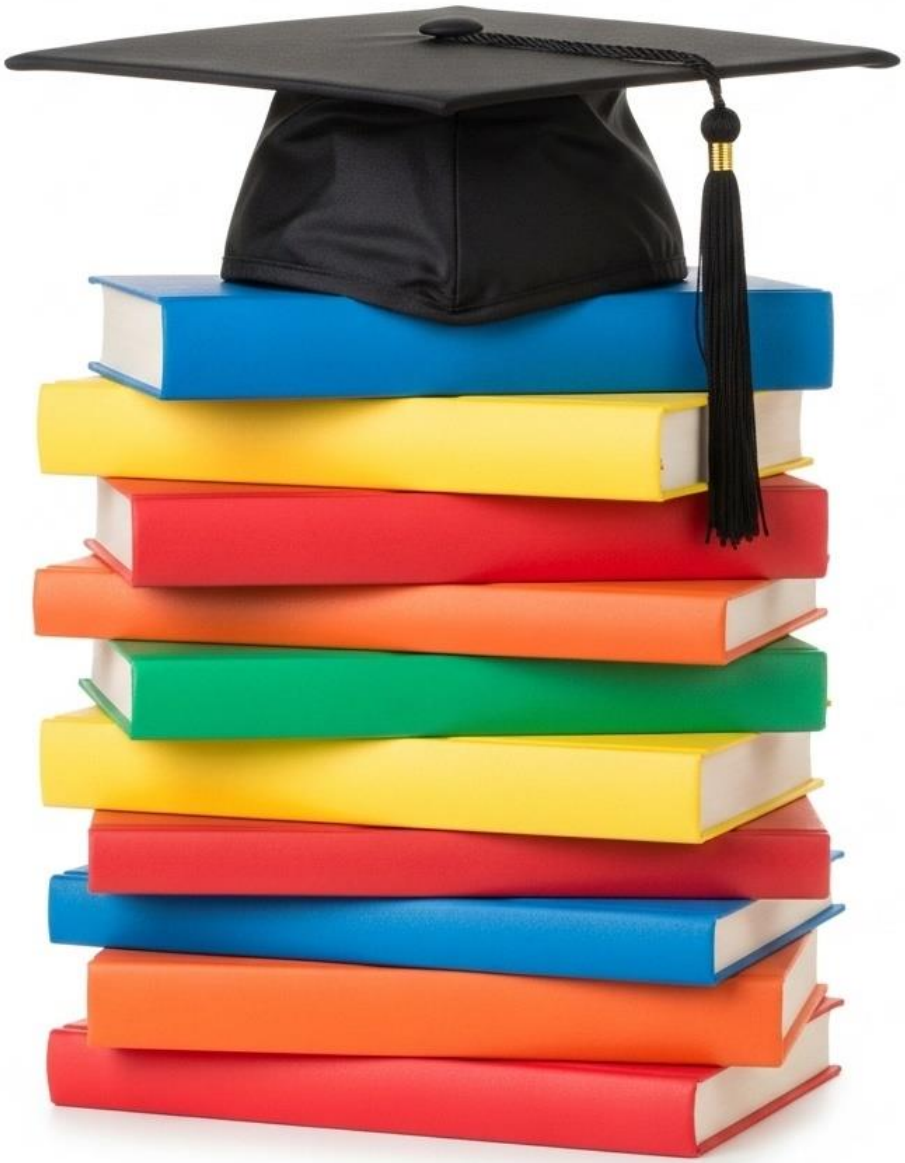
SOPRONI EGYETEM

LÁMFALUSSY SÁNDOR
KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI
KAR



TANULMÁNYKÖTET 2025

Válogatás a Széchenyi István Doktori Iskola hallgatóinak munkáiból

Szerkesztette: Obádovics Csilla, Resperger Richárd

TANULMÁNYKÖTET 2025

Válogatás a Széchenyi István Doktori Iskola hallgatóinak munkáiból

Szerkesztette:
Obádovics Csilla, Resperger Richárd

SOPRONI EGYETEM KIADÓ

SOPRON, 2025

Közreadja: a Soproni Egyetem Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskolája

A kötetben megjelent írások szakmai lektorálása kettős vak bírálati rendszerben történt.

Felelős kiadó: Prof. Dr. Fábián Attila
a Soproni Egyetem rektora

Szerkesztők:
Prof. Dr. Obádovics Csilla, Dr. Resperger Richárd

Szakmai lektorok:
Dr. habil. Baranyi Aranka, Prof. Dr. Bártfai Zoltán, Dr. Bartók István,
Bazsóné Dr. Bertalan Laura, Dr. Bednárik Éva, Dr. Cziráki Gábor, Prof. Dr. Dunay Anna,
Dr. Faragó Beatrix, Dr. Hegedűs Szilárd, Dr. Hoschek Mónika, Dr. Keresztes Gábor,
Dr. habil. Koloszár László, Dr. Kópházi Andrea, Dr. habil. Malatyinszki Szilárd,
Dr. Németh Nikoletta, Prof. Dr. Obádovics Csilla, Dr. Palancsa Attila,
Pappné Dr. Vancsó Judit, Dr. habil. Papp-Váry Árpád, Dr. Pirger Tamás,
Dr. Prihoda Emese, Dr. Resperger Richárd, Dr. Süle Edit, Dr. habil. Szabó Zoltán,
Prof. Em. Dr. Székely Csaba, Dr. Szóka Károly, Dr. Szőke Tünde Mónika,
Dr. Takáts Alexandra, Dr. Tóth Zsolt György

Borítókép: Google Gemini (AI által generált tartalom)

Tördelőszerkesztő: Dr. Resperger Richárd

ISBN 978-963-334-555-9 (pdf)

DOI: 10.35511/978-963-334-555-9

Creative Commons license: CC BY-NC-SA 4.0 DEED

Nevezd meg! - Ne add el! - Így add tovább! 4.0 Nemzetközi
Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International

ELŐSZÓ

Ez a tanulmánykötet a Soproni Egyetem Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskolája doktorandusz hallgatóinak válogatott munkáit gyűjti egybe, bemutatva az intézményünkben folyó doktori képzés sokszínűségét és tudományos megalapozottságát.

A most megjelenő kötet 22 magyar nyelvű írást tartalmaz, melyek szerzői a jelenlegi aktív doktoranduszaink és adott esetben témavezetőik. A tanulmányok jól tükrözik az elméleti alapokat, a gyakorlati alkalmazhatóságot és az interdiszciplináris megközelítést, amelyek gazdagítják a modern tudományos kutatás sokszínűségét. A kötetben könyvismertetések is helyet kaptak, amelyek segítik az olvasókat abban, hogy szélesebb rálátást kapjanak néhány kapcsolódó tudományos irodalomra.

A kötet célja nem egyszerűen a hallgatók kutatási eredményeinek bemutatása, hanem egyúttal ösztönzésként is szolgál a tudományos párbeszédre, a szakmai fejlődésre és a jövőbeni együttműködések kialakítására. Bízunk benne, hogy e válogatás hozzájárul a doktori iskolában folyó képzés fejlődéséhez, valamint szélesebb értelemben a hazai és nemzetközi tudományos élethez egyaránt.

Köszönetünket fejezzük ki valamennyi szerzőnek, akik elkötelezett munkájukkal hozzájárultak a kötet létrejöttéhez, továbbá a hallgatók témavezetőinek, akik folyamatosan segítik a doktoranduszok tudományos és szakmai fejlődését.

Köszönjük a lektorok áldozatos munkáját is, akik hasznos szakmai tanácsaikkal és jobbító szándékú észrevételeikkel segítették a hallgatókat a kötetbe kerülő írásuk átdolgozásában, kiegészítésében, hogy még értékesebb és színvonalasabb írásokat adhassunk közre.

Hasznos időtöltést, kellemes szakmai feltöltődést kívánunk a tanulmánykötet olvasása során!

Sopron, 2025. június 1.

