



# KONFERENCIAKÖTET

## Conference Proceedings

**Nemzetközi tudományos konferencia  
a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából**  
International Scientific Conference  
on the Occasion of the Hungarian Science Festival

**Sopron, 2023. november 23.**  
23 November 2023, Sopron

**FENNTARTHATÓSÁGI ÁTMENET:  
KIHÍVÁSOK ÉS INNOVATÍV MEGOLDÁSOK**  
SUSTAINABILITY TRANSITIONS: CHALLENGES AND INNOVATIVE SOLUTIONS

Szerkesztők / Editors:

OBÁDOVICS Csilla, RESPERGER Richárd, SZÉLES Zsuzsanna, TÓTH Balázs István

**Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából**  
International Scientific Conference on the Occasion of the Hungarian Science Festival

Sopron, 2023. november 23. / 23 November 2023, Sopron

**FENNTARTHATÓSÁGI ÁTMENET:  
KIHÍVÁSOK ÉS INNOVATÍV MEGOLDÁSOK**  
SUSTAINABILITY TRANSITIONS:  
CHALLENGES AND INNOVATIVE SOLUTIONS

**KONFERENCIAKÖTET**  
CONFERENCE PROCEEDINGS

LEKTORÁLT TANULMÁNYOK / PEER-REVIEWED PAPERS

Szerkesztők / Editors:

OBÁDOVICS Csilla – RESPERGER Richárd – SZÉLES Zsuzsanna – TÓTH Balázs István



**SOPRONI EGYETEM KIADÓ**

UNIVERSITY OF SOPRON PRESS

**SOPRON, 2024**

**Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából**  
International Scientific Conference on the Occasion of the Hungarian Science Festival

Sopron, 2023. november 23. / 23 November 2023, Sopron



A MAGYAR  
TUDOMÁNY  
ÜNNEPE



HUNGARIAN  
SCIENCE  
FESTIVAL

**A konferencia támogatói / Sponsors of the Conference:**



**Felelős kiadó / Executive Publisher: Prof. Dr. FÁBIÁN Attila**  
**a Soproni Egyetem rektora / Rector of the University of Sopron**

**Szerkesztők / Editors:**

Prof. Dr. OBÁDOVICS Csilla, Dr. RESPERGER Richárd,  
Prof. Dr. SZÉLES Zsuzsanna, Dr. habil. TÓTH Balázs István

**Lektorok / Reviewers:**

Dr. habil. BARANYI Aranka, Prof. Dr. BÁRTFAI Zoltán, Dr. BARTÓK István, Dr. BEDNÁRIK Éva,  
Bazsóné Dr. BERTALAN Laura, Dr. CZIRÁKI Gábor, Dr. DIÓSSI Katalin, Dr. habil. JANKÓ Ferenc,  
Dr. KERESZTES Gábor, Dr. habil. KOLOSZÁR László, Dr. KÓPHÁZI Andrea,  
Prof. Dr. KULCSÁR László, Dr. MÉSZÁROS Katalin, Dr. NEDELKA Erzsébet,  
Dr. NÉMETH Nikoletta, Dr. NÉMETH Patrícia, Prof. Dr. OBÁDOVICS Csilla,  
Dr. PALANCSA Attila, Dr. habil. PAPP-VÁRY Árpád Ferenc, Dr. RESPERGER Richárd,  
Dr. habil. SZABÓ Zoltán, Prof. Dr. SZÉLES Zsuzsanna, Dr. SZÓKA Károly, Dr. TAKÁTS Alexandra,  
Dr. habil. TÓTH Balázs István, Pappné Dr. VANCSÓ Judit

**ISBN 978-963-334-499-6 (pdf)**

**DOI: [10.35511/978-963-334-499-6](https://doi.org/10.35511/978-963-334-499-6)**

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



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

## **SZERVEZŐK**

Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar (SOE LKK),  
A Soproni Felsőoktatásért Alapítvány

**A konferencia elnöke:** Prof. Dr. SZÉLES Zsuzsanna egyetemi tanár, dékán (SOE LKK)

### ***Tudományos Bizottság:***

elnök: Prof. Dr. OBÁDOVICS Csilla PhD egyetemi tanár, Doktori Iskola-vezető (SOE LKK)  
társelnök: Dr. habil. TÓTH Balázs István PhD egyetemi docens, igazgató (SOE LKK)  
tagok: Prof. Dr. FÁBIÁN Attila PhD egyetemi tanár (SOE LKK), rektor (SOE)  
Prof. Dr. SZÉKELY Csaba DSc professor emeritus (SOE LKK)  
Prof. Dr. KULCSÁR László CSc professor emeritus (SOE LKK)  
Prof. Dr. SZALAY László DSc egyetemi tanár (SOE LKK)  
Prof. Dr. Clemens JÄGER PhD egyetemi tanár, dékán (FOM)  
Dr. habil. BARANYI Aranka PhD egyetemi docens (SOE LKK)  
Dr. habil. POGÁTSA Zoltán PhD egyetemi docens (SOE LKK)  
Dr. habil. SZABÓ Zoltán PhD egyetemi docens (SOE LKK)  
Dr. habil. PAPP-VÁRY Árpád Ferenc PhD tudományos főmunkatárs (SOE LKK)  
Dr. Rudolf KUCHARČÍK PhD egyetemi docens, dékán (EUBA FIR)

### ***Szervező Bizottság:***

elnök: Dr. RESPERGER Richárd PhD adjunktus (SOE LKK)  
tagok: Dr. KERESZTES Gábor PhD egyetemi docens, dékánhelyettes (SOE LKK)  
Dr. habil. Eva JANČÍKOVÁ PhD egyetemi docens (EUBA FIR)  
Dr. habil. KOLOSZÁR László PhD egyetemi docens, intézetigazgató (SOE LKK)  
Dr. HOSCHEK Mónika PhD egyetemi docens, intézetigazgató (SOE LKK)  
PAPPNÉ Dr. VANCSÓ Judit PhD egyetemi docens, intézetigazgató (SOE LKK)  
Dr. SZÓKA Károly PhD egyetemi docens (SOE LKK)  
titkár: NEMÉNY Dorka Virág kutatási asszisztens (SOE LKK)

## ORGANIZERS

University of Sopron Alexandre Lamfalussy Faculty of Economics (SOE LKK),  
For the Higher Education in Sopron Foundation

**Conference Chairperson:** Prof. Dr. Zsuzsanna SZÉLES PhD Professor, Dean (SOE LKK)

### ***Scientific Committee:***

Chair: Prof. Dr. Csilla OBÁDOVICS PhD Professor, Head of Doctoral School (SOE LKK)

Co-Chair: Dr. habil. Balázs István TÓTH PhD Associate Professor, Director (SOE LKK)

Members: Prof. Dr. Attila FÁBIÁN PhD Professor (SOE LKK), Rector (SOE)

Prof. Dr. Csaba SZÉKELY DSc Professor Emeritus (SOE LKK)

Prof. Dr. László KULCSÁR CSc Professor Emeritus (SOE LKK)

Prof. Dr. László SZALAY DSc Professor (SOE LKK)

Prof. Dr. Clemens JÄGER PhD Professor, Dean (FOM)

Dr. habil. Aranka BARANYI PhD Associate Professor (SOE LKK)

Dr. habil. Zoltán POGÁTSA PhD Associate Professor (SOE LKK)

Dr. habil. Zoltán SZABÓ PhD Associate Professor (SOE LKK)

Dr. habil. Árpád Ferenc PAPP-VÁRY PhD Senior Research Fellow (SOE LKK)

Dr. Rudolf KUCHARČÍK PhD Associate Professor, Dean (EUBA FIR)

### ***Organizing Committee:***

Chair: Dr. Richárd RESPERGER PhD Assistant Professor (SOE LKK)

Members: Dr. Gábor KERESZTES PhD Associate Professor, Vice Dean (SOE LKK)

Dr. habil. Eva JANČÍKOVÁ PhD Associate Professor (EUBA FIR)

Dr. habil. László KOLOSZÁR PhD Associate Professor, Director of Institute (SOE LKK)

Dr. Mónika HOSCHEK PhD Associate Professor, Director of Institute (SOE LKK)

Dr. Judit PAPPNÉ VANCSÓ PhD Associate Professor, Director of Institute (SOE LKK)

Dr. Károly SZÓKA PhD Associate Professor (SOE LKK)

Secretary: Dorka Virág NEMÉNY Research Assistant (SOE LKK)

## TARTALOMJEGYZÉK / CONTENTS

### Plenáris szekció

#### Plenary Session

<b>How to Make European Integration Fair and Sustainable?</b> <i>István P. SZÉKELY</i> .....	13
---	----

### 1. szekció: Fenntartható gazdálkodás és menedzsment, körforgásos gazdaság Session 1: Sustainable Economy and Management, Circular Economy

<b>A zöld ellátási láncok aktuális kérdései - Kritikai szakirodalmi összefoglalás</b> <i>PIRICZ Noémi</i> .....	27
--	----

<b>Well-being - kulcs a fenntartható működéshez</b> <i>KÓPHÁZI Andrea – KOVÁCSNÉ LACZKÓ Éva Mária</i> .....	36
--	----

<b>Szervezeti kultúra és fenntarthatóság</b> <i>KOVÁCSNÉ LACZKÓ Éva Mária</i> .....	48
--	----

