

## **Fenntarthatóság az emberierőforrás-menedzsmentben**

**Pongrácz Attila – Rákosi Szabolcs**

**Széchenyi István Egyetem Apáczai Csere János Pedagógiai, Humán- és  
Társadalomtudományi Kar, Győr**

### **Bevezetés**

A tanulmány a fenntarthatóság egy viszonylag ritkán vizsgált dimenzióját, a téma emberierőforrás-menedzsmentben való megjelenését vizsgálja. A fenntarthatóság kettős értelemben jelenhet meg a szervezetek emberierőforrás-menedzsment tevékenységeiben. Egyrészt olyan HR-politikák és akciók formájában, amelyek a rendelkezésre álló munkaerő hosszú távon is fenntartható módon való biztosítását, menedzselését szolgálják, a szervezetek hatékony és eredményes működése, a vállalkozások hosszú távú gazdasági fejlődése érdekében. A másik funkció a szervezetek modern társadalmakban betöltött szerepéből fakad. A felnőtt népesség élete jelentős részét munkavégzéssel tölti, ezáltal a munkahelyek a szemléletformálás és edukálás fontos színterét jelentik. Fontos vizsgálni tehát, hogy a szervezetek hogyan jelenítik meg a fenntarthatóság témáját munkatársaik számára például szemléletformáló, érzékenyítő vállalati akciók vagy képzések keretében.

A kutatás megalapozása során a téma hazai és nemzetközi szakirodalma került feldolgozásra, rávilágítva arra a sajnálatos tényre, miszerint a fenntartható emberierőforrás-menedzsment – a téma aktualitása, társadalmi-gazdasági relevanciája ellenére – jobbára hiányzik a hazai szakmai közbeszédből. A tanulmány alapját jelentő kérdőíves kutatás azt vizsgálja, hogy a fenntarthatóság különböző szempontjai hogyan és milyen mértékben jelennek meg a Magyarország területének közel egynegyed részét lefedő Nyugat-magyarországi Gazdaságfejlesztési Zóna különböző méretű vállalkozásainak gyakorlatában. A kérdés vizsgálata a térséget évek óta sújtó és folyamatosan súlyosbodó munkaerőhiány miatt is kifejezetten indokolt. A tanulmány összefoglalja, hogy a fenntarthatóság mely aspektusai különösen fontosak a vizsgált térség vállalkozásai számára, és mely kérdésekben van szükség a szakemberek érzékenyítésére, szemléletformálására. A kutatás gyakorlati jelentősége abban rejlik, hogy a fentiek alapján lehetőséget biztosít a Széchenyi István Egyetem Apáczai Karán zajló HR-képzés szakmai tartalmainak felülvizsgálatára, továbbfejlesztésére, ezáltal a térségben működő szakmai közösség fejlesztésére.

### **1. Fenntarthatóság az emberierőforrás-menedzsmentben**

Hosszú idő telt el, míg a 19. század iparvállalatainak „gondoskodó hivatalnok”, majd később „személyzeti adminisztrátor” szerepéből kialakult a posztindusztriális társadalmak professzionálisan szervezett, modern intézményeiben és vállalkozásaiban folytatott emberierőforrás-menedzsment tevékenység, és a szakterület a menedzsment üzleti partnerévé vált. Napjainkban a szervezetek HR-részlegének a fő feladata, hogy biztosítsa a szükséges létszámú, jól képzett, hatékonyan foglalkoztatható, motivált munkavállalót, aki tevékenysége során képes és hajlandó azonosulni a munkaadó céljaival. Szintén elvárás a HR-szakemberekkel szemben, hogy a fenti tevékenységeket ne csupán professzionálisan, a jogszabályi előírásoknak megfelelően és méltányosan végezzék, de – a kor trendjeinek megfelelően – a szakterület eredményessége és hatékonysága egzakt módon mérhető, számszerűsíthető legyen (Karoliny–Poór 2017). Mindez egy olyan világban történik, amelyben a HR-szakterület tevékenységét

rendkívül ellentmondásos tényezők befolyásolják. Egyrészt, a 21. század VUCA<sup>1</sup> világában a társadalmi, gazdasági, politikai és munkaerőpiaci folyamatok teljességgel kiszámíthatatlanok, és a stratégiai tervezés időkerete drámaian lerövidül (Hamid 2019). Ugyanakkor a szervezetek tulajdonosai, részvényesei, felső vezetői és külső-belső érintettjei joggal várják el, hogy a működést stabilitás és kiszámíthatóság, tervezhetőség jellemezze, valamint a vállalkozások társadalomban betöltött szerepe is fenntartható, kiszámítható működést követel meg.

