

NEMCSICSNÉ ZSÓKA Ágnes

## A SZERVEZETI KULTÚRA SZEREPE A KÖRNYEZETTUDATOS VÁLLALATI MAGATARTÁSBAN

A tanulmány a környezeti tudatosság komponensei közül a környezeti értékeknek a szervezeti magatartásban játszott szerepét vizsgálja. A szerző álláspontja szerint a vállalat által vallott és követett értékek leginkább a szervezeti kultúrában érhetőek tetten. Az empirikus kutatás célja ebből következően, hogy megvizsgálja a környezetvédelem szervezeti kultúrába ágyazottságát egy olyan vállalat esetében, amelynek környezettudatos szervezeti magatartása a környezeti tudatosság többi komponensét – vagyis a vállalat ökológiai tudását, környezeti attitűdjeit, cselekvési hajlandóságát, és környezetvédelmi tevékenységét – tekintve egy korábbi kutatás eredményei alapján konzisztensnek bizonyult. A tanulmány arra kíván rávilágítani, hogy a környezeti értékek kitüntetett jelentőséggel bírnak mind a szervezeti tagok, mind az egész szervezet környezeti tudatosságát illetően, és a szervezeti magatartás ilyen értelemben csak akkor lehet konzisztens, ha a környezeti értékek stabilan és ellentmondásmentesen épülnek be a szervezet kultúrájába.

A vállalatok környezettudatos magatartása többféle módszerrel is kutatható. Az egyik ilyen megközelítés, amikor azt vizsgáljuk, mennyire konzisztens a szervezet magatartása a környezeti tudatosság egyes komponenseivel, illetve azok kölcsönhatásaival. Az irodalom (elsősorban Maloney – Ward, 1973; Winter, 1987 és Urban, 1986) alapján öt tudatossági komponens azonosítható, amelyeket a szervezeti tagok és a szervezet egésze szempontjából egyaránt értelmezni lehet. Ezek: az ökológiai tudás, a környezeti értékek, a környezeti attitűdök, a cselekvési hajlandóság és a tényleges cselekvés. A kérdés az, milyen szerepet játszanak az egyes tudatossági komponensek a szervezet környezetvédelemmel kapcsolatos magatartásának alakításában. A választ megadni nem is olyan egyszerű, hiszen az egyes komponensek vizsgálatára eltérő kutatási módszerek alkalmazhatók. Tapasztalataink szerint a szervezetek ökológiai tudása, környezeti attitűdjei, cselekvési hajlandósága, valamint konkrét környezetvédelmi intézkedései többé-kevésbé felmérhetők kvantitatív elemzési technikák segítségével (Kerekes et al., 2003; Nemcsicsné, 2005). A környezeti értékek meglétének, fontosságának, és a vállalati cselekvésre gyakorolt hatásának megítélése viszont ugyanezekkel a módszerekkel nemigen lehetséges, inkább kvalitatív eszközökre van szükség.

Az alábbi cikkben a szervezeti kultúra képezi a keretet a környezeti értékek vizsgálatához, mivel meggyőződésünk, hogy a szervezet kultúrája tükrözi leghívebben a vállalat és az alkalmazottak által vallott és követett értékeket. Az empirikus kutatás során arra törekedtünk, hogy a környezeti értékek befolyását a megvalósuló vállalati magatartásra a tudás, az attitűd, és a cselekvési hajlandóság komponens hatásainak kiszűrésével érzékeltessük. Ehhez egy olyan vállalat szolgáltatja a példát, amelynek környezettudatos magatartása a kvantitatív elemzések eredményei szerint – vagyis az értékek vizsgálata nélkül – konzisztensnek tekinthető. Így a környezeti értékek kifejeződése a szervezet kultúrájában a többi tudatossági komponens-től függetlenül jellemezhető.

### A környezeti értékek tükröződése a szervezeti kultúrában

A környezeti értékek értékrendszerünk részét képezik, tehát „olyan tartós koncepciók vagy meggyőződések, amelyek a kívánt viselkedésmódra vonatkoznak, különböző szituációkban érvényesülnek, irányítanak az események értékelésében, és amelyek relatív fontosság szerint rendezettek” (Hofmeister-Tóth – Törőcsik, 1996: 88. o.). Megjelenésük gyakran vezet

értékkonfliktusokhoz az egyén és a szervezet viszonyában, valamint a szervezeten belül.

Az egyén és szervezet viszonyát tekintve nem mindegy, hogy az egyén által követett értékek mennyire vannak összhangban a vállalat által sugallt értékrendszerrel, hiszen ezek összeegyeztetése a stabil és működőképes szervezeti kultúra alapja. Harris és Crane (2002: 230. o., idézi Hemingway – Maclagan, 2004: 40. o.) tapasztalata szerint például a menedzserek értékei erőteljes szervezeti irányultságot mutatnak, ami kétséges teszi, hogy az értékek konfliktusba kerülése esetén a személyes értékek győzedelmeskedjenek a szervezeti értékek felett. Ennek egyaránt lehetnek negatív és pozitív következményei, attól függően, hogy a szervezeti értékek között a környezetvédelem mekkora jelentőséggel bír. A vezetők értékrendje a tapasztalatok szerint erősen befolyásolja a vállalat környezeti teljesítményét (Kerekes et al., 1999), így korántsem mindegy, milyen értékrendet közvetít a menedzsment az alkalmazottak felé.

Egy vállalat – működése szempontjából – nem homogén, hiszen az egyes szervezeti egységek, valamint azokon belül az egyének is eltérő feladatokkal, döntési jogkörrel rendelkeznek. A környezeti tudatosság ezért eltérően értelmezhető az egyes szervezeti egységekre, attól függően, hogy az adott csoport tevékenységének környezeti vonatkozásai a tudatosságnak mekkora mértékét és milyen formában való megjelenését igénylik.

Mindebből az következik, hogy *a szervezet értékrendszere jelentheti a közös halmazt*, amely iránymutató háttérként tud szolgálni szervezeti tagok és csoportok számára abban, hogy a speciális feladatok elvégzése során a környezetvédelem mekkora fontosságot kapjon. Felmerül itt természetesen az irodalomban sokat vitatott kérdés, hogy a szervezetet lehet-e egyáltalán morális szereplőnek tekinteni, vagy az etikai alapon történő cselekvés csak az egyén sajátja, és a szervezet sokkal inkább „instrumentális” módon, az etikai kérdéseket a szervezeti céloknak alárendelve működik (bővebben ld. Pataki, 2002; Moore, 1999). Akármelyik álláspontot képviseli is a kutató, az mindenképpen elmondható, hogy *a szervezetre vonatkozóan csak abban az esetben értelmezhetjük a környezeti értékek meglétét, amennyiben a szervezet filozófiájában, missziójában, szándékolt stratégiájában – azaz a retorika szintjén – megjelenő környezeti értékek az egész szervezet kultúráján „átsütnek”,* vagyis a gyakorlatban, a konkrét magatartásban is megnyilvánulnak.

A szervezeti kultúra a definíció szerint „a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. Ezeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik, s az új tagoknak is átadják, mint a problémák

megoldásának követendő mintáit, és mint kívánatos gondolkodási és magatartásmódot” (Schein, 1985: 9. o., idézi Bakacsi, 1998: 226. o.). A környezetbarát szemlélet beágyazódása szempontjából két kérdés nagyon lényeges: mennyire tekinthető erősnek vagy gyengének az adott szervezet kultúrája (vö. Deal – Kennedy, 1982), valamint hogyan illeszthető be a környezetvédelem ügye a már meglévő szervezeti kultúrába. Legegyszerűbb eset, amikor a szervezet erős, egységes kultúrával rendelkezik, és a környezetvédelmi célok megjelenése nem okoz komolyabb célkonfliktusokat a szervezeten belül. Ezek megvalósításához szükséges tudatossági szint ilyenkor viszonylag egyszerűen elérhető, hiszen a szervezeti tagok, illetve a szervezeten belüli csoportok könnyebben képesek azonosulni a szervezet filozófiájával.

