

Iránytű a környezettudatos vállalati menedzsmenthez

*(Ön)értékelési modell a vállalatok
környezeti teljesítményének fejlesztéséhez*

**Napjainkban a környezetvédelem
ügye egyre inkább felértékelődik.**

**A természeti környezet állapota,
ezzel pedig az emberi életfeltételek
folyamatosan romlanak.**

**A problémák megoldásában
az egyes embereknek, a különböző
szervezeteknek, az államoknak
és az államok fölötti integrációknak
közös értékrendet kialakítva kell
együtt dolgozniuk. A Miskolci**

**Egyetem Vezetéstudományi
Intézeténél az OTKA T048849 számú
kutatásunkban a környezettudatos
szervezeti magatartás fejlesztésének
lehetőségeit vizsgáljuk
a menedzsment teljesítményének
szemszögéből.**

**A következőkben a vizsgálatok
kereteként kidolgozott
teljesítményértékelő modell
szerkezetét és tartalmi elemeit
ismerhetik meg.**

MAKRO- ÉS MIKROSZINTŰ SZEREPEK A KÖRNYEZET VÉDELMEBEN

A környezeti problémák az idő múlásával egyre inkább globális, földi világot átfordító méreteket öltenek. A problémák összetettségének fokozódása kifinomultabb, ugyanakkor hatékonyabb megoldásokat követel meg. A megoldáshoz össze kell hangolni az egyes emberek, a termelő-szolgáltató szervezetek, az NGO-k, valamint az államhatalmi szervek és a különböző államok részvételét a konkrét környezeti problémák feltárásában, megelőzésében és megoldásában.

A „globális gondolkodás – lokális cselekvés” sokszor hangoztatott szlogen. A környezeti problémák globális jellege abból adódik, hogy nem tisztelve a határokat a környezetszennyező tényezők (például az üvegházhatású gázok) nem csupán a keletkezés helyén éreztetik hatását, hanem több száz vagy ezer kilométerrel távolabb is. A hatásokban „részesülnek”, így a kezelésben azoknak (is) részt kell venniük, akik a kialakulással nem hozhatóak kapcsolatba. A környezeti problémák keletkezése – hatásuk érezhetőségével ellentétben – sohasem globális. Akár légszennyezésről, vízszennyezésről vagy hulladékokból eredő gondokról van szó, a kibocsátás-keletkezés konkrét helyhez, konkrét szervezethez, sőt konkrét személyekhez köthető. A lokális cselekvés tehát azt jelenti, hogy a környezet védelmét a lehető legalacsonyabb szinten kell(ene) megoldani. Bár az EU környezetvédelmi terveiben a szubszidiaritás megvalósulása egyre nagyobb hangsúlyt kap, az információhiánytól a gazdasági érdekekig számos tényező akadályozza megvalósulását.

Összefoglalva elmondható, hogy a környezeti érdekek figyelembe vétele többletáldozatot követel meg mind a vállalatok, mind az egyes emberek részéről. Ennek eredménye, hogy az összehangolt, hatékony környezeti felelősségvállalás egyre magasabb szintre tolódik (az állam, illetve a nemzetközi szervezetek felé), ahol különböző szabályozási és

támogatási eszközökkel próbálják ösztönözni a mikroszférát.

Világméretekben már a hetvenes évektől rendszeresen találkozunk a környezeti kérdésekkel foglalkozó ENSZ konferenciákkal. (Láng, 2003) Az ENSZ tevékenységének legfontosabb eredményei a következőkben foglalhatóak össze:

- átfogó, az egész világon alkalmazandó alapelveket alkot, amely megteremti az egységes szemléltető környezetvédelmi fellépés alapjait;
- konkrét témákra vonatkozó egyezmények elfogadásával, valamint szakintézmények létrehozásával összefogja az egyes problémák megoldását;
- fórumokon hozza össze a világ országait, ahol azok megvitathatják problémáikat és a lehetséges megoldásokat.

Lényeges szerep jut az államok szövetségeinek, csoportjainak – esetünkben – az Európai Uniónak, amely kettős szerepet tölt be. Egyrészt az ENSZ-hez hasonló módon elveket, kereteket alkot, fórumokat hoz létre, másrészt az EU „alkalmas” jogszabályok alkotására és kikényszerítésére is.

Az alapelvek és a környezeti prioritások környezeti keretprogramokban jelennek meg, amelyek közül jelenleg a 6. van érvényben. A kötelező jogi erejű szabályozás egyrészt direkt módon, másrészt a jogharmonizáció útján közvetten jelenik meg a tagállamokban, sőt a tagjelölt országokban is.

A lokalitáshoz közeledve, tovább szűkítve a környezetvédelmi problémák megoldásában résztvevők körét az államokat kell megemlíteni. Az állam szerepe sokrétű, az előzőekhez képest konkrétabb:

- befolyásolja az egyének és szervezetek magatartását (jogszabályok, bírságok, támogatások stb.);
- intézményeket hoz létre és működtet;
- szakintézményein keresztül – így például a környezetvédelmi engedélyezés – ellenőrzi és irányítja a gazdaság működését.

A közvetlen intézkedésre jogosultakat – tulajdonosokat, termelőket és fogyasztókat – megelőző szint a közhatalmi és tulajdonosi jogosultságokkal egyaránt rendelkező önkormányzatok (regionális, megyei, helyi) köre. A helyi önkormányzatok helyezkednek el legközelebb a mikro-szereplőkhöz, így a hatékony forrás-elosztás és monitoring-rendszer fontos elemei.

A rendszerben persze nem szabad megfeledkeznünk arról, hogy az állam és szervei szabályozó sze-

repén túl maguk is megjelennek piaci szereplőként. Nagy összegű megrendeléseivel hatást tud gyakorolni a gazdaságra, ha környezetvédelmi szempontokat is érvényesít vásárlásai, befektetései során.

A környezetvédelem megvalósításában tehát fontos az állami szerepvállalás, ami a mikroszféra felől szemlélve inkább a keretek és irányvonalak kijelölése, valamint a többi szereplő tevékenységének összehangolása és ellenőrzése (lenne).

A konkrét szabályozást, a cselekedetek végrehajtását a környezetszennyezés okozóihoz, az egyénekhez és a szervezetekhez, különösen a vállalati szférához kell kötni.

KÖRNYEZET, KÖRNYEZETTUDATOSSÁG, KÖRNYEZETI MENEDZSMENT

A környezet fogalmának értelmezése nem egységes. Érthetjük rajta:

- az élő szervezeteket körülvevő fizikai, kémiai és biológiai körülmények összességét;

„Lényeges szerep jut az államok szövetségeinek, csoportjainak – esetünkben – az Európai Uniónak, amely kettős szerepet tölt be. Egyrészt az ENSZ-hez hasonló módon elveket, kereteket alkot, fórumokat hoz létre, másrészt az EU 'alkalmas' jogszabályok alkotására és kikényszerítésére is.”

- azon személyek összességét, akik valakit körülvesznek, közelében vannak, akikkel valaki állandóan érintkezik, együtt él;
- az a tér, amelyben az ember és kisebb közösségeinek élete zajlik, a jelenségek többsége közvetlenül áttekinthető, és a közösség tagjai által a szükséges mértékig irányítható;
- egyedekre, populációkra ható külső kényszerfaktórok összessége. (Láng, 2002)

A legáltalánosabban használt fogalom a Brundlandt Bizottság által 1987-ben megfogalmazott, amely szerint a környezet élő és élettelen, valamint művi elemekből álló tér, ami az embert körülveszi, és amiben az ember él, tevékenykedik. Egyrészt geobiológiai egység, másrészt közgazdasági kategória. (Tóthné, 1994)

A környezet védelméről szóló törvényünk – a legmagasabb jogforrás – a föld, a víz, a levegő, az élővilág és az épített környezet védelmét emeli ki, tovább-

bá a védekezést a veszélyes anyagok, technológiák, zajok, rezgésártalmak és sugárzások ellen. (Kvt, 1995)

A stratégiai menedzsment szempontjából a környezet fogalma sokkal tágabban értelmezhető. Ide tartozik a természeti környezeten túl a gazdasági-, politikai-jogi-, műszaki-, szociális- és kulturális környezet egyaránt. (Szintay, 2000)

A környezetvédelem esetében a hangsúly a természeti környezet egyes elemein van, ezt azonban úgy kell – és csak úgy lehet – elérni, ha a természeti környezetet a stratégiai menedzsment által megfogalmazott többi elem kontextusában vizsgáljuk.