A fenntarthatóság, stabilitás biztosítása azért is jelent komoly kihívást a szakemberek számára, mert az emberierőforrás-gazdálkodás egy olyan dinamikus rendszer, amely a természeténél fogva folyamatosan mozog, változik és fejlődik (Piwowar-Sulej 2021). Bármely munkavállaló foglalkoztatása egy rendkívül összetett folyamat eredménye: a munkáltatói márka építésével, a külső kommunikációval, a potenciális jelöltek vonzásával, megszólításával és toborzásával, a megfelelő jelölt kiválasztásával kezdődik, majd a foglalkoztatás során a motivációval, a teljesítménymenedzsmenttel, a munkavállaló képzésével, fejlesztésével, a karriertervezéssel, bizonyos nem kívánt esetekben pedig akár a gondoskodó elbocsátással folytatódik. A folyamatjelleg egy másik vonatkozásban is befolyásolja a HR-szakemberek tevékenységét. Napjainkban széles körben ismert, hogy a technológiai fejlődés, a digitalizáció, az automatizáció terjedése, a szervezetek folyamatainak és a munkavégzés módjának átalakulása, egyes munkakörök eltűnése és új szakmák megjelenése radikálisan átalakítja a munkavállalók tanulási szükségleteit, tudását, kompetenciáit, valamint a teljes munkaerőpiacot (Csehné Papp 2021; Pongrácz et al. 2022). Ebben a rendkívül összetett és kihívásokkal teli környezetben a fenntarthatóság két dimenzióban is megjelenik a HR-tevékenységekben: egyrészt a munkaerő hosszú távon fenntartható módon történő menedzselésében, másrészt pedig a munkavállalók fenntarthatósággal kapcsolatos szemléletmódjának, attitűdjének formálásában, amely a szervezetek társadalmi felelősségvállalási küldetéséből eredő feladat (Proença 2022).

A fenntartható humánerőforrás-menedzsment<sup>2</sup> koncepciója a környezetvédelemhez szorosan kapcsolódó zöld mozgalmakon alapul, és fontos törekvése, hogy megőrizze a Földet mindazoktól a jövőbeni csapásoktól, amelyek bizonyos felelőtlen emberi tevékenységek következményei. Magában foglalja olyan környezetbarát HR-tevékenységek megvalósítását, amelyek alacsonyabb költségeket, növekvő hatékonyságot és magasabb szintű munkavállalói elkötelezettséget eredményeznek. Ezek a gyakorlatok segítik a szervezeteket abban, hogy csökkentsék humánerőforrás-menedzsment tevékenységeik ökológiai lábnyomát, pl. az elektronikus ügyintézés, a gépjárműmegosztás, az otthoni munkavégzés, az online módon megvalósuló megbeszélések, konferenciák, képzések, állásinterjúk, az újrahasznosítás vagy éppen az energiahatékony irodahelyiségek kialakítása révén (Hussain 2018). A Zaugg és szerzőtársai (2001) által kidolgozott HR-modell azon a feltételezésen alapul, hogy fenntartható emberierőforrás-gazdálkodás csak akkor valósítható meg, ha az a munkavállalók egyéni felelősségére épül, és jövőorientált. Megközelítésük szerint a fenntartható emberierőforrás-menedzsment fő céljai a következők: (1) hosszú távú orientáció, (2) társadalmi felelősségvállalás és (3) gazdaságilag hatékony munkaerő-toborzás, képzés, megtartás és elbocsátás. A koncepcióban fontos szerepet kap a foglalkoztathatóság növelése, a munka és a magánélet harmonikus egyensúlyának biztosítása, valamint az egyéni felelősségvállalás fokozása (Zaugg et al. 2001). Kramar (2022) olyan jellemzőket fogalmaz meg a fenntartható emberierőforrás-menedzsment területén, mint pl. az ellentmondásos eredmények, a képességfejlesztéssel való foglalkozás, a lehetséges és tényleges pozitív és negatív eredmények

---

<sup>1</sup> A Volatility=változékonyság, Uncertainty=bizonytalanság, Complexity=összetettség és Ambiguity=többértelműség kifejezésből adódó, eredetileg harcászatan alkalmazott, de a drámai módon változó világunk jellemzésére napjainkra széles körben elterjedt betűszó.