Obádovics Csilla,
a Doktori Iskola vezetője

Resperger Richárd,
a Doktori Iskola titkára

TARTALOMJEGYZÉK

TANULMÁNYOK 7

Innovációs beruházások sikerének mérése: Magyar vállalatok pénzügyi elemzése (Fókuszban a közép- és nagyvállalatok)
Angyal Viktória – Vajai Balázs 8

Az Ipar 4.0 hatása a logisztikai munkakörökre: Napjaink kihívásai
Balázs-Kalász Adrienn 27

A körforgásos gazdaság vállalati alkalmazása – a Cradle to Cradle Certified szabvány használatának tapasztalatai
Kriza Máté 45

A felelős vállalat és a fenntarthatóság kapcsolata a hazai KKV szektorban
Mészáros Ádám 63

A hazai agrárinnovációs ökoszisztéma és az agrár szektort érintő, digitális fejlesztésekkel megoldható kihívások bemutatása
Holán Balázs Márk 78

Nyugat-dunántúli multinacionális autóipari vállalatok szervezet-fejlesztési célú vizsgálata – egy kvalitatív kutatás eredményei strukturált mélyinterjúk alapján
Kovácsné Laczkó Éva Mária 88

A karbantartási tevékenység digitális átalakításához szükséges képzési igények vizsgálata
Rostás Sándor 102

Bürokratikus szervezetek fenntarthatósági intézkedéseinek és vezetőik egyéni fenntarthatósági attitűdjeinek vizsgálata
Kulbert Gábor – Ionescu Astrid 112

Kapcsolódási lehetőségek idősek és fiatalok között: a generációk közötti kapcsolatok iránti nyitottság és azok lehetséges formáinak elemzése az osztrák–magyar határtérség egyetemistáinak körében
Takács-Pakai Dorottya 125

Fenntarthatóság vagy praktikum – Home office trendek vizsgálata napjainkban Magyarországon
Ionescu Astrid – Kulbert Gábor 138

A reziliencia szerepe a hétköznapok megélésében
Kópházi Andrea – Löwe Éva – Obádovics Csilla 148

A pénzügyi öngondoskodási portfóliók jellemzői
Kovács Zoltán 163

Finanszírozási és együttműködési lehetőségek egy fenntartható egészségügyért – Heves vármegye egészségügyi ellátásszervezési modellkísérlet
Stankovics Éva 175

A gyermekkori elhízás hosszú távú társadalmi költségei és a compliance szerepe a prevencióban
Kovács Erika – Kelen Andrea 197

Márkahűség = Örök Hűség? Miért mondunk igent újra és újra?
Jámbori Zsuzsanna – Bednárik Éva 212

Gyógyfürdővárosok online identitása
Horváth Kornélia Zsanett 231

A pozitív pszichológia és az országimázs kapcsolata turisztikai szemszögből
Szántó Dóra 247

KÖNYVISMERTETÉSEK 264

Modern vállalatértékelés
Fábiánné Játékos Judit Ilona 265

A projektmenedzsment alapjai I.-II.
Horváth Géza Sándor 270

Találd ki, valósítsd meg, légy sikeres! Innovációmenedzsment ismeretek és tapasztalatok
Horváth András – Széles Zsuzsanna 277

Felelős és fenntartható vállalat
Mészáros Ádám 281

Adatelemzés üzleti, közgazdasági és szakpolitikai döntésekhez
Holán Balázs Márk 286

DOI: 10.35511/978-963-334-555-9-Kulbert-Ionescu

Bürokratikus szervezetek fenntarthatósági intézkedéseinek és vezetőik egyéni fenntarthatósági attitűdjeinek vizsgálata

Kulbert Gábor[1] **– Ionescu Astrid**[2]

Absztrakt:
A tanulmány célja, hogy feltárja, milyen fenntarthatósági intézkedéseket vezettek be bürokratikus szervezetek az elmúlt években, és ezek hogyan viszonyulnak a szervezeti vezetők egyéni fenntarthatósági attitűdjeihez. A kvalitatív kutatás során 19, különböző gazdasági ágazatot képviselő szervezet vezetőjével készült interjú. A válaszok alapján a legtöbb szervezet már bevezetett alapvető környezeti intézkedéseket, mint például a szelektív hulladékgyűjtést vagy energiahatékonysági fejlesztéseket. Ugyanakkor a mélyebb stratégiai elköteleződés csak kevés szervezetnél figyelhető meg. A vezetők személyes életében jellemző a fenntarthatóbb szemlélet, de ennek hatása csak részben jelenik meg a szervezeti gyakorlatban. A kutatás rávilágít a "civil én" és a "szervezeti én" közötti különbségekre, és ezek hatására a vállalati döntéshozatalban Az eredmények azt mutatják, hogy a szervezetek elsősorban a jogszabályi megfelelés által motivált, alapvető fenntarthatósági lépéseket alkalmazzák. A tanulmány hangsúlyozza az egyéni attitűdök szerepét a szervezeti változások előmozdításában, valamint a személyes és intézményi célok összehangolásának fontosságát.

Kulcsszavak: fenntarthatóság, bürokratikus szervezet, vezetői attitűd, szervezeti kultúra, környezeti magatartás
JEL-kódok: M14, Q01, Q56, D23

An Examination of Sustainability Measures in Bureaucratic Organizations and the Individual Sustainability Attitudes of Their Leaders

Abstract:
The aim of this study is to explore the sustainability measures implemented by bureaucratic organizations in recent years and examine how these relate to the individual sustainability attitudes of organizational leaders. The qualitative research was based on interviews with 19 executives representing various economic sectors. The responses indicate that most organizations have already introduced basic environmental measures, such as selective waste collection and energy efficiency improvements. However, deeper strategic commitment to sustainability is observed in only a few cases. While a more sustainability-oriented mindset is often present in leaders' private lives, its influence on organizational practices appears to be limited. The research highlights the contrast between the "civil self" and the "organizational self," and how this duality impacts corporate decision-making. The findings suggest that organizations tend to implement sustainability initiatives primarily in response to regulatory compliance. The study emphasizes the critical role of individual attitudes in driving organizational change and the importance of aligning personal and institutional goals to promote sustainable development.

Keywords: sustainability, bureaucratic organization, leadership attitude, organizational culture, environmental behavior
JEL Codes: M14, Q01, Q56, D23

[1] Kulbert Gábor, tanársegéd, doktorandusz
Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar, Széchenyi István Doktori Iskola
(kulbert.gabor@uni-sopron.hu – levelező szerző)
[2] Ionescu Astrid, doktorandusz
Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar, Széchenyi István Doktori Iskola

1. Bevezetés – A bürokratikus szervezetek jellemzőinek vizsgálata

A bürokráciát, mint önálló szervezeti kultúratípust több kutató is megnevezte az elmúlt három évtized során, ugyanakkor a szerzők a bürokrácia, a bürokratizmus és a bürokratizálódás fogalmait sem feltétlenül szinonimaként használják. Jelen szervezettípus jobb meghatározásához Max Weber (1987) klasszikus bürokrácia elméletének bemutatásával célszerű kezdenünk rövid áttekintésünket, melyek alapelemei a következők:

- Hivatali hierarchia: alá- és fölérendeltség szigorú rendszere és egyszemélyi vezetés.
- Írásbeliség: a szabályokat és az instrukciókat minden esetben írásban rögzítik.
- Munkamegosztás: specializáció alapján jelölik ki a feladatokat és a kötelességeket, a hatás- és feladatkörök lehatároltak.
- Szabályozottság: a tevékenységre, feladatteljesítésre, szolgálati útra stb. előírások, szabályok vonatkoznak.
- Szakmai hozzáértés (hivatástudat): a bürokratikus szervezet tagjai szakképzett hivatalnokok, akik kinevezés útján kerülnek hivatalukba. A kinevezés a megfelelő képzettség vagy diploma felmutatásán alapul. A bürokratikus irányító apparátus élethivatásaként végzi tevékenységét, azaz kizárólagos főfoglalkozásként. Védettek az önkényes elbocsátással szemben, életpályájukat a szolgálati idő és a teljesítmény, vagy mindkettő együttesen határozza meg és rendszeres (fix) pénzbeli juttatás kapnak.
- Személytelenség, tárgyilagosság: a bürokratikus apparátus tagjai száműzik a tevékenységükből a személyes érzelmeket és a részrehajló megfontolásokat.

Kono (1990) szervezeti kultúra felfogása alapvetően három elemből tevődik össze:

- Közös értékek.
- Döntéshozatal módja.
- Az érvényesülő viselkedési minták.

Ezeket tovább vizsgálva hét alapelemet (értékek, információ, közreadás, kockázat, kooperáció, lojalitás, motiváció), majd öt kultúratípust is meghatároz (pezsgő kultúra, pezsgő kultúra a vezetők követésével, bürokratikus kultúra, stagnáló kultúra, stagnáló kultúra a vezetők követésével). A bürokratikus kultúrát Kono folyamat-centrikus, szabályokon nyugvó kultúrának jellemzi, ahol az alkalmazottak kockázatvállalása csekély mértékű. Példaként többek között a közhivatalokat is említi.

