



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem**  
**Szent István Campus**  
**Környezetmérnök Szak**

**Vezetői készségek vizsgálata a környezetvédelem tekintetében**

**Belső konzulens:** Dr. habil. Rudnák Ildikó Ph.D.  
egyetemi docens

**Készítette:** Fodor Zsanett Magdolna  
FQ8H DU  
tagozat: levelező

**Intézet/Tanszék:** Környezettudományi Intézet

**Gödöllő**  
**2023**

## Tartalom

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Bevezetés.....                                                 | 3  |
| 2. Irodalmi áttekintés a környezetvédelem jegyében.....           | 5  |
| 2.1 A környezetvédelem fogalma.....                               | 5  |
| 2.2 Környezetvédelem az Európai Unióban .....                     | 6  |
| 2.3 Környezetvédelem Magyarországon .....                         | 8  |
| 3. Irodalmi áttekintés a vezetői készségek tekintetében.....      | 10 |
| 3.1 A vezetői készségek és kompetenciák.....                      | 11 |
| 4. Vezetői példa, jó gyakorlat.....                               | 16 |
| 5. Anyag és módszer.....                                          | 20 |
| 5.1 Hipotézisek .....                                             | 20 |
| 5.2 A kutatás módszere .....                                      | 21 |
| 5.2.1 Az adatgyűjtés módszere.....                                | 21 |
| 5.3 A minta bemutatása .....                                      | 21 |
| 6. A vizsgálat eredményeinek bemutatása a hipotézisek mentén..... | 25 |
| 7. Javaslatok a kutatási eredmények hasznosítására .....          | 38 |
| 8. Összefoglalás .....                                            | 39 |
| 9. Irodalomjegyzék .....                                          | 41 |
| 10. Mellékletek.....                                              | 43 |
| 11. Nyilatkozatok.....                                            | 46 |

## 1. Bevezetés

Fodor Zsanett vagyok, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Környezettudományi Intézetének Környezetmérnök hallgatója. A képzést 2021 szeptemberében kezdtem azzal a céllal, hogy tovább bővítssem a környezetvédelem területén még korábban szerzett ismereteimet. Alapdiplomám pedagógus diploma, számos éven át dolgoztam pedagógusként. Az élet néhány évvel ezelőtt más területre sodort, és ekkor éreztem igazán nagy szükségét a továbbképzésnek. Jelenleg A Magyar Honvédségnél teljesítek szolgálatot, itt keresem a helyem a rendszerben. Logisztikai, illetve környezetvédelmi beosztásokat is ellátok. Ezen beosztások középvezetői beosztások, ahol már nem csupán a szakértelem számít, hanem olyan kompetenciák is szükségesek, melyekkel hatékonyan tudok dolgozni kollégáimmal és beosztottjaimmal egyaránt.

Témaválasztásom egyrészt amiatt esett a vezetői készségek vizsgálatára, mert a szakmaiság mellett ugyanolyan fontosnak tartom azon készségeket, melyek szükségesek ahhoz, hogy a sok-sok társosztállyal együtt tudjak működni. Az emberi- és szakmai sokszínűség igénye, hogy kompetenciafejlesztés is megvalósuljon. A vezető személyi tulajdonsága mellett gyakran használt fogalom a vezetői kompetencia. A kompetencia rengeteg szakterületen megjelenő fogalom, így a szó értelmezését akár diszciplínaként is a szakterülethez leginkább illő értelmezéssel illehetjük. A különböző kompetenciák nem kifejezetten vezetőkkel szemben támasztott elvárások vagy követelmények. A különböző vállalati szinteken dolgozó beosztottak is rendelkeznek a szakterületüknek, beosztásuknak megfelelő kompetenciákkal.

Témaválasztásom másik oka, hogy lássam, és meg is mutassam, mi változott a környezetvédelem területén 2009 óta. 2005 és 2009 között a Nyíregyházi Főiskola (azóta Nyíregyházi Egyetem) Környezetvédelem-biológia szakos hallgatója voltam. Nagyon sok változást hozott a 2004-es Európai Unióhoz történt csatlakozásunk, és még több reményt adott a jövőre nézve. Ez a diplomamunka arra is lehetőséget ad számomra, hogy szemléltessem a változásokat környezetvédelem tekintetében Magyarországon.

Diplomadolgozatom célja, hogy bemutassam, 2023-ban Magyarországon általában milyen Vezetői készségek jellemzőek a környezetvédelem tekintetében. Szemléltetem általában a vezetői kompetenciákat, melyekkel szükséges rendelkeznie egy cég vagy vállalat vezetőjének, illetve rávilágítok ezen kompetenciák környezettudatos alkalmazásainak fontosságára. Mindezekon felül kitérek a vizsgálat eredményeiben arra, milyen tendenciát

mutatnak a jövőre nézve a vezetők fenntarthatóság iránti törekvései. Témám nem műszaki jellegű, hanem ideológiai szempontú.

Egy empirikus vizsgálatot készítek, melyek alsó-, közép- és felsőszintű vezetés attitűdjére irányulnak a beosztottak szemszögéből.

A kérdőív egyénenként többször is kitölthető, attól függően, milyen szintű vezetésre van rálátása a válaszadónak.

## 2. Irodalmi áttekintés a környezetvédelem jegyében

### 2. 1 A környezetvédelem fogalma

Sokan, sokféleképpen fogalmazzák meg a környezetvédelmet. Minden megfogalmazás ugyanazt a komplex rendszert hivatott leírni, mely körülvesz bennünket. A környezet- és természetvédelem mindenki számára egyaránt fontos, mert mindenki ugyanazon a bolygón él, ugyanabban a komplex rendszerben, mely magát az életet biztosítja számunkra. Általánosságban elmondható, hogy a környezetvédelem célja az emberiség fennmaradásának és egészségének biztosítása a megfelelő életkörülmények között.

A Környezet- és természetvédelmi lexikonban található definíció szerint a „környezetvédelem olyan céltudatos, szervezett, intézményesített emberi (társadalmi) tevékenység, amelynek célja az ember ipari, mezőgazdasági, bányászati tevékenységéből fakadó káros következmények kiküszöbölése és megelőzése az élővilág és az ember károsodás nélküli fennmaradásának érdekében” (Láng, 2002. 636. oldal)

Ugyanitt a természetvédelem értelmezéséről a következőket írja le: „a természetvédelem olyan céltudatos, szervezett, intézményesített emberi (társadalmi) tevékenység, amelynek célja a természet élő és élettelen értékeinek feltárása, tudományos alapokon nyugvó szakszerű fenntartása, kezelése, megőrzése” (Láng, 2002. 424. oldal)

„A környezetünk igen összetett, bonyolult rendszert alkot, fizikai, kémiai, biológiai körülmények összességét értjük alatta. Az egyszerűbb és érthetőbb megközelítés érdekében magát a környezetet több egységre tagolva tárgyalja a tudomány is. Az egyik lehetséges felosztás a következő: - levegő - talaj - felszíni és felszín alatti vizek - élővilág (növények, állatok) - táj és épített környezet. Amikor környezetvédelemről beszélünk, akkor a felsorolt egységek valamelyikének, vagy esetleg mindegyikének a védelmét, további pusztulását, a jelenlegi állapot fenntarthatóságát célozzuk meg. Kitől kell megvédeni az élővilágot, a felszíni vizeket és a többit? Általában magunktól, tehát az emberektől, mert környezetünk károsításában mi magunk járunk az élen.” (Horváth Baráti, 2010. 2. oldal)

Általánosságban elmondható, hogy a klímaváltozás elleni küzdelem 5 feltétele a következő (Fűrész és Hortay, 2019.)

- A méltányosság elve-a költségeket nem az állampolgárok fizetik
- A szennyező fizet elve-a legnagyobb kibocsátók fizetnek a legtöbbet
- A technológiai semlegesség elve-a technológiát nem érheti diszkrimináció.

- A szuverenitás elve-a nemzetállamok önrendelkezése
- A racionalitás elve-csak az ésszerű technológiák támogatása

## 2. 2 Környezetvédelem az Európai Unióban

Az Európai Unió 1993 november 1-én alakult meg a korábbi Európai Gazdasági Közösség 12 tagországának részvételével, melyhez hazánk 2004 május 1-én csatlakozott. Az Unió környezetvédelmi szabályozása a legszigorúbb a világon. Politikájával támogatja a tagországok gazdaságát, és védi azok természeti erőforrásait. Az EU környezetvédelmi politikája az Európai Unió működéséről szóló szerződés 11. és 191–193. cikkein alapul. A Szerződés 191. cikke szerint az éghajlatváltozás elleni küzdelem az EU környezetvédelmi politikájának egyik meghatározó célja. A fenntartható fejlődés kollektív célkitűzés az Európai Unió számára, amely a környezet minőségének magas szintű védelme és javítása mellett kötelezte el magát (az európai zöld megállapodás 3. cikke, lásd bővebben: [www.eur-lex.europa.eu](http://www.eur-lex.europa.eu)).

A ma érvényben lévő szabályozáshoz számos egyezmény, megállapodás és törvény megalkotásán át vezetett az út. Az Európai Unió fontos résztvevője a környezetvédelemről és klímaváltozásról szóló nemzetközi ENSZ-tárgyalásoknak, és ma is fontos szerepe van a globális felmelegedés elleni küzdelemben. Részt vett a Montreali Egyezmény, ENSZ Éghajlatváltozási Keretegyezmény, a Kiotói Egyezmény, illetve a Párizsi Megállapodás aláírásában is. A Párizsi Klímamegállapodás részeként 2014-ben az EU vállalta, hogy 2030-ra 40%-kal csökkenti a károsanyag-kibocsátást az 1990-es szinthez képest. Mindemelett az Európai Zöld Megállapodás keretében azt is céljai közé választotta, hogy 2050-re szeretné elérni a karbonsemlegességet (EP).

| <b>EU vállalásai<br/>céljai</b>                                 | <b>ÜHG kibocsátás<br/>csökkentés-szabályozása</b>                                                                                      | <b>megújulók<br/>aránya (%)</b>                         | <b>energhatékony<br/>javítása (%)</b>                    |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <b>ENSZ<br/>Éghajlatváltozási<br/>keretegyezmény<br/>(1992)</b> | szinten tartás az 1990-es<br>szinthez képest                                                                                           | 8% 2005-ig<br>indikatív cél                             | konkrét cél nélkül                                       |
| <b>Kiotói<br/>Jegyzőkönyv<br/>(1997)</b>                        | 8%-os csökkentés 2012-ig<br>az 1990-es szinthez képest                                                                                 | 12% 2010-ig<br>indikatív cél                            | konkrét cél nélkül                                       |
| <b>Kiotói<br/>Jegyzőkönyv<br/>Dohai Módosítása<br/>(2012)</b>   | legalább 20%-os<br>csökkentés az 1990-es<br>szinthez képest                                                                            | 20% 2020-ig<br>EU-átlag                                 | 20% 2020-ig                                              |
| <b>Párizsi<br/>Megállapodáshoz<br/>kapcsolódva<br/>(2015)</b>   | legalább 40%-os<br>csökkentés 2030-ig az<br>1990-es szinthez képest                                                                    | 27%-ra majd<br>módosítva 32%-<br>ra 2030-ig<br>EU-átlag | 27%-al majd<br>módosítva 32,5%-ra<br>2030-ig<br>EU-átlag |
| <b>Európai Zöld<br/>Megállapodás<br/>(2019)</b>                 | módosítva 55% majd<br>módosítva 60%-ra 2030-ig<br>az 1990-es szinthez képest.<br>Karbonsemlegesség 2050-<br>ig 1990-es szinthez képest |                                                         |                                                          |

1. Ábra: Faragó T., 2018. saját szerkesztés

Az Európai Környezetvédelmi Ügynökség (European Environment Agency - EEA) adatai szerint Kína és az Egyesült Államok után az EU a harmadik legnagyobb szén-dioxid-kibocsátó a világon. 2017-ben az üvegházhatású gázok 80,7%-a az energiaiparból származott Európában (EP 2020). Az EU-n belül 2015-ben Németország, az Egyesült Királyság, Franciaország, Olaszország, Spanyolország és Lengyelország voltak a legnagyobb szennyezők. Az energetikai ágazat a teljes uniós kibocsátás 78%-áért felelős, az ipari tevékenységből eredő pedig további 8,7%. (EP 2018).

