

Sárközy Helga – Soós Anita – Dr. Singh Mahesh Kumar

# A HR-ben rejlő lehetőségek a fenntartható fejlődés elősegítésére és az alkalmazott gyakorlatok elemzése

## ÖSSZEFOGLALÁS:

Manapság a fenntartható fejlődés egyre jelentősebb a cégek, illetve szervezetek körében, azonban a humánerőforrás gazdálkodásnak is fontos szerepe van. A tanulmány a humánerőforrás menedzsment fenntartható fejlődésben betöltött szerepét vizsgálja. Arra a kérdésre kerestük a választ, hogy az emberi erőforrás menedzsment hogyan integrálja tevékenységébe a fenntartható értékeket. Rámutatunk, hogy a HR hozzájárulása a fenntartható fejlődéshez főként erőforrásoktól, kapacitástól, szervezeti struktúrától függ, de mindenekelőtt a felsővezetés elkötelezettségének függvénye.

Miért fontos tehát a zöld humánerőforrás menedzsment (GHRM, azaz Green Human Resources Management)? A fenntarthatósági stratégiák manapság több ezer vállalatnál gyorsan fejlődnek, válaszul azokra a kihívásokra és katasztró-

fákra, amelyeket az éghajlatváltozás hozott, és egyre inkább azal fenyeget, hogy visszafordíthatatlan és pusztító károkat okoz világunkban. A magánszektor alapvető szerepet játszik az éghajlatváltozás megállításáért folytatott küzdelemben. Ahhoz, azonban, hogy a vállalatok hosszútávon sikeresek legyenek, és előre haladhassanak fenntarthatósági útjukon, elengedhetetlen a felülről lefelé irányuló megközelítés, csakúgy, mint az elnökök és a felső vezetés – köztük az emberek és a HR – támogatása.

## BEVEZETÉS

Az 1960-as évektől kezdődően a vállalatokat a gyakran támadások érték az általuk okozott különböző környezeti károk (pl. Exxon Valdez katasztrófa, Bhopal tragédia) miatt. A fenntartható fejlődést a Környezet és Fejlődés Világbizottságának 1987.



1. ábra Az ENSZ Millenniumi Fejlesztési Célja

Forrás: KSH, 2022

évi, „Közös jövőnk” című Brundtland-jelentésében a következőképpen fogalmazták meg: „A fenntartható fejlődés olyan fejlődés, amely kielégíti a jelen szükségleteit anélkül, hogy veszélyeztetné a jövő nemzedékek esélyét arra, hogy ők is kielégíthessék szükségleteiket.” továbbá „a gazdasági fejlődésnek a társadalmi és környezeti egyensúly védelmével való összeegyeztetésére irányul”. (EUR-Lex, 2022., Visser és Brundtland 1987.)

Az ENSZ Millenniumi Fejlesztési Céljait (1. ábra) 2000-ben fogadták el a tagállamok, melyet 2015-ben átdolgoztak és megszületett az Agenda 2030 határozat, amely a társadalmi problémák globalizálódó tendenciáira tekintettel már nem csak a fejlődő, hanem a fejlett országok szempontjait is figyelembe veszi, és a környezeti szempontok is hangsúlyosabbá váltak benne. A dokumentumban megfogalmazott 17 fenntartható fejlődési célhoz (Sustainable Development Goals – SDGs) 169 alcélt társítottak. (KSH, 2022.)

A fenntartható fejlődés egyik legfontosabb pillére a felelős fogyasztás és termelés, valamint a tisztességes munka és gazdasági növekedés. Alapvetően a gazdasági szektor felelős ezen célok és alapelvek megvalósulásáért. Számos kutatás és tanulmány igyekezett feltárni, melyek azok a tényezők és módszerek melyek eredményessé és hatékonyá teszik egy szervezet fenntarthatósági törekvéseit.

Alábbiakban kiemelünk néhány gondolatot, melyek formálják a GHRM megszületését, majd összegyűjtjük annak modern gyakorlati eszköztárát.

Fenntarthatósági szempontból Fryzel és Seppala (2016) véleménye alapján a szervezetek három csoportra oszthatók: vannak, amelyek viszonylag nagy hangsúlyt fektetnek a környezetvédelmi értékekre, vannak továbbá melyek nem látnak piaci lehetőségeket a környezetvédelmi teljesítményük javításában, és végül működnek olyan szervezetek, akik semmiféle környezetvédelmi befektetésben nem látnak lehetőséget, sőt költségként tekintenek az ilyen beruházásokra (Altman 2001). Elfogadjuk továbbá, hogy a környezettudatos vállalatirányítás célja a természeti erőforrások megőrzése az input oldalon, valamint a kockázatok csökkentése az output oldalon” (Tóth, 2007).