A fentiek lényegében megegyeznek a *Handy (1985)* által meghatározott Szerepkultúra ismérveivel. A Szerepkultúrát a logika, az ésszerűség és a személytelenség jellemzi. E kultúrában a szerep sokkalta fontosabb, mint a személy, aki azt betölti. Ez a kultúratípus stabil, változatlan környezetben működik jól, belső rendjét is a stabilitás, a kiszámíthatóság és a biztonság jellemzi. Az ambiciózus emberek gyakran nem érzik jól magukat ebben a kultúrában, ahol az elvárásokat éppen csak a minimumon kell teljesíteni, mindennemű kockázatot mellőzve.

A bürokratikus szervezetek legkiemelkedőbb jellemzője a formalizált szabályok és eljárások jelenléte. Ezek célja a működési hatékonyság, az egyenlőség és az igazságosság biztosítása. Mintzberg (1978) megjegyzi, hogy a szervezeti struktúra szigorú hierarchiát követ, amelyben a döntéshozatal központosított, és a felelősségi körök egyértelműen meghatározottak. Ebben is külön kategóriát képeznek a rendvédelmi szervek, ahol a dolgozók élethivatásként végzik a munkájukat, utasításon és a szigorú hierarchián alapuló egyszemélyi, autokrata parancsuralmi rendszer működik, a kontroll erős, a működés funkcionális, és ahol a kritikák mellőzése és a konfliktusok kerülése a jellemző (Pirger, 2015a).

A bürokratikus szervezetekben a hierarchikus struktúra biztosítja a hatalmi és felelősségi viszonyok egyértelmű meghatározását. A formalizált szabályok és eljárások célja a döntéshozatali folyamatok standardizálása, minimalizálva ezzel az egyéni eltérésekből származó hibákat. Ez a típusú struktúra különösen előnyös a stabil, rutinszerű feladatok esetében, ahol a következetesség és az előre meghatározott eljárások betartása kulcsfontosságú.

A magyar szerzők közül Barta és Tóth (2000) tesz említést bürokratikus kultúráról. A tipológia alapja a vállalatnál uralkodó normák, értékek és viszonyok. Ezek alapján a következő kultúratípusokat nevezik meg:
- Kiváló kultúrájú vállalat.
- Bürokratikus kultúrájú vállalat.
- Zavaros kultúrájú vállalat.
- Elviselhetetlen kultúrájú vállalat.

A Bürokratikus kultúrával bíró vállalatot kevés és nagyrészt formális kommunikáció jellemzi, ahol nincs innováció vagy újítás, sőt az szinte tiltott. A vezetők és a beosztottak között rideg a viszony és a dolgozók nem lelkesednek a munkájukért, csupán a pénzért dolgoznak.

A bürokratikus szervezeti kultúrával az elmúlt évtizedekben több kutató is foglalkozott, közös bennük, hogy elméleteiket leginkább arról a tulajdonságról nevezték el, amelyik szerintük a legrelevánsabb képet adja ezen vállalatokról (Pirger, 2015b).

2. Fenntarthatósági szempontok megjelenése a vállalat stratégiában

A vállalatok vezetőire egyre nagyobb nyomás nehezedik, hogy vállalataikat fenntarthatóvá tegyék. Ez a nyomás a fenntarthatóság iránti érdeklődés növekedésével párhuzamosan emelkedik, mivel az egyre nagyobb figyelmet kap az élet minden területén. A vállalati fenntarthatóság alapja az érdekelt felek elméletében gyökerezik, amely elismeri, hogy a szervezeteknek nemcsak a részvényesek, hanem más érdekelt felek felé is kötelezettségeik vannak (Kozma & Bosnyák-Simon, 2022).

Staib (2005) szerint a vállalatok felelőssége a kezdetektől fogva több annál, mint hogy tulajdonosaik számára nyereséget termeljenek. A vállalatok sosem voltak önálló szervezetek, mivel gazdasági tevékenységük miatt függenek a környezetüktől. A fenntarthatóság fogalma a globalizáció, a vállalati működés és a teljesítőképesség területén is jelen van. Bizonyos nézetek szerint (Crowther, 2012) a fenntarthatóság a jelenben tett intézkedések jövőbeli hatásaira összpontosít, és azt jelenti, hogy a társadalom nem használhat fel többet egy erőforrásból, mint amennyit az regenerálni képes. A fenntarthatóság korai elképzelései a környezetvédelemre összpontosítottak, de az utóbbi évek kutatásai egyre inkább elismerik, hogy ez csak egy része a fenntartható fejlődésnek. A vállalatoknak figyelmet kell fordítaniuk a környezeti, gazdasági és társadalmi tevékenységük hatásaira is. Rugalmas megközelítésre van szükségük, amely lehetővé teszi számukra, hogy folyamatosan vizsgálják környezetüket és igazítsák üzleti stratégiáikat. A vállalatok gyakran az erőforrás-felhasználás hatékonyságának növelésével törekednek a fenntarthatóságra, például energiahatékonysági programokkal.

Napjainkban számos nemzetközi és országos kutatás foglalkozik az emberi tevékenység káros környezeti hatásaival, így azok nem tűnnek el a többi társadalmi vagy gazdasági probléma mellett (Zsóka & Zilahy, 2011). A vállalati szféra bevonása elengedhetetlen a környezeti kihívások megoldásához. Széchy (2006) tanulmánya szerint az 1900-as évek közepétől kezdődően az üzleti világ társadalmi felelősségvállalása elméleti szinten is megjelent a vállalati gyakorlatban. Felmerül a kérdés, hogy a vállalati profit növelése mellett kell-e figyelembe venniük a szegénység, a környezet állapota vagy a munkanélküliség problémáit?

Mára már kijelenthetjük, hogy a vállalatoknak olyan fenntarthatósági stratégiákkal kell rendelkezniük, amelyek célja a társadalom és a vállalat gazdasági, társadalmi, környezeti igényeinek összehangolása a fenntarthatósági teljesítmény érdekében (Saunila et al., 2019). Egyszerűen fogalmazva, a vállalati fenntarthatósági stratégia a környezeti és társadalmi dimenziókat a stratégiai menedzsment folyamatába integrálja. A fenntarthatósági kutatások során a vállalatok gyakran rendszerszemléletet alkalmaznak, amelyek az üzleti szempontokra és műveletekre összpontosítanak. Bizonyos nézetek szerint a vezetők számára az a cél, hogy a vállalati fenntarthatósági stratégiák integrálják a környezeti és társadalmi szempontokat a stratégiai menedzsment folyamatába (Baumgartner & Rauter, 2016), és hangsúlyozzák a vállalat stratégiai helyzetét a fenntartható fejlődés szempontjából.

A fenntartható fejlődés fogalma a XX. század végétől vált központi jelentőségűvé, érdekében a döntéshozók globális, regionális és nemzeti szinten is komoly intézkedéseket vezettek be. Manapság a legnagyobb hangsúly a mikrogazdasági szereplők intézkedési tervein van, mivel tevékenységük alapvetően befolyásolja a koncepció megvalósulását (Ransburg & Vágási, 2011). A szervezeti innovációnak alapvető része a beosztottak és a vezetők kooperációja és attitűdjei. A szervezeti kultúra fejlesztésének alapvetően kétféle megközelítése lehet: vagy a szervezet – mint komplex rendszer – strukturális, szervezési folyamatait, kommunikációját, kapcsolatait, szabályrendszerét újítják meg, vagy a szervezetet szervesen alkotó egyéneket fejlesztjük (Keresztes et al., 2019). A fenntartható fejlődés célja, hogy olyan társadalmi-gazdasági fejlődést biztosítson, amely nem veszélyezteti a jövő generációk szükségleteinek kielégítését (World Commission on Environment and Development, 1987). Elkington (1998) szerint a fenntartható fejlődés három pillére a gazdaság, a környezet, és a társadalom, melyek egysége elősegíti a vállalati integrációs elvek kialakítását is.

A kutatók között elfogadott az a nézet, hogy az első írásos említést a vállalatok társadalmi felelősségéről Bowen (1953) "Social Responsibilities of the Businessman" című könyve, amely már a CSR (Corporate Social Responsibility) fogalmát is ismertette.A gazdálkodó szervezetek tevékenységének környezeti vonatkozásairól már az ipar 3.0 korában, az 1970-es évek kezdetén a Római Klub Növekedés határai című jelentésében is szó esett (Meadows et al., 1972).