Az elmúlt évtized legnagyobb biodiverzitási konferenciája 2022. december 7-19-ig tartott Montrealban. Az ENSZ Biológiai Sokféleség Egyezménye Felelősek 15. konferenciáján (COP15) a biológiai sokféleség csökkenésének megállítása, és visszafordítása érdekében számszerűsíthető célokat fogalmaztak meg. Ezeket szilárd nyomon követési és felülvizsgálati rendszerrel, illetve a végrehajtást segítő megfelelő eszközökkel biztosítják. (forrás: Európai Unió hivatalos oldala, 2020)

Az Európai Unió 2004. január 28-án kiadta a Környezettechnológia Cselekvési Terv (ETAP) című közleményét, mely a környezet hatékonyabb védelmét, a foglalkoztatottság- és a

versenyképesség javítását tűzte ki célul. 2009-ben értékelték eredményeit, így megszületett az Ökoinnovációs Cselekvési Terv (EcoAP) 2021. március 25-én. A terv az innováció fontosságát helyezi fókuszba, mivel a technológiai kutatások és újítások kedvező változást eredményezhetnek. Az ökoinnováció a környezetvédelmi jogszabályok kontrollálását teszi szükségessé. A cselekvési terv 7 területet érint: (Fölművelésügyi Minisztérium 2021)

1. A nemzetközi együttműködést
2. A demonstrációs projektek támogatását
3. Figyelembe veszi a munkaerő piaci szükségleteket
4. Ösztönző profilú politikát folytat
5. A partnerségeket kihasználja
6. Pénzügyi támogatások rendszerén bővítése
7. Új szabványok kidolgozása

## 2. 3 Környezetvédelem Magyarországon

Magyarország jelenleg is hatályos környezetvédelmi törvénye kimondja, hogy a környezetvédelem „...a természeti örökség és a környezeti értékek a nemzeti vagyon részei, amelyeknek megőrzése és védelme, minőségének javítása alapfeltétel az élővilág, az ember egészsége, életminősége szempontjából; e nélkül nem tartható fenn az emberi tevékenység és a természet közötti harmónia, elmulasztása veszélyezteti a jelen generációk egészségét, a jövő generációk létét és számos faj fennmaradását...” (1995. évi LIII. törvény [ Kvt. ])

Európai Unió tagállamként Magyarország hosszú távú célja a teljes klímasemlegesség elérése 2050-re. A magyar Országgyűlés elfogadta 2020-ban a klímavédelemről szóló törvényt: eszerint 2030-ra hazánkban 40%-kal fog csökkenni a kibocsátások összessége az 1990-es szinthez képest, 2050-re pedig elérjük a teljes klímasemlegességet. (Egyensúly Intézet 2021)

Magyarország az éghajlatvédelmi stratégia értelmében fokozatosan áttér az alacsony széndioxid kibocsátású gazdaságra. A tervek szerint a dekarbonizáció megvalósítása a nem jelent korlátot a magyar gazdaság számára, sőt az innováció és a zöldgazdaság fejlesztése révén hozzájárulhat a termelő ágazatok modernizációjához és Magyarország újra iparosításához is. (223/2018. (X. 31.) OGY határozat. 14-15. oldal)

A stratégia specifikus célkitűzéseket is leír, melyek a dekarbonizáció, térinformatikai adatrendszer folyamatos működtetése, alkalmazkodás és felkészülés a klíma-, energia-,

élelmezés- és vízbiztonság, valamint a kritikus infrastruktúra-biztonság hosszútávon fennálló problémaköreire, valamint az éghajlati partnerség biztosítása. Ez utóbbi a tájékozottságot és a közbizalmat kívánja növelni. (223/2018. (X. 31.) OGY határozat. 7-8. oldal)

A Stratégiában foglalt klímavédelmi fejlesztések támogatása két forrásból kerül megvalósításra. Egyik részét a nemzetközi kvótaértékesítésből származó bevételek biztosítják, másrészt pedig az EU költségvetéséből jut forrás a közösségi (állami, önkormányzati, egyházi és civil) és vállalkozói-, valamint az alkalmazkodási fejlesztések támogatására. (223/2018. (X. 31.) OGY határozat. 16. oldal)

„Az állami szervek elsődleges feladatai közt jelennek meg a megfelelő jogszabályi keretrendszer biztosítása, az éghajlati és zöldgazdaság-fejlesztési ügyekre, ökoszisztéma-szolgáltatások megőrzésére kiemelt hangsúlyt helyező pályázati struktúra és programok kialakítása, a kapcsolódó intézményrendszer megszervezése és működtetése, és az ellenőrző hatóságok, hivatalok kialakítása, felhatalmazása. A területi és helyi önkormányzatok helyi és térségi szinten töltenek be hasonló funkciót, rendeletek és pénzügyi ösztönzők kidolgozásával, helyi adók kivetésével, a klímabarát településrendezés és -fejlesztés feltételeinek biztosításával, a saját hatáskörbe tartozó cégek klímatudatos irányításával járulva hozzá az eredményekhez. Az üzleti szektor szereplői a különböző üzleti tervek, szabványok klímatudatos felülvizsgálatával, az újszerű megoldásokat kereső szemlélettel, helyi alapanyagok használatával és helyi munkaerő foglalkoztatásával, takarékos erőforrás-gazdálkodással, valamint helyi klímaprogramok és akciók társfinanszírozóiként vehetik ki részüket az alkalmazkodásból és mérséklésből.”<sup>1</sup>

Az állam nagyratörő kibocsátáscsökkentési céljainak elérésében legnagyobb szerepe a vállalatoknak lesz, így a tagországok szakpolitikai érdeke megismerni a területükön működő gazdálkodók éghajlatvédelemmel összefüggő törekvéseit. A Századvég egy 2020-as kutatásában fölmérte a magyar vállalatok klímatudatossággal, karbonsemlegességgel és energiahatékonysággal kapcsolatos álláspontját, jövőbeli terveit. A cégek listáján a legkeresettebb megújuló energiaforrás a napelem és a napkollektor. Támogatják még az eszközcserét és az ingatlanfelújítást, egyéb infrastrukturális és technológiai beruházásokat, alapvetően az ipar területén, amelyekkel előre mozdíthatják a karbonsemlegességi célok teljesítését. (Magyar Hírlap 2021)

---

<sup>1</sup> 23/2018. (X. 31.) OGY határozat - a 2018-2030 közötti időszakra vonatkozó, 2050-ig tartó időszakra kitekintést nyújtó második Nemzeti Éghajlatváltozási Stratégiáról Hatály: közlönyállapot (2018.X.31.) 26. oldal

### 3. Irodalmi áttekintés a vezetői készségek tekintetében

A készség szó jelentése (MTA Értelmező kéziszótár, III. kötet, 1962):

1. Annak a személynek a jellembeli tulajdonsága, kedélyállapota, aki kész valamire; valaminek a megtételére, véghezvitelére, valamire való gyors, szíves hajlandóság.
2. Valamely tevékenység gyors és pontos végzésére begyakorlás által kifejlesztett képesség; gyakorlottság, jártasság, ügyesség.
3. Ugyanarra a célra használt összetartozó tárgyakból álló felszerelés; készlet.

A készség a cselekvés mozgatóeleme, amely a tudat közvetlen ellenőrzése nélkül működik. A tanulás eredménye, ahol kellő számú gyakorlás eredményeként a cselekvéssor automatikusan történik. (Fige, 2007)

A fogalmat nem lehet egységesen definiálni, nincs egységes álláspont ezt illetően. A készség a cselekvés része, működése a tudat közvetlen kontrollja nélkül történik. A készség a teljesítményképes tudás része, a folyamatos tanulás, gyakorlás gyümölcse. Az elérhető cél az, hogy a cselekvés zsigerből megtörténjen, ne kelljen gondolatban lefuttatni a folyamatokat. A készség begyakorlott cselekvésekből, a megszerzett gyakorlatból és tudásból áll össze rendszerré.

Az attitűd a személyiség megnyilvánulása másokkal szemben. Ez tükrözi azt, ahogy a többi embert megítéljük, dolgaikban állást foglalunk jellemünk, neveltetésünk alapján; ahogyan másokkal szemben hozzáállásunkat kifejezzük. Egy személy érzéseinek, gondolkodásának tükröződése hozzáállásában, megnyilvánulásaiban, kifejezéseiben, tetteiben; magatartásában.

A vezetői attitűd fontos elemei:

1. Felelősségvállalás
2. Odafigyelés a beosztottakra
3. Konfrontálás
4. Döntés képesség, ígérek betartása - hitelesség megőrzése
5. Következetesség: egyenlő a kiszámíthatósággal - biztonságot ad
6. Támogató szándék a kollégák felé, támogatás a feladatmegoldásokban
7. Nyitottság a változásokra

8. Igény a fejlődésre

9. Proaktív - hiteles, motiváló, biztonságérzetet ad

10. Pozitív hozzáállás, optimizmus nem veszíti el a hitet, megoldást keres.

(Nagy, 2007)

A kompetencia latin eredetű szó, alkalmasságot, ügyességet fejez ki. A Pedagógiai lexikonban leírtak szerint alapvetően értelmi, azaz kognitív alapú tulajdonság, de fontos szerepet játszanak benne motivációs elemek, képességek, egyéb érzelmi tényezők is. (Pedagógiai Lexikon, 1997)

A kompetencia fogalma eleinte a személyiséglélektan és a kognitív tudományok területén terjedt el az olyan komplex képességek meghatározására, mint a nyelvhasználat. Az embernek azt a képességét, hogy meglévő tapasztalatait és tudását olyan összetett cselekvésekké tudja és akarja formálni, amelyekre szükség van az életben maradáshoz, a fejlődéshez és az egyéni vagy társas életben való boldoguláshoz, nem adják vissza az olyan közhely fogalmak, mint a tudás, az ismeret, a készségek vagy a képességek. (Ofi, 2009)

Hazánkban (alapvetően Nagy József munkásságának köszönhetően) a kompetencia-fogalom a személyiség funkcionalitása mentén tovább gazdagodott, elkülönült és operacionalizálódott az egyén kognitív, szociális és személyes képességrendszerére. (Nagy, 1996)

### 3.1 A vezetői készségek és kompetenciák

A vezető személyes tulajdonságai mellett legtöbbször használt fogalom a vezetői kompetencia. A kompetencia, mint kifejezés nagyon sok szakterületen megjelenő fogalom, így a szó leírását akár különálló diszciplínaként is a szakterülethez leginkább illő értelmezéssel jellemzik. Véleményem szerint a különböző kompetenciák nem feltétlenül a vezetők irányába támasztott követelmények. A különböző vállalati szinteken dolgozó emberek is rendelkeznek a beosztásuknak megfelelő kompetenciákkal.

Az 1950-es években leírt leadership elméletei helyezték először fókuszba, hogy a siker elérése érdekében milyen vezetői tulajdonságok szükségesek. A szakemberek arra az eredményre jutottak, hogy a sikeres vezetők nem mindig rendelkeznek a kutatások során

felvázolt, szükségesnek tartott tulajdonságokkal, és azok a vezetők, akik rendelkeztek az elvártaakkal, nem feltétlenül bizonyultak sikeresnek (Bakacsi, 2010).

Henzei és Zöllei (2007) közös munkájukban leírják, hogy a kompetencia tanulási, tapasztalási folyamat során megszerzett eszköz, amely a személy, mint emberi erőforrás előnyeként mutatkozik meg az idő során. A tanulás, a megszerzett tapasztalat az alkalmazáskor összehangolódva egy jól felépített „rendszer” alkotnak. Ehhez hozzáadódnak az adott személy személyiségének további összetevői, amelyek együttesen a szakmai sikerek eléréséhez vezetnek. A kompetencia fogalma egyszerre fedi le a képesség, a készség, a teljesítményre való alkalmasság, valamint a tanulás szintjeit.

