

Csehné Papp Imola – Nagy Csenge – Karácsony Péter

Az emberi erőforrás menedzsment szerepe a fenntartható fejlődésben

A fenntartható fejlődés egyre jelentősebb a szervezetek körében, a humán erőforrás gazdálkodásnak is kapcsolódnia kell a stratégia megvalósításához. A tanulmány a humán erőforrás menedzsment fenntartható fejlődésben betöltött szerepét vizsgálja, empirikus tapasztalatok alapján. A vizsgálat során arra a kérdésre kerestük a választ, hogy Magyarországon az emberi erőforrás menedzsment hogyan integrálja tevékenységébe a fenntartható értékeket. Az eredmények rámutattak, hogy a HR hozzájárulása a fenntartható fejlődéshez, két dimenzió mentén közelíthető meg: egyrészt a szervezetben strukturálisan betöltött funkciójával; másrészt, hogy a szervezet fenntarthatóságot elősegítő gyakorlataiban és tevékenységeiben hogyan vállal szerepet, továbbá, a HR beavatkozása erőforrásoktól, kapacitástól, szervezeti struktúrától függ.

*Kulcsszavak: fenntartható fejlődés, humán erőforrás menedzsment, szervezetek, versenyképesség
JEL kód: D22, O15*

The role of human resource management in sustainable development

The topic of sustainable development becomes more and more popular among organizations, human resource management must also be linked to the implementation of the strategy. The study examines the role of human resource management in sustainable development based on empirical experience. In the course of the study, we were searching to answer the question of how human resource management in Hungary integrates sustainable values into its activities through its various fields. The results showed that the contribution of HR to sustainable development can be approached along two dimensions: on the one hand, what is the role of sustainability in the organization; on the other hand, how the organization plays a role in its sustainability-promoting practices and activities, and how HR intervention depends on resources, capacity, organizational structure.

*Keywords: sustainable development, human resource management, organisations, competitiveness
JEL code: D22, O15*

<https://doi.org/10.32976/stratfuz.2021.45>

Elméleti háttér

Az 1960-as évektől kezdődően a nagyvállalatokat a gyakran érték támadások az általuk okozott környezeti károk (pl. Exxon Valdez katasztrófa, Bhopal tragédia) miatt. 1987-ben kiadott Brundtland Jelentés mérföldkő volt a szervezeti fenntartható fejlődés tekintetében, ugyanis először fogalmazták meg a ma széles körben elterjedt meghatározást, miszerint a fenntartható fejlődés olyan, mely során egy szervezet az aktuális igényeit úgy elégíti ki, hogy a jövő generációinak ne korlátozza azt a képességét, hogy majd ők is teljesíteni tudják az elvárásokat (Visser és Brundtland 1987). A fenntartható fejlődés szervezeti megközelítésének lényege, hogy három síkon valósul meg. E három oszlop a társadalmi, környezeti és gazdasági fenntarthatóság (Elkington 1997, Bombiak et al. 2018). A *társadalmi* fenntarthatóság azt jelenti, hogy fejleszteni kell az életkörülményeket és minden ember biztonságát, az *ökológiai*, hogy védeni kell a környezetet és a természetes erőforrásokat, az utolsó pedig abban nyilvánul meg, hogy úgy kell elérni a gazdasági fejlődést, hogy növekszik a hatékonyság az erőforrások és munkaerő felhasználásában. Tehát, a fenntartható fejlődéshez a vállalati döntések társadalmilag felelősek, környezetbarát szemléletűek és gazdaságilag értékesek kell legyenek (Karajz és Kis-Orloczki, 2019). Jelen tanulmány főként a környezeti tényezőre összpontosít, viszont elengedhetetlen a fogalmat egységében kezelni.

Ahhoz, hogy a fenntarthatóság eszméje gyakorlatba ültethető legyen, megszületett a környezettudatos vállalatirányítás fogalma. „Környezettudatos vállalatirányításon (...) a vállalat azon tevékenységeinek összefogását értjük, amelyek hatással voltak vannak, vagy lehetnek a környezetre. A környezettudatos vállalatirányítás célja a természeti erőforrások megőrzése az input oldalon, valamint a kockázatok csökkentése az output oldalon” (Tóth, 2007). Wilkinson et al. 2001-es tanulmánya szerint két tényező határozza meg a fenntarthatóság kérdéskörét a szervezeteken belül: az, hogy milyen változásokat képesek és hajlandók megvalósítani a fenntarthatóság érdekében; illetve az etikus stratégiai humán erőforrás menedzsment kialakításának kérdése.

Fenntarthatósági szempontból Fryzel és Seppala (2016) véleménye alapján a szervezetek három csoportra oszthatók: amelyek viszonylag nagy hangsúlyt fektetnek a környezetvédelmi értékekre, amelyek nem látnak piaci lehetőségeket a környezetvédelmi teljesítményük javításában, amelyek semmiféle környezetvédelmi befektetésben nem látnak lehetőséget, költségként tekintenek az ilyen beruházásokra (Altman 2001).

