

*BERÉNYI László<sup>1</sup> – HEIDRICH Balázs<sup>2</sup>*

## ZÖLD STRATÉGIA – BARNÁ KULTÚRA?

KOORDINÁCIÓS ESZKÖZTÁR ÉS SZERVEZETI KULTÚRA  
A KÖRNYEZETTUDATOSSÁG SZOLGÁLATÁBAN

A környezettudatos szervezeti működés a XXI. századra kulcskérdéssé vált. OTKA kutatásuk keretében a környezettudatosság összetevőit, jelenlegi színvonalát és fejlesztési lehetőségeit vizsgálják a szerzők, a szervezeti kultúra kérdéskörét bekapcsolva. A cikk termelő és szolgáltató szervezetek körében mutatja be az empirikus vizsgálatok stratégiaalkotásra és koordinációra vonatkozó eredményeit. Tapasztalataik szerint a magyar szervezetek komoly szervezési háttérrel rendelkeznek, több speciális környezeti eszközt sikerrel alkalmaznak, a menedzsment eszköztáruk általános elemeinek környezeti kihasználását még meg kell tanulniuk. Koordinációs mechanizmusaik újragondolásával a szervezetek jelentős előrelépést tehetnek környezeti teljesítményük javításában. A szerzők cikkükben egy OTKA kutatás eredményeit mutatják be<sup>3</sup>. A kutatás célja felmérni magyarországi szervezetek környezettudatosságának összetevőit, színvonalát, továbbá azon potenciáljait, melyek segítségével környezeti teljesítményük javítható.

*Kulcsszavak:* Környezetvédelem, környezettudatosság, szervezeti kultúra, koordináció

### A vállalatok környezeti felelőssége

A globális méreteket öltő környezetvédelmi és kapcsolódó társadalmi problémák az 1960-as évek óta egyre inkább foglalkoztatják a tudósokat, a közvéleményt és a gazdaság szereplőit is. E problémák megoldása nem pontszerűen és gyorsan elvégezhető, hanem olyan szemléletváltással járó feladat, mely összefogást igényel nemzeti és nemzetközi szinten egyaránt. A folyamatban egyformán jelentős szerepe van az államnak, önkormányzatoknak, a vállalatoknak (és általában a szervezeteknek) és az egyes embereknek. A környezeti és a kapcsolódó társadalmi problémák ismertek, elfogadottá vált a fenntartható fejlődés elve, mely olyan fejlődést fogalmaz meg, mely a „jelen igényeinek kielégítése mellett nem fosztja meg

a jövő generációit saját szükségleteik kielégítésének lehetőségétől” (Láng, 2002), azonban a megvalósulás útjában komoly akadályok állnak.

A vállalatok legjelentősebb fenntarthatósági gátja a profitérdekeltségben határozható meg. A profitszerzés olyan hajtóerő, mely korlátozza a környezet szempontjából is előnyös változások végrehajtását. (Gardner, 2001). A környezettudatosság fejlesztésének sikeresége szempontjából ez azt jelenti, hogy hosszú távon tartós eredmények eléréséhez meg kell teremteni a vállalatok (profit)érdekeltségét.

A szervezetek környezetvédelemmel kapcsolatos felelőssége első megközelítésben – leegyszerűsítve – a technológiai képességek körül forog. A cél, hogy megfelelő (környezetbarát) inputok és erőforrás-kombináció (technológia és folyamatok) révén olyan termékeket és szolgáltatásokat kínáljanak, melyek kevésbé terhelik a környezetet. A felelősségnek azonban felvázolható egy másik fontos vetülete is: az emberi tényező. Az emberek egyrészt fogyasztók, akik választásaik révén befolyással vannak a környezet állapotára, ugyanakkor a szervezetek alkalmazottai, akik részt vesznek azok működési folyamataiban, létrehozzák a termékeket és szolgáltatásokat. Ez a kettősség lehetőséget teremt arra, hogy a szemléletváltással kapcsolatos feladatok végrehajtásában a vállalati szféra ki-

<sup>1</sup> Berényi László: Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézet, Ph.D. hallgató, email: szvblaci@uni-miskolc.hu

<sup>2</sup> Heidrich Balázs, PhD, Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézet, egyetemi docens, szvhebal@uni-miskolc.hu

<sup>3</sup> OTKA T048849 – A vállalati környezettudatosság kialakításának és fejlesztési lehetőségeinek kulturális alapjai című kutatás; Kutatóhely: Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézet; Kutatásvezető: Heidrich Balázs, PhD

emelt szerepet kapjon. Mindez természetesen a megfelelő érdekeltségi viszonyok kialakítása és menedzselése mellett képzelhető el.

Bár a környezetvédelem magasabb fokú megvalósulásának a profitérdek domináns akadálya, a valóságban a probléma összetettebb. Irodalmi és empirikus kutatásaink alapján a legfontosabb gátak a következők:

- *Információhiány:* a környezetvédelem szempontjából releváns külső és belső információk felkutatása és megszerzése nem egyszerű. Még ha rendelkezésre is állnak a megfelelő monitoringrendszerek, melyek kiépítése és működtetése költségigényes, megfelelő szakértelem nélkül az információ relevanciájának megállapítása nehéz.
- *Oktatás és képzés hiányosságai:* az oktatás és képzés két dimenzióban jelenik meg. A környezet védelme érdekében történő cselekvés nem képzelhető el egyrészt a nélkül, hogy az emberek tisztában legyenek a környezet és környezetvédelem fogalmaival, másrészt olyan szakmai ismeretanyag elsajátítása nélkül, mely lehetőséget biztosít a környezeti érdekek figyelembevételére a döntések során. Már az óvodáskortól kezdve olyan programok és tananyagok állnak rendelkezésre, melyek megismertetnek a környezeti problémákkal és kezelésükkel. Az általánossá válásig azonban még több éves felfutással kell számolni.
- *Források elérhetősége:* a környezetvédelem által nyújtott előnyök egy része a folyamatok átgondolásával és ésszerűbb szervezésével elérhető (Tóth, 2002). Számos változás azonban csak jelentős többeltráfördítással vihető végbe, melyet a vállalatok – különösen a magas hitelkamatok mellett – nem tudnak vállalni. Segítséget jelenthetnek a pályázati források, azonban ezek sem mindig elérhetőek széles közönség számára.
- *Stratégiai szemlélet hiánya:* a vállalatok jelentős része a napi gondok nyomása alatt nem tud és/vagy akar stratégiai szinten gondolkodni és cselekedni. Korábbi kutatási tapasztalat, hogy a stratégiai tervezést támogató eszközrendszer használata, valamint a participáció is fejlesztendő terület (Berényi, 2004).