A kompetenciákon múlik, hogy a munkavállaló el tud-e sajátítani új munkahelyi ismereteket, készségeket, később pedig a saját hatékonyságának, teljesítményének növelése érdekében ezeket hogyan használja majd. A megszerzett tudás a készségek területét tekintve korlátlan lehet, speciálisan kapcsolódik adott foglalkozáshoz. (Bartman, 2011)

A személyiség megnyilvánulása másokkal szemben az attitűd. Azt tükrözi, ahogy a többi embert hogyan ítéljük meg, dolgaikban hogyan foglalkunk állást jellemünk, neveltetésünk alapján; ahogy másokkal szemben hozzáállásunkat kifejezzük. Egy személy emócióinak, gondolkodásának tükröződése hozzáállásában, megnyilvánulásaiban, kifejezéseiben, tetteiben, magatartásában. A vezetői attitűd fontos elemei:

1. Felelősségvállalás
2. Odafigyelés a beosztottakra
3. Konfrontálás
4. Döntés képesség, ígéret betartása - hitelesség megőrzése
5. Következetesség: egyenlő a kiszámíthatósággal - biztonságot ad
6. Támogató szándék a kollégák felé, támogatás a feladatmegoldásokban
7. Nyitottság a változásokra
8. Igény a fejlődésre
9. Proaktív - hiteles, motiváló, biztonságérzetet ad
10. Pozitív hozzáállás, optimizmus nem veszíti el a hitet, megoldást keres. (Nagy, 2007)

A vezetői kompetencia meghatározó helyen áll, amikor egy vállalat, vagy gazdálkodó szervezet hatékony működését vizsgáljuk. A vállalatok működését befolyásoló tényezők a források, valamint a kompetenciák. Forrásként kezelhetők a vagyontárgyak is, amelyek a szervezet birtokában vannak, illetve szükség esetén felhasználhatók. (Gulyás és Szende, 1984)

A vezetői kompetenciákat a vizsgálatok során általában két nagy csoportba osztják. Első az alapvető kompetenciák, ezek függetlenek a vállalat típusától vagy az iparágától. A második csoport neve az új kompetenciák, amely a globalizáció kereskedelemre gyakorolt hatása miatt vált létjogosulttá, az alapvető kompetenciák kiegészítését szolgálja. Szükségességét az újfajta, előre meg nem jósolható kihívások megfelelő kezelése teremtette meg. A kompetencia elméletek és irányzatok vizsgálata alkalmával az egyén szintjén öt összetevőt határoztak meg:

- ismeret, tudás
- személy által birtokolt információ
- készségek és jártasságok, amelyek által feladatok elvégzésére képessé válik a személy
- önértékelés, szociális szerepek
- személyiségvonások, pszicho-fizikai jellemzők, reagálás bizonyos helyzetekben

(Mohácsi, 1996)

A vezetők teljesítményének értékelésekor kérdés, hogy egyáltalán mik kerülhetnek az értékelés szempontjának körébe. Milyen tényezők befolyásolják a teljesítményt, a tényezők milyen kapcsolatban állnak a teljesítménnyel. Poór megközelítése alapján a vezetői kompetencia megléte a vezetőkkel szemben támasztott elvárások és a vezetők által elvégzendő feladatokhoz nélkülözhetetlen soft- és hard skill -ek meglétét, valamint azok olyan mértékű tudását igényel, hogy azok a mindennapokban, a gyakorlatban rutinosan alkalmazhatók legyenek. Poór szerint a kompetenciát az elengedhetetlen személyiség, - illetve szakmai jegyek, valamint az attitűd, a hozzáállás jelenti.

A globalizáció erősödésével egyre nagyobb igény mutatkozik a különböző kultúrájú embereknek közös munkavégzése iránt, a kultúrák találkozása általánossá válik, ezért egyrészt felértékelődnek az interkulturális kompetenciák, másrészt közelebb hoz olyan kultúrákat is, amelyekkel korábban nem volt esélyük találkozni a magyar munkavállalóknak. Ma már létszükségletté vált az ilyen helyzetek jó és gyümölcsöző kezelése. (Rudnák és Garamvölgyi, 2017)

Az Európai Unióba való belépéssel megnyíltak a határok, szabaddá vált a tőke-, és a munkaerő-áramlás, és a külföldi vállalatokkal való gazdasági kapcsolatok kialakítása is könnyebb lett. Az EU-n belüli cégalapítás és kereskedelem gyakoribb, tehát országunk bekerült Európa gazdasági vérkeringésébe. Ily módon felkészült vezetőkre és munkavállalókra van szükség, hogy a felmerülő különbségek miatt megjelenő konfliktusokat kezeljük, a sokféleségből adódó előnyöket pedig hasznosítsuk. A fővárosban és vidéken is megjelentek

európai és nem európai tulajdonú multikulturális vállalatok, ahol nemcsak a vezetők között találni külföldieket, hanem a beosztottak körében is, például a nemzetközi call és support centerek, a konzultációs központok, a kutatásfejlesztési részlegek, vagy a filmipar munkatársai. A külföldi beruházások nagy része vidéken valósul meg, ahol a kulturális különbségek még szembe tűnőbbek lehetnek. Ékes példája ennek a napjainkban zajló akkumulátor gyártó cég építése Debrecenben. Iparági példa erre az autóipar, ahol még nagyobb szükség mutatkozik a kulturális különbségek áthidalására. Több hazai vállalat is eljutott fejlődésének arra a pontjára, hogy a határokat átlépve külföldön is terjeszkedjen, mint például az OTP vagy a MOL. A külföldi munkavállalás ma már nem elérhetetlen, hiszen nincs olyan kisebb közösség, család, amely ne lenne érintett abban, hogy egy-egy tagja akár egyik napról a másikra a tartós vagy átmeneti kivándorlás mellett dönt, ugyanakkor egyáltalán nem biztos, hogy az új környezet kihívásaira fel is készültek, vagy felkészítették őket (Rudnák és Garamvölgyi, 2017).

A körülmények globalizációja is kihívást jelent az új kultúrába csöppenőknek, azonban a személyes kompetencia, ezen belül is a beilleszkedési kompetenciaelemek fejlettsége elengedhetetlen ahhoz, hogy képes legyen valaki helytállni, és sikereket elérni. Az interkulturális kompetencia elsajátítása egyre fontosabb. Világunk társadalmi egyre inkább multikulturálisak. Társadalmi, gazdasági és egyéni szinten is óriási igény mutatkozik az iránt, hogy minél többen tudjanak más kulturális háttérű emberekkel közösen dolgozni. A kulturális interakciók mindennapjaink részévé váltak és egyre sürgetőbb, hogy elsajátítsuk azokat a kompetenciákat, amelyek segítenek a kihívások kezelésében. A vállalatoknak arra van szükségük, hogy alkalmazottjaik a munkába állásukat követően minél hamarabb produktív tagjai legyenek a csoportjuknak, és ezzel párhuzamosan az egész vállalat teljesítményét növeljék. A sokszínű csoportok esetében a sikerességet már a belépéstől fogva nehezítik a különbözőségek, vagyis a kulturális különbségekből adódó kezdeti súrlódások. Ezek komoly konfliktusokká eszkalálódhatnak, ha nem kezelik időben és megfelelően. A menedzsmenttel, a vezetőkkel kapcsolatban a kompetenciaeltár, azaz a vezetői kompetenciák meghatározása, csoportosítása, újabakkal való kiegészítése, újraértelmezése a kor igényei szerint a vezetésstudomány mint diszciplína számára végtelen tárházat jelent, ezért a szakirodalmi háttér megalapozásánál bőven lehetett válogatni, hogy mely csoportosítást használjuk. (Garamvölgyi, 2022)

A felsőoktatási intézményekben is egyre elterjedtebb, hogy teret kapnak az olyan tantárgyak, amelyek a hallgatókat a multikulturális környezetben való tudatos tevékenységre készítik fel. A kulturális intelligencia szintjének megállapítása igen fontos egy külföldi

munkavállalás, vagy éppen egy hazai nemzetközi csoportban való pályázat esetén. Mérése, komponenseinek ismerete a szakembereket toborzó dolgozók számára fontos szűrőeszközként szolgálhat. (Garamvölgyi, 2022)

## A vezetők hatékonyságát befolyásoló külső tényezők



2. Ábra:forrás: Berkes, 2016

Itt mindenképpen meg kell jegyezni, hogy az Európai Unió ma, 2023-ban is támogatja a munkához szükséges készségek fejlesztését. A technológiai fejlődés, a globális és demográfiai trendek hatására változik az, ahogyan dolgozunk, tanulunk, részt veszünk a társadalom életében és éljük a mindennapjainkat.

A megfelelő készségek segítenek abban, hogy igazodni tudjunk a változásokhoz és biztosítsuk jóllétünket, miközben hozzájárulunk a társadalomhoz, a termelékenységhez és a gazdasági növekedéshez és a környezettudatossághoz. Készségek széles palettájával kell, hogy rendelkezünk, mint digitális jártasság, szakmai- és technikai készségek, vállalkozói- és transzverzális készségek.

#### 4. Vezetői példa, jó gyakorlat

A világviszonylatban is elismert magyar kutatók és feltalálók népes táborát gyarapítja a szombathelyi születésű, jogász végzettségű szakember, Dr. Mészáros Dávid (3. ábra) A 32 éves fiatalember tökéletes példaképe a jövő vállalkozói számára. Vállalati sikereket halmozva dolgozta ki csapatával azt a projektet, melyben okos üvegházakat, beltéri farmokat tervez és hoz létre.



3. Ábra: Mészáros Dávid, forrás: [www.smartkas.com](http://www.smartkas.com)

A Smartkas nevű vállalat 2020-ban került megalapításra Hollandiában. Célja, hogy segítsen megoldani az éhezés problémáját a világban. Az agrártechnológiai vállalat teljesen automatizált. Fenntartható mezőgazdasági eljárásokat alkalmaz, amelyek megújuló forrásokra hagyatkozva, növényvédő szerek nélkül állítanak elő élelmiszereket.

A fejlesztés négy technológiai elemből tevődik össze:

- Az egyik az üveg, amely energiát generál az éjjeli ciklusra. A természetes napfényt átengedi, emellett véd a fényszennyezéstől, ezért gyakorlatilag bárhol létre lehet hozni.
- A másik a vízrendszer, amely 90-95 százalékos vízspórolást segít elő, és nem is használ más vízforrást.
- A harmadik az a technológia, amely pontosan annyi CO<sub>2</sub>-t ad a növényeknek, amennyit még fel tudnak venni, viszont egyáltalán nem kerül a levegőbe, így teljes mértékben karbonsemleges;
- A negyedik pedig a szoftver, amely az egészet irányítja.

Ezeknek köszönhetően egész évben, a nap 24 órájában, bármilyen klímában több mint 50-féle zöldséget, gyümölcsöt képesek termesztetni kemikáliák nélkül.

(forrás: Greendex szemle, 2021)

A Smartkas csapata az okos mezőgazdaság területén jártas, újító szellemű szakemberekből, a közös vállalkozásban lévő partnerekből, szerződéses felekből, technológiai beszállítókból, és technológia szolgáltatókból áll.

Az első bemutató farm tesztelése után mindössze két év alatt elindította okosfarmjait Hollandiában, az Egyesült Királyságban és Brazíliában, valamint megnyitotta robotikával és mesterséges intelligenciával foglalkozó székhelyét Magyarországon. Ezenkívül további három országban folyik új projektek előkészítése.  
(forrás: [www.smartkas.com](http://www.smartkas.com))

Az okosfarmon mikrodózisokat használva adagolják a növényeknek a megfelelő mennyiségű CO<sub>2</sub>-t. Ennek az innovatív megoldásnak köszönhetően képesek újra hasznosítani a felesleget, és drámai mértékben tudják csökkenteni a szénlábnymunkát. A mesterséges intelligencia, a robotika és az adatvezérelt növekedési folyamatok jóvoltából az okosfarmokat egész évben, évszaktól függetlenül, személyzet nélkül, teljes mértékben automatizáltan lehet működtetni. Az okosfarmokon leveles zöldségek, paradicsom és bogyós gyümölcsök mellett akár 50 különböző gyümölcsöt, zöldséget és fűszernövényt lehet termelni. Amellett, hogy a farmok újrahasznosítják a keringő vízellátás 95%-át, további 5% vizet

állítanak elő az esőből és a levegő páratartalmából, így vízpozitívvá téve a berendezéseket.  
(forrás:www.smartkas.com)



4. Ábra: forrás:www.smartkas.com

Csapatának tagjai:

Wim Roosens ügyvezető igazgató. Több, mint 16 év pénzügyi tapasztalattal rendelkezik pénzügyi területen. 2021-ben csatlakozott a csapathoz, korábban pénzügyi szolgáltatásokat nyújtó saját vállalatát vezette, amely strukturált befektetési megoldásokat kínált a Benelux államokban és az offshore piacon. Karrierje során megfordult az üzemeltetési és értékesítési oldalon is, így átfogó képpel rendelkezik az eszközkezelési iparágról. Dolgozott kommunikációs és marketing környezetben is, több tisztséget is betöltött az életbiztosítási, vagyon- és eszközkezelési ágazatban. Alapdiplomáját a belgiumi Thomas More Alkalmazott Tudományi Egyetemen szerezte üzleti kommunikáció szakon. Folyékonyan beszél franciául, hollandul és angolul.

