



# FENNTARTHATÓSÁGI MENEDZSMENT KOMPETENCIÁK LEÍRÁSA KÉT ELŐMENETELI SZINTEN



Fejlesztő: Projekt csapat

Sucha Beskidzka, november 2022

Project: Academy of sustainable development - ESG management  
KA220-VET – Cooperation partnerships in vocational education and training



## Tartalomjegyzék

<b>BEVEZETÉS - A VEZETŐI KOMPETENCIA SZEREPE ÉS JELENTŐSÉGE A FENNTARTHATÓSÁGI CÉLOK MEGVALÓSÍTÁSÁBAN A VÁLLALATON BELÜL.....</b>	<b>3</b>
<b>VEZETŐI KOMPETENCIA TÉRKÉP A FENNTARTHATÓSÁGI MENEDZSMENTHEZ. ....</b>	<b>7</b>
<b>KOMPETENCIAPROFILOK A FENNTARTHATÓSÁGI MENEDZSMENT VEZETŐI POZÍCIÓIHOZ .....</b>	<b>14</b>
<b>KOMPETENCIA MÁTRIKÁK KÖZÉPVEZETÉSI KÖZÉVEZETŐK SZÁMÁRA FENNTARTHATÓSÁGI IRÁNYÍTÁSBAN MŰKÖDÉSI TERÜLETEK SZERINT (BELÉPÉSI SZINT) .....</b>	<b>32</b>
<b>KOMPETENCIA MÁTRICOK FENNTARTHATÓSÁGI MENEDZSMENT FELSŐ VEZETÉSÉNEK MŰKÖDÉSI TERÜLETEK SZERINT (FELSŐ SZINT).....</b>	<b>59</b>
<b>ÍR TAPASZTALAT A FENNTARTHATÓSÁGI MENEDZSMENT KOMPETENCIA TÉRKÉPEZÉSÉBEN.....</b>	<b>88</b>
ESG ESETTANULMÁNYOK, ÍRORSZÁG.....	90
<i>McDonald's Egyesült Királyság és Írország</i> .....	90
<i>Microsoft Egyesült Királyság és Írország</i> .....	90
ESG MUNKAKÖRI LEÍRÁSOK, ÍRORSZÁG .....	91
<i>ESG Menedzser</i> .....	91
<i>Kockázat- és irányítási menedzser szerepkör</i> .....	92
KOMPETENCIA TÉRKÉP ESG MENEDZSEREK SZÁMÁRA .....	96
<b>ESG ÉS VEZETŐI KOMPETENCIÁK MAGYARORSZÁGON .....</b>	<b>102</b>
A FENNTARTHATÓSÁG MAGYAR MEGÉRTÉSE .....	102
<b>REFERENCIÁK.....</b>	<b>107</b>
<b>1. FÜGGELÉK – TESZT – ALAPSZINT .....</b>	<b>110</b>
<b>2. FÜGGELÉK – TESZT – HALADÓ SZINT .....</b>	<b>113</b>

### **Az Európai Unió finanszírozásával.**

**Az itt szereplő vélemények és állítások a szerző(k) álláspontját tükrözik, és nem feltétlenül egyeznek meg az Európai Unió vagy az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) hivatalos álláspontjával.  
Sem az Európai Unió, sem az EACEA nem vonható felelősségre miattuk.**

Project: Academy of sustainable development - ESG management  
KA220-VET – Cooperation partnerships in vocational education and training





## Bevezetés - a vezetői kompetencia szerepe és jelentősége a fenntarthatósági célok megvalósításában a vállalaton belül

A kutatás különböző tényezőket azonosít, amelyek nyomást gyakorolnak a vállalatokra a fenntartható gyakorlatok elfogadására, mint például a vásárlói preferenciák és kereslet változásai, kormányzati szabályozások, etikai motivációk és hatékonysági megfontolások.<sup>1</sup> Ebből a szempontból egyre nagyobb jelentőséget kapnak az új szakmai kompetenciák, azaz a zöld kompetenciák, amelyeket a LinkedIn Global Green Skills Report 2022 című kiadványa az üzleti tevékenységek környezeti fenntarthatóságának katalizátoraként ír le.<sup>2</sup>

Megjegyzendő, hogy a szakirodalomból hiányzik a zöld kompetencia fogalmának egységes, általánosan elfogadott meghatározása. Ráadásul a zöld kompetencia szakirodalomban bemutatott definícióit változatosság jellemzi a zöld kompetencia dimenzióinak megjelölése tekintetében. A zöld kompetencia konceptualizálásának különböző megközelítési módjainak elemzéséből azonban a zöld kompetencia három alapvető összetevője, a tudás, a készségek és az attitűdök rajzolódik ki, így a jelentés szempontjából a zöld kompetenciát a következőképpen határozhatjuk meg: "az ismeretek, készségek és attitűdök együttese, amely lehetővé teszi a sikeres feladatellátást és problémamegoldást, a valódi kihívásokhoz és egyben a fenntartható fejlődéshez kapcsolódó lehetőségekhez viszonyítva"<sup>3</sup>.

Amint azt a szakirodalom is jelzi, a piaci versenyelőny forrása többek között a környezettel való megfelelő kölcsönhatások kialakítása és fenntartása a vállalkozás részéről.<sup>4</sup> A pozitív kapcsolatok kialakítása e tekintetben az adott vállalkozás munkatársainak tudásától és készségeitől függ. Ezért szükségessé válik a zöld kompetenciák megfelelő kialakítása a munkavállalók körében.

---

<sup>1</sup> T.K. Betts, F. Wiengarten, S.K. Tadisina, *Exploring the impact of stakeholder pressure on environmental management strategies at the plant level: what does industry have to do with it?*, Journal of Cleaner Production, 2015, Vol. 92, pp. 282-294; I. Aust, B. Matthews, C. Muller-Camen, *Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM*. Human Resource Management Review, 2019, pp. 121-130.

<sup>2</sup> LinkedIn, *Global Green Skills Report 2022*, LinkedIn Economic Graph, 2022.

<sup>3</sup> A. Wiek, L. Withycombe, C.L. Redman, *Key competencies in sustainability: A reference framework for academic program development*. Sustainability, 2011, Vol. 6, p. 205.

<sup>4</sup> Ł. Kozar, *Kształtowanie zielonych kompetencji pracowników w gospodarce ukierunkowanej na zrównoważony rozwój*, Zarządzanie Zasobami ludzkimi, 2017, No 6, pp. 57-69.





Számos tanulmány eredményei azt mutatják, hogy a környezetbarát vállalati tevékenység pénzügyi nyereséget termel<sup>5</sup> és jobb üzleti teljesítményt eredményez<sup>6</sup>. A témával foglalkozók is hangsúlyozzák a munkavállalók környezetorientáltságának nagy jelentőségét a vállalkozások értékesítési sikerében<sup>7</sup>. A vállalatok környezetbarát tevékenysége befolyásolja:

- (i) Csökkentse a hulladékot és takarítson meg pénzt a költséghatékonyság révén a termelési területeken<sup>8</sup>;
- (ii) A különböző érdekelt felek (azaz a nyilvánosság, civil szervezetek, kormányok) környezetvédelmi követelményeinek való megfelelés)<sup>9</sup>;
- (iii) (iii) a versenytársakkal szembeni reputációs előny megszerzése és a vállalat által beléphető piacok számának növelése<sup>10</sup>.

A környezetbarát gyakorlatok bevezetése pozitívan befolyásolja a vállalati imázst<sup>11</sup>. A menedzserek kezdik megérteni, hogy a mai fogyasztók –különösen a Millenials és a Z generációs korosztály – többet keresnek, mint tranzakciós kapcsolatot a vállalatokkal. Függetlenül attól, hogy mit vásárolnak, a fogyasztók egyre inkább megkövetelik, hogy a vállalatok járuljanak hozzá környezeti hatásuk csökkentéséhez. A Deloitte 2019-es globális millenniumi felmérése szerint a millennialisok és a Z generáció több mint negyede úgy gondolja, hogy a vállalatoknak meg kell próbálniuk mérsékelni az ember okozta klímaváltozás

---

<sup>5</sup> W.E. Baker, J.M. Sinkula, *Environmental marketing strategy and firm performance: effects on new product performance and market share*, Journal of the Academy of Marketing Science, 2005, Vol. 33, No. 4, pp. 461-475.

<sup>6</sup> J.A. Aragón-Correa, N. Hurtado-Torres, S. Sharma, V.J. García-Morales, *Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective*, Journal of Environmental Management, 2008, Vol. 86 No. 1, s. 88-100; B. Menguc, L.K. Ozanne, *Challenges of the "green imperative": A natural resource-based approach to the environmental orientation–business performance relationship*, Journal of Business Research, 2005, Vol. 58, No. 4, pp. 430-438.

<sup>7</sup> N. Bıçakcıoğlu, V. Theoharakis, *Green Business Strategy and Export Performance: An Examination of Boundary Conditions from an Emerging Economy International Marketing Review*, 2019, Vol. 37, No.1, s. 56-75., S. T. Cavusgil, S. Zou, *Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures*, Journal of Marketing, 1994, Vol. 58, No. 1, pp. 1-21.

<sup>8</sup> Y. S. Peng, S. S. Lin *Local responsiveness pressure, subsidiary resources, green management adoption and subsidiary's performance: evidence from Taiwanese manufactures*, Journal of Business Ethics, 2008, Vol. 79, No. 1, pp. 199-212.

<sup>9</sup> E. Fraj-AndrésMartínez-Salinas, J. Matute-Vallejo, *Factors affecting corporate environmental strategy in Spanish industrial firms*, Business Strategy and the Environment, 2009, Vol. 18, No. 8, pp. 500-514.

<sup>10</sup> N. Bıçakcıoğlu, V. Theoharakis, *Green Business Strategy and Export Performance: An Examination of Boundary Conditions from an Emerging Economy International Marketing Review*, 2019, Vol. 37, No. 1, pp. 56-75.

<sup>11</sup> Ibidem.





hatásait, valamint meg kell védeniük és javítaniuk kell a környezetet. Mindössze 12%-uk gondolja azonban úgy, hogy a vállalatok dolgoznak ilyen kérdéseken.<sup>12</sup>

A munkavállalók zöld kompetenciáinak, valamint zöld magatartásának kialakításában, alakításában a vezetők nagyon fontos szerepet játszanak. A szervezeti viselkedés vizsgálatai alapján kiderült, hogy a vezetés a fő forrása a munkavállalói motivációnak a szervezeti változtatási kezdeményezésekben<sup>13</sup>. A környezettudatos vezetők és felsővezetők jelentős szerepet játszanak a munkavállalók környezetvédelmi programokba való bevonásában. Valójában a vezetők környezettudatosságának növekedésével nő a környezetbarát magatartás iránti elkötelezettségük is, és a munkavállalók is egyre inkább kötelességüknek érzik a környezetvédelmi szabályok és előírások betartását. A szervezet alkalmazottainak és vezetőinek hozzáállása is befolyásolja környezeti magatartásukat, hiszen ők látják el a környezetvédelmi feladatokat. Marshall és mások<sup>14</sup> fenntartják, hogy a vezetők által bemutatott attitűdök és normák motiválják a munkavállalókat a környezeti magatartásra.

A fentiekkel összefüggésben megjegyzendő, hogy a *Klímaváltozás és az alkalmazottak*<sup>15</sup> „zöld” kompetenciái című jelentés készítői is megjegyzik, hogy kiemelten fontos a vezetés, különösen a felső vezetés környezeti érzékenységének emelése. Egy vállalat/szervezet fenntartható gazdálkodására való átállás folyamata nem csak a környezeti hatások csökkentésével kapcsolatos precíz eszközöket igényel, mint például a zéró emissziós szállítás, a zárt hurkú gazdaság vagy az erőforrás-felhasználás csökkentése. A legfontosabb a helyes vezetési megközelítés, amely a döntéshozatali folyamatban a környezeti érzékenységekben és társadalmi felelősségvállalásban fejeződik ki. A jelentés készítői emellett rámutatnak a vállalati stratégia kialakításának és megvalósításának fontosságára a környezeti hatások összefüggésében. Ez megköveteli a tervezési kompetencia növelését, valamint a gyors és magas

---

<sup>12</sup> Deloitte, *The Deloitte Global Millennial Survey 2019 Societal discord and technological transformation create a “generation disrupted”*, available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/deloitte-2019-millennial-survey.pdf> [dostęp:02.11.2022 r.]

<sup>13</sup> L.L. Paglis, S.G. Green, *Leadership self-efficacy and managers’ motivation for leading change*, *Journal of Organizational Behavior*, 2002, Vol. 23, pp. 215-235, S.H. Kim, M. Kim, H.S. Han, S. Holland, *The determinants of hospitality employees’ proenvironmental behaviors: the moderating role of generational differences*, *International Journal of Hospitality Management*, 2016, Vol. 52, pp. 56-67.

<sup>14</sup> R.S. Marshall, M. Cordano, M. Silverman, *Exploring individual and institutional drivers of proactive environmentalism in the US wine industry*, *Business Strategy and the Environment*, 2005, Vol. 14 No. 2, pp. 92-109

<sup>15</sup> *Zmiany klimatyczne a „zielone” kompetencje pracowników*, 2022.





metérülési elvárásoktól a vállalati társadalmi felelősségvállalás növelésével párosuló, hosszú távú üzleti tervezés felé irányított üzletmenet optikáját.

Tekintettel a vezetői kompetenciák szerepére, a stratégiaalkotásnak a szervezet fenntartható fejlődése terén többek között kiemelten fontos eleme a vezetői kompetenciatérképek készítése a fenntarthatósági menedzsment területén szükséges kompetenciák meghatározásához. a fenntarthatósági menedzsment területét, valamint a fent említett vezetői pozíciók kompetenciaprofiljait, hogy azonosítsák a közép- és felsővezetők erősségeit és gyengeségeit.

Ezen a ponton meg kell említeni, hogy a kompetenciatérkép és a kompetenciaprofil kifejezéseket felcserélhetően használják a szakirodalom<sup>16</sup>.

A szóban forgó fogalmak megkülönböztetése érdekében a jelen írásban a kompetenciafeltérképezést olyan folyamatnak nevezzük, amely elsősorban a kulcskompetenciák azonosításából áll<sup>17</sup>. A kompetenciaprofilra pedig olyan eszközként hivatkozunk, amely lehetővé teszi az azonosított kompetenciák humánerőforrás-menedzsmentben való felhasználását<sup>18</sup>.

A kompetenciatérkép tehát sokkal tágabb fogalom, amely magában foglalja a kompetenciaprofil is. Ez a szervezet alkalmazottaitól megkövetelt összes kompetencia gyűjteménye, az egyes szervezeti pozíciókhoz megfelelő halmazokba csoportosítva. Ezeket a készleteket kompetenciaprofiloknak nevezzük<sup>19</sup>.

---

<sup>16</sup>A. Mangala, K. Ramachandra, *Employee competency mapping as a mechanism to weed out competency gaps in information technology. A conceptual study*, International Journal of Applied Research, 2017; 3(2), pp. 219-223, C.R. Shah, *Competency Mapping and its impact on Organization Effectiveness with special reference to Sales Staff of Pharmaceutical Industry of Ahmedabad Region*, Gujarat Technological University, 2016.

<sup>17</sup> D. Mvv, E. Sivakalyankumar, *Employee Development through Competency Mapping: A Conceptual Study*, Journal of Business and Management, 2022, pp. 42-53.

<sup>18</sup> *Katalizator Innowacji, Uniwersalny Model Kompetencyjny*, Polska Agencja rozwoju Przedsiębiorczości.

<sup>19</sup> Ł. Sienkiewicz, *Badanie empiryczne – założenia i wyniki* [w] Ł. Sienkiewicz, (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje*, IBE, Warszawa 2013, p. 81.





## **Vezetői kompetencia térkép a fenntarthatósági menedzsmenthez.**

A kompetenciaterkép a tudásmenedzsment támogatásának eszköze a nagyvállalatoknál. A kompetencia-térképezés az a folyamat, amely meghatározza az adott munkakörhöz szükséges kompetenciákat és magatartásformákat.

Mint már említettük, ennek a folyamatnak a célja a szervezet és/vagy pozíció kulcskompetenciáinak azonosítása, és ezeknek a kompetenciáknak a szervezet különböző folyamataiba (azaz munkakör értékelése, képzése, toborzás) integrálása. Más szóval, a kompetenciaterképezés egy alkalmazott vagy szervezet erősségeit és gyengeségeit vizsgáló módszer.

A kompetenciaterképezés nem új fogalom. F.W. Taylor 1911-ben bevezette a tudományos menedzsment elvét, amely a komplexitás csökkentésére és a termelékenység növelésére összpontosított, és amely megkövetelte, hogy a munkavállaló teljes hatékonysággal végezze el a munkát, ami akkor lehetséges, ha a munkavállalót készségeinek megfelelő munkát bízják meg. , tudás és képesség a munka elvégzésére.

A kompetencia feltérképezése magában foglalja annak meghatározását, hogy a vállalatnak mely kompetenciaterületekre kell összpontosítania rövid és hosszú távú céljai elérése érdekében. Ez magában foglalja továbbá az alkalmazottak tudásának és készségeinek aktuális állapotának leltárba vételét, és ennek az állapotnak az előnyben részesített státusszal való összehasonlítását. A kulcspozíciók részletes kompetencia-feltérképezésének eredménye általában a szükséges kompetenciákkal rendelkező szerepkörök katalógusa. A feltérképezés eredményei alapján stratégiákat és cselekvési terveket készítenek a kihívások kezelésére és a kompetenciacélok lehető legjobb elérésére.

Az egyes szervezetek versenyelőnyre tesznek szert, ha a kompetenciák világosan meghatározottak és megfogalmazottak, mivel tudják, mire kell figyelniük a munkaerő-felvétel során, és hogyan lehet kompetenciákat fejleszteni, hogy készen álljanak a jövőre. Sőt, a világosan meghatározott kompetenciák nagyobb kohéziót építenek a szervezeten belül, mivel növelik az átláthatóságot, valamint a szervezet küldetésével és alapvető értékeivel való összhangot.

A kompetencia feltérképezési folyamat nagyon átfogó és az egész szervezetre kiterjedő tevékenység. Általában a munkakör-elemzéssel kezdődik, kérdőíveken keresztül információkat gyűjtenek az egyes alkalmazottak számára a pozíciójukban betöltött feladatok ellátásához





szükséges kulcsfontosságú magatartásokról. Ezután az összegyűjtött kérdőívek elemzése alapján kompetencia alapú munkaköri leírásokat dolgoznak ki. A kompetencia alapú munkaköri leírással a kompetencia feltérképezése végezhető el. A teljesítményértékelésben a vonatkozó munkaköri leírás kompetenciái válnak az értékelési tényezőkké.

Hangsúlyozni kell, hogy az egyénnek nem egyetlen kompetenciára van szüksége egy munka elvégzéséhez, hanem több kompetencia kombinációjára. Két munkakör megkövetelheti ugyanazokat a kompetenciákat, de ezek mértéke vagy intenzitása eltérő lehet. Ezért a kompetencia-feltérképezés során azokat a kompetenciákat azonosítják, amelyek a feladat vagy munkakör ellátásához szükségesek. Ezek az azonosított kompetenciák lehetnek olyan alapkompentenciák, amelyek a szervezet minden alkalmazottjától megkövetelik, vagy olyan munkahelyi kompetenciák, amelyek a szerepkörre jellemzőek. Ezenkívül az azonosított kompetenciák kapcsolódhatnak funkcionális és technikai készségekhez vagy konkrét viselkedésekhez. Az azonosított kompetenciáktól függően a potenciális jelölt vagy jelenlegi munkavállaló releváns kompetenciáihoz illeszkednek. A leképezés lehet pozícióspecifikus vagy szervezeti szintű. A cél a jelölt vagy alkalmazott és a munkakör vagy szervezet közötti „illeszkedés” mértékének felmérése.

A kompetencia-térképezés azonosítja a személy erősségeit és gyengeségeit, hogy segítsen nekik jobban megérteni önmagát, és megmutatja, merre kell irányítani karrierfejlesztési erőfeszítéseit. A kompetenciák feltérképezése nem csak a szervezet állandó alkalmazottai esetében végezhető el, hanem szerződéses munkavállalók vagy álláskeresők bevonásával is, hogy kiemeljék azokat a specifikus készségeket, amelyek értékessé tennék őket egy potenciális munkáltató számára.

A hatékony kompetencia-feltérképezés óriási előnyt jelenthet a szervezet számára, mivel segít a működés ésszerűsítésében, a termelékenység javításában és a stratégia kialakításában a tanulástól és a fejlesztéstől a toborzásig, a személyzet megtartásáig és értékeléséig. Természetesen ez egyéni fejlesztési előnyökkel is jár.

- 1) **Toborzás:** A kompetencia feltérképezése felbecsülhetetlen értékű lehet a toborzási folyamat minden szakaszában. A szükséges kompetenciákon alapuló világos munkaköri leírások segítenek a megfelelő jelöltek bevonásában, és megtakaríthatják a HR-t az irreleváns önéletrajzok özönével járó időtől és fáradságtól. A kompetencia alapú interjúkészítés növeli a megfelelő képességekkel rendelkező emberek felvételének esélyét. A világos elvárások és a pontos munkaköri leírások hiánya félelmet kelt az alkalmazottakban, hogy alkalmatlannak tekintik őket, és ezért megbüntetik őket – derül







ki a Gallup 2017-es State of the American Workplace jelentéséből. A felmérésből kiderült, hogy 10 alkalmazottból négy nem volt tisztában a munkahelyi elvárásaival, míg csak 41% mondta azt, hogy munkája megfelel a munkaköri leírásnak.

- 2) Szakmai fejlődés: a kompetencia-feltérképezés lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy azonosítsák a meglévő és kívánt kompetenciákban és jártassági szintekben meglévő hiányosságokat, és kezeljék ezeket a hiányosságokat a tanulás, a készségek fejlesztése és a képzés célorientált támogatásával. A szakmai fejlődés és karrierfejlesztés egyértelmű utak biztosítása nem csak a jól teljesítő alkalmazottak megtartása, hanem az új tehetségek vonzása szempontjából is elengedhetetlen. A kompetencia feltérképezése növeli az alkalmazottak tudatosságát azzal kapcsolatban, hogy mit várnak el tőlük, és segíti őket abban, hogy karrierjüket úgy irányítsák, hogy nagyobb lehetőségek nyíljanak az előléptetésekre és a szervezeten belüli jutalmazóbb szerepekre.
- 3) Értékelések: az alkalmazottak bizonyos kompetenciákban való jártasságuk alapján történő értékelése méltányos, érdemeken alapuló értékelési rendszert biztosít, amelyet nem csak a munkatársak értékelnek, hanem javítják a termelékenységet és a teljesítményt is. A kompetenciaterképben meghatározott szabványok lehetővé teszik a vezetők számára, hogy kommunikálják az egyes csapattagok erősségeit és gyengeségeit, és tanácsot adhassanak a hiányosságaik orvoslására – természetesen a szervezet támogatásával. Az értékelt személyek őszinte visszajelzésének ösztönzése és a visszajelzések alapján történő cselekvés átláthatóbbá teszi a folyamatot.
- 4) Utódlástervezés: a vezetői készségeket és tulajdonságokat felmutató alkalmazottakat kompetencia-feltérképezéssel fel lehet készíteni a jövőbeli vezetői szerepekre. A szükséges kompetenciák jelenlegi és kívánt kifinomultsági szintje közötti hézagokat pótolni lehet, így a jelöltek készen állnak a kihívásra, amikor eljön az ideje. Erős kompetenciamátrix hiányában a hatékony vezetés egyik legnagyobb akadályá ismét a világos elvárások hiánya. A fent említett Gallup State of the American Workforce-jelentés megállapította, hogy a vezetők a csapattagjaikhoz képest "négy ponttal kisebb valószínűséggel mondják azt, hogy munkaköri leírásuk világos, vagy összhangban van az általuk végzett munkával."
- 5) Erőforrás-allokáció: a kompetencia-feltérképezés megkönnyíti a projektervezést azáltal, hogy segít a vállalatoknak a megfelelő embereket kijelölni a munkára, nagymértékben növelve a projekt sikerének esélyét.





Szem előtt tartva, hogy a kompetencia-feltérképezést és a profilalkotást egy adott szervezeten belül és kifejezetten egy adott szervezet számára kell elvégezni, mind a fenntarthatósági menedzsment térképe, mind a kompetenciaprofilok a szakirodalomban ezen a területen azonosított kompetenciákon alapulnak.

Meg kell jegyezni, hogy kevés tanulmány foglalkozott a fenntarthatósági kompetenciák explicit meghatározásával. A külföldön végzett kutatások eredményeinek elemzése a zöld kompetenciák 7 univerzális típusára mutat rá:

- 1) rendszergondolkodási kompetencia a komplex fenntarthatósági problémák megértéséhez: „az a képesség, hogy együttesen elemezzük a komplex rendszereket a különböző területeken (társadalom, környezet, gazdaság stb.) és különböző léptékekben (lokálistól globálisig)”<sup>20</sup>;
- 2) kompetencia a fenntarthatósággal kapcsolatos területeken, mert az általános kompetencián túl a fenntarthatósági szakembernek a saját szakterületén is kompetenciával kell rendelkeznie. <sup>21</sup>;
- 3) 3) interperszonális kompetencia az érdekelt felek együttműködésének elősegítésére a fenntarthatóság területén, amelyet úgy határoznak meg, mint "a fenntarthatósági kutatásban és problémamegoldásban való együttműködés és részvétel motiválása, lehetővé tétele és elősegítése"<sup>22</sup>;
- 4) cselekvési és kezdeményezési kompetencia, amely a fenntartható fejlődés területén felmerülő problémák megoldását célzó megfelelő intézkedések kiválasztása és végrehajtása<sup>23</sup>;
- 5) a jövőbeli fenntarthatósági problémák előrejelzésének képessége<sup>24</sup>;

---

<sup>20</sup> A. Wiek, L. Withycombe, C.L. Redman, *Key competencies in sustainability: A reference framework for academic program development*. *Sustain. Sci.* 6, p. 207, (2011)

<sup>21</sup> N. Roorda, *A Strategy and a Toolkit to Realize System Integration of Sustainable Development (SISD)*. [In]: *Sustainability Assessment Tools in Higher Education Institutions: Mapping Trends and Good Practices Around the World*, 2013, p. 101-119.

<sup>22</sup> A. Wiek, L. Withycombe, C.L. Redman, *Key competencies in sustainability: A reference framework for academic program development*. 2011, *Sustain. Sci.* 6, p. 211.

<sup>23</sup> N. Roorda, *A Strategy and a Toolkit to Realize System Integration of Sustainable Development (SISD)*. [In]: *Sustainability Assessment Tools in Higher Education Institutions: Mapping Trends and Good Practices Around the World*, 2013, pp. 101-119.

<sup>24</sup> E.R. Osagie, R. Wesselink, V. Blok, T. Lans, M. Mulder, *Individual Competencies for Corporate Social Responsibility: A Literature and Practice Perspective*, 2014, *J. Bus. Ethics* 135 (2), pp. 233-252.





- 6) a fenntartható fejlődés stratégiáinak kidolgozására összpontosító stratégiai gondolkodás, amelyet úgy definiálnak, mint "a fenntartható fejlődés irányába mutató beavatkozások és transzformatív irányítási stratégiák közös tervezésének és végrehajtásának képessége"<sup>25</sup>;
- 7) Fenntartható fejlődés normatív kompetenciája, amely a következőképpen definiálható: „a fenntartható fejlődés elveinek, céljainak és célkitűzéseinek feltérképezésére, meghatározására, alkalmazására, megegyezésére és tárgyalására való képesség.”<sup>26</sup>.

Emellett az éghajlatváltozásról és a „zöld” munkaerő kompetenciáiról szóló jelentés az előbb említetteken kívül még három további kompetenciát emel ki ezen a területen, nevezetesen.

- 1) a vásárlói preferenciák változásának elemzése - a vásárlók nem csak azt akarják megvásárolni, ami biztonságos a környezet számára, hanem arról is meg akarnak győződni, hogy ezeket a termékeket etikus módon, a környezetre nem károsító módon állították elő. Környezeti tudatosságunk növekszik, fogyasztói magatartásunk változik, ezért is olyan fontos a marketingkutatói módszerek és technikák terén való kompetencia, különös tekintettel az úgynevezett zöld marketingre;
- 2) zöld ellátási lánc menedzsment – a vállalatoknak egyre nagyobb jelentőséget kell tulajdonítaniuk az újrahasznosításnak, újrafelhasználásnak és újratermelésnek, megváltoztatva termelési és elosztási stratégiájukat a környezetből nyert természeti erőforrások hatékonyabb felhasználása érdekében. Ez a menedzsment kulcsszerepet játszik abban, hogy a vállalatok versenyelőnyhöz jussanak, és javítsák környezeti imázsukat. A hatékony gyakorlatok segíthetnek a szervezeteknek csökkenteni a pénzforgalmi időt, minimalizálni a kockázatot, növelni a profitot és biztosítani a bevételek kiszámíthatóságát;
- 3) kompetencia a környezetbarát munkahelyi magatartás kialakításában - ennek a magatartásnak a megnyilvánulásai a következők: a víz-, villanytakarékoságra való odafigyelés, új, környezetkímélő műszaki megoldások javaslata, más munkavállalók oktatása. A vezetők esetében nagyon fontos feladat az, hogy saját magatartásukkal példát mutassanak másoknak.

---

<sup>25</sup> A. Wiek, L. Withycombe, C.L. Redman, *Key competencies in sustainability: A reference framework for academic program development*. 2011, *Sustain. Sci.* 6, s. 211

<sup>26</sup> *Ibidem* s. 209





A fenntarthatósági menedzsment területén meghatározott és meghatározott kompetenciák után el lehet kezdeni egy nagyon elméleti kompetenciaterkép felépítését a felső és középvezetők számára.

Fejlesztéséhez mintául szolgál majd a Kreatív Iparágak Hálózatai és Klaszterei Kompetenciák Felmérés részeként kidolgozott kompetenciaterkép<sup>27</sup>.

**1. ábra: A fenntarthatósági menedzsment vezetői kompetenciáinak térképe.**

"Zöld Kompetencia".	Középvezetők	Felső vezetés
rendszer gondolkodási kompetencia		+
Kompetencia a fenntartható fejlődéshez kapcsolódó területeken	+	
interszónális kompetencia a fenntartható fejlődés területén		+
cselekvési és kezdeményezési kompetencia	+	
A jövőbeli fenntarthatósági problémák előrejelzésének képessége		+
A stratégiai gondolkodás a fenntartható fejlődés stratégiáinak kidolgozására összpontosított		+
a fenntartható fejlődés normatív kompetenciája	+	
a vásárlói preferenciák változásainak elemzése		+
zöld ellátási lánc menedzsment	+	
Kompetencia a munkahelyi környezetbarát magatartás kialakításában	+	

Forrás: saját feldolgozás

<sup>27</sup> S. Olko, *Badania kompetencji w sieciach i klastrach w przemysłach kreatywnych*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, 2014, z. 76, p.46.





A fenti kompetenciaterkép a közép- és felsővezetők felelősségi körének általános jellemzése alapján készült. Hangsúlyozni kell, hogy egy részletes kompetenciaterképnek figyelembe kell vennie a szervezet sajátosságait, és mélyreható elemzés után kell elkészítenie.

A közép- és felső vezetés részletes kompetenciaterképének figyelembe kell vennie olyan tényezőket, mint például:

- adott cég, szervezet sajátosságai
- ágazat és tevékenységi terület
- a cég mérete
- szervezeti struktúra
- az elfogadott hierarchia a struktúrában
- az elfogadott feladat- és feladatmegosztás, valamint szerepek és felelőségek osztályokon/osztályokon
- az elfogadott irányítási modell

Ezek és sok más tényező befolyásolja egy adott vállalat vagy szervezet kompetenciaterképének meghatározását.

A bemutatott kompetenciaterképen feltüntetett területek a mélyreható egyéni elemzés kiindulóanyagai, és egy bizonyos gondolkodási irányt mutatnak a tágra értelmezett zöld kompetenciák területén.





## **Kompetenciaprofilok a fenntarthatósági menedzsment vezetői pozícióhoz**

A kompetenciaprofil jelzi, hogy milyen kompetenciák szükségesek a munkaköri feladatok ellátásához, és mindenekelőtt milyen szintű elsajátításuk legyen.

A kompetenciaprofil egy dokumentum, amely rögzíti és azonosítja a munkakörhöz szükséges kompetenciákat. Valójában egy munkakörhöz, szerepkörhöz, megosztott funkcióhoz vagy foglalkozáshoz kompetenciaprofil lehet kialakítani. A kompetenciaprofil célja egy munkakör, szerep, funkció vagy foglalkozás ellátásához szükséges kompetenciák elsajátításának szintjének meghatározása, valamint ezek könnyen hozzáférhető és hasznos rendszerezése. A profil kialakításának részeként minden kompetenciát indikátorokká (azaz magatartásformákká) kell lefordítani, hogy az érdeklődők lássák a munkakörök pontos követelményeit.

A munkakör elvárt kompetenciaprofiljához szükséges kompetenciák kiválasztásánál fontos ésszben tartani, hogy az nem tartalmazhat minden olyan kompetenciát, amely a munkakör munkáját befolyásolja, hanem csak azokat a kulcsfontosságúakat, amelyek leginkább hozzájárulnak az elvégzett feladatok minőségéhez és hatékonyságához. a pozícióban.

Határozottan megkönnyítik a toborzási folyamatot, hiszen a toborzó által megvizsgálva a kompetenciákat, azok elsajátításának szintjeit, könnyen összevethetők a pozícióhoz nélkülözhetetlen kompetenciák optimális elsajátításával. A toborzási folyamat azonban nem az egyetlen lehetőség a kompetenciaprofilok használatára. Lehetőség van az adott cég jelenlegi dolgozóinak elvárásainak felvázolására vagy a releváns kompetenciákat formáló szabó képzésre is.

A kompetenciaprofil diagram egy kompetenciaprofil általános nézete. A teljes kompetenciaprofil egy részletes dokumentum, amely tartalmazza az egyes készségek teljesítéséhez szükséges "részkészségeket", valamint az egyes készségek teljesítéséhez szükséges kiegészítő ismereteket és készségeket is.

A kompetenciaprofilok képezik az alapját az átfogó teljesítményfejlesztésnek. A kompetenciaprofilok pontosan meghatározzák, mit kell tudnia egy személynek ahhoz, hogy sikeres legyen a munkahelyén.

Különféle előnyöket nyújthatnak, többek között:

- Toborzási és kiválasztási alap biztosítása;





- Az alkalmazottak erősségeinek és készségbeli hiányosságainak azonosítása;
- a készséghiányok megcélzása a fejlesztés érdekében;
- munkavállalói fejlesztési tervek készítése;
- az utódlás tervezésének megalapozása;
- képzési programok kidolgozása, amelyek a szervezet sikeréhez szükséges készségekkel foglalkoznak; és
- átfedő munkakörök azonosítás.

Ez a kompetenciaprofilok létrehozásának számos előnye. A szervezetek általában azzal kezdik a folyamatot, hogy meghatározzák azokat a kulcsszerepeket a szervezetükben, ahol a kompetenciaprofilok a legnagyobb hasznot nyújthatják. Például a szervezetek gyakran választanak ki kulcsszerepeket a biztonság, a vezetés, az ügyfélszolgálat vagy végül a fenntarthatóság területén, hogy megkezdjék a kompetenciák tervezését.

Ez a tanulmány a Lengyel Vállalkozásfejlesztési Ügynökség számára készített *Univerzális kompetenciamodell* című tanulmány keretében használt megfigyelési skálát fogja használni. Felhasználói kézikönyv. (POL: *Uniwersalny Model Kompetencyjny. Podręcznik Użytkownika*)<sup>28</sup>.

## 2. ábra Kompetenciafejlesztési skála

SZINT	LEÍRÁS
A1	A kívánt magatartások hiánya, hibák elkövetése, egyértelmű képtelenség megbirkózni az adott kompetenciát igénylő feladatokkal.
B2	Kísérlet az elvárt viselkedésre, adott kompetenciákat igénylő feladatokkal való megbirkózásra, hibák elkövetése.
C3	Önállóság, a legtöbb adott kompetenciát igénylő feladat korrekt elvégzése, kicsit nehezebb feladatokkal kapcsolatos problémák, hibák új, nem szokványos helyzetek esetén.
D4	A legtöbb adott kompetenciát igénylő feladat hatékony, hibátlan végrehajtása, a nem szokványos helyzetekben felmerülő nehéz feladatok megoldása is. Az adott kompetenciát leíró pozitív viselkedések megjelenítése (az ilyen embereket gyakran példaképként állítják elő). Az elvárt viselkedések felmutatása és elmagyarázása másoknak.

<sup>28</sup> *Uniwersalny Model Kompetencyjny. Podręcznik Użytkownika*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2022





<b>E5</b>	Az adott kompetencia kreatív megközelítését igénylő rendkívül nehéz feladatok kiváló teljesítése. Az elvégzett tevékenységek magas szintű automatizálása. Adott kompetenciában új magatartásformák megnyilvánulása, trendek, tendenciák meghatározása ezen a területen
-----------	--

Forrás: *Uniwersalny Model Kompetencyjny. Podręcznik Użytkownika. p. 23*

A kompetenciákat nem tudjuk közvetlenül megfigyelni, mivel ezek egy elméleti konstrukció. Ez többek között azt jelenti, hogy a kompetencia nem létezik a konkrét viselkedésektől elszigetelten.

Amint az a fenti táblázatból látható, a konkrét viselkedések bizonyos kompetenciák elsajátításának bizonyítékai, mondhatjuk, hogy a kompetencia indikátorai. A kompetenciák definíciói és leírásai pontosan a megfigyelhető viselkedések alapján jönnek létre.

Az a tény, hogy a szakmai kompetenciát viselkedéssel írjuk le, lehetőséget ad annak megfigyelésére, következésképpen pontos mérésére. Azt a viselkedést, amely alapján a birtokolt kompetenciára következtetünk, indikátornak nevezzük. Attól függően, hogy a megfigyelt személy milyen magatartást tanúsít egy adott viselkedési kategória tekintetében, következtetünk kompetenciájának szintjére.

