

ÚJ JELENSÉGEK ÉS KIHÍVÁSOK A HR-BEN. A ZÖLD HR MENEDZSMENT FELADATAI ÉS KIHÍVÁSAI

NEW PHENOMENA AND CHALLENGES IN HR. TASKS AND CHALLENGES OF GREEN HR MANAGEMENT

TAMÁS Lilla Éva

PhD-hallgató, ELTE Eötvös Loránd Tudományegyetem,
Neveléstudományi Doktori Iskola
PhD student, ELTE Eötvös Loránd University Hungary
Doctoral School of Education
e-mail: tamaslilla@gmail.com

ABSTRACT

This paper reviews the current changes and emerging issues in the field of organisational sustainability and the possible HR responses and solutions to them. A selection is taken from the national and international literature on the relationship between green human resource management (GHRM) and corporate sustainability for the period 2020-2023. The paper provides a brief overview of the concept of corporate sustainability and how climate change has triggered processes in the economy and business thinking.

Green HRM applies a broad range of approaches, methods and processes that support the spread and strengthening of ecological thinking in the life of organisations. The paper provides an overview of how to continue to apply the tools and methods long known and used in strategic HR management and how to incorporate new elements to achieve a green approach. It also makes suggestions on what changes and improvements are needed to make HR management a strategic partner in leading organisations towards sustainability.

Keywords: business sustainability, green HR management, HR processes, HR tools

Kulcsszavak: üzleti fenntarthatóság, zöld HR menedzsment, HR folyamatok, HR eszközök

1. A klímaváltozás hatása az üzleti gondolkodásra

Közismert tény, hogy jelenleg egy olyan környezeti krízist élünk meg amelynek részproblémáját jelenti a klímaválság és a természetes élőhelyek elvesztése jelentette biodiverzitás válság. Ennek alapvető oka a rendelkezésre álló természeti erőforrások fenntarthatatlan használatából fakad; a globális felmelegedés közvetlen okozója az üvegházhatású gázok légköri koncentrációjának emelkedése.

Még akár fél évszázaddal ezelőtt az antropogén eredetű klímaváltozás ténye tudományos viták tárgya volt, a fajok és a természetes élőhelyek pusztulása pedig elsősorban még morális vagy esztétikai kérdésként merült fel. Mostanra eljutottunk oda, hogy a klímaválság széles körben elfogadott tudományos konszenzuson alapuló ténykérdés.⁵⁶ A természeti erőforrások (biodiverzitás, talaj, víz stb.) fenntarthatatlan használatából fakadó környezeti krízisnek pedig már most egyértelműek a társadalmi és gazdasági következményei is.⁵⁷

Gyakorlatilag nincs a gazdaságnak olyan szegmense, amely akárcsak indirekt módon, ne függene valamilyen mértékben a természeti erőforrások meglététől és megfelelő működésétől. Példaként hozható, hogy a vizek és édesvízi ökoszisztémák éves gazdasági értéke a teljes globális GDP értékének mintegy 60%-át teszi ki.⁵⁸ Emiatt a klíma- és környezeti válság már régóta nem csak tudományos probléma, hanem egyre inkább politikai és üzleti kockázat is egyben.

Egy, a 2023-as Világgazdasági Fórumra készült felmérés szerint a világ vezető gazdasági döntéshozói arra számítanak, hogy 10 éven belül a hat legjelentősebb üzleti kockázat közül már öt lesz olyan amelyik a környezeti válsággal függ össze.⁵⁹ Ezekkel a kockázatokkal nem elég tisztában lenni, de érdemes rájuk minél gyorsabban reagálni is, hiszen több felmérés is arra a következtetésre jutott, hogy a környezeti kockázatok jövőbeni potenciális pénzügyi vonatkozásai jóval nagyobbak a jelenben történő kezelésük költségeinél.⁶⁰

56 IPCC 2022: Climate Change 2022: Impacts, Adaptation, and Vulnerability. Contribution of Working Group II to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change [H.-O. Pörtner, D.C. Roberts, M. Tignor, E.S. Poloczanska, K. Mintenbeck, A. Alegria, M. Craig, S. Langsdorf, S. Löschke, V. Möller, A. Okem, B. Rama (eds.)]. Cambridge University Press. Cambridge University Press, Cambridge, UK and New York, NY, USA, 3056 pp., doi:10.1017/9781009325844.