Tess Danis marketing igazgató. Pártfogója a fenntarthatóságnak, és tagja Amszterdam Városi Gazdálkodási és Innovációs bizottságának. A Potharst Consultancy tanácsadó ügynökségének keretein belül tartalomgyártási, kommunikációs és fordítási szolgáltatásokat nyújt. Tanulmányait a groningeni Hanza Alkalmazott Tudományi Egyetemen és a salzburgi Paris Lodron Egyetemen végezte, nemzetközi kommunikáció szakon szerzett diplomát a Kínában és Kínával való üzleti tevékenységekre specializálódva. Folyékonyan beszél hollandul, németül és angolul.

Mark Kirby kereskedelmi igazgató. Szintén 2021-től tagja a csapatnak, korábban stratégiai tanácsadóként dolgozott az iparágspecifikus fizetési megoldásokat kínáló Varius Online eXchange-nél (VoX). A londoni Coincierge vezérigazgatói tisztségét is betöltötte. A Consulere ügyvezető igazgatójaként ingatlanfejlesztési és befektetési projekteket, új technológiákba történő magántőke-befektetéseket, valamint devizatermékeket és alkuszi szolgáltatásokat felügyelt a G7-csoport, a helyi hazai és az új piacok összes pénznemében.

Az új technológia akár megoldást jelenthet a globális élelmiszerválság problémájára. Nyilván kérdések és aggályok továbbra is vannak a túlnépesedéssel, klímaváltozást okozó egyéb tényezőkkel kapcsolatban. Önmagában nem lehet világmegváltó a technológia, viszont nagy mértékben hozzájárulhat a pozitív változáshoz. Mészáros Dávid példaképe, ösztönzője lehet a jövő generáció gondolkodóinak, akik együttesen már megoldást találnak majd a globális problémákra.

## 5. Anyag és módszer

Vizsgálatomban a kérdőíves felmérést használtam, így lehetőség nyílt egy online kérdőív kitöltésére, amelyben a környezetvédelemmel kapcsolatos vezetői kompetenciákra vonatkozó kérdések szerepeltek. A kérdések a szociáldemográfiai adatok tükrében leginkább a folyamatos kommunikációra, az ösztönző vagy motiváló attitűdre és az elhivatottságra irányulnak. A kérdőív kitöltése után értékeltem az eredményeket, majd összesítettem és elemeztem őket.

### 5.1 Hipotézisek

1. A magasabb szintű vezetői készségekkel rendelkező vezetők hatékonyabban és hatásosabban tudják bevezetni a környezetvédelmi intézkedéseket a vállalatukban, és így hosszú távon is jobb környezetvédelmi eredményeket érnek el, mint a kevésbé készséges vezetők. Ennek eredményeként a környezetbarát tevékenységek, a **folyamatos kommunikáció** és a munkavállalókkal történő rendszeres tájékoztatás az aktuális eredményekről a cég általános teljesítményének javulását is eredményezi.

2. A vezetők, akik rendelkeznek magasabb szintű környezeti érzékenységgel és jobban elkötelezettek a fenntarthatósági célkitűzések iránt, nagyobb valószínűséggel tudják meggyőzni a dolgozókat a környezettudatos cselekvés fontosságáról és elősegíthetik a cég környezetvédelmi teljesítményének javulását. Ennek eredményeként azok a cégek, akik **ösztönzik munkavállalóikat** a környezettudatos cselekvésre, növelhetik a cég hosszú távú versenyképességét és hozzájárulhatnak a fenntartható fejlődéshez.

3. A vezetők magasabb szintű környezeti tudatossága és elkötelezettsége jelentősen hozzájárul a cég környezetvédelmi eredményeinek javításához, valamint növeli a dolgozók környezettudatos magatartásának valószínűségét. A magasabb szintű vezetői **elhivatottsággal** rendelkező vezetők, akik ténylegesen fontosnak tartják a környezet védelmét, hatékonyabban és hatásosabban tudják bevezetni a környezetvédelmi intézkedéseket a vállalatukban, és így hosszú távon is jobb környezetvédelmi eredményeket érnek el, mint a környezetvédelem tekintetében kevésbé elhivatott vezetők.

## 5.2 A kutatás módszere

Az adatgyűjtés 2023 tavaszán történt, a kérdőívet 115 ember töltötte ki. A visszaérkezett, elektronikusan kitöltött kérdőíveket ellenőriztem, hogy megfelelnek-e a kritériumoknak, majd a válaszokat adatbázisba felvittem. Az így kapott adatbázis alkalmas volt további elemzésekre. A kutatásomban felhasználtam mind a 115 válaszadó adatait.

### 5.2.1 Az adatgyűjtés módszere

Az empirikus kutatásom során egy előre elkészített kérdéssort küldtem ki a potenciális válaszadóknak. A felmérés nem reprezentatív, mivel nem csak alkalmazottak tölthetik ki, hanem különböző szintű vezetők is. A kérdőívet írásban, online felületen vagy telefonon lehet kitölteni.

A kérdőív azonos formátumú kérdéseket tartalmaz, amelyekre az összes résztvevőnek ugyanúgy kell válaszolnia. Ezek a kérdések egy választási lehetőséget tartalmaznak. Azért erre a módszerre esett a választásom, mert hatékony és megbízható az adatok gyűjtésére nagy számú résztvevőtől, és lehetővé teszi számomra, hogy könnyen összegyűjtsem és értékeljem a válaszokat.

Nyitott kérdést nem tartalmaz a kérdőív. 2023. március 27-én indítottam el a Google űrlap online felületén. 2023. április 3-ig 115 válaszadó töltötte ki. Mind a 115 fő teljesen kitöltötte a kérdőívet. 5 darab szociáldemográfiai kérdéssel kezdődik, melyek a mintát adják, majd a hipotézisekhez kapcsolódó 7 darab kérdés következik.

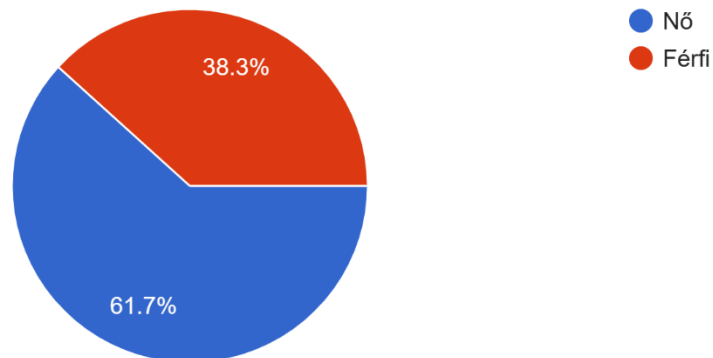
Az eredmények összesítése Excel táblázatban történt, melyeket diagrammok segítségével mutatok be.

## 5.3 A minta bemutatása

Az első kérdésem a válaszadók nemére irányult. a kérdőívet 71 nő és 44 férfi töltötte ki. Itt a nők aránya van túlsúlyban.

## 1. Az Ön neme

115 responses

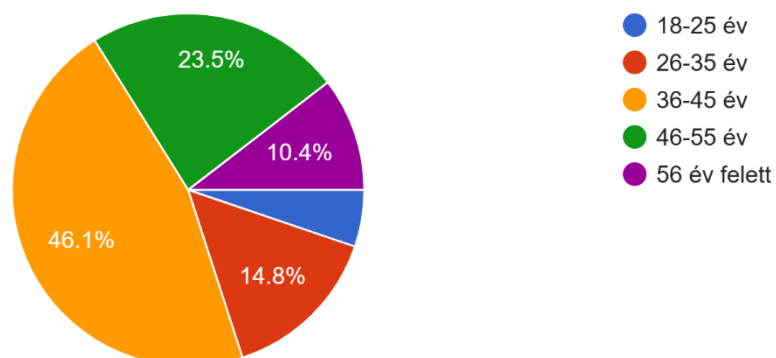


A második kérdés a kitöltők életkorát mutatja. Legnagyobb arányban a 36-45 év közöttiek a válaszadók többsége, némileg kevesebb a 46-55 év közöttiek aránya, a legkevesebben pedig a 18-25 év közötti emberek vannak.

- (a) 18-25 év → 6 fő
- (b) 26-35 év → 17 fő
- (c) 36-45 év → 53 fő**
- (d) 46-55 év → 27 fő
- (e) 56 év felett → 12 fő

## Az Ön életkora

115 responses

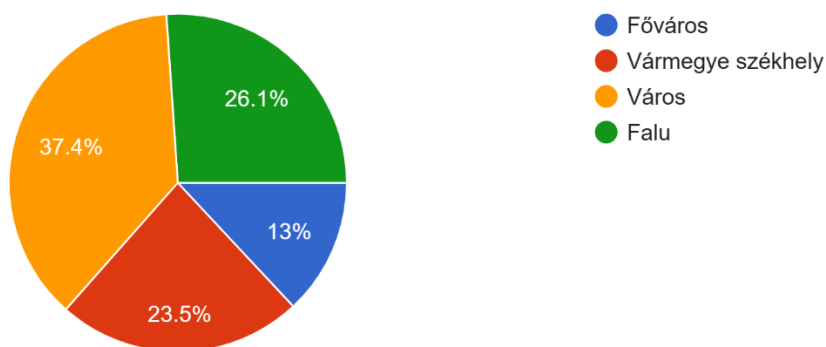


A harmadik kérdésem a lakóhely szerinti elosztást vizsgálta. A kitöltők zömében városban, illetve vármegye székhelyen élnek. Kevesebb a válaszadó a falvakból, meglepő módon a legalacsonyabb a fővárosban élők száma.

- (a) Főváros → 15 fő
- (b) Vármegye székhely → 27 fő
- (c) Város → 43 fő**
- (d) Falu → 30 fő

#### Az Ön lakóhelye

115 responses

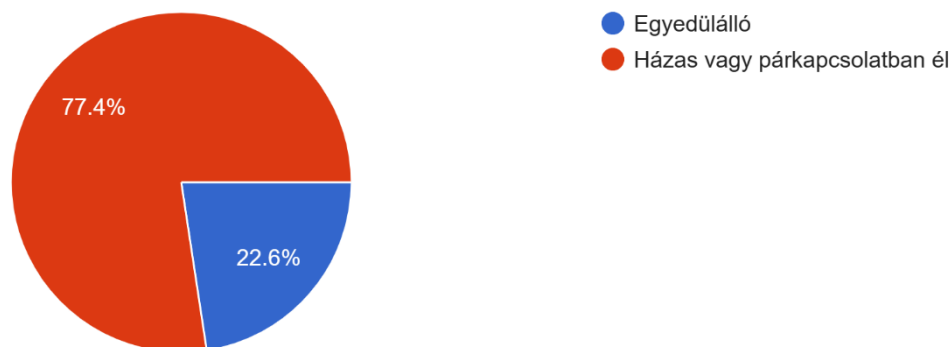


A következő kérdés a családi állapotra vonatkozott. A válaszadók döntően házasok

- (a) Egyedülálló → 26 fő
- (b) Házas, vagy párkapcsolatban él → 89 fő**

#### Az Ön családi állapota

115 responses



Az utolsó szociáldemográfiai kérdés az iskolai végzettséget hívatott demonstrálni. Itt csupán 3 kategóriát adtam meg, így élesebben kirajzolódhatnak a különbségek, kevésbé mosódhatnak össze a határok. A válaszadók nagyobb része felsőfokú végzettségű, tehát minimum főiskolai vagy egyetemi végzettséggel rendelkezik. A legkevesebb válaszadó a legalacsonyabb végzettségűek köréből került ki.