Annak érdekében, hogy a humán erőforrás menedzsment szerepet vállaljon a szervezet fenntartható fejlődésében, elsősorban önmaga kell elköteleződjön, ugyanis ez a terület pozitívan befolyásolja stratégiai teljesítményt (Shrouf et. al. 2020). A humán erőforrás menedzsment szervezetre mért hatása tehát, nagyban függ attól, hogy saját folyamatai során hogyan működik (Csehne Papp és Keczer, 2019; Karácsony 2019). Gond et al. (2011) ezért úgy vélik, a fenntartható fejlődés egyik legnagyobb kihívása, hogy a menedzsment gyakran vagy úgy tekint ezekre a gyakorlatokra, mint egy alibi a társadalmilag érzékeny tevékenységekre, vagy pedig feleslegesnek tartja, és a korábban bevált emberi erőforrás gyakorlatok új köntösben való feltüntetéseként értelmezi. A humán erőforrás menedzsment szakértők arra hívják fel a figyelmet, hogy a szervezetek megítélésében kiemelten nagy szerepet játszik a környezetvédelemmel kapcsolatos tevékenységük, így a toborzás során érdemes figyelembe venni azt, hogy mit kommunikálnak a környezeti tudatosságról. A fiatal munkavállalók számára kifejezetten vonzó egy olyan szervezet, amely hangsúlyt fektet a környezetvédelmi aspektusokra. Emiatt, a vállalatok gyakran használják a környezetvédelmet a munkáltatói márka növelésére (Renwick et. al. 2013). További előnyei a kiemelkedő környezetvédelmi teljesítménynek, hogy ez által a szervezet könnyen eléri a környezettudatos vásárlókat megfelelő marketinggel, lehetősége nyílik olyan országokba exportálni, melyek szigorúbb környezetvédelmi szabályzásokkal rendelkeznek, nő a vállalat értéke, gazdasági előnyökhöz jut, csökkenti a gazdasági erőforrásait az által, hogy megszabadul az esetleges környezetvédelmi bírságoktól, valamint kiaknázhathatja a termékekben és folyamatokban rejlő innovációs lehetőségeket, fejlődhet reputációja (Jabbour és Santos 2008; Fairfield et. al. 2011).

A humánmenedzsment szakemberek számára az elsődleges kérdés az, hogy az emberi erőforrás gazdálkodás rendszer, illetve az eszközök növelhetik-e a szervezet fenntarthatósági teljesítményét a méltányosság, jólét és fejlődés dimenzióiban (Cohen et. al. 2012). Tehát, van-e szerepe a HR-nek a szervezetek fenntartható fejlődésében? A kérdésre a szakirodalom többféle választ nyújt. Eisenstat (1996) amellett érvel, hogy a humán erőforrás részleg központi szerepet játszik a szervezetekben és nagyban befolyásolja a vállalat fenntarthatósággal kapcsolatos nézeteit, mert kapcsolatban áll a mind a vállalat belső tagjaival, mind pedig a külső szervezetekkel. Boudreau és Ramstad (2005) szerint a modern emberi erőforrás menedzsment egyik legnagyobb kihívása, hogy olyan szisztematikus emberi erőforrás gazdálkodást alakítson ki, mely hosszútávon szolgálja a környezeti, társadalmi és gazdasági fenntartható fejlődést. Jabbour és Santos (2008) alapján, a humán erőforrás menedzsment szerepe a fenntartható fejlődésben három dimenzió mentén írható le. Az első dimenzió a környezettudatos vállalatvezetés támogatása: tréningek beiktatása, a hatékony kommunikáció garantálása, szervezeti tagok motiválása. A második a szervezeti változás kifejlesztése: környezetvédelmi értékek szervezeti kultúrába való integrálása, kompetenciák fejlesztése a fenntarthatósági menedzsment számára, környezetvédelmi etika ösztönzése. A harmadik pedig a funkcionális dimenziók összehangolása: környezetvédelmi kritériumok betartatása toborzás és kiválasztás során, környezetvédelmi aspektusok megjelenítése

a munkaköri leírásokban, környezetvédelmi nevelés, teljesítményértékelés és jutalmazás fenntartható stratégia alapján.

Egyes szakértők a *zöld skillek* elsajátításában látják a humánmenedzsment fenntartható fejlődésben betöltött szerepét. Ennek megállapításához az AMO (Ability – Motivation – Opportunity) elmélet szolgál alapul. Az elmélet szerint azok a HR gyakorlatok, amelyek képességfejlesztés által növelik a vállalat humántőkáját hatékonyság- minőség- és profitnövekedést jelentnek. Az AMO szerint továbbá, a humán erőforrás menedzsment szerepe tehetséges alkalmazottak képességeinek fejlesztése, motivációjuk növelése, illetve a lehetőség megteremtése a tudásmegosztáshoz (Renwick et. al. 2013; Singh et. al. 2020).