Az összes többi eset valamilyen szempontból problémás. Általában is igaz, hogy az erős szervezeti kultúra rugalmatlanságot eredményez. Ezért, ha a környezeti kérdések megjelenése radikális változásokat, illetve erőteljes szemléletváltást igényel a szervezeten belül, ez erős szervezeti kultúrával rendelkező vállalatoknál jóval nehezebben megy végbe – ha egyáltalán megvalósítható –, mint gyenge szervezeti kultúra meglétekor. A gyenge szervezeti kultúra azt jelenti, hogy a szervezeten belül létező szubkultúrák azok, amelyek külön-külön viszonylag erősek, de nem irányba mutatnak. Az általános tapasztalat szerint a szervezet a változásokhoz ilyenkor jobban képes alkalmazkodni (vö. Bakacsi, 1998: 245. o.). A vállalat üzleti és környezeti céljainak konfliktusba kerülése természetesen ebben az esetben is hátráltathatja a szervezet környezeti tudatosságának fejlődését, kivéve, ha a szervezeten belül létezik egy olyan – megfelelő hatalommal, döntési jogkörrel, felelősséggel bíró – csoport, amely felvállalja a környezet ügyét, és képes a környezetvédelmi szempontokat érvényesíteni.

A vállalati célok összeegyeztethetősége mellett természetesen nem hagyhatók figyelmen kívül a szervezeti kultúrát befolyásoló más tényezők sem, például a vállalat gazdasági helyzete, amely nehézségek esetén a környezeti célok integrálhatóságától függetlenül a régi magatartásminták megerősítéséhez vezethet. Ezt a jelenséget mutatja az a vállalat, amely alaposabb vizsgálódások nélkül, „a környezetvédelem csak költségeket ró a vállalatra” felkiáltással elutasítja a környezeti szempontok beépítését a működésébe.

Fontos szempontként jelennek meg a vállalat érintett csoportjai is. Madsen és Ulhøi (2001) állítása szerint a vállalat környezetvédelmi intézkedései közvetlenül vagy közvetetten attól függenek, megfelelően méri-e föl az érintett csoportok nyomását, illetve hogyan kapcsolódik mindez a vállalaton belüli döntéshozók által vallott

értékekhez és ahhoz, amit a vezetők az érintettek szerepéről gondolnak? A szervezetre a külső és belső érintettek felől nehezedő nyomás végül is a nyomások észlelésén és az értékeken keresztül szervezeti tényezővé alakul, formálva a szervezet környezeti tudatosságát, ami azután a szervezet válaszaiban is megnyilvánul.

A fentiek alapján a szervezet akkor tekinthető környezettudatosnak, ha a környezeti értékekkel kapcsolatban létezik az a bizonyos közös halmaz a szervezeti tagokban, amely szükséges ahhoz, hogy a szervezet egésze a tőle elvárt, környezeti szempontból megfelelő módon viszonyuljon a környezetvédelmi problémákhoz; valamint, ha a szervezeten belüli szubkultúrák pontosan azt tudják, gondolják, hiszik és cselekszik, amit tudniuk, gondolniuk, hinniük és cselekedniük kell a környezettudatos szervezeti magatartás megvalósításához. A szervezet tagjai által közösen vallott értékrendszerre épülő szervezeti kultúrának többek között ezért is van kiemelkedő szerepe a környezeti tudatosság vállalati megjelenítésében.

### Az empirikus kutatás eredményei

#### *A megfelelő vállalat kiválasztása a kvalitatív kutatáshoz*

A környezeti értékeknek a szervezeti magatartásra gyakorolt hatását akkor tudjuk megbízhatóan kimutatni, ha olyan vállalatot vizsgálunk, amelynek viselkedése egy korábbi – kvantitatív módszerekkel történt – felmérés alapján (Kerekes et al., 2003) a környezeti tudatosság másik négy komponensét (az ökológiai tudás, a környezeti attitűdök, a cselekvési hajlandóság, a tényleges cselekvés) tekintve konzisztensnek tekinthető. Az elemzéshez választott vállalat gazdasági szempontból sikeres, és több mint ezer fővel egy környezetvédelmi szempontból érzékeny iparágban működik (a név és az iparág közléséhez a vállalat nem járult hozzá).

A cégre jellemző, hogy tevékenysége során legalább közepes, de inkább számottevő belső és külső környezeti kockázatokkal szembesül. Rendkívül negatív környezeti hatásokat okoz a természeti erőforrások használata, a szilárd hulladékok képződése, a szennyvíz-kibocsátás, valamint a baleseti kockázatok területén. Ugyanakkor rendszeresen ellenőrzi környezetvédelmi teljesítményét, és a konkrét intézkedésekben is eredményes: az egységnyi termékkibocsátásra jutó környezeti hatásokban általában pozitív változásokat ért el 2000 és 2003 között (víz- és energiafelhasználása, valamint szennyvízkibocsátása például jelentősen csökkent). Utóbbiban nyilvánvalóan az is szerepet játszott, hogy a cég rendelkezik kifejezetten környezetvédelmi célú K+F költségvetéssel.

A vállalatnál tanúsított környezetközpontú irányítá-

si rendszer (ISO 14001) működik stabilan, a cég mind-egyik lényeges környezetirányítási eszközt alkalmazza. A KIR bevezetését a környezetszennyezés megelőzése, a szabályozó hatósággal való kapcsolat javítása, a hulladékkezelési költségekben elérhető megtakarítások, valamint a vállalat működésére vonatkozó információk javítása motiválták leginkább. A környezetvédelem fontosságát jelzi az is, hogy a környezetvédelmi felelős a szervezetben a felső vezetés alárendeltje.

A vállalat környezetvédelmi tevékenységére nézve az érintettek közül a vállalati központ, a menedzsment, az alkalmazottak, valamint a lakosság befolyását érzékeli legnagyobbak; a motivációs tényezők közül pedig a környezeti balesetek megelőzését és kézben tartását, a jogszabályi megfelelést, valamint hírnevének javítását tartja a legfontosabbnak. Utóbbi nem meglepő, hiszen a cég környezeti kockázatai mellett a környezetvédelemben rejlő piaci lehetőségeit is számottevőnek érzékeli.

#### *Kiinduló feltevések*

A fentiek alapján a kiválasztott vállalattól azt vár-nánk, hogy környezeti tudatossága meglehetősen magas, társadalmilag is elismert szintet ér el, aminek abban is meg kell nyilvánulnia, hogy a környezetvédelem a szervezet kultúrájába következetesen integrálódva jelenik meg. Valószínűsíthető, hogy a vállalati működésbe beépített „szabályozók” (pl. KIR, a környezeti hatások rendszeres ellenőrzése stb.) biztosítják a környezeti problémák felismerését, a környezetvédelmi törekvések nyomon követhető megvalósulását, valamint létrehoz-nak néhány erős bástyát a szervezeti kultúrában. A környezetirányítási rendszer bevezetése az általános tapasztalatok szerint hatékonyan járul hozzá a menedzsment meghatározó szerepének elismeréséhez, a szervezeti tagok környezeti attitűdjeinek formálásához, valamint ahhoz, hogy az alkalmazottak érzékeljék a vállalat környezetvédelmi elkötelezettségét. E tekintetben mindenképpen pozitív eredményre számítunk.

A valóság ugyanakkor általában nem ennyire el-lentmondásmentes. A szervezeti tagok értékrendsze-rében valószínűleg minden körülmények között – még erős szervezeti kultúra esetén is – lehet találni olyan elemeket, amelyek ellentétes irányba mutatnak, illetve amelyek a környezeti értékek eltérő helyét tükrözik a vizsgált személyek értékrangsorában. A kérdés az, hogy a szervezet környezeti kultúrája szempontjából mekkora jelentőséggel bírnak ezek a széthúzó érték-elemek, mennyiben képesek gátolni az adott szerveze-tet a környezettudatos magatartásban.

