



## 2-es MODUL: A fenntartható folyamatok értelmezése valós üzleti környezetben



Image by [Freepik](#)



Co-funded by  
the European Union

A projektet az Európai Bizottság támogatásával finanszírozták. Ez a kiadvány kizárólag a szerző nézeteit tükrözi és a Bizottság nem tehető felelőssé a benne foglalt információk bármilyen felhasználásáért. Project szám: [2021-1-EL01-KA220-VET-2021-1-EL01-KA220-VET-000033152]

## Tartalomjegyzék

1. Bevezetés	2
2. Kulcsszavak	3
3. Tanulási célok	3
4. Fentarthatóság az üzleti életben	3
5. Vállalati szintű fenntarthatósági törekvések	4
5.1. Cégtulajdonosok, magas rangú vezetők és szervezeti vezetők	5
5.2. Ügyvezetők, igazgatók és ügyintézők	5
5.3. Humán erőforrás szakemberek	6
5.4. Minden alkalmazott	6
6. Fenntarthatóság külső üzleti környezetben	7
6.1. Az ellátási lánc ökoszisztémájának szereplői	7
6.2. Downstream (feldolgozás-kereskedelem) érdekeltek	8
6.3. Tágabb (üzleti) ökoszisztéma	8
6.4. Üzleti együttműködés	9
7. Stratégiai átalakulás	9
7.1. Fenntarthatósági jövőkép	9
7.2. Fenntarthatósági stratégia	10
7.3. Fenntarthatósági terv	11
8. Szervezeti változás	12
9. A fenntarthatósági felhatalmazás	13
10. Összegzés	15
11. Gondolkodtató kérdések	16
12. Hasznos hivatkozások és források	16
13. Irodalomjegyzék	16

## 1. Bevezetés

A fenntarthatóság az üzleti életben a vállalat azon törekvését jelenti, hogy minden szinten csökkentse a működéséből és gyakorlatából eredő negatív környezeti hatásokat. Ez magában foglalja a vállalat stratégiáját és gyakorlatát az üzleti ökoszisztémán belüli valamennyi szervezeti folyamatra vonatkozóan, és nem korlátozódik kizárólag a termékekre vagy szolgáltatásokra.

Az elmúlt években a fenntarthatóság számos vállalkozás számára prioritássá vált, ami a társadalmi, gazdasági és környezeti vállalati felelősségvállalásról a nagyobb társadalmi cél felvállalása felé való elmozdulást jelzi, amely nagymértékben újragondolja az üzleti és társadalmi életet. A valós fenntarthatóság az üzleti környezetben jóval túlmutat a vállalati társadalmi felelősségvállalási nyilatkozatokon.

Ebben a modulban bemutatjuk a fenntarthatóságot az üzleti környezetben, beleértve a lehetséges nehézségeket, kudarcokat és dilemmákat. Megvizsgáljuk a különböző érdekelt feleket, akiket egy szervezet bevonhat (és be is kell vonnia) a fenntarthatósági erőfeszítéseibe. Kitérünk továbbá a vállalat fenntartható üzleti gyakorlatra való áttérésének előfeltételeire, például a fenntarthatósági jövőképre, stratégiára és tervre, amelyek a szervezeti változás alapját képezik. A szervezeti változások gyakran fokozott bizonytalanságokkal járnak, amelyek kezelésére a szervezetnek készen kell állnia, beleértve a fenntarthatósági erőfeszítések fenntartásának módjainak megtalálását.

Végezetül tárgyaljuk a fenntarthatósági felhatalmazás fontosságát a munkahelyen, valamint annak a vállalat és a munkavállalók számára előnyös eredményeit.

## 2. Kulcsszavak

fenntarthatósági terv, vállalati társadalmi felelősségvállalási (CSR) nyilatkozatok és tervek, üzleti ökoszisztéma, szervezeti változás, stratégiai átalakulás

## 3. Tanulási célok

- A fenntartható megközelítéseket alkalmazó vállalkozások előnyeinek megértése
- A fenntarthatósággal kapcsolatos különböző érdekelt felek azonosítása az üzleti környezetben
- Azoknak a lépéseknek a felvázolása, amelyeket egy szervezetnek meg kell tennie a fenntarthatóság felé való elmozdulás érdekében a szervezeti folyamatok változásának elképzelésétől, a stratégiaalkotástól, a tervezéstől és a végrehajtástól kezdve.

## 4. Fentarthatóság az üzleti életben

A fenntarthatóság az elmúlt években számos vállalkozás számára kiemelt prioritássá vált. A fenntarthatóság az üzleti életben a vállalat azon törekvését jelenti, hogy minden szinten csökkentse a működéséből és gyakorlatából eredő negatív környezeti hatásokat. Ez magában foglalja a vállalat stratégiáját és gyakorlatát az összes szervezeti folyamatban, és nem korlátozódik kizárólag a termékre vagy szolgáltatásra.