Bombiak és Marciniuk-Kluska (2018) kutatásuk során 150 vállalatot vizsgáltak és céljuk az volt, hogy környezettudatos HR gyakorlatokat azonosítsanak és rangsorolják azokat a vállalat fenntartható fejlődésbeli törekvéseire mért hatásuk alapján. Eredményeik szerint minél magasabbra értékelt egy adott tevékenység, annál nagyobb gyakorisággal alkalmazzák azt a vállalatok. Így, arra a következtetésre jutottak, hogy elsősorban népszerűsíteni kell a tudást arról, hogy a zöld emberi erőforrás menedzsment (GHRM) miképpen járul hozzá a vállalat fenntartható fejlődéséhez. A legátfogóbban Arulrajah et al. (2015) összegzik a téma szakirodalmából ismert eszközöket és módszereket a vállalatok zöldítéséhez. A zöld munka design és munkakörelemzés érdekében olyan eszközök állnak a HR rendelkezésére, mint környezetvédelmi tevékenységek beillesztése a munkakörökbe, ezek belefoglalása a munkaköri specifikációkba, illetve csapatok vagy pozíciók létrehozása, amelyek fenntarthatósági kérdésekkel foglalkoznak. Toborzás során alkalmazható módszer a transzparens kommunikáció a szervezet környezeti értékeiről, fenntarthatósági szempontok megjelenítése, a szervezet igényének jelzése olyan munkavállalókra, akik hajlandók részt venni különböző környezetvédelmi tevékenységekben. Kiválasztás alatt lehetőség van figyelembe venni a jelöltek fenntarthatósági értékeit és erre vonatkozó kérdéseket megfogalmazni az interjúk során. A beléptetés fenntarthatóbbá tételének eszköze az általános és pozíció specifikus onboarding folyamatok zöldítése, a törekvések ismertetése, belépők motiválása, illetve olyan programok beiktatása, amelyek a szervezeti tagok tudatosságát tükrözik. Emellett, teljesítményértékelés terén, felülvizsgálatra kerülhetnek a fenntarthatósági törekvések, ezeket a célokat integrálni lehet a teljesítményértékelési rendszerbe, erre egy formális értékelési módszert szükséges kialakítani, emellett, a folyamatos visszajelzés a szervezeti tagok részére szintén fontos. A képzés – fejlesztés folyamatába bevonhatók a fenntarthatósággal kapcsolatos tréningek, fenntartható képességek elsajátítására irányuló fejlesztések, best practice-ek erre vonatkozóan, a képzési igények felmérése, valamint egy szisztematikus programterv kialakítása annak érdekében, hogy a szervezeti tagok elsajátítsák a szükséges tudást, képességeket és attitűdöt. A jutalmazási rendszerekbe a munkavállalók fenntartható tevékenységeinek anyagi vagy nem anyagi jutalmazását, csapattjuttatásokat, innovatív tevékenységek díjazását lehet integrálni.

1. Kutatási módszertan

A kutatásunk során kvalitatív (félstrukturált interjú) módszert alkalmaztunk, mert az elsődleges célunk a humán erőforrás gazdálkodás és a szervezeti fenntarthatóság kapcsolatának a megértése volt.

A megkérdezettek kiválasztása a szakértői kiválasztás módszerével történt, melynek legalapvetőbb szempontja volt, hogy a megkérdezettek az emberi erőforrás területén szerzett minimum másfél éves tapasztalattal ellett, hogy rendelkezzenek. A 20-40 perces interjúk lebonyolítása telefonon, illetve videó hívásban valósult meg. Az interjú felépítése strukturálisan négy részre különíthető el. Az első két rész az alanyra, illetve a szervezetre vonatkozó általános kérdéseket tartalmazott, a harmadik rész annak feltárására szolgált, hogy az adott HR-es hogyan látja egyéni szerepét a szervezet fenntartható fejlődésében; a negyedik rész pedig a humán menedzsment terület felelősségére és lehetőségeire fókuszált. Az interjúkérdések lehetővé tették, hogy rálátást nyerjünk a szakirodalomból ismert módszerek népszerűségére, a fenntarthatóságra

való törekvés korlátjaira és gyakorlatba ültetésének folyamatára, továbbá a humán menedzsment e téren alkalmazott gyakorlataira.

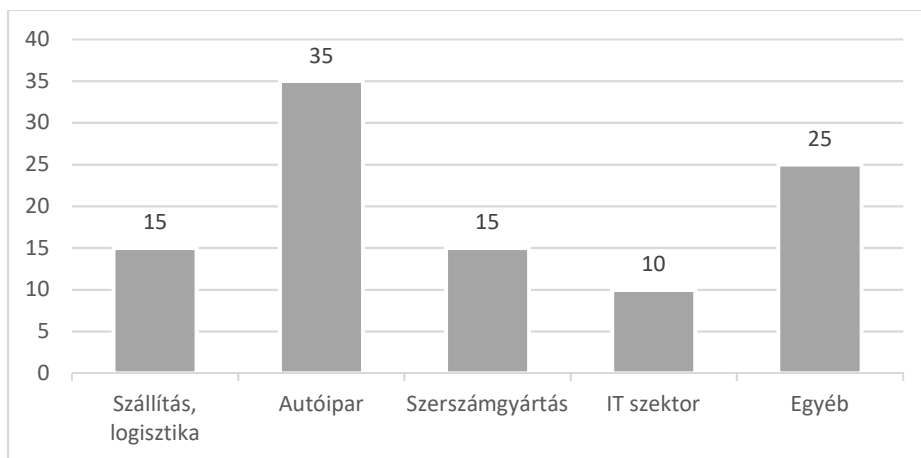
2020 őszén összesen 20 interjút folytattunk le humán erőforrás menedzsment területén dolgozó szakemberrel. A mintában felülreprezentáltak voltak a nemzetközi vállalatnál dolgozó interjúalanyok (a megkérdezettek közül 16-an multinacionális szervezetben dolgoznak, 4-en pedig hazai cégnél). Az interjúalanyok legfontosabb demográfiai ismérveit a 1. táblázat foglalja össze.