Az 1980-as évek súlyos környezeti katasztrófái felhívták a figyelmet az emberi tevékenységek környezeti és társadalmi hatásaira, és előtérbe helyezték a környezetvédelmi tevékenységek szükségességét, amelynek célja kettős: erőteljes, ugyanakkor társadalmilag és környezetileg fenntartható gazdasági növekedést elérni (Gyulai, 2013).

A fenntartható fejlődés magában foglalja a szegénység felszámolását, az egyenlőtlenségek csökkentését, valamint a természeti erőforrások és az ökoszisztémák fenntartható kezelésének előmozdítását, mint ahogyan a fenntartható, mindenre kiterjedő és igazságos gazdasági növekedést is. Ez annyit jelent, hogy a fejlődés kielégíti a jelen nemzedékek szükségleteit anélkül, hogy veszélybe sodorná a következő nemzedékek azon lehetőségét, hogy kielégíthessék saját igényeiket. A világ vezetői 2015-ben egy ENSZ-csúcstalálkozón elkötelezték magukat ezen út mellett, amikor is elfogadták a jelenleg is érvényes fenntartható fejlődési célokat (Jones et al., 2017).

3. Egyének fenntarthatósági törekvései

Az ember számos olyan tulajdonsággal rendelkezik, ami az állat, vagy a gépi világ fölé emeli. Ezek közül az egyik a szabad döntés lehetősége. Minden egyes egyén hatalmát az adja, hogy maga dönt. Ez a hatalom az alapja a felelősségvállalásnak és a felelősségre vonhatóságnak is. A saját döntés lehetősége nem azt jelenti, hogy az egyénnek nincsenek korlátai, hanem azt, hogy a korlátok közt szabadon választhat, sőt lehetősége lehet a korlátok és a korlátokon túli felismerésére, vagy éppen a korlátok változtatására is (Birher & Knoll-Csete, 2023). A fenntartható fogyasztás azt jelenti, hogy felelősségteljesebb viselkedéssel megoldásokat keresünk a társadalmi és környezeti egyensúlyhiányokra. A fenntartható fogyasztás szervesen összefügg a termeléssel és az elosztással, a termékek és szolgáltatások használatával illetve feleslegessé válásával: a fenntartható fogyasztás alapvető feltétele, hogy a termékek teljes életciklusát figyelembe vegyük, újragondoljuk. A változtatás eszközeinek megteremtése a kormányok, szabályozó testületek, civil szervezetek és üzleti vállalkozások felelőssége. Mégis, a fogyasztóknak, állampolgároknak világszerte kulcsszerepük van abban, hogy döntéseikkel, fogyasztói magatartásukkal e csoportokat jobb és gyorsabb cselekvésre késztessék. A fenntartható fogyasztás összes meghatározása hangsúlyozza, hogy elsődleges fontosságú a fogyasztás mennyiségének csökkentése, azonban a legnagyobb kihívást a fogyasztás más és hatékonyabb módjainak kialakítása jelenti (Cade & Bowden, 2011).

A környezeti tudatosság öt legfontosabb komponense az ökológiai tudás, a környezeti értékek, a környezeti attitűdök, a cselekvési hajlandóság és a konkrét cselekvés (Csiszár, 2010).

Az ökológiai tudás és a környezeti értékek együttesen határozzák meg a környezeti attitűdöket, melyek a cselekvési hajlandóságot vetítik előre. Ennek hatására következhet be a tényleges környezettudatos cselekvés (Nemcsicsné, 2007). Ugyanakkor a cselekvési hajlandóságból a tényleges cselekvésre nem következtethetünk teljes bizonyossággal, hiszen számos szituációs és viselkedési tényező befolyásolja, mint a szokások, kényelem, gazdasági korlát, társadalmi nyomás, az áldozat mértéke (idő, erőfeszítés, költség), infrastruktúra hiánya, és a környezettudatos vásárlás esetén egyes piaci jellemzők, mint ár, minőség, vásárlás helye, hivatalos ökocímke használata (Takáts, 2012).

A fogyasztó a vásárlási folyamatban egyszerre három szinten vesz részt:
– Elszenvedő, manipulált (alárendelt viszony)
– Elváró, felügyelő (felé rendelt viszony)
– Partner (mellé rendelt viszony)

Egyfelől a fogyasztói társadalom viszonylagos árubősége túlfogyasztást és felesleges fogyasztást eredményez, hiszen az emberek szabadságuk megélését, látják abban, hogy nagy kínálatból, sok árut vásárolhatnak, másfelől elfogadták az alárendelt viszonyt és nem is gondolnak arra, hogy a vállalatok partnernek tekinthetnék őket (Győri, 2007), sőt ők is felügyelhetik a vállalati tevékenységet, megkövetelhetik annak számukra, a társadalom és a környezet számára kedvező változásait. *„A fenntartható fogyasztás gondolata kettős tartalommal bír: egyrészt – a lényegét leszűkítő értelemben – magában foglalja a felhasznált termékek csökkentésére és a fogyasztási szokások változtatására irányuló törekvéseket; másrészt olyan tartós, új fogyasztói értékrend és jólét-felfogás kialakítására törekszik, amely a fenntarthatóság mindhárom pillérét és dimenzióját figyelembe veszi.”* (Valkó, 2003, p. 50)

Egy 2023-as felmérés szerint, a megkérdezettek 74%-a szelektív hulladékgyűjtést jelölte meg, mint a fenntarthatósággal kapcsolatos személyes akciótervet, míg 20% válaszolta azt, hogy megpróbálja a Zero Waste életmódot tartani. A harmadik legtöbb válasz a közlekedési eszközök tudatos megválasztására jött, ezzel szemben meglepően kevesen válaszolták, hogy helyi termelőtől vásárolnak, ezzel rövidítve az élelmiszerek által megtett utat, és még kevesebben válaszolták, hogy száműzik az egyszer használatos műanyagokat, vagy a fast fashion ruhákat életükből. Bár számos kampány zajlott a közelmúltban és zajlik most is a lakosság energiafogyasztásának csökkentésére, a kitöltők csak 2%-a használ LED izzókat, illetve még ennél is kevesebbnek, mindössze 1%-nak fontos a vízkészlet megóvása és a vízpazarlás megszüntetése (Kulbert & Pankotay, 2023).

A fentiekből is láthatjuk, hogy a megkérdezettek jelentős része szerint a fenntarthatóság mindössze a fogyasztásunk visszafogását jelenti, a vásárlás során meghozott tudatos döntések, a minőséget a mennyiség helyett elv, bár elméleti szinten sokaknak ismert, a gyakorlatban még van hová fejlődni.

4. Kutatás tárgya és módszertana

Kutatásunk során egy hónap időtartamon keresztül (2025. január 2. – február 2.) célzottan kerestük meg kimondottam bürokratikus szervezetek vezetőit, hogy megvizsgáljuk és összehasonlítsuk az alábbiakat:
- A különböző gazdasági területet képviselő bürokratikus szervezetek milyen fenntarthatósági intézkedéseket vezettek be az elmúlt évek során?
- A bürokratikus szervezet vezetője a magánélete során milyen attitűddel rendelkezik a fenntarthatósággal kapcsolatban?

Ezen kérdések relevanciáját az adja, hogy a szervezet egymással kölcsönhatásban álló egyének összessége, akik az adott cél érdekében együttműködnek egymással, egyéni viselkedésük kihatással van a szervezetre, folyamatosan alakítja azt. Ebből kifolyólag a vezetők fenntarthatósági attitűdje kihatással van a szervezet ilyen irányú intézkedéseire még akkor is, ha a szervezet típusából kifolyólag a változások bevezetése, vagy azok fenntartása nehézségekbe ütközik. A kiválasztás során felmerülő cégeket az elérhető nyilvános adatok alapján előzetes vizsgálatnak

vetettük alá, hogy már a legelején kiszűrjük a számunkra nem releváns esetleges válaszadókat. A kiválasztási folyamat során igyekeztünk minél több szektor vezetőjét felkutatni, különösen fontos volt, hogy a klasszikus bürokratikus állami és önkormányzati intézmények mellett a versenypiacról is legyen interjúpartnerünk. Az adatok bekérése személyesen, online illetve telefonon zajlott félig strukturált formában melyben a meghatározott kérdések mellett, a válaszoktól függően az interjúztató további egyéni kérdéseket is feltett, ugyanakkor mindig szem előtt tartva azt, hogy a válaszok feldolgozása során valamilyen, a kutatás számára hasznos szempontból bekategorizálható legyen. Az interjúkban zárt és nyílt kérdéseket alkalmaztunk, utóbbi esetén minden esetben szelektív kérdéstípusok szerepeltek.