<sup>2</sup> Angolul: SHRM=Sustainable Human Resource Management

felismerésének szükségessége, a HR-tevékenységek fejlesztésére és megvalósítására való figyelem vagy a fenntarthatóságot elősegítő mérőszámok kialakítása.

2015 szeptemberében az ENSZ 193 tagállama egyhangúlag fogadta el azt a 2030-ig tartó időszakra vonatkozó, globális fejlesztési programot, amely 17 fenntartható fejlődési cél megvalósítása révén törekszik egy új szemléletmód meghonosítására, ezáltal egy fenntartható jövő felépítésére (United Nations 2023). Fenntartható társadalom nehezen képzelhető el tájékozott, elkötelezett, felelősségteljes polgárok nélkül, ennek megfelelően a témával kapcsolatos szemléletformálás egyszerre zajlik a médiában, a közoktatás különböző szintjein és olyan különleges intézményekben, mint a science centerek (Rákosi–Pongrácz 2023a), de a tudatosítás, edukálás egyik fontos színterét a munkahelyek jelentik.

## **2. A kutatás terepe és módszertana**

Kutatásunk során kis mintán végzett kérdőíves vizsgálat révén elemeztük a fenntarthatóság megjelenését az Északnyugat-magyarországi Gazdaságfejlesztési Zónában működő, különböző méretű és jellegű szervezetek emberierőforrás-menedzsment tevékenységeiben. Ez a földrajzi terület nem egyezik meg egyetlen, a NUTS nomenklatúrában szereplő statisztikai területi egységgel sem, kifejezetten gazdaságfejlesztési céllal hozta létre Magyarország Kormánya 2020-ban. A Magyarország területén létrehozott gazdaságfejlesztési zónák létesítésének célja az volt, hogy ezek a gazdaságilag és kulturálisan is egységes területet képező történelmi térségek nemzetközi összehasonlításban is versenyképes gazdasági egységként fejlődhessenek, helyi fejlesztési stratégiák és projektek megvalósítása révén. A vizsgált terület egység két NUTS 2 szintű (Nyugat-Dunántúl, Közép-Dunántúl), illetve hat NUTS 3 szintű (Győr-Moson-Sopron, Fejér, Komárom-Esztergom, Vas, Veszprém és Zala vármegye) régió területére terjed ki. Lakosságszáma 2023-ban 2.043.660 fő, ami az ország lakosságszámának 21,29%-a. Gazdasági fejlettsége az országos átlagnak megfelelő: a Zónában megtermelt GDP az országos érték 19,66%-a, az egy főre jutó nemzeti termék pedig 2021-ben az országos átlag 92,13%-a volt. A zónában foglalkoztatottak száma 1.037.300 fő, 4%-uk a mezőgazdaságban, 40,83%-uk az iparban, míg 55,17%-uk a szolgáltató szektorban dolgozik. A 15-74 éves népesség foglalkoztatási rátája a vizsgált térségben 1,7%-kal meghaladta az országos átlagot 2022-ben. A munkanélküliségi ráta ugyanebben az évben 2,05%, a nyilvántartott álláskeresők száma pedig mindössze 44.292 fő volt (KSH 2023). Mindezek alapján kijelenthető, hogy a vizsgált térségben gyakorlatilag teljes foglalkoztatottság valósult meg, vagyis a munkaadók elemi gazdasági érdeke, hogy fenntarthatóságra törekedjenek a humán erőforrás-menedzsment tevékenységek terén (Rákosi–Pongrácz 2023b).

A kutatás módszere egy elektronikusan kitölthető kérdőív volt, amely 2023 nyarán közel három héten át volt elérhető. A kérdőív linkje zárt körben került megosztásra 45 szervezet számára. A kérdőívet 19 szervezet képviselője töltötte ki, amely 42,22%-os válaszadói hajlandóságot jelent. A mintavétel során törekedtünk minél többféle tulajdonosi háttérű, méretű és különféle területeken tevékenykedő szervezet elérésére, ezáltal a heterogenitás biztosítására. A kérdőív anonim volt, olyan adatok megadására nem volt szükség, amely lehetőséget biztosítana a válaszadó szervezet beazonosítására. A minta sokféleségét az alábbi elemzés bizonyítja.