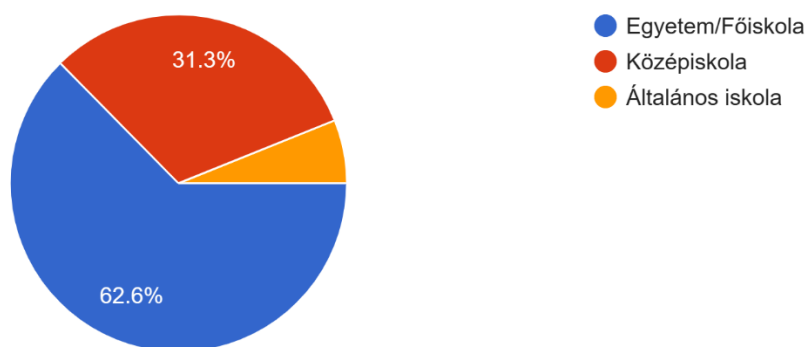
**(a) Egyetem/Főiskola → 72 fő**

(b) Középiskola → 36 fő

(c) Általános iskola → 7 fő

Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége

115 responses



## 6. A vizsgálat eredményeinek bemutatása a hipotézisek mentén

Az első kérdésemre, miszerint **„Aggasztja-e Önt a környezetszennyezésből eredő káros hatások fokozódása? (klímaváltozás, új kórokozók megjelenése, légszennyezés stb.)”** viszonylag egyértelmű választ kaptam, az igent. Itt egy 1-től 5-ig terjedő skálán kellett értékelniük az aggodalom mértékét, mely a diagrammal szemléltethető leginkább. (5. ábra)

Arra voltam kíváncsi, hogy az embereket általánosságban foglalkoztatja-e a környezetvédelem témája.

A környezetvédelmi szociális érzékenység olyan attitűd vagy értékrend, amely hangsúlyozza a környezetvédelem és a társadalmi igazságosság közötti szoros kapcsolatot. Ez azt jelenti, hogy az emberek környezeti cselekedeteikben és döntéseikben figyelembe veszik a társadalom és a környezet kapcsolatát, és igyekeznek olyan megoldásokat találni, amelyek egyszerre szolgálják mindkét területet.

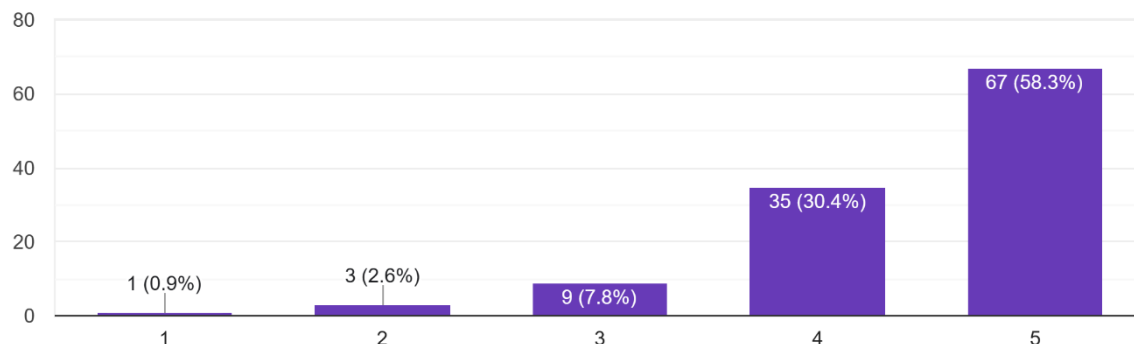
A környezetvédelmi szociális érzékenység azt is jelenti, hogy az emberek felismerik a környezetvédelem és a társadalmi igazságosság közötti kapcsolatot, és felhívják mások figyelmét erre a kapcsolatra. Azok a cselekedetek, amelyek elősegítik a környezeti és társadalmi igazságosságot, például a fenntartható energiahasználat vagy a szegénység csökkentése, azonosulnak a környezetvédelmi szociális érzékenységgel.

A környezetvédelmi szociális érzékenység az élet számos területére hatással lehet, például az oktatásra, a gazdaságra, a politikára és a mindennapi életre. Az ilyen érzékenység előmozdítása fontos a fenntartható jövő érdekében, és segít az embereknek megérteni, hogy a környezeti és társadalmi problémák szorosan összefüggenek, és közös megoldásokat igényelnek.

Igen fontosnak tartom, hogy nem csak egy munkahelyi vezetőnek kell rendelkeznie ezen kompetenciával, hanem az embereknek is.

Aggasztja-e Önt a környezetszennyezésből eredő káros hatások fokozódása? (klímaváltozás, új kórokozók megjelenése, légszennyezés, stb)

115 responses



5. Ábra: Aggasztja-e Önt a környezetszennyezésből eredő káros hatások fokozódása? (klímaváltozás, új kórokozók megjelenése, légszennyezés stb.)

1 → 1 fő

2 → 3 fő

3 → 9 fő

4 → 35 fő

**5 → 67 fő**

A 4-es és 5-ös értékelést adottak számát itt összevonom, hiszem ők a teljes létszám 115 főből 102 főt, azaz 97%-os arányt adnak. Az Excel tábla segítségével könnyen szűrhető, hogy az aggodalmukat kifejező résztvevők nagyrészt felsőfokú végzettségűek (69 fő), illetve középfokú végzettséggel rendelkezők (28 fő).

Itt a nők aránya magasabb 65 fő a férfiakéval szemben, ami 37 fő. Az életkori sajátosságok tükrében elmondható, hogy leginkább a közép korosztályt, majd idősebbeket foglalkoztatja a téma, meglepő módon a fiatalabbak kevésbé fejezték ki aggodalmukat. Itt a skála adatai szerint:

18-25 év → 5 fő

26-35 év → 13 fő

**26-45 év → 50 fő**

46-55 év → 23 fő

56 év felett → 11 fő

A második kérdésem az első hipotézisem igazolására összpontosít, miszerint a folyamatos kommunikáció és a munkavállalókkal történő rendszeres tájékoztatás az aktuális eredményekről a cég általános teljesítményének javulását is eredményezi.

A folyamatos kommunikáció és rendszeres tájékoztatás rendkívül fontos a vállalati kultúrában, mivel megkönnyíti a döntéshozatalt. A folyamatos kommunikáció és tájékoztatás lehetővé teszi, hogy az emberek időben értesüljenek az aktuális helyzetről és az új fejleményekről. Ez segít a hatékonyabb döntéshozatalban, amely elősegíti a vállalat sikeres működését. Elősegíti a nyitott kommunikációs kultúrát: Ha a vezetőség és a dolgozók rendszeresen kommunikálnak és tájékoztatják egymást, az elősegíti a nyitott kommunikációs kultúrát. Ez a dolgozók motiváltságát és elkötelezettségét is növelheti.

Továbbá elősegítheti a csapatmunkát is. A rendszeres kommunikáció és tájékoztatás lehetővé teszi a dolgozók számára, hogy jobban megismerjék egymást és az egyes részlegek munkáját. Ez hatékonyabbá teszi a csapatmunkát és a jobb munkamegosztást. Csökkenti a feszültséget és a stresszt. Ha az emberek időben értesülnek az aktuális helyzetről és az új fejleményekről, az csökkentheti a feszültséget és a stresszt a munkahelyen. Növeli a dolgozók elégedettségét. Ahol a vezetőség rendszeresen kommunikál és tájékoztatja a dolgozókat, ott növekedhet a dolgozók elégedettsége és elkötelezettsége.

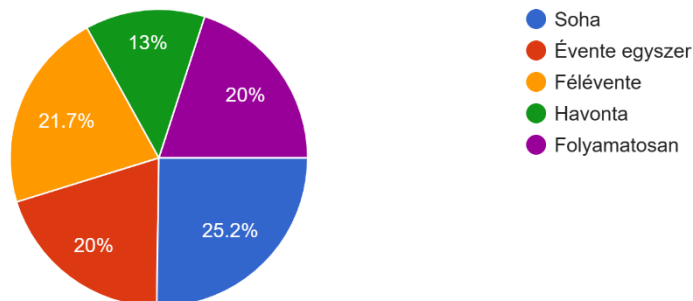
Végül megelőzheti a konfliktusokat: A folyamatos kommunikáció és tájékoztatás lehetővé teszi, hogy az emberek jobban megértsék egymást és az egyes részlegek munkáját. Ez megteremtheti a pozitív munkahelyi légkört.

A kérdésekre **„Az Ön munkahelyén milyen gyakran kommunikálja a vezetőség a környezetvédelmi döntéseket a beosztottakkal?”** 5 db időintervallumot adtam meg, mindkét szélsőséges értéket megadva. (6. ábra)

Igen nagy szórást mutat a diagramm, viszont ebben benne van a „Soha” választ adók aránya is. A válaszadók negyedénél semmilyen tájékoztatás nincs a környezetvédelmi döntések tekintetében. A válaszadók újabb 20%-a szerint csak évente egyszer kapnak tájékoztatást, ez feltehetően a kötelező év végi összesített beszámolóban kap helyet.

Az Ön munkahelyén milyen gyakran kommunikálja a vezetőség a környezetvédelmi döntéseket a beosztottakkal?

115 responses



6. Ábra: Az Ön munkahelyén milyen gyakran kommunikálja a vezetőség a környezetvédelmi döntéseket a beosztottakkal?

A százalékos adatok számszerűen a következők:

Soha → 29 fő

Évente egyszer → 23 fő

**Félévenként → 25 fő**

Havonta → 15 fő

Folyamatosan → 23 fő

Érdekes részlet, miszerint a soha nem tájékoztatott 29 főből 19 fő felsőfokú végzettségű. Feltételezhető, hogy ők közép- vagy felsővezetői munkakört töltenek be a vállalatuknál. Ők mindannyian aggodalmukat fejezték ki a környezetszennyezésből eredő káros hatások fokozódása miatt az első kérdés számadása szerint.

A folyamatosan tájékoztatásban részesülők mindannyian felsőfokú végzettségűek. 17 főből 15-en párkapcsolatban élnek, és a 36-55 éves korcsoport tagjai.

A válaszadók körülbelül 75%-a kap visszajelzést a vállalat vagy saját munkájának környezeti hatásairól. 25% olyan munkavállaló, akinek nincsenek információi az esetleges változtatásokról, melyeket egyébként szigorú törvények szabályoznak.

Ezen kérdésem eredményét elkeserítőnek tartom.

A harmadik kérdésem a harmadik hipotézisemre irányul általánosságban véve a környezet védelmének a fontosságát. valószínűségét A magasabb szintű vezetői **elhivatottsággal** rendelkező vezetők, akik ténylegesen fontosnak tartják a környezet védelmét, hatékonyabban és hatásosabban tudják bevezetni a környezetvédelmi intézkedéseket a vállalatukban, és így hosszú távon is jobb környezetvédelmi eredményeket érnek el, mint a környezetvédelem tekintetében kevésbé elhivatott vezetők.

Az elhivatottsággal rendelkező vezetők azok, akik szenvedélyesen és hosszú távon elkötelezettek a munkájuk és a céljaik iránt. Az ilyen vezetők azonban nem csak a saját elkötelezettségük miatt fontosak, hanem azért is, mert a munkatársaikat és az egész szervezetet is inspirálják. Általában nagyon motiváltak és elkötelezettek a munkájuk iránt, és képesek arra, hogy ez a pozitív energia átragadjon az egész csapatra. Az ilyen vezetők általában hatékonyak, és képesek arra, hogy inspirálják és motiválják a munkatársaikat, hogy jobb teljesítményt nyújtsanak.