„A környezetvédelem esetében a hangsúly a természeti környezet egyes elemein van, ezt azonban úgy kell – és csak úgy lehet – elérni, ha a természeti környezetet a stratégiai menedzsment által megfogalmazott többi elem kontextusában vizsgáljuk.”

A környezetvédelem fogalma a környezet meghatározásával determinált, sokrétű lehet. Általános megfogalmazás szerint a környezetvédelem olyan céltudatos, szervezett, intézményesített emberi (társadalmi) tevékenység, amelynek célja az ember tevékenységéből fakadó káros következmények kiküszöbölése és megelőzése az élővilág és az ember károsodás nélküli fennmaradásának érdekében. (Láng, 2002)

Egyre inkább felértékelődő fogalom a környezettudatosság, amelyet olyan magatartásformaként definiáltak, amely az egyén felelős viselkedését határozza meg a környezet védelmével kapcsolatos feladatok megvalósításában, a természeti értékek megőrzésében. (Láng, 2002)

Véleményem szerint a környezettudatosságot nem csupán az egyénekre, hanem a szervezetekre is értelmeznünk kell. Szervezeten minden for- és non-profit termelő és szolgáltató egységet értek, jogi, tulajdonosi és feladatstruktúrától függetlenül. A fogalom tartalmának értelmezése során abból a nemzetközi szinten elfogadott elvből indultam ki, amely szerint a környezet védelmének integráltan meg kell lennie az egyéb stratégiákban (akár állami, akár szervezeti funkcionális vagy üzletági szintről van szó). Összességében a környezettudatosság fogalmát úgy tudnám meghatározni, hogy az nem más, mint az egyének és szervezetek cselekedeteinek

olyan minőségi jellemzője, amely bármilyen tevékenység során a környezeti érdekeket előtérbe helyezi, arra elsődlegesen és tudatosan figyelemmel van. A környezettudatosság kialakulása-kialakítása és fejlesztése folyamat, amely környezeti neveléssel érhető el.

A környezettudatosság a szakirodalomban többdimenziós intézményként jelenik meg. Maloney megközelítése szerint összetevői (Maloney, 1973):

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

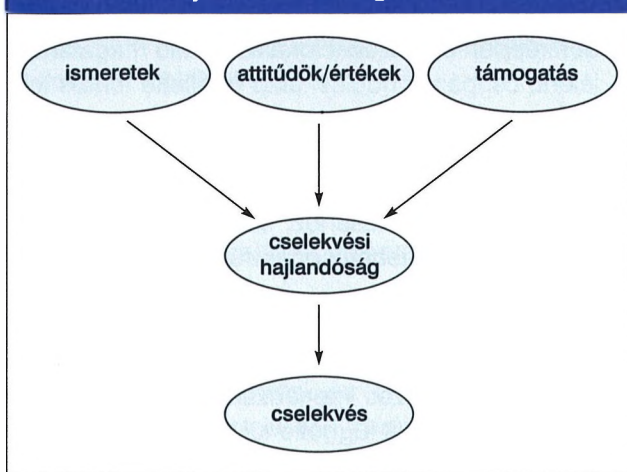
Más elméletek a normák és értékek fokozott szerepét hangsúlyozzák. Egy aktuális kutatás az elméletek összefésülésével öt fontos dimenziót különített el:

- ökológiai tudás;
 - környezeti attitűdök;
 - környezeti értékek;
 - cselekvési hajlandóság;
 - tényleges cselekvés. (Nemcsicsné, 2004)
- A vállalati működés sajátosságait és a vonatkozó elméleteket figyelembe véve a szervezeti környezettudatosság alábbi tényezői határozhatóak meg:
- ismeretek – amelyek együtt jelentik az egyének és a szervezet ismeretanyagát, mind az ökológiára, mind a működési folyamatokra vonatkozóan;
 - attitűdök és értékek – amelyek a vezetőkben és a beosztottakban élő környezeti feltevéseket és rendezőelveket jelentik;
 - támogatás – amely a szervezet környezetvédelmi szolgálatába állítható eszközeit, módszereit jelenti;
 - cselekvési hajlandóság – amely a fentiek eredőjeként a pozitív környezeti tartalmú problémamegoldás lehetőségét, megjelenését jelenti a szervezetben;
 - cselekvés – amely a probléma-megoldási folyamat tényleges pozitív környezeti kimenete.

A vállalati környezettudatosság vizsgálatának és fejlesztésének egy kézenfekvő kiindulópontja a vállalatok menedzsment-rendszere, vezetési-szervezési megoldásai. Ennek magyarázata az, hogy a menedzsment irányítja a működés kereteit, jogkörökkel és hatáskörökkel rendelkezik azok esetleges módosításához. A környezetvédelem felértékelődésével egyre népszerűbb és elterjedtebb fogalom a környezeti menedzsment. Ezt a köznapi szóhasználat azonban gyakran azonosítja a környezetirányítási rend-

1. ábra

A környezettudatosság összetevői



szerekkel (ISO 14000 vagy EMAS szerint), amelyek csupán annak egyes eszközei. A környezeti menedzsment átfogó fogalom, amely tartalmazza mindazon attitűdöket, stratégiákat, rendszereket és eszközöket, amelyeket a vállalat a környezet védelme érdekében alakított ki, illetve használ, amelyekkel a vállalat környezetre gyakorolt hatását megváltoztathatja. (Láng, 2002)

Menedzsment szempontból azt a kérdést kell megvizsgálni, hogy milyen pontokon és milyen módon lehet a környezet védelmének, a környezeti menedzsment működésének hatékonyságát és hatásosságát mérni, továbbá a fejlesztési-beavatkozási akciókat milyen alapon lehet megtenni. A beavatkozás alapja a vállalat környezeti teljesítménye, amelynek meghatározása és mérése azonban nem egyszerű feladat.

A környezeti teljesítmény fogalma kettős:

- egy vállalat (vagy egyéb szervezet) környezeti terhelésének összességét, valamint
- az ennek csökkentésére tett erőfeszítéseket jelenti.

Környezeti teljesítményt értelmezhetünk vállalati, vállalat-egységi, termék vagy akár folyamat szintjén is, így az alkalmazható módszerek sora gyakorlatilag végtelen.

A környezeti teljesítményértékelő módszerek egy lehetséges csoportosítását mutatja az 1. táblázat:

A grafikus megjelenítések között az egyik legnépszerűbb környezeti teljesítményértékelő módszer az ökotérképezés. Ez egy egyszerű, szemléletes módszer, amelyet akár kisvállalatok is sikerrel alkalmazhatnak környezeti kapcsolataik és problémáik feltárására. Alkalmazása különösebb szakmai és metrológiai ismereteket nem igényel, az ebből adódó felületessége miatt gyakran támadják is. Nem szabad azonban figyelmen kívül hagyni, hogy a környezettudatosság fejlesztésének szempontjából hasznos módszer, hiszen nagyban épít a dolgozók bevonására és csoportmunkájára.

A módszerek „másik végét” megragadva a hatásokba való átszámítások és az indexelési technikák a környezeti teljesítmény komplex és módszeres értékelésére alkalmasak, ugyanakkor kevésbé látványos

1. táblázat

Környezeti teljesítményértékelő módszerek

Típus	Eszköz
Megalapozó módszerek	Grafikus megjelenítések
	KIR hatásértékelési eljárásai
Indikátor módszerek	ISO 14031
	Ökohatékonyági értékelés
Anyag- és energiaforgalmi módszerek	Ökomérleg
	Környezeti költségszámítás
Hierarchizáló módszerek	Többlépcsős környezeti besorolás
	Környezeti minősítés
Szintetizáló módszerek	Környezeti teljesítmény index
	Ökopont módszer
	Hatásokba való átszámítás

Forrás: Tóth, 2001

eredményeket produkálnak (az eredmények értelmezéséhez is speciális ismeretek szükségesek), továbbá az alkalmazandó metodikák nem állnak széles körben rendelkezésre.