57 IPBES 2019: Global assessment report on biodiversity and ecosystem services of the Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services (pp. 1-1082). Brondizio, E. S., Settele, J., Diaz, S., and Ngo, H. T. (eds). IPBES secretariat, Bonn, Germany.

58 WWF 2023: High Cost of Cheap Water: The True Value of Water and Freshwater Ecosystems to People and Planet.

59 WEF 2023: World Economic Forum Global Risk Report.

60 CDP 2020: A Wave of Change: The role of companies in building a water-security. CDP Global Water Report.

1.1 A vállalati fenntarthatóság fogalma

A „fenntartható” jelzőt akkor használjuk egy szervezet dinamikus állapotának leírására, ha az adott szervezet törekszik arra, hogy tevékenységei hosszú időtartamban biztosítsanak akár örök értéket a működésében érdekelt felek - tulajdonosok, munkavállalók, beszállítók, vevők stb. – vagyis a teljes gazdasági, társadalmi és természeti környezet számára.⁶¹

1.2 Az üzleti fenntarthatóság felé vezető állomások.

Hol kapcsolódik be a zöld HR a vállalati fenntarthatóság gyakorlati megvalósításába?

Bár a kockázatokat már sokan érzékelik, az üzleti szereplők többsége még az elején tart annak a hosszú útnak, amely a fenntartható működés felé vezet. Mik lehetnek ennek a főbb állomásai?

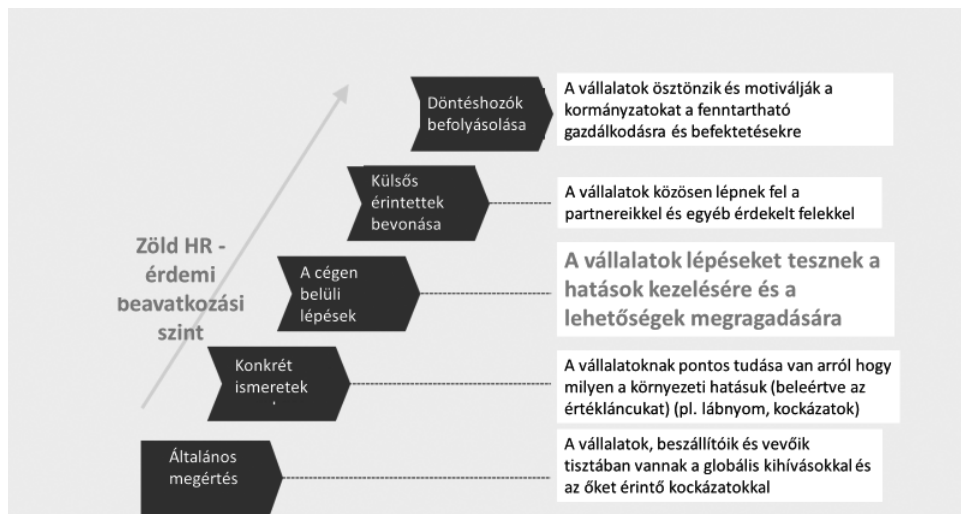
- Kiindulásként egy üzleti szereplőnek tisztába kell jönnie a globális környezeti kihívásokkal és meg kell értenie azt, hogy ezeknek az ő működésére is hatásuk lehet.
- A következő lépcső az, amikor egy üzleti szereplőnek pontos tudása alakul ki arról, hogy a működése (beleértve a teljes értékláncát) pontosan hogyan függ az egyes természeti erőforrásoktól és hogy az egyes tevékenységei azokra milyen hatással vannak.
- *Ezután kialakít egy kockázatkezelési stratégiát és azt követve konkrét lépéseket tesz annak érdekében, hogy a kitettségéből fakadó kockázatokat, illetve a tevékenységének hatásait kezelje.*
- Miután sok az olyan kockázat, amelyet egyetlen vállalat nem tud kezelni a saját tevékenysége keretein belül, a következő szinten szükséges párbeszédet kezdeni, és közösen fellépni más fontos érintettekkel együtt (például vízkockázatok kezelése érdekében nem megkerülhető, hogy a teljes vízgyűjtő terület összes gazdasági szereplője, önkormányzata és a vízgazdálkodásban érintett állami szereplője közösen lépjen fel).
- Az üzleti fenntarthatóság legmagasabb szintje pedig már a döntéshozók befolyásolása, amikor a vállalatok közösen ösztönzik a kormányzatokat és egyéb politikai döntéshozókat arra, hogy létrejöhessen a fenntartható gazdasági működés szakpolitikai keretei.⁶²

61 Hassan, S. (2016). Impact of HRM practices on employee's performance. International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, 6(1): 15-22.

