

**BESZÁMOLÓ A VEZETŐI SZEMÉLYZET  
KOMPETENCIÁJÁNAK KUTATÁSÁRÓL AZ ALÁBBIAKBAN:  
FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉS IRÁNYÍTÁSA  
EGY VÁLLALATBAN LENGYELORSZÁGBAN,  
ÍRORSZÁGON ÉS MAGYARORSZÁGON**



**Projekt: Fenntartható Fejlődés Akadémia - ESG menedzsment  
KA220-VET – Együttműködési partnerségek a szakképzésben**

# TARTALOM

Klímaváltozás és a munkavállalók „zöld” kompetenciái	1
Európai Zöld egyezmény	4
A kompetenciák definiálása	7
Kiválasztott példák a zöld gyakorlatra	9
Módszertani feltételezések	18
A megadott válaszok elemzése	24
A mélyinterjúk összefoglalása és következtetései	58
Bibliográfia	60

Az Európai Unió finanszírozásával.

Az itt szereplő vélemények és állítások a szerző(k) álláspontját tükrözik, és nem feltétlenül egyeznek meg az Európai Unió vagy az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) hivatalos álláspontjával. Sem az Európai Unió, sem az EACEA nem vonható felelősségre miattuk.

Project: Academy of sustainable development - ESG management  
KA220-VET – Cooperation partnerships in vocational education and training



## KLÍMAVÁLTOZÁS ÉS A MUNKAVÁLLALÓK „ZÖLD” KOMPETENCIÁI

### Klímaváltozás és a munkavállalók „zöld” kompetenciái

A 19. században a jégkorszakok felfedezése arra a következtetésre juttatta a tudósokat, hogy az éghajlat globális léptékben változhat. Joseph Fourier arra a következtetésre jutott, hogy a légkör melegebben tartja bolygónkat, mintha közvetlenül az űrnek lenne kitéve. 1860-ban John Tyndall fizikus felfedezte, hogy e jelenség megértésének kulcsa a légkörben lévő gázok, köztük a szén-dioxid arányában rejlik (What goes up ..., 2019).

Svante Arrhenius, a kémikus, aki messze megelőzte korát a különféle elméletek megfogalmazásában, azon töprengett, hogyan járul hozzá az emberi tevékenység az éghajlatváltozáshoz. Ugyanebben a században világossá vált, hogy a szén-dioxid üvegházhatású gáz – 1850-ben Eunice Foote kimutatta, hogy egy lezárt levegő tégely napfényben történő felmelegedésének sebessége a levegő szén-dioxid szintjétől függ. Azóta különböző tudósok elkezdtek érdeklődni a CO<sub>2</sub> környezetünkre gyakorolt káros hatásain (Computing klímaváltozás ..., 2020).

Az ipari forradalom általánossá tette a szén használatát. 1900-ban a széntüzelés 2 milliárd tonna CO<sub>2</sub>-t bocsátott ki, 1950-ben ez a szám megháromszorozódott, 2019-ben pedig húszszorosa volt. A 20. század közepéig azonban a politikusok nem voltak meggyőződve arról, hogy klímakatasztrófa előtt állunk. Sőt, úgy gondolták, hogy az összes szén-

dioxidot az óceánok elnyelhetik. És csak 1950-ben mutatta be Roger Revelle amerikai oceanográfus, hogy ez nem így van. Ő volt az, aki meggyőzte a politikusokat, hogy évente mérjék fel a légkör változásait. 1965-ben, az amerikai elnöki tudományos tanácsadó által készített jelentés közzététele után világossá tette, hogy a CO<sub>2</sub>-szint évről évre növekszik (What goes up ..., 2019; Revelle és Suess, 1957). that CO<sub>2</sub> levels are increasing every year ( What goes up ..., 2019; Revelle and Suess, 1957).

Habár sok vitát és viszályt váltott ki Eigil Friis-Christensen és Knud Lassen elmélete. A tudósok megpróbálták bebizonyítani, hogy meglepő következtetésre jutottak – úgy vélik, hogy összefüggés van a napciklusok hossza és az északi féltekén uralkodó hőmérsékleti szint között (Friis-Christensen és Lassen, 1991).

Később azonban tarthatatlannak bizonyult a napfoltciklus hossza és a globális hőmérséklet közötti magas korreláció, valamint az a hipotézis, hogy ez magyarázhatja a jelenlegi globális felmelegedést (Laut és Gundermann, 1998).

A tudósok által megfogalmazott különféle figyelmeztetések valósággá válnak. 2018-ban két hurrikán jelent meg szinte egyszerre - a Florence hurrikán Amerikában és a Manghut tájfun Kelet-Ázsiában. A tudósok ezeket a jelenségeket a növekvő üvegházhatású gázok kibocsátásával, az

## KLÍMAVÁLTOZÁS ÉS A MUNKAVÁLLALÓK „ZÖLD” KOMPETENCIÁI

óceánok felmelegedésével és az éghajlatváltozással hozták összefüggésbe. Egy 2000 méteres mélységben végzett mérés kimutatta, hogy az óceánok hőmérséklete emelkedik, és a különböző éghajlati modellek azt mutatják, hogy ez örökös viharokat fog okozni (Tirsty planet..., 2029).

A klímaváltozásról írva hangsúlyozni kell, hogy eddig nem voltak úgynevezett klímacélok, és az ENSZ szervezetének legfrissebb jelentése szerint az emberi tevékenység hatására már 1 °C-kal emelkedett a hőmérséklet, és a bolygó már 2030 előtt meghaladja ezt az 1,5 °C-os küszöböt. J. Worland, J. és J. Kluger kijelentette, hogy a célhőmérséklet fenntartásához 2050-ben a világ villamosenergia-termelésének legalább 70%-át megújuló energiának kell biztosítani, míg a szénfogyasztásnak lényegében meg kell szűnnie (Worland és Kluger, 2018). Egy Szöulban közzétett új jelentés azt mutatja, hogy messze vagyunk ettől a céltől, és még a mintegy 190 ország által 2015-ben az üvegházhatást okozó gázok kibocsátásának csökkentésére tett kötelezettségvállalások is lehetővé teszik, hogy 2100-ra körülbelül 3 °C-kal emelkedjen a hőmérséklet. számos ország, város és vállalat állítja, hogy csak 2050-ben változtat valamit. Az úgynevezett tiszta technológiák bevezetése azonban csak 2070-ben fog bekövetkezni (Worland és Kluger, 2018).

Különböző becslések szerint egy évtized múlva az éhezők száma meghaladja a 840 milliót, vagyis a népesség 9,8 százalékát. És ez még

csak a kezdet. A század közepére további 25 millió gyermek fog éhezni, mivel az éghajlatváltozás élelmiszerhiányhoz vezet (Flack et al., 2021).

Az éghajlatváltozással kapcsolatos vita bonyolult. A fosszilis energiaellátást irányító cégek bevonásával és érdekeivel foglalkozunk.

Az éghajlatváltozás várhatóan hátrányosan érinti a mezőgazdasági hozamokat, és megnehezíti az emberek önellátását. Az éghajlatváltozás egyre nehezebbé teszi a gazdálkodást, beleértve az élelmiszertermelést is. Számos tanulmány kimutatta, hogy az éghajlatváltozás hozzájárul az alultápláltsághoz, sőt az éhezéshez is.

Megnyugtató, hogy csökkennek a környezetbarát technológiák ára. Például a napelemek most körülbelül 89%-kal olcsóbbak, mint 2010-ben. 2015-ben 24 ország (köztük Kína és Németország) vállalta, hogy megkészszerzi az új, környezetbarát technológiákkal kapcsolatos kutatásra és fejlesztésre fordított kiadásokat. Nemcsak a kormányok fektetnek be, hanem maguk a vállalatok is (pl. IKEA, Microsoft, Unilever, valamint olajtársaságok, például ExxonMobil) ( Fenntartható befektetés ..., 2020).

Az éghajlatváltozás arra készíti a közgazdászokat, hogy különböző módszereket keressenek az üvegházhatású gázok kibocsátásának csökkentésére. Mind az úgynevezett szén-dioxid-árak (ang. carbon

## KLÍMAVÁLTOZÁS ÉS A MUNKAVÁLLALÓK „ZÖLD” KOMPETENCIÁI

pice), mind a különféle adók (ang. carbon taxes ) (vö. a vitatott és helyes ...2020).

A környezetbarát projektek azonban etikailag megkérdőjelezhetőek. Vegyük fontolóra a kobaltot, amelyet elektromos akkumulátorok gyártására használnak. A kobaltlelőhelyek körülbelül 60%-a Kongóban található. 2020-ban a bezárt bányák ellenére az emberek a kobalt kibányászatára törekedtek, annak ellenére, hogy a profitot meg kellett osztaniuk a korrupció örököseivel. Nemcsak a kapzsiság vagy a befektetések gyors megtérülésének vágya mozgatja a gazdaságot és okoz társadalmi egyenlőtlenséget. A zöld projektekbe történő befektetések erkölcsi vagy etikai értékelésekhez is kapcsolódhatnak. Mint tudják, a kobalt 70%-át Kongóban bányászzák, egy gazdag korrupciós múlttal rendelkező országban. Ez az ágazat kizsákmányolja a szegény lakosságot (Caneiro Olivier et al., 2020).



## EURÓPAI ZÖLD EGYZEMÉNY

### Európai Zöld egyezmény

2019-ben az Európai Bizottság új programot mutatott be, az Európai Zöld Egyezmény néven. A fő cél szerint az Európai Uniónak legkésőbb 2050-re el kell érnie a klímasemlegességet, vagyis az üvegházhatást okozó gázok kibocsátását nettó nullára csökkenteni. Ezt követően az Európai Unió a negatív üvegházhatású gázok kibocsátásának elérésére fog törekedni. A 2030-ra kitűzött időközi klímacélok szerint az Európai Unió és a tagállamok 2030-ra az 1990-es szinthez képest legalább 55%-kal csökkentik az üvegházhatású gázok kibocsátását.

A fő kihívás az EU-tagállamok és gazdasági partnerei gazdaságának dekarbonizálására szolgáló hatékony eszközök kidolgozása. A Samborski szerint az elfogadott csomag célja a nettó üvegházhatású gázok kibocsátásának csökkentése, majd megszüntetése. Az energiacegek működése szempontjából kiemelt jelentőséggel bírnak a következő szabályozások és gazdasági kezdeményezések: Európai Klímajog; európai ipari stratégia; Útiterv a körforgásos gazdasághoz; Tiszta, olcsó és biztonságos energia (Samborski, 2022).

Az egyik óriási kihívás a körforgásos gazdaság elveinek bevezetése.

D. Puciato szerint - "A körkörös gazdaság modellje (körkörös gazdaság) három alapelven alapul (World Economic Forum, 2016): (1) a természeti tőke védelme és fejlesztése a korlátozott erőforrások ellenőrzésével és a megújuló erőforrások áramlásának kiegyensúlyozásával (pl. fosszilis tüzelőanyagokból származó helyettesítő energia megújuló energiával vagy a maximális fenntartható hozam módszerének alkalmazásával a halállományok megőrzése érdekében), (2) az erőforrás-hatékonyság optimalizálása olyan termékeken, alkatrészeken és anyagokon keresztül, amelyek mindig a legmagasabb hasznossági szinten működnek, mind a műszaki, mind a biológiai körforgásban (pl. a termékek életciklusának meghosszabbítása), (3) a rendszer hatékonyságának elősegítése a külső költségek, azaz a víz-, levegő- és talajszennyezés, a zaj, az éghajlatváltozás és az ezzel összefüggő társadalmi egészségkárosodások azonosításával és internalizálásával" (Puciato, 2022, p. 20).

Lengyelország különböző programokat fogadott el, amelyek egyrészt a Zöld Egyezmény végrehajtását, másrészt új munkahelyek létrehozását szolgálják. A Klíma- és Környezetvédelmi Minisztériumban közzétett hivatalos dokumentumokban az olvasható, hogy a 2040-ig tartó lengyel energiapolitika tervezete 300 000 munkahely létesítését feltételezi a

## EURÓPAI ZÖLD EGYEZMÉNY

következő évtizedekben. "munkahelyek a megújuló energiaforrásokhoz, a tengeri szélenergiához, az elektromobilitáshoz és egyébekhez kapcsolódó területeken." <sup>1</sup> Majd tovább: „A klímasemlegesség eléréséhez többek között a hidrogénteknológia széles körű bevezetésére van szükség. Lengyelország 2030-ig tartó hidrogénstratégiája (PWS) szerint 2040-ig a hidrogén lesz az egyik legfontosabb energiahordozója. Energetikai, fűtési, közlekedési és ipari felhasználása növekedni fog. Azt is tervezik, hogy 2030-ra 800-1000 hazai gyártású hidrogénbusz közlekedjen a lengyel utakon”<sup>2</sup> – áll a Green Hydrogen Report.

A környezetvédelmi célok megvalósítása nehéz, amint azt a közelmúlt történelem mutatja. Az előző időszakban a vízminőségre (EU 2000), a levegőminőségre (2008-as irányelv) vagy a zéró emissziós épületekre (zöld célok) vonatkozó célkitűzést nem sikerült elérni.

Tudományos bizonyítékok azt állítják, hogy a szén-dioxid-mentesítés nem érhető el egyetlen eszközzel, például a szén-dioxid-árazással. Kiterjedt intézkedésekre van szükség a Green Deal feltételezéseinek végrehajtásához kapcsolódó akadályok csökkentése érdekében.

---

<sup>1</sup> "Polish recipe for a new green deal" - Ministry of Climate and Environment - Gov.pl website ([www.gov.pl](http://www.gov.pl)) , read 27.07.2022

<sup>2</sup> Report "Green hydrogen from RES in Poland" - Ministry of Climate and Environment - Gov.pl website ([www.gov.pl](http://www.gov.pl)) , read 27.07.2022

T. Borys, M. Bugdol és D. Puciato tíz fő akadályt azonosított az éghajlati célok elérésében. Ezek:

- ➔ a legnagyobb kibocsátók egységes céljainak elérésére irányuló politika hiánya;
- ➔ alacsony társadalmi tudatosság a fenyegetésekkel kapcsolatban;
- ➔ a rövid távú perspektíva dominanciája és a befektetések gyors megtérülésének vágya;
- ➔ a zöld vállalkozásokba történő befektetés etikátlan feltételei;
- ➔ gazdasági volatilitás;
- ➔ a gazdasági növekedés környezetellenes mérése;
- ➔ az egyenlőtlenség és az éghajlati igazságosság kérdései;
- ➔ erőforrás- és technológiai korlátok;
- ➔ politikai és intézményi korlátok;
- ➔ egységes jogi szabályozás és piaci feltételek hiánya (Borys, Bugdol, Puciato, 2022).

Ahhoz, hogy megértsük, milyen nehéz megvalósítani a Zöld Egyezmény feltételezéseit, elég néhány információt idézni egy kiválasztott korlátról.

## EURÓPAI ZÖLD EGYZMÉNY

Nézzük például a CO<sub>2</sub> kibocsátáskereskedelmi piacot. Ez a kibocsátás az összes gáz kibocsátásának csak 1/5-ét fedi le. Csak az azonos jogszabályok bevezetése járul hozzá a környezetvédelmi célok eléréséhez. A kibocsátási árak (a szén-dioxid ára) óriási ütemben nőnek, de ez a piac nem fedi le életünk minden területét. Például a tengeri szállítást néhány éven belül be kell vonni a programba. A közúti szállításra és az épületek kibocsátására külön rendszer vonatkozhat (The Great Disrupter ...,2020).

A jelenlegi CO<sub>2</sub>-kibocsátáskereskedelmi rendszer vonzó a spekulánsok, a nagy piaci szereplők számára. Ezeknek az engedélyeknek a kereskedési rendszere azoknak kedvezhet, akik a legnagyobbak és a legtöbb pénzügyi forrással rendelkeznek. 2021 februárjában elindult a kibocsátáskereskedelmi piac Kínában. Ez azonban nem terjedt ki minden iparágra. A cégeknek csak 20%-ot kell fizetniük, ha a kibocsátásuk meghaladja a meghatározott normákat. A maximális bírság körülbelül 4,5 ezer. dollár ( Takarítás ...,2021).

A szakértők szerint jelenleg négy problémával nézünk szembe:

- ➔ az infrastruktúra és az ellátási láncok hozzáigazítása a változó időjárási viszonyokhoz.
- ➔ környezetvédelmi díjak emelése, elsősorban az üvegházhatású gázok kibocsátása miatt.
- ➔ a pereskedés kockázatának növekedése.
- ➔ olyan technológiák, gépek bevezetésének szükségessége, amelyek nem károsítják a környezetet (zöld gépek) (Bugdol, Puciato, 2022; Különjelentés..., 2020).



## A KOMPETENCIÁK DEFINIÁLÁSA

### A kompetenciák definiálása

A zöld munkavállalói kompetenciák ismertetése előtt érdemes válaszolni arra a kérdésre, hogy mik a kompetenciák. Természetesen a gyakorlatban másképpen értik, határozzák meg és tanulmányozzák őket. Kompetenciák - a Nemzetközi Szabványügyi Szervezet szerint ez "az ismeretek és készségek alkalmazásának képessége a kívánt eredmények elérése érdekében" (PN-EN ISO 9001:2015, Minőségirányítási rendszerek - Követelmények, PKN, Varsó 2016, pnk 7.2 ).

A legnépszerűbb ISO 9001 szabvány a következő kompetenciaelemeket sorolja fel: végzettség, képzés, tapasztalat, készségek. Azt ajánlja:

- ➔ a minőséget befolyásoló személyzet (tehát minden minőséget befolyásoló entitás) kompetenciájának meghatározása,
- ➔ az elvégzett tevékenységek eredményességének felmérése (pl. a kompetenciák meghatározása összhangban van-e az igényekkel, fejlesztési tervekkel, vagy a célok elérésére használják fel),
- ➔ nyilvántartások vezetése (beleértve a kompetenciák meghatározását),
- ➔ képzés vagy egyéb, a megfelelő kompetenciák biztosítását célzó tevékenységek biztosítása (ezek az egyéb tevékenységek

pl. rotáció, önképzés, szakmai gyakorlat egy másik cégnél stb.)  
(vö. PN-EN ISO 9001:2015, Minőségirányítási rendszerek - Követelmények , PKN, Varsó 2016, 7.1.2. pont).

Természetesen a különböző publikációkban a kompetenciák és összetevők sokféle osztályozását találjuk. A kompetenciáknak számos kategóriája van. Például T. Oleksyn (2006) a következőket sorolja fel: tapasztalat, készségek, kreativitás, innováció, felelősség, vállalkozókészség, professzionalizmus, rendelkezésre állás, együttműködési képesség, kommunikációs kompetenciák, asszertivitás, eredményesség és eredményesség.

Fontos megjegyezni a kompetenciák helyes értékelését. Nem mindig az aktuális pozícióban hasznos kompetenciák lesznek hasznosak magasabb pozíciókban – általában nem minden jó értékesítő lesz jó értékesítési vezető. „A kiváló értékesítési eredmények növelik a munkavállaló előléptetésének valószínűségét, de az új vezető beosztottjai közötti eladások csökkenésével járnak” (Fitzgerald, 2018, 4. o.).

További probléma, hogy a vezető beosztásban dolgozók milyen mértékben hajlandóak megosztani tudásukat. Már F és L. Gilbreht javasolta az előléptetések háromszintű rendszerét – mindenki végzi a dolgát, felkészül az egy szinttel való előléptetésre, és kiképzzi utódját.

## A KOMPETENCIÁK DEFINIÁLÁSA

Javasoljuk, hogy a kompetenciákat több szakaszban határozzák meg: a felvételi folyamat során, az alkalmazkodási szakasz végén, hosszabb távollét után és időszakosan a munkavégzés során. Akár átfogó kompetenciafejlesztési program is elkészíthető.

A kompetenciák meghatározása nemcsak a munkavállalókra (munkaszerződés alapján dolgozókra), hanem a szolgáltatókra is vonatkozik (polgári jogi szerződés alapján foglalkoztatottakra, vagy egyéni vállalkozás keretében szolgáltatást nyújtó személyekre). Környezetvédelmi veszélyhelyzet esetén nem mindegy, hogy ki a munkatársunk. Mindenkinek tudnia kell, mit kell tennie ebben a helyzetben.

Különböző tanulmányokban egyre gyakrabban használják a „zöld” kompetenciák kifejezést. Ł szerint. Kozar szerint ezek a kompetenciák ahhoz kapcsolódnak, hogy a gyakorlatban az alkalmazottak hogyan használják tudásukat és készségeiket a környezetbarát megoldások vállalati alkalmazásában. Zöld viselkedési kompetenciákat sorol fel - "puha" (pl. kreatív gondolkodás és környezeti jellegű etikus magatartás) és funkcionális - "kemény" (pl. gazdaságos nyersanyag-felhasználás, hulladék elkülönítés, energiatakarékos vezetés képessége) (Kozar, 2017). ).



## KIVÁLASZTOTT PÉLDÁK A ZÖLD GYAKORLATRA

### Kiválasztott példák a zöld gyakorlatra

Az idézett klímaváltozási kutatások alapján megállapítható, hogy a modern szervezeteknek egyre inkább figyelembe kell venniük a különféle kockázatokat (beleértve a klímaváltozáshoz kapcsolódó kockázatokat is). Ezért olyan szakemberekre van szükség, akik a kockázatkezelésben jártasak, de fel kell szerelni őket technológiai, környezetvédelmi, fizika és kémia alapismeretekkel is.

A különféle modellek és forgatókönyvek létrehozásában jártas matematikusok hasznosak lesznek - különleges módon.

Az oktatási profil változásának a növénytermesztéssel foglalkozó szakembereket kell érintenie. Kétségtelen, hogy új termesztési technológiákra van szükség (pl. még nagyobb mértékben a szárazságnak és magas hőmérsékletnek ellenálló növények termesztése). Itt minőségi láncok és folyamatmérnöki ismeretekre van szükség.