Az elmúlt években egyre több vállalat fogadta el a fenntarthatóságot általános megközelítésként a vállalati üzleti modelljében és a napi működésében azáltal, hogy a társadalmi és környezeti kérdéseket a társadalmilag felelős vállalati politikák elfogadásával integrálja stratégiáiba (Bansal & DesJardine, 2014). A vállalati társadalmi felelősségvállalást gyakorló vállalkozások/\* a gazdaság, a közösségeik és a környezet javítására törekszenek - céljaik túlmutatnak azon, hogy versenyhelyzetben nyereséget termeljenek.

Az az elképzelés, hogy a vállalatok "jót tehetnek azáltal, hogy jók", kettős:

- Az érdekeltek igényeinek kielégítése közvetlenül értéket teremt a részvényesek számára (pl. a munkavállalók elégedettsége); és
- Amennyiben az érdekeltek igényei nem kerülnek kielégítésre, az tönkretelheti a részvényesi értéket (pl. fogyasztói bojkott, a szükséges személyzet felvételével kapcsolatos problémák, büntető bírságok esetleges kifizetése a kormányoknak/hivataloknak) (Freeman, 1984).

Ugyanakkor a fenntarthatóság irányába történő elmozduláskor gyakran felmerül az az aggály, hogy a környezetvédelmi és szociális politikák elfogadása megterhelheti magát a vállalkozást, különösen a nyereséghez viszonyított költségek tekintetében, ami a részvényesi vagyon csökkenéséhez vezethet - az érvelés szerint a fenntarthatóság egyfajta működési költséget jelenthet a vállalat számára (Clarkson, 1995).

A legtöbb valós példa azonban azt mutatja, hogy a fenntartható üzleti gyakorlatok előnyösek a vállalatok, a munkavállalók és a környezet számára, mivel segíthetnek a vállalatoknak a költségek csökkentésében, valamint a nyereség növelésében, javítják a közvélemény megítélését, nagyobb elégedettséget jelentenek a munkavállalók számára, és fokozzák a társadalmi felelősségvállalást (Porter & Kramer, 2011).

## 5. Vállalati szintű fenntarthatósági törekvések

A fenntarthatóság közös erőfeszítés egy nagyobb közösségi jó érdekében - minden egyes ember hozzájárulhat a saját részével a fenntarthatóbb munkavégzéshez és életmódhoz. Ezért ahhoz, hogy egy vállalkozás fenntarthatóvá váljon, mindenkit, aki ehhez hozzá tud járulni, be kell vonni.

Amikor a fenntarthatóság javításáról, valamint a környezeti, gazdasági és társadalmi szempontból fenntartható kezdeményezések és gyakorlatok megvalósításáról van szó az üzleti életben, vannak olyan emberek, akik egyedülálló helyzetben vannak ahhoz, hogy

változást hozzanak a szervezet működésében. Egy szervezetnek szem előtt kell tartania, hogyan tervezze meg az egyének e csoportjainak aktivizálását:

- Céglajdonosok, szervezeti vezetők, magas rangú vezetők
- Ügyvezetők, igazgatók, ügyintézők
- Humánerőforrás szakemberek
- Minden munkavállaló

## 5.1. Cégtulajdonosok, magas rangú vezetők és szervezeti vezetők

Az cégtulajdonosok, a magas szintű vezetők és a szervezeti vezetők azok a személyek, akik felelősek a stratégiai fenntarthatósági döntések meghozataláért, amelyek a vállalkozás, az ügyfelek, az alkalmazottak és a nagyobb ökoszisztéma javát szolgálják. Ők képesek a leghatékonyabb stratégiák és kezdeményezések azonosítására, rendelkeznek a hatékony felülről lefelé irányuló döntések meghozatalához szükséges készségekkel, és hatalmukban áll megváltoztatni a vállalati politikákat. (KPMG, 2020).

