottság (2009): *Ökoszisztémák javai és szolgáltatásai*. 2009. szeptember. [https://ec.europa.eu/environment/pubs/pdf/factsheets/Ecosystems%20goods%20and%20Services/Ecosystem\\_HU.pdf](https://ec.europa.eu/environment/pubs/pdf/factsheets/Ecosystems%20goods%20and%20Services/Ecosystem_HU.pdf) (letöltve: 2020.09.25.)



- Európai Bizottság (2019): *Corporate Social Responsibility & Responsible Business Conduct*. ([https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility\\_hu](https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility_hu)) (letöltés: 2020.06.14.)
- Eurostat (2019): *Hulladékügyi statisztika* ([https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Waste\\_statistics/hu](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Waste_statistics/hu)) (letöltve: 2020.10.14.)
- Farkas, Z. (2015). A hatalom elfogadottsága és legitimitása. *Szellem és Tudomány* 6(1-2): 208–234. ISSN:2062-2043
- Freeman, R. E. – Dmytriyev, S. (2017): *Corporate Social Responsibility and Stakeholder Theory: Learning From Each Other*. *SYMPHONYA Emerging Issues in Management*, n. 1, 2017. ISSN: 1593-0319
- Gaál, Z. (1998): *Általános menedzsment*. Veszprém: Veszprémi Egyetemi Kiadó. ISBN:963 7332 78 2.
- Goleman, D. (2002): *Érzelmi intelligencia a munkahelyen*. Budapest, EDGE 2000 Kft. ISBN 963 86450 3 2
- Guest, D. E. (2017): Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal* 27(1): 22–38. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Hirschfeld, K. (2006): *Retention and Fluctuation: Keeping staff – Losing staff*. Berlin: UNI P&MS Global Union: 6. UNI/P&MS/01-2006/0033.
- Hofstede, G. – Hofstede, G. J. (2008 [2005]): *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill. ISBN: 0 07 143959 5 : 6.234.
- Hristov, A. – Raciborski, R. – Vandermeulen, V. (2017): *Assessment of the Plausibility of the Output Gap Estimates*, European Commission. Economic Brief 023, April 2017. ISSN 2443-8030 (online).
- Hunyadi, L. – Vita, L. (2008): *Statisztika II*. Budapest. Aula Kiadó. ISBN 978 963 9698 246
- Jucan, C. N. – Jucan, M. S. (2010): Dimensions and challenges of social responsibility. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 12(1). DOI: 10.29302/oeconomica.2010.12.1.23
- Karoliny, M. – Poór, J. (2017): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások*. Budapest: Wolters Kluwer Kft. ISBN: 978 963 295 648 0
- Klein, S. (2012): *Vezetés- és szerveztpsychológia*. Budapest, Edge 2000 Kft., 182. oldal. ISBN 978 963 9760 07 3
- Kovács, Á. L. (2019): *Hit a vezetésben. 10 inspiráló beszélgetés*. Budapest, Harmat Kiadó. ISBN 978-963-288-460-8
- Kuti, É. (2010): *Az önzés iskolája? Vállalati mecenatúra CSR környezetben*. Budapest: Nonprofit Kutatócsoport. ISBN: 978 -963-8139-17-7.
- Lebel, P. (1986): *Le triangle du management*. Éd. d'Organisation. ISBN 10: 2708107313 In: Szintay, I.: *Típuselméletek bemutató, oktató anyag*. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. [https://slideplayer.hu/slide/11732017/?fbclid=IwAR3MXfGpFmASw7nG8G\\_y\\_LXXBxay\\_5nyAF7AupBgTqwhl9cvA9pzuWU8j8s](https://slideplayer.hu/slide/11732017/?fbclid=IwAR3MXfGpFmASw7nG8G_y_LXXBxay_5nyAF7AupBgTqwhl9cvA9pzuWU8j8s) (letöltve: 2020.08.20.)
- Lewin, K., szerk. Mérei, F. (1975): *Csoportdinamika*. Válogatás Kurt Lewin műveiből. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. ISBN: 963 220 186 8
- Michelberger, P. – Lábodi, Cs. (2012): *Vállalati információbiztonság szervezése*. In: *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században II*. Budapest: Óbudai Egyetem, 241–302. ISBN 978-963-449-028-9.
- Mór, M. – Szabados, Gy. (2015): A hallgatólagos tudás szerepe a munkahelyi beillesztés folyamatában. *Taylor, Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat* 7(1–2.): 228–234. ISSN 2064-4361.
- Poór, J. – Juhász, T. – Hazafi, Z. – Szakács, G. – Kovács, Á. (2019). Az alkalmazottak fluktuációjának és munkaerőhiányának elemzése a közszférában egy országos empirikus kutatás tükrében. *Opus et Educatio* 6(3): 310–324. DOI: <http://dx.doi.org/10.3311/ope.331>
- Poór, J. – László, Gy.– Beke, J. – Óhegyi, K. – Kolbe, T. (2013): A Cafeteria-rendszer továbbfejlesztésének lehetőségei – múlt, jelen és jövő. *Vezetéstudomány* 44(1): 2–17. ISSN 0133-0179
- Roóz, J. – Heidrich, B.(2013): *Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai*. Digitális Tankönyvtár.

---

[http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007\\_c1\\_1054\\_1055\\_1057\\_vallalatigazdtan\\_scorm/irodalomjegyzek\\_G4lr9qAJGjy6Sse0.html](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_c1_1054_1055_1057_vallalatigazdtan_scorm/irodalomjegyzek_G4lr9qAJGjy6Sse0.html) (letöltve: 2020.09.14.)

- Smith, E., E. – Nolen-Hoeksema, S. – Fredrickson, B., L. – Loftus, G., R. (2005): *Atkinson & Hilgard Pszichológia*. Budapest, Osiris Kiadó. ISBN 963 389 713 0
- Szalka É. (2008): *Statisztika II*. Győr. Universitas Kiadó. ISBN 978-963-9819-05-4.
- Székely, Cs. (2013): Innováció és kreativitás. *Gazdaság & Társadalom* 5(4): 3–18. DOI: <https://doi.org/10.21637/gt.2013.4.01>.
- Tóth, G. (2002): *Vállalatok környezeti teljesítményének értékelése. A környezeti teljesítményértékelés elméleti gyökerei, módszerei, alkalmazási lehetőségei, terjedése, hasznai és korlátai*. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, doktori értekezés. ([http://phd.lib.uni-corvinus.hu/221/1/toth\\_gergely.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/221/1/toth_gergely.pdf)) (letöltve: 2020.09.15.)
- Zelazna, A. – Bojar, M. – Bojar, E. (2020): *Corporate Social Responsibility towards the Environment in Lublin Region, Poland. A Comparative Study of 2009 and 2019*. CSR and Business Ethics for Sustainable Development, special issue *Sustainability* 12 (11). <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/11/4463>.