#### *A kutatás módszertana*

A kiválasztott vállalat szervezeti kultúrájának kör-nyezetvédelmi szempontból erős és gyenge pontjait az



**Az állítások elrendezése a kötött kiosztás alapján**

	Egyáltalán nem ért egyet				Közömbös				Teljesen egyetért
Skála érték	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4
Besorolható állítások száma	2	3	4	5	5	5	4	3	2

ún. Q-módszer segítségével vizsgáljuk (Stephenson, 1953; Barry – Proops, 1999; Hofmeister-Tóth, 2005), amely a válaszadókat véleményük hasonlósága, illetve különbözősége alapján viszonylag homogén csoportokba sorolja. Ily módon feltárhatók a szervezeti kultúra és a környezeti értékek azon elemei, amelyek a vizsgálatba bevont szervezeti tagok mindegyikének „fejében” ugyanúgy (vagy legalábbis nagyon hasonlóan) vannak jelen, illetve amelyekben a válaszadók véleménye különbözik.

A Q-módszer hidat képez a kvalitatív és a kvantitatív kutatási eljárások között, hiszen az adott témával kapcsolatos véleményekből kvantitatív elemzési technikák segítségével képez típusokat (Brown, 1996). A módszer voltaképpen egy „fordított” faktoranalízist végez, amelynek során nem változókból hoz létre látens változókat, hanem a válaszadók kerülnek faktorokba – ún. véleménycsoportokba –, véleményük hasonlósága és különbözősége alapján. A módszert mégis a kvalitatív eszközök közé szokták sorolni, mivel nem követel meg a kvantitatív elemzések megbízhatóságához szükséges mintanagyságot, illetve reprezentativitást. Ugyanakkor segíti a kutatót az alakfelismerésben.

A Q-módszer speciális adatgyűjtési eljárást alkalmaz, az ún. „Q-sort technikát”, amelynek keretében a részt vevő személyek állításokat rangsorolnak egymáshoz viszonyítva egy előre megadott skála alapján, aszerint, hogy mennyire értenek egyet az adott állítással. A módszer alkalmazásánál kiemelt jelentőséggel bír a rangsorolandó állítások átgondolt megfogalmazása, hogy a vizsgálatba bevont személyek képesek legyenek az állításokat egymással páronként összehasonlítva felállítani saját, egyéni rangsorukat.

A kutatás során ezért először 46 állítást fogalmaztunk meg, amelyeket 30 személy részvételével leteszteltünk egy másik vállalatnál, egyszerű kérdőíves formában, a Q-módszer kötöttségei nélkül. Ez alapján ki lehetett szűrni azokat az állításokat, amelyek nem hordoznak annyira értékes információkat, mert más állításokkal szemben kisebb mértékben jellemzik a környezetvédelem beágyazottságát a szervezeti kultúrába, illetve a válaszadók értékrendszerét. Emellett az állítások egy részét át kellett fogalmaznunk, hogy a szűrés után megmaradt 33 állítást alkalmassá tegyük a Q-módszer követelményeinek betartására. Az állításokat a függelék tartalmazza.

A vizsgálat során ún. „kötött kiosztást” alkalmaztunk, vagyis előre meghatároztuk, hány darab állítás sorolható az általunk használt -4 ... +4-es, kilencfokozatú skála egyes értékeihez, annak alapján, hogy a válaszadó mennyire ért egyet az adott állítással a többi állításhoz képest.

Az állítások besorolásának eredményeként kialakult minden egyes vizsgálati személy egyéni rangsora, az ún. „Q-osztályok”. A kiértékelési folyamat során a módszer páronként összehasonlította a 26 részt vevő személy preferencia-sorrendjét (vagyis a Q-osztályokat), és meghatározta azok korrelációját. Eredményként egy ún. inter-korrelációs mátrix adódott, amelyből a program (Schmolck, 2002) főkomponens módszerrel állította elő a faktorokat, vagyis azokat a tipikus Q-osztályokat, amelyek az egyéni vélemények „közös nevezőjét” tartalmazzák (Nemcsicsné, 2005).

**A kutatás eredményei**

Már a faktorok pusztá léte is mutatja, hogy a környezetvédelem nem egységesen jelenik meg a szervezet kultúrájában, hiszen számos – a szervezetet, illetve a szervezeti tagok magatartását – érintő környezetvédelmi kérdésről a vizsgálati személyek eltérően vélekednek. A továbbiakban megvizsgáljuk, mi jellemző az egyes tipikus Q-osztályokra (faktorokra), illetve milyen sajátosságokat mutat a szervezet környezeti kultúrája.

*A tipikus véleménycsoportok jellemzése*

A Q-módszer az egyéni rangsorokból eredetileg nyolc faktort hozott létre. A nyolc faktorból ötöt hagytunk meg, amelyek a VARIMAX rotálás után együttesen a variancia 62%-át magyarázzák. A 2. táblázatban az egyes faktorok meghatározó elemeit, vagyis az adott faktor által reprezentált válaszadókat X jelöli<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> A faktorokat meghatározó elemek alapján látható, hogy két olyan vizsgálati személy van, akiket a módszer az egyes faktorokhoz való hozzájárulásuk alapján nem tudott besorolni egyik faktorba sem, egyrészt, mert a faktorsúlyuk egyik faktornál sem érte el a 0,5-t, másrészt, mert két faktorban is közel azonos abszolút értékű faktorsúllyal rendelkeznek. Őket kívülállónak (outsider) tekintettük. Ezen kívül a 20. számú megkérdezett meglehetősen nagy negatív faktorsúllyal tartozik a 2. faktorhoz, a többi faktorsúlya pedig meglehetősen alacsony. A továbbiakban őt is kivontuk az elemzésből.

Rotált faktormátrix

Q-osztályok	1. Faktor	2. Faktor	3. Faktor	4. Faktor	5. Faktor
1.	0.0179	0.3051	0.2186	<b>0.7465X</b>	0.1450
2.	<b>0.6265X</b>	0.3229	0.1987	0.2804	0.1717
3.	<b>0.6928X</b>	0.0635	0.1120	-0.1832	0.3783
4.	0.2107	-0.2184	0.0736	<b>0.5512X</b>	0.3749
5.	0.4742	-0.1051	-0.1113	<b>0.5986X</b>	-0.1186
6.	0.1134	<b>0.6487X</b>	0.0393	-0.1286	0.3077
7.	0.3515	0.3502	0.0020	0.1802	<b>0.6391X</b>
8.	-0.0621	-0.5245	<b>0.5771X</b>	-0.0138	-0.1344
9.	<b>0.5937X</b>	0.4392	-0.1778	-0.1279	-0.1009
10.	0.4842	-0.4767	-0.0528	0.2376	0.2770
11.	0.2362	0.0093	<b>0.7037X</b>	0.2318	0.0547
12.	0.0333	-0.1448	0.0723	<b>0.7745X</b>	0.1443
13.	<b>0.7710X</b>	-0.2633	0.1031	0.0233	0.2175
14.	-0.0152	-0.1280	0.1943	<b>0.5716X</b>	0.1008
15.	0.0093	0.1976	<b>0.7530X</b>	0.2496	-0.2364
16.	0.0698	<b>0.7513X</b>	0.1254	-0.0581	-0.0319
17.	0.0588	0.1279	<b>0.6619X</b>	0.0962	0.4031
18.	-0.0169	-0.3829	-0.1885	<b>0.6023X</b>	-0.2161
19.	0.3920	0.1698	0.1264	0.4236	0.4653
20.	0.1033	<b>-0.7667X</b>	0.0619	0.3733	0.2780
21.	0.3316	-0.1710	0.2844	-0.0120	<b>0.6643X</b>
22.	0.2453	0.0338	0.0004	0.1528	<b>0.7518X</b>
23.	-0.0072	-0.0685	<b>0.5031X</b>	-0.1045	0.3175
24.	-0.0612	-0.4144	0.2654	<b>0.5883X</b>	0.2800
25.	<b>0.5099X</b>	0.3405	0.3424	0.3215	0.1923
26.	-0.1619	-0.1454	0.0377	0.4691	<b>0.6322X</b>
Magyarozott variancia %-ban	12	13	10	15	12
Meghatározó változók száma	4	3	5	7	4
Átlagos megbízhatósági koefficiens	0.800	0.800	0.800	0.800	0.800
Kompozit megbízhatóság	0.941	0.923	0.952	0.966	0.941
A faktorértékek standard hibája	0.243	0.277	0.218	0.186	0.243

A faktorok által reprezentált válaszadók véleményeinek sajátosságait az állításokra vonatkozó normalizált faktorértékek (súlyozott átlagok), és az állításokra az egyes faktorokban adott jellemző skálaértékek alapján mutatjuk be.