## 5.2. Ügyvezetők, igazgatók és ügyintézők

Az ügyvezetők, az igazgatók és az ügyintézők aktívabb szerepet játszanak a szervezet napi működésében, mint a tulajdonosok, a magas szintű vezetők és a szervezeti vezetők; ami egyedülálló lehetőséget nyújt számukra ahhoz, hogy betekintést nyerjenek a szervezet működésébe. Ez a mindennapi üzleti folyamatokban való részvétel más perspektívát és megértést biztosít számukra a fenntarthatóság javításának vagy a fenntartható gyakorlatok bevezetésének megkezdésével kapcsolatban. Emellett a szakterületükön és a csapatukban a készségek és a szakértelem egyedülálló kombinációjával rendelkeznek, ami értékes láncszemet jelent a fenntarthatósági átmenet és fenntartás során. Egyrészt potenciális új ötletekkel és a fenntarthatóság javításának lehetséges módszereivel láthatják el a tulajdonosokat, a magas rangú vezetőket és a szervezeti vezetőket. Felügyelhetik az elfogadott stratégiák és üzleti modellek végrehajtását, jelentést tehetnek az esetleges problémákról vagy kudarcokról, és figyelemmel kísérhetik, hogy a beosztott munkatársaik

hogyan hajtják végre a gyakorlatokat. Támogathatják az alkalmazottakat a fenntartható gyakorlatok közvetlen megvalósításában is a munkájukban és a munkakörnyezetükben.

### 5.3. Humánerőforrás szakemberek

A humánerőforrás-szakemberek fontos szerepet játszanak az egész vállalatra és az osztályokra vonatkozó fenntarthatósági politikák és gyakorlatok kidolgozásában, létrehozásában és végrehajtásában. Ők azok a nélkülözhetetlen személyek, akik segítenek egy olyan vállalati kultúra létrehozásában és támogatásában, amelyben a fenntarthatóság valóban a vállalat mindennapi működésének részévé válhat. A HR-szakemberek kulturális nagykövetként működhetnek, segítve valamennyi vezetőt, felettest, ügyintézőt, alkalmazottat és újonnan felvett munkatársat abban, hogy a vállalati fenntarthatóság felé vezető úton kulcsfontosságú szereplőként megbecsültnek érezzék magukat.

A HR-szakemberek segíthetnek olyan üzleti környezet kialakításában, beleértve a vállalati kultúrát és légkört, amely tükrözi a vállalat értékeit a társadalmi, gazdasági és környezeti felelősségvállalás tekintetében. Olyan környezetet is teremthetnek, amely arra ösztönzi a munkavállalókat, hogy megosszák a fenntarthatósággal kapcsolatos ötleteiket, és segíthetnek a vezetőknek, feletteseknek és az ügyintézőknek abban, hogy úgy vezessék csapataikat, hogy azok támogassák a szervezet fenntarthatósági stratégiáját és tervét. Emellett a HR-szakemberek szerepet játszhatnak a fenntarthatóság-tudatos alkalmazottak toborzásában, valamint a fenntarthatósági politikáknak a vállalati kultúrába való beépítésében a cégtulajdonosok, a magas rangú vezetők és a szervezeti vezetők körében.

### 5.4. Minden alkalmazott

Ahhoz, hogy a fenntarthatósági stratégiák valóban beépüljenek a vállalat mindennapi működésébe, minden alkalmazottat aktívan be kell vonni. Egy szervezet elkötelezheti magát amellet, hogy minden alkalmazottat és részleget felelőssé tesz a fenntarthatóságért, hogy előmozdítsa a cselekvést és működőképessé tegye a fenntarthatóságot az egész vállalaton

belül (Senge, 1994). A szervezeteknek arra kell ösztönözniük a munkavállalókat, hogy fogalmazzák meg a szervezet fenntarthatóságának javítására vonatkozó saját gondolataikat és ötleteiket, és osszák meg azokat. (Steg, Bolderdijk, Keizer, & Perlaviciute, 2014). Az alulról jövő kezdeményezések, amelyek a vállalat termékével/szolgáltatásával kapcsolatos első kézből származó tapasztalatokból származnak, jellemzően a mindennapi tapasztalatokon alapulnak, és közvetlen hatással vannak a vállalati folyamatokra és a nyereségességre. A fenntarthatóság javítása azonban nem az egyetlen ok, amiért egy vállalatnak érdemes odafigyelnie a munkavállalói kezdeményezésekre; ez segít javítani a munkavállalók általános elkötelezettségét és termelékenységét, javítja a szervezeti elkötelezettséget és a munkavállalók megtartását, valamint javítja a vállalati légkört és fokozza a munkahelyi elégedettséget (Kompaso & Sridevi, 2010).

## 6. Fenntarthatóság külső üzleti környezetben

Ahhoz, hogy egy vállalkozás valódi fenntarthatóságot érjen el, és tágabb ágazati környezetében a fenntarthatóság javításának hajtóerejévé váljon, elengedhetetlen, hogy üzleti tevékenységének minden szintjén bevonja az összes érdekelt felet. Ez azt jelenti, hogy a fenntarthatósággal a teljes üzleti ökoszisztémában foglalkozni kell, beleértve az alaptevékenységet, a kiterjesztett üzleti tevékenységet, a lehetőségeket és a társadalom egészét. Míg a szervezetnek ezekre az érdekeltekre gyakorolt hatásának mértéke jelentősen eltérhet, és a szervezet a legközvetlenebb hatást a belső érdekeltekre gyakorolja, addig a szervezet hatása és a fenntarthatóság befolyásolásának lehetőségei csökkennek, ahogy távolodik az ökoszisztéma középpontjától. Az ökoszisztéma valamennyi részének bevonása azonban döntő fontosságú a kívánt változások eléréséhez.