A menedzsment szakemberek oktatásának az interdiszciplinaritásra kell irányulnia. Önmagában a gazdasági és vezetői ismeretek abszolút nem elegendők. A minőség- vagy folyamatmenedzsment jó szakemberének széleskörű műszaki ismeretekkel kell rendelkeznie. A technológiai folyamatok ismerete nélkül a folyamatok javulása nem valószínű – különösen, ha a környezetre gyakorolt negatív hatások csökkentésére gondolunk.

A soft skillek továbbra is fontosak lesznek – mert a csapatmunka, a különböző területekről érkező szakemberek csoportosításának jelentősége egyre nő.

Kétségtelen, hogy az embermenedzsment területén dolgozó szakemberek kompetenciája nem korlátozódhat a toborzási folyamatok ismeretére, a motivációra, a képzésre és az értékelésre (ha ez indokolt). Az ilyen embereknek ismeretekkel kell rendelkezniük a pszichológia, a szociológia és különösen az ökológiai viselkedés területén. Tudniuk kell, hogyan diagnosztizálják és alakítsák ki ezeket a viselkedéseket.

A Climate Report (The Economist) által közölt adatok alapján feltételezhető, hogy vezetői kompetenciákra van szükség a következők tekintetében:

- ➔ környezeti kockázatértékelés,
- ➔ a környezetre és a vállalatok működésére vonatkozó jogi követelmények,
- ➔ annak felmérése, hogyan változnak az ügyfelek preferenciái,
- ➔ zöld ellátási lánc menedzsment.

## KIVÁLASZTOTT PÉLDÁK A ZÖLD GYAKORLATRA

A kockázatértékelés mindig is a kompetencia fontos eleme volt, nem csak a körforgásos gazdaságban. Ebben az esetben azonban az a lényeg, hogy a vezetők tisztában legyenek az éghajlati veszélyekkel. Mint ismeretes, a változó éghajlati viszonyok okozzák az árvizeket, hóhullámokat és erdőtüzeket.

1997-ben senki nem vette figyelembe a Dél-Lengyelországban történeteket. Jelentős tőzsdei cégek követték a vizet. Például a Zakłady Elektrod Węglowe SA-ban nagyméretű grafitozó kemencék robbantak fel abban az időben. A víz elöntötte a gépparkot, tönkretette az összegyűjtött nyersanyagokat (beleértve az értékes antracitot is) és a teljes termelést. A veszteségek óriásiak voltak. Ezek technológiai és társadalmi potenciált tartalmaztak. Csak a tárgyi eszközökben a veszteséget 24,5 millió PLN-re becsülték (Bugdol, 2010).

Az éghajlati katasztrófák megzavarják a termelést, az ellátási láncokat, lehetetlenné teszik az általunk felkapott üzletmenet-folytonosság biztosítását. Ha tehát kockázatkezelésről beszélünk, akkor az annak korlátozását célzó döntések meghozatalának folyamatát értjük, amely a vezetői állomány kompetenciáira épül. Ez alapulhat adatelemzésen és saját intuíción is. Ebben a folyamatban fontosak az értékek és a kockázatra adott válasz (Radu és Lungu, 2017).

Az 1960-as évekig sok szervezet nem törődött a környezetre gyakorolt negatív hatásokkal. Környezeti kockázatról akkor még szó sem volt. Még a 2004-es ISO 14001 környezetirányítási szabványban sem szerepelt olyan kritérium, amely közvetlenül utalt volna erre a kockázatra. A szabvány azonban jelezte a megelőző intézkedések megtételének szükségességét, és a szervezetek - az operatív ellenőrzés, valamint a veszélyhelyzeti készség és elhárítási eljárások révén - jelentősen csökkentették a környezeti kockázatot (Del Brio et al., 2001).

A környezeti kockázat fogalma nagyon tág, és tágabb perspektívából kell szemlélni, azaz az okok és a következmények szempontjából. Ez a kockázat szorosan összefügg a következőkkel: pénzügyi kockázat (a megfelelő biztonsági intézkedések hiánya megnövekedett szankciókhoz és költségekhez vezet), imázskockázat (a szervezetet szennyezőnek tekintik), személyes kockázat (a megfelelő intézkedések hiánya élet- vagy egészségvesztéssel jár, és veszélyes, környezetellenes magatartás sok más veszély forrása).

A második fontos feladat a jogszabályi követelmények azonosítása. Fontos, hogy a vezetők tisztában legyenek azzal, hogy tevékenységüknek, fejlesztési terveiknek meg kell felelniük minden környezetvédelmi előírásnak (és egyre több van).

## KIVÁLASZTOTT PÉLDÁK A ZÖLD GYAKORLATRA

Ezért gondoskodni kell arról, hogy a leendő vezetők kompetenciával rendelkezzenek a jogszabályi követelmények azonosításához és értelmezéséhez, és képesek legyenek azokat gyorsan végrehajtani.

Vevők nélkül nincs üzlet, de miközben a cégek igyekeznek kutatni a vevői elégedettség szintjét, nem mindig törődnek az igényeikkel (előfordul, hogy ezek az igények nagyon etikátlan módon jönnek létre). Mindkét ökológiai termék jelentősége növekszik. A vásárlók nem csak azt akarják vásárolni, ami biztonságos a környezet számára, hanem arról is meg akarnak győződni, hogy ezeket a termékeket etikus módon, a környezetre nem károsító módon állították elő. Környezeti tudatosságunk növekszik, fogyasztói magatartásunk pedig változik (vö. Suki, 2013).

Ugyanakkor a különböző folyóiratokban olyan információk jelennek meg, hogy sok országban szégyen a felesleges termékek vásárlása vagy fogyasztása előtt.

Ezért olyan fontosak a marketingkutatói módszerekkel és technikákkal kapcsolatos kompetenciák (különös tekintettel a „zöld marketingre”) (vö. Haq et al., 2021).

A gyakorlatban számos módja van az adatok megszerzésének. Forrásaik lehetnek (maga a szervezet vagy más szervezetek által végzett) piackutatás eredményei, akvizíciós utak és nemzetközi vásárookra tett

utazások feljegyzései, vevői elégedettség értékelési jelentések (különösen, ha azokat közvetlenül a vevőnél – a különböző termékek felhasználójánál végezték el ), a gazdasági és kereskedelmi hírszerző ügynökségek által készített kutatási jelentések, tudományos cikkek stb. Napjainkban a probléma a tudástöbblet, az ellenőrizetlen információk – ebből fakad az adatelemzéssel és -feldolgozással foglalkozó szakemberek képzése.

Az egyik olyan kompetencia, amelyre ma nagyon nagy szükség van, a zöld ellátási lánc kezelésének képessége. Különböző kiadványok hangsúlyozzák, hogy a vállalatok egyre nagyobb figyelmet fordítanak az újrahasznosításra, újrahasználatra és újratermelésre, változtatnak termelési és forgalmazási stratégiájukon, hogy a környezetből megszerzett természeti erőforrásokat hatékonyabban használják fel. Az elmúlt években a környezetvédelmi kérdésekkel kapcsolatos aggodalmak növekedése következtében jelentősen megnőtt az érdeklődés a környezeti társadalmi felelősségvállalás és a zöld ellátási lánc kezelési gyakorlatai iránt. Ez a menedzsment kulcsszerepet játszik abban, hogy a vállalatok versenyelőnyhöz jussanak, és javítsák környezeti imázsukat. A hatékony gyakorlatok segíthetnek a szervezeteknek csökkenteni a cash flow idejét, minimalizálni a

## KIVÁLASZTOTT PÉLDÁK A ZÖLD GYAKORLATRA

kockázatot, növelni a profitot, és biztosítani tudják a bevételek kiszámíthatóságát (vö. Yangınlar et al., 2022).

### Zöld ellátási lánc menedzsment gyakorlatok

-környezeti magatartás „a természeti erőforrások, valamint a káros és mérgező anyagok használatának minimalizálását, a hulladékkezelés és az energiafogyasztás csökkentését foglalja magában. Ezek tudatos cselekvések, amelyek célja az emberek természeti környezetre gyakorolt negatív hatásának csökkentése” (Kollmuss és Agyeman, 2002, 240. o.).

-A környezeti viselkedésnek különféle megnyilvánulásai vannak. Például, ha a lakókról van szó, ezek a megnyilvánulások a következők lehetnek: újrahasznosítás, víztakarékosság a háztartásban, nem szemetelés, környezetvédelmi egyesületek támogatása.

A munkavállalók részéről ez a magatartás az alábbiakban nyilvánul meg: gondoskodás a víz- és áramtakarékosságról, új, környezetbarát műszaki megoldások javaslata, a többi dolgozó oktatása.

A vezetői stáb esetében nagyon fontos feladat, hogy saját magatartásukkal példát mutassanak másoknak.

„Új igazgatót vettek fel az egyik vegyiparhoz tartozó céghez. A szervezet irányítási folyamataiban a várakozásokkal ellentétben nem történt jelentős változás. Az új igazgató higgadt, higgadt ember volt,

nem kiabált, nem büntetett, maga gyűjtötte a cigarettacsikket, a műanyag palackokat, ő maga dobta a szemetet a kukába, válogatta szét a különféle hulladékokat. Amikor az alkalmazottak látták, hogyan viselkedik új igazgatójuk, szégyellni kezdtek. Fokozatosan elkezdtek változtatni szokásaikon. Néhány hét múlva már nem maradt szemét a szervezetükben” (Bugdol, Puciato 2022, 20. o.).

A környezetbarát magatartást számos tényező befolyásolja. A következő tényezők fontosak: értékek, személyes és csoportnormák és következmények tudata, belső motiváció, az egyének hiedelmei, hit, vallás, személyes kapcsolat a természettel, egészségtudatosság, bűntudat, gondolkodás- és cselekvésmód, amelyet az alkalmazottak következetlensége jellemez. erkölcsi elvek, tudás, közvélemény, szervezeti légkör a munkahelyen (vö. Bugdol, Szklarczyk , 2022).

Egyes vállalatok meglehetősen ellentmondásos módszereket alkalmaznak a viselkedés környezetbarát alakítására. Például a San Franciscó-i Esprit de Corp. ruházati cég megfigyelési jegyzőkönyveket használt, amelyek azt mutatják, hogy az éj leple alatt az újrahasznosítható anyagok hogyan kerülnek a kukákba. Az alkalmazottak nem megfelelő viselkedését bemutató film sugárzása zavart, dühöt és bűntudatot kelt bennük (One way to spread ..., 2008).

## KIVÁLASZTOTT PÉLDÁK A ZÖLD GYAKORLATRA

Jobb azonban az embereket tanítani, támogatni, pozitív példákat mutatni a környezetbarát viselkedésre, ráébreszteni az embereket arra, hogy részei annak, amit környezetnek nevezünk.

Egy másik fontos kompetencia a különböző környezetbarát rendszerek és koncepciók hatékony kezelése.

A vállalatok pályázhatnak környezetvédelmi vagy energiagazdálkodási rendszerek tanúsítására, de saját környezetvédelmi követelményeiket is jelentősen bővíthetik holisztikusabb megoldások, például a teljes körű környezetmenedzsment (TQEM) bevezetésével. Ez a koncepció megköveteli a vezetőktől, hogy minden folyamatban és a vállalat működésének minden területén vegyék figyelembe a környezetvédelmi szempontokat. Világos célokkal, ütemtervvel és világos modellel kell rendelkezniük a környezetgazdálkodás kiválóságának eléréséhez (Jayathirtha, 2001).

A TQEM fő célja a szervezet (tevékenységei) környezetre gyakorolt negatív hatásának csökkentése. Ezt a célt a következőkkel érik el:

- ➔ a hulladék mennyiségének csökkentése, ezzel párhuzamosan a szervezet folyamatos fejlesztése ezen a területen, ami költségcsökkentéshez vezet,
- ➔ az erőforrások iránti kereslet csökkentése,

- ➔ szennyeződések eltávolítása,
- ➔ olyan termékek tervezése, amelyek létezésük minden szakaszában minimális hatással vannak a környezetre,
- ➔ az új termékek környezeti hatásainak ellenőrzése,
- ➔ magatartás-előmozdító, környezetbarát kezdeményezések a munkavállalók és a társadalom körében (Bugdol, Puciato, 2021).

Egy modern menedzsernek szociológiai, pszichológiai, közgazdasági, de technológiai ismeretekkel is rendelkeznie kell. Nagyon fontos, hogy a szervezetet holisztikusan szemléljük, rendszerszinten gondolkodjunk – vagyis tudjuk, hogy az egyik rendszerben (pl. a szervezeti felépítésben) bekövetkezett változások hogyan hatnak más rendszerekre (pl. az emberek viselkedésére). Fontos, hogy folyamatokban gondolkodjunk, ne funkciókban. Ilyen ismeretek és készségek nélkül lehetetlen a különféle technológiai és irányítási folyamatok fejlesztése.

Ami a környezetirányítási rendszereket illeti, azok jellemzően a következő kompetenciákkal rendelkeznek az alkalmazottaktól, de különösen a vezetőktől:

- ➔ környezetpolitika kialakítása,



## KIVÁLASZTOTT PÉLDÁK A ZÖLD GYAKORLATRA

- ➔ környezetvédelmi célok kezelése (e célok összekapcsolása a stratégiával),
- ➔ a környezetirányítási rendszer követelményeinek integrálása más irányítási rendszerekkel
- ➔ társadalmi kommunikáció (fontos a munkavállalók tájékoztatása a célok elérésének szintjéről),
- ➔ folyamatok elemzése a kockázatok, a fejlesztési lehetőségek szempontjából, a környezeti szempontok azonosítása,
- ➔ a környezetirányítási rendszer hatékonyságára hatással lévő munkavállalók támogatása,
- ➔ a folyamatos fejlesztés elősegítése és támogatása (pl. munkavállalói javaslati sémák megvalósítása) (vö. PN-EN ISO 14001: 2015. Környezetirányítási rendszerek. Követelmények és alkalmazási irányelvek, pnk.5).

Minden alkalmazott, függetlenül a beosztásától, köteles:

- ➔ ismeri a környezeti szempontokat és azok kialakulásának forrásait,
- ➔ ismeri a balesetek és környezeti katasztrófák esetére vonatkozó magatartási szabályokat,

- ➔ tudja értelmezni a környezeti hatásokra vonatkozó adatokat és a folyamatnyilvántartásokat,
- ➔ ismeri a környezetvédelmi célokat és azok megvalósítását befolyásoló tényezőket,
- ➔ kiosztott felelőségekkel, de hatáskörökkel is rendelkezik,
- ➔ tudja, milyen következményekkel járhat az elfogadott környezetvédelmi szabványoktól való eltérés,
- ➔ ismernie kell a meglévő technológiákat, a korrekciós és megelőző intézkedések bejelentése érdekében.

A célok elérése és kitűzése, valamint változtatása során figyelembe kell venni a munkavállalók képességeit és kompetenciáit. Természetesen az lenne az ideális, ha ezeket a célokat részvételi alapon határoznák meg, így teljes mértékben elfogadnák őket. A menedzsmentben az alkalmazottak részvétele a célok kitűzésében feltételezhetően magasabb szintű hatékonyságot eredményez (Slattery & Ganster, 2002).

Mindegy, hogy környezetirányítási rendszerekkel vagy energiagazdálkodási rendszerekkel van dolgunk, a vezetőknek fontos készségekkel kell rendelkezniük, hogy támogassanak másokat. Ha támogatásról beszélünk, akkor nemcsak a megfelelő szervezeti formákat, azaz például az ötletek benyújtásának és mérlegelési módját







## KIVÁLASZTOTT PÉLDÁK A ZÖLD GYAKORLATRA

meghatározó eljárásokat értem, hanem a releváns ismeretek átadásából álló támogatást (vö. Afshar Jahanshahi et al., 2022).

Ezért folyamatosan foglalkoznunk kell azzal, hogy a továbbképzés területén szakembereket kell alkalmazni.

A vezetés nem a felügyeletről szól, hanem más emberek tiszteletéről, támogatásáról különböző feladatok, társadalmi szerepek ellátásában.

Az emberi erőforrás-menedzsmenttel kapcsolatos minden kompetencia fontos lesz (Bugdol és Stańczyk, 2021).

A zöld HRM olyan gyakorlatok összességét jelenti, amelyeket a szervezetek a környezeti teljesítmény javítása érdekében alkalmaznak (például a környezeti szempontok javítása, a tudatosság és a környezetbarát magatartás javítása). Sok szervezet számára kulcsfontosságú üzleti stratégiává vált, mivel a HR-szakemberek kulcsszerepet játszanak a környezet javításában (Hameed et al. 2022).

Általánosan elfogadott, hogy ennek a zöld menedzsmentnek segítenie kell az alkalmazottakat környezetvédelmi céljaik elérésében.

A zöld gazdálkodás bizonyos feltételek mellett:

- ➔ fontos szerepet játszanak az alkalmazottak tudatosításának folyamatában,

- ➔ az állampolgári magatartás elősegítése a munkahelyen (azaz önkéntes, normákon felüli),
- ➔ versenyelőny biztosítása a munkaerőpiacon,
- ➔ pozitív képet alakítani a cégről,
- ➔ hozzájárul a gazdasági és ökológiai hatékonyság növeléséhez (Bugdol és Stańczyk, 2021).

A vezetői gyakorlaton belül a leggyakrabban a zöld toborzás és kiválasztás, zöld motiváció, alkalmazkodás, zöld képzés és fejlesztés, zöld menedzsment és teljesítményértékelés, zöld díjazás és motiváció kerül említésre.

Ezért a vezetőségnek olyan embergazdálkodási kompetenciákkal kell rendelkeznie, amelyek elősegítik a környezetvédelmi célok megvalósítását, kevesebb erőforrás-felhasználást biztosítanak, és garantálják a biztonságos és környezetbarát termékek piacra jutását.

Már az alkalmazottak felvételének szakaszában fontos elem a kompetenciáik (például a környezetirányítási rendszerek működésével kapcsolatos ismereteik), a folyamatelemzésre, a működés javítására, a vezetői felülvizsgálatok vagy környezetvédelmi auditok lefolytatására való képességük felmérése.



## KIVÁLASZTOTT PÉLDÁK A ZÖLD GYAKORLATRA

Az adaptáció során a munkavállalónak:

- ➔ lehetősége van a teljes szervezet megismerésére, környezetgazdálkodási képzésen részt venni,
- ➔ ismerkedjen meg a környezetvédelmi szabványokkal és követelményekkel,
- ➔ megfigyelőként részt venni legalább egy környezetvédelmi auditban,
- ➔ megismerni minden környezeti szempontot és a folyamatok azon helyeit, ahol ezek előfordulnak,
- ➔ ismerkedjen meg a vészhelyzetek és a környezetre veszélyes helyzetek kezelésére vonatkozó eljárásokkal.

Ami a képzést illeti - emlékezni kell arra, hogy eredményük nem mindig válik gyakorlati cselekvésekké. A tréningek nem képesek megváltoztatni bizonyos rögzült viselkedéseinket, de a környezettudatosság formálásának egyik eleme (vö. pl. Taylor et al., 2005).

A motiváció nem csak a tisztelet és a gratuláló levél, hanem a munkavállalók részvételének biztosítása a célok kitűzésében, és részvállalás garantálása a keletkező anyagi haszonból (például az alapanyagok számának csökkenése, kisebb bírságok vagy környezetvédelmi díjak miatt).

Nagyon vitatott ötlet az alkalmazottak, különösen a vezetők jutalmazása a környezetvédelmi célok eléréseért. A környezetvédelmi célok megvalósításáért járó díjazás lehet az oka a környezetre gyakorolt negatív hatások minimalizálásának folyamatának korlátozásának (főleg, ha ez a rendszer nem progresszív, és a díjazás csak a felső vezetés képviselőire vonatkozik) (Bugdol és Wontorczyk, 2021).

Az alábbi táblázatban található példák a javasolt kompetenciaterrületekre.

## KIVÁLASZTOTT PÉLDÁK A ZÖLD GYAKORLATRA

<b>Szakemberek</b>	<b>Vezetők</b>	<b>Alkalmazottak – mindenki</b>
Környezeti kockázatkezelés	Jogi követelmények azonosítása, értelmezése	Szakpolitika, környezetvédelmi célok, környezeti szempontok és ezek forrásainak ismerete
Különbéle zöld technológiák bevezetése, programokat (beleértve az infrastruktúrát, a marketinget és egyébeket)	Energia, környezetvédelem, EMAS, TQEM irányítási rendszerek ismerete	Az elfogadott környezetvédelmi szabványoktól és követelményektől való eltérés következményeinek ismerete

## MÓDSZERTANI FELTÉTELEZÉSEK

### Módszertani feltételezések

A projekt részeként empirikus kutatást végeztek, melyben mikro-, kis- és középvállalkozások (MSME) képviselőit hívták meg Lengyelországból, Magyarországról és Írországból. Ezek az Európai Zöld Egyezmény néven ismert európai stratégiában szereplő fenntartható fejlődési feltételezések és elemek megvalósítására vonatkoztak.

A jelentésben szereplő empirikus kutatás egy CAWI (Computer-Assisted Web Interview) technikával elvégzett internetes felmérés kérdőíve alapján készült. A kutatási mintában Lengyelországban 100, Magyarországon 102, Írországból 102 fő vett részt. A kutatást egy sor egyéni mélyinterjú (IDI) egészítette ki és részletezte az MSME menedzsment képviselőivel. Lengyelországban 10, Magyarországon 13, Írországból 9 főre vonatkoztak.

A CAWI felmérés résztvevőinek adatait az alábbiakban mutatjuk be.

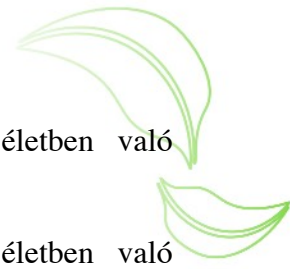
<b>Lengyelország</b>	Nem	Nő	53
		Férfi	47
	Kor	18 - 30 éves	29
		31 - 50 éves	52
		50 év fölött	19
	<b>Magyarország</b>	Nem	Nő
Férfi			56,9
Kor		18 - 30 éves	12,7
		31 - 50 éves	58,8
		50 év fölött	28,4
<b>Írország</b>		Nem	Nő
	Férfi		49
	Kor	18 - 30 éves	32,4
		31 - 50 éves	50
		50 év fölött	17,6

## MÓDSZERTANI FELTÉTELEZÉSEK

A felmérés kérdőívét és az IDI-t az alábbiakban mutatjuk be.