Egy adott kompetencia leírásának elkészítésekor először azonosítani és listázni kell azokat a magatartásformákat, amelyeken keresztül a kompetencia láthatóvá válik. Ezután le kell írni az így azonosított és kiemelt indikátorokat. A fent leírt kompetenciafejlesztési skála alapján elkészített kompetenciák leírásának el kell vezetnie ahhoz, hogy a kiemelt kompetenciák mindegyike táblázatos formában kerüljön bemutatásra. Ezeket a táblázatokat gyakran megfigyelési skáláknak is nevezik, mivel lehetővé teszik az egyéni viselkedések megfigyelését a fejlődési skálán való elhelyezkedésük szerint. Természetesen érdemes megjegyezni, hogy egy ilyen skála általában nem képes nagyon részletesen reprezentálni az adott kompetenciához kapcsolódó összes viselkedést. Ez eleve nem lenne praktikus.

A fent leírt tevékenységek megvalósítása révén a fenntarthatósági kompetenciák megfigyelési skálái kerültek kialakításra.







## 1 Táblázat Kompetenciák a rendszergondolkodásban

Rendszergondolkodási kompetencia					
Index	A1	B2	C3	D4	E5
<b>A fenntarthatósági folyamatok azonosítása a szervezetben</b>	Nem lehet azonosítani a fenntartható fejlődéssel kapcsolatos folyamatokat.	Nem tesz lépéseket a fenntartható fejlődés folyamatainak azonosítására. Nem rendelkezik készségekkel ezen a területen.	A legtöbb esetben képes sikeresen azonosítani a fenntartható fejlődéssel kapcsolatos folyamatokat.	Hatékonyan azonosítja a fenntartható fejlődés folyamatait.	A fenntartható fejlődéssel kapcsolatos összes folyamatot azonosítja. Meg tudja jósolni a jövőben bekövetkező folyamatokat.
<b>Fenntarthatósági folyamatok elemzéseinek készítése</b>	Nem kompetens a fenntarthatósági folyamatok elemzés területén.	Nem végzi a fenntarthatósági folyamatok elemzését. Felesleges tevékenységnek tartja.	Fenntarthatósági folyamatok elemzését végzi. Ezt a tevékenységet fontosnak tartja.	Nagyon hatékonyan elemzi a fenntarthatósági folyamatokat. A belőlük levont következtetések pozitív hatással vannak az egész szervezet működésére.	Szakértők a fenntarthatósági folyamatok elemzésében. Relevanciájuk és érdemük támpontot jelent a szervezet működéséhez.
<b>Változások megvalósítása az ezt igénylő folyamatokban, a fenntarthatóság területén.</b>	A változtatás végrehajtását felesleges tevékenységnek tartja. Negatívan közelít minden változáshoz.	Nem hajt végre változtatásokat a fenntarthatósági folyamatokban. Nem ismeri fel végrehajtásuk konkrétságát. Hiányzik a kompetenciája ezen a területen.	Azonosítja azokat a folyamatokat a fenntarthatóság területén, amelyek változást igényelnek. A legtöbb esetben sikeresen hajtja végre az ezt igénylő folyamatok változásait.	Hatékonyan hajtja végre az ezt igénylő folyamatok változásait. Hibátlanul azonosítja a változtatást igénylő fenntarthatósági folyamatokat.	Szakértő és látók a változások végrehajtásában a szervezetekben, különös tekintettel a fenntarthatóságra.
<b>Különböző területekről származó adatok és tények kombinálása, szintetizálása</b>	Nem tudja egyesíteni a különböző területekről származó adatokat és tényeket.	A különböző területekről származó tényeket és adatokat próbálja kombinálni, de többnyire eredménytelenül	Különböző területekről származó tényeket és adatokat kombinál. Nagyon hasznos szintéziseket készít a fenntartható fejlődés területén.	Hibátlanul kombinálja a különböző területek adatait és tényeit. A fenntartható fejlődés területén létrejött szintézisek az egész szervezet működését befolyásolják.	Számos terület adatait és tényeit egyesíti, elsősorban a fenntarthatósági szempontokra helyezve a hangsúlyt. Az ezen az alapon megalkotott szintézisek képezik a szervezet működésének alapját a fenntartható fejlődés területén.





<b>Rendszerszintű változások bevezetése a fenntartható fejlődés érdekében</b>	Negatív bármilyen rendszerváltozással szemben.	A fenntartható fejlődés területén rendszerszintű változtatások végrehajtására tett kísérletek azonban gyakran nem valósulnak meg a végsőkig, vagy kudarcba fulladnak.	Rendszerszintű változásokat vezet be a fenntarthatóság terén. A legtöbb esetben pozitív hatással vannak a szervezet működésére.	Sikeresen hajt végre rendszerszintű változtatásokat a fenntarthatóság terén. Hatékony hatással vannak a szervezet működésére	Pontosan szükség szerint és megfelelő méretben valósítja meg a rendszerszintű változtatásokat a fenntartható fejlődés területén. Szakértő és vezető ezen a területen. A végrehajtott változtatások nemcsak az egész szervezet pozitív fejlődését jelentik, hanem példaként szolgálnak mások számára is.
---	--	---	---	--	---

## 2 Táblázat Fenntartható fejlődéshez kapcsolódó területek kompetenciái

Kompetencia a fenntartható fejlődéshez kapcsolódó területeken					
Index	A1	B2	C3	D4	E5
<b>A birtokolt specializáció szintézise a szervezetben megvalósított fenntarthatósági követelményekkel</b>	Képesítéseit nem tudja szintetizálni a fenntartható fejlődés követelményeivel. Felesleges tevékenységek tartja.	Szakterületének szintéziseit igyekszik elvégezni a fenntartható fejlődés követelményeivel, ez azonban nem teszi ezt hatékonyan.	A legtöbb esetben helyesen szintetizálja szakterületét a fenntartható fejlődés követelményeivel.	Szakterületét helyesen szintetizálja a fenntartható fejlődés követelményeivel.	Képesítéseit és szakterületeit mindig megfelelően tudja szintetizálni a fenntartható fejlődés követelményeivel, ami nagyon pozitív eredményeket eredményez a szervezet működésében.
<b>Rendszergondolkodás a fenntarthatóságot szem előtt tartva</b>	Nem képes rendszerszinten gondolkodni, miközben figyelembe veszi a fenntarthatóságot.	Rendszergondolkodásra és elemzésre tesz kísérletet a fenntartható fejlődés területén, de többnyire sikertelenül.	Szisztematikusan gondolkodik, és ennek nagy részébe igyekszik beépíteni a fenntarthatóságot.	Rendszeresen gondolkodik, és minden alkalommal figyelembe veszi a fenntarthatósági szempontokat.	A fenntarthatóságot szem előtt tartó rendszergondolkodás szakértője és mentora.
<b>Különböző szempontok figyelembevétele a döntéshozatalban</b>	Nem veszi figyelembe a különböző szempontokat a döntéshozatal során. Együtt gondolkodik.	Megpróbálja figyelembe venni a különböző szempontokat a döntéshozatal során, de közepes eredménnyel.	A legtöbb esetben a döntéshozatal során különböző szempontokat vesz figyelembe.	A döntéshozatal során különböző szempontokat vesz figyelembe.	Minden alkalommal megpróbálja figyelembe venni a különböző szempontokat a döntések meghozatalakor.





					A dobozon kívül gondolkodik.
<b>Nyitottság és a különböző menedzsmenttel kapcsolatos területeken</b>	Nem nyitott az új ismeretekre, nem törekszik azok megszerzésére.	Csak a szükséges tudást sajátítja el. Nagyon korlátozott mértékben nyitott az új ismeretekre.	Nyitott gondolkodású, és igyekszik új ismereteket elsajátítani a különböző menedzsmenttel kapcsolatos területeken.	Nagy hangsúlyt fektet az új ismeretek megszerzésére a menedzsmenttel kapcsolatos különböző területeken. Nyitott és fogékony az elméje minden olyan információra, amely hasznos lehet ezen a területen.	Az új ismeretek megszerzése a legfontosabb számára.

### 3. táblázat Interperszonális kompetenciák a fenntartható fejlődés területén

Interperszonális kompetenciák a fenntartható fejlődés területén					
Index	A1	B2	C3	D4	E5
<b>Együtműködés másokkal a fenntartható fejlődés területén</b>	Nem együttműködő, gyakran versengő vagy manipuláló másokkal.	Néha felveszi a versenyt másokkal, magasabbra túzza a személyes célokat, mint a csapatcélokat.	Hatékonyan együttműködik Másokkal nem versenyez, megegyezésre törekszik.	A csoportcélokat helyezi előtérbe, és aktívan gondoskodik arról, hogy ne legyen versenyhangulat.	Megelőzi és aktívan megakadályozza a pusztító verseny minden megnyilvánulását. Az együttműködés és együttműködés modellje mások számára.
<b>Konfliktusok, problémahelyzetek megoldása a fenntartható fejlődés területén</b>	Nem ismeri fel a destruktív helyzeteket és viselkedéseket. Néha ellentmondásos körülményeket teremt, és maga okoz vitákat. Nem érdekli a konfliktusok lezárása, inkább fellángolja. Nem kedvelt.	Konfliktusban és nehéz helyzetekben közömbös marad. Nem ő a konfliktusok kezdeményezője, de nem is vesz részt azok megoldásában.	Általában képes megmagyarázni a félreértést, és inkább a kapcsolat megtisztítására törekszik. Amikor beavatkozásra kéri, belekeveredik a problémába, és keresi a lehetséges megoldásokat.	Nem generál konfliktushelyzeteket, mindig képes tisztázni a félreértéseket.	Mindenféle félreértést kezel, és az ilyen helyzeteket a kapcsolatok erősítésére használja fel.





<b>Megállapodás keresése, kidolgozása</b>	Nem törekszik megegyezésre, nem tud engedni és kompromisszumot keres.	A legtöbb esetben tudja, mikor kell engedelményeket ajánlania a kompromisszum eléréséhez.	Rugalmas a megbeszélésekben, megegyezésre és kompromisszumos megoldásokra törekszik.	Segít másoknak meglátni, ha bizonyos engedmények felajánlása megállapodáshoz vezet.	Még a "meg nem alkudható" esetekben is előre látja és aktívan megakadályozza a pusztító rivalizálás minden megnyilvánulását. Az együttműködés és együttműködés modellje mások számára. Kedvező megállapodást köt.
<b>Kollégáink motiválása a fenntarthatósági tevékenységek területén</b>	Nem motiválja az alkalmazottakat a fenntarthatóság terén. Néha demotiváló lépéseket tesz.	Nem vállal motivációs tevékenységet a fenntarthatóság szempontjából. Nincs demotiváló hatással az alkalmazottakra.	Megpróbálja motiválni az alkalmazottakat. Az ezen a területen hozott intézkedések többségében hatékony.	Hatékonyan motiválja az alkalmazottakat. Minden alkalommal figyelembe veszi a fenntarthatósági szempontokat.	Az eszközök és módszerek megfelelő kiválasztásával motiválja és inspirálja a kollégákat. Képes összekapcsolni a motivációt a fenntarthatóság területén a csapatmenedzsment más területeivel.
<b>Kapcsolatok fejlesztése, építése</b>	Nem törődik kezdeményezett kapcsolatok kiépítésével és fejlesztésével. Nem tesz semmit a kialakult kapcsolatok fenntartása érdekében.	Elfogadja mások kapcsolatépítő gesztusait azzal a feltétellel, hogy ismert emberekről van szó, akikben megbízik.	Törődik a kapcsolatokkal, kezdeményez kapcsolatokat és tevékenységeket a kapcsolatok javítása érdekében. Kiválasztott emberekkel köt közelebbi ismeretséget.	Mindig törődik másokkal, és törődik az emberekkel való pozitív kapcsolatokkal. Szisztematikusan tartja a kapcsolatot, fejleszti a kapcsolatokat. Beszélgetéseket, találkozót és tevékenységeket kezdeményez.	Mindig törődik másokkal, és törődik az emberekkel való pozitív kapcsolatokkal. Találkozókat kezdeményez nagyobb csoportok számára, illetve saját kezdeményezésre szervez integratív jellegű találkozót.

#### 4 Táblázat Cselekvési és kezdeményezési kompetencia

Cselekvési és kezdeményezőkészség					
Index	A1	B2	C3	D4	E5
<b>Kezdeményezés a tettekben</b>	Hiányzik a kezdeményezőkészség, negatívan viszonyul mindenféle tanórán kívüli tevékenységhez.	Többnyire hiányzik a kezdeményezésből. Csak az őt közvetlenül érintő kérdésekben tud alulról fellépni.	Képes kezdeményezni a fenntartható fejlődésben, megtenni a szükséges intézkedéseket.	Kezdeményezést mutat a fenntartható fejlődés terén, és megfelelő lépéseket tesz.	Amikor szükség van rá, kezdeményezőkészséget mutat, racionális és szükséges lépéseket tesz, miközben inspirál másokat.





<b>A kitűzött tervek megvalósítására való törekvés</b>	A kitűzött terveket nem hajtja végre, nem tesz lépéseket azok megvalósítása érdekében.	Lépéseket tesz a kitűzött tervek megvalósítása felé, de legtöbbször alkalmatlan, és kudarccal végződik	Terveit többnyire sikeresen hajtja végre, a fenntarthatóságot szem előtt tartva	A kialakított terveket határidőre és megfelelő módon, különös tekintettel a fenntartható fejlődésre, végrehajtja	Mindig valósítja meg a megfogalmazott terveket, akár az ütemterv előtt is, és a fenntarthatósági szempontokat mindig foglalja bele a tervekbe
<b>Új fenntarthatósági kezdeményezések vállalása és megoldások keresése</b>	Nem vállal új fenntarthatósági kezdeményezéseket, és nem keres megoldást a felmerülő problémákra.	Megpróbál új kezdeményezéseket tenni, és csak akkor keres megoldást, ha erre kényszerül.	Új kezdeményezéseket tesz és megoldásokat keres – a legtöbb esetben hatékonyan és eredményesen.	Új fenntarthatósági kezdeményezéseket vállal, és hatékonyan kezeli a felmerülő problémákat.	Igyekszik új kezdeményezéseket keresni, azokat mindig felvállalja és megoldásokat talál.
<b>A fenntartható fejlődés területén felmerülő problémák azonosítása és megoldása</b>	Nem ismeri fel a problémákat a fenntartható fejlődés területén.	Megpróbálja felismerni a problémákat a fenntartható fejlődés területén, miközben nem sikerül megoldani azokat.	Felismeri a problémákat a fenntartható fejlődés területén, és a legtöbb esetben megoldja azokat.	Mindig felismeri a felmerülő fenntarthatósági problémákat, és hatékonyan megoldja azokat.	Még a fenntarthatóság területén felmerülő lehetséges problémákat is felismeri. Mindig hatékonyan oldja meg ezeket azáltal, hogy intézkedéseket tesz a jövőbeni megelőzésükre.

### 5 Táblázat Képesség a jövőbeni fenntarthatósági problémák előrejelzésére

<b>Képes előre látni a jövőbeni fenntarthatósági problémákat</b>					
Index	A1	B2	C3	D4	E5
<b>A vállalat környezetének elemzése a fenntartható fejlődés szempontjából</b>	Negatívan értékeli a vállalat környezetének fenntarthatósági szempontú elemzését. Nincs kompetenciája ezen a területen	Megpróbálja elemezni a vállalat környezetét a fenntarthatóság szempontjából. Elemzései többnyire tévesek.	Elemezi a vállalat környezetét a fenntarthatóság szempontjából. Elemzései többnyire pontosak.	Analitikus elmével és hozzáállással rendelkezik. A vállalati környezet fenntarthatósági szempontú elemzése mindig helytálló.	Elemző szakértő a fenntarthatóság terén. Elemzései jelentős hatással vannak a szervezetek működésére.
<b>A lehetséges fenntarthatósági problémák előrejelzése</b>	Nem tud előre látni a fenntartható fejlődés lehetséges problémáit. Erről nincs tudomása. Cselekménye az itt és mostra összpontosul.	Igyekszik előre látni a lehetséges problémákat a fenntartható fejlődés területén, de hiányzik a kompetencia ezen a területen.	A legtöbb esetben előre látja a lehetséges fenntarthatósági problémákat.	Nagyon nagy hatékonysággal látja előre a potenciális fenntarthatósági problémákat.	Mindig képes előre jelezni a lehetséges fenntarthatósági problémákat.





<b>A szervezet fenntarthatósági problémáinak kritikai elemzése</b>	Nem elemzi kritikusan a szervezet problémáit. Csak az aktuális műveletre fókuszál	Megkísérli kritikusan elemezni a szervezet problémáit a fenntarthatóság szempontjából. Ezen a területen a hozzáértés hiánya miatt általában tévednek	Kritikusan elemzi a szervezet problémáit a fenntarthatóság szempontjából. Elemzései többnyire helytállóak.	A szervezet problémáival kapcsolatos kritikai elemzései igen nagy értékűek, és jelentős hatással vannak a szervezet működésére.	A szervezet problémáinak kritikai elemzésének szakértője. Nekik köszönhetően a felmerülő problémák mindig megoldódnak.
<b>Kockázat vállalása</b>	Nem akar kockázatot vállalni. A cselekvés ezen a területen ismeretlen számára.	Megpróbál kockázatot vállalni, de nem mindig, ha szükséges.	Korlátozottan azonban kockázatot vállal.	Nem fél kockázatot vállalni. Megpróbálja elemezni a szedésének következményeit	Gyakran kockázatot vállal, minden alkalommal kiszámítva és elemzés előtt.
<b>Információk keresése a fenntartható fejlődés terén tapasztalható trendekről</b>	Nem keres információt és trendeket a fenntarthatóság területén. Felesleges tevékenységnek tartja.	Kísérletet tesz arra, hogy tájékozódjon a fenntartható fejlődés trendjeiről.	Információkat keres a fenntarthatóság terén tapasztalható trendekről. Ez azonban az ő járulékos tevékenysége, és nem koncentrálna rá eléggé.	Naprakészen tartja a fenntarthatósági trendeket.	A fenntarthatóság trendjeinek szakértője. Nemcsak naprakész információval rendelkezik ezen a területen, hanem maga generál trendeket ezen a területen.

## 6 Táblázat A fenntartható fejlődés stratégiáinak kidolgozását célzó stratégiai gondolkodás

<b>Stratégiai gondolkodás, amelynek célja a fenntartható fejlődés stratégiáinak kidolgozása</b>					
Index	A1	B2	C3	D4	E5
A fenntartható fejlődés stratégiai elemzéséhez szükséges információ- és adatforrások azonosítása és kiválasztása	Nem végez stratégiai elemzést a fenntartható fejlődés érdekében. Felesleges tevékenységnek tartja.	Megpróbálja azonosítani és kiválasztani az információ- és adatforrásokat, de általában nem hasznosak a fenntartható fejlődéssel kapcsolatos stratégiai elemzések készítéséhez.	Meghatározza és kiválasztja a fenntartható fejlődéssel kapcsolatos stratégiai elemzések készítéséhez szükséges információ- és adatforrásokat. Ezek azonban nem mindig elegendőek egy átfogó elemzéshez	Kiválasztja és azonosítja a mindig szükséges és helyes információkat a stratégiai elemzés elvégzéséhez	Szakértő a fenntartható fejlődéssel kapcsolatos stratégiai elemzésekhez szükséges információforrások és adatok kiválasztásában. Az általa gyűjtött információkból adódó elemzések adják a szervezet ezen a területen történő működésének alapját.





Az összegyűjtött információk feldolgozása a fenntartható fejlődés területén, következtetések levonása azokból	Nem tudja megfelelően feldolgozni a fenntartható fejlődés és az azt követő témakörben gyűjtött információkat, következtetéseket levonni azokból.	A fenntartható fejlődés területén gyűjtött adatok feldolgozása folyamatban van, azonban az összegyűjtött információk nem megfelelőek, a következtetések többnyire elmaradnak.	Feldolgozza az összegyűjtött információkat a fenntartható fejlődés területén, és általánosságban helyes következtetéseket von le.	A szervezet szemszögéből nagyon releváns következtetéseket von le az összegyűjtött fenntarthatósági információkról.	A fenntartható fejlődéssel kapcsolatos információgyűjtés szakértője. Ő határozza meg a trendeket ezen a területen. Az ebből eredő következtetések képezik a szervezet működésének alapját
A szervezet stratégiai küldetésének megfogalmazása a fenntartható fejlődés területén	Nem vesz részt a szervezet stratégiai küldetésének megfogalmazásában a fenntartható fejlődés területén. Nem kompetens ezen a területen, és negatívan viszonyul ehhez a tevékenységhez	Igyekszik részt venni a szervezet stratégiai küldetésének megfogalmazásában a fenntartható fejlődés területén, de e téren való ismerethiánya inaktívvá teszi erőfeszítéseit.	Részt vesz a szervezet fenntartható fejlődést szolgáló stratégiai küldetésének megfogalmazásában. Részvétele meglehetősen jelentős, de az e téren szerzett ismeretei korlátozottak	A vállalat fenntartható fejlődésre vonatkozó stratégiai küldetésének megfogalmazása terén végzett tevékenysége kulcsfontosságú. Széleskörű tudással és tapasztalattal rendelkezik ezen a területen.	Ő a fő szerzője a szervezet stratégiai küldetésének a fenntartható fejlődésért. Az ő tudása és jövőbe látó szemlélete irányt szabott ezen a területen.
<b>A fenntarthatóság területére vonatkozó stratégiai elemzés eredményeinek közlése a vállalat dolgozóival</b>	A stratégiai elemzés eredményeit nem tudja közölni kollégáival. Problémái vannak a kommunikációval.	A fenntarthatósági stratégiai elemzés eredményeit igyekszik közölni a munkavállalókkal, üzenete azonban sokszor nem egyértelmű és következtelen.	A stratégiai elemzés eredményeit hatékonyan kommunikálja a vállalat munkatársaival	A fenntartható fejlődés stratégiai elemzésének eredményeinek közlésének módja mindenki számára érthetővé teszi azokat.	Természetes interpersonális és kommunikációs képességei azt jelentik, hogy a közölt stratégiai elemzési eredményeket mindenki megérti, és pozitív változást idéz elő a szervezetben.
<b>A fenntartható fejlődés jelenségeinek összetettségének megértése</b>	Nem érti a fenntartható fejlődés jelenségeinek összetettségét.	A fenntartható fejlődés jelenségeinek komplexitásának megértésére tett kísérletek azonban nem hatékonyak.	Többnyire megérti a fenntartható fejlődéssel kapcsolatos jelenségek összetettségét.	Nagyon jól érti a fenntartható fejlődéssel kapcsolatos jelenségek összetettségét. Számos tényt és kérdést tud összekapcsolni ezen a területen.	Szakértő a fenntartható fejlődéssel kapcsolatos összetett jelenségek megértésében és magyarázatában. Nagyon széles körű ismeretekkel rendelkezik e téren





## 7 Táblázat Normatív kompetencia a fenntartható fejlődéshez

Normatív kompetencia a fenntartható fejlődéshez					
Index	A1	B2	C3	D4	E5
<b>Fenntartható fejlődési célok és célkitűzések feltérképezése</b>	Nem sikerül feltérképezni a fenntarthatósági célokat és célkitűzéseket. Cáfolja a folyamat legitimitását	Igyekszik feltérképezni a fenntartható fejlődéssel kapcsolatos célokat, célkitűzéseket. Nem rendelkezik hozzáértéssel ezen a területen, és ezen a területen végzett munkája nem kielégítő	Helyesen térképezi fel a fenntarthatósági célokat és célkitűzéseket. Ezen a területen végzett tevékenységének eredményei helyesek	Hibátlanul feltérképezi a fenntarthatósági célokat és célkitűzéseket. Munkájának eredménye érthető és hozzáférhető a kitűzött célokat megvalósító munkatársak számára.	Szakértő a fenntarthatósági célok és célkitűzések feltérképezésében. Munkájának eredményeit nemcsak kollégái tökéletesen megértik, hanem inspirálóak és ösztönzők is.
<b>A szervezet fenntarthatósági elveinek és céljainak meghatározása</b>	Nem tudja meghatározni a szervezet fenntartható fejlődésre vonatkozó elveit és céljait. Ezt a tevékenységet szükségtelennek tartja	Célokat, elveket igyekszik kitérni a fenntartható fejlődés érdekében, de az e téren a tényszerű ismeretek hiánya eredménytelené teszi munkáját.	Tudja helyesen azonosítani a szervezet fenntartható fejlődéssel kapcsolatos céljait és célkitűzéseit.	Az általa megfogalmazott elvek és célok igen nagy érdemek, és kollégái is megértik.	Az általa meghatározott fenntarthatósági célok és elvek a legnagyobb érdemek, és cselekvésre ösztönzik kollégáit
A szervezet elveinek, céljainak és célkitűzéseinek megtárgyalása a fenntartható fejlődés területén	Nem rendelkezik tárgyalókészséggel. Nem ismeri a szervezet alapelveit és céljait a fenntartható fejlődés területén.	Nem ismeri jól a szervezet fenntarthatósági elveit és céljait. Megpróbálja egyeztetni a fenntartható fejlődés elveit, céljait és célkitűzéseit, de eredménytelenül.	Jól ismeri a szervezet fenntartható fejlődéssel kapcsolatos alapelveit, céljait és célkitűzéseit, és meg tudja tárgyalni azokat.	Nagyon jó és hatékony tárgyalója a szervezet elveinek, céljainak és célkitűzéseinek a fenntartható fejlődés területén	Kiváló tárgyalója a szervezet elveinek, céljainak és célkitűzéseinek a fenntartható fejlődés területén. Az általa folytatott tárgyalások minden érintett fél melegeggedésével zárulnak.
A szervezetben kialakított fenntarthatósági elvek és célok alkalmazása	Nem ismeri és nem alkalmazza a szervezet kialakított fenntarthatósági elveit és céljait.	Igyekszik alkalmazni a szervezetben kialakított fenntarthatósági célokat, elveket. Azonban nem ismeri őket jól, és nem tulajdonít nekik kellő jelentőséget.	A legtöbb esetben alkalmazza a szervezetben kialakított fenntarthatósági elveket és céljait.	Nagyon jól ismeri, és mindenképpen alkalmazza is a szervezetben megfogalmazott fenntartható fejlődés elveit és céljait.	Mentor és szakértő a szervezet kialakított fenntarthatósági elveinek és céljainak alkalmazásában. Példaképként és példaként szolgál ezen a területen a többi dolgozó számára.







## 8 Táblázat A vásárlói preferenciák változásainak elemzése

A vásárlói preferenciák változásainak elemzése					
Index	A1	B2	C3	D4	E5
<b>Különböző ügyfélcsoportok igényeinek, elvárásainak azonosítása és leírása a fenntarthatóság területén</b>	Nem ismeri a különböző ügyfélcsoportok fenntarthatósági igényeit, elvárásait. Ezt a szempontot nem tartja fontosnak a szervezet működése szempontjából	Megkísérli azonosítani és leírni a különböző ügyfélcsoportok igényeit és elvárásait a fenntartható fejlődés területén. Ezen a területen elhanyagolható képességekkel rendelkezik, ezért az e területen végzett elemzései nem rendelkeznek kellő tartalmi értékkel.	Képes azonosítani és leírni a különböző társadalmi csoportok igényeit és elvárásait a fenntartható fejlődés területén. E téren végzett elemzései gyakran pontosak és nagy tartalmi értékűek.	Hibátlanul azonosítja és leírja a különböző vevői csoportok igényeit és elvárásait a fenntarthatóság területén. Ezen a területen végzett tevékenysége pozitív hatással van az egész szervezet működésére.	Hibátlanul azonosítja és leírja a különböző ügyfélcsoportok igényeit és elvárásait a fenntarthatóság területén. Munkájának eredményei képezik a szervezet ezen a területen végzett teljesítményének alapját.
<b>Marketingkutató s eredményeinek elemzése, értelmezése</b>	Nem ismeri a marketingkutatók eredményeinek elemzésének elveit és módszertanát.	A marketingkutatók eredményeinek elemzésére, értelmezésére tesz kísérletet. Emiatt nem rendelkezik kellő tényismerettel, elemzései hamisak vagy hiányosak.	A marketingkutatók eredményeit nagyon jó eredménnyel elemzi és értelmezi. Elemzéseit, értelmezéseit sikeresen alkalmazzák a szervezet működésén belül.	Nagyon jó elemzéseket, interpretációkat készít a marketingkutatói eredményekről, amelyek jelentősen befolyásolják a szervezet működését.	A marketingkutatói eredményeket hibátlanul, látásmóddal elemzi és értelmezi. Elemzéseinek következtetéseit kollégái jól megértik, és széles körben használják mindennapi munkájuk során.
<b>Változások javaslata a cég kínálatában a marketingkutató s eredményei alapján</b>	Nem fordít kellő figyelmet a marketingkutatók eredményeire. Nem tud javaslatot megfogalmazni a cég kínálatának változtatására.	A marketingkutatók eredményei alapján igyekszik változtatásokat javasolni a cég kínálatában, azonban nem elég kompetens ezen a területen. Javaslatait általában nem fogadják el.	Változásokat javasol a vállalat kínálatában pozitív eredménnyel. Részt vesz ebben a tevékenységben. Ezeket a szervezet számára mérhető eredménnyel hajtja végre. Javaslatait általánosságban elfogadják és végrehajtják.	A cég kínálatában tett változtatási javaslatait többnyire elfogadják, és pozitív eredményeket hoznak a szervezet számára.	A marketingkutatók eredményei alapján irányvonalakat határoz meg a cég kínálatának módosításában. Javaslatai mindig pontosak, és kézzelfogható előnyökkel járnak a szervezet számára.





<b>Zöld marketing eszközök és tevékenységek megvalósítása, alkalmazása</b>	Nem tudja megvalósítani és alkalmazni a zöld marketing eszközöket és tevékenységeket	Igyekszik a zöld marketing területéről származó eszközöket, tevékenységeket megvalósítani és alkalmazni, azonban e téren hiányzik a kompetenciája, aminek következtében tevékenysége ezen a területen gyakran eredménytelen.	A legtöbb esetben zöld marketing eszközöket és tevékenységeket valósít meg, illetve hatékonyan alkalmaz is.	Megvalósítja és sikeresen alkalmazza a zöld marketing eszközöket és tevékenységeket. Képes motiválni a dolgozókat a zöld marketing tevékenységekben.	Az általa megvalósított és alkalmazott zöld marketing eszközök és tevékenységek nagyon pozitív hatással vannak a szervezetre. Ösztönzi az alkalmazottakat ezek alkalmazására.
<b>Az ügyfélkapcsolatok kialakítására összpontosító marketing eszközök ismerete.</b>	Nem ismeri az ügyfélkapcsolatok kialakítását célzó marketingeszközöket	Ismeri az ügyfélkapcsolatok kialakítását célzó alapvető marketingeszközöket	Jól ismeri az ügyfélkapcsolatok kialakítására szolgáló marketingeszközöket	Nagyon jól ismeri és eligazodhat az ügyfélkapcsolatok kialakítására irányuló marketingeszközökben	Az ügyfélkapcsolatok kialakítására fókuszáló marketingeszközök ismeretének szakértője.

## 9 Táblázat Zöld ellátási lánc menedzsment

<b>Zöld ellátási lánc menedzsment</b>					
Index	A1	B2	C3	D4	E5
<b>Zöld ellátási lánc tervezés</b>	Nem tervez zöld ellátási láncot. Nem rendelkezik a zöld ellátási lánc tervezéséhez szükséges ismeretekkel és készségekkel.	Zöld ellátási lánc terveit próbálja megvalósítani. Nem rendelkezik elegendő tudással ezen a területen.	A legtöbb esetben hatékony zöld ellátási láncokat tervez. Ismerete van ezen a területen.	A zöld ellátási lánc terveit kollégái teljesen megértik. Ennek eredményeként végrehajtásuk mindig sikeres	Az általa készített zöld ellátási lánc terveit inspirálják kollégáit. Ezek teljes megértésével mindenki a normán túl elkötelezett a megvalósításuk mellett, ami mindig sikert eredményez a cég számára.
<b>A zöld ellátási lánc ellenőrzése és felügyelete</b>	Nem ellenőrzi és felügyeli a zöld ellátási láncot. Nem fordít kellő figyelmet erre a tevékenységre.	Intézkedéseket próbál tenni a zöld ellátási lánc ellenőrzése és monitorozása terén, de nem hajtja végre azokat pontosan és kellő gondossággal.	Ellenőrzi és felügyeli a zöld ellátási láncot. Igyekszik ezeket a tevékenységeket kellő gondossággal végezni. Általában képes rámutatni a keretben található hibákra vagy	A zöld ellátási lánc az ellenőrzés és monitoring területén végzett munkája hatásainak köszönhetően zökkenőmentesen, hatékonyan működik, és kézzelfogható előnyöket generál a szervezet számára.	A zöld ellátási lánc az ő ellenőrzéseinek és felügyeletének köszönhetően tökéletesen működik, és mintaként szolgál más szervezetek számára.





			pontatlanságokra.		
<b>Termékek rendelése a fenntartható fejlődés elveinek megfelelően</b>	Nem fordít figyelmet a fenntarthatóságra a termékek megrendelésekor	A termékek megrendelésekor igyekszik ügyelni a fenntarthatósági elvekre. Azonban ezek gyenge ismerete és általános figyelmen kívül hagyása azt eredményezi, hogy a folyamat során nem követi őket.	A legtöbb esetben a fenntartható fejlődés elveinek megfelelően rendeli meg a termékeket.	Mindig a fenntartható fejlődés elveinek megfelelően rendeli meg a termékeket.	Nemcsak mindig a fenntartható elveknek megfelelő termékeket rendel, hanem új trendeket állít fel ezen a területen, és inspirálja kollégáit.
<b>Termékéletről a fenntarthatóságot szem előtt tartva</b>	A termékek életciklusának menedzselésekor nem veszi figyelembe a fenntarthatóságot. Negatívan értékeli ezen szempontok bevonását a vezetési folyamatokba.	Megkísérli a termék életciklusmenedzselését a fenntarthatóság szem előtt tartásával megvalósítani, de nem tesz kellő körültekintést ebben a tevékenységben. Nem ismeri jól a fenntarthatóság elveit.	Megfelelően kezeli a termékek életciklusát, a fenntarthatóságot szem előtt tartva.	Megfelelően kezeli a termékek életciklusát, a fenntarthatóságot szem előtt tartva.	Példakép mások számára a fenntartható termékéletről a fenntarthatóság területén. Ő határozza meg a trendeket ezen a területen. Fellépése nagyon kézzelfogható hasznot hoz a szervezet számára.





10 Táblázat A zöld viselkedés formálása a munkahelyen

A zöld viselkedés formálása a munkahelyen					
Index	A1	B2	C3	D4	E5
<b>A zöld viselkedés formálása a munkahelyen</b>	Nem ismeri a zöld viselkedés iránti elkötelezettség kialakításának módszereit és eszközeit	Alapvető ismeretekkel rendelkezik a zöld magatartás iránti elkötelezettség kialakításának módszereiről és eszközeiről, de nem alkalmazza azokat.	Ismeri a zöld magatartás iránti elkötelezettség kialakításának módszereit és eszközeit, és a legtöbb esetben hatékonyan alkalmazza azokat.	Nagyon jól ismeri a zöld magatartás iránti elkötelezettség kialakításának módszereit és eszközeit, és hatékonyan alkalmazza azokat.	Szakértői ismeretekkel rendelkezik a zöld magatartás iránti elkötelezettség kialakítására szolgáló módszerekről és eszközökről, azokat hibátlanul alkalmazza és hatékonyan újítja meg.
<b>A zöld viselkedés formálása a munkahelyen</b>	Negatív példát mutat a munkavállalóknak a zöld magatartás megvalósításában, és ezzel kapcsolatban demotiválja őket.	A zöld magatartások megvalósításában nem mutat példát dolgozóinak, nem valósítja meg azokat. Közömbösek vele szemben.	Leginkább a zöld magatartás megvalósításában mutat pozitív példát a dolgozóknak. Igyekszik ezeket végrehajtani, de nincs teljes tudása arról, hogyan kell őket megfelelően végrehajtani.	Pozitív példát mutat a dolgozóknak a zöld magatartás megvalósításában. Ezen a területen nagy tudással rendelkezik és szakmai feladatai során hasznosítja	Hozzáállásával, tudásával és a zöld magatartás megvalósítása iránti elkötelezettségével ösztönzi és inspirálja az alkalmazottakat. Nagyon elkötelezett a teljesítményük iránt.
<b>Megoldások készítése a munkavállalói elkötelezettség növelésére a zöld magatartás megvalósításában</b>	Nem sikerül megoldásokat létrehozni a munkavállalók elkötelezettségének növelésére a zöld magatartás megvalósítása iránt.	Megpróbál megoldásokat létrehozni az alkalmazottak elkötelezettségének javítására, azonban nem hatékonyan. Nem rendelkezik kellő tudással és kompetenciával ezek létrehozásához.	Megoldásokat hoz létre az alkalmazottak elkötelezettségének javítására. Leginkább hatásosak.	Nagyon jól tud az alkalmazottak elkötelezettségét javító megoldások kidolgozásában. Ebben a tekintetben nagyon hatékony megoldásokat hoz létre a beosztott alkalmazottak bevonásával.	Megoldásokat hoz létre az összes beosztott alkalmazott bevonására a zöld magatartás megvalósításába. Szakértelemmel rendelkezik ezen a területen. Mentor és coach.
<b>A fenntartható fejlődéshez kapcsolódó értékek népszerűsítése</b>	Negatívan viszonyul a fenntarthatósági értékekhez. Ezen a területen tanúsított magatartása elkeseríti a munkatársakat	Nem hirdeti a fenntarthatósági értékeket. Közömbösek vele szemben.	A fenntartható fejlődéshez kapcsolódó értékek népszerűsítésére törekszik. Leginkább a tevékenységében, ezen a területen eredményes	Hatékonyan hirdeti a fenntartható fejlődéshez kapcsolódó értékeket. Hozzáállásával és viselkedésével elkötelezett azok megvalósítása mellett.	A fenntarthatósági értékeket igyekszik minden lépésnél előmozdítani. Ezen a területen végzett tevékenysége nagyon hatékony. Munkatársait inspirálja, mintaként és példaként szolgál számukra.