A fenntartható fejlődés egyik népszerű úgynevezett szervezeti megközelítésének lényege, hogy a fenntarthatóság három síkon valósul meg, mely három oszlop a társadalmi, a környezeti és a gazdasági fenntarthatóság (Elkington 1997, Bombiak et al. 2018). A társadalmi fenntarthatóság itt azt jelenti, hogy fejleszteni kell az életkörülményeket és minden ember biztonságát, az ökológiai (vagy környezeti) dimenzió jelenti, hogy védeni kell a környezetet és a természetes erőforrásokat, az utolsó – a gazdasági fenntarthatóság pedig abban nyilvánul meg, hogy úgy kell elérni a gazdasági fejlődést, hogy növekszik a hatékonyság az erőforrások és munkaerő felhasználásában.

Tehát, a fenntartható fejlődéshez a vállalati döntések társadalmilag felelősek, környezetbarát szemléletűek és gazdaságilag értékesek kell, hogy legyenek (Karajz és Kis-Orloczki, 2019).

Annak érdekében, hogy a humán erőforrás menedzsment szerepet vállaljon a szervezet fenntartható fejlődésében, első sorban önmaga kell, hogy elköteleződjön, ugyanis ez a terület pozitívan befolyásolja stratégiai teljesítményt (Shrouf 2020). A humán erőforrás menedzsment szervezetre mért hatása tehát, nagyban függ attól, hogy saját folyamatai során hogyan működik (Csehné Papp és Keczer, 2019; Karácsony 2019).

A fenntarthatósági törekvések megvalósításában és azok minél szélesebb körű elterjesztésében tehát kivétel nélkül min-

denki szerepet kell, hogy kapjon. Gazdasági szereplők esetében akkor eredményes a törekvés, ha közvetlenül a szervezeti kultúrába emeljük a fenntarthatósági szempontokat. Ennek megvalósításában játszik kulcsszerepet a HR. (Dióssi, 2022.)

A humánmenedzsment szakemberek szerint az elsődleges kérdés az, hogy az emberi erőforrás gazdálkodás rendszer, és az eszközök növelhetik-e a szervezet fenntarthatósági teljesítményét a méltányosság, jólét és fejlődés dimenzióiban (Cohen 2012). Eisenstat (1996) amellett érvel, hogy a humán erőforrás részleg központi szerepet játszik a szervezetekben és nagyban befolyásolja a vállalat fenntarthatósággal kapcsolatos nézeteit, kapcsolatban áll a vállalat belső tagjaival, és a külső szervezetekkel is.

## FENNTARTHATÓSÁG, MINT VERSENYELŐNY

A fenntartható fejlődés jelentését közel 35 évvel ezelőtt fogalmazták meg. Kezdetben a „társadalmi felelősségvállalás” -ként (*Corporate social responsibility*, röviden CSR) értelmeztük a vállalatok tevékenységének a társadalomra és a környezetre kifejtett hatását. A CSR aktivitása általában az alábbi négy kategória valamelyikébe sorolható: ezek a – környezeti felelősség; – emberi jogi felelősség; – emberbaráti felelősség; – gazdasági felelősség. Itt a környezeti felelősség tehát már megjelenik mint a négy pillér egyike.

A vállalatok társadalmi felelősségvállalási gyakorlati tevékenysége jellemzően az alábbi hat kezdeményezéstípus valamelyikéhez köthető: vállalati jótékonyosság, közösségi önkéntesség, felelősségteljes üzleti gyakorlatok, etikus előállított és az ügyfelek számára vonzó termékek és szolgáltatások, nemes ügyszököző marketing valamint vállalati szemléletformáló aktivitás. A fenntartható fejlődés – mint a kifejezetten környezetvédelmi és tudatos termelői-fogyasztói magatartás meghatározó motivációja – érdekében tett vállalati aktivitás tehát ezen fentiekben felsorolt hatféle eszközt használja fel.

Bár az egyre inkább globalizálódó tevékenységek környezeti hatásainak visszaszorítását célzó környezetvédelmi kezdeményezések száma és hatóköre az elmúlt évtizedekben megnövekedett (Hoffman és Georg, 2013), korábbi tanulmányok kimutatták, hogy a környezetgazdálkodási (Environmental Management, EM) gyakorlatok szervezeti átvétele idővel elhúzódhat, kivétel ez alól, ha az alkalmazottak támogató magatartást tanúsítanak (Govindarajulu és Daily, 2004; Paille et al., 2013; Pinzone et al., 2015). A HR egyik legfontosabb funkciója, hogy mint egyfajta mediátor, a döntéshozók akaratát közvetítse a dolgozók irányába. A fenntartható célok érdekében elkötelezett vállalatvezetés céljait a GHRM képes hatékonyan kommunikálni és széleskörű eszköztára segítségével annak végrehajtását koordinálni. Következésképpen az EM iránt érdeklődő tudósok nagyobb figyelmet szenteltek az alkalmazottak és az emberi erőforrás szerepének. (Pinzone et al., 2016).