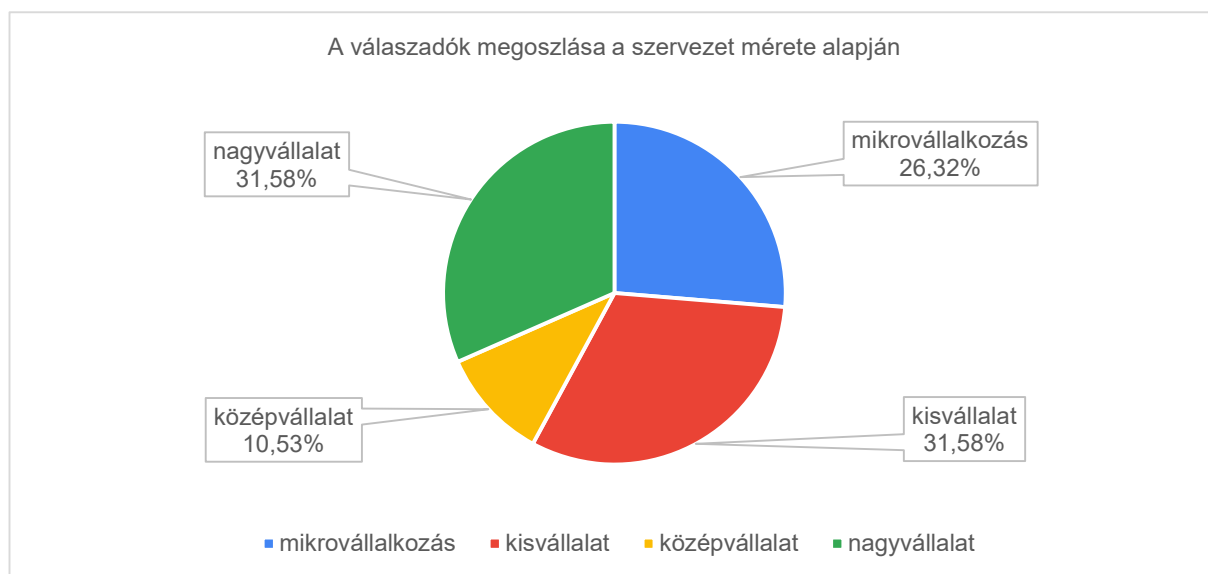
A kérdőív értékelő skálás és nyitott kérdéseket egyaránt tartalmazott, és azt vizsgálta, hogy a válaszadó szervezetek önértékelése alapján a fenntarthatóság hogyan, milyen mértékben jelenik meg a szervezetek működésében, különös tekintettel azok HR-tevékenységeire. A szakirodalmak megállapításai ismeretében és több évtizedes munkatapasztalatunk birtokában három HR-szakterületet azonosítottunk, amelyek terén a fenntarthatóság előfordulásának módját és mértékét értékelő skálás kérdésekkel vizsgáltuk. Ezek a következők voltak: személyzetbiztosítás, személyzetfejlesztés és javadalmazás-menedzsment. A nyitott kérdések

lehetőséget biztosítottak a válaszadóknak, hogy a fenti szakterületek tevékenységeit szabadon jellemezzék, és további, a HR szempontjából releváns témákat vessenek fel.

A kutatás korlátaival kapcsolatban említést kell tenni arról, hogy – bár az online kérdőív linkjének megosztása során törekedtünk a célzott megkeresések révén a reprezentativitás biztosítására, ami a válaszok alapján nagyrészt sikeres volt – bizonyos cégméretre, tulajdonosi háttérre vagy tevékenységi körre szűrve kis elemszámok állnak rendelkezésre. Emiatt a kutatás eredményeit nem tekintjük általánosnak, arra viszont kiválóan alkalmasak, hogy áttekintést nyújtsanak a térségben működő szervezetek fenntartható HR-menedzsmenttel kapcsolatos attitűdjéről, véleményéről.

### 3. Eredmények

Amint az 1. ábrán látható, a válaszadó szervezetek köre a méret alapján meglehetősen heterogén: a mintát 26,32%-ban mikrovállalkozások, 31,58%-ban kisvállalatok, 10,53%-ban középvállalatok, 31,58%-ban pedig nagyvállalatok alkotják.



1. ábra: A válaszadók megoszlása a szervezet mérete alapján  
Forrás: saját szerkesztés

A válaszadó szervezetek fő tevékenységi köre rendkívül szerteágazó, a Tevékenységek Egységes Ágazati Osztályozási Rendszere beosztása szerint 9 különféle tevékenységi körbe sorolható: Egyéb szolgáltatás; Építőipar; Feldolgozóipar; Információ, kommunikáció; Kereskedelem, gépjárműjavítás; Közigazgatás, védelem, kötelező társadalombiztosítás; Oktatás; Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység; Vízellátás, szennyvíz gyűjtése, kezelése, hulladékgazdálkodás, szennyeződésmentesítés. A tevékenységi kör alapján legnagyobb arányban az Egyéb szolgáltatások (31,58%) és a Feldolgozóipar (26,32%) jelent meg a mintában, ami megfelel a vizsgált térségben működő szervezetek tevékenységi körök szerinti megoszlásának és a terület iparági fókuszának. A válaszadók által képviselt szervezetek több mint kétharmada (68,42%) magyar, több mint egynegyede (26,32%) külföldi, és mindössze 5,26%-a egyes tulajdonosi háttérű.