### CAWI felmérés kérdőív

1. Kérjük, értékelje tudásának szintjét a fenntartható fejlődésről, annak céljairól és elveiről egy 1-től 5-ig terjedő skálán, ahol az 1 azt jelenti, hogy nincs információ, az 5 azt jelenti, hogy teljes körű ismereteket
2. Kérjük, értékelje a következő mondatok igazságtartalmát (az értékelést 1-től 5-ig terjedő skálán kell megadni, ahol az 1 azt jelenti, hogy egyáltalán nem értek egyet, az 5 pedig azt, hogy teljesen egyetértek)
  - c. A fenntartható fejlődés csak tudományos koncepció, a gyakorlatban lehetetlen megvalósítani
  - a. A fenntartható fejlődés olyan elképzelés, amelyet csak a jövőben lehet megvalósítani
  - b. A fenntartható fejlődés csak a környezetvédelemmel kapcsolatos tevékenységekben fontos
  - c. A fenntartható fejlődés olyan elem, amelyet most már minden emberi tevékenység tervezésénél figyelembe kell venni
  - d. A fenntartható fejlődés elveinek megvalósítása költségekkel jár
3. Kérjük, értékelje 1-től 5-ig terjedő skálán, ahol az 1 azt jelenti, hogy egyáltalán nem értek egyet, az 5 pedig azt, hogy teljesen egyetértek, milyen mértékben veszik figyelembe az alábbi elképzeléseket az Ön szervezete/vállalata vezetési gyakorlata során?
  - a. Fenntartható erőforrás-gazdálkodás (pl. energia, üzemanyagok, víz stb.)
  - b. Megújuló energiaforrások felhasználása
  - c. A szénlábnyom csökkentése
  - d. A vízlábnyom csökkentése
  - e. Az ellátási lánc lerövidítése
  - f. A fair trade gondolata
  - g. A fosszilis tüzelőanyagok felhasználásának csökkentése
  - h. Nyersanyagok/újrahasznosított termékek felhasználása
  - i. A papírfelhasználás csökkentése (pl. elektronikus dokumentumforgalom)



## MÓDSZERTANI FELTÉTELEZÉSEK

- j. A körkörös gazdaság működtetése
  - k. Nemek közötti egyenlőség
  - l. Innováció
  - m. Folyamatos tudás és kompetenciaszerzés
  - n. A természet és a környezet védelme
  - o. Szervezetek/üzleti partnerek közötti együttműködés a fenntartható fejlődés érdekében
4. Kérjük, válasszon a fenti elemek közül ötöt - az Ön szerint legfontosabbat -, majd rendezze fontossági/sürgősségi sorrendbe az Ön szervezetében/vállalatában való megvalósításhoz.
5. Kérjük, értékelje 1-től 5-ig terjedő skálán, ahol az 1 azt jelenti, hogy egyáltalán nem értek egyet, az 5 pedig azt, hogy teljesen egyetértek, mennyire fontosak az Ön véleménye szerint az Európai Zöld Egyezmény alábbi területei.
- a. Ambiciózusabb uniós klímacélok 2030-ra és 2050-re
  - b. Tiszta, megfizethető és biztonságos energia biztosítása
  - c. Az ipari szektor mozgósítása a tiszta és körkörös gazdaság érdekében
  - d. Energia- és erőforrás-takarékos építés és felújítás
  - e. Zéró szennyezés a nem mérgező környezetért
  - f. Az ökoszisztémák és a biodiverzitás védelme és helyreállítása
  - g. Farmtól asztalig: tisztességes, egészséges és környezetbarát élelmiszer-rendszer
  - h. A fenntartható és intelligens mobilitásra való átmenet felgyorsítása
  - i. A kutatás támogatása és az innováció ösztönzése
  - j. A polgárok felhatalmazása egy klímasemleges és fenntartható Európa felé
  - k. Nemzetközi együttműködés
6. Kérjük, értékelje, hogy szervezete/vállalata jelenlegi struktúrája mennyiben tükrözi az Európai Zöld Egyezményben foglalt területeken belüli cselekvést. Kérjük, használjon 1-től 5-ig terjedő skálát, ahol az 1 azt jelenti, hogy egyáltalán nem, az 5 pedig azt jelenti, hogy teljes mértékben figyelembe veszik az EML-feltevéseket.
7. Kérjük, értékelje, hogy az Ön szervezete/vállalata alkalmazottainak jelenlegi kompetenciái mennyiben felelnek meg azoknak a területeknek, amelyek az Európai Zöld Egyezményben szereplő területeket illetően intézkedéseket tesznek.



## MÓDSZERTANI FELTÉTELEZÉSEK

8. Kérjük, adjon rangot az egyes kompetenciáknak attól függően, hogy mennyire fontosak a fenntartható fejlődés elveinek szervezetében/vállalatában való megvalósításában
  - a. Munkamorál
  - b. Interperszonális kommunikáció
  - c. Elérhetőség
  - d. Konfliktushelyzetek kezelése
  - e. Önmaga és mások motiválása
  - f. Érzelmi kötődés a szervezettel
  - g. Szakmai integráció
  - h. A környezettel való együttműködés képessége
  - i. A változó körülményekhez való alkalmazkodás képessége
  - j. A képesítések emelése
  - k. Kreativitás
  - l. Elemzési készségek
  - m. Rugalmasság, alkalmazkodóképesség az adott körülményekhez, prioritások felállításának képessége
  - n. Interperszonális készségek

## Nyitott kérdések – egyéni interjúkhoz (IDI)

1. 2015-ben az ENSZ Közgyűlése elfogadta a 2030-ig tartó időszakra szóló fenntartható fejlődési menetrendet, amely 17 fenntartható fejlődési célt tartalmaz. Hozzájuk tartozik:
  - a. Vessünk véget a szegénységnek minden formájában a világon
  - b. Végezze el az éhezést, érje el az élelmezésbiztonságot és a jobb táplálkozást, és támogassa a fenntartható mezőgazdaságot
  - c. Biztosítson egészséges életet és támogassa a jólétet minden korosztály számára
  - d. Minőségi oktatás biztosítása mindenki számára, és az egész életen át tartó tanulás előmozdítása
  - e. A nemek közötti egyenlőség megvalósítása, valamint a nők és lányok szerepének megerősítése
  - f. A vízkészletekkel való fenntartható gazdálkodás révén mindenki számára biztosítani kell a vízhez és a higiéniahoz való hozzáférést
  - g. Biztosítson minden ember számára elérhető áron stabil, fenntartható és modern energiaforrásokhoz való hozzáférést

## MÓDSZERTANI FELTÉTELEZÉSEK

- h. A stabil, fenntartható és inkluzív gazdasági növekedés, a teljes és produktív foglalkoztatás és a mindenki számára elérhető munka előmozdítása
- i. Fenntartható infrastruktúra kiépítése, a fenntartható iparosítás előmozdítása és az innováció előmozdítása
- j. Az országokon belüli és az országok közötti egyenlőtlenségek csökkentése
- k. Tegye biztonságossá, stabilá, fenntarthatóvá és befogadóvá a városokat és az emberi településeket
- l. Fenntartható fogyasztási és termelési minták biztosítása
- m. Sürgősen tegyen lépéseket az éghajlatváltozás és annak hatásai elleni küzdelem érdekében
- n. Védje az óceánokat, a tengereket és a tengeri erőforrásokat, és használja azokat fenntartható módon
- o. A szárazföldi ökoszisztémák védelme, helyreállítása és előmozdítása, a fenntartható erdőgazdálkodás, az elsivatagosodás elleni küzdelem, a talajromlás megállítása és visszafordítása, valamint a biológiai sokféleség csökkenésének megállítása
- p. A békés és befogadó társadalmak előmozdítása, az igazságszolgáltatáshoz való hozzáférés biztosítása

mindenki számára, valamint hatékony, elszámoltatható és befogadó intézmények létrehozása minden szinten

- q. Erősítse meg a végrehajtás eszközeit, és erősítse újra a globális partnerséget a fenntartható fejlődés érdekében.

Kérjük, ezekhez a célokhoz rendeljen rangsort a globális skálán mért fontosságuk szerint, egy 1-től 5-ig terjedő skálán, ahol az 1 az adott kérdés legmagasabb jelentőségét jelenti.

2. A fenti célok közül melyiket tartja fontosnak szervezete/vállalata szempontjából?
3. Végezze el bármelyiket – és ha igen, melyeket – figyelembe veszi, ha:
  - a. szervezeti/vállalati stratégia kialakítása
  - b. folyamatos akciótervezés
  - c. aktuális költségtervezés
  - d. személyzeti döntések
  - e. döntéshozatal a saját kompetenciák fejlesztése keretében
  - f. döntéshozatal a személyzet képzettségének javításával kapcsolatban
4. Az Európai Unió jelenlegi fejlesztési stratégiája 2050-ig az Európai Zöld Egyezmény. Feladata az Európai Unió klímasegélyes térséggé alakítása. Ez a stratégia a következő területeket fedi le:



## MÓDSZERTANI FELTÉTELEZÉSEK

- a. Ambiciózusabb uniós klímacélok 2030-ra és 2050-re
  - b. Tiszta, megfizethető és biztonságos energia biztosítása
  - c. Az ipari szektor mozgósítása a tiszta és körkörös gazdaság érdekében
  - d. Energia- és erőforrás-takarékos építés és felújítás
  - e. Zéró szennyezés a nem mérgező környezetért
  - f. Az ökoszisztémák és a biodiverzitás védelme és helyreállítása
  - g. Farmtól asztalig: tisztességes, egészséges és környezetbarát élelmiszer-rendszer
  - h. A fenntartható és intelligens mobilitásra való átmenet felgyorsítása
  - i. A kutatás támogatása és az innováció ösztönzése
  - j. A polgárok felhatalmazása egy klímasemleges és fenntartható Európa felé
  - k. Nemzetközi együttműködés
5. A fenti területek közül melyiket tartja a legfontosabbnak szervezete/vállalata szempontjából?
  6. A fenti területeken az Európai Unió rendszerszinten fog fellépni. Ezek közül melyik lehet a legnagyobb hatással az Ön szervezete/vállalata működésére? Pozitív vagy negatív hatása lesz és miért?
  7. Kérjük, értékelje, hogy szervezete/vállalata jelenlegi struktúrája milyen mértékben tükrözi az Európai Zöld Egyezmény foglalt területeken belüli cselekvést. Kérjük, használjon 1-től 5-ig terjedő skálát, ahol az 1 azt jelenti, hogy egyáltalán nem, az 5 pedig azt jelenti, hogy teljes mértékben figyelembe veszik az EML-feltevéseket.
  8. Véleménye szerint milyen szintű az Ön szervezete/vállalata dolgozóinak tudatossága a Fenntartható Fejlődési Célok meglétével és az Európai Zöld Egyezmény területeivel kapcsolatban?
  9. Kérjük, értékelje narratív formában, hogy az Ön szervezete/vállalata alkalmazottainak jelenlegi kompetenciái mennyiben felelnek meg az Európai Zöld Egyezmény szereplő területeken végzett tevékenységeknek. Kérem, sorolja fel a dolgozóiban jelenlévő három kulcskompetenciát, és azt a három legfontosabbat, amely eddig hiányzik.

## A MEGADOTT VÁLASZOK ELEMZÉSE

### A megadott válaszok elemzése

The first question addressed to the respondents concerned their assessment of the beliefs about sustainable development that are common in the social consciousness. These sentences are included below along with an analysis of the answers given by the respondents.

#### 1. A fenntartható fejlődés csak tudományos koncepció, a gyakorlatban megvalósíthatatlan

A válaszadók 41%-a nyilatkozott úgy, hogy nem ért egyet egy ilyen tézissel, ezen belül 27%-uk határozottan tagadta azt. 32% tartja lehetetlen tudományos tézisnek a fenntartható fejlődést, és csak 12% ért egyet teljesen a kérdésben felvetett mondattal. Elgondolkodtató azonban, hogy a kutatásban részt vevők közel 1/3-a nem tudta egyértelműen jelezni a hozzáállását a tézishoz. Ez egyrészt a fenntartható fejlődéssel kapcsolatos ismeretek alacsony szintjére utal, másrészt arra utal, hogy a fenntartható fejlődés nem olyan téma, amely lelkiileg leköti a válaszadókat.

A magyar válaszadók is hasonló megközelítést mutattak. A válaszadók 62%-a nem értett egyet a kérdésben megfogalmazott tézissel, csak a válaszadók minden tizede tartotta ezt a tézist igaznak.

A ir válaszadók esetében egyértelmű a helyzet: a válaszadók 94%-a nem értett egyet a kérdésben szereplő feltételezéssel. .

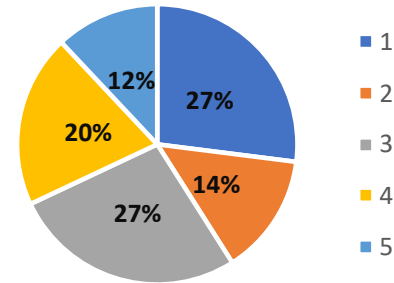


Fig. 1  
Lengyelországi  
válaszadók válaszai

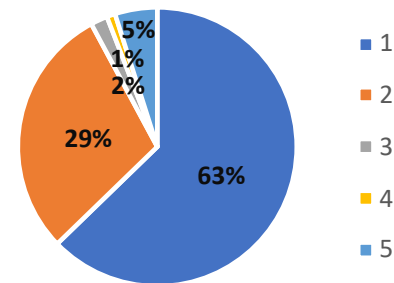


Fig. 2  
Ír válaszadók válaszai

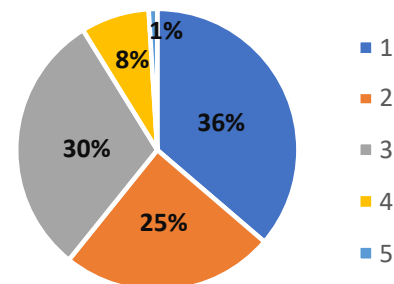
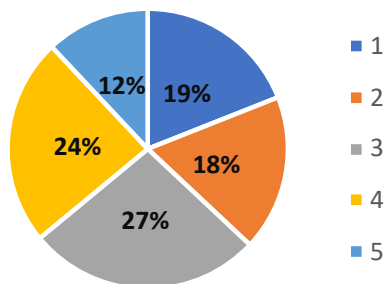


Fig. 3  
Magyarországi  
válaszadók válaszai

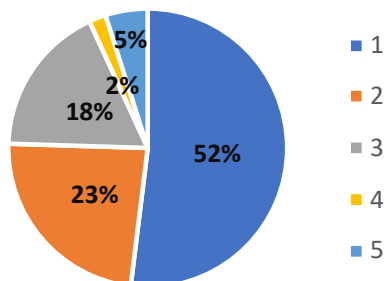
## A MEGADOTT VÁLASZOK ELEMZÉSE



- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Fig. 4

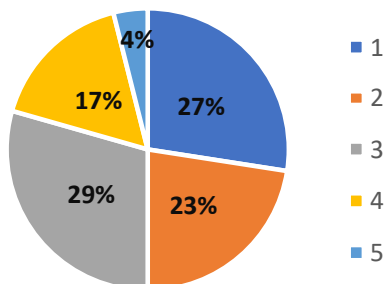
Lengyelországi  
válaszadók válaszai



- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Fig. 5

Ír válaszadók válaszai



- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Fig. 6

Magyarországi  
válaszadók válaszai

## 2. A fenntartható fejlődés olyan elképzelés, amelyet csak a jövőben lehet megvalósítani.

A fenntartható fejlődés gondolatának megvalósításának időbeli perspektívájáról kérdezve a válaszadók csaknem felére oszlottak: 38%-uk nem ért egyet azzal a feltételezéssel, hogy a fenntartható fejlődés gondolata csak a jövőben valósítható meg, míg 36%-uk azon a véleményen vannak, hogy végrehajtása a mai nap dolga. Az első tézishez hasonlóan itt is elérte a 27%-ot a bizonytalanok aránya, ami megerősíteni látszik a fent megfogalmazott következtetést.

A magyar válaszadók többsége nem ért egyet a fenntartható fejlődés gondolata megvalósításának elhalasztásával. 51%-uk nem értett egyet a kérdésben szereplő feltételezéssel.

Az ír válaszadók 77%-a ellenezte azt a feltételezést, hogy a fenntartható fejlődés gondolata csak a jövőben lehetséges. A kérdésben megfogalmazott tézist a válaszadók mindössze 7%-a hagyta jóvá.

## A MEGADOTT VÁLASZOK ELEMZÉSE

### 3. A fenntartható fejlődés csak a környezetvédelemmel kapcsolatos tevékenységekben fontos

A válaszok jelentős köre látható akkor is, ha a fenntartható fejlődés és a környezetvédelem kapcsolatáról kérdezzük. A válaszadók 38%-a nem ért egyet azzal az állítással, hogy a fenntartható fejlődés csak a környezetvédelemmel kapcsolatos tevékenységekben fontos, míg a válaszadók közel 1/3-a egyértelműen látja a dolgozatban felvetett összefüggést. 30%-a bizonytalan.

A tanulmány magyar résztvevői szerint a fenntartható fejlődés a tevékenységek széles körében fontos, nem csak a környezetvédelem kapcsán. A válaszadók 81%-a ellenezte a kérdésben szereplő szűk besorolást.

Az ír válaszadók szemében nem helyes megközelítés a fenntartható fejlődésnek a környezetvédelemhez való kapcsolódása. Ezt a megközelítést a válaszadók 66%-a ellenezte, sőt 51%-a határozottan ellenezte. Figyelemre méltó azonban, hogy a többi kérdéshez képest nagyobb arányban vannak a témával kapcsolatban tisztázatlan álláspontot képviselők – minden ötödik válaszadó adott ilyen választ.

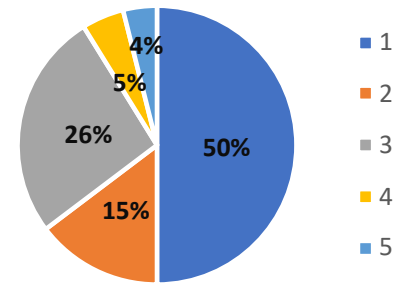


Fig. 7

Lengyelországi  
válaszadók válaszai

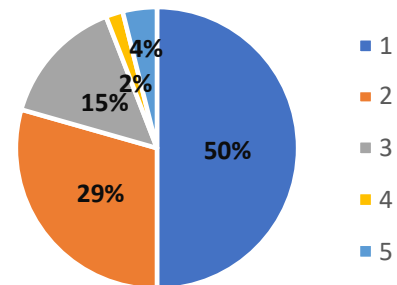


Fig. 8

Ír válaszadók válaszai

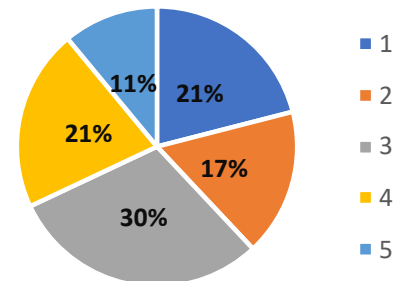
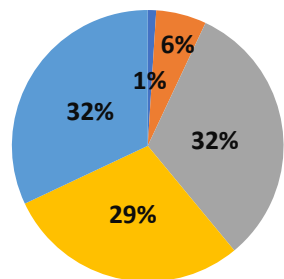


Fig. 9

Magyarországi  
válaszadók válaszai



## A MEGADOTT VÁLASZOK ELEMZÉSE

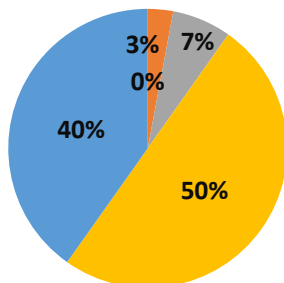


- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Fig. 10

Lengyelországi

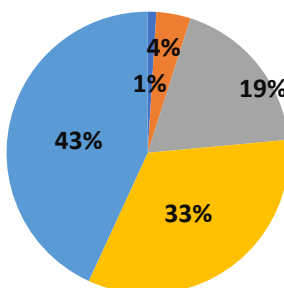
válaszadók válasza



- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Fig. 11

Ír válaszadók válasza



- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Fig. 12

Magyarországi

válaszadók válasza

### 4. A fenntartható fejlődés olyan elem, amelyet minden emberi tevékenység tervezésénél figyelembe kell venni

A válaszadók azon feltevés értékelését kérték, hogy a fenntartható fejlődés olyan elem, amelyet már minden emberi tevékenység tervezésénél figyelembe kell venni. A felmérésben résztvevők több mint 60%-a egyetért ezzel a tézissel. Csupán 7%-uk van ezzel ellentétes véleményen, ami egyértelműen jelzi azt a széles körben elterjedt vélekedést, hogy a fenntartható fejlődés elveinek figyelembe vétele a tervezési folyamatban mára szükségessé vált. Megjegyzendő azonban, hogy a válaszadók közel 1/3-ának hozzáállása ismét nem mutat elkötelezettséget a vizsgált kérdés iránt.

A magyar válaszadók esetében a válaszadók 78%-a értett egyet a dolgozattal. A bizonytalan válaszok aránya határozottan alacsonyabb volt – mindössze 19%-ot tett ki.

A tanulmány ír részében a kapott eredmény még egyértelműbb volt - a válaszadók 92%-a értett egyet a kérdésben megfogalmazott feltételezéssel.

## A MEGADOTT VÁLASZOK ELEMZÉSE

### 5. A fenntartható fejlődés elveinek megvalósítása költségekkel jár

A válaszadók határozottan egyértelműbben fogalmazták meg a fenntartható fejlődés elveinek megvalósításának gazdasági eredményét. A válaszadók túlnyomó többsége azon a véleményen volt, hogy ez a folyamat a költségekkel függ össze – így vélekedett a válaszadók több mint 60%-a, többségük teljes mértékben egyetért a kérdésben megfogalmazott tézissel. A többi kérdéshez hasonlóan a megkérdezettek mintegy 30%-ának nem volt pontos véleménye erről a kérdésről.