A VÁLLALATOK KIEMELT SZEREPE A KÖRNYEZETVÉDELMEGVALÓSÍTÁSÁBAN

Egy adott országban működő szervezetek – ezek közül is kiemelten a profitorientált termelő és szolgáltató vállalatok – szerepe speciális a környezet védelmét illetően. A későbbi kutatásaim során a profitorientált termelő és szolgáltató szféra (vállala-

tok) sajátosságaival kívánok foglalkozni. A környezetszennyezés döntő többsége hozzájuk kötődik, ezért a megelőzési és védelmi feladatokban is komoly részt kell vállalniuk. A környezetszennyezés megjelenése összefügg az igények kielégítésével, amely során az egyének (és más szervezetek) termékeket és szolgáltatásokat fogyasztanak el. A termék-előállítás és a szolgáltatásnyújtás során is a vállalatok erőforrásokat használnak fel. Mind a fogyasztás, mind a termelés, továbbá a hozzájuk kapcsolódó erőforrás-felhasználás és hulladékképződés környezetterheléssel, károsítással jár. A termelés és fogyasztás ciklusa szükségképpen a környezetben, annak egy része felhasználásával, átalakításával valósul meg. Ennek során természeti, természetes környezetünk folyamatosan csökken, módosul.

A megoldás kulcsa véleményem szerint az egyes emberek környezettudatosságának kialakításában és fejlesztésében rejlik, amelynek egyik hatékony útja a vállalati szférára koncentrált környezeti nevelés. Ennek alapját az adja, hogy a gazdasági-társadalmi rendszerben az ember kettős szerepet tölt be:

- egyrészt fogyasztóként;
- másrészt pedig termelési tényezőként, munkaerőként jelenik meg a vállalatoknál.

Munkaerőként a vállalat egyrészt termelési feladatokon keresztül utasítja az embert a környezet elsajátítására, megváltoztatására, másrészt a rendelkezésre álló eszközökkel, eljárásokkal és ismeretekkel biztosítja (vagy éppen nem biztosítja) környezettudatos tevékenységét.

Ha a környezeti nevelésre a vállalatoknál helyezünk nagy hangsúlyt, akkor a probléma megoldásához fokozottan járulunk hozzá. Az a munkavállaló, akit munkahelyén megtanítanak arra, hogyan lehet a környezetet kevésbé terhelve előbbre jutni, valószínűleg ezt a magatartását nem fogja levetkőzni a gyárkaput elhagyva, hanem a tanult értékek egyre inkább áthatják otthoni magatartását, fogyasztását is. Így a vállalati és az egyéni környezeti teljesítmény egyaránt javul. Mindez persze nem jelenti, hogy a fiatalok esetében az óvodai-iskolai, vagy a családon belüli környezeti nevelés túlhaladottá válna, csupán egy új súlypont megjelenését. A környezettudatos nevelés életkortól, életszakasztól függő, de az egyén egész életét átfogó, céltudatos folyamat. A családi nevelésben ráadásul a szülők vállalati szférában tanult magatartása pedig bizonyosan átadásra kerül.

A vállalatok és a környezet viszonyának kezelése három szinten ragadható meg:

- a kötelező erejű szabályok betartása, amely tulajdonképpen egy szankcionálás-kerülő magatartást jelent, csupán kiindulási alap (mellette fontos lenne az etikai normák kialakítása);
- környezeti menedzsmentrendszer kialakítása és működtetése, amely jó keretet ad a környezetvédelem megvalósulásához, azonban a vállalati ismeretanyag és lehetőségek függvényében változó hatékonyságú;
- az egyéni és szervezeti környezettudatosságra épített környezeti menedzsment megvalósítása, amely a környezeti menedzsmentrendszerek részeként vagy attól függetlenül segíti a vállalat-környezet kapcsolatok megfelelő szintű kezelését.

Összefoglalva a vállalati szféra számára olyan környezetmenedzselési modell kialakítását, kidolgozását tartom szükségesnek, amely:

- a vállalat-környezet kapcsolatrendszeret stratégiai szinten kezeli – beleértve a tervezhetőség és a visszacsatolások megoldásait is (stratégiai szemlélet kritériuma);
- magas prioritással integrálja a környezeti célokat a vállalati célrendszerbe (priorált környezeti célok kritériuma);
- a humán elemekre teljes körűen épít, azaz munkavállalóként és magánemberként egyidejűleg (humánorientáció kritériuma);
- rugalmasan képes illeszkedni a vállalati sajátosságokhoz (elfogadhatóság kritériuma)
- mérhetővé és reprezentálhatóvá teszi a környezettel kapcsolatos cselekedetek hatásait (mérhetőség kritériuma);
- bevezethető és fenntartható a ráfordítások tekintetében (hatékonyság kritériuma);
- továbbá nyilvánosságot, ellenőrizhetőséget, maradandó értéket biztosít.

A továbbiakban – a kutatás fontos elemeként – olyan teljesítményértékelő modellt vázolok fel, amely általánosan és stratégiai szinten alkalmas arra, hogy a vállalatok szisztematikusan áttekinthessék környezeti teljesítményüket, valamint erre vonatkozó potenciáljukat. A modell nem kifejezetten és kizárólagosan a gazdasági tevékenységek környezeti hatásait, vagy a környezetvédelem gazdasági hatásait vizsgálja, hanem a vállalatok azon jellegzetességeinek feltárására helyezi a legnagyobb hangsúlyt, amelyek a jelenben vagy a jövőben a környezeti teljesítmény javításához hozzájárulhatnak.

A modell így egy iránytűnek tekinthető. A vele elvégzett vizsgálatok konkrét tartalma (kritériumai) a vállalatok méretétől, tevékenységétől, valamint a menedzsment minőségétől függően természetesen rugalmasan alakítható.

A KÖRNYEZETI TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELŐ MODELL ALAPJAI

A modell egy sajátos adaptációnak tekinthető, amelynek alapjai:

- egyrészt az EFQM (European Foundation for Quality Management – Európai Minőségirányítási Alapítvány) értékelési és önértékelési modellje, amely a struktúra kialakításában, továbbá az értékelési módszerek kialakításában jelent bázist;
- másrészt a környezeti teljesítmény értékelésére vonatkozó ISO 14031-es szabvány.

A minőségügy világában nem ismeretlen fogalom, hogy egy szervezet teljesítményét komplex módon elemezzék és értékeljék. Ezek az eljárások jelentik a minőségdíjak odaítélésnek alapját. A minőségdíjak magas szintű elismerést jelentenek a vállalatok, a szervezet számára, így versenyelőny-szerzési hatással bírnak. Makroszinten versenyt gerjesztő hatásúak. Az egyik legnépszerűbb átfogó modellt az EFQM készítette el. Ebben adottság- és eredményelemeket különítettek el. Az adottságok értékelik, hogy a szer-

vezet a rendelkezésére álló lehetőségeket milyen hatékonyan használta fel:

- milyen a vezetés elkötelezettsége, részvétele a TQM terén;
- milyen minőségű a dolgozók bevonása, igényeik felmérése és a HR-állomány fejlesztése;
- mennyire hatékonyan lett megfogalmazva a stratégia;
- hogyan kezelik erőforrásaikat és partnerkapcsolataikat;
- hogyan irányítják a szervezeti folyamatokat.