<b>A jövőbeni tevékenységek tervezése a fenntartható fejlődés területén</b>	Nem tervez jövőbeni tevékenységeket a fenntartható fejlődés területén. Felesleges tevékenységnek tartja.	A jövőbeni tevékenységeket a fenntartható fejlődés területén próbálja megtervezni, azonban eredménytelenül. Nem rendelkezik készségekkel ezen a területen.	Tervezi a jövőbeni tevékenységeket a fenntartható fejlődés területén. Alapvető készségekkel rendelkezik ezen a területen	Széleskörű ismeretekkel rendelkezik a jövőbeni tevékenységek tervezése terén. Elkötelezett a folyamat iránt, és nagyon hatékonyan hajtja végre.	Szakértelemmel rendelkezik a jövőbeni tevékenységek tervezésében. Tervei eredményes tevékenységeket szülnek, a dolgozók lelkesedéssel valósítják meg.
---	--	--	--	---	---

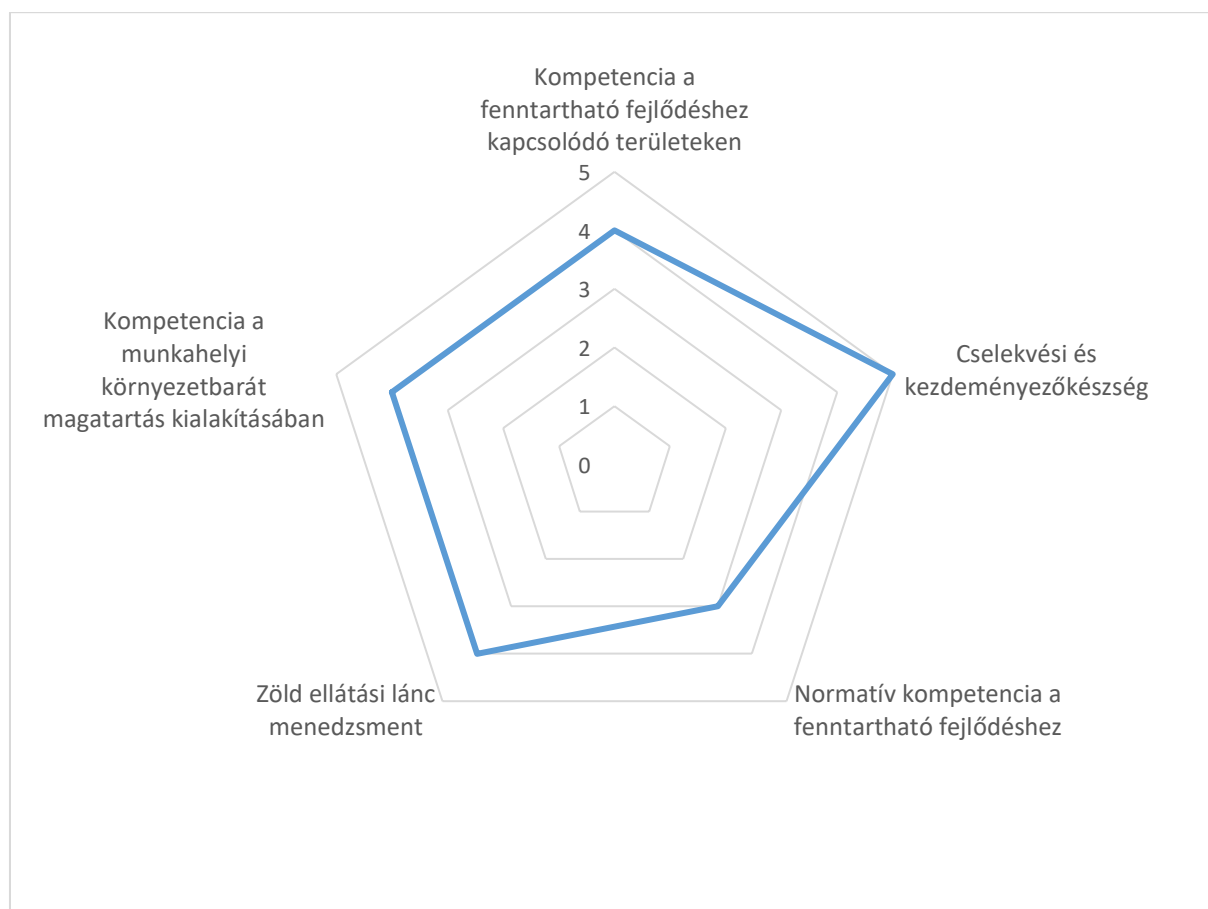
Minden kompetencia több mutatóból – viselkedésből – áll. Egy adott kompetencia szintjének meghatározásához meg kell határozni az egyes mutatók szintjét, majd átlagot kell rajzolni.

A fenti skála alapján készültek el a fenntarthatósági menedzsment területén a közép- és felsővezetők elméleti kompetenciaprofiljai.

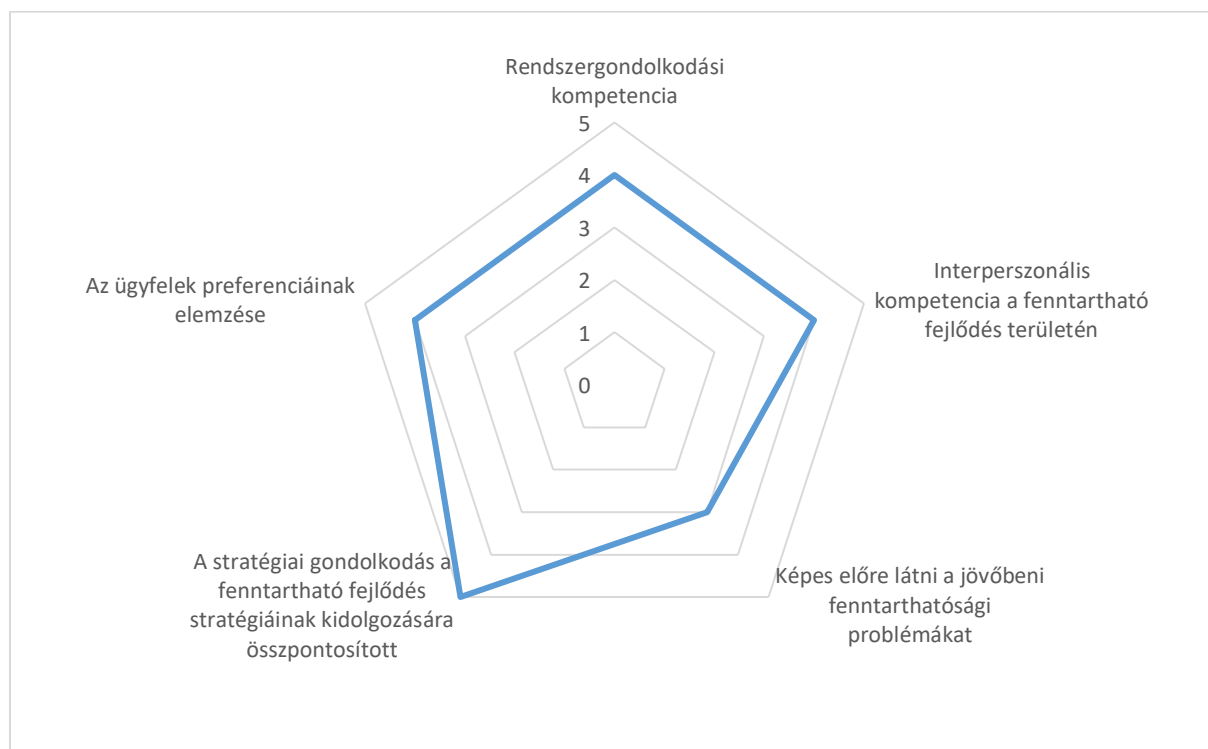




### 3 Ábra Középvezetők kompetenciaprofilja a fenntarthatósági menedzsmentben



### 4 Ábra Fenntarthatósági menedzsment felsővezetőinek kompetenciaprofilja





A fenti radardiagramok a fenntarthatósági menedzsment közép- és felsővezetőinek kompetenciaprofiljait mutatják be. Ezeket általánosan határozták meg, hogy referenciaként szolgáljanak az érintett szervezetek soraiban dedikált profilok kialakításához. A következőket érdemes megjegyezni ebben a diagramban:

1. Minden kompetencia skálázott, azaz a fentebb leírt feltételezések szerint elsajátításának öt szintjét tartalmazza.
2. A diagramon félkövér vonal látható, amely meghatározza a kívánt állapotot, amelyet számos feltételtől és elemzéstől függően az adott vállalatnak meg kell határoznia..

Az egyes mutatók optimális szintjének meghatározásakor ezt nagyon racionálisan kell megközelíteni, meg kell határozni, hogy valójában milyen szintű kompetencia szükséges a vállalatnál.

Általánosságban elmondható, hogy a felsővezetők kompetenciái profilozottak, ezért szintjük egy ötfokú skálán meglehetősen magasra (4-es átlag) került meghatározásra, mivel azt kell feltételezni, hogy pozíciójukat és szerepüket tekintve magas beosztású szakemberek. a szervezetben.





## KOMPETENCIA MÁTRIKÁK KÖZÉPVEZETÉSI KÖZÉVEZETŐK SZÁMÁRA FENNTARTHATÓSÁGI IRÁNYÍTÁSBAN MŰKÖDÉSI TERÜLETEK SZERINT (BELÉPÉSI SZINT)<sup>29</sup>

1.	<p><b>ÉRTÉKESÍTÉS, MARKETING, ÜGYFÉLSZOLGÁLAT, NYILVÁNOSSÁG</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Értékesítési vezető (értékesítési vezető), kulcsfontosságú ügyfélmenedzser (főügyfélmenedzser), üzletfejlesztési vezető (piacfejlesztési vezető).</b></li> <li>• <b>Marketing menedzser (marketing menedzser), termékmenedzser (termékmenedzser), márkamenedzser (márkamenedzser).</b></li> <li>• <b>Vevőszolgálati Menedzser</b></li> <li>• <b>PR menedzser (PR menedzser)</b></li> </ul>
SZAKMAI KULCS FELADATOK	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Egyedi marketingtevékenységek tervezése, ellenőrzése, piaci jelentések és előrejelzések elemzése, értékesítési tervek ellenőrzése;</li> <li>• Új piacok keresése; a cég értékesítési stratégiájának közös kialakítása, értékesítési kampánytevékenység koordinálása; promóciós célok kitűzése; márkaismertség építése;</li> <li>• A megkötött szerződések helyességének felügyelete;</li> <li>• Felügyeli az ügyfélszolgálati folyamat megfelelő végrehajtását;</li> <li>• Részt venni új termékek és szolgáltatások fejlesztésében és bevezetésében;</li> <li>• PR tevékenység felügyelete;</li> <li>• A biztonságos munkakörnyezet biztosítása, az egészségvédelmi, tűzvédelmi és környezetvédelmi előírások betartásának ellenőrzése;</li> <li>• A beosztott osztály/csoport munkájának megszervezése, egyértelmű munkavégzési szabályok biztosítása, konfliktuskezelés;</li> <li>• Gondoskodni a beosztottak fejlesztéséről, ösztönző rendszerek bevezetéséről és a dolgozók értékeléséről;</li> <li>• A szervezeten belül elfogadott politikák, stratégiák, tervek, teljesítménynormák, etikai normák végrehajtása és nyomon követése;</li> <li>• Az elvégzett tevékenységek hatékonyságának és a célok elérésének mértékének elemzése és jelentéstétel;</li> <li>• Együttműködés irányítása külső felekkel és megbeszélések lebonyolítása a szervezet kiemelt ügyfeleivel;</li> <li>• Részvétel a szervezet működése szempontjából releváns eseményeken (vásárok, konferenciák, szakmai találkozók stb.).</li> </ul>

<sup>29</sup> Wykaz stanowisk na podst. *Raportu płacowego Sedlak&Sedlak wiosna 2020, lista stanowisk*, dostępne na stronie: <https://wynagrodzenia.pl/kategoria/wynagrdzanie-menedzerow-podsumowania-raportow-placowych> [dostęp:02.11.2022]; wykaz zadań zawodowych na podst.: <https://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci/wyszukiwarka-opisow-zawodow>







KÉPESSÉGLISTA

- Képes azonosítani a fenntarthatóság szempontjait a kezelt területen;
- Az irányított részleg szempontjából releváns fenntarthatósági trendek felkutatásának képessége;
- Képes a környezetre és a vállalati működésre vonatkozó jogi követelmények azonosítására, értelmezésére és végrehajtására;
- A kitűzött fenntarthatósági célok megvalósítása a kezelt területen, és ezek megvalósulásának mértékének elemzése, értékelése;
- Képes a kezelt területre vonatkozó belső és külső adatok elemzésére és értelmezésére a fenntartható fejlődés összefüggésében;
- A szakmai feladatok végrehajtásának változó feltételeinek felmérésére való képesség;
- Rendszeres alkalmazotti értékelések készítésének képessége, amelyek figyelembe veszik az elfogadott szabványoknak, normáknak való megfelelést a fenntartható fejlődési célok elérése érdekében;
- Képes hatékony ösztönző rendszerek bevezetésére, amelyek figyelembe veszik a munkavállalók fenntartható fejlődés gondolatának megfelelő magatartásra való ösztönzését;
- Képes a fenntartható gazdálkodási rendszer követelményeit más irányítási rendszerekkel integrálni;
- A vevői igények azonosításának képessége a mindennapi döntések fenntarthatóságra gyakorolt hatásának növekvő tudatában;
- marketing módszerek és technikák alkalmazásának képessége a zöld marketingre összpontosítva;
- Környezetbarát attitűdök kialakításának képessége a munkahelyen;
- A munkahelyi konfliktusok megoldásának képessége;
- Változatos munkakörnyezet irányításának képessége;
- Saját és kollégái fejlődési útja megtervezésének képessége;
- Képes világosan és pontosan közölni információkat a szervezeten belül, valamint a szervezettel dolgozó személyek/entitások felé.
- Jelentések készítésének képessége.





KÉPESSÉG ELLENŐRZÉSI KRITÉRIUMOK	<ul style="list-style-type: none"><li>• felsorolja a kezelt területre vonatkozó fenntarthatósági trendeket;</li><li>• kiválasztja a fenntartható fejlődés kitűzött céljainak eléréséhez megfelelő eszközöket és módszereket;</li><li>• Megbízható információforrásokat azonosít a fenntartható gazdálkodásról;</li><li>• összegyűjti a megtett intézkedések hatékonyságának értékeléséhez szükséges adatokat;</li><li>• Megfelelő eszközökkel és módszerekkel elemzi az adatokat;</li><li>• következtetéseket von le az elvégzett elemzések alapján;</li><li>• azonosítja a lehetséges konfliktusforrásokat, és intézkedéseket tesz a konfliktus megelőzésére vagy továbbfejlesztésére;</li><li>• Különbféle konfliktusmegoldási technikákat alkalmaz a munkahelyen;</li><li>• Azonosítja a munkahelyi egyenlőtlenségeket, és intézkedéseket tesz azok enyhítésére/megszüntetésére;</li><li>• Kezdeményezéseket tesz a környezetbarát attitűdök előmozdítása, a munkahelyi feltételek javítása és a befogadó munkakörnyezet kialakítása érdekében;</li><li>• Világos és tömör üzeneteket hoz létre a szervezet szabványairól, normáiról, eljárásairól, és különféle kommunikációs csatornákat használ;</li><li>• Kijavítja a munkatársak azon cselekedeteit, amelyek nincsenek összhangban a szervezet elfogadott normáival, etikai normáival, eljárásaival stb.;</li><li>• Megfelelő kommunikációs csatornákat választ ki a szervezet működésével kapcsolatos releváns információk közlésére;</li><li>• kritikusan értékeli a végrehajtott intézkedések eredményeit.</li></ul>
POZÍCIÓK LISTÁJA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Képes a fenntartható fejlődés értékeivel és elveivel összhangban cselekedni (CSR, ESG)</li><li>• A szervezet tevékenységeinek környezetre, gazdaságra és társadalomra gyakorolt hatásának tudatosítása</li><li>• saját környezetbarát magatartásukkal példát mutatni a beosztott alkalmazottaknak</li><li>• Mutasson kreativitást a fenntartható fejlődés céljainak szolgálatában;</li><li>• Inspiráló és szervezési tevékenységek a természeti és társadalmi környezet érdekében;</li><li>• Felelősséget tanúsít a rábízott szakmai feladatok végrehajtásáért és a fenntartható fejlődés kitűzött céljainak megvalósításáért;</li><li>• A birtokukban lévő tudás és a kapott tartalom kritikus értékelése.</li></ul>
AZ ATTITUD ELLENŐRZÉSI KRITÉRIUMAI	<ul style="list-style-type: none"><li>• jelzi az irányított részleg környezetre, gazdaságra és társadalomra gyakorolt hatásait</li><li>• Meghatározza a fejlesztendő területeket a kitűzött fenntartható fejlődési célok szempontjából;</li><li>• értékeli az általa megtett környezetbarát intézkedéseket a beosztott munkavállalókra gyakorolt hatások összefüggésében és a kitűzött célokhoz képest;</li><li>• Új és szokatlan megoldásokat javasol a fenntartható fejlődés céljainak szolgálatában;</li><li>• információforrásokat használ a vonatkozó környezetvédelmi előírásokról;</li><li>• Jelzi az etikai normák fontosságát a megtett intézkedésekben.</li></ul>





**Tudás:**

- Megvitatja a fenntartható fejlődés koncepciójának főbb feltételezéseit;
- jellemzi a kezelt területre vonatkozó fenntartható fejlődési trendeket;
- Megbeszéli azokat a tényezőket, amelyek befolyásolják a fenntartható fejlődés megfogalmazott munkahelyi céljainak elérését.

**Készségek:**

- belső auditokat végez annak felmérésére, hogy milyen mértékben teljesülnek az összetett fenntarthatósági célok;
- kiválasztja a fenntartható fejlődés kitűzött céljainak megvalósításához megfelelő módszereket, eszközöket és eszközöket;
- Elemezi és értékeli a beosztott munkavállalók munkáját a fenntartható fejlődés kitűzött céljainak megvalósításával összefüggésben;
- beszámol munkájának eredményéről, a beosztott munkatársak munkájáról és a szervezet egyéb vonatkozásaira vonatkozó megfigyelések következtetéseiről;
- azonosítja a szervezeten belül azokat a folyamatokat/tevékenységeket, amelyek ellentétesek a fenntarthatóság gondolatával, és lépéseket tesz ezek csökkentésére/megszüntetésére;
- alkalmazza a környezetvédelmi jogi előírásokat a vállalat/szervezet működésére;
  - Kommunikál a munkatársakkal és a külső érintettekkel minden lényeges kérdésben az elfogadott szabványok, normák, eljárások betartásával kapcsolatban a megállapított fenntarthatósági célok elérésének biztosítása érdekében.

**Attitűdök**

- jelzi a szervezet/vállalkozás környezetre, gazdaságra és társadalomra gyakorolt hatásait
- Meghatározza a fejlesztendő területeket a kitűzött fenntartható fejlődési célok szempontjából;
- értékeli az általa megtett környezetbarát intézkedéseket a beosztott munkavállalókra gyakorolt hatások összefüggésében és a kitűzött célokhoz képest;
- Új és szokatlan megoldásokat javasol a fenntartható fejlődés céljainak szolgálatában;
- információforrásokat használ a vonatkozó környezetvédelmi előírásokról;
- Jelzi az etikai normák fontosságát a megtett intézkedésekben.





<p>NÖVEKEDÉSI LEHETŐSÉGEK, FEJLŐDÉSI UTAK ÉS KOMPETENCIA ENHANCEMENT</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• CSR és ESG posztgraduális tanulmányok</li><li>• CSR-ről és ESG-ről szóló tanfolyamok és képzés középvezetők számára</li><li>• Részvétel ESG-ről szóló panelbeszélgetéseken és fórumokon</li><li>• Részvétel CSR és ESG konferenciákon és webináriumokon</li><li>• Részvétel a CSR és az ESG elvek előmozdításával foglalkozó szervezetek tevékenységében</li><li>• Részvétel a vállalat környezetvédelmi kezdeményezéseiben</li><li>• Munkavállalók mobilitása/tapasztalatszere</li></ul>
--	---





2.	<b>PÉNZÜGY, ADMINISZTRÁCIÓ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Pénzügyi és kontrolling menedzser.</b></li><li>• <b>Irodavezető (adminisztratív vezető).</b></li></ul>
KULCSÚ SZAKMAI KULCS FELADATOK	<ul style="list-style-type: none"><li>• A szervezet pénzügyeinek intézése; a pénzügyekkel való kapcsolattartás felügyelete;</li><li>• Belső pénzügyi ellenőrzések/auditok lefolytatása;</li><li>• A költségek optimalizálása; pénzügyi és kereskedelmi kockázatok felmérése;</li><li>• Finanszírozási források keresése a szervezet működéséhez;</li><li>• Az iroda működéséhez szükséges tárgyak beszerzésének felügyelete;</li><li>• Az iratok megfelelő forgalmának felügyelete;</li><li>• Adatkezelés a cég információs rendszerében;</li><li>• Adminisztratív és szervezeti támogatás nyújtása a vezető testületnek és más alkalmazottnak;</li><li>• A biztonságos munkakörnyezet biztosítása, az egészségvédelmi, tűzvédelmi és környezetvédelmi előírások betartásának ellenőrzése;</li><li>• A beosztott osztály/csoport munkájának megszervezése, egyértelmű munkavégzési szabályok biztosítása, konfliktuskezelés;</li><li>• Gondoskodni a beosztott munkavállalók fejlesztéséről;</li><li>• A szervezeten belül elfogadott politikák, stratégiák, tervek, teljesítménynormák, etikai normák végrehajtása és nyomon követése;</li><li>• A szervezet működését befolyásoló külső forrásból származó adatok elemzése, a változó külső körülményekből adódó változások végrehajtása.</li></ul>
KÉPESSÉGLISTA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Képes azonosítani a fenntarthatóság szempontjait a kezelt területen;</li><li>• Az irányított részleg szempontjából releváns fenntarthatósági trendek felkutatásának képessége;</li><li>• Képes a felállított fenntarthatósági célok megvalósítására az irányított területen, valamint annak elemzésére és értékelésére, hogy milyen mértékben sikerült elérni azokat;</li><li>• Képes olyan képzés megszervezésére, amely magában foglalja a munkahelyi fenntarthatóság alapelveit;</li><li>• Környezetbarát attitűdök kialakításának képessége a munkahelyen;</li><li>• Az alkalmazottak bevonásának képessége a fenntartható fejlődést elősegítő tevékenységekbe;</li><li>• Képes a munkahelyi egyenlőtlenségek felismerésére és a konfliktusok megoldására;</li><li>• Változatos munkakörnyezet irányításának képessége;</li><li>• az információk világos és pontos közlésének képessége a szervezeten belül és a szervezettel dolgozó egyének/szervezetek felé;</li><li>• A fenntartható fejlődési célok megvalósításáról szóló jelentések készítésének képessége.</li></ul>





KÉPESÉG ELLENŐRZÉSI KRITÉRIUMOK	<ul style="list-style-type: none"><li>• felsorolja a fenntartható fejlődés feltételezéseit az elvégzett szakmai feladatok összefüggésében;</li><li>• Azonosítja az irányított részleg/terület működési területeit, amelyek kulcsfontosságúak a kitűzött fenntarthatósági célok eléréséhez;</li><li>• rámutat azokra a forrásokra, ahol információkat szerezhet a fenntartható fejlődési célok megvalósításához;</li><li>• Megjelöli az irányított részleg/terület munkájának megszervezésének módjait, amelyek célja a szervezet környezetre gyakorolt hatásának minimalizálása;</li><li>• jelzi, hogy a szervezet milyen előnyökhöz juthat a fenntarthatósági célokat szolgáló megoldások bevezetésével;</li><li>• kiválasztja a fenntartható fejlődés kitűzött céljainak eléréséhez megfelelő eszközöket és módszereket;</li><li>• Kijavítja a munkatársak azon cselekedeteit, amelyek nincsenek összhangban a szervezet elfogadott normáival, etikai normáival, eljárásaival stb.;</li><li>• témákat javasol képzésekre, találkozókra, projektekre, amelyek célja a munkavállalók tudatosságának és kompetenciájának növelése a fenntartható fejlődéssel kapcsolatos területeken, beleértve a környezetbarát attitűdök erősítését és a befogadó munkakörnyezet kialakítását;</li><li>• Különbféle konfliktusmegoldási technikákat alkalmaz a munkahelyen;</li><li>• felismeri a munkahelyi egyenlőtlenségeket, és intézkedéseket tesz azok enyhítésére/megszüntetésére;</li><li>• Világos és tömör üzeneteket hoz létre a szervezet szabványairól, normáiról, eljárásairól, és különféle kommunikációs csatornákat használ;</li><li>• eszközöket és módszereket választ ki az irányított részleg működéséről szóló jelentések készítéséhez.</li></ul>
POZÍCIÓK LISTÁJA	<ul style="list-style-type: none"><li>• The ability to act in accordance with the values and principles of sustainable development (CSR, ESG)</li><li>• Awareness of the impact of the activities of the managed department/area on the environment, economy and society</li><li>• setting an example with their own pro-environmental behavior to subordinate employees</li><li>• Demonstrate creativity to serve the goals of sustainable development;</li><li>• Inspiring and organizing activities for the natural and social environment;</li><li>• Demonstrates responsibility for the implementation of assigned professional tasks and the achievement of the set goals of sustainable development;</li><li>• To make a critical assessment of the knowledge they have and the content they receive.</li></ul>
AZ ATTITUD ELLENŐRZÉSI KRITÉRIUMAI	<ul style="list-style-type: none"><li>• jelzi az irányított részleg környezetre, gazdaságra és társadalomra gyakorolt hatásait</li><li>• Meghatározza a fejlesztendő területeket a kitűzött fenntartható fejlődési célok szempontjából;</li><li>• értékeli az általa megtett környezetbarát intézkedéseket a beosztott munkavállalókra gyakorolt hatások összefüggésében és a kitűzött célokhoz képest;</li><li>• Új és szokatlan megoldásokat javasol a fenntartható fejlődés céljainak szolgálatában;</li><li>• információforrásokat használ a vonatkozó környezetvédelmi előírásokról;</li><li>• Jelzi az etikai normák fontosságát a megtett intézkedésekben;</li><li>• különféle információforrásokat használ;</li><li>• a kapott információ ellenőrzésének szükségességét jelzi.</li></ul>





A TANULÁSI EREDMÉNYEK AZONOSÍTÁSA	<p><b>Tudás:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Megvitatja a fenntartható fejlődés koncepciójának főbb feltételezéseit;</li><li>• Az irányított részleg/terület működését a fenntartható fejlődés feltételezésével összefüggésben jellemzi, beleértve a fenntartható finanszírozásra vonatkozó feltételezéseket is;</li><li>• Megbeszéli azokat a tényezőket, amelyek befolyásolják a fenntartható fejlődés megfogalmazott munkahelyi céljainak elérését.</li></ul> <p><b>Készségek:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Megvalósítja a megállapított fenntarthatósági célokat az irányított osztályon;</li><li>• Elemzi és értékeli, hogy a fenntartható fejlődés komplex céljai milyen mértékben valósultak meg;</li><li>• beszámol munkájának eredményéről, a beosztottak munkájáról, a fenntartható fejlődéssel kapcsolatos intézkedésekre vonatkozó észrevételeinek következtetéseiről;</li><li>• azonosítja a szervezeten belül azokat a folyamatokat/tevékenységeket, amelyek ellentétesek a fenntarthatóság gondolatával, és lépéseket tesz ezek csökkentésére/megszüntetésére;</li><li>• figyelembe veszi a jogi követelményeket és egyéb ajánlásokat a munkahelyi fenntarthatóság elérése érdekében;</li><li>• Kommunikál a munkatársakkal és a külső érintettekkel minden lényeges kérdésben az elfogadott szabványok, normák, eljárások betartásával kapcsolatban a megállapított fenntarthatósági célok elérésének biztosítása érdekében.</li></ul> <p><b>Attitűd:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• jelzi az irányított részleg/terület munkatársai által tett intézkedések fontosságát a fenntarthatóság megvalósításában;</li><li>• jelzi az irányított részleg/terület környezetre, gazdaságra és társadalomra gyakorolt hatásait;</li><li>• Meghatározza a fejlesztendő területeket a kitűzött fenntartható fejlődési célok szempontjából;</li><li>• értékeli az általa meghozott környezetvédő intézkedéseket a beosztott munkavállalókra gyakorolt hatás összefüggésében és a kitűzött célokhoz képest;</li><li>• Új és szokatlan megoldásokat javasol a fenntartható fejlődés céljainak szolgálatában;</li><li>• információforrásokat használ a vonatkozó környezetvédelmi előírásokról;</li><li>• Jelzi az etikai normák fontosságát a megtett intézkedésekben.</li></ul>
NÖVEKEDÉSI LEHETŐSÉGEK, FEJLŐDÉSI UTAK	<ul style="list-style-type: none"><li>• CSR és ESG posztgraduális tanulmányok</li><li>• CSR-ről és ESG-ről szóló tanfolyamok és képzés középvezetők számára</li><li>• Részvétel ESG-ről szóló panelbeszélgetéseken és fórumokon</li><li>• Részvétel CSR és ESG konferenciákon és webináriumokon</li><li>• Részvétel a CSR és ESG elvek előmozdításában részt vevő szervezetek tevékenységében</li><li>• Vegyen részt a szervezet környezetvédelmi kezdeményezéseiben</li><li>• Munkavállalók mobilitása/tapasztalatsere</li></ul>





<b>3.</b>	<b>EMBERI ERŐFORRÁS (HR)</b> <b>HR vezető (humán erőforrás vezető), toborzási vezető (toborzási vezető), képzési vezető (képzési vezető).</b>
SZAKMAI FELADATOK	<ul style="list-style-type: none"><li>• Részvétel a szervezet személyzeti politikájának, etikai kódexének és egyéb, az irányított területre vonatkozó szabályzatának kialakításában és végrehajtásában;</li><li>• A beosztott osztály/csoport munkájának megszervezése, egyértelmű munkavégzési szabályok biztosítása, konfliktuskezelés;</li><li>• a toborzási folyamat megszervezése; kompetenciaprofilok építése;</li><li>• Az alkalmazottak karrierútjának és képzési kínálatának tervezése a szervezetben;</li><li>• A munkavállalók időszakos értékelése;</li><li>• Kapcsolattartás más alkalmazottakkal és vezetőkkel, valamint külső intézményekkel, pl. humánerőforrás tanácsadó intézményekkel, munkaügyi kirendeltségekkel, képző szervezetekkel;</li><li>• HR-rel kapcsolatos adatok elemzése a műveletek optimalizálása érdekében;</li><li>• A szervezeten belül elfogadott politikák, stratégiák, tervek, teljesítménynormák, etikai normák végrehajtása és nyomon követése;</li><li>• A biztonságos munkakörnyezet biztosítása, az egészségvédelmi, tűzvédelmi és környezetvédelmi előírások betartásának ellenőrzése;</li><li>• Jelentés a munkájáról.</li></ul>
KÉPESSÉGLISTA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Képes azonosítani a fenntarthatóság szempontjait a kezelt területen;</li><li>• Az irányított részleg szempontjából releváns fenntarthatósági trendek felkutatásának képessége;</li><li>• Képes a kezelt területen a kitűzött fenntarthatósági célok megvalósítására, valamint azok elérésének mértékének elemzésére és értékelésére;</li><li>• A humánerőforrás-gazdálkodás területén eljárások kidolgozásának képessége, figyelembe véve a fenntartható fejlődés gondolatával kapcsolatos szempontokat;</li><li>• A munkaerő-piaci adatok elemzésének képessége a zöld készségekkel rendelkező jelöltek elérhetősége érdekében;</li><li>• Képes kompetenciaprofilok kialakítására olyan kompetenciákkal és feladatokkal, amelyek megfelelnek a fenntarthatósági céloknak;</li><li>• Képzés olyan képzés megszervezésére, amely magában foglalja a munkahelyi fenntarthatóság alapelveit;</li><li>• Környezetbarát attitűdök kialakításának képessége a munkahelyen;</li><li>• Az alkalmazottak bevonásának képessége a fenntartható fejlődést elősegítő tevékenységekbe;</li><li>• Képes olyan ösztönző rendszerek kidolgozására, amelyek figyelembe veszik a fenntartható magatartás előmozdítását;</li><li>• Képes a környezetre és a vállalati működésre vonatkozó jogi követelmények azonosítására, értelmezésére és végrehajtására;</li><li>• Rendszeres alkalmazotti értékelések elvégzésének képessége, amely figyelembe veszi az elfogadott szabványoknak és normáknak való megfelelést a fenntarthatósági célok elérése érdekében;</li><li>• Képes a munkahelyi egyenlőtlenségek felismerésére és a konfliktusok megoldására;</li><li>• Változatos munkakörnyezet irányításának képessége;</li><li>• Képes világosan és pontosan közölni információkat a szervezeten belül, valamint a szervezettel dolgozó személyek/entitások felé..</li></ul>







KÉPESSÉG ELLENŐRZÉSI KRITÉRIUMOK	<ul style="list-style-type: none"><li>• kiválasztja a fenntartható fejlődés kitűzött céljainak eléréséhez megfelelő eszközöket és módszereket;</li><li>• felsorolja a fenntartható fejlődés feltételezéseit az elvégzett szakmai feladatok összefüggésében;</li><li>• rendelkezéseket alkot a szervezet személyzeti politikájában, etikai kódexében és egyéb belső szabályzataiban a munkahelyi fenntarthatóság alapelveihez kapcsolódóan;</li><li>• felsorolja azokat a kulcsfontosságú munkaerő-kompetenciákat, amelyek relevánsak a kitűzött fenntarthatósági célok eléréséhez;</li><li>• Témákat javaslok olyan tréningekre, találkozókra, projektekre, amelyek célja a munkavállalók tudatosságának és kompetenciájának növelése a fenntartható fejlődéssel kapcsolatos területeken, beleértve a környezetbarát attitűdök erősítését és a befogadó munkakörnyezet kialakítását;</li><li>• kidolgozza az új munkavállaló alkalmazkodásának útját, amely magában foglalja a munkavállaló megismertetését a szervezet által elfogadott, a munkahelyi fenntarthatóságot támogató irányelvekkel;</li><li>• kiválasztja a megfelelő információforrásokat és eszközöket a kezelt terület belső és külső adatainak elemzéséhez;</li><li>• összegyűjti a megtett intézkedések hatékonyságának értékeléséhez szükséges adatokat;</li><li>• Megfelelő eszközökkel és módszerekkel elemzi az adatokat;</li><li>• az elvégzett elemzések alapján következtetéseket von le, és azokat beépíti a beszámolóba;</li><li>• világos és tömör üzeneteket hoz létre a szervezet szabványairól, normáiról, eljárásairól, és különféle kommunikációs csatornákat használ</li><li>• Kijavítja a munkatársak azon cselekedeteit, amelyek nincsenek összhangban a szervezet elfogadott normáival, etikai normáival, eljárásaival stb.;</li><li>• azonosítja a lehetséges konfliktusforrásokat, és intézkedéseket tesz a konfliktus megelőzésére vagy továbbfejlesztésére;</li><li>• Különböző konfliktusmegoldási technikákat alkalmaz a munkahelyen;</li><li>• felismeri a munkahelyi egyenlőtlenségeket, és intézkedéseket tesz azok enyhítésére/megszüntetésére;</li><li>• Megfelelő kommunikációs csatornákat választ ki a szervezet működésével kapcsolatos releváns információk közzétételére;</li><li>• kritikusan értékeli a végrehajtott intézkedések eredményeit.</li></ul>
POZÍCIÓK LISTÁJA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Képes a fenntartható fejlődés értékeivel és elveivel összhangban cselekedni (CSR, ESG)</li><li>• A szervezet tevékenységeinek környezetre, gazdaságra és társadalomra gyakorolt hatásának tudatosítása</li><li>• saját környezetbarát magatartásukkal példát mutatni a beosztott alkalmazottaknak</li><li>• Mutasson kreativitást a fenntartható fejlődés céljainak szolgálatában;</li><li>• Inspiráló és szervezési tevékenységek a természeti és társadalmi környezet érdekében;</li><li>• Felelősséget tanúsít a rábízott szakmai feladatok végrehajtásáért és a fenntartható fejlődés kitűzött céljainak megvalósításáért;</li><li>• Kritikusan értékelni a tudásukat és a kapott tartalmat.</li></ul>





AZ ATTITUD ELLENŐRZÉSI KRITÉRIUMAI	<ul style="list-style-type: none"><li>• jelzi a szervezet/vállalkozás környezetre, gazdaságra és társadalomra gyakorolt hatásait</li><li>• Meghatározza a fejlesztendő területeket a kitűzött fenntartható fejlődési célok szempontjából;</li><li>• értékeli az általa meghozott környezetvédő intézkedéseket a beosztott munkavállalókra gyakorolt hatás összefüggésében és a kitűzött célokhoz képest;</li><li>• Új és szokatlan megoldásokat javasol a fenntartható fejlődés céljainak szolgálatában;</li><li>• információforrásokat használ a vonatkozó környezetvédelmi előírásokról;</li><li>• Jelzi az etikai normák fontosságát a megtett intézkedésekben;</li><li>• különféle információforrásokat használ;</li><li>• a kapott információ ellenőrzésének szükségességét jelzi.</li></ul>
A TANULÁSI OUTCOMF AZONOSÍTÁSAES	<p><b>Tudás:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Megvitatja a fenntartható fejlődés koncepciójának főbb feltételezéseit;</li><li>• jellemzi a zöld HR feltételezéseit.</li><li>• Megbeszéli azokat a tényezőket, amelyek befolyásolják a fenntartható fejlődés megfogalmazott munkahelyi céljainak elérését.</li></ul> <p><b>Készségek:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Felméri, hogy az összetett fenntartható fejlődési célok milyen mértékben valósultak meg;</li><li>• a kitűzött fenntartható fejlődési célok megvalósítása;</li><li>• információkat keres és elemzi a fenntartható fejlődés kitűzött céljainak megvalósítását;</li><li>• eljárásokat hajt végre a fenntarthatósági céljainak elérése érdekében;</li><li>• Elemezi és értékeli a beosztott munkavállalók munkáját a fenntartható fejlődés kitűzött céljainak megvalósításával összefüggésben;</li><li>• beszámol munkájának eredményéről, a beosztott munkatársak munkájáról és a szervezet egyéb vonatkozásaira vonatkozó megfigyelések következtetéseiről;</li><li>• azonosítja a szervezeten belül azokat a folyamatokat/tevékenységeket, amelyek ellentétesek a fenntarthatóság gondolatával, és lépéseket tesz ezek csökkentésére/megszüntetésére;</li><li>• figyelembe veszi a jogi követelményeket és egyéb ajánlásokat a munkahelyi fenntarthatóság elérése érdekében;</li><li>• Kommunikál a munkatársakkal és a külső érintettekkel minden lényeges kérdésben az elfogadott szabványok, normák, eljárások betartásával kapcsolatban a megállapított fenntarthatósági célok elérésének biztosítása érdekében.</li></ul> <p><b>Attitűd:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Jelzi a HR részleg/csoport intézkedéseinek fontosságát a fenntarthatóság megvalósításában;</li><li>• jelzi a szervezet/vállalkozás környezetre, gazdaságra és társadalomra gyakorolt hatásait;</li><li>• Meghatározza a fejlesztendő területeket a kitűzött fenntartható fejlődési célok szempontjából;</li><li>• értékeli az általa meghozott környezetvédő intézkedéseket a beosztott munkavállalókra gyakorolt hatás összefüggésében és a kitűzött célokhoz képest;</li><li>• Új és szokatlan megoldásokat javasol a fenntartható fejlődés céljainak szolgálatában;</li><li>• információforrásokat használ a vonatkozó környezetvédelmi előírásokról;</li><li>• Jelzi az etikai normák fontosságát a megtett intézkedésekben.</li></ul>