*1. faktor: Elégedett, értékközpontú válaszadók*

Az ide tartozó válaszadók a vállalat környezetvédelmi tevékenységét alapvetően pozitívan értékelik. Egyértelműen meg vannak győződve a vállalat elkötelezettségéről, a vezetők erőfeszítéseiről, a környezet-

*2. táblázat*

védelmi megbízott fontosságáról, a KIR megfelelő működéséről, valamint a környezetvédelmi képzés hatékonyságáról. Kedvezően ítélik meg a dolgozók értékrendjének, illetve attitűdjeinek változását, közvetlen munkatársaikkal maguk is hasonló értékeket követnek. Ezért is neveztük őket értékközpontúaknak. Úgy tűnik, bizonyos hiányosságok (jutalom, elismerés hiánya) ellenére is meg vannak elégedve az alkalmazottak környezeti teljesítményét ösztönző eszközök alkalmazásával, nem tartják fontosnak a többféle ösztönzést. Talán valamivel nagyobb beleszólást adnának a dolgozóknak a környezetvédelmi ügyekben, akik szerintük nagyjából megkapják a megfelelő visszajelzéseket munkájuk környezetvédelmi eredményeiről. A faktor tagjainak véleménye szerint a dolgozók ismerik a vállalat környezetvédelmi céljait, és betartják a munkavédelmi előírásokat.

A sok pozitívum mellett azért egy-két javítanivaló is akad: a dolgozók nem tudnak eleget a környezeti kérdésekről, nem mindig ügyelnek a tisztaságra, és a környezetvédelmi célok sem valósulnak meg maradéktalanul (de a válaszadók szerint nem a környezeti tudatosság hiánya miatt).

Az 1. faktor által reprezentált válaszadók egyéni hozzáállását fejlett felelősségérzet és erős belső kontroll jellemzi. Utóbbira utal, hogy az emberek hanyagsága és környezetszennyező magatartása nem tudja elvenni kedvüket azoktól a tevékenységektől, amelyek helyességéről meg vannak győződve. Szokásaikhoz nem ragaszkodnak mindenáron, a környezet védelmét nem áldozatként élik meg, és valamennyire hisznek az életmód-változtatás hatásosságában. Ugyanakkor nem lennének hajlandók fogyasztásuk radikális korlátozására, valószínűleg inkább más módszerekhez folyamodnának a környezet megóvása érdekében.

A faktorba elsősorban a vállalatnál igen régóta (többségében 30-40 éve) dolgozó középvezetők és alkalmazottak tartoznak, túlnyomórészt nem a termelés területéről.

*2. faktor: Lojális, értékpessimista válaszadók*

A 2. faktor által reprezentált válaszadók rendkívüli, a többi faktortól nagymértékben elütő, már-már hihe-

tetlen meggyőződéssel nyilatkoznak a környezetvédelmi célok maradéktalan megvalósításáról, a dolgozók környezetvédelmi ismereteiről, hozzáállásáról és szabálytisztelő magatartásáról, a dolgozók megfelelő ösztönzéséről, a vezetés szerepéről, és arról, hogy a környezetvédelem ügye mindenkinek ugyanolyan fontos a vállalatnál. Ezért nevezzük őket lojálisnak.

Szkeptikusak ugyanakkor a KIR értékrendformáló hatásával, valamint a környezetvédelmi megbízott nélkülözhetetlenségével kapcsolatban, és közvetlen kollegáiktól eltérő értékeket vallanak. Mivel az értékrendet érintő állításokról meglehetősen negatívan nyilatkoznak, ezért kapták az „értékpesszimista” jelzőt.

Egyéni beállítottságuk is markánsan eltér a többi faktornál tapasztalható jellemzőktől. Miközben úgy gondolják, hogy a környezeti problémákat nem elsősorban a vállalatok okozzák, saját egyéni felelősségüket következetesen elutasítják. Úgy érzik, egymaguk nem sokat tehetnek a környezetvédelemért; a mai helyzeten az emberek életmódjának átalakítása sem változtatna lényegesen.

A faktor tagjai a gyártás területén dolgozó középkorú alsóvezetők, akik 15-20 éve alkalmazottai a cégnek.

### 3. faktor: Kritikus válaszadók

A 3. faktorba azok a megkérdezettek kerültek, akik meglehetősen kritikus szemmel látják a vállalat egészének környezeti magatartását. Igaz, hogy a menedzsment irányából érkező kezdeményezéseket ugyan alapvetően eredményesnek tartják, ami abból derül ki, hogy szerintük a környezetirányítási rendszer (KIR) elegendő a megfelelő környezeti teljesítmény biztosításához, a vállalat nemcsak az előírások miatt foglalkozik környezetvédelemmel, az alkalmazottak eleget tudnak a környezeti kérdésekről feladataik ellátásához, valamint a vállalat kikéri dolgozói véleményét és visszajelzéseket is ad a dolgozóknak környezetvédelmi ügyekben. Ugyanakkor úgy gondolják, hogy a környezetvédelmi célok nem teljesülnek maradéktalanul (bár nem elsősorban a szervezeti tagok környezeti tudatosság hiánya miatt). A környezetvédelmi képzés ugyan javított a dolgozók hozzáállásán, de a KIR-nek nem volt igazán hatása az alkalmazottak értékrendjére. Az alkalmazottak nem meggyőződésből teljesítik a környezetvédelmi feladatokat, nem tartják be a munkavédelmi előírásokat, és nem ügyelnek kellőképpen a tisztaságra. A képzés az ismereteket is növelte, mégsem ismeri mindenki a vállalat környezetvédelmi céljait. Igaz, e faktor tagjai szerint a vezetők nem beszélnek eleget a környezetvédelem fontosságáról az alkalmazottaknak. A környezetvédelem ügye (talán emiatt is) messze nem ugyanolyan fontos mindenkinek a vállalatnál.

A motiválás terén ezért jócskán akad tennivaló: a vállalat nem ösztönöz közvetlen eszközökkel a jobb környezeti teljesítményre. Jóval többféle módszer alkalmazása lenne szükséges, bár a kritikusok véleménye szerint nagyobb beleszólást nem feltétlenül kellene adni a dolgozóknak.

A faktorba sorolt személyekre mindennapi életüket tekintve jellemző, hogy tisztában vannak egyéni felelősségükkel, cselekvési lehetőségeikkel és az életmód-változtatás lehetséges hatásával, szokásaikhoz ugyanakkor nagyon erősen ragaszkodnak, a környezet védelmét áldozatként élik meg, jelenlegi fogyasztásukat nemigen lennének hajlandók korlátozni.

A kritikusok túlnyomórészt a termelésben dolgoznak, valamint ebbe a csoportba tartozik a környezetvédelmi ügyekért felelős vezérigazgató-helyettes.