62 Newborne P. and Dalton J. (2016). Water Management and Stewardship: Taking stock of corporate behaviour. Technical Report. <https://portals.iucn.org/library/sites/library/files/documents/2016-069.pdf>

Fontos kérdés, hogy melyik ponton és milyen módon tud a HR menedzsment megjelenni ebben a folyamatban?

1. ábra A vállalati fenntarthatóság felé vezető lépések



Ebben a folyamatban a 3. szint (Cégen belüli lépések) az, ahol HR menedzsment stratégiai és szakmai partnerként bekapcsolódik a vállalat fenntarthatósági céljainak meghatározásába és megvalósításába. Az környezetvédelmi hatások és kockázatok általános megértése és a saját környezeti hatás pontos ismerete az előfeltétele annak, hogy egyedi és érvényes fenntarthatósági stratégiát dolgozzanak ki a szervezetük a jövőjük biztosítása érdekében. A fenntarthatósági stratégiához kapcsolódva kell a zöld HR stratégiát megfogalmazni, és megvalósítást szolgáló lépéseket, feladatokat meghatározni. A zöld HR nem csupán a munkaerő-gazdálkodás egy alternatív megközelítése, hanem egy stratégiai eszköz, amely képes előmozdítani a vállalati fenntarthatósági célok elérését, miközben hozzájárul a vállalat hosszú távú versenyképességéhez és pozitív vállalati kép kialakításához. A zöld HR menedzsment számos stratégiai szerepet tölthet be, többek között:

- A vállalati fenntarthatósági célok megvalósulásának előmozdítása: a zöld HR képes integrálni a fenntarthatósági célokat a vállalati kultúrába és a napi működésbe.; a HR azonosíthatja és támogathatja azokat a kulcsfontosságú területeket, ahol a vállalat tevékenységei a legnagyobb környezeti hatással bírnak, és intézkedéseket vezethet be a hatás csökkentésére.
- A munkavállalói elkötelezettség növelése és szervezeti kultúraformálás: a zöld HR menedzsment növelheti a munkavállalói elkötelezettséget azzal, hogy a dolgozókat bevonja a fenntarthatósági kezdeményezésekbe és döntéshozatalba. Az ilyen típusú részvétel nem csak hogy javítja a munkahelyi morált, hanem segíti a munkavállalókat abban is, hogy jobban megértsék a vállalat fenntarthatósági céljait és azokat hogyan tudják saját munkájukban támogatni.

Ezenfelül, a zöld HR képes formálni és erősíteni egy olyan vállalati kultúrát, amely prioritásként kezeli a környezeti felelősségvállalást.

- A munkaerő megtartása: a zöld HR stratégiák segíthetnek a vállalatnak abban, hogy vonzó munkaadóvá váljon a tehetséges jelöltek szemében, különösen az Y és Z generációk számára, akik körében egyre inkább tapasztalható, hogy más generációkhoz képest nagyobb hangsúlyt fektetnek a fenntarthatóságra és a társadalmi felelősségvállalásra.

2. A zöld HR menedzsment ismérvei, eszközszerkezete és funkciói

A zöld HR menedzsment viszonylag új megközelítés, amely a 2000-es években kezdett népszerűsége szert tenni, válaszul a növekvő környezettudatosságra és a fenntartható fejlődés iránti igényre. Ez a megközelítés arra törekszik, hogy a HR gyakorlatokat és politikákat a környezeti fenntarthatóság elveivel összhangba hozva elősegítse a vállalatok környezeti lábnyomának csökkentését és a fenntartható működés irányába történő elmozdulást. A szervezetek a GHRM módszereit használva lehetővé teszik a hatékony erőforrás-felhasználást és elősegítik és ösztönzik az ökológiai szemlélet és a fenntarthatóság kultúrájának terjedését az alkalmazottak körében. A GHRM végső soron hozzájárul egy olyan fenntartható üzleti modellhez, amely mind a szervezetet, mind az érdekelteket – munkavállalók, gazdasági környezet, társadalom - számára előnyös és szem előtt tartja a természet- és környezetvédelem szempontjait is.