NÖVEKEDÉSI LEHETŐSÉGEK, FEJLŐDÉSI UTAK	<ul style="list-style-type: none"><li>• CSR és ESG posztgraduális tanulmányok</li><li>• Tanfolyamok (beleértve az e-learninget is) és képzés középvezetők számára a CSR-ről és az ESG-ről</li><li>• Részvétel ESG-ről szóló panelbeszélgetéseken és fórumokon</li><li>• Részvétel CSR és ESG konferenciákon és webináriumokon</li><li>• Részvétel a CSR és ESG elvek előmozdításában részt vevő szervezetek tevékenységében</li><li>• Részvétel a vállalat környezetvédelmi kezdeményezéseiben</li><li>• Munkavállalók mobilitása/tapasztalatszere</li></ul>
4.	<b>INFORMÁCIÓTECHNOLÓGIA (IT)</b> <b>IT vezető (informatikai részlegvezető), informatikai projektvezető (informatikai projektvezető)</b>
SZAKMAI FELADATOK	<ul style="list-style-type: none"><li>• Számítógépes rendszerek, szoftverek és hálózatok megfelelő működésének felügyelete;</li><li>• Gondoskodni az informatikai infrastruktúra karbantartásáról;</li><li>• Fejlesztések megvalósítása és újdonságok bevezetése a cég kínálatába;</li><li>• Speciális képzések szervezése informatikai alkalmazottak számára;</li><li>• Beszámoló az alárendelt osztály teljesítményéről, tervek, előrejelzések készítése;</li><li>• IT projekt ütemterv menedzsment;</li><li>• Részvétel a szervezet személyzeti politikájának, etikai kódexének és egyéb, az irányított területre vonatkozó szabályzatának kialakításában és végrehajtásában;</li><li>• A beosztott osztály/csapat munkájának megszervezése, a csapat vezetése, egyértelmű munkavégzési szabályok biztosítása, konfliktuskezelés;</li><li>• A biztonságos munkakörnyezet biztosítása, az egészségvédelmi, tűzvédelmi és környezetvédelmi előírások betartásának ellenőrzése;</li><li>• Kapcsolattartás az ügyfelekkel és más külső felekkel.</li></ul>





KÉPESSÉGLISTA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Képes azonosítani a kezelt terület fenntarthatósági szempontjait</li><li>• Az irányított részleg szempontjából releváns fenntarthatósági trendek felkutatásának képessége;</li><li>• Képes a megvalósított projektet a fenntartható fejlődés követelményei szempontjából elemezni;</li><li>• Képes a kezelt területen a fenntartható fejlődés kitűzött céljainak megvalósítására, azok megvalósulásának mértékének elemzésére és értékelésére;</li><li>• A humánerőforrás-gazdálkodás területén eljárások kidolgozásának képessége, figyelembe véve a fenntartható fejlődés gondolatával kapcsolatos szempontokat;</li><li>• Képes a környezetre és a vállalati működésre vonatkozó jogi követelmények azonosítására, értelmezésére és végrehajtására;</li><li>• Képzés olyan képzés megszervezésére, amely magában foglalja a munkahelyi fenntarthatóság alapelveit;</li><li>• Környezetbarát attitűdök kialakításának képessége a munkahelyen;</li><li>• Az alkalmazottak bevonásának képessége a fenntartható fejlődést elősegítő tevékenységekbe;</li><li>• Képes a munkahelyi egyenlőtlenségek felismerésére és a konfliktusok megoldására;</li><li>• Változatos munkakörnyezet irányításának képessége;</li><li>• Képes világosan és pontosan közölni információkat a szervezeten belül és a szervezettel dolgozó személyek/entitások felé.</li></ul>
KÉPESSÉG ELLENŐRZÉSI KRITÉRIUMOK	<ul style="list-style-type: none"><li>• felsorolja a fenntartható fejlődés feltételezéseit az elvégzett szakmai feladatok összefüggésében;</li><li>• Meghatározza a vállalat működésének azon területeit, amelyek kulcsfontosságúak a fenntarthatósági céljainak eléréséhez;</li><li>• rámutat azokra a forrásokra, ahol információkat szerezhet a fenntartható fejlődési célok megvalósításához;</li><li>• felsorolja a megvalósított projekt kulcsának feltételezését a Fenntartható Fejlődési Célokhoz;</li><li>• kiválasztja a fenntartható fejlődés kitűzött céljainak eléréséhez megfelelő eszközöket és módszereket;</li><li>• Kijavítja a munkatársak azon cselekedeteit, amelyek nincsenek összhangban a szervezet elfogadott normáival, etikai normáival, eljárásaival stb.;</li><li>• Megalkotja a szervezet személyzeti politikáját, etikai kódexét és egyéb belső szabályzatait a munkahelyi fenntarthatóság alapelveivel kapcsolatban;</li><li>• Témákat javaslok olyan tréningekre, találkozókra, projektekre, amelyek célja a munkavállalók tudatosságának és kompetenciájának növelése a fenntartható fejlődéssel kapcsolatos területeken, beleértve a környezetbarát attitűdök erősítését és a befogadó munkakörnyezet kialakítását;</li><li>• azonosítja a lehetséges konfliktusforrásokat, és intézkedéseket tesz a konfliktus megelőzésére vagy továbbfejlesztésére;</li><li>• Különböző konfliktusmegoldási technikákat alkalmaz a munkahelyen;</li><li>• Azonosítja a munkahelyi egyenlőtlenségeket, és intézkedéseket tesz azok enyhítésére/megszüntetésére;</li><li>• Megfelelő kommunikációs csatornákat választ ki a szervezet működésével kapcsolatos releváns információk közlésére;</li><li>• világos és tömör üzeneteket hoz létre a szervezet szabványairól, normáiról, eljárásairól, és különféle kommunikációs csatornákat használ</li><li>• kritikusan értékeli a végrehajtott intézkedések eredményeit;</li><li>• összegyűjti a megtett intézkedések hatékonyságának értékeléséhez szükséges adatokat;</li><li>• Megfelelő eszközökkel és módszerekkel elemzi az adatokat;</li><li>• az elvégzett elemzések alapján következtetéseket von le, és azokat beépíti a beszámolóba.</li></ul>





POZÍCIÓK LISTÁJA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Képes a fenntartható fejlődés értékeivel és elveivel összhangban cselekedni (CSR, ESG)</li><li>• A szervezet tevékenységeinek környezetre, gazdaságra és társadalomra gyakorolt hatásának tudatosítása</li><li>• saját környezetbarát magatartásukkal példát mutatni a beosztott alkalmazottaknak</li><li>• Mutasson kreativitást a fenntartható fejlődés céljainak szolgálatában;</li><li>• Inspiráló és szervezési tevékenységek a természeti és társadalmi környezet érdekében;</li><li>• Felelősséget tanúsít a rábízott szakmai feladatok végrehajtásáért és a fenntartható fejlődés kitűzött céljainak megvalósításáért;</li><li>• Kritikusan értékelni a tudásukat és a kapott tartalmat.</li></ul>
AZ ATTITÜD ELLENŐRZÉSI KRITÉRIUMAI	<ul style="list-style-type: none"><li>• jelzi a szervezet/vállalkozás környezetre, gazdaságra és társadalomra gyakorolt hatásait</li><li>• Meghatározza a fejlesztendő területeket a kitűzött fenntartható fejlődési célok szempontjából;</li><li>• értékeli az általa meghozott környezetvédő intézkedéseket a beosztott munkavállalókra gyakorolt hatás összefüggésében és a kitűzött célokhoz képest;</li><li>• Új és szokatlan megoldásokat javasol a fenntartható fejlődés céljainak szolgálatában;</li><li>• információforrásokat használ a vonatkozó környezetvédelmi előírásokról;</li><li>• Jelzi az etikai normák fontosságát a megtett intézkedésekben;</li><li>• különféle információforrásokat használ;</li><li>• a kapott információ ellenőrzésének szükségességét jelzi.</li></ul>
A TANULÁSI EREDMÉNYEK AZONOSÍTÁSA	<p><b>Tudás:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Megvitatja a fenntartható fejlődés koncepciójának főbb feltételezéseit;</li><li>• Jellemezze a fenntarthatóság fogalmait az irányított osztály működésével összefüggésben;</li><li>• Megbeszéli azokat a tényezőket, amelyek befolyásolják a fenntartható fejlődés megfogalmazott munkahelyi céljainak elérését.</li></ul> <p><b>Készségek:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Megvalósítja a megállapított fenntarthatósági célokat az irányított osztályon;</li><li>• Elemzi és értékeli, hogy a fenntartható fejlődés komplex céljai milyen mértékben valósultak meg;</li><li>• beszámol munkájának eredményéről, a beosztottak munkájáról, a fenntartható fejlődésre tett erőfeszítésekre vonatkozó észrevételeinek következtetéseiről;</li><li>• azonosítja a szervezeten belül azokat a folyamatokat/tevékenységeket, amelyek ellentétesek a fenntarthatóság gondolatával, és lépéseket tesz ezek csökkentésére/megszüntetésére;</li><li>• figyelembe veszi a jogi követelményeket és egyéb ajánlásokat a munkahelyi fenntarthatóság elérése érdekében;</li><li>• Kommunikál a munkatársakkal és a külső érintettekkel minden lényeges kérdésben az elfogadott szabványok, normák, eljárások betartásával kapcsolatban a megállapított fenntarthatósági célok elérésének biztosítása érdekében.</li></ul> <p><b>Attitűd:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Jelzi az informatikai részleg/csapat által a fenntarthatóság megvalósításában tett lépések fontosságát;</li><li>• Jelzi az irányított részleg környezetre, gazdaságra és társadalomra gyakorolt hatásait;</li></ul>





	<ul style="list-style-type: none"><li>• Meghatározza a fejlesztendő területeket a kitűzött fenntartható fejlődési célok szempontjából;</li><li>• értékeli az általa meghozott környezetvédő intézkedéseket a beosztott munkavállalókra gyakorolt hatás összefüggésében és a kitűzött célokhoz képest;</li><li>• Új és szokatlan megoldásokat javasol a fenntartható fejlődés céljainak szolgálatában;</li><li>• információforrásokat használ a vonatkozó környezetvédelmi előírásokról;</li><li>• Jelzi az etikai normák fontosságát a megtett intézkedésekben.</li></ul>
NÖVEKEDÉSI LEHETŐSÉGEK, FEJLŐDÉSI UTAK	<ul style="list-style-type: none"><li>• Posztgraduális tanulmányok felelős menedzsment témakörben a digitális valóságban</li><li>• Tanfolyamok és képzés középvezetők számára a fenntartható fejlődést szolgáló új technológiákról</li><li>• Részvétel a CSR-ről és az ESG-ről szóló panelbeszélgetéseken és fórumokon</li><li>• Részvétel CSR és ESG konferenciákon és webináriumokon</li><li>• Részvétel a CSR és az ESG elvek előmozdításával foglalkozó szervezetek tevékenységében</li><li>• Részvétel a vállalat környezetvédelmi kezdeményezéseiben</li><li>• Munkaerő mobilitás/tapasztalatsere.</li></ul>
5.	<b>GYÁRTÁSI ÉS MŰSZAKI OSZTÁLY</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gyártásvezető, gyártási projektvezető, gyártóssorvezető, műszakvezető, gyártástervezési vezető.</li><li>• Műszaki vezető, karbantartási vezető</li></ul>
SZAKMAI FELADATOK	<ul style="list-style-type: none"><li>• A termelő létesítmény működésének felügyelete; optimális megoldások tervezése a gyártási folyamathoz; a gyártási folyamat problémamentes végrehajtásának biztosítása;</li><li>• Magas termelési minőség fenntartása; a termelési költségek költségvetésen belül tartása;</li><li>• Javítások végrehajtása a gyártási folyamatban; műszaki fejlesztési tervek kidolgozása a vállalat számára;</li><li>• Műszaki dokumentáció karbantartása;</li><li>• A műszaki berendezések telepítésének, karbantartásának és üzemeltetésének felügyelete;</li><li>• Szakirányú továbbképzések szervezése az osztály dolgozói számára;</li><li>• Beszámoló a beosztott osztály teljesítményéről, tervek, előrejelzések készítése;</li><li>• Részvétel a kezelt területre vonatkozó szabályzatok, etikai kódexek és egyéb előírások kidolgozásában és végrehajtásában;</li><li>• A beosztott osztály/csoport munkájának megszervezése, a csapat vezetése, egyértelmű munkavégzési szabályok biztosítása, konfliktuskezelés;</li><li>• A biztonságos munkakörnyezet biztosítása, az egészségvédelmi, tűzvédelmi és környezetvédelmi előírások betartásának ellenőrzése.</li></ul>





KÉPESÉGLISTA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Képes azonosítani a fenntarthatóság szempontjait a kezelt területen;</li><li>• Az irányított részleg szempontjából releváns fenntarthatósági trendek felkutatásának képessége;</li><li>• Fenntartható megoldások megvalósításának képessége a vállalat termelési és műszaki fejlesztési területein;</li><li>• Képes technológiai megoldások alkalmazására a szervezet termelésének és működésének javítására, fenntarthatósági céljainak elérésére;</li><li>• Képes elemezni és értékelni a bevezetett megoldások szervezeti működésre gyakorolt hatását a fenntartható munkahely biztosítása érdekében;</li><li>• A szervezet környezetére és működésére vonatkozó jogi követelmények azonosításának, értelmezésének és végrehajtásának képessége;</li><li>• Képzés olyan képzés megszervezésére, amely magában foglalja a munkahelyi fenntarthatóság alapelveit;</li><li>• Környezetbarát attitűdök kialakításának képessége a munkahelyen;</li><li>• Az alkalmazottak bevonásának képessége a fenntartható fejlődést elősegítő tevékenységekbe;</li><li>• Képes a munkahelyi egyenlőtlenségek felismerésére és a konfliktusok megoldására;</li><li>• Változatos munkakörnyezet irányításának képessége;</li><li>• Képes világosan és pontosan közölni az információkat a szervezeten belül és a szervezettel dolgozó egyénnel/szervezetekkel.</li></ul>
KÉPESÉG ELLENŐRZÉSI KRITÉRIUMOK	<ul style="list-style-type: none"><li>• felsorolja a fenntartható fejlődés feltételezéseit az elvégzett szakmai feladatok összefüggésében;</li><li>• Azonosítja az irányított részleg/terület működési területeit, amelyek kulcsfontosságúak a kitűzött fenntarthatósági célok eléréséhez;</li><li>• rámutat azokra a forrásokra, ahol információkat szerezhet a fenntartható fejlődési célok megvalósításához;</li><li>• Megjelöli az irányított részleg/terület munkájának megszervezésének módjait, amelyek célja a szervezet környezetre gyakorolt hatásának minimalizálása;</li><li>• jelzi, hogy a szervezet milyen előnyökhöz juthat egy adott megoldás megvalósításából, beleértve a megfogalmazott fenntarthatósági céljaival összefüggésben is;</li><li>• kiválasztja a fenntartható fejlődés kitűzött céljainak eléréséhez megfelelő eszközöket és módszereket;</li><li>• összegyűjti a megvalósított megoldások hatékonyságának értékeléséhez szükséges adatokat;</li><li>• Megfelelő eszközökkel és módszerekkel elemzi az adatokat;</li><li>• az elvégzett elemzések alapján következtetéseket von le, és azokat beépíti a beszámolóba;</li><li>• Kijavítja a munkatársak azon cselekedeteit, amelyek nincsenek összhangban a szervezet elfogadott normáival, etikai normáival, eljárásaival stb.;</li><li>• Témákat javaslok olyan tréningekre, találkozókra, projektekre, amelyek célja a munkavállalók tudatosságának és kompetenciájának növelése a fenntartható fejlődéssel kapcsolatos területeken, beleértve a környezetbarát attitűdök erősítését és a befogadó munkakörnyezet kialakítását;</li><li>• azonosítja a lehetséges konfliktusforrásokat, és intézkedéseket tesz a konfliktus megelőzésére vagy továbbfejlesztésére;</li><li>• Különböző konfliktusmegoldási technikákat alkalmaz a munkahelyen;</li><li>• felismeri a munkahelyi egyenlőtlenségeket, és intézkedéseket tesz azok enyhítésére/megszüntetésére;</li><li>• Megfelelő kommunikációs csatornákat választ ki a szervezet működésével kapcsolatos releváns információk közzétételére;</li><li>• Világos és tömör üzeneteket hoz létre a szervezet szabványairól, normáiról, eljárásairól, és különböző kommunikációs csatornákat használ;</li><li>• kritikusan értékeli a végrehajtott intézkedések eredményeit;</li><li>• eszközöket és módszereket választ ki az irányított részleg működéséről szóló jelentések készítéséhez.</li></ul>





POZÍCIÓK LISTÁJA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Képesség a fenntartható fejlődés értékeinek és elveinek megfelelő cselekvésére (CSR, ESG);</li><li>• Az irányított részleg/terület tevékenységének környezetre, gazdaságra és társadalomra gyakorolt hatásának tudatosítása;</li><li>• saját környezetbarát magatartási példát mutatnak a beosztott alkalmazottaknak;</li><li>• Mutasson kreativitást a fenntartható fejlődés céljainak szolgálatában;</li><li>• Inspiráló és szervezési tevékenységek a természeti és társadalmi környezet érdekében;</li><li>• Felelősséget tanúsít a szakmai feladatok végrehajtásáért és a fenntartható fejlődés kitűzött céljainak megvalósításáért;</li><li>• Kritikusan értékelni a tudásukat és a kapott tartalmat.</li></ul>
AZ ATTITÜD ELLENŐRZÉSI KRITÉRIUMAI	<ul style="list-style-type: none"><li>• jelzi az irányított részleg környezetre, gazdaságra és társadalomra gyakorolt hatásait</li><li>• Meghatározza a fejlesztendő területeket a kitűzött fenntartható fejlődési célok szempontjából;</li><li>• értékeli az általa meghozott környezetvédő intézkedéseket a beosztott munkavállalókra gyakorolt hatás összefüggésében és a kitűzött célokhoz képest;</li><li>• Új és szokatlan megoldásokat javasol a fenntartható fejlődés céljainak szolgálatában;</li><li>• információforrásokat használ a vonatkozó környezetvédelmi előírásokról;</li><li>• Jelzi az etikai normák fontosságát a megtett intézkedésekben;</li><li>• különféle információforrásokat használ;</li><li>• a kapott információ ellenőrzésének szükségességét jelzi.</li></ul>
A TANULÁS AZONOSÍTÁSÁG OUTCOMES	<p><b>Tudás:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Megvitatja a fenntartható fejlődés koncepciójának főbb feltételezéseit;</li><li>• jellemzi az irányított részleg/terület működését a munkahelyi fenntarthatósági célok összefüggésében;</li><li>• Megbeszéli azokat a tényezőket, amelyek befolyásolják a fenntartható fejlődés megfogalmazott munkahelyi céljainak elérését.</li></ul> <p><b>Készségek:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Megvalósítja a megállapított fenntarthatósági célokat az irányított osztályon;</li><li>• Elemzi és értékeli, hogy a fenntartható fejlődés komplex céljai milyen mértékben valósultak meg;</li><li>• beszámol munkájának eredményéről, a beosztottak munkájáról, a fenntartható fejlődéssel kapcsolatos intézkedésekre vonatkozó észrevételeinek következtetéseiről;</li><li>• azonosítja a szervezeten belül azokat a folyamatokat/tevékenységeket, amelyek ellentétesek a fenntarthatóság gondolatával, és lépéseket tesz ezek csökkentésére/megszüntetésére;</li><li>• figyelembe veszi a jogi követelményeket és egyéb ajánlásokat a munkahelyi fenntarthatóság elérése érdekében;</li><li>• Kommunikál a munkatársakkal és a külső érintettekkel minden lényeges kérdésben az elfogadott szabványok, normák, eljárások betartásával kapcsolatban a megállapított fenntarthatósági célok elérésének biztosítása érdekében.</li></ul> <p><b>Attitűd:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• jelzi az irányított részleg/terület munkatársai által tett intézkedések fontosságát a fenntartható fejlődés megvalósítása érdekében;</li><li>• jelzi az irányított részleg/terület környezetre, gazdaságra és társadalomra gyakorolt hatásait;</li></ul>







	<ul style="list-style-type: none"><li>• Meghatározza a fejlesztendő területeket a kitűzött fenntartható fejlődési célok szempontjából;</li><li>• értékeli az általa meghozott környezetvédő intézkedéseket a beosztott munkavállalókra gyakorolt hatás összefüggésében és a kitűzött célokhoz képest;</li><li>• Új és szokatlan megoldásokat javasol a fenntartható fejlődés céljainak szolgálatában;</li><li>• információforrásokat használ a vonatkozó környezetvédelmi előírásokról;</li><li>• Jelzi az etikai normák fontosságát a megtett intézkedésekben.</li></ul>
NÖVEKEDÉSI LEHETŐSÉGEK, FEJLŐDÉSI UTAK	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fenntartható fejlődés menedzsment posztgraduális tanulmányai</li><li>• Tanfolyamok és képzések a fenntartható termelés középvezetői számára</li><li>• Részvétel a CSR-ről és az ESG-ről szóló panelbeszélgetéseken és fórumokon</li><li>• Részvétel CSR és ESG konferenciákon és webináriumokon</li><li>• Részvétel a CSR és az ESG elvek előmozdításával foglalkozó szervezetek tevékenységében</li><li>• Vegyen részt a szervezet környezetvédelmi kezdeményezéseiben</li><li>• Munkavállalók mobilitása/tapasztalatsere</li></ul>
6.	<b>KUTATÁS ÉS FEJLESZTÉS, MINŐSÉG</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Kutatási és fejlesztési vezető - K+F vezető, K+F projektvezető.</b></li><li>• <b>Minőségügyi vezető / minőségügyi rendszervezető, lean gyártási vezető (termelésoptimalizálás / folyamatfejlesztési vezető).</b></li></ul>
SZAKMAI FELADATOK	<ul style="list-style-type: none"><li>• A szervezet találmányi politikájának kialakítása, fejlesztési és kutatási stratégia megvalósítása;</li><li>• Kutatási és megvalósítási munka végzése; új üzleti lehetőségek keresése;</li><li>• Piackutatás készítése, meghatározott célcsoportok preferenciái; a versenytársak tevékenységének nyomon követése;</li><li>• A kínált termékek és szolgáltatások megfelelő minőségének biztosítása; új termékek és szolgáltatások minőségi követelményeinek kialakítása; a minőségirányítási rendszer fejlesztése;</li><li>• Minőségi jelentések készítése és bemutatása a vezetés számára;</li><li>• Belső minőségbiztosítási auditok lefolytatása; a megállapított minőségi célkitűzések teljesítése;</li><li>• A funkcionalitás és a gyártási módszer elemzése;</li><li>• A biztonságos munkakörnyezet biztosítása, az egészségvédelmi, tűzvédelmi és környezetvédelmi előírások betartásának ellenőrzése;</li><li>• A beosztott osztály/csoport munkájának megszerzése, egyértelmű munkavégzési szabályok biztosítása, konfliktuskezelés;</li><li>• Gondoskodni a beosztott munkavállalók fejlesztéséről;</li><li>• A szervezeten belül elfogadott politikák, stratégiák, tervek, teljesítménynormák, etikai normák végrehajtása és nyomon követése;</li><li>• Az elvégzett tevékenységek hatékonyságának és a célok elérésének mértékének elemzése és jelentéstétel;</li><li>• Együttműködés más részlegek/csoportok alkalmazottaival;</li><li>• A szervezet működését befolyásoló külső forrásból származó adatok elemzése, a változó külső feltételekből adódó változások végrehajtása.</li></ul>





KÉPESÉGLISTA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Képes azonosítani a fenntarthatóság szempontjait a kezelt területen;</li><li>• Az irányított részleg szempontjából releváns fenntarthatósági trendek felkutatásának képessége;</li><li>• Képes a felállított fenntarthatósági célok megvalósítására az irányított területen, valamint annak elemzésére és értékelésére, hogy milyen mértékben sikerült elérni azokat;</li><li>• Képzés olyan képzés megszervezésére, amely magában foglalja a munkahelyi fenntarthatóság alapelveit;</li><li>• Környezetbarát attitűdök kialakításának képessége a munkahelyen;</li><li>• Az alkalmazottak bevonásának képessége a fenntartható fejlődést elősegítő tevékenységekbe;</li><li>• Képes a munkahelyi egyenlőtlenségek felismerésére és a konfliktusok megoldására;</li><li>• Változatos munkakörnyezet irányításának képessége;</li><li>• Képes világosan és pontosan közölni az információkat a szervezeten belül és a szervezettel dolgozó egyénnel/szervezetekkel.</li></ul>
KÉPESÉG ELLENŐRZÉSI KRITÉRIUMOK	<ul style="list-style-type: none"><li>• felsorolja a fenntartható fejlődés feltételezéseit az elvégzett szakmai feladatok összefüggésében;</li><li>• Azonosítja az irányított részleg/terület működési területeit, amelyek kulcsfontosságúak a kitűzött fenntarthatósági célok eléréséhez;</li><li>• rámutat azokra a forrásokra, ahol információkat szerezhet a fenntartható fejlődési célok megvalósításához;</li><li>• Megjelöli az irányított részleg/terület munkájának megszervezésének módjait, amelyek célja a szervezet környezetre gyakorolt hatásának minimalizálása;</li><li>• jelzi, hogy a szervezet milyen előnyökhöz juthat egy adott megoldás megvalósításából, beleértve a megfogalmazott fenntarthatósági céljaival összefüggésben is;</li><li>• kiválasztja a fenntartható fejlődés kitűzött céljainak eléréséhez megfelelő eszközöket és módszereket;</li><li>• összegyűjti a megtett intézkedések hatékonyságának értékeléséhez szükséges adatokat;</li><li>• Megfelelő eszközökkel és módszerekkel elemzi az adatokat;</li><li>• az elvégzett elemzések alapján következtetéseket von le, és azokat beépíti a beszámolóba;</li><li>• Kijavítja a munkatársak azon cselekedeteit, amelyek nincsenek összhangban a szervezet elfogadott normáival, etikai normáival, eljárásaival stb.;</li><li>• Témákat javaslok olyan tréningekre, találkozókra, projektekre, amelyek célja a munkavállalók tudatosságának és kompetenciájának növelése a fenntartható fejlődéssel kapcsolatos területeken, beleértve a környezetbarát attitűdök erősítését és a befogadó munkakörnyezet kialakítását;</li><li>• azonosítja a lehetséges konfliktusforrásokat, és intézkedéseket tesz a konfliktus megelőzésére vagy továbbfejlesztésére;</li><li>• Különböző konfliktusmegoldási technikákat alkalmaz a munkahelyen;</li><li>• Azonosítja a munkahelyi egyenlőtlenségeket, és intézkedéseket tesz azok enyhítésére/megszüntetésére;</li><li>• Megfelelő kommunikációs csatornákat választ ki a szervezet működésével kapcsolatos releváns információk közzétételére;</li><li>• Világos és tömör üzeneteket hoz létre a szervezet szabványairól, normáiról, eljárásairól, és különböző kommunikációs csatornákat használ;</li><li>• kritikusan értékeli a végrehajtott intézkedések eredményeit;</li><li>• eszközöket és módszereket választ ki az irányított részleg működéséről szóló jelentések készítéséhez.</li></ul>





POZÍCIÓK LISTÁJA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Képes a fenntartható fejlődés értékeivel és elveivel összhangban cselekedni (CSR, ESG)</li><li>• Az irányított részleg/terület tevékenységének környezetre, gazdaságra és társadalomra gyakorolt hatásának tudatosítása</li><li>• saját környezetbarát magatartásukkal példát mutatni a beosztott alkalmazottaknak</li><li>• Mutasson kreativitást a fenntartható fejlődés céljainak szolgálatában;</li><li>• Inspiráló és szervezési tevékenységek a természeti és társadalmi környezet érdekében;</li><li>• Felelősséget tanúsít a rábízott szakmai feladatok végrehajtásáért és a fenntartható fejlődés kitűzött céljainak megvalósításáért;</li><li>• Kritikusan értékelni a tudásukat és a kapott tartalmat.</li></ul>
AZ ATTITÜD ELLENŐRZÉSI KRITÉRIUMAI	<ul style="list-style-type: none"><li>• jelzi az irányított részleg környezetre, gazdaságra és társadalomra gyakorolt hatásait</li><li>• Meghatározza a fejlesztendő területeket a kitűzött fenntartható fejlődési célok szempontjából;</li><li>• értékeli az általa meghozott környezetvédő intézkedéseket a beosztott munkavállalókra gyakorolt hatás összefüggésében és a kitűzött célokhoz képest;</li><li>• Új és szokatlan megoldásokat javasol a fenntartható fejlődés céljainak szolgálatában;</li><li>• információforrásokat használ a vonatkozó környezetvédelmi előírásokról;</li><li>• Jelzi az etikai normák fontosságát a megtett intézkedésekben;</li><li>• különféle információforrásokat használ;</li><li>• a kapott információ ellenőrzésének szükségességét jelzi.</li></ul>
A TANULÁSI EREDMÉNYEK AZONOSÍTÁSA	<p><b>Tudás:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Megvitatja a fenntartható fejlődés koncepciójának főbb feltételezéseit;</li><li>• jellemzi az irányított osztály/terület működését a fenntartható fejlődés céljaival összefüggésben;</li><li>• Megbeszéli azokat a tényezőket, amelyek befolyásolják a fenntartható fejlődés megfogalmazott munkahelyi céljainak elérését;</li></ul> <p><b>Készségek:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Megvalósítja a megállapított fenntarthatósági célokat az irányított osztályon;</li><li>• Elemzi és értékeli, hogy a fenntartható fejlődés komplex céljai milyen mértékben valósultak meg;</li><li>• beszámol munkájának eredményéről, a beosztottak munkájáról, a fenntartható fejlődéssel kapcsolatos intézkedésekre vonatkozó észrevételeinek következtetéseiről;</li><li>• azonosítja a szervezeten belül azokat a folyamatokat/tevékenységeket, amelyek ellentétesek a fenntarthatóság gondolatával, és lépéseket tesz ezek csökkentésére/megszüntetésére;</li><li>• figyelembe veszi a jogi követelményeket és egyéb ajánlásokat a munkahelyi fenntarthatóság elérése érdekében;</li><li>• Kommunikál a munkatársakkal és a külső érintettekkel minden lényeges kérdésben az elfogadott szabványok, normák, eljárások betartásával kapcsolatban a megállapított fenntarthatósági célok elérésének biztosítása érdekében;</li></ul> <p><b>Attitűd:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• jelzi az irányított részleg/terület munkatársai által tett intézkedések fontosságát a fenntarthatóság megvalósításában;</li><li>• jelzi az irányított részleg/terület környezetre, gazdaságra és társadalomra gyakorolt hatásait;</li></ul>





	<ul style="list-style-type: none"><li>• Meghatározza a fejlesztendő területeket a kitűzött fenntartható fejlődési célok szempontjából;</li><li>• értékeli az általa meghozott környezetvédő intézkedéseket a beosztott munkavállalókra gyakorolt hatás összefüggésében és a kitűzött célokhoz képest;</li><li>• Új és szokatlan megoldásokat javasol a fenntartható fejlődés céljainak szolgálatában;</li><li>• információforrásokat használ a vonatkozó környezetvédelmi előírásokról;</li><li>• Jelzi az etikai normák fontosságát a megtett intézkedésekben.</li></ul>
NÖVEKEDÉSI LEHETŐSÉGEK, FEJLŐDÉSI UTAK	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fenntartható fejlődés menedzsment posztgraduális tanulmányai</li><li>• Tanfolyamok és képzés középvezetők számára a fenntartható innováció és technológia területén,</li><li>• Részvétel a CSR-ről és az ESG-ről szóló panelbeszélgetéseken és fórumokon</li><li>• Részvétel CSR és ESG konferenciákon és webináriumokon</li><li>• Részvétel a CSR és ESG elvek előmozdításában részt vevő szervezetek tevékenységében</li><li>• Vegyen részt a szervezet környezetvédelmi kezdeményezéseiben</li><li>• Munkavállalók mobilitása/tapasztalatszere</li></ul>
7.	<b>BIZTONSÁG, KÖRNYEZETVÉDELEM</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Biztonsági vezető (biztonsági vezető),</b></li><li>• <b>Környezetvédelmi vezető.</b></li></ul>
SZAKMAI FELADATOK	<ul style="list-style-type: none"><li>• A környezetvédelmi előírások betartásának felügyelete a szervezésben és a jogszabályi változások nyomán követése ezen a területen természetes;</li><li>• az eljárás bevezetése azzal a céllal, hogy csökkentse a szervezet működésének negatív környezeti hatását;</li><li>• A működés folytatásához szükséges engedélyek meghosszabbítása;</li><li>• Jelentések készítése a szervezet működésének környezeti hatásairól;</li><li>• A biztonságos munkakörnyezet biztosítása, a munkavédelmi előírások betartásának ellenőrzése, tűzvédelem;</li><li>• Beruházási és korszerűsítési tervek értékelése biztonsági, egészségügyi, ergonómiai és környezetvédelmi szempontból;</li><li>• A munka kockázatértékelése;</li><li>• Munkaállomások, berendezések és létesítmények műszaki átvételének felügyelete;</li><li>• Részvétel a munkahelyi balesetek okainak meghatározásában;</li><li>• A szervezet dolgozóinak munkavédelmi és környezetvédelmi képzések szervezése;</li><li>• A munkahelyi biztonság állapotának elemzése;</li><li>• Az elvégzett feladatokhoz kapcsolódó dokumentációk szakszerű kitöltése és karbantartása;</li><li>• A beosztott osztály/csoport munkájának megszervezése, a csapat vezetése, egyértelmű munkavégzési szabályok biztosítása, konfliktuskezelés;</li><li>• Együttműködés a szervezet más részlegeivel és külső szervezetekkel.</li></ul>





KÉPESÉGLISTA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Képes azonosítani a fenntarthatóság szempontjait a kezelt területen;</li><li>• Az irányított részleg szempontjából releváns fenntarthatósági trendek felkutatásának képessége;</li><li>• Környezetvédelmi, egészségügyi és biztonsági, valamint tűzvédelmi előírások értelmezésének képessége;</li><li>• Eljárások, szabványok, szabályok kidolgozásának képessége a szervezet környezetre gyakorolt negatív hatásának csökkentésére;</li><li>• Az adatok elemzésének és az alapján jelentéskészítésnek a képessége, beleértve a szervezet működésének környezeti hatásainak felmérését is;</li><li>• Képes a munkavédelem, egészségvédelem és ergonómia fenntartását szolgáló beruházási és korszerűsítési tervek, valamint a környezetvédelmi előírások követelményeinek értékelésére;</li><li>• Képzés olyan képzés megszervezésére, amely magában foglalja a munkahelyi fenntarthatóság alapelveit;</li><li>• Környezetbarát attitűdök kialakításának képessége a munkahelyen;</li><li>• Az alkalmazottak bevonásának képessége a fenntartható fejlődést elősegítő tevékenységekbe;</li><li>• Képes a munkahelyi egyenlőtlenségek felismerésére és a konfliktusok megoldására;</li><li>• Változatos munkakörnyezet irányításának képessége;</li><li>• Képes világosan és pontosan közölni információkat a szervezeten belül, valamint a szervezettel dolgozó személyek/entitások felé.</li></ul>
KÉPESÉG ELLENŐRZÉSI KRITÉRIUMOK	<ul style="list-style-type: none"><li>• felsorolja a fenntartható fejlődés feltételezéseit az elvégzett szakmai feladatok összefüggésében;</li><li>• Azonosítja az irányított részleg/terület működési területeit, amelyek kulcsfontosságúak a kitűzött fenntarthatósági célok eléréséhez;</li><li>• rámutat azokra a forrásokra, ahol információkat szerezhet a fenntartható fejlődési célok megvalósításához;</li><li>• Megjelöli az irányított részleg/terület munkájának megszervezésének módjait, amelyek célja a szervezet környezetre gyakorolt hatásának minimalizálása;</li><li>• jelzi, hogy a szervezet milyen előnyökhöz juthat egy adott megoldás megvalósításából, beleértve a megfogalmazott fenntarthatósági céljaival összefüggésben is;</li><li>• kiválasztja a fenntartható fejlődés kitűzött céljainak eléréséhez megfelelő eszközöket és módszereket;</li><li>• összegyűjti a megvalósított megoldások hatékonyságának értékeléséhez szükséges adatokat;</li><li>• Megfelelő eszközökkel és módszerekkel elemzi az adatokat;</li><li>• az elvégzett elemzések alapján következtetéseket von le, és azokat beépíti a beszámolóba;</li><li>• Kijavítja a munkatársak azon cselekedeteit, amelyek nincsenek összhangban a szervezet elfogadott normáival, etikai normáival, eljárásaival stb.;</li><li>• Témákat javaslok olyan tréningekre, találkozókra, projektekre, amelyek célja a munkavállalók tudatosságának és kompetenciájának növelése a fenntartható fejlődéssel kapcsolatos területeken, beleértve a környezetbarát attitűdök erősítését és a befogadó munkakörnyezet kialakítását;</li><li>• azonosítja a lehetséges konfliktusforrásokat, és intézkedéseket tesz a konfliktus megelőzésére vagy továbbfejlesztésére;</li><li>• Különböző konfliktusmegoldási technikákat alkalmaz a munkahelyen;</li><li>• Azonosítja a munkahelyi egyenlőtlenségeket, és intézkedéseket tesz azok enyhítésére/megszüntetésére;</li><li>• Megfelelő kommunikációs csatornákat választ ki a szervezet működésével kapcsolatos releváns információk közzétételére;</li><li>• világos és tömör üzeneteket hoz létre a szervezet szabványairól, normáiról, eljárásairól, és különféle kommunikációs csatornákat használ</li><li>• kritikusan értékeli a végrehajtott intézkedések eredményeit;</li><li>• eszközöket és módszereket választ ki az irányított részleg működéséről szóló jelentések készítéséhez.</li></ul>