<b>Az új mexikói kvótakereskedelmi rendszer és erdészeti vonatkozásai</b> <i>KIRÁLY Éva – BOROVICS Attila</i> .....	61
--	----

<b>A designesztétika gazdasági megközelítésének lehetőségei</b> <i>REMÉNYI Andrea – ZALAVÁRI József</i> .....	76
--	----

<b>A körforgásos üzleti modellek a vállalati gyakorlatokban</b> <i>KRIZA Máté</i> .....	98
--	----

### 2. szekció: Társadalmi kihívások és társadalmi innovációk a fenntartható fejlődésben Session 2: Social Challenges and Innovations in Sustainable Development

<b>Társadalmi kihívások a divatipari fogyasztás terén</b> <i>VIZI Noémi</i> .....	119
--	-----

<b>Klímaszorongás jelenléte az X, Y és Z generáció életében</b> <i>SZEBERÉNYI András</i> .....	128
---	-----

<b>Közelségi torzítás – a home office egyik kihívása</b> <i>IONESCU Astrid</i> .....	147
---	-----

<b>Megérti-e a választ, ha megkérdezi kezelőorvosát, gyógyszerészét? Az egészségműveltség mérésének aktuális kérdései Magyarországon</b> <i>PORZSOLT Péter</i> .....	154
---	-----

<b>A digitális egészségügyi ellátás, mint innováció mérési lehetőségei</b> <i>KOVÁCS Erika</i> .....	168
---	-----

**3. szekció: Fenntartható pénzügyek és számvitel**  
Session 3: Sustainable Finance and Accounting

<b>A közösségi költségvetési számvitel koncepciója és dilemmái</b> <i>SISA Krisztina A. – SIKLÓSI Ágnes – VERESS Attila – DENICH Ervin</i> .....	181
<b>Az iszlám banki számvitel digitalizációjának elméleti és filozófiai megközelítése</b> <i>CSEH Balázs</i> .....	193
<b>A vállalkozások csőd kockázatának és a kötvényminősítések együttmozgása</b> <i>SZÁNTÓ Tünde Katalin</i> .....	202
<b>A globális minimumadó következményei és megvalósíthatósága a multinacionális vállalatok számára</b> <i>MATTIASSICH Enikő – SZÓKA Károly</i> .....	211

**4. szekció: Fenntartható turizmus és marketing**  
Session 4: Sustainable Tourism and Marketing

<b>A fenntartható turizmus: valóság vagy átverés?</b> <i>PALANCSA Attila</i> .....	221
<b>Metamarketing: fenntartható innovációk a valós és virtuális lehetőségek imperatív szimbiózisa mentén</b> <i>REMÉNYI Andrea</i> .....	237
<b>A fennmaradás és fenntarthatóság aspektusainak vizsgálata a szálláshely-szolgáltatással foglalkozó KKV-szektorban rendkívüli helyzetek idején</b> <i>VARGYAS Daniella – KERESZTES Gábor</i> .....	261
<b>Tudatosság és fenntarthatóság a nyaralás alatt is</b> <i>MÉSZÁROS Katalin – HOSCHEK Mónika – Németh Nikoletta</i> .....	270
<b>A soproni egyetemisták külföldi tervei</b> <i>OBÁDOVICS Csilla – RUFF Tamás</i> .....	283
<b>Country Branding of the Hashemite Kingdom of Jordan</b> <i>Mohammad Hani KHLEFAT</i> .....	295
<b>Community-Based Tourism in Southeast Asia</b> <i>Thi Thuy Sinh TRAN – Nikoletta NÉMETH – Md. Sadrul Islam SARKER – Yuan ZHANG – NHAT ANH NGUYEN</i> .....	309

**5. szekció: Sustainable Finance and Accounting, Sustainable Development**  
Session 5: Sustainable Finance and Accounting, Sustainable Development

**Stakeholder Engagement in the Development of the Sustainability Reporting Standards of the Global Reporting Initiative (GRI) and of the International Sustainability Standards Board (ISSB)**

*Alina ALEXENKO* ..... 329

**The IFRS and the Financial Accounting System in Algeria: A Literature Review**

*Asma MECHTA – Zsuzsanna SZÉLES – Ágnes SIKLÓSI* ..... 342

**Potential Effects of Industry 4.0 Technologies on Environmental Sustainability - A Systematic Literature Review**

*Mohamed EL MERROUN* ..... 351

**The Use of Geothermal Energy for Sustainable Development and Economic Prosperity**

*Nadjat KOUKI – Andrea VITYI* ..... 365

**6. szekció: Sustainability Transformation and Circular Economy**  
Session 6: Sustainability Transformation and Circular Economy

**A fenntarthatóság, a társadalmi szerepvállalás és a felelős vállalatirányítás szabályozásának szerepe a vállalati innovációban**

*BARTÓK István János* ..... 381

**Circular Economy Research Trends in the Textile and Apparel Industry: A Bibliometric Analysis**

*Md. Sadrul Islam SARKER – Thi Thuy Sinh TRAN – István János BARTÓK* ..... 389

**The Historical Evolution of Employee Idea Management: A Comprehensive Review**

*Viktória ANGYAL* ..... 405

**7. szekció: Sustainable Economy and Management**  
Session 7: Sustainable Economy and Management

**Bewältigungsstrategien eines nachhaltigen Managements von Organisationen innerhalb einer VUCA-Umwelt: Eine systematische Literaturrecherche**

*Mike WEISS* ..... 421

**Influences of Autonomous Vehicles on Sustainability: A Systematic Literature Review**

*Phillipp NOLL – Zoltán SZABÓ* ..... 436

**Trends in Sustainable Leadership**

*Roland SEESE – Katalin DIÓSSI* ..... 452

**Recruiting for Resilience: An Economic Approach to Mitigate Candidate Ghosting**

*Laureana Anna Erika TEICHERT* ..... 460



**Führung auf Distanz - Herausforderungen für Führungskräfte durch die Nutzung von Home-Office**

*Norbert KLEIN* ..... 473

**A Generative AI and Neural Network Approach to Sustainable Digital Transformation: A Focus on Medical and Marketing Sectors**

*Alexander Maximilian RÖSER – Cedric BARTELT* ..... 483

**Allgemeine Alterswahrnehmung bei StudentInnen in den österreichischen und ungarischen Grenzregionen**

*Dorottya PAKAI – Csilla OBÁDOVICS* ..... 498

**8. szekció: Társadalmi kihívások és társadalmi innovációk a fenntartható fejlődésben**  
Session 8: Social Challenges and Innovations in Sustainable Development

**Fenntartható olvasás a digitális korban**

*MOLNÁR Csilla* ..... 509

**Okos és fenntartható városfejlesztés felelősségteljes digitális innovációval**

*GYULAI Tamás – NAGY Marianna* ..... 518

**A coaching szerepe a vezetőfejlesztésben**

*KÓPHÁZI Andrea – Éva LÖWE* ..... 535

**9. szekció: Fenntartható gazdálkodás és menedzsment**  
Session 9: Sustainable Economy and Management

**A szolgáltatók szerepe és felelőssége a desztinációk fenntartható turizmusának megteremtésében, illetve kialakításában: Szisztematikus irodalmi áttekintés**

*TEVELY Titanilla Virág – BEHRINGER Zsuzsanna* ..... 548

**Bükkfürdő imázsának élménymarketing alapú vizsgálata**

*HORVÁTH Kornélia Zsanett* ..... 563

**A public relations (PR) tevékenység határai és viszonya a marketinghez - Egy PR szakemberek körében végzett kvantitatív kutatás eredményei**

*KÁROLY Róbert – LUKÁCS Rita – PAPP-VÁRY Árpád Ferenc* ..... 572

**Márkázott superhősök: Hogyan formálják a különböző termék- és szolgáltatásmárkák Amerika kapitány és Vasember karakterét a Marvel filmekben?**

*PAPP-VÁRY Árpád Ferenc – RÖNKY Áron* ..... 591

**Sztármárka-építés hosszú távon: Cristiano Ronaldo és CR7 márkájának megítélése – Egy kvalitatív kutatás tapasztalatai**

*KORIM Dorina – PAPP-VÁRY Árpád Ferenc* ..... 609

**10. szekció: Sustainable Economy and Management I.**  
Session 10: Sustainable Economy and Management I.

<b>The Role of Mountain Tourism Activities and Facilities on Domestic Tourism Consumption in Tourism Destinations</b> <i>Deborah KANGAI – Eliyas Ebrahim AMAN – Árpád Ferenc PAPP-VÁRY – Viktória SZENTE</i> .....	624
<b>Sustainable Project Management</b> <i>Attila LEGOZA</i> .....	633
<b>The Effect of Sustainability Development Using the Example of Green Washing</b> <i>Dijana VUKOVIĆ – Tanja UNTERSWEG</i> .....	641
<b>Sustainable Strategies in Case of Start-Up Enterprises</b> <i>Peter IMRICKO</i> .....	654
<b>Sustainable Strategic Management at Multinational Companies</b> <i>Peter IMRICKO</i> .....	663
<b>The EU as a “Leadiator” in Climate Governance - a Successful Soft Power Instrument? An Analysis with a Focus on Sustainable Mobility</b> <i>Sarah DIEHL</i> .....	674
<b>Az irodater komfortjának vizsgálata a munkavállalók szempontjából – Út a jövő optimális irodája felé</b> <i>GROZDICS Anett Tímea – BORSOS Ágnes</i> .....	684
<b>Mögliche Auswirkungen von CSRD &amp; ESRS auf die digitale Wirtschaft und der Fertigungsindustrie in Deutschland: aus der Perspektive der Industrieperformance und der nachhaltigen Entwicklung</b> <i>Mohammad Reza ROBATIAN</i> .....	696