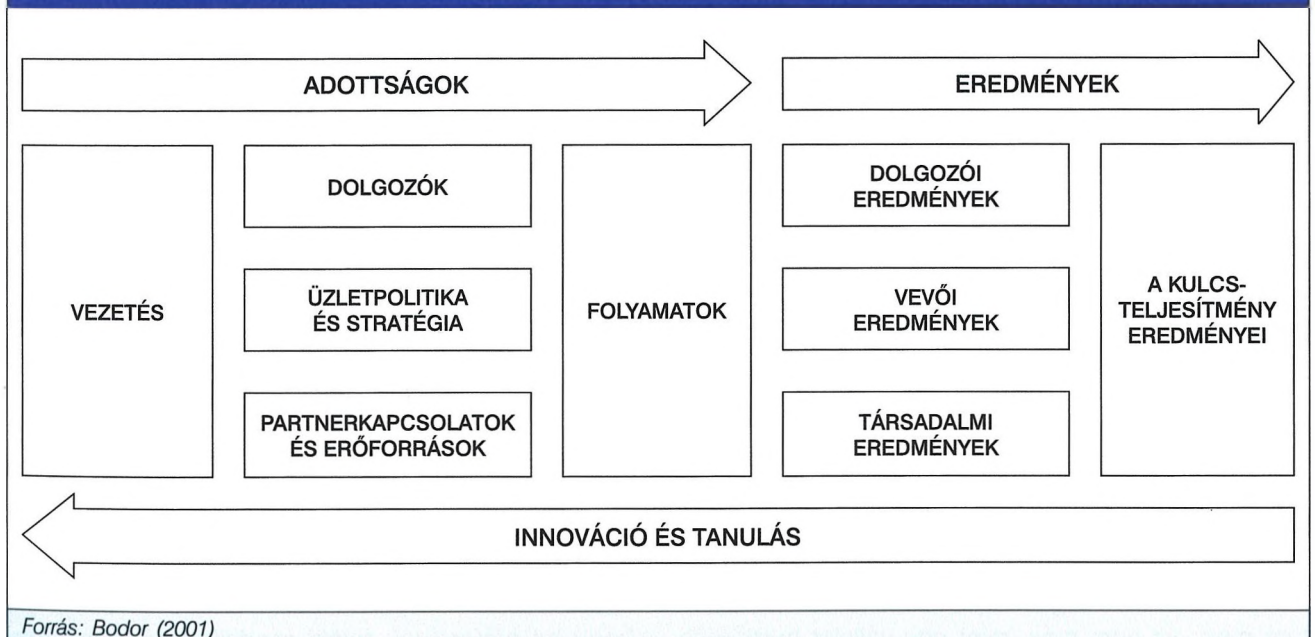
Az eredmények azt értékelik, hogy mit értek el az adottságokon keresztül a vevők, a dolgozók, a tágabb környezet tekintetében, továbbá hogyan jelenik ez meg üzleti eredményükben.

Az EFQM modell követi a Deming-féle PDCA (Tervezd meg! – Hajtsd végre! – Ellenőrizd! – Intézkedj, avatkozz bel!) logikát, azaz az adott időszak eredményeire építve a következő időszaki adottság-felhasználásának tervezésénél a hatékonyság fokozását szem előtt lehet tartani. (2. ábra)

Az ISO 14031-es szabvány útmutatást ad egy szervezet környezeti teljesítményének értékeléséhez. Nem határoz meg szinteket a környezeti teljesítményre vonatkozóan, nem jelenti tanúsítás alapját. Alkalmazható – például az ISO 14001 szerinti – környezetirányítási rendszerrel együtt, vagy akár attól függetlenül is. A szabvány gyakorlatilag háromféle

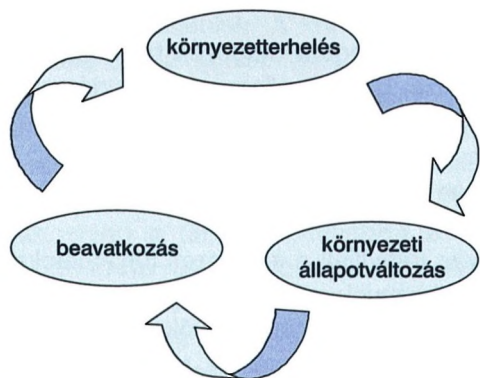
2. ábra

Az EFQM kiválósági modell



Forrás: Bodor (2001)

3. ábra
Az ISO 14031 szerinti hatásmechanizmus



Forrás: Tóth alapján

mérőszámmal dolgozik, amelyek kialakításához gyakorlati segítséget is nyújt:

- vezetőség teljesítményének mérőszámai;
- működés teljesítményének mérőszámai;
- környezeti állapot mérőszámai.

A három mérőszám-típus segítségével megjeleníthető az a logikai modell, amely lehetővé teszi a környezeti teljesítmény folyamatként való értékelését. A környezet igénybe vétele (működési teljesítmény) változásokat idéz elő annak elemeiben (állapot mérőszámok), amelyek beavatkozásokat, működési változásokat igényelnek (vezetőség teljesítménye). (Tóth, 2001) E hatásmechanizmus adaptációja jelenti modellem másik alappilléret.

A fentiek alapján – elsősorban az ISO 14031 és az EFQM-modell érényeire támaszkodva – egy átfogó, összehasonlító értékelésre és önértékelésre is alkalmazható teljesítményértékelő modell kidolgozását látom célravezetőnek. Ebben a kulturális tényezőknek magas súlyt kell képviselni, hiszen a miértekre ezúton kaphatunk választ.

A szervezeti (vállalati) kultúra az a „ragasztó, ami összetartja a vállalatot”. Schein megfogalmazása alapján nem más, mint a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. Ezeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik, és az új tagoknak is átadják, mint a problémák megoldásának követendő mintáit, és mint kívánatos gondolkodási és magatartásmódot. (Schein, 1985) A szakirodalom és saját, korábbi kutatási tapasztalatok alapján a kultúra fogalmát az alábbiakban határoztam meg: az nem más, mint egy vállalat humán és

nem humán elemeinek, ezek belső és külső kapcsolatrendszerének komplex szociológiai manifesztációja. A szervezeti kultúrán keresztül a működés ún. puha tényezőit kívánjuk vizsgálni.

A MODELL ELEMEI ÉS FELÉPÍTÉSE

A szervezeti szintű környezeti teljesítmény értékeléséhez három stratégiai szempont elemzését tartom szükségesnek:

Szervezeti háttér – a szervezeti háttér szempontja az EFQM modell adottságaihoz hasonló szerepű. Azt vizsgálja, hogy milyen lehetőséghalmazzal, erőforrásokkal bír a szervezet annak tekintetében, hogy környezeti kapcsolatait megismerje, elemezze, értékelje és befolyásolja.

Szervezeti szándék – a szervezeti szándék szempontja kapocs-szerepet tölt be a háttér és az eredmények között. A szervezet azon céljainak és elképzelésének számba vételét jelenti környezeti és gazdasági aspektusból egyaránt, amelyek megmutatják, mely környezeti tényezők milyen módon kívánják teljesítményüket fokozni.

Szervezeti eredmények – a szervezeti eredmények szempontja azt vizsgálja, hogy a működés során milyen pozitív és negatív hatásokat fejtenek ki szűkebb és tágabb környezetükkel kapcsolatban. E szempont – gazdasági megfontolásból – tartalmazza az üzleti eredmények kategóriáját, hiszen hosszú távon, fenntartható módon a megfelelő szervezet-környezet kapcsolatkezelés elengedhetetlen feltétele az üzletileg sikeres működés.

A szervezeti háttér komplex elemzést igényel. Vizsgálja a szervezeti kultúrát, a struktúrát és a stratégiát, amelyek hármasa a szervezetek működésének alapvető jellemzője.

A szervezeti háttéren belül a kulturális háttér mezőjének elemei a következők:

- értékrendszeri sajátosságok;
- vezetők jellemzői;
- beosztottak jellemezői.

A kulturális jellegzetességeket vizsgálni egy olyan releváns terület bevonását jelenti, amelynek számszerűsítése nem könnyű, de átfogó módon jellemzi a szervezetet, a környezettudatossághoz kapcsolódó értékrendszer szempontjából (is).

A vezetők szerepét két okból szükséges kiemelni. Egyrészt hatalmi pozíciójuknál fogva, másrészt viselkedési minta szerepük miatt. A vezetés jellemezője, hogy az erőforrások fölötti rendelkezési joggal bír

2. táblázat		
A kultúra mező vizsgálati paraméterei		
Mező	Faktor	Paraméter
Kultúra	Értékrend	<ul style="list-style-type: none"> – versengés mértéke – pénzügyi vagy egyéb ösztönzők dominanciája – környezeti érzékenység – csoportmunka fontossága
	Vezetők	<ul style="list-style-type: none"> – vezetési stílus, döntéshozatal módszerei – racionalitás-emocionalitás a problémamegoldás során – tekintélyelv, szakmai kompetencia a problémamegoldás során
	Beosztottak	<ul style="list-style-type: none"> – önállóság, irányítás igénye – motiváció – együttműködés képessége – környezeti érzékenység

nek, tehát ennek a rétegnek van meg a lehetősége arra, hogy a különböző környezeti teljesítményű megoldások között válasszanak, a környezettudatos tevékenységet közvetlenül vagy közvetve irányítsák.