POZÍCIÓK LISTÁJA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Képes a fenntartható fejlődés értékeivel és elveivel összhangban cselekedni (CSR, ESG)</li><li>• Az irányított részleg/terület tevékenységének környezetre, gazdaságra és társadalomra gyakorolt hatásának tudatosítása</li><li>• saját környezetbarát magatartásukkal példát mutatni a beosztott alkalmazottaknak</li><li>• Mutasson kreativitást a fenntartható fejlődés céljainak szolgálatában;</li><li>• Inspiráló és szervezési tevékenységek a természeti és társadalmi környezet érdekében;</li><li>• Felelősséget tanúsít a rábízott szakmai feladatok végrehajtásáért és a fenntartható fejlődés kitűzött céljainak megvalósításáért;</li><li>• Kritikusan értékelni a tudásukat és a kapott tartalmat.</li></ul>
AZ ATTITÜD ELLENŐRZÉSI KRITÉRIUMAI	<ul style="list-style-type: none"><li>• jelzi az irányított részleg környezetre, gazdaságra és társadalomra gyakorolt hatásait</li><li>• Meghatározza a fejlesztendő területeket a kitűzött fenntartható fejlődési célok szempontjából;</li><li>• értékeli az általa meghozott környezetvédő intézkedéseket a beosztott munkavállalókra gyakorolt hatás összefüggésében és a kitűzött célokhoz képest;</li><li>• Új és szokatlan megoldásokat javasol a fenntartható fejlődés céljainak szolgálatában;</li><li>• információforrásokat használ a vonatkozó környezetvédelmi előírásokról;</li><li>• Jelzi az etikai normák fontosságát a megtett intézkedésekben;</li><li>• különféle információforrásokat használ;</li><li>• a kapott információ ellenőrzésének szükségességét jelzi.</li></ul>
A TANULÁSI EREDMÉNYEK AZONOSÍTÁSA	<p><b>Tudás:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Megvitatja a fenntartható fejlődés koncepciójának főbb feltételezéseit;</li><li>• jellemzi az irányított részleg/terület működését a munkahelyi fenntarthatósági célok összefüggésében;</li><li>• Megbeszéli azokat a tényezőket, amelyek befolyásolják a fenntartható fejlődés megfogalmazott munkahelyi céljainak elérését.</li></ul> <p><b>Készségek:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Megvalósítja a megállapított fenntarthatósági célokat az irányított osztályon;</li><li>• Elemzi és értékeli, hogy a fenntartható fejlődés komplex céljai milyen mértékben valósultak meg;</li><li>• beszámol munkájának eredményéről, a beosztottak munkájáról, a fenntartható fejlődéssel kapcsolatos intézkedésekre vonatkozó észrevételeinek következtetéseiről;</li><li>• azonosítja a szervezeten belül azokat a folyamatokat/tevékenységeket, amelyek ellentétesek a fenntarthatóság gondolatával, és lépéseket tesz ezek csökkentésére/megszüntetésére;</li><li>• figyelembe veszi a jogi követelményeket és egyéb ajánlásokat a munkahelyi fenntarthatóság elérése érdekében;</li><li>• Kommunikál a munkatársakkal és a külső érintettekkel minden lényeges kérdésben az elfogadott szabványok, normák, eljárások betartásával kapcsolatban a megállapított fenntarthatósági célok elérésének biztosítása érdekében.</li></ul> <p><b>Attitűd:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• jelzi az irányított részleg/terület munkatársai által tett intézkedések fontosságát a fenntarthatóság megvalósításában;</li><li>• jelzi az irányított részleg/terület környezetre, gazdaságra és társadalomra gyakorolt hatásait;</li></ul>





	<ul style="list-style-type: none"><li>• Meghatározza a fejlesztendő területeket a kitűzött fenntartható fejlődési célok szempontjából;</li><li>• értékeli az általa meghozott környezetvédő intézkedéseket a beosztott munkavállalókra gyakorolt hatás összefüggésében és a kitűzött célokhoz képest;</li><li>• Új és szokatlan megoldásokat javasol a fenntartható fejlődés céljainak szolgálatában;</li><li>• információforrásokat használ a vonatkozó környezetvédelmi előírásokról;</li><li>• Jelzi az etikai normák fontosságát a megtett intézkedésekben.</li></ul>
NÖVEKEDÉSI LEHETŐSÉGEK, FEJLŐDÉSI UTAK	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fenntartható fejlődés menedzsment posztgraduális tanulmányai</li><li>• Középvezetői tanfolyamok és képzések az egészség és biztonság, a tűzbiztonság, a környezetvédelem és a hulladékgazdálkodás hatályos jogszabályi követelményeiről</li><li>• Részvétel a fenntartható fejlődési célokkal kapcsolatos biztonságról és környezetvédelemről szóló panelbeszélgetéseken és fórumokon</li><li>• Részvétel CSR és ESG konferenciákon és webináriumokon</li><li>• Részvétel a Fenntartható Fejlődési Célok előmozdítása érdekében elkötelezett szervezetek tevékenységében</li><li>• Vegyen részt a szervezet környezetvédelmi kezdeményezéseiben</li><li>• Munkavállalók mobilitása/tapasztalatsere</li></ul>
8.	<b>BESZERZÉS, LOGISZTIKA</b> <b>Beszerezési vezető (beszerzési osztályvezető), logisztikai vezető (logisztikai osztályvezető)</b>
SAKMAI FELADATOK	<ul style="list-style-type: none"><li>• A beszerzési folyamatok koordinálása és felügyelete;</li><li>• A szállítások stabilitásának és időszerűségének felügyelete;</li><li>• Üzleti megbeszélések/tárgyalások lefolytatása ügyfelekkel, beszállítókkal és egyéb üzleti partnerekkel;</li><li>• Szerződéskötés beszállítókkal;</li><li>• fejlesztések végrehajtása;</li><li>• Új beszállítók beszerzése;</li><li>• Szakirányú továbbképzések szervezése az osztály dolgozói számára;</li><li>• Beszámoló a beosztott osztály teljesítményéről, tervek, előrejelzések készítése;</li><li>• a humán és pénzügyi erőforrások allokációjának irányítása</li><li>• Részvétel a kezelt területre vonatkozó irányelvek, etikai kódex és egyéb szabályzatok kidolgozásában és végrehajtásában</li><li>• A beosztott osztály/csapat munkájának megszervezése, a csapat vezetése, egyértelmű munkavégzési szabályok biztosítása, konfliktuskezelés;</li><li>• A biztonságos munkakörnyezet biztosítása, az egészségvédelmi, tűzvédelmi és környezetvédelmi előírások betartásának ellenőrzése;</li><li>• Együttműködés a szervezet más részlegeivel.</li></ul>





KÉPESSÉGLISTA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Képes azonosítani a kezelt terület fenntarthatósági szempontjait</li><li>• Az irányított részleg szempontjából releváns fenntarthatósági trendek felkutatásának képessége;</li><li>• Fenntartható megoldások megvalósításának képessége minden logisztikai és beszerzési folyamatban;</li><li>• Képes elemezni és értékelni a bevezetett megoldások szervezeti működésre gyakorolt hatását a fenntartható munkahely biztosítása érdekében;</li><li>• A szervezet környezetére és működésére vonatkozó jogi követelmények azonosításának, értelmezésének és végrehajtásának képessége;</li><li>• Képes technológiai megoldások alkalmazására a logisztikai és beszerzési osztály munkájának racionalizálására, fenntarthatósági céljainak elérésére;</li><li>• Az áruk áramlásának szabályozása és a környezetre gyakorolt negatív hatások minimalizálása érdekében prediktív elemzés készítésének képessége;</li><li>• Képzés olyan képzés megszervezésére, amely magában foglalja a munkahelyi fenntarthatóság alapelveit;</li><li>• Környezetbarát attitűdök kialakításának képessége a munkahelyen;</li><li>• Az alkalmazottak bevonásának képessége a fenntartható fejlődést elősegítő tevékenységekbe;</li><li>• Képes a munkahelyi egyenlőtlenségek felismerésére és a konfliktusok megoldására;</li><li>• Változatos munkakörnyezet irányításának képessége;</li><li>• Képes világosan és pontosan közölni információkat a szervezeten belül, valamint a szervezettel dolgozó személyek/entitások felé.</li></ul>
KÉPESSÉG ELLENŐRZÉSI KRITÉRIUMOK	<ul style="list-style-type: none"><li>• felsorolja a fenntartható fejlődés feltételezéseit az elvégzett szakmai feladatok összefüggésében;</li><li>• Meghatározza a vállalat működésének azon területeit, amelyek kulcsfontosságúak a fenntarthatósági céljainak eléréséhez;</li><li>• rámutat azokra a forrásokra, ahol információkat szerezhet a fenntartható fejlődési célok megvalósításához;</li><li>• kiválasztja a fenntartható fejlődés kitűzött céljainak eléréséhez megfelelő eszközöket és módszereket;</li><li>• Optimalizálja az útvonaltervezést, az üzemanyag-fogyasztást és a természeti erőforrásokat;</li><li>• kiválasztja a megfelelő járműveket és útvonalakat, és csökkenti az üresjáratokat;</li><li>• beszállítói kiválasztást végez az ellátási lánc integrációja szempontjából;</li><li>• A tervezési, szállítási és tárolási folyamatokat átgondolt és felelősségteljes módon szervezi;</li><li>• Környezetbarát megoldásokat javasol a hulladékkezelésre és az újrahasznosításra;</li><li>• Kijavítja a munkatársak azon cselekedeteit, amelyek nincsenek összhangban a szervezet elfogadott normáival, etikai normáival, eljárásaival stb.;</li><li>• Témákat javaslok olyan tréningekre, találkozókra, projektekre, amelyek célja a munkavállalók tudatosságának és kompetenciájának növelése a fenntartható fejlődéssel kapcsolatos területeken, beleértve a környezetbarát attitűdök erősítését és a befogadó munkakörnyezet kialakítását;</li><li>• azonosítja a lehetséges konfliktusforrásokat, és intézkedéseket tesz a konfliktus megelőzésére vagy továbbfejlesztésére;</li><li>• Különböző konfliktusmegoldási technikákat alkalmaz a munkahelyen;</li><li>• felismeri a munkahelyi egyenlőtlenségeket, és intézkedéseket tesz azok enyhítésére/megszüntetésére;</li><li>• Megfelelő kommunikációs csatornákat választ ki a szervezet működésével kapcsolatos releváns információk közzétételére;</li><li>• Világos és tömör üzeneteket hoz létre a szervezet szabványairól, normáiról, eljárásairól, és különböző kommunikációs csatornákat használ;</li><li>• kritikusan értékeli a végrehajtott intézkedések eredményeit.</li></ul>







POZÍCIÓK LISTÁJA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Képes a fenntartható fejlődés értékeivel és elveivel összhangban cselekedni (CSR, ESG)</li><li>• Az irányított részleg tevékenységeinek környezetre, gazdaságra és társadalomra gyakorolt hatásának tudatosítása</li><li>• saját környezetbarát magatartásukkal példát mutatni a beosztott alkalmazottaknak</li><li>• Mutasson kreativitást a fenntartható fejlődés céljainak szolgálatában;</li><li>• Inspiráló és szervezési tevékenységek a természeti és társadalmi környezet érdekében;</li><li>• Felelősséget tanúsít a rábízott szakmai feladatok végrehajtásáért és a fenntartható fejlődés kitűzött céljainak megvalósításáért;</li><li>• Kritikusan értékelni a tudásukat és a kapott tartalmat.</li></ul>
AZ ATTITUDÁS ELLENŐRZÉSI KRITÉRIUMAI	<ul style="list-style-type: none"><li>• jelzi az irányított részleg környezetre, gazdaságra és társadalomra gyakorolt hatását</li><li>• azonosítja a fejlesztésre szoruló területeket a vállalt fenntartható fejlődési célok szempontjából;</li><li>• értékeli környezetbarát tevékenységét a beosztott munkavállalókra gyakorolt hatás összefüggésében és a vállalt célokhoz viszonyítva;</li><li>• a fenntartható fejlődés céljait szolgáló új és szokatlan megoldásokat javasol;</li><li>• információforrásokat használ a vonatkozó környezetvédelmi előírásokról;</li><li>• jelzi az etikai normák fontosságát a megtett intézkedésekben;</li><li>• különféle információforrásokat használ;</li><li>• a kapott információ ellenőrzésének szükségességét jelzi.</li></ul>
A TANULÁSI EREDMÉNYEK AZONOSÍTÁSA	<p><b>Tudás:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Megvitatja a fenntartható fejlődés koncepciójának főbb feltételezéseit;</li><li>• Jellemzi a zöld ellátási lánc (zöld ellátási lánc) fogalmát;</li><li>• Megbeszéli azokat a tényezőket, amelyek befolyásolják a fenntartható fejlődés megfogalmazott munkahelyi céljainak elérését.</li></ul> <p><b>Készségek:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Megvalósítja a megállapított fenntarthatósági célokat az irányított osztályon;</li><li>• Elemzi és értékeli, hogy a fenntartható fejlődés komplex céljai milyen mértékben valósultak meg;</li><li>• beszámol munkájának eredményéről, a beosztottak munkájáról, a fenntartható fejlődésre tett erőfeszítésekre vonatkozó észrevételeinek következtetéseiről;</li><li>• azonosítja a szervezeten belül azokat a folyamatokat/tevékenységeket, amelyek ellentétesek a fenntarthatóság gondolatával, és lépéseket tesz ezek csökkentésére/megszüntetésére;</li><li>• figyelembe veszi a jogi követelményeket és egyéb ajánlásokat a munkahelyi fenntarthatóság elérése érdekében;</li><li>• Kommunikál a munkatársakkal és a külső érintettekkel minden lényeges kérdésben az elfogadott szabványok, normák, eljárások betartásával kapcsolatban a megállapított fenntarthatósági célok elérésének biztosítása érdekében.</li></ul> <p><b>Attitűds:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Jelzi az informatikai részleg/csapat által a fenntarthatóság megvalósításában tett lépések fontosságát;</li><li>• Jelzi az irányított részleg környezetre, gazdaságra és társadalomra gyakorolt hatásait;</li></ul>





	<ul style="list-style-type: none"><li>• Meghatározza a fejlesztendő területeket a kitűzött fenntartható fejlődési célok szempontjából;</li><li>• értékeli az általa meghozott környezetvédő intézkedéseket a beosztott munkavállalókra gyakorolt hatás összefüggésében és a kitűzött célokhoz képest;</li><li>• Új és szokatlan megoldásokat javasol a fenntartható fejlődés céljainak szolgálatában;</li><li>• információforrásokat használ a vonatkozó környezetvédelmi előírásokról;</li><li>• Jelzi az etikai normák fontosságát a megtett intézkedésekben.</li></ul>
NÖVEKEDÉSI LEHETŐSÉGEK, FEJLŐDÉSI UTAK	<ul style="list-style-type: none"><li>• Posztgraduális tanulmányok a fenntartható fejlődésről, beleértve a környezetvédelmet is</li><li>• Tanfolyamok és képzés középvezetők számára a CSR és ESG, valamint a zöld ellátási lánc területén</li><li>• Részvétel ESG-ről szóló panelbeszélgetéseken és fórumokon</li><li>• Részvétel CSR és ESG konferenciákon és webináriumokon</li><li>• Részvétel a CSR és az ESG elvek előmozdításával foglalkozó szervezetek tevékenységében</li><li>• Vegyen részt a szervezet környezetvédelmi kezdeményezéseiben</li><li>• Munkavállalók mobilitása/tapasztalatsere</li></ul>





# KOMPETENCIA MÁTRICOK FENNTARTHATÓSÁGI MENEDZSMENT FELSŐ VEZETÉSÉNEK MŰKÖDÉSI TERÜLETEK SZERINT (FELSŐ SZINT)<sup>30</sup>

1.	MENEDZSMENT
SZAKMAI FELADATOK	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A vállalat/szervezet fejlesztésére vonatkozó jövőkép és stratégia tervezése és kidolgozása;</li> <li>• Szervezeti változások kidolgozása és végrehajtása a vállalat fejlődése érdekében;</li> <li>• A teljes vállalat/szervezet teljesítményének nyomon követése és elemzése, többek között költségintenzitás, termelékenység, szerződésteljesítmény stb... szempontjából;</li> <li>• Felügyeli és koordinálja a vállalaton/szervezeten belüli összes osztály és alárendelt egység operatív tevékenységét;</li> <li>• Vezetőkből és alkalmazottakból álló beosztott csapat vezetése;</li> <li>• A vállalat erőforrásainak és költségeinek optimalizálása és kezelése, beleértve a humán- és anyagi erőforrásokat;</li> <li>• Felügyeli a teljes vállalkozás/szervezet költségvetésének végrehajtását;</li> <li>• A teljes vállalkozás/szervezet minőségügyi rendszerének felügyelete;</li> <li>• Részvétel olyan kezdeményezésekben, amelyek a vállalatról/szervezetről mint munkáltatóról és társadalmilag felelős egységről alkotott pozitív képet alakítják;</li> <li>• Felügyeli a beosztott vezetők és alkalmazottak képzési és szakmai továbbképzési terveinek elkészítését;</li> <li>• Az etika, az ergonómia, a GK előírásai, a munkavédelem, a tűzvédelem és a környezetvédelem alkalmazásának felügyelete a társaságnál.</li> </ul>
KÉPESSÉGLIS TA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Képes kommunikálni a fenntartható fejlődés koncepciójának fő gondolatait;</li> <li>• Képes kifejezni a vállalat/szervezet értékeit, elveit és céljait a fenntartható fejlődés összefüggésében;</li> <li>• Képes a vállalat/szervezet fenntartható fejlődési stratégiáinak és környezetvédelmi politikáinak megfogalmazására;</li> <li>• A vállalati erőforrások felhasználásának optimalizálásának képessége, beleértve a humántőkét és az anyagi erőforrásokat;</li> <li>• Képes olyan tevékenységek kezdeményezésére, amelyek építik a vállalatról mint munkáltatóról és társadalmilag felelős egységről alkotott képét.</li> </ul>

<sup>30</sup> Wykaz stanowisk na podst. *Raportu płacowego Sedlak&Sedlak wiosna 2020, lista stanowisk*, dostępne na stronie: <https://wynagrodzenia.pl/kategoria/wynagrodzenie-menedzerow-podsumowania-raportow-placowych> [dostęp:02.11.2022]; wykaz zadań zawodowych na podst.: <https://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci/wyszukiwarka-opisow-zawodow>





KÉPESSÉG ELLENŐRZÉSI KRITÉRIUMOK	<ul style="list-style-type: none"><li>• bemutatja a fenntartható fejlődés koncepciójának főbb feltételezéseit;</li><li>• bemutatja a vállalat/szervezet fenntartható fejlődéssel kapcsolatos értékeit, elveit és stratégiai céljait;</li><li>• meghatározza a fenntartható fejlődés stratégiai céljait és a vállalat/szervezet környezetpolitikáját;</li><li>• Megoldásokat talál a vállalati erőforrások felhasználásának optimalizálására, beleértve a humántőkét és az anyagi erőforrásokat;</li><li>• Cselekvési tervet dolgoz ki a vállalatról, mint munkáltatóról és társadalmilag felelős egységről alkotott kép kialakítására.</li></ul>
LISTÁJA POZÍCIÓK	<ul style="list-style-type: none"><li>• Képesség a fenntartható fejlődés értékeinek és elveinek megfelelő cselekvésre (CSR, ESG);</li><li>• Az emberi tevékenységek környezetre, gazdaságra és társadalomra gyakorolt hatásának tudatosítása;</li><li>• Tájékozódás a jövő generációinak szükségleteinek tiszteletben tartása érdekében;</li><li>• Aggodalmuk kimutatása a személyes cselekedetek másokra és a környezetre gyakorolt rövid és hosszú távú hatásai miatt.</li></ul>
AZ ATTITUD ELLENŐRZÉSI KRITÉRIUMAI	<ul style="list-style-type: none"><li>• Azonosítja a szervezet/vállalkozás környezetre, gazdaságra és társadalomra gyakorolt hatásait;</li><li>• azonosítja a szervezet/vállalkozás tevékenységéhez kapcsolódó környezeti, gazdasági és társadalmi kockázatok forrásait;</li><li>• Leírja a jövő nemzedékek szükségleteinek figyelmen kívül hagyásának hatásait ellensúlyozó módszereket;</li><li>• értékeli az általa végzett környezetbarát tevékenységeket a másokra és a természeti környezetre gyakorolt hatás összefüggésében.</li></ul>
A TANULÁSI EREDMÉNYEK AZONOSÍTÁSA	<p><b>Tudás:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Megvitatja a fenntartható fejlődés koncepciójának főbb feltételezéseit;</li><li>• Jellemzi a vállalat/szervezet értékeit, elveit és stratégiai céljait a fenntartható fejlődés szempontjából.</li></ul> <p><b>Készségek:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Meghatározza a vállalat/szervezet stratégiai céljait és környezetvédelmi politikáját;</li><li>• Elkészíti a vállalat/szervezet fenntarthatósági stratégiáját és környezetvédelmi politikáját;</li><li>• Kifejezi és igazolja a vállalat/szervezet fenntartható fejlődéssel kapcsolatos értékeit, elveit és céljait;</li><li>• Azonosítja azokat az eszközöket, módszereket és technikákat, amelyek befolyásolják a vállalati erőforrások felhasználásának optimalizálását, beleértve a humántőkét és az anyagi erőforrásokat;</li><li>• olyan tevékenységeket tervez, amelyek építik a vállalatról/szervezetről mint munkáltatóról és társadalmilag felelős egységről alkotott képet.</li></ul> <p><b>Attitűd:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kész a fenntartható fejlődés értékeivel és elveivel összhangban cselekedni (CSR, ESG);</li><li>• Tisztában van az emberi tevékenységek környezetre, gazdaságra és társadalomra gyakorolt hatásával;</li><li>• A jövő generációinak szükségleteinek tiszteletben tartására irányul;</li><li>• aggodalmát fejezi ki a személyes cselekvések másokra és a környezetre gyakorolt rövid és hosszú távú hatásai miatt.</li></ul>





FEJLESZTÉSI LEHETŐSÉGEK A A NÖVEKEDÉS ÚTJA	<ul style="list-style-type: none"><li>• MBA a fenntartható fejlődés menedzsmentjében</li><li>• CSR és ESG posztgraduális tanulmányok</li><li>• CSR és ESG tanfolyamok és képzés a felső vezetés számára</li><li>• Részvétel ESG kongresszusokon a fenntarthatósági vezetők számára</li><li>• Részvétel ESG-ről szóló panelbeszélgetéseken és fórumokon</li><li>• Részvétel CSR és ESG konferenciákon és webináriumokon</li><li>• Részvétel a CSR és ESG elvek előmozdításában részt vevő szervezetek tevékenységében</li></ul>
<b>2.</b>	<b>ÁLTALÁNOS MENEDZSER</b>
SZAKMAI FELADATOK	<ul style="list-style-type: none"><li>• üzleti/szervezeti menedzsment;</li><li>• A vállalkozás (szervezet) működésének, folytonosságának, működési feltételeinek és munkaszervezésének biztosítása;</li><li>• Stratégiák kidolgozása a vállalkozás (szervezet) fejlesztésére;</li><li>• Szervezeti változások kidolgozása és végrehajtása a vállalat fejlődése érdekében;</li><li>• Felügyeli és koordinálja a szervezetet alkotó valamennyi osztály és alárendelt szervezeti egység operatív tevékenységét;</li><li>• Vezetőkből és vezető állományból álló beosztott csapat vezetése;</li><li>• A vállalat erőforrásainak és költségeinek optimalizálása és kezelése, beleértve a humán- és anyagi erőforrásokat;</li><li>• Felügyeli a vállalkozás (szervezet) vagyonával való rendeltetésszerű kezelést, a szolgáltatás megrendelését, a vásárlást és a vállalkozás vagyonának nyilvántartását;</li><li>• Felügyeli a vállalkozás (szervezet) költségvetésének végrehajtását;</li><li>• A vállalkozás/szervezet munkájának minőségi felügyelete;</li><li>• A vállalatról (szervezetről) pozitív imázs kialakítása és fenntartása;</li><li>• A vezetőség által kitűzött pénzügyi célok teljesítése;</li><li>• Kapcsolatok fenntartása a vállalkozás (szervezet) üzleti környezetével;</li><li>• A biztonságos munkakörnyezet biztosításának, a szakmai titoktartás, a szakmai etika, valamint a munkavédelmi, tűzvédelmi és környezetvédelmi előírások betartásának felügyelete.</li></ul>
KÉPESSÉGLISTA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Képes kommunikálni a fenntarthatóság koncepciójának főbb gondolatait, valamint a CSR és az ESG elveit;</li><li>• Képes kifejezni a vállalat/szervezet értékeit, elveit és céljait a fenntartható fejlődés összefüggésében;</li><li>• Képes a vállalat/szervezet fenntartható fejlődési stratégiáinak és környezetvédelmi politikáinak megfogalmazására;</li><li>• A vállalati erőforrások felhasználásának optimalizálásának képessége, beleértve a humántőkét és az anyagi erőforrásokat;</li><li>• A környezetvédelmi jogi követelmények azonosításának, értelmezésének és végrehajtásának képessége;</li><li>• A működéssel kapcsolatos környezeti kockázatok általános értékelésének képessége;</li><li>• A munka- és környezetvédelmi területen működő intézmények, szolgálatok általános feladat- és hatáskörének ismerete;</li><li>• Az egészségre és biztonságra, tűzvédelemre, környezetvédelemre és ergonómiára vonatkozó jogszabályok ismerete;</li><li>• Képes kezelni a vállalat imázsát a CSR és az ESG megfelelés összefüggésében.</li></ul>





KÉPESSÉG ELLENŐRZÉSI KRITÉRIUMOK	<p>bemutatja a fenntartható fejlődés koncepciójának főbb feltételezéseit, valamint a CSR és az ESG elveit;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• bemutatja a vállalat/szervezet fenntartható fejlődéssel kapcsolatos értékeit, elveit és stratégiai céljait;</li><li>• Leírja a fenntartható fejlődés stratégiai céljait és a vállalat/szervezet környezetvédelmi politikáját;</li><li>• Megoldásokat talál a vállalati erőforrások felhasználásának optimalizálására, beleértve a humántőkét és az anyagi erőforrásokat;</li><li>• különbséget tesz a munkavédelmi, tűzvédelmi és környezetvédelmi területen működő intézmények között, meghatározza azok feladat- és hatáskörét;</li><li>• Megjelöli a munkahelyi egészségvédelemmel és biztonsággal, tűzvédelemmel, környezetvédelemmel és ergonómiával kapcsolatos jogszabályokat;</li><li>• A környezeti hatás szempontjából azonosítja a veszélyforrásokat a kiválasztott munkafolyamatokban;</li><li>• Cselekvési tervet dolgoz ki a vállalatról, mint munkáltatóról és társadalmilag felelős egységről alkotott kép kialakítására.</li></ul>
POZÍCIÓK LISTÁJA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Képesség a fenntartható fejlődés értékeinek és elveinek megfelelő cselekvésre (CSR, ESG);</li><li>• Az emberi tevékenységek környezetre, gazdaságra és társadalomra gyakorolt hatásának tudatosítása;</li><li>• saját környezetbarát magatartásukkal példát mutatnak a beosztott alkalmazottaknak;</li><li>• Kreativitás a fenntartható fejlődés céljainak szolgálatában;</li><li>• Annak tudata, hogy a vállalat működését és fejlesztési terveit össze kell hangolni a környezetvédelmi követelményekkel;</li></ul>
AZ ATTITUD ELLENŐRZÉSI KRITÉRIUMAI	<ul style="list-style-type: none"><li>• jelzi a szervezet/vállalkozás környezetre, gazdaságra és társadalomra gyakorolt hatásait;</li><li>• azonosítja a szervezet/vállalkozás tevékenységéhez kapcsolódó környezeti, gazdasági és társadalmi kockázatok forrásait;</li><li>• értékeli a környezetbarát intézkedéseit a beosztott vezetőkre és a vezető állományra gyakorolt hatás szempontjából;</li><li>• Új és szokatlan megoldásokat javasol a fenntartható fejlődés céljainak szolgálatában;</li><li>• információforrásokat használ a környezetvédelmi szabványokról és szabályozásokról.</li></ul>
A HATÁSOK MEGHATÁROZÁSA TANULÁSRA	<p><b>Tudás:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Megvitatja a fenntartható fejlődés koncepciójának főbb feltételezéseit, valamint a CSR és az ESG elveit;</li><li>• Jellemzi a vállalat/szervezet értékeit, elveit és stratégiai céljait a fenntartható fejlődés szempontjából;</li><li>• Azonosítja az egészséggel és biztonsággal, tűzvédelemmel, környezetvédelemmel és ergonómiával kapcsolatos jogszabályokat;</li><li>• Ismerteti a munka- és környezetvédelmi területen működő intézmények, szolgálatok általános feladat- és hatáskörét.</li></ul> <p><b>Készségek:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• • Meghatározza a vállalat/szervezet stratégiai céljait és környezetvédelmi politikáját;</li><li>• • Kifejezi és igazolja a vállalat/szervezet fenntartható fejlődéssel kapcsolatos értékeit, elveit és céljait;</li><li>• • Elkészíti a vállalat/szervezet fenntarthatósági stratégiáját és környezetvédelmi politikáját;</li><li>• • Azonosítja azokat az eszközöket, módszereket és technikákat, amelyek befolyásolják a vállalati erőforrások felhasználásának optimalizálását, beleértve a humántőkét és az anyagi erőforrásokat;</li></ul>





	<ul style="list-style-type: none"><li>• Értelmezi és alkalmazza a környezetvédelmi jogi előírásokat a vállalat/szervezet működésében;</li><li>• Felügyeli a munkakörnyezeti tényezők tesztelésének és mérésének ellenőrzési folyamatát;</li><li>• olyan tevékenységeket tervez, amelyek építik a vállalatról/szervezetről mint munkáltatóról és társadalmilag felelős egységről alkotott képet.</li></ul> <p><b>Attitűd:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kész a fenntartható fejlődés értékeivel és elveivel összhangban cselekedni (CSR, ESG);</li><li>• Tisztában van az emberi tevékenységek környezetre, gazdaságra és társadalomra gyakorolt hatásával;</li><li>• követi a CSR és ESG elveket, példát mutatva a beosztott alkalmazottak számára;</li><li>• kreatív a fenntartható fejlődés céljainak szolgálatában;</li><li>• Tudatában van annak, hogy a vállalat működését és fejlesztési terveit a követelményekhez kell igazítani; környezeti.</li></ul>
NÖVEKEDÉSI LEHETŐSÉGEK, FEJLŐDÉSI UTAK ÉS	<ul style="list-style-type: none"><li>• MBA a fenntartható fejlődés menedzsmentjében</li><li>• CSR és ESG posztgraduális tanulmányok</li><li>• Kurzusok és képzés felső vezetés számára, beleértve a fenntartható vezetést</li><li>• Részvétel ESG kongresszusokon a fenntarthatósági vezetők számára</li><li>• Vezetői coaching</li><li>• Konferenciákon, webináriumokon, panelbeszélgetéseken, CSR és ESG fórumokon való részvétel</li><li>• Részvétel a CSR és az ESG elvek előmozdításával foglalkozó szervezetek tevékenységében</li></ul>
<b>3.</b>	<b>PÉNZÜGYI VEZETŐ</b>
SZAKMAI FELADATOK	<ul style="list-style-type: none"><li>• A vállalat/szervezet pénzügyi stratégiájának kialakítása és megvalósítása;</li><li>• Felügyeli a konszolidált pénzügyi kimutatások és jelentések elkészítését a társaság igazgatósága, menedzsmentje, részvényesei, külső jogalanyai stb. számára;</li><li>• Az éves költségvetés és a többéves tervek elkészítésének felügyelete és végrehajtásának ellenőrzése;</li><li>• A szervezet költség szerkezetének és forgóeszközök szintjének optimalizálása, beleértve a beruházási projektek értékelésének elvégzését;</li><li>• A vállalkozás/szervezet gazdasági és pénzügyi elemzése;</li><li>• Likviditásért, pénzügyi kockázatkezelésért való felelősség;</li><li>• Kapcsolatok és együttműködés kialakítása könyvvizsgálókkal, bankokkal, biztosítóintézetekkel, befektetőkkel, adóhatóságokkal;</li><li>• Együttműködés az értékesítési osztállyal a termékek és/vagy szolgáltatások árképzésében;</li><li>• Felügyelni a pénzügyi és számviteli, kontrolling és pénzügyi osztályok munkáját;</li><li>• Személyzeti politikák végrehajtása az alárendelt részlegeken, készségeik fejlesztésének és ismereteik frissítésének biztosítása (számviteli, adójogi stb.);</li><li>• A beosztott csapat biztonságos munkakörnyezetének biztosítása, a munkavédelmi, tűzvédelmi és környezetvédelmi előírások betartásának biztosítása;</li><li>• Egy beosztott csapat napi irányítása.</li></ul>





KÉPESSÉGLISTA	<ul style="list-style-type: none"><li>• A fenntartható finanszírozás intézményi és jogi feltételeinek ismerete;</li><li>• A fenntartható fejlődés pénzügyi stabilitását építő tényezők ismerete;</li><li>• Az ESG követelményeket figyelembe vevő pénzügyi stratégiák létrehozásának képessége;</li><li>• Az éghajlatváltozásból, a környezetromlásból és a társadalmi problémákból eredő pénzügyi kockázatok kezelésére való képesség;</li><li>• A költségvetés értékelésének képessége a fejlesztési lehetőségek tekintetében és a környezeti szempontok azonosítása;</li><li>• A befektetések hatékonyságának értékelésének képessége a fenntarthatóság szempontjából;</li><li>• Képes saját szakmai fejlődésüket megtervezni és megvalósítani a fenntartható finanszírozás terén.</li></ul>
KÉPESSÉG ELLENŐRZÉSI KRITÉRIUMOK	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jellemzi a fenntartható finanszírozás intézményi és jogi feltételeit;</li><li>• felsorolja a fenntartható fejlődést meghatározó, a vállalat pénzügyi stabilitását befolyásoló tényezőket;</li><li>• Kidolgozza a vállalat/szervezet pénzügyi stratégiáját az ESG elvek figyelembevételével;</li><li>• tervet dolgoz ki a pénzügyi kockázatok, a klímaváltozás, a környezetromlás és a társadalmi problémák kezelésére;</li><li>• Elemzi a vállalat/szervezet költségvetését a környezeti szempontok azonosításának és javításának lehetőségeit illetően;</li><li>• Elemezi a beruházások hatékonyságát fenntarthatóságuk szempontjából;</li><li>• Felméri készségeit és kompetenciáit, és megtervezi saját szakmai fejlődését.</li></ul>
POZÍCIÓK LISTÁJA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Annak tudata, hogy figyelembe kell venni az ESG-tényezőket a vállalat/szervezet pénzügyi stratégiájában és befektetési döntéseiben;</li><li>• a pénzügyi átláthatóság elvei vezérlik az üzleti tevékenységekben az ESG-célok elérése szempontjából;</li><li>• orientáció a kereskedelmi partnerségek felhasználására a zöld és méltányos gazdasági növekedés érdekében;</li><li>• Orientáció a beosztott munkatársak szakmai fejlesztésére az ESG pénzügyi irányítási rendszer fejlesztése érdekében.</li></ul>
AZ ATTITUD ELLENŐRZÉSI KRITÉRIUM	<ul style="list-style-type: none"><li>• felsorolja a vállalat/szervezet pénzügyi stratégiájába és befektetési döntéseibe beépítendő ESG-tényezőket;</li><li>• Az ESG-célok elérése során azonosítja és figyelemmel kíséri a pénzügyi átláthatóság elveinek tiszteletben tartását;</li><li>• meghatározza a kereskedelmi partnerekkel való együttműködésre vonatkozó ESG elveket;</li><li>• A beosztott alkalmazottak továbbképzésének szükségességét jelzi.</li></ul>
AZONOSÍTÁSA TANULÁSI EREDMÉNYEK	<p><b>Tudás:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Megvitatja a fenntartható finanszírozás intézményi és jogi meghatározóit;</li><li>• jellemzi a fenntartható fejlődést meghatározó pénzügyi stabilitást építő tényezőket.</li></ul> <p><b>Készségek:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• elkészíti a vállalat/szervezet pénzügyi stratégiáját az ESG követelmények figyelembevételével;</li><li>• Tervet készít a pénzügyi kockázatok, a klímaváltozás, a környezetromlás és a társadalmi problémák kezelésére;</li><li>• A fenntartható fejlődés keretében végzett tevékenységek javítása érdekében azonosítja a környezeti szempontokat a vállalat/szervezet költségvetésében;</li></ul>