**11. szekció: Sustainable Economy and Management II.**  
Session 11: Sustainable Economy and Management II.

<b>Sustainability and Climate Protection in Hospitals - Green Hospitals in the Future in Germany</b> <i>Patricia Carola MERTEN</i> .....	719
<b>Territoriality in Climate Adaptation? Space Interpretations of Different Disciplines and Fields and their Potential Utilization in the Examination of Climate Adaptation’s Territorial Aspects</b> <i>Attila SÜTŐ</i> .....	727
<b>Sustainable Unity in the European Insurance Market: Calculating Personal Injury Claims (From Experience to Methodology)</b> <i>Zsolt Szabolcs EKE</i> .....	745

**12. szekció: Poszter szekció**  
Session 12: Poster Session

<b>A dendromassa-hasznosítás, mint megújuló természeti erőforrás szerepe a fenntartható, körkörös gazdaságban</b> <i>SZAKÁLOSNÉ MÁTYÁS Katalin</i> .....	755
<b>Az I szektor karbonhatékonyágának vizsgálata Magyarországon</b> <i>KOVÁCSNÉ SZÉKELY Ilona – MAGYAR Norbert – JAKUSCHNÉ KOCSIS Tímea</i> .....	761
<b>A visegrádi országok egészségügyi reformjainak és intézkedéseinek összehasonlítása</b> <i>VITÉZ-DURGULA Judit – SÓTONYI Tamás Péter</i> .....	766
<b>A márkaépítés hatása a fogyasztói lojalításra a Magyar Telekom esetében</b> <i>TAKÁTS Alexandra – SZÁSZ Zsombor Levente</i> .....	780
<b>Examining the Impact of Certain Factors on the Delivery Time of a Manufacturing Firm Using Data Science Methods</b> <i>Zsolt TÓTH – József GARAB</i> .....	800
<b>Artificial Intelligence with an Economic Growth Perspective</b> <i>Firat ŞAHİN</i> .....	809

**Szervezeti kultúra és fenntarthatóság**  
*Organizational Culture and Sustainability*

**KOVÁCSNÉ LACZKÓ Éva Mária**

PhD-hallgató (*PhD Student*)

Soproni Egyetem, Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola  
(*University of Sopron, István Széchenyi Economics and Management Doctoral School*)

LaczkoEM21@student.uni-sopron.hu

**Absztrakt:**

A szervezeti kultúra határozza meg a munkavállalók egymáshoz és a munkavégzéshez való hozzáállásának módját, formálva ezáltal az értékrendjüket. Egy szervezet eredményességének szempontjából az értékteremtő készség folyamatos fejlesztésre szorul. Céлом egy szintetikus szakirodalom feldolgozás összeállítása, mely bemutatja a fenntarthatóság és a szervezeti kultúra kapcsolatát a társadalmi felelősségvállalás jegyében. Elemző munkám során kitérek az ezzel kapcsolatos tudatosság növelésének lehetséges formáira; a vezetői elköteleződés következtében létrejövő döntéstámogató magatartásra, mely a vezetői nyitottságon alapszik. Összességében véve egy olyan innovatív megoldás a cél, hogy olyan a szervezeti kultúrát formáló attitűdök kombinációja kerüljön bevezetésre, amelyek hozzájárulnak a szervezetek hosszú távú sikeréhez és jól-létéhez, ami a fenntarthatóságának az alapja.

**Kulcsszavak:** kulturális készségek, kulturális fenntarthatóság, fenntartható tanulás, környezetbarát, innováció

JEL-kódok: B55, F66, I31, J21, M14

**Abstract:**

Organisational culture determines employees' attitude towards each other and the work itself, resulting in shaping their values as well. Developing the ability to create values is essential for the efficiency of an organisation. My purpose is to prepare a synthetic compilation of elaborated academic literature that demonstrates the relationship between sustainability and organisational culture, in terms of social responsibility. In my analytic work I will present the available forms of raising consciousness towards this issue, including the supporting attitude towards decision-making induced by the commitment of leadership, which is based on their broad-mindedness. On the whole the purpose is an innovative solution for starting to apply attitudes with a shaping effect on organisational culture, that support the long-term success and well-being in an organisation, which is a key factor to sustainability.

**Keywords:** cultural skills, cultural sustainability, sustainable learning, ecofriendly, innovation

JEL Codes: B55, F66, I31, J21, M14

**1. Bevezetés**

Szervezeti kultúráról akkor beszélhetünk, amikor kialakul egy értékrend, ami egységes és egy csoport által elfogadott. Ahhoz, hogy az értékek megnyilvánulhassanak, ahhoz kulturális meg-alapozottságra van szükség. A kultúrához kapcsolódó alkalmazkodás a szervezeti tanúlással elérhető, melyhez az kapcsolódik, hogy az új tagok elfogadják az alapgondolkozásmódot, mely-hez a vezetői szerep nélkülözhetetlen tényező. Ahhoz, hogy a szervezeti kultúra a fenntartható-ságot eredményezze, folyamatos fejlődésre és vállalati innovációs készségre van szükség, hogy

a vállalat az eredményességén keresztül váljon fenntarthatóvá. A fenntarthatóság gazdasági, társadalmi és környezeti szempontból is értelmezhető. A saját értelmezésem alapján a fenntarthatóságot a szervezeti stabilitás elérésében látom, melynek nélkülözhetetlen alkotóeleme a szervezeti kultúra, ez által kapcsolódnak össze a kutatásom során. A vállalati túléléshez rugalmasságra van szükség, melynek elemei a szervezet felépítése, a vezetői módszer, szakmai tudás, értékrend és technológiai feltételek. A publikáció során külön kitérek majd a vezetői módszer fontosságára, mely szervezet formálás szempontjából hangsúlyos elem. Ahhoz, hogy a stabilitás létre jöhessen, ahhoz elkerülhetetlen a dolgozókra fókuszálni, nagy hangsúlyt fektetni a dolgozói igényekre, jóllétre. Az értelmezésemben a szervezeti stratégia a versenyelőny megszerzésére irányul ez által biztosítva a fenntarthatóságot. A szervezeti megoldások és a dolgozói összhang elkerülhetetlen a stratégiai célok teljesülése érdekében, ezért van szükség a fejlődéshez szükséges módszertani áttekintés elkészítésére, mely a továbbiakban megoldási metodikák kifejlesztését alapozhatja meg. Jelen kutatásomban egy átfogó szintetikus szakirodalom feldolgozást végzek a szervezeti kultúra és fenntarthatóság témaköre kapcsán, hogy alaposan áttekintsem a szakterületek sajátosságait ez által átfogó elméleti háttérrel biztosítsak a téma feldolgozásához, hogy a későbbiekben tovább dolgozhassak módszerek kidolgozásán. A téma aktualitását meglátásom szerint a Covid19 pandémia által előidézett vállalati fenntarthatósági krízisekre; a vállalatok fenntarthatóságát nehezítő energia válságra; az elmúlt tíz évben megnövekedett munkaerő elvándorlásra; valamint a külföldi munkaerő által előidézett kulturális különbségekre alapozom. Céлом megvizsgálni, hogy vállalati környezetben a szervezeti kultúra milyen hatást gyakorol a fenntarthatóságra, majd elemzem azokat a fenntarthatósági gyakorlatokat, melyek segítő vagy gátló hatással jelentkeznek a szervezeteknél, azzal a céllal, hogy feltárjam hogyan lehet pozitív irányba befolyásolni a szervezeti kultúrát a fenntarthatóság javításának érdekében.

## **2. A téma ismertetése**

Kutatásom során a fenntarthatóságot szervezeti szinten értelmezem, hogy hogyan válhat egy szervezet fenntarthatóvá, reagálva a piaci versenyre, valamint a világot súlytó válsághelyzetekre, melyek könnyen egy vállalat fennmaradásának a végét is jelenthetik. Ennek a megakadályozása érdekében hozom összefüggésbe a szervezeti kultúra fejlesztését innovációk alkalmazása mellett a vállalati eredményességgel, mely a fenntarthatóság egyik alapja. Szakirodalmak áttekintése és átfogó ismertetése mellett a fenntarthatóságot több megközelítésben is összegzem, viszont a kifejtést a saját kutatásom értelmezése alapján a témámmal összefüggésben alkalmazom. Szakirodalom feldolgozásom központi témája a szervezeti kultúra és fenntarthatóság, ezek kapcsán pedig kifejtem a szervezeti stabilitás és a vezetői szerep nélkülözhetetlenségét a kutatás kapcsán. a megállapításaimhoz pedig fejlesztést támogató eszközrendszerek áttekintését is alkalmazom.