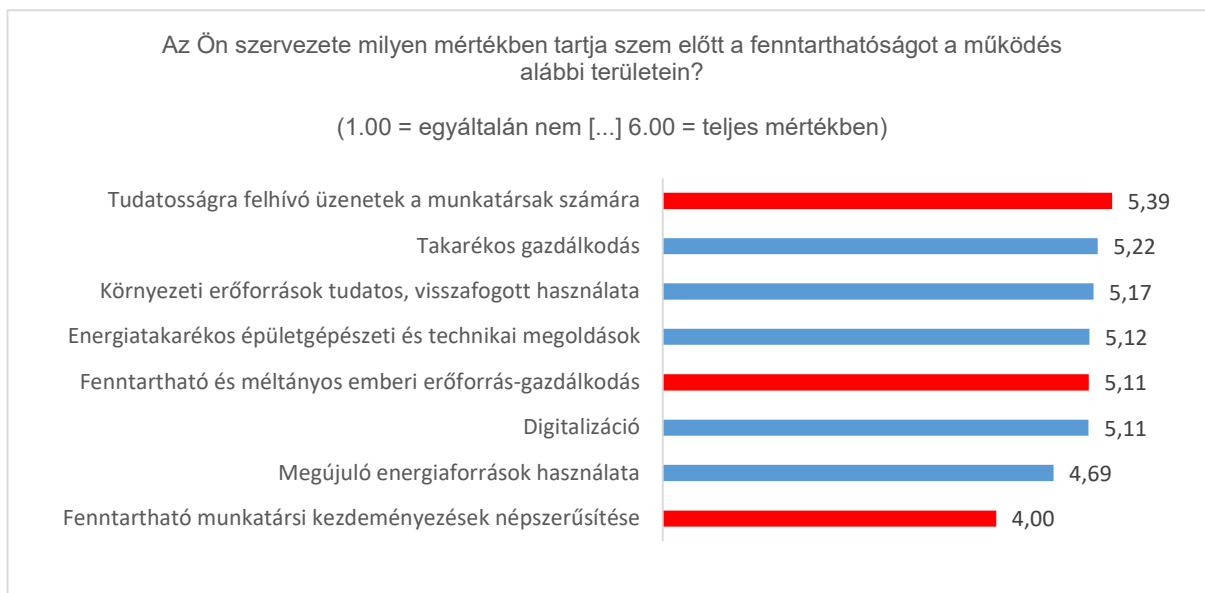
A kérdőív egyik bevezető kérdése egy sztereotípiá megletének vizsgálatára irányult. Hatfokozatú Likert-skálán értékelték a válaszadók, hogy milyen mértékben értenek egyet azzal az állítással, miszerint „A fenntarthatóság elsősorban környezeti szempontok figyelembevételét jelenti”. Amint az a 2. ábrán jól látható, az előzetes feltételezéseket cáfolva, a válaszadók nagy többsége (83,33%-a) inkább vagy teljes mértékben egyetértett az állítással, miközben csupán

egyetlen szervezet képviselője utasította el teljes mértékben ezt az állítást. Megállapítható tehát, hogy a válaszadó szervezetek nagy többsége számára a fenntarthatóság továbbra is elsősorban környezeti szempontok figyelembe vételét jelenti.



2. ábra: A fenntarthatósággal kapcsolatos sztereotípiák vizsgálata  
 Forrás: saját szerkesztés