5. A kutatás eredményei

5.1.Általános adatok

A kutatás során 19 vezető válaszolt kérdéseinkre. A vizsgált szervezetek társasági forma szerinti megoszlása a következő:

- Zrt./Nyrt. 9 db (állami/önkormányzati fenntartású 4 db),
- Kft. 4 db (ebből: önkormányzati tulajdonú 2 db),
- Oktatási intézmény 4 db (ebből: egyetem 1, főiskola 1, óvoda 1, gimnázium 1),
- Önkormányzat 2 db.

A vizsgált szervezetek közül 16 székhelye megyei jogú városban található, ezen belül Budapesten nyolc, Sopronban hét, Veszprémben egy válaszadónk volt. A szervezetek átlagos dolgozói létszáma 13 és 2000 között változik, a kapott értékek átlaga 378 fő, medián értéke 123 fő. A megkérdezett szervezetekben a férfiak és nők százalékos aránya átlagosan 60–40%. A megkérdezettek közül a profitorientált szervezetek átlagos árbevétele az előző, beszámolóval lezárt üzleti évben meghaladta a 10 Mrd forintot.

Magyarországon egy 2024-es jogszabálynak köszönhetően minden cégnek, amelynek átlagos statisztikai létszáma meghaladja a 25 főt és az általa foglalkoztatott megváltozott munkaképességű munkavállalók száma nem éri el a létszám 5%-át, rehabilitációs hozzájárulást kell fizetnie. Mivel a rehabilitációs hozzájárulás mértéke a mindenkori minimálbér kilencszerese, ezért a munkaadónak jobban megéri a hozzájárulás fizetése helyett munkaerőt igénybe venni, amely hasznot termel. Ez az intézkedés egybe vág az ENSZ által meghatározott 8. fenntarthatósági céllal (Decent Work), amely megfogalmazza, hogy minden tagállam törekedjen arra, hogy 2030-ra érje el a teljes foglalkoztatást, valamint nyújtson egyenlő bért és egyenlő lehetőségeket minden nő és férfi számára, beleértve a fiatalokat és a fogyatékkal élőket is. A kiválasztott szervezetek mindegyike foglalkoztat megváltozott munkaképességűeket, ugyanakkor az 5%-os határt mindössze 2 megkérdezett alany érte el.

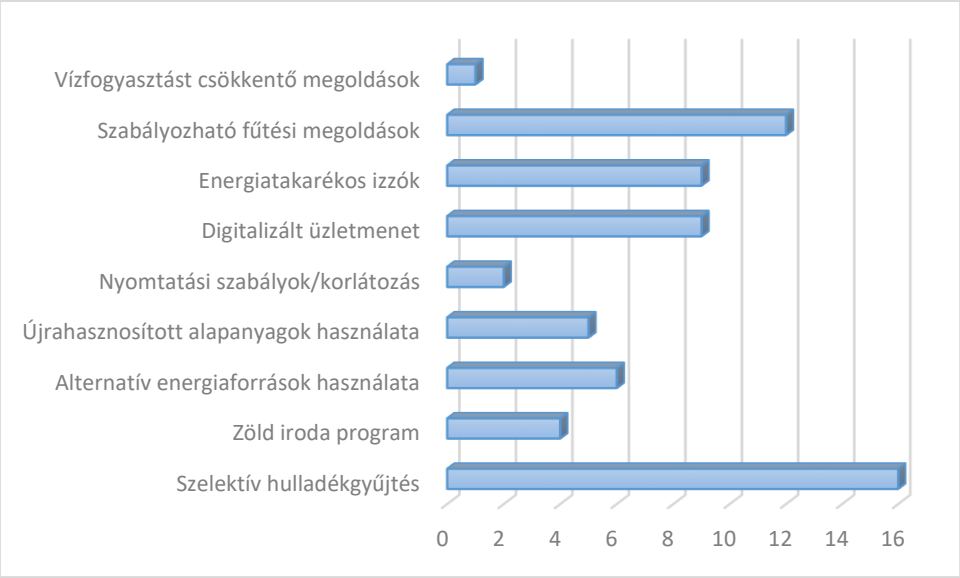
5.2. Fenntarthatósági célok a szervezeten belül

Ahogy a fenntarthatóság a mindennapokban egyre fontosabbá válik, a közvélemény egyre inkább érdeklődik a vállalati tevékenységek társadalmi és ökológiai hatásai iránt, és maguk a vállalatok is egyre nagyobb társadalmi felelősséget vállalnak. Napjainkra egyre több hazai vállalkozás ismerte fel, hogy a fenntartható működés versenyelőnyt jelent számára, a gazdasági hatékonyság mellett fontos szempont a társadalmi és környezeti céloknak való megfelelés is (Resperger, 2023).

Sok vállalat ma már nyilvánosan dokumentálja, hogy tevékenysége hogyan járul hozzá a fenntartható fejlődéshez. A fenntarthatósági jelentések tájékoztatják az üzleti partnereket, a befektetőket és a nyilvánosságot a vállalati tevékenységek környezetre és társadalomra gyakorolt hatásáról. Ezt részben önkéntes alapon, részben a törvényi kötelezettségek betartásával teszik.

A fenntarthatóság növekvő jelentősége az üzleti gyakorlatban a belső vállalati magatartási kódexek vagy a környezetirányítási rendszerek egyre növekvő számában is megmutatkozik.

Annyi bizonyos, hogy a fenntarthatósági intézkedések bevezetése több szempontból is hasznos lehet a vállalati működés szempontjából. Egyrészt mutatója annak, hogy a vállalat mennyire elkötelezett a környezet védelme és a kibocsájtás csökkentés terén, valamint ideális esetben a működési költségek csökkentéséhez is hozzájárulnak. Az általunk megkérdezett alanyok az alábbi már bevezetett intézkedéseket jelölték meg elsőszándékból egy szabadasszociációs kérdés feltevése során (*1. ábra*).

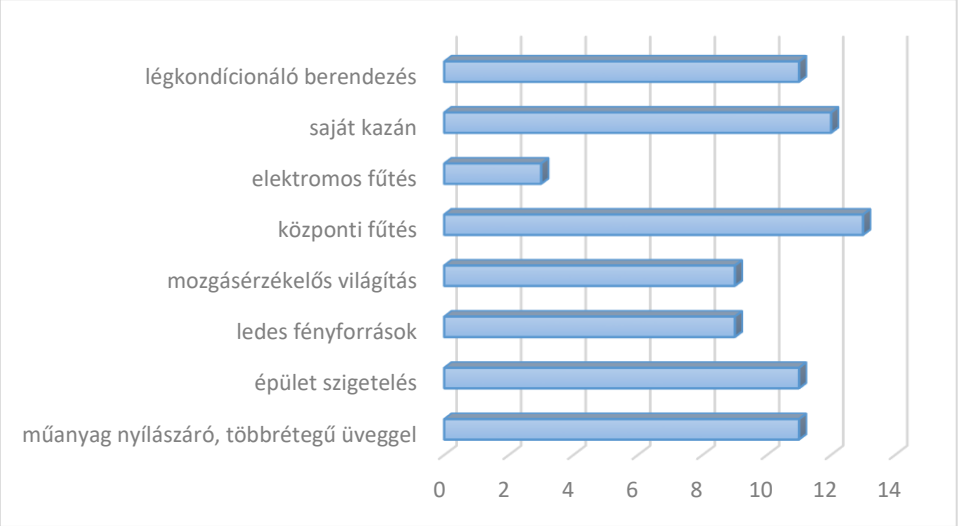


1. ábra: Szervezet által alkalmazott fenntarthatósági intézkedések
Forrás: Saját szerkesztés

A válaszokat vizsgálva megállapíthatjuk, hogy a legtöbb vállalat a legkönnyebben megvalósítható intézkedéseket már megvalósította, ezek nagy része egyéni döntésen alapul, ugyanakkor a digitalizált üzletmenet sok esetben már törvényileg elvárt, illetve a szelektív hulladékgyűjtés bevezetése során is megfigyelhetők állami ösztönző programok. A KÖVET Egyesület 1999-ben dolgozta ki az első Zöld Iroda Programját, aminek célja a környezetkímélő és emberbarát irodai működés, valamint a munkatársak tudatformálása volt (Tóth, 2010). Az idő múlásával a kezdeti célok folyamatosan bővültek és mára az első év 36 „Zöld Irodájával" szemben immáron országosan több ezer munkahelynek adták ki a minősítést, valamint mintájukon számos új, akár házon belüli kezdeményezés is kibontakozott.