A kollektív OCBE-k (OCBE, azaz Organisational Citizenship Behaviours towards the Environment, Szervezeti állampolgársági magatartás a környezettel szemben) az egyéni OCBE-k aggregációi, amelyeket egyéni – diszkrecionális – cselekvések határoznak meg, amelyek hozzájárulnak egy hatékonyabb EM-hez (Boiral, 2009), és a környezettel kapcsolatos teljesítmény javítására irányulnak (Daily et al., 2009). Az alkalmazottak rendszeres társadalmi kapcsolatokat tartanak fenn egymással, és a munkatársak által végzett OCBE-k napról napra könnyen

megfigyelhető, ennek következtében közös környezetvédelmi normák jönnek létre, és az OCBE-k kollektív szinten is erősebbek. Bár az OCBE-k elfogadása nem kötelező, a menedzserek ösztönözhetik a kollektív OCBE-k megjelenését azáltal, hogy megfelelő beavatkozásokkal támogató kontextust alakítanak ki (Boiral O., 2009).

Egy 2016-ban készült tanulmány (Pinzone et al., 2016.) eredménye tudományos módszertan segítségével igazolja, hogy a „zöld” kompetenciaépítés, a „zöld” teljesítménymenedzsment és a „zöld” munkavállalói bevonási gyakorlatok pozitívan befolyásolják a kollektív OCBE-ket. Ez a tanulmány egy átalakuló folyamat részeként készült, amelyet az angliai National Health Service (NHS) hajtott végre a kórházak környezeti teljesítményének javítása érdekében. Válaszul az érdekelt feleknek a környezettel kapcsolatos kihívások miatt növekvő nyomására, az NHS elkötelezte magát azon ambiciózus cél mellett, hogy 2020-ig 28%-kal csökkentse a szén-dioxid-egyenérték kibocsátását. A vizsgálat eredményeit hasznosítva a tanulmány célja az volt, hogy egyrészt elősegítse az EM-stratégiák kidolgozását a kórházak között, másrészt az, hogy támogassa a kórházi fenntarthatósági menedzsereket abban, hogy elkötelezzék magukat mind a felsővezetők, mind az alkalmazottak részéről. Konkrétan az alkalmazottakra vonatkozóan a kutatók célja az volt, hogy előmozdítsák, fejlesszék a kórházakban környezetvédelemmel kapcsolatos pozitív kollektív magatartást. Marta Pinzone szerzőtársaival szintén ebben a kutatásban (Pinzone et al., 2016.) leírja, hogy az EM-változás iránti kollektív érzelmi elkötelezettség pozitívan befolyásolja azt, hogy az alkalmazottak milyen mértékben hajtják végre kollektív OCBE-t, és részben közvetíti a „zöld” munkavállalói bevonási gyakorlatok hatását. A munkavállalók összességében nagyobb valószínűséggel „megteszik az úgynevezett extra mérföldet” a környezetvédelmi tevékenységekben, ha képességeiket a „zöld” kompetenciaépítési gyakorlatok révén növelik, illetve a környezeti szempontoknak a teljesítménymenedzsmentbe való bevonása növeli az alkalmazottak hajlandóságát arra, hogy többletet fektessenek az EM-be. Ezenkívül a „zöld” munkavállalói bevonási gyakorlatok fokozzák a kollektív OCBE-t. Az alkalmazottak hajlamosabbak diszkrecionális környezetvédelmi erőfeszítésekre, ha a szervezet lehetőséget teremt számukra kezdeményezések megtételére, javaslatok megtételére és ismeretek megosztására (Boiral, 2002), valamint együttműködnek más szereplőkkel a környezeti problémákkal foglalkozó új kezdeményezések megvalósítása érdekében (Daily et al., 2012).

Boudreau és Ramstad (2005) szerint a modern emberi erőforrás menedzsment egyik legnagyobb kihívása, hogy olyan szisztematikus emberi erőforrás gazdálkodást alakítson ki, mely hosszútávon szolgálja a környezeti, társadalmi és gazdasági fenntartható fejlődést. Jabbour és Santos (2008) alapján, a humán erőforrás menedzsment szerepe a fenntartható fejlődésben a következő három dimenzió mentén írható le.

- Az első dimenzió a környezettudatos vállalatvezetés támogatása: tréningek beiktatása, a hatékony kommunikáció garانتálása, szervezeti tagok motiválása.
- A második a szervezeti változás kifejlesztése: környezetvédelmi értékek szervezeti kultúrába való integrálása, kompetenciák fejlesztése a fenntarthatósági menedzsment számára, környezetvédelmi etika ösztönzése.
- A harmadik pedig a funkcionális dimenziók összehangolása: környezetvédelmi kritériumok betartatása toborzás és ki-

választás során, környezetvédelmi aspektusok megjelenítése a munkaköri leírásokban, környezetvédelmi nevelés, teljesítményértékelés és jutalmazás fenntartható stratégia alapján.