A beosztottak személyiségének vizsgálata azért jelenik meg, mert a szervezeten belül az ő tevékenységük

lesz a környezeti teljesítmény közvetlen kiváltója. Megtalálva azon motivációs pontokat, amelyekkel környezettudatos(abb) irányba lehet befolyásolni viselkedésüket, hatékonyabb együttműködés érhető el. (2. táblázat)

A **stratégiai háttér** mezője nem a vállalati célok és akcióprogramok tartalmi minőségét vizsgálja, hanem annak módszertani megalapozottságát, struktúrához való illeszkedését, valamint a stratégia szervezeten belüli ismertségét és elfogadottságát. (3. táblázat)

A strukturális háttér mezőjének elemei a következők:

- műszaki-technológiai háttér;
- partnerkapcsolatok;
- irányítási rendszer;
- informatikai háttér.

3. táblázat		
A stratégiai háttér mezőjének vizsgálati paraméterei		
Mező	Faktor	Paraméter
Stratégiai háttér	Stratégiai elemző és értékelő módszerek használata	<ul style="list-style-type: none"> – piacelemzés eszközei – versenytárs elemzés eszközei – üzleti folyamatok elemzése és értékelése – BSC léte, illetve környezeti nézőpontja – kifejezetten környezetvédelmi célú eszközök használata
	Környezetvédelmi stratégia alkotása	<ul style="list-style-type: none"> – környezetvédelmi rendezőelvek megfogalmazása – környezetvédelmi elvek minőségügyi keretek között – specifikus környezetvédelmi stratégia szükségességének ismerete – specifikus környezetvédelmi stratégia megalkotása – környezeti teljesítményértékelő módszerek használata a környezetvédelmi stratégia megalapozásához
	Integrált környezetvédelem	<ul style="list-style-type: none"> – környezetvédelmi prioritások megjelenése üzletági stratégiákban – környezetvédelmi prioritások megjelenése funkcionális stratégiákban – környezetvédelmi prioritások megjelenése a kutatás-fejlesztésben – környezetvédelmi prioritások megjelenése a beruházások során – környezetvédelem megjelenése a teljesítményértékelésben
	Emberek irányítása	<ul style="list-style-type: none"> – HR-stratégia kidolgozása és területei – teljesítményelvárások megfogalmazása – magartatási elvárások megfogalmazása, etikai kódexek alkalmazása – egyéni és csoportos teljesítményértékelés – dolgozói bevonást segítő (kreatív) eszközök alkalmazása – dolgozók bevonása a problémafeltárásba – dolgozók bevonása a megoldások kidolgozásába – dolgozók bevonása a megoldások kiválasztásába – stratégiai információk közlésének szélessége és mélysége a dolgozók felé – dolgozók igényeinek figyelembe vétele – dolgozói fórumok működtetése – bérezési stratégia, illetve környezetvédelem szerinti bérszpecifikáció – képzés, továbbképzés szakmai, illetve környezeti vonalon – dolgozók képzettségi színvonala – fluktuációból eredő feladatok

A műszaki-technológiai háttér a jelen folyamatok eszközháttérének számba vételét és értékelését jelenti környezeti szempontból. Az épületek, gépek, berendezések színvonala, állapota, erőforrás-felhasználása, emissziós paramétereinek feltárása megalapozza a környezeti teljesítmény javítását célzó beruházások megvalósítását.

A partnerkapcsolatok nem csupán a szervezettel üzleti kapcsolatban állókkal való kommunikációt és együttműködést jelentik, hanem ide tartoznak a társadalmi, közigazgatási szervezetek, továbbá a helyi környezetben élő szomszédos háztartások és szervezetek is.

Az irányítási rendszer a szervezeti döntéshozatal, a belső kommunikáció és a participáció minőségét vizsgálja, az informatikai háttér pedig a szervezet

működését támogató információk előállításának, továbbításának, tárolásának és felhasználásának módzatait. (4. táblázat)

A **szervezeti szándék** szempontja a stratégia tartalmi kérdéseivel foglalkozik. Itt kell számba venni az igénybe vett környezeti tényezőket, ezek állapotát, továbbá a teljesítmény javítása érdekében tett intézkedések célkitűzéseit. Ezen célokat legalább stratégiai és operatív szintre bontva kell megjeleníteni, környezeti és gazdasági aspektusból egyaránt vizsgálva. A szervezeti szándék kifejtésének mélysége természetesen egy kisvállalat és egy multinacionális szervezet esetében eltérő. Általánosságban az a követelmény fogalmazható meg, hogy a szervezeti sajátosságokhoz és az információk gazdaságos előállításához igazodóan kell a szervezeti szándékokat

4. táblázat		
A struktúra mezőjének vizsgálati paramétereit		
Mező	Faktor	Paraméter
Struktúra	Műszaki-technikai háttér	<ul style="list-style-type: none"> – gépek, berendezések állapota, színvonala – állapotfelmérés, felülvizsgálat módszerei (gyakoriság, mérések, eszközök) – fejlesztési-beruházási stratégia – tisztább termelést célzó megoldások – termékek környezeti teljesítménye, valamint ennek mérése – technológia környezeti teljesítménye, valamint ennek mérése – hulladékok keletkezése és kezelése
	Partnerkapcsolatok	<ul style="list-style-type: none"> – kommunikációs formák és tartalmak – vevői igények feltárása, figyelemmel kísérése – beszállítók ellenőrzése-auditálása és versenyztetése – környezetvédelem priorálása a beszállítói kapcsolatok során – környezetvédelem és kommunikálása az output oldalán – hulladékkezelés, elszállítás megoldása – önkormányzatok, iskolák, helyi közösségek, államigazgatási szervek és környezetvédelmi szervezetekkel való kapcsolattartás minősége – együttműködés más szervezetekkel konkrét problémák megoldásában – támogatások adása – támogatásokban való részesülése mértéke, módjai – partnerkapcsolat a forrásbiztosító szervezetekkel
	Irányítási rendszer	<ul style="list-style-type: none"> – különböző szervezeti szintek elkötelezettsége – MIR, KIR, EMAS szerinti és/vagy saját fejlesztésű irányítási rendszer működése – munkavédelem, egészségvédelem és környezetvédelem szabályozása – küldetésnyilatkozat tartalma, helye az irányításban – feladat-, hatás-, körök meghatározottsága – környezetvédelmi feladatok szétosztása – strukturális koordinációs eszközök (teamek, bizottságok) működése, témái – projektek futtatása általában és környezetvédelmi témában – információáramlás útjai, módjai – hivatalos és informális kommunikáció jelenléte – környezetvédelem szervezetbeli helye
	Informatikai háttér	<ul style="list-style-type: none"> – számítógéppel való ellátottság, géppark színvonala – intranet megoldások – számítógépek felhasználási területei belső működésben – számítógépek felhasználási területei külső kapcsolatokban – elektronikus információbiztosítás a piac felé – elektronikus információgyűjtés forrásai, felhasználása – e-kereskedelem színvonala – nyilvántartási rendszerek (logisztika, számvitel) információinak felhasználása

5. táblázat

A szervezeti szándék vizsgálatának paraméterei

Mező	Faktor	Paraméter
Szervezeti szándék	Hosszú távú célok	<ul style="list-style-type: none"> – környezeti érdekek megjelenésének területei – környezeti érdekek megjelenésének mélysége – célok kidolgozásának részletessége (üzletági/funkcionális vonatkozásban) – célok eléréséhez szükséges eszközök – monitoring módszerek és mérőföldkövek rendelkezésre állása – célok alátámasztása
	Rövid távú célok	<ul style="list-style-type: none"> – környezeti érdekek jelenléte – célok megfelelő lebontása, érthetősége – ellenőrzési/beavatkozási pontok meghatározása

megfogalmazni, és ezekhez mérten értékelni. (5. táblázat)

A szervezeti eredmények szempontjának vizsgált mezői a következők:

- környezeti tényezőket érintő hatások;
- társadalmi hatások;
- dolgozói hatások;
- üzleti eredmények.