### A környezettudatosság helye a környezetvédelemben

A környezetvédelem olyan céltudatos, szervezett, intézményesített emberi (társadalmi) tevékenység, melynek célja az ember ipari, mezőgazdasági, bányászati tevékenységéből fakadó káros következmények kiküszöbölése és megelőzése az élővilág és az ember károsodás nélküli fennmaradásának érdekében (Láng, 2002).

Rókusfalvy szerint a környezetvédelem pszichológiai probléma. Az önpusztító folyamat megállítása és

viszszafordítása saját természetünk és a környezetre gyakorolt hatások folyamatos megismeréséből és a fölöttük gyakorolt uralom kiterjesztéséből áll. A környezetvédelmet kettős pszichológiai folyamatként határozza meg:

- környezet, bioszféra védelmére irányuló (cselekvési) folyamat;
- saját szellemi-erkölcsi védelemre irányuló (gondolkodási) folyamat.

Fontos megállapítása, hogy a gondolkodási folyamat megelőzi és megalapozza a cselekvést (Rókusfalvy, 2001).

A környezettudatosság fogalma szintén a pszichológia oldaláról közelíti meg az ember és környezet problémakörét: olyan magatartásforma, mely az egyén felelős viselkedését határozza meg a környezet védelmével kapcsolatos feladatok megvalósításában, a természeti értékek megőrzésében (Láng, 2002). A környezettudatosság értelmezhető emberi és szervezeti (vállalati) szinten egyaránt. E szintek együttes értelmezése célravezető az egyének és vállalatok kettős kapcsolatának fényében.

A környezettudatosság a szakirodalomban többdimenziós intézményként jelenik meg. Maloney és Ward megközelítése szerint összetevői:

- tényszerű ökológiai ismeretek;
- érzelmi érintettség a környezeti problémák iránt;
- cselekvési hajlandóság;
- konkrét cselekvés.

Más elméletek a normák és értékek fokozott szerepét hangsúlyozzák. Egy aktuális kutatás az elméletek összefésülésével öt fontos dimenziót különített el:

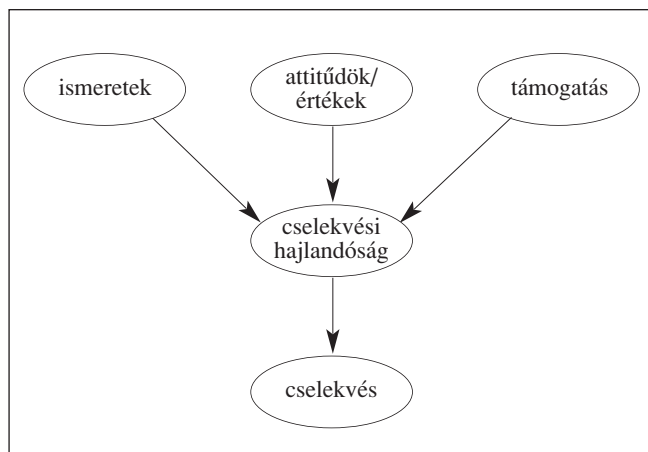
- ökológiai tudás;
- környezeti attitűdök;
- környezeti értékek;
- cselekvési hajlandóság;
- tényleges cselekvés. (Nemcsicsné, 2004)

A szervezeti működés sajátosságait és a vonatkozó elméleteket figyelembe véve kutatásunkban a szervezeti környezettudatosság alábbi tényezőit határozhatjuk meg (Berényi, 2005):

- *ismeretek:* az egyének és a szervezet ismeretanyaga mind az ökológiára, mind a működésre vonatkozóan;
- *attitűdök és értékek:* a vezetőkben és a beosztottakban élő környezeti feltevések és rendezőelvek;
- *támogatás:* a szervezet környezetvédelmi szolgálatba állítható eszközeit, módszereit jelenti;
- *cselekvési hajlandóság:* a fentiek eredőjeként a pozitív környezeti tartalmú problémamegoldás lehetőségének megjelenését jelenti a szervezetben;
- *cselekvés:* mely a probléma-megoldási folyamat tényleges pozitív környezeti kimenete.

1. ábra

A környezettudatosság összetevői



Az ismereteknek két egyenrangú, egymást támogató eleme van: az egyének ismeretei és a szervezet által birtokolt ismeretek (tudás), melyeket megfelelően menedzselve szinergikus előnyök érhetőek el. Az egyének ismeretei tényszerű ökológiával kapcsolatos, továbbá szakmai ismereteket jelentenek. A mindennapi működés során e kettő nem elválasztható egymástól. Nem várható el az alkalmazottól (vagy a vezetőtől), hogy környezettudatosan cselekedjen, ha nem tudja annak tartalmát. Tisztában kell lennie az aktuális környezeti problémákkal, valamint azok hatásaival. A szakmai – technológiai és módszertani – ismeretek az alkalmazott ökológiai tudás alapját jelentik. Ha az alkalmazott nem ismeri a munkafolyamatokat, a gépek kezelését, a belső információáramlást stb., akkor a másik komponens megfelelése esetén sem beszélhetünk környezettudatos cselekedetéről.