Ismét hasonló válaszeloszlást mutattak ki a magyar vizsgálatok. Itt is a válaszadók 60%-a vélekedett úgy, hogy ez a folyamat a költségekkel függ össze, az "egyetértek" és a "teljesen egyetértek" válaszok aránya eltérő - a lengyel válaszadókkal ellentétben a határozottan támogató válaszok aránya a tézisek aránya alacsonyabb volt (22-38%).

Az „egyetértek” és a „teljesen egyetértek” válaszok között kis különbség mutatkozott az ír felmérésekben – ez 6% volt az erősebb válasz mellett. Az ilyen válaszok összesített százaléka azonban ismét jóval magasabb volt, mint Lengyelországban és Magyarországon, és elérte a 90-et.

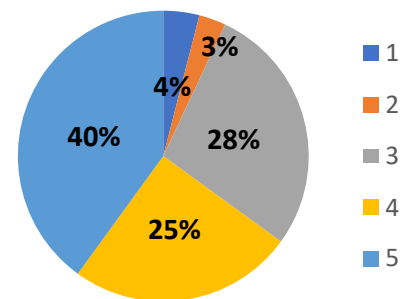


Fig. 13

Lengyelországi  
válaszadók válaszai

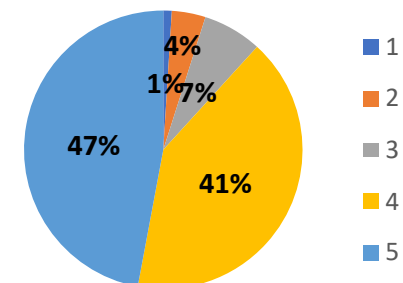


Fig. 14

Ír válaszadók válaszai

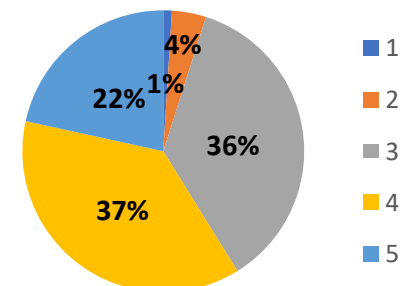


Fig. 15

Magyarországi  
válaszadók válaszai



## A MEGADOTT VÁLASZOK ELEMZÉSE

### 6. A fenntartható fejlődés elveinek az üzleti életben való megvalósításának költségeit viselni kell

Ennek a folyamatnak a negatív megítélését nem befolyásolja annak tudata, hogy a fenntartható fejlődés elveinek megvalósítása költségekkel jár. A következő kérdésben a válaszadók túlnyomó többsége úgy vélte, hogy ezek a költségek szükségesek. Ezt a véleményt a válaszadók mintegy 60%-a osztotta, de ezúttal nem voltak annyira alapvetőek az ítéletekben - enyhe előnyben voltak azok, akik egyetértettek a kérdésben megfogalmazott tézissel, azok kárára, akik határozottan egyetértek ezzel a dolgozattal. Ennek az eredménynek a jelentőségét nem nehéz kitalálni: bár nyilvánvaló, hogy a fenntartható fejlődés költségeit vállalni kell az üzleti életben, de - ami teljesen normális reakciónak tekinthető - a legtöbb vállalkozó inkább óvatosan közelíti meg ezt a kérdést.

A magyar válaszadók körében is látható a fenntartható fejlődés alapelvei megvalósításának költségeinek felvállalása – erre a kérdésre a válaszadók több mint 50%-a válaszolt. Ebben az esetben azonban a bizonytalanok aránya is jelentős volt - 41%.

Az ír válaszadók 90%-a egyetértett a kérdésben szereplő tézissel. A nemleges válaszok száma ebben az esetben nem haladta meg a statisztikai hibát.

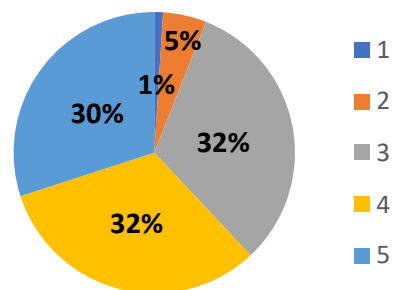


Fig. 16  
Lengyelországi  
válaszadók válaszai

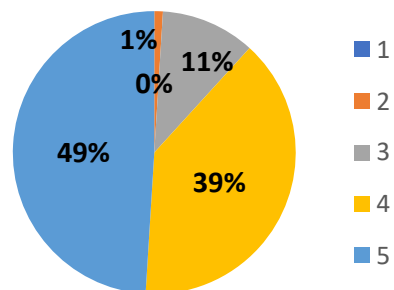


Fig. 17  
Ír válaszadók válaszai

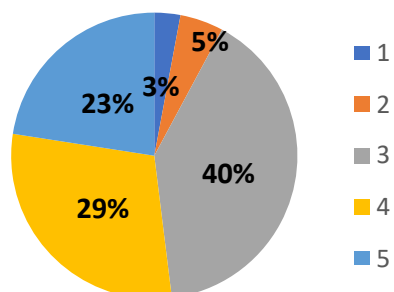


Fig. 18  
Magyarországi  
válaszadók válaszai



## A MEGADOTT VÁLASZOK ELEMZÉSE

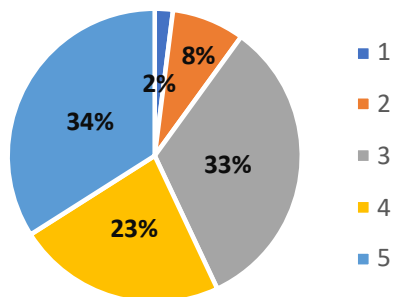


Fig. 19  
Lengyelországi  
válaszadók válaszai

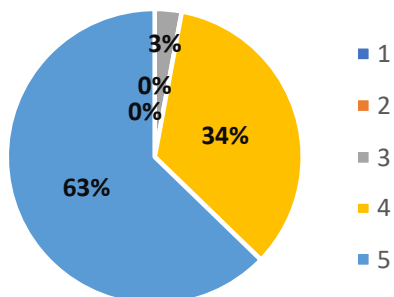


Fig. 20  
Ír válaszadók válaszai

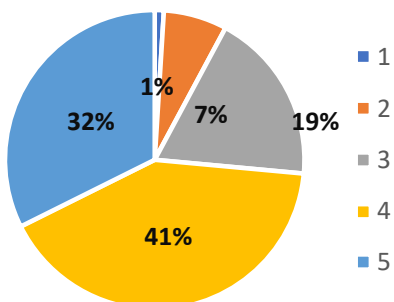


Fig. 21  
Magyarországi  
válaszadók válaszai

### 7. A fenntartható fejlődés elveinek üzleti életben való megvalósításának költségei valójában olyan befektetések, amelyek hosszú távon sokrétű (gazdasági, társadalmi, környezeti) hasznot hoznak.

A fenti adatok azt jelzik, hogy a válaszadók tisztában vannak a fenntartható fejlődés elveinek üzleti életben való megvalósításának költségeivel, azok viselésének szükségességével. Biztató, hogy a válaszadók többsége (56%) szerint ezek a költségek valójában olyan befektetések, amelyeknek hosszú távon (gazdasági, társadalmi és környezeti szempontból egyaránt) konkrét hasznot kell hozniuk. Csupán minden tizedik válaszadó van ezzel ellentétes véleményen, míg a válaszadók mintegy 1/3-ának nincs határozott véleménye erről a témáról.

A magyar válaszadók közel 3/4-e egyetért a kérdésben megfogalmazott tézissel. Alacsony a bizonytalanok aránya is, amely nem haladta meg a válaszadók 20%-át.

Az ír válaszadók esetében a felmérés eredménye egyértelmű volt – a válaszadók több mint 95%-a értett egyet a kérdésben foglalt feltételezéssel.



## A MEGADOTT VÁLASZOK ELEMZÉSE

A második kérdésben fel kellett mérni a válaszadókat, hogy a kérdőívben megfogalmazott elképzeléseket mennyiben veszik figyelembe a válaszadó által képviselt cég/szervezet vezetési gyakorlata. Az alábbiakban a válaszokat grafikus formában foglaljuk össze, az ezek alapján levont következtetésekkel együtt.

Előljáróban meg kell jegyezni, hogy a nemleges válaszok ("egyáltalán nem értek egyet" és "nem értek egyet") százalékos aránya egyik tézis esetében sem haladta meg a 21%-ot, ami arra utal, hogy az alapelvek elfogadásának mértéke A fenntartható fejlődés aránya a válaszadók által képviselt vállalatok/szervezetek vezetési gyakorlatában magas. Azt is érdemes megjegyezni, hogy ha a bemutatott ötletek elfogadottsága alacsonyabb volt, az általában nagy arányban járt a bizonytalan válaszokkal. Ez jól látható a következő ötletek értékeléséből:

- a megújuló energiaforrások használata (a nemleges válaszok 17%-a, a nem egyértelműen megfogalmazott nézetű válaszadók 35%-a);
- a szénlábnyom csökkentése (a nemleges válaszadók 19%-a, a határozott véleménnyel nem rendelkező válaszadók 39%-a);
- a vízlábnyom csökkentése (a nemleges válaszok 21%-a, a semleges válaszok 32%-a);

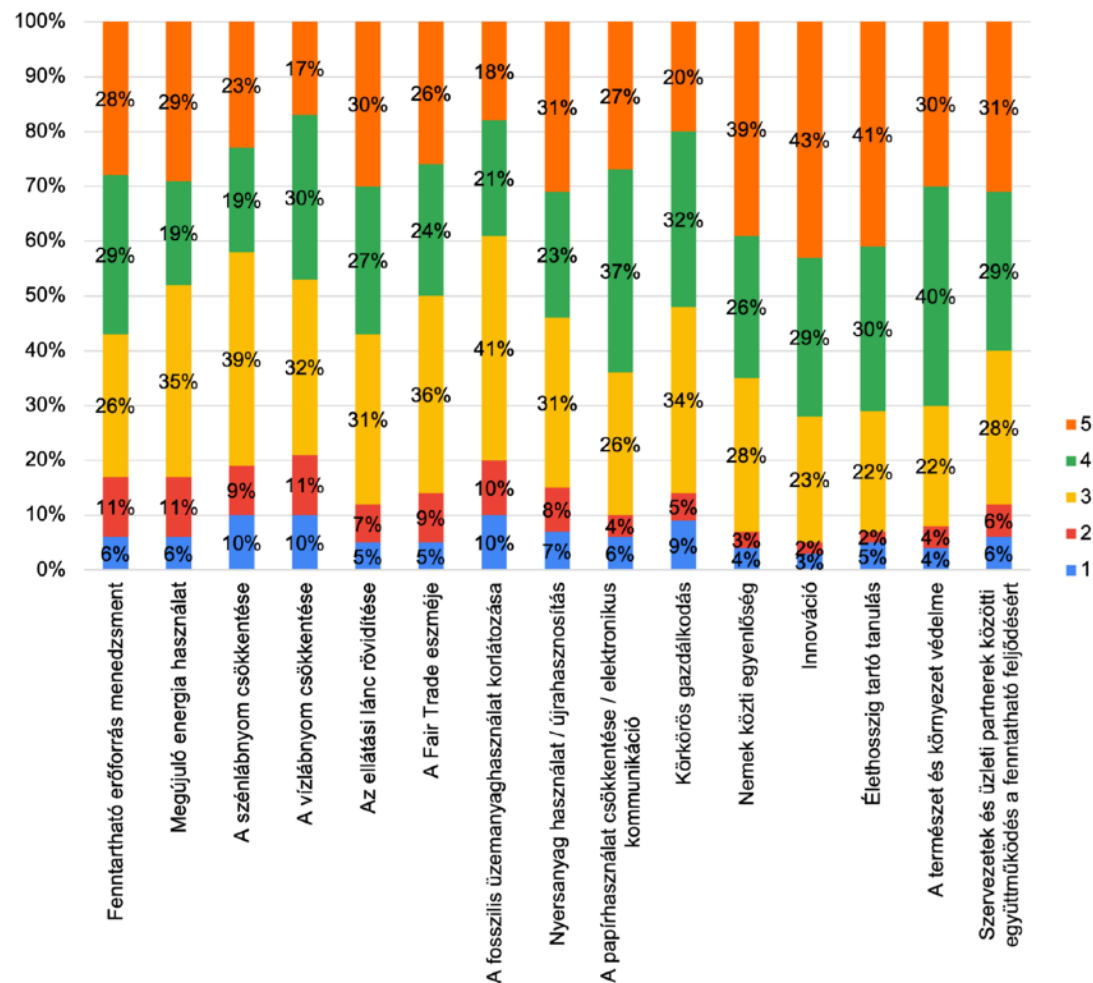


Fig. 22 Ideas considered in management practices in Poland

- a fosszilis tüzelőanyagok felhasználásának csökkentése (20%, illetve 41%);

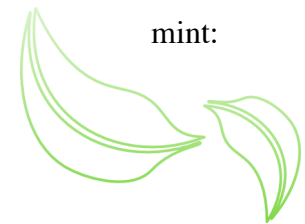
## A MEGADOTT VÁLASZOK ELEMZÉSE

A fenti esetekben a bemutatott elképzelések vezetői gyakorlatban való alkalmazásának elfogadottsága 50% alatt volt. Megjegyzendő, hogy a fenti tézisek közgazdaságilag a legnehezebben alkalmazhatók - az alkalmazott technológiákban vagy az alkalmazott közlekedési eszközökben gyökeres változtatások szükségességével függnek össze. Költségigényességük lehet az oka a legalacsonyabb elfogadottsági szintnek, bár érdemes megismételni, hogy a fent felsorolt esetekben egyik esetben sem haladta meg a negatív értékelések aránya a 21%-ot.

Többek között a méltányos kereskedelem eszméjére vonatkozó kérdés esetében a legalacsonyabb a fenntartható fejlődés tárgyalt elveinek figyelembe vételét jelző válaszok összesítése az üzleti életben (pontosan 50%-os szinten). A fennmaradó kérdésekre adott válaszok azt jelzik, hogy a megfogalmazott téziseket figyelembe veszik a válaszadók által képviselt cégek/szervezetek vezetési gyakorlatában. A legnagyobb támogatottság, a pozitív válaszok több mint 70%-a, az innováció és a folyamatos kompetenciafejlesztés témakörét érinti. Egy ilyen eredmény nem lehet meglepő, hiszen ezek a legnyilvánvalóbb és legszükségesebb elemei egy modern, növekvő vállalat vagy szervezet működésének, bár gyakran nem tekintik őket a fenntartható vezetési szemlélet megítélését befolyásoló elemeknek. A válaszadók nagy százaléka (több mint 60%) jelezte azt is, hogy a vezetés során olyan elemeket vesz figyelembe, mint:

- a papírfelhasználás csökkentése (pl. az elektronikus dokumentumforgalom bevezetése miatt);
- nemek közötti egyenlőség;
- együttműködés a szervezetek/üzleti partnerek között a fenntartható fejlődés érdekében.

Valamivel alacsonyabb összpontszám - a pozitív válaszok 50%-át meghaladó szinten - logisztikai kérdésekre vonatkozott: fenntartható erőforrás-gazdálkodás, ellátási lánc lerövidítése, nyersanyagok/újrahasznosított termékek használata és körforgásos gazdaság működtetése. Ez azt jelzi, hogy a fent említett elemeknek a vállalkozás megfelelő működésére gyakorolt hatásának ismerete még mindig nem megfelelő. Feltételezhető, hogy ez a helyzet hamarosan jelentősen megváltozik, hiszen az előrehaladott energiaválság arra készíti a cégeket, hogy megtakarításokat keressenek, és ezzel csökkentsék a szállítási költségeket vagy az újrahasznosítás szélesebb körű alkalmazását.



## A MEGADOTT VÁLASZOK ELEMZÉSE

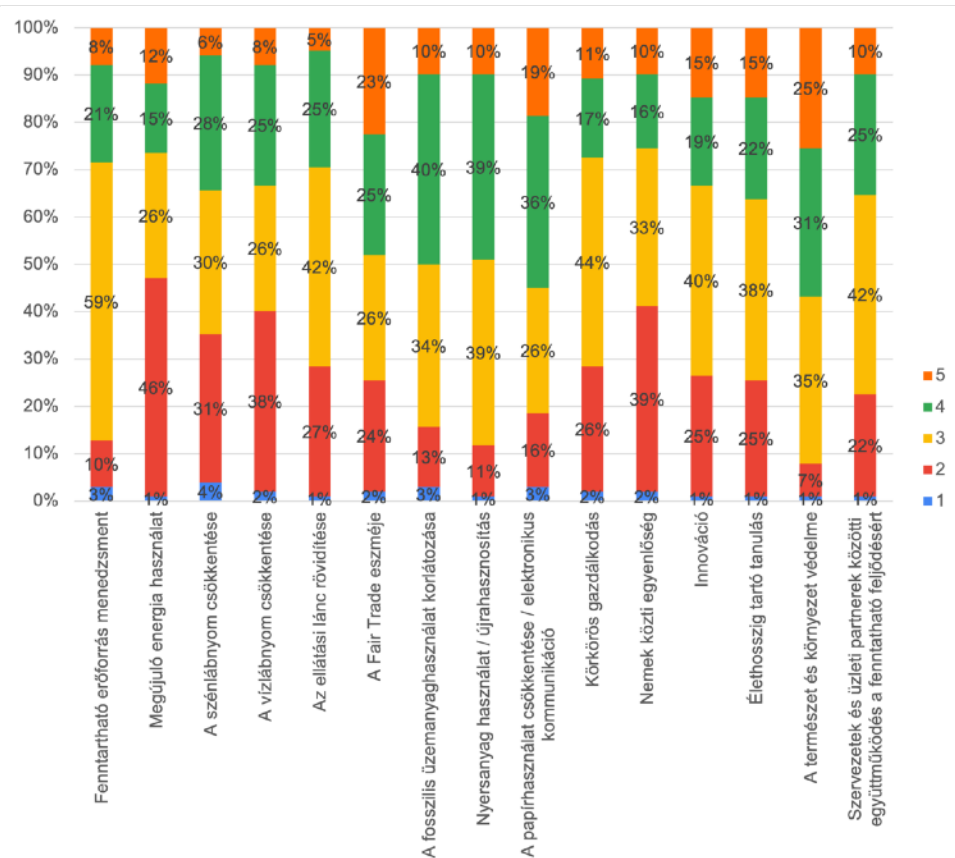


Fig. 23 A magyarországi vezetési gyakorlatban figyelembe vett ötletek

A magyar válaszadók egészen más megközelítést mutattak az elemzett kérdéskörhöz. Ez jól látható a nemleges válaszok arányánál, ami sok esetben határozottan magasabb, mint a lengyel vizsgálatban. A válaszadók szerint a következő elképzeléseket nem veszik figyelembe a vezetési gyakorlatban:

- megújuló energiaforrások felhasználása (47% és 26% bizonytalan);
  - a vízlábnym csökkentése (40% és 26% bizonytalan);
  - a nemek közötti egyenlőség (41% a bizonytalanok 33%-ával szemben);
  - innováció (26% és 40% bizonytalan).
- A válaszadók pozitívan nyilatkoztak arról, hogy a vezetési gyakorlatban figyelembe vették a következőket:
- a fair trade gondolata (48% és 26% bizonytalan);
  - a fosszilis tüzelőanyagok használatának csökkentése (50% és 34% bizonytalan);
  - nyersanyagok/újrahasznosított termékek használata (49% vs. 39% bizonytalan);
  - a papírfelhasználás csökkentése (55% és 26% bizonytalan);
  - a természet és a környezet védelme (56% és 35% bizonytalan).

## A MEGADOTT VÁLASZOK ELEMZÉSE

Teljesen más az ír válaszadók megközelítése az elemzett témához. A válaszadók túlnyomó többsége azon véleményének adott hangot, hogy a fenntartható fejlődés gondolatait figyelembe veszik az általuk képviselt vállalat/szervezet vezetési gyakorlatában. A legalacsonyabb összesített pozitív válaszok aránya a méltányos kereskedelem gondolatának megvalósítása és a fosszilis tüzelőanyagok felhasználásának korlátozása esetében volt, de így is elérte a 75%-ot.

	Válasz 1	Válasz 2	Válasz 3	Válasz 4	Válasz 5
Fenntartható erőforrás-gazdálkodás (pl. energia, üzemanyagok, víz stb.)	30	14	11	3	6
Megújuló energiaforrások felhasználása	11	17	8	8	5
A szénlábnyom csökkentése	4	5	7	1	1
A vízlábnyom csökkentése	0	1	4	4	0
Az ellátási lánc lerövidítése	8	7	6	5	6
A fair trade gondolata	0	5	3	8	1
A fosszilis tüzelőanyagok felhasználásának csökkentése	4	2	4	5	2
Nyersanyagok/újrahasznosított termékek felhasználása	2	8	10	5	5
A papírfelhasználás csökkentése (pl. elektronikus dokumentumforgalom)	2	3	4	10	5
A körkörös gazdaság működtetése	1	1	7	6	3
Nemek közötti egyenlőség	2	4	3	6	7
Innováció	18	12	7	12	13
Folyamatos tudás és kompetenciaszerzés	7	11	13	7	15
A természet és a környezet védelme	8	5	5	13	16
Szervezetek/üzleti partnerek közötti együttműködés a fenntartható fejlődés érdekében	3	5	8	7	15

## A MEGADOTT VÁLASZOK ELEMZÉSE

A felmérés következő kérdésében arra kérték őket, hogy a fent említettek közül válasszák ki az öt legfontosabb elemet, majd rendezzék azokat fontossági/sürgősségi sorrendbe az általuk képviselt cégben, szervezetben való megvalósításuk sorrendjében. Meglepő, hogy a válaszadók 30%-a jelezte, hogy a legsürgetőbb feladat az erőforrásokkal – például az energiával, az üzemanyagokkal vagy a vízzel – való fenntartható gazdálkodás kérdésének szabályozása. Ez annál is inkább meglepő, mert ezt a kérdést - bár a vezetői gyakorlatban figyelembe vették - a megkérdezettek eddig nem kezelték a legfontosabbnak.