A környezeti hatások tulajdonképpen a szervezeti szándék szempontban kitűzött célok, a környezeti teljesítmény minőségét vizsgálja. A társadalmi hatások komplex módon értékelik a szervezet tevékenységének társadalmi elfogadottságát, és a partnerkapcsolatok kezelésének eredményességét. A dolgozói hatás a szervezeten belüli elemek motiváltságát, és elégedettségét méri. Az üzleti eredmények mező pe-

6. táblázat

A környezeti hatások mezőjének vizsgálati paraméterei

Mező	Faktor	Paraméter
Környezeti hatások	Környezeti tényezők és problémák azonosítása	<ul style="list-style-type: none"> – környezeti tényezők azonosítása terén elért eredmények – új mérési módszerek bevezetése – feltárt potenciális veszélyhelyzetek – megoldott veszélyhelyzetek
	Termékek	<ul style="list-style-type: none"> – zöld termékek száma, aránya – zöld termékjellemzők jelenléte, bővülése – hulladékok minőségi összetétele és kezelési módjai terén elért eredmények
	Folyamatok	<ul style="list-style-type: none"> – feltárt és leírt folyamatok – környezeti hatások és kapcsolatok feltárása a folyamatokban – új, környezetvédelmi tartalmú folyamat, eljárás, vagy ezek elmeinek száma, terjedelme – tisztább termelési folyamatok technológia-fejlesztéssel – tisztább termelési folyamatok elérése bemeneti oldal fejlesztéssel – figyelemmel kísérisi/mérési folyamatok bevezetése, alkalmazása

7. táblázat

A társadalmi hatások mezőjének vizsgálatának paraméterei

Mező	Faktor	Paraméter
Társadalmi hatások	Helyi közösség	<ul style="list-style-type: none"> – reklamációk, kifogások száma – felvilágosító programok, gyűrlátogatások – helyi programok, rendezvények – jelenlét az oktatási rendszerben – ismertség és elismertség
	Környezetvédő szervek	<ul style="list-style-type: none"> – együttműködés mértéke és tartalma a környezetvédőkkel – információszolgáltatás a szervezetek felé – információk a szervezetektől
	Tágabb közösség	<ul style="list-style-type: none"> – ismertség és elismertség – megpályázott és megnyert díjak, jutalmak

8. táblázat:

A dolgozói hatások mezőjének vizsgálati paraméterei

Mező	Faktor	Paraméter
Dolgozói hatások	Dolgozók elégedettsége	<ul style="list-style-type: none"> – elégedettség bérezéssel – elégedettség munkakörülményekkel – elégedettség problémáik kezelésével – fluktuáció
	Ismeretbővülés	<ul style="list-style-type: none"> – szakmai fejlődés – környezeti ismeretek bővülése

9. táblázat

Az üzleti eredmények mezőjének vizsgálati paraméterei

Mező	Faktor	Paraméter
Üzleti eredmények	Piaci eredmények	<ul style="list-style-type: none"> – új termék sikeres piaci bevezetése, innovációk száma, illetve kapcsolódó forgalomnövekedés – új piacokra való betörés, illetve ebben zöld tartalom – új ügyfelek, visszatérő ügyfelek – ügyfelek elégedettsége – piaci forgalom alakulása mennyiségben és értékben
	Gazdálkodási eredmények	<ul style="list-style-type: none"> – jövedelmi és megtérülési mutatók – környezeti beruházások/ráfordítások megtérülése – környezetvédelmi bírságok, kártérítések – környezetvédelemhez kapcsolható többletkiadások és -bevételek viszonya

dig a szervezet üzleti sikerességét veszi számba, a fent említett fenntarthatósági szempontból.

Az fenti paramétereket vizsgáló, komplex menedzsment teljesítményértékelési modell, valamint annak PDCA logika szerinti működése a 4. ábrán látható.

A modell mezői szerint haladva értékelhetjük a vállalatot és a menedzsment teljesítményét. Szükségesnek tartom ugyanakkor egy másodlagos elemzés elvégzését is, amely kifejezetten a környezettudatos cselekvések folyamatát követi nyomon. Ez nem jelenti „új” alapinformációk gyűjtését, csupán más rendezőelv szerinti vizsgálatát. A környezettudatos cselekvés összetevőinek vizsgálata során az alábbi mezők jelentik a kiindulópontot:

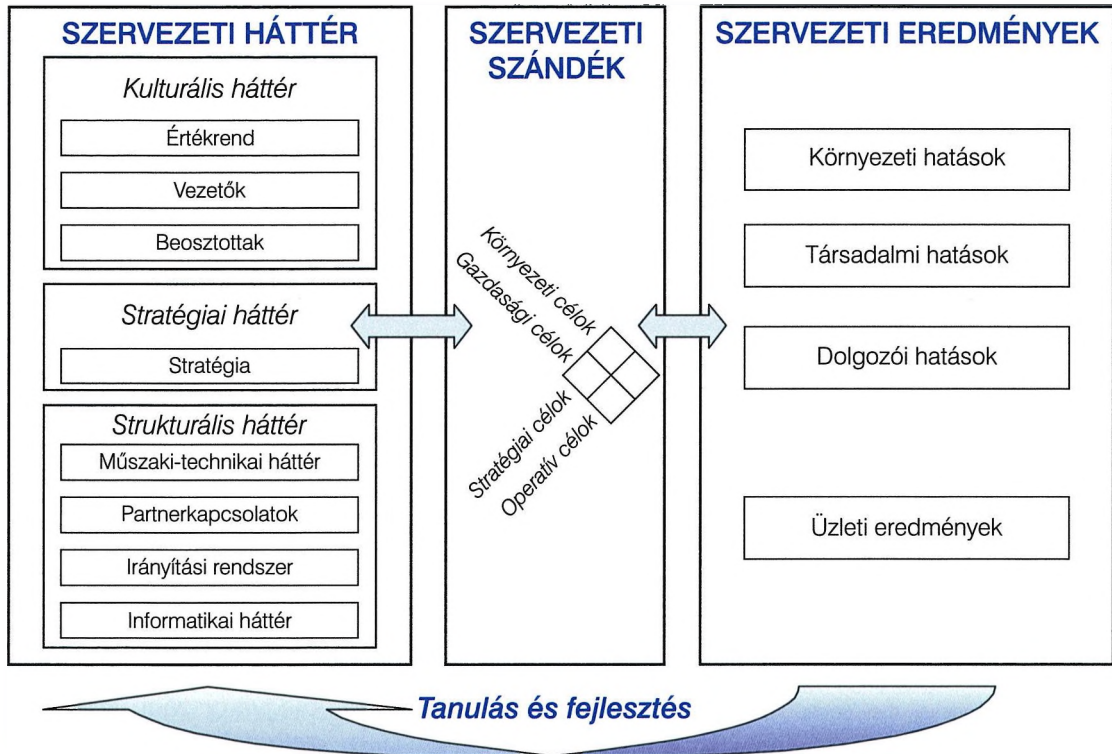
- ismeretek: környezeti hatások mezője, dolgozói hatások/ismeretek bővülése;
- attitűdök/értékek: kultúra mezője, dolgozói hatások/dolgozók elégedettsége;
- támogatás: stratégia mezője, struktúra mezője;
- cselekvési hajlandóság: kultúra mezője, üzleti eredmények mezője, társadalmi hatások mezője, struktúra/műszaki-technikai háttér és irányítási rendszer faktorai;
- cselekvés: stratégiai háttér/környezetvédelmi stratégia és integrált környezetvédelem, környezeti-, társadalmi- és dolgozói hatások mezői.