- *Zöld munkakör elemzés és tervezés:* a szervezetek beépíthetik a környezetvédelmi kritériumokat a munkaköri leírásokba, megvizsgálják, hogy az egyes munkakörökben milyen lehetőség van az ökológiai szempontok megjelenítésére, milyen elvárásokat támasztanak a munkatársakkal szemben az adott munkakörökben a fenntarthatóság érdekében.
- *Zöld toborzás – kiválasztás:* szakirodalom a zöld toborzás és kiválasztás folyamatát a fenntarthatóság és a környezeti felelősségvállalás iránt erősen elkötelezett jelöltek bevonásának és kiválasztásának folyamatoként határozza meg.⁶³8 A fenntartható vállalatok toborzási folyamataik, a leendő munkavállalóikkal folytatott kommunikációjában megjelenik az ökológiai elkötelezettség: az álláshirdetéseikben hangsúlyozhatják és valós példákkal támaszthatják alá a fenntarthatóság iránti elkötelezettségüket, és környezetbarát toborzási módszereket alkalmazhatnak.
- *Zöld képzés-fejlesztés:* a vizsgált szakirodalmak alapján a zöld képzés magában foglalja az alkalmazottak környezeti fenntarthatósággal és a környezeti hatást csökkentő jó gyakorlatokkal kapcsolatos oktatását. Ez olyan strukturált programokat foglal magában, amelyek célja a tudatosság növelése, a zöld kezdeményezések végrehajtásához szükséges készségek fejlesztése és a fenntarthatósági célokat támogató kultúra előmozdítása. A gyakorlati megvalósítás magában

63 Ali, M. R., & Iqbal, S. M. J. (2022). Examining the Mediating Influence of Green Behavior on the Impact of Green HR Practices on Environmental Sustainability. *iRASD Journal of Management*, 4(3), 479-494.

foglalhat workshopokat, a fenntarthatóságra összpontosító e-learning modulokat, a környezetgazdálkodás beépítését a munkahelyi képzésbe, valamint a zöld kezdeményezésekben való részvétel ösztönzését. A zöld képzés döntő fontosságú a környezeti értékek szervezeti kultúrába való beágyazásához, a fenntartható üzleti gyakorlatok felé való átmenet előmozdításához.

- *Zöld motiválás és juttatások*: a környezettudatos gyakorlatok és juttatások, mint például a távmunka lehetősége vagy a fenntartható közlekedés támogatása, vonzóvá tehetik a vállalatot a munkaerőpiacon, és segíthetnek a tehetséges munkavállalók hosszú távú megtartásában.
- *Zöld teljesítményértékelés*: nem csak a munkateljesítményt, output mennyiségét értékelik, hanem beépítik a teljesítményértékelési rendszerekbe és értékelik is azokat a kompetenciákat, amik szerepet játszanak a vállalati fenntarthatóság erősítésében. Ilyen például a zöld innovativitás és kreativitás, a diverzitás, a környezettudatosság.⁶⁴*öld involváció*: nem csak beengedik a szervezetbe, hanem ösztönzik is az új gondolatiságot, a zöld szemléletmód megjelenését a napi munkában és az innovációban egyaránt. A munkatársak felhatalmazást kapnak arra, hogy behozzanak a szervezeti életbe, a munkafolyamatokba, a tevékenység-, termék- és szolgáltatásfejlesztésbe újabb és újabb, a fenntarthatóságot támogató és előre vivő környezetbarát szempontokat, módszereket. A termelési folyamatban a minőségjavító és a környezettel kapcsolatos problémák megoldására ösztönzik a dolgozókat, a felső vezetők saját példájukkal és egyértelmű kommunikációval is bátorítják a munkavállalókat a proaktív működésre.⁶⁵
- *Zöld szervezeti kultúra*: rendelkezésre áll egy pontosan körülírt zöld jövőkép, amit kommunikálnak az alkalmazottak felé. A szervezet törekszik a biztonságos és egészséges munkakörnyezet kialakítására, ökológiai lábnyom csökkentésére, a nagyobb munkavállalói elégedettség és jólét megteremtésére. A munkatársak válaszokat és megoldásokat kapnak a környezetért való aggodalmuk, vagyis a klímaszorongás csökkentésére. Az ökológiai szemlélet a szervezet minden szintjén és minden lehetséges munkafolyamatában következetesen megjelenik. A vállalat hitelesen kommunikálja a törekvéseit és az eredményeit.⁶⁶
- *A környezettudatos munkaszervezési gyakorlatok és juttatások*, mint például a távmunka lehetőségének kiterjesztése az arra alkalmas összes munkakörre, vagy a közösségi közlekedés támogatása vonzóvá tehetik a vállalatot a munkaerőpiacon, és segíthetnek a tehetséges munkavállalók hosszú távú megtartásában.