A szervezeti (vállalati) tudás nem csupán az alkotó tagok tudásának összege. A működés során szerzett tapasztalatok összessége, mely változatos formákban nyilvánulhat meg. Az éves beszámolóban, környezeti- és fenntarthatósági jelentésekben, különféle statisztikai kimutatásokban, minőségügyi elemzésekben, az irányítási rendszerek feljegyzéseiben, továbbá a szabályozásban (küldetésnyilatkozattól a munka- és ellenőrzési utasításokig) kultúraalakító formában jelennek meg az ismereti elemek.

Az ismeretek és értékek folyamatosan hatnak egymásra. Az ismeretek bővülése révén növekvő pozitív környezeti attitűdöket feltételezhetünk. Ugyanakkor az értékek is hatnak az ismeretekre. A konkrét cselekvések az egyéni és közös értékek alapján mennek végbe, kimenetelük pedig bővíti az ismeretek halmazát. A cselekvés kimenetelének minősége megerősítheti, vagy éppen gyengítheti egyes értékrendszerbeli elemek dominanciáját.

A támogató eszközök között strukturális, technokratikus és személyorientált eszközöknek egyaránt jelen kell lenniük, megfelelő tartalommal. A teamek, bizott-

ságok, vagy éppen a minőségi körök (Marosi, 1985) analógiájára „környezeti” körök működtetése, brainstorming alapú és szakértői technikák, kisebb-nagyobb projektek hatékony segítséget jelenthetnek mind a környezeti teljesítményjavítás, mind a környezeti nevelés esetében.

Ha az ismeretbeli, értékrendbeli és támogató komponensek rendelkezésre állnak, még nem biztos, hogy olyan döntések fognak születni, melyek a környezetvédelem értékeinek magas prioritását tükrözik.

A konkrét cselekvések kimenetelét több tényező eltérítheti, például a megvalósítás pillanatnyi technikai, időbeli, anyagi korlátai, vagy a profitérdekek sérülésének mértéke.

A környezettudatos szervezeti kultúra szintjeinek dilemmái

A környezettudatos viselkedés alapjául az azt támogató szervezeti kultúrát tekintjük. Ahhoz azonban, hogy ez mennyire megy túl a faliújság szintű vallott értékeken, elemzéshez alkalmas modellt kerestünk. Kutatásunk eredményeinek értelmezéséhez a Schein-i kultúra modellt (Schein, 1992,) illetve annak továbbfejlesztett változatát használjuk (1. táblázat).

Ebben a modelljében Schein a kultúra szintjeit a aszerint különbözteti meg, hogy azok mennyire a külső, illetve a belső kihívásokra adott „helyes” választatot tartalmazzák. Ezek azok a sikeresnek tekintett válaszok, amelyek később egyéni- és csoportos viselkedésnormákként rögzülnek. Nehéz azonban értelmezni, mit is tekintünk környezettudatosság szempontjából sikeresnek. További, és legalább ilyen fontos dilemma, hogy nem ütköznek-e a sikeresség kritériumai a külső és belső kihívásoknak való megfelelés között? Korábbi modelljében Schein ezt a kérdést úgy fogalmazta meg, hogy összhangban vannak-e a vallott és a működő értékek?

1. táblázat

Schein, E. H.: Mi a vállalati kultúra? (1999, p. 30)

<b>Külső túlélési kérdések</b>	Misszió, stratégia, célok Eszközök: struktúra, rendszerek, folyamatok Mérés: hiba felismerő és javító rendszerek
<b>Belső integrációs kérdések</b>	Közös nyelv és elképzelések Csoport határok és azonosság Hatáskör és kapcsolatok jellege Elismerés és státusz megoszlása
<b>Mélyebb alapvető kérdések</b>	Emberi kapcsolatok és környezet Igazság és valóság Az emberek természete Emberi kapcsolatok természete Időhöz és térhez való viszony

### *Külső túlélés kérdései*

Mennyire jelenik meg a vállalati célok között a környezettudatosság, legalább a vallott értékek szintjén? Összhangban van-e ezzel a stratégia? Ezt a stratégiát támogatja-e a létező kultúra?

Ezen a szinten viszonylag könnyen megjelenik a környezettudatosság, legalábbis a dokumentumokban. Környezeti minőségbiztosítási rendszerek és környezeti politika mind itt érhető tetten. A visszacsatolást a hibafelismerő és -javító rendszerek biztosítják. Ezt a szintet azonban nem feltétlen támogatja az alatta levő, ahol például az egyéni jutalmazásban sehogy nem jelenik meg a környezettudatosság igénye. Ezért valódi, kultúrávaltoztatáshoz vezető tudatosságot gyakorta csak a nyilvánosságra került környezetszennyezési botrányok okoznak.

### *Belső túlélés kérdései*

Itt az alábbi kérdések jelennek meg: valóban díjazza-e a cég a környezettudatos viselkedést? Ez még akkor is igaz-e, ha az első ránézésre a profit rovására megy? A környezetfelelős gondolkodás szükséges nyúgként jelenik meg a szervezeti tagok fejében, vagy mint racionalizálási és költségcsökkentési lehetőség? Ennek van-e bármilyen kapcsolata az egyéni sikerességgel és előrelépési lehetőségekkel? Röviden megfogalmazva: „Ki a jó fiú a cégnél?”

Úgy érezzük, hogy itt a legnyilvánvalóbb a szervezet stratégiai szinten vallott értékei és az egyéni boldoguláshoz naponta szükséges működő értékek disharmóniájának a veszélye.

Vallhatja például egy vállalat alapvető értékeként az innovációt, ha egyfajta „hibáztató kultúráként” működik. Ha az innovációval szükségszerűen együtt járó bukásokat, illetve azok vélt vagy valós felelőseit megbünteti, akkor jó időre elmegy mindenkinek a kedve a próbálkozástól és a falon kifüggesztett vállalati értékek listája hiteltelenné válik.

### *Mélyebb alapvető feltevések*

Ez a szint a nemzeti kultúrák szintje, melyet az egyének a szervezettől függetlenül is hordoznak, illetve gyakori, hogy az alapító vezető és/vagy tulajdonos erősít rá igazán ezekre az életről és a minket körülvevő világról vallott elképzeléseinkre. (Ezeket a feltevéseket Kluckhohn (1951), illetve Kroeber és Kluckhohn (1952) munkáiban találjuk meg részletesen (idézi Heidrich, 2001).