A felmérésre válaszolók szempontjából fontos elem volt az innováció kérdése is, amelyet a válaszadók 18%-a jelölt meg első számú választásaként. Ez pedig egybevág azokkal a korábban adott válaszokkal, amelyek a fenntartható fejlődés egy adott elemének fontosságára vonatkoznak a jelenlegi gazdálkodási gyakorlatban. Ismételten meg kell jegyezni, hogy ez része a jelenlegi trendnek, amely az innováció támogatását jelenti a gazdaságban, és ezt a vállalkozásfejlesztés egyik legfontosabb mutatójaként tekinti.

A megújuló energiaforrások felhasználását minden tizedik válaszadó fontos és sürgős, elsősorban megvalósítandó kérdésnek tartotta. Feltételezhető, hogy ha ezt a felmérést később, a jelenlegi energiaválság korszakában végezték volna el, amely gyökeresen megváltoztatta a fosszilis tüzelőanyagokról, mint elsődleges energiaforrásokról alkotott

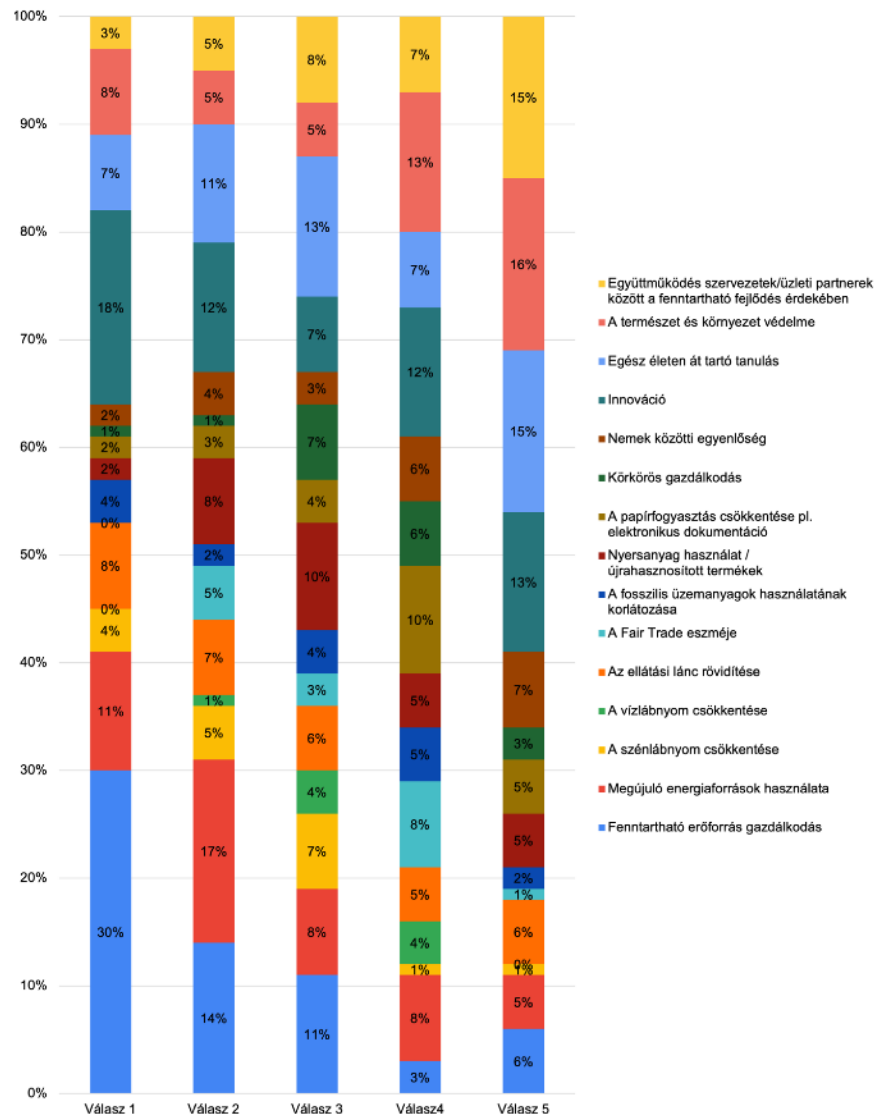


Fig. 24 A fenntartható gazdálkodási ötletek fontosságának felmérése Lengyelországban

## A MEGADOTT VÁLASZOK ELEMZÉSE

felfogást, ez az eredmény teljesen másképp nézett volna ki. Ez azt sugallja, hogy az új körülmények tükrében folytatni kell az üzleti élet fenntartható fejlődésével kapcsolatos kutatásokat.

A felmérés magyar felet képviselő résztvevői a legfontosabb és legsürgősebb megvalósítandó elemnek a fenntartható erőforrás-gazdálkodást jelölték meg, mint például az energia, az üzemanyagok vagy a víz – ezt a véleményt a válaszadók 34%-a osztotta. A természet- és környezetvédelmet is fontosnak és sürgősnak jelölték meg (19%). Nagyjából minden tizedik válaszadó sürgősnek és fontosnak tartotta az innovációt, a folyamatos tudás- és kompetenciaszerzést.

Az ír válaszadók esetében a kérdésben felsorolt elemek közül kettőt jelöltek meg fontosnak és legsürgősebben megvalósítandónak a fenntartható fejlődés elveinek megvalósításával összefüggésben. A szervezetek/üzleti partnerek közötti együttműködésről beszélünk a fenntartható fejlődés és a nemek közötti egyenlőség érdekében. Mindkét lehetőséget a válaszadók 18%-a jelölte meg a legfontosabbnak. Valamivel alacsonyabb – 15%-os – eredményt ért el az erőforrásokkal – energia, üzemanyag, víz stb. – fenntartható gazdálkodás, míg a válaszadók közel 12%-a jelezte, hogy az innováció a legfontosabb és legsürgősebb megvalósítás. Érdekes módon az ír válaszadók számos, gyakran nagyon technikai és tartalmi elem közül a társadalmi és menedzsment kérdésekre összpontosítottak, jelezve ezzel, hogy a

fenntartható fejlődésre vonatkozó feltételezések megvalósítása megszűnt csupán környezeti vagy technológiai kérdés lenni, hanem társadalmi kérdéssé vált. probléma.

2019-ben az Európai Tanács új stratégiai menetrendet fogadott el az Európai Unió számára, amely a klímasemleges, ökológiai, méltányos és szociális Európa felé való törekvéssel kapcsolatos kérdéseket is magában foglal. Az elfogadott stratégián alapuló munka eredményeként megfogalmazódtak az Európai Zöld Egyezmény (European Green Deal) előfeltevései, amely olyan politikai kezdeményezések csomagja, amelyek végső soron 2050-ben Európa klímasemlegességéhez vezetnek, miközben erősítik az európai modernitást és versenyképességet. az Uniót olyan társadalommá alakítva, amely igazságosan osztja el az árukhoz való hozzáférést. Az elemzett kutatás részeként megkérdeztük a válaszadókat az Európai Zöld Egyezmény területeihez való hozzáállásukról

## A MEGADOTT VÁLASZOK ELEMZÉSE

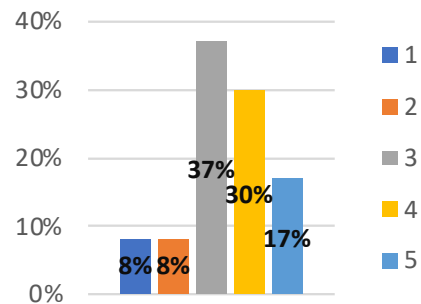


Fig. 25  
A 2030-ra és 2050-re vonatkozó, ambiciózusabb uniós éghajlat-politikai célok relevanciájának értékelése Lengyelországban

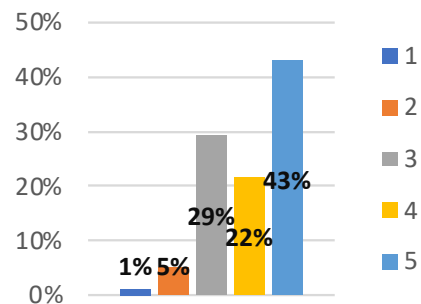


Fig. 26  
A 2030-ra és 2050-re vonatkozó ambiciózusabb uniós éghajlati célok relevanciájának értékelése Írországban

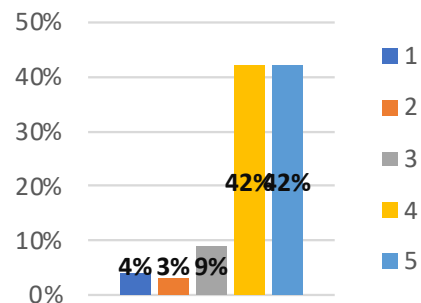


Fig. 27  
A 2030-ra és 2050-re kitűzött ambiciózusabb uniós klímacélok relevanciájának értékelése Magyarországon

A válaszadók fontosnak tartják a 2030-ra és 2050-re kitűzött ambiciózusabb éghajlati célokat, amit a pozitív válaszok 47%-a jelez. Megjegyzendő azonban, hogy az összes elemzett elem közül ez a legalacsonyabb érték. Ez azonban nem jelenti azt, hogy nagy a témával kapcsolatban negatívan nyilatkozók száma – éppen ellenkezőleg, mindössze a válaszadók 16%-a nyilatkozott úgy, hogy nem ért egyet a kérdés fontosságáról szóló tézissel. Elgondolkodtató, hogy a válaszadók 37%-ának nem volt határozott véleménye ebben a kérdésben.

Hasonlóan vélekednek a magyar válaszadók is - a 2030-ra és 2050-re vonatkozó ambiciózusabb klímacélokat a válaszadók összesen 85 százaléka tartotta fontosnak.

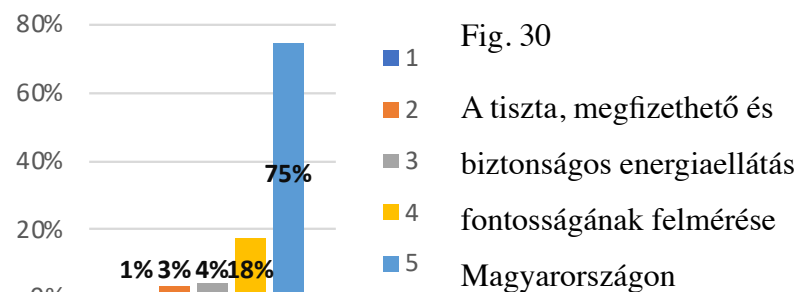
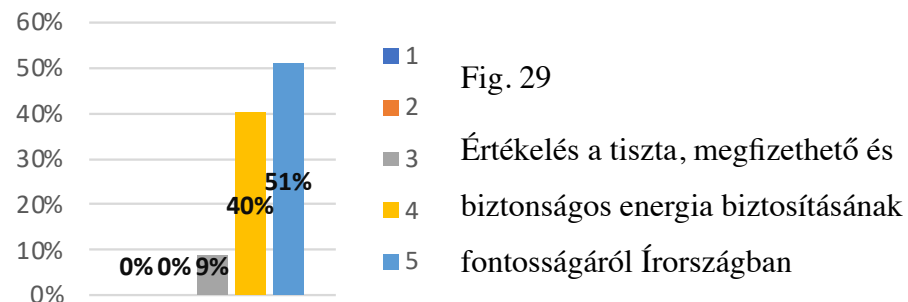
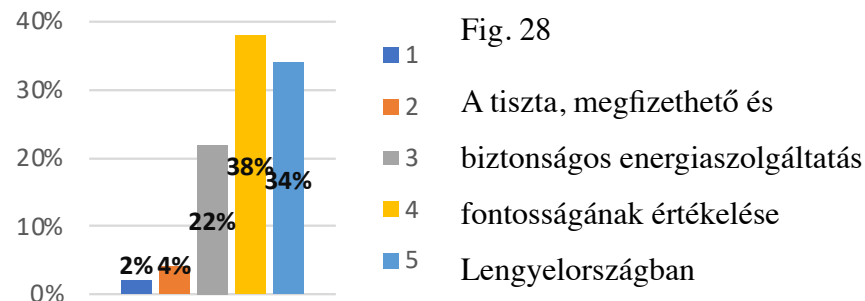
Az ír válaszadók valamivel alacsonyabb támogatottságot mutattak a kérdésben feltett tézis mellett. A válaszadók 66%-a nyilvánított pozitív véleményt, de minden harmadiknak nincs véleménye az ambiciózus klímacélok fontosságáról.

## A MEGADOTT VÁLASZOK ELEMZÉSE

A válaszadóknak nem okozott gondot felmérni, hogy a tiszta, megfizethető és biztonságos energia biztosítását az Európai Zöld Egyezmény fontos elemének kell-e tekinteni. Ezt a véleményt a válaszadók 72%-a osztotta, a nemleges válaszok mindössze 6%-a. Ebben a kérdésben még a bizonytalanok aránya is alacsonyabb volt a szokásosnál.

A magyarországi felmérésben résztvevők körében ennél a kérdésnél még egyértelműbb volt az eredmény: a válaszadók összesen több mint 90%-a tartotta fontosnak a kérdést, 76%-a határozottan támogatta.

Az ír válaszadók sem szavaztak másként – a tiszta, megfizethető és biztonságos energia biztosítását a felmérésben résztvevők több mint 90%-a tartotta fontosnak, a válaszadók fele számára pedig rendkívül fontos kérdés.





## A MEGADOTT VÁLASZOK ELEMZÉSE

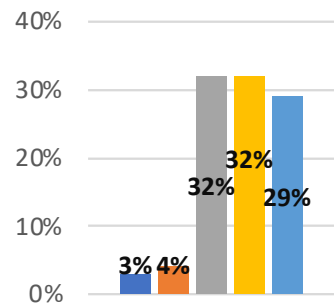


Fig. 31

Az ipari szektor mozgósításának fontosságának értékelése a tiszta és körkörös gazdaság érdekében Lengyelországban

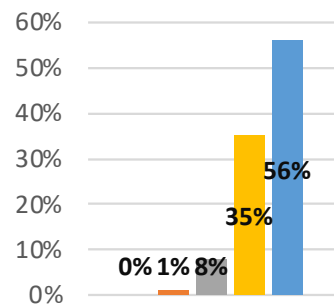


Fig. 32

Az ipar mozgósításának fontosságának értékelése a tiszta és körkörös gazdaság érdekében Írországban

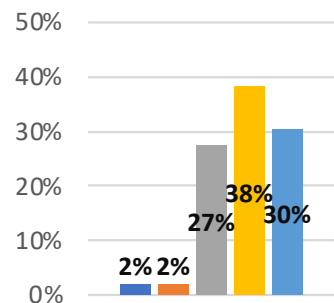


Fig. 33

Az ipari szektor mozgósításának fontosságának felmérése a tiszta és körkörös gazdaság érdekében Magyarországon

A válaszadók 61%-a tartotta fontosnak az ipari szektor mozgósítását a tiszta és körkörös gazdaság érdekében. A válaszadók mindössze 7%-a volt ezzel ellentétes véleményen, de meg kell jegyezni, hogy ez a kérdés sok válaszadó számára túlságosan hermetikus lehet, és elszakadt a jelenlegi tapasztalataitól, ami a meg nem határozott válaszok nagy százalékát, elérte az 1/3-ot eredményezte.

A magyar válaszadók esetében összesen 70% volt a pozitív válaszok aránya, de ebben az esetben meglepő, hogy szinte minden harmadik válaszadónak nem volt konkrét véleménye.

Ismét az ír válaszadók több mint 90%-a támogatta, hogy az elemzett elemet jelentősnek tekintsék. A válaszadók mindössze 1%-a volt ezzel ellentétes véleményen.

## A MEGADOTT VÁLASZOK ELEMZÉSE

A válaszadók szerint a program építőiparra gyakorolt hatását az Európai Zöld Egyezmény fontos elemének kell tekinteni. Az energia- és erőforrás-takarékos építés és felújítás a válaszadók 70 százaléka szerint támogatott, tízszer kevesebben tartották ezt a kérdést csekély jelentőségűnek.

A program építőiparra gyakorolt hatása rendkívül fontos a magyar válaszadók számára - a válaszadók közel 90%-a támogatta, hogy ezt a kérdést fontosnak tartásák.

Az ír válaszadók értékelése az építkezés esetében egyértelmű volt - a tárgyalt kérdést a válaszadók 99%-a tartotta fontosnak.

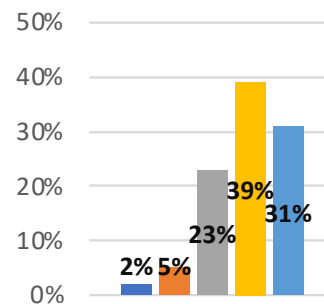


Fig. 34  
Az energia- és erőforrás-takarékos építkezés és felújítás fontosságának felmérése Lengyelországban

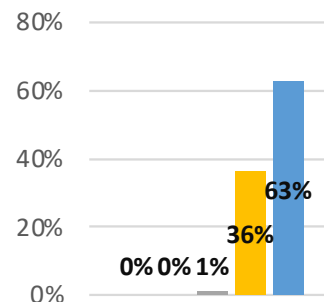


Fig. 35  
Az energia- és erőforrás-hatékony építkezés és felújítás fontosságának értékelése Írországon

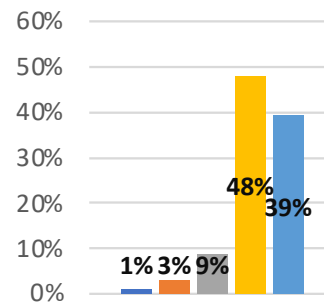
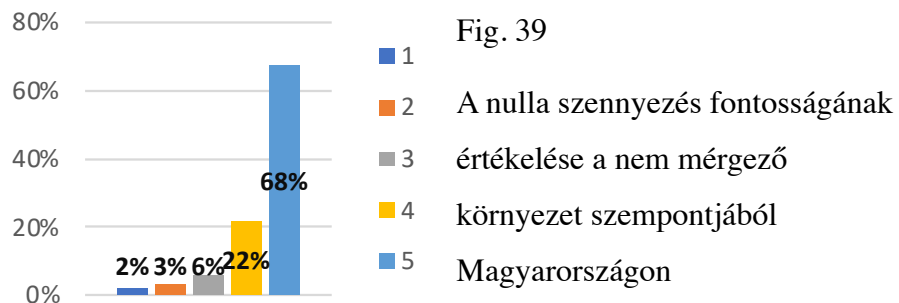
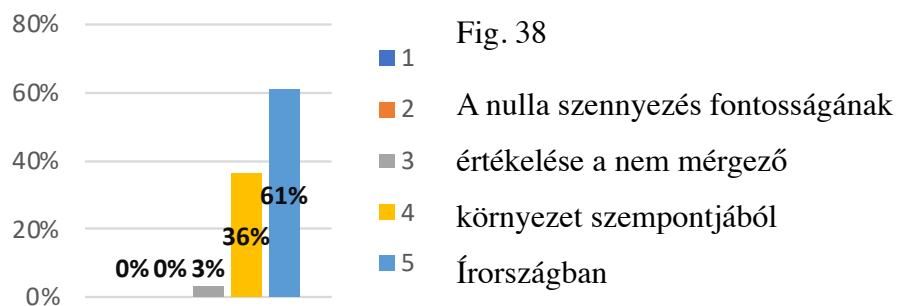
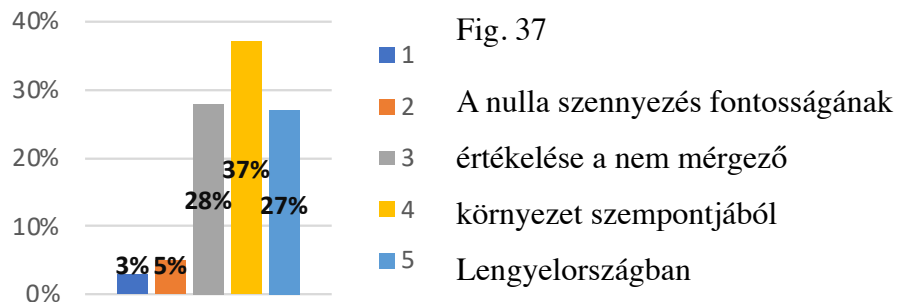


Fig. 36  
Az energia- és erőforrás-takarékos építkezés és felújítás fontosságának felmérése Magyarországon



## A MEGADOTT VÁLASZOK ELEMZÉSE



Az elemzett európai stratégia másik eleme a nulla szennyezésre való törekvés a nem mérgező környezet érdekében. Bár a válaszadóknak csak 8%-a nem ismerte fel ennek a kérdésnek a fontosságát, minden negyedik válaszadónak nem volt világos rálátása a kérdésre. Talán ennek köszönhető - akár csak az ipari szektor körkörös gazdaságba való mozgósítása esetében - a kérdés sajátossága, amiért a válaszadók jelentős százaléka nem érzi magát felelősnek.

A magyarországi felmérés eredménye a nulla szennyezés erős támogatottságát mutatja. A válaszadók 90%-a fogalmazott így, 69%-uk határozottan mellette volt.

Hasonló helyzet történt Írországból is: a megkérdezettek 97%-a támogatta, 62%-uk pedig határozottan kifejezte ezt az álláspontot.

## A MEGADOTT VÁLASZOK ELEMZÉSE

Az ökoszisztémák és a biodiverzitás védelmének és helyreállításának kérdését a kutatás az Európai Zöld Egyezmény fontos elemeként ismerte fel, amit a felmérést kitöltők 68%-a jelölt meg. Fontos eredmény a válaszadók rendkívül alacsony százalékos aránya, akik számára ez a kérdés nem releváns – a válaszadók mindössze 3%-a nem ért egyet azzal, hogy a biodiverzitás védelme fontos az európai stratégia szempontjából.

Magyarországon is hasonló eredmény született - a válaszadók összesen 86%-a tartotta fontosnak az ökoszisztémák és a biodiverzitás védelmét és helyreállítását, ezzel ellentétes véleményen csak 3%-uk volt. Az ír válaszadók meglepően egyértelműek voltak – nem volt ellenszavazat, nem voltak bizonytalanok sem.