### 4. faktor: A környezeti tudatosságot leginkább hiányoló válaszadók

A válaszolók negyedik csoportja abban különbözik az összes többi faktor által reprezentált csoporttól, hogy tagjai egyértelműen a szervezeti tagok környezeti tudatosságának hiányát érzékelik és teszik felelőssé mindazért, ami nem működik jól a vállalatnál környezetvédelmi szempontból. Az ide tartozó megkérdezettek véleménye szerint a környezetvédelmi célok nem mindig teljesülnek, s ennek oka az alacsony környezeti tudatosság. Nem mindenki ismeri a vállalat környezetvédelmi céljait, a dolgozók nem tudnak eleget a környezetvédelemről feladataik ellátásához, a feladatokat nem meggyőződésből teljesítik, hanem mert kötelező. A dolgozók a munkavédelmi előírásokat nem tartják be, a tisztaságra nem megfelelően ügyelnek. Mindez nem is csoda, hiszen szerintük a vállalat nem ösztönzi a dolgozókat környezetvédelmi kezdeményezésekre, nem kéri ki a véleményüket és nem ad visszajelzéseket. Mindössze a környezetvédelmi képzés attitűd- és értékrendformáló hatása érződik, de valószínűleg nem eléggé, mert a KIR nem biztosítja a megfelelő környezeti teljesítményt, és a környezetvédelem vélhetően csak a szavak szintjén ugyanolyan fontos mindenki számára. Feltétlenül többféle ösztönzésre lenne szükség, kivéve a beleszólás jogát.

A vezetés és a környezetvédelmi megbízott szerepével kapcsolatban e faktor tagjai elfogadó álláspont-ra helyezkednek. Egyéni hozzáállásukat fejlett felelősségérzet jellemzi, és úgy gondolják, az emberek életmódjuk megváltoztatásával meg tudnák állítani a káros folyamatokat. Szokásaikhoz ugyan nem ragaszkodnak nagyon erősen, de azért a fogyasztásról inkább nem mondanának le. Valamennyire áldozatként élik meg a környezetbarát életmódot.

A faktorba többségében alsó és középvezetők kerültek a divízió nagyon különböző szervezeti egységeiből, akik legalább 25-30 éve a vállalathoz kötődnek. 2/3-uk egyetemet vagy főiskolát végzett.

5. faktor: *Ösztönzésre vágyó, elégedetlen válaszadók*

Az eredmények szerint e faktor által reprezentált válaszadók értéklik relatíve a legnagyobbak a vállalat tevékenységének környezeti kockázatait. A dolgozók környezeti tudatosságáról ellentmondásos a véleményük. Úgy látják, a dolgozók eleget tudnak a környezetvédelemről, és nagyjából ismerik a vállalat környezetvédelmi céljait, amelyek általában maradéktalanul megvalósulnak. Ugyanakkor nem meggyőződésből, hanem kényszerből teljesítik a környezetvédelmi feladataikat, bár a KIR és a környezetvédelmi képzés hatására változott az értékrendjük és a hozzáállásuk. A környezetvédelem ügye egyáltalán nem mindenkinek ugyanolyan fontos a vállalatnál, sőt, a faktorba tartozók értékrendjüket nem érzik hasonlóknak a közvetlen kollégákéval. A tudás tehát megfelelő, a szervezeti tagok értékrendszere azonban nem mutat egy irányba. A dolgozók betartják a munkavédelmi előírásokat, de nem ügyelnek kellőképpen a tisztaságra. A jelenlegi KIR-t e csoport tagjai nem tartják elegendőnek a megfelelő környezeti teljesítmény eléréséhez.

Ami érzékelhetően zavarja az 5. faktorba sorolt válaszadókat, az a motiváció hiánya. A vállalat szerintük nem ösztönzi dolgozóit jutalommal vagy elismeréssel jobb környezeti teljesítményre, nem kéri ki a dolgozók véleményét környezetvédelmi ügyekben, és az alkalmazottak nem kapnak visszajelzéseket. Egyértelműen többféle ösztönzést és nagyobb beleszólást tartanak szükségesnek. Innen a faktor elnevezése.

Egyénileg felelősnek érzik magukat gyermekeik jövőjéért és cselekvőképesnek is környezetvédelmi szempontból, bár a környezeti problémákat nagyrészt a vállalatoknak tulajdonítják. A megszokott dolgok nem kötik gúzsba őket, a környezetvédelem nem jelent számukra áldozatot, ha valamiben tudatosak, akkor abban nagyon, és a fogyasztás-korlátozástól sem riadnak vissza.

A faktor teljes egészében a termelés területén dolgozókból áll, akiknek egy része néhány éve beosztott alkalmazottja a vállalatnak, másik része 15-20 éve dolgozik a cégnél, és jelenleg alsó vagy középvezető. Többségében szakmunkásképzőt vagy szakközépiskolát végeztek (kivéve a középvezetőt, aki főiskolát).

A faktorok jellemzése megvilágítja az általuk reprezentált válaszadók véleményének egymástól való

eltéréseit, amelyek jelzik, hogy a környezetvédelem fontosságának, szerepének és „művelésének” megítélése nem egységes a szervezeten belül, vagyis a környezetvédelem egyelőre biztosan nem ellentmondásmentesen épül be a vizsgált szervezet kultúrájába.

*A vállalat szervezeti kultúrájának jellegzetességei*

A vállalat szervezeti kultúrájának sajátosságaira következtethetünk, ha elemezzük az állításokat olyan szempontból is, mekkora eltérést okoznak az egyes faktorok rangsorai között. A kiinduló feltevéseknek megfelelően megvizsgáljuk, mely állításokkal kapcsolatban vélekednek hasonlóan a részt vevő személyek, amelyek tartalma így magját képezheti egy alakulóban lévő környezetorientált szervezeti kultúrának. Emellett sorra vesszük azokat az állításokat is, amelyek megosztják a vizsgálati személyeket, vagyis a szervezeti kultúra gyenge pontjait jelzik. A szervezeti kultúrát minősítő állítások megítélését összefoglalóan a 3. táblázat tartalmazza.

Az azonos irányba mutató vélemények esetében az egyetértés, illetve az elutasítás mértéke az állításokkal kapcsolatban természetesen különböző az egyes faktorokban; az eredmények mindazonáltal így is több értékes információt hordoznak. A válaszadók szerint a *vezetés szerepe alapvető a környezetvédelmi problémák megfelelő kezelésében*, és a szervezet különböző egységeiben, különböző vezetői szinteken dolgozó megkérdezettek túlnyomó többsége szerint a vállalatnál ez jól működik.

Az ösztönzés terén mindenképpen érdemes az ún. *szociokulturális tényezőknek* (pl. csoportidentitás, csoportnorma, társadalmi kapcsolatok jellege) kellő figyelmet szentelni, mert a válaszadók szerint jobban javítják az eredményességet, mint a szabályok. Két állítás is utal arra, hogy *a helyes magatartásra ösztönző környezetvédelmi képzések segítségével érzékelhetően növelhető a szervezet környezeti tudatossága*.

A *vállalat környezetvédelmi elkötelezettségének közvetítése a dolgozók felé* láthatóan fontos részét képezi a vállalati kultúrának, hiszen a szervezet különböző pontjain dolgozók hasonló véleménnyel vannak arról, hogy a vállalat a törvényi előírásokon túl is felelősséget vállal a környezet védelméért.

A megkérdezettek egyéni beállítottságára utal két állítás. A válaszadók egyrészt nem hagyják magukat elkedvetleníteni: ha a környezetvédelemben tudatosak, akkor nem veti őket vissza mások helytelen magatartása. Másrészt azonban visszautasítják a radikális önkorlátozást, hiszen még barátaik példája sem tudná őket rábírní a fogyasztáscsökkentésre. Mindkét állítás