Az elhivatottsággal rendelkező vezetők gyakran nagyon ambiciózusak is, és nagy célokat tűznek ki maguk elé és az egész szervezet számára. Az ilyen vezetők céltudatosak, és képesek arra, hogy az elérni kívánt eredményeket hatékonyan kommunikálják és megvalósítsák. Az elhivatottsággal rendelkező vezetők kulcsfontosságúak lehetnek egy szervezet sikeréhez, mivel képesek arra, hogy inspirálják és motiválják a munkatársaikat, és nagy célokat tűznek ki maguk elé és az egész szervezet számára.

### **„Ön szerint hogyan értékeli a vezetőség a környezetvédelem fontosságát?”**

Az erre a kérdésre kapott válaszok igen biztatóak. A válaszadók több, mint fele úgy gondolja, hogy a kommunikációtól függetlenül mégis fontosnak tartja a munkaadója a környezet védelmét. (7. ábra) A válaszadók számai:

Nem tartja fontosnak → 12 fő

Kevésbé fontosnak tartja → 13 fő

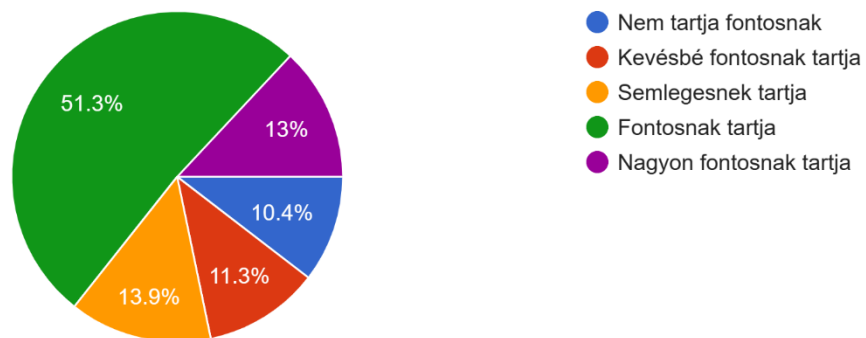
Semlegesnek tartja → 16 fő

**Fontosnak tartja → 59 fő**

Nagyon fontosnak tartja → 15 fő

Ön szerint hogyan értékeli a vezetőség a környezetvédelem fontosságát?

115 responses



7. Ábra: Ön szerint hogyan értékeli a vezetőség a környezetvédelem fontosságát?

A válaszadók 64%-a szerint a vezetőségük fontosnak vagy nagyon fontosnak tartja a környezet védelmét. A 74 főből 46 nő, 28 fő pedig férfi. Vidéki válaszadó csupán 17 fő volt, 57 fő városban él. Közülük 50 fő felsőfokú végzettségű, a maradék 24 fő középiskolai végzettséggel rendelkezik.

41 fő értékelte semlegesként, vagy negatívan a vezetőség viszonyát a környezetvédelem fontosságát illetően. A számok alapján egy fő állítja azt, hogy havonta tájékoztatja őt a munkáltatója a környezetvédelemmel kapcsolatos döntéseket. A válaszadók iskolázottságukat tekintve 22 fő felsőfokú, 15 fő középfokú és 3 fő általános iskolai végzettségű. A korcsoportokat illetően csupán 1 fő 18-25 év közötti, 2 fő 56 év feletti. 38 fő 26-55 év közötti felnőtt.

A negyedik kérdésem **„Hogyan kezeli a vezetőség az újra használat lehetőségeit a mindennapi munkában?”** szintén az elhivatottságra irányul közvetve. (8. ábra) Ez egy olyan lehetőség a vállalatok számára, mely nem kötelező, így alkalmazása elhivatottságot tükröz, és ösztönző erővel bírhat.

Az újra használat, vagyis a már meglévő tárgyak, eszközök vagy anyagok újra felhasználása fontos szerepet játszhat a mindennapi munkában. Segít csökkenteni a hulladékot és az anyagfelhasználást, amely pozitív hatással lehet a környezetre és az üzleti költségekre is.

Például az irodai környezetben az újra használat magában foglalhatja a papír és a műanyag újra felhasználását, azáltal, hogy mindkét anyagot gyűjtik és újrahasznosítják. Az irodai

készülékek, például a nyomtatók, az egyszer használatos elemek helyett újratölthető patronokat használhatnak, amelyek hosszabb élettartamot biztosítanak.

Az ipari szektorban az újra használat magában foglalhatja az anyagok újra felhasználását a termelés során. Például a fém- és műanyagiparban, az újrafeldolgozás a nem megfelelő minőségű termékek újra hasznosítására vagy az anyagmaradványok újra hasznosítására használatos. Nem csak az anyagok újra felhasználására korlátozódik, hanem a munkafolyamatok optimalizálására is. Például az irodai környezetben a digitális dokumentumokat használva csökkenthető a papírhasználat, azáltal, hogy az információt az elektronikus formátumban osztják meg és tárolják.

Összességében az újra használat fontos eszköze lehet a környezeti fenntarthatóságnak és az üzleti hatékonyságnak. A megfelelő újra használati programok és eljárások bevezetése segíthet csökkenteni az anyagfelhasználást és a hulladékot, miközben optimalizálja a munkafolyamatokat és csökkenti az üzleti költségeket.

A válaszok számszerűsített és diagramm formában a következők:

Nem kezeli → 14 fő

Kevésbé kezeli → 19 fő

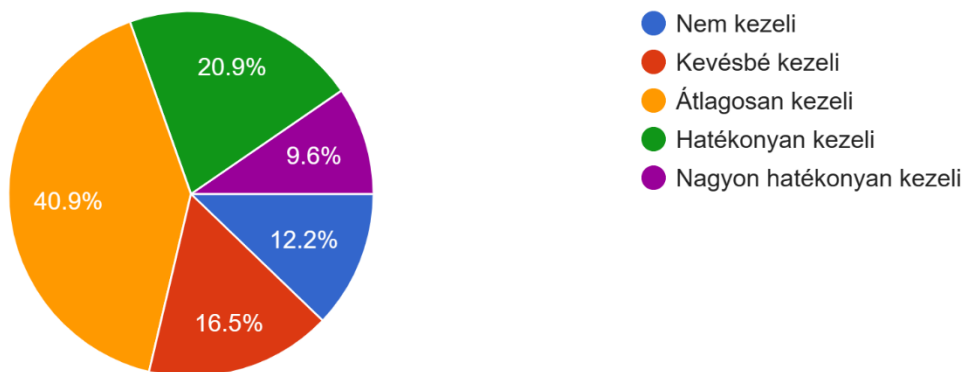
**Átlagosan kezeli → 47 fő**

Hatékonyan kezeli → 24 fő

Nagyon hatékonyan kezeli → 11 fő

Hogyan kezeli a vezetőség az újra használat lehetőségeit a mindennapi munkában?

115 responses



8. Ábra: Hogyan kezeli a vezetőség az újra használat lehetőségeit a mindennapi munkában?

A legnagyobb intervallum az átlagos kategóriába esik, ez 47 fő.

Akik negatívan ítélik meg a lehetőségek kihasználását összesen 33 fő.

Itt is a nők aránya a nagyobb, 23 fő. A lakóhely tekintetében túlsúlyban van a városi lakosság, csupán 11 fő él vidéken. A 33 főből mindössze 6 fő egyedülálló, 27 fő él kapcsolatban vagy házas. A negatív megítélésű válaszadókra kivétel nélkül jellemző, hogy munkáltatójuk soha, vagy maximum évente egyszer tájékoztatja őket a környezetvédelmi döntésekkel kapcsolatban.

Akik pozitívan látják vállalatuk újra használati lehetőségeinek kiaknázását, azok száma alacsonyabb, összesen 35 fő.

Ezekre az emberekre egyöntetűen jellemző, hogy aggasztja őket a környezetszennyezésből eredő káros hatások fokozódása. Egyenletes az nemek közti eloszlás, 18 fő nő, 17 fő férfi. Az ő munkáltatójuk folyamatosan, vagy minimum havonta tájékoztatja őket a környezetvédelmi döntésekkel kapcsolatban. Kivétel nélkül úgy ítélik meg, hogy vezetőségük nagyon fontosnak tartja a környezet védelmét.

Az Excel táblázatos szűrés alapján a pozitív meglátású válaszadóknál sokkal egységesebb a válaszok mintája. A negatív megítélésű emberek között látványosan nagy a szórás a többi vélemény tekintetében.

Az ötödik kérdésem szintén az elhivatottságra irányul. Itt nem általános attitűdöt vizsgáltam, hanem konkrétan a szelektív hulladék gyűjtését. (9. ábra)

### **„Az Ön munkahelyén szelektíven gyűjtik a hulladékot?”**

A szelektív hulladékgyűjtés rendkívül fontos a környezetünk védelme szempontjából, mivel lehetővé teszi a hulladék újrafeldolgozását és újra hasznosítását. A hulladék újra hasznosításának lényege, hogy az anyagokat újra használják, ezáltal csökkentve az új anyagok előállításával járó káros hatásokat, például az energia- és nyersanyag-felhasználást, a kibocsátásokat és a szennyezést.

A szelektív hulladékgyűjtés lehetővé teszi a különböző anyagok (például papír, műanyag, üveg, fém) különválasztását, ami megkönnyíti az újrafeldolgozást és csökkenti az új anyagok előállítására fordított erőforrásokat. Az újrahasznosítás révén csökkenthető a

szemétlerakókba kerülő hulladék mennyisége, ezáltal hosszabb ideig tartanak, és csökken a környezetre és az emberi egészségre gyakorolt negatív hatásuk.

A szelektív hulladékgyűjtés a társadalmi felelősségvállalás fontos eleme is. Az egyénnek lehetősége van arra, hogy aktívan részt vegyen a környezetvédelemben, és segítsen megőrizni a bolygónkat jövő nemzedékek számára.

Azon túlmenően, hogy környezetvédelmi előnyökkel jár, a szelektív hulladékgyűjtés gazdasági előnyöket is kínál. Az újrafeldolgozás lehetővé teszi az anyagok újra hasznosítását, és ezzel csökkenti a termeléshez szükséges új anyagok és az ezzel járó költségek szükségességét.

A válaszadók véleménye az alábbi módon oszlik meg:

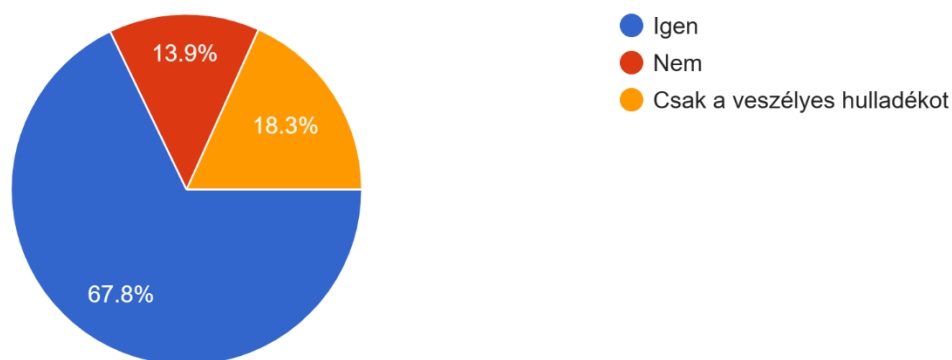
**Igen → 78 fő**

Nem → 16 fő

Csak a veszélyes hulladékot → 21 fő

Az Ön munkahelyén szelektíven gyűjtik a hulladékot?

115 responses



9. Ábra: Az Ön munkahelyén szelektíven gyűjtik a hulladékot

A kérdőívet kitöltők munkahelyeinek döntő többségénél szelektíven gyűjtik a hulladékot. Ez mindenképpen pozitívum. A 78 főből 74 fő úgy látja, hogy vezetősége fontosnak ítéli meg a környezet védelmét. Mind a 35 fő, akik pozitívan látják vállalatuk újra használási lehetőségeinek kiaknázását, ebbe a csoportba tartozik. A 78 főből 72 főt nagyon aggasztja a környezetszennyezésből eredő káros hatások fokozódása. 74 fő felsőfokú végzettségű, míg

további 20 fő középfokú végzettséggel bír a 78 főből. A többi szociáldemográfiai adatnál nagy a változatosság.