### 6.1. Az ellátási lánc ökoszisztémájának szereplői

Egy szervezet a belső érdekeltek mellett a legközvetlenebb és jellemzően a legnagyobb hatással az ellátási lánc ökoszisztémájára van. Ide tartoznak a szervezet részvényesei, stratégiai partnerei, megbízható szállítói, befektetői és minden más olyan partner, akivel a szervezet közvetlen kapcsolatban áll. Azáltal, hogy a szervezet változtatásra szólítja fel ezeket



a partnereket, közvetlenül befolyásolhatja fenntarthatósági törekvéseit. Ez magában foglalhatja az üzleti kapcsolatok újratárgyalását, a jó gyakorlatok példáinak megosztását, vagy a fenntarthatóbb termékek és szolgáltatások választását.

## 6.2. Downstream (feldolgozás-kereskedelem) érdekeltek

A downstream érdekelt felek bevonása a fenntarthatósági erőfeszítésekbe jelentős hatással lehet a vállalat fenntarthatósági céljaira. Ez magában foglalja a helyi hatóságokkal való együttműködést a szabályozások betartásának biztosítása és a fenntartható gyakorlatok megvalósítása érdekében a közösségen belül. Emellett a leendő és meglévő ügyfelek bevonása a fenntarthatósági kezdeményezésekbe a márkahűség és a vevői elégedettség növekedéséhez vezethet. A szakszervezetek és a munkáltatói szervezetek szintén szerepet játszhatnak a vállalaton és az iparágon belüli fenntartható gyakorlatok előmozdításában. A downstream érdekeltekkel együttműködve a vállalatok fenntarthatóbb és rugalmasabb üzleti modellt hozhatnak létre.

## 6.3. Tágabb (üzleti) ökoszisztéma

Egy szervezetnek a tágabb értelemben vett érdekeltekre van a legkisebb hatása, például oktatási intézményekre, hasonló szervezetekre, a közösségi és hagyományos médiára, versenytársakra, állami hivatalokra és a kormányzatra. Mindazonáltal még mindig nagymértékben befolyásolhatja őket példamutatással, a jó gyakorlatok példáinak megosztásával, a fenntartható ügyek és cselekvésre való felhívások közvetlen bevonásával és támogatásával, valamint szélesebb körű ösztönzőkkel. Az együttműködés létfontosságú a hatékony fenntarthatósági gyakorlatok szempontjából, különösen a válságok megoldása és a szélesebb körű, közösségeken, iparágakon vagy országokon átívelő megoldások kialakítása során. A kormányok a közelmúltban kezdték el gazdaságaik fenntartható jövőre való pozicionálását, megkönnyítve a vállalatok számára az innovációt és az új, körforgásos és nettó nullgazdaságú vállalkozásokból származó értékteremtést. Ezt a társadalmi változást minden egyes szervezet támogathatja a későbbiekben.

## 6.4. Üzleti együttműködés

A fenntarthatóság rendszerszintű koncepció, és egy szervezet egyedül nem tudja megvalósítani. Ráadásul egy vállalat egyedül nem tudja megváltoztatni az iparág értékmodelljét. A hagyományos üzleti stratégiai megközelítések jellemzően fej-fej melletti versenyt jelentenek, de az üzleti ökoszisztémák koncepciója támogatja az új rendszerszintű együttműködések, hogy a vállalkozások közötti együttműködés révén fenntartható értéket teremtsenek a különböző felek és szereplők számára. A vállalatok egyesíthetik erőiket a gazdasági, társadalmi és környezeti változások előmozdítása érdekében. Erre egy közelmúltbeli példa a pénzügyi szolgáltatási ágazatban látható, ahol a befektetői nyomás jelentősen befolyásolta a piacot és a részvények értékét.

## 7. Stratégiai átalakulás

Ha egy szervezet sikerre akarja vinni fenntarthatósági törekvéseit, akkor gondosan meg kell terveznie és végre kell hajtania az egész üzleti tevékenységének stratégiai átalakítását. Ez a vállalat működésének újragondolását és átalakítását jelenti az egész szervezeten belül, valamennyi folyamat és érdekelt fél bevonásával.

A stratégiai átalakulás lehetővé tételéhez világos jövőképet, stratégiát és tervet kell kidolgozni.