A szervezeti kultúrát minősítő vélemények

Faktorok Szempontok	1. Elégedett, értékközpontú válaszadók	2. Lojális, értékpezzimista válaszadók	3. Kritikus válaszadók	4. A környezeti tudatosságot hiányoló válaszadók	5. Ösztönzésre vagyó, elégedetlen válaszadók
<b>Azonos irányba mutató vélemények</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A vezetés kellőfigyelmet fordít a környezeti problémák kezelésére. (+)</li> <li>■ A dolgozók jobban képesek egymást ösztönözni a helyes viselkedésre, mint a szabályok. (+)</li> <li>■ A környezetvédelmi képzés sokat javított a dolgozók hozzáállásán. (+)</li> <li>■ Az emberek életmódjuk megváltoztatásával meg tudnák állítani a káros folyamatokat. (+)</li> <li>■ Környezetvédelemmel csak a törvényi előírások miatt foglalkozik a vállalat. (-)</li> <li>■ A környezetvédelmi képzés fő célja az ismeretnövelés, a megfelelő magatartás ösztönzése másodlagos. (-)</li> <li>■ Ha körülöttem az emberek nem figyelnek oda a környezet védelmére, nekem is elmegy a kedvem attól, hogy küzdjek. (-)</li> <li>■ Ha a barátaim holnaptól radikálisan korlátozni kezdenék a fogyasztásukat, én is követném a példájukat. (-)</li> </ul>				
<b>Többségében azonos irányba mutató vélemények</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A vezetők gyakran beszélnek a környezetvédelem fontosságáról a dolgozóknak. (+)</li> <li>■ Minden dolgozó tisztában van a vállalat által kitűzött környezetvédelmi célokkal. (+)</li> <li>■ Egyénileg is felelős vagyok gyermekeim jövőjéért. (+)</li> <li>■ Amikor a vállalatnál a profitról és a költségekről esik szó, a környezetvédelmi szempontok háttérbe szorulnak. (-)</li> <li>■ Én egymagam nem sokat tudok tenni a környezetvédelemért. (-)</li> <li>■ A környezetvédelmi célok az alacsony környezeti tudatosság miatt nem teljesülnek. (-)</li> <li>■ A vállalat közvetlenül – jutalommal, elismeréssel – is ösztönzi dolgozóit környezetvédelmi kezdeményezésre. (-)</li> <li>■ A vállalat tevékenységének jelentős a környezeti kockázata. (0)</li> <li>■ A dolgozók nagyon ügyelnek a tisztaságra, rendre. (0)</li> <li>■ A dolgozók nem meggyőződésből teljesítik a környezetvédelmi feladatokat. (0)</li> </ul>				
<b>Heterogén vélemények</b>	<p>A környezetvédelem jelentősége a vállalat számára:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ a környezetvédelem ügyének fontossága a szervezeti tagok számára;</li> <li>■ a környezetvédelmi célok megvalósulása;</li> <li>■ a környezetvédelmi megbízott szerepe a környezetvédelmi célok megvalósulásában.</li> </ul> <p>A szervezeti tagok környezeti tudatosságáról:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ hasonló értékrend a munkatársak között;</li> <li>■ elegendő tudás a környezeti kérdésekről;</li> <li>■ munkavédelmi előírások betartása.</li> </ul> <p>A környezeti tudatosság növelésére irányuló jelenlegi ösztönző eszközökről:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ a KIR szerepe az értékrend megváltoztatásban, illetve a megfelelő környezeti teljesítmény elérésében;</li> <li>■ a dolgozói véleményének kikérése környezetvédelmi ügyekben;</li> <li>■ megfelelő visszajelzések a dolgozók számára.</li> </ul> <p>A célravezető motivációs eszközökről:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ többféle ösztönzés a jobb környezetvédelmi teljesítményre;</li> <li>■ nagyobb beleszólás a dolgozóknak a vállalat környezetvédelemmel kapcsolatos döntéseibe.</li> <li>■ A dolgozók betartják a munkavédelmi előírásokat.</li> </ul>				

Jelmagyarázat: +: egyetértés, 0: a skálán középén, -: elutasító vélemény.

azt jelzi, hogy az egyén belső meggyőződése, értékrendszere meghatározó a magatartása szempontjából, emellett meglehetősen stabil, nehezen változtatható. Ez pozitív és negatív következményekkel egyaránt járhat.

Láthatjuk, hogy a vezetők pozitív hozzáállását, a vállalat elkötelezettségét és az egyéni felelősség érzékelését több állítás is megerősíti. A dolgozók által jól ismert környezetvédelmi célok teljesülésének akadályát a válaszadók többsége nem az alacsony környezeti tudatosságban látja. Ugyanakkor a válaszadók láthatóan nem tudtak egyértelműen állást foglalni abban, hogy a dolgozók megfelelően ügyelnek-e a tisztaságra, illetve meggyőződésből teljesítik-e a környezetvédel-

mi feladatokat. A megfelelő környezeti teljesítményre motiváló eszközök eredményesebb alkalmazásán mindenképpen érdemes lenne a vállalatnak elgondolkodni, annál is inkább, mert láthatóan egészen kézenfekvő – és a tapasztalatok szerint hatásos – módszerekkel (jutalom, elismerés) sem élnek.

Érdekes a környezeti kockázatok megítélése is. Valószínűleg a Q-módszer kötöttségeiből is adódik, hogy ez a tényező a többi állítással való összehasonlításban végül középre került, annak ellenére, hogy a korábbi kutatások alapján a kiválasztott vállalat környezeti kockázatai számottevőnek mondhatók.

A vállalat szervezeti kultúrájának gyengébb láncszemeit jelző heterogén vélemények egy része a kör-



nyezetvédelemnek a vállalat életében játszott szerepét jellemző állításokat érinti. Úgy gondoljuk, *a környezetvédelem akkor lenne igazán szerves része a vállalati kultúrának, ha a válaszadók mindegyike legalább részben egyetértene abban, hogy a környezeti kérdések minden szervezeti tag számára megfelelően fontosak.* Az eredmények szerint sajnos nem ez a helyzet, s az ellentétes véleményekből sejthetők az okok is. *A munkatársak értékrendje gyakran eltérő, ami gátolja, hogy a kollégák egymásra megfelelő ösztönző hatást bírnak kifejteni.* A környezetvédelmi felelős nem élvez egyértelmű bizalmat a szervezeti tagok részéről, ami akadályozza a környezetvédelmi szempontok eredményes kommunikálását és megfelelő figyelembevételét. Mindezek következménye, hogy az egyes faktorok különbözőképpen ítélik meg a környezetvédelmi célok megvalósulását, vagyis a vállalat környezetvédelmi céljai valószínűleg nem teljesülnek maradéktalanul.

A vizsgálati személyek a szervezeti tagok környezeti tudatosságát is igen eltérően látják, ugyanakkor a válaszadók jellemzői – szervezeti egység, beosztás, iskolai végzettség, kor, a vállalatnál töltött évek száma – nem hozhatók egyértelműen összefüggésbe a véleményekkel. Ez arra utal, hogy *a környezeti tudatosság érzékelésében nem az információkhoz való hozzáférés, vagy a döntési jogkör számít elsősorban.* Az egyéni beállítottság valószínűleg sokkal inkább meghatározó, ami már abból is sejthető, hogy a válaszadók véleményei ennyire különböznek egy olyan vállalat környezeti kultúráját illetően, amelyet környezeti menedzmentje és környezetvédelmi intézkedései alapján eljárásnak mondanak.

Közelebbről vizsgálva az egyes faktorok által reprezentált válaszadók egyéni beállítottságát, kiderül, hogy a lojálisak például nem vesznek tudomást egyéni felelősségükről a környezet megóvását illetően, valószínűleg ezért is olyan „elnézőek”, amikor a környezeti tudatosságnak a szervezeti tagok magatartásában való megnyilvánulásáról van szó. Minden más faktorban sokkal inkább jellemző a fejlett felelősségtudat, ami a vállalat felé is kritikusabbá teszi a megkérdezetteket. Ugyanakkor azok a válaszadók, akik nagyon erősen igyekeznek a mindennapi életük során felelősségteljesen, környezetbarát módon élni, ők a szervezetben belüli közegükben is tudatosnak élik meg saját és közvetlen munkatársaik magatartását (elégedetlenek csoportja), és inkább a vállalat egészét bírálják. Azok a válaszadók, akiknél ellentmondások tapasztalhatók a magukkal hozott környezeti tudatosságban (a kritikusok és a környezeti tudatosságot hiányolók csoportja), azok jellemzően érzékenyebbek a tudatosságbeli el-

lentmondásokra a vállalaton belül is. A kritikusok például érzik egyéni környezeti felelősségüket, és az életmód-változtatást is sorsdöntőnek gondolják, de bevált szokásaikon nem lennének hajlandók változtatni. A szervezeti tagok környezeti tudatosságát leginkább hiányolók szintén eléggé felelősségteljesen gondolkodnak, de fogyasztásukról nehezen mondanának le.