A fiatal munkavállalók számára napjainkban már kifejezetten vonzó egy olyan szervezet, amely hangsúlyt fektet a környezetvédelmi aspektusokra. Emiatt, a vállalatok gyakran használják a környezetvédelmet a munkáltatói márka növelésére (Renwick et al. 2013).

Már a kiválasztás alatt lehetőség van figyelembe venni a jelöltek fenntarthatósági értékeit és erre vonatkozó kérdéseket megfogalmazni az interjúk során. A Green Human Resource Management már az új alkalmazottak felvétele előtt megkezdődik. Ez egészen az újonnan érkezők munkaköri leírásának megtervezésének vagy jóváhagyásának folyamatáig nyúlik vissza. Mert a fenntarthatósággal kapcsolatos feladatokat kiemelő álláshirdetések azt mutatják, hogy a vállalatoknak vannak társadalmi és ökológiai aggályai és aktivitása ami végső soron javítja a vállalat munkáltatói márkaépítési törekvéseit. Egy interjú során feltett hétköznapi kérdés az éghajlatváltozásról vagy egy csoportdinamika, amely az üzleti esetet fenntarthatósági kérdésekkel keveri, két egyszerű módja annak, hogy megértsük valaki ökológiai tudatosságának fokát. A beléptetés fenntarthatóbbá tételének eszköze az általános és pozíció specifikus onboarding folyamatok zöldítése, a törekvések ismertetése, belépők motiválása, illetve olyan programok beiktatása, amelyek a szervezeti tagok tudatosságát tükrözik. Továbbá, amikor az újonnan érkezők először érkeznek az irodába, az új kollégák bevezetését úgy kell megtervezni, hogy elősegítsék ezen új alkalmazottak integrációját a vállalat zöld kultúrájához és értékeihez. Így ezek a tevékenységek a vállalat, annak történetének, kultúrájának, részlegeinek stb. bemutatása mellett a vállalatok környezetvédelmi szempontjait és a kidolgozott és/vagy fejlesztés alatt álló zöld akciókat is kiemelhetik a fenntarthatósági célokat szem előtt tartva.

Teljesítményértékelés esetén, felülvizsgálatra kerülhetnek a fenntarthatósági törekvések, ezeket a célokat integrálni lehet a teljesítményértékelési rendszerbe, erre egy formális értékelési módszert szükséges kialakítani, emellett, a folyamatos visszajelzés a szervezeti tagok részére szintén fontos. Végül a Green PM (Performance Management, Teljesítménymenedzsment) végső célja az, hogy mérhető eredményt mutasson fel a szervezet azon képességéből, hogyan teljesíti környezeti célkitűzéseit és céljait.

A képzés – fejlesztés folyamatába bevonhatók a fenntarthatósággal kapcsolatos tréningek, fenntartható képességek elsajátítására irányuló fejlesztések, best practice-ek erre vonatkozóan, a képzési igények felmérése, valamint egy szisztematikus programterv kialakítása annak érdekében, hogy a szervezeti tagok elsajátítsák a szükséges tudást, képességeket és attitűdöt.

A zöld képzés és fejlesztés céljai:

- Felhívni a figyelmet a világszerte előforduló aktuális környezeti problémákra – hírlevelek vagy környezetvédelmi szervezetekkel tartott tájékoztatók segítségével;
- Több munkavállaló oktatása olyan munkamódszerekről, amelyek lehetővé teszik a pazarlás csökkentését, az energia- és erőforrás-megtakarítást – pl. újrahasznosítás, lámpák lekapcsolása vagy laptopok leállítás;
- Több működő munkavállalót és üzleti döntéshozót megtanítani a vállalati értéklánc mentén olyan folyamatokra, amelyek lehetővé teszik a pazarlás csökkentését, az energia- és erőfor-

- rás-megtakarítást – például a körforgásos gazdaság alkalmazása a hulladékra vagy az energiaforrások újragondolása;
- Ösztönözni a munkavállalókat, hogy keressenek olyan lehetőségeket munkahelyükön, amelyekkel hozzájárulhatnak vállalataik fenntarthatóbbá válásához;
- Összességében egy környezetvédelmi szemléletmódot kell szorgalmazni egy vállalat dolgozói körében, azt kívánva, hogy ma tudatosan cselekedjen, és éber legyen a jövőbeni fenntarthatóbbá válás lehetőségeire.

A jutalmazási rendszerekbe a munkavállalók fenntartható tevékenységeinek anyagi vagy nem anyagi jutalmazását, csapatjuttatásokat, innovatív tevékenységek díjazását lehet integrálni.