1. táblázat: Az interjúalanyok demográfiai ismérvei
Table 1: Demographic characteristics of the interviewees

	Fő	Százalék
Nem		
Férfi	8	40
Nő	12	60
Kor		
18-25	3	15
26-35	9	45
36-50	6	30
51-64	2	10
65-		
Iskolai végzettség		
általános iskola		
középiskola	3	15
egyetem	17	85
Szakmai tapasztalat		
2-5 év	4	20
6-10 év	9	45
10 év felett	7	35

Forrás: saját szerkesztés, 2021

A végzett tevékenység alapján az interjúalanyok különböző ágazatokból származtak (1. ábra). A legtöbben az autóipart képviselték, az interjúalanyok 35 százaléka dolgozik az autóiparban, ezt követte az egyéb kategória (ebbe tartozott például a biotechnológia, szolgáltatások, stb.), szállításban és szerszámgyártásban dolgozók aránya azonos volt 15-15 százalékkal, míg az IT szektorban dolgozók a minta 10 százalékát adták.



1. ábra: Az interjúalanyok tevékenységi körének megoszlása, százalékban

Figure 1: Distribution of the interviewees' activities, in percentage

Forrás: saját szerkesztés, 2021

A vizsgálat eredményei

A saját vizsgálatainkban statisztikai elemzésekre nem került sor, mivel nem az adatok gyűjtésén volt a hangsúly, hanem az interjúalany témával kapcsolatos észrevételei voltak a fontosak. Az, ahogyan beszámol tapasztalatairól, ahogyan egyéni meglátásait beágyazza abba a szervezeti környezetbe, amelyben tevékenykedik. A továbbiakban az ezen ismérvek alapján kapott főbb észrevételekből emeljük ki a téma szempontjából a legrelevánsabbakat.

A szakirodalmak alapján a humán menedzsment szerepe két oldalból közelíthető meg: egyfelől, hogy a felelősség szintjén a szervezetben hol helyezkedik el a fenntarthatósághoz kapcsolódó tevékenységekben; másfelől pedig, hogy a menedzsment hogyan járul hozzá a szervezet fenntartható fejlődéséhez.

A HUMÁN MENEDZSMENT FENNTARTHATÓSÁGI STRATÉGIÁBAN ELFOGLALT HELYÉNEK ELEMZÉSE

Egyes szervezetekben egyértelműen körülhatárolt a humán menedzsment terület felelőssége a vállalat fenntarthatósági tevékenységében. Ezek közül számos szervezetben munkaköri leírásban is megjelenik ez a felelősség, így egyértelmű, hogy ott nagyobb hangsúlyt fektetnek a szabályok betartására. Ugyanakkor, vannak olyan szervezetek is, ahol annak ellenére, hogy írott követelményként nem a HR feladata fenntarthatósági kérdésekkel foglalkozni, mégis teljes felelősséget éreznek e tekintetben is. *Azokban a szervezetekben, ahol eddig dolgoztam, mindig a HR-hez volt rendelve a CSR tevékenység, illetve gyakorlatilag maga a környezettudatosság (...) ha így szövegezésében nincs is leírva az, hogy te felelős vagy a fenntartható fejlődésért, akkor is minden egyes olyan elvárásban, ami velem kapcsolatosan elszámolásra kerül, ott ez mind megjelenik (HR vezető, 20 év tapasztalat, KKV, nemzetközi, autóipar).* Vannak olyan szervezeteket is, melyek esetében, vállalati szinten nem jelent meg a fenntarthatóság kérdése, viszont HR magára vállalta a szerepet, különböző kezdeményezéseket indít ennek érdekében. *Mi csináltunk egy önkéntes csapatot, havonta leültünk és kitaláltuk, hogy milyen programokkal szeretnénk foglalkozni. Nem kaptunk semmilyen támogatást...de szerencsére ebben a csapatban – öt-hat fő – van egy-két ember, aki nagyon elkötelezett és akkor ezen a csapaton belül létrejött egy green committee (HR vezető, 15 év tapasztalat, nagyvállalat, nemzetközi, szolgáltatás).*

A HR részlegünk támogatja a fenntarthatósághoz kapcsolódó kezdeményezéseket, amennyiben szükséges. Ezen szervezetek mindegyikében a HR nyomon követi a fenntarthatóságért tett törekvéseket *Nekünk erre külön részleg van. Általában ezt más veszi át, nem annyira a HR, de*

hogy érzi az ember, hogy be van vonva egyébként, tehát hogy számítunk, mi is tudjuk, hogy mi történik, ezt így lehet jól képviselni (HR specialista, 4 év tapasztalat, nagyvállalat, nemzetközi, fogyasztási cikkek gyártása).