Ez a szint érinti a vallási alapfeltevések fogalmkörét is, mely jelentősen befolyásolja a környezettel való kapcsolatunkat. A buddhista, illetve konfuciuszi tanok harmóniára való törekvése például élesen szemben áll a protestáns kultúrák környezetet kontrollálni akarásával. (*“God created the Earth and the Dutch created the Netherlands” - Isten teremtette a Földet, míg a hollandok Hollandiát (régii holland*

*mondás) “The impossible just takes a little longer” – A lehetetlen egy kicsit tovább tart)*

A vallott értékek esetleges működésképtelensége itt lepleződik le legnyilvánvalóbban. A minket körülvevő világról és természeti környezetről létező alapfeltevéseink befolyásolják leginkább az egyéni viselkedést. Ezt nagymértékben befolyásolják a környezetvédelemmel kapcsolatos szülői minták és iskolai élmények, valamint a környezettudatosságra nevelés.

### **A környezettudatos viselkedés etikai korlátai**

Amennyiben a környezettudatos viselkedést egyfajta etikus viselkedésként értelmezzük, akárcsak nemely vállalat etikai kódexe, úgy a következő korlátokat fogalmazhatjuk meg Steinmann és Löhr (1994) alapján (idézi Szegedi, 2001).

#### *Strukturális korlátok*

- Munkamegosztás: egyes személyek csak részfeladatokat látnak el, a „nagy kép” ismerete nélkül, így nem is alakulhat ki felelősségteljes tevékenység.
- Döntési kompetencia szétválása: az egyes szinteken jelentkező mennyiségi elvárások és célok ún. etikai semlegességhez vezetnek. Értelemszerűen érvényesül bizonyos szűrés, információ torzítás („szépítés”) és eltitkolás más szintek felé.
- Klasszikus parancshierarchia: egy vezető utasítása ellen annál kevésbé lépnek fel, minél inkább parancsként jelenik az meg. Az ellenállás különösen nem gyakori etikai okokból. Így aztán a hierarchikus szervezet könnyen vezet „szervezett felelőtlen-séghez” avagy a szocializmusból is ismerős „kollektív felelőtlen-ség”-hez.

#### *Szervezeti kultúrából eredő korlátok*

- Szigorú viselkedési elvárások: az új szervezeti tagok, beilleszkedésük érdekében minél gyorsabban kívánják átvenni az uralkodó, és mint ilyen, sikerhez vezető normákat. Így aztán olyan cselekedeteik is lehetnek, amelyeket a privát életükben sohasem követnének el.
- Összetartó közösségek: a formális és informális csoportjai között rivalizálás és ellenségeskedés alakulhat ki. A szervezeten belül így megmerevedik a kooperáció, elhal a kommunikáció, a problémák szőnyeg alá kerülnek.
- Nem egyértelmű prioritások: a vezetők gyakran egymásnak ellentmondó kritériumok mentén kell, hogy döntsenek. A gazdaságossági szempontok gyakorta felülírják a misszióban mégoly részletesen definiált etikai célkitűzéseket is.
- Visszatartott információk politikája: az etikailag problémás információkat titokként kezeli a vállalat vezetése, így azok nem jutnak el az érintettekhez. (Szegedi, 2001)

## A környezettudatosság empirikus kutatása

A Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézetében, egy OTKA kutatás keretében, vizsgáljuk a szervezetek környezettudatosságának jelenlegi színvonalát és fejlesztési lehetőségeit a kulturális sajátosságok függvényében.

A kutatás első fázisaként kérdőívvel kerestünk meg magyarországi szervezeteket (üzleti vállalkozásokat, non-profit szervezeteket és önkormányzatokat egyaránt). Folytatásként mélyinterjúkat és üzemlátogatásokat tervezünk a szervezetek szűkebb körénél. A kérdőívvel a környezeti teljesítményhez kapcsolódó közvetlen információkon túl vizsgáltuk:

- a stratégiaalkotás sajátosságait;
- az emberi erőforrások kezelésének sajátosságait;
- a koordinációs eszközök alkalmazását;
- a menedzsmentrendszerek fejlettségét;
- a külső partnerkapcsolatok kezelésének sajátosságait.

Kérdőívünket 150 szervezethez juttattuk el, eddig 92-en küldték vissza. Elsődleges feldolgozásra 81 volt alkalmas. A szervezettípusok karakterisztikus vonásainak vizsgálatához tevékenység, méret és földrajzi terület alapján képzünk csoportokat. Tevékenységük jellege alapján termelő, szolgáltató és közszolgáltató kategóriába soroltuk őket. Jelen cikkben a termelő és szolgáltató szervezetek sajátosságaival kívánunk foglalkozni (2. ábra).

2. ábra

### Visszaküldött kérdőívek megoszlása



Szakirodalmak, illetve korábbi kutatásaink áttekintése alapján az alábbi előzetes feltevéseket fogalmaztuk meg a magyar szervezetek környezettudatosságával kapcsolatban:

1. A szervezetek környezettudatossága még viszonylag gyenge. Ez több tényezőre vezethető vissza:
  - a szervezetek nem rendelkeznek (sem a döntéshozó, sem a végrehajtó elemei) megfelelő men-

nyiségű és minőségű információval környezeti teljesítményükről, illetve annak javítási lehetőségeiről;

- a szervezetek jelentős része számára nem, vagy csak nehezen hozzáférhetőek a támogató pénzügyi források;
- a fentiekből kifolyólag nem működik megfelelően a szervezeteket ösztönző érdekeltségi rendszer;
- alacsony színvonalú a szervezetek stratégiai gondolkodása, valamint ezzel kapcsolatosan a külső és belső partneri együttműködés kezelése.