A következőkben kiemelünk olyan számunkra jól használható gyakorlatot, amivel a munkájuk során találkozhatnak a vállalati fenntarthatóság elősegítése során.

### PÉLDAMUTATÁS

Ahhoz, hogy valós eredmény szülessen, a HR menedzser maga is elkötelezett kell, legyen a fenntarthatóság mellett és példát kell mutatnia a szervezeti tagok számára magatartásával, működésével. Egy dolgozó, legyen az HR menedzser a napi tevékenységei során is tud olyat tenni, amivel másoknak példamutatóvá válhat a fenntarthatóság területén. A folyamatok digitalizálásával csökkenthető a papírfogyasztás, az utazással járó szennyezés, illetve csökkennek dokumentumok tárolására fenntartott dobozok, bútorok mennyisége is. Emellett, az egyéni, saját magatartásbeli példamutatás is jellemző. A fenntartható vállalat felépítéséhez elengedhetetlen az úgynevezett „belső bajnokok” bemutatása és népszerűsítése, akik hozzáadott értéket adnak a szervezet termékeihez és/vagy szolgáltatásaihoz, és hozzájárulnak a fenntarthatósági kultúra kialakításához. Ez gyakran azt jelenti, hogy az alkalmazottakat arra ösztönzik, hogy vegyenek részt a vállalatok által szervezett társadalmi és környezetvédelmi kezdeményezésekben, mint például a tömegközlekedési bérletek és jegyek kifizetése (részben vagy egészben) a belső autómegosztás ösztönzése vagy az otthoni munkavégzés politikája.

Kis erőfeszítéssel is tehetünk a környezetünkért a munkahelyünkön, így például porcelán bögrék és poharak használatának ösztönzése teához és kávéhoz; az 5R (refuse, reduce, repair, reuse, recycle azaz az elutasítás, csökkentés, javítás, újrahasználat és újrahasznosítás) népszerűsítése az irodában; vagy elektronikus archívum és elektronikus aláírás használata a papírpazarlás elkerülése érdekében.

### TÖREKVÉSEK TÁMOGATÁSA

A HR-nek szerepe van abban, hogy a fenntarthatósági törekvésekhez támogatást nyújtson. Erőforrásaival képes segíteni azokat a tevékenységeket, melyek a felelősségvállalásra irányulnak. Főleg akkor, amikor a kezdeményezés egy másik területről érkezik, vagy olyan szervezeti tagok részéről, akiknek nincs lehetőségük egy-egy komolyabb terv megvalósítására.

### KOMMUNIKÁCIÓ

A HR a kommunikáció széles spektrumát használhatja a különböző gyakorlatok megvalósítására. A HR külső kommunikáció által is részt vállal a fenntartható fejlődésben. Kampányokat indíthat, másrészt, ezeket az elemeket a HR feladata lehet beemelni az employer brandingbe. Így, az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó terület szerepe, a szervezeten kí-

vüli kommunikációban is megjelenik. A HR belső kommunikációval hozzájárul a fenntarthatósághoz úgy, hogy közvetíti a munkavállalók és a vezetőség között, informál és hirdeti a témában, továbbá, külső kommunikációval közli a vállalat értékeit az érintettek felé.

### KEZDEMÉNYEZÉS

A HR stratégiai partnerként, kezdeményezheti a fenntartható fejlődésre való átállást. Ezt elsősorban a top menedzser meggyőzésével, formálásával érheti el. Mivel a vezetés határozza meg legnagyobb mértékben a cég által követett irányt, a HR-nek a vezetés értékeibe kell integrálni a fenntartható értékeket. A humán menedzsernek beleszólása van az új munkatársak kiválasztásában, az egyes tisztségekre jelentkezőknek a szelektálásában, eldöntheti azt is, hogy a fenntarthatósággal foglalkozó pozíciókat ki töltsse be a szervezetben, a munkatárs milyen értékeket képviseljen. A HR kezdeményezheti az új munkakör kialakítását, vagy akár képességek elvárásaként való megjelenítését, vagy akár erre vonatkozó képzéseknek a beiktatását is. Végül, a HR kezdeményezheti a munkahelyi környezet fenntarthatóbbá tételét. „Például, nem papírtörölő, hanem kézzárító. Papírgyűjtő, szelektív szemetesek, plakátok kerültek ki, ez általában a HR és kommunikációs csapat kezdeményezése, hogy védje a környezetet.” Az irodai környezet fenntarthatóbbá tétele érdekében tett változások kezdeményezésében és kivitelezésében is szerepet vállalhat a humán menedzser.

### GYAKORLATI KIVITELEZÉS

Az értékek integrálásában, az ötletek, tervek gyakorlatba ültetésében nagy szerepe van a humán erőforrás részlegnek. Leginkább a csapatépítő programokat szokták összekötni valamilyen környezetvédelmi vagy jótékonyági tevékenységgel.