A harmadik kategóriába azon szervezetek tartoznak, melyeknél a HR nem foglalkozik a vállalat fenntarthatósági kérdéseivel. Ebben az esetben egy másik terület feladata a cég fenntarthatóvá tétele, a vállalati felelősség napirenden tartása. *Mi még egy eléggé kicsi cég vagyunk, a kolleganóm, aki ezzel foglalkozik vezetői personal assistent, így neki osztották ki a feladatot. Mi mint HR-esek nem vagyunk ebben benne (HR specialista, 2 év tapasztalat, KKV, nemzetközi, IT technológia).* Más esetekben külső megbízott végzi a feladatot: *voltak projekt menedzsereink erre a célra kinevezve (HR koordinátor, 3 év tapasztalat, nagyvállalat, nemzetközi, fogyasztási cikkek).* Egyes nagyvállalatoknál egy erre létrehozott független alapítvány az, ami erre a területre figyel...*erre létrejött egy alapítvány, ami teljes egészében különálló a cégtől, de az alapítványban nincsenek olyan szereplők, akik a cégnél dolgoznak, ilyen formában a cég nem irányozhatja elő, hogy mit csináljon, így biztosítják a fedhetetlenséget és a függetlenséget (HR specialista, 5 év tapasztalat, nagyvállalat, nemzetközi, IT technológia).*

Összefoglalva elmondható, tehát a HR a szervezet struktúrájától függően, teljes mértékben felelős a fenntarthatóságért, más részleggel kooperálva foglalkozik vele, vagy pedig nincsenek erre irányuló előírt kötelező feladatai. Ennek értelmében, széles a spektruma annak, hogy a HR hogyan járul hozzá a szervezet fenntarthatóságához, hogyan támogatja a folyamatokat, milyen eszközöket, módszereket alkalmaz.

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

A HR szerepét illetően a megkérdezettek nem egy konkrét tevékenységet jelöltek meg, hanem különféle dimenziók mentén képzeltek el a terület közreműködését. Abban sem volt egyetértés, hogy a HR közvetlenül vagy közvetetten járul hozzá a fenntartható fejlődéshez. A következőkben kiemelünk pár, az interjúalanyok által említett gyakorlatot, amivel a munkájuk során találkoztak a vállalati fenntarthatóság elősegítése során.

Példamutatás

Tudvalevő, hogy ahhoz, hogy valós eredmény szülessen, a HR menedzser maga is elkötelezett kell legyen a fenntarthatóság mellett és példát kell mutatnia a szervezeti tagok számára magatartásával, működésével. *„Ugyanúgy feladataim közé tartozik az, hogy saját példamutatással is egy nagyon környezettudatos, normális értékrendet képviseljek.” (HR vezető, 20 év tapasztalat, KKV, nemzetközi, autóipar)*

Egy dolgozó, legyen az HR menedzser a napi tevékenységei során is tud olyat tenni, amivel másoknak példamutatóvá válhat a fenntarthatóság területén. Ennek kézzelfogható példájaként leggyakrabban a papírintes HR működést, digitalizációt említették az interjúalanyaink. *„Hogyan fenntartható a HR? Digitális, nem utazik feleslegesen, az interjúkat Európa-szerte távolról végezzük, digitális módon történik egy csomó kiválasztási folyamat, online tudunk tesztet kitöltetni, online tudnak interjúzni az alanyok.” (HR, 4 év tapasztalat, nagyvállalat, nemzetközi, csomagolóipar)* A folyamatok digitalizálásával csökkenthető a papírfogyasztás, az utazással járó szennyezés, illetve csökkennek dokumentumok tárolására fenntartott dobozok, bútorok mennyisége is.

Emellett, az egyéni, saját magatartásbeli példamutatás is jellemző. *„Van egy szemetesünk, aminek rá volt írva a tetejére, hogy csak a céges csomagolást dobjuk bele. Valamiért azt láttam, hogy ezt nem így használják a többiek. Akkor két dolgot csináltam: vannak nagy monitorjaink, oda szerkesztettem egy fyi diát, illetve kicseréltem a kukán a feliratot, hogy nagyobb legyen, érthetőbb legyen.” (HR specialista, 4 év tapasztalat, nagyvállalat, nemzetközi, csomagolóipar)* Ez a

példamutatás serkentheti a munkatársakat az ötletek megosztására, a fenntarthatóság érdekében tett kezdeményezések indítására.

Törekvések támogatása

A HR-nek szerepe van abban, hogy a fenntarthatósági törekvésekhez támogatást nyújtson. Erőforrásaival képes segíteni azokat a tevékenységeket, melyek a felelősségvállalásra irányulnak. Ez főleg azokra az esetekre érvényes, amikor a kezdeményezés egy másik területről érkezik, vagy olyan szervezeti tagok részéről, akiknek nincs lehetőségük egy-egy komolyabb terv megvalósítására. *„Legtöbbször nem is HR az, aki kezdeményez, hanem a munkavállalók, vagy különböző területek, akik privát idejükben ezzel foglalkoznak. Viszont a HR-en keresztül a vállalat is rá tud csatlakozni ezekre a kezdeményezésekre.”* (HR vezető, 10 év tapasztalat, nagyvállalat, nemzetközi, autóipar)