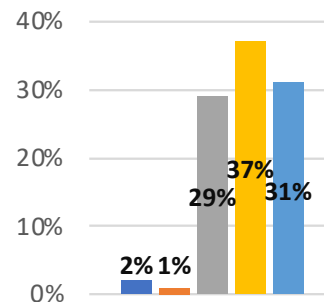


Fig. 40

Az ökoszisztémák és a biológiai sokféleség védelmének és helyreállításának fontosságának értékelése Lengyelországban

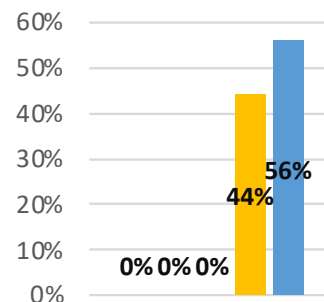


Fig. 41

Az ökoszisztémák és a biológiai sokféleség védelmének és helyreállításának fontosságának értékelése Írországban

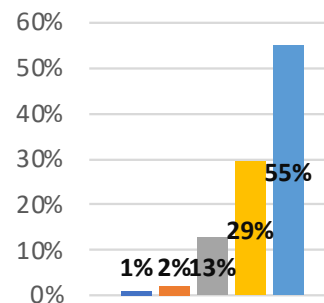
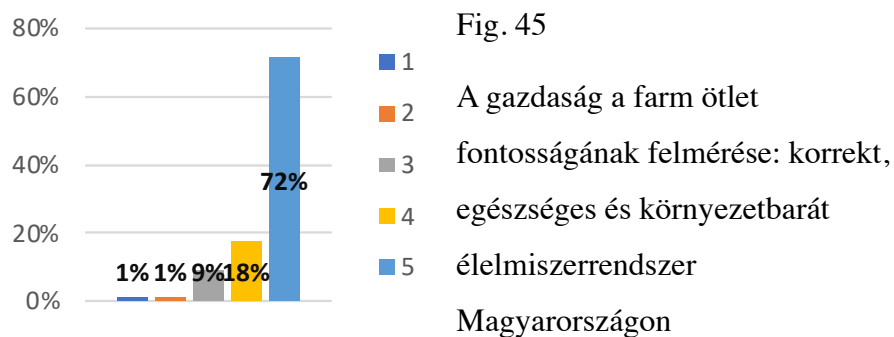
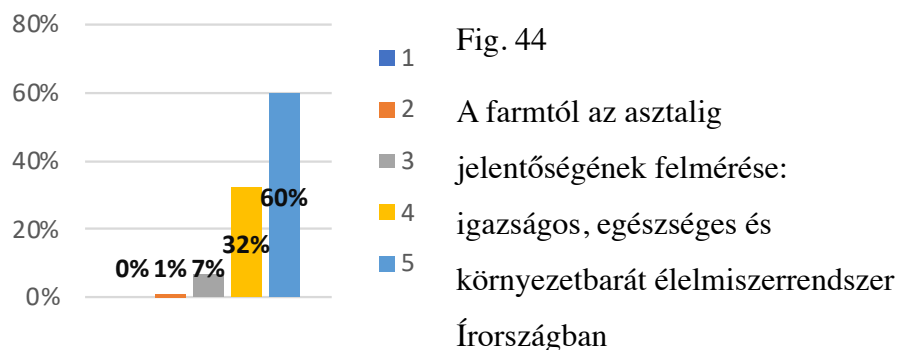
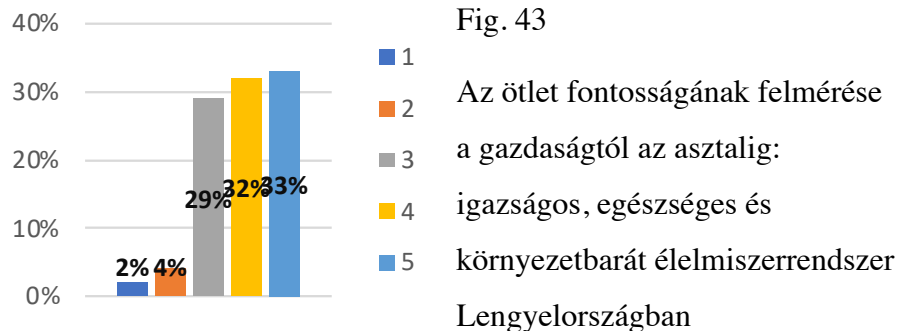


Fig. 42

Az ökoszisztémák és a biodiverzitás védelmének és helyreállításának fontosságának felmérése Magyarországon

## A MEGADOTT VÁLASZOK ELEMZÉSE



A 60%-ot meghaladó pozitív válaszok összaránya az Európai Green Deal feltevéseiben „farmtól asztalig” emlegetett méltányos, egészséges és környezetbarát élelmezési rendszer ügyében is megjelölt. A válaszadók mindössze 6%-a nem tartotta fontosnak ezt a kérdést, pedig a konkrét véleményt nem ismerők közel 1/3-a még mindig kíváncsi. Noha ez az érdekeltek szűk körét érintő szakkérdések esetében nem meglepő, nehéz arra a következtetésre jutni, hogy az Európában alkalmazható, minden lakost érintő élelmiszerrendszer kérdése valakinek közömbös lehet.

A magyarországi felmérésben résztvevők több mint 90%-a támogatta a méltányos, egészséges és inkluzív élelmiszerrendszert, 73%-uk pedig határozottan hisz ebben. A válaszadók mindössze 2%-a nem tartotta jelentősnek ezt a kérdést.

Az ír válaszadók több mint 90%-a támogatta a tisztességes, egészséges és inkluzív élelmiszer-rendszer fontosságának elismerését. A bizonytalanok és a negatív hozzáállást mutató válaszok aránya nem haladta meg a 9%-ot.

## A MEGADOTT VÁLASZOK ELEMZÉSE

Valamivel vegyesebb válaszok érkeztek a fenntartható és intelligens mobilitásra való átállás felgyorsítására. Míg az Európai Zöld Egyezmény ezen elemét fontosnak tartó pozitív válaszok száma még mindig meghaladja az 50%-ot, a „teljesen egyetértő” válaszok aránya alacsonyabb, mint a bizonytalan válaszok aránya, és csak 6%-kal haladja meg a „nem értek egyet” összesítettét. ” válaszokat és a „határozottan nem értek egyet”. Ez azt jelzi, hogy az alacsony és zéró kibocsátású mobilitás kérdését a válaszadók nem tekintették prioritásnak az európai társadalom ökológiai átalakulásával kapcsolatos megfontolásaikban.

A magyar válaszadók 3/4-e tartotta fontosnak a fenntartható és intelligens mobilitásra való átállást. Figyelemre méltó azonban némi tévovázás a válaszokban – az "egyetértek" válaszok aránya 2:1 arányban meghaladta a "teljesen egyetért"-et.

Az ír válaszadók a szokásosnál kicsit kevésbé egyértelműen válaszoltak. A válaszadók 76%-a tartotta fontosnak a fenntartható mobilitás irányába való átállást, de minden ötödik válaszadó nem tudta pontosan meghatározni az elemzett témához való hozzáállását.

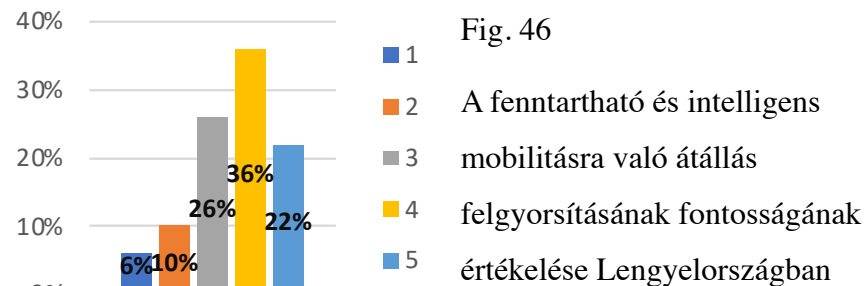


Fig. 46

A fenntartható és intelligens mobilitásra való átállás felgyorsításának fontosságának értékelése Lengyelországban

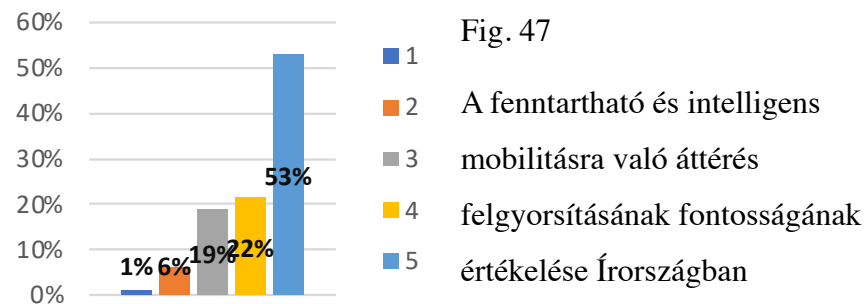


Fig. 47

A fenntartható és intelligens mobilitásra való áttérés felgyorsításának fontosságának értékelése Írországban

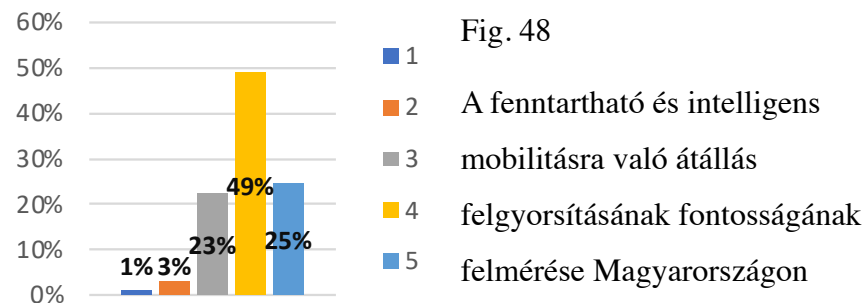
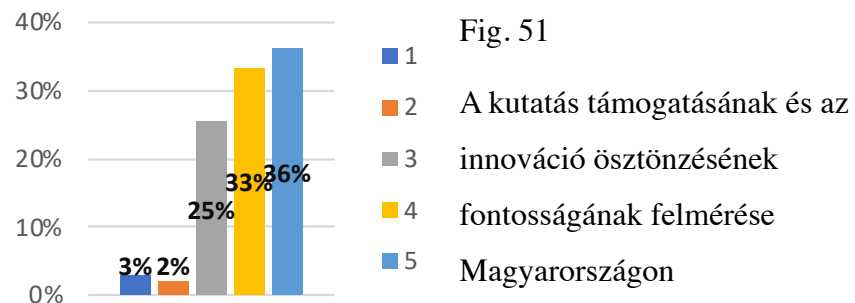
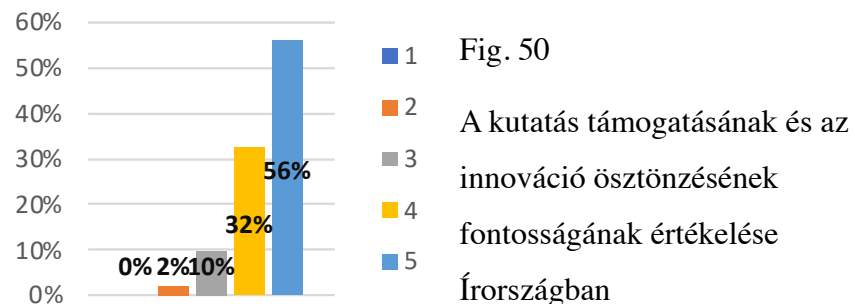
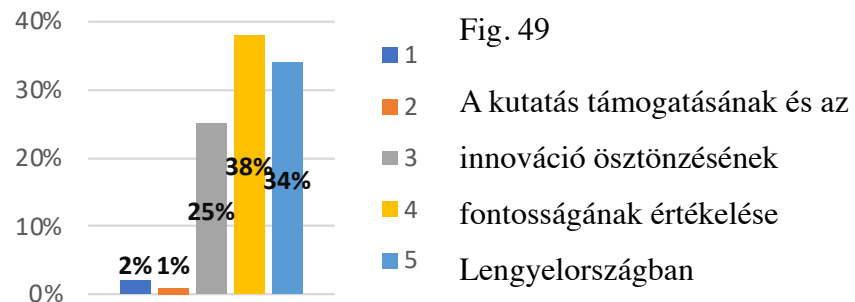


Fig. 48

A fenntartható és intelligens mobilitásra való átállás felgyorsításának fontosságának felmérése Magyarországon

## A MEGADOTT VÁLASZOK ELEMZÉSE



A válaszadók sokkal explicitebb megközelítést mutattak be a kutatás támogatásának és az innováció ösztönzésének kérdésében. Ebben az esetben az elemzett kérdéskörre vonatkozó pozitív válaszok összessége 72%-a, és a nemleges válaszok mindössze 3%-a teljes mértékben megfelel az innovációnak az üzleti életben elfoglalt magas pozíciójának, amit a válaszadók az előző kérdésekben jeleztek.

A magyar válaszadók több mint 70%-a az Európai Zöld Egyezmény fontos elemének tartotta a kutatás és innováció támogatását. Ebben a kérdésben azonban egyértelmű volt a meg nem határozott nézetűek aránya - ez 26%-ot tett ki.

Az ír válaszadók 90%-a támogatja a kutatást és az innovációt az Európai Zöld Egyezmény részeként. 57%-uk határozottan fontosnak tartja ezt a kérdést.

## A MEGADOTT VÁLASZOK ELEMZÉSE

A pozitív válaszok nagy százaléka (összesen 63%) érkezett arra vonatkozóan, hogy a polgárokat a klímasemleges és fenntartható Európa felé mozdítsák el. Ez az eredmény nem meglepő, ha figyelembe vesszük a civil társadalom növekvő jelentőségét az európai kontinensen. A lelkesedést, amit egy ilyen magas eredmény okozhat, lehűti, hogy a válaszadók 1/3-ának nincs egyértelmű véleménye az elemzett témáról.

A magyar válaszadók alig több mint fele tartotta fontosnak a klímasemleges és fenntartható Európába való költözés lehetőségét a polgárok számára. A többség számára azonban ez nem kulcskérdés: a "teljesen egyetértő" válaszok aránya mindössze 12%, míg a bizonytalanok aránya 36% volt.

Érdekes a válasz arra a kérdésre, hogy fontos-e a polgárok megerősítése a klímasemleges és fenntartható Európa felé való elmozdulás érdekében. Bár az ír válaszadók 56%-a nagyon fontosnak tartotta ezt a kérdést, egyértelmű volt az ellenkező véleményen lévők és határozatlanok aránya is – összesen 31%.

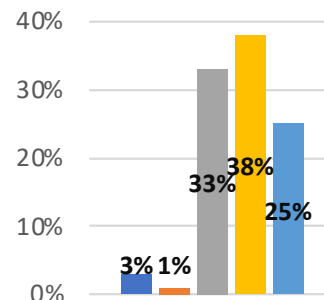


Fig. 52

Annak értékelése, hogy mennyire fontos a polgárok képessége a klímasemleges és fenntartható Európára való átálláshoz

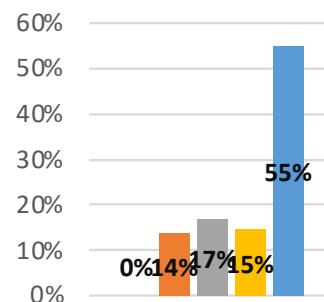


Fig. 53

Értékelés annak fontosságáról, hogy a polgárokat képessé tegyünk a klímasemleges és fenntartható Európára való átállásra Írországban

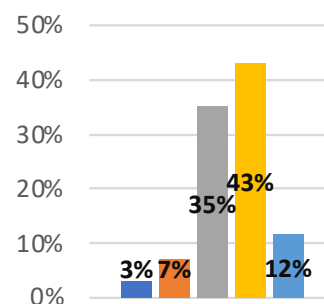


Fig. 54

Annak felmérése, hogy mennyire fontos a polgárok felhatalmazása a klímasemleges és fenntartható Európára való elmozduláshoz



## A MEGADOTT VÁLASZOK ELEMZÉSE

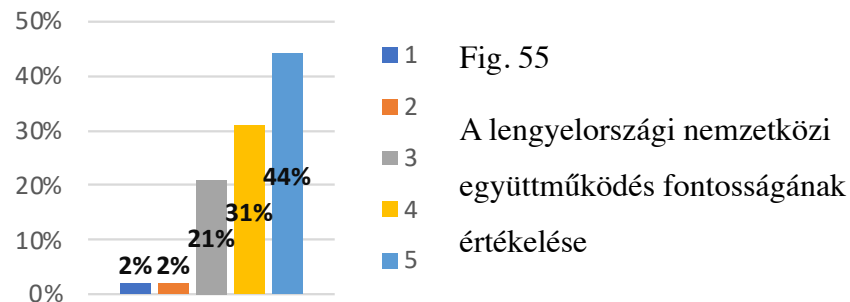


Fig. 55

A lengyelországi nemzetközi együttműködés fontosságának értékelése

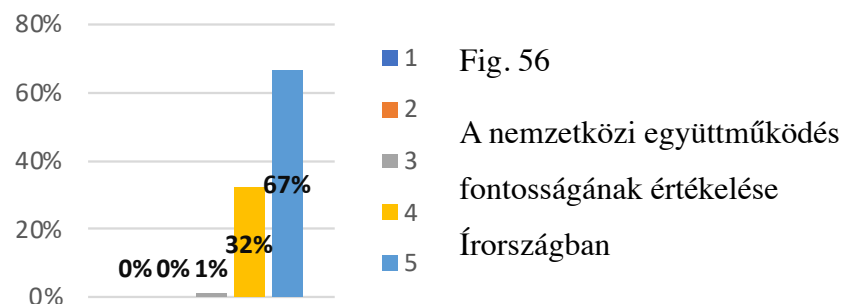


Fig. 56

A nemzetközi együttműködés fontosságának értékelése Írországban

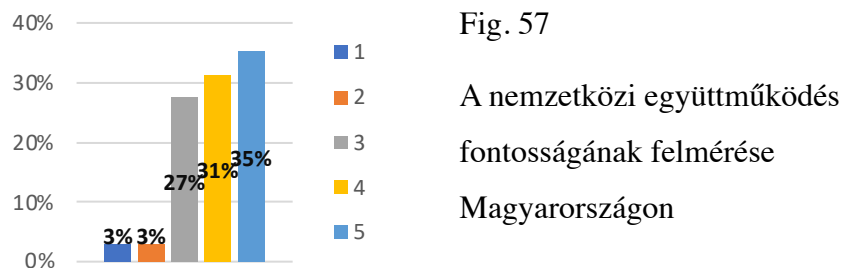


Fig. 57

A nemzetközi együttműködés fontosságának felmérése Magyarországon

Az Európai Zöld Egyezmény végrehajtásának kérdése nem lehetséges az Európai Uniót alkotó országok fokozott együttműködése nélkül – ezt mondták a válaszadók, jelezve, hogy a nemzetközi együttműködés fontos területe az Európai Zöld Egyezménynek (összesen 75 százalék pozitív válaszok közül). A válaszadók mindössze 4%-a nem tartja fontosnak ezt a kérdést.

Az Európai Zöld Egyezmény feltételezéseinek megvalósításában fontos a nemzetközi együttműködés – ezt gondolta a magyar válaszadók 68 százaléka. A nem meghatározott nézetűek aránya azonban ismét jelentős volt – 28%.

A nemzetközi együttműködés kérdését az ír válaszadók egyértelműen pozitívan értékelik – a válaszadók 99%-a támogatta vagy határozottan támogatta.

## A MEGADOTT VÁLASZOK ELEMZÉSE

Annak ellenére, hogy széleskörűen ismerik az Európai Zöld Egyezmény területeinek fontosságát, sok válaszadó még mindig messzemenő fenntartásokat tanúsít, amikor lépéseket tesz e területek vállalata vagy szervezete üzleti gyakorlatába való bevonásával kapcsolatban. Arra a kérdésre, hogy a vállalat/szervezet jelenlegi struktúrája mennyiben tükrözi az Európai Zöld Egyezmény foglalt területeken belüli cselekvést, a legtöbb válaszadó nem lelkesedett az elemzett kérdések iránt. Csak két terület kapott 50%-nál több pozitív választ: a kutatás támogatása és az innováció ösztönzése, valamint a nemzetközi együttműködés.

Ez megerősíti a korábban kapott eredményeket, amelyek egyértelműen jelzik, hogy a fenntarthatóság eszméjéhez kapcsolódó összes elem közül a vállalkozások képviselői számára a legkönnyebben azokat valósíthatják meg, amelyek közvetlenül befolyásolják a gazdasági sikert, és amelyek – ideológiai kérdésektől függetlenül – a jelenben valósulnának meg. mindenesetre alkalommal. Ilyen kérdések kétségtelenül az innováció és az együttműködés, amelyek nélkül ma már lehetetlen vállalkozást működtetni.

Az Európai Zöld Egyezmény más területei kevésbé befolyásolják a vállalat vagy szervezet struktúrájának kialakítását. A 2030-ra és 2050-re kitűzött ambiciózusabb uniós klímacélokhoz kapcsolódó kérdéseket veszik figyelembe a legritkábban (összesen a nemleges válaszok 31%-a), a fenntartható és intelligens mobilitásra való átállás felgyorsítását (a negatív válaszok 30%-a), a nulla szennyezést. nem mérgező környezet (24%), valamint az ökoszisztémák és a biológiai sokféleség védelme és helyreállítása (23%). Megállapítható, hogy a válaszadók szemében ezek a kérdések a vállalkozás működtetése szempontjából csekély jelentőséggel bírnak, vagy egy vállalat/szervezet szintjéről egyértelműen korlátozott a rájuk gyakorolt hatás.

Az elemzett kérdésre adott válaszokban ismét jelentős, sokszor 30%-ot meghaladó arányban szerepel a meg nem részletezett válaszok aránya, ami arra utal, hogy a válaszadók 1/3-a számára az elemzett kérdések jelenleg nem nagy jelentőséggel bírnak, vagy nem rendelkeztek az eddigi lehetőség, és annak szükségessége, hogy hosszabb ideig foglalkozzunk velük.