A HR olyan egész szervezetet érintő tevékenységek, programok szervezését is magára vállalhatja, amik kapcsolatba hozhatók a környezetvédelemmel, társadalmi felelősségvállalással. Egyes esetekben a munkavállalók szabadidejükben vehetnek részt az ilyen programokon, de előfordul az is, hogy munkaidőben. Fontos, hogy a HR megteremtse a körülményeket: tervezzen, hirdessen, eszközöket biztosítson, értékeljen.

### SZERVEZETI KULTÚRA FORMÁLÁSA

A szervezeti kultúra formálása az a HR egyik kiemelt feladata. Cél, hogy a fenntarthatóság a része legyen és hogy mind a vezetőség, mind a munkavállalók ezzel azonosulni tudjanak. A szervezeti kultúra formálásának eszköze a képzés. Ezek lehetnek kötelező vagy fakultatív tréningek, oktatási anyagok. A HR számára fontos szempont, hogy melyek azok a kultúraformálási módszerek, képzések, melyekkel valódi hatás érhető el. A HR felelőssége olyan programokat véghezvinni, és úgy formálni a szervezeti kultúrát, hogy egyéni és céges szinten eredményeket érjen el a fenntartható fejlődésben. A HR hozzájárulása a fenntartható fejlődéshez, két dimenzió mentén közelíthető meg: egyrészt a szervezetben strukturálisan betöltött funkciója által mi a fenntarthatóságra irányuló feladatköre; másrészt, hogy a szervezet fenntarthatóságot elősegítő gyakorlataiban és tevékenységeiben hogyan vállal vezető szerepet.

A zöld humánerőforrás-gazdálkodás elsődleges fontosságú az olyan tágabb célok elérésében, mint a költségmegtakarítás, a vállalati társadalmi felelősségvállalási gyakorlatok javítása és

a vállalatok vonzóbbá tétele, a munkáltatói márkaépítés szempontjából. Parul Deshwal szerint (GHRM, 2021.) a következő előnyökkel jár:

- Segíti az alkalmazottak megtartását és csökkenti a munkaerő fluktuációját;
- Javítja a vállalat márka hírnevét a piacon, és esetleg növelheti az eladásokat;
- Növeli a teljes szervezet minőségét, mind belső, mind külső szinten;
- Javítja az érdekelt felek elkötelezettségét;
- Csökkenti a vállalat általános költségeit, mivel az energiát, a vizet és a nyersanyagokat hatékonyabban használják fel;
- Segít a kockázatok hatékonyabb kezelésében;
- Végül a zöld munkaerő alkalmazása segít a szervezeteknek abban, hogy kényelmesebben érezzék magukat, és büszkének legyenek az irodáik és egyéb létesítményeik – nem – hatására. Továbbá segíti a vállalatokat az innovációban (olyan módon, hogy költséghatékonyak legyenek) és új eljárásokkal és termékekkel álljanak elő.

#### MÓDSZERTAN (AKTUÁLIS TENDENCIÁK ÉS TAPASZTALATOK)

A GfK nemzetközi szinten prioritásként kezeli a fenntarthatósághoz kötődő vásárlói attitűdök folyamatos monitorozását, 2020-ban 24 európai országra (több mint 75 ezer háztartásra), Ázsiára, az USA-ra és a Latin-Amerikai térségre is kiterjedő nemzetközi kutatás egyértelmű eredménye, hogy a vásárlók részéről a gyártók környezetvédelmi elhivatottsága komoly tényező a vásárlói döntéshozatal során (GfK, 2020.). GfK 2020-as nemzetközi felméréséből kiderült, hogy a megkérdezettek 60%-a vásárol inkább olyan gyártóktól, akik nem csak hangoztatják, hanem tettekkel bizonyítják is a fenntarthatósági törekvéseiket. A válaszadók szerint a környezeti károk helyrehozatalában a gyártóknak, vállalatoknak kellene a legnagyobb szerepet vállalniuk. A hazai lakosság körében kutatott az ALTEO: a 2021-es Fenntarthatósági Barométer hasonló eredményeket mutatott: a többség válasza alapján mindenki felelős a környezeti problémákért és azok felszámolásáért, de közel egyötödük a vállalatokat, országokat és globális szervezeteket teszi fő felelőssé. A leginkább környezettudatos csoportot a jelenlegi munkaerőpiac legfiatalabb tagjai, a Z-generáció (18-25 évesek) alkotják, őket követik az Y-generációs (25-40 éves) munkavállalók. (Varsányi, 2021.)