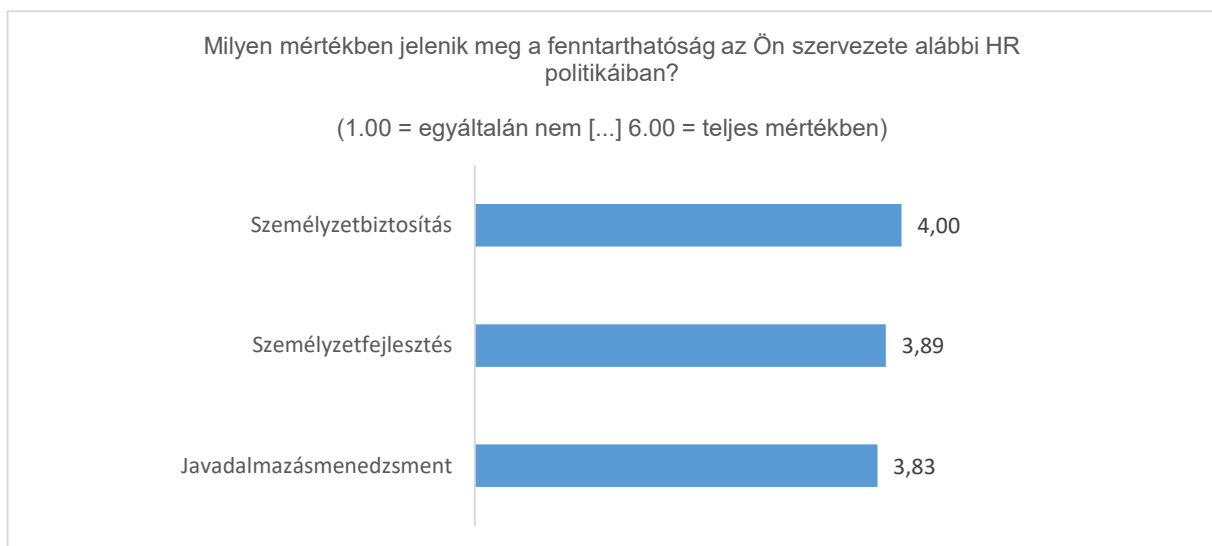
A környezeti kérdésekre irányuló fókusz ellenére a válaszadó szervezetek önértékelése szerint a fenntarthatóság más aspektusait is nagymértékben szem előtt tartják a működésük során. Ezt mutatja, hogy a 3. ábrán feltüntetett, nyolc értékelt szempont közül a legkevésbé fontosnak tartott is 4.00 értéket kapott a hatfokozatú Likert-skálán.



3. ábra: A fenntarthatóság vizsgálata a működés különböző területein  
 Forrás: saját szerkesztés

A legfontosabbnak tartott szempontok között a fenntarthatóság különböző aspektusai keverednek. Míg a *Takarékos gazdálkodás* (Mean=5.22) egyértelműen gazdasági fenntarthatóságra utal, a *Környezeti erőforrások tudatos, visszafogott használata* (Mean=5.17)

– az előző kérdéshez hasonlóan – környezeti megfontolásokat sejtet, az *Energiatakarékos épületgépészeti és technikai megoldások* (Mean=5.12) opció fontosságában pedig mindkét szempont szerepet játszhat. Kutatásunk szempontjából különösen fontos, hogy az ábrán pirossal kiemelt, HR-menedzsmenthez kapcsolódó opciók értékelése roppant vegyes képet mutat. A *Tudatosságra felhívó üzenetek a munkatársak számára* (pl. Kapcsold le a világítást!) opció a legmagasabb értékelést kapta (Mean=5.39), ami nyilván gazdasági megfontolásokra is utal, de a munkatársak szemléletformálására is alkalmas lehet. Ugyanennek a témának egy másik eszköze lehet a *Fenntartható munkatársi kezdeményezések népszerűsítése* (pl. Bringázz a munkába!), ami viszont a legkevésbé fontosnak tartott opció volt (Mean=4.00). Az előző fejezetben bemutatott munkaerőpiaci helyzetben meglepő lehet, hogy a *Fenntartható és méltányos emberierőforrás-gazdálkodás* fontosságát (Mean=5.11) négy egyéb opció is megelőzte, tehát a fenntarthatóság fogalma nem elsősorban a munkatársak menedzselését és megtartását jelenti a szervezetek számára.



4. ábra: A fenntarthatóság vizsgálata a szervezetek HR-politikáiban  
Forrás: saját szerkesztés

Némiképp meglepő, hogy az előzetesen a fenntartható emberierőforrás-gazdálkodás szempontjából kulcsfontosságúnak feltételezett HR-politikák értékelése ennél is alacsonyabb értékeket hozott. A 4. ábra azt mutatja, hogy a fenntarthatóság megjelenése a *Személyzetbiztosítás*, *Személyzetfejlesztés* és *Javadalmazásmenedzsment* területeken egyaránt közepesnél alig fontosabb a szervezetek önértékelése alapján, annak ellenére, hogy ezek az egymással szorosan összefüggő HR-politikák a megfelelő minőségű és mennyiségű munkaerő hosszú távú rendelkezésre állásának, ezáltal a szervezetek fejlődésének kritikus eszközei.