### **2.1. Fenntarthatóság**

Mivel természettudományos végzettség birtokában is vagyok, a korábbi években a fenntarthatóságot korábban mindig ökológiai oldalról közelítettem meg, globális szintű felfogással. Azonban ahhoz, hogy globális szintű változás legyen elérhető a világban, ahhoz nélkülözhetetlen, hogy a változást leszűkítsük az egyén szintjéig, amit a munkavállalókban értek. Szervezeti szinten ugyanis nem érhető el változás az egyének részvétele nélkül, a vállalatok pedig a társadalom részei. Véleményem szerint a változtatásokat alapjaiban véve kell elkezdeni. Egy olyan munkakörnyezet kialakításában látom a változás megkezdést, mely tagjai együttesen elfogadnak egy olyan értékrendszert, mely a fenntarthatóságot hivatott támogatni.

A fenntartható fejlődés egyik értelmezése alapján egyfajta felelősséget ró a jelenben élő generációra, olyan téren, hogy úgy elégítse ki a szükségleteit, hogy az ne eredményezze az eljövendő generációk szűkölködését. Tehát a modern társadalmi fejlődés nem hagyhatja figyelmen kívül, a környezeti erőforrások rohamos romlásának veszélyét, még az életszínvonal növelésének érdekében sem. Mivel a jövő generációinak igényei napjainkban még nem ismeretesek a megvalósítási lehetőségek több problémát is magukba foglalnak, mert nem lehet előre megmondani, hogy a jövő társadalmá milyen erőforrásokra fog hagyatkozni. Bizonyos véleményezések szerint a fenntartható fejlődésről beszélni szinte felesleges, mert nem történik semmilyen változás azon kívül, hogy a szervezeti működésben helyet kapnak környezetvédelemre irányuló kezdeményezések. A nehézségek ellenére viszont a fenntarthatóság kérdése nem elhanyagolható, hanem fontos tényező. Napjainkra a fenntarthatóság már tudományos és politikai tényező egyaránt. Az Európai Unió és a tagállamok saját stratégiákat alkottak meg a fenntartható fejlődés érdekében, ehhez kapcsolódóan pedig megkerülhetetlen feltételeket foglaltak össze. Nagyvállalati szinten is megalakultak a fontos irányelvek. A fenntarthatóság elérése gyakran ütközik ellentmondásokba, mivel a bioszféra ökológiai szempontból kölcsönhatásban áll egymással, így csak globális szinten alkalmazható az értelmezése, mivel az országhatárok ilyen szempontból megszűnnek, egy káros gazdasági tevékenység ökológiai szempontból az egész környezetre kihat, a leromlott környezet pedig további negatív kihatást generál. Tehát egy vállalat önmagában nem vállalhat úgy fenntarthatóvá, hogy ne legyen tényezője az önmagát körülvevő ökológiai környezetnek. A fenntarthatóság teljes összefüggésében történő értelmezéséhez szükség van környezet-társadalom-gazdaság összefüggéseinek figyelembevételére (Málovics, 2011).

## ***2.2. Szervezeti kultúra***

A szervezeti kultúra fejlesztési területei a doktori kutatásom alapját is képezik. Ennek kapcsán ismertetek az elkövetkező alfejezetben egy szakirodalmi áttekintést, ami tartalmát tekintve meghatározza a szervezeti kultúra fejlesztésének szükségességét, tisztázza a témához kapcsolódó fogalmakat, kitér az ehhez kapcsolódó kutatásokra és a fejlesztési lehetőségekre.

A szervezeti kultúra egy olyan értékrendszer, amit a vállalatnál dolgozó munkavállalók egységesen elfogadnak. Kulcs szerepe van az alkalmazása során a vezetői rétegnek, valamint a régóta a vállalatnál dolgozóknak. A vezetőknek azért, mert az ő példa mutatásuk nélkül nem lehetséges hitelesség az alkalmazás során. A régebb óta dolgozók pedig átadják a szokásaikat az új belépőknek. Szervezeti kultúra tehát alapjaiban határozza meg vállalat értékrendjét. A szervezeti kultúra kulcstényező az egyén boldogulása szempontjából Heidrich (2019) szerint, viszont Budai (2014) szerint az emberi viselkedés programozottságának az alapja. Amennyiben változásra van szükség a szervezeti kultúrával kapcsolatban az hosszas előkészítést igénylő folyamat, mert a szervezeti kultúra gyakorlatba való átültetése és alkalmazása összetett feladat, melynek illeszkednie kell a vállalati célokhoz.

A szervezeti kultúrát definiálni nehéz feladat, mivel komplex folyamatról van szó. Hardy megfogalmazása szerint mélyen beágyazott meggyőződések rendszere, számos megfogalmazás szerint a külföldi gyakorlatban úgy definiálják, hogy az alkalmazottak vállalatukkal kapcsolatos értékei, szokásai, magatartási és cselekvési módjának összessége. Hatalom kultúra esetében a vezető áll a középpontjában, szerepkultúra esetében hierarchikus, feladatközpontú esetében projekt központú, személyiség kultúra pedig személyközpontú. Funkciója a belső és külső integráció egyben. A vezetés és a szervezeti kultúra összekapcsolódik. A vezetéselméletek folyamatosan változnak és fejlődnek. Leadershipről abban az esetben beszélünk, ami a szervezeti erőforrások közül az emberi erőforrásokkal foglalkozik. A szervezeti kultúra és a leadership összefüggésbe hozhatók egymással. A szervezeti kultúra forrásai a szervezet alapítóinak értékei,

csoport tagjainak feldolgozott eseményei és az új szervezeti tagok és vezetők értékei (Szabó & Molnár, 2022).

A szervezeti kultúra fejlesztése egy nagyon összetett folyamat és nem mondható nehézségektől és kihívásoktól mentesnek sem. Az egyén számbavétele mellett nem elhanyagolható tényező az egyéni érdekek érvényesülése, ami sok esetben a fejlődést gátló tényezők közé sorolható. Ezeket a gátló tényezőket kezelni kell különböző innovatív megoldásokkal, hogy ne eredményezzenek hanyatlást. Az innovatív megoldások bevezetése viszont nem történhet meg kellő áttekintés és előkészítés nélkül, aminek a felelőssége a vezetőséget terheli.

Szervezeti kultúrára azért van szükség, hogy a változást támogatni tudjuk, és felszámolni azt, ami ezt gátolja. A változással szemben álló okot: az egyéni érdek és a pozíciók védelme (kapcsolatrendszerek háttérbe szorulása), az értetlenség (dolgozók informálása hiányos), eltérő érdekek (vezetői körökben a problémák megoldási javaslatai nem felelnek meg), valamint az alacsony tolerancia szint (az új munkastílus nehezen megszokhatósága. Ahhoz, hogy távlatokban lehessen gondolkodni, mérni kell a visszacsatolásokat. A folyamatosan mért és összehasonlított teljesítmény mutatók az életképességről és a további szükséges beavatkozásokról adnak jelzést. Az elvárásokat és a teljesítménymutatókat folyamatosan az ügyfelek igényeihez kell igazítani. A jól kiépített távlatos gondolkozásmód proaktív, ami új szolgáltatások kialakulásához, valamint a már meglévők fejlesztéséhez vezet a visszacsatolási mechanizmusok által. Az elégedett ügyfél elérése érdekében arra van szükség, hogy a szolgáltató: elérhető, kiszámítható, rendeltetésszerű, empatikus, személyes, szakszerű, igazságos, törvényes, egyszerű, gyors, segítő, pénzkímélő, kulturált és digitálisan kulturált legyen. Amennyiben bármely csatornáról elérhető egy szolgáltatás (internet, mobiltelefon stb.), az már a fogyasztóorientált szolgáltatások kialakulásának a következménye. A kényelem és időtakarékoság megalapozza az ügyfél elégedettségét. Az egyszerűsödő adminisztráció és gazdasági fejlődéshez vezet. Követhető folyamatok jöhetnek létre az automatizáció alkalmazásával, így átláthatóbb lesz a rendszer. Húzóerővé válik az infokommunikációs ismeretek használata és elsajátítása (Budai, 2014).

A szervezeti siker szempontjából nem elhanyagolható tényező a vezetők képzése sem, ugyanis minden vállalati működés eltérő, valamint máshogy reagál a fenntarthatóságot veszélyeztető tényezőkre is. Tehát nem lehet minden krízis helyzetre előre felkészülni. Fontos a vezetők támogatása és fejlesztése megfelelő belső és külső módszerek által a hatékonyság növelése érdekében. Ennek szemléltetése érdekében tanácsadói fejlesztési technikákat gyűjtöttem össze és fogalmaztam meg röviden a gyakorlati alkalmazásuk szempontjait.

A szervezeti-projekt kultúra-fejlesztési tanácsadás esetében a projektkultúra tanácsadók segítik a felsővezetőket, hogy fejlesszenek minden olyan aspektust a szervezeti működés kapcsán, hogy az adott szervezet sikeresebben tudja megvalósítani a projekteket. A sikeres projektkultúra fejlesztés eredménye, hogy a szervezeti projectmenedzsment képesség javul. Ebben az esetben a sikeresen megvalósuló projektek száma magasabb, mert megfelelő minőségűek és terjedelműek, minden határidő betartásra kerül, a ráfordítások pedig teljesülnek. A legmagasabb prioritással azok a projektek rendelkeznek, melyek üzleti szempontból a legmagasabb hozzáadott értéket hordozzák magukban. A felsővezetés naprakész információkkal rendelkezik és az alapján mérlegel a beavatkozással kapcsolatban. A szervezet kontroláltan működik, adott szervezeti folyamatok meghatározása mellett. A szervezeti feladat és problémamegoldás szerves része a projectmenedzsment. A projectmenedzsment kompetencia stratégiai jelentőségűvé vált. Ahhoz, hogy egy projektkultúra-fejlesztési tanácsadás sikeresen működjön, a tanácsadónak a vállalat teljes szervezeti működési rendszerével kell számolniuk. A szervezet fejlettségi állapotának figyelembevétele alapvető tényező a tanácsadás során. Nem lehet lépcsőfokokat kihagyni kultúrafejlesztési folyamatban és a célterületek nem egyedileg fejleszthetők. Fejleszteni csak és kizárólag a fejlesztési területek kapcsolódásainak figyelembe vételével lehetséges (Poór, 2017).

A kultúra fejlesztés azért értékelődött fel és vált aktuális kihívássá, mert nagy kihívásokkal kell szembenézniük a vállalatoknak például a pandémia vagy az energia válság kapcsán ezért úgy kell kialakítani stratégiai célokat, hogy lehető legrövidebb időn belül stabilizálják a vállalatok fennmaradását. Ami nehéz feladat és komolyabb problémákba is ütközik, hogyha a szervezeti célok rosszul lesznek meghatározva, mert akkor a megvalósítás ellenére sem idéz elő pozitív változást a fejlesztés. A menedzsment oldal itt is kiemelt szereppel bír, mind a célkitűzés, mind a megvalósítás során.

A szervezetfejlesztés folyamatos fogalmi módosuláson átmenő szervezeti-alakulási eljárás. A vállalatoknak egyre nagyobb kihívásokkal szembenézniük, így a szervezet-fejlesztés fontossága felértékelődik, mivel hangsúlyosak azok a változások, melyek a stratégiai célokat támogatják és mindezt tolerálható időintervallumon belül a legnagyobb hozott érték biztosítás mellett. Néhány kultúrafejlesztő csoportmunkát szervezni, napjainkban már nem számít elegendőnek, mert a figyelem középpontjában már a vállalatok eredményessége áll és nem az, hogy rendeződjen egy-két csoportmunka során kialakult konfliktus. A belső szervezeti szinten a munkavállalói kompetenciákra és a vevői elégedettségre fókuszál, ehhez rendszeresen kell mérni vállalati szinten a saját teljesítményüket, valamint benchmarking vizsgálatokon keresztül mérik a saját teljesítményüket a piaci viszonyok és a versenytársak viszonylatában. A vállalati siker kulcsa a szervezeti struktúra, támogató rendszerek és összehangolt működés. Az erőforrások, a kompetencia és az alapvető képességek együttesen alkotják a szervezeti képességet. A szervezeti tanulás egy fontos stratégia menedzsment beli megközelítés, mert a jövőbeni kompetenciák elsajátítását alapozza meg. A vevők által elismert értékek hozzák létre a kulcskompetenciákat, melyek megvalósításához speciális szaktudásra van szükség, és az alapján technológiát dolgoz ki. Ennek segítségével válik egyedivé a versenytársak között, így terjeszt ki tevékenységet vagy terméket a piacra. Összegezve a technológia, az emberi tényező, a szervezet és a szervezeti kultúra elvárásoknak megfelelően működő összefüggő csoportjai alkotják, ami a versenyképesség alapja. Az erőforrások önmagukban véve, még nem eredményeznek versenyelőnyt. Stratégiaileg akkor lesz Vannak szempontsorok, melyek a felsővezetőket támogatják, a szervezetátalakítás sikerességének érdekében, azonban ezek meglévő és új struktúrák esetében egyaránt használhatók. minden szempont külön módszertannal kerül elemzésre, melyek pontos képet adnak, azonban sikeressége nem összefüggésbe hozható az innovációval. Ebben a megközelítésben minden elemnek közelebb kell juttatnia a vállalatot a stratégiai célok megvalósulásához (Veresné Somosi, 2011).

### ***2.3. Szervezeti stabilitás***

A válsághelyzetet általában olyan problémák okoznak elő, amire nem lehet előre felkészülni, vagy egyszerű módon orvosolni. A Covid19 pandémia megjelenésekor például, még a probléma oka sem volt sokáig ismeretes. A probléma megismerése után pedig az egész világot érintő kihívássá nőtte ki magát a meglévő helyzet orvoslása, a megoldás során pedig az idő fenntartás ellen dolgozott. A vállalatok fenntartása, munkaerő foglalkoztatása globális kihívássá vált a pandémia és az energia válság kapcsán egyaránt. A szervezeti stabilitás fenntartása kihívássá vált.

Válságot és krízishelyzetet csak új stratégiával lehet orvosolni. A stratégia változtatása együtt jár az új dinamikus szervezeti formák bevezetésével, melyekhez új vezetési és irányítási módszerek alkalmazására van szükség. Gyakran fordul elő, hogy stratégia kialakítása helyett a vezetők inkább emberek kinevezését alkalmazzák, áttéve a munkavállalót olyan szervezeti struktúrába, ahol rosszul meghatározott és helytelenül kialakított a munkakör. Azonban a hatékony működés csak szervezeti és vezetési kultúra fejlesztéssel érhető el, melyhez szükség van profiltisztításra, termék-szerkezet átalakításra, és új dinamikus szervezeti struktúrák kialakítá-



sára. A szervezeti-működési kultúra fejlesztés felértékelődik, előtérbe kerülnek a szakmai továbbképzések, menedzserképzés, jövőképhez illeszthető kompetencia kialakítás (Matiscsákné Lizák, 2012).

#### ***2.4. Vezető szerepe a kultúra formálásában***

Mivel a vezetők példaként is járnak elől egy szervezet értékrendszerének közvetítésén keresztül, a vezetői hozzáállás nélkülözhetetlen ahhoz, hogy a változás előidézhető legyen. Ahhoz viszont, hogy a változások fenntarthatóak is minősüljenek a vezetőknek kelő informáltsággal és képzettséggel kel rendelkeznie. Nélkülözhetetlen, hogy jól ismerje a szervezet működését a munkavállalói csoportok teljesítő képességét, valamint a fejlesztési stratégia véghez viteléhez kellő szaktudással rendelkezzen. A vezetőknek fontos szerepe van a szervezeti kultúra fejlesztésben.

Agilis megközelítések alkalmazását mindig befolyásolja a kultúra, mely a szervezet DNS-e. Célja megkezdeni az eredményekhez vezető megvalósítást, mely tervezéssel indul, ami becsléseken alapszik. A legkisebb ráfordítás mellett is érhető el hatás az agilis megközelítés szerint, de legtöbb esetben prediktív szervezet növeli a tapasztalati mérések mennyiségének szükségességét, ez az agilitás felé viheti az eredményeket. A legfontosabb kulturális norma egy vállalkozásban, hogy hajlandó új technikákat kipróbálni, a szervezeti kultúra azonban nehezen változtatható. Az új technikák alkalmazása elvezethet a biztonságot nyújtó munkakörnyezetbe. Átlátható és tisztességes stratégia szükséges ahhoz, hogy a csapat és a vezetők tanuljanak a sikertelen projektekből és a sikeres projekteket tovább építsék. A kultúra értékelhető, azzal a szempont rendszerrel, hogy a csapat hogyan halad versengő közegben úgy, hogy nem köt minőségbeli kompromisszumot. Fontos szempont, hogy a rugalmasság megőrizhető-e a határidők megtartása mellett. A legfontosabb kérdés, pedig, hogy milyen szinten tudnak megfelelni az ügyfelek elvárásainak. A projekt vezetők sokszor úgy gondolják, hogy megfelelnek az elvárásoknak, de döntési helyzetben mégis sokszor a gyors megoldást választják. Kritikus pont, hogy a project vezetők szándékában áll-e, hogy megértsék az alakító erőket. Az iparági követelményeket át kell látni, ahhoz, hogy megfelelő döntések és technikák szülessenek (PMI, 2018).

Mivel nem lehet mindenre előre felkészülni, így magát a tanulás folyamatot érdemes a gyakorlatba illeszteni, hogy egy adott probléma esetén ne okozzon problémát alkalmazkodni a változáshoz. Talán úgy tudnám egyszerűbben megfogalmazni, hogy az innovációk alkalmazása illeszkedjen bele a gyakorlatba, hogy ne ragaszkodjanak minden áron a már megszokott technikákhoz, hanem nyitottak legyenek arra, hogy új dolgokat illesszenek be a minden napos gyakorlatba, ami hosszú távon jobb eredményekhez vezet. Ehhez azonban nem elég ha egy-egy munkavállaló nyitott a fejlődés érdekében a tanulásra, hanem ennek szervezeti szinten kell működnie.

A szervezeti kultúra fejlesztése összefüggésbe hozható a szervezeti tanulás valamint a szervezeti kultúra kölcsönhatásával. A tanulás tárgya kulturális értékek befolyása alatt áll, mivel visszahatást gyakorolnak a kultúrára az új tapasztalások. Az új ötletekre nem feltétlenül befogadó a szervezeti kultúra, így az ötletek nem minden esetben tudnak kibontakozni. Ahhoz, hogy az ötleteket befogadja a szervezet, ahhoz a kultúraformálásnak felülről kell indulnia és el kell jutni a tanuló szervezeti szintig. A szervezeti kultúrán változtatni, nehéz és hosszadalmas folyamat, változásvezetés szempontjából. Ahhoz, hogy egy kultúrán változtatni tudjunk első lépésként fontos megkeresni és azonosítani azokat a jellemzőket, amik a kultúra azonosítására szolgálnak. A kultúra elemzésének a lépései a következők: üzleti probléma azonosítása, kultúrakoncepció vizsgálat, kulturális értékek azonosítása, értékek összevetése, első négy lépés csoportos ismétlése, közös előfelvetések értékelése. Teljesítmény növelésre vagy a teljesítési szint fenntartására képes lehet egy szervezet, amennyiben befektet a szervezeti tanulásba. Szerveze-

ten belül kismértékben a változás folyamatosan zajlik. A szervezeti tanulás katalizálhatja a változásvezetést, abban az esetben, ha számottevő környezeti változás okozza a folyamat megindulását. A szervezeti tanulás átformálása során létrejöhet a szervezeti tanulás végső állapota, ami a tanuló szervezet (Csedő & Zavarkó, 2019).

Amikor változást akarunk előidézni, akkor több ismeret birtokában is kell lennünk egyszerre, mert ez egy összetett folyamat. Tudnunk kell, hogy mit akarunk elérni és ahhoz kell igazítani azt, hogy ehhez milyen változtatásokra van szükség.

A szervezeti változások előidézéséhez szükség van egy vállalati stratégia megalkotásához, és ki kell tűzni az innovációs célokat. A vállalati struktúra alapján két irányba is elindítható a folyamat. Lehetőség van új szervezet létrehozására vagy belső megvalósításra. Amennyiben új szervezetet hozunk létre, el kell végezni a szervezettervezést, és az anyavállalattól eltérő jellemzőket kialakítani, és ezáltal megvalósítani az innovációt, ami hosszú távon eredményessé válik. Abban az esetben, ha belső megvalósításra törekszünk eltérő úton kell haladnunk. Szervezeti változást meg kell terveznünk, valamint a változás vezetést. Meg kell változtatni a szervezet jellemzőit az innováció megvalósulása érdekében, mely az előzőhöz hasonlóan szintén a célok hosszú távú megvalósulásához vezet, eredményességet előidézve. Ezek által az innováció indukálja a szervezeti változást (Csedő & Zavarkó, 2019).

A változás a szervezet és a tagjai esetében jön létre, azonban hosszú távon ez akkor válik fenntarthatóvá a szervezetbe újonnan érkezők is alkalmazzák az egységes gondolkozásmód alapján.

A szervezeti kultúrát a szervezet tagjai elfogadják, követik és átadják a szervezetbe újonnan érkező munkavállalóknak. A problémák megoldásával kapcsolatban a szervezeti kultúra adott magatartás módot követel meg, ami egy közös gondolkozásmódon alapszik. A szervezeten belüli prioritásokat a vállalati stratégia jelöli ki. Ebben az esetben csak akkor érhető el sikeres végrehajtás, ha a szervezeti tagok értékrendszere közös nevezőre hozható a stratégiai követelményekkel. Olyan szervezeti kultúrára van szükség, ami támogatja a stratégiát a sikeres megvalósulás érdekében, a stratégiai irányvonalak követéséhez pedig a szervezet tagjainak is alkalmazkodniuk kell a magatartásukkal. Ahhoz, hogy összhang legyen a stratégia és a szervezeti kultúra között, figyelembe kell venni a szervezeti kultúra jellemzőit. A stratégiai célok sokkal hamarabb változtathatók, mint a szervezeti kultúra jellemzői. A stratégia a vezetőség által egyik napról a másikra is módosítható, ez a szervezeti kultúra esetében azonban nem lehetséges. A stratégiát a meglévő kultúra figyelembevételével alakítják ki, általában a szervezet működésének stabil időszakában. Váratlan események azonban az átszervezési folyamat megszakításához vezethetnek, ebben az esetben új stratégiai irányvonal meghatározására kell jutni a vezetőségnek. Az új irányvonal azonban nem biztos, hogy illeni fog a meglévő szervezeti kultúrához. Radikális változások esetében azt is előidézheti a vállalat fennmaradásának célja, hogy a kultúra nem támogatja az újonnan létrehozott stratégiát. Hazai szinten a rendszerváltáskor is ez a helyzet állt elő. Ilyen esetben be kell látni, hogy a stratégia megvalósításának érdekében át kell alakítani a szervezeti kultúrát. A szervezeti kultúra kialakulása egy négy fázisú folyamat eredménye, melynek a lépései a következők: létrejön a szervezet (vezetői célok meghatározása), szervezet tagjai elfogadják a cselekvésük alapjául szolgáló magatartási formákat, harmadik fázisban cél a várt eredmények tartós realizálása, végül pedig az értékek stabilizálódnak a szervezet tagjainak magatartása által (Süle, 2022).

### **3. GHRM, mint Zöld Emberi Erőforrás Menedzsment**

A GHRM (Green Human Resource Management) magába foglalja azokat az eszközöket, mely a munkavállalók esetében ösztönzi a környezetre érzékeny mentalitást, elősegítve a vállalaton belül a környezettudatos kezdeményezéseket. A zöld vállalati kultúra, sok tehetséges munka-

vállaló bevonására is alkalmas, a munkaköri leírásokban is magukba foglalják a környezettudatos értékajánlatot, ami közös nevezőt is jelent a munkavállalók között, segítve az új belépők beillesztését a vállalati működésbe. A zöld értékek kommunikálása segít egy vállalatnak abban, hogy meg tudják különböztetni a versenytársaitól, A teljesítmény értékelési rendszer a környezet felé mutatott érzékenység alapján tudja zöldébbé tenni a vállalatokat és nem csak mennyiségi számok figyelembevételének értékelésével, ami innovációs jelleggel bír. A munkavállalók számára lehet olyan képzéseket biztosítani, hogy miként végezhetnék energiatakarékosan a munkafolyamataikat, valamint a szervezeten belüli hulladékkezelést. A környezettudatos magatartás juttatási rendszer kialakításával is ösztönözhető. A környezetvédelmi projektek hatékonysága a teljesítményértékelési rendszeren keresztül mérhető a javulás. Anyagi motiváció önmagában véve viszont nem elegendő, vezetés felőli intenzív kommunikáció is szükséges a mentalitás kialakulásához. Kommunikáció azért fontos, hogy ne érezzék azt a munkavállalók, hogy a fejük felett döntenek a környezettudatos kérdésekben, hanem egy változás kialakításánál fontos, hogy érezzék, hogy részt vesznek a rendszer kialakításában, így eredményesebbé válhatnak. A munkahelyek ökológiai lábnyomának csökkentése a hulladékgyűjtésen, energiamegtakarításon keresztül, és digitalizáláson keresztül érvényesíthető. Ezeknek az intézkedéseknek anyagi haszna is lehet főleg az ipari tevékenységet űző vállalatoknál. Ez az innovatív gondolkozásmód hozzájárul egy olyan perspektíva elsajátításához, hogy értékkel járuljanak hozzá a környezet és a társadalom működéséhez (Süle, 2022).

### **3.1. GHRM gyakorlati hatása**

Az emberiség, és ahogyan az emberek megélik a kultúrájukat, közvetlenül összefügg az éghajlatváltozással (Bhatt, 2023). A környezeti hatásvizsgálatot (EIA) kötelezték az Európai Unióban (EU) 1985 óta. A hatásvizsgálatok strukturált folyamatok, melyekre azért van szükség, hogy felmérje az intézkedések hatásait, amit az emberekre és a környezetre gyakorolnak, szükség esetén pedig módosításokat vagy szüneteltetést tud eszközölni emberi és vállalati felelősségvállalás terén, melyek megállapításához szakértői véleményeket vesznek alapul (Bhatt, 2023). Azonosíthatók olyan munkavállalói tényezők, melyek a környezettudatosság figyelembe vétele mellett gyakorolnak pozitív hatást a termelékenységre, így megállapítható, hogy a munkavégzés során a komfort érzet pozitív hatást gyakorol az egyéni teljesítményre (Borbély-Pecze & Borbély-Pecze, 2023).

A munkaerőpiacon megjelenő egyre fiatalabb generációk személyiségéhez már egyre közelebb áll a környezettudatos szemléletmód. Így válik tényezővé a tehetséges munkavállalókért folytatott küzdelemben a környezettudatos munkakörnyezet biztosítása. Tényként ismeretes, hogy az egyének számukra megfelelő munka környezetben hatékonyabb teljesítmény gyakorlására képesek a jóllét érzete mellett. Azonban az egyén kulcs fontosságú szereppel bír, ugyanis a munkavállalók hozzáállása nélkül a vállalat nem tudja egyedül véghez vinni a változást. Ezért van szükség a szervezeti kultúrára, mely segít támogatni és formálni az egyéni értékrendet ez által létrehozva a közös célt.

### **3.2. GHRM gyakorlati példákon keresztül**

*„A zöld feladatokat ellátó állások általában magasabb fizetést kínálnak, de több képzettséget igényelnek. Így a magasan képzett és magasan iskolázott munkavállalók jobb helyzetből indulnak ahhoz, hogy pozitív irányban mozdulhassanak el a zöld átállás során. Bár lehetséges, hogy a jövőben a zöld munkahelyek a közepes és alacsony képzettségű szakmák felé tolódnak el (például a hulladékgazdálkodás, az utólagos átalakítás vagy az építőipar területén), a zöld feladatokat ellátó munkahelyeken dolgozók többsége jelenleg magasan képzett és felsőfokú végzett-*

ségű. Ezzel szemben a környezet szennyező munkahelyeket, amelyeket az eltűnés veszélye fenyeget, alacsonyabb iskolai végzettségűek és középfokú képzettségűek töltik be. Így a bérkülönbségek növekedése mellett a zöld átállással nagyobb a veszélye az alacsonyabb végzettségűek munkaerőpiacról való kiszorulásának.” (Borbély-Pecze & Borbély-Pecze, 2023:84–85)

### 3.2.1. Munkaerőpiaci technikák során

Napjainkban a munkaerőpiacon nehéz olyan munkaerőt toborozni, aki rendelkezik az elvárt attitűdökkel, ezért a munkáltatók megragadnak minden olyan eszközt, hogy megtalálják és megtartsák a megfelelő munkaerőt és ehhez munkáltatói márkát fejlesztenek. A munkáltatói márkára leginkább a versenytársaktól való megkülönböztetés miatt szükséges, a szervezetek fenntarthatóságának szerves része. A gyakorlat részévé vált, hogy a toborzási folyamatok során a belső értékekkel kapcsolatos információkat emelnek álláshirdetéseikbe. Audi Hungária állás hirdetésében szerepel a szén-dioxid semlegesség; BMW álláshirdetésében megtalálható az elektromobilitásra való áttérési szándék, Bosch csoport kiemeli hirdetéseiben a kerékpáros közlekedés támogatásához biztosított lehetőségeit; a Vodaphone környezettudatos munkakörülményeket ígér; az OTP pedig zöld munkakörnyezet biztosításával igyekszik felhívni a figyelmet a környezetkímélő munkakörülményekre (Németh & Szigeti, 2023). Munkaerőpiaci márkáépítésre akkor van szükség a leginkább, amikor a munkaerő iránt nagyobb a kereslet, mint a kínálat (Héder-Rima & Dajnoki, 2020).

### 3.2.2. Nagyvállaltok példáján keresztül

Magyarországon az üzleti életben díjazták a kortárs munkadók példaértékű tevékenységét. Az Audi Hungária bevonja a munkavállalókat az energiahatékonysággal kapcsolatos kommunikációba. A Bosch csoport figyelembe tartja a munkavégzés helyének tömegközlekedés szempontjából jó megközelíthetőségét. A Coca Cola hulladék mentes világról alkotott céljait feltűnteti az álláshirdetéseiben. Az Egis gyógyszergyár környezetvédelmi oktatást tart a dolgozói számára. A Lidl Magyarország teljes költséget megtérít, abban az esetben, ha a dolgozói tömegközlekedést vesznek igénybe. A Magyar Telekom a fenntarthatóság jegyében bevezette a távmunkát. Penny a céges autóinak 10%-át hibridre cserélte. (Németh & Szigeti, 2023) Alapvető különbség nem mutatható ki a termelő és szolgáltató vállalatok fenntarthatósággal összefüggésbe hozható akciói között (Heidrich et al., 2020). A digitalizáció fejlődése során fontos tényezővé válik az adat, ami erőforrássá válik, így a gazdaság egyetlen szereplője sem függetlenítheti magát a digitális jelenléttől, így a versenyképesség és a fenntarthatóság nem lehet független egymástól (Matolcsy, 2020). Hátráltató tényező a fenntarthatóságra való törekvésben a profitérdekltség, mert ez egy olyan hajtóerő, ami visszafogja, hogy a környezet megóvása legyen az elsődleges szempont (Berényi & Heidrich, 2006).

A Magyar Telekom esetében a vezetők a fenntarthatósági stratégiájuk nyomán követésére kontrollig módszereket alkalmaznak, hogy számszerűsíthető adatokkal is mérőszámokkal is nyomon követhessék az előrehaladást. A hosszú távú döntés hozatalban ez támogatást nyújt a vezetők számára és rugalmassá teszi az üzleti tervezést. Célnak tűzték ki a vízfogyasztás csökkentését és elismerik az emberek és a természet egymásra gyakorolt hatását. A mutatószámok összhangban vannak a fenntarthatósági célokkal. A vállalat 2004 óta készíti el és hozza nyilvánosságra a fenntarthatósági beszámolóit. A felelősségteljes vezetői döntéshozatalnak szerepe van a cég társadalmi felelősségvállalásáról kialakított képnek, ennek méréséhez megkerülhetetlen a controlling alkalmazása (Kálmán & Malatyinszki, 2023).

### **3.3. GHRM várható következményei**

*„A munkaerőpiac zöldebbé válása számos hatással lesz az emberekre, a helyekre és a cégekre. Először is új típusú munkahelyek jelennek meg, amelyek olyan foglalkozásokban teremtenek lehetőségeket, amelyek eddig talán nem is léteztek. Másodszer valószínűleg néhány meglévő munkahely megszűnését fogja eredményezni, különösen az olyan erősen szennyező tevékenységekben, mint a szén- és gázkitermelés. Harmadszor a zöld átállás a gazdaságban számos más munkakörhöz szükséges készségek megváltozásához fog vezetni – az építőipartól a divaton át a tudományos kutatásig. E kihívások kezelése az oktatási tantervek és képzések újragondolását és korszerűsítését igényli, hogy a munkavállalók elsajátíthassák a változó munkaerőpiac által megkövetelt készségeket. Mivel azonban ezen átmenetek földrajzi elhelyezkedése is eltérő lesz, a helyalapú stratégia létfontosságú lesz. A helyi gazdaságfejlesztési és vállalkozástámogatási programok ki kell hogy egészítsék a nemzeti zöld átállási politikákat, különösen a kis- és középvállalkozások számára.” (Borbély-Pecze & Borbély-Pecze, 2023:87)*

## **4. Módszertan**

### **4.1. A kutatás célja**

Céлом egy alapos szakirodalmi áttekintés összeállítása volt, mely több oldalról is megközelíti a szervezeti kultúra és a fenntarthatóság témakörét, majd pontosan meghatározza, azt a megközelítést, mely az általam művelt kutatási területhez kapcsolódik, kifejtve ennek szükségességét. Mivel az általam kutatott terület értelmezése több oldalról is megközelíthető, ezért fontosnak tartottam, hogy a mielőtt fejlesztési metodikák alkalmazását kezdem el kidolgozni, létrehozzak egy szintetikus szakirodalom elemzést, ami pontosan behatárolja a téma alapját, szükségességét és irányvonalát. A továbbiakban szeretném majd folytatni a kutatást, azzal a céllal, hogy a gyakorlatban is alkalmazható módszer jöjjön létre a fenntartható működés érdekében.

Miután tisztáztam az alapfogalmakat és a megközelítést, levezettem ezzel kapcsolatban a gondolkozásmódomat szakirodalmi alátámasztásokkal, melyek jelentős része hazai forrásokból származik. Az ismeretanyagok összefoglalásában a saját nézőpontomat is tükrözik, megközelítése azonban tárgyilagosságra törekszik, inkább nézőpont béli megközelítés létjogosultságának az alátámasztása a cél, mint személyes véleménynyilvánítás. Egyben szeretném felhívni a figyelmet az adott értelmezés megközelítésének fontosságára, mert hiszek a szervezeti fenntarthatóságra gyakorolt pozitív hatásában.

### **4.2. Adatforrások**

Dokumentum- és tartalomelemzés során áttekintettem első sorban a globális fenntarthatósági témában íródott publikációkat és egyetemi tananyagokat, kutatási eredményeket, amely hiteles dokumentumokból származnak. Az olvasott tartalmak tankönyvben kiadott, digitális, szabad vagy felhasználó szintű online is elérhető tartalmakból származnak. Olyan tartalmi áttekintésre volt szükség, melyek meghatározta az alapfogalmak több oldali megközelítését, tisztázta a választott irányt, melyen elindult a tartalomismertetés és meghatározta, hogy milyen érdekek fűződnek a megvalósítási szándékhoz. A tartalomelemzés nagy időbefektetést igényelt, mely során nehézséget jelentett az adott megközelítés alkalmazásának alacsony vállalati gyakorlata.

## 5. Eredmények, megállapítások

A téma világ folyamatos változása miatt sok szempontból is aktuálisnak mondható, főleg, hogy egymás után érik a világot súlyos válsághelyzetek, számomra a téma aktualitását az jelenti, hogy a szükségessége ellenére, a vállalati gyakorlatban nem elterjedten alkalmazott terület, tehát fejlesztésre szorul. A fejlesztés pedig egyedi megközelítések alapján indítható el, a probléma megoldások lehetőségeinek eltérése nem tesz lehetővé egységes megoldás kidolgozást, ami nehezítő tényező.

A szakirodalom elemzéshez köthető kutatás kapcsán megállapítható, hogy a fenntarthatóság ökológiai oldalról történő megközelítése elterjedtebb, mint a szervezeti szintű, ugyanis globális tényezőről van szó. Azonban a szervezetek működése az egyént, mint fontos tényezőt kezelni kulcs szereppel bírhat a fenntarthatóság kapcsán.

A fenntarthatóság szempontjából piaci versenyzővé válni és annak maradni, nagy szervezeti stabilitást igénylő feladat, ami nem hozható létre közös alapokon nyugvó szervezeti kultúra nélkül, aminek fejlesztése innovációt igénylő feladat.

A vezetői szerep megjelenése pedig kulcsfontosságú a szervezeti kultúra és fenntarthatóság összefüggésében, mivel szervezetformáló hatást megfelelőképpen meg kell tervezni, átültetni a gyakorlatban, ami nehéz feladat így megfelelő vezetői készségek elsajátítását és elköteleződést is jelent, ahhoz, hogy az adott csoport tagjai elfogadják a változást és alkalmazzák a mindennapi gyakorlat során.

A fenntarthatósági fejlesztésekre azért van szükség, hogy olyan stabil szervezetek jöjjenek létre, melyek képesek krízis és válsághelyzetekben is fennmaradni, ezáltal tényezővé válni a munkavállalók megélhetésének biztosítása szempontjából is, ami közös érdekké teszi a tényezőt.

## 7. Összegzés

A piaci versenyben maradás esetében kulcs tényezővé válik a fenntarthatósági szempontok, szervezeti kultúrába való integrálása. Mivel az emberek az életük nagy részét a munkahelyükön töltik, így nem elegendő hogyha környezettudatos viselkedésüket csak a magánéletük folyamán gyakorolják. Fontos, hogy a munkavégzés közben is fenntarthatóan viselkedni. A szervezeti kultúra és a fenntarthatóság kapcsolatát első sorban a piaci versenyben maradásban látom. A fenntarthatóságon keresztül növeli a vállalati értéket, melyre a szervezeti kultúra gyakorol formáló hatást. Tehát a fenntarthatóságon nem közvetlenül, hanem közvetett formában értem a környezettudatosság megélését. Szervezetfejlesztéssel formálható a vállalati kultúra, ami hatást gyakorol a dolgozói jólétre.

A kultúra formálás hatása a dolgozókra a környezettudatosság kapcsán is előnyt jelenthet a szervezet számára. Ezért fogalmaztam úgy, hogy közvetett módon gyakorol hatást, mivel a kultúra formáló erején keresztül erősíti a dolgozóknál, hogy olyan értelemben a sajátjuknak érezzék a munkahelyüket, hogy belső indíttatásból tegyenek az energiatakarékosabb használatáért, ami a vállalatok esetében kevesebb kiadást idéz elő, ami költségtakarékos hosszú távon, ezáltal növelve a piacon maradási lehetőségeket, fenntarthatóbbá téve a szervezetet.

A vezető, mint értékhordozó csoport formálja a szervezeti kultúrát. A szervezeti értékek hatást gyakorolnak a munkáltatói attitűdökre. A munkavállalók által egységesen elfogadott kulturális értékek csökkentik a munkaerő elvándorlást. A rugalmas alkalmazkodás képességét hordozó szervezeti kultúra biztosítja a globális piaci versenyben maradást. Egy stabil értékrend kialakítása biztosítja a szervezet számára, hogy hosszú távon fenntarthatóvá váljon.

A környezeti tényezők figyelembevétele elengedhetetlen a vállalatok számára, mivel a versenyben maradás és a fenntarthatóság nem választható el egymástól, valamint a vevői igények is megkövetelik a zöld szemléletmódot, még akkor is ha a profit érdekében nehezen engedheti meg magának egy vállalat természet figyelembevételét.

Megfelelő munkakörülmények között hatékonyabb a munkavégzés, ez a fenntarthatósági igényeket is érinti.

A megfelelő munkaerő toborzása és megtartása szükségessé teszi a szervezetek számára a márkaépítést, melyben a zöld törekvéseknek helyet kell kapni. A környezettudatos szemléletváltás a munkaerőpiac átalakulását eredményezheti.

A környezettudatos érzékenyítés már az állás hirdetésekben is megjelenik.

A fenntarthatósági stratégiák kontrollig technika alkalmazása mellett számszerűsíthetők.

A legtöbb környezettudatosságot fejlesztő stratégia a hulladékgyűjtésre, energiagazdálkodásra, valamint környezethatékonyabb munkába járási lehetőségekre épít.

## **Etikai nyilatkozat**

Kijelentem, hogy a publikáció önálló munkám, az írás készítése során betartottam a szerzői jogról szóló törvény szabályait, valamint a konferencia szervező bizottság által előírt, a publikáció készítésére vonatkozó szabályokat. Munkám során csak olyan forrásokat használtam fel, amelyekre az Irodalomjegyzékben hivatkozom, illetve, amelyeket a hivatkozott szöveg mellett feltüntettem. Kijelentem továbbá, hogy a publikáció készítése során az önálló munkavégzés követelményét betartottam, a kiadvány szerkesztőit ezzel kapcsolatban nem téveszttem meg.

## **Irodalomjegyzék**

- Berényi, L., & Heidrich, B. (2006). Zöld stratégia – Barna kultúra?: Koordinációs eszköztár és szervezeti kultúra a környezettudatosság szolgálatában. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 37(ksz1), 98–106. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2006.ksz.09>
- Bhatt, R. P. (2023). Environmental Impact Assessment System and Process in Developing Countries. *Open Journal of Ecology*, 13(12), 977–1009. <https://doi.org/10.4236/oje.2023.1312059>
- Borbély-Pecze, T. B., & Borbély-Pecze, M. (2023). A nagy zöld munkapiaci átalakulás – mítoszok és tények. *Új Munkaügyi Szemle*, 4(3), 84–91. <https://doi.org/10.58269/umsz.2023.3.8>
- Budai, B. B. (2014). *Az e-közigazgatás elmélete*. Akadémiai Kiadó, Budapest. ISBN 978-963-05-9498-1.
- Csedő, Z., & Zavarkó, M. (2019). *Változásvezetés*. Akadémiai Kiadó, Budapest. <https://doi.org/10.1556/9789634544104>
- Héder-Rima, M., & Dajnoki, K. (2020). Kultúrám a márkám – A munkáltatói márkaépítés és a szervezeti kultúra kapcsolata. *Marketing & Menedzsment*, 54(2), 5–15. <https://doi.org/10.15170/MM.2020.54.02.01>
- Heidrich, B. (2019). Szervezeti kultúra re-loaded. In László, G., Németh, J. & Sipos, N. (szerk.), *Vezető és menedzser: Emlékkötet Farkas Ferenc születésének 70. évfordulójára* (pp. 353–367). Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, Pécs. ISBN nyomtatott: 978-963-429-441-2.
- Heidrich, B., Árvay, A., Berényi, L., & Harangozó, Z. (2020). A környezettudatos vállalati magatartás kialakításának és fejlesztési lehetőségeinek kulturális alapjai = Basis of building-up and developing the environmental-conscious behaviour of companies. Munkabeszámoló. OTKA. Letöltve: 2023.12.15., forrás: [http://real.mtak.hu/1879/1/48849\\_ZJ1.pdf](http://real.mtak.hu/1879/1/48849_ZJ1.pdf)
- Kálmán, B. G., & Malatyinszki, S. (2023). A vezetői controlling szerepe a magyar Telekom zöld átmenetében. In Denich, E. (Szerk.): *A számvitel és a controlling elmélete, gyakorlata: Újdonságok és*

- kihívások a számvitel világában, I. Tudományos Konferencia konferenciakötete* (pp. 112–122). Budapesti Gazdasági Egyetem, Budapest.
- Málovics, G. (2011). *A vállalati fenntarthatóság értelmezéséről*. JATEPress, Szeged. ISBN 978-963-315-038-2.
- Matiscsákné Lizák, M. (szerk.) (2012). *Emberi erőforrás gazdálkodás*. 5.2.3. A Stratégia – Struktúra – Kultúra hármasa c. fejezet. Akadémiai Kiadó, Budapest. Letöltve: 2023.12.15., forrás: [https://mersz.hu/dokumentum/wk44\\_\\_1/](https://mersz.hu/dokumentum/wk44__1/)
- Matolcsy, G. (2020). A versenyképesség mint a fenntarthatóság meghatározó feltétele. *Pénzügyi Szemle* 65(ksz2), 7–24. [https://doi.org/10.35551/PSZ\\_2020\\_k\\_2\\_1](https://doi.org/10.35551/PSZ_2020_k_2_1)
- Németh, T., & Szigeti, C. (2023). Zöld gondolat az élenjáró vállalatok álláshirdetéseiben. In Szegedi K. (szerk.), *Szemelvények a BGE kutatásaiból (II. kötet)* (pp. 225–231). Budapesti Gazdasági Egyetem. [https://doi.org/10.29180/978-615-6342-76-8\\_29](https://doi.org/10.29180/978-615-6342-76-8_29)
- Poór, J. (2017). *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv*. Akadémiai Kiadó, Budapest. <https://doi.org/10.1556/9789634540113>
- Project Management Institute [PMI]. (2018). *Agilis gyakorlati útmutató*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Süle, Á. (2022). Mi is az a zöld GHRM? *Világpolitika és a Közgazdaságtan*, 2022(1), 120–121. <https://doi.org/10.14267/VILPOL2022.01.21>
- Szabó, T., & Molnár E. (2022). A szervezeti kultúra és a vezetés kapcsolata. *Gradus*, 9(1), 1–8. <https://doi.org/10.47833/2022.1.ECO.002>
- Veresné Somosi, M. (2011). Az alapvető képesség és vizsgálati lehetőségei. In Kocziszky, G., & Bihari, Á. (szerk.), *Jubileumi tanulmánykötet: Nagy Aladár, professzor 70. születésnapjára* (pp. 360–371). Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Miskolc. ISBN 978-963-661-948-0.