### 7.1. Fenntarthatósági jövőkép

A fenntarthatósági stratégia megalkotásának első lépése, hogy világos elképzeléssel rendelkezünk a kívánt jövőbeli üzleti tevékenységről és eredményekről, amelyet az összes érintett döntéshozó elfogad. Ez lehet az üzleti hatás, az üzleti megítélés, a fogyasztói megítélés javítása, a költségek csökkentése vagy a nyereség növelése, az üzleti hírnév vagy versenyelőny javítása, hosszú távú társadalmi változás vagy bármely más, a szervezet számára fontos terület.

## 7.2. Fenntarthatósági stratégia

A jövőkép alapján átfogó stratégia készíthető. A stratégia hosszú távú üzleti változásokhoz ad iránymutatást, míg a fenntarthatósági terv a szervezeti folyamatok rövidebb távú változásain alapul. Egy stratégia kevésbé meghatározott és kevésbé konkrét, mint egy terv, és a kívánt változások tágabb fogalmait tartalmazza. (Carroll & Buchholtz, 2021).

Egy vállalat fenntarthatósági gyakorlatának értékeléséhez és javításához az átláthatóság előfeltétel. Ahhoz, hogy a vállalatok elérjék az átláthatóságot, nyíltan kommunikálniuk kell az összes kulcsfontosságú érdekelt féllel. Ez magában foglalja az információk magas szintű nyilvánosságra hozatalát, az információk egyértelműségét és pontosságát, a hibák felismerésére és elszámoltatására való készséget, valamint a vállalati gyakorlat és folyamataik folyamatos javítását (Epstein & Buhovac, 2014).

A szervezetnek a meglévő vállalati stratégiáit is össze kell hangolnia a fenntarthatósági törekvéseivel. A szervezeti folyamatokban bármilyen eltérés fennakadást okozhat a fenntarthatósággal kapcsolatos változások és innovációk megvalósításában. A vállalat általános stratégiája és a fenntarthatóság közötti megfelelő összehangolás hiánya törékennyé teheti a fenntarthatóság megvalósítására irányuló erőfeszítéseket. Ezt okozhatja a prioritások, az elkötelezettség hiánya, vagy a tervezett változtatások rossz kommunikációja a munkavállalók és más érdekelt felé, ami a szervezeti folyamatokban késedelmeket és nem kívánt eredményeket hozhat. (Carroll & Buchholtz, 2021).

A fenntarthatóság megfelelő kezeléséhez a vállalatoknak olyan tervvel és stratégiával kell rendelkezniük, amely áthidal két kritikus hiányosságot:

- A "tudva csinálás" szakadékot. Ez a rés a kinyilvánított értékek és ezen értékek üzleti folyamatba történő aktív beépítése közötti eltérésekre vonatkozik. A vállalat legtöbb alkalmazottja fontosnak tarthatja a fenntarthatóságot, azonban a vállalatnak kell biztosítania a szükséges eszközöket ahhoz, hogy a fenntarthatóság beépüljön a vállalat mindennapi tevékenységeibe. Ilyen integráció nélkül a fenntartható törekvések megvalósítása lehetetlen. A fenntartható gondolkodás nem elég, ha nem ültetik át a

gyakorlatba. Nem minden vállalat építi be a fenntarthatóságot a stratégiájába, és a vállalatoknak csak kis része építi be a fenntarthatóságot az üzleti modelljébe. Ez a lépés az első lépés a környezeti és társadalmi kérdések szervezetbe való integrálásának eszközeinek biztosításához.

- A "megfelelés - versenyelőny" szakadék. Az utóbbi években egyre több szervezet tekint a fenntarthatóságra, mint a versenyelőnyök egyik területére. Elég gyakran a versenyelőny témáját a megfeleléssel összefüggésben tárgyalják. A megfelelés azonban minden vállalkozásban előfeltétel (minden vállalatnak meg kell felelnie a követelményeknek), ezért ezeket a témákat külön kell kezelni. A vállalatoknak először a megfeleléssel kell foglalkozniuk, amely gyakran az energiahatékonysággal, a hulladékgazdálkodással, a környezetszennyezéssel, valamint a munkaügyi felelősséggel és az emberi jogokkal kapcsolatos törvényekkel és szabályozásokkal kapcsolatos. Befektetési döntések meghozatalakor a befektetők gyakran ódzkodnak a megfelelési kockázatoktól. Az utóbbi időben azonban egyre nagyobb figyelmet fordítanak egy szervezet fenntarthatósági teljesítményére is

### 7.3. Fenntarthatósági terv

A vállalati fenntarthatóság világos jövőképeinek és stratégiájának kialakítása után a fenntarthatósági terv elkészítésének első lépése az összes rendelkezésre álló adat elemzése és a fejlesztendő területek meghatározása. Ezek a területek lehetnek a gazdasági életképesség, a társadalmi méltányosság és a vállalat alaptervékenységével vagy tágabb ökoszisztémájával kapcsolatos környezeti kérdések. Általában az alaptervékenységhez kapcsolódó területeket könnyebb azonosítani, értékelni, elemezni és változtatásokat végrehajtani.