Azon válaszadónál, akik munkahelyükön nem gyűjtik szelektíven a hulladékot, illetve csak a veszélyes hulladékot, már látványosabb a negatív vélemény az előző kérdések esetében is. 37 főből csupán 9 főnek a vezetősége tartja fontosnak a környezet védelmét. 37 főből 34 fő azt látja a munkahelyén, hogy vezetősége nem él a hulladékok újra használásának a lehetőségével.

A többi szociáldemográfiai adatnál szintén nagy a változatosság.

A hatodik kérdésem a második hipotézisem vizsgálatára irányul, mely azt mérte, mennyire ösztönzik a vállalatok munkavállalóikat a környezettudatos cselekvésre. (10. ábra)

### **„Milyen kezdeményezésekkel ösztönzi Önt a vállalat a környezettudatos gondolkodásra és cselekvésre?”**

Az munkavállalók ösztönzése rendkívül fontos azért, hogy motivációt nyújt a dolgozóknak, hogy jobban teljesítsenek a munkahelyükön. Az ösztönzés segít abban, hogy a dolgozók elégedettebbek legyenek a munkájukkal, és motiváltabbak legyenek a célok elérésére.

Az ösztönzés több formában is megvalósulhat. Például anyagi juttatások (pl. béremelés, bónusz), szakmai fejlődési lehetőségek (pl. továbbképzések, mentorálás), vagy elismerő visszajelzések (pl. dicséret, elismerő oklevél).

Az ösztönzés nem csak a dolgozók számára előnyös, hanem az egész cég számára is. Ha a dolgozók motiváltabbak és elégedettebbek, akkor hatékonyabbak és produktívabbak lesznek a munkahelyen. Ez pedig javítja a cég eredményességét, növeli a versenyképességet, és hosszú távon is elősegíti a növekedést.

A válaszadók véleménye alapján sajnos csak kevés munkaadó él az ösztönzés lehetőségével. A számok alapján

Környezetvédelmi kihívások és versenyek szervezése → 15 fő

Ösztönzők és jutalmak a környezettudatos cselekvésért → 11 fő

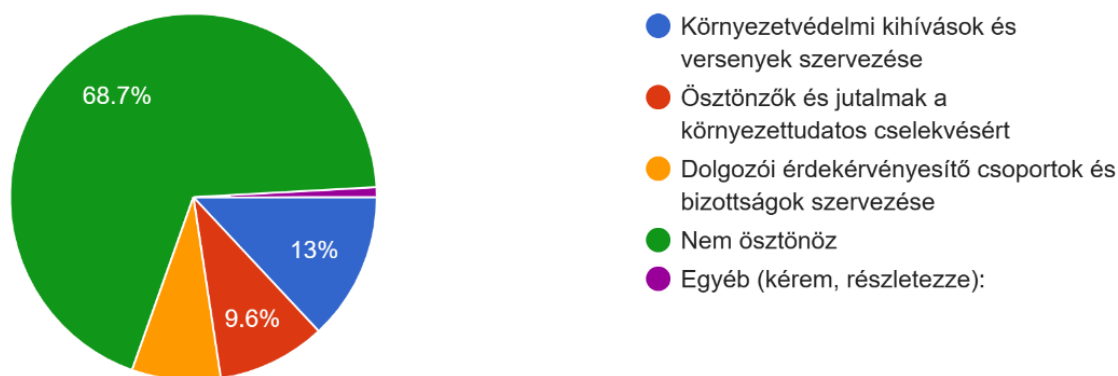
Dolgozói érdekvégyesítő csoportok és bizottságok szervezése → 9 fő

**Nem ösztönöz → 80 fő**

Eredetileg a kérdőívben volt még egy opcionális válaszlehetőség, az „Egyéb (kérem részletezze)”. Ezt a választ egy fő választotta, viszont nem részletezte, mivel motiválja őt a vállalata.

Milyen kezdeményezésekkel ösztönzi Önt a vállalat a környezettudatos gondolkodásra és cselekvésre?

115 responses



10. Ábra: Milyen kezdeményezésekkel ösztönzi Önt a vállalat a környezettudatos gondolkodásra és cselekvésre?

Szembetűnő az eredmény, sajnos a válaszadók 69% százalékát semmilyen módon nem motiválja a munkahelye. A magas számok miatt igen nagy a szórás a többi kérdés szempontjából. Az Excel táblázatban iskolázottság vagy kor, esetleg a vezetőség attitűdje is széles skálán mozog.

Az arányokat tekintve második helyen áll a környezetvédelmi kihívások és versenyek szervezése. 15 fő munkahelyén valósul meg ez a kezdeményezés. Mind a 15 fő munkahelyén szelektíven gyűjtik a hulladékot, és vezetőségük fontosnak tartja a környezet védelmét. 15 főből 13 fő felsőfokú végzettségű, 2 fő pedig középfokú végzettséggel bír. Mindannyian városban élnek, és 26-45 év közöttiek.

A másik két programot, az ösztönzők és jutalmak a környezettudatos cselekvésért és a dolgozói érdekvégyesítő csoportok és bizottságok szervezését összesen 20 fő jelölte meg. Szintén kivétel nélkül szelektíven gyűjtik a hulladékot mindenki munkahelyén, 18 fő vezetősége tartja fontosnak a környezet védelmét. Mind a 20 főt egyöntetűen aggasztja a a

környezetszennyezésből eredő káros hatások fokozódása, és a 20 főből 19 férfi választotta ezeket az opciókat.

A többi kérdés tekintetében egyenletesen oszlanak meg a válaszok.

A hetedik, és egyben utolsó kérdésem szintén az elhivatottság szintjét méri, és a cselekvés fontosságára irányul. (11. ábra)

**„Ön szerint mennyire tartja fontosnak a vezetőség a környezetvédelmi kérdések és problémák megoldását?”**

Az egyik legfontosabb ok a vállalatok számára az, hogy a környezeti problémák megoldása szükséges az üzleti érdekek védelméhez. Az éghajlatváltozás, a vízhiány, az erdőirtás és az élőhelyek pusztulása olyan problémák, amelyek nagy hatással lehetnek az üzleti működésre, a termelési folyamatokra, az ügyfelek elégedettségére és az üzleti hírnévre. A környezetvédelmi és fenntarthatósági intézkedések és megoldások pedig lehetőséget kínálnak arra, hogy a vállalatok hatékonyabban és gazdaságosabban működjenek, valamint csökkentsék a környezeti kockázatokat.

Másrészt, a környezetvédelem és fenntarthatóság a vállalatok számára lehetőséget kínál az innovációra és a versenyelőnyre. Az olyan fenntartható üzleti modellek és technológiák, mint a megújuló energiaforrások, az energiatakarékos termelés, a zöld logisztika, vagy az újrahasznosítás, nem csak a környezetet óvják, hanem új piaci lehetőségeket is teremtenek.

A vállalatok szerepe azonban nem csak a saját üzleti érdekeik védelmére korlátozódik. A környezetvédelmi problémák globális jellegükből adódóan szorosan összefüggenek a társadalom egésze és az emberiség jövőjével. A vállalatoknak felelősséget kell vállalniuk a fenntartható jövőért, és hozzá kell járulniuk a globális környezetvédelmi célok eléréséhez.

A válaszok a következőképpen alakultak:

Nem tartja fontosnak → 11 fő

Kevésbé fontosnak tartja → 17 fő

Semlegesnek tartja → 16 fő

**Fontosnak tartja → 58 fő**

Nagyon fontosnak tartja → 13 fő

A számszerű eredményeket pozitív, semleges és negatív válaszként fogom értékelni.

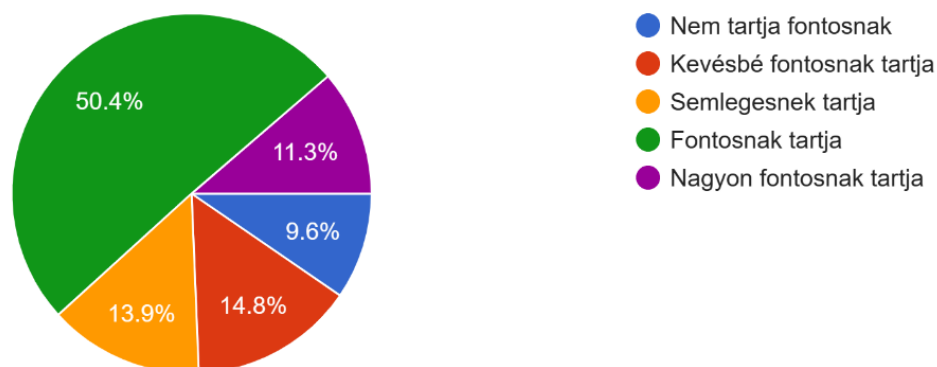
**Pozitív → 71 fő**

Semleges → 16 fő

Negatív → 28 fő

Ön szerint mennyire tartja fontosnak a vezetőség a környezetvédelmi kérdések és problémák megoldását?

115 responses



*11. Ábra: Ön szerint mennyire tartja fontosnak a vezetőség a környezetvédelmi kérdések és problémák megoldását?*

Ahogy a számok és a diagramm is mutatja, a válaszadók 62%-a úgy véli, munkáltatója fontosnak tartja a környezeti problémák megoldását.

A pozitív visszajelzést adók közül 68 fő fontosnak tarja a környezet védelmét, és csupán 3 fő pedig semlegesnek. 68 főből 47 fő felsőfokú végzettségű, 24 fő pedig középiskolát végzett. 44 fő nő és 27 fő férfi van a pozitív válaszadók között. Mind a 71 fő munkahelyén folyamatosan, vagy minimum fél évente kommunikálja a vezetőség a környezetvédelmi döntéseket a beosztottakkal.

A negatív visszajelzést adók száma 28 fő. Közülük senkit sem ösztönöz kezdeményezésekkel a vállalata a környezettudatos gondolkodásra és cselekvésre. Nincs közöttük olyan válaszadó, aki szerint a vezetőség fontosnak tartaná a környezetvédelmet. Vezetőik nem élnek az újra használat lehetőségeivel a mindennapi munkában, és esetükben a vállalati kommunikáció is hiányzik. 16 fő rendelkezik felsőfokú képesítéssel.

A többi kérdés tekintetében egyenletesen oszlanak meg a válaszok.

## 7. Javaslatok a kutatási eredmények hasznosítására

Az empirikus kutatás eredménye alapján megállapítottam, hogy vezetői attitűd erősen befolyásolja a munkavállalók szemléletét és munkához való viszonyát. Több figyelmet kell a továbbiakban szentelni folyamatos és hiteles kommunikációra. Továbbá minden vezetőnek ajánlott valamilyen formában motiválni dolgozóit, mivel ez hosszútávon javítja a versenyképességet, és támogatja a fenntartható fejlődést.

Kifejezetten javasolt a vezetőképzéssel foglalkozó gazdasági szakokon a „környezetvédelem”, vagy a „megújuló energiaforrások használatának lehetőségei” -nek akár különálló tantárgyként való oktatása és megismertetése. Lehetőséget kellene teremteni a multikulturális környezetben munkát vállalók számára a célirányos továbbképzésekre a vállalati hierarchiában betöltött pozíciójuktól függetlenül.

Célom a fenntartható életvitelre való ösztönzés minél szélesebb körben való terjesztése, ezért a tervem egy olyan középiskolában oktatni, ahol kifejezetten környezetvédelmi szakembereket képeznek. Ők majdan vezetőkké válnak, és lehetőségük nyílik a változtatásra.

## 8. Összefoglalás

Diplomadolgozatom célja, hogy bemutassam, 2023-ban Magyarországon általában milyen vezetői készségek jellemzőek a környezetvédelem tekintetében. Szemléltettem általában a vezetői kompetenciákat, melyekkel szükséges rendelkeznie egy cég vagy vállalat vezetőjének, illetve rávilágítottam ezen kompetenciák környezettudatos alkalmazásainak fontosságára.

Az előzetesen megfogalmazott kutatási célok és kutatási kérdések megválaszolása érdekében, arra kerestem választ, hogy a vállalati vezetők hogyan viszonyulnak a környezetvédelem és a fenntarthatóság eszméjéhez. Valamint, milyen tendenciát mutatnak a jövőre nézve a vezetők fenntarthatóság iránti törekvései.