64 Süle, Á. (2022). Mi is az a zöld GHRM? Világpolitika és a Közgazdaságtan, 1(1), 120-121.

65 Faisal S. Green Human Resource Management—A Synthesis. Sustainability. 2023; 15(3):2259.

66 Csehne Papp I- Nagy Csenge Karácsony P. (2021).: Az emberi erőforrás menedzsment szerepe a fenntartható fejlődésben. Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek XVIII. évf.

3. A jelen és jövő kihívásai

A zöld HR menedzsment, mint a vállalatok és szervezetek fenntarthatósági törekvéseinek egyik kulcsfontosságú eleme, az elmúlt években egyre nagyobb figyelmet kapott. A környezettudatos HR gyakorlatok nemcsak, hogy elősegítik a vállalatok környezeti lábnyomának csökkentését, de hozzájárulnak a munkavállalói elkötelezettség és a pozitív vállalati kép erősítéséhez is. A zöld HR menedzsment előtt álló kihívások összetettek és dinamikusak. Az elmúlt 2 év szakirodalma alapján a következő tényezőket okoznak nehézséget:

3.1 Robotizáció/automatizáció elterjedése

A robotizáció és automatizáció elterjedése alapvetően változtatja meg a munkaerőpiac szerkezetét és a munkavégzés módjait és hat a fenntarthatósági törekvésekre is. Ezen technológiák alkalmazása lehetőséget teremt a vállalatok számára az ökológiai lábnyomuk csökkentésére (pl. az energiahatékonyság növelése, a hulladéktermelés csökkentése). Másrészt viszont maguk után vonják a munkavállalók újra- és továbbképzésének szükségességét, hogy megfeleljenek a technológiai fejlődés által megkövetelt új elvárásoknak.⁶⁷

3.2 Atipikus munkavégzési formák

Az atipikus munkavégzési formák, mint a távmunka, a részmunkaidő vagy a projektalapú munka, lehetőséget biztosítanak a működési költségek csökkentésére és a munkavállalói elégedettség növelésére. A zöld HR számára ezek a formák különösen előnyösek lehetnek a környezeti hatások szempontjából, például az ingázásból eredő szén-dioxid-kibocsátás csökkentése révén. Ugyanakkor a munkavállalók elkötelezettségének és produktivitásának fenntartása, valamint az együttműködés és a munkahelyi közösség megőrzése kihívást jelenthet az ilyen munkavégzési formák esetében.¹²

3.3 Fluktuáció és munkaerő megtartás

A munkaerőpiaci fluktuáció és a munkaerő megtartás kérdése központi téma marad a zöld HR menedzsment számára. A fenntarthatóság és a környezettudatosság egyre fontosabbá válik a munkavállalók számára, amikor munkahelyet választanak. A vállalatoknak meg kell találniuk a módját annak, hogy vonzó munkahelyként pozicionálják magukat és hiteles képet mutassanak magukról a munkaerőpiacon. Ez nem csak a tehetségek megtartásában, hanem a magas minőségű új munkaerő bevonásában is kulcsfontosságú.¹²

67 Borbély-Pecze, T. B., & Borbély-Pecze, M. (2023). A nagy zöld munkapiaci átalakulás. Új Munkügyi Szemle, 4(3), 84-91.

3.4 Munkaerőhiány

A munkaerőhiány, különösen bizonyos szakmákban és régiókban, továbbra is kihívást jelent a zöld HR számára. A vállalatoknak stratégiáikat kell kidolgozniuk a munkaerőhiány kezelésére, miközben fenntartják fenntarthatósági céljaikat. Ez magában foglalhatja a munkavállalók képzését és fejlesztését, a munkaerőpiac alternatív forrásainak felkutatását, valamint a munkahelyi diverzitás és inkluzivitás növelését.⁶⁸