2. A szervezetek jelentős strukturális-koordinációs, továbbá informatikai potenciállal rendelkeznek környezeti teljesítményük javítására, környezettudatosságuk előmozdítására, azonban a rendelkezésükre álló eszközök kihasználása elégtelen.
3. A szervezeti kultúra elemei (értékrendi sajátosságok, vezetési sajátosságok, munkavállalók sajátosságai), valamint a környezettudatosság, illetve a kapcsolódó potenciálok között statisztikai kapcsolat mutatható ki.
4. A szervezeti kulturális sajátosságok a környezettudatosság szempontjából csoportképző ismérvként funkcionálnak.
5. Egyéb ismérvek – szervezeti méret, tevékenység jellege, földrajzi-területi elhelyezkedés, financiai lehetőségek – alapján a szervezetek homogén csoportokba sorolhatóak.

A kutatási anyag részletessége és szerteágazó volta miatt a téma komplex értékelése szintetizáló elemzéseket kíván meg, melyet a kutatás későbbi fázisában, a primer értékelések tapasztalatait is felhasználva fogunk végrehajtani. Jelen cikkben a környezettudatosság fejlesztéséhez kapcsolódó koordinációs és stratégiaalkotási sajátosságokat kívánjuk bemutatni.

### Koordinációs eszközök alkalmazása

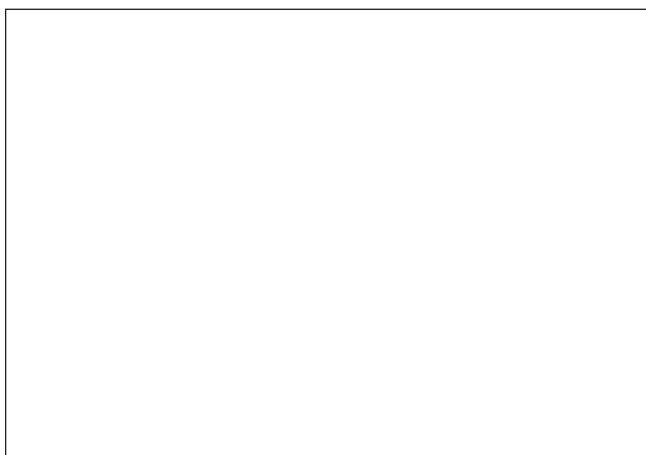
#### Küldetés-jövőkép

A technokratikus eszközök közül elsőként a küldetésnyilatkozattal és jövőképpel kell foglalkozni, mivel ezek rögzítik a hosszú távú rendezőelveket. Környezetvédelmi célkitűzések kevésbé jellemzőek. Míg a termelők 88%-a, addig a szolgáltatók 67%-a deklarál ilyeneket (3. ábra). Az persze más kérdés, hogy ezen célkitűzések csak „papíron” léteznek, vagy a gyakorlatban alkalmazottak.

#### Üzleti tervek

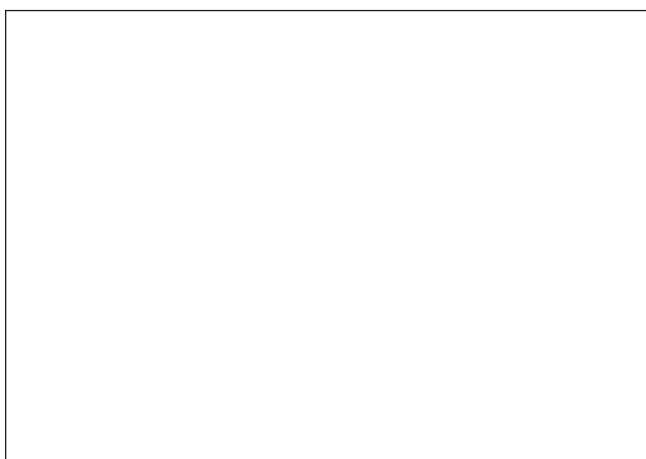
Üzleti terveket a szolgáltatók mintegy kétharmada készíti, a termelő szervezetek azonban szinte kivétel nélkül. Az indok – különösen a szolgáltatók esetében – a hitelhez vagy pályázati forráshoz való hozzájutás. A

**Jövőkép, küldetésnyilatkozat és környezetvédelmi célkitűzések (%)**



multinacionális szervezetek magyarországi egységeinél az üzleti tervek készítése rendszeres, a termelés-szervezés és elszámolás fontos dokumentuma (4. ábra). Ők pozitív példaként szolgálnak a többiek számára. A jövőkép, küldetés, célok és különböző horizontú tervezés fontossága nem hangsúlyozható eléggé, hiszen kijelölik az irányt, mely felé haladni kíván a szervezet, továbbá nélküle nem lehetséges a konkrét tevékenységek teljesítményének fejlesztésorientált értékelése. Az üzleti tervek a környezetvédelem szempontjából azért fontosak, mert keretet adnak a környezeti célú és/vagy hatású akciók gazdasági vonatkozásainak számbavételéhez és kontrollálásához.

**Üzleti terveket készítő aránya (%)**



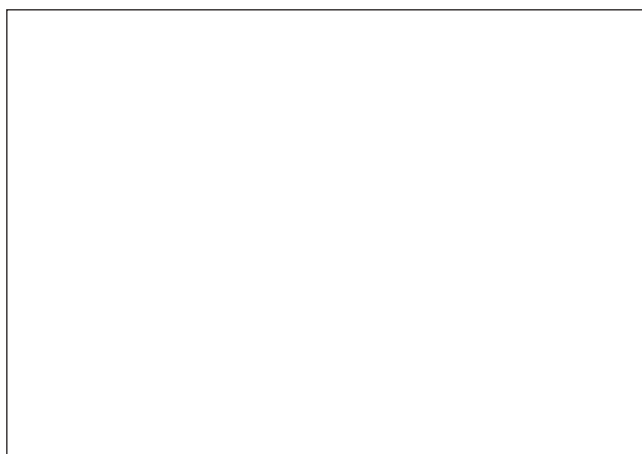
**Szabályzatok**

A szabályozás feladata (lenne), hogy a kitűzött elveknek és céloknak és egyéb követelményeknek megfelelően működjön a szervezet. A működés különböző területein átlagosan a szervezetek fele készített és alkalmaz írott szabályozást. A munka-, egészség- és

3. ábra

balesetvédelem, valamint a környezetvédelem terén a szabályozás az 5. ábra szerint alakul.