Az irodalmi feldolgozás során két nagy területet jártam körbe, aminek keretében ismertettem a témák vizsgálatához szükséges főbb fogalmakat, törvényeket, kutatókat és kutatásokat, így alapozva meg az empirikus kutatásomat. Kitértem egy követendő példa bemutatására is, mely ösztönzőleg befolyásolhat akár egy egész generációt.

A kutatásomhoz egy kérdőíves vizsgálat adatait használtam fel, amelyben 115-en vettek részt. Természetesen anonim volt, az első 5 kérdés szociáldemográfiai adatokat szolgáltatott, melyek nem tartalmaznak személyazonosságot beazonosító információt. További 7 kérdés a hipotézisek igazolására szolgált, így összesen 12 kérdésből tevődött össze az online felmérés.

A hipotézisek statisztikai vizsgálatához felhasznált módszerek a következők voltak: az egyszerű leíró statisztikai mutatók a minták egyszerű bemutatására, az ábrázolási módszerek (kör- és oszlopdiagram, normál eloszlás vizsgálat) az eredmények grafikus megjelenítésére szolgáltak.

A kutatásom során három hipotézis megválaszolására elemeztem az adataimat.

Az első a folyamatos kommunikációt vizsgálta. A felmérés eredményeiből kitűnik, hogy a válaszadók körülbelül 75%-a kap visszajelzést a vállalat vagy saját munkájának környezeti hatásairól. 25% olyan munkavállaló, akinek nincsenek információi az esetleges változtatásokról.

A második a környezettudatos cselekvésre való ösztönzést vizsgálta. Itt sajnos a válaszadók 69% százalékát semmilyen módon nem motiválja a munkahelye.

A harmadik -melyre a legtöbb kérdés irányult- az elhivatottságot, az attitűdöt mérte. A pozitív válaszok száma éppen elérte az 50%-ot.

A kutatás eredményeiből levonható, hogy a vezetők magasabb szintű környezeti tudatossága nem minden vállalatnál van jelen. A kommunikáció e-tekintetben többnyire megvalósul, de nem mindenhol. Az ösztönzés ekkora mértékű hiányát lesúlytónak találom, mivel óriási hajtóerővel bír. Hosszútávon nem csak a cég versenyképességét növelheti, hanem kihatással lehet a munkavállalók hétköznapi életére is. Ez éppen olyan terület, ahol már a legkisebb pénz vagy energiaráfordítással látványos hatás érhető el.

Ugyancsak a kutatás eredményeiből következtethető, hogy az elhivatottság mértéke is alacsony átlagú. Ha a vezetők nem elég elhivatottak a környezetvédelem és a fenntarthatóság irányába, akkor a vállalatuk eredményei is elmaradnak. Úgy gondolom, hogy az elhivatottság az alapja a hatékony szerepvállalásnak.

A környezetvédelmi kérdések és problémák megoldása a vállalatok számára rendkívül fontos. Az üzleti szektor szerepe kulcsfontosságú azért, hogy a fenntarthatósági kihívásokat hatékonyan kezeljük és azokat megoldjuk.

Összefoglalva, a környezetvédelmi és fenntarthatósági kérdések megoldása nem csak erkölcsi és társadalmi kötelezettség, hanem fontos üzleti érdek is. A vállalatoknak felelősséget kell vállalniuk a környezetvédelemért és hozzá kell járulniuk a fenntartható jövő megteremtéséhez.

## 9. Irodalomjegyzék

A Magyar nyelv értelmező szótára, Szerkesztette: MTA Nyelvtudományi Intézete, Akadémiai Kiadó, Első kiadás: 1959–1962, III. kötet

Az Egyensúly Intézet javaslatai az új magyar 2030-as klímacélról Háttér tanulmány – 2021, 6-8. oldal

Az Európai Parlament hivatalos oldala, Klímaváltozás Európában: statisztikák és trendek, 2023. 03. 12. lásd bővebben: [www.europarl.europa.eu](http://www.europarl.europa.eu) (cikk letöltésének ideje: 2023.03. 23.)

Az Európai Parlament hivatalos oldala, 2022. 09 10. lásd bővebben: [www.europarl.europa.eu](http://www.europarl.europa.eu) (cikk letöltésének ideje: 2023.03. 17.)

Az európai zöld megállapodás, 2020. 06. 08. 3. cikke, lásd bővebben: [www.eur-lex.europa.eu](http://www.eur-lex.europa.eu)

Bakacsi Gyula: A szervezeti magatartás alapjai - Corvinus Egyetem Budapest, Aula Kiadó, 2010

Balázs né Fige Ilona: Képesség, készség, kompetencia 2007

Dave Bartman The SHL Universal Competency Framework - White Paper pp. 1-8. 2011. lásd bővebben: <https://connectingcredentials.org/wp-content/uploads/2015/02/The-SHL-Universal-Competency-Framework.pdf>

Földművelésügyi Minisztérium hivatalon honlapja, lásd bővebben: [www.kornyezettechnologia.kormany.hu](http://www.kornyezettechnologia.kormany.hu) (cikk letöltésének ideje: 2023.03. 10.)

Fűrész Gábor és Hortay Olivér cikke nyomán, Századvég Csoport, 2019. december 17. lásd bővebben: [www.regi.szaszadveg.hu](http://www.regi.szaszadveg.hu) (cikk letöltésének ideje: 2023.03. 22.)

Garamvölgyi Judit: A kulturális intelligencia és a vezetői kompetenciák összefüggésének vizsgálata multikulturális környezetben. Gödöllő, 2022

Gulyás, L.; Szende, L. A vezetésfejlesztés komplex vizsgálata, MÉM Mérnök- és Vezetőtovábbképző Intézet Budapest 1984.

Henczi, L.; Zöllei, K. Kompetenciamened, Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt. Budapest, 2007.

Horváth Imréné Dr. Baráti Ilona A környezetvédelem fogalma, környezetvédelmi ismeretek jelentősége a gyakorlatban, 2010. 2. oldal

- Láng István: Környezet- és természetvédelmi lexikon, Akadémia Kiadó, 2002. 424. oldal
- Láng István: Környezet- és természetvédelmi lexikon, Akadémia Kiadó, 2002. 636. oldal
- Magyar Hírlap, Szarka László Csaba: Paranormális c. cikke, 2022. 04. 29.
- Mészáros Dávid, 2023. lásd bővebben: [www.smartkas.com](http://www.smartkas.com) (cikk letöltésének ideje: 2023.03. 28.)
- Mohácsi Gábor: Kompetencia-modell jellemzői és alkalmazása nemzetközi környezetben, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Budapest, 1996.
- Nagy József, A kompetencia alapú kritériumorientált pedagógia, Mozaik Kiadó, Szeged 2007.
- Pedagógiai lexikon (főszerkesztő: Báthory Zoltán - Falus Iván). Budapest, 1997. Keraban Kiadó, III. kötet 146.
- Rudnák I. és Garamvölgyi J., 2017. Cultural Intelligence: key influences. Social Space = Przestrzen Społeczna, 13(1), pp. 1-19.
- Vass Vilmos: A kompetencia fogalmának értelmezése, 2009. 06. 17. lásd bővebben: [ofi.oh.gov.hu](http://ofi.oh.gov.hu) (cikk letöltésének ideje: 2023.02. 24.)
1995. évi LIII. törvény a környezet védelmének általános szabályairól, lásd bővebben: [www.njt.hu](http://www.njt.hu) (letöltés ideje: 2023.03. 23.)
- 23/2018. (X. 31.) OGY határozat a 2018–2030 közötti időszakra vonatkozó, 2050-ig tartó időszakra kitekintést nyújtó második Nemzeti Éghajlatváltozási Stratégiáról, 7-16. oldal
- 23/2018. (X. 31.) OGY határozat a 2018–2030 közötti időszakra vonatkozó, 2050-ig tartó időszakra kitekintést nyújtó második Nemzeti Éghajlatváltozási Stratégiáról, 26. oldal

## 10. Mellékletek

A kérdőív, amely a vezetők készségeit és a vállalati környezetvédelmi eredményeket méri fel a beosztottak szemszögéből:

1. Az Ön neme
  - (a) Nő
  - (b) Férfi
  - (c) Nem szeretnék válaszolni
2. Az Ön életkora
  - (f) 18-25 év
  - (g) 26-35 év
  - (h) 36-45 év
  - (i) 46-55 év
  - (j) 56 év felett
3. Az Ön lakóhelye
  - (e) Főváros
  - (f) Vármegye székhely
  - (g) Város
  - (h) Falu
4. Az Ön családi állapota
  - (c) Egyedülálló
  - (d) Házas, vagy párkapcsolatban él
5. Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége
  - (d) Egyetem/Főiskola
  - (e) Középiskola
  - (f) Általános iskola
6. Aggasztja-e Önt a környezetszennyezésből eredő káros hatások fokozódása?  
(klímaváltozás, új kórokozók megjelenése, légszennyezés, stb)

1-Nem

5- Igen

7. Az Ön munkahelyén milyen gyakran kommunikálja a vezetőség a környezetvédelmi döntéseket a beosztottakkal?

- (a) Soha
- (b) Évente egyszer
- (c) Félévenként
- (d) Havonta
- (e) Folyamatosan

8. Ön szerint hogyan értékeli a vezetőség a környezetvédelem fontosságát?

- (a) Nem tartja fontosnak
- (b) Kevésbé fontosnak tartja
- (c) Semlegesnek tartja
- (d) Fontosnak tartja
- (e) Nagyon fontosnak tartja

9. Hogyan kezeli a vezetőség az újra használat lehetőségeit a mindennapi munkában?

- (a) Nem kezeli
- (b) Kevésbé kezeli
- (c) Átlagosan kezeli
- (d) Hatékonyan kezeli
- (e) Nagyon hatékonyan kezeli

10. Az Ön munkahelyén szelektíven gyűjtik a hulladékot?

- (a) Igen
- (b) Nem
- (c) Csak a veszélyes hulladékot

11. Milyen kezdeményezésekkel ösztönzi Önt a vállalat a környezettudatos gondolkodásra és cselekvésre?

- a) Környezetvédelmi kihívások és versenyek szervezése
- b) Ösztönzők és jutalmak a környezettudatos cselekvésért

c) Dolgozói érdekvégyenesítő csoportok és bizottságok szervezése

d) Nem ösztönöz

12. Ön szerint mennyire tartja fontosnak a vezetőség a környezetvédelmi kérdések és problémák megoldását?

(a) Nem tartja fontosnak

(b) Kevésbé fontosnak tartja

(c) Semlegesnek tartja

(d) Fontosnak tartja

(e) Nagyon fontosnak tartja

## 11. Nyilatkozatok

### NYILATKOZAT

Alulírott Fodor Zsanett Magdolna, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Szent István Campus, Környezetmérnök szak levelező tagozat végzős hallgatója nyilatkozom, hogy a dolgozat saját munkám, melynek elkészítése során a felhasznált irodalmat korrekt módon, a jogi és etikai szabályok betartásával kezeltem. Hozzájárulok ahhoz, hogy Diplomadolgozatom egyoldalas összefoglalója felkerüljön az Egyetem honlapjára és hogy a digitális verzióban (pdf formátumban) leadott dolgozatom elérhető legyen a témát vezető Intézetben, illetve az Egyetem központi nyilvántartásában, a jogi és etikai szabályok teljes körű betartása mellett.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz:            igen    nem\*

Kelt, 2023 év április hó 25. nap



Hallgató

### NYILATKOZAT

A dolgozat készítőjének konzulense nyilatkozom arról, hogy a Diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A Diplomadolgozatot záróvizsgán történő védeésre            javaslom / nem javaslom\*.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz:            igen    nem\*

Kelt, 2023 év április hó 25. nap

---

Belső konzulens

### NYILATKOZAT

## **a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről**

A hallgató neve: Fodor Zsanett Magdolna

A Hallgató Neptun kódja: FQ8HDU

A dolgozat címe: Vezetői készségek vizsgálata a környezetvédelem tekintetében

A megjelenés éve: 2023.

A konzulens tanszék neve: Környezettudományi Intézet

Kijelentem, hogy az általam benyújtott diplomadolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, s az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a Záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkor szellemi tulajdonkezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe.

Kelt: 2023 év április hó 25. nap



Hallgató aláírása