3.5 Migráció (külső és belső)

A migráció, mind a külső (nemzetközi), mind a belső (országon belüli), jelentős hatással van a munkaerőpiacra és a HR gyakorlatokra. A zöld HR-nek figyelembe kell vennie a migrációs trendeket a munkaerő tervezése és a diverzitás menedzsment során. A migráció lehetőséget kínál a vállalatok számára, hogy különböző háttérrel rendelkező tehetségeket vonzzanak, ugyanakkor kihívásokat is jelent a kulturális integráció és a munkavállalók egyenlő bánásmódjának biztosítása terén.⁶⁹

3.6 Regionális eltérések

A regionális eltérések, különösen a gazdasági fejlődés, a munkaerőpiaci körülmények és a környezeti szabályozások terén, szintén befolyásolják a zöld HR menedzsment gyakorlatát. A vállalatoknak regionális szinten kell alkalmazkodniuk a fenntarthatósági kihívásokhoz, figyelembe véve a helyi közösségek igényeit és a regionális környezetvédelmi célokat.¹²

4. Az egyes gazdasági szektorok közötti különbségek

A vizsgált szakirodalom alapján egyes gazdasági szektorokban várható változások meghatározzák, hogy az adott szektoron belül milyen fejlődési irányokba kell elmozdulnia a vállalatok zöld HR menedzsmentjének. A szektorspecifikus jellemzőket a következő táblázat tartalmazza:

68 Khan, S., Faisal, S. (2023). Green Human Resource Management and Organizational Sustainability: A Systematic Literature Review and Bibliometric Analysis. *International Journal of Sustainable Development & Planning*, 18(4).

69 Bancea, A., Chan, J., Cartwright-Johnson, S., & Muszynski, P. (2023). Green HRM and Green Innovation. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-2465289/v1>

1. sz. táblázat: Szektorspecifikus változások és következményeik¹³

SZEKTOR	VÁLTOZÁSOK és KÖVETKEZMÉNYEK
ENERGIASZEKTOR	megújuló energiaforrások felé való elmozdulás: új munkahelyeket kialakulása, a hagyományos, széntüzelésű munkahelyeket megszüntése
	növekvő igény a megújuló technológiák területén is képzett munkatársakra: képzések, átképzések
	specializált szakértelem iránti magasabb kereslet: növekvő bérek
ÉPÍTŐIPAR	zöld épületek és infrastruktúra iránti növekvő kereslet, új készségek és új technológiák ismerete
	szabványok és előírások szigorodása: zöld technológiák és anyagok használata, szakmai ismeretek bővülése
	specializált szakértelem iránti magasabb kereslet: növekvő bérek
GYÁRTÁS	környezetbarát gyártási folyamatokra és anyagokra való áttérés: új munkahelyeket teremt, de a hagyományos gyártási munkahelyek átalakulását vagy megszüntését eredményezheti
	innováció és fenntarthatóság iránti növekvő igény: új lehetőségeket nyit a kutatás-fejlesztés területén
	fenntartható termékek iránti növekvő fogyasztói keresletami új piaci lehetőségeket teremt a gyártók számára.
SZOLGÁLTATÁS	zöld technológiák és megoldások növekvő igénye: új szolgáltatási területeket és munkahelyeket teremt
	környezettudatos fogyasztói magatartás növekedése: változások a szolgáltatások tervezésében és nyújtásában
	digitális átállás és fenntarthatóság együttes előtérbe kerülése: új készségeket és kompetenciákat követel

Forrás: Khan, S., Faisal, S. (2023). Green Human Resource Management and Organizational Sustainability

A fenti táblázatban feltüntetett változások jelentős kihívásokat és lehetőségeket is rejtenek magukban mind az egyes szervezetek munkaerő-gazdálkodása mind a munkavállalók számára. Ahhoz, hogy hatékonyan lehessen kihasználni ezeket a lehetőségeket, amelyek kezelése érdekében szükség van átfogó képzési és átképzési programokra, a szakpolitikai támogatásra és az iparágak közötti koordinációra.

5. A zöld HR Menedzsment fejlődési irányai

5.1 A fenntarthatóság irányába elkötelezett szervezeti kultúra erősítése

Az egyik legfontosabb feladat, a zöld HR menedzsment számára, az a szervezeti kultúra hatékony és tervezett átalakítása. A környezettudatos magatartás és fenntarthatósági célok integrálása a vállalati kultúrába időigényes folyamat, amely a munkavállalók gondolkodásmódjának és viselkedésének megváltoztatását igényli. Az ilyen típusú kulturális váltás menedzselése kihívást jelent a HR számára, amelynek támogatnia kell a vezetést és a munkavállalókat egyaránt a változáson keresztül.