A következő lépés az, hogy a vállalat feltárja az azonosított területeken történő változtatások beépítésének lehetőségeit. Ez olyan mechanizmusokat foglalhat magában, mint az innováció (problémamegoldás, új technológiák átvétele, meglévő technológiák fejlesztése, a szervezeti folyamatok új vagy jobb megvalósítási módjainak megtalálása stb.), az alkalmazottak vagy más érdekelt felek véleményének kikérése (piackutatás, vevői visszajelzések stb.), az üzleti és ipari infrastruktúra korszerűsítése és a technológiába való beruházás.

Ezen elemzés alapján a vállalatnak világos, jól meghatározott célokat kell kitűznie, amelyek konkrétak és reális időkeretek között megvalósíthatók. Ezeket a célokat világos végrehajtási, ellenőrzési és értékelési tervnek kell kísérnie. A vállalatnak olyan reális célokat kell kitűznie, amelyeket el tud érni, még akkor is, ha ezek jelentős mértékű tervezést és változtatásokat igényelnek. A tervnek meg kell határoznia a kívánt eredményeket, az elérésükért felelős személy(eke)t, a célok eléréséhez szükséges intézkedéseket, a szervezeti folyamatokban megvalósítandó költségvetést, szerepeket és méréseket, valamint egy átfogó ütemtervvel ellátott nyomon követési, ellenőrzési és értékelési rendszert.

Ezt a folyamatot követve a vállalat olyan átfogó fenntarthatósági tervet hozhat létre, amely szervezeti változáshoz és jobb fenntarthatósági gyakorlatokhoz vezet.

## 8. Szervezeti változás

Az elmúlt években egyes szervezetek a vállalati társadalmi felelősségvállalásról áttértek a társadalmi célokra. Ez azt jelenti, hogy a közösségi befektetési stratégiát és a fenntarthatóságot, mint opcionális "jó, ha van" gondolkodásmódot felváltotta a fenntarthatóság holisztikus megközelítésének elfogadása és a fenntartható gyakorlatok és célok tevékenységükbe való beépítése. Ez egy nagy szervezeti változás megvalósítását jelenti - a szervezeti interakciók és a fejlődés alakítását minden üzleti folyamatra vonatkozóan, a belső és külső célközönség szabályainak és elvárásainak megváltoztatásával.

A szervezeti változások bevezetése és végrehajtása kihívást jelentő feladat lehet. Szervezeti változás bármely olyan terv megvalósítása, amely a szervezet üzleti tevékenységének és szervezeti folyamatainak megváltoztatására irányul - új üzleti stratégia, munkavállalói gyakorlat, szoftverek, berendezések, ... A fenntarthatóság felé történő elmozdulás mindezen területeken változásokat igényel, ami azt jelenti, hogy hatékony változásmenedzsmentet is igényel - a munkavállalók és az összes érintett részvényes felkészítését a szervezeti átmenetre különböző erőforrások és stratégiák segítségével.

Miután a szervezet kidolgozott egy szervezeti változási tervet, a tervet hatékonyan kell kommunikálni minden érintett személynek - legfőképpen a munkavállalóknak, mivel őket közvetlenül érinti ez a változás. Ez azt jelenti, hogy a szervezetnek elő kell készítenie fő üzeneteit, alkalmassá kell tennie azokat a meghatározott célközönség számára, és meg kell fontolnia az üzenet átadásának módjait. A változás szükségességének világos kommunikálása és bemutatása segít az alkalmazottaknak megérteni a változással járó potenciális előnyöket, ami motiválja őket az aktív részvételre, és megkönnyíti az átállást. A változástól függően azonban meg kell tervezni a vezetés válaszát az alkalmazottak esetleges ellenállására és visszajelzéseire.

A változások végrehajtása általában szakaszosan történik, előre meghatározott ütemtervvel, a végrehajtási folyamat értékelésére vonatkozó közbenső határidőkkel kiegészítve. A változás fokozatosan is megvalósítható, például kísérleti programok révén. A vállalatnak a megvalósítás során végig figyelemmel kell kísérnie a változást, hogy szemmel tarthassa az előrehaladást, és segítsen kijavítani az esetleges hibákat vagy váratlan eredményeket. A megvalósítás után a változást értékeli, és az eredményeket közli az összes érintett - minden releváns érdekelt fél - felé.