## A MEGADOTT VÁLASZOK ELEMZÉSE

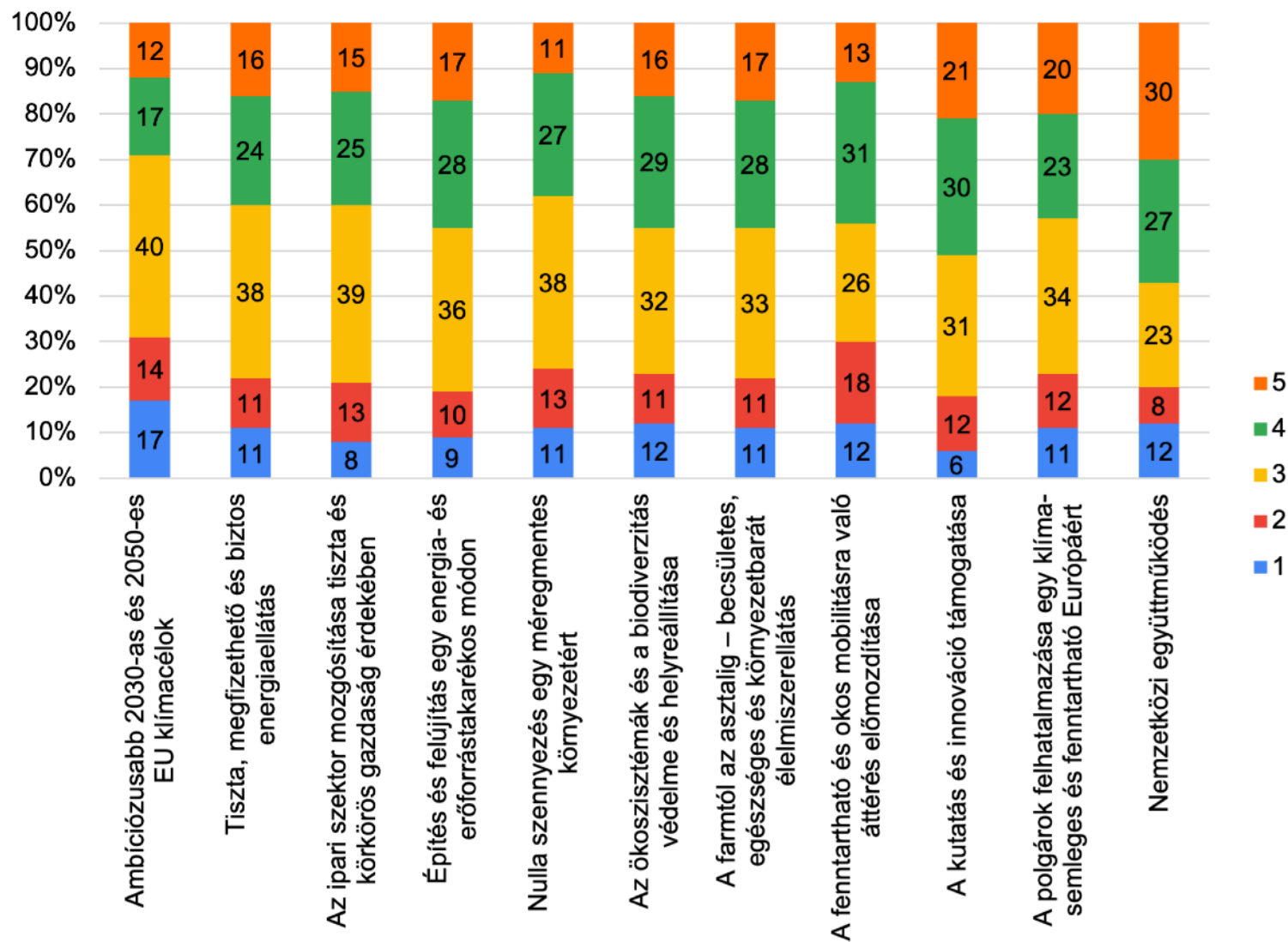


Fig. 58 Annak értékelése, hogy a lengyelországi szervezetek/vállalatok jelenlegi struktúrája milyen mértékben tükrözi az Európai Zöld Egyezményben szereplő területeken végzett tevékenységeket

## A MEGADOTT VÁLASZOK ELEMZÉSE

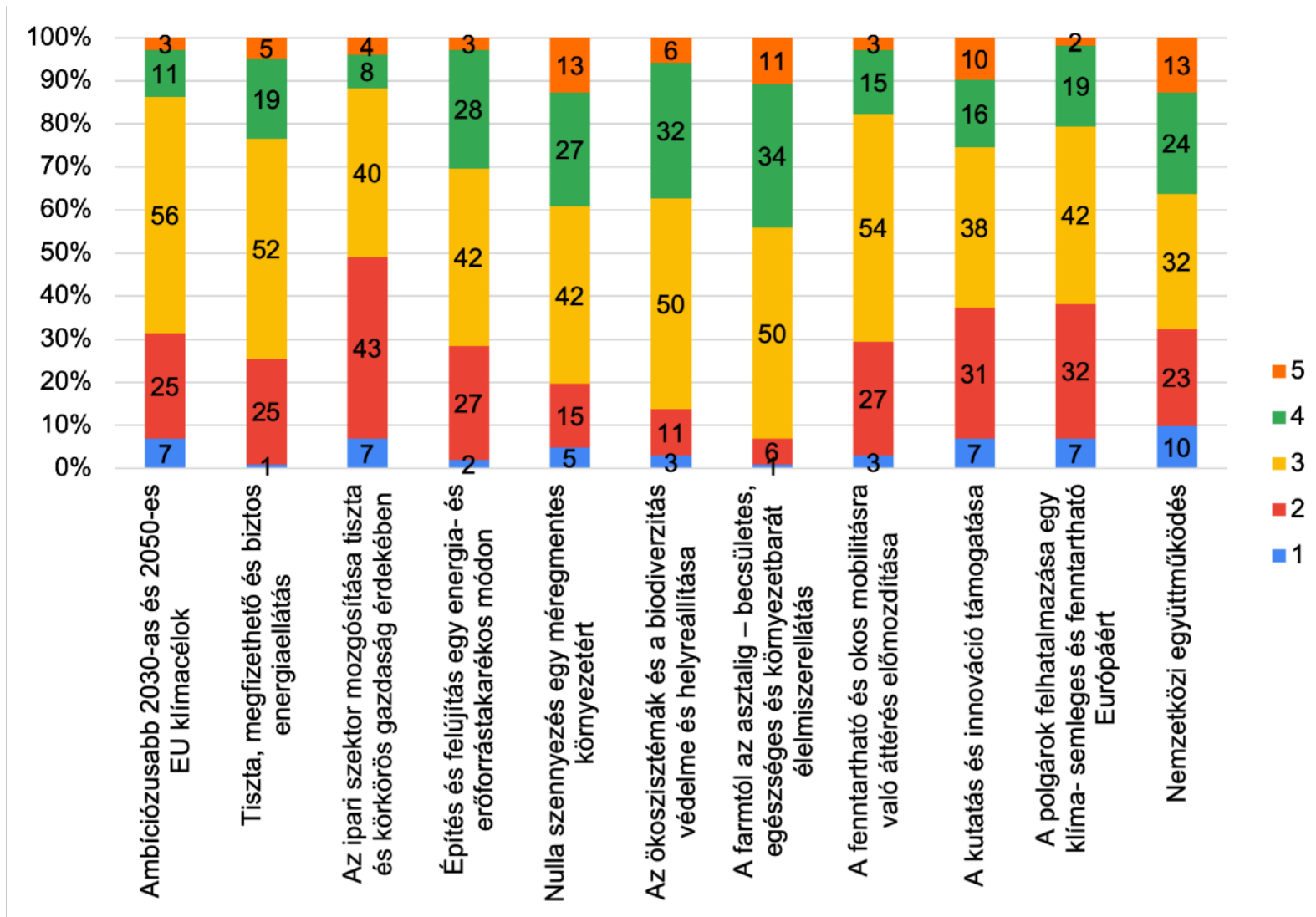


Fig. 59 Annak felmérése, hogy a magyarországi szervezetek/vállalatok jelenlegi struktúrája mennyiben tükrözi az Európai Zöld Egyezményben foglalt területeken tett lépéseket

## A MEGADOTT VÁLASZOK ELEMZÉSE

Egyértelmű megdöbbenést keltett a magyar válaszadókban az a kérdés, hogy a vállalat/szervezet meglévő struktúrája hogyan tükrözi az Európai ZöldEgyezményben foglalt területeken belüli cselekvést. Sok esetben határozottan megjelölték a negatív válaszok százalékos arányát. Legmagasabb arányuk az alábbi kibocsátások esetében volt:

- ➔ ambiciózusabb uniós éghajlati célok 2030-ra és 2050-re (32%);
- ➔ az ipar mozgósítása a tiszta és körkörös gazdaság érdekében (50%);
- ➔ a fenntartható és intelligens mobilitásra való áttérés felgyorsítása (30%);
- ➔ a kutatás támogatása és az innováció ösztönzése (38%);
- ➔ a polgárok felhatalmazása a klímasemleges és fenntartható Európa felé való elmozdulásra (39%);
- ➔ nemzetközi együttműködés (33%).

A válaszadók jelentős részének nem volt pontos rálátása az elemzett kérdésekre, ami különösen szembetűnő volt - nem esett 30% alá, sok esetben elérte a megadott válaszok több mint felét.

A válaszadók sokkal inkább támogatták az Európai Zöld Egyezmény feltételezéseit egy szervezet vagy vállalat felépítésében. A megkérdezettek több mint 50%-a fejezte ki ezt a véleményét a

kérdésben elemzett egyes témákkal kapcsolatban. A pozitív válaszok legmagasabb százaléka az Európai Zöld Egyezmény következő területein volt:

- ➔ energia- és erőforrás-takarékos építés, felújítás (80%);
- ➔ nulla szennyezés a nem mérgező környezethez (83%);
- ➔ az ökoszisztémák és a biológiai sokféleség védelme és helyreállítása (83%);
- ➔ a kutatás támogatása és az innováció ösztönzése (84%);
- ➔ nemzetközi együttműködés (98%).

A felmérés író résztvevőinek sem volt túl sok kétsége a kérdésben leírt témával kapcsolatban - a bizonytalan válaszok aránya nem haladta meg a 24%-ot. .

## A MEGADOTT VÁLASZOK ELEMZÉSE

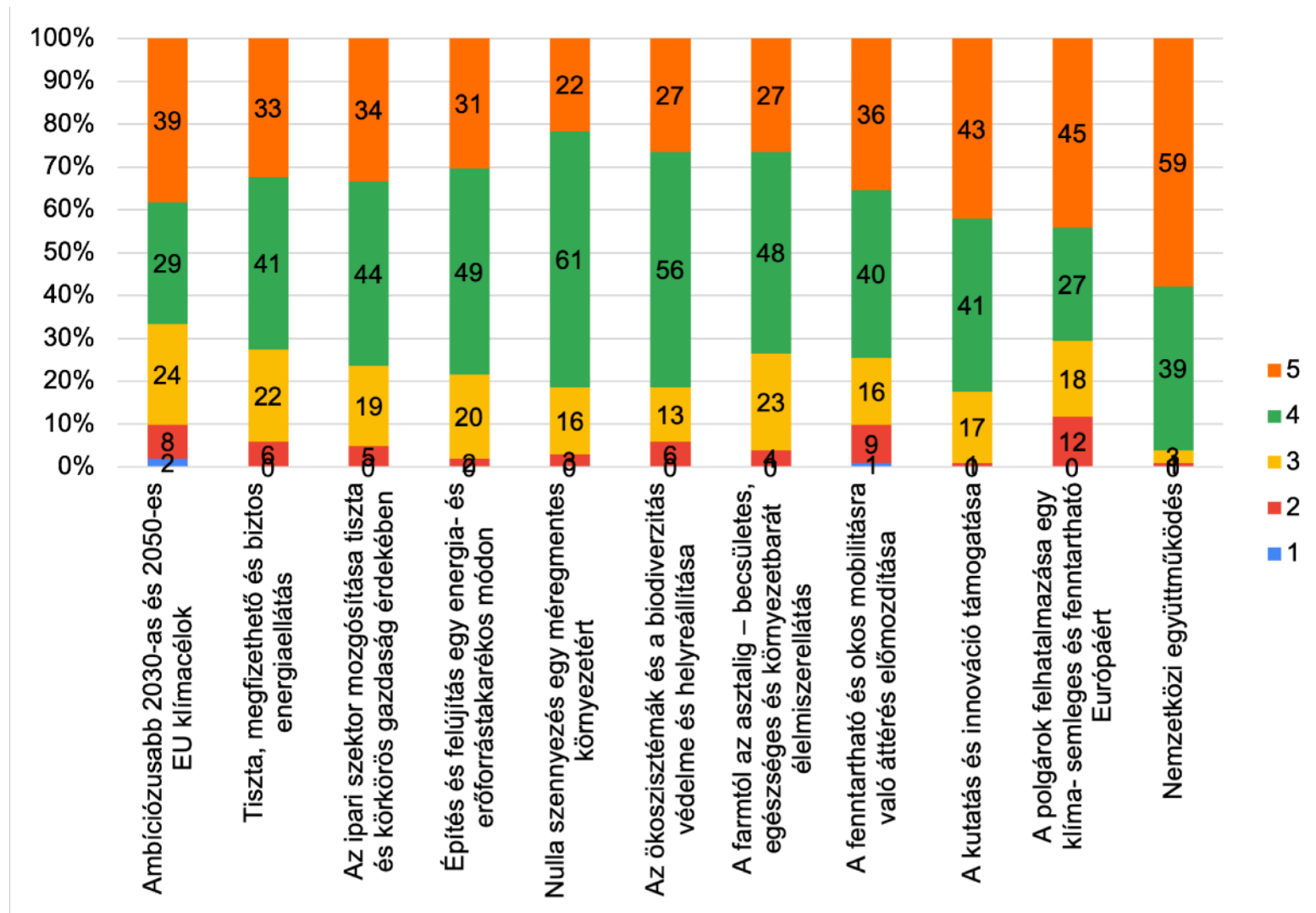


Fig. 60 Annak értékelése, hogy az írországi szervezetek/vállalatok jelenlegi struktúrája milyen mértékben tükrözi az Európai Zöld Egyezményben foglalt területeken tett intézkedéseket

## A MEGADOTT VÁLASZOK ELEMZÉSE

Érdekes következtetések vonhatók le a válaszok elemzéséből arra a kérdésre, hogy a válaszadók által képviselt cég/szervezet munkatársainak jelenlegi kompetenciái mennyiben felelnek meg az Európai Zöld Egyezmény feltételezéseiből fakadó területeknek. Egyik elemzett területen sem haladja meg a pozitív válaszok összesített százaléka az 50%-ot. Ez arra utal, hogy a munkavállalóktól jelenleg elvárt kompetenciák nem felelnek meg a jövő követelményeinek, és az Európai Zöld Egyezményben szereplő területeket kétségtelenül annak kell tekinteni. A nemleges válaszok legmagasabb százaléka (34%, a pozitív válaszok 31%-a) az európai stratégia egy meghatározott területére vonatkozik, amely az ambiciózusabb uniós klímacélok 2030-ra és 2050-re. Feltételezhető, hogy a stratégiai célok a Az Európai Unió klímaváltozás elleni küzdelemben nem számít fontos tényezőnek a vállalkozók számára, amikor a személyzet kompetenciafejlesztési irányáról döntenek.

A negatív válaszok viszonylag magas százaléka (a leadott szavazatok 25%-át elérve) szintén a következő területeken fordult elő:

- ➔ az ipar mozgósítása a tiszta és körkörös gazdaság érdekében (26%);
- ➔ a szennyezés nulla szintje nem mérgező környezet esetén (25%);
- ➔ az ökoszisztémák és a biodiverzitás védelme és helyreállítása (26%);

- ➔ a fenntartható és intelligens mobilitásra való áttérés felgyorsítása (28%);
- ➔ a polgárok felhatalmazása a klímasemleges és fenntartható Európa felé való elmozdulásra (28%).

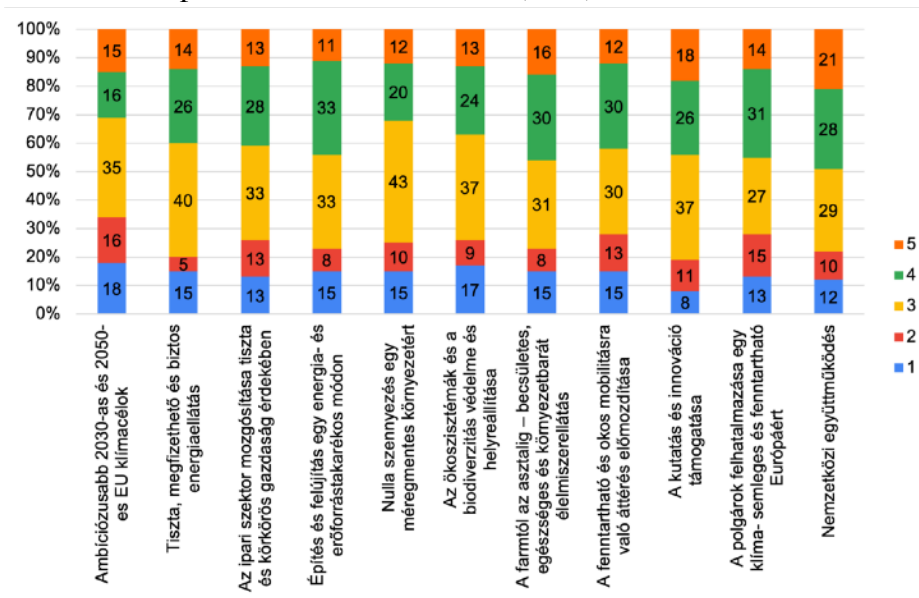


Fig. 61 A szervezetek/vállalatok személyzetének jelenlegi kompetenciáinak értékelése azon területeknek megfelelően, amelyeken belül az Európai Zöld Egyezmény szereplő területeken Lengyelországban intézkednek

## A MEGADOTT VÁLASZOK ELEMZÉSE

Megjegyzendő azonban, hogy a fent említett területek esetében a pozitív válaszok szintje meghaladta a 30-70%-ot. Ez erős polarizációt mutat az Európai Zöld Egyezmény előfeltevéseinek fogadtatásában az üzleti élet és a nem kormányzati szervezetek képviselői körében, rámutatva további kutatások szükségességére annak a kérdésnek a megválaszolása érdekében, hogy milyen tényezők határozzák meg a fenntartható fejlődés sajátos megközelítését az EU-ban a következő 20 évben. Ez is azt sugallja, hogy indokolt az Európai Zöld Egyezmény előfeltevéseit elősegítő tevékenységek fokozása.

A magyar válaszadók negatívan értékelték a munkatársak felkészítését az Európai Zöld Egyezmény alapelveinek megvalósításából fakadó tevékenységekre. A negatív értékelések száma mindegyik elemzett kérdés esetében meglepően magas volt, a méltányos, egészséges és környezetbarát élelmiszer-rendszer 20%-ától az iparnak a tiszta és körkörös gazdaságért való mozgósításáig 66%-ig terjedt. Jelentős volt a bizonytalanok aránya is - a legmagasabb az ökoszisztémák és a biodiverzitás védelme és helyreállítása esetében (45%).

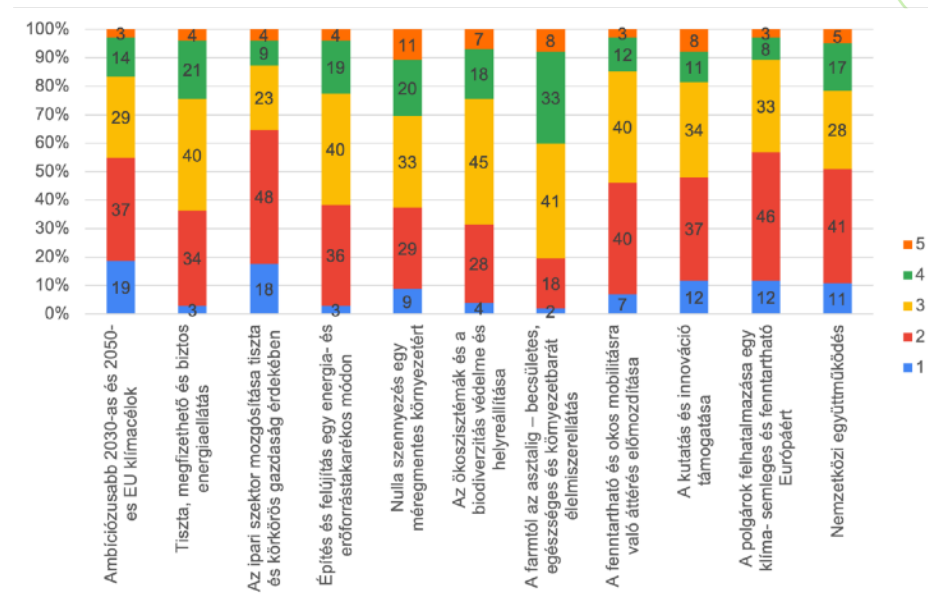


Fig. 62 Azon területeknek megfelelő szervezetek/cégek munkatársai jelenlegi kompetenciáinak felmérése, ahol az Európai Zöld Egyezményben foglalt területekkel kapcsolatban intézkednek Magyarországon



## A MEGADOTT VÁLASZOK ELEMZÉSE

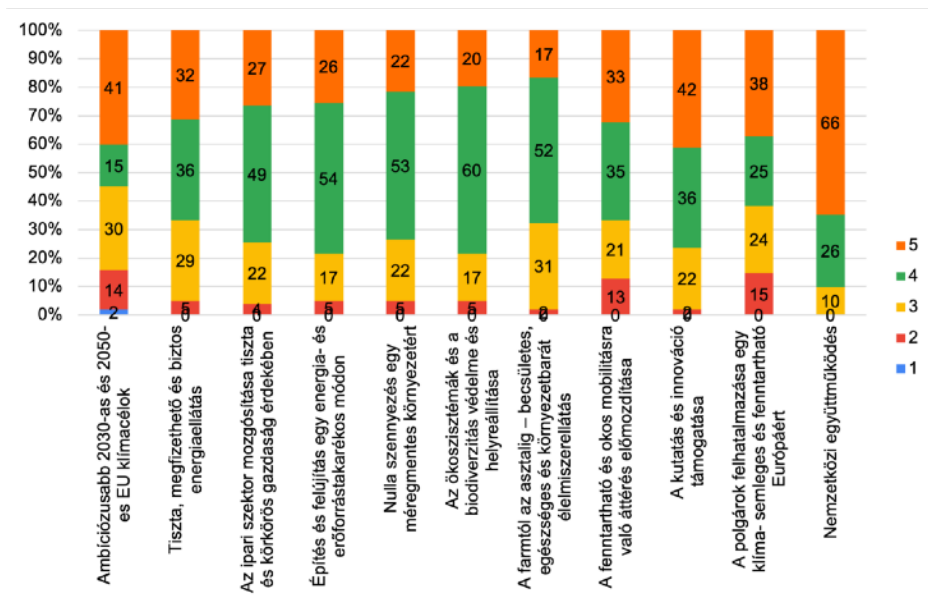


Fig. 63 A szervezetek/vállalatok személyzetének jelenlegi kompetenciáinak értékelése azon területeknek megfelelően, ahol az Európai Zöld Egyezményben szereplő területeken Írországon intézkednek

Az ír válaszadók esetében a személyzet jelenlegi kompetenciáinak értékelése az Európai Zöld Egyezményből eredő tevékenységekkel kapcsolatban a legtöbb esetben pozitív. A válaszok legnagyobb szórása a 2030-ra és 2050-re szóló, ambiciózusabb uniós klímacélok esetében volt megfigyelhető. Annak ellenére, hogy a válaszok 41%-a határozottan támogatta a tézist, a válaszadók 14%-a ellenezte, 30%-a pedig nem tudta kifejezni véleményét. nézetek ebben a témában. Más esetekben a válaszadók úgy ítélték meg, hogy a személyzet kompetenciája megfelelt az Európai Zöld Egyezmény elemeinek – a pozitív válaszok összesített százaléka semmi esetre sem volt alacsonyabb 60%-nál.