A munkavállalók képzése és szemléletformálása a fenntarthatóság területén alapvető jelentőségű a zöld HR menedzsment jelen- és jövőbeli sikeréhez. A HR-nek nem csak azt kell elérnie, hogy a munkavállalók megismerjék és megértsék a fenntarthatóság fogalmát és fontosságát, valamint ismerjék a mindennapi életben alkalmazható környezettudatos gyakorlatokat, hanem azt is, hogy képesek legyenek ezeket beépíteni a mindennapi munkájukba.

Ehhez szükség van új képzési programok kifejlesztésére mellett a meglévők módosítására, hogy azok összhangban álljanak a szervezetek által megfogalmazott fenntarthatósági célokat. A folyamatos oktatás és fejlesztés biztosítása, amely ösztönzi a munkavállalókat a zöld kezdeményezések támogatására, idő- és erőforrás-igényes folyamat.

A munkavállalói szemléletformálás a szervezeti és az egyéni elköteleződés növelését szolgálja a zöld kezdeményezések iránt. A zöld HR menedzsmentnek olyan stratégiákat kell kidolgoznia, amelyek érthetővé teszik ösztönzően hatnak a munkavállalókra a fenntarthatósági célok támogatására és a környezettudatos döntések meghozatalára.

Ez magában foglalhatja a belső kommunikációs kampányokat, a zöld juttatási rendszerek bevezetését és a munkavállalók bevonását a fenntarthatósági döntéshozatali folyamatokba.

5.2 A zöld innováció támogatása

Aszervezetikultúraformálásamelléttamásikfontosirányazöldinnovációtámogatása. A zöld innováció a vállalatok által alkalmazott új és kreatív megoldások, eljárások,

termékek vagy szolgáltatások fejlesztését jelenti, amelyek csökkentik az emberi tevékenységek környezetre gyakorolt hatását, elősegítik a környezeti fenntarthatóságot, és hozzájárulnak a környezetbarát technológiák, termékek, folyamatok és gyakorlatok fejlesztéséhez

Ez magában foglalhatja környezeti hatások minimalizálása érdekében az energiahatékonyság javítását, a hulladék csökkentését, a környezetbarát anyagok felhasználását és a fenntartható erőforrás-gazdálkodást. Ide sorolhatjuk azokat a kezdeményezéseket is, amelyek elősegítik a környezettudatos gondolkodást és viselkedést a munkahelyen, ösztönözve a dolgozókat és az egész szervezetet a zöld innováció felé.

A zöld innováció célja, hogy előmozdítsa a gazdasági növekedést és versenyképességet anélkül, hogy károsítaná a környezetet, ezáltal hozzájárulva egy fenntarthatóbb jövő megteremtéséhez.¹⁴

5.3 A zöld HR folyamatok hatékonyságának mérése és értékelése

A zöld HR kezdeményezések hatékonyságának mérését és értékelését nehéz megvalósítani. A HR-nek fejlesztenie kell a fenntarthatósági teljesítmény mérésére szolgáló mutatókat és eszközöket, amelyek segítenek nyomon követni a fejlődést és az eredményeket. Olyan mutatószámokat kell kidolgozni, amelyek lehetővé teszik a épített környezeti, társadalmi és gazdasági hatások mérését, valamint a munkavállalók ökológiai szemléletének és viselkedésük változásainak értékelését.

5.4 Technológiai Fejlődés

A technológiai fejlődés és a digitalizáció új lehetőségeket és kihívásokat is hoz a zöld HR menedzsment számára. Ez azt jelenti, hogy a zöld HR-nek ki kell használnia a technológiát a fenntarthatósági célok elérésének támogatására, például az online képzési platformok és a digitális munkaeszközök bevezetésével, amelyek csökkentik a papíralapú folyamatokat és a szén-dioxid-kibocsátást. Ugyanakkor a gyorsan változó technológiai környezet nemcsak a vállalati szintem támaszt elvárásokat, hanem a HR szakmán belül is. A szervezetek HR szakértőinek figyelmet kell fordítaniuk saját szakmai megújulásukra és folyamatosan frissítenie kell ismereteiket.