A szervezeti változás a fenntartható megközelítés bevezetése során a szervezeti interakciókat és fejlődést alakító szabályok és elvárások megváltoztatását jelenti, valamennyi üzleti folyamatra vonatkozóan. Minden egyes szervezeti folyamat számos más folyamatba ágyazódik, így nehéz megjósolni még a kis változások kimenetelét vagy hosszú távú következményeit is. A szervezeti változások fokozott bizonytalanságot jelentenek, amelyek kezelésére a szervezetnek készen kell állnia. Évekig is eltarthat, amíg az üzleti életben (megpróbáljuk elérni) elérjük a teljes fenntarthatóságot. A fenntarthatóság fenntartása ezért kulcsfontosságú a valós üzleti környezetben.

## 9. A fenntarthatósági felhatalmazás

A munkahelyi fenntarthatósági felhatalmazás a munka kontextusától, valamint a munkavállalók egyéni jellemzőitől függ. Ezért a fenntarthatósági stratégia és terv

elkészítésekor elengedhetetlen, hogy mindezeket a szempontokat figyelembe vegyük, és beépítsük a hatékony kezelésük módját.

Ami a munka kontextusát illeti, a munkahelyi fenntarthatósági felhatalmazás fontos részei a munkakialakítás jellemzői, mint például a fenntartható berendezések és anyagok használata, az irányítási és vezetési gyakorlatok, mint például a fenntarthatóság iránt érzékelt szervezeti támogatás, valamint a társadalmi-politikai környezet, mint például a fenntarthatóság irányába mutató kormányzati ösztönzők és az üzleti környezetet ebben az átmenetben támogató nyílt felhívások. A szervezetek közvetlen hatással vannak e szempontok némelyikére, például a munkakialakítási jellemzőkre, de másokra, például a társadalmi-politikai környezetre nem, ami azonban fontos szempont, amit figyelembe kell venni.

Az egyéni munkavállalói tulajdonságok és a csapatjellemzők szintén fontos szerepet játszanak a fenntarthatósági felhatalmazásban. A munkavállalók fenntarthatósági orientációja közvetlen hatással van arra, hogy hajlandóak-e új fenntartható gyakorlatokat bevezetni és aktívan részt venni a fenntarthatóság fejlesztésében. Az ezt befolyásoló tényezők közé tartoznak az önértékelési jellemzők és a társadalmi felelősségvállalás, mint fontos érték. Bár a munkavállalók egyéni tulajdonságaira a szervezetnek nincs közvetlen befolyása, a toborzási és foglalkoztatási gyakorlatok, valamint a vállalati kultúra megváltoztatását célzó ösztönzők, a készségfejlesztés, a kompetenciakeretek, valamint az egészséges vállalati környezet és társadalmi légkör biztosításának támogatása olyan eszközök, amelyekkel a szervezetek befolyásolhatják ezt.

A munkahelyi fenntarthatósági felhatalmazás kiemelt hangsúlyozása, mind a csapat felhatalmazás, mind az egyéni pszichológiai felhatalmazás terén, két különböző típusú eredményt hoz. Először is, attitűdváltozást eredményez, amely magában foglalja a munkahelyi elégedettség növekedését, az alacsonyabb fluktuációs szándékot és a magasabb szervezeti elkötelezettséget. Másodszor, közvetlen változást eredményez a munkavállalók viselkedésében, beleértve a jobb egyéni és csoportos feladat teljesítést és a nagyobb feladat innovációt.



## 10. Összegzés

A fenntarthatóság a legtöbb vállalat számára egyre fontosabbá válik az üzleti modellek és a mindennapi működés szempontjából. Az ilyen vállalkozások célja, hogy a társadalmi felelősségvállalás és a fenntarthatóság iránti elkötelezettségük révén javítsanak a gazdaságon, a társadalmi helyzeten és a környezeten. Mivel azonban a fenntarthatóság ilyen széleskörű és mindent átfogó fogalom, a vállalatoknak minden érintett érdekelt féllel együtt kell működniük, hogy az ökoszisztémájukban és a szervezeti folyamataikban végbemenő változásokat végre tudják hajtani. Ehhez az összes alkalmazott aktív részvételére van szükség, az üzletlajdonosoktól és a felsővezetőktől kezdve az ügyvezetőknél, az igazgatókon, az ügyintézőkön át a HR-osztályig. A vállalatoknak továbbá be kell vonniuk külső érdekeltjeiket és a tágabb üzleti ökoszisztémájukat is.