## A MEGADOTT VÁLASZOK ELEMZÉSE

Az utolsó kérdésben a válaszadókat arra kérték, hogy rangsorolják az egyéni kompetenciákat attól függően, hogy mennyire fontosak a fenntartható fejlődés elveinek megvalósításában abban a vállalatban/szervezetben, amelynek a válaszadó képviselője volt. A felmérésben részt vevőknek lehetőségük volt annyi fokozatot besorolni, ahány kompetenciát elemeztek, de jelen tanulmány szempontjából az első öt fokozat a legfontosabb, ezért az alábbi táblázatban is ilyen bemutatás szerepel.

	Rangsor 1	Rangsor 2	Rangsor 3	Rangsor 4	Rangsor 5	Össze-sen
Munkamorál	31	9	7	6	2	55
Interperszonális kommunikáció	4	26	12	8	7	57
Elérhetőség	4	8	21	5	10	48
Konfliktushelyzetek kezelése	4	3	10	22	6	45
Önmaga és mások motiválása	4	8	9	5	17	43
Érzelmi kötődés a szervezettel	7	8	3	6	10	34
Szakmai integráció	1	2	6	3	9	21
A környezettel való együttműködés képessége	8	3	6	10	4	31
A változó körülményekhez való alkalmazkodás képessége	10	7	4	5	6	32
A képesítések emelése	1	5	5	7	8	26
Kreativitás	5	1	3	8	4	21
Elemzési készségek	0	5	6	5	7	23
Rugalmasság, alkalmazkodóképesség az adott körülményekhez, prioritások felállításának képessége	8	9	5	6	3	31
Interperszonális képességek	13	6	3	4	7	33

## A MEGADOTT VÁLASZOK ELEMZÉSE

A kiosztott rangokat elemezve megállapítható, hogy a válaszadók szemében nem a technikai vagy természeti kérdésekhez kapcsolódó kompetenciák a legfontosabbak, hanem a soft skillek körébe tartozó kompetenciák. A felmérésben javasoltak közül kettő különösen kiemelkedik, mégpedig a munkaetika és az interperszonális kommunikáció. Az etikát a válaszadók 31%-a jelölte meg a legfontosabbnak, ami nem meglepő - a válaszadók szemében úgy tűnik, hogy a fenntartható fejlődés erősen utal az eszmevilágra, megvalósítása pedig a tudatos ökológia-párti magatartás eredménye. Európa minden lakosának választása.

Mivel az Európai Zöld Egyezmény feltételezéseinek megvalósítása együttműködés nélkül (és nemzetközi szinten, amint azt jelen tanulmányban a válaszadók is kimutatták) nem lehetséges, az interperszonális kommunikáció kérdése rendkívül előkelő helyet foglal el a vizsgált kompetenciák között. A válaszadók 26%-a másodikként, a következő 12 harmadikként jelölte meg. A válaszadók szerint a konfliktushelyzetekkel való megküzdés, önmaga és mások motiválása is fontos. Érdekes a konfliktushelyzetek kezeléséhez kapcsolódó kompetenciák magas pozíciója. Ennek figyelembe vétele a válaszadók részéről (minden tizediknél ez volt a harmadik, több mint 1/5-üknél a negyedik választás) azt jelenti, hogy tisztában vannak azzal, hogy a fenntartható fejlődés elveinek érvényesülése természetesen társadalmi feszültségek, amelyeket – a kitűzött célok elérése érdekében – hatékonyan kell feloldani.

A magyar válaszadók első választásukban is a munkahelyi etikát tartották a legfontosabbnak a fenntartható fejlődés alapelvei megvalósításában - 38%-uk jelölte meg első választásként. A válaszadók 21%-a a rugalmasságot, az adott körülményekhez való alkalmazkodóképességet, a prioritások meghatározását tartotta a legfontosabbnak, közel 12%-uk pedig a kreativitást jelölte meg, amit a válaszadók több mint 13%-a szintén a második választásnak tartott. Ha ehhez hozzáadjuk az interperszonális kommunikációt második választásként megjelölő válaszadók 13%-át, akkor egyértelmű, hogy a magyarországi felmérésben résztvevők véleménye szerint a meghozott döntésekhez kapcsolódó soft skillek fejlesztése, a problémákra való megfelelő reagálás. és rendkívül fontosak az interperszonális kapcsolatok.

Az írek véleménye hasonló volt a felmérés lengyel és magyar résztvevőinek véleményéhez. A fenntartható fejlődés alapelvei megvalósításában a munkahelyi etikát tartották a legfontosabbnak - a válaszadók 39%-a jelölte meg elsőként. Minden ötödik válaszadó az interperszonális kommunikációt tartotta a legfontosabbnak, ezt jelölte meg második választásként a válaszadók közel 33%-a. Második választásként sok válaszadó jelölte meg a változó körülményekhez való alkalmazkodás képességét is (19%). Ez egyértelműen jelzi azt a világos tendenciát, hogy a szociális kompetenciákat kulcsfontosságúnak ismerik el az Európai Zöld Egyezményben foglalt feltételezések végrehajtásában.

## A MÉLYINTERJÚK ÖSSZEFOGLALÁSA ÉS KÖVETKEZTETÉSEI

### A mélyinterjúk összefoglalása és következtetései

A fenntartható fejlődés elveinek az üzleti életben való érvényesítéséhez kapcsolódó tevékenységek a jelenlegi társadalmi-gazdasági körülmények között nem annyira lehetőség, mint inkább szükségszerűség. Ez különösen nyilvánvaló a jelenlegi energiaválság kapcsán, amely felvetette a fosszilis tüzelőanyagok használatának korlátozását, az üvegházhatású gázok és a szilárd részecskék kibocsátásának csökkentését, a körforgásos gazdaság fenntartását, vagy a befektetések szén- és vízlábnyomának csökkentését. kulcskérdések. A fenntartható üzleti szemlélet jelenleg növeli a vállalat értékét - csökkenti az éghajlatváltozás hatásával, az energiaválsággal és az erőforrásokhoz való nehézkes hozzáféréssel járó kockázatot, valamint csökkenti az üzletvitel költségeit (válság idején szárnyal) és lehetővé teszi, hogy teljes mértékben kihasználja azokat a lehetőségeket, amelyek a szükséges változások korszakában adódnak az üzletemberek előtt. Ez azonban hosszú távú, konkrét stratégiát igényel, nem gyors profitfókusz.

Egy vállalat/szervezet fenntartható gazdálkodására való átállás folyamata nem csak a környezeti hatások csökkentésével kapcsolatos pontos eszközöket igényel, mint például a zéró kibocsátású közlekedés, a körforgásos gazdaság vagy az erőforrás-felhasználás csökkentése.

Ugyanilyen fontosak a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos kérdések – akár egy vállalat/szervezet egyéni alkalmazottai szintjén, akár a társadalmi-gazdasági környezetből származó érintettek valós igényeinek kielégítése. Társadalmi kontextusban azonban a legfontosabb a vezetőség helyes hozzáállása, amely a döntéshozatali folyamatban a környezeti érzékenységekben és társadalmi felelősségvállalásban fejeződik ki.

A válaszadók körében a fenntartható fejlődéssel kapcsolatos általános ismeretek magasak, de nem épülnek szilárd alapokra, ami az Európai Unió stratégiai szándékaival kapcsolatos konkrét kérdésekre adott válaszokból is kitűnt az Európai Green Deal formájában. . A semleges válaszok jelentős százaléka azt is jelezte, hogy egy adott témában nincs egyértelmű vélemény. Ebből a szempontból két magyarázat is felvetődik: az elemzett kérdések sok válaszadó számára még mindig pusztán elméleti jellegűek, elszakadtak a jelenlegi üzleti gyakorlatától, vagy eddig nem volt motiváció és nem volt szükség a mélyreható reflexióra.

A válaszadók véleménye szerint a fenntartható fejlődés elveinek megvalósításához fontos a munkatársak kompetenciájának fejlesztése. Kisebb mértékben azonban ez tartalmi vagy technikai kérdésekre vonatkozik - ilyen ügyekben sok cég/szervezet már ma is környezetbarátnak vallja magát, így képzett személyzettel rendelkezik -,

## A MÉLYINTERJÚK ÖSSZEFOGLALÁSA ÉS KÖVETKEZTETÉSEI

de a társadalmi felelősségvállalás fejlesztéséhez szükséges szociális kompetenciákra vonatkozik az üzleti életben. Ezeket a kompetenciákat megfelelő oktatási folyamaton keresztül kell emelni, amely nemcsak a tudás vagy készségek fejlesztését célozza, hanem a munkavállalók környezettudatosságának és érzékenységének növelését is. A fejlesztendő kompetenciák között megjelent a kreativitás, az önálló tanulási képesség, a környezetvédelemmel kapcsolatos problémák kreatív megközelítése, vagy a társadalmi és kulturális interakciókba való belépés képessége.

Szintén kiemelten fontos a vezetői állomány környezeti érzékenységének növelése, különösen a felsőbb szinten. Az üzleti életben bevezetett változások irányát jelentősen befolyásolja, hogy a vállalat tevékenységéről a környezetre gyakorolt hatás összefüggésében nincs stratégiai szemlélet. Ez megköveteli a tervezési kompetenciák növelését, valamint a lebonyolított üzleti tevékenység optikájának átirányítását a gyors és magas megtérülési ráta elvárásáról a hosszú távú tevékenységek tervezésére, a vállalati társadalmi felelősségvállalás növelésével.

A fenntartható fejlődés olyan kérdés, amelyet nem lehet csak helyi vagy regionális összefüggésben vizsgálni. Az emberi tevékenység és az általa hozott döntések hatása sokkal szélesebb, mint amilyennek látszik. Jelenleg nincs teljesen természetesnek tekinthető terület. A levegő- és

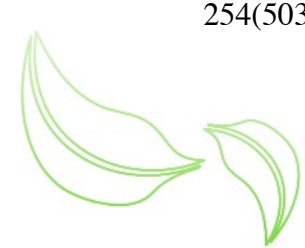
vízszennyezés vagy az éghajlatváltozás univerzális jelenség, a földkerekség minden részét érinti, függetlenül a szélességi és hosszúsági foktól, illetve az ipari központoktól való távolságtól. Ez azt jelenti, hogy a fenntartható fejlődés megközelítését nem szabad földrajzilag korlátozni – globális dimenziója van.

A fenntartható fejlődés feltételezésének megvalósítása az üzleti életben összetett, többdimenziós folyamat, amelyhez mind a menedzsment, mind az egyes munkavállalók bevonása szükséges. Szemléletváltásra van szükség: a vállalatok ne legyenek többé részei a problémának, hanem váljanak a megoldás részévé.

## BIBLIOGRÁFIA

### Bibliográfia

1. Angel Del Brio, J. et al. (2001) 'Joint adoption of ISO 14000-ISO 9000 occupational risk prevention practices in Spanish industrial companies: A descriptive study', *Total Quality Management*, 12(6), pp. 669–686. doi:10.1080/09544120120075307
2. Afshar Jahanshahi, A., Adiguzel, Z. and Sonmez Cakir, F. (2022) 'Managerial support for innovation as the source of corporate sustainability and innovative performance: Empirical evidence from Turkey', *Journal of Public Affairs* (14723891), 22(2), pp. 1–10. doi:10.1002/pa.2428.
3. Borys, T., Bugdol, M., Puciato, D. (2022), Barriers to achieving climate goals. An external context, *Economics and Environment*, in print
4. Bugdol, M. (2010), *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wyd. UJ, Kraków 2010
5. Bugdol, M., Stańczyk, I. (2021), *Zielone zarządzanie ludźmi, Green HRM*, Difin, Warszawa 2021
6. Bugdol, M., Puciato, D. (2022), *Praktyczne zastosowanie koncepcji i systemów zarządzania środowiskowego*, UJ, Kraków 2022
7. Bugdol, M. and Wontorczyk, A. (2021) 'Factors moderating the process of managing environmental objectives and identification of possible behavioural scenarios – results of a literature review', *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 32(6), pp. 1334–1351. doi:10.1108/MEQ-02-2021-0023
8. Bugdol, M. and Szklarczyk, D. (2022) 'Pro-environmental behaviours of management students in times of the COVID-19 pandemic', *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 33(4), pp. 829–846. doi:10.1108/MEQ-09-2021-0232.
9. Caneiro Oliviera, L. et al. (2020) 'Taller educativo de Amnistía Internacional- Asturias: implicaciones de la producción de cobalto', *Tiempo de Paz*, (136), pp. 68–77
10. Fitzgerald, J. (2018) 'The Peter Principle Isn't Just Real, It's Costly', *NBER Digest*, pp. 4–5
11. Flack, P. S. et al. (2021) 'The impact of climate change and climate extremes on sugarcane production', *GCB Bioenergy*, 13(3), pp. 408–424. Doi: 10.1111/gcbb.12797
12. Friis-Christensen, E. and Lassen, K. (1991) 'Length of the solar cycle: An indicator of solar activity closely associated with climate', *Science*, 254(5032), p. 698. doi:10.1126/science.254.5032.698



## BIBLIOGRÁFIA

13. Hameed, Z. et al. (2020) 'Do green HRM practices influence employees' environmental performance?', *International Journal of Manpower*, 41(7), pp. 1061–1079. doi:10.1108/IJM-08-2019-0407
14. Haq, F., Adnan, A. and Ali, A. (2021) 'Influence of Green Marketing Practice on Consumer Buying Behavior: Moderating Persuasion of Environmental Awareness', *Journal of Managerial Sciences*, 15, pp. 119–138.
15. Jayathirtha, R.V. (2001) 'Combating environmental repercussions through "TQEM" and "ISO 14000"', *Business Strategy & the Environment* (John Wiley & Sons, Inc), 10(4), pp. 245–250. doi:10.1002/bse.294.
16. Kollmuss, A. and Agyeman, J. (2002) 'Mind the Gap: Why Do People Act Environmentally and What Are the Barriers to Pro-Environmental Behavior?', *Environmental Education Research*, 8(3), pp. 239–260.
17. Kozar, Ł. (2017), *Kształowanie zielonych kompetencji pracowników w gospodarce ukierunkowanej na rozwój* Zarządzanie Zasobami Ludzkimi (HRM), 6(119), p. 57-69
18. Laut P and J. Gundermann J (1998), "Solar cycle length hypothesis appears to support the ipcc on global warming", *Journal of Atmospheric and Solar-Terrestrial Physics.*, Vol 60(18), pp.1719-1728 [doi:10.1016/S1364-6826\(98\)00155-2](https://doi.org/10.1016/S1364-6826(98)00155-2)
19. Lloyd, S. J. and Chalabi, Z. (2021) 'Climate change, hunger and rural health through the lens of farming styles: An agent-based model to assess the potential role of peasant farming', *PLoS ONE*, 16(2), pp. 1–35. doi: 10.1371/journal.pone.0246788
20. Mekonnen, A. et al. (2021) 'Climate change impacts on household food security and adaptation strategies in southern Ethiopia', *Food & Energy Security*, 10(1), pp. 1–14. doi: 10.1002/fes3.266
21. Oleksyn, T. (2006), *Zarządzanie kompetencjami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
22. Puciato D. (2002), *Zachowania środowiskowe a systemy zarządzania środowiskowego w branży hotelowej*, Kraków, 2022, praca doktorska pod kierunkiem M. Bugdola, 2022
23. Radu, T. and Lungu, B. (2017) 'Management of the Environmental Risks Identified in an Organization', *Annals of the University Dunarea de Jos of Galati: Fascicle IX, Metallurgy & Materials Science*, 35(2), pp. 23–28.

## BIBLIOGRÁFIA

24. Revelle, R. R. and Suess H (1957),” Carbon Dioxide Exchange Between Atmosphere and Ocean and the Question of an Increase of Atmospheric CO<sub>2</sub> during the Past Decades.” *Tellus A* 9 (1957): 18-27
25. Samborski, A. (2022) ‘The Energy Company Business Model and the European Green Deal’, *Energies* (19961073), 15(11), p. 4059. doi:10.3390/en15114059
26. Slattery, J. P. and Ganster, D. C. (2002) ‘Determinants of Risk Taking in a Dynamic Uncertain Context’, *Journal of Management*, 28(1), pp. 89–106. Doi: 10.1177/014920630202800106
27. Simpson, D. and Sroufe, R. (2014) ‘Stakeholders, reward expectations and firms’ use of the ISO14001 management standard’, *International Journal of Operations & Production Management*, 34(7), pp. 830–852. doi:10.1108/IJOPM-02-2012-0063.
28. Steadman, H. (2017) ‘Climate change or climate catastrophe?’, *New Zealand International Review*, 42(4), pp. 19–23
29. Suki, N.M. (2013) ‘Young consumer ecological behaviourThe effects of environmental knowledge, healthy food, and healthy way of life with the moderation of gender and age’, *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 24(6), pp. 726–737. doi:10.1108/MEQ-02-2013-0010
30. Taylor, P.J., Russ-Eft, D.F. and Chan, D.W.L. (2005) ‘A Meta-Analytic Review of Behavior Modeling Training’, *Journal of Applied Psychology*, 90(4), pp. 692–709. doi:10.1037/0021-9010.90.4.692
31. Tryhuba, A. et al. (2022) ‘Taxonomy and Stakeholder Risk Management in Integrated Projects of the European Green Deal’, *Energies* (19961073), 15(6), p. 2015. doi:10.3390/en15062015
32. Yangınlar, G., Fidan, Y. and Küllük, S. (2022) ‘Green Supply Chain Management as a Determinant of Corporate Social Responsibility and Corporate Reputation’, *Turkish Journal of Business Ethics*, 15(1), pp. 84–108. doi:10.12711/tjbe/m2771



## BIBLIOGRÁFIA

### Literature gray type

1. Coming into its own, The Economist z 27.02.2021, s.56-57
2. Canada's climate policy. Trudeau and the Toronto troublemakers. The Economist z 30.06.2018, s.43
3. Climate change. Stormy water, The Economist z 12.09.2020, s. 63-64
4. Cleaning up, The Economist z 27.02.2021, s.56-57
5. Computing climate change. Model behavior, The Economist z 2.05.2020, s. 47
6. Extreme weather. Climate blame game. The Economist z 27.07.2019, s.58-69
7. Greenbacks for greenery, The Economist z 31.12.2020, s.55-56
8. How climate change can fuel wars, The Economist, z 25.05.2019, s.55
9. One way to spread a little knowledge about environmental issues around the workplace' (2008) Taproot Journal, 18(1), pp. 30–31
10. Special report. Business and climate change. The Economist z 19.09.2020, s.5-16
11. Sunspots, stars, and the weather' (1995) Sky & Telescope, 90(5), p. 12
12. Sustainable investing. Green giant, The Economist z 18.01.2020, s.70
13. The contentious and correct option, The Economist z 23.05.2020, s.56
14. The great disrupter. Special report Business and Climate Change, The Economist,10.08.2020, s.40-45
15. Thirsty planet, The Economist z 2.03.2020, s. 6
16. Worland, J. and Kluger, J. (2018) 'Climate Catastrophe Seen Just 12 Years Away', TIME Magazine, 195(16), pp. 11–12
17. What goes up, The Economist z 21.09.2019, s.22-24



## BIBLIOGRAFIA

### Websites:

1. [Melting glaciers | Environment | The Guardian](#)
2. [„Polska recepta na nowy zielony ład” - Ministerstwo Klimatu i Środowiska - Portal Gov.pl \(www.gov.pl\)](#)
3. [„Polska recepta na nowy zielony ład” - Ministerstwo Klimatu i Środowiska - Portal Gov.pl \(www.gov.pl\)](#)

### Standards:

1. PN-EN ISO 14001: 2015. Systemy zarządzania środowiskowego. Wymagania i wytyczne stosowania. PKN, Warszawa 2016
2. PN-EN ISO 9001:2015, Systemy zarządzania jakością – Wymagania, PKN, Warszawa 2016