A tudatosság következő lépcsője, ha a szervezet az általa fontosnak vélt alapelveket írásban rögzíti, az ajánlásokat szabállyá erősíti. A 19 vizsgált szervezetből 9 rendelkezik kimondottan környezetvédelmi politikával vagy felelőssel és 5 rendelkezik energiahatékonysági szabályzattal.

A legtöbb vizsgált szervezet székhelyén az elmúlt 5 évben elvégezték az alapvető energiahatékonysági beruházásokat, ugyanakkor 8 vizsgált szervezet székhelye nem rendelkezik szigeteléssel, de a fűtéskorszerűsítésre minden vizsgált telephelyen nagy hangsúlyt fordítottak (*2. ábra*). A ledes fényforrások és a mozgásérzékelős lámpák is jelentős fogyasztáscsökkenést eredményeznek, főként azokban az irodákban, ahol több száz munkaállomás is található. Az említett beruházások 31,6%-a saját forrásból, 26,3%-a pályázati forrásból, míg 22,1% egyéb, főként fenntartói támogatásból valósult meg.



2. ábra: A szervezet székhelyének energiahatékonysági jellemzői
Forrás: Saját szerkesztés

A környezeti terhelés csökkentése nem csak munkaidőben lehet cél, ezért vizsgálatunk kitért a munkába járásra is. A megkérdezett szervezetek alkalmazottainak többsége vidéken gépjárművel, a fővárosban és vonzáskörzetében tömegközlekedéssel érik el munkahelyüket, amihez a munkáltató a legtöbb esetben km támogatást – norma szerint –, vagy tömegközlekedési bérletet biztosít.

Ahogy korábban is olvasható egy zöld iroda, zöld vállalat egyik célja az emberbaráti működés, ami egyaránt vonatkozik az ügyfelek kezelésére és a dolgozókkal való bánásmódra is. A megkérdezettek nagy része, 14 vállalat nem ír elő kötelező munkaruhát, ugyanakkor ajánlást fogalmaz meg a munkavállalók öltözködését illetően, 5 kimondottan előírja, milyen viseletben kell a munkavállalónak megjelennie, de ehhez csak 1 munkáltató járul hozzá anyagilag is.

Munkavállalók szempontjából továbbá fontos kérdés még a home office lehetősége is. A COVID-19 vírus okozta fellendülést követően a munkáltatók szerettek volna visszaállni a hagyományos, irodai munkavégzéshez, a munkavállalókban viszont kialakult egy alapvető igény, elvárás az otthoni munkavégzéssel kapcsolatban. Ez az igény kielégítésre is kerül általában a nem bürokratikus szervezetekben, és bizonyítottan vannak a home office-nak fenntarthatósági szempontból pozitív hatásai is (irodabérlés/irodai rezsi költségeinek csökkentése, bejárás miatt kialakuló szmog csökkenése stb.). A bürokratikus szervezetek viszont ebben is szigorúbb szabályozási rendszert követnek, melybe nem nagyon fér bele a home office-t jellemző rugalmasság és lazább kontroll, ahogy az a jelen kutatás eredményeiből jól látszik.

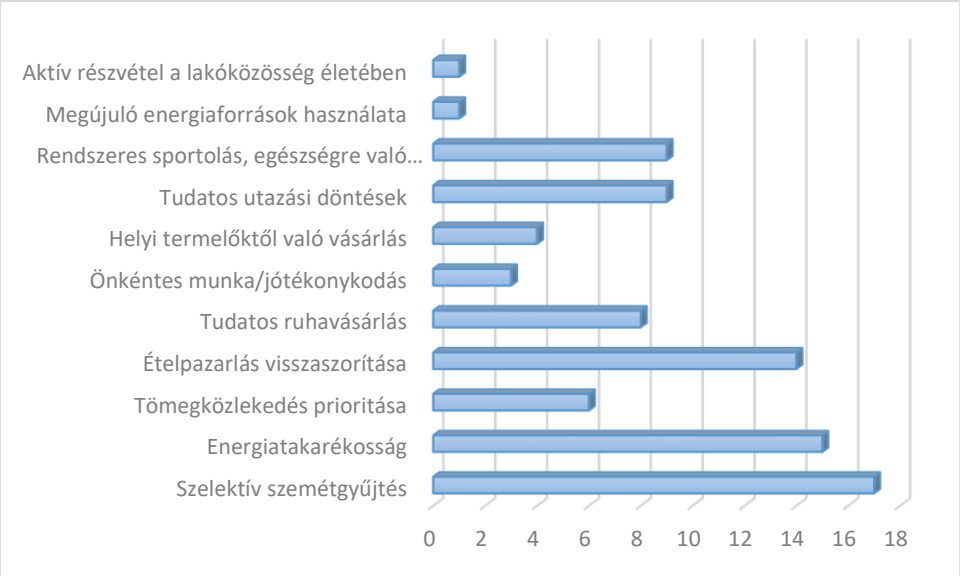
A vizsgált alanyok közül 15 nem támogatja a home office-t, azt a külön elbírálandó eseteket leszámítva (pl. lábtörés, műtét utáni rehabilitáció) nem engedélyezi. 3 vezető nyilatkozott úgy, hogy munkakör függő a home office lehetősége, és jellemzően a felsőbb beosztásúak élhetnek vele, és 1 cég nyilatkozott úgy, hogy összes munkavállalója számára adott a home office lehetősége, ugyanakkor heti kettő – nem szabadon választott- napot köteles mindenki az irodában tölteni. Jellemzően ezeken a napokon tartják a heti eligazításokat, a partnertalálkozókat, illetve a legtöbb embert érintő megbeszéléseket. Amely vállalatok pozitívan nyilatkoztak a home office-szal kapcsolatban, a munkavégzés megkönnyítéséhez már nem állnak ilyen kedvezően hozzá. Laptopon kívül egyik cég sem biztosít egyéb másik eszközt és rezsitámogatást sem nyújtanak, amelynek fő oka, hogy a home office-t, mint lehetőséget is sokan már eleve kiváltságként kezelik hazánkban.

5.3. Az egyén fenntarthatósággal kapcsolatos szokásainak vizsgálata

Az egyének és szervezetek kapcsolatáról készült vizsgálatunk során meg kell különböztetnünk a szervezeti egyént és a magánembert. Az előbbi az, amivel az egyén részt vesz a szervezeti

együttműködésben, az utóbbit pedig saját autonóm „én”-ként jellemezhetjük. Az, hogy menynyire válik el a kettő egymástól, a szervezet jellegétől, működési mechanizmusaitól, struktúrájától függ. A szervezeti egyén és a “civil egyén” sokszor teljesen különböző képet mutat, míg első általában versenyorientált, feszültségtűrő, addig a második főként családi körben a kompromisszumokat és a nyugalmat keresi (Horkai et al., 2021).