Sok hazai kis- és középvállalkozásnál azonban megjelenhet a probléma, hogy nincs HR osztály vagy olyan szakavatott személy, aki a fenntarthatóságot és a toborzás, kiválasztás folyamatát egy kalap alá vegye, ezáltal háttérbe is szorul a környezettudatosság, mint a munkavállaló és munkáltató közös pontja. Az átalakuló igényekre való reagálás során pedig pont ennek a területnek jutna nagyobb jelentőség. (Varsányi, 2021.) A vállalatok számára egyre inkább versenyelőnyé válik a fenntarthatóság. Ennek transzparens bemutatásával, a cég pozicionálásával a munkavállalói piacon olyan tehetségek kerülhetnek közelebb a márkához, akik nem csak saját elvárásait tudják kielégíteni, de a közös gondolkodással előrébb vihetik a vállalatot és a társadalmunk egészét is.

**Nanushkánál** is a szervezeti kultúra része a környezetvédelem:

„Számos olyan kezdeményezést indítottunk el házon belül, amibe közvetlenül is bevonjuk a munkatársainkat, így adománygyűjtést, közös

faültetést és hátrányos helyzetben élők oktatását szerveztük meg az elmúlt időszakban. Fontosnak tartjuk, hogy rendszeresen tájékoztatást biztosítsunk a fenntarthatósággal kapcsolatos törekvéseinkről és elért eredményeinkről, a jövőben pedig ilyen jellegű képzéseket is tervezzünk... Rendkívül gyakori, jellemzően ötből négy jelentkező emeli ki a márka fenntarthatóságért folytatott munkáját az interjúk során. Azok a jelöltek, akik jelentkeznek hozzánk, többségében kifejezetten tájékozottak az aktuális fenntarthatósági történésekkel kapcsolatban, és kiemelt szempont számukra a leendő munkahely kiválasztásakor, hogy a cég olyan értékeket képviseljen, amivel azonosulni tudnak. Az a tapasztalatunk, hogy már a külföldi jelentkezőket is kimondottan vonzza a márka fenntarthatóságot célzó tevékenysége. Ez pedig nagyon értékes visszajelzés számunkra azzal kapcsolatban, hogy világviszonylatban is kiemelkedő lépéseket teszünk a fenntartható környezetért.” (Baldaszi Péter, társtulajdonos, Nanushka).

Ahogy a nagykanizsai **AVIUS Kft.** – Magyarországon piacvezetőként üvegszálerősítésű műanyag profilokat, közismeretebb nevén GfK-t gyártó vállalat cégvezetésének fő hitvallása is a fenntarthatóságot helyezi a középpontba: „Nem elég, ha a termék fenntartható, a vállalati működést is azzá kell tenni”. Vallják, hogy a folyamatos fejlődés kulcsa a munkavállaló, aki saját közvetlen környezetének legjobb ismerője, ezért a fejlődés első állomásában a dolgozók változtatási javaslatait szívesen fogadják és céltudatosan ösztönzik és támogatják munkavállalóikat a fejlődés útján. (Polimerek, 2021.).

#### IRODALMI FELDOLGOZÁS:

- ALTMAN, M. (2001): When Green Isn't Mean: Economic Theory and the Heuristics of the Impact of Environmental Regulations on Competitiveness and Opportunity Cost. *Ecological Economics*, 36, pp. 31–44.
- FBOIRAL, O. (2002): Tacit knowledge and environmental management. *Long Range Plan* 35 (3), 291e317.
- BOIRAL, O. (2009): Greening the corporation through organisational citizenship behaviours. *J. Bus. Ethics* 87, 221e236.
- BOMBIÁK, E. – MARCINIUK-KLUSKA, A. (2018): Green Human Resource Management as a Tool for the Sustainable Development of Enterprises: Polish Young Company Experience. *Sustainability*, 10(6), pp. 1739. <https://doi.org/10.3390/su10061739>
- BOUDREAU, J. W. – RAMSTAD, P. M. (2005): Talentship, Talent Segmentation and Sustainability: A New HR Decision Science Paradigm for a New Strategy Definition. *Human Resource Management*, 44(2), pp. 129–136.
- CSEHNÉ PAPP, I. – KECZER, G. (2019): Management challenges imposed by the ongoing economic changes. *TAYLOR: Gazdálkodás és Szervezéstudományi Folyóirat*. 2(36), pp. 24–35.
- CSEHNÉ PAPP, IMOLA – NAGY, CSENGE – KARÁCSONY, PÉTER (2021): Az emberi erőforrás menedzsment szerepe a fenntartható fejlődésben, Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek XVIII. évf. 2021. 3.
- COHEN, E. – TAYLOR, S. – MULLER-CAMEN, M. (2012): HRM's Role in Corporate Social and Environmental Sustainability. *SHRM Foundation, United States of America*
- DAILY, B.F. – BISHOP, J.W. – GOVINDARAJULU, N. (2009): A conceptual model for organisational citizenship behavior directed toward the environment. *Bus. Soc.* 48, 243e256.
- DAILY, B.F. – BISHOP, J.W. – MASSOUD, J. A., (2012): The role of training and empowerment in environmental perfor-