Kommunikáció

A HR a kommunikáció széles spektrumát használhatja a különböző gyakorlatok megvalósítására. *„Azt mondanám, hogy kommunikáció, kommunikáció, kommunikáció, és aztán annak minden formája... és én azért azt mondom, hogy a legelsődleges, hogy nagyon sokat kommunikáljunk erről, hogy ez miért jó mindenkinek.”* (HR vezető, 20 év tapasztalat, KKV, nemzetközi, autóipar)
„Nagyon fontos a fenntarthatósággal kapcsolatos kommunikáció, fejlesztő beszélgetések, nem csak a vezetőktől, nem csak utolsó pillanatban, hanem az év során mindvégig.” (HR vezető, 25 év tapasztalat, nagyvállalat, nemzetközi, könyvelés)

A HR külső kommunikáció által is részt vállal a fenntartható fejlődésben. Egyrészt, kampányokat indíthat, ami a fenntarthatóságot szolgálja. *„Ilyen egyszerű kampányaink is vannak, hogy az embereket edukáljuk arról, hogy mit hogyan tudnak újra hasznosítani.”* (HR specialista, 4 év tapasztalat, nagyvállalat, nemzetközi, csomagolóipar) Másrészt, ezeket az elemeket a HR feladata lehet beemelni az employer brandingbe. *„Azzal is tudják a cégek mutatni, hogy modernizálnak, fejlődnek, olyan területeken is, mint a fenntartható fejlődés és ezért tesznek is.”* (Recruiter, 2 év tapasztalat, nagyvállalat, HR szolgáltatás) Így, az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó terület szerepe, többek között a szervezeten kívüli kommunikációban is megjelenik.

Tehát, a HR belső kommunikációval hozzájárul a fenntarthatósághoz úgy, hogy közvetít a munkavállalók és a vezetőség között, informál és hirdet a témában, továbbá, külső kommunikációval közli a vállalat értékeit az érintettek felé. Az interjúk alapján elmondható, hogy az előbb említett három szerep – a példamutatás, törekvések támogatása, kommunikáció – azon szervezetek esetében is betölthető a HR által, ahol nem a HR munkaköri feladata a fenntarthatóság elősegítése.

Kezdeményezés

A HR stratégiai partnerként, kezdeményezheti a fenntartható fejlődésre való átállást. Ezt elsősorban a top menedzsment meggyőzésével, formálásával érheti el. *„A HR-nek az a legnagyobb felelőssége, hogy hogy tudja a vezetőségben kivívni ezt a vezető szerepet és hogy tudja akár mérőszámok, akár best practicek, akár tapasztalatok, benchmarkok által megmutatni, hogy miért is fontos a fenntartható fejlődés és hogy miért kell vele szervezeti szinten foglalkozni.”* (HR tanácsadó, 22 év tapasztalat, KKV, hazai, szolgáltatás) Mivel a vezetés határozza meg legnagyobb mértékben a cég által követett irányt, a HR-nek a vezetés értékeibe kell integrálni a fenntartható értékeket.

Továbbá, a humán menedzsmentnek beleszólása van az új munkatársak kiválasztásában, valamint az egyes tisztségekre jelentkezőknek a szelektálásában, így eldöntheti azt is, hogy a fenntarthatósággal foglalkozó pozíciókat ki töltsse be a szervezetben, magyarul a munkatárs milyen értékeket képviseljen. *„Erre megvannak a külön csapatok, ... ezeket szakembereket nyilván*

mi választjuk ki, mi képezzük ki a szervezeten belül a megfelelő szakembereket, akik közvetlenül tudnak ezért tenni (...) A cég alapértékeit a HR szorosan együttműködve a felsővezetéssel fogalmazza meg.” (HR specialista, 4 év tapasztalat, nagyvállalat, nemzetközi, csomagolóipar) Továbbá a HR kezdeményezheti az új munkakör kialakítását, vagy akár képességek elvárásként való megjelenítését, vagy akár erre vonatkozó képzéseknek a beiktatását is.

A pozíciók betöltésének, olyan aspektusára is rávilágítottak, hogy nagy hatással lehet a szennyezésre az, hogy a munkavállalók honnan járnak be a munkahelyre, és milyen közlekedési eszközt vesznek igénybe. *„Nem igaz, hogy a helyi lakosság között ne találhnának munkaerőt(...) ahol a betanulási idő nagyon kevés, nagyon sok ember áll rendelkezésre (...) ez attól függ, hogy a HR-es csapat mennyire elkötelezett, és milyen jól tud érvelni.” (HR specialista, 10 év tapasztalat, nagyvállalat, nemzetközi, olaj és energiatechnológia)*

Végül, a HR kezdeményezheti a munkahelyi környezet fenntarthatóbbá tételét. *„Például, nem papírtörő, hanem kézzárító. Papírgyűjtő, szelektív szemetesek, plakátok kerültek ki, ez általában a HR és kommunikációs csapat kezdeményezése, hogy védje a környezetet.” (HR koordinátor, 3 év tapasztalat, nagyvállalat, nemzetközi, fogyasztási cikkek)* Az irodai környezet fenntarthatóbbá tétele érdekében tett változások kezdeményezésében és kivitelezésében is szerepet vállalhat a humán menedzsment.