6. Következtetés

A zöld HR menedzsment kihívásai jelentős és sokrétűek, de egyben lehetőségeket is kínálnak a vállalatok számára, hogy előmozdítsák a fenntarthatóságot és javítsák környezeti lábnyomukat. A sikerhez elengedhetetlen a felsővezetés támogatása, a munkavállalók bevonása, és az állandó innováció és fejlődés. Ahogy előre haladunk, a zöld HR menedzsment stratégiai partnerként tud együttműködni

és részt vállalni a cégvezetésben annak érdekében, hogy a vállalatok sikeresen alkalmazkodjanak a fenntarthatósági kihívásokhoz és változásokhoz, és eközben pozitív hatást gyakoroljanak a környezetre és a társadalomra.

FELHASZNÁLT IRODALOM/REFERENCES

- Ali, M. R., & Iqbal, S. M. J. (2022):** Examining the Mediating Influence of Green Behavior on the Impact of Green HR Practices on Environmental Sustainability. *iRASD Journal of Management*, 4(3), 479-494. old.
- Bancea, A., Chan, J., Cartwright-Johnson, S., & Muszynski, P. (2023):** Green HRM and Green Innovation. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-2465289/v1>
- Bertalan, D., Gara, E., Szilágyi, Cs. A. & Tóth, Á.** A szolidáris gazdaság alapelveinek megjelenése az Európai zöld megállapodásban. *Studia Ignatiana* XV., 11.
- Borbély-Pecze, T. B., & Borbély-Pecze, M. (2023):** A nagy zöld munkapiaci átalakulás. *Új Munkügyi Szemle*, 4(3), 84-91.
- CDP (2020):** A Wave of Change: The role of companies in building a water-security. CDP Global Water Report.
- Csehné Papp I., Nagy Csenge, Karácsony P. (2021):** Az emberi erőforrás menedzsment szerepe a fenntartható fejlődésben. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek* XVIII. évf.
- Faisal, S. (2023).** Green human resource management—a synthesis. *Sustainability*, 15(3), 2259.
- Ghosh, P., Agarwal, A., Singhal, A. K., & Ghosh, P. K.:** GREEN HR PRACTICES AND ITS IMPACT ON EMPLOYEES RETENTION.
- Hassan, S. (2016):** Impact of HRM practices on employee’s performance. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(1): 15–22. old.
- IPBES (2019):** Global assessment report on biodiversity and ecosystem services of the Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services (pp. 1-1082). Brondizio, E. S., Settele, J., Díaz, S., and Ngo, H. T. (eds). IPBES secretariat, Bonn, Germany.
- IPCC (2022):** Climate Change 2022: Impacts, Adaptation, and Vulnerability. Contribution of Working Group II to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change [H.-O. Pörtner, D.C. Roberts, M. Tignor, E.S. Poloczanska, K. Mintenbeck, A. Alegría, M. Craig, S. Langsdorf, S. Lösschke, V. Möller, A. Okem, B. Rama (eds.): Cambridge University Press. Cambridge University Press, Cambridge, UK and New York, NY, USA, 3056 pp., doi:10.1017/9781009325844.
- Khan, S., Faisal, S. (2023):** Green Human Resource Management and Organizational Sustainability: A Systematic Literature Review and Bibliometric Analysis. *International Journal of Sustainable Development & Planning*, 18(4).

- Kramar, R. (2022)**, Sustainable human resource management: six defining characteristics. *Asia Pac J Hum Resour*, 60: 146–170. old.
- Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., & Wang, Y. (2023)**: Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management*, 62(3), 331-353. old.
- Newborne P. and Dalton J. (2016)**: Water Management and Stewardship: Taking stock of corporate behaviour. Technical Report. <https://portals.iucn.org/library/sites/library/files/documents/2016-069.pdf>
- Piwowar-Sulej, K. (2021)**: The Practice of Green HRM in Poland—with the Focus on Elements of the HR Function. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H Oeconomia*, 55(2), 75-84. old.
- Saxena R., Pachaur V. (2022)**: Innovation on HR Practices: Heading towards Green HRM (2022) DOI: 10.13140/RG.2.2.36347.44320
- Süle, Á. (2022)**. Mi is az a zöld GHRM?. *Világpolitika és a Közgazdaságtan*, 1(1), 120-121. old.
- WEF (2023)**: World Economic Forum Global Risk Report.
- WWF (2023)**: High Cost of Cheap Water: The True Value of Water and Freshwater Ecosystems to People and Planet.