A válaszadó szervezeteknél zajló humánerőforrás-menedzsment munka sokszínűségét jól mutatja, hogy a nyitott kérdésekre reagálva 87 különböző kulcsfogalommal jellemezték a fenti három HR-területen folytatott tevékenységet. A leggyakrabban említett kifejezések nagy része közvetlenül vagy áttételesen, de összefüggésbe hozható a jövőorientációval, a fejlődésre való törekvéssel, ugyanakkor a leggyakrabban említett kulcsszavak között nincs arra utaló kifejezés, hogy mindezen tevékenységek során kifejezetten szem előtt tartanak a fenntarthatóságot. Az 5. ábra alapján kiemelésre érdemes, hogy a *Képzés-fejlesztés* (9 válasz) és a *Stratégiai szemlélet* (6 válasz) kapta messze a legtöbb említést a 87 kulcsfogalom közül.



5. ábra: A válaszadó szervezetek HR-politikáinak leggyakoribb jellemzői  
Forrás: saját szerkesztés

### **Összegzés (következtetések, javaslatok)**

Az Északnyugat-magyarországi Gazdaságfejlesztési Zóna különböző méretű és tulajdonosi háttérű, eltérő területeken tevékenykedő vállalkozásainak közreműködésével zajlott, kis mintán végzett kutatás alapján megállapítható, hogy a válaszadó szervezetek többsége számára a fenntarthatóság egyelőre elsősorban környezeti ügyek figyelembevételét jelenti. Működésük során a fenntarthatósági szempontok alkalmazása részben a gazdaságosságra, részben pedig a környezeti terhelés csökkentésére irányul. A térséget hosszú évek óta sújtó, jelentős munkaerőhiány ellenére a személyzetbiztosítás, a személyzetfejlesztés és a javadalmazásmenedzsment tevékenységeik során nem fordítanak kiemelt hangsúlyt a fenntarthatóság érvényesítésére.

A szakirodalom megállapításai szerint napjaink HR-tevékenységeinek fókuszába tartozik – az üzleti célok teljesítése mellett – a társadalmi ügyek képviselete, valamint a külső és belső érintettek – közöttük kiemelten a munkatársak – szemléletformálása. A kutatás megerősíti, hogy napjaink szervezeteiben a HR kulcsszerepet játszik, hiszen a válaszadók 94,74%-ában a szakterület képviselője vagy vezetője tagja a szervezet döntéshozói körének. A fentiek alapján megállapítható, hogy a HR-szakterület a közeli jövőben kiemelt szerepet játszhat a fenntarthatósági szempontok hatékonyabb megjelenítésében, érvényesítésében. Mindez párhuzamosan két síkon történhet meg: költséghatékony – ezáltal a tulajdonosi érdekeket fenntartható módon szolgáló – HR-politikák folytatásában és ezzel párhuzamosan a munkatársak szemléletformálását szolgáló akciók lebonyolításában.

A Széchenyi István Egyetem Apáczai Csere János Pedagógiai, Humán- és Társadalomtudományi Kar emberierőforrás-tanácsadó MA szak szakfelelőseként és oktatójaként elköteleztük magunkat az intézményünkben zajló HR-képzés folyamatos tartalmi és módszertani megújításában. A kutatás eredményeként felülvizsgálatra kerülnek a képzés szakmai tartalmi annak érdekében, hogy horizontális szemléletben, a lehető legtöbb kurzus oktatása során megjelenítsük az adott résztéma fenntarthatósággal kapcsolatos aspektusait. Célunk, hogy ilyen módon formáljuk a jövő HR-munkatársainak, vezetőinek szemléletét, és hatékonyan készítsük fel őket a közeljövő egyik kiemelt szakmai feladatára. Ez a tananyagfejlesztő tevékenység, illetve a fenntarthatóság témájának a különféle képzésekben

való megjelenítése nem előzmények nélküli az Apáczai Karon. A 2022/23. tanév során a Magyar Energetikai és Közműszabályozási Hivatal *Környezeti nevelés és fenntarthatóság – energiatudatossági és környezeti nevelési programok megvalósítása a magyar felsőoktatásban* című projektjének megvalósítása során a környezeti nevelés és fenntarthatóság témakörei, különösen a *Környezeti nevelés és fenntarthatóság* című kötet (Zádori 2022) bizonyos tartalmi megjelentek a Kar egyes képzésein, köztük az emberierőforrás-tanácsadó MA szakon (Rákosi et al. 2023). A Nemzetközi emberierőforrás-menedzsment, a Foglalkozás speciális helyzetű csoportokkal, egyénekekkel és az Életpálya-támogató szolgáltatások kurzusok után a következő tanévtől újabb tantárgyak szakmai tartalmaiban is megjelenik a fenntarthatóság, kiemelten ügyelve arra, hogy a környezeti szempontok mellett a lehető legszélesebben értelmezve a téma társadalmi-gazdasági vonatkozásai is bemutatásra kerüljenek.