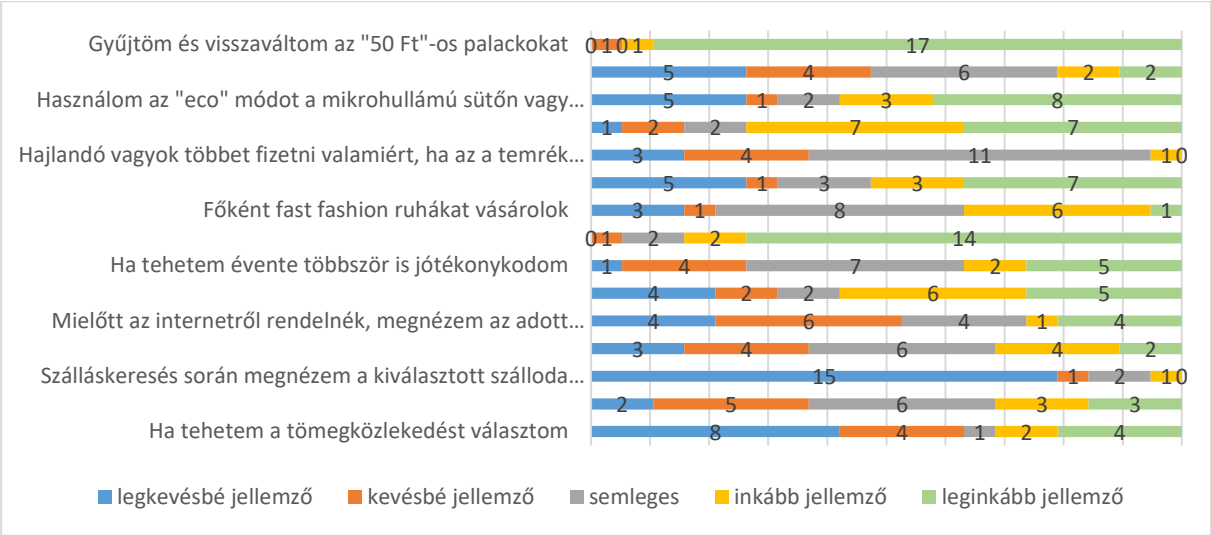
Kutatásunk második része az egyén fenntarthatósággal kapcsolatos attitűdjeit vizsgálja. Összességében elmondható, hogy a megkérdezetteknél a “civil én” a fenntarthatóságról sokkal tágabb keretrendszerben gondolkodik, mint a szervezeti én. Ami a szervezet cselekvési tervében a maximum, az az egyéneknél sokszor a minimum. Ennek természetesen anyagi okai is vannak, hisz a “civil én” a saját zsebére sokkal érzékenyebb, mint a szervezeti én a vállalkozás költéseire.



3. ábra: Egyének fenntarthatósági intézkedései
Forrás: Saját szerkesztés

Az egyén cselekvési tervének vizsgálatakor megállapítható, hogy azon költségcsökkentő intézkedések mellett, amelyeknek elsősorban gazdasági haszna van a válaszadó számára (mint energiatakarékosság, ételpazarlás visszaszorítása), már megjelennek olyanok is, amelyeknek főként a környezetkárosítás csökkentésére (szelektív szemétgyűjtés, tömegközlekedés prioritása) és az egyén fiziológiai vagy lelki szükségleteinek kielégítésére irányul (rendszeres sportolás egészségre való törekvés), amely~~ek~~nek -igaz másodlagosan- szintén vannak gazdasági aspektusai (*3. ábra*). Egy egészséges és boldog egyén sokkal jobban teljesít a munkahelyén, kevesebbet hiányzik, jobban termel, hasznos és tevékeny tagja szűkebb közösségének.

Az egyén munkahelyén kívüli viselkedésének vizsgálatához Likert-skálás adatelemzést alkalmaztunk különböző olyan szokásokra és ismeretekre rákérdezve, amelyek teljes mértékben eltérnek a fenntarthatóság köznapi értelmezéseitől, és inkább az egyén környezeti és szociális viselkedését firtatja.



4. ábra: Az egyén szokásainak vizsgálata fenntarthatósági szempontok szerint
Forrás: Saját szerkesztés

Az adatokat vizsgálva láthatjuk (*4. ábra*), hogy vannak olyan témakörök, amikben az alanyok szinte teljesen egyforma választ adtak. Bár még igencsak újkeletű a jelenség, a visszaváltható csomagolások gyűjtését szinte minden megkérdezett jellemzőnek tartja magára, valamint nagyfokú egyezés található a válaszokban a szűkebb környezet ismeretét firtató kérdésnél is. Utazási döntések tekintetében elmondhatjuk, hogy az alanyok nem csak munkahelyükre érkeznek leginkább autóval, napi teendőiket is azzal bonyolítják. Amennyiben nyaralásról van szó a vizsgált személyek általában nem hajlandóak többet fizetni olyan szállodáért, amely magas fenntarthatósági besorolással rendelkezik, valamint pihenéseik helyszínét is inkább anyagi lehetőségeikhez igazítják, mintsem a környezetvédelemhez. Vásárlási döntéseiknél is ez a minta figyelhető meg: kevesebben választják a helyi termelőket, mint a multikat, illetve rendelnek inkább internetről, mint mennek el helyi boltba beszerezni valamit, ennek leginkább a vásárlással eltöltött időn rövidítése az oka. Ugyanakkor a válaszadók 57%-a a főzés során odafigyel a szezonális alapanyagok használatára. A mindennapi eszközhasználat és az azzal járó energiafogyasztás terén a megkérdezettek igyekeznek spórolni, ugyanakkor elmondhatjuk, hogy az így megmentett forintokat általában nem jótékonykodásra fordítják.

Összességében elmondható, hogy az egyén tényleges fenntartható cselekvéseit számos szituációs és viselkedési tényezők is befolyásolják, míg a kényelem és gazdasági korlát gátló tényezőként lép fel, addig az egyén számára kedvező gazdasági szempontok ösztönzőleg hatnak a fenntartható magatartás, cselekvés alkalmazására.

6. Összefoglalás

A kutatás elsődleges célja annak feltárása volt, hogy a bürokratikus szervezetek milyen fenntarthatósági intézkedéseket alkalmaznak, és ezek mennyiben tükrözik a szervezeti vezetők egyéni fenntarthatósági attitűdjeit. A tanulmány egyúttal arra is választ keresett, hogy a „civil én” és a „szervezeti én” közötti különbségek miként hatnak a szervezeti döntésekre, különös tekintettel a fenntarthatóság területén.

A vizsgálat kvalitatív módszertanon alapult, konkrétan félig strukturált interjúkat alkalmazott. A kutatás 19, különböző gazdasági ágazatban működő, tipikusan bürokratikus jellemzőkkel bíró szervezet vezetőjét kérdeztük meg. A szervezetek előzetes szűrés alapján kerültek kiválasztásra, biztosítva, hogy azok struktúrája megfeleljen a klasszikus weberi bürokratikus modellnek. Az adatok feldolgozása tematikus kódolással és tartalomelemzéssel történt.

A válaszok alapján a legtöbb szervezet már bevezetett alapvető fenntarthatósági intézkedéseket (pl. szelektív hulladékgyűjtés, digitális dokumentumkezelés, LED világítás, fűtéskorszerűsítés), ezek azonban jellemzően külső jogszabályi kötelezettségekre vagy költséghatékonysági szempontokra vezethetők vissza. A mélyebb, stratégiai szintű fenntarthatósági elköteleződés csak kevés esetben volt tetten érhető. A szervezetek mindössze kisebb része rendelkezik önálló környezetvédelmi politikával, dedikált fenntarthatósági felelőssel vagy energiahatékonysági szabályzattal. A vezetők személyes attitűdjei ezzel szemben gyakran túlmutatnak a szervezeti szinten képviselt gyakorlatokon: a magánéletben sokkal nagyobb arányban jelennek meg tudatos fogyasztási szokások, szelektív hulladékgyűjtés, szezonális élelmiszerek fogyasztása, valamint energia- és vízhasználati takarékosság. Ugyanakkor az olyan mélyebb szintű fenntarthatósági törekvések, mint a helyi termelőktől való vásárlás, a közlekedési szokások tudatos átalakítása vagy a fogyasztás csökkentése, még kevésbé jellemzők.

A kutatás eredményei rávilágítanak arra, hogy a szervezeti és az egyéni fenntarthatósági viselkedés sok esetben elválik egymástól. A „civil én" által képviselt attitűdök gyakran előremutatóbbak, mint amit a „szervezeti én" – azaz az egyén munkahelyi szerepe – tükröz. A bürokratikus szervezeti struktúrák jellemzően kevéssé rugalmasak, így a személyes értékrend és a szervezeti gyakorlat közti átvitel nehézségekbe ütközik. A home office példája jól mutatja ezt: bár fenntarthatósági szempontból előnyös, a vizsgált bürokratikus szervezetek döntő többsége nem biztosítja általános lehetőségként.

A kutatás rámutat arra, hogy a fenntarthatóság hatékony szervezeti integrációjához nem elegendő kizárólag külső szabályozásokra támaszkodni. A vezetők értékalapú szemlélete és személyes elkötelezettsége kulcsszerepet játszik abban, hogy a fenntarthatósági célok valóban beépüljenek a szervezeti stratégiába és kultúrába. A civil és szervezeti szféra közötti szakadék csökkentéséhez szükséges az egyéni és intézményi célok összehangolása, valamint a szervezeti rugalmasság növelése. A kutatás hozzájárul a fenntarthatóság és szervezeti viselkedés kapcsolatának mélyebb megértéséhez, különös tekintettel a bürokratikus kultúrákban rejlő lehetőségekre és korlátokra.