**Írott szabályzatokat készítő aránya (%)**



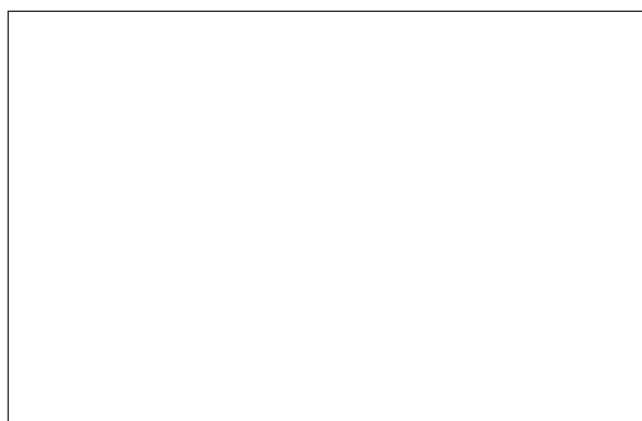
5. ábra

**Teljesítménybeli és etikai elvárások**

A dolgozókra vonatkozó teljesítményelvárások a szervezetek túlnyomó többségénél meghatározottak a fizikai, a szellemi és az irányításbeli dolgozók esetében egyaránt, ezeket azonban írásban mindössze 36%-uk rögzíti (6. ábra).

6. ábra

**Teljesítményelvárások meghatározása fizikai dolgozókra (%)**



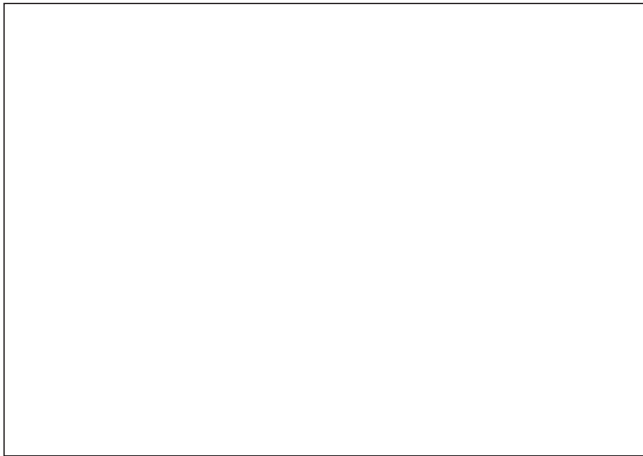
A viselkedési elvárásokat rögzítő etikai kódexet a megkérdezettek egyharmada sem készített (7. ábra). Munkatársi teljesítményértékelésre a szervezetek felénél kerül sor, jellemzően egyéni szinten. Csoportos értékelést a szolgáltatók 38%-a, a termelők 47%-a alkalmaz, jórészt eseti jelleggel.

**Menedzsment-eszközök**

A strukturális koordináció szerepéből kiindulva a problémamegoldást és stratégiai tervezést támogató menedzsmenteszközöket szeretnénk kiemelni. A kérdőívben a legjellemzőbbeket felsoroltuk, és kértük, hogy jelöljék meg, hogy:

7. ábra

**Etikai kódexet készítő aránya (%)**

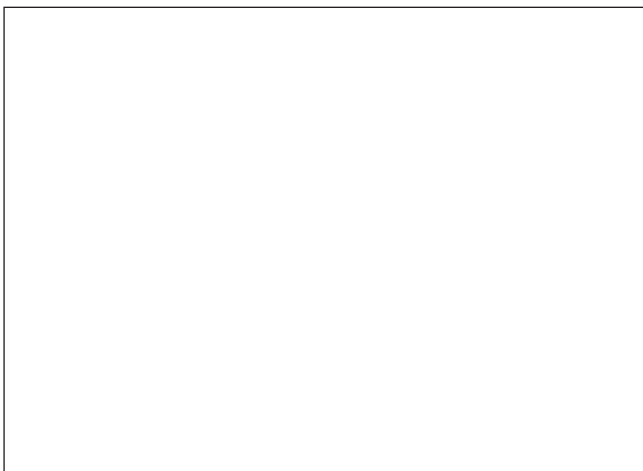


- ismerik-e a technikát/módszert;
- alkalmazhatónak tartják-e szervezetükénél;
- alkalmazzák-e alkalomszerűen vagy rendszeresen őket.

A kérdezőbiztosok visszajelzése alapján a válaszadók kisebb szervezeteknél jellemzően az első számú vezetők voltak ezen a területen, nagyobb szervezeteknél a minőségügyi vagy a környezetirányítási szakemberek. Leggyakrabban SWOT elemzés (a szervezetek több mint felénél), másodikként brainstorming alkalmazására került sor. Legkevésbé ismertek a szakértői és az oksági elemző eszközök. A technikák alapot jelentenek környezetvédelmi problémák megoldásának támogatására is, széles körben való alkalmazásukhoz azonban jobban meg kell ismertetni őket a szervezetekkel. Összességében 20–30% körül mozog azok aránya, akik nem ismerik részletesen használatukat, illetve használhatónak tartják, de nem tudják milyen módon kellene bevezetni őket (8–9. ábrák).