	<ul style="list-style-type: none"><li>• Meghatározza a fenntartható fejlődést szolgáló beruházások tervezésének elveit;</li><li>• Tervet dolgoz ki saját szakmai fejlődésére a fenntartható finanszírozás terén.</li></ul> <p><b>Attitűd:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• tudatában van annak, hogy a vállalat/szervezet pénzügyi stratégiájában és befektetési döntéseiben tiszteletben kell tartani az ESG elveket;</li><li>• követi a pénzügyi átláthatóság elveit az üzleti működésben az ESG-célok elérése tekintetében;</li><li>• kész együttműködni a zöld és méltányos gazdasági növekedés érdekében kereskedelmi partnerségek révén;</li><li>• Tisztában van a beosztott munkatársak szakmai fejlesztésének fontosságával a pénzügyi irányítási rendszer ESG szempontjából történő fejlesztésében.</li></ul>
NÖVEKEDÉSI LEHETŐSÉGEK, FEJLŐDÉSI UTAK ÉS KOMPETENCIAFEJLE SZTÉS	<ul style="list-style-type: none"><li>• MBA a fenntartható fejlődés menedzsmentjében</li><li>• Posztgraduális tanulmányok a fenntartható pénzügy és az ESG területén</li><li>• Fenntartható pénzügyi menedzsment képzés felsővezetők számára</li><li>• Fenntartható vezetői tanfolyam</li><li>• Részvétel fenntartható üzleti és ESG rendezvényeken – konferenciákon, workshopokon, webináriumokon stb.</li><li>• Részvétel panelbeszélgetéseken és fórumokon a fenntartható pénzügyről és az ESG-ről</li><li>• Vezetői coaching</li></ul>
<b>4.</b>	<b>ADMINISZTRATÍV FŐNÖK</b>
SAKMAI FELADATOK	<ul style="list-style-type: none"><li>• A cég/szervezet eredményes és eredményes irodai munkájának megszervezése megfelelő eljárások kialakításával és betartásának felügyeletével;</li><li>• A társaság beszerzésének és felszerelésének megszervezése és felügyelete a működéséhez szükséges eszközökkel, felszerelésekkel, kellékekkel stb.;</li><li>• Az adminisztratív költségek ellenőrzése, az irodaszerek és az üzleti műveletek költségeinek tervezése és költségvetése;</li><li>• Biztosítani kell az üzleti ügyek, beruházások (pl. csarnokbővítés, irodák bővítése, felújítás), szállítás (pl. járműflották kezelése, karbantartások, javítások ütemezése, szállítóeszközök vásárlása és eladása) felügyeletét;</li><li>• A vállalati dokumentumfolyamat felügyelete;</li><li>• Együttműködés szervezése külső cégekkel (együttműködő cégek és beszállítók, pl. javító- és építőipari cégek, szolgáltató cégek, irodaszerek és tisztítószerek, tisztítószerek stb.), beleértve a velük kötött szerződések feltételeinek megtárgyalását;</li><li>• A beosztott munkájának irányítása, ideértve a beosztott munkavállalók motiválását és elszámoltathatóságát, a beosztottak szakmai fejlesztési terveinek elkészítését és fejlődésük felügyeletét;</li><li>• Saját kompetencia fejlesztése;</li><li>• Felügyeletet gyakorol a biztonságos munkakörnyezet biztosítása és a szakmai titoktartás, a szakmai etikai elvek és a munkavédelmi, tűzvédelmi és környezetvédelmi előírások betartása felett;</li><li>• Munkavédelmi és tűzvédelmi képzések szervezésének felügyelete.</li></ul>





KÉPESSÉGLISTA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Képes a szakmai funkciókra vonatkozó CSR és ESG elvek azonosítására, értelmezésére és megvalósítására;</li><li>• A vállalat/szervezet adminisztrációjához szükséges anyagok, kellékek, berendezések és létesítmények fenntartható beszerzésének elveinek ismerete;</li><li>• A biztonságos munkakörnyezet felügyeletének képessége, a szakmai titoktartás, a szakmai etika, valamint a munkavédelmi, tűzvédelmi és környezetvédelmi előírások betartása;</li><li>• Az anyagok és kellékek, valamint a berendezések és berendezések felhasználásának optimalizálásának képessége;</li><li>• Környezetbarát rendszerek és koncepciók menedzselése a környezet- és energiagazdálkodási rendszerek tanúsításához;</li><li>• A befektetések CSR és ESG elvekkel összhangban történő kezelésének képessége, különös tekintettel az EU környezetvédelmi irányelveire;</li><li>• Képes a környezetirányítási rendszer követelményeit más irányítási rendszerekkel integrálni.</li></ul>
KÉPESSÉG ELLENŐRZÉSI KRITÉRIUMOK I	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bemutatja a szakmai funkciók során alkalmazható CSR és ESG elveket;</li><li>• Megbeszéli a vállalat/szervezet adminisztrációjához szükséges anyagok, kellékek, berendezések és létesítmények fenntartható beszerzésének elveit;</li><li>• felsorolja a munkavédelmi, tűzvédelmi, környezetvédelmi és ergonómiai követelményeket meghatározó jogszabályokat, belső szabályzatokat, ismerteti az ezzel kapcsolatos tevékenységeket;</li><li>• Megoldásokat talál az anyagok és kellékek, valamint a berendezések és létesítmények fogyasztásának optimalizálására;</li><li>• Cselekvési tervet dolgoz ki a beruházáskezelésre a CSR és ESG elvekkel összhangban, különös tekintettel az EU környezetvédelmi irányelveire;</li><li>• ismerteti a környezet- és energiagazdálkodási rendszerek tanúsításának alapelveit;</li><li>• módszereket és eszközöket választ ki a környezetirányítási rendszernek a vállalat/szervezet más irányítási rendszereivel való integrálásához.</li></ul>
POZÍCIÓK LISTÁJA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Az emberi tevékenységek környezetre, gazdaságra és társadalomra gyakorolt hatásának tudatosítása;</li><li>• Környezeti etika vezérelte;</li><li>• Képes adminisztratív problémák megoldására a CSR és ESG elvekkel összhangban;</li><li>• Interperszonális kommunikációs készségek a CSR és az ESG elveivel összefüggésben;</li><li>• Környezetbarát magatartás kialakításának képessége (figyelem az újrahasznosításra, a víz- és energiatakarékosságra, a hulladékcsökkentésre, a kibocsátáscsökkentésre, a megújuló energia népszerűsítésére, a környezetvédelmi egyesületek támogatására);</li><li>• Innováció a környezetbarát megoldásokban.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Azonosítja az emberi tevékenység környezetre, gazdaságra és társadalomra gyakorolt hatásait;</li><li>• felsorolja a környezetetika alapelveit és felismeri a jogsértéseket;</li><li>• A CSR és ESG elvekkel összhangban diagnosztizálja és megoldásokat talál az adminisztratív problémákra;</li><li>• Megvitatja az interperszonális kommunikáció általános elveit a CSR és az ESG elveivel összefüggésben, és aktív meghallgatási módszereket alkalmaz;</li><li>• Példákat jelöl a környezetbarát magatartásra (figyelem az újrahasznosításra, a víz- és energiatakarékosságra, a hulladékcsökkentésre, a kibocsátások csökkentésére, a megújuló energia előmozdítására, a környezetvédelmi egyesületek támogatására);</li></ul>





<b>A TANULÁSI EREDMÉNYEK AZONOSÍTÁSA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Új és szokatlan környezetbarát megoldásokat javasol.</li></ul> <p><b>Tudás:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Jellemzi a szakmai funkciókra vonatkozó CSR és ESG szabványokat;</li><li>• Ismerteti a vállalat/szervezet ügyviteléhez szükséges anyagok, kellékek, berendezések és létesítmények fenntartható beszerzésének elveit;</li><li>• feltünteti a munkavédelmi, tűzvédelmi, környezetvédelmi és ergonómiai követelményeket meghatározó jogszabályokat, belső szabályzatokat, ismerteti az ezzel kapcsolatos tevékenységeket;</li><li>• ismerteti a környezet- és energiagazdálkodási rendszerek tanúsításának alapelveit.</li></ul> <p><b>Készségek:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Intézkedési tervet készít a beruházások lebonyolítására a közbeszerzési szabályoknak és a nemzetközi eljárásoknak megfelelően, figyelembe véve az EU környezetvédelmi irányelveit;</li><li>• Azonosítja azokat a tevékenységeket, amelyek célja a környezetirányítási rendszer integrálása a vállalat/szervezet más irányítási rendszereivel;</li><li>• Meghatározza a biztonságos munkakörnyezet, a szakmai titoktartás, a szakmai etika, valamint az egészségügyi és biztonsági, tűzvédelmi és környezetvédelmi előírások betartásának felügyeletére szolgáló eljárásokat és eszközöket;</li><li>• Megoldásokat fejleszt az anyagok és kellékek, valamint a berendezések és létesítmények fogyasztásának optimalizálására;</li><li>• kezeli a környezetbarát rendszereket és a környezet- és energiagazdálkodási rendszerek tanúsítására vonatkozó koncepciókat;</li><li>• A beruházásokat a CSR és ESG elvekkel összhangban tervezi, különös tekintettel az EU környezetvédelmi irányelveire.</li></ul> <p><b>Attitűd:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tisztában van az emberi tevékenységek környezetre, gazdaságra és társadalomra gyakorolt hatásával;</li><li>• A környezeti etika vezérli;</li><li>• Kész adminisztratív problémák megoldására a CSR és ESG elvekkel összhangban;</li><li>• alkalmazza a jó interperszonális kommunikáció alapelveit a CSR és az ESG szabványok összefüggésében;</li><li>• követi a CSR és ESG elveket, példát mutatva a beosztott alkalmazottaknak és a külső érintetteknek.</li></ul>
<b>NÖVEKEDÉSI LEHETŐSÉGEK, FEJLŐDÉSI UTAK ÉS KOMPETENCIAFEJLE SZTÉS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• MBA a fenntartható fejlődés menedzsmentjében</li><li>• CSR és ESG posztgraduális tanulmányok</li><li>• Fenntarthatósági menedzsment képzés felsővezetők számára</li><li>• Vezetői coaching</li></ul>





5.	ÉRTÉKESÍTÉSI VEZETŐ
SZAKMAI FELADATOK	<ul style="list-style-type: none"><li>• A vállalat kereskedelmi stratégiájának kidolgozása, megvalósítása és végrehajtása;</li><li>• Célok és célkitűzések meghatározása az értékesítési osztály tagjai számára;</li><li>• Szabványok kidolgozása az értékesítési osztály munkájához;</li><li>• Értékesítői csapat munkájának irányítása a célzott értékesítési eredmények elérése érdekében, beleértve: az értékesítők csapatának és egyéni munkájának nyomon követését és elszámolását, az értékesítők ösztönző kompenzációs rendszerének kidolgozását és menedzselését, a beosztott alkalmazottak képzését és fejlesztésének felügyeletét. értékesítési készségek terén;</li><li>• Új ügyfelek megszerzése és tartós, jó kapcsolatok kialakítása kulcsfontosságú ügyfelekkel;</li><li>• Felügyeli a kiemelt ügyfelekkel kötött szerződések előkészítését, és ellenőrzi e szerződések feltételeit és teljesítését;</li><li>• A verseny és a piaci trendek elemzése az értékesítési tevékenységek stratégiáinak elkészítéséhez;</li><li>• A piac nyomon követése és kutatása, beleértve a versenytársak teljesítményének elemzését;</li><li>• Taktikai tervek készítése és operatív tevékenységek ellenőrzése az értékesítési osztály számára;</li><li>• Riportok készítése a vezetőség számára az osztály munkájának eredményeiről;</li><li>• Saját kompetencia fejlesztése;</li><li>• A beosztott csapat biztonságos munkakörnyezetének biztosítása, a munkavédelmi, tűzvédelmi és környezetvédelmi előírások betartásának biztosítása.</li></ul>
KÉPESSÉGLISTA	<ul style="list-style-type: none"><li>• A szakmai funkciókra vonatkozó CSR és ESG elvek ismerete;</li><li>• CSR és ESG célok kidolgozásának és megvalósításának képessége a vállalat kereskedelmi stratégiájának részeként;</li><li>• Az értékesítési osztály munkájára vonatkozó szabványok kidolgozásának és bevezetésének képessége az ESG elveivel összhangban;</li><li>• A biztonságos munkakörnyezet ellenőrzésének képessége, a munkavédelmi, tűzvédelmi és környezetvédelmi előírások és etikai normák betartása;</li><li>• Képes elemezni a fenntartható kereskedelem tendenciáit, jelenségeit és kulcsfontosságú fejleményeit;</li><li>• Képes jó és tartós kapcsolatokat kiépíteni kulcsfontosságú ügyfelekkel az ESG elveinek megfelelően;</li><li>• Képes nyomon követni a megállapított értékesítési célokat az ESG elveivel összhangban</li></ul>





KÉPESÉG ELLENŐRZÉSI KRITÉRIUMOK	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jellemzi a szakmai feladatok ellátása során érvényes CSR és ESG elveket;</li><li>• összeállítja a CSR és ESG célok listáját, és cselekvési tervet készít a megvalósításhoz a vállalat kereskedelmi stratégiája részeként;</li><li>• Kidolgozza az értékesítési osztály munkanormáit és cselekvési tervét a CSR és ESG elvekkel összhangban;</li><li>• Azonosítja a lehetséges veszélyeket, és intézkedéseket tervez a biztonságos munkakörnyezet, az OSH, a tűz- és környezetvédelmi előírások és az etikai normák betartása érdekében;</li><li>• Elemzi a fenntartható kereskedelem tendenciáit, jelenségeit és kulcsfontosságú fejleményeit;</li><li>• Indokolja a kulcsfontosságú ügyfelekkel való kommunikáció fenntartásának fontosságát a CSR és ESG elvekkel összhangban;</li><li>• A CSR és ESG elvek szem előtt tartásával azonosítja az értékesítési célok elérésének lehetőségeit és veszélyeit.</li></ul>
POZÍCIÓK LISTÁJA	<ul style="list-style-type: none"><li>• érzékenység a fenntarthatósági kérdésekre;</li><li>• Értékek és etikai elvek vezérlik;</li><li>• A beosztott munkatársak motiválása a CSR és ESG elvek alapján meghatározott értékesítési célok elérésére;</li><li>• CSR és ESG elveken alapuló ügyfélorientáció;</li><li>• Az értékesítési osztály tagjainak folyamatos fejlesztésének elősegítése a CSR és az ESG területén.</li></ul>
AZ ATTITUD ELLENŐRZÉSI KRITÉRIUMAI	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fenntartható fejlesztési tevékenységekben vesz részt;</li><li>• Jellemzi az etikai értékeket és elveket;</li><li>• listázza és kiválasztja a módszereket és technikákat mások motiválására a CSR és az ESG elvek tiszteletben tartása tekintetében;</li><li>• Felismeri és elemzi a vevői igényeket;</li><li>• Ismerteti a beosztott munkavállalók szakmai fejlődésének szükségességét és azonosítja a típusokat és lehetőségeket.</li></ul>
A TANULÁSI EREDMÉNYEK AZONOSÍTÁSA	<p><b>Tudás:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• • Jellemzi a szakmai funkciókra vonatkozó CSR és ESG szabványokat.</li></ul> <p><b>Készségek:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• CSR és ESG célokat dolgoz ki és valósít meg a vállalat kereskedelmi stratégiájának részeként;</li><li>• Kidolgozza és megvalósítja az értékesítési osztály munkanormáit a CSR és ESG elvekkel összhangban;</li><li>• Figyelemmel kíséri a biztonságos munkakörnyezet biztosítását, a munkavédelmi, tűzvédelmi és környezetvédelmi előírások és etikai normák betartását;</li><li>• Elemzi a fenntartható kereskedelem tendenciáit, jelenségeit és kulcsfontosságú fejleményeit;</li><li>• Jó és tartós kapcsolatokat épít ki a kulcsfontosságú ügyfelekkel a CSR és ESG elvekkel összhangban;</li><li>• Figyelemmel kíséri a megállapított értékesítési célokat a CSR és ESG elvekkel összhangban.</li></ul> <p><b>Attitűd:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• érzékeny a fenntarthatóság kérdésére;</li><li>• Értékek és etikai elvek vezérlik;</li><li>• Motiválja a beosztott munkatársakat a CSR és ESG elvek alapján meghatározott értékesítési célok elérésére;</li></ul>





	<ul style="list-style-type: none"><li>• CSR és ESG elveken alapuló ügyfél-orientált;</li><li>• Elősegíti az értékesítési osztály tagjainak folyamatos szakmai fejlődését.</li></ul>
NÖVEKEDÉSI LEHETŐSÉGEK, FEJLŐDÉSI UTAK ÉS KOMPETENCIAFEJLE SZTÉS	<ul style="list-style-type: none"><li>• MBA a fenntartható fejlődés menedzsmentjében</li><li>• Posztgraduális tanulmányok a fenntartható kereskedelem és ESG témakörben</li><li>• Fenntartható kereskedelem felsővezetői képzése</li><li>• Fenntartható vezetői tanfolyam</li><li>• Részvétel fenntartható üzleti és ESG rendezvényeken – konferenciákon, workshopokon, webináriumokon stb.</li><li>• Részvétel panelbeszélgetéseken és fórumokon a fenntartható kereskedelemről és az ESG-ről</li><li>• Vezetői coaching</li></ul>
<b>6.</b>	<b>KUTATÁSI ÉS FEJLESZTÉSI IGAZGATÓ</b>
SZAKMAI FELADATOK	<ul style="list-style-type: none"><li>• A vállalat kutatás-fejlesztési stratégiájának kidolgozása, végrehajtása és végrehajtásának felügyelete;</li><li>• Új termékek, szolgáltatások, folyamatok és technológiák fejlesztésének és bevezetésének felügyelete (a koncepció fázisától a kutatáson, fejlesztésen és megvalósításon át a gyártásig);</li><li>• Véleményezés és aktív részvétel a vállalatnál megvalósuló fejlesztési projektekből;</li><li>• Költségmegtakarítás eléréséhez kapcsolódó projektek lebonyolítása, termékek és szolgáltatások modern minőségirányítási rendszereinek kidolgozása és bevezetése;</li><li>• Termelési stratégiák kidolgozása és végrehajtásuk felügyelete az új vagy továbbfejlesztett meglévő termékek és technológiák bevezetésére vonatkozó részben;</li><li>• A vállalat szabadalmi stratégiájának kidolgozása és megvalósítása, beleértve a szabadalmak és licencek beszerzésének felügyeletét;</li><li>• Együttműködés kialakítása és fenntartása a vállalatnál végzett K+F tevékenységet támogató külső cégekkel, kutatási és tudományos egységekkel;</li><li>• Együttműködés a hatóságokkal és más tanúsító szervezetekkel az új termékek és technológiai megoldások szabadalmak, tanúsítványok és jóváhagyások megszerzésében;</li><li>• A K+F részleg átfogó irányítása, beleértve a képzést és a beosztott K+F munkatársak fejlesztésének felügyeletét; szakértői tanácsadás a vállalati alkalmazottak számára;</li><li>• A vállalat műszaki infrastruktúrájának felügyelete és a vállalat gépparkjának menedzselése az új megoldások bevezetésének lehetőségeinek érdekében;</li><li>• Folyamatos piacfigyelés az új termékekkel, technológiákkal és trendekkel kapcsolatos információk keresésére és megszerzésére;</li><li>• Jelentések és prezentációk készítése a vezetői és külső igényeknek;</li><li>• A beosztott csapat biztonságos munkakörnyezetének biztosítása, a munkavédelmi szabályok betartásának biztosítása</li><li>• És a tűzvédelmi és környezetvédelmi jogszabályok alkalmazása.</li></ul>





KÉPESÉGLISTA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Képes a vállalat K+F stratégiájának felépítésére a fenntartható fejlődés gondolatával összefüggésben;</li><li>• A környezetvédelem alapjainak ismerete és a környezeti kockázatok felmérésének képessége;</li><li>• Képes a környezetvédelmi jogi követelmények azonosítására, értelmezésére és végrehajtására a kutatás-fejlesztési munka keretében;</li><li>• Képes a folyamatok kockázatok, fejlesztési lehetőségek elemzésére és a környezeti szempontok azonosítására;</li><li>• A műszaki infrastruktúra és a gépek használatának optimalizálásának képessége;</li><li>• A biztonságos munkakörnyezet felügyeletének képessége, a szakmai titoktartás, a szakmai etika, valamint a munkavédelmi, tűzvédelmi és környezetvédelmi előírások betartása;</li><li>• A saját készségek fejlesztésének képessége;</li><li>• A beosztott alkalmazottak szakmai fejlődésének felügyeleti képessége.</li></ul>
KÉPESÉG ELLENŐRZÉSI KRITÉRIUMOK	<ul style="list-style-type: none"><li>• A vállalat K+F stratégiájának részeként listát készít a fenntarthatósági célokról, és cselekvési tervet készít;</li><li>• Megbeszéli a környezetvédelem alapjait és a környezeti veszélyeket;</li><li>• felsorolja a környezetvédelmi törvényeket a kutatás-fejlesztés keretében;</li><li>• Elemzi a folyamatokat a kockázatok, a fejlesztési lehetőségek és a környezeti szempontok azonosítása szempontjából;</li><li>• Megoldások azonosítása a műszaki infrastruktúra és a gépek használatának optimalizálására;</li><li>• felsorolja a biztonságos munkakörnyezet, a szakmai titoktartás, a szakmai etika, valamint a munkavédelmi, egészségvédelmi, tűzvédelmi és környezetvédelmi előírásokat meghatározó jogszabályokat és belső szabályzatokat;</li><li>• Értékeli tudását és kompetenciáját, és megtervezi saját szakmai fejlődését;</li><li>• Figyelemmel kíséri a beosztott munkatársak szakmai fejlődését.</li></ul>
POZÍCIÓK LISTÁJA	<ul style="list-style-type: none"><li>• interdiszciplinaritás;</li><li>• Kreativitás a vállalkozás fenntartható fejlődésének alakításában;</li><li>• Innováció a fenntartható fejlődés érdekében;</li><li>• Az ESG elvein alapuló csapatmunka képessége;</li><li>• A környezettel való munka képessége a fenntartható fejlődés elveinek betartása érdekében.</li></ul>
AZ ATTITUD ELLENŐRZÉSI KRITÉRIUMAI	<ul style="list-style-type: none"><li>• több szempontból értékeli a problémát, figyelembe véve egy feltételezett premisszák halmazát, és szintetizálja az összegyűjtött információkat;</li><li>• Elemzi a folyamatokat műszaki-tudományos, üzleti, piaci, társadalmi, környezeti és egyéb szempontok alapján;</li><li>• saját innovatív megoldásokat fejleszt ki, amelyek túlmutatnak a meglévőeken;</li><li>• felsorolja a csapatmunka alapelveit és figyelemmel kíséri a csoportfolyamatokat az ESG-értékekkel összefüggésben;</li><li>• Jellemzi a környezettel való együttműködés alapelveit a CSR és ESG alapján, felügyeli az üzenetek és információáramlási csatornák létrehozását.</li></ul>





A TANULÁSI EREDMÉNYEK AZONOSÍTÁSA	<p><b>Tudás:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Megbeszéli a környezetvédelem alapjait és a környezeti veszélyeket;</li><li>• Tárgyalja a környezetvédelem jogi követelményeit a kutatás-fejlesztés keretében.</li></ul> <p><b>Készségek:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• A fenntartható fejlődés gondolatával összefüggésben kidolgozza a vállalat K+F stratégiáját;</li><li>• Elemzi a folyamatokat a kockázatok, a fejlesztési lehetőségek és a környezeti szempontok azonosítása szempontjából;</li><li>• Optimalizálja a műszaki infrastruktúra és géppark használatát a fenntartható fejlődés elveinek megfelelően;</li><li>• Ellenőrzi a biztonságos munkakörnyezet biztosítását, a szakmai titoktartás, a szakmai etika, valamint a munkavédelmi, tűzvédelmi és környezetvédelmi előírások betartását;</li><li>• Tervezi saját képességeinek fejlesztését és figyelemmel kíséri a beosztott alkalmazottak szakmai fejlődését.</li></ul> <p><b>Attitűd:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Felkészült az interdiszciplináris tevékenységekre;</li><li>• kreatívan alakítja a vállalat fenntarthatóságát;</li><li>• Készen áll innovatív megoldások alkalmazására a vállalat fenntartható fejlődése érdekében;</li><li>• Felkészült az ESG elveinek megfelelő csapatmunkára;</li><li>• Felkészült a környezettel való együttműködésre CSR és ESG alapján.</li></ul>
NÖVEKEDÉSI LEHETŐSÉGEK, FEJLŐDÉSI UTAK ÉS KOMPETENCIAFEJL ESZTÉS	<ul style="list-style-type: none"><li>• MBA a fenntartható fejlődés menedzsmentjében</li><li>• Posztgraduális tanulmányok a fenntartható innováció és technológia témakörében</li><li>• Fenntarthatósági menedzsment képzés felsővezetők számára</li><li>• Részvétel fenntarthatósági rendezvényeken – konferenciákon, workshopokon, webináriumokon stb.</li><li>• Részvétel a fenntartható fejlődésről szóló panelbeszélgetéseken és fórumokon</li><li>• Vezetői coaching</li><li>• Tanulmányi látogatások</li></ul>







7.	<b>IT DIREKTOR</b>
SZAKMAI FELADATOK	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stratégiák tervezése és megvalósítása a vállalat/szervezet informatikai erőforrásainak fejlesztésére;</li><li>• Új információs rendszerek tervezése és bevezetése a működés megkönnyítésére és a vállalat/szervezet irányításának támogatására;</li><li>• Az alárendelt informatikai részleg szervezése és napi irányítása, ideértve: felvétel, elbocsátás, felelősségi körök meghatározása, munkatársak motiválása és értékelése, költségvetés tervezése és döntési folyamatok ellenőrzése;</li><li>• Beszállítók és egyéb külső együttműködő cégek kiválasztása és kereskedelmi tárgyalásokon való részvétel;</li><li>• Biztosítja a hatályos eljárási szabályzatok és egyéb belső szabályzatok betartását az adatvédelemre és a vállalat információs rendszereinek biztonságára vonatkozóan;</li><li>• Jelentések, kimutatások készítése a szervezet vezetése számára;</li><li>• Koordinálja az együttműködést a szervezet más részlegeivel, beleértve a felső vezetés többi tagjával való együttműködést az információs technológia bevezetésében és fejlesztésében;</li><li>• A beosztott munkatársak képzése, fejlesztésének felügyelete;</li><li>• Saját vezetői képességek és speciális készségek fejlesztése;</li><li>• Piac- és versenyelemzés készítése;</li><li>• Részvétel a szervezet költségvetésének kialakításában az információs erőforrások megvalósításával és technológiai fejlesztésével kapcsolatos részben;</li><li>• A beosztott csapat biztonságos munkakörnyezetének biztosítása, a munkavédelmi szabályok betartása, valamint a tűz- és környezetvédelmi jogszabályok alkalmazása;</li><li>• A pénzügyi és szervezeti hatékonyság javítására összpontosító szervezeti kultúra kialakítása.</li></ul>
KÉPESÉGLISTA	<ul style="list-style-type: none"><li>• A vállalat/szervezet informatikai erőforrásainak fejlesztésére irányuló stratégiák tervezésének és megvalósításának képessége magas gazdasági, társadalmi és környezetvédelmi szabványok alapján;</li><li>• A körforgásos gazdaság elveinek és az informatikai eszközök fenntartható használatának ismerete és készsége;</li><li>• Képes új információs rendszerek tervezésére és megvalósítására a fenntartható fejlődés elveivel összhangban;</li><li>• CSR és ESG elvek alapján képes az informatikai részleg munkáját célokat kitűzni, tevékenységeket tervezni és figyelemmel kísérni;</li><li>• Képes elemezni az üzleti, kulturális és társadalmi-gazdasági trendeket az IT részleg fenntartható irányítása érdekében;</li><li>• A saját vezetői képességek és speciális készségek fejlesztésének képessége;</li><li>• Képes a biztonságos munkakörnyezet biztosítására, a munkahelyi egészségügyi és biztonsági szabályok betartására, valamint a tűz- és környezetvédelmi jogszabályok alkalmazására</li></ul>





KÉPESSÉG ELLENŐRZÉSI KRITÉRIUMOK	<ul style="list-style-type: none"><li>• listát készít a fenntarthatósági célokról, és cselekvési tervet készít a megvalósításhoz a vállalat/szervezet informatikai erőforrás-fejlesztési stratégiájának részeként;</li><li>• Megvitatja a körforgásos gazdaság és az informatikai eszközök fenntartható használatának alapelveit, és cselekvési tervet dolgoz ki ezzel kapcsolatban;</li><li>• Tervet dolgoz ki új információs rendszerek bevezetésére a fenntartható fejlődés elveivel összhangban;</li><li>• CSR és ESG elvek alapján célokat tűz ki, cselekvési tervet dolgoz ki és meghatározza az IT osztály munkájának eredményét;</li><li>• Elemzi az üzleti, kulturális és társadalmi-gazdasági trendeket az IT részleg fenntartható irányítása érdekében;</li><li>• Felméri készségeit és kompetenciáit, és megtervezi saját szakmai fejlődését;</li><li>• Képes a biztonságos munkakörnyezet felügyeletére, a munkahelyi egészségügyi és biztonsági szabályok betartására, valamint a tűz- és környezetvédelmi jogszabályok alkalmazására.</li></ul>
POZÍCIÓK LISTÁJA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Az információs technológia környezetre, gazdaságra és társadalomra gyakorolt hatásának tudatosítása;</li><li>• Környezetbarát magatartás ösztönzése az IT-termékekkel kapcsolatban (az e-hulladék csökkentése, az elektronika újrahasznosítására való odafigyelés stb.);</li><li>• Együttműködési képesség a környezettel, különösen az informatikai beszállítókkal, figyelembe véve a környezeti és társadalmi felelősségvállalás elveit;</li><li>• Kreativitás eredeti, környezetbarát megoldások fejlesztésében az IT-iparban;</li><li>• Az informatikai munkatársak folyamatos szakmai fejlődésének elősegítése.</li></ul>
AZ ATTITUD ELLENŐRZÉSI KRITÉRIUMAI	<ul style="list-style-type: none"><li>• felsorolja a környezetre, gazdaságra és társadalomra ható informatikai tényezőket;</li><li>• Példákat azonosít az informatikai területen a környezetbarát magatartásra;</li><li>• Megbeszéli a környezetvédelemmel, különösen az informatikai beszállítókkal való együttműködés alapelveit, figyelembe véve a környezeti és társadalmi felelősségvállalás elveit;</li><li>• Alternatív, kész megoldásokat javasol a meglévő informatikai problémákra;</li><li>• Indokolja az informatikai munkatársak folyamatos szakmai fejlesztésének szükségességét.</li></ul>
A TANULÁSI EREDMÉNYEK AZONOSÍTÁSA	<p><b>Tudás:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tárgyalja a körforgásos gazdaság és az informatikai eszközök fenntartható használatának alapelveit.</li></ul> <p><b>Készségek:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• A vállalat/szervezet magas gazdasági, társadalmi és környezetvédelmi színvonalon alapuló informatikai erőforrás-fejlesztési stratégiája keretében feladatokat tervez és valósít meg;</li><li>• megvalósítja a körforgásos gazdaság és az informatikai eszközök fenntartható használatának elveit;</li><li>• Megtervezi és elvégzi az új információs rendszerek bevezetésével kapcsolatos feladatokat a fenntartható fejlődés elveinek megfelelően;</li><li>• CSR és ESG elvek alapján célokat tűz ki, tevékenységeket tervez és figyelemmel kíséri az IT osztály munkáját;</li><li>• Elemzi az üzleti, kulturális és társadalmi-gazdasági trendeket az IT részleg fenntartható irányítása érdekében;</li><li>• Felméri készségeit és kompetenciáit, és megtervezi saját szakmai fejlődését;</li></ul>





	<ul style="list-style-type: none"><li>• Felügyeli a biztonságos munkakörnyezetet, a munkavédelmi szabályok betartását, a tűzvédelmi és környezetvédelmi jogszabályok alkalmazását.</li></ul> <p><b>Attitud:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tisztában van az információs technológia környezetre, gazdaságra és társadalomra gyakorolt hatásával;</li><li>• Környezetbarát magatartás előmozdítása az IT-termékekkel kapcsolatban;</li><li>• kész együttműködni a környezetvédelemmel, különösen az informatikai beszállítókkal, figyelembe véve a környezeti és társadalmi felelősségvállalás elveit;</li><li>• Kreatív az eredeti, környezetbarát megoldások fejlesztésében az IT-iparban;</li><li>• az informatikai munkatársak folyamatos szakmai fejlődésére irányul.</li></ul>
NÖVEKEDÉSI LEHETŐSÉGEK, FEJLŐDÉSI UTAK ÉS KOMPETENCIAFEJ	<ul style="list-style-type: none"><li>• MBA a fenntartható fejlődés menedzsmentjében</li><li>• Posztgraduális tanulmányok felelős menedzsment témakörben a digitális valóságban</li><li>• Képzés felső vezetés számára a fenntartható fejlődést szolgáló új technológiákról</li><li>• Részvétel fenntarthatósági rendezvényeken – konferenciákon, workshopokon, webináriumokon stb.</li><li>• Részvétel panelbeszélgetéseken és fórumokon az új digitális technológiákról a fenntartható fejlődés összefüggésében</li><li>• Vezetői coaching</li><li>• Tanulmányi látogatások</li></ul>
<b>8.</b>	<b>HR IGAZGATÓ</b>
SZAKMAI FELADATOK	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tevékenységek lefolytatása és felügyelete a vállalat/szervezet személyzeti stratégiájának és politikájának kialakításában;</li><li>• Személyzeti adminisztráció irányítása, beleértve az alárendelt humánerőforrás-gazdálkodási osztály munkájának felügyeletét;</li><li>• Felügyeli az alkalmazottak toborzási és kiválasztási folyamatait, beleértve a toborzás tervezését, a jelöltek eléréséhez szükséges csatornák kiválasztásának felügyeletét és a kiválasztott jelöltek munkába fogadását;</li><li>• Az újonnan felvett munkavállalók társadalmi és szakmai adaptációjának tervezése és lebonyolítása;</li><li>• Hatékony ösztönző rendszerek létrehozása és megvalósítása, beleértve az ösztönző intézkedések kidolgozását és adaptálását a munkavállalók meghatározott csoportjaihoz;</li><li>• Kompenzációs rendszer kialakítása a vállalatban/szervezetben;</li><li>• Felügyeli az alkalmazottak képzési és szakmai fejlesztési terveit a vezetők által jelentett igények, a képzési piaci ajánlatok és a vállalati/szervezeti stratégia alapján;</li><li>• Munkavállalói értékelési rendszerekből adódó feladatok elvégzése, ideértve: értékelési rendszer kialakítása, ciklikus és rendkívüli értékelések szervezése és lebonyolítása, értékelések következtetéseinek megfogalmazása stb.;</li><li>• Pozitív munkáltatói imázs kialakítása;</li><li>• Saját kompetencia fejlesztése;</li><li>• A beosztott csapat biztonságos munkakörnyezetének biztosítása, a munkaügyi, egészségügyi és biztonsági, tűzvédelmi és környezetvédelmi jogszabályok betartásának biztosítása.</li></ul>





KÉPESÉGLISTA	<ul style="list-style-type: none"><li>• A CSR és ESG alapelvek ismerete és azok megvalósításának képessége a vállalat/szervezet HR-stratégiájának és politikáinak részeként;</li><li>• CSR és ESG elvek alapján a személyzeti adminisztráció/emberi erőforrás menedzsment munka vezetésének képessége;</li><li>• Az alkalmazottak toborzási, kiválasztási, adaptációs és értékelési folyamatainak ismerete és felügyeleti képessége a CSR és ESG szabványokkal összhangban;</li><li>• Környezetbarát és állampolgári magatartás kialakításának képessége;</li><li>• Képes hatékony ösztönző rendszerek és kompenzációs rendszer kidolgozására és bevezetésére a CSR és ESG szabványoknak megfelelően;</li><li>• Képes felügyelni az alkalmazottak képzési és szakmai fejlesztési terveit a fenntarthatósági célok teljesítésének szükségletei alapján;</li><li>• Képes saját szakmai ismereteit és készségeit frissíteni a CSR és ESG szabványok és eljárások terén.</li></ul>
KÉPESÉG ELLENŐRZÉSI KRITÉRIUMOK	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jellemzi a CSR és ESG elveit a vállalat/szervezet stratégiájában és személyzeti politikájában;</li><li>• CSR és ESG elvek alapján szabványokat dolgoz ki a vállalat/szervezet HR osztályának munkájához;</li><li>• Megbeszéli és figyelemmel kíséri az alkalmazottak toborzásának, kiválasztásának, adaptációjának és értékelésének menetét a CSR és ESG szabványoknak megfelelően;</li><li>• Példákat azonosít a környezetbarát és állampolgári magatartásra, diagnosztizálja az ilyen magatartás előrehaladását az alkalmazottakban;</li><li>• Meghatározza az ösztönző és kompenzációs rendszerekre vonatkozó CSR és ESG szabványokkal összhangban lévő elveket;</li><li>• figyelemmel kíséri a munkavállalók képzési és szakmai továbbképzési terveit a fenntarthatósági célok eléréséhez szükséges igények alapján;</li><li>• Részt vesz a CSR és ESG szabványokkal és eljárásokkal kapcsolatos képzéseken, tudásmegosztó rendszert hoz létre a beosztott csapaton belül.</li></ul>
POZÍCIÓK LISTÁJA	<ul style="list-style-type: none"><li>• A jövő generációinak fejlődését szolgáló tevékenységekre való összpontosítás;</li><li>• orientáció a tisztességes bánásmódra, a munkavállalók fejlődésére és jólétére;</li><li>• gondoskodás az alkalmazottak „zöld készségeinek” fejlesztéséről: toborzás, kiválasztás és szakmai fejlődés, valamint az alkalmazottak értékelése;</li><li>• A munkavállalók motiválása a fenntartható fejlődés eszméjének megvalósítására.</li></ul>
AZ ATTITUD ELLENŐRZÉSI KRITÉRIUMAI	<ul style="list-style-type: none"><li>• Az emberi tevékenység környezetre, gazdaságra és társadalomra gyakorolt hatásait jelzi;</li><li>• felsorolja a CSR és ESG elveken alapuló HR politikák etikai elveit és eljárásait;</li><li>• Példákat azonosít az alkalmazottak „zöld készségeire” a toborzási, kiválasztási és szakmai fejlődési folyamatokkal és az alkalmazottak értékelésével kapcsolatban;</li><li>• Megvitatja, hogyan motiválhatja az alkalmazottakat a fenntarthatóság gondolatának elérésére.</li></ul>