Ahhoz, hogy egy vállalat valóban fenntarthatóvá váljon, rendszerszintű változáson és stratégiai átalakuláson kell keresztülmennie. Ennek érdekében a vállalatnak világos jövőképet, stratégiát és tervet kell kidolgoznia és végrehajtania arra vonatkozóan, hogyan alakítja át a működését. Ehhez szervezeti változásra van szükség, és a hatékony átmenethez szükség van egy változáskezelési terv kidolgozására. A tervnek tartalmaznia kell a kívánt változások hatékony kommunikálását, a fokozatos végrehajtást és a változás értékelését. A munkahelyi fenntarthatósági felhatalmazás segíthet a munkavállalóknak elfogadni a vállalat fenntarthatósági erőfeszítéseit, miközben egyidejűleg olyan pozitív változásokat hozhat a munkavállalók hozzáállásában és viselkedésében, amelyek a vállalat számára előnyösek.

Végül ahhoz, hogy egy vállalat sikeres legyen a fenntarthatóság felé vezető folyamatos átalakulási úton, ki kell dolgoznia a fenntarthatóság fenntartásának módjait.



## 11. Gondolkodtató kérdések

- 1) Milyen érdekeltekre és folyamatokra kell alapozni egy jó fenntarthatósági tervet?
- 2) Mi nehezíti a szervezeti változások kezelését?
- 3) Ön szerint milyen fenntarthatósági kérdésekkel szembesülhetnek a vállalatok a jövőben, a munkakörnyezetükben?
- 4) Tudna néhány módszert javasolni, amellyel egy vállalat fenntarthatja fenntarthatósági törekvéseit?

## 12. Hasznos hivatkozások és források

- 1) A vállalati társadalmi felelősségvállaláson túl: Integrált külső szerepvállalás.
- 2) A környezettudatosság fontossága a vállalkozás működtetése során
- 3) A fenntarthatóság megvalósításának folyamata a szervezeti irányításban: Támogató eszközök.

## 13. Irodalomjegyzék

- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). A vállalati fenntarthatóság hatása a szervezeti folyamatokra és teljesítményre. *Management Science*, 60(11), 2835-2857. <http://www.jstor.org/stable/24550546>. <http://www.jstor.org/stable/24550546>
- Haanaes, K., & Olync, N. (2022). Miért kellene minden vállalkozásnak felkarolnia a fenntarthatóságot. *IMD.org*. <https://www.imd.org/research-knowledge/articles/why-all-businesses-should-embrace-sustainability/>
- Harrach, C., Geiger, S., & Schrader, U. (2020). Fenntarthatósági felhatalmazás a munkahelyeken: Meghatározó tényezők és hatások. *NachhaltigkeitsManagementForum*, 28, 93-107. <https://doi.org/10.1007/s00550-020-00505-1>. <https://doi.org/10.1007/s00550-020-00505-1>

Hogyan dolgozzunk ki egy kisvállalkozói fenntarthatósági tervet. (n.d.). Constellation.com.

<https://www.constellation.com/solutions/for-your-small-business/goals/developing-a-small-business-sustainability-plan.html>

- Makpor, M. E. (2017). A vállalati társadalmi felelősségvállaláson túl a fenntartható fejlődésre tekintve: Konceptualizáció és elméleti feltárás [konferenciaelőadás]. 19. Nemzetközi Konferencia a vendéglátásról, turisztikai marketingről és menedzsmentről, Boston, MA, USA.
- A fenntarthatóság meghatározása az üzleti életben. (2022. január 9.). IBM. <https://www.ibm.com/topics/business-sustainability>.
- Mi a vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR)? (n.d.). BDC.ca. <https://www.bdc.ca/en/articles-tools/entrepreneur-toolkit/templates-business-guides/glossary/corporate-social-responsibility>.
- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2021). Üzlet és társadalom: Etika, fenntarthatóság és az érdekeltek kezelése (11. kiadás). Cengage Learning.
- Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2014). A fenntarthatóság megvalósítása: A vállalati társadalmi, A környezeti és gazdasági hatások kezelésének és mérésének legjobb gyakorlatai. Berrett-Koehler Kiadó.
- Bansal, P., & DesJardine, M. R. (2014). Üzleti fenntarthatóság: Itt az ideje. *Strategic Organization*, 12(1), 70-78.
- Freeman, R. E. (1984). *Stratégiai menedzsment: Az érdekelt felek megközelítése*. Boston: Pitman.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Közös értékteremtés. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.



**Co-funded by  
the European Union**

A projektet az Európai Bizottság támogatásával finanszírozták. Ez a kiadvány kizárólag a szerző nézeteit tükrözi és a Bizottság nem tehető felelőssé a benne foglalt információk bármilyen felhasználásáért. Project szám: [2021-1-EL01-KA220-VET-2021-1-EL01-KA220-VET-000033152]