A PARAMÉTEREK ÉRTÉKELÉSE

A paraméterekre vonatkozó információk összegyűjtése komplex feladat. Kérdőív összeállításával lehetséges nagy mennyiségű információt összegyűjteni és feldolgozni. Közvetlenül vagy skálatranszformációs megoldásokkal számszerűen értékelhető a menedzsment környezeti teljesítménye, ugyanakkor kvalitatív információk is dokumentált formában rögzíthetőek. Egy kérdőíves megkeresés azonban önmagában nem elégséges. Üzemlátogatással, vezetői és dolgozói interjúkkal, valamint dokumentációvizsgálattal kell teljessé tenni a vállalatról alkotott képet.

A nem számszerű jellemzők értékelése további problémákat vet fel. Biztosítani kell ugyanis azt a konzekvens módszertani egységességet, amely térben és időben összehasonlíthatóvá teszi az eredményeket, hiszen csak így válik lehetővé a fejlődés figyelemmel kísérése. Az EFQM szerinti kiválósági értékelés az ún. RADAR (Alkalmazás – Megközelítés – Értékelés) módszertant alkalmazza, amely lehetővé teszi a nem kvantitatív jellemzők szakértői értékelését és számokkal való kifejezését. A RADAR módszer logikája adaptálható a környezeti menedzsment értékelési módszeréhez is.

A szervezeti háttér esetében értékelni kell a feltételek rendelkezésre állásának színvonalát, valamint a



Forrás: Saját összeállítás

feltételek kihasználásának minőségét. A szervezeti szándék esetében a célkitűzés minőségének megállapítása a feladat. A célkitűzések vizsgálata során különösen tekintettel kell lenni a szervezet méretére, valamint anyagi és humán lehetőségeire.

A szervezeti eredmények több, egyenként is fontos tényezőből állnak össze, azonban a környezettudatosság minőségi jellemzőként való definiálása alapján komplex értékelését javasolom.

Az alábbi táblázatos összefoglalóban néhány sarkszámhoz rendelve jelenítem meg az értékekhez tartozó jellemzőket.

10. táblázat

Szervezeti háttér értékelése I.

Feltételek rendelkezésre állása

100%	<ul style="list-style-type: none"> – teljes elkötelezettség – rendszeresen működő környezetvédelmi célú eszközök működésének bizonyítékai – összehangolt eszközműködtetés – részletes, gyakorlatba átültetett szabályozás
75%	<ul style="list-style-type: none"> – elkötelezettség túlmutat a felső vezetésen – környezetvédelmi támogató eszközök megléte – környezetvédelmi céllal is használható eszközök konzekvens alkalmazása – részletes szabályozások megléte
50%	<ul style="list-style-type: none"> – felső vezető elkötelezettségének bizonyítékai – környezetvédelmi támogató eszközök nyomai – több, akár környezetvédelmi céllal is használható eszköz megléte – szabályozás legalább egyes területeken megvalósított
25%	<ul style="list-style-type: none"> – elkötelezettség nyomai – környezetvédelmi támogató eszközök hiánya – néhány környezetvédelmi céllal felhasználható eszköz – szabályozás nyomai
0%	<ul style="list-style-type: none"> – hiányzó elkötelezettség – környezetvédelmi támogató eszközök hiánya – környezetvédelmi céllal felhasználható eszközök hiánya – szabályozás súlyos hiányosságai

11. táblázat	
Szervezeti háttér értékelése II.	
Feltételek kihasználása	
100%	<ul style="list-style-type: none"> - átható stratégiai szemlélet a működésben - problémák integrált kezelése - környezetvédelem magas prioritása a működésben és a problémamegoldás során - magas szintű és teljes körű építés a humán elemekre - külső partnerekkel való folyamatos együttműködés
75%	<ul style="list-style-type: none"> - stratégiai gondolkodás a működésben - integrált szemlélet - környezetvédelmi érdekek széles körű jelenléte - emberekre építő, problémaorientált gondolkodás - törekvés külső partnerek bevonására
50%	<ul style="list-style-type: none"> - stratégiai gondolkodás a működésben - környezetvédelem megjelenése az integrált megközelítésben - környezetvédelmi érdekek a működésben - „emberekre számító” működés - külső partnerek igényeinek figyelése
25%	<ul style="list-style-type: none"> - stratégiai gondolkodás szigetszerű nyomai - integrált megközelítés szigetszerű nyomai - próbálkozás környezeti érdekek érvényesítésére - emberek eseti bevonása - külső partnerek igényeinek eseti figyelemmel kísérése
0%	<ul style="list-style-type: none"> - stratégiai szemlélet hiánya - integrált megközelítésmód hiánya - környezeti érdekek mellőzése - emberekre nem építő működés - külső partnerekre nem építő működés

A MODELL FELHASZNÁLÁSA

A modell alapvetően kétféle céllal használható fel. Egyrészt ajánlható szervezeti önértékelés elvégzésére, másrészt összehasonlító értékelésre. Önértékelésre azon szervezeteknek javasolható, akik szeretnék megismerni saját környezeti teljesítményüket, az e mögött húzódó tényezőket és kapcsolataikat, továbbá feltett szándékuk, hogy javítsák teljesítményüket. Az önértékelés során a szervezeteknek végig kell gondolniuk, és fel kell mérniük a rendelkezésükre álló eszközöket, továbbá ezek kihasználását és az elért eredményeket.

Területi összehasonlításként európai, országos és regionális szinten használható a potenciálok felmérésére és a különböző szerve-

zetek működésének (végső soron pedig az adaptálható jó gyakorlatok) feltárására és összehasonlítására.

Egy kiterjedt hálózattal rendelkező szervezet esetében a két felhasználási mód összekapcsolódhat: a szervezeti egységek egységes metodikájú értékelése az egész szervezet szintjén önértékelést jelent, ugyanakkor egy belső versenyt gerjesztve segít a környezeti teljesítmény javításában.

A MODELLRE ÉPÍTETT EMPIRIKUS KUTATÁS

A Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézetében OTKA kutatás keretében vizsgáljuk a szervezetek környezettudatosságát. A vizsgálat alapvető célkitűzése, hogy komplex, átfogó képet kapjunk a magyarországi vállalatok környezettudatosságának állapotáról és potenciáljáról.

„Az önértékelés során a szervezeteknek végig kell gondolniuk, és fel kell mérniük a rendelkezésükre álló eszközöket, továbbá ezek kihasználását és az elért eredményeket.”

12. táblázat	
Szervezeti szándék értékelése	
Célképzés	
100%	<ul style="list-style-type: none"> - széles körű tervezés, tervek gyakorlatba való átültetése - nyomkövetési rendszer integrálása - környezeti és gazdasági érdekek megfelelő súlyozása
75%	<ul style="list-style-type: none"> - funkcionális és üzletági tervek megléte, ezek lebontása - erős környezetvédelmi figyelem - kifejezetten környezetvédelmi tartalmú tervek
50%	<ul style="list-style-type: none"> - funkcionális vagy üzletági durva tervek készítése - környezetvédelmi prioritások piaci indíttatásból
25%	<ul style="list-style-type: none"> - tervezés eseti jellege - környezetvédelmi prioritások nyomokban, külső nyomásra
0%	<ul style="list-style-type: none"> - tervezés hiánya - egyik napról a másikra jellegű működés - környezetvédelmi prioritások hiánya

Az irodalmi feldolgozások, valamint korábbi kutatási tapasztalataink alapján megfogalmaztuk főbb hipotéziseinket. Az alábbiakat empirikus úton, vállalatok megkérdezésével kívánjuk tisztázni és igazolni:

1. A vállalatok környezettudatossága még viszonylag alacsony színvonalú. Ez több tényezőre vezethető vissza:

- a szervezetek nem rendelkeznek (sem a döntéshozó, sem a végrehajtó elemei) megfelelő mennyiségű és minőségű információval környezeti teljesítményükről, illetve annak javítási lehetőségeiről;
- a vállalatok jelentős részének nem, vagy csak nehezen hozzáférhetőek a támogató pénzügyi források;

- a fentiekből kifolyólag nem működik megfelelően a vállalatokat ösztönző érdekeltségi rendszer;
- alacsony színvonalú a vállalatok stratégiai gondolkodása, valamint ezzel kapcsolatosan a külső és belső partneri együttműködés kezelése.

2. A vállalatok jelentős strukturális-koordinációs, továbbá informatikai potenciállal rendelkeznek környezeti teljesítményük javítására, környezettudatosságuk előmozdítására, azonban a rendelkezésükre álló eszközök kihasználási színvonala alacsony.