Az egyéni beállítottság és a szervezet környezeti tudatosságának megítélése között tehát érdekes együttmozgások figyelhetők meg, ugyanakkor a Q-módszer jelen alkalmazása nem teszi lehetővé az ok-okozati összefüggések statisztikailag megbízható vizsgálatát, mert a két területre vonatkozó állítások a felmérésben együtt szerepeltek, tehát egymással is összevetve kapták rangsorbeli helyüket. Az összefüggések megbízhatóbb vizsgálata akkor lenne lehetséges, ha az egyéni beállítottságra külön kérdeztünk volna rá, a szervezetet érintő állításoktól függetlenül.

A vállalat által jelenleg alkalmazott, a környezeti tudatosság növelését célzó motiváló eszközök hatékonyságában is igen markáns véleménykülönbségeket lehet felfedezni. Az eredményekből úgy tűnik, hogy *a vállalat szelektíven alkalmazza a különböző ösztönző eszközöket:* bizonyos dolgozók véleményét valószínűleg kikéri környezetvédelmi ügyekben, és feltehetően visszajelzéseket is ad, csak nem mindenkinek. A környezetközpontú irányítási rendszer hatékonyságát is többen kétségbe vonják: egyrészt nem egyértelmű a KIR értékrend-alkító hatása, másrészt a válaszadók egy része nem tartja elegendőnek a KIR alkalmazását a megfelelő környezeti teljesítmény eléréséhez.

*A célravezető motivációs eszközök tekintetében is megoszlanak a vélemények:* a dolgozóknak nagyobb beleszólása legyen-e a környezetvédelmi ügyekbe, illetve szükség van-e az ösztönzés többféle módjának alkalmazására. Az elégedettek és a lojálisak például nem tartanák szükségesnek többféle ösztönzési forma bevezetését, míg a másik három faktor által reprezentált válaszadók igen.

## Összegzés

A vállalatok környezetvédelemmel kapcsolatos magatartása jellemezhető a környezeti tudatosság komponensein keresztül, a komponensek közötti összefüggések segítségével. Kutatási tapasztalataink egyértelműen azt mutatják, hogy mindegyik tudatossági komponensnek megvan a maga szerepe a szervezeti magatartás formálásában. A környezeti értékeknek különösképpen, hiszen jelen tanulmány éppen egy olyan vállalatot vett górcső alá, amelynek környezettudatos magatartása az ökológiai tudás, a környezeti attitűdök,

a cselekvési hajlandóság és a cselekvés viszonyát tekintve konzisztensnek tekinthető, miközben a környezeti értékek mélyebb vizsgálata jelentősen árnyalja a képet.

A környezeti értékek a vállalaton belül jól tetten érhetők a szervezeti kultúra sajátosságaiban. A környezetvédelem beágyazottsága a szervezeti kultúrába értékelhető azon keresztül, hogyan vélekednek a vállalat különböző pontjain dolgozó szervezeti tagok a szervezeti kultúra alapvető környezeti elemeiről, illetve milyen hasonlóságok és különbségek fedezhetők fel az általuk vallott értékekben. Az elemzéshez választott Q-módszer lehetővé tette a szervezeti kultúra erős és gyenge pontjainak feltárását a vizsgált vállalatnál.

A tipikus véleménycsoportok (faktorok) léte már önmagában is jelzi, hogy a szervezeti tagok eltérőnek érzékelik a vállalat környezeti tudatosságát. Ez nem jelenti azt, hogy a vállalat ne rendelkezne bizonyos alapokkal egy környezetorientált szervezeti kultúra megteremtéséhez, hiszen az egybehangzó vélemények szerint a vállalat és a felső vezetés elkötelezettsége környezetvédelmi szempontból megfelelő, és a környezetvédelmi képzések is láthatóan eredményesek. Alapos átgondolásra szorulnak ugyanakkor a szervezeti tagok környezettudatos magatartását ösztönző módszerek. A vállalat valószínűleg igen kevés – a mindennapi vállalati gyakorlatban egyébként jól bevált – motivációs eszközök között vesz igénybe az alkalmazottak környezeti teljesítményének növelése céljából, másrészt nem használja ki az ún. szociokulturális tényezőkben (csoportidentitás, csoportnorma, személyközi kapcsolatok) rejlő ösztönző erőket, amelyet a válaszadók egyértelműen hatékonyabbnak tartanak, mint a kiterjedt szabályozást. A jelek szerint sokkal hangsúlyosabban kellene kezelni a szervezeti tagok, illetve az egész vállalat értékrendszerét érintő kérdéseket és intézkedéseket. A vállalatnak az egységesen környezettudatos értékrend kialakítására tett eddigi erőfeszítései érezhetően nem jártak megfelelő sikerrel. A szervezeti tagok egyéni értékrendszere ugyanakkor meghatározónak tűnik a szervezeten belüli viselkedésükben, ezért erre mindenképpen érdemes lenne koncentrálni.

Egy vállalat vizsgálatából természetesen nem lehet általános következtetéseket levonni. A kutatás eredményei azonban egyértelműen rámutatnak, hogy a környezettudatos szervezeti magatartás konzisztens megvalósulásához mindenekelőtt arra van szükség, hogy a vállalat a környezeti értékeket megpróbálja stabilan és ellentmondásmentesen integrálni szervezeti kultúrájába.

## Felhasznált irodalom

- Bakacsi Gy. (1998): Szervezeti magatartás és vezetés, KJK, Budapest
- Barry, J. – Proops, J. (1999): Seeking sustainability discourses with Q-methodology, *Ecological Economics* 28, 337-345.o.
- Brown, S. R. (1996): Q Methodology and Qualitative Research, *Qualitative Health Research*, 6 (4), November, p. 561-567
- Deal, T. E. – Kennedy, A. A. (1982): *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley, Reading, MA
- Harris, L. C. – Crane, A. (2002): The Greening of Organizational Culture: Management Views on the Depth, Degree and Diffusion of Change, *Journal of Organizational Change Management*, 15(3), 214-234. o.
- Hemingway, C. A. – MacLagan, P. W. (2004): Managers' Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility, *Journal of Business Ethics*, 50, 33-44.o.
- Hofmeister-Tóth Á. – Törőcsik M. (1996): Fogyasztói magatartás, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- Hofmeister-Tóth Á. (2005): A Q-módszer és alkalmazása a marketingkutatásban, Műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Marketingkutatás és Fogyasztói Magatartás Tanszék
- Hofmeister-Tóth Á. – Simon Judit: A Q- módszer elmélete és alkalmazása a Marketingkutatásban. *Vezetéstudomány* 2006. 9. sz.
- Kerekes S. – Baranyi Á. – Kovács E. – Nemcsicsné Zsóka Á. – Zilahy Gy. (1999): A hazai vállalatok környezeti teljesítményének értékelése, Zöld Belépő Program, BKÁE, Környezetgazdaságtani és Technológiai Tanszék, Budapest
- Kerekes S. – Harangozó G. – Németh P. – Nemcsicsné Zsóka Á. (2003): Environmental policy tools and firm-level management practices; OECD National Report: Hungary
- Madsen, H. – Ulhoi, J. P. (2001): Integrating environmental and stakeholder management, *Business Strategy and the Environment* 10, p.77-88
- Maloney, M. P. – Ward M. P. (1973): Ecology: Let's Hear from the People. An Objective Scale for the Measurement of Ecological Attitudes and Knowledge, in: *The American Psychologist*
- Moore, G. (1999): Corporate Moral Agency: Review and Implications, *Journal of Business Ethics*, 21(4), 329-343. o.
- Nemcsicsné Zsóka Á. (2004): A vállalati környezeti tudatosság dimenzióinak mérési lehetőségei, *Vezetéstudomány*, 2004, különszám, Budapest, 109-120. o.
- Nemcsicsné Zsóka Á. (2005): Következetesség és rések a környezettudatos szervezeti magatartásban, PhD Disszertáció, BCE, Budapest
- Pataki Gy. (2002): Az ökológiailag fenntartható vállalat, PhD értekezés, BKÁE, Budapest
- Rokeach, M. (1973): *The nature of human values*, New York
- Schein, E. (1985): *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, Jossey-Bass, San Francisco, CA
- Schmolck, P. (2002): PQMethod Manual, in: PQMethod Package, <http://www.rz.uni-bw-muenchen.de/~p41bsmk/qmethod/pqmanual.htm>
- Stephenson, W. (1953): *The study of behavior: Q-technique and its methodology*, University of Chicago Press, Chicago
- Szabó S. (2002): A Q-módszer gyakorlati alkalmazása egy energetikai környezetvédelmi szakértői megkérdezés kapcsán, *Gazdaság Vállalkozás Vezetés*, 2002/1, 160-179.o
- Winter, G. (1987): *Das umweltbewusste Unternehmen. Ein Handbuch der Betriebsökonomie mit 22 Checklisten für die Praxis*; Verlag Vahlen, München
- Urban, D. (1986): Was ist Umweltbewußtsein? Exploration eines mehrdimensionalen Einstellungskonstruktes, in: *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 15, 5