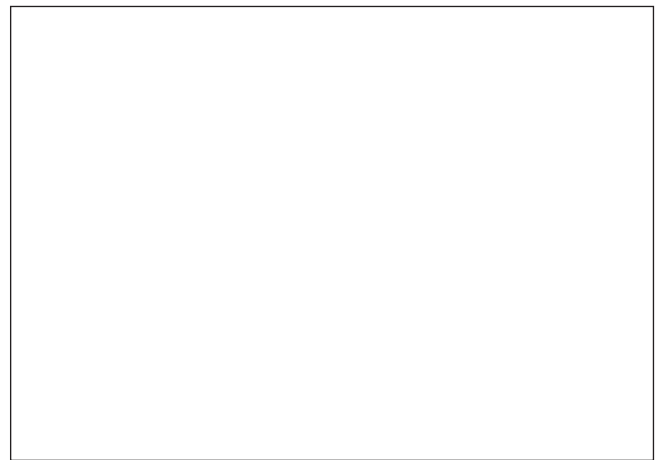
8. ábra

**Stratégiai támogató eszközök alkalmazása termelő szervezeteknél**



9. ábra

**Stratégiai támogató eszközök alkalmazása szolgáltató szervezeteknél**



A kifejezetten környezeti célzatú technikák közül az ökotérképezés, a hulladékminimalizálás és a „gondos bánásmód” (due diligence) alkalmazását vizsgáltuk. Az ökotérképezés egy egyszerű, bármilyen szervezetnél alkalmazható grafikus teljesítményértékelő technika, azonban a megkérdezettek 32%-a nem ismeri, és mindössze 12%-uknál került sor alkalmazásukra. Lényegesen jobb az arány a másik két technika esetében. A hulladékminimalizálást a szervezetek 26%-a alkalmazza rendszeresen, a gondos bánásmód pedig 28%-ukra jellemző. Utóbbi a szolgáltatók körében, előbbi a termelőknél népszerűbb.

**Stratégiaalkotás területei**

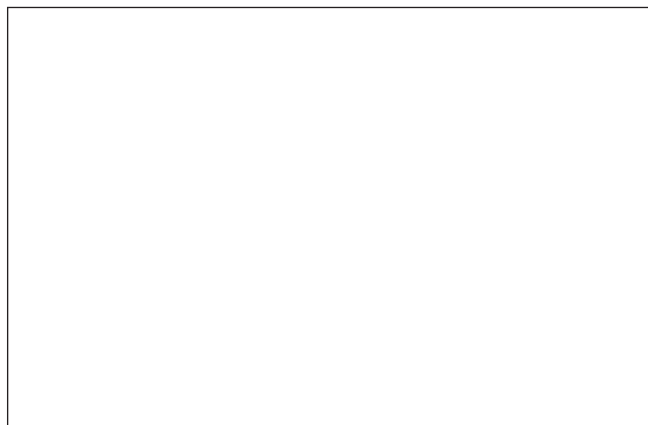
A stratégiaalkotás területei kapcsán arra voltunk kíváncsiak, hogy termékenként, termékcsoportonként, üzleti egységenként, üzemenként, továbbá funkcionális működési területenként készítene-e, illetve rögzítene-e stratégiai elképzeléseket. A kérdőívben négy lehetőség közül kértünk választani:

- nem készítene ilyen stratégiát, arra nincs is szükség;
- nem készítene, de szükségesnek tartaná;
- igen, írott tervek készülnek;
- rott tervek nem készülnek, de kulcsterületként figyelnek a témára.

A stratégiai gondolkodás terjedését és fejlődését mutatja, hogy viszonylag kis számban fordultak elő azon válaszok, hogy nincs szükség stratégiakészítésre. A meglepő ellenpéldák a marketing és logisztika. Előbbi a termelők 21%-a tartja szükségtelennek, utóbbi pedig a szolgáltatók 30%-a! A környezetvédelem kapcsán a termelők 64%-a, a szolgáltatók 45%-a rendelkezik írott stratégiai elképzelésekkel (10–11. ábrák).

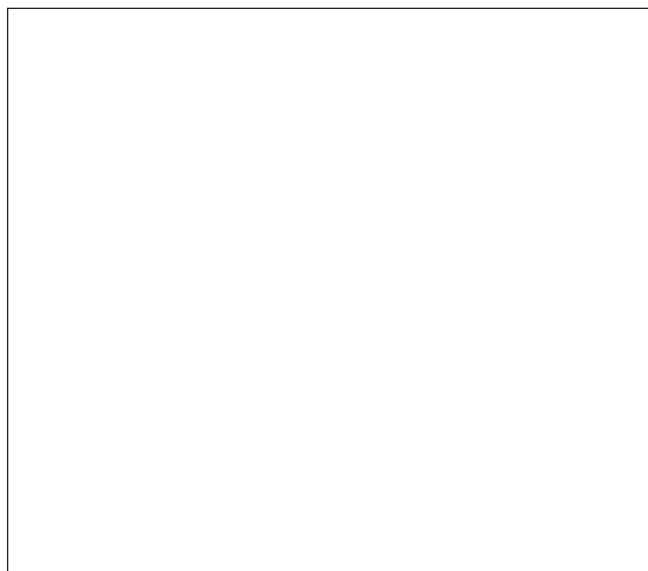
10. ábra

**Termelő szervezetek stratégiaalkotása (%)**



11. ábra

**Szolgáltató szervezetek stratégiaalkotása (%)**



Nem szabad megfeledkezni a kutatás-fejlesztésről, hiszen szoros kapcsolatban áll a környezetvédelem kérdésének műszaki-technikai háttérével. A vizsgált szervezetek egyharmada nem készít és nem is tart szükségesnek kutatás-fejlesztési stratégiát, míg 15% azt hasznosnak tartaná. Írott stratégiával a termelő tevékenységűek 38%-a, a szolgáltatóknak viszont mindössze 10%-a bír.

**Stratégia és koordináció a környezettudatosság fejlesztésének szolgálatában**

Cikkünkben arra keresünk választ, hogy a szervezetek milyen strukturális-koordinációs háttérrel rendelkeznek, mely a környezetvédelem szolgálatába állítható. A vizsgált minta sajátosságai alapján azt mondhatjuk, hogy összességében biztató szervezési háttérrel rendelkeznek működésüket környezettudatosabb irányba változtatásához.