- mance: a study of the Mexican maquiladora industry. *Int. J. Oper. Prod. Manag.* 32, 631e647.
- DR DIÓSSI, KATALIN: HR szakemberek szerepe az SDG-ben (2022.) <https://kivalosag.com/blog/fenntarthatosag/hr-szakemberek-az-sdg-ben/5906/>
- EISENSTAT, R. (1996): What Corporate Human Resources Brings to the Picnic: Four Models for Functional Management. *Organizational Dynamics*, 25(2), pp. 7–22.
- ELKINGTON, J. (1997): *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone, Oxford
- EUR-Lex (2022.) [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=LEGISSUM:sustainable\\_development](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=LEGISSUM:sustainable_development), letöltés időpontja: 2023.01.02
- FRYZEL, B. – SEPPALA, N. (2016): The Effect of CSR Evaluations on Affective Attachment to CSR in Different Identity Orientation Firms. *Business Ethics: A European Review*, 25(3), pp. 310–326. <https://doi.org/10.1111/beer.12116>
- GFK (2020.), Egyre fontosabb a gyártók szerepe és felelőssége, 2020.09.28., <https://www.gfk.com/press/egyre-fontosabb-a-gyartok-szerepe-es-felelossege>, letöltés időpontja: 2023.01.02.
- GHRM(2021.), GHRM Meaning and definition, <https://youmatter.world/en/definition/green-human-resources-management-meaning-definition/> letöltés időpontja: 2023.01.03.
- GOVINDARAJULU, N. – DAILY, B.F. (2004): Motivating employees for environmental improvement. *Ind. Manag. Data Syst.* 104, 364e372.
- HOFFMAN, A. – GEORG, S. (2013): A history of research on business and the natural environment: conversations from the field. In: Georg, S., Hoffman, A. (Eds.), *Business and the Environment: Critical Perspectives in Business and Management*, vol. I. Routledge, Oxford, UK, pp. 1e58.
- JABBOUR, C. J. C. – SANTOS, F. C. A. (2008): The Central Role of Human Resource Management in the Search for Sustainable Organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), pp. 2133–2154. <https://doi.org/10.1080/09585190802479389>
- KARAJZ, S. – KIS-ORLOCZKI, M. (2019): A fenntartható fejlődés és a társadalmi innováció kapcsolata, kapcsolatának mérése. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, 16(1), pp. 36-48.
- KARÁCSONY, P. (2019): The Role of Corporate Social Responsibility in Environmental Sustainability. M. Benhassi et. al. (eds.) *Human and Environmental Security in the Era of Global Risks*, pp. 377–385.
- KSH Fenntartható fejlődési Célok (2022.) <https://www.ksh.hu/sdg>, letöltés időpontja: 2023.01.02.
- MARTA, PINZONE – MARCO, GUERCI – EMANUELE, LETTIERI – TOM, REDMAN (2016): Progressing in the change journey towards sustainability in healthcare: the role of ‘Green’ HRM, *ELSEVIER, Journal of Cleaner Production* 122 (2016) 201e211
- PINZONE, M. – LETTIERI, E. – MASELLA, C. (2015): Proactive environmental strategies in healthcare organisations: drivers and barriers in Italy. *J. Bus. Ethics* 131 (1), 183e197.
- POLIMEREK (2021.) <http://polimerek.hu/2021/11/29/nem-eleg-ha-a-termek-fenntarthato-a-vallalati-mukodest-is-azza-kell-tenni/>, letöltés időpontja: 2023.01.02.
- RENWICK, D. W. S. – REDMAN, T. – MAGUIRE, S. (2013): Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15, pp. 1–14.
- SHROUF, H. – AL-QUDAH, S. – KHAWALDEH, K. – OBEIDAT, A. – RAWASHDEH, A. (2020): A study on relationship between human resources and strategic performance: The mediating role of productivity. *Management Science Letters*, 10(13), pp. 3189–3196.
- TÓTH, G. (2007): A valóban felelős vállalat. A fenntarthatatlan fejlődésről, a vállalatok társadalmi felelősségének (CSR) eszközeiről és a mélyebb stratégiai megközelítésről, KÖVET, Budapest
- VARSÁNYI, ZSÓFIA (2021): A munkavállalók számára is egyre fontosabb a fenntarthatóság, <https://www.profession.hu/hr-feed/a-munkavallalok-szamara-is-egyre-fontosabb-a-fenntarthatosag/> letöltés ideje: 2023.01.01.
- VISSER, W. – BRUNDTLAND, G. H. (1987): Our Common Future (“The Brundtland Report”). World Commission on Environment and Development. The Top 50 Sustainability Books, pp. 52–55.”