A kutatás folytatásaként a tananyagfejlesztés hatékonyságának mérésére összehasonlító elemzést kívánunk végezni, amelynek célja annak vizsgálata, hogy a Karon végzett HR-szakemberek közreműködésével, vezetésével működő HR-szervezetek és a kontrollcsoport között kimutatható-e szignifikáns különbség a fenntarthatóság HR-politikákban való megjelenésében. Ugyancsak tervezzük annak vizsgálatát, hogy van-e különbség az Északnyugat-magyarországi Gazdaságfejlesztési Zóna és más térségek vállalkozásai között a fenntarthatósági szempontok alkalmazásában.



## Irodalom

- Csehne Papp I. 2021. *A munkaerőpiac folyamatai és kihívásai*. Budapest: ELTE Eötvös Kiadó.
- Hamid, S. 2019. The Strategic Position of Human Resource Management for Creating Sustainable Competitive Advantage in the VUCA World. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies* 7(2): 1–4.
- Hussain, A. 2018. Green Human Resource Management (Ghrm) Practices In Organizations: A Comprehensive Literature Survey. *Journal of Management Research and Analysis* Vol. 5. 2(1): 112–117.
- Karoliny M.–Poór J. (szerk.) 2017. *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások. 6. átdolgozott kiadás*. Budapest: Wolters Kluwer.
- Kramar, R. 2022. Sustainable human resource management: six defining characteristics. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 60: 146–170.
- Piwowar-Sulej, K. 2021. Core functions of Sustainable Human Resource Management. A hybrid literature review with the use of H-Classics methodology. *Sustainable Development* 29(4): 671–693.
- Pongrácz A.–Szretykó Gy.–Vehrer A. 2022. Megváltozó kihívások az oktatásban a robotizáció terjedése miatt. In: Borbély K.–Filep B. (szerk.): *Közteherviselés a digitális jólétben*. Budapest: Nemzeti Közszolgálati Ludovika Egyetemi Kiadó, 479–517.
- Proença, T. 2022. Sustainability and the Role of HRM. *RAE – Revista de Administração de Empresas* V. 62(5): 1–6.
- Rákosi Sz.–Petzné Tóth Sz.–Reider J.–Takács M.I.–Vehrer A.–Pongrácz A. 2023. Környezeti nevelés és fenntarthatóság a Széchenyi István Egyetem Apáczai Csere János Pedagógiai, Humán- és Társadalomtudományi Kar képzéseiben. In: Kozma G.–Szőke-Milinte E. (szerk.): *Energiatakarékosság és környezeti nevelés – Programok a magyar felsőoktatásban*. Budapest: Pázmány Péter Katolikus Egyetem, 101–114.
- Rákosi Sz.–Pongrácz A. 2023a. Role of Science Centres in the Field of Sustainability. *Chemical Engineering Transactions* 107: 109–114.
- Rákosi Sz.–Pongrácz A. 2023b. A pályorientáció irányai és lehetőségei a Győri járásban. In: Dörnyén Zábrádi O.–Kurucz A.–Varga B. (szerk.): *Új irányok és lehetőségek a nevelés-, humán- és társadalomtudományok területén. XXVI. Apáczai- napok Tudományos Konferencia tanulmánykötete*. Győr: Széchenyi István Egyetem Apáczai Csere János Pedagógiai, Humán- és Társadalomtudományi Kar, 52–59.
- Zádori I. (szerk.) 2022. *Környezeti nevelés és fenntarthatóság*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem.
- Zaugg, R. J.–Blum, A.–Thom, N. 2001. *Sustainability in Human Resource Management*. Berne: IOP-Press.

## Internetes források

- KSH 2023. Összefoglaló táblák (STADAT). <https://www.ksh.hu/stadat> (letöltve: 2023.09.25.)
- United Nations 2023. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. <https://sdgs.un.org/2030agenda> (letöltve: 2023.09.25.)