3. A vállalati kultúra elemei (értékrendi sajátosságok, vezetési sajátosságok, munkavállalók sajátosságai), valamint a környezettudatosság színvonala, illetve a kapcsolódó potenciálok között statisztikai kapcsolat mutatható ki.

4. A vállalati kulturális sajátosságok környezettudatosság szempontjából csoportképző ismérvként funkcionálnak.

5. Egyéb ismérvek (vállalati méret, tevékenység jellege, földrajzi-területi elhelyezkedés, finansziális lehetőségek) alapján a vállalatok homogén csoportokba sorolhatóak.

Az állapotfelmérés adatgyűjtése jelenleg folyik, vállalatokhoz kiküldött kérdőív segítségével. A kérdőív struktúrájánál a modell tartalmi elemeit és kitölthetőségi szempontokat ötvöztünk. A kérdőív az alábbi területeket tartalmazza:

13. táblázat	
Szervezeti eredmények értékelése	
Eredmények	
100%	<ul style="list-style-type: none"> – belső és külső elégedettség magas foka – új termékek és eljárások magas környezetvédelmi tartalommal – üzleti kiválóság
75%	<ul style="list-style-type: none"> – bizonyított dolgozói elégedettség – külső partnerek elismerése – új termékek vagy eljárások környezetvédelmi szempontok figyelembe vételével – jelentős, részben hosszú távra szóló üzleti eredmények
50%	<ul style="list-style-type: none"> – átlagos elégedettség – megelőző környezetvédelmi aktivitás nyomai – mérsékelt, főként rövid távú eredmények
25%	<ul style="list-style-type: none"> – súlyos elégedetlenségre mutató jelek nincsenek – tűzoltó (követő) jellegű környezetvédelmi eredmények – kiegyensúlyozatlan üzleti eredmények, rövid távra szólóan
0%	<ul style="list-style-type: none"> – súlyos elégedetlenség a külső és belső partnereknél – kifogások a működéssel kapcsolatban – környezetvédelmi eredmények hiánya, esetleg súlyos károkozó magatartás – súlyos üzleti problémák

- I. Azonosító adatok – általános tájékozódás, kategorizáló ismérvek
- II. Gazdálkodási adatok – főbb gazdálkodási-számviteli mutatók a beszámoló alapján
- III. Munkavállalókra vonatkozó információk – a humán állomány különböző szempontok szerinti jellemzőinek összegyűjtése
- IV. Szervezeti kultúra – az értékrendi sajátosságok
- V. Stratégiai sajátosságok – a stratégiaalkotás folyamata és tartalmi elemei
- VI. Emberi erőforrásokkal való gazdálkodás – az emberek kezelésének tartalmi elemei
- VII. Műszaki-technikai jellemzők – a működést meghatározó tárgyi elemek sajátosságai
- VIII. Partnerkapcsolatok – vevők, szállítók és egyéb működésbeli érintettekkel való együttműködés sajátosságai
- IX. Irányítási rendszer sajátosságai – a vállalatvezetés eszközrendszere
- X. Informatikai háttér – az információáramlás sajátosságai, különös tekintettel a hardver-elemekre
- XI. A szervezet működésének eredményei

A kérdőívben – a kitölthetőségi szempontok miatt – a modell szerinti háttér-elemek kaptak nagyobb súlyt, azonban az egyes részek vizsgálatánál (V.–X. pontok) megjelenítettünk számos, kifejezetten eredmény-elemet is.

- A kérdésekre négy típusú választ várunk:
- igen-nem kiválasztás;
- több, felajánlott lehetőség közüli választás;
- magyarázott számskálán történő megjelenés;
- részletes, szöveges leírás, illetve indoklás.

Az első három típus statisztikai feldolgozását végezzük el, továbbá részben közvetlenül, részben skálatranszformáció útján ezek adják a modell szerinti mezők számszerű értékelésének alapját. A részletes, szöveges leírásokat azért kérjük, mert az egyes vállalatok működésének specialitásait racionális területi korlátok között nem tartottuk felmérhetőnek más típusú (pl. kiválasztásos) értékelés útján. A szöveges leírások, különösen az indoklás tartalmúak nagyban elősegítik a válaszok mögötti „miérték” pontosabb és teljesebb körű megértését.

A szöveges válaszokat a fent vázolt szakértői értékelési módszerünk segítségével kívánjuk értékelni, ezekkel kiegészítve az egyes mezők számszerű értékeit.

„Különösen EU tagságunk miatt érdekes és fontos tapasztalatokat hordozhat az eredmények nemzetközi összehasonlítása.”

Kutatásunk következő fázisa egy olyan vállalati kör kialakítása, amely tagjainál mélyebb, szakértői vizsgálatokat végezhetünk el. E vállalatoknál a dokumentációvizsgálat, vezetői és dolgozói interjúk, valamint üzemlátogatás eszközeivel kívánunk felméréseket végezni.

A kérdőíves és a helyszíni vizsgálatok alapján környezettudatosságot előmozdító eszközök, technikák kidolgozását tervezzük, amelyek működését a mélyvizsgálati vállalati körnél tesztelünk. Ezzel kontrollált körülmények között közvetlenül segíthetjük elő a vállalatok környezeti teljesítményének javítását, ugyanakkor megalapozzuk a kidolgozott eszközök széles körű adaptációjának lehetőségét.

A kutatásunk módszertana általános egyrészt abból a szempontból, hogy méretbeli, iparági és egyéb szempontoktól függetlenül alkalmazható, másrészt pedig azért, mert nem kötődik kizárólagosan Magyarországhoz. Különösen EU tagságunk miatt érdekes és fontos tapasztalatokat hordozhat az eredmények nemzetközi összehasonlítása. Több okból is érdemes megvizsgálni a környezettudatosság színvonalát és potenciáljait a környező országokban, vagy akár az Unió egészében:

- a környezetvédelem közös ügyünk;
- tanulhatunk egymás tapasztalataiból;
- együttműködési pontok, potenciálok tárhatóak fel. Kutatásunkat a későbbiekben legalább a szomszédos országokra szeretnénk kiterjeszteni.

FELHASZNÁLT IRODALOM

1995. évi LIII. törvény a környezet védelmének általános szabályairól
- ISO 9001, 14001 és 14031 szabványok
- BERÉNYI L. (2004): A XXI. századi vállalati környezetmenedzsment alapjai (Microcad konferencia, Miskolci Egyetem)
- BERÉNYI L. (2004): Környezettudatosság-központú elemzési modell (Fiatal Regionalisták IV. Országos Konferenciája, Győr)
- BODOR P. – Hercz E. (2001): A szervezeti kiválóság mérése és bemutatása (IMFA, Budapest)
- CSUTORA M. – Kerekes S. (2004): A környezetbarát vállalatirányítás eszközei (KJK-KERSZÖV, Budapest)
- LÁNG I. et al (2002): Környezet- és Természetvédelmi Lexikon I.–II. (Akadémiai Kiadó, Budapest)
- LÁNG I. (2003): A fenntartható fejlődés Johannesburg után (Agroinform Kiadóház, Budapest)
- MALONEY M. – WARD M. (1973): Ecology: Let's hear from the people. An objective scale for the measurement of ecological attitudes and knowledge (The American Psychologist)
- NEMCSICSNÉ ZSÓKA Á. (2004): A vállalati környezeti tudatosság dimenzióinak mérési lehetőségei (Vezetéstudomány, 2004. évi különszám)
- SCHEIN, E. (1985): Organizational Culture and Leadership: Adinamic View (San-Francisco, Jossey-Bass)
- SZINTAY I. (2000): Stratégiai menedzsment (Bibor Kiadó, Miskolc)
- TÓTH G. (2001): Környezeti teljesítményértékelés (KÖVET-INEM HUNGÁRIA, Budapest)
- TÓTH L.-né SZITA K. (1994): Az élelmiszeripari környezetgazdálkodás megalapozásának néhány kérdése (kandidátusi értekezés, K.É.E Élelmiszeripari Főiskolai Kar, Szeged)

*Berényi László PhD hallgató
Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézet*