

OTDK-dolgozat

2024

Turi Dorottya
Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar

**A FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉS ÉS FOGLALKOZTATÁS
MUNKAVÁLLALÓI ÉS MUNKÁLTATÓI RELEVÁNCIÁJA: A JÖVŐ
MUNKAHELYEINEK KÖVETELMÉNYEI**

**THE RELEVANCE OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND
EMPLOYMENT FOR WORKERS AND EMPLOYERS:
REQUIREMENTS FOR THE WORKPLACE OF THE FUTURE**

Dr. habil. Ásványi Zsófia Erzsébet

Kézirat lezárásának dátuma: 2024.04.18

Tartalomjegyzék

Bevezetés	1
1. A fenntartható fejlődés és foglalkoztatás összefüggései	4
1.1. A fenntartható fejlődés fogalma, története és dimenziói	4
1.2. Foglalkoztatás és a munkaerőpiac hatása a fenntarthatóságra.....	9
1.3. A munkáltatók és a munkavállalók érdekei és céljai a fenntarthatóság terén	11
2. Munkavállalói szempontok a fenntartható foglalkoztatásban, fókuszban a Z generáció	14
2.1. A Z generáció	14
2.2. Munkavállalói elvárások a fenntartható munkahelyekkel szemben	17
2.3. Az egészség, jóllét és munka-magánélet egyensúlya fenntartható fejlődés kontextusában.....	19
2.4. A munkavállalói kompetenciák fejlesztése és folyamatos tanulás szerepe a fenntartható fejlődésben	22
3. Munkáltatói szerepvállalás a fenntartható foglalkoztatásban	24
3.1. Munkáltatói felelősségvállalás – avagy mitől lesz fenntartható a foglalkoztatás? ...	24
3.2. A fenntartható munkahelyi környezet kialakításának előnyei és kihívásai	28
3.3. Innováció és új üzleti modellek a fenntartható munkahelyek kialakításában.....	30
4. A jövő munkahelyének követelményei	33
4.1. A munkáltatói oldal bemutatása	33
4.1.1. Környezeti dimenzió	35
4.1.2. Társadalmi dimenzió	35
4.1.3. Gazdasági dimenzió.....	36
4.1.4. Strukturált interjú a Körber Hungária Kft.-vel	38
4.2. A munkavállalói oldal bemutatása	49
5. Összegzés	69
Irodalomjegyzék	72
Függelék	77

Ábrajegyzék

1. ábra: A Körber Hungária Kft. főbb fenntarthatósági tevékenységei.....	39
2. ábra: A fenntarthatósági gyakorlatok főbb előnyei és kihívásai	42
3. ábra: A fenntartható foglalkoztatás elemei a Körber Hungária Kft. esetében	43
4. ábra: A kitöltők munkatapasztalat szerinti megoszlása.....	52
5. ábra: A fenntarthatóság fontossága a kitöltők számára	53
6. ábra: Fenntartható foglalkoztatás elemei.....	56
7. ábra: Fenntarthatóság iránti elkötelezettség fontossága	57
8. ábra: Rugalmas munkaidő lehetősége	58
9. ábra: Távmunka lehetősége	58
10. ábra: Munkahelyi környezetvédelmi kezdeményezések	60
11. ábra: Társadalmi felelősségvállalás fontossága.....	61
12. ábra: Egyéni kezdeményezések és önkéntes tevékenységek befolyása	62
13. ábra: Élethosszig tartó tanulás és fejlődés fontossága.....	63
14. ábra: A nyílt és átlátható kommunikáció fontossága	65
15. ábra: Fenntarthatósági jelentések figyelembevétele.....	67
16. ábra: A CSRD hatása.....	68

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: A generációk lehatárolása születési évszám alapján	16
2. táblázat: A 10 legfontosabb elem a munkahely kiválasztásánál a munkavállalói és egyetemista válaszadók körében.....	18
3. táblázat: A munka-magánélet egyensúlyát biztosító eszközök	21

A KULTURÁLIS ÉS INNOVÁCIÓS MINISZTERIUM ÚNKP-23-2 KÓDSZÁMÚ ÚJ NEMZETI
KIVÁLÓSÁG PROGRAMJÁNAK A NEMZETI KUTATÁSI, FEJLESZTÉSI ÉS INNOVÁCIÓS ALAPBÓL
FINANSZÍROZOTT SZAKMAI TÁMOGATÁSÁVAL KÉSZÜLT.



BEVEZETÉS

A dolgozatom fő témája a fenntartható foglalkoztatás és annak relevanciája a munkáltatói és a munkavállalói oldalon. A fenntarthatóság ma már szinte mindenhol közsímert fogalom, mindenki életében szerepet játszik valamilyen szinten. Azonban a fenntartható fejlődés és foglalkoztatás fogalma már kevésbé ismert, viszonylag kiforratlan a fenntartható foglalkoztatás gyakorlata. Ellenben ezek a fogalmak kulcsfontosságú szerepet játszanak a gazdasági és társadalmi fejlődésben, ezért szükség van arra, hogy a gyakorlati szerepük minél jobban előtérbe kerüljön és a vállalatok, szervezetek életében is nagyobb hangsúlyt kapjon. Emellett fontos kiemelni az elöregedő társadalom problémáját is, mely által növekedhet a munkaerőhiány, valamint a nyugdíjrendszer fenntarthatósága is megkérdőjeleződik. Az elöregedés mértéke országonként, kontinensenként eltérő, azonban 2050-re várhatóan Európán belül lesz a legmagasabb az idősök részaránya a lakosságon belül. (Kreiszné, Varga, Várpalotai, 2015) A fenntartható foglalkoztatás hozzájárulhat a problémák enyhítéséhez.

A munkáltatóknak és a munkavállalóknak nagy szerepe van a fenntarthatóság előmozdításában, de ehhez szükség van az együttműködésükre. A munkahelyi környezetben a munkáltató az, aki elsőként kialakítja a fenntartható vállalati gyakorlatokat, ösztönzi a munkavállalókat, hogy egyéni szinten is hozzájáruljanak a fenntarthatósághoz. Ezt követően a munkavállaló az, aki elősegíti e gyakorlatok megvalósulását, fenntartását, támogatja az ilyen jellegű kezdeményezéseket, növeli saját és munkatársai tudatosságát. Fontos kihangsúlyozni, hogy hosszútávon csak akkor lehetnek sikeresek ezek a gyakorlatok, ha mindkét fél együttműködik és közösen tesz a célok eléréséért.

Dolgozatom fő motivációját a Vezetés és szervezés mesterképzés Fenntartható HR című kurzusa adta. A kurzus során betekintést nyerhettem a fenntartható foglalkoztatás témakörébe, valamint megismerhettem a Körber Hungária Kft. fenntarthatósági kezdeményezéseit, melyeket nagyon izgalmasnak találtam. Ekkor döntöttem el, hogy szeretném elmélyíteni tudásom a fenntartható fejlődés, foglalkoztatás terén, így dolgozatom témájának is ezt választottam.

Kutatásom fő célja a fenntartható fejlődés és foglalkoztatás lehetőségeinek bemutatása a munkavállalók és a munkáltatók oldaláról egyaránt. Emellett szakirodalmi kutatási célokat és empirikus kutatási célokat fogalmaztam meg, melyeket a következőkben ismertetek. A

szakirodalmi kutatásom első célja a fenntartható fejlődés és fenntartható foglalkoztatás fogalmának feltárása, bennük rejlő lehetőségek bemutatása. Mivel ebben a témában a szakértők között nincsen még konszenzus, ezért számos különböző dimenziót, értelmezési lehetőséget szeretnék bemutatni. Második célom a munkavállalói szempontok, elvárások feltárása a fenntarthatósággal kapcsolatban, fókuszálva a Z generációra. A generációra való szűkítés oka, hogy ennél a generációnál a korábbiakhoz képest nagyobb hangsúlyt kap a fenntarthatóság, valamint ők születésüktől fogva tapasztalják a globális felmelegedés és különböző társadalmi problémák hatásait. Harmadik célom a szakirodalmi kutatás során a munkáltatói oldalnak a bemutatása a fenntartható foglalkoztatás szempontjából, arra keresve a választ milyen lehetőségeik vannak az ilyen jellegű foglalkoztatás terén, valamint, hogy milyen előnyöket és kihívásokat rejt ez magában. A munkavállalói és munkáltatói oldalon egyaránt szeretném bemutatni a hármas eredménykritérium rendszerének lehetőségeit is (triple bottom line). Az empirikus kutatási feladatok két részből állnak majd: egy kérdőíves kutatásból a munkavállalói oldalon és strukturált interjúból a munkáltatói oldalon. Ezeknek célja, hogy az elméleti kutatást kiegészítse gyakorlati tapasztalatokkal, valamint hogy bemutathassam a Z generáció munkavállalóinak hozzáállását, elvárásait a fenntartható foglalkoztatással kapcsolatban, illetve hogy egy fenntartható munkáltatót is bemutassak.

A kutatási célok alapján állítottam össze dolgozatom felépítését. Dolgozatom első fejezetében a fenntartható fejlődés és foglalkoztatás összefüggéseit mutatom be. Ennek keretein belül a fenntartható fejlődés fogalmát, történetét és különböző dimenzióit ismertetem. Kitérek arra, hogy a foglalkoztatás és a munkaerőpiac milyen hatással van a fenntarthatóságra. Bemutatom a munkáltatók és a munkavállalók érdekeit a fenntarthatóság terén, melyek igen eltérőek, de komplementerek.

A második fejezet fókuszában a Z-generáció munkavállalói lesznek. Bemutatom a munkavállalói elvárásokat a fenntartható munkahelyekkel szemben. Emellett kitérek a Z-generáció sajátosságaira, illetve arra, hogy miért ezt a generációt helyeztem a fókuszba. Ismertetem a 21. századi HR megoldásokat, melyeknek köszönhetően a munka-magánélet egyensúlya biztosított lehet, valamint a munkavállalók egészségét és jólétét is biztosítani tudja. Végül bemutatom, hogy a munkavállalói kompetenciák fejlesztése, a folyamatos tanulás milyen szerepet tölt be a fenntartható fejlődésben.

A munkáltatók szerepét és felelősségüket a fenntarthatóság terén a harmadik fejezetben ismertetem. Bemutatom mitől is lesz fenntartható a foglalkoztatás és ennek kialakítása

milyen előnyökkel, kihívásokkal jár. Emellett kitérek az innovatív, új üzleti modellekre is, melyek hozzájárulhatnak a fenntartható munkahelyek kialakításához.

Empirikus kutatásomnak a jövő munkahelyeinek követelményei címet adtam, célom, hogy bemutassam milyen is a fenntartható munkahely, milyen szerepet tölthet be egy vállalatnál a fenntarthatóság, valamint, hogy milyen fontossággal bír a mai munkavállalók esetében.

A kutatás két részből épül fel. Elsőként a munkáltatói oldalt fogom bemutatni vállalati jelentések és strukturált interjú alapján. A Körber AG fenntarthatósági jelentése által ismertetem a holding kezdeményezéseit, célkitűzéseit három dimenzió mentén: környezeti, társadalmi és gazdasági. Ezt követően a strukturált interjú által a pécsi leányvállalat, a Körber Hungária Kft. fenntartható vállalati gyakorlatait és eredményeit mutatom be szintén e három dimenzió mentén, valamint annak előnyeit és kihívásait is ismertetem. Kitérek arra, hogy a Körber Hungária Kft., mint munkáltató milyennek látja a Z-generáció munkavállalói és a fenntarthatóság kapcsolatát. Végül, de nem utolsósorban a fenntarthatósági jelentéstételről szóló irányelv (CSRD) vállalatra gyakorolt hatásáról is szó lesz.

Kutatásom második részében a munkavállalói oldalt elemzem kérdőíves megkérdezés segítségével. A kérdőívben a Z-generációs munkavállalók munkahelyekkel szembeni elvárásait vizsgálom, fókuszálva a fenntarthatóság témakörére. A kérdőív által arra keresem a választ, hogy a fenntartható foglalkoztatás milyen fontossággal bír a Z-generációs munkavállalók esetében, milyen szerepe van az elégedettségben, valamint, hogy mennyire tudatosok az álláskeresés során.

Dolgozatom utolsó fejezetében összefoglaltam, hogy a fenntartható fejlődés és foglalkoztatás milyen szerepet tölthet be a jövő munkahelyeinél, mi szükséges a fenntarthatóság előmozdításához a munkáltatók és a munkavállalók oldaláról.

Ezúton is szeretnék köszönetet mondani konzulensemnek dr. habil. Ásványi Zsófiának, aki dolgozatom elkészítése alatt végig támogatott és segített, hasznos tanácsaival nagy mértékben hozzájárult a munkámhoz. Emellett köszönetet szeretnék még mondani a Körber Hungária Kft.-nek, különösen Kónya Dánielnek és Fluck Miklósnak, hogy lehetőséget biztosítottak és közreműködtek a strukturált interjúk elkészítésében.

A tanulmány az Új Nemzeti Kiválóság Program keretein belül valósult meg.

1. A FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉS ÉS FOGLALKOZTATÁS ÖSSZEFÜGGÉSEI

A fenntartható fejlődés és a foglalkoztatás két egymással szorosan összefüggő fogalom, a két terület jelentős hatással bír egymásra. A fejezetben röviden összefoglalom a fenntartható fejlődés történetét, ismertetem a fogalmát, valamint bemutatom három dimenzióját. Ezt követően részletezem, hogy a foglalkoztatás és maga a munkaerőpiac milyen területeken és miként képes hatni a fenntarthatóságra. Végül összehasonlítom a munkáltatók és a munkavállalók érdekeit a fenntarthatóság szempontjából, melyek ugyan komplementerek, de mégis eltérők.

1.1. A fenntartható fejlődés fogalma, története és dimenziói

A fenntartható fejlődés fogalma újkeletű, elsőként 1987-ben használták a „Közös jövőnk” (Our Common Future) című jelentésben vagy más néven a Brundtland-jelentésben, melyet az ENSZ Környezet és Fejlődés Világbizottsága tett közzé. A dokumentum célja a társadalmilag és környezetileg fenntartható gazdasági növekedés elősegítése volt. A jelentésben a fenntartható fejlődést a következőképp definiálták: *„A fenntartható fejlődés olyan fejlődés, amely kielégíti a jelen szükségleteit anélkül, hogy veszélyeztetné a jövő nemzedékek esélyét arra, hogy ők is kielégíthessék szükségleteiket.”* (ENSZ Környezet és Fejlődés Világbizottsága, 1987). Ennek megfelelően az erőforrásokra és a környezetünkre vigyáznunk kell annak érdekében, hogy a következő generációk számára is fennmaradjon. Ez a fogalom az úgynevezett intergenerációs szolidaritás fontosságát emeli ki, azaz a jövő generációi iránt érzett felelősséget. (Gyulai, 2012)

A jelentés hangsúlyozza, hogy a gazdasági fejlődés, a társadalmi, valamint a környezeti problémák összefüggenek, emiatt pedig nem lehet megoldani úgy egy problémát, hogy a másik két területet figyelembe ne vennénk. A döntések során a hosszútávra kell fókuszálni, nem pedig a rövidtávú haszonra. A dokumentumban felhívják a figyelmet a társadalmi igazságosság fontosságára, a szegénység és az egyenlőtlenség mérséklése szintén a fenntarthatóság része. Arra is rámutat, hogy a kormányoknak, intézeteknek olyan politikát kell kidolgoznia, mely támogatja a fenntartható fejlődést, de mindemellett globális szinten is együtt kell működniük. Ilyen jellegű együttműködés nélkül a problémákat nem lehet megoldani tartósan. (Szűcs, Pónusz, 2020)

A brundtlandi jelentés óriási hatást gyakorolt a fenntartható fejlődés gondolkörére és felhívta rá a figyelmet a nemzetközi politikában és a társadalmi párbeszédben egyaránt. Ennek ellenére a dokumentum számos kritikát is kapott, többek között, hogy nem veszi figyelembe a környezet eltartóképességének határát. Jelenleg az emberiség létszámából adódóan az alapvető szükségletek kielégítése sem biztosított, mivel az meghaladja a hozzáférhető erőforrások mértékét. Emellett hatalmas egyenlőtlenségek vannak, míg vannak akik éheznek, addig mások óriási mértékben pazarolnak. Emiatt például Herman E. Daly 1993-ban újra definiálta a fenntartható fejlődés fogalmát a következők szerint „*A fenntartható fejlődés a folytonos szociális jólét elérése, anélkül, hogy az ökológiai eltartóképességet meghaladó módon növekednénk.*” Ez a fogalom már kiemeli az ökológiai eltartóképesség figyelembevételének fontosságát, ha ezt meghaladjuk, akkor nem biztosított a fenntartható fejlődés.

Az ENSZ Konferencia a Környezetről és a Fejlődésről, másnéven a riói konferencia volt a következő mérföldkő a fenntartható fejlődés történetében. A konferencia legjelentősebb eredménye az Agenda21, magyarul a „Feladatok a 21. századra” dokumentum elfogadása volt. Az dokumentumban részletes intézkedéseket és ajánlásokat fogalmaztak meg a fenntartható fejlődés elérése érdekében. Célja a nemzetközi összehangolt együttműködés volt. Emellett elfogadták a környezet védelmével kapcsolatos keretegyezményeket is, amelyek a későbbi kiotói egyezmény alapját jelentették. Fontos megemlíteni még, hogy ezen a konferencián jött létre az ENSZ Fenntartható Fejlődés Bizottsága (CSD) is, melynek feladata a konferencián elfogadott program végrehajtásának nyomon követése volt. 1997-ben ezen feladatok végrehajtásának szükségességét megerősítették, de mivel a gyakorlati megvalósítás nem volt megfelelő 2002-ben sor került a Fenntartható Fejlődési Világtalálkozóra. A világtalálkozón konkretizálták a célokat, feladatokat és a végrehajtáshoz szükséges eszközöket. Az ENSZ Fenntartható Fejlődési Bizottsága ezt követően megkezdte a 14 évre (2004-2017) szóló munkaprogram végrehajtásának elősegítését. (Fragó, 2012)

2012-ben az ENSZ Fenntartható Fejlődési Konferencián értékelték az elmúlt 20 év eredményeit, majd ennek eredményei alapján 2015-ben az ENSZ Közgyűlése elfogadta a Fenntartható Fejlődési Célokat (Sustainable Development Goals – SDGs), mely keretrendszerbe foglalta a fenntarthatóság alapelveit. Ezek a célok 2030-ig meghatározzák a fejlesztési menetrendet, összesen 17 célt fektettek le. A 17 célhoz összesen 169 alcél kapcsolódik. (Szűcs, Pónusz, 2020)

Bár mind a 17 cél rendkívül fontos, dolgozatom szempontjából a 8. célt emelném ki: „*Tartós, befogadó és fenntartható gazdasági növekedés, teljes és termelékeny foglalkoztatás és méltányos munka elősegítése mindenki számára*”(*Fenntartható Fejlődési Keretrendszer 2030; 2015; 26. o.*) Ehhez tartozik számos alcél, melyek hangsúlyozzák a méltányos munkahelyteremtés, teljes és termelékeny foglalkoztatás fontosságát mindenki számára, valamint, hogy az egyenlő munkáért egyenlő bért kell biztosítani. A célokhoz kapcsolódó feladatok hozzájárulnak a fenntartható foglalkoztatás eléréséhez. Hazánkban 2013-ban dolgozták ki a Nemzeti Fenntartható Fejlődési Keretstratégiát, melynek céljai összhangban állnak a Fenntartható Fejlődési Célokkal. (Nemzeti Fenntartható Fejlődési Tanács, 2013)

A fenntartható fejlődésnek három dimenzióját lehet elkülöníteni: gazdaság, társadalom és környezet. Ezt a három dimenziót az ENSZ 2005-ös Közgyűlésén elfogadott határozat is tartalmazza. A gazdasági dimenzió a gazdasági tevékenységek hosszútávú fenntarthatóságát hangsúlyozza; beleértve az erőforrás- és az energiahatékonyságot, a munkahelyek teremtését, valamint a gazdasági növekedést; úgy, hogy az a környezetet nem károsítja. A társadalmi dimenzió a társadalmi igazságosság, egészség és jólét biztosítását szorgalmazza. Ehhez hozzá tartozik az oktatás és egészségügy hozzáférhetősége, az egyenlőtlenségek és a szegénység csökkentése, valamint az emberi jogok tiszteletben tartása. A környezeti dimenzió a környezet védelmét, a természeti erőforrások fenntartását hangsúlyozza, hogy azok a következő generációk számára is fennmaradjanak. A három dimenzió összekapcsolódik és kölcsönhatásban áll egymással, azonban egyenlő fontosságuk vitatott. (Knoll, Lakatos; 2014) A Nemzeti Fenntartható Fejlődési Keretstratégiában a társadalmi dimenziót kiegészítik az emberi – humán dimenzióval és kiemelik, hogy az emberi erőforrás a nemzetek legfontosabb erőforrása. A Keretstratégia hangsúlyozza, hogy a gazdasági, társadalmi és humán erőforrások gyarapíthatók, azonban a természeti erőforrások korlátozottak, így a legfontosabb ezen korlátok tiszteletben tartása.

John Elkington már korábban, 1995-ben meghatározta ezt a három fő dimenziót a vállalati teljesítmény mérésével kapcsolatban, majd 1998-ban részletesen kidolgozta a hármas eredménykritérium mérési és jelentési keretrendszerét (triple bottom line, TBL). Ez a rendszer a vállalati teljesítményt nem csak gazdasági, hanem környezeti és társadalmi szempontok alapján is méri és ösztönzi a vállalatokat a környezeti és társadalmi értékteremtésre. A TBL megjelenése átalakította a vállalati értéknövekedés fogalmát is: annak érdekében, hogy egy vállalat hosszú távon is sikereket érjen el mindhárom dimenziót figyelembe kell venni és az eredményekről számot is kell adni. (Braun, 2015) A triple bottom

line elmélete három részből áll, ez az úgynevezett 3P: profit, people, planet; azaz a profit, az emberek és a bolygók – a környezetünk, eszerint erre a három területre egyszerre kell összpontosítani a vállalatoknak. A profit mérése az egyik leghagyományosabb mérési mód a vállalatok nyereségességének, veszteségességének megállapítására, azonban a TBL esetében ez magában foglalja a bevétel etikus, tisztességes megszerzését, üzleti partnerek, szállítók kiválasztását, pénzügyi felelősséget, közösségen belüli gazdasági jólét elősegítését és még számos más a fenntarthatósághoz szorosan kapcsolódó tényezőt. A people dimenziója minden olyan személyt figyelembe vesz, aki valamilyen szinten kapcsolatban áll a vállalattal, ideértve az alkalmazottakat, szállítókat, vásárlókat és egyéb érintetteket. Hagyományos szemléletek szerint egy vállalat a befektetői, részvényesei érdekeit helyezi előtérbe, azonban az elmélet hangsúlyozza minden érintett fél szerepét és az értékteremtésre hívja fel a figyelmet. Az utolsó dimenzió a planet, mely a környezeti hatásokat méri, például az üvegházhatású gázok kibocsátását, hulladék mennyiségét, energiafelhasználást, valamint akár az etikus forrásból származó nyersanyagok arányát. (Kenton, 2023) A következő fejezetekben és alfejezetekben részletesebben kitérek arra is majd, hogy a TBL elmélete miként jelenik meg a gyakorlatban a munkavállalók és a munkáltatók oldalán.

A mérési és jelentési keretrendszereknek 2024. január 1-től kiemelt fontossága lett, ugyanis az Európai Unió 2022. novemberében elfogadta a vállalati fenntarthatósági jelentéstételről szóló irányelvet (CSRD), mellyel kiterjesztette a jelentéstételi kötelezettséget 50 ezer európai vállalatra. A szabályozás elsőként azokat a vállalatokat érinti az idei évben január 1-től, akik több, mint 500 munkavállalóval rendelkeznek, valamint közérdeklődésre számot adnak. Magyarországon a 2007. évi LXXV. törvény szerint közérdeklődésre számot tartó gazdálkodónak minősül „a) az a gazdálkodó, amelynek átruházható értékpapírjait az Európai Gazdasági Térség valamely államának szabályozott piacán kereskedésre befogadták, b) minden olyan, az a) pont hatálya alá nem tartozó gazdálkodó, amelyet jogszabály közérdeklődésre számot tartónak minősít.” (Magyar Országgyűlés, 2007) 2025. január 1-től azok a vállalatok lesznek érintettek, melyek három kritériumból kettőt meghaladnak: 250 munkavállaló, 40 millió euró árbevétel és 20 millió euró mérlegfőösszeg. 2026. január 1-től a tőzsdén jegyzett kkv-k és egyéb vállalkozások lesznek az érintettek. A jelentések mindig a bevezetést követő évben lesznek esedékesek. Fontos, hogy a jelentéstételi kötelezettség olyan nem EU-s vállalatokra is kiterjed, melyek nagy mértékben működnek az EU piacán is vagy rendelkeznek leányvállalattal az EU-n belül. A CSRD biztosítja, hogy a vállalatok nyilvánosságra hozzák fenntarthatósági kockázataikat és

lehetőségeiket (pénzügyi lényegesség), valamint a környezetre és az emberekre gyakorolt hatásukat (környezeti és szociális lényegesség). Mindez a kettős lényegesség elvét tükrözi. (Európai Bizottság, 2023) Az Európai Unió irányelvvel összhangban Magyarországon a 2023. évi CVIII. törvény tartalmazza a vállalatok jelentéstételi kötelezettségével kapcsolatos szabályokat. A törvény 23. § első és második bekezdése szerint *„A vállalkozás évente ESG beszámolót készít az előző üzleti év fenntarthatósági célú átvilágítási kötelezettségeinek teljesítéséről, amelyet köteles ESG tanúsítóval auditáltatni. Az ESG beszámolót a vállalkozás ügyvezető szerve hagyja jóvá. Az ESG beszámolót a vállalkozás az üzleti év végét követő hat hónapon belül ingyenesen és nyilvánosan hozzáférhetővé teszi a honlapján.”* (Magyar Országgyűlés, 2023) Így tehát a törvény az irányelvvel összhangban meghatározza a törvény hatálya alá eső vállalatok körét, valamint, hogy mikor; milyen módon és tartalmi elemekkel kell a beszámolót közzétenni.

A vállalatok számára a jelentéstételi folyamat kialakítása, valamint a keretrendszer kiválasztása jelentős kihívásokat okoz. A legtöbb európai vállalat a GRI (Global Reporting Initiative) keretrendszert használja az ESG (Environmental, Social, Governance) tevékenységével kapcsolatos információk megosztására. (Lukács, 2022) A GRI egymással összefüggő szabványok moduláris rendszere, mely lehetővé teszi, hogy a vállalatok összehasonlítható és hiteles módon kommunikálják, hogy milyen hatással bírnak a gazdaságra, a környezetre és a társadalomra. (Global Reporting Initiative, 2021) 2023. nyarán a GRI és az ISSB (Nemzetközi Fenntarthatósági Szabványügyi Testület) együttesen alakította ki azt a szabványrendszert, melyet a CSRD hatálya alá tartozó vállalatok alkalmazni tudnak, így létrejött az európai fenntarthatósági jelentéstételi standard (ESRS). Az ESRS a kettős lényegesség elvével összhangban áll, így kötelezi a vállalatokat arra, hogy jelentésükben számot adjanak a környezetre és társadalomra gyakorolt hatásokról, valamint arról, hogy a környezeti és társadalmi problémák milyen pénzügyi kockázatot és/vagy lehetőséget teremtenek a vállalat számára. (Európai Bizottság, 2023) A CSRD okozta kihívásokra és lehetőségekre a Körber Hungária Kft.-vel folytatott strukturált interjú során is ki fogok térni. Emellett a jelentéstételi kötelezettség a munkavállalók oldalán is változásokat hozhat, mivel a munkavállalók is jobban nyomon tudják majd követni a vállalatok fenntarthatósági törekvéseit és mindez szerepet játszhat a munkahelyük kiválasztásában.

1.2. Foglalkoztatás és a munkaerőpiac hatása a fenntarthatóságra

A foglalkoztatásnak, a munkavégzésnek számos különböző aspektusa van, az önérték és önmegvalósítás mellett nagy szerepe van a társadalmi igazságosság, szolidaritás, jólét megteremtésében. A munkavégzésnek sok célja van, melyek minden egyén esetében eltérő értékkel bírnak. Elsődleges célja gazdasági, mivel a munkavállaló az elvégzett munkáért fizetést kap, ami biztosítja a megélhetését. Másrészt társadalmi aspektusa is van, mivel életünk jelentős részét munkával töltjük és itt is építünk kapcsolatokat. Éppen ezért szokták a munkanélküliséget társadalmi kirekesztésként is értelmezni. Emellett a munkavégzésnek van pszichológiai nézőpontja is, a munkáltatót és a munkavállalót a munkaszerződésen túl pszichológiai szerződés is összeköti, mely kölcsönös ígéreteket tartalmaz és biztosíthatja a munkavállaló elkötelezettségét hosszabb távon. (Balogh, Karoliny szerk., 2023)

A foglalkoztatáson és a munkaerőpiacon keresztül közvetve és közvetlenül jelentős változásokat lehet elérni a fenntarthatóság terén, de számos kihívást is rejt ez magában. Napjainkban számos jelentős változás és trend érinti a munkaerőpiacot, többek között a technológiai fejlődés, az automatizáció, a robotizáció, melyek révén egyrészt korábbi munkahelyek tűnnek el, de újak is létrejönnek. Emellett a közösségi és zöld gazdaság megjelenése, nem utolsósorban pedig a demográfiai folyamatok is jelentős változásokat, valamint kihívásokat okoznak. (Kardkovács, 2023)

Az elmúlt években részben ezeknek a változásoknak, kihívásoknak is köszönhetően egyre fontosabb szerepet tölt be az emberi erőforrás menedzsment a szervezetek életében és a szervezeti stratégiában, ezzel együtt pedig megjelent a fenntartható foglalkoztatás fogalma is. Maga a fenntartható foglalkoztatás jelenleg még nem egy elterjedt, közhírnév fogalom, ezért kiterjedt szakirodalma sincsen. Nehéz meghatározni, hogy pontosan mit is értünk ezalatt, de számos különböző megoldás létezik a fenntartható foglalkoztatás eléréséhez, melyet a későbbiekben részletesen tárgyalok. A fenntartható emberi erőforrás menedzsment fogalmát Ehnert és szerzőtársai (2015) a következőképp fogalmazták meg: „Hosszútávú emberi erőforrás menedzsment stratégiák és gyakorlatok elfogadása, melyek lehetővé teszik a szervezeten belüli és azon kívüli pénzügyi, társadalmi és ökológiai célok elérését.” Eszerint a szervezeteken belül is szükséges különböző fenntarthatósággal kapcsolatos célokat létrehozni, amelyek utána a szervezeti folyamatokban is megjelennek, azonban a célok a szervezet határain túlnyúlnak. Fontos kiemelni, hogy fenntartható vállalati stratégia nélkül hosszú távon nem lehet fenntartható emberi erőforrás gyakorlatokat eredményesen

kialakítani, azonban ezek együttes jelenléte hozzájárulhat a szervezetek hosszú távú sikeréhez.

A fenntartható foglalkoztatás fókuszában számos dolog állhat. A biztonságos és egészséges munkakörülmények megteremtése, a munkavállalók fizikai és mentális egészségének, valamint jóllétének biztosítása egy kiemelt cél, mely olyan nagyobb célok megvalósításához is hozzájárulhat mint a társadalmi igazságosság és egyenlőség. Az esélyegyenlőség és a munkahelyi diverzitás támogatása, valamint a diszkrimináció elleni küzdelem révén a munkaerőpiac különböző csoportjai között csökkenhet az egyenlőtlenség, mérséklődhet a társadalmi olló. A társadalmi olló a szegények és a gazdagok közötti különbséget, a társadalmi egyenlőtlenség mértékét szemlélteti. Emellett a fenntartható foglalkoztatás fókuszában ökológiai célok megvalósítása is állhat, mint például az ökológiai lábnyom csökkentése, hulladék és az energiafelhasználás mérséklése. (Köves, 2015)

A fenntartható foglalkoztatás fogalmával párhuzamosan a zöld munkahelyeket is fontosnak tartom megemlíteni. A zöld munkahelyek célja az energiafelhasználás csökkentése, a természetek értékek megőrzése, a káros környezeti hatások mérséklése. (MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet, 2020). Mindemellett a zöld munkahelyek tisztességes munkát képesek biztosítani megfelelő jövedelemmel, egészséges munkakörülményekkel. Ilyen munkahelyeket minden ágazatban ki lehet alakítani vagy már a meglévőket át lehet alakítani lényegében az egész értéklánc mentén. Az MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet meghatározása szerint idetartozik *„minden olyan szakmai tevékenység, amely az energia és a nyersanyagok megtakarítása, a megújuló energiaforrások fejlesztése, a hulladékok és a környezetszennyezés csökkentése vagy a biodiverzitás és az ökoszisztémák védelme által hozzájárul a környezetvédelemhez és az éghajlatváltozás elleni küzdelemhez.”* Bizonyított tény, hogy a fenntarthatóbb és zöld munkahelyek pozitív hatással vannak a foglalkoztatásra, hiszen például a biogazdálkodás sokkal munkaerőigényesebb, így számos új munkahely megteremtéséhez járulhat hozzá.

Végül, de nem utolsósorban a fenntartható foglalkoztatás hosszú távon fenntartható foglalkoztatásként is értelmezhető, mely a jelenlegi demográfiai folyamatok miatt egyre inkább előtérbe kerül. Bár a Föld népességszáma dinamikusan nő, de a népességnövekedés csak bizonyos területekre koncentrálódik. Az előrejelzések szerint Afrikában a munkaképes népesség 2050-ig kétszer akkora lesz, míg Európában a népesség és a munkaképes korúak aránya jelentősen csökkenni fog, 2050-re az 65 év felettiak részaránya a jelenlegi 19%-ról 28%-ra emelkedhet. Magyarországon 2030-ig a munkaképes korúak száma 570 ezer fővel

csökkenhet, ami a lakosság számát tekintve igen ijesztő scenárió. Mindez hatalmas mértékű munkaerőhiányhoz vezet hozzá, de a fenntartható gyakorlatok mérsékelhetik a problémát. Ezek a gyakorlatok komplexek és nem csak a foglalkoztatási, hanem a szociális szempontokat is figyelembe veszik. Ilyen például a foglalkoztatást, munkavállalást elősegítő családtámogatási rendszer működtetése, munkaerőpiacra visszatérés segítése, élethosszig tartó tanulás és digitális készségek megszerzésének támogatása, tisztességes foglalkoztatás biztosítása. (Kardkovács, 2023) Ezeket az általánosabb gyakorlatokat konkrét tevékenységekre kell bontani minden szinten, de dolgozatom szempontjából a szervezeti és munkavállalói szint fog az előtérbe kerülni.

1.3. A munkáltatók és a munkavállalók érdekei és céljai a fenntarthatóság terén

A munkáltatóknak és a munkavállalóknak számos különböző érdeke, célja van a foglalkoztatás és a fenntarthatóság terén, általánosságban elmondható, hogy egy jelentős érdekellentét húzódik közöttük. Míg a munkáltatók elsődleges érdeke a profit maximalizálása, addig a munkavállalóknak a biztonságos, tisztességes foglalkoztatás a célja. Kapcsolatrendszerüket tekintve erős alá-fölé rendeltség a jellemző, a munkáltató sokkal erősebb pozícióban van, jobban képes érdekeit érvényesíteni, céljait végrehajtani. Ezek az érdekek igen eltérőek, de a legtöbb esetben komplementerek, kiegészítik egymást. Fontosnak tartom hangsúlyozni, hogy együttesen kell tennie a két félnek a célok megvalósítása, érdekeik érvényesítése érdekében, ugyanis csak ekkor lesz hosszú távon is eredményes az együttműködés.

Mivel kutatásom során a versenyszféra egyik szereplőjét, vállalatát fogom bemutatni, ebben az alfejezetben a vállalatokra, vállalati érdekekre fókuszálok, azon belül is a for-profit szervezetekre. A vállalatoknál a tulajdonos(ok) elsődleges célja és érdeke a tőkéjük értékének növelése és a profit maximalizálása. Ezt célt rendelik általában alá a működésnek, de emellett számos másik cél is megjelenhet, mint például hosszútávú versenyelőny kialakítása, folyamatos növekedés, gazdasági stabilitás, rugalmasság. A korábban már említett TBL rendszere szerint a vállalatoknak annak érdekében, hogy hosszú távon is sikeresen működjenek a gazdasági szempontok mellett társadalmi és környezetvédelmi kérdésekre is fókuszálniuk kell. Rendkívül fontos ebben az elméletben, hogy a három dimenzió egyenlő fontossággal bír, ezeken a területeken együttesen kell cselekedni a siker érdekében. Sok

esetben a három területet nem is lehet élesen elkülöníteni egymástól, mivel összefüggésben állnak. (Alhaddi, 2015)

Elsőként a társadalommal és környezettel kapcsolatos érdekekre fókuszálók, melyekben a munkavállaló és a munkáltató egyaránt megjelenik. Fontos kiemelni, hogy a hatékony működés, a célok megvalósulása a menedzserek döntéseitől és az alkalmazottak munkavégzésétől is függ. Az ő érdekeik azonban nem feltétlen egyeznek a munkáltató érdekeivel, így sokszor érdekkonfliktus lép fel. A munkavállalók legfőbb érdeke általában a saját munkafeltételeik javítása, amely azonban jelentős költségvonzattal jár, így ez az egyik legfőbb érdekellentét. Emellett az is a konfliktus forrása lehet, hogy a szervezeti célokra a legtöbb alkalmazottnak közvetlenül nincs ráhatása. A munkafeltételek javítása nem csak a jövedelemre koncentrálódik, egyre nagyobb szerepet kap napjainkban a munka-magánélet egyensúlya, az önmegvalósítás vágya, a folyamatos fejlődés és tanulás iránti igény és az egészség megőrzése. (Chikán, 2020) Mindezeknek a megvalósítása, biztosítása véleményem szerint a munkáltatók számára is számos előnnyel járhat, így ez tekinthető közös érdeknek is, kialakítható a win-win helyzet, valamint a TBL keretrendszerének társadalmi dimenziója is hangsúlyozza ezeknek a szerepét. A munka magánélet egyensúlyát ma már számos esetben rugalmas munkavégzési lehetőséggel, otthoni munkavégzéssel biztosítják. Ennek köszönhetően a magánéleti teendők könnyebben összeegyeztethetők a munkával, ami optimális esetben nagyobb elégedettséget, hatékonyságot és akár elkötelezettséget eredményezhet. A folyamatos fejlődés és tanulás által a szervezet képes lehet reagálni a folyamatos változásokra, ezzel hosszú távú versenyelőnyt biztosítva. A munkavállalók egészsége, biztonsága szintén rendkívül fontos mindkét félnek, hiszen az egészséges dolgozó kevesebbet hiányzik, magasabb produktivitással bír, így végső soron magasabb bevételt eredményezhet. A munkavállalók elégedettsége pedig a munkáltatói oldalon a munkaerő megtartásának szempontjából fontos, ami a fluktuáció csökkenését eredményezheti, a demográfiai változások tekintetében pedig kritikus lesz a jövőben. Ezek az érdekek főként a munkavállalói jólléthez kapcsolódnak, azonban különböző környezettel kapcsolatos érdekeket is meg lehet említeni.

Napjainkban egyre több környezetvédelmi előírás és szabályozás van, melyeket a vállalatoknak és szervezeteknek szigorúan be kell tartani, így tehát a munkáltatóknak ebben érdeke van. Emellett szinte minden vállalatnak szüksége van bizonyos erőforrásra (víz, energia, nyersanyagok stb.), így érdekükben áll, hogy ezeket az erőforrásokat hatékonyan használják fel annak érdekében, hogy a jövőben is rendelkezésre álljon. Korábban

említettem az egészséges munkakörnyezet fontosságát, azonban ennek van egy környezeti aspektusa is: fontos például a levegő és vízminőség is, a vegyi anyagok megfelelő kezelése, hiszen ezek mind hozzájárulnak a munkakörnyezethez. Mindemellett a munkavállalóknak érdeke van a biodiverzitás megőrzésében és a helyi közösségek támogatásában is, a munkáltatóval közösen sokat tehetnek ezek fenntartásáért. Amennyiben ezek nem csak az érdekek, célok szintjén jelennek meg, hanem valódi tevékenységgént is egy vállalat életében, akkor már CSR-ról, társadalmi felelősségvállalásról lehet beszélni. Ebben az esetben a vállalat felelősséget érez és aktívan tesz a környezet és társadalom jóléte iránt a hatékony gazdasági működés mellett. (Nagy, 2014)

Végül a TBL szemlélet gazdasági dimenziója a szervezetek jövedelmezőségét, hatékonyságát, rugalmasságát és versenyképességét hangsúlyozza, miközben a munkavállalói oldalon elsődlegesen a tisztességes bérek, jólét biztosítása jelenik meg. A fő fókusz azon van, hogy a szervezet az érintettek (munkavállalók, helyi közösség szereplői stb.) gazdasági érdekeire is figyel oly módon, hogy elősegíti a jövő generációinak fennmaradását is, valamint üzleti tevékenységét tisztességes, etikus módon végzi. (Alhaddi, 2015)

2. MUNKAVÁLLALÓI SZEMPONTOK A FENNTARTHATÓ FOGLALKOZTATÁSBAN, FÓKUSZBAN A Z GENERÁCIÓ

Ebben a fejezetben a munkavállalói oldalt ismertetem, elsődlegesen a fenntartható foglalkoztatás szempontjából. Bemutatom a kutatásom egyik részének célcsoportját: a Z generációt, melyről elmondható, hogy jelentősen különbözik a korábbi nemzedékektől és átalakítja a munkaerőpiacot és a trendeket is. A második alfejezetben ismeretem napjaink leggyakoribb munkavállalói elvárásait, melyeknek a munkáltatóknak meg kell felelnie a munkaerő megtartása érdekében. A TBL keretrendszerében a munkavállalók elsődlegesen a társadalmi (people) dimenzióban jelennek meg. Itt meg lehet említeni az etikus, tisztességes foglalkoztatást, képzést és fejlesztést, egészséget és biztonságot, valamint a munkamagánélet egyensúlyának biztosítását is, melyeket a későbbi alfejezetekben részletesen is bemutatok.

2.1. A Z generáció

A generációkkal kapcsolatos elméletek csak az 1990-es években jelentek meg először, azonban hamar ráeszméltek, hogy ezen elméletek számos területen hatékonyan felhasználhatók. Nem csak a társadalomtudományok, kultúrakutatás, hanem a gazdaság és a marketing területén is, így a tudományos területek mellett gyakorlati területeken is felhasználható, hasznosítható. (Guld, 2022) A mindennapi életünk során is gyakran találkozunk a generációs különbségekkel, így ha tisztában vagyunk az elméleti háttérrel is, akkor az segíthet megfelelően kezelni az eltéréseket.

A generációkat alapvetően a születési évszámok alapján különítik el, de emellett három további jellemző mentén lehet csoportokat alkotni: érzékelt tagság, közös hiedelmek és magatartásformák, valamint a történelemben való közös elhelyezkedés. Az érzékelt tagság alatt azt értjük, amikor a generáció tagjai egy csoportba sorolják magukat a többiekkel. A közös hiedelmek és magatartásformák az élet számos különböző területén megjelennek, befolyásolják például a családhoz, karrierhez való hozzáállást, valamint életünk fontos döntéseit. Fiatal korban bekövetkezett történelmi események (például I. és II. világháború vagy az utóbbi években a COVID-19), élettapasztalatok szintén nagy hatást gyakorolnak

egy-egy generáció tagjaira. Mindezek által korcsoportonként kialakultak hasonló világnézetek, értékrendek. (Pál, Töröcsik, 2013) Kutatások bizonyítják, hogy nagy létszámú csoportok és nagyobb életkori távolság esetén jelentősen elkülönülnek egymástól a különböző generációk, a tagok között pedig laza összekapcsolódás figyelhető meg. (Guld, 2022)

Kiemelném, hogy számos kutatás, tanulmány szól arról, hogy valójában miért nem jó a generációs klaszterezés, miért nem lehet embereket egy-egy nagy csoportba sorolni születési évszáma alapján, miközben a világ különböző pontjain élnek más-más életkörülmények között. Nem lehet egyszerűen összehasonlítani a felső tízezer tagjait a mélyszegénységben élőkkel, de akár a városi lét és a falusi lét közötti különbségek is jelentős eltéréseket adhatnak. Voltak kutatások melyek esetében adott generációba tartozó egyének között nagyobb különbségeket véltek felfedezni, mint más különböző csoportokba tartozók között. Emellett a Z generációhoz, valamint az Alfa generációhoz igen magas szintű digitális készségeket, kompetenciákat társítanak, azonban bizonyították, hogy valójában csak egy igen szűk réteg rendelkezik ezekkel. A generációs elméletek szűkíthetik a gondolkodást, erős általánosításokhoz, akár sztereotípiákhoz vezethetnek, valamint szinte végleges klasztereket jelent egy állandóan változó világban. (Buda, 2019) Mindezek a kutatások emlékeztetnek arra, hogy minden egyén más és más, emiatt nem szabad minden esetben egy csoportként kezelni őket. Azonban ennek ellenére a generációs elméletek számos területen jól hasznosíthatók, ahogy korábban említettem is. Emellett a Z generáció esetében az internetes világnak, online platformoknak köszönhetően már elmondható, hogy hasonló dolgokat tapasztalnak, valamint kapcsolatban állnak egymással (még ha csak közvetett módon), így dolgozatomban emiatt is szeretném ezt a lehatárolást alkalmazni.

Fontos megemlíteni, hogy a generációs elméletek esetében nincsen konszenzus a szakértők között, így eltérés található a generációk számában és a lehatárolásokban is. Dolgozatomban Guld Ádám generációkutatását és az ő lehatárolásait veszem alapul, mely főként Európa lakosságára vonatkoztatható. Jelenleg egymás mellett 6 különböző generáció él: Csendes generáció vagy építők, Baby Boomerek, X generáció, Y generáció, Z generáció és az Alfa generáció. A születési évszám alapján történő besorolásukat az 1. táblázat tartalmazza.

Csendes generáció vagy építők	Baby Boomerek	X generáció	Y generáció	Z generáció	Alfa generáció
1925-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1994	1995-2010	2010-

1. táblázat: A generációk lehatárolása születési évszám alapján

Forrás: saját szerkesztés Guld (2022) alapján

Az 1. táblázat alapján a Z generációba az 1995 és 2010 között születettek tartoznak, 2024-ben a 29 és 14 év közöttiek. A Z generációról számos ok miatt szükséges beszélni és ismerni szokásaikat. A Z generáció jelentős hatással bír minden piacra, fogyasztási szokásaik alapvetően eltérnek az előző generációktól, ezért fontos megismerni értékrendjüket és preferenciájukat. A generáció tagjai beleszületettek a digitális forradalomba, születésükkor rendelkezésre állt az internet, valamint a digitális eszközök, később születettek esetében pedig az okos eszközök is, ezáltal jelentős technológiai szakértelemmel rendelkeznek. Ezek az eszközök természetesek számukra, a mindennapi élet szerves részeként tekintenek rájuk. Emellett ez a generáció már testközelből tapasztalja a globális felmelegedés pusztító következményeit, éppen ezért a fenntarthatóság témaköre nagyobb hangsúlyt kap életükben, mint a korábbi generációknál, erős társadalmi felelősségtudattal rendelkeznek. (Guld, 2022) Ami miatt még rendkívül fontos ezt a generációt kiemelten kezelni, az az hogy ez a generáció az első globális nemzedék, a globalizáció következtében ténylegesen megvalósul az, hogy a generáció tagjainak életét és magatartását ugyanazok az események, trendek határozzák meg, illetve ők maguk is kapcsolatban állnak a közösségi média felületek által. (Pál, Törőcsik, 2013)

Ez a generáció most lép be a munkaerőpiacra, ezzel pedig jelentősen átformálja a munkahelyek dinamikáját, az elvárásokat, a munkáltatóknak pedig igazodniuk kell motiválásuk és megtartásuk érdekében. Mivel még nem a teljes generáció dolgozik, sokuk jelenleg tanul, ezért a jellemzőket folyamatosan pontosítják, azonban az alapok nem változnak. A munka világában jellemzi őket a multitasking, valamint a gyors karrier- és munkahelyváltás. Szívesen dolgoznak akár egyszerre több helyen, foglalkoznak egyszerre több dologgal. Míg korábbi generációknál jellemző volt, hogy valaki egy munkahelyen dolgozott élete végéig, addig a Z generáció tagjai számára természetes a munkahelyek cserélgetése. Ha nem elégedettek vagy változásra vágyanak, akkor csak tovább állnak. Az

internetnek köszönhetően a világ bármely pontjáról dolgozhatnak, számukra természetes, hogy online bármikor bárkivel felvehetik a kapcsolatot. Mindez a munkaerőpiac alapvető változásaival is összefüggésben áll; a munkaerőhiány kielezi a munkaerő iránti-, munkáltatók közötti versenyt. Jellemző a generáció tagjaira a kezdeményező készség, bátran mernek új dolgokba belevágni, valamint komoly teherbíró képességgel rendelkeznek. Nem csak az egyéni ötletek megvalósítása a fontos számukra, hanem a közösségi érdekeket is figyelembe veszik, szívesen dolgoznak közösen, egymással együttműködve. (Pál, Töröcsik, 2013)

A Z generáció az a generáció, mely a legkorábban lép be és a legkésőbb lép ki az oktatási rendszerből, valamint jelentősen megnövekedett a felsőoktatásban résztvevők aránya is. A munkaerő-piaci kutatások alapján elmondható, hogy ez a generáció az iskolában sok olyan tudásra tesz szert, melyet később nem tud hasznosítani, valamint a mindennapi életben szükséges készségeket éppen ezért sem sajátítják el megfelelően, mely számos kihívás elé állítja a munkáltatókat is. Azonban a tudás iránti vágy, valamint az élethosszig tartó tanulás igen értékes tulajdonságuk, mely a fenntartható foglalkoztatásban is nagy szerepet játszik. (Pálffy, 2020) A 2.4 alfejezetben erre részletesebben is kitérek.

Ahogy korábban is említettem e nemzedék számára igen fontos szerepet tölt be a fenntarthatóság, a választási és fogyasztási preferenciáikat nagy mértékben befolyásolják zöld szempontok is. Egyre gyakrabban a munkavállalás során is előkerül a fenntarthatóság, szívesebben jelentkeznak olyan vállalatok, szervezetek állásaira, melyek aktívan tesznek a környezetükért és erről rendszeresen kommunikálnak is. Emellett a Z generációs munkaerő megtartásában is nagy szerepe van a fenntarthatóságnak: felmérések szerint a mai fiatalok azért is hagyják el/tervezik elhagyni munkahelyüket, mert nem tartják elegendőnek a fenntarthatósági törekvéseket munkahelyükön. (HVG Kiadó Zrt., 2023) Éppen ezért is tartom fontosnak, hogy a szervezetek megismerjék e generáció preferenciáit, hiszen a társadalmi felelősségvállalás a munkavállalók megtartásában is nagy szerepet játszhat.

2.2. Munkavállalói elvárások a fenntartható munkahelyekkel szemben

A munkavállalói elvárásoknak egyre nagyobb szerepe van napjainkban, ugyanis a munkáltatók kielezett versenyt folytatnak a megfelelően képzett munkaerőért. Mivel a prognózisok alapján az elkövetkezendő években jelentősen meg fog nőni a munkaerőhiány, ezért ezekre az elvárásokra és azok kielégítésére egyre nagyobb hangsúlyt kell fektetni a

munkáltatóknak. Amennyiben folyamatosan követik a munkáltatók ezeket az elvárásokat és változásokat, valamint megfelelően tudnak reagálni rájuk, úgy ez hozzájárulhat versenyképességük megőrzéséhez.

A PwC Magyarország a 2023-as Munkaerőpiaci preferencia felmérésében immáron 7. alkalommal vizsgálta a munkavállalói preferenciákat, melyben a jelenlegi egyetemisták elvárásait is kutatta. A felmérés által az is jól láthatóvá vált, hogy a jövőbeni Z generációs munkavállalók milyen igényekkel lépnek a munkaerőpiacra. A 2. táblázatban láthatók a legfontosabb preferenciák munkahely kiválasztása során.

Munkavállalók	Egyetemisták
1. Alapbér	1. Alapbér
2. Bónusz	2. Túlórák kifizetése
3. Túlórák kifizetése	3. Karrierlehetőségek
4. Értelmes, értékteremtő munka	4. Bónusz
5. Magánélet tiszteletben tartása	5. Továbbképzési lehetőségek
6. Támogató, együttműködő csapat	6. Értelmes, értékteremtő munka
7. Munkaidőn belül elvégezhető munkamennyiség	7. Jólétet, kényelmet támogató munkakörnyezet
8. Rugalmas munkaidő	8. Magánélet tiszteletben tartása
9. Szakmailag felkészült vezető	9. Támogató, együttműködő csapat
10. Egyértelmű vezetői elvárások	10. Szakmailag felkészült vezető

2. táblázat: A 10 legfontosabb elem a munkahely kiválasztásánál a munkavállalói és egyetemista válaszadók körében

Forrás: PwC Magyarország (2023)

A felmérés alapján egyértelműen kiderült, hogy hazánkban továbbra is az alapbér a legfontosabb a mostani és a leendő munkavállalók körében. Az utóbbi időszakban az infláció magas szintje pedig még inkább felértékelte a bér szerepét, ugyanis a reálbér jelentősen csökkent. Az anyagi és nem anyagi juttatások mellett azonban kiemelt szerepe van a munkahelyi környezetnek, a vezetőknek, valamint a munka-magánélet egyensúlyát biztosító

tényezőknek, melyek szorosan kapcsolódnak a fenntarthatósághoz. Emellett az egyetemisták körében a továbbképzési lehetőségek is hangsúlyosak, mely az élethosszig tartó tanuláshoz kapcsolódik. Bár a munkavállalók és az egyetemisták preferenciái között fellelhető egyezés, azonban mégis vannak jelentős eltérések. Ilyen például az egyetemisták körében megjelenő igény, miszerint a munkakörnyezet támogassa a jóllétet, kényelmet. Ebből is látszik, hogy különböző csoportok és a generációk szintjén is eltérő igények jelennek meg.

A Z generációnál a megfelelő fizetés mellett egyre nagyobb szerepet kap, hogy munkahelyükön is jól érezzék magukat. Szükségük van a támogató, jó munkaközösségre, ezalatt pedig nem csak a munkatársakkal való jó kapcsolatot kell érteni, hanem a vezetők elérhetőségét is. Fontos az olyan munkahelyi kultúra kialakítása számukra, mely kellemes légkört biztosít, mindemellett pedig a munkavállalókat tiszteli, elismeri. A Z generációt mondják a diverzitást leginkább elfogadó és szorgalmazó generációjának, ezért a munkahelyükön is elvárják az elfogadást, azt hogy a munkáltató fenntartások nélkül alkalmazza munkavállalóit kultúráról, nemtől, identitástól, kortól függetlenül. A sokszínű munkahelyi környezet motiváló hatással bír rájuk, valamint növeli kreativitásukat. (Pálffy, 2020)

Nem csak a munkatársak, hanem maga a szervezet is meghatározó tud lenni, ugyanis egyre inkább előtérbe kerül az, hogy a munkavállaló a szervezet, vállalat céljaival azonosulni tudjon. Érdemes arra is odafigyelni, hogy a munkát értékesnek érezzék, hogy úgy gondolják általa értéket teremtenek. Emellett a Z generáció a társadalmi felelősségvállalás terén is elhivatott, így a munkahelyükön is szívesen tesznek fontos társadalmi ügyek érdekében, valamint értékelik, ha figyelembe veszik céljaikat és részt vehetnek a döntésekben. A döntésekbe való bevonás által saját érdekeiket is érvényesíthetik, elhivatottabbak és motiváltabbak lehetnek. (Pálffy, 2020)

2.3. Az egészség, jóllét és munka-magánélet egyensúlya fenntartható fejlődés kontextusában

Az egészség, jóllét, valamint a munka-magánélet egyensúlya korábban is fontos szerepet töltött be a munkavállalók életében, azonban a COVID-19 vírus megjelenése és elterjedése jelentősen megváltoztatta az emberek hozzáállását e témákhoz. Felértékelődött az egészségünk megőrzése (fizikai és mentális egyaránt), valamint az otthoni tanulás és

munkavégzés (home office) új lehetőségeket teremtett a munka-magánélet egyensúlyának fenntartásában.

A munkáltatóknak ma már számos lehetősége van az egészségesebb munkakörnyezet kialakítása terén, kezdve például a gyümölcsnapok bevezetésével egészen a komplex szűrőcsomagok biztosításáig. Az egészséges táplálkozás szorgalmazása mellett az irodai berendezések is hozzájárulhatnak az egészségünk megőrzéséhez, lehetőség van ergonomikus irodai berendezések beszerzésére is, melyek személyre szabhatók, így például egy ergonomikus szék az egyéni beállításoknak köszönhetően kíméli a hátat és a gerincet.. Emellett a munkavállalók jóllétéhez különböző tréningek, foglalkozások is hozzájárulhatnak, például stresszkezelő vagy időmenedzsment tréningek. Ezek által kiegyensúlyozottabbak, boldogabbak lehetnek, nem mellesleg jobban teljesíthetnek a munkában, valamint a magánéletben is számos pozitív hozadéka lehet, így kifizetődő az ilyen alkalmak szervezése. Nagyobb hangsúlyt fektetnek ma már a mentális egészség megőrzésére is, így például időszakosan tanácsadások biztosítása segíthet ebben. A munka-magánélet egyensúlyának fenntartása szintén egyre inkább előtérbe kerül. A 3. táblázatban összesítem, milyen eszközökkel lehet ezt elősegíteni, biztosítani.

A munka-magánélet egyensúlyát biztosító eszközök	
Munkaidővel kapcsolatos eszközök	Munkavégzéssel kapcsolatos eszközök
• Rugalmas kezdési-befejezési időpontok • Rugalmas munkaidő • Rövidített munkahét • Rövidített munkaidő • Túlmunka csökkentése • Részmunkaidő • A munkaidő önkéntes beosztása	• Otthonról végezhető munka • Munkakör/állásmegosztás (job sharing) • Alkalmi, időszakos munka • Távmunka • Több műszakos munka, műszakcserék
Szabadságolási eljárások	Juttatások, szolgáltatások
• Szülési szabadság meghosszabbítása • Apának járó többletszabadság gyermek születése esetén	• Terhes nők számára szolgáltatások • Gyermekfelügyelet • Oktatás, továbbképzés • Tanácsadás

• Szülői szabadság (apának is) • Fizetés nélküli szabadság bővítése • Családi szabadság • Karrier-szünet • Kutatói szabadság (sabbatical)	• Sportlehetőségek • Önkéntesség • Orvosi ellátás, szűrőprogramok • Kápolna, vallásgyakorlás lehetősége
---	--

3. táblázat: A munka-magánélet egyensúlyát biztosító eszközök

Forrás: Keveházi szerk., 2008

A táblázatból is jól látható, hogy számos különféle eszköz áll rendelkezésre és ezeket különböző módokon lehet biztosítani. Ezek az eszközök a munkavégzéssel, munkaidővel, szabadságolással és a juttatásokkal állnak kapcsolatban. A rugalmas munkavégzés és munkaidő korábban is ismert volt, azonban ezek a gyakorlatok főként a COVID-19 megjelenésével terjedtek el, ekkor jöttek rá a munkáltatók is, hogy nem mindig az számít, hogy hol és mikor végzik el a munkát a munkavállalók, sok terület feladatát otthonról is azonos minőségben (vagy még magasabb minőségben) lehet ellátni. Azonban nem szabad figyelmen kívül hagyni azt, hogy kizárólag otthoni munkavégzés mellett a munka elveszítheti közösségi jellegét, számos negatív pszichés és szociális következménye lehet. A szabadságolási eljárások, plusz szabadnapok szintén segítenek a két terület egyensúlyának fenntartásában. Gyakran a fiatalok számára is plusz szabadnapokat biztosítanak, mivel a pályakezdő és gyermekkel nem rendelkező munkavállalók rendelkeznek a legkevesebb szabadsággal, így ezzel például a Z generáció munkavállalóit is lehet motiválni. Emellett a munkáltatók különböző juttatások, szolgáltatások révén járulhatnak hozzá munkavállalóik jólétéhez, például gyermekfelügyelettel, orvosi ellátással, sportlehetőségek biztosításával.

A Z generáció esetében még nagyobb jelentősége van a munka-magánélet egyensúlyának fenntartásának, ugyanis jellemző rájuk, hogy állandóan elérhetőek („always on”) a közösségi média felületek által, mely könnyen a két terület összemosódásához vezethet. Éppen emiatt is a home office lehetősége nem minden esetben motiválja őket, a fix munkahelyi környezet segít az elhatárolásban. Sokkal inkább fontos esetükben a rugalmasság, hogy néha dönthessenek arról hogy honnan szeretnének dolgozni, valamint hogy mikor. Nagyra értékelik, ha nem kell akkor is bent ülniük munkahelyükön, amikor éppen nincs munkájuk, számukra a feladat elvégzése a fontosabb a munkaidő kitöltése helyett. (Pálffy, 2020) Ehhez kapcsolódik a „right to disconnect” elve is, mely arra vonatkozik, hogy a munkavállalóknak jogában áll elállni a munkavégzéstől, munkával

kapcsolatos elektronikus kommunikációtól (például e-mailek megtekintésétől, megválaszolásától). A digitális technológiák által a munkavállalók a távolból is hozzáférnek munkájukhoz, így ez egyfajta nyomást is gyakorol rájuk sok esetben. Az elvárás miszerint a munkavállalóknak folyamatosan elérhetőnek kellene lennie potenciálisan káros hatással van az egészségükre. Emiatt az Európai Parlament 2021-ben állást foglalt ez az elv mellett és felszólította az Európai Bizottságot a „right to disconnect” irányelvek kidolgozására. (Eurofund, 2021)

2.4. A munkavállalói kompetenciák fejlesztése és folyamatos tanulás szerepe a fenntartható fejlődésben

A fenntartható fejlődés kulcsfontosságú elemét képezi az oktatás és a képzés. A Fenntartható Fejlődési Célok esetében 4. cél kapcsolódik ehhez a témakörhöz, mely a következő: *„Magas színvonalú, befogadó és méltányos oktatás és az élethosszig tartó tanulás lehetőségének biztosítása mindenki számára.”* (Egyesült Nemzetek Szervezete, 2015) Ez a cél három nagyon fontos aspektust foglal magában: egyrészt az oktatásnak magas színvonalat kell képviselnie, hiszen az biztosítja a megfelelő tudást. Emellett befogadónak és méltányosnak kell lennie, mely számos jogi, szociális és filozófiai nézőpontot képvisel, mint például a társadalmi igazságosság és egyenlőség biztosítását. Végül az egyik ha nem a legfontosabb része ennek a célnak az élethosszig tartó tanulás, ugyanis a folyamatos technológiai fejlődés és állandó változások következtében nem a lezárt, hanem a tovább fejlesztendő tudás birtoklása lehet a megoldás. A folyamatos technológiai fejlődés miatt a tanulás nem ér véget egy képzettség megszerzésével, szükség van a rendszeres továbbképzésekre és akár a szakmaváltásra is.

Mindez amiatt is elengedhetetlen, mert az automatizáció és a robotizáció következtében egyre több munkakör szűnik meg vagy alakul át, így a jövőben teljesen más kompetenciákra, tudásra lehet szükség. Felmérések szerint 2030-ra világszerte akár 375 millió embernek kell új munkakört keresnie, ebben főként az alacsony vagy közepes képzettséget igénylő munkakörök lesznek érintettek. Az információ és a tudás szerepe rendkívül felértékelődött, azonban az oktatási rendszerek nem képesek tartani a versenyt a rohamos mértékben bővülő tudományos ismeretekkel. Az elvárások között megjelenik az, hogy a jelenlegi diákokat, munkavállalókat az oktatási rendszer a jövő munkahelyeire készítse fel, olyan készségekkel és tudásanyaggal ruházza fel, melyeket hasznosítani tudnak a jövőben is. Ez jelenleg nem

biztosított maradéktalanul, mivel azt is nehéz megmondani mely munkavállalói kompetenciákra lesz szükség a jövőben. Fontos lenne olyan képzési struktúrákat kialakítani, melyek munkaközeli tapasztalatokkal gazdagítanak, valamint a munkáltatóknak is aktívan szerepet kell vállalniuk munkavállalók képzésében, támogatniuk kell ezeket a gyakorlatokat. A minőségi oktatás óriási költségekkel jár együtt, viszont nem elhanyagolható az tény, hogy a tudástőkébe való befektetés hozadéka a költségeket többszörösen meghaladja. *„A jövő versenyképességének és egyben fenntarthatóságának alapfeltétele a magas minőségű oktatáshoz való széles körű hozzáférés feltételeinek biztosítása, „az egész életen át tartó tanulás” szemléletének elsajátítása, valamint a tudástőke megszerzésébe való befektetés ösztönzése és támogatása”* (Kardkovács, 2023, 88. o.) Ez az idézet is bizonyítja, hogy fenntartható fejlődés nem létezik élethosszig tartó tanulás nélkül. Az oktatásba való újbóli bekapcsolódás az idősebb generációk számára nehézségekkel járhat, azonban a Z generációt jellemzi a tudás iránti vágy, számukra az élethosszig tartó tanulás az életstílusuk része, mely elősegítheti a fenntartható fejlődést.

Fontos kitérni arra is, hogy vajon milyen munkavállalói kompetenciákra lesz szükség a jövőben, hogyan fognak változni a szükségletek. Pató, Kovács és Abonyi (2021) kutatásában ezt a kérdéskört vizsgálta és a legfontosabb kompetenciaként a digitális készségek mellett az általános tanulóképességet határozták meg, mely szintén alátámasztja az élethosszig tartó tanulás kiemelt szerepét. Emellett a rugalmasság, problémamegoldás, kreativitás, együttműködés szerepelt a legfontosabb kompetenciák között, melyek elősegítik az alkalmazkodást állandóan változó környezetünkben.

Bár Magyarországon emelkedett az oktatásban, képzésben résztvevők aránya a 25-64 éves népességben belül, de még így is jelentősen elmarad az uniós átlagtól. 2016 óta az arány csökkenő tendenciát mutat, 2020-ban pedig jelentősebben visszaesett, mely összefüggésben áll a koronavírus megjelenésével. Az uniós célkitűzés a 15%-os arány elérése, jelenleg 4-6% között van a magyar átlag. Emellett még lényeges különbség, hogy nem csak Magyarországon, hanem az Európai Unióban is a nők nagyobb arányban vesznek részt felnőttoktatásban, képzésben. (Központi Statisztikai Hivatal, 2021)

3. MUNKÁLTATÓI SZEREPVÁLLALÁS A FENNTARTHATÓ FOGLALKOZTATÁSBAN

Ebben a fejezetben a munkavállalói oldal bemutatását követően a munkáltatók kerülnek előtérbe. Elsőként bemutatom, hogy mitől is lesz fenntartható a foglalkoztatás, milyen jellemzői lehetnek, valamint milyen szerepe van ebben a munkáltatónak. Ezt követően ismertetem, hogy a fenntartható munkahelyi környezet kialakítása milyen előnyökkel jár és milyen kihívásokat rejt magában. Végül kitérek az új üzleti modellek és az innováció szerepére a fenntarthatóság esetében.

3.1. Munkáltatói felelősségvállalás – avagy mitől lesz fenntartható a foglalkoztatás?

A munkáltatói felelősségvállalás részeként a profitmaximalizáláson túl, környezeti és társadalmi értékeket is képviselnie kell a munkáltatóknak, melyben a TBL koncepciója nagy segítséget tud nyújtani a szervezetek számára. Azonban ahhoz, hogy a triple bottom line keretrendszerét és mérési rendszerét kidolgozhassák a munkáltatók fontos megérteniük mi is az a fenntartható foglalkoztatás, milyen szerepük van a kialakításában.

Nehéz pontosan meghatározni, hogy mit is értünk a fenntartható foglalkoztatás alatt, tekintve, hogy napjainkban nincs még egységes álláspont ezzel kapcsolatban és ahogy az 1.2 alfejezetben is írtam számos dolog állhat a fókuszában. Véleményem szerint egy litván kutatás, Živilė Stankevičiūtė és Asta Savanevičienė (2018) tanulmánya foglalja össze a legjobban a fenntartható foglalkoztatás, fenntartható emberi erőforrás menedzsment jellemzőit, így a következőkben az általuk megfogalmazott 11 legfontosabb jellemzőt fogom ismertetni.

1. Hosszú távú szemlélet

Nagyon sok szervezet, vállalat esetében a hangsúly a rövid távú profitmaximalizáláson van és az azonnali eredményeken, azonban kiemelt jelentősége van a hosszú távú döntéseknek a fenntarthatóság szempontjából. Gyakran a hosszú távú és rövid távú döntések teljesen ellentétesek, ami hosszú távon kifizetődő lehet az a jelenben, rövid távon nem biztos, hogy így érződik. A demográfiai, valamint a technológiai változások miatt is rendkívül fontos,

hogy egy szervezet ne csak rövid távon gondolkodjon, különben nem tud megfelelően reagálni e változások okozta kihívásokra. Rendkívül fontos szerepet tölt be a munkavállalók megszólítása, megtartása, elkötelezettségének növelése, hiszen minél elkötelezettebb egy munkavállaló, annál valószínűbb, hogy a szervezet érdekeit hosszabb távon szolgálni fogja. Mindemellett fontos az is, hogy a munkavállaló a fenntarthatósági kezdeményezéseket is aktívan támogassa, ebben pedig a munkáltatóknak is nagy szerepe van a motiválás révén.

2. Munkavállalók védelme, munkavállalókkal való törődés

A fenntartható foglalkoztatás igen nagy részét teszi ki a munkavállalókkal való törődés és a védelmük. Ebbe beletartozik egészséges és biztonságos munkakörülmények megteremtése, a munka és a magánélet egyensúlyának biztosítása, a tisztességes javadalmazás és az egyenlő munkaterhelés kialakítása.

3. Környezetvédelem

A környezetvédelem szintén fontos részét képezi a fenntartható foglalkoztatásnak és ebben is megnyilvánul a TBL szemlélete, miszerint a környezetre ugyanúgy figyelnie kell a szervezetnek és nem elkülönülten, hanem a három dimenzió együttes figyelembevételével. A környezetvédelemnek a toborzás és kiválasztás szempontjából is nagy jelentősége van, hiszen a fiatalabb generációk (beleértve a Z generációt) egyre inkább figyelembe veszik munkahelyük kiválasztásánál, hogy az adott szervezet mennyire környezettudatos, milyen környezetvédelmi kezdeményezéseik vannak. A foglalkoztatás során a képzés-fejlesztésben is szerepe lehet a fenntarthatóságnak (például környezettudatosság növelését célzó képzések), valamint a teljesítményértékelésben is ki lehet alakítani fenntarthatósági szempontokat (például környezetvédelmi előírások betartása, elősegítése, egyéni kezdeményezések mértéke).

4. Profitabilitás

A szervezetek célja sok ideig elsődlegesen csak a profit maximalizálása volt. Az utóbbi időkben azonban ez cél sok szervezet életében kiegészült és átalakult, már nem a nyereség és a megtérülés mértéke a siker egyetlen kritériuma, azonban a gazdasági hatékonyság továbbra is rendkívül fontos, annak érdekében, hogy a szervezet hosszú távon fenn tudjon maradni. Fenntarthatósági szempontból például az úgynevezett „sharing” programokat lehet megemlíteni részvénytársaságok esetében, amikor a szervezetek a javadalmazás részeként részvény(eke)t biztosítanak a munkavállalók számára. Ilyen program például a

Munkavállalói Résztulajdonosi Program (MRP). (Deloitte, 2019) Így a munkavállaló még inkább érdekelt lesz a sikerek elérésében, valamint növeli az elégedettségét is. Ezek a rendszerek hozzájárulhatnak a kulcs emberek megtartásához.

5. Munkavállalói részvétel és társadalmi párbeszéd

A munkavállalói részvétel során a munkavállalók jelen vannak a vállalatirányítási folyamatokban. A menedzsment megközelítés szerint a munkavállalói részvétel fokozza a lojalitást, míg a humanista megközelítés szerint a részvétel elősegíti a társadalmi szükségletek kielégítését. Számos formája ismert, kezdve a tájékoztatástól és az egyeztetéstől egészen a társmenedzsmentig. Utóbbi szerint a munkavállalók munkavállalói képviselőikön keresztül részt vehetnek a stratégiai döntéshozatalban, így nagyobb lehetőségük van érdekeik érvényesítésére.

6. Munkavállalók fejlesztése

A munkavállalók képzése és fejlesztése elengedhetetlen a fenntarthatóság szempontjából. A fenntartható foglalkoztatás részeként a képzés-fejlesztés nem csak azokra a készségekre, képességekre irányul, amelyekre a jelenben van szükség, hanem azokra is melyekre a jövő munkavállalóinak lesz szüksége. Mindez szorosan kapcsolódik a hosszú távú orientációhoz is.

7. Külső partnerségek

A fenntartható foglalkoztatás részeként a külső érintetteket is figyelembe kell venni. A foglalkoztatás szempontjából elsődlegesen az oktatási intézményekkel való kapcsolat, partnerség az elsődleges, hiszen itt találhatók meg a jövő munkavállalói. Az oktatási intézményekkel való együttműködéseknek számos formája van: például az intézmény anyagi támogatása vagy eszköztámogatása, a diákok képzési költségének fedezése, ösztöndíjprogramok kialakítása, oktatásban való részvétel, szakmai gyakorlati hely biztosítása. Emellett a helyi közösségek támogatása szintén fontos részét képezi a fenntarthatóságnak, társadalmi felelősségvállalásnak.

8. Rugalmasság

A rugalmasságnak számos megközelítése lehet. A funkcionális rugalmasság lehetővé teszi, hogy az üzleti környezet változásaihoz a szervezet és a munkavállalók alkalmazkodni tudjanak készségeik és kompetenciáik révén. Ily módon változatlan munkavállalói létszám

mellett (elbocsátás nélkül) rugalmasan tudnak reagálni a változásokra. Ezt segíti elő például a munkakörök rotációja, munkakörök gazdagítása. Az úgynevezett numerikus rugalmasság a munkaerő számának rugalmas változtatását jelenti, ezen belül megkülönböztethetünk externális (külső piaci hatásokra reagáló) és internális (belső szervezeti változásokra reagáló) numerikus rugalmasságot. Erre ad lehetőséget például a munkaerő kölcsönzése is vagy akár a belső áthelyezés, munkaidő csökkentése stb. A rugalmasság azonban megjelenik a munkavállalói igények között is, például a rugalmas munkaidő, rugalmas munkavégzés (irodai és otthoni munkavégzés váltakozása) esetében, melyek elősegítik a munka-magánélet egyensúlyát. (László szerk., 2021)

9. Megfelelés a munkaügyi előírásokon felül

A jogszabályok betartása elengedhetetlen az etikus működéshez, azonban a fenntartható foglalkoztatás túlmutat a jogszabályi megfelelésen. Egy fenntartható szervezetnek számos más szabályt kell hoznia, annak érdekében, hogy védje munkavállalóit (például a jogszabályoknál szigorúbb munkavédelmi előírások), valamint a környezetet (környezetvédelemre vonatkozó szabályok a jogszabályi előírásokon felül).

10. Munkavállalói együttműködés

Bár a versenyhelyzet sok esetben ösztönzi a munkavállalókat, de a fenntarthatóság szempontjainak érvényesítése érdekében inkább a munkavállalók együttműködésére, egymás támogatására van szükség. Az együttműködés javítja a termelékenységet és a minőséget, a munkával való elégedettséget, emellett pedig csökkenti a konfliktusok kockázatát és akár a hiányzásokat is. Emiatt fontos a támogató munkahelyi légkör kialakítása, a proaktív magatartás hangsúlyozása.

11. Méltányosság és egyenlőség

Az utolsó jellemző az egyenlőséget, a diverzitás támogatását hangsúlyozza. Kiemeli, hogy életkortól, nemtől, etnikai hovatartozástól, identitástól függetlenül egyenlő esélyeket és feltételeket kell biztosítani az emberek számára, a diszkrimináció nem elfogadható.

Összegezve elmondható, hogy a munkáltató fenntartható foglalkoztatás esetében nem csak a saját céljaira összpontosít és nem a rövid távú profitmaximalizálás az elsődleges, hanem figyelembe veszi munkavállalói, környezete és a társadalom érdekeit is.

3.2. A fenntartható munkahelyi környezet kialakításának előnyei és kihívásai

A fenntartható munkahelyi környezet kialakítása hosszú távon a vállalat és a környezet számára egyaránt előnyös lehet, azonban mindez számos kihívással jár együtt, melyekkel a vállalatnak szembe kell néznie a sikeres implementáció érdekében.

Az előnyöket szintén a TBL 3 dimenzióján keresztül szeretném bemutatni, így kiemelem a legfontosabb előnyöket a környezet, a profit és társadalom szempontjából. Az egyik legnagyobb és legfontosabb előny a környezeti dimenzióban, hogy a fenntartható munkahelyi gyakorlatokkal a szervezet és a munkavállalók egyaránt csökkentik ökológiai lábnyomukat. Minden egyes kis lépés hozzájárul a klímaváltozás okozta problémák enyhítéséhez, az erőforrások kimerülésének megelőzéséhez, valamint a biológiai diverzitás megőrzéséhez. Mindezek hozzájárulnak például a Fenntartható Fejlődési Célok eléréséhez is.

A társadalom, az emberek szempontjából a fenntartható munkakörnyezet pozitívan hat az alkalmazottak elkötelezettségére, elégedettségére, valamint munkamoráljára is. Nagyobb valószínűséggel lesznek a munkavállalók lojálisak munkáltatójuk felé, ha látják, hogy a szervezetük elkötelezetten tesz a fenntarthatóságért. Mindennek hozadéka lehet az alacsonyabb fluktuáció, valamint a magasabb termelékenység a nagyobb motiváció által. A fenntarthatósággal kapcsolatos munkahelyi gyakorlatok ösztönözhetik a munkavállalókat arra, hogy a magánéletükben is törekedjenek erre, így végső soron az általános jóléthez is hozzájárulhatnak ezek a kezdeményezések, azáltal, hogy egészségesebb, boldogabb lesz tőle a munkavállaló. A társadalmi felelősségvállalás részeként a helyi közösségek támogatása, helyi környezetvédelmi akciók is számos előnnyel járnak. Elsődleges előnyeit az élvezzi, aki a CSR fókuszában áll, azonban a szervezet munkavállalói és maga a szervezet is profitál a tevékenységből. (HR Future magazine, é. n.)

A profit dimenziójához szorosan kapcsolódik a vállalati márka, valamint ezen belül a munkáltatói márka javítása. A fenntartható szervezeti gyakorlatok versenyelőnyt is jelenthetnek az ügyfelek, valamint a munkavállalók vonzása és megtartása esetében. A környezettudatos fogyasztók előnyben részesítik azokat a vállalatokat, amelyek aktívan tesznek környezetükért, így ez számos új ügyfél megszerzéséhez járulhat hozzá. A magasabb eladás több bevételt eredményez. Emellett növekszik a márka ismertsége is az organikus reklámok, szájreklámok révén, amennyiben elégedettek a fogyasztók. Mindezek a

munkáltatói márkát is pozitívan befolyásolják, ami elősegítheti a tehetséges munkavállalók vonzását és a kulcsemberek megtartását. A fenntartható szervezeti kultúra ösztönzi az innovációt is, gyakran olyan új, innovatív termékek vagy szolgáltatások kifejlesztéséhez járul hozzá, melyek kielégítik a környezettudatos fogyasztók elvárásait, így ez szintén új ügyfelek megszerzéséhez járulhat hozzá. Mindez végső soron a szervezet növekedését eredményezheti. (App, Merk, Büttgen, 2012) A másik oldalon a fenntartható gyakorlatok hosszabb távon költségcsökkenéssel járhatnak együtt: a hulladék csökkentése, a víz és energiatakarékosság, a megújuló energiaforrások használata jelentősen képes csökkenteni a működési költségeket. Bár a kezdeti beruházások gyakran igen magas költséggel járnak, de hosszú távon a pénzügyi előnyök meghaladják a befektetés mértékét. Emellett a fenntarthatósági projektekhez kapcsolódóan gyakran lehet pályázni állami vagy Európai Unió támogatásokra is, így jelentős forrásokhoz juthatnak ezek a szervezetek. A befektetők is egyre gyakrabban keresik azokat a szervezeteket, akik elkötelezettek a fenntarthatóság iránt. (HR Future magazine, é. n.)

Ezek az előnyök által is jól látható, hogy a három terület szorosan kapcsolódik egymáshoz, hatnak egymásra, nem lehet csak és kizárólag egy területre hatni: míg például az energiatakarékosság csökkenti a költségeket, addig a környezetre is pozitív hatással van.

Mint ahogy látjuk a fenntarthatóságnak számos előnyös hozadéka van, azonban a gyakorlatban ez nem ilyen egyszerű, valamint nem egyből lesznek érezhetők a pozitív hatások. A munkáltatóknak számos kihívással kell szembenéznie a munkakörnyezet átalakítása során. Az egyik legnagyobb kihívást a kezdeti beruházások jelentik. Ahogy korábban is írtam, hogy a zöld beruházások gyakran nagyon magas költségekkel járnak, így ezekre meg kell teremteni külön a forrást. Segítséget nyújthat ebben az állami támogatások és egyéb pályázati lehetőségek kihasználása, valamint a zöld hitelek is. Emellett nagy kihívást jelenthet a munkavállalók ellenállása a változással szemben. A munkavállalók általában ragaszkodnak a megszokott munkakörnyezetükhöz, a megszokott gyakorlatokhoz, rutinokhoz, így az ekkora mértékű átalakítás ellenállást válthat ki. Ahhoz, hogy az ellenállást a vezetők le tudják küzdeni, meg kell ismerni milyen okok váltják ki azt (például bizonytalanság, bizalomhiány, motiválatlanság, kényelmesség stb.) Enyhítheti mindezt az érintettek bevonása, a gyakorlatok közös kialakítása, a változtatás erkölcsi vagy anyagi ösztönzése és a megfelelő felkészítés. (Farkas et. al., 2015)

Nem csak a fenntartható munkakörnyezet kialakítása, hanem annak a fenntartása is számos kihívást rejt magában. Egy megfelelő rendszer fenntartásához rendszeres értékelés és monitorozás szükséges, amely idő- és erőforrás igényes. A mérési rendszer kialakítása sem egy egyszerű feladat, mivel az általános gazdasági mérőszámoknak kevés fenntarthatósággal kapcsolatos dimenziója van. Ez egyébként globális szinten is problémát jelent, hiszen például az egyik legelterjedtebb, leggyakrabban használt mutató a GDP egyre kevésbé alkalmas a mai gazdasági rendszerek mérésére, a fenntarthatóság dimenziói pedig egyáltalán nem jelennek meg benne. Éppen emiatt új, alternatív mutatószámokat szükséges létrehozni és alkalmazni makro- és mikro szinten egyaránt. (Tringer, 2022) Eszerint a vállalatoknak is szükséges saját mérési rendszereket létrehozni annak érdekében, hogy hosszú távon megfelelő rendszert tudjanak fenntartani. Ebben a TBL keretrendszere szintén képes segítséget nyújtani.

Végezetül a kihívások között a következetességet szeretném kihangsúlyozni. Ahhoz, hogy egy szervezet hosszú távon fenntartható munkahelyi környezetet biztosítson, szükséges a fenntarthatóságot a szervezeti kultúra részévé tenni. Eszerint a fenntarthatóságnak a mindennapi működés részévé kell válnia, nem elegendő egy-egy kisebb változás implementálása.

3.3. Innováció és új üzleti modellek a fenntartható munkahelyek kialakításában

Az innovatív megoldások, valamint az új üzleti modellek elősegíthetik a fenntartható munkahelyek kialakítását, azonban ez fordítva is igaz: a fenntarthatósági törekvések révén új üzleti modellek alakulnak ki, így gyakran a vállalatok kettős tevékenységet folytatnak. A hagyományos üzleti tevékenység mellett új megoldásokkal kísérleteznek. Mivel az automatizáció és robotizáció egyre több szervezet életében van jelen, megjelent a célok között, hogy olyan többlet hozzáadott értéket nyújtsanak, melyet az automatizált rendszerek nem képesek megteremteni. A lineáris gazdasági modell helyett egyre nagyobb szerepe van a fenntarthatóság szempontjából a korábban említett körforgásos gazdasági modellnek is. (Danóczy, Sajtos; 2022)

A következőkben néhány ilyen új üzleti modellt, innovatív terméket/szolgáltatást szeretnék bemutatni. Egyre gyakoribbnak mondható az, amikor egy vállalat a termék helyett egy szolgáltatást kínál, így a vállalatok nem abban lesznek érdekeltek, hogy minél több terméket minél drágábban adjanak el, hanem hogy a saját termékeiket minél hatékonyabban és

hosszabb ideig használják fel. Ilyen például a Xerox másolási szolgáltatása, mely esetében a cégeknek nem kell megvásárolnia a fénymásoló eszközöket, valamint a karbantartással sem kell törődniük a fizetett díjért cserébe. A Henkel cég ragasztó árusítása helyett ragasztási szolgáltatást kínál, így például a fogyasztó nem vásárol feleslegesen nagy mennyiségben ragasztót, hanem a ragasztott felület nagysága szerint fizet. Ezek a fajta modellek előnyben részesítik a funkcionalitást a tulajdonlás helyett és a túlfogyasztás elkerülésére ösztönöznek. (Zilahy, 2015)

A technológia fejlődése, a közösségi média terjedése lehetőséget ad a társadalmi problémák új megközelítésére is. Ilyen például amikor egy-egy társadalmi réteg megsegítésére applikációt hoznak létre (Route4U – kerekesszékesek mobilitását segíti), vagy egy környezeti probléma mélyebb feltérképezésére. Ezzel kapcsolatban a DRYvER projektjét és applikációját említeném meg, melyben a Pécsi Tudományegyetem is részt vesz. Az applikáció által a folyók, patakok, tavak kiszáradását, kiszáradási folyamatát térképezik fel, hogy a kiszáradások hogyan befolyásolják az élővilág összetételét. A projekt célja a jövőben, hogy a biológiai sokféleség megőrzésére különböző stratégiákat dolgozhassanak ki. (PTE TTK, 2023) Az ilyen projektekben való munkavállalói részvétel szintén hozzájárul a fenntartható munkahelyek kialakításához.

Ahogy korábban is írtam a fenntartható szervezeti kultúra ösztönözheti az innovációt, innovatív termékek és szolgáltatások létrehozását a környezettudatos fogyasztók igényeinek kielégítése érdekében. Ilyen amikor egy társadalmi vagy környezeti problémára reagálva létrehoznak egy terméket olyan hozzáadott értékkel, mely pozitív hatással bír a társadalomra/környezetre. Számos olyan innovatív termék, szolgáltatás van, amellyel a vállalkozások fenntartható munkahelyi környezetet képesek kialakítani: például a korábban használt vegyi anyagokkal teli tisztítószeret bio tisztítószerre cserélik, a takarítóeszközökből is rendelkezésre áll természetes alternatíva, újrahasznosítható vagy komposztálható papírtermékeket, csomagolóanyagokat használnak, komposztálót bérelnék és még számtalan más innovatív lehetőség áll a szervezetek előtt.

Az autómegosztó, (elektromos) kerékpár vagy roller megosztó rendszerek alkalmazása szervezeten belül szintén egy lehetőség a munkahelyi környezet fenntarthatóbbá tételére. Így a különböző közlekedési eszközök kihasználtsága megnő, míg a teljes képet tekintve csökkenhet a károsanyag kibocsátás, amiatt, hogy nem egy-egy személy használ egy autót, hanem akár többen, illetve más eszközöket is igénybe vesznek.

Fontosnak tartom megemlíteni a visszapattanó hatást vagy más néven Jevons-paradoxont, mely a technológiai változás és a fenntarthatóság összefüggéseit vizsgálja. Ez az elmélet kiemeli, hogy egy-egy innovatív megoldás révén növekszik az ökohatékonyság és csökken egy bizonyos természeti tényező felhasználása (például energiamegtakarítás révén), de az abszolút felhasználás növekedhet, így végül a környezetbarát innovatív megoldások pont ellentétes hatást váltanak ki. Ilyen például, hogy a gépjárművek üzemanyag hatékonysága megnőtt, a mai modern autók között számos típus rendelkezik alacsony fogyasztással, azonban mindez az autók és a megtett kilométerek számának növekedését is eredményezte. Így végső soron hiába környezetbarátabb egy autó, ha a megnövekedett használat révén végül több a károsanyag kibocsátás a korábbiakhoz képest. (Málovics, 2011) Éppen az ilyen példák miatt fontos a munkáltatóknak alaposan megvizsgálnia, hogy a szervezethez mely innovatív megoldások vagy új üzleti modellek illeszkednek annak érdekében, hogy ténylegesen a fenntarthatóság irányába történjenek változások.

4. A JÖVŐ MUNKAHELYÉNEK KÖVETELMÉNYEI

Ebben a fejezetben az empirikus kutatásomat mutatom be, melynek elsődleges célja, hogy meghatározzam milyen követelményeknek kell megfelelnie a jövő munkahelyeinek, milyen kihívásokkal és elvárásokkal kell szembenéznie a munkáltatóknak, valamint, hogy jobban megismerjem a munkavállalók fenntartható foglalkoztatással kapcsolatos preferenciáit. A kutatás módszertana egyaránt tartalmaz kvantitatív és kvalitatív adatgyűjtési módszereket. A kutatás két részből épül fel. Elsőként a munkáltatói oldalt fogom bemutatni strukturált interjúk, valamint vállalati jelentések alapján. A vállalati jelentések által a Körber AG fenntarthatósági törekvéseit és célkitűzéseit mutatom be. Az interjú által a Körber AG pécsi leányvállalatát, a Körber Hungária Kft. fenntartható vállalati gyakorlatait mutatom be, annak előnyeit és kihívásait. Kitérek arra, hogy a Körber Hungária Kft., mint munkáltató, milyennek látja a Z-generáció munkavállalói és a fenntarthatóság kapcsolatát. Végül, de nem utolsósorban bemutatom, hogy a CSRD milyen kihívásokat rejt a vállalat számára

Kutatásom második részében a munkavállalói oldalt elemzem kérdőíves megkérdezés segítségével. A kérdőívben a Z-generációs munkavállalók munkahelyekkel szembeni elvárásait vizsgálom, fókuszálva a fenntarthatóság témakörére.

4.1. A munkáltatói oldal bemutatása

A munkáltatói oldal bemutatása elsősorban kvalitatív módszerrel, strukturált interjú által történik. Emellett a Körber AG fenntarthatósági jelentéseit is elemzem, melynek során ismertetem a Körber AG tevékenységét, a fenntarthatósággal kapcsolatos tevékenységeket a TBL 3 dimenziója mentén, valamint a fenntarthatósági célkitűzéseket. Két strukturált interjút készítettem a Körber Hungária Kft. munkavállalóival, elsőként Kónya Dániellel a HR Operations osztályvezetőjével, majd ezt követően Fluck Miklóssal, aki jelenleg a fenntarthatósági szakértője a leányvállalatnak.

Az interjú célja az volt, hogy bemutassam miként lehet fenntartható munkahelyi környezetet kialakítani, milyen fenntarthatósági törekvései vannak a vállalatnak, valamint, hogy milyen előnyökkel és kihívásokkal jár ez a folyamat egy vállalat életében. Mindezeket szintén a TBL környezeti, társadalmi és gazdasági dimenziói mentén mutatom be. Emellett az interjú során a Z-generáció és fenntarthatóság kapcsolatára is kitérek, aszerint, hogy egy munkáltató

miként érzékeli e kapcsolatot. Végül, de nem utolsósorban az új szabályozások, a CSRD kihívásaira is kitérünk. Az interjú során kizárólag nyitott kérdéseket tettem fel, lehetőséget adva a téma bővebb kifejtésére.

A Körber AG egy nemzetközi technológiai holding, amely több mint 12 ezer alkalmazottat foglalkoztat világszerte több mint 100 helyszínen. 5 üzletágban kínálnak egyedi termékeket és szolgáltatásokat: digitális, gyógyszeripari, ellátási lánc és technológiai és higiéniai termékek divíziókkal rendelkeznek. A digitális üzletág az egész vállalat digitális fejlődéséért felel, valamint új digitális üzleti modelleket fejlesztenek ki. A gyógyszeripari ág a gyógyszerek gyártására, csomagolására, ellenőrzésére kínál innovatív megoldásokat. Az ellátási lánc divízióban jól bevált gyakorlatok széles skáláját kínálják ügyfeleiknek például szoftverek, automatizálási megoldások, szállítási rendszerek terén. A technológiai üzletág személyre szabott megoldásokat fejleszt a gépek, berendezések, szoftverek, mérőeszközök, ízek és szolgáltatások területén, az élelmiszer- és italiparra fókuszálva. A higiéniai termékek üzletág higiéniai papírok feldolgozásával és csomagolásával foglalkozik. A Körber AG kizárólagos részvényese a Körber Alapítvány. A Körber Alapítvány egy nonprofit alapítvány, amelynek fókuszában a társadalmi felelősségvállalás áll. A vállalat számára kiemelt fontosságú a fenntarthatóság és hiszik, hogy tevékenységeik által jobb életet tudnak biztosítani a jelen és jövő generációjának. A fenntarthatóság a vállalati stratégia szerves részét képezi. Tevékenységükről és céljaikról nyíltan kommunikálnak, valamint évente fenntarthatósági jelentést tesznek közzé. (Körber AG, é.n.) Dolgozatomban a legfrissebb, jelenleg rendelkezésre álló 2022-es fenntarthatósági jelentés alapján mutatom be a Körber AG fenntarthatósági kezdeményezéseit a TBL dimenziói mentén. Ez a jelentés már a CSRD követelményeinek való megfelelésre is irányul. (Körber AG, 2023) A Körber AG fenntarthatósági stratégiáját szemlélteti az úgynevezett Fenntarthatóság Háza, mely összefoglalja a fenntarthatóságra irányuló főbb törekvéseiket, annak területeit.

Az ebben található területeket és tevékenységeket a következő alfejezetekben részletesen ismertetni fogom. Fenntarthatósági tevékenységük fő célját is kiemelném, miszerint jobb életet szeretnének biztosítani a jelen és a jövő generációinak, valamint hangsúlyozzák az érintettek fenntarthatósággal összekapcsolódó érdekeinek figyelembevételét is.

4.1.1. Környezeti dimenzió

A fenntarthatósági tevékenysége a vállalatnak a környezeti dimenzióban két fő téma köré épül: környezet- és klímavédelem, valamint a körforgásos gazdaság. A környezet- és klímavédelmi tevékenységük során céljuk az üvegházhatású gázok kibocsátásának csökkentése, valamint az energiafogyasztás mérséklése. Ennek érdekében alkalmazzák a GHG Protocol alapelveit és módszereit, valamint 2022-ben csatlakoztak a Science Based Targets kezdeményezéshez (SBTi), mely tudományosan megalapozott klímacélokat tűzött ki. A vállalat 2022-ben a közvetlen üvegházkibocsátását, valamint a felhasznált, megtermelt villamosenergiából származó kibocsátását 34%-al tudta csökkenteni az előző évhez képest. Az energiafogyasztást 14%-al tudták csökkenteni, míg a megújuló, zöld energia részaránya ezen belül 48%-ról 75%-ra nőtt. Mindemellett az üzleti utazások mérséklésére is törekednek, valamint a céges autóflottát elektromos autókra szeretnék cserélni a környezetszennyezés mérséklése érdekében. A körforgásos gazdaság a vállalat számára az egyik fő hajtóerő az ökológiai lábnyomuk csökkentésében. Termékeiket, szolgáltatásaikat úgy tervezik, hogy az a lehető legkisebb hatással legyen a környezetre. Ennek érdekében céljuk a nem megújuló erőforrások használatának csökkentése, a hulladék és vízfogyasztás csökkentése

4.1.2. Társadalmi dimenzió

A társadalmi dimenzióon belül a Körber AG 3 fő témakört határozott meg: tisztességes, vonzó munkáltató, belső párbeszéd és társadalmi felelősségvállalás. A tisztességes munkáltató témakörén belül a következő területek jelennek meg: munkakörülmények, egészség, biztonság, sokszínűség, egyenlőség és befogadás, valamint a karriermenedzsment és képzés. A munkakörülmények fókuszában a rugalmasság és a távmunka áll. A távmunka lehetőségeinek folyamatos bővítésével a lehető legrugalmasabb munkakörnyezetet szeretnék megteremteni. A munkatársak egészsége és biztonsága szintén kiemelten fontos, így törekednek arra, hogy védjék őket munka körben. Ennek köszönhetően munkavédelmi felelősöket neveztek ki a különböző telephelyeken, valamint rendszeresen képzéseket tartanak e témakörökben. A telephelyek 86%-án bizottságokat hoztak létre egészségügy és biztonság témakörében. A Körber AG fontosnak tartja a sokszínűséget, egyenlőséget, így ennek megfelelően létrehozta egy mentorprogramot, mely a különböző nemű, korú és etnikai háttérű emberek közötti kapcsolatokat is elősegíti. Emellett például 2022-ben egy olyan e-learning programot fejlesztettek ki, mely a befogadó és elismerő munkakörnyezet létrehozására és fenntartására ösztönöz. A munkavállalók kompetenciáinak fejlesztése,

valamint a folyamatos tanulás szintén kulcselemnek számít a Körber AG működésében. Így például 2022-ben egy új tanulásmenedzsment rendszert vezettek be, melynek köszönhetően a dolgozók 90 %-a különböző tanulási lehetőségekhez fér hozzá. Emellett kibővítették a globális tehetséggondozó és utánpótlást biztosító programjukat is, melynél a fő cél, hogy minden vezető és kulcspozíciót betöltő személy részt vegyen benne (jelenleg 75 % az arány, a 2023-as évben a cél a 90% elérése). A munkavállalók és a munkáltató közötti aktív párbeszéd szintén kiemelt terület a társadalmi dimenzió esetében. 2022-ben tárgyalásokat indítottak a külföldi távmunka, az együttdöntés és a rövidített munkaidő témakörében. Az alkalmazottaknak lehetősége van véleményüknek hangot adni a helyi és a fő üzemi tanácsban. A holding üzemi tanácsa, valamint a holding igazgatóságának elnöke negyedévente ülésezik, hogy a felmerülő problémákat, lehetőségeket megvitassák. A Körber AG elkötelezett a társadalmi felelősségvállalás ügyében, ennek következtében globális szinten adományoz fontos ügyek érdekében. Emellett támogatják a jövő generációját is az oktatási intézményekkel való együttműködések révén. Kiemelt támogatásokat nyújtanak katasztrófa sújtotta területek részére. Nem csak pénzbeli adományokkal támogatnak szervezeteket, hanem akár eszköztámogatással is, melyre jó példa, hogy a pécsi leányvállalat a Pécsi Tudományegyetemet irodabútorokkal, felszerelésekkel, műszaki cikkekkel támogatta az elmúlt években. A vállalat lehetőséget biztosít az alkalmazottak bekapcsolódására is: 2022-ben 14 telephelyen volt lehetőség önkéntes napokon való részvételre. A pécsi leányvállalatnál mintegy 3000 órát töltöttek a munkavállalók iskolák, óvodák, állatmenhelyek és egyéb szabadidős létesítmények megsegítésével. Emellett 10 millió forintot adományoztak helyi szervezeteknek.

4.1.3. Gazdasági dimenzió

A gazdasági dimenzióban az etikus üzleti magatartás, a felelős, biztonságos információkezelés és felelős ellátási lánc témaköre jelenik meg elsődlegesen a Körber AG fenntarthatósági tevékenységében. 2010-ben kidolgoztak már egy rendszert, mely segíti a kommunikációt és az előírások betartását. Szabályokat dolgoztak ki többek között az ajándékok, a vendéglátás és a meghívások kezelésére, a kereskedelmi ügynökök, közvetítők bevonására, az export ellenőrzésére, a pénzmosás megakadályozására, melyek mind az etikus üzleti magatartást biztosítják. Emellett mind az öt üzletágnak van egy compliance tisztviselője, aki az előírásoknak való megfelelést ellenőrzi. Az alkalmazottakat tanácsokkal látják el a magatartási kódexben arról, hogy mi a teendő, ha valaki megszegi a szabályokat.

Az igazgatóság valamennyi tagja köteles jelenteni a szabálysértéseket. Emellett a vállalatnál compliance (megfelelőségi) képzéseket is indítottak, melyben részt kell vennie a vezetőségnek, értékesítőknak, könyvelőknek és mindenkinek aki közvetlen kapcsolatban áll az ügyfelekkel. Az érintett dolgozók 90%-a részt vett már ezen a képzésen 2022-ben. A felelős és biztonságos információkezelés a munkavállalók és az ügyfelek számára is rendkívül fontos, a Körber AG ezen belül két területre fókuszál: adatvédelem és kiberbiztonság. Szigorú vállalati szabályzatok vannak érvényben az adatok védelmével kapcsolatban és az alkalmazottakat is folyamatosan képezik. A kibertámadásokkal szembeni védekezés első lépéseként biztonsági szabályzatokat dolgoztak ki, a biztonság szempontjából releváns munkavállalókat pedig rendszeresen képezik. Figyelemfelkeltő kampányok révén gyakran felhívják az alkalmazottak figyelmét lehetséges veszélyekre. A cég Kibervédelmi Központja speciális szakértőkkel rendelkezik, akik rendszeresen ellenőrzik az informatikai rendszerek megfelelőségét, valamint vizsgálják a gyanús eseteket, lehetséges veszélyforrásokat. 2022-ben ez a központ már a nap 24 órájában a hét minden napján elérhető volt, így probléma esetén gyorsan és hatékonyan tudtak eljárni az adatok védelme érdekében. A fenntarthatóság az ellátási lánc esetében igen nagy hangsúlyt kap. A Körbernek több mint 10 ezer beszállítója van a világ 80 országából. A beszállítók kiválasztásánál környezetvédelmi és szociális elemeket egyaránt figyelembe vesznek. A beszállítóiktól elvárják, hogy környezettudatosan, felelősségteljesen végezzék tevékenységüket, így közvetett módon is jelentős hatást tudnak elérni a fenntarthatóság terén. A Körbernél a fenntarthatóság beépült a beszállítói életciklus minden szakaszába: beszállítóikat az IntegrityNext platform által fenntarthatósági szempontok szerint értékelik.

A jelentésben a Körber AG részletezi, hogy tevékenysége révén mely Fenntartható Fejlődési Célok megvalósulásában működik közre. Az üvegházhatású gázok kibocsátásának csökkentése és az energiafelhasználás mérséklése révén a 7. (Megfizethető és tiszta energia) és a 13. cél (Fellépés az éghajlatváltozás ellen) megvalósulásához járulnak hozzá. Tisztességes munkáltató révén a 3. cél (Egészség és jóllét) és az 5. cél (Nemek közötti egyenlőség) elérését segítik. Az ellátási láncban bevezetett gyakorlatok által pedig a 8. (Tisztességes munka és gazdasági növekedés) a 12. (Felelős fogyasztás és termelés) és a 13. célhoz kapcsolódnak. (Körber AG, 2023)

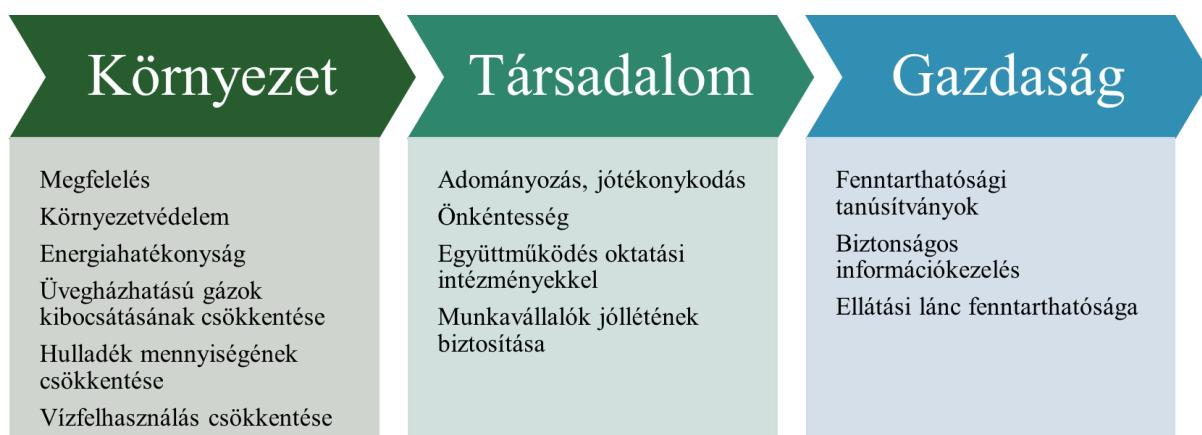
4.1.4. Strukturált interjú a Körber Hungária Kft.-vel

A Körber Hungária Kft. a Körber AG pécsi leányvállalata, mely több, mint 1000 dolgozóval rendelkezik. Elsődlegesen berendezés- és gépgyártás területén nyújtanak igen magas minőségben szolgáltatásokat. Emellett digitalizációs és innovációs projektek is folyamatosan zajlanak a vállalatnál, melynek köszönhetően kiemelkedik az ipar4.0 területén, a papírmentes gyár megvalósításában, a környezettudatos, valamint a zöld energia- és anyagfelhasználás területén. Folyamatosak a beruházások a fejlesztések, így gépparkjuk egyedülállónak számít a régióban. (PTE MIK, é.n.) A következő fő kérdéseket fogalmaztam meg az interjú előtt:

- Milyen főbb kezdeményezések, gyakorlatok vannak a környezeti, társadalmi és gazdasági dimenzióban a Körber Hungária Kft. életében?
- Milyen előnyökkel jár ez a vállalat számára és a munkavállalók számára?
- Milyen kihívásokat rejtenek ezek a kezdeményezések, mi jelenleg a legnagyobb kihívás?
- Miként jelenik meg a fenntartható foglalkoztatás a pécsi telephely életében?
- Miként látják a Z-generáció munkavállalói és a fenntarthatóság kapcsolatát? Fontosabb szerepet tölt be életükben a fenntarthatóság, mint az idősebb generációk esetében?
- Milyen kihívásokat okoz az új fenntarthatósági jelentéstételi kötelezettség (CSRD), hogyan reagál azokra a leányvállalat?

A Körber Hungária Kft.-nél a strukturált interjúkat két munkavállalóval készítettem, elsőként Kónya Dániellel, aki a HR Operations osztályvezetője immáron 4 éve. Osztályvezetőként a munkavállalók teljes életciklusában részt vesz a toborzás-kiválasztástól kezdve a kiléptetésig, munkájában a kompenzáció kérdésköre és a bérszámfejtés mellett nagy hangsúlyt kap a vezetők támogatása is.

A 3. ábrán összefoglalóan látható, hogy a Körber Hungária Kft. esetében a fenntarthatóság területén milyen főbb tevékenységek jelennek meg. Az ábra nem fedi le a vállalat teljeskörű tevékenységét, hanem csak kiemeli a strukturált interjú során érintett legfontosabb területeket. Jól látható ez alapján is, hogy tevékenységük sokszínű és komplex, a következőkben ezeket fogom bemutatni.



1. ábra: A Körber Hungária Kft. főbb fenntarthatósági tevékenységei

Forrás: saját szerkesztés a strukturált interjú alapján

Kónya Dánielt elsőként a Körber Hungária Kft. környezetvédelmi gyakorlatairól kérdeztem. Elmondta, hogy a leányvállalat esetében főként a környezetvédelmi előírásoknak való megfelelés jelenik meg, beleértve a TÜV auditokon való megfelelést és az ISO szabványok megszerzését. („A TÜV SÜD csoport különféle irányítási rendszerek nemzetközileg akkreditált tanúsító szervezete, [...] megvizsgáljuk és tanúsítjuk a nemzetközileg elismert irányítási rendszereket a minőség, a környezet, az energia, a biztonság, kockázat, az egészségügy, az oktatás, és az információbiztonság területén” (TÜV SÜD, é.n.)) A HR Operations osztálya is kiveszi ebből a részét, esetükben a környezettudatosságra való felhívás áll a fókuszban. Az intraneten keresztül és offline módok által igyekeznek munkavállalóik figyelmét felhívni környezetvédelmi kezdeményezésekre. Kiemelt figyelmet fordítanak a víz-, az energia- és a hulladékgazdálkodásra. Matricákat helyeztek el a lámpakapcsolóknál, melyek arra hívják fel a figyelmet, hogy kapcsolják le a lámpát, ha nincs rá kifejezetten szükség. A vízcsapoknál szintén hasonló módon hívják fel a figyelmet a csapok elzárására. Nagy hangsúlyt fektetnek a szelektív hulladékgyűjtésre, a hulladékszállító cég visszajelzi a vállalat számára a hulladék mennyiségét, valamint a szelektív és kommunális hulladék megoszlását. Mindezek a vállalati célkitűzésekben is megjelennek, adott év elején meghatároznak ezekre a területekre vonatkozó célszámokat és amennyiben ezek teljesülnek, akkor a munkavállalók bónuszban részesülnek. Így a munkavállalók is érdekelték a környezetvédelemben, motiváltak maradnak, valamint elmélyülhet tudatosságuk, mely kiterjedhet a hétköznapi tevékenységekre is.

A társadalmi felelősségvállalás esetében a Körber AG által említett sokszínűség kevésbé van jelen a leányvállalatnál, azonban az erre való törekvés létezik. Ismertette, hogy a vállalat munkavállalói között számos kisebbségi csoport tagja megtalálható. A vállalatnál kultúra workshopok által a munkavállalók bizonyos köre a Körber AG befogadó gyakorlatait ismerheti meg. A munkavállalók a workshop által különböző helyzetgyakorlatokban vehetnek részt. Az anyavállalat életében fontos szerepet tölt be az adományozás, játékoskodás, a pécsi telephely esetében ez még jelentősebben van jelen. A családi nap keretein belül is támogatnak szervezeteket, a munkavállalók pedig javaslatot tehetnek arra, hogy az adott évben kinek adományozzanak. Így végül 3 szervezetnek szoktak 1-1 millió forintot átadni ezen a napon. Emellett oktatási intézményeket, óvodákat, kórházakat és menhelyeket is támogatnak Pécs és vonzáskörzetében. A cégnél önkéntes napokat is szerveznek, melynek lényege, hogy a projekteket a munkavállalók kezdeményezhetik pályázat útján, tehát nem a felsővezetés jelöli ki ezeket a napokat, hanem alulról szerveződik. A vezetés a megvalósítást eszközökkel és anyagi forrással támogatja. A tavalyi évben 25 ilyen nap valósult meg végül, az idei évben 30 nap a cél kapcsolódva a 30 éves jubileumhoz. Ezek a napok hétvégén, tehát munkaidőn belül valósulnak meg, a projekt vezetőjének toboroznia kell hozzá segítőköt. Ezeknek az alkalmaknak erős csapatépítő jellege is van, valamint összhangban áll az egyéni értékekkel is, a résztvevőket jó érzéssel tölti el, hogy nemes célok érdekében együtt dolgoznak. Az első ilyen alkalommal a felsővezetés jó példát mutatva egy gyermekotthon falait festette ki. Kónya Dániel kiemelte, hogy a tavalyi évben 600 munkavállaló vett részt ezekben a projektekben. A társadalmi felelősségvállalás részeként szoros, kölcsönösen előnyös együttműködést alakítottak ki a Pécsi Tudományegyetemmel, azon belül is lényegében mind a 10 Karral, de főként a Műszaki és Informatikai Karral, a Közgazdaságtudományi Karral és a Társadalomtudományi Karral. Az egyetemen rendszeresen tartanak vendégelőadásokat, de rendelkeznek dedikált egyetemi kurzussal is, ahol a tanmenetek összeállításáért is ők felelnek az egyetemi oktató közreműködésével. Emellett számtalan kutatás fejlesztési projektet visznek az intézménybe, amelyen az oktatók és a hallgatók bevonásával dolgoznak együtt. Emellett a leányvállalat gyakorlati helyet biztosít a hallgatóknak, duális képzésben résztvevőknek. Kiemelten fontos, hogy a mérnökutánpótlás szinte teljes mértékben ezek által valósul meg, a tehetséges hallgatókat a képzést követően gyakran felveszik alkalmazottként. Nem csak az egyetemmel, hanem középfokú oktatási intézményekkel is szoros kapcsolatot ápolnak, duális képzőhelyként fiatal szakmunkásokat képeznek. Jelenleg 4 különböző szakma

oktatásában vesznek részt. Végül, de nem utolsó sorban rendezvényeket is szoktak támogatni, valamint gyakran részt is vesznek rajta.

A munkaügyi kapcsolatok esetében a vezetés aktív párbeszédet folytat a szakszervezettel és az üzemi tanáccsal. Mindkét szervezettel rendszeresen konzultálnak, egyeztetnek. A szakszervezettel kollektív szerződést is kötöttek, legutóbb a tavalyi évben újították meg. Emellett minden évben bértárgyalásokat is folytatnak a szakszervezettel. A HR oldaláról is ösztönzik a szakszervezetet, hogy fejtse ki véleményüket, meglátásaikat a szervezet fejlődése érdekében. Alkalmanként munkásgyűléseket is szoktak tartani, melyen minden munkavállaló részt vehet, két órára szüneteltetheti a munkavégzést. Ilyenkor a vezetés ismerteti az aktuális vállalati helyzetet, stratégiát és a munkavállalóknak pedig lehetősége van kérdéseket feltenni. A munkásgyűlésen személyesen és online módon is részt lehet venni.

Gazdasági szempontból Kónya Dániel a leányvállalat esetében a fenntarthatósági tanúsítványokat emeli ki, hiszen ma már az érintettek gyakran nem a vállalat jövedelmezőségét, hanem a fenntarthatósági törekvéseit veszik figyelembe. Jelenleg arany minősítésű EcoVadis tanúsítvánnyal rendelkezik a cég. („Az EcoVadis-érmek és jelvények azokat a vállalatokat ismerik el, amelyek elvégezték az EcoVadis-értékelési folyamatot, és olyan irányítási rendszert mutattak be, amely megfelel a fenntarthatósági kritériumoknak, az EcoVadis módszertanának megfelelően.” (EcoVadis, é.n.)) A beszerzési folyamatokat tekintve tudatosan kevesebb beszállítóval dolgoznak együtt és az ökológiai lábnyom csökkentése érdekében helyi partnerkapcsolatokat alakítanak ki más vállalatokkal. Így például amennyiben a cég kapacitás hiányában nem tud teljesíteni egy megrendelést, akkor más helyi vagy regionális vállalatot bíznak meg a gyártással, ez pedig gazdasági és fenntarthatósági szempontból is előnyös. Ahogy a Körber AG ESG beszámolójában is megjelent, a leányvállalatnál is rendkívül fontos a biztonságos információkezelés. Ennek kapcsán az IT részleg a felelős, a munkavállalókat rendszeresen tájékoztatják hírlevelek formájában és felhívják a figyelmet az aktuális biztonsági kockázatokra. A témakör a korábban említett munkásgyűléseken is elő szokott kerülni. Emellett a vállalat a kockázatosan ítélt szoftverek telepítését nem engedélyezi, valamint a felhő-alapú rendszerekkel is elővigyázatosak.

A következő kérdések a fenntarthatósági gyakorlatok előnyeire és kihívásaira vonatkoztak, a legfontosabb válaszokat a 2. ábra foglalja össze.



2. ábra: A fenntarthatósági gyakorlatok főbb előnyei és kihívásai

Forrás: saját szerkesztés a strukturált interjú alapján

Az előnyöket tekintve elmondható, hogy a fenntarthatóság terén a munkavállalók és a munkáltatók érdeke gyakran egybe vág és kölcsönösen előnyös a megvalósítás e téma kapcsán, hiszen ha a vállalat megfelelő gyakorlatokat alakít ki, jó kapcsolatot ápol környezetével (gazdasági és természeti szempontból is), akkor a vállalat stabilan tud működni, ezzel pedig biztos munkahelyet teremt a munkavállalók számára. A különböző mutatószámok rendkívül jól szemléltetik, hogy a munkavállalóknak mennyire előnyös is ez, hiszen az önkéntes fluktuáció a tavalyi évben 2,6% volt, míg a teljes fluktuáció is csak 4,9% (beleértve például a nyugdíjba vonulókat). Mindez a vállalatnak is előnyös, hiszen új munkavállalók felvétele és betanítása rendkívül költséges és időigényes. Emellett kiemelte a munkavállalók jóllétét, hiszen ezen gyakorlatok által a munkavállalók is jobban érzik magukat, valamint a társadalomhoz és a környezethez is jobban tudnak kapcsolódni.

Az előnyök összefoglalását követően az ezzel járó kihívásokra tértünk rá, mely szintén látható a 2. ábrán. Kónya Dániel ismertette, hogy jelenleg a legnagyobb kihívást a kapacitás megteremtése és biztosítása jelenti, hiszen a fenntarthatósági gyakorlatok emberi erőforrás igényesek. Hozzátette, hogy a források és eszközök allokálása nem jelent kihívást a Körber AG alapítványi jellegéből adódóan is. Emellett figyelniük kell a fokozatosság betartására is, hiszen nem lehet mindent az egyik napról a másikra bevezetni, fontos, hogy legyen erre

vonatkozóan egy stratégia. A megvalósításnál figyelembe kell venni a környezetet, valamint hosszú távú szemléletet kell alkalmazni. Ezek a gyakorlatok általában rövid távon nem térülnek meg, így minden esetben a hosszú távú hatásokat kell figyelembe venni, de sok esetben gazdasági értelemben még ekkor sem éri el a vállalat a fedezeti pontot. Kihívást jelent a szakképzett munkaerő megtalálása is, mert bár rengeteg tehetséges fiatal munkavállaló van, a képzést nekik kell biztosítani. Végül az elkötelezettség kialakítása is egy fontos tényező, mely napjaink egyik legnagyobb kihívásának is tekinthető, mivel ma már kevesen terveznek hosszú távra egy-egy munkahelyen.

Ezt követően rátértünk arra, hogy miként jelenik meg a fenntartható foglalkoztatás a pécsi telephely életében. A főbb fenntartható foglalkoztatáshoz kapcsolódó elemek az 3. ábrán láthatóak, de mint a fenntarthatósági gyakorlatok esetében az ábra itt sem fed le teljeskörűen a vállalat tevékenységét, csak kiemeli fő részeit.

Mint látható számos tevékenység irányul a képzés-fejlesztésre, a megfelelő utánpótlás biztosítására, a rugalmasságra, az egészség megőrzésére és a prevencióra, emellett pedig elérhető a vállalatnál a távmunka lehetősége, valamint kiemelkedő és komplex juttatási csomagot biztosítanak munkavállalóiknak. Ezeket a gyakorlatokat a későbbiekben részletesebben bemutatom.



3. ábra: A fenntartható foglalkoztatás elemei a Körber Hungária Kft. esetében

Forrás: saját szerkesztés a strukturált interjú alapján

A témához kapcsolódóan Kónya Dániel ismertette a Körber Hungária Kft. aktuális helyzetét foglalkoztatás terén. Kiemelte, hogy jelenleg több, mint 1300 munkavállaló van a vállalatnál, átlagéletkoruk 42 év, egy dolgozó pedig átlagosan több, mint 10 évet tölt el a Körbernél. A nyugdíjba vonulók aránya évről évre növekszik, egyedül az IT területén vannak nagyobb arányban fiatalok. Éves előrejelzéseket készítenek a termelési volumenre vonatkozóan, ehhez pedig mindig meghatározzák a létszámszükségletet is, de a foglalkoztatást néha nehéz az üzleti igényekhez illeszteni. A fenntartható foglalkoztatás esetében hangsúlyosak a megtartó eszközök, az egészségmenedzsment és a rugalmasság. A megtartó eszközök esetében a régióban kiemelkedő juttatási csomagot biztosítanak a munkavállalóknak, mely egy összetett bónuszrendszerrel párosul. Emellett például kedvezményes étkezési lehetőséget biztosítanak a cég éttermében, kutyabarát munkahellyé alakították a telephelyet, összetett családtámogatási rendszert nyújtanak, de a legfontosabb elem mindenképp a tisztességes bér. Fontos, hogy nem csak regionális, hanem országos szinten is figyelembe vegyék, hogy a juttatási rendszerük más vállalatokhoz képest milyen szinten van, annak érdekében, hogy tényleg hatékony eszköz legyen a munkavállalók megtartásában. Ez amiatt is szükséges, mert a távmunka által ma már szinte bárholnan folyhat a munkavégzés. A rugalmasság a vállalat életében több színtéren is jelen van. Az alkalmazottak 10%-át kölcsönzés útján foglalkoztatják, ők főként a termelésben érintettek. Bár a kölcsönzés a vállalat számára drágább, de sokkal rugalmasabb megoldást biztosít, mivel a foglalkoztatottak létszámát könnyen a termelési igényekhez lehet igazítani. Emellett munkaidőkeretet is alkalmaznak, mely szintén segíti a termeléshez való igazodást, hiszen a munka mennyiségének függvényében el lehet térni az általános munkarendtől. Korábban volt 36 hónapos munkaidőkeret, de végül ezt 21 hónap után lezárták, jelenleg 12 hónapos munkaidőkeretet alkalmaznak. Az irodai munkavállalók esetében rugalmas munkaidőrendszert alkalmaznak, általában reggel 8-tól délután 4-ig dolgoznak, de van, aki korábban vagy később kezdi a munkanapot. A vezetőknek kötetlen munkaidőben van lehetőségük dolgozni, de a munkanapok száma ettől függetlenül változatlan marad. A távmunka az irodai munkavállalók esetében különböző arányban jelenik meg, attól függően, mely munkaköröket látják el. Például az SSC-jellegű munkakörök esetében akár 80%-ban is távmunkában végezhető a feladat. Ezekben a munkakörökben az alkalmazottak rendszeresen más leányvállalat munkavállalóival dolgoznak együtt globális szinten. A termelészakosok, például a CNC programozók hetente egyszer otthonról

dolgozhatnak, esetükben nagyobb mértékben van szükség a személyes jelenlétre. Az olyan irodai munkaköröknél, mint például a HR, pénzügy, kontrolling és beszerzés területén jelentős arányban alkalmazzák a távmunka lehetőségét. Ezeken a területeken 50 %-ban vehető igénybe a távmunka. Mindemellett a shared desk rendszer is ösztönzi a rugalmasságot, a munkavállalók szabadon mozoghatnak az irodák között, így például egy pénzügyi munkatárs könnyen átülhet egy beszerző mellé. Mindenki számára biztosítanak egy szekrényt, melyben a személyes tárgyak elzárhatók. A rendszer elősegíti a különböző területek közötti kapcsolat szorosabbá válását.

Kónya Dániel ismertette, hogy a leányvállalatnál a betegségek gyakorisága, a betegszabadságok aránya magasnak mondható a vállalatcsoport többi tagjához képest. Emiatt létrehoztak a vállalatok belül egy egészségmenedzsmenttel foglalkozó csapatot. Az üzemorvosi szolgáltatásokat cégen belülre helyezték, a jövőben pedig egészségügyi mentorokat is szeretnének alkalmazni. A koronavírus megjelenésével különösen fontossá vált a megelőzés és az elővigyázatosság, így például a járvány cégen belüli megjelenésekor kontaktutakat folytattak, védőeszközöket használtak, a céges utazásoknál pedig szigorú ellenőrzéseket vezettek be. A vírushelyzet után a prevenció szerepe került előtérbe, elsőként a vezetők drog- és alkoholprevenciós képzéseket kaptak. Ezt követően saját tornatermet is létrehoztak az egészséges életmód ösztönzése érdekében, itt az egyik pécsi fitneszterem kihelyezett edzéseket tart. A vállalat rendelkezik saját sportkörrel, ahol a munkavállalók egy alacsony havidíj befizetése után havi 8 alkalommal részt vehetnek különböző szakosztályok edzésein. A tudatosságot az egészséges táplálkozásra való felhívásokkal is erősítik, például gyümölcsnapok, egészségnapok, különböző kóstolások segítségével. Jelenleg a legfontosabb céljuk e területen a szemléletformálás. Minden munkavállaló évente egyszer részt vehet egy komplex egészségügyi szűrésen, a vezetőknek pedig rendelkezésükre áll ingyenes menedzserszűrés. A szűréseken való részvétel nem kötelező, azonban a munkavállalók munkaidőben vehetnek rajta részt. A tavalyi évben a vezetők 95 %-a vett részt a szűréseken, míg az alkalmazottaknál 1000 főből több, mint 700 fő vett részt. A jövőbeli tervek között szerepel az online konzultációs lehetőség biztosítása. Emellett fontolóra vették az egészségpénztári hozzájárulást is, azonban jelenleg inkább az önkéntes nyugdíjpénztárakhoz járulnak hozzá befizetésekkel. Ez a dolgozók átlagéletkora miatt is indokoltnak mondható, bár a vállalatnak a nyugdíjas évek biztosításához már nem fűződik gazdasági érdeke, így ez is a társadalmi felelősségvállalás részének tekinthető.

A képzés-fejlesztés esetében külön képzési osztály működik, amelynek keretében szakoktatók foglalkoznak kékgalléros szakmák oktatásával. Emellett a korábban említett duális képzés is megjelenik a vállalatnál. Indítottak olyan akadémiákat, ahol fél éves gyorsalpaló képzést biztosítanak szakképzetlen személyek számára. Hozzátette, hogy a képzésre szánt keretet a vezetés határozza meg, de a képzések tartalmukat tekintve szabadon alakíthatók, illeszkedve az aktuális igényekhez. A képzések kiterjednek például műszaki és informatikai területekre, de a soft skill képzések is gyakoriak. Különösen nagy hangsúlyt fektetnek a vezetők képzésére és megtartására, hiszen ők kiemelt értéket jelentenek a vállalat számára.

A fenntarthatóság gyakran a toborzás-kiválasztásnál, az utánpótlás biztosításánál is megjelenik. Fontos szerepet tölt be a dolgozói ajánlási program, a tavalyi évben felvett 230 munkavállalóból, több mint 100 fő ajánlás útján került a céghez. A bevált ajánlásokat bónusszal honorálják. A program sikerességét bizonyítja, hogy az ajánlott munkavállalók 85 %-a 5 év után is a vállalatnál dolgozik. A vezetői utánpótlást igyekeznek belülről biztosítani, emiatt különböző tehetségprogramokat hoztak létre, az 1,5-2 éves program résztvevői szervezeten belüli rotáció által számtalan területtel megismerkedhetnek, így jobban tisztában lehetnek a vállalat működésével. Munkavállalói szinten nincs lehetőség a rotációra, azonban a vezetőknél van erre példa.

Végül rátértünk arra, hogy miként látják a vállalatnál a Z generáció és a fenntarthatóság kapcsolatát, milyen szerepet tölt be e téma az életükben. Kónya Dániel elmondta, hogy egyre több a fiatal munkavállaló, illetve a szakmai gyakorlatok által is sok Z generációs fiatal van tapasztalatuk. Dedikált fórumot üzemeltetnek számukra, ahol elmondhatják véleményüket az őket érintő fontos kérdésekben, kezdeményezéseiket pedig prezentálhatják az ügyvezetésnek. Korábban az Y generáció számára is volt ilyen fórum, így azzal összehasonlítva elmondható, hogy a Z generációból többen vesznek részt ezen a fórumon, a különbség főként a termelésben dolgozóknál mutatkozik meg. A fenntarthatósági kezdeményezések jelenleg még főként a munkavállalói jólléttel állnak összefüggésben. Emellett az állásinterjúk során gyakran előkerülnek olyan kérdések a potenciális munkavállalók részéről, melyek a környezettudatosságra irányulnak, így ebből látszódik, hogy a Z generáció tagjai figyelembe veszik a fenntarthatósági gyakorlatokat.

A következő strukturált interjút Fluck Miklóssal készítettem, aki a vállalat fenntarthatósági szakértője. Jelenleg több, mint 10 éve dolgozik a vállalatnál, eleinte minőségbiztosítási

területen tevékenykedett, majd 2019-ben belső auditor lett, végül az idei évben felkérték, hogy legyen a leányvállalat fenntarthatósági szakértője. Életében kiemelt szerepet tölt be a fenntarthatóság, a mindennapi életét is áthatja. Fő kérdésem az volt, hogy az új fenntarthatósági jelentéstételi kötelezettség milyen kihívásokat okoz a Körber Hungária Kft. számára. Hamar kiderült, hogy ez a leányvállalat számára nem okoz jelentős kihívást, mivel a mérési rendszerek eddig is igazodtak a kötelezettségekhez, a szükséges adatok rendelkezésre állnak. Az anyavállalat eddig is készített jelentéseket (mint például az éves fenntarthatósági jelentés), valamint a CSRD esetében a Körber AG konszolidált jelentést készít, de a 2023. évi CVIII. törvény 11. bekezdés 24 § értelmében a leányvállalat elkészíti az ESG beszámolót magyar nyelven, elektronikus formában a Szabályozott Tevékenységek Felügyeleti Hatósága által meghatározott tartalmi és formai követelmények szerint. A jelentést az anyavállalat képviselőjére jogosult személynek hitelesítenie kell. A jelentéstételi kötelezettségnek való megfelelésben is megjelenik a Körber AG szemlélete: „We are one”, mely hangsúlyozza az egységet.

A vállalat esetében legnagyobb kihívást a kitűzött célok magvalósítása jelenti, ez megjelenik a 4. ábrán is. Emellett az átláthatóság és elérhetőség biztosítása szintén fontos a jelentéseknél. Ez amiatt szükséges, hogy ne csak a terület szakértői értsék ezeket a jelentéseket, valamint hogy bárki könnyen hozzáférjen ezekhez az információkhoz. Az is kiemelten fontos, hogy a jelentésekben megalapozott eredmények legyenek és azok az eredmények ne a pillanatnyi állapotot tükrözzék. A jelentéseknél több éves adatokat kell figyelembe venni és azt, hogy azok milyen tendenciát mutatnak, hiszen ez mutatja meg, hogy milyen irányba mutat az adott tevékenység. Fenntarthatósági szempontból is mindig az érdekelt felek a legfontosabbak, így az ő igényeiknek és elvárásainak kell megfelelni. Az érdekelt felek körét pontosan számon kell tartani és az elvárásaikat monitorozni kell. Emellett a fenntarthatósági szakértőknek a mérőszámokat, indikátorokat más megvilágításba kell helyeznie, annak érdekében, hogy időben megtörténhessenek szükséges beavatkozások.

Fenntarthatósági szempontból a stagnálás is nyereségnek könyvelhető el. Általában gazdasági értelemben a nyereséget a növekedés és a fejlődés jelenti, azonban fenntarthatósági szempontból a folyamatos növekedés nem mindig tekinthető pozitív kimenetelnek, tekintve, hogy erőforrásaink korlátozottak. A stagnálás amiatt tekinthető nyereségnek, mert bár a vállalat nem növekszik tovább, de képes fenntartani a tevékenységét, miközben minimalizálja a környezeti hatásokat vagy más negatív hatásokat. Ez lehet például az energiahatékonyság növelése, a környezeti lábnyom csökkentése vagy

az erőforrások hatékonyabb felhasználása. Tehát a stagnálás itt nem a negatív értelemben vett leállást vagy hanyatlást jelenti.

Jelenleg a legnagyobb célkitűzésük és kihívásuk is egyben, hogy 2030-ra CO₂ semleges legyen a vállalat. A CO₂-semlegesség olyan állapotot jelent, amikor például egy vállalat olyan módon működik, hogy az általa kibocsátott üvegházhatású gázok mennyisége (például a szén-dioxid) semlegesítve és/vagy kiváltva lesz valamilyen más módon. Itt fontos meghatározni, hogy mely tevékenységek révén tudják csökkenteni a kibocsátást, melyek azok a területek, ahol mindenképp lesz üvegházhatású gáz kibocsátás és, hogy milyen technológiai fejlesztésekkel tudnak hozzájárulni a célok megvalósításához. Ehhez kapcsolódóan készítenek egy road mapet, azaz útvonaltervet. A CO₂ útvonalterv egy olyan dokumentum, amely részletesen leírja, hogy vállalat milyen lépéseket és intézkedéseket tervez a szén-dioxid (CO₂) kibocsátásának csökkentése érdekében. Ez lehetővé teszi, hogy azonosítsák a legfontosabb CO₂-kibocsátási forrásokat, meghatározzák a csökkentési lehetőségeket, és kialakítsák a megfelelő intézkedéseket a cél elérése érdekében. A dokumentumban meghatározásra kerül a jelenlegi kibocsátási szint és a fő kibocsátási források, valamint a főbb alcélok is. Emellett 2030-ig létrehoznak egy intézkedési tervet és végrehajtási ütemtervet is. Fontos elem a monitorozás és az értékelés is, mivel így nyomon lehet követni az előrehaladást, szükség esetén pedig időben be lehet avatkozni. A CO₂ semlegesség eléréséhez kapcsolódóan számos új technológia bevezetésének lehetőségén is gondolkoznak, mint például a zöld gáz bevezetése. Kiemeli, hogy ezek óriási anyagi forrást felemésztő beruházások, melyek gazdasági értelemben valószínűleg meg sem térülnek, de általuk jelentősen csökkenthető a környezeti terhelés.

A vállalat utazási szabályzatának átalakítását is fontolgatják, mivel jelenleg körülbelül 50 céges autót alkalmaznak. Ennek kapcsán több kérdés is felmerül, mint például, hogy szükséges egyáltalán ennyi autó, váltsák le őket tisztán elektromos autókra, ki használhatja ezeket és még számos más kérdés. Emellett az üvegházhatású gázok kibocsátásának mérésénél az is fontos kérdés, hogy a munkavállalók utazásának (például a munkahelyre való eljutás) kibocsátása, az a vállalat kibocsátásának minősül-e. Emellett kiemeli, hogy a 3P (people, profit, planet) rendszerét tekintve valamelyik dimenzió mindig sérül az új intézkedéseknél, tehát például ha utazási megszorításokat vezetnek be (például nemzetközi utazások csökkentése), akkor az ember egzisztenciája sérül, míg ezzel szemben a föld és a profit „boldog”, hiszen kevesebb lett a károsanyag-kibocsátás és pénzt is megtakarítottak. Annak érdekében, hogy a munkavállalóknak is megfelelő intézkedéseket hozzanak a

vállalatnál alkalmaznak ötletládát, melyben számos fenntarthatósággal kapcsolatos ötlet is megjelenik. Példaként említette, hogy volt olyan kérés nemrég a munkavállalók részéről, hogy a post it papírok helyett letörölhető táblákat használjanak. Mindez mutatja, hogy a munkavállalóknál is egyre jobban megjelenik a környezettudatosság.

Összegezve tehát a jelentéstételi kötelezettség teljesítése nem jelent kihívást, a valódi nehézség a kitűzött célok megvalósítása és az ehhez szükséges stratégiák kialakítása. A fenntarthatósági kezdeményezések a vállalatnál átfogóak és sokrétűek és bár jelentős forrásokat igényelnek, számos előnnyel járnak mind a munkáltató, mind a munkavállalók számára. Fontos kiemelni, hogy ezek az intézkedéseknél a hosszú távú hatásokat kell figyelembe venni, ami gyakran ellentétes a vállalatok rövid távú profitmaximalizálási céljaival. Az általam készített strukturált interjúk rávilágítottak arra, hogy a Körber Hungária Kft. fenntartható munkáltatóként és vállalatként valóban példaértékű lehet más szervezetek számára.

4.2. A munkavállalói oldal bemutatása

A munkavállalói oldal esetében különböző hipotéziseket fogalmaztam meg a kérdőíves felmérés lefolytatása előtt. Ezek a hipotézisek 3 nagy csoportra oszthatók: munkahely választási preferenciák, munkahelyi elégedettség, valamint a fenntarthatósági jelentések figyelembevétele.

H₁ A Z generáció előnyben részesíti a fenntartható foglalkoztatást a hagyományos vállalati modellekkel szemben.

A Z generáció tagjai valószínűsíthetően inkább választják az olyan munkahelyeket, amelyek aktívan részt vesznek a fenntarthatósági kezdeményezésekben és környezetvédelmi tevékenységekben, mivel elkötelezettek a fenntarthatóság iránt. A társadalmi és környezeti kezdeményezések növelik a munkahelyi elégedettségüket és összhangban állnak egyéni értékrendjükkel is.

H_{1a} A Z generáció számára fontos tényező a munkahelyi rugalmasság és a munkamagánélet egyensúlyának biztosítása és ezért hajlamosabbak lehetnek olyan munkahelyeket keresni, ahol a rugalmas munkaidő és a távmunka lehetősége is elérhető.

H_{1b} A Z generáció tagjai nagyobb valószínűséggel választanak olyan munkahelyet, ahol léteznek környezetvédelmi kezdeményezések, például újrahasznosítás, szelektív hulladékgyűjtés, megújuló energiafelhasználás vagy zöld közlekedési lehetőségek.

H_{1c} A Z generáció tagjai szívesebben választanak olyan munkahelyet, amely rendelkezik aktív társadalmi felelősségvállalási programmal, támogatja az egyéni kezdeményezéseket és ösztönzi az önkéntességet.

H_{1d} A Z generáció hajlamosabb lehet arra, hogy olyan munkahelyet válasszon, amely elősegíti és támogatja az életen át tartó tanulást és fejlődést, azok helyett, melyek nem helyeznek különösebb hangsúlyt az ilyen fejlesztő lehetőségekre.

H₂ A fenntartható foglalkoztatás hozzájárul a Z generáció munkahelyi elégedettségéhez.

A Z generáció értékrendjében fontos szerepet játszik a társadalmi felelősségvállalás és környezettudatosság, így egy olyan munkahely, amely támogatja ezeket az értékeket, valószínűsíthetően növeli a munkavállalók elégedettségét.

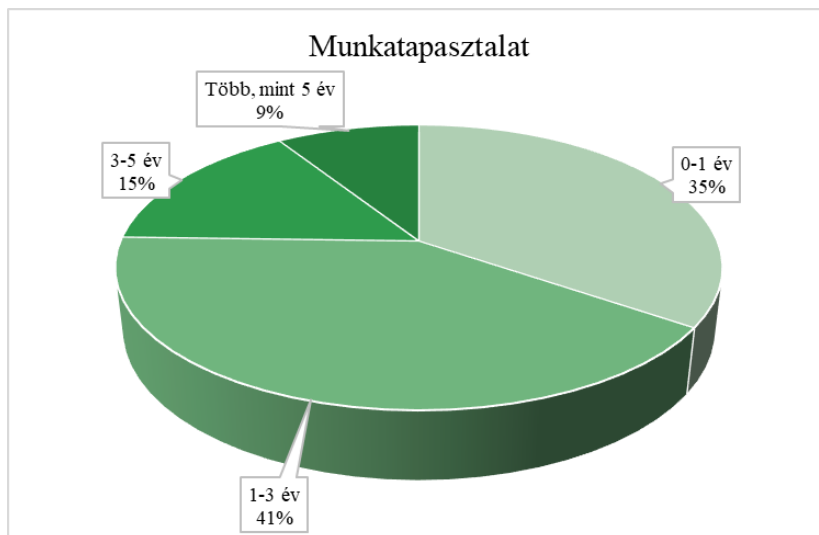
H₃ A Z generáció tagjai kritikusan vizsgálják a vállalatok fenntarthatósági jelentéseit és gyakorlatait, és hajlamosabbak lehetnek azokat a vállalatokat részesíteni előnyben (például álláskereső során), amelyek nyíltan és átláthatóan kommunikálnak a fenntarthatósági eredményeikről és céljaikról.

A Z generáció tagjai számára természetes az információkhoz való azonnali hozzáférés, emiatt a vállalatok esetében is az átláthatóságot várják el. Emiatt kritikusan vizsgálják a vállalatok fenntarthatósági gyakorlatait és jelentéseit és figyelembe veszik például az álláskereső során, hogy az adott vállalat milyen fenntarthatósági tevékenységet folytat. A nyílt kommunikáció megerősíti a Z generáció számára, hogy a vállalat valódi elkötelezettséget mutat a környezeti és társadalmi felelősségvállalás iránt. Emiatt a Z generáció hajlamosabb lehet azokat a vállalatokat előnyben részesíteni munkavállalás során, amelyek világosan és átláthatóan kommunikálnak fenntarthatósági eredményeikről és céljaikról.

A munkavállalói oldal megkérdezése kvantitatív módszerrel történt, kérdőíves felmérés által. A kérdőíves megkérdezés a Google Forms felület által történt, ahol az érintetteknek lehetősége volt anonim módon válaszolnia. A korosztályt a korábban is említett Z

generációra szűkítettem, így az első kérdések között szerepelt a születési évszám, ahol kizárólag az 1995 és 2009 közötti évszámokat adtam meg, így biztosan csak a Z generáció tagjai töltötték ki a kérdőívet. A 2010-es évet amiatt nem adtam meg, mert Magyarországon 16 éves kortól lehet munkát vállalnia a diákoknak, illetve szülői engedéllyel szünidőben már 15 évesen is lehet. Céлом ezzel az volt, hogy olyan személyeket kérdezzek meg, akik már rendelkeznek esetlegesen munkatapasztalattal. A kérdőívben többségében zárt kérdéseket tettem fel, ezen belül feleletválasztós és Likert-skálás kérdések szerepeltek. A demográfiai adatok megadása után a kitöltőknek általános fenntarthatósággal kapcsolatos kérdésekre kellett válaszolnia, majd ezt követte számos kérdés mely a fenntartható foglalkoztatásra, munkahelyi elégedettségre és a fenntarthatósági jelentésekre irányult. Összesen 35 kérdésre kellett a kitöltőknek válaszolnia. A kérdőívet előzetesen teszteltem ismerősök körében, ennek során arra voltam kíváncsi, hogy megfelelően értelmezik-e a kérdéseket, illetve, hogy a kérdőívben feltüntetett fogalmak érthetőek-e számukra. Így végül számos értelmező résszel egészítettem ki a kérdőívet, hogy megfelelően tudják a válaszadók értelmezni az adott kérdéseket. A kérdőívet összesen 110-en töltötték ki. Minden kitöltés teljes mértékben értékelhető volt.

A kitöltők közül szinte azonos arányban voltak a nők (59 fő - 54,1%) és a férfiak (51 fő – 46,4%). A kitöltők több, mint 66%-a az alábbi években született: 1997, 1999, 2000 és 2001. 2006-os és 2008-as születésűek nem töltötték ki az űrlapot, a 2010-es születési évszámot pedig, ahogy korábban említettem is nem adtam meg, mivel ők nem rendelkezhetnek még egyáltalán munkatapasztalattal (nyári diákmunka által sem). A lakóhely típusa szerint a kitöltők többsége (48,2%) városban él, de érkezett kitöltés faluban és fővárosban élőtől is. A kitöltők nagy része rendelkezik főiskolai vagy egyetemi diplomával (összesen 57,3%), több mint 31%-uk pedig érettségivel rendelkezik. A 2005-2009 közötti korosztály befejezett 8. osztállyal rendelkezik, míg 2-en szakmunkásképzőt végeztek el. A kitöltők mindegyike rendelkezik valamennyi munkatapasztalattal, akár csak diákmunka által, a 4. ábrán látható, hogy miként értékelték a munkatapasztalatukat.

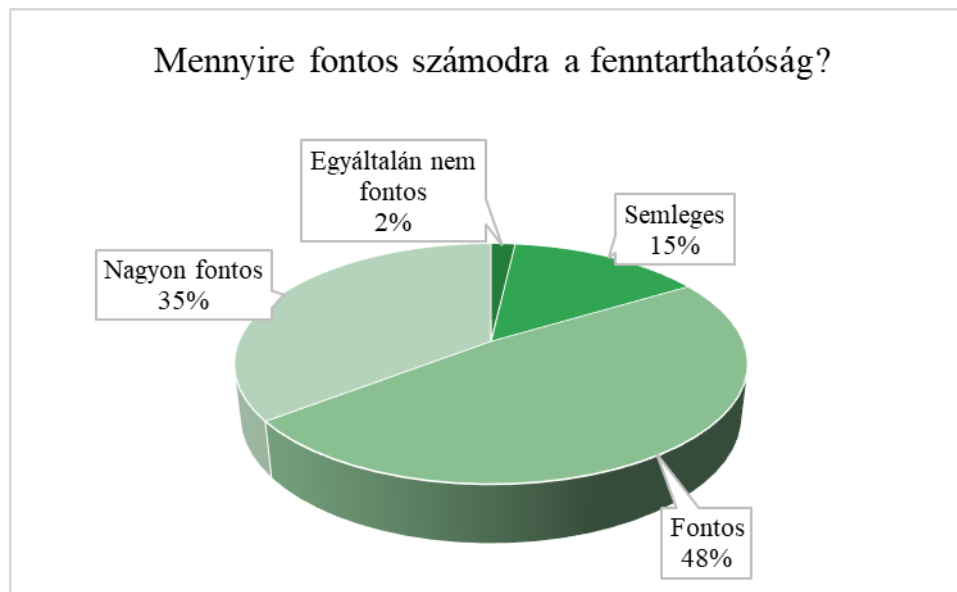


4. ábra: A kitöltők munkatapasztalat szerinti megoszlása

Forrás: saját szerkesztés N=110 elemű minta alapján

Jól látható, hogy a legtöbben kevesebb mint 1 év, vagy 1-3 év tapasztalattal rendelkeznek, de olyanok is vannak, akiknek már több, mint 5 év munkatapasztalatuk van. Úgy gondolom, hogy ők így már pontosan tudják, hogy milyen elvárásaik vannak egy munkahelyen, melyek azok a tényezők, amik elégedetté teszik őket és mit jelent számukra a fenntarthatóság egy munkahelyen.

A fenntartható foglalkoztatással kapcsolatos kérdéseknél először arra voltam kíváncsi, hogy mennyire fontos a kitöltők számára általánosságban a fenntarthatóság, mit jelent ez számukra. A válaszadók 1-5 skálán értékelhették, hogy mennyire fontos számukra a fenntarthatóság, az 1-es érték azt jelentette, hogy egyáltalán nem fontos, míg az 5-ös érték azt, hogy nagyon fontos számukra a fenntarthatóság. A válaszok jó kiindulási alapot jelentettek ahhoz, hogy megállapíthassam, hogy a fenntartható foglalkoztatás fontos lehet-e a Z generáció számára, mivel ha a fenntarthatóság alapvetően nem fontos számukra, úgy akkor a foglalkoztatás során sem lesz releváns tényező. A válaszok a 5. ábrán láthatók.



5. ábra: A fenntarthatóság fontossága a kitöltők számára

Forrás: saját szerkesztés N=110 elemű minta alapján

A kitöltések által jól látszódik, hogy összességében nagyon fontosnak tekinthető a fenntarthatóság számukra, hiszen a válaszadók többsége (összesen 92 fő) vagy fontosnak (53 fő) vagy nagyon fontosnak (39 fő) minősítette ezt a kérdést. Így tehát a többség kiemelten fontosnak tartja a fenntarthatóságot az életükben, amely egy jó kiindulási alapot jelentett a fenntartható foglalkoztatás témaköréhez.

Ezt követően feltettem a kérdést a kitöltőknek, hogy mit jelent számukra a fenntarthatóság. Itt arra voltam kíváncsi, hogy ők miként értelmezik e sokrétű és komplex fogalmat, a fenntarthatóság mely eleme jelenik meg leggyakrabban. A válaszok sokfélesége is megmutatta számomra, hogy a fenntarthatóság mennyi különböző szempontot ölel fel. Sokan felismerték, hogy a fenntarthatóság nem csupán ökológiai, hanem gazdasági és társadalmi célokat is magában foglal.

„Egyensúly felé való törekvésként értelmezem a fenntarthatóságot. A társadalmi, pénzügyi, ökológiai célok triádjában az egyensúly csak holisztikus szemlélettel tartható fenn, vagyis amit kiveszünk, azt vissza is helyezzük. A munkavállaló befektetett munkája megtérül anyagilag, miközben mentálisan is egészséges marad, illetve egy szervezetnek ugyan van ökológiai lábnyoma, törekedhet rá, hogy a káros hatásokat mérsékelje. Ez egyéni szinten is így működik.”

„Számomra a fenntarthatóság társadalmi tudatosságot, környezetünk védelmét, jövőnk biztonságosabbá tételét jelenti.”

„A gazdaság és a társadalom olyan működését, amely hosszú távon képes létezni a természeti értékek megőrzése mellett.”

„Egy olyan rendszert, ami mind környezetvédelmi, mind a munkavállalók egészsége, munkakörülményei szempontjából hosszú időn keresztül fenntartható.”

A felismerés mellett, hogy a fenntarthatóság nem csupán a környezetvédelmet takarja, megjelent ebben a meghatározásban már a munkavállalói és a munkáltatói részvétel is. Kihangsúlyozták a munkavállalók jóllétét és egészségét, valamint a munkáltatóknak a környezet védelmében történő felelősségét. Gyakran visszatért a meghatározásokban a jövő generáció iránt érzett felelősség, azaz a korábban már említett intergenerációs szolidaritás:

„A fenntarthatóság olyan életmód, gazdálkodás kialakítását teszi szükségessé a mindennapokban, ami a jövő generációinak egy élhető, igényeiknek megfelelő életteret biztosít hosszútávon”

„Azt, hogy megpróbálunk tenni azért, hogy ez a bolygó élhető maradjon, és ezt a tudást megpróbáljuk a fiatalabb generációk számára alapvetővé tenni.”

„A fenntarthatóság számomra azt jelenti, hogy olyan módon gondolkodunk és cselekszünk, amely lehetővé teszi a jelen szükségleteinek kielégítését, miközben megőrizzük és tiszteletben tartjuk a környezetet és a jövő generációk lehetőségeit is.”

„Jelen szükségletek kielégítése, valamint az erőforrások felelős felhasználása olyan módon, hogy a jövő generáció életminőségét ne rontsa.”

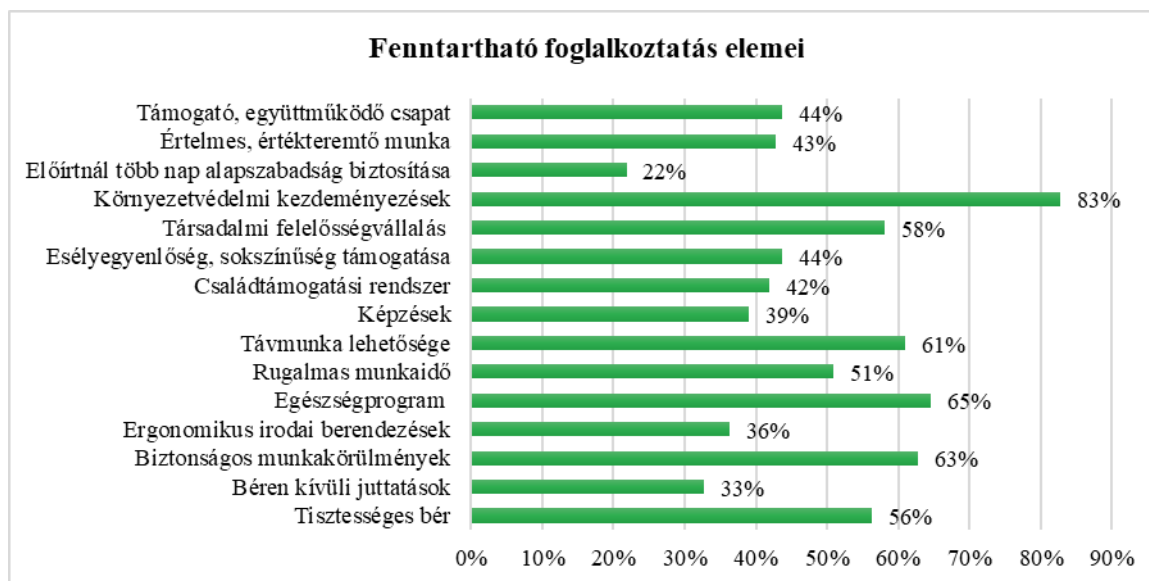
Így tehát a fenntarthatóság fogalmának meghatározásakor a fenntartható fejlődés legfőbb célját is kiemelte több válaszadó, miszerint a jelenlegi szükségleteink kielégítésénél törekednünk kell arra, hogy ne veszélyeztessük a jövő generáció képességét aziránt, hogy saját szükségleteiket kielégítsék. Ebből is jól látható, hogy a két fogalom szorosan összefügg egymással. Emellett a válaszokban megjelenik a nevelés és az edukáció fontossága, miszerint a fiatalabb generációkat ezen értékek mentén kellene nevelni és az ehhez kapcsolódó tudást hozzáférhetővé kell tenni számukra a fenntarthatósági célok elérése érdekében.

Szintén visszatérő elem volt a beérkezett válaszok között az ökológiai lábnyom csökkentése:

„A fenntarthatóság jelenlegi és jövőbeli generációk miatt is fontos, nekem például azt jelenti, hogy az erőforrásokat hatékonyabban kell kihasználni, oda kell figyelni az ökológiai lábnyomunkra.”

Az ökológiai lábnyom csökkentését főként egyéni célként jelölték meg, így tehát többen kiemelték, hogy a mindennapok során aktívan tesznek ökológiai lábnyomuk csökkentéséért. Ehhez kapcsolódva a következő két kérdés arra irányult, hogy a válaszadók értékeljék életmódjuk mekkora környezeti hatást gyakorol a Földre, valamint, hogy megtudjam alkalmaznak-e olyan környezettudatos megoldásokat a mindennapok során, amellyel csökkenthetik az ökológiai lábnyomukat. A válaszadók majdnem fele közepesnek ítélte a környezetre gyakorolt hatását és kevesebb mint 20% értékelte úgy, hogy viszonylag nagy vagy nagyon nagy a mindennapi tevékenységének környezeti terhelése, ami véleményem szerint igen pozitív. Ezzel szemben több mint 30%-uk gondolja úgy, hogy minimális vagy viszonylag alacsony az életmódjuk által a környezetre gyakorolt terhelésük. Emellett szintén rendkívül jó eredménynek tartom, hogy a válaszadók közül csupán 12-en vannak, akik egyáltalán nem vagy kis mértékben alkalmaznak a mindennapok során környezettudatos megoldásokat. Ebből is látható, hogy nem csak fontos számukra a fenntarthatóság, hanem szívesen tesznek is érte és törekednek ökológiai lábnyomuk csökkentésére.

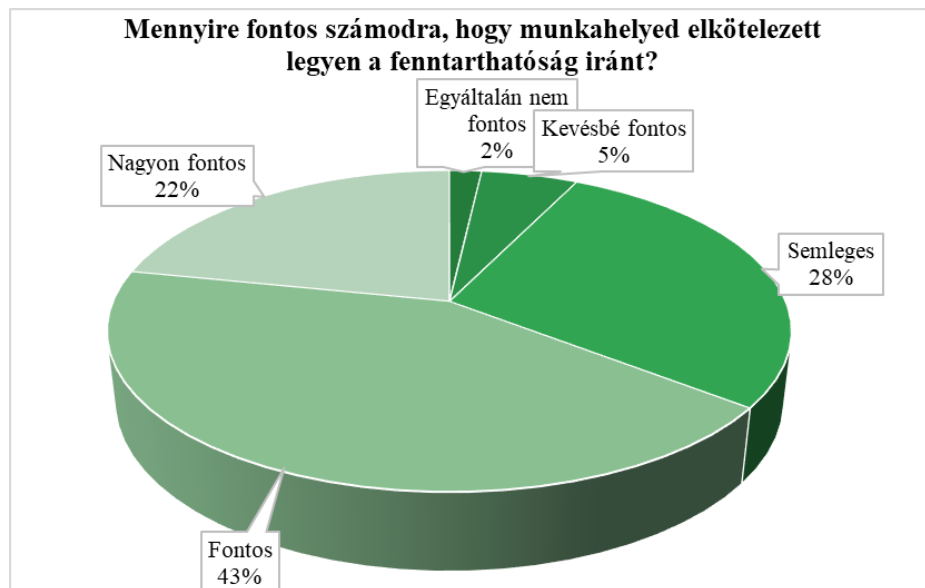
A fenntartható foglalkoztatással kapcsolatos kérdéseknél elsőként arra voltam kíváncsi, hogy mely elemeket sorolnák a fenntartható foglalkoztatáshoz, mely gyakorlatokkal tudják azonosítani e foglalkoztatási formát. Több válasz is jelölhető volt, a 6. ábrán látható elemek kerültek a listába. Amiatt ezeket az elemeket választottam, mert ezek lehetnek a leggyakrabban előforduló fenntartható foglalkoztatáshoz is kapcsolódó gyakorlatok és ezek célja, tartalma a többség számára ismert lehet.



6. ábra: Fenntartható foglalkoztatás elemei

Forrás: saját szerkesztés N=110 elemű minta alapján

A válaszadók a környezetvédelmi kezdeményezéseket, az egészségprogramot, a biztonságos munkakörülményeket és a távmunka lehetőségét sorolták leggyakrabban a fenntartható foglalkoztatás elemeihez. Úgy gondolom ezek alapján, hogy napjainkban még mindig a leggyakrabban a környezetvédelemmel kapcsolják össze a fenntarthatóságot. Emellett a kitöltők több mint fele a társadalmi felelősségvállalást, a tisztességes béreket és a rugalmas munkaidőt is ide sorolta. A legkevesebben az előírtnál több nap alapszabadság biztosítását sorolták ide, miközben ez az elem jelentősen hozzájárulhat a munka-magánélet egyensúlyának biztosításához. Ezt követően arra voltam kíváncsi, hogy mennyire fontos a Z generáció számára, hogy a munkahelyük elkötelezett legyen a fenntarthatóság iránt. Ez a kérdés már közvetlenül az 1. hipotézishez kapcsolódik, mely szerint a Z generáció előnyben részesíti a fenntartható foglalkoztatást a hagyományos vállalati modellekkel szemben. A válaszok az 7. ábrán láthatók.

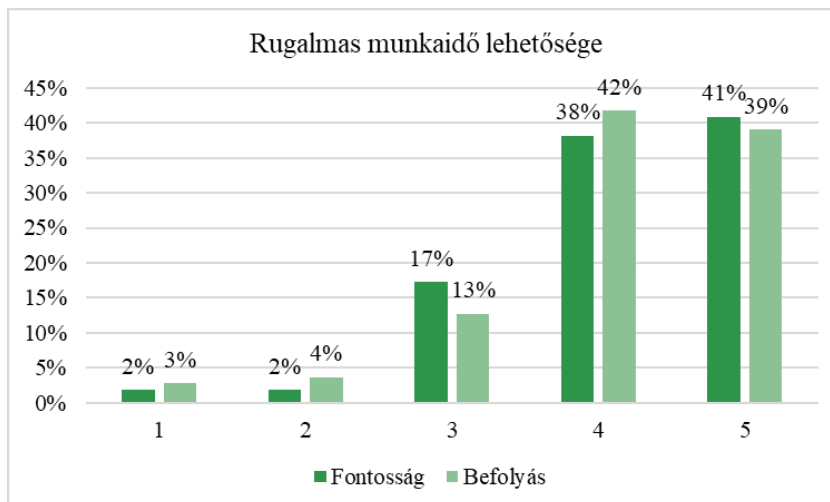


7. ábra: Fenntarthatóság iránti elkötelezettség fontossága

Forrás: saját szerkesztés N=110 elemű minta alapján

A válaszok alapján elmondható, hogy a Z generáció számára fontos szerepet tölt az be, hogy munkahelye elkötelezett legyen a fenntarthatóság iránt. Mindösszesen 2%-a mondta azt a válaszadóknak, hogy számára ez a tényező egyáltalán nem fontos, míg ezzel szemben 65%-uk fontosnak vagy nagyon fontosnak tartja. Ezt követően arra kerestem a választ, hogy a munkahelyi választást befolyásolja-e ha a szervezet rendelkezik fenntarthatósági kezdeményezésekkel (például környezetvédelmi projektek (hulladék csökkentése, víz- és energiahasználat mérséklése stb.) és társadalmi felelősségvállalás (önkéntesség, helyi közösségek támogatása stb.) és ha igen, akkor milyen irányban. A válaszadók jelentős többségének (77 fő – 70%) pozitívan befolyásolja munkahelyi választását, ha az adott szervezet rendelkezik ilyen jellegű tevékenységgel. Így tehát a többség szívesebben választana olyan munkahelyet, ahol léteznek ezek a gyakorlatok. Az H_{1a} hipotézis esetében a munkahelyi rugalmassághoz és a munka-magánélet egyensúlyához kapcsolódóan tettem fel kérdéseket, hogy igazolni tudjam azt a feltevésem miszerint a Z generáció számára ez a két tényező igen fontos és emiatt hajlamosabbak lehetnek olyan munkahelyeket keresni, ahol a rugalmas munkaidő és a távmunka lehetősége is elérhető. A 8. ábrán látható, hogy mennyire fontos a kitöltők számára a rugalmas munkaidő lehetősége és, hogy az milyen mértékben befolyásolja munkahelyi választásukat. Mindkét kérdésnél 1-5-ig tartó Likert-skálán kellett megjelölniük a válaszukat, az 1-es érték jelentette azt, hogy az adott tényező egyáltalán nem fontos és egyáltalán nem befolyásolja a választást, míg az 5-ös érték pedig

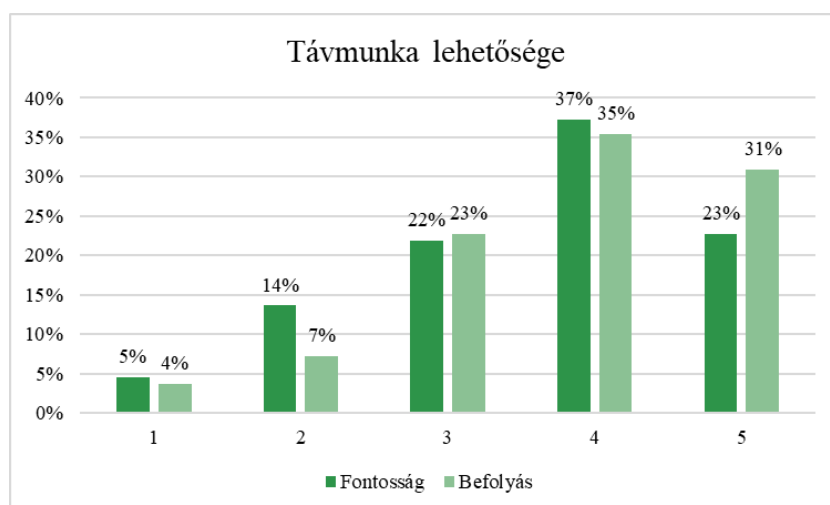
azt jelentette, hogy nagyon fontos a rugalmas munkaidő lehetősége és nagy mértékben befolyásolja a választását.



8. ábra: Rugalmas munkaidő lehetősége

Forrás: saját szerkesztés N=110 elemű minta alapján

A válaszok alapján jól látható, hogy a rugalmas munkaidő lehetősége igen fontos szerepet tölt be a válaszadók esetében és jelentős mértékben befolyásolja a munkahelyi választást. A fontosság és a befolyás mértéke közel egyező. Mindezek alapján a rugalmas munkaidő lehetősége jelentősen képes befolyásolni a munkahelyválasztást, megjelenik a munkavállalói elvárások között. Ugyanezt megvizsgáltam a távmunka esetében is, melynek eredménye a 9. ábrán látható.



9. ábra: Távmunka lehetősége

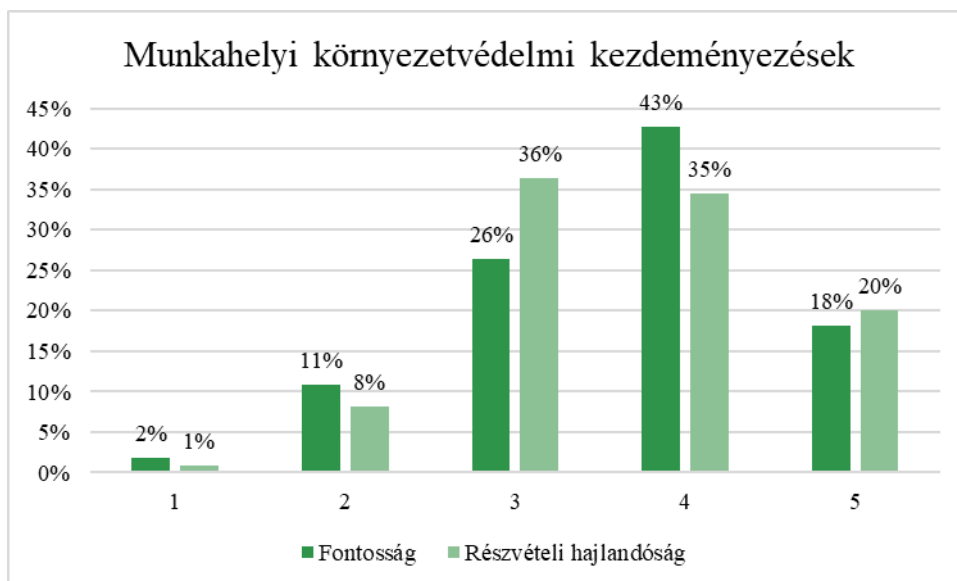
Forrás: saját szerkesztés N=110 elemű minta alapján

Az eredmények alapján úgy gondolom, hogy a rugalmas munkaidő lehetősége fontosabb és jelentősebben befolyásolja a munkahelyi választást mint a távmunka lehetősége, de mindkét tényező igen fontos szerepet tölt be a Z generáció esetében. Ahogy az a szakirodalmakban is megjelent, a rugalmasság amiatt is lehet fontosabb, mint a távmunka, mert a Z generáció szeretné élesebben elválasztani a munkát a magánélettől, a távmunka által pedig könnyen összemosódhat a kettő. Így, hogy láthatóan befolyásoló erővel bír ez a két tényező arra voltam kíváncsi, hogy miként érintené a kitöltőket, ha munkahelyén nem állna rendelkezésre se a rugalmas munkaidő vagy a távmunka lehetősége. Ezáltal megtudható, hogy pozitív vagy negatív a befolyás iránya. A válaszokból egyértelműen látszódik, hogy ezen lehetőségek hiánya inkább negatívan érintenék (53,6%-uk értékelte úgy, hogy negatívan érintené ezek hiánya) a Z generációt. Végül azt a kérdést tettem fel, hogy mennyire fontos számukra, hogy a munkáltató tiszteletben tartsa a munka-magánélet egyensúlyát. Hat válaszadó kivételével mindenki fontosnak vagy nagyon fontosnak tartotta ezt, így végül az H_{1a} alhipotézist el tudom fogadni, eszerint tehát a Z generáció számára fontos tényező a munkahelyi rugalmasság és a munka-magánélet egyensúlyának biztosítása és ezért hajlamosabbak lehetnek olyan munkahelyeket keresni, ahol a rugalmas munkaidő és a távmunka lehetősége is elérhető.

Az H_{1b} alhipotézisnél a környezetvédelem került előtérbe, célom az volt, hogy kiderítsem milyen hatással vannak a munkahelyi környezetvédelmi kezdeményezések a munkahelyi választásra. Ehhez kapcsolódóan 3 kérdést tettem fel:

- Mennyire fontos számukra, hogy a munkahelyed aktívan részt vegyen környezetvédelmi kezdeményezésekben? (Például energiafelhasználás mérséklése, hulladék csökkentése, újrahasznosítás)
- Mennyire szeretnél munkahelyeden környezetvédelmi kezdeményezésekben részt venni?
- Hogyan befolyásolná a munkahelyi választásodat, ha az adott szervezetnél lennének környezetvédelmi kezdeményezések?

A 10. ábrán látható az első két kérdésre adott válasz. Az 1-es érték e kérdések esetében azt jelentette, hogy egyáltalán nem fontos számukra az, hogy legyenek ilyen kezdeményezések és egyáltalán nem szeretne részt venni benne, míg az 5-ös érték azt mutatja, hogy nagyon fontos számukra és nagyon szeretne ezekben részt venni.



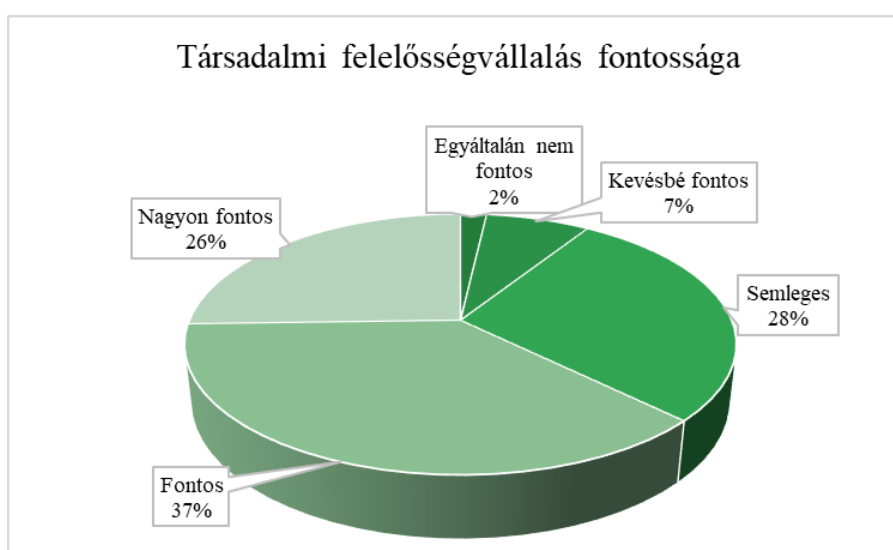
10. ábra: Munkahelyi környezetvédelmi kezdeményezések

Forrás: saját szerkesztés N=110 elemű minta alapján

Az ábra alapján megállapítható, hogy a kitöltők számára inkább fontos, hogy legyenek környezetvédelmi kezdeményezések a munkahelyükön (43% - 4, 18% - 5) és viszonylag kevesen vannak azok, akiknek ez nem bír akkora jelentőséggel. A többség (55 %) szívesen venne részt aktívan ezekben a kezdeményezésekben, de igen sokan (36%) bizonytalanok abban, hogy részt szeretnének ebben venni, így a fontosság és a részvételi hajlandóság között van eltérés. Így tehát elmondható, hogy bár fontos számukra a környezetvédelem a munkahelyi környezetben is, de nem biztos, hogy ugyanennyire szívesen vesznek részt a kezdeményezésekben. Ennek ellenére a válaszadók több, mint 70%-a úgy gondolja, hogy pozitívan befolyásolná a munkahelyi választását, ha az adott szervezetnél lennének környezetvédelmi kezdeményezések. Ezek alapján az H_{1b} alhipotézist is el tudom fogadni, a vizsgált minta alapján a Z generáció tagjai nagyobb valószínűséggel választanak olyan munkahelyet, ahol léteznek környezetvédelmi kezdeményezések, mint például újrahasznosítás, szelektív hulladékgyűjtés, megújuló energiafelhasználás vagy zöld közlekedési lehetőségek.

Az H_{1c} alhipotézis a társadalmi felelősségvállalás fontosságára irányul. Ehhez kapcsolódóan szintén 3 kérdést tettem fel a kitöltőknek, mely alapján megállapítható, hogy milyen fontossággal bír számukra, hogy a munkahelyük rendelkezzen társadalmi felelősségvállaláshoz kapcsolódó programokkal, hogyan befolyásolná a munkahelyi választásukat, ha az adott szervezet támogatná az egyéni kezdeményezéseket és önkéntes

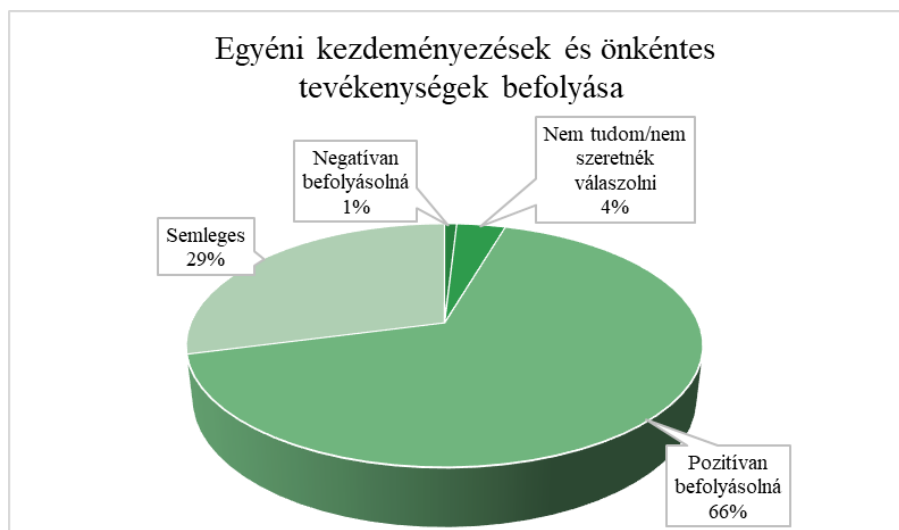
tevékenységeket, valamint milyen mértékben lennének hajlandók időt és erőforrást áldozni ilyen tevékenységekre, amennyiben a munkahelyük támogatja azt. A válaszok alapján elmondható, hogy a Z generáció számára többnyire fontos az, hogy a munkahelyük aktívan felelősséget vállaljon fontos társadalmi ügyekben, például a helyi közösségek támogatása által. A 11. ábrán is látható, hogy mindösszesen 2 fő, tehát csak elenyésző kisebbség jelentette ki, hogy egyáltalán nem tartja fontosnak ezt a szempontot a munkahelyén. Mindez nem csak az egyéni értékekkel, preferenciákkal állhat összefüggésben, hanem azzal az általánosabb trenddel, mely szerint a mai fiatal munkavállalók egyre elkötelezettebbek a társadalmi felelősségvállalás iránt és így ezt elvárják munkáltatójuktól is.



11. ábra: Társadalmi felelősségvállalás fontossága

Forrás: saját szerkesztés N=110 elemű minta alapján

A 12. ábra bemutatja, hogy hogyan befolyásolná a munkahelyi választást, ha az adott szervezet támogatná az egyéni kezdeményezéseket és önkéntes tevékenységeket, például úgy, hogy erőforrást és időt biztosít rá. A válaszok alapján egyértelműen kiderült, hogy ez a tényező inkább pozitív irányban befolyásolja a munkahelyi választásukat, mely azt jelenti, hogy a Z generáció tagjai szívesebben választanak olyan munkahelyet, ahol ezeket a tevékenységeket támogatják és lehetőséget biztosítanak rájuk. Ebből is látszódik, hogy kiemelt hatása van ezeknek a programoknak és figyelembe veszik a munkakeresés során.



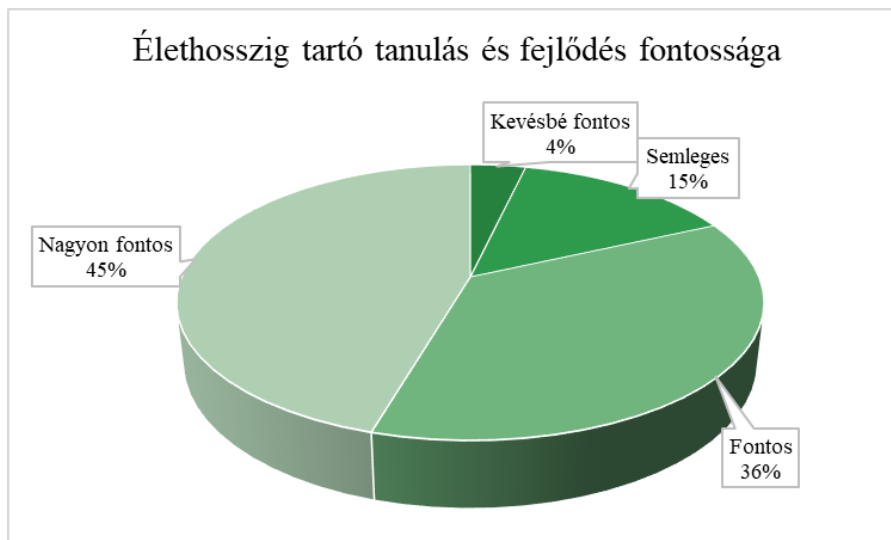
12. ábra: Egyéni kezdeményezések és önkéntes tevékenységek befolyása

Forrás: saját szerkesztés N=110 elemű minta alapján

Végül arra irányult a kérdésem, hogy ha a munkaadójuk támogatja az önkéntes tevékenységeket, akkor milyen mértékben hajlandóak időt és erőforrást fordítani erre. Így ezzel azt kívántam feltérképezni, hogy bár fontos számukra a társadalmi felelősségvállalást, de esetleg nem szívesen vesznek benne részt aktívan. Az adatok elemzése során éppen ellenkező eredmények mutatkoztak, miszerint szívesen áldoznak önkéntes tevékenységekre időt és erőforrást munkahelyi támogatás mellett. Csupán 2 fő jelezte, hogy egyáltalán nem venne ezekben részt, míg az egyértelmű többség (60 fő) kijelentette, hogy jelentős vagy nagy mértékben fordítana erre időt, erőforrást. Ez az eredmény azt is mutatja, hogy a munkahelyi támogatás nagyban tudja befolyásolni az egyének hajlandóságát az ilyen jellegű tevékenységekben való részvételre és a Z generáció nyitott arra, hogy ténylegesen részt is vegyen e kezdeményezésekben. Mindezek alapján az H_{1C} alhipotézist is el tudom fogadni, mely szerint a Z generáció tagjai szívesebben választanak olyan munkahelyet, amely rendelkezik aktív társadalmi felelősségvállalási programmal, támogatja az egyéni kezdeményezéseket és ösztönzi az önkéntességet. Emiatt a vállalatoknak és a szervezeteknek érdemes lenne ezt figyelembe vennie és a szervezeti kultúra részévé tenni a társadalmi felelősségvállalást, annak érdekében, hogy vonzóak legyenek a Z generáció számára.

Végül az H_1 hipotézishez kapcsolódóan az élethosszig tartó tanulás szerepére tértem ki, mely a fenntartható fejlődés és foglalkoztatás szempontjából egyaránt kulcsfontossággal bír. A beérkezett válaszok alapján elmondható, hogy a kitöltők és ebből következően a Z

generáció számára kiemelten fontos, hogy a munkahelyükön lehetőség legyen az élethosszig tartó tanulásra és fejlődésre. Az eredmények a 13. ábrán láthatók.



13. ábra: Élethosszig tartó tanulás és fejlődés fontossága

Forrás: saját szerkesztés N=110 elemű minta alapján

Az adatok alapján megállapítható, hogy a kitöltők jelentős többségének fontos vagy nagyon fontos az élethosszig tartó tanulás és fejlődés lehetősége egy munkahelyen. Egyetlen egy kitöltő sem jelölte meg azt, hogy számára ez a tényező egyáltalán nem fontos. Mindez mutatja, hogy hajlandóak és szeretnének tanulni és fejlődni, ezáltal pedig képesek lehetnek a folyamatosan változó környezethez alkalmazkodni, új kompetenciákat, tudást elsajátítani. Továbbá több, mint 90%-uk gondolja úgy, hogy pozitívan befolyásolná munkahelyi választásukat, ha az adott szervezet komoly hangsúlyt fektetne alkalmazottai képzésére és fejlődésére, így tehát szívesebben választanak olyan munkahelyet, mely nagy hangsúlyt fordít ezekre. Ez arra utal, hogy a Z generációs munkavállalók preferenciái között erősen megjelenik a tanulás és a fejlődés lehetősége. Mindezek alapján a H_{1d} alhipotézist is el tudom fogadni, az adatok alapján valószínűsíthető, hogy a Z generáció tagjai szívesebben választanak olyan munkahelyet, amely nagy hangsúlyt fektet az alkalmazottai képzésére és fejlődésére.

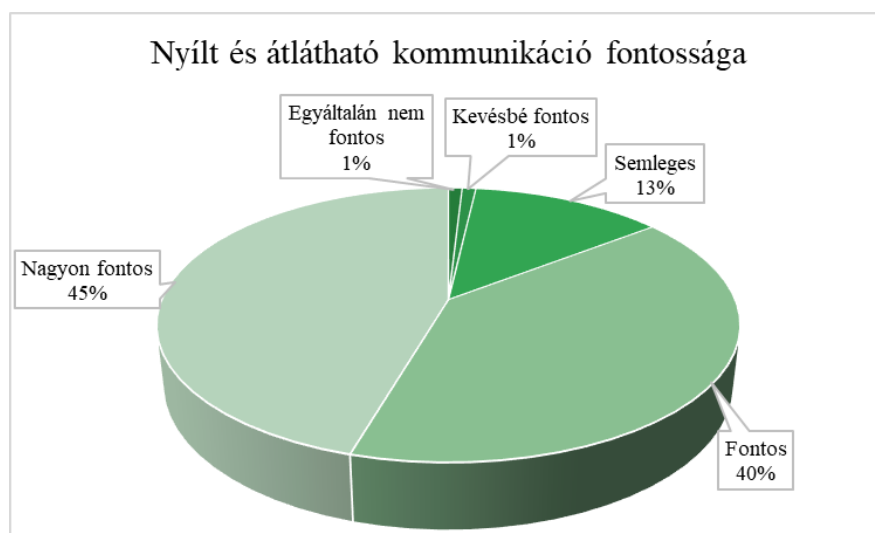
A H_1 hipotézishez kapcsolódóan az utolsó kérdés során azt vizsgáltam, hogy a kitöltők egyetértenek-e az alábbi állítással: Szívesebben dolgoznék olyan munkahelyen, amely rendelkezik fenntarthatósági kezdeményezésekkel. Úgy gondoltam a kérdőívem összeállításakor, hogy az állításra adott válaszok meg tudják erősíteni/cáfolni még inkább az

első hipotézist. Az eredmények alapján egyértelműen elmondható, hogy a Z generáció előnyben részesíti a fenntartható foglalkoztatást, mivel a válaszadók majdnem 90%-a egyetértett az állítással. Mindez a korábbi eredményekkel összhangban áll és megerősíti a H₁ hipotézisem, így azt el tudom fogadni.

A H₂ hipotézis esetében arra kerestem a választ, hogy a fenntartható foglalkoztatás hozzájárul-e a Z generáció munkahelyi elégedettségéhez. Feltételezésem szerint igen hozzájárul, ehhez kapcsolódóan pedig 3 kérdést tettem fel. Az első kérdés esetében arra kértem a kitöltőket, hogy értékeljék, hogy a megadott fenntartható foglalkoztatáshoz kapcsolódó elemek milyen mértékben járulnak vagy járulnának hozzá a munkahelyi elégedettséghez. Az eredmények alapján a magas alapbér és az együttműködő, támogató csapat járul hozzá leginkább a munkahelyi elégedettséghez. Ez a két tényező esetében a válaszadók 80%-a gondolja úgy, hogy ezek teljes mértékben hozzájárulnak az elégedettséghez. Így bár jól látszódik, hogy az alapbér szintje rendkívül meghatározó, ugyanakkor a munkatársak közötti együttműködés és a kellemes munkahelyi légkör is kiemelkedő fontossággal bír. Jelentős mértékben járulnak hozzá az elégedettséghez a biztonságos munkakörülmények, a rugalmas munkaidő, a távmunka lehetősége és a képzések. Ezek esetében a kitöltők, több mint 50%-a gondolta úgy, hogy ezek az elemek teljes mértékben hozzájárulnak az elégedettséghez. A legkevésbé ezek az elemek teszik elégedetté a munkavállalókat: ergonomikus irodai berendezések, egészségprogram, társadalmi felelősségvállalás lehetősége, környezetvédelmi kezdeményezések. Így bár elmondható, hogy például fontosnak tartják a környezetvédelmet és a társadalmi felelősségvállalást, de a munkahelyi elégedettséghez ez kisebb mértékben tesz hozzá. Úgy gondolom, hogy utóbbi kettő elem lehetséges, hogy már az alapvető elvárások közé tartozik, így bár nem okoz feltétlenül elégedettséget, de ezek hiánya elégedetlenséghez vezethet. Ezt követően arra voltam kíváncsi, hogy milyen egyéb fenntarthatósággal összefüggő tényező tenné még elégedetté/elégedettebbé a kitöltőket. Mindezek alapján a munkahelyi elégedettséget tovább növelheti, hogy ha a vezetőség empatikus, támogató és segítőkész. Emellett fontos tényező lehet a kiszámítható és biztos életpálya ígérete, valamint a munkavállalók egészségének támogatása, például a kiegyensúlyozott étkezés és a rendszeres testmozgás támogatása. Itt például egy válaszadó egy személyes példát is megemlített, leírta, hogy munkahelyén naponta 15 percet tornáznak munkatársaival együtt, így mérsékelve az ülőmunka káros hatásait. Olyan fenntarthatósághoz kapcsolódó elemek is előkerültek, mint a zöld közlekedési alternatívák támogatása (elektromos autó, bicikli, roller stb.), az

elektronikus ügyintézés hangsúlyosabbá tétele. Végül, de nem utolsósorban azt is többen kiemelték, hogy szükség lenne olyan a fenntarthatóság fontosságáról szóló képzésekre és programokra, melyek a mindennapokban a munkaidőn kívül is ösztönöznék a fenntarthatóság iránti elköteleződésre. Az utolsó ehhez kapcsolódó kérdés során arra kerestem a választ, hogy összességében a fenntartható foglalkoztatás milyen mértékben járul(na) hozzá a munkahelyi elégedettséghez. A válaszadók több, mint 80%-a jelölte azt, hogy jelentős vagy teljes mértékben hozzájárulna elégedettségéhez, míg ezzel szemben egyetlen kitöltő sem értékelte úgy, hogy egyáltalán nem járulna hozzá a fenntartható foglalkoztatás az elégedettségéhez. Így tehát bár a különböző fenntartható foglalkoztatáshoz kapcsolódó elemek eltérő mértékben, de összességében mind hozzájárulnak a munkahelyi elégedettséghez, ezek alapján pedig a H₂ hipotézis elfogadható, amely szerint a fenntartható foglalkoztatás valószínűsíthetően pozitív hatással van a Z generáció munkahelyi elégedettségére.

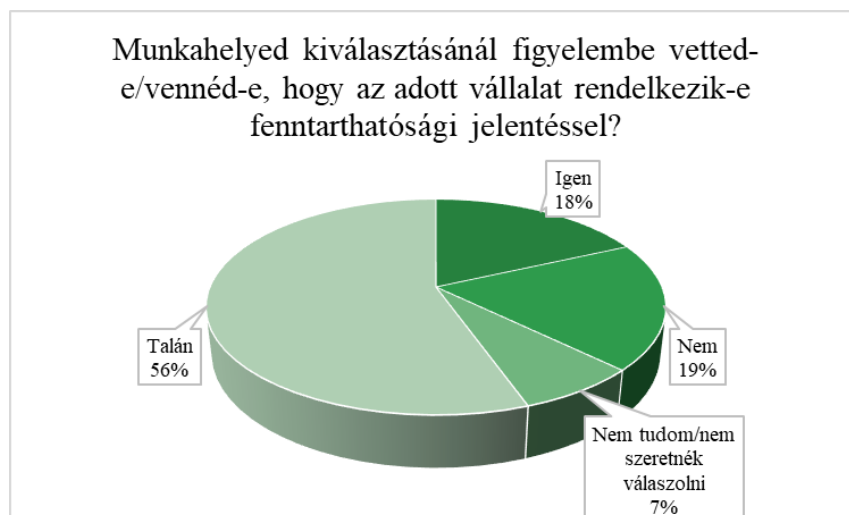
A H₃ hipotézisem szerint feltételeztem, hogy a Z generáció tagjai kritikusan vizsgálják a vállalatok fenntarthatósági jelentéseit és gyakorlatait, és hajlamosabbak lehetnek azokat a vállalatokat részesíteni előnyben (például álláskeresőskorán), amelyek nyíltan és átláthatóan kommunikálnak a fenntarthatósági eredményeikről és céljaikról. A 14. ábrán látható, hogy mennyire fontos a kitöltők számára az, hogy a vállalatok nyíltan és átláthatóan kommunikáljanak fenntarthatósági eredményeikről és céljaikról.



14. ábra: A nyílt és átlátható kommunikáció fontossága

Forrás: saját szerkesztés N=110 elemű minta alapján

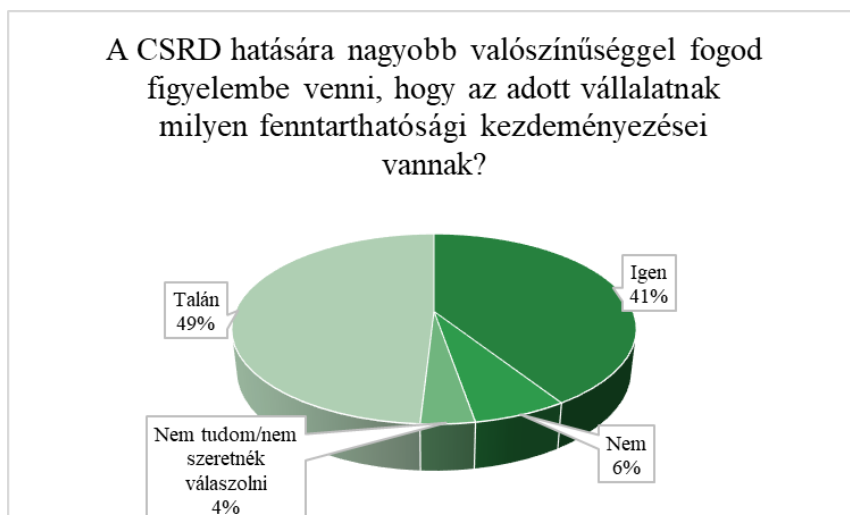
Az eredmények alapján a Z generáció számára a nyílt és átlátható kommunikáció e téma kapcsán rendkívül fontos, elvárják, hogy így tegyenek a vállalatok. Ezt megerősítették a következő kérdésekre érkezett válaszok is, mely során azt a kérdést tettem fel, hogy melyik típusú munkahelyet preferálnák jobban: az olyan típusú munkahelyet, mely aktívan, átláthatóan és nyíltan kommunikál fenntarthatósági kezdeményezéseiről vagy az olyan munkahelyet, mely kevésbé aktívan kommunikál fenntarthatósági kezdeményezéseiről. A válaszadók 90%-a előbbi választotta, így tehát ez is megerősítette, hogy a nyílt, aktív és átlátható kommunikáció a fenntarthatóság kapcsán kiemelten fontos lehet a Z generációs munkavállalók számára. Ezt követően a fenntarthatósági jelentésekhez kapcsolódóan tettem fel kérdéseket. Elsőként megvizsgáltam, hogy mennyire vannak tisztában az alábbi rövidítésekkel, fogalmakkal: ESG, CSRD, TBL, fenntarthatósági jelentés. A válaszadók itt is 1-5 közötti Likert skálán értékelhették tudásukat, az 1-es érték azt jelentette, hogy soha nem hallott még erről, míg az 5-ös érték azt, hogy ismeri és pontosan tudja mit jelent az adott fogalom. Az ESG, CSRD és TBL esetében a válaszadók több mint 60%-a soha nem hallott még ezekről, míg a fenntarthatósági jelentés már többek számára ismert fogalom volt, de így is csak 17-en jelölték azt, hogy ismerik és pontosan tudják mit jelent ez. Mindez arra utal, hogy ezek a fogalmak még nem elterjedtek a Z generáció körében, nem elég ismertek ahhoz, hogy tudják pontosan mit is jelentenek ezek. Emiatt fontos lehet a vállalatok és szervezetek számára, hogy több figyelmet fordítsanak az edukatív kommunikációra, hogy megismertessék a Z generációval is e fogalmakat. Ez különösen fontos lehet akkor, ha a Z generációs munkavállalókat szeretnék bevonni a fenntarthatósági kezdeményezésekbe. Ezt követően arra kerestem a választ, hogy munkahelyük kiválasztásánál figyelembe vették-e/vennék-e, hogy az adott vállalat rendelkezik-e fenntarthatósági jelentéssel. Amiatt, hogy mindenki számára biztosan érthető legyen ismerttettem, hogy a fenntarthatósági jelentés alapvető információkat nyújt a vállalat környezeti, társadalmi és gazdasági hatásáról, fenntarthatósági intézkedéseiről.



15. ábra: Fenntarthatósági jelentések figyelembevétele

Forrás: saját szerkesztés N=110 elemű minta alapján

A 15. ábrán látható, hogy viszonylag kevesen, mindössze 20-an mondták azt, hogy korábban figyelembe vették/jövőben figyelembe vennék azt az álláskereső során, hogy az adott vállalat rendelkezik-e fenntarthatósági jelentéssel. Többen állították biztosan azt, hogy ezt nem veszik figyelembe, míg a legtöbben bizonytalanok ennek kapcsán. Mindez összefüggésben állhat azzal, hogy a fenntarthatósági jelentés fogalma és tartalma kevésbé ismert, így tehát az információ hiánya, alacsony ismertség miatt nem feltétlen képesek értékelni ennek jelentőségét álláskereső során. Végül a fenntarthatósági jelentéstételi kötelezettséghez kapcsolódóan megvizsgáltam, hogy az új szabályozások hatására nagyobb valószínűséggel veszik-e figyelembe egy szervezet fenntarthatósági kezdeményezéseit. A kitöltőket informáltam arról, hogy az Európai Unió 2024-től fokozatosan kötelezővé teszi a fenntarthatósági jelentéstételt közel 50.000 európai vállalat számára és a jelentéseket a vállalatok honlapján nyilvánosan hozzáférhetővé kell tenni. Így tehát feltettem a kérdést, hogy ezáltal nagyobb valószínűséggel fogják-e figyelembe venni álláskereső során, hogy az adott vállalatnak milyen fenntarthatósági kezdeményezései vannak. Az eredmények a 16. ábrán láthatók.



16. ábra: A CSRD hatása

Forrás: saját szerkesztés N=110 elemű minta alapján

Elmondható, hogy a CSRD-nak köszönhetően valószínűleg jobban figyelembe fogják venni ezeket a tevékenységeket álláskeresés során, jelentősen csökkent azoknak az aránya is, akik ezt biztosan nem fogják figyelembe venni. Véleményem szerint ez jelentősen összefügghet azzal, hogy a Z generáció számára természetes az információkhoz való azonnali hozzáférés. Amennyiben egy adott információ nem könnyen hozzáférhető számukra, hajlamosak lehetnek figyelmen kívül hagyni azt. Így tehát ha a jelentések könnyen elérhetők, akkor talán ők is nagyobb valószínűséggel veszik majd figyelembe. Ennek ellenére a 3. hipotézisem nem tudom teljes mértékben elfogadni, mert bár például álláskeresés során hajlamosabbak lehetnek azokat a vállalatokat részesíteni előnyben, amelyek nyíltan és átláthatóan kommunikálnak a fenntarthatósági eredményeikről és céljaikról, de a fenntarthatósági jelentéseket jelenleg még nem vizsgálják jelentős mértékben. Mindez a CSRD hatására a jövőben még változhat, hiszen ezek a jelentések könnyen hozzáférhetőek lesznek, így érdemes lehet a későbbiekben ezt újra megvizsgálni.

5. ÖSSZEGZÉS

Összefoglalva elmondható, hogy a kitűzött kutatási célok, mind a szakirodalmi kutatási célok, mind az empirikus kutatási célok teljes mértékben megvalósultak. Szakirodalmi kutatási céljaimnak megfelelően elsőként feltártam a fenntartható fejlődés és foglalkoztatás értelmezési lehetőségeit, különböző dimenzióit. Ezt követően a munkavállalói oldalra helyeztem a hangsúlyt, ismertetve a Z generáció fenntarthatósági és munkavállalói elvárásait. Harmadik célom teljesítésével a munkáltatói oldalt mutattam be, kitérve a fenntartható foglalkoztatás jellemzőire, lehetőségeire, előnyeire és kihívásaira. Az empirikus kutatási feladatok két részből álltak: egy kérdőíves kutatásból a munkavállalói oldalon és strukturált interjúból a munkáltatói oldalon.

A kérdőívet végül 110 fő töltötte ki, az eredmények pedig igazolták, hogy a fenntartható fejlődés és foglalkoztatást fontos szerepet tölt be a Z generáció munkavállalóinál, így pedig a jövő munkahelyeinek követelményeinél is megjelenik biztosításának szükségessége. A Z generáció számára fontos, hogy munkahelyük elkötelezett legyen a fenntarthatóság iránt és munkavállalási preferenciájukat is jelentős mértékben befolyásolja. Ezek alapján szívesebben dolgoznak olyan helyen, ahol e kezdeményezések megtalálhatók. A rugalmas munkaidő és a távmunka szintén fontos tényező esetükben, nagyban hozzájárul munkahelyi elégedettségükhöz és befolyásolja is a munkahelyi választást. Rendkívül negatívan érinti őket, ha ezek a lehetőségek nem állnak rendelkezésre munkahelyükön. A távmunka esetében fontos a munka-magánélet egyensúlyának biztosítása, mivel a két terület határa könnyen elmosódhat. Ez az eredmények között is kiemelkedett az, hogy fontos a munka-magánélet egyensúlyának tiszteletben tartása. Éppen emiatt is lehet, hogy a rugalmas munkaidő fontosabb számukra. A környezetvédelmi kezdeményezések iránti igény magasnak mondható, bár a részvételi hajlandóság változó, nem feltétlen ugyanakkora. Az élethosszig tartó tanulás és fejlődés lehetősége, valamint az alkalmazottak egészségének támogatása is kiemelt szempont. A vállalatok nyílt és átlátható kommunikációja a fenntarthatósági eredményeikről és céljaikról előnyt jelent az álláskeresés során és a kitöltők jelentős része preferálná az ilyen vállalatokat. Az olyan új szabályozások, mint a fenntarthatósági jelentéstételi kötelezettség, nagyobb figyelmet biztosíthatnak a fenntarthatósági törekvéseknek és jelentősebb hatása lehet az álláskeresés és munkahelyválasztás során. Mindezek alapján elmondható, hogy a Z generációs fiatalok bevonása és megtartása érdekében szükséges fenntartható gyakorlatokat kialakítani és fenntartani a munkahelyeken,

beleértve a környezetvédelmi kezdeményezéseket és a munkavállalók jólétét és jóllétét biztosító eszközöket.

A munkáltatói oldalon végül két strukturált interjút készíthettem el a Körber Hungária Kft. HR Operations osztályvezetőjének, valamint fenntarthatósági szakértőjének köszönhetően. A Körber AG fenntarthatósági jelentése, valamint a strukturált interjúk által láthattam, hogy a vállalat ténylegesen elkötelezett a fenntarthatóság iránt környezeti, gazdasági és társadalmi szempontból is, tevékenységüket áthatja ez a szemlélet. Megismerhettem, hogy a gyakorlatban milyen is egy fenntartható munkáltató, milyen kezdeményezések lehetnek egy termelő vállalatnál, milyen előnyökkel és kihívásokkal jár ezek megvalósítása. A környezetet érintő gyakorlatoknál a legfontosabbak a környezetvédelmi előírásoknak való megfelelés, de ezen túlmenően a károsanyag kibocsátás csökkentése, az energiahatékonyság növelése, a vízfelhasználás csökkentése és a hulladék mennyiségének csökkentése (de azon belül az újrahasznosítható hulladék arányának növekedése) is megjelenik a célok között. A társadalmi felelősségvállalás részeként önkéntes napokat szerveznek, szorosan együttműködnek oktatási intézményekkel, jótékony célokra adományoznak. Emellett aktív párbeszédet folytatnak a szakszervezettel és az üzemi tanáccsal. Gazdasági szempontból a kezdeményezések megjelennek a beszerzés területén, valamint a felelős, biztonságos információkezelésnél is. Az előnyök a vállalat és a munkavállalók oldalon egyaránt jelentkeznek, megmutatkozik, hogy az érdekek gyakran egybevágnak és kialakítható a win-win helyzet is. A legnagyobb kihívásokat a kitűzött célok megvalósulása, a megfelelő emberi erőforrás és annak elkötelezettségének biztosítása, valamint a fokozatosság jelentik. A fenntartható foglalkoztatás keretein belül nagy hangsúlyt fordítanak munkavállalók jólétére és jóllétére, mentális és fizikai egészségükre, valamint a rugalmasság is több területen megjelenik. A Z generáció tagjai már jelen vannak a vállalatnál és az is, hogy fontos számukra a fenntarthatóság, de nem lehet még egyértelműen megmondani, hogy fontosabb lenne, mint más generációk munkavállalói számára.

Véleményem szerint a fenntartható foglalkoztatás hosszú távú sikerének kulcsa a fokozatosság, valamint a fenntarthatóság implementációja a stratégiába és a szervezeti kultúrába. A fenntarthatóságra irányuló gyakorlatoknak valódi intézkedéseknek kell lennie, melyek összhangban állnak a vállalat tevékenységi körével és értékeivel is. Mindezek nélkül úgy gondolom, hogy hosszú távon nem lehet fenntartani ezeket és megfelelő eredménye sem lesz akár a környezetvédelmi kezdeményezéseknek, akár a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos programoknak. Az igények felmérése és figyelembe vétele alapvető fontosságú.

A munkáltatóknak fel kell ismernie, hogy a fenntarthatósági kezdeményezések nemcsak az üzleti stratégiához, hanem a munkavállalók igényeihez és értékeihez is igazodniuk kell. Ez lehetővé teszi számukra, hogy olyan programokat és kezdeményezéseket hozzanak létre és tartsanak fent, amelyek valóban támogatják és elősegítik a munkavállalók jóllétét és elégedettségét. Emellett az elkötelezettség mindkét oldalról elengedhetetlen. A munkáltatóknak elkötelezettnek kell lenniük a fenntartható gyakorlatok megvalósítása mellett, ugyanakkor a munkavállalóknak is részt kell venniük ezekben a kezdeményezésekben és programokban, hogy azok hatékonyan működjenek és valós előnyöket nyújtsanak mind a vállalatnak, mind a munkavállalóknak. Amennyiben ezek sikeresen működnek, akkor az mindkét fél számára kifizetődő, például csökken a fluktuáció, javul a munkahelyi légkör, magasabb lesz a munkavállalók elkötelezettsége. Emellett a fenntartható foglalkoztatás pozitív hatásai végső soron a termelés növekedését is eredményezhetik, így hozzájárulva a vállalat stabilitásához, versenyképességéhez. Ez a megközelítés tehát nem csak az egyén elégedettségét és jóllétét szolgálja, hanem hozzájárulhat a vállalatok sikeréhez is.

Végül szeretnék kitérni a jövőbeli kutatási lehetőségekre is. Úgy gondolom, hogy e téma kapcsán számos kutatási lehetőség adódik, érdemes lenne a munkavállalói és a munkáltatói oldal esetében is komplexebb összehasonlításokat végezni. A munkavállalók esetében más generációk elvárásait, preferenciáit lehetne vizsgálni, illetve érdemes lenne a kérdőíves kutatás néhány év múlva akár megismételni, amikor a Z generáció már nagyobb mértékben van jelen a munkaerőpiacon. A munkáltatói oldal esetében pedig különböző ágazatokban tevékenykedő vállalatokat lehetne megvizsgálni, vagy akár egy termelő vállalatot egy szolgáltató vállalattal vagy akár egy oktatási intézménnyel lehetne összehasonlítani, megvizsgálva, hogy milyen eltérő lehetőségek, kihívások lehetnek.

IRODALOMJEGYZÉK

1. App Stefanie; Merk Janina; Büttgen Marion (2012) : Employer branding: Sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees, Management Revue, ISSN 1861-9916, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 23, Iss. 3, pp. 262-278.
2. Balogh Gábor, Karoliny Mártonné (szerk.) (2023): Az emberi erőforrások menedzselése, Akadémiai Kiadó, Budapest
3. Braun Róbert (2015): Vállalati társadalmi felelősségvállalás, Akadémiai Kiadó, Budapest
4. Buda András (2017): Generációk, társadalmi csoportok a 21. században, X. Kiss Árpád Emlékkonferencia, Debrecen
5. Chikán Attila (2020): Vállalatgazdaságtan, Akadémiai Kiadó, Budapest
6. Danóczy Bálint, Sajtos Péter (2022): A termelés és szolgáltatás új formái - Hozzáférés, körforgásos és platformgazdaság, Új fenntartható közgazdaságtan – globális vitairat, Magyar Nemzeti Bank, Budapest
7. Deloitte (2019): Munkavállalói Résztulajdonosi Program, Letöltve: <https://www2.deloitte.com/hu/hu/pages/ado/cikkek/munkavallaloi-resztulajdonosi-program.html> 2023.12.27.
8. EcoVadis (é.n.): EcoVadis Medals and Badges: Recognizing our Customers' Achievements, Letöltve: <https://resources.ecovadis.com/ecovadis-solution-materials/ecovadis-medals-and-badges> 2024.03.15
9. Egyesült Nemzetek Szervezete (2015) : Világunk átalakítása: Fenntartható Fejlődési Keretrendszer 2030
10. Egyesült Nemzetek Szervezete, Globális Kommunikációs Főosztály (2015): Fenntartható Fejlődési Célok, Letöltve: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/> 2023.10.22.
11. Egyesült Nemzetek Szervezete, Környezet és Fejlődés Világbizottsága (1987): Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future
12. Európai Bizottság (2023): Questions and Answers on the Adoption of European Sustainability Reporting Standards, Letöltve: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_23_4043 2024. 01. 18.

13. Eurofund (2021): Right to disconnect, Letöltve:
<https://www.eurofound.europa.eu/en/european-industrial-relations-dictionary/right-disconnect> 2024.03.12.
14. Faragó Tibor (2012): A fenntartható fejlődéssel foglalkozó nemzetközi együttműködés négy évtizede, *Külügyi Szemle*, 2012/3, 189-211. o
15. Farkas Gergely, Imreh Szabolcs, Keczer Gabriella, Málovics Éva (2015):
 Menedzsment alapok, SZTE GTK, Szeged, elektronikus jegyzet
16. Global Reporting Initiative (2021): A Short Introduction to the GRI Standards,
 Letöltve: <https://www.globalreporting.org/media/wtafl4tw/a-short-introduction-to-the-gri-standards.pdf> 2024.01.18
17. Guld Ádám (2022): A Z generáció médiahasználata, Libri Könyvkiadó, Budapest
18. Gyulai Iván (2012): A fenntartható fejlődés, *Ökológiai Intézet a Fenntartható Fejlődésért Alapítvány*
19. Hanan Alhaddi (2015): Triple Bottom Line and Sustainability: A Literature Review, *Business and Management Studies Vol. 1, No. 2.*, pp. 6-10.
20. Herman E. Daly and Kenneth N. Townsend (1993) *Sustainable Growth: An Impossibility Theorem*, ISBN 0-262-54068-1 MIT Press 800-356-0343 or 617-253-2884
21. HR Future magazine (é. n.): 8 Benefits of Promoting Sustainability in the Workplace,
 Letöltve: <https://www.hrfuture.net/strategy/risk-management/8-benefits-of-promoting-sustainability-in-the-workplace/> 2023.12.27.
22. HVG Kiadó Zrt. (2023): Hősök akarnak lenni - a Z generáció és a fenntarthatóság,
 Letöltve:
https://hvg.hu/zhvg/20230523_Hosok_akarnak_lenni__a_Z_generacio_es_a_fenntarthatosag 2023.11.11
23. Ina Ehnert, Sepideh Parsa, Ian Roper, Marcus Wagner & Michael MullerCamen (2015): Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies, *The International Journal of Human Resource Management*, DOI: 10.1080/09585192.2015.1024157
24. Kardkovács Kolos (2023): Fenntartható foglalkoztatás, *Pénzügyi Szemle* 2023/I., pp. 76-91
25. Keveházi Katalin szerk. (2008): A Családbarát Munkahely Díj megújítása, Áttekintés, szempontok, irányok, *JÓL-LÉT Közhasznú Alapítvány*, Letöltve: <https://jol->

let.com/magyar/wp-content/uploads/Csaladbarat_Munkahely_tanulmany.pdf

2023.11.22

26. Kiss Gergely Árpád, Boda Zoltán (2019): A munkavállalói sors útvesztőiről a platform alapú munkavégzés virágkorában, Pécsi Munkajogi Közlemények, pp. 88-98.
27. Knoll Imre, Lakatos Péter (2014): Közzolgálat és fenntarthatóság, Nemzeti Közzolgálati Egyetem Budapest
28. Körber AG (2023): Sustainability Report 2022, Letöltve: https://www.koerber.com/fileadmin/Media/Nachhaltigkeitsbericht_2022/Startseite/Koerber_NB_2022_EN_2023-07-19-16-02.pdf 2024.01.26
29. Körber AG (é.n.): We are Körber, Letöltve: <https://www.koerber.com/en/we/we-are-koerber> 2024.01.26
30. Körber AG (2022): We give sustainability a home, Letöltve: <https://www.koerber.com/en/sustainability-2022/house-of-sustainability> 2024.03.21
31. Köves Alexandra (2015): Back from the future. Defining sustainable employment through backcasting = Vissza a jövőből: A fenntartható foglalkoztatás definiálása backcasting módszer segítségével. Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola. DOI 10.14267/phd.2015010
32. Központi Statisztikai Hivatal (2021): Fenntartható fejlődés indikátorai, Egész életen át tartó tanulás, Letöltve: <https://www.ksh.hu/ffi/1-25.html> 2023.11.25
33. Kreiszné Hudák Emese – Varga Péter – Várpalotai Viktor (2015): A demográfiai változások makrogazdasági hatásai Magyarországon európai uniós összehasonlításban; Hitelintézeti Szemle 14. évf. 2. szám, 88–127. o.
34. László Gyula szerk. (2021): Foglalkoztatáspolitikai, A munkaerőpiac és a foglalkoztatáspolitikai sajátos világa – A foglalkoztatáspolitikai eszközök változatai, Akadémiai Kiadó, Budapest
35. Lukács Ákos (2022): Hatalmas változásokat hoz az új uniós fenntarthatósági irányelv, EY Magyarország, Letöltve: https://www.ey.com/hu_hu/climate-change-sustainability-services/hatalmas-valtozasokat-hoz-az-uj-unios-fenntarthatosagi-iranyelv- 2024.01.18
36. Magyar Országgyűlés (2007): 2007. évi LXXV. törvény a Magyar Könyvvizsgálói Kamaráról, a könyvvizsgálói tevékenységről, valamint a könyvvizsgálói közfelügyeletről
37. Magyar Országgyűlés (2023): 2023. évi CVIII. törvény a fenntartható finanszírozás és az egységes vállalati felelősségvállalás ösztönzését szolgáló környezettudatos,

- társadalmi és szociális szempontokat is figyelembe vevő, vállalati társadalmi felelősségvállalás szabályairól és azzal összefüggő egyéb törvények módosításáról
38. Málovics György (2011): A vállalati fenntarthatóság értelmezéséről, JATEPress, Szeged
39. MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet (2020): Zöld munkahelyek az Európai Unióban és Magyarországon, Budapest
40. Nemzeti Fenntartható Fejlődési Tanács (2013): Nemzeti Fenntartható Fejlődési Keretstratégia; Letöltve:
<https://eionet.kormany.hu/akadalymentes/download/1/26/71000/NFFT-HUN-web.pdf>
2023.10.22.
41. Nagy Tamás (2014): A felelős vállalat és a fenntarthatóság kapcsolata, Gazdaság&Társadalom, 6 évf. 2014. 1. szám, pp. 152-165.
42. Országgyűlés Hivatala (2019): Platform alapú munka Letöltve:
https://www.parlament.hu/documents/10181/1789217/Infojegyzet_2019_41_platform_alapu_munka.pdf/01d74d1e-1999-f2a3-eedc-66e0f9fb1a31?t=1572440162981
2023.12.23
43. Pató Gáborné Szűcs Beáta, Kovács Klaudia, Abonyi János (2021): A negyedik ipari forradalom hatása a kompetenciacserélődésre, Vezetéstudomány LII. évf. 2021. 1. szám, pp. 56-70.
44. Pál Eszter, Dr. Törőcsik Mária (2013): Irodalmi áttekintés a Z generációról, Pécsi Tudományegyetem, Pécs, Letöltve:
https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/images/szervezet/intezetek/mti/pal_torocsik_irodalmi_attekintes_a_z_generaciorol_2013.pdf 2023.11.11
45. Pálffy Zsuzsanna (2020): A Z generáció motiválása és megtartása a munkahelyeken, XXIV. Apáczai-napok Tudományos Konferencia tanulmánykötete Letöltve:
https://lib.sze.hu/images/Apaczai/kiadv%C3%A1ny/2020/03_04.pdf 2023.11.11
46. Pécsi Tudományegyetem, Műszaki és Informatikai Kar (é.n.): Körber Hungária Kft., Letöltve: <https://mik.pte.hu/korber-hungaria-kft> 2024.01.27
47. Pécsi Tudományegyetem, Természettudományi Kar (2023): DRYvER, Letöltve:
<https://www.ttk.pte.hu/karunkrol/intezetek/biologiai-intezet/tanszekek/hidrobiologiai-tanszek/dryver/> 2023.12.27
48. PwC Magyarország (2023): Emberi vezető és méltányos bérezés tesz vonzóvá egy munkahelyet, Letöltve

https://www.pwc.com/hu/hu/sajtoszoba/2023/munkaeropiaci_preferencia_felmeres_2023.html 2023.11.12

49. Szűcs Boglárka, Pónusz Mónika (2020): A fenntarthatóság fogalmának története, különös tekintettel a környezeti nevelésre és az innovációra; Polgári Szemle, 16. évf. 4–6. szám, pp. 393–403.
50. Tringer Bence (2022): Az új gazdaság a mérés reformját teszi szükségessé, Új fenntartható közgazdaságtan – globális vitairat, Magyar Nemzeti Bank, Budapest
51. TÜV SÜD (é.n.): Audit és rendszertanúsítás, Letöltve: <https://www.tuvsud.com/hu-hu/szolgaltatasok/audit-es-rendszertanusias> 2024.03.15.
52. Will Kenton (2023): Triple Bottom Line, Investopedia, Letöltve <https://www.investopedia.com/terms/t/triple-bottom-line.asp> 2023.12.23
53. Zilahy Gyula (2015): Új üzleti modellek a fenntartható fejlődés szolgálatában, Corvinus Egyetem, Budapest
54. Živilė Stankevičiūtė és Asta Savanevičienė (2018): Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field, Sustainability, 2018, vol. 10, issue 12, 1-23

FÜGGELÉK

Kérdőív a Z-generációs munkavállalók számára

Demográfiai adatok

- Nem (Férfi, nő)
- születési évszám (1995-2009)
- lakóhely típusa (község, falu, város, megyeszékhely, főváros)
- legmagasabb iskolai végzettség (kevesebb, mint 8 általános-egyetemi diploma)
- munkatapasztalat (0-1 év – több, mint 5 év)

Általános fenntarthatósággal kapcsolatos kérdések

- Mennyire fontos számodra a fenntarthatóság? (Egyáltalán nem-Nagyon fontos)
- Mit jelent számodra a fenntarthatóság? (Foglald össze röviden 1-2 mondatban)
- Hogyan értékelnéd, az életmódod mekkora környezeti hatást gyakorol a Földre? (Kis-nagy környezeti terhelés)
- Alkalmazol olyan környezettudatos megoldásokat a mindennapok során, amellyel csökkentheted az ökológiai lábnyomodat? (Egyáltalán nem-Nagyon gyakran)

Fenntartható foglalkoztatás

- Mely elemeket sorolnád a fenntartható foglalkoztatáshoz? (Több is jelölhető)
(Tisztességes bér, béren kívüli juttatások, biztonságos munkakörülmények, ergonomikus irodai berendezések, egészségprogram (Például gyümölcsnap, egészségbiztosítás, szűrővizsgálatok), rugalmas munkaidő, távmunka lehetősége, képzések (munkahelyen vagy azon kívül, családtámogatási rendszer, esélyegyenlőség, sokszínűség támogatása, társadalmi felelősségvállalás (Például játékoskodás, önkéntesség), környezetvédelmi kezdeményezések (Például szelektív hulladékgyűjtés, komposztálás), előírtnál több nap alapszabadság biztosítása, értelmes, értékteremtő munka, támogató, együttműködő csapat)
- Mennyire fontos számodra, hogy munkahelyed elkötelezett legyen a fenntarthatóság iránt? (Egyáltalán nem-Nagyon fontos)
- Hogyan befolyásolja munkahelyi választásod, ha a szervezet rendelkezik **fenntarthatósági kezdeményezésekkel**? (Például környezetvédelmi projektek (hulladék csökkentése, víz- és energiahasználat mérséklése stb.) és

társadalmi felelősségvállalás (önkéntesség, helyi közösségek támogatása stb.)
(Negatív-semleges-pozitív-nem tudom/nem szeretnék válaszolni)

- Mennyire fontos, hogy a munkahelyeden elérhető legyen a **rugalmas munkaidő** lehetősége? (Egyáltalán nem-Nagyon fontos)
- Mennyire befolyásolja munkahelyi választásodat, ha a szervezet lehetőséget kínál **rugalmas munkaidőre**? (Egyáltalán nem befolyásolja-Teljes mértékben befolyásolja)
- Mennyire fontos, hogy a munkahelyeden elérhető legyen a **táv munka** lehetősége? (Egyáltalán nem-Nagyon fontos)
- Mennyire befolyásolja munkahelyi választásodat, ha a szervezet lehetőséget kínál **táv munkára**? (Egyáltalán nem befolyásolja-Teljes mértékben befolyásolja)
- Hogyan érintene, ha a munkahelyeden nem állna rendelkezésre a **rugalmas munkaidő és a táv munka lehetősége**? (Negatív-semleges-pozitív-nem tudom/nem szeretnék válaszolni)
- Mennyire fontos számodra, hogy a munkáltatód tiszteletben tartsa a **munka-magánélet egyensúlyát**? (Egyáltalán nem-Nagyon fontos)
- Mennyire fontos számodra, hogy a munkahelyed aktívan részt vegyen **környezetvédelmi kezdeményezésekben**? (Például energiafelhasználás mérséklése, hulladék csökkentése, újrahasznosítás) (Egyáltalán nem-Nagyon fontos)
- Mennyire szeretnél munkahelyeden **környezetvédelmi kezdeményezésekben részt venni**? (Egyáltalán nem szeretnék-Nagyon szeretnék)
- Hogyan befolyásolná a munkahelyi választásodat, ha az adott szervezetnél lennének környezetvédelmi kezdeményezések? (Negatívan-semleges-pozitívan-nem tudom/nem szeretnék válaszolni)
- Mennyire tartod fontosnak, hogy a munkahelyed aktívan **felelősséget vállaljon fontos társadalmi ügyekben**? (Például helyi közösségek támogatása) (Egyáltalán nem-Nagyon fontos)
- Hogyan befolyásolná a munkahelyi választásodat, ha az adott szervezet **támogatná az egyéni kezdeményezéseket és önkéntes tevékenységeket**? (Például erőforrást és időt biztosít rá) (Negatívan-semleges-pozitívan-nem tudom/nem szeretnék válaszolni)
- Milyen mértékben vagy hajlandó **időt és erőforrást** fordítani önkéntes tevékenységekre, ha munkahelyed támogatja és ösztönzi azt? (Egyáltalán nem-Teljes mértékben)

- Mennyire fontos számodra, hogy a munkahelyeden lehetőség legyen az **élethosszig tartó tanulásra és fejlődésre**? (Egyáltalán nem-Teljes mértékben)
- Hogyan befolyásolná munkahelyi választásodat, ha az adott szervezet komoly hangsúlyt fektetne alkalmazottai **képzésére és fejlődésére**? (Negatívan-semleges-pozitívan-nem tudom/nem szeretnék válaszolni)
- Egyetértesz-e az alábbi állítással: Szívesebben dolgoznék olyan munkahelyen, mely rendelkezik fenntarthatósági kezdeményezésekkel. (Egyetértek, Nem értek egyet, Nem tudom/nem szeretnék válaszolni)
- Milyen mértékben járulnak/járulnának hozzá az alábbi elemek **munkahelyi elégedettségedhez**? (Feleletválasztós rács, 1-5 Egyáltalán nem-Teljes mértékben) (Magas alapbér, béren kívüli juttatások, rugalmas munkaidő lehetősége, távmunka lehetősége, biztonságos munkakörülmények, ergonomikus irodai berendezések, egészségprogram, családtámogatási rendszer, képzések, társadalmi felelősségvállalás lehetősége, környezetvédelmi kezdeményezések, előírtnál több nap alapszabadság, együttműködő támogató csapat)
- Milyen mértékben járulnak/járulnának hozzá az alábbi elemek **munkahelyi elkötelezettségedhez**? (Feleletválasztós rács, 1-5 Egyáltalán nem-Teljes mértékben) (Magas alapbér, béren kívüli juttatások, rugalmas munkaidő lehetősége, távmunka lehetősége, biztonságos munkakörülmények, ergonomikus irodai berendezések, egészségprogram, családtámogatási rendszer, képzések, társadalmi felelősségvállalás lehetősége, környezetvédelmi kezdeményezések, előírtnál több nap alapszabadság, együttműködő támogató csapat)
- Összességében a fenntartható foglalkoztatás milyen mértékben járul(na) hozzá a **munkahelyi elégedettségedhez**? (Egyáltalán nem-Teljes mértékben)
- Összességében a fenntartható foglalkoztatás milyen mértékben járul(na) hozzá a **munkahelyi elkötelezettségedhez**? (Egyáltalán nem-Teljes mértékben)
- Mennyire fontos számodra, hogy a vállalatok **nyíltan és átláthatóan kommunikáljanak** fenntarthatósági eredményeikről és céljaikról? (Egyáltalán nem-Nagyon fontos)
- Melyik típusú munkahelyet preferálnád jobban?
 - Olyan munkahelyet, mely aktívan, átláthatóan és nyíltan kommunikál fenntarthatósági kezdeményezéseiről
 - Olyan munkahelyet, mely kevésbé aktívan kommunikál fenntarthatósági kezdeményezéseiről
 - Nem tudom/nem szeretnék válaszolni

- Munkahelyed kiválasztásánál figyelembe vetted-e/vennéd-e, hogy az adott vállalat rendelkezik-e **fenntarthatósági jelentéssel**? (*A fenntarthatósági jelentés alapvető információkat nyújt a vállalat környezeti, társadalmi és gazdasági hatásáról, fenntarthatósági intézkedéseiről.*) (Igen, Nem, Talán, Nem tudom/nem szeretnék válaszolni)
- *Az Európai Unió 2024-től fokozatosan kötelezővé teszi a fenntarthatósági jelentéstételt közel 50.000 európai vállalat számára.* Ennek köszönhetően mit gondolsz, nagyobb valószínűséggel fogod figyelembe venni álláskeresés során, hogy az adott vállalatnak milyen fenntarthatósági kezdeményezései vannak? (Igen, Nem, Talán, Nem tudom/nem szeretnék válaszolni)