Mindenképpen pozitívan értékelendő, hogy a szervezetek jelentős része rendelkezik jövőképpel és küldetéssel, illetve – saját bevallásuk szerint – tűznek ki maguk elé kifejezetten minőségügyi és környezetvédelmi célokat. Mindez akkor is értékelendő, ha valamilyen szabványos irányítási rendszer kapcsán dolgozták ki, számos szervezet azonban ettől függetlenül alkotta meg őket. (Minőségügyi rendszerrel a minta 49%-a, környezetirányítási rendszerrel – ISO vagy EMAS szerint – 33%-a bír!)

A menedzsmentet támogató technikák általában ismertek, tapasztalataink szerint egyre többen alkalmazzák őket, rugalmas felhasználásuk lehetősége és motivációra gyakorolt előnyös hatásaik azonban még nem egyértelműek a vezetők előtt. A kérdőív nyitott kérdéseire adott válaszok között elvétve voltak olyanok, hogy a technikákat – és a környezetirányítási megbízottat leszámítva a strukturális koordinációt – környezeti kérdések kapcsán vetették be. A kifejezetten környezeti célú technikák ismertsége és alkalmazása várakozásainkhoz képest magas arányú, mely mutatja, hogy a szervezetek egyre nagyobb hányada foglalkozik környezeti problémákkal. Fejlesztendő azonban az oksági és elemző technikák alkalmazása.

A teljesítménykövetelmények meghatározása első ránézésre megfelelő, írásos rögzítettség azonban csak a szervezetek viszonylag kis hányadánál jellemző. Az írásbeliség mellőzése egy mikroállalatnál még elfogadható lehet (tevékenységének függvényében), a méret növekedésével azonban egyre inkább kaotikus állapotokat teremt. A jól definiált követelmények hiánya ellehetetleníti a teljesítményértékelést, így gátolva a fejlődést.

A stratégiaalkotás szélességével kapcsolatban a termelőket elsősorban a marketing, a szolgáltatókat pedig a logisztika révén lehet megróni. A K+F esetében egyik csoport sem erős. Mind a szabályozási, mind a stratégiaalkotási feladatoknál a szolgáltatók vannak jobban lemaradva. Talán úgy gondolják, hogy a szolgáltatások megfoghatatlansága révén színvonaluk a szervezet szabályozása révén nem befolyásolható.

A kérdőívek feldolgozása során szerzett benyomások alapján a szervezeti környezettudatosság magasabb szintjének megvalósulása útjában elsősorban az ismerethiány áll, illetve az, hogy nem látják a környezetvédelemmel való foglalkozás hosszú távú – gazdasági – lehetőségeit. A válaszok azt mutatják, hogy a környezet védelmében saját szerepüket és lehetőségeiket alul, míg mások felelősségét jellemzően túlértékelik. A megoldás egyik hatásos eszköze, hogy folytatni, illetve bővíteni kell azon fórumok és programok körét, melyek a környezettudatos működés előnyeivel és eszközeivel ismertetik meg a szervezeteket.

Tanácsadói szempontból olyan – az irányítási rendszereken túlmutató, azokat kiegészítő – menedzsment-eszköztárat kell a szervezetek számára kínálni, mellyel



a környezetvédelem ügyét stratégiai, ugyanakkor napi szinten tudják kezelni. Az eszköztár alkalmazhatóságában meghatározó szerepe van a szervezetek kulturális és vezetési sajátosságainak. Ezen karakterisztikus vonások és hatásuk feltárása kutatásunk következő feladata.

### Felhasznált irodalom

- Bakacsi Gy. (2000): Szervezeti magatartás és vezetés; Budapest, KJK-Kerszöv
- Berényi L (2005): Environmental-Conscious Behaviour of Enterprises; PhD Hallgatók V. Nemzetközi Konferenciája, Miskolc, 2005. 08. 14-20.
- Berényi L. – Heidrich B. (2004): Párduc vagy elefánt? – a kisvállalatok kulturális sajátosságai Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei empirikus vizsgálatok alapján; Marketing&Menedzsment 2004/2, 18-32.
- Chikán A. et al., (1999): Vállalatgazdaságtan; Budapest, Aula
- Csutora M. – Kerekes S. (2004): A környezetbarát vállalatirányítás eszközei; Budapest, KJK-Kerszöv
- Dobák M. et al., (1995): Szervezeti formák és koordináció; Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Dobák M. et al., (1999): Szervezeti formák és vezetés; Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Gardner G. (2001): Hogyan térjünk át gyorsabban a fenntartható világra? In: A világ helyzete 2001; Budapest, Föld napja alapítvány
- Heidrich, B. (2001): Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment; Budapest, Human Telex Consulting
- Kerekes S. – Kindler J (1997): Vállalati környezetmenedzsment; Budapest, Aula
- Kluckhohn, F. (1951): The Study of Culture; Stanford: Stanford University Press
- Kroeber, A. L. – Kluckhohn, F. (1952): Culture: A Critical View of Concepts and Definitions; Peabody Museum Papers. Vol. 47, no.1, Cambridge, Mass., Harvard University
- Láng I. et al (2002): Környezet- és természetvédelmi lexikon I.-II.; Budapest, Akadémiai Kiadó
- Marosi M. (1985): Japán vállalatok vezetése és szervezése; Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Nánási I. et al. (1999): Humánökológia; Budapest, Medicina
- Nemcsicsné Zsóka Á. (2004): A vállalati környezettudatosság mértéke; Vezetéstudomány, 2004. évi különszám 109-121.
- Rókusfalvy P. (2001): Az ember fejlődése és fejlesztése; Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó
- Schein, E. H. (1992): Organizational Culture and Leadership; Jossey-Bass, San Francisco, 2nd Edition
- Schein, E. H. (1999): The Corporate Culture Survival Guide; San Francisco, Jossey-Bass Publ.
- Steinmann – Löhr (1994): Grundlagen der Unternehmensethik; Stuttgart, Schaffer-Poeschef Verlag
- Szegedi, K. (2001): Vállalati etika; Miskolc, Bíbor kiadó
- Tóth G. (2002): Ablakon bedobott pénz; Budapest: KÖVET-Inem Hungária