Irodalomjegyzék

Baumgartner, R. J., & Rauter, R. (2016). Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. *Journal of Cleaner Production, 140*(Part1), 81–92. https://doi.org/DOI:10.1016/j.jclepro.2016.04.146

Birher, N., & Knoll-Csete, E. (2023). A fenntarthatóság nem csak környezetvédelem. In É. Andó, P. Csillik, R. Kovács (szerk.), *Egymillió karakter a fenntarthatóságról I.* (pp. 111–140). Károli Gáspár Református Egyetem Gazdaságtudományi, Egészségtudományi és Szociális Kar. https://geszk.kre.hu/images/ipar40/kotet/Egymillio_karakter_a_fenntarthatosagrol_kotet_1.pdf

Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of a Businessman*. University Of Iowa Press.

Cade, A., & Bowden, R. (2011). *YouthXchange Guidebook Series: Climate Change and Lifestyles*. UNESCO and UNEP. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000212876

Crowther, D. (2012). *A Social Critique of Corporate Reporting: Semiotics and Web-based Integrated Reporting* (2nd ed.). Routledge. https://doi.org/DOI:10.4324/9781315565187

Csiszár, G. (2010). A felelős környezeti magatartás modelljei. In Gy. Kovács, G. Gelencsér, & Cs. Centeri (szerk.), *Az Élhető Vidékért 2010 Környezetgazdálkodási Konferencia Siófok, 2010. szeptember 22–24. Konferenciakötet* (pp. 199 –204). Koppányvölgyi Vidékfejlesztési Közhasznú Egyesület. https://real.mtak.hu/55871/1/Az_Elheto_Videkert_2010_Konferenciakotet.pdf

Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. New Society Publishers.

Győri, Zs. (2007). Vállalati felelősség – fogyasztói felelősség. In E. Vadovics, & E. Gulyás (szerk.), *Fenntartható Fogyasztás Magyarországon 2007 Tudományos konferencia: Konferenciakötet* (pp. 7–19). Budapesti Corvinus Egyetem. https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/10685/1/2007_Kotet_vegleges_dec20.pdf

Gyulai, I. (2013). Fenntartható fejlődés és fenntartható növekedés. *Statisztikai Szemle, 91*(8–9), 797–822. https://www.ksh.hu/statszemle_archive/2013/2013_08-09/2013_08-09_797.pdf

Handy, C. (1985). *Gods of Management: The Changing Work of Organizations*. Oxford University Press.

Horkai, A., Nagy, É., Pálvölgyi, M., & Vingender, I. (2021). *Egészség és társadalom*. Akadémiai Kiadó. https://doi.org/10.1556/9789634546443

Jones, P., Hiller, D., & Comfort, D. (2017). The Sustainable Development Goals and the Tourism and Hospitality Industry. *Athens Journal of Tourism, 4*(1), 7–18. https://doi.org/10.30958/ajt.4.1.1

Keresztes, G., Pirger, T., & Paár, D. (2019). Az innovációmenedzsment és a szervezeti kultúra összefüggései. In M. Mohácsi (szerk.), *Menedzsmenttendenciák* (pp. 93–108) (Gazdaság- és társadalomtudományi tanulmányok I.). Debreceni Egyetemi Kiadó.

Kono, T. (1990). Corporate culture and long-range planning. *Long Range Planning, 23*(4), 9–19. https://doi.org/10.1016/0024-6301(90)90148-W

Kozma, D. E., & Bosnyák-Simon, N. (2022). A fenntarthatóság környezeti elemeinek megjelenése a hazai nagyvállalatok gyakorlatában. In In Cs. Obádovics, R. Resperger, & Zs. Széles (szerk.), *Pandémia – fenntartható gazdálkodás – környezettudatosság: Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából: Konferenciakötet* (pp. 149–164). Soproni Egyetem Kiadó. https://doi.org/10.35511/978-963-334-411-8_s3_Kozma_Bosnyak-Simon

Kulbert, G., & Dr. Pankotay, F. (2023). Sustainable Tourism in Hungary - Where the travellers expectations and providers interests meet. In K. Szegedi (szerk.), *SDGs in practice – how to operate sustainable? VI. BBS International Sustainability Student Conference Proceeding* (pp. 51–61). Budapest Business University. https://doi.org/10.29180/978-615-6342-69-0_5

Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens III, W. W. (1972). *The Limits to Growth; A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*. Universe Books. https://doi.org/10.1349/ddlp.1

Mintzberg, H. (1978). *The Structuring of Organizations*. Pearson.

Nemcsicsné, Zs. Á. (2007). A fenntartható fogyasztás egyik alapfeltétele: A környezettudatos egyéni magatartás. In E. Vadovics, & E. Gulyás (szerk.), *Fenntartható Fogyasztás Magyarországon 2007 Tudományos konferencia: Konferenciakötet* (pp. 41–59). Budapesti Corvinus Egyetem. https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/10685/1/2007_Kotet_vegleges_dec20.pdf

Pirger, T. (2015a). A rendvédelmi szervek szervezeti kultúrájának aktuális kérdései. *Magyar Rendészet, 15*(3), 95–105. https://folyoirat.ludovika.hu/index.php/magyrend/article/view/3696

Pirger, T. (2015b). A bürokratikus kultúra...és „szinonimái". In Cs. Székely, & L. Kulcsár (szerk.), *Strukturális kihívások – reálgazdasági ciklusok: Innovatív lehetőségek a valós és virtuális világokban: Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából: Tanulmánykötet* (pp. 163–170). Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó.

Ransburg, B., & Vágási, M. (2011). A fenntartható fejlődés vállalati integrációja és kommunikációja: A hazai nagyvállalati gyakorlat vizsgálata. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review, 42*(10), 2–13. https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2011.10.01

Resperger, R. (2023). A fenntarthatóság szempontjainak való megfelelés egy hazai bank fenntarthatósági jelentéseinek tükrében. In Zs. Széles, & T. M. Szőke (szerk.), *A mesterséges intelligencia szerepe a fenntartható gazdasági döntésekben – XVII. Soproni Pénzügyi Napok pénzügyi, adózási és számviteli szakmai és tudományos konferencia: Konferenciakötet* (pp. 125–150). Soproni Egyetem Kiadó. https://doi.org/10.35511/978-963-334-495-8

Robert, S. (2005). *Environmental Management and Decision Making for Business*. Palgrave Macmillan.

Saunila, M., Ukko, J., Rantala, & Nasiri, M. (2019). Smart technologies and corporate sustainability: The mediation effect of corporate sustainability strategy. *Computers in Industry, 108*, 178–185. https://doi.org/DOI:10.1016/j.compind.2019.03.003

Széchy, A. (2006). A vállalatok társadalmi felelősségének alapvető kérdései. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review, 37*(1), 10–16. https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2006.01.02

Takáts, A. (2012). *Környezettudatos fogyasztói magatartás alakítása*. Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó. https://lignogroup.hu/wp-content/uploads/2020/02/Takats_A_kornyezettudatos_fogyasztoi_magatartas_165x235_email_X3.pdf

Tóth, G. (2010). *Zöld Iroda Zsebkönyv*. KÖVET Egyesület.

Valkó, L. (2003). *Fenntartható/környezetbarát fogyasztás és a magyar lakosság környezeti tudata* (A Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Környezettudományi Intézetének tanulmányai, 18. szám). Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Környezettudományi Intézet. https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/139/1/18_szam.pdf

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future*. Oxford University Press.

Weber, M. (1987). *Gazdaság és társadalom 1: A megértő szociológia alapvonalai*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

Zsóka, Á., & Zilahy, Gy. (2011). A vállalatok szerepe a regionális fenntarthatósági kezdeményezésekben. In M. Csutora, & Á. Hofmeister Tóth (szerk.), *Fenntartható fogyasztás? A fenntartható fogyasztás gazdasági kérdései Szöveggyűjtemény* (pp. 155–176). Budapesti Corvinus Egyetem. https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/544/1/ZSA_ZGY_ff2011.pdf

Az internetes hivatkozások utolsó ellenőrzésének időpontja: 2025. június 1.