Gyakorlati kivitelezés

Az értékek integrálásában, az ötletek, tervek gyakorlatba ültetésében nagy szerepe van a humán erőforrás részlegnek. A megkérdezettek főként a saját tevékenységeik fenntarthatóvá tételét tartják a legfontosabbnak, de a különböző céges CSR programoknak is jelentős szerepet tulajdonítanak. Leginkább a csapatépítő programokat szokták összekötni valamilyen környezetvédelmi vagy jótékonyági tevékenységgel. *„A csapatépítés egy fontos elme az én eszköztáramnak is, és abban tudok segíteni, hogy milyen programokat választunk (...) ebben látom a lehetőséget, hogy ezt HR oldalról is egy kicsit jobban megtámogassuk, akár így a karitatív irányba, akár fenntarthatóság irányába.” (HR vezető, 10 év tapasztalat, KKV, nemzetközi, autóipar)* *„Gondolkoztunk a lehetőségeken: a faültetéstől kezdve, a kórházi kerítésfestésig.” (HR specialista, 3 év tapasztalat, nagyvállalat, nemzetközi, divat)*

A HR olyan egész szervezetet érintő tevékenységek, programok szervezését is magára vállalhatja, amik kapcsolatba hozhatók a környezetvédelemmel, társadalmi felelősségvállalással. *„Szerveztünk olyan CSR rendezvényeket, amik kimondottan környezeti rekonstrukciós elemeket tartalmaztak, mi biztosítottuk hozzá az eszközöket.” (HR vezető, 20 év tapasztalat, KKV, nemzetközi, autóipar)*

Egyes esetekben a munkavállalók szabad idejükben vehetnek részt az ilyen programokon, de előfordul az is, hogy munkaidőben. Mindkét esetben fontos, hogy a HR megteremtse a körülményeket: tervezzen, hirdessen, eszközöket biztosítson, értékeljen.

A megkérdezettek hangsúlyozták annak fontosságát is, hogy a különböző intézkedések jól átgondoltak, megtervezettek kell, hogy legyenek és valóban fenntarthatósági célokat szolgáljanak. *„Ha mondjuk valaki erre a vonatra fel akar ülni (felelős vállalattá alakítani a szervezetet), akkor azt is meg lehet oldani, hogy nem csak a húsz darab biciklitárolót rakok ki, hanem mellé rakok mondjuk egy tusolót is.” (HR tanácsadó, 3 év tapasztalat, KKV, hazai, szállítás)*

Szervezeti kultúra formálása

A szervezeti kultúra formálása az a HR egyik fő feladata. A HR szerepe a kultúrát úgy alakítani, hogy a fenntarthatóság a része legyen és hogy mind a vezetőség, mind pedig a munkavállalók ezzel azonosulni tudjanak. *„A HR szervezhet programokat, mint a CSR, de ezek csak kirakat elemek maradnak, ha nem eszerint élünk” (HR vezető, 25 év tapasztalat, nagyvállalat, nemzetközi, könyvelés)* tehát, valódi értékteremtésre van szükség.

A szervezeti kultúra formálásának kitűnő eszköze a képzés. Ezek lehetnek kötelező vagy fakultatív tréningek, oktatási anyagok. *„Tanítjuk a munkatársak számára, hogy kapcsolják le a villanyt amikor mondjuk eljönnek az irodából, hogy ne nyomtassanak feleslegesen, hogy tényleg csak azokat a dolgokat használják, amikre éppen az adott pillanatban leginkább szükségük van. Ez a fajta belső vállalati tanulás egyébként az emberek jelentős részénél megindítja azt a tanulási folyamatot is, hogy a magánéletében képessé válik arra, hogy ezeket otthon is betartsa.”* (HR vezető, 20 év tapasztalat, KKV, nemzetközi, autóipar)

A HR számára megfontolandó, hogy melyek azok a kultúraformálási módszerek, képzések, melyekkel valódi hatás érhető el. *„Ha már képezzük, a nagy kérdés, hogy mik azok a főbb beavatkozási pontok, ahol valóban tudunk segíteni.”* (HR specialista, 5 év tapasztalat, nagyvállalat, nemzetközi, IT technológia) A HR felelőssége olyan programokat véghezvinni, és úgy formálni a szervezeti kultúrát, hogy egyéni és céges szinten eredményeket érjen el a fenntartható fejlődésben.

Összegzésként elmondható, hogy a HR hozzájárulása a fenntartható fejlődéshez, két dimenzió mentén közelíthető meg: egyrészt a szervezetben strukturálisan betöltött funkciója által mi a fenntarthatóságra irányuló feladatköre; másrészt, hogy a szervezet fenntarthatóságot elősegítő gyakorlataiban és tevékenységeiben hogyan vállal vezető szerepet.

Az eredményeink rámutattak arra, hogy a HR beavatkozása erőforrásoktól, kapacitástól, szervezeti struktúrától erősen függ. Az interjúk alapján nincs konszenzus a témában, tehát, nem létezik egy általános forgatókönyv, melynek követése a szervezet fenntartható fejlődéshez vezet, viszont egyértelműen megnevezhetők, azok a HR módszerek, illetve tevékenységek, melyek során a humán menedzsment képviselni és integrálni tudja a szervezet mindennapi életébe a fenntarthatósági értékeket.

Összegzés

A kutatás célja a HR fenntarthatóságban betöltött szerepének megismerése volt, valamint olyan alkalmazott gyakorlatok feltárása, melyekkel e szerepet képes sikeresen betölteni. A tanulmány specifikuma, hogy magyar viszonylatban mutatja be a jelenséget és a kvalitatív módszertannak köszönhetően képes a jellegzetességek bemutatására.