**A 33 rangsorolandó állítás – a szervezeti tagok értékrendjét és a vállalat szervezeti kultúráját jellemző témakörök szerint csoportosítva**

(a kérdések sorszámanak csak az eredménytáblák kiértékelése szempontjából van jelentősége)

**a) Az egyén magával hozott környezeti tudatosságára vonatkozó állítások:**

1. Úgy érzem, egyénileg is felelős vagyok abban, hogy a gyermekeim, unokáim milyen környezetben fognak élni.
2. Az emberek mindennapi életük tudatos megváltoztatásával meg tudnák állítani a káros folyamatokat.
3. A környezeti problémákat elsősorban a vállalatok tevékenysége okozza.
4. Ha az embereken azt tapasztalom, hogy nem figyelnek oda a környezet védelmére, nekem is elmegy a kedvem attól, hogy küzdjek.
5. Szeretem a megszokott dolgokat, szokásaimon ritkán változtatok.
6. Úgy gondolom, én egymagam nem sokat tudok tenni a környezetért.
7. Ha a barátaim holnaptól radikálisan korlátozni kezdenék a fogyasztásukat, én is követném a példájukat.
8. Sok áldozatot követel tőlem, ha környezetbarát módon akarok élni.

**b) A környezetvédelem szerepe a vállalatnál:**

9. Vállalatunk tevékenysége jelentős környezeti kockázatokat hordoz magában.
10. Vállalatunknál a vezetés kellő figyelmet fordít a környezetvédelmi problémák kezelésére.
14. Környezetvédelemmel kizárólag azért foglalkozik a vállalatunk, mert a törvényi előírások megkövetelik.
18. Amikor a vállalatnál a profitról és a költségekről esik szó, a környezetvédelmi szempontok háttérbe szorulnak.
19. Ha a vállalatnál nem lenne környezetvédelmi megbízott, biztosan nem valósulnának meg a környezetvédelmi célok.
20. A környezetvédelem ügye mindenkinek ugyanolyan fontos a vállalatnál.
28. A vállalat környezetvédelmi célkitűzései mindig maradéktalanul megvalósulnak.

**c) Környezeti tudatosság a szervezeti tagok magatartásában:**

11. Vállalatunknál a dolgozók nagyon ügyelnek a tisztaságra, rendre.
12. Vállalatunknál a dolgozók mindig gondosan betartják a munkavédelmi előírásokat.
17. Minden dolgozó tisztában van a vállalat által kítűzött környezetvédelmi célokkal.
21. A vállalatnál a dolgozók eleget tudnak a környezeti kérdésekről ahhoz, hogy felismerjék, mit kell tenniük a környezetvédelem érdekében.
22. A vállalatnál a dolgozók nem elsősorban belső meggyőződésből teljesítik a környezetvédelmi feladatokat, hanem azért, mert kötelező.
30. A vállalat környezetvédelmi céljainak maradéktalan teljesülését akadályozza, hogy a dolgozók környezeti tudatossága nem elég magas.
26. Közvetlen kollégáimmal nagyon hasonló az értékrendünk.

**d) A környezeti tudatosság növelése céljából alkalmazott eszközök:**

13. A dolgozók mindig megkapják a megfelelő visszajelzéseket munkájuk környezetvédelmi eredményeit illetően.
15. A vállalatnál a vezetők gyakran beszélnek a környezetvédelem fontosságáról a dolgozóknak.
16. A vállalat által indított környezetvédelmi képzés nagyon sokat javított a dolgozók hozzáállásán.
23. A vállalatnál a környezetvédelmi képzés fő célja a dolgozók környezetvédelmi ismereteinek növelése, a megfelelő magatartás ösztönzése csak másodlagos.
24. A vállalat kikéri dolgozói véleményét a környezetvédelmi kérdésekben.
25. A vállalat közvetlenül –jutalommal, elismeréssel – is ösztönzi dolgozóit környezetvédelmi kezdeményezésekre.
31. A környezetirányítási rendszer bevezetése alapvetően megváltoztatta a dolgozók értékrendjét a környezetvédelemmel kapcsolatban.
32. A vállalat jelenlegi környezeti menedzsment eszközei nem elegendőek a megfelelő környezeti teljesítmény eléréséhez.

**e) A szervezet környezeti tudatosságának növelési lehetőségei:**

27. Nagyobb beleszólást kellene adni a dolgozóknak a vállalat környezetvédelemmel kapcsolatos döntéseibe.
29. A vállalatnak többféle módon kellene ösztönöznie a dolgozókat a jobb környezeti teljesítmény elérésére.
33. Szerintem a dolgozók jobban képesek egymást ösztönözni a helyes viselkedésre, mint a szabályok.

**Az egyes faktorokba tartozó válaszadók jellemzői (az outlierek kivételével)**

	Kód	Munkahelye	Beosztása	Végzettsége	Kora	Hány éve van a cégnél?
<b>1. faktor</b> Elégedett, értékköz- pontú válaszadók	2	szállítás	alkalmazott	főiskola	45	22
	3	logisztika	középvezető	egyetem	55	30
	9	vízmű	alkalmazott	gimnázium	47	30
	10	alapanyag- gazdálkodás	középvezető	egyetem	61	45
	13	személyügy	középvezető	szakközépiskola	59	45
	25	gyártás	alkalmazott	szakmunkásképző	31	8
<b>2. faktor</b> Lojális, érték- pesszimista válaszadók	6	gyártás	alsóvezető	általános iskola	30	13
	16	gyártás	alsóvezető	gimnázium	42	21
<b>3. faktor</b> Kritikus válaszadók	8	vízmű	alkalmazott	szakközépiskola	49	30
	11	vezig. h.	felső vezető	egyetem	59	13
	15	gyártás	középvezető	egyetem	47	22
	17	gyártás	alkalmazott	szakközépiskola	43	23
	23	gyártás	alkalmazott	általános iskola	40	10
<b>4. faktor</b> Környezeti tudatosságot leginkább hiányoló válaszadók	1	beszerzés	középvezető	főiskola	43	20
	4	beruházás	alkalmazott	főiskola	52	34
	5	üfe tmk	alsó vezető	szakközépiskola	48	24
	12	gyártás	középvezető	egyetem	49	30
	14	gyártás				
		előkészítés	középvezető	egyetem	60	36
	18	erőmű	alkalmazott	szakközépiskola	52	31
24	villamos üzem	alsó vezető	főiskola	45	16	
<b>5. faktor</b> Ösztönzésre vágó, elégedetlen válaszadók	7	gyártás	középvezető	főiskola	39	15
	19	gyártás	alkalmazott	szakmunkásképző	33	5
	21	gyártás	alkalmazott	szakmunkásképző	31	6
	22	gyártás	alsóvezető	szakmunkásképző	35	21
	26	gyártás	alkalmazott	szakközépiskola	32	9