A TANULÁSI EREDMÉNYEK AZONOSÍTÁSA	<p><b>Tudás:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Jellemzi a CSR és ESG szabványokat a vállalat/szervezet HR stratégiájában és politikájában;</li><li>• Megbeszéli az alkalmazottak toborzásának, kiválasztásának, adaptációjának és értékelésének folyamatát a CSR és ESG szabványoknak megfelelően.</li></ul> <p><b>Készségek:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• a CSR és ESG elvek alapján kialakítja a személyzeti adminisztrációs célokat, megtervezi az ezzel kapcsolatos tevékenységeket, figyelemmel kíséri azok megvalósulását;</li><li>• Felügyeli a munkavállalók toborzási, kiválasztási, adaptációs és értékelési folyamatait a CSR és ESG szabványoknak megfelelően;</li><li>• Formálja a beosztott munkavállalók környezetbarát és állampolgári magatartását;</li><li>• hatékony ösztönző rendszereket és kompenzációs rendszert dolgoz ki a CSR és ESG szabványoknak megfelelően;</li><li>• Felügyeli az alkalmazottak képzési és szakmai továbbképzési terveit a fenntarthatósági célok teljesítésének szükségletei alapján;</li><li>• Frissíti a CSR és ESG szabványokkal és eljárásokkal kapcsolatos szakmai ismereteket és készségeket.</li></ul> <p><b>Attitűd:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• a jövő generációinak fejlődését szolgáló tevékenységekre összpontosít;</li><li>• orientált a tisztességes bánásmódra, a munkavállalók fejlődésére és jólétére;</li><li>• gondoskodik a munkavállalók „zöld készségek” fejlesztéséről: toborzás, kiválasztás és szakmai fejlesztés, valamint a munkavállalók értékelése;</li><li>• Motiválja az alkalmazottakat, hogy a fenntartható fejlődés eszméjéért dolgozzanak.</li></ul>
NÖVEKEDÉSI LEHETŐSÉGEK, FEJLŐDÉSI ÚT ÉS KOMPETENCIA ENHANCEMENT	<ul style="list-style-type: none"><li>• MBA a fenntartható fejlődés menedzsmentjében</li><li>• CSR és ESG posztgraduális tanulmányok</li><li>• Tanfolyamok és képzések a fenntartható humánerőforrás-gazdálkodásról</li><li>• Konferenciákon, webináriumokon, panelbeszélgetéseken, CSR és ESG fórumokon való részvétel</li><li>• Részvétel a CSR és az ESG elvek előmozdításával foglalkozó szervezetek tevékenységében</li><li>• Vezetői coaching</li></ul>





<b>9.</b>	<b>LOGISZTIKAI IGAZGATÓ</b>
SZAKMAI FELADATOK	<ul style="list-style-type: none"><li>• Logisztikai műveletek tervezése, megvalósítása és irányítása;</li><li>• A vállalat személyzeti politikájának megvalósítása a logisztikai osztályon, ideértve a beosztott munkatársak motiválását, elszámoltatását, a logisztikával kapcsolatos készségek fejlesztésének képzését és felügyeletét;</li><li>• Tárgyalni és koordinálni a vállalat kapcsolatait az ügyfelekkel, partnerekkel és szállítókkal;</li><li>• Új szállítók keresése, ár- és anyag- és szolgáltatási feltételek egyeztetése;</li><li>• Hosszú távú együttműködés fenntartása szállítókkal és egyéb vállalkozókkal;</li><li>• Tervek készítése, áruszállítási időzítés összehangolása;</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Az áruk szállítási, tárolási stb. költségeinek ellenőrzése;</li><li>• Együttműködés a vállalat más részlegeivel a logisztikai rendszerek fejlesztésében;</li><li>• A logisztikával és áruraktározással kapcsolatos folyamatok menedzselése és racionalizálása;</li><li>• A készletek kezelése és optimális szinten tartása;</li><li>• Releváns jelentések, összefoglalók és minőségi prezentációk készítése a vállalat gazdálkodási és pénzügyi osztálya számára;</li><li>• Saját kompetencia fejlesztése;</li><li>• A beosztott csapat biztonságos munkakörnyezetének biztosítása, a munkavédelmi, tűzvédelmi és környezetvédelmi előírások betartásának biztosítása.</li></ul>
KÉPESSÉGLISTA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Környezetvédelmi és ökológiai alapelvekre vonatkozó szabványosítási és jogi követelmények végrehajtásának ismerete és képessége;</li><li>• Tudás és képesség a zöld ellátási lánc menedzsment (GSCM) megvalósítására;</li><li>• A hulladékok ártalmatlanítási és újrahasznosítási folyamatainak nyomon követésének képessége;</li><li>• Képes együttműködni a szállítókkal és vállalkozókkal a GSCM alapelvei és etikai követelményei alapján;</li><li>• Az erőforrások optimális kihasználásának képessége (üres futásteljesítmény kiküszöbölése, újrafelhasználható csomagolások forgalma, az üzemanyag-fogyasztás és a CO2 optimalizálása, alternatív energiaforrások használata, a raktér teljes kihasználása, az újrahasznosítás növelése);</li><li>• Képes felügyelni az alkalmazottak képzési és szakmai fejlesztési terveit a fenntarthatósági célok teljesítésének szükségletei alapján;</li><li>• Képes saját szakmai ismereteit és készségeit frissíteni a GSCM szabványokkal és eljárásokkal kapcsolatban.</li></ul>





KÉPESSÉG ELLENŐRZÉSI KRITÉRIUMOK	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tárgyalja a környezetvédelem szabványosítási és jogi követelményeit, valamint a környezetvédelem elveit;</li><li>• Megvitatja a zöld ellátási lánc menedzsment (GSCM) elveit, és ezzel kapcsolatos tevékenységeket tervez;</li><li>• Figyelemmel kíséri a hulladékok ártalmatlanításának és újrahasznosításának folyamatait;</li><li>• Jellemzi a beszállítókkal és a vállalkozókkal való együttműködés alapelveit a GSCM alapelvei és etikai követelményei alapján;</li><li>• intézkedéseket tervez az erőforrások optimális felhasználására (üres futásteljesítmény megszüntetése, újrafelhasználható csomagolások forgalma, az üzemanyag-fogyasztás és a CO2 optimalizálása, alternatív energiaforrások használata, a raktér teljes kihasználása, az újrahasznosítás növelése);</li><li>• figyelemmel kíséri a munkavállalók fejlesztésének és szakmai fejlődésének folyamatát a Fenntartható Fejlődési Célok elérésének szükségletei alapján;</li><li>• Részt vesz a GSCM szabványokkal és eljárásokkal kapcsolatos képzéseken, tudásmegosztó rendszert hoz létre a beosztott csapatban.</li></ul>
POZÍCIÓK LISTÁJA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gyors reagálási képesség a zöld ellátási lánc kezelésében;</li><li>• a környezetvédelem elvein alapuló cselekvés rugalmassága;</li><li>• Érzékenység a fogyasztók biotermékek iránti igényei iránt;</li><li>• Csapatintegráció a hatékony zöld ellátási lánc menedzsment érdekében;</li><li>• Környezetbarát magatartás előmozdítása (beleértve az anyagok felhasználásának minimalizálását, az alacsony környezeti hatást kiváltó anyagok kiválasztását stb.);</li><li>• Nyitottság a technológiai fejlesztésekre és a folyamatfejlesztésekre az ellátási lánc minden szintjén a környezeti hatások csökkentése érdekében.</li></ul>
AZ ATTITUD ELLENŐRZÉSI KRITÉRIUMAI	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gyors reagálási eljárásokat dolgoz ki a zöld ellátási lánc kezelésére;</li><li>• A környezetvédelem elvein alapuló alternatív cselekvési tervek megvitatása;</li><li>• Jelzi a fogyasztók biotermékekre vonatkozó igényeit és azok kielégítésének módját;</li><li>• rögzíti a csapatban a kölcsönös segítségnyújtás elveit, figyelembe veszi a munkavállalók véleményét, javaslatait, és szervezeti megoldásokat javasol a munkakörülmények és a minőség javítására;</li><li>• példákat sorol fel a környezetbarát magatartásra;</li><li>• kezdeményezi és alkalmazza a kreatív problémamegoldás elveit az ellátási lánc minden szintjén a környezeti hatások csökkentése érdekében</li></ul>
A TANULÁSI EREDMÉNYEK AZONOSÍTÁSA	<p><b>Tudás:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Jellemzi a környezetvédelem szabványosítási és jogszabályi követelményeit, valamint a környezetvédelem elveit;</li><li>• Megvitatja a zöld ellátási lánc menedzsment alapelveit (GSCM).</li></ul> <p><b>Készségek:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tervet dolgoz ki a zöld ellátási lánc menedzsment megvalósítására;</li><li>• Ellenőrzi a hulladékok ártalmatlanítási és újrahasznosítási folyamatait, és visszajelzést ad;</li><li>• Irányelveket dolgoz ki a beszállítókkal és vállalkozókkal való együttműködéshez a GSCM szabványok és etikai követelmények alapján;</li><li>• Felügyeli az erőforrások optimális felhasználásának folyamatát;</li></ul>





	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a Fenntartható Fejlődési Célok elérésének szükségletei alapján figyelemmel kíséri a dolgozók fejlődését és szakmai fejlődését;</li> <li>• Frissíti a CSR és ESG szabványokkal és eljárásokkal kapcsolatos szakmai ismereteket és készségeket.</li> </ul> <p><b>Attitűd:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Felkészült a gyors reagálásra a zöld ellátási lánc kezelésében;</li> <li>• Kész a környezetvédelem elvei alapján rugalmasan cselekedni;</li> <li>• Érzékenységet tanúsít a fogyasztók biotermékek iránti igényei iránt;</li> <li>• Felelősséget tanúsít a csapatintegrációért a hatékony zöld ellátási lánc menedzsment érdekében;</li> <li>• Tisztában van a környezetbarát magatartás fontosságával;</li> <li>• nyitott a technológiai és folyamatfejlesztésekre az ellátási lánc minden szintjén a környezeti hatások csökkentése érdekében.</li> </ul>
NÖVEKEDÉSI LEHETŐSÉGEK, FEJLŐDÉSI ÚT ÉS KOMPETENCIA ENHANCEMENT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MBA a fenntartható fejlődés menedzsmentjében</li> <li>• Környezettudományi posztgraduális tanulmányok</li> <li>• Fenntartható ellátási lánc menedzsment képzés felsővezetők számára</li> <li>• Vezetői coaching</li> </ul>
<b>10.</b>	<b>MARKETING DIREKTOR</b>
SZAKMAI FELADATOK	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A vállalat védjegyek, márkák vagy márkacsoportok marketingjére és menedzselésére vonatkozó irányelveinek kialakítása és felügyelete;</li> <li>• marketingcélok meghatározása a vállalat és az egyes termékek és szolgáltatások vagy termék- és szolgáltatáscsoportok számára;</li> <li>• Marketing tevékenységek tervezése és ellenőrzése, beleértve a marketing költségvetés végrehajtásának értékelését;</li> <li>• Kutatás megrendelése a piacról, a fogyasztói preferenciákról és a vállalat külső környezetéről;</li> <li>• A beérkezett adatok alapján a verseny elemzése a marketingstratégia módosítása, fejlesztése érdekében;</li> <li>• Az elosztási csatornák hatékonyságának elemzése;</li> <li>• Külső cégekkel (reklámügynökségek, közvélemény-kutató cégek, nyomdák, médiaházak, beszállítók stb.) való együttműködés felügyeletének elvégzése;</li> <li>• Média partnerek megszerzése és a velük való együttműködés lebonyolítása;</li> <li>• A szervezet marketingjéért felelős folyamatok és struktúrák fejlesztése és optimalizálása;</li> <li>• Új termékek és szolgáltatások közös létrehozása;</li> <li>• Személyzeti politikák megvalósítása a beosztott osztályon, különös tekintettel a beosztott alkalmazottak motiválására és elszámoltathatóságára, készségeik fejlesztésére és tudásuk frissítésére;</li> <li>• Saját kompetencia fejlesztése;</li> <li>• A szervezet közvélemény- és arculatformáló tevékenységének felügyelete (public relations);</li> <li>• A beosztott csapat biztonságos munkakörnyezetének biztosítása, a munkavédelmi, tűzvédelmi és környezetvédelmi előírások betartásának biztosítása.</li> </ul>







KÉPESSÉGLISTA	<ul style="list-style-type: none"><li>Fenntartható marketing elvek ismerete (a marketing környezet fenntartható kutatása és elemzése, a célpiacok fenntartható kiválasztása, fenntartható marketing mix);</li><li>A környezeti, társadalmi és gazdasági szempontok integrálására épülő marketingstratégia megalkotásának képessége;</li><li>Képes a társadalmi és környezetbarát marketingtevékenységek tervezésére és felügyeletére;</li><li>Képes külső cégekkel (reklámügynökségek, felmérési cégek, nyomdák, médiaházak, beszállítók stb.) folytatott együttműködés felügyeletére a fenntartható fejlődés elveinek megfelelően.</li></ul>
KÉPESSÉG ELLENŐRZÉSI KRITÉRIUMOK	<ul style="list-style-type: none"><li>Megbeszéli a fenntartható marketing alapelveit;</li><li>A környezeti, társadalmi és gazdasági szempontok integrálására épülő marketingstratégiát dolgoz ki;</li><li>tervet készít a proszociális és környezetbarát marketingtevékenységekre;</li><li>Cselekvési tervet dolgoz ki a külső cégekkel folytatott együttműködés felügyeletére a fenntartható fejlődés elvei alapján.</li></ul>
POZÍCIÓK LISTÁJA	<ul style="list-style-type: none"><li>Az ökológiai korlátok tudatosítása és az ügyfelek igényeinek kielégítésére irányuló erőfeszítések az ökoszisztémák romlása nélkül;</li><li>A környezeti etika betartása;</li><li>A társadalmi igazságosság és egyenlőség előmozdítása a marketingtevékenységekben;</li><li>A vállalkozás és fogyasztói kapcsolatának szemlélése a fenntartható fejlődés elveivel összhangban</li></ul>
AZ ATTITUD ELLENŐRZÉSI KRITÉRIUMAI	<ul style="list-style-type: none"><li>Jelzi a marketingtevékenységek környezetre gyakorolt hatásait;</li><li>felsorolja a környezetetika alapelveit és felismeri a jogsértéseket;</li><li>Megvitatja a fenntartható marketing társadalomra gyakorolt hatását;</li><li>Fenntartható fogyasztási mintákat jellemez</li></ul>
A TANULÁSI EREDMÉNYEK AZONOSÍTÁSA	<p><b>Tudás:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>A fenntartható marketing alapelveit jellemzi.</li></ul> <p><b>Készségek:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>A környezeti, társadalmi és gazdasági szempontok integrálására épülő marketingstratégiát dolgoz ki;</li><li>Proszociális és környezetbarát dimenzióval rendelkező marketing akciótervet dolgoz ki;</li><li>Intézkedési tervet készít a fenntartható fejlődés elvein alapuló külső cégekkel való együttműködés felügyeletére.</li></ul> <p><b>Attitúd:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Tisztában van az ökológiai korlátokkal, és igyekszik kielégíteni a vásárlói igényeket az ökoszisztémák romlása nélkül;</li><li>A környezeti etika vezérli;</li><li>a társadalmi igazságosság és egyenlőség előmozdítására irányul a marketingtevékenységekben;</li><li>a fenntartható fejlődés elveinek megfelelően szemléli a vállalkozás és fogyasztói kapcsolatát</li></ul>





<p>NÖVEKEDÉSI LEHETŐSÉGEK, FEJLŐDÉSI UTAK ÉS KOMPETENCIAFEJL ESZTÉS</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• MBA a fenntartható fejlődés menedzsmentjében</li><li>• Posztgraduális tanulmányok fenntartható marketing és ESG témakörben</li><li>• Fenntartható marketing képzés felsővezetők számára</li><li>• Fenntartható vezetői tanfolyam</li><li>• Részvétel fenntartható üzleti és ESG rendezvényeken – konferenciákon, workshopokon, webináriumokon stb.</li><li>• Részvétel a fenntartható marketingről és ESG-ről szóló panelbeszélgetéseken és fórumokon</li><li>• Vezetői coaching</li></ul>
<p><b>11.</b></p>	<p><b>GYÁRTÁSI IGAZGATÓ / MŰSZAKI IGAZGATÓ</b></p>
<p>SZAKMAI FELADATOK</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A szervezet termelési stratégiájának és politikájának, valamint a vállalat technikai fejlődésének kidolgozása;</li><li>• A termelési terület munkájának irányítása, különös tekintettel a termelési folyamatok optimalizálására;</li><li>• A műszaki részlegek átfogó irányítása (beleértve a karbantartással, infrastruktúrával, közművekkel, beruházási projektekkel, kutatás-fejlesztéssel stb. kapcsolatos tevékenységeket) a termelési folyamatok folytonosságának, hatékonyságának és optimalizálásának biztosítása érdekében;</li><li>• A termelési részleg munkájának megszervezése, figyelembe véve a hatékony erőforrás-felhasználást és a megállapított mutatók elérését;</li><li>• A termelési költségek ellenőrzése a hatékonyság és a megállapított termelési költségvetés teljesítése szempontjából;</li><li>• A munkarend és a termelési alkalmazottak létszámának igény szerinti meghatározása az érintett osztályokon;</li><li>• Gyakorolja a gyártási területen az eljárások, szabványok és szabályzatok betartásának felügyeletét;</li><li>• Végezze el a cégnél készített műszaki dokumentáció megfelelő műszaki színvonalának felügyeletét;</li><li>• A termelési részleg műszaki infrastruktúrájának és gépparkjának irányítása, a termelő helyiségek és gépek, berendezések megfelelő műszaki állapotának biztosítása, ideértve az ütemezett javítási, karbantartási és nagyjavítási munkák végrehajtásának felügyeletét;</li><li>• Új megoldások kidolgozása, optimalizálása és bevezetése a karbantartás területén, különös tekintettel a jó gyakorlatokon alapuló megoldások megvalósítására, ideértve a kockázatok kiküszöbölését az egészség és a biztonság, a környezetvédelem, a karbantartási költségek megszüntetése és csökkentése, valamint a karbantartás optimalizálása terén. a termelési részleg alkalmazottainak munkája;</li><li>• Felügyeli a folyamatban lévő beruházásokat a termelési részlegben;</li><li>• Beruházási és optimalizálási projektek tervezése és végrehajtásának felügyelete a termelési területen;</li><li>• Jelentések készítése a társaság igazgatósága, vezető tisztségviselői, külső szervezetek stb. számára;</li><li>• Vészhelyzeti eljárások kidolgozása a termelési részleg megszakításainak megelőzésére;</li><li>• A beosztottak munkájának irányítása, ideértve: a termelési és műszaki részlegen a beosztott dolgozók motiválása, képzése, fejlődésének felügyelete;</li><li>• Saját kompetencia fejlesztése;</li><li>• A beosztott csapat biztonságos munkakörnyezetének biztosítása, a munkavédelmi, tűzvédelmi és környezetvédelmi előírások betartásának biztosítása.</li></ul>





KÉPESÉGLISTA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Képes a termelési stratégiák és politikák tervezésére és végrehajtására, figyelembe véve az erőforrás-felhasználás és a környezeti kibocsátások csökkentését;</li><li>• Az életciklus-gondolkodás (LCT) és az életciklus-értékelés (LCA) ismerete és alkalmazása;</li><li>• A fenntartható fejlődés (technológiai ökoinnováció) céljainak megfelelően a vállalat gépparkjába történő befektetés képessége;</li><li>• Öko-design készségek (a termékek tervezési szakaszában figyelembe véve életciklusukat és környezeti hatásukat);</li><li>• Környezetirányítási rendszerek ismerete és képessége, beleértve a termékek ökocímkéséhez való jog megszerzését.</li></ul>
KÉPESÉG ELLENŐRZÉSI KRITÉRIUMOK	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kidolgozza a szervezet termelési stratégiáját és politikáját az erőforrás-felhasználás és a környezeti kibocsátások csökkentése érdekében;</li><li>• Megvitatja az életciklus-gondolkodás (LCT) és az életciklus-értékelés (LCA) lényegét és megvalósítási tervét;</li><li>• a fenntartható fejlődés (technológiai ökoinnováció) céljainak megfelelően tervet dolgoz ki a vállalkozás gépezetébe történő befektetésre;</li><li>• a termékeket életciklusuk és környezeti hatásuk figyelembevételével tervezi;</li><li>• Megvitatja és kidolgozza a környezetirányítási rendszerek bevezetésének tervét, beleértve a termékek ökocímkéséhez való jog megszerzését.</li></ul>
POZÍCIÓK LISTÁJA	<ul style="list-style-type: none"><li>• A vagyontermelési folyamat holisztikus megközelítése, hangsúlyt fektetve a negatív környezeti, társadalmi és gazdasági hatások csökkentésére;</li><li>• Egy vállalatról termékei és folyamatai életciklusa (LCT) alapján való gondolkodás;</li><li>• Környezetbarát termékek és anyagok tudatos használatára való orientáció, természetes forrásból nyersanyag beszerzés, energiatermelés.</li></ul>
AZ ATTITUD ELLENŐRZÉSI KRITÉRIUMAI	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elmagyarázza, mi a holisztikus megközelítés az áruk létrehozásának folyamatában a környezetre, társadalomra és gazdaságra gyakorolt negatív hatások csökkentése érdekében;</li><li>• Egy vállalatról termékei és folyamatai életciklusa (LCT) alapján való gondolkodás;</li><li>• tervet ad elő a környezetbarát termékek és anyagok felhasználására, természetes forrásokból nyersanyagok beszerzésére és energiatermelésre.</li></ul>





A TANULÁSI EREDMÉNYEK AZONOSÍTÁSA	<p><b>Tudás:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Jellemzi a szervezet termelési stratégiáját és politikáját, figyelembe véve az erőforrás-felhasználás és a környezetbe történő kibocsátás csökkentését;</li><li>• meghatározza az életciklus-gondolkodást (LCT) és az életciklus-értékelést (LCA);</li><li>• ismerteti a környezetirányítási rendszereket és az ökocímkés termékek alapelveit.</li></ul> <p><b>Készségek:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tervet dolgoz ki az életciklus-gondolkodás (LCT) megvalósítására;</li><li>• Figyelemmel kíséri a szervezet termelési stratégiájának és politikájának megvalósítását az erőforrás-felhasználás és a környezeti kibocsátás csökkentésének elvei alapján;</li><li>• Tervet dolgoz ki a vállalaton belüli technológiai ökoinnovációra;</li><li>• Tervezési elveket dolgoz ki a termékekre, figyelembe véve azok életciklusát és környezeti hatását;</li><li>• terveket készít a környezetirányítási rendszerek bevezetésére, többek között a termékek ökocímke-jogának megszerzésére.</li></ul> <p><b>Attitűd:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• holisztikus megközelítést alkalmaz a vagyontermelési folyamatban, hangsúlyt fektetve a negatív környezeti, társadalmi és gazdasági hatások csökkentésére;</li><li>• a vállalatról termékei és folyamatai életciklusa (LCT) összefüggésében való gondolkodás vezérli;</li><li>• a környezettudatos termékek és anyagok tudatos használatára, a természetes forrásokból származó alapanyagok beszerzésére, energiatermelésre orientálódik.</li></ul>
NÖVEKEDÉSI LEHETŐSÉGEK, FEJLŐDÉSI ÚT ÉS KOMPETENCIA	<ul style="list-style-type: none"><li>• MBA a fenntartható fejlődés menedzsmentjében</li><li>• Posztgraduális tanulmányok a fenntartható termelés területén</li><li>• Képzés az életciklus-értékelés módszertanáról</li><li>• Életciklus-értékelési szemináriumokon és webináriumokon való részvétel</li><li>• Tanulmányi látogatások</li><li>• Vezetői coaching</li></ul>
12.	<b>ENERGETIKAI IGAZGATÓ</b>
KULCS MUNKA FELADATOK	<ul style="list-style-type: none"><li>• Az energiahordozók beszerzésének, előállításának, elosztásának és felhasználásának átfogó folyamatainak tervezése és irányítása a szervezetben;</li><li>• ISO 50001 alapú integrált energiairányítási rendszer vagy tanúsítvánnyal rendelkező környezetirányítási rendszer bevezetése és fejlesztése;</li><li>• Az energiatervezési folyamat lebonyolítása, és ezzel kapcsolatos együttműködés a szervezet vezetésével és különböző részlegeivel;</li><li>• Energiaauditok szervezése a javasolt energiahatékonysági projektekkel kapcsolatos számítások elvégzéséhez, valamint az energiamegtakarításról és a környezeti hatásokról való tájékoztatáshoz;</li></ul>





	<ul style="list-style-type: none"><li>• A jelentős energiafelhasználás területeinek és a szervezet energiahatékonyságának javításának lehetőségeinek meghatározása;</li><li>• Az energiagazdálkodási stratégiák és energetikai programok megvalósításához szükséges beruházások tervezése;</li><li>• Energetikai programok és energiagazdálkodási rendszerek kidolgozása, megvalósítása és nyomon követése, valamint a szervezet energetikai program végrehajtási folyamatában részt vevő valamennyi részlegének munkájának koordinálása és az eredményekről a menedzsment felé történő beszámolás;</li><li>• Az energetikai eredménymutatók jelentése az igazgatóságnak és a szabályozóként eljáró intézménynek;</li><li>• Energetikai létesítmények, hálózatok és berendezések építéséhez kapcsolódó beruházási, korszerűsítési projektek, munkák felügyelete és irányítása a társaságnál;</li><li>• Műszaki intézkedések megtételének felügyelete és tárgyalások lefolytatása a villamosenergia-hálózat üzemeltetőivel;</li><li>• A szervezet energetikai létesítményei, hálózatai és berendezései műszaki állapotának felügyelete, beleértve az energiafogyasztás számlázásának felügyeletét, az energiafogyasztás és a hálózatról történő áramellátás állapotának nyomon követésének és jelentésének biztosítását;</li><li>• A szervezeten belüli energetikai berendezések optimalizálása az energiafogyasztás csökkentését, a káros környezeti hatások minimalizálását célzó megoldások megvalósítása érdekében, valamint a termelési részlegek folyamatos közműellátásának biztosítására;</li><li>• A szervezet energiagazdálkodási információs rendszereinek tervezése, megvalósítása és működésének felügyelete;</li><li>• A szervezet energiagazdálkodásához külső műszaki vagy szakértői támogatás beszerzésének szükségességének azonosítása, beleértve az ilyen szolgáltatások külső szolgáltatóinak beszerzését;</li><li>• Energiagazdálkodási jelentések készítése;</li><li>• A beosztott csapat biztonságos munkakörnyezetének biztosítása, a munkavédelmi szabályok betartása, valamint a tűz- és környezetvédelmi jogszabályok alkalmazása.</li></ul>
KÉPESSÉGLISTA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fenntartható energiatechnológiák ismerete;</li><li>• A szervezet ISO 50001 szabvány szerinti energiairányítási rendszerének ismerete;</li><li>• Képes fenntartható energiagazdálkodási politikák és stratégiák tervezésére és végrehajtására a szervezetben, beleértve a zöld energiába való befektetést;</li><li>• Az energiagazdálkodási rendszer felügyeletének képessége, beleértve a mérést és elemzést;</li><li>• A házon belüli energiatermelésre vonatkozó szerződések tárgyalásának képessége.</li></ul>
KÉPESSÉG ELLENŐRZÉSI KRITÉRIUMOK	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fenntartható energiatechnológiákat jellemez.</li><li>• Megbeszéli a szervezet energiagazdálkodási rendszerét az ISO 50001 szabvány szerint;</li><li>• Tervet dolgoz ki a fenntartható energiagazdálkodási politikák és stratégiák megvalósítására a szervezetben;</li><li>• tárgyalási technikákat alkalmaz a vállalkozókkal saját energiatermelésük kapcsán;</li><li>• figyelemmel kíséri az energiagazdálkodási rendszer működését, beleértve a méréseket és elemzéseket.</li></ul>





KOMPETENCIÁK LISTÁJA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rendszergondolkodás a fenntartható energiagazdálkodás érdekében;</li><li>• A jövőbeli energiaproblémák előrejelzésének képessége;</li><li>• A fenntartható energiagazdálkodás stratégiáinak kidolgozására összpontosító stratégiai gondolkodás;</li><li>• Interperszonális kompetencia a nyilvánossággal való kapcsolattartásban;</li><li>• Az ismeretek frissítésének és a szakmai készségek fejlesztésének szükségességének tudatosítása.</li></ul>
KOMPETENCIA ELLENŐRZÉSI KRITÉRIUMOK	<ul style="list-style-type: none"><li>• Azonosítja, elemzi és végrehajtja a rendszerváltozásokat a fenntartható energiagazdálkodás érdekében;</li><li>• elemzi az energetikai környezetet és problémákat, információkat gyűjt a fenntartható energiagazdálkodás helyzetéről és trendjeiről;</li><li>• Azonosítja, beszerzi és feldolgozza az információkat, és stratégiai elemzést végez a stratégiai küldetés megfogalmazása érdekében a fenntartható energia területén;</li><li>• meghatározza az együttműködés, a kapcsolatépítés és -fejlesztés alapelveit, a problémahelyzetek megoldásának módjait a külső és belső érintettekkel;</li><li>• Saját szakmai fejlődését tervezi.</li></ul>
A TANULÁSI EREDMÉNYEK AZONOSÍTÁSA	<p><b>Tudás:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Fenntartható energiatechnológiákat jellemez;</li><li>• Megbeszéli a szervezet energiagazdálkodási rendszerét az ISO 50001 szabvány szerint.</li></ul> <p><b>Készségek:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tervet dolgoz ki a fenntartható energiagazdálkodási politikák és stratégiák megvalósítására a szervezetben;</li><li>• tárgyalási technikákat alkalmaz a vállalkozókkal saját energiatermelésük kapcsán;</li><li>• Ellenőrzi az energiagazdálkodási rendszer működését, beleértve a méréseket és elemzéseket.</li></ul> <p><b>Attitüd:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• a fenntartható energiagazdálkodás rendszerszemléletére összpontosít;</li><li>• Képes a jövőbeli energiaproblémák előrejelzésére;</li><li>• demonstrálja a fenntartható energiagazdálkodás stratégiáinak kidolgozását célzó stratégiai gondolkodást;</li><li>• alkalmazza a jó interperszonális kommunikáció elveit a fenntartható fejlődés területén;</li><li>• Frissíti az ismereteket és fejleszti a szakmai készségeket.</li></ul>





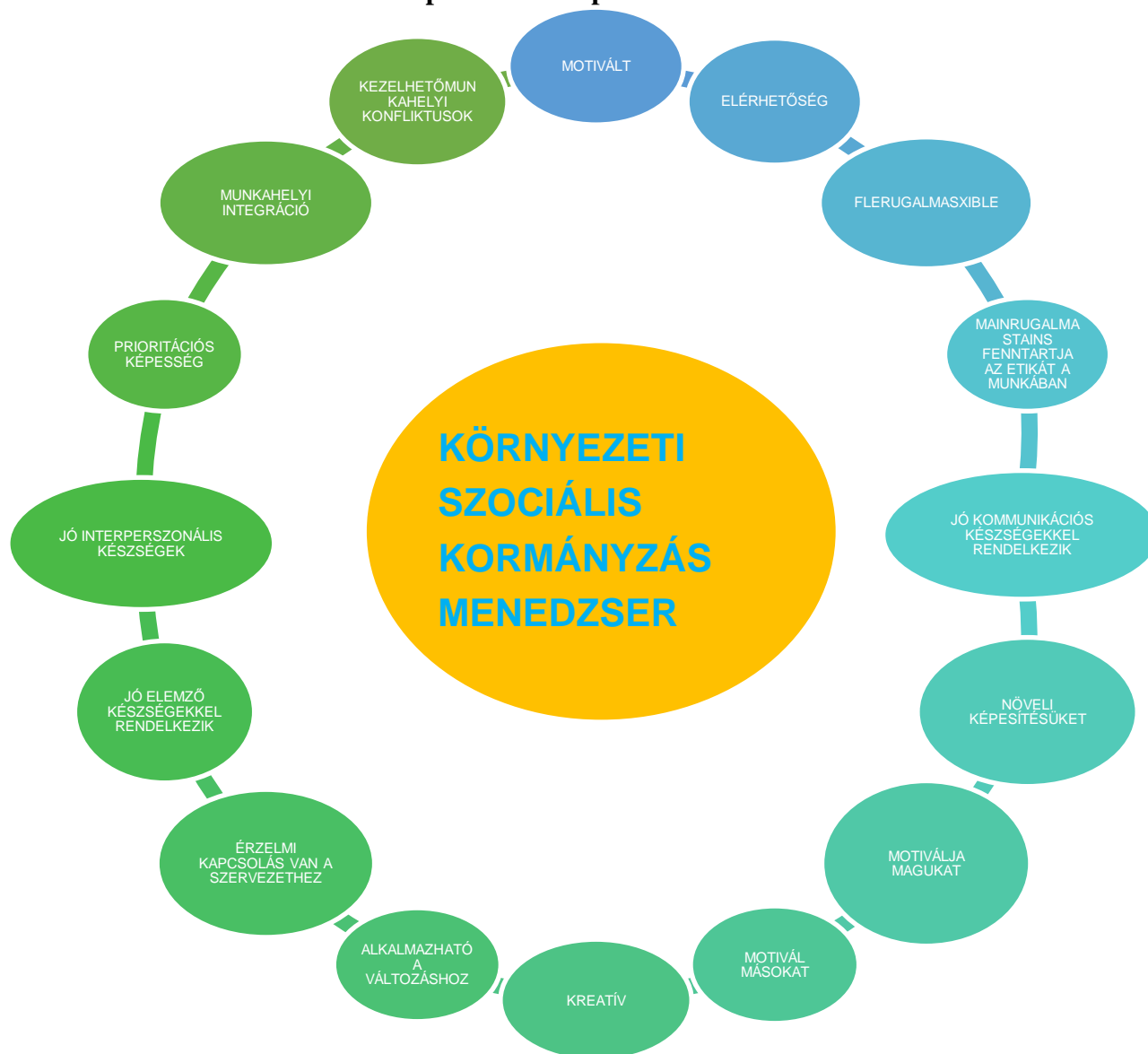
<p>NÖVEKEDÉSI LEHETŐSÉGEK, FEJLŐDÉSI ÚT ÉS KOMPETENCIA</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• MBA a fenntartható fejlődés menedzsmentjében</li><li>• Energiagazdálkodási posztgraduális tanulmányok</li><li>• Képzés felsővezetőknek a vállalati energiagazdálkodásról</li><li>• Részvétel a fenntartható energiagazdálkodásról szóló szemináriumokon és webináriumokon</li><li>• Tanulmányi látogatások</li><li>• Vezetői coaching</li></ul>
--	---





# ÍR TAPASZTALAT A FENNTARTHATÓSÁGI MENEDZSMENT KOMPETENCIA TÉRKÉPEZÉSÉBEN

5. ábra Az ESG vezetők kompetenciaterképe



Ennek a fejezetnek az a célja, hogy bemutassa az írországi ESG-szektor ESG-menedzseri kompetenciáinak és kompetenciakövetelményeinek áttekintésének eredményeit. A fenti kompetenciaterkép az Írországból elérhető források széles köréből származó információk felhasználásával készült, ami lehetővé tette az ESG szektor átfogó elemzését és a fenntartható írországi piacmenedzserek fenntarthatóságát.







Az ESG-menedzserek kompetenciaterképe az alábbi anyagok felhasználásával készült:

- A kormány által 2019 áprilisában elindított „Ireland for Finance – Írország nemzetközi pénzügyi szolgáltatási szektorának fejlesztésére vonatkozó stratégia 2025-ig”
- „Jelentés a Fenntartható Nemzetről és a Fenntartható Pénzügyi Skillnetről”, Mély ágazati elemzés a fenntartható pénzügyek jövőbeli készségeiről és tehetségükségeiről Írországban, 2022
- „Készen áll a változásra? Az ESG Readiness ír vállalatok elemzése, KPMG 2021
- „Útiterv a vezetéshez” Világ üzleti tanács a Fenntartható Fejlődésért, 2022. március
- „Szervezeti kompetenciák a környezeti, társadalmi és irányítási (ESG) kritériumok fejlesztésében az ipari szektorban” M. Sierdovski, L.A, Pilatti és P.Rubbo, Fenntarthatósági jelentés 2022. október
- Global Green Skills Report 2022, Linkedin Economic Graph
- Az Írországban elérhető ESG vezetői munkaköri leírások alapos elemzése a [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com) információforrás használatával

Írország jó úton halad, hogy az ESG és a fenntartható fejlődés egyik legjobb választási helyszínévé váljon. Stratégiai szerepet játszik a növekedés felismerésében az ESG és a fenntarthatósági piacok valamennyi szektorában, beleértve a piaci változásokhoz való alkalmazkodást és a szakképzett munkaerő iránti igényt az ágazaton belül.

A zöld ipar egyre fontosabbá válik Írország számára, mivel a piac gyorsan bővül, és napról napra nagyobb szükség van a fenntarthatósággal és a zöld iparral összhangban lévő termékek, készségek és innovációk fejlesztésére. Írország képes megfelelni a globális foglalkoztatási, növekedési és érdekelt felek igényeinek, valamint a zöld készségek nagy exportplatformjának létrehozására számos országba, ami viszont mozgósítja a köz- és magántőkét és a szakértelmet, amely a helyi és nemzeti ESG-célok eléréséhez szükséges. és a fenntartható fejlődés. Ahogy a Deloitte becsüli <sup>31</sup>, 50 milliárd eurós finanszírozásra van szükség a kormány 2018–2027 közötti időszakra szóló nemzeti fejlesztési tervében meghatározott fenntartható infrastrukturális beruházások megvalósításához, az Írország 2030-ig tartó időszakra vonatkozó átfogó stratégiájának részeként. dekarbonizációs célok, amelyek jelenleg az egyik legfontosabb cél Írországban a fenntarthatóság és az ESG tekintetében.

---

• <sup>31</sup> *‘Report for Sustainable Nation and Sustainable Finance Skillnet’, Deep sector analysis of future Sustainable Finance skills and talent requirements in Ireland 2022*





Az is fontos, hogy példákat mutassunk be az ír piacon működő vállalatokra, amelyek a fenntarthatóságra, az ESG-re, a zöld iparra és a minőségbiztosításra összpontosítanak.

Ezenkívül az elvégzett kutatás megállapította, hogy Írországbán nincs megosztottság a vezetői szintek tekintetében, és minden ESG-menedzsertől azonos szintű kompetenciákkal kell rendelkezniük, bár a munkaköri leírások eltérhetnek, mivel azt a tesztben tovább elemzik. A szükséges általános kompetenciák egységesek maradnak a különböző munkakörökben.

## **ESG esettanulmányok, Írország**

Az elvégzett kutatások kimutatták, hogy Írországbán még a legnagyobb cégek is nagy hangsúlyt fektetnek az ESG társadalmi aspektusára és a közösségi kapcsolatok építésére, különösen a Covid-19 világvilágjárvány után. Az alábbiakban esettanulmányok találhatóak, amelyek bemutatják azokat az ESG-stratégiákat, amelyeket a vállalatok az ESG társadalmi aspektusának teljesítése érdekében használnak. Ez segítheti az ESG-menedzsereket, valamint a fenntarthatóbbá válni és az ESG-célok szerint cselekedni kívánó vállalatokat abban, hogy jó gyakorlatokat és ötleteket adjanak a társadalmi fejlődésről.

### **McDonald's Egyesült Királyság és Írország**

A McDonald's UK & Ireland fenntarthatósági terve, a Változási terv négy fő pillére, a Planet Positive, a Great Food, a Great Restaurants és az People Positive, a közösséggel és az emberekkel kapcsolatos kötelezettségvállalásokat tartalmaz. A McDonald's UK & Ireland Humán erőforrás csapata azt mondja: "Képzést, munkatapasztalatot és egyenlő foglalkoztatási lehetőségeket biztosítunk, hogy támogassuk közösségeinket új készségek elsajátításában és ajtóik megnyitásával." 2024-re minden étteremnek fiatalokat kell foglalkoztatnia, 2025-re 3000 tanulót kell támogatni, 2030-ra pedig 1 millió embert kell segíteni új ismeretek elsajátításában és elhelyezkedésében. A készségek hasznosításáról van szó, és ezek egyike mindig is lehetőséget adott másoknak.

A McDonald's összeállt a Children in Need-tel, hogy segítse elérni azt a célt, hogy 2024-re minden üzletben legyen ifjúsági munkás. A cél az, hogy a rendszert a közösségek javára használják. Franchisees will collaborate with youth workers and other partners on the matters that matter most to their neighbourhood in terms of sustainable development<sup>32</sup>.

### **Microsoft Egyesült Királyság és Írország**

A Microsoft segítette ügyfeleinek a teljesen távoli vagy hibrid munkavégzésre való átállásban a világvilágjárvány során, és a Microsoft Teams szolgáltatásaira világszerte számos vállalkozás támaszkodott. "A bolygó minden emberének és szervezetének felhatalmazása, és több elérése érdekében. A Microsoft küldetését fontosabbnak tekinti, mint a szoftverek és szolgáltatások egyszerű kínálását. A hatás a lényeg, nem a technológia" – mondta Andrea Winfield, a HR Nyugat-Európa vezérigazgatója.

---

<sup>32</sup> CIPD, Ireland, 2022





A Microsoft kulcsszerepet játszik Írország digitális gazdaságának növekedésében. 2020-ban indította el a „Get On” programot azzal a céllal, hogy segítsen 300 000 embernek műszaki állást találni, és 1,5 millió embernek a technológiai pályakezdésben. Ez a Microsoft ökoszisztémáján és partnerhálózatán keresztül érhető el.

Az alkalmazotti erőforráscsoportok (ERG) egy érdekes módszer, amelyet a Microsoft használ a különféle közösségekkel való kapcsolattartásra. A szövetségesek létrehozása és mindenki befogadásának biztosítása érdekében az ERG-k kulcsszerepet játszanak belül és kívül egyaránt..

## ESG munkaköri leírások, Írország

Az alábbiakban a LinkedIn-en található ESG-menedzser két munkaköri leírása található, amelyek bemutatják az írországi ESG-menedzser szükséges kompetenciáit, készségeit és kulcsfontosságú feladatait 2022 novemberében.

Pontos munkapéldák a LinkedInről<sup>33</sup>

### ESG Menedzser

A Marlet ingatlancsoport Írország egyik vezető lakóépület-fejlesztője, amely jelenleg csúcskategóriás és nagyméretű lakások, kiskereskedelmi, logisztikai és irodaházak keverékét építi Dublinban, és egyedülálló lehetőséget kínál arra, hogy egy környezetvédelmi, szociális és irányítási vezető csatlakozzon csapatához Dublinban. .

Ez a szerepkör a fejlesztési vezető alá tartozik, és felelős az ESG stratégia megvalósításáért és koordinálásáért az üzletben. A jelölt lesz a mozgatórugója a cég útjának annak biztosításában, hogy tevékenységeinket a lehető legfenntarthatóbban végezzük.

#### **fő felelősségi körök:**

- Ösztönözze az ESG-irányelv megvalósítását az üzleti területen dolgozó kollégákkal együttműködve, beágyazva azt az egész szervezetbe
- Felelős az ESG jelentési követelményeiért és az adatgyűjtési folyamat irányításáért
- Munkánk befejezése a tudományos alapú célok melletti elkötelezettség és a siker felé vezető út feltérképezése
- Adatok nyomon követése és elemzése az ÜHG-kibocsátási KPI-k támogatása érdekében
- Fejlessze az üzleti érdekelt felek bevonását, biztosítva a fenntarthatósági politikához és ambíciókhoz való igazodást
- Együttműködjön vállalkozóinkkal az ESG-vel kapcsolatos kötelezettségvállalásaink teljesítése érdekében
- ESG-bemenetet biztosít a kereskedelmi döntésekhez

---

<sup>33</sup> <https://ie.linkedin.com/jobs/esg-jobs?currentJobId=3382042293&position=4&pageNum=0>





- Vegyen részt a Marletet képviselő iparági rendezvényeken, fórumokon, konferenciákon és munkacsoportokon.
- Legyen tájékozott és naprakész az iparág legjobb gyakorlatairól
- A fenntarthatósági kultúra előmozdítása a vállalaton belül

#### **A jelölt:**

- Erős háttér a fenntarthatóság terén
- Releváns harmadik szintű végzettség (környezettudomány, mérnöki munka, fenntarthatóság)
- Gyakorlati tapasztalat ESG programok vezetésében az üzleti életben
- Kiváló szervezési és dokumentumkezelési készség
- Erős írásbeli és szóbeli kommunikációs készség
- Magabiztosan dolgozik emberekkel minden szinten, és hajlandó csapatban dolgozni
- Önmotivált, saját kezdeményezésű munkavégzés képességével
- A szén-dioxid-jelentéssel és -elszámolással kapcsolatos tudatosság

Annak érdekében, hogy jobban betekintést nyújtsunk az írországi ESG-piacba, az alábbiakban egy alaposabb munkaköri leírás található egy vezetői szerepkőről, amely az ESG irányítási aspektusára összpontosít.

### **Kockázat- és irányítási menedzser szerepkör**

- A kockázati és irányítási menedzser lesz felelős a kockázat bevezetéséért és kezeléséért
- Biztosítási keretrendszer és irányítási pillér a vállalkozás számára. Munkavégzés a szervezet egészében
- a szerep a kockázatviselőkkel együtt fog működni, növelve a kockázatok megértését, az ellenőrzéseket és a fejlesztéseket
- kockázatkezelésük. A szerepkör támogatást nyújt az Audit és Kockázati Bizottság tagjainak
- forrás biztosítása a mélyreható merülések végrehajtásához a nyújtott biztosíték értékeléséhez és a jelentéstételhez
- ARC.

#### **Szerep: kockázati és irányítási menedzser**

##### **Munkaköri leírás**

##### **Fő feladatai:**

##### **Kockázat kezelés**

- Figyelemmel kíséri, értékeli, és megoldási javaslatokat javasol a felmerülő kockázatokra mind belül
- szervezet, szektor, politikai és gazdasági környezet
- Alkalmazza a belső ellenőrzési standardok, irányelvek és helyi szabályozások megértését





- időben történő ellenőrzési biztosítékot nyújtani
- Az éves belső ellenőrzési tervezési folyamat irányítása és kapcsolattartás
- külső szolgáltatók
- Működési, megfelelőségi, pénzügyi és vizsgálati ellenőrzések lefolytatása; folyamatot is beleértve
- felülvizsgálatok, feladatok elkülönítése, áttekintések, eljárások felülvizsgálata és egyéb globális ellenőrzések
- vélemények
- Készítsen ellenőrzési jelentéseket és munkapapírokat, hogy biztosítsa a megfelelő dokumentációt
- alátámasztja az elkészült belső ellenőrzést és következtetéseit
- A folyamatok és ellenőrzések fejlesztéseinek azonosítása, ajánlása és megoldása
- A végrehajtás időben történő nyomon követése és szükség esetén eszkalációja
- ajánlások
- Kapcsolatok kialakítása és fenntartása a felső vezetéssel és a legfontosabb érdekelt felekkel
- az egész üzletágban
- Felelős a kockázatbiztosítási stratégia megvalósításáért a szabályzatokkal együtt.
- Biztosítani kell, hogy az osztályok folyamatai és ellenőrzései hatékonyak legyenek
- megfelelő tervezéssel, fókuszálással, irányítással és az inherens ellenőrzésével valósítják meg
- kockázatok, észlelési kockázatok és ellenőrzési kockázatok
- Kezelje és koordinálja a vállalati kockázati nyilvántartást, kihasználva a csokornyakkendő kockázatát és
- Három védelmi vonal módszertana
- Vezető cégépítés és üzletbiztosítás megújítása, fedezet kockázatértékelése,
- az operatív tevékenység nyomon követése, belső tanácsadás, kapcsolattartás a brókerrel.
- Vezető a kárigények negyedéves felülvizsgálatában és a követelések tanulmányának támogatása az egész országban
- szervezettség
- Rendszeresen ellenőrizze a biztosítási kötvény követelményeinek való megfelelést, tegyen jelentést
- megállapítások és tanácsok a cselekvési tervekhez
- Vezet a kockázatokról szóló jelentésekben az operatív, ügyvezetői, audit- és kockázati bizottság és az igazgatóság felé
- csapatok az ülésnapotárak szerint
- Támogassa a vállalkozásokat a folyamatvezérlők tervezésében és bevezetésében az osztályaikon.
- Vezesse a folyamatok és kontrollok független belső tesztelését az audit biztosítása érdekében





- biztosítás az ARC és az igazgatóság felé
- Horizontális felügyelet biztosítása az összes kockázati kérdésre és eseményre tervezés és jelentéstételi és irányítási rutinok végrehajtása
- Minőségi és mennyiségi elemzés biztosítása a kockázati kérdésekről és eseményekről
- az üzleti élet kockázatalapú döntéseket hoz az ellenőrzési környezet megerősítése érdekében
- Önértékelések/tanúsítványok koordinálása az időszerűség és a teljesség biztosítása érdekében
- valamint figyelemmel kíséri a szükséges kárelhárítást
- Harmadik fél kockázatkezelési áttekintése
- A pénzmosás és csalás elleni politikák fejlesztésének és tesztelésének támogatása
- és ellenőrzések, a vállalati vagyon védelme érdekében
- Segítse az osztályokat a folyamatértékek elkészítésében, megfelelő ellenőrzésekkel, jogosultságokkal és rutinszerű megfigyeléssel

### **Kormányzás**

- Vállalatirányítási támogatás biztosítása a szerepkörön belüli vállalati titkárnak
- felelősségek
- Segítségnyújtás a vonatkozó törvényi és szabályozási vállalatirányításnak való megfelelésben
- számít
- Vezető szerepet tölt be a pénzügyi törvényi szabályozási beállításokban
- Az erős kockázati kultúra népszerűsítése és beágyazása a szervezetben
- Legyen naprakész a helyi törvényekkel és szabályozási változásokkal kapcsolatban, és gondoskodik ezekről
- a követelmények kommunikálása és végrehajtása az egész üzletágban történik
- Szükség szerint támogatja az ESG keretrendszer megvalósítását és a jelentéstételt
- Segítségnyújtás az irányítási keretrendszer fenntartásában, javításában és kiépítésében
- jelentés
- Független irányítási hatékonysági felülvizsgálatok és értékelések lefolytatása.
- Képzési és fejlesztési támogatás nyújtása a vállalkozásoknak olyan témákban, mint pl
- irányítási, kockázati, szabályozási és jogi követelmények alakulása

### **Egyéb**

- Ad-hoc projektek összegyűlnek, beleértve a pénzügyi és számviteli problémák kutatását
- az elemzést és az auditálást támogató információk
- Menedzseli a folyamatfejlesztés és -módosítás tervezését és végrehajtását
- menedzsment kezdeményezések a pénzügyi osztály számára
- Elszámoltatható az ügyvezetői és igazgatósági kockázati és belső ellenőrzési dokumentumok elkészítéséért
- Szabályozási, pénzügyi információkat és összetett stratégiai kérdéseket kommunikál a
- világos, tömör és releváns módon segíti és irányítja a döntéshozókat az ingatlanl kapcsolásban





- tranzakciók

### **Vállalati felelőségek**

- Annak biztosítása, hogy minden tevékenység összhangba kerüljön a vállalat értékeivel, és hozzájáruljon a küldetés teljesítéséhez
- virágzó közösségek fejlődésének támogatása
- A vállalati irányelvek és eljárások mindenkor betartása
- Mindenkor diszkréciót gyakorolni
- Minden gondossággal és magas színvonalú elvárás teljesítése mind a cégek, mind a saját egészségi állapota tekintetében
- biztonsági kötelezettségek

### **Általános**

- • alkalmazza a folyamatos tanulás és a személyes fejlődés szemléletét
- • Pozitívan népszerűsíteni az Egyesületet minden tevékenységében
- • Bármely egyéb, az Ön szerepével összeegyeztethető kötelesség

### **Alapvető kompetenciák**

- Vezetés
- Gondoskodó
- Felelősség
- Együttműködés
- Vevőközpontú
- Fenntarthatóság

### **Osztály kompetenciák**

- Figyelem a részletekre
- Pénzügyi és szabályozási érzék
- Elemző és problémamegoldó készségek

### **Iskolai végzettség / Képesítések Alapvető kívánatos**

- Fokozati szint
- Képzett könyvelő és/vagy kockázatkezelési végzettség

### **Alapvető ismeretek/készségek kívánatos**

- I.T. készségek magasabb szintre, beleértve az Excelt is
- Kockázatkezelési és kontrollkörnyezeti ismeretek
- Figyelem a részletekre
- Problémamegoldó képesség
- Szervezeti és személyes szintű tervezés és szervezés





- Képes alkalmazkodni az új informatikai rendszerekhez
- Kiváló kommunikációs készség, szóbeli, írásbeli, riportírás, bemutatás
- Erős elemző és statisztikai készség
- Erős befolyásoló készség

### **Tapasztalat**

- Ingatlanorientált környezetben szerzett munkatapasztalat ill hasonló kkv
- Csapatkörnyezetben szerzett munkatapasztalat
- Felsőbb vezetésben szerzett tapasztalat
- Kockázatbiztosítás fejlesztésében és kezelésében szerzett tapasztalat

A fenti két munkaköri példa alapján megállapítható, hogy annak ellenére, hogy mindkét munkakör az ESG menedzsmentre fókuszál, az irányítási menedzser szerepköre megerőltetőbb, mint az ESG menedzser, annak ellenére, hogy az egyik kifejezetten az ESG irányítási aspektusára fókuszál.

Ezért a fenti példák és az ír piacon elérhető anyagok felhasználásával végzett kutatások, valamint egy kiterjedt ír ESG piacelemzés alapján az alábbi kompetenciaterkép az ESG menedzserek számára szükséges kompetenciákról, készségekről és tudásról készült, hogy minden szempontot lefedjen. ESG menedzsment.

## **KOMPETENCIA TÉRKÉP ESG MENEDZSEREK SZÁMÁRA**

### **Az ESG menedzser speciális kompetenciái**

- ESG és CSR tantárgy ismerete.
- ISO 26000 ismerete
- A CSRD irányelv ismerete
- Képes kapcsolatokat teremteni az ESG és a CSR elmélete és gyakorlata között
- Képes a tartalom kiegészítésére az ESG és CSR területén megjelenő új megoldások és az ezeket körülvevő téma kapcsán.
- Képes a Környezet- és Társadalomirányítási Rendszer sikeres megismerésére
- Képes az ESMS sikeres fejlesztésére, bevezetésére és nyomon követésére minden működési szinten
- Képes az ESG és CSR ösztönzők sikeres koordinálására
- Az ESG-t és a CSR-t övező törvények és előírások betartása
- Koordinálja a humán erőforrás részleggel és a vezetőkkel az összes működési régióban, ahol a vállalat működik







- Tudja, hogyan kell főzni és frissíteni a vállalati baleseti nyomtatványokat
- Tudja, hogyan kell jelenteni az érdekelt feleknek bármilyen balesetről
- Biztosítani kell, hogy a vállalat minden szinten alkalmazza az ESG és a CSR megvalósítását.

### **Képzettség és tapasztalat**

- Egyetemi vagy magasabb végzettség ESG tudományágban vagy kapcsolódó területen
- ESMS vagy azzal egyenértékű szakképesítés
- Környezetvédelmi, egészségügyi és biztonsági menedzsmentben szerzett tapasztalat.
- Fejlett ESMS munkaismeret
- Az auditálási technikák magas szintű ismerete
- Vészhelyzeti reagálás irányításában szerzett tapasztalat
- Munkahelyi munkavédelmi programok végrehajtásában és irányításában szerzett tapasztalat
- Szállítói auditok lefolytatásában szerzett tapasztalat
- Belső auditok lefolytatásában szerzett tapasztalat
- A Microsoft csomag hatékony használata, beleértve az Excelt is
- Más nyelv folyékony ismerete

### **Szabályozási készségek**

- Ability to monitor the effectiveness of implementation the appropriate policies, procedures and regulations in their place of work
- Ability to update appropriate policies, procedures and regulations line with changes in laws, regulations and corporate directives
- Ability to review and ensure compliance with management plans and procedures
- Ability to provide advice and guidance to teams that require support in implementing relevant laws and regulations.

### **Szociális és vezetői kompetenciák**

#### **Az ESG menedzsernek rendelkeznie kell a következő képességekkel:**

- Megszervezni saját és más alkalmazottak munkáját az ESG-vel és a CSR-rel kapcsolatban
- Együttműködés és megfelelő légkör kialakítása a munkahelyen és a konfliktusok megoldása
- Vállalj felelősséget
- Vezetni, szervezni és koordinálni, irányítani, motiválni és döntéseket hozni a menedzsment, az ESG és a CSR területén a helyzettől függően  
Gondolkodjon analitikusan az ESG és CSR témakörben
- Összpontosítson az ESG növekedésére a munkahelyen
- Összpontosítson az ESG teljesítményére
- Fókuszáljon az ESG hozzáadott értékére
- Az ESG stratégiai irányításának megértése

### **Innovációs kompetenciák**





### **Az ESG menedzsernek rendelkeznie kell a következő képességekkel:**

- Tanulási kapacitás és megfelelő képzés megszervezése a munkahelyen
- Legyen együttműködő partnerekkel/külső szervezetekkel
- Gondolkodjon innovatívan, és rendelkezzen az új technológiákkal kapcsolatos know-how-val
- Felkeltheti az érdeklődést az új ötletek iránt a munkahelyen
- Használjon új technológiákat, például gépeket, számítógépes operációs rendszereket és internet-alapú alkalmazásokat
- Befolyásolja mások tudását, hogy fejlessze az innovációs képességet és a kreativitást a munkahelyen

### **Vállalati társadalmi felelősségvállalási kompetenciák**

#### **Az ESG menedzsernek rendelkeznie kell a következő képességekkel:**

- • CSR-trendek létrehozása
- • A CSR-nek megfelelő irányítási politikák kialakítása
- • Az ESG-stratégiák teljesítményének értékelése
- • Az ESG és CSR gyakorlatok kommunikálása a munkahelyen az átláthatóság és a legitimitás javítása érdekében
- • A fenntarthatóság előmozdítása
- • Értékelje az ESG és a CSR teljesítményét a munkahelyen

### **Vezetői kompetenciák**

#### **Az ESG menedzsernek rendelkeznie kell a következő készségekkel:**

- Legyen feladatorientált
- Vállaljon felelősséget a munkahelyi CSR és ESG gyakorlatokért
- Kapcsolatok kialakítása az ESG és CSR érdekelt felekkel
- Legyen feladatorientált
- ESG és CSR változás kezelése
- Legyen meggyőző
- Tartsa be az adott humánerőforrás-menedzsment gyakorlatot
- Az ESG gyakorlatok végrehajtása
- Olyan munkahelyi kultúra kialakítása, amely gondoskodik az alkalmazottak jólétéről
- Támogassa a többi vezetőt ESG és CSR gyakorlással
- A vezetés és az érintettek közötti kapcsolat megértése

### **Szervezeti hatékonysági kompetenciák**

#### **Az ESG menedzsernek rendelkeznie kell a következő képességekkel:**

- Együttműködés az ESG és CSR szakértőkkel
- Fenntartja az alkalmazottak elkötelezettségét az ESG sikerkultúrájának előmozdítása érdekében





- Legyen dinamikus és alkalmazkodóképes az ESG változásaihoz
- Az ESG és a CSR stratégiák összehangolása a hatékonyság növelése érdekében
- Stratégiák kidolgozása más alkalmazottak kompetenciáinak maximalizálása érdekében az ESG és a CSR területén
- Olyan stratégiák kidolgozása, amelyek javítják az alkalmazottak azon képességét, hogy elérjék az ESG- és CSR-politikákban meghatározott célokat.

### **Környezeti, társadalmi és kormányzási mutatók**

**A környezeti, társadalmi és kormányzási mutatók nyilvánosságra hozatalához az ESG-menedzsernek rendelkeznie kell a megfelelő készségekkel:**

- Az ESG-kutatás minőségének fenntartása
- Értékelje az alkalmazottak társadalmi-gazdasági és minőségi teljesítményét
- Hozzáférés a hitelminősítéshez
- Jelentéseiket az erőforrásokra és az ESG-irányítási tényezőkre, valamint a piaci értékre összpontosítsák
- Jelenítse meg az ESG-kritériumokat a jelentésekben
- Elemesse a vállalatirányítás teljesítményét az ESG információk közzétételével
- Hozz vezetői döntéseket az ESG-ben
- ESG fejlesztése a piaci érték megszerzése érdekében

### **Tanulási kompetenciák**

**Az ESG menedzsernek rendelkeznie kell a következő képességekkel:**

- Fókuszban az ESG szervezeti fejlesztésére
- Az alkalmazottak ESG-készségeinek minőségének felmérése teljesítményük maximalizálása érdekében
- A munkahelyen alkalmazható új ESG és CSR stratégiák kutatása
- Szellemi tőke létrehozása

### **Kreativitási kompetenciák**

**Az ESG menedzsernek rendelkeznie kell a következő képességekkel:**

- ESG képzési programok kidolgozása
- Kreativitási programok kidolgozása
- Inspirálja és hozzon létre ESG tudáskapacitást az alkalmazottakban
- Inspirálja az ESG tudásmegosztást

### **IT kompetenciák**

**Az ESG menedzsernek rendelkeznie kell a következő képességekkel:**

- Maximalizálja az ESG implementáció teljesítményét különböző informatikai programok segítségével
- Az ESG kezeléséhez szükséges informatikai ismeretek fejlesztése





- Fókuszban az IT és az ESG rendszer szinergiája
- Törekedni kell az IT-teljesítmény javítására a munkahelyen az ESG menedzsment továbbfejlesztése érdekében

### **Dinamikus képesség-kompetenciák**

#### **Az ESG menedzsernek rendelkeznie kell a következő képességekkel:**

- Kormányzási akciók létrehozása
- Környezetbarát projektek és stratégiák végrehajtása
- Az emberi jogok előmozdítása a munkahelyen
- A munkajogok előmozdítása a munkahelyen
- Kapcsolatok kialakítása a beszállítókkal
- Olyan ESG és CSR stratégiák kidolgozása, amelyek megfelelnek a társadalmi elvárásoknak
- Olyan erőforrások keresése, amelyek hatékonyságot érnek el az ESG-n és a CSR-en belül

### **Multidiszciplináris fenntarthatósági kompetenciák**

#### **Az ESG menedzsernek rendelkeznie kell a következő képességekkel:**

- Fókuszban a fenntarthatóság
- Fókuszban a gazdasági, társadalmi és környezeti kérdések
- Pénzügyi adatok elemzése
- Az ESG-re összpontosító tevékenységek végrehajtása
- A szervezet hírnevének javítása az ESG alapján

### **SZÓJEGYZÉK:**

**ESG** - Környezetvédelmi, társadalmi, kormányzás. Az ESG azt az átfogó nézetet vallja, hogy a fenntarthatóság többet foglal magában, mint egyszerűen környezetvédelmi szempontokat. Az ESG meghatározásának ideális módja az, hogy az érdekelt felek megértsék, hogyan kezeli a vállalkozás a környezeti, társadalmi és irányítási kritériumokhoz kapcsolódó lehetőségeket és kockázatokat..

A vállalat **KÖRNYEZETI HATÁSAI ÉS KOCKÁZATKEZELÉSI ELJÁRÁSAI** - környezetvédelmi kritériumoknak nevezik. Ezek közé tartozik a vállalat általános ellenálló képessége a fizikai éghajlati fenyegetésekkel szemben, a természeti erőforrások feletti gondozás, valamint a közvetlen és közvetett üvegházhatású gázok kibocsátása (például klímaváltozás, áradások és tüzek). A vállalat és érdekelt felei közötti kapcsolatokat társadalmi pillérnek nevezzük.

**IRÁNYÍTÁS** – egy vállalkozás irányát és irányítását írja le. Az ESG elemzői azon fognak dolgozni, hogy mélyebben megértsék a részvényesi jogok észlelésének módjait, hogyan kapcsolódnak a vezetés ösztönzői az érdekelt felek elvárásaihoz, és milyen belső kontrollok vannak érvényben a vezetés elszámoltathatóságának és átláthatóságának ösztönzésére.

**ISO 2600** – útmutatást ad azoknak az egyéneknek, akik megértik, hogy a közösség és a környezet tisztelete elengedhetetlen a sikerhez. Az ISO 26000 alkalmazása egyre inkább a szervezet





fenntarthatóság iránti elkötelezettségének és általános teljesítményének értékelésének eszköze, amellyel, hogy ez a „helyes dolog”.

**CSRD EU IRÁNYELV** – A Vállalati Fenntarthatósági Jelentési Irányelvet (CSRD) a tervek szerint 2022 októberében fogadja el az EU. A CSRD garantálni kívánja, hogy a vállalkozások megfelelően tárják a nyilvánosság elé tevékenységük kockázatait, lehetőségeit és hatásait az emberekre és a környezetre. .

**A CSR** – Corporate Social Responsibility egy önszabályozó üzleti modell, amely lehetővé teszi a szervezet számára, hogy társadalmilag elszámoltatható legyen önmagával, érintettjeivel és a nyilvánossággal szemben.

**GLOBÁLIS HR** – A termelékenység és az elkötelezettség maximalizálása érdekében a globális vállalkozásoknak kezelniük kell munkaerőjük földrajzi, nyelvi és kulturális sokszínűségét.

**MEGFELELÉS** – parancs, szabályrendszer vagy kérés szerinti cselekvés képessége.

**ESMS** – Környezeti Fenntarthatósági Irányítási Rendszer. A szervezet felmérheti, kezelheti és mérsékelheti működésének, áruinak és szolgáltatásainak környezeti hatását, és hatékonyabban és kontrolláltabban működhet egy környezeti és fenntarthatósági irányítási rendszer bevezetésével, amely irányítási folyamatok és eljárások gyűjteménye.

**FENNTARTHATÓSÁG** – A fenntarthatóságot úgy határozhatjuk meg, mint egy folyamat támogatásának vagy fenntartásának képességét az időn keresztül. A fenntarthatóság célja megállítani a természeti vagy fizikai erőforrások kimerülését az üzleti és politikai kontextusban, hogy azok hosszú távon hozzáférhetőek legyenek.

**FENNTARTHATÓ PÉNZÜGY** – A „fenntartható pénzügy”-nek számos definíciója van, azonban általában minden olyan pénzügyi szolgáltatásra vonatkozik, amely az ESG-tényezőket beépíti a vállalati vagy befektetési döntéshozatalba annak érdekében, hogy hosszú távon a befektetők és a társadalom egésze számára előnyös legyen.

A szöveget a következők alapján készült:

Mély szektorelemzés a fenntartható pénzügyi készségekkel és tehetségekkel kapcsolatos jövőbeli Írországi követelményekről, 2019. NOVEMBER, Skillnet.

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/esg/esg-environmental-social-governance/>

<https://www.investopedia.com/terms/s/sustainability.asp>

<https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>





## ESG és vezetői kompetenciák Magyarországon

Jelen írás célja a fenntartható fejlődés magyar megközelítésének bemutatása, valamint a fenntartható fejlődés területén működő vezetői pozíciók elemzése. Ezek alapján megkísérelték részletezni a munkáltatók által megkövetelt alapkompenciák és az ESG-menedzserek számára meghatározott szakmai feladatok egy csoportját. A tanulmány a LinkedInre felkerült magyarországi álláshirdetések tartalomelemzése alapján készült. Körülbelül 300 álláshirdetést elemeztek.

### A fenntarthatóság magyar megértése

A magyarországi vállalkozások körében egyre inkább tudatosul a fenntarthatóság fontossága. Az ESG koncepciója – a vállalati cselekvések társadalmi és környezeti kötelezettségvállalások szempontjából történő mérése és számszerűsítése – számos vállalat működésében egyre inkább előtérbe kerül. Ennek a koncepciónak az a célja, hogy megmutassa, hogy a vállalkozás felelős lehet a környezetért, amelyben működik. A fenntarthatóság növekvő szerepét a jelenlegi geopolitikai események, köztük a jelenlegi energiaválság is vezérlik.

Novemberben Budapesten rendezték meg a Planet Budapest 2021 Fenntarthatósági Expo és Világtalálkozót, amely arra kereste a választ, hogyan csökkenthető a klímaváltozás jelentette kockázatok egy poszt-covid világban. A magyar fenntarthatósági menedzserek és zöld értékekkel rendelkező vezetők hangoztatták, hogy a klímavédelem üzleti tevékenységük minden területén hatékonyan megvalósítható, a termeléstől az ellátási láncokig. Elmondták, hogy a fenntarthatósági menedzsment nem idegen azok számára, akik tisztában vannak a vállalati társadalmi felelősségvállalás, vagyis a CSR definíciójával. Sokak számára azonban a fenntarthatóság nem teljesen érthető fogalom, ezért megfelelő és hatékony marketingstratégiára van szükség a megvalósításához. Ennek az elképzelésnek a jobb megértésére jó példa a Statista portál által készített tanulmány, amely a német nagyvállalatok alkalmazottainak üzleti utazásait foglalta össze. Kiderült, hogy csak 2021-ben közel 190 millió üzleti utat tettek meg a kongresszusokra, vásárookra és konferenciákra repülővel, és ezek legalább 60 százaléka csak egy napig tartott. Ez aligha nevezhető környezetbarát megoldásnak, a COVID-19 járványt követő években pedig teljesen elfogadhatatlan lesz. A fenntartható fejlődés olyan stratégiai fejlesztés, amely a társadalom, a gazdaság és a természet összetett rendszerében biztosítja a jelen nemzedék szükségleteinek kielégítését anélkül, hogy a jövő társadalmi lehetőségeit bármi módon csökkentené. Manapság a CSR-t gyakran vállalati társadalomtudatnak nevezik,





és az ilyen tevékenységeket előtérbe helyező vállalatok társadalomtudatos vállalatok. A Magyar Menedzserszövetség definíciója sokkal pontosabb: a CSR olyan egységes és általános üzletvezetési és működési filozófia, amely a természeti és gazdasági erőforrások kimerülése helyett az emberi erőforrások mozgósítását helyezi előtérbe, a jelen és a gazdaság fenntartható fejlődésének elősegítése érdekében. , mindenekelőtt a jövő.<sup>34</sup>

A fenntarthatóság iránti Magyarországon megnövekedett érdeklődés, valamint a fenntarthatósági kötelezettségek vállalatokra és a fogyasztói elvárásokra támasztása hozzájárul az üzleti életben a fenntarthatóság területén új szakmák és szerepek megjelenéséhez. A vállalati fenntarthatósági átvilágításról és az (EU) 2019/1937 irányelv módosításáról szóló európai parlamenti és tanácsi irányelv indokolásában többek között az olvasható, hogy:

*A gazdaság valamennyi ágazatában tevékenykedő vállalatok magatartása kulcsfontosságú ahhoz, hogy az Unió sikeresen átálljon a klímasemleges, zöld gazdaságra az európai zöld megállapodással összhangban, valamint az ENSZ Fenntartható Fejlődési Céljainak eléréséhez, beleértve az emberi jogi és környezetvédelmi célokat is. Ez azt jelenti, hogy a vállalatoknak átfogó eljárásokat kell bevezetniük az értékláncaikban előforduló káros emberi jogi és környezeti hatásokhoz kapcsolódó kockázatok mérséklésére, a fenntarthatósági szempontokat integrálniuk kell vállalatirányítási és irányítási rendszereikbe, valamint olyan keretbe kell ágyazni az üzleti döntéseiket, amelyek figyelembe veszik emberi jogok, éghajlati és környezeti hatások, valamint a vállalat hosszú távú ellenálló képessége.<sup>35</sup>*

A fenti szövegrész jelzi, hogy az egyes entitásoknál az ESG-stratégiák előkészítéséért, végrehajtásáért és nyomon követéséért felelős személyek szerepe egyre fontosabb lesz. Ezt igazolja az alábbiakban bemutatott ESG-terület vezetői pozícióinak széles skálája, amely egyúttal a kérdés mély megértését mutatja a magyar vállalkozók körében.

#### **Példák az ESG területen lévő állásokra:**

- ESG Manager/Fenntarthatósági menedzser;
- ESG kockázatfigyelő szakértő;
- Senior ESG tanácsadó;

---

<sup>34</sup> Ibidem.

<sup>35</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/HTML/?uri=CELEX:52022PC0071&from=EN>  
[dostęp:02.11.2022 r.]





- ESG jelentési szakember;
- Fenntarthatósági tanácsadó;
- Fenntarthatósági és klímaváltozási tanácsadó;
- Fenntarthatósági elemző;
- ESG-megfelelőségi auditor;
- ESG termékmenedzser;
- ESG stratégiai és fejlesztési menedzser;
- ESG kutatási vezető.

**Az ESG vezetői pozíciójának leggyakoribb követelményei:**

- 3-5 év szakmai tapasztalat;
- Egyetemi végzettség – tudomány és természettudomány előnyben;
- Szabályozási és üzleti követelmények végrehajtásában szerzett tapasztalat;
- A nemzeti és EU környezetvédelmi előírások ismerete;
- Fejlesztési hajlandóság minden ESG területen;
- Érdeklődés a fenntarthatósági témák iránt;
- analitikus gondolkodás;
- problémamegoldó képesség;
- Nyitottság az ESG szektor változásaira;
- Nyitottság a többfeladatos és gördülékeny munkakörnyezetre;
- nyitottság az új kihívásokra;
- erős kommunikációs készség;
- időnyomás alatti munkavégzés képessége;
- Képes összetett kérdések világos és tömör magyarázatára;
- képesség a csapat motiválására;
- az etikai elvek betartása;







- kreativitás cselekvésben;
- stratégiai és proaktív gondolkodás, innovációs hajlandóság és új megoldások kidolgozása;
- saját és mások munkájának megszervezésére való képesség;
- Belső auditok lefolytatásában szerzett tapasztalat;
- A Microsoft programcsomag, beleértve az Excelt is, jártas használata;
- más idegen nyelv folyékony ismerete kívánatos.

#### **A menedzser legfontosabb szakmai feladatai az ESG területen:**

- A szervezet ESG-stratégiájának előkészítése, végrehajtása és nyomon követése;
- Belső szabályozás kialakítása az ESG területén, a jogszabályi előírások és egyéb irányelvek figyelembevételével;
- a gazdálkodó egység tevékenységeinek jelentése az ESG-tényezők szempontjából;
- ESG tevékenységek kommunikációja és promóciója;
- Az ESG piaci trendek nyomon követése;
- Koordináció a szervezet más egységeivel a stratégiai projektek és termékkezdeményezések megvalósításában az ESG tényezők figyelembevételével;
- Vezetői elemzések és összefoglalók, vállalati anyagok és prezentációk készítése;
- Az ESG-csapat felügyelete, ideértve a feladatok végrehajtásának nyomon követését, érdemi támogatást, valamint a csapattagok készségeinek fejlesztését;
- ESG információk gyűjtése és elemzése a fenntarthatósági kockázatok azonosítása és nyomon követése összefüggésében;
- belső auditok lefolytatása az ESG-stratégia megvalósításáról, és az ellenőrzések eredményeiről jelentés;
- lépést tartani az ESG jogi fejleményeivel és közbenső szabályozásaival.

Az ESG pozíciókhoz szükséges képesítés típusa általában attól függ, hogy az adott személy milyen ESG-területen kíván dolgozni. Egyes területek nyilvánvalóan speciális ismereteket és/vagy végzettséget és tapasztalatot igényelnek.





A munkakörök elemzése lehetővé tette 5 olyan terület felsorolását, amelyeken a legkeresettebbek az ESG szakemberek:

#### 1. Mérnökség:

- Mérnöki, környezetgazdálkodási, fenntarthatósági vagy kapcsolódó területeken szerzett egyetemi végzettség;
- Az ESG területen használt informatikai eszközök ismerete, pl. adatmodellezéshez és műszerfal fejlesztéshez.

#### 2. Pénzügy és bankügy:

- Pénzügyi, számviteli, közgazdasági, kereskedelmi vagy banki végzettség

#### 3. Adatelemzés:

- Diplomás diploma olyan területeken, mint a fenntarthatóság, a környezettudomány vagy a kapcsolódó területek;
- Erős kommunikációs és elemző készség;
- figyelem a részletekre;
- a fenntarthatósági mutatók megértése;
- az adatkezelő szoftverek, például az Excel ismerete.

#### 4. Tanácsadás:

- egyetemi képzés különböző tudományterületeken;
- Iparági tapasztalat és tudás - általában a környezet- és társadalommenedzsment, fenntarthatóság, pénzügy, jog, közgazdaságtan területén;
- Projektmenedzsment tapasztalat;
- erős kommunikációs készség.

#### 5. Kutatás:

- Jártasság nagy mennyiségű adat elemzésében;
- több éves gyakorlati tapasztalat a területen;
- Természettudományi vagy természettudományi háttér előnyben





## Referenciák

Anuszevska I., Podlejska K., Jackiewicz A., Filipek M., *Zrównoważona produkcja w działalności przedsiębiorstw. Raport z badania*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2011.

Aragón-Correa J.A., Hurtado-Torres N., Sharma S., García-Morales V.J., *Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective*, Journal of Environmental Management, 2008, Vol. 86 No. 1, s. 88-100.