A vizsgálatból, kiderült, hogy a vállalati felelősségvállalás értéket teremt a szervezetekben, így a vezetésnek mindenképp érdemes támogatnia azt. A korábbi kutatási eredmények és e tanulmány eredményei megegyeznek abban, hogy a HR szerepe a fenntarthatóságban a szervezeti kultúra formálásában, értékek integrálásában, támogató HR rendszer kialakításában, kompetenciák fejlesztésében ragadható meg. A szakirodalomban eltérő vélemények vannak jelen azt illetően, hogy HR a fenntarthatósági folyamatban milyen helyet foglal el. A kutatás rávilágított, hogy ez annak tudható be, hogy az emberi erőforrás menedzsment a szervezetek struktúráiban nagyon különböző szerepet töltenek be, így hozzájárulásuk a fenntarthatósági stratégiához is változatos lesz. Ennek megfelelően HR eszközök és módszerek széles skálája áll rendelkezésére, melyekkel lehetőségeihez mérten a legmegfelelőbbben tudják támogatni a fenntarthatóság érdekében tett szervezeti törekvéseket.

Arra, hogy a szervezetek mennyire hitelesek a témában, van-e mögöttes céljuk a fenntartható fejlődés során tett tevékenységükben, illetve mennyire tarthatjuk valóban felelősnek a vállalatokat a témában arra egy további kutatás adhat választ.

Irodalomjegyzék

ALTMAN M. (2001): When Green Isn't Mean: Economic Theory and the Heuristics of the Impact of Environmental Regulations on Competitiveness and Opportunity Cost. *Ecological Economics*, 36, pp. 31–44.

- ARULRAJAH A. A. - OPATHA H. H. - NAWARATNE N. N. J. (2015): Green Human Resource Management Practices: A Review. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 5(1), pp. 1-16.
- BOMBIÁK E. - MARCINIUK-KLUSKA A. (2018): Green Human Resource Management as a Tool for the Sustainable Development of Enterprises: Polish Young Company Experience. *Sustainability*, 10(6), pp. 1739. <https://doi.org/10.3390/su10061739>
- BOUDREAU J. W. - RAMSTAD P. M. (2005): Talentship, Talent Segmentation and Sustainability: A New HR Decision Science Paradigm for a New Strategy Definition. *Human Resource Management*, 44(2), pp. 129–136.
- COHEN E. - TAYLOR S. - MULLER-CAMEN M. (2012): *HRM's Role in Corporate Social and Environmental Sustainability*. SHRM Foundation, United States of America
- CSEHNÉ PAPP I. - KECZER G. (2019): Management challenges imposed by the ongoing economic changes. *Taylor: Gazdálkodás és Szervezéstudományi Folyóirat*. 2(36), pp. 24-35.
- EISENSTAT R. (1996): What Corporate Human Resources Brings to the Picnic: Four Models for Functional Management. *Organizational Dynamics*, 25(2), pp. 7–22.
- ELKINGTON J. (1997): *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone, Oxford
- FRYZEL B. - SEPPALA N. (2016): The Effect of CSR Evaluations on Affective Attachment to CSR in Different Identity Orientation Firms. *Business Ethics: A European Review*, 25(3), pp. 310–326. <https://doi.org/10.1111/beer.12116>
- GOND J. P. - GALENS J. - SWAEN V. - AKREMI A. E. (2011): The Human Resource Contribution to Responsible Leadership: An Exploitation of the CSR-HR Interface. *Journal of Business Ethics*, 98, pp. 115–132.
- JABBOUR C. J. C. - SANTOS F. C. A. (2008): The Central Role of Human Resource Management in the Search for Sustainable Organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), pp. 2133–2154. <https://doi.org/10.1080/09585190802479389>
- KARÁCSONY P. (2019). The Role of Corporate Social Responsibility in Environmental Sustainability. M. Benhassi et. al. (eds.) *Human and Environmental Security in the Era of Global Risks*, pp. 377–385.
- KARAJZ S. - KIS-ORLOCZKI M. (2019): A fenntartható fejlődés és a társadalmi innováció kapcsolata, kapcsolatának mérése. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, 16(1), pp. 36-48.
- RENWICK D. W. S. - REDMAN T. - MAGUIRE S. (2013): Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15, pp. 1–14.
- SHROUF H. - AL-QUDAH S. - KHAWALDEH K. - OBEIDAT, A. - RAWASHDEH, A. (2020): A study on relationship between human resources and strategic performance: The mediating role of productivity. *Management Science Letters*, 10(13), pp. 3189–3196.
- TÓTH G. (2007): *A valóban felelős vállalat. A fenntarthatatlan fejlődésről, a vállalatok társadalmi felelősségének (CSR) eszközeiről és a mélyebb stratégiai megközelítésről*, KÖVET, Budapest
- VISSER W. - BRUNDTLAND G. H. (1987): Our Common Future (“The Brundtland Report”). World Commission on Environment and Development. *The Top 50 Sustainability Books*, pp. 52–55.
- WILKINSON A. - HILL. M. - GOLLAN P. (2001): The Sustainability Debate. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12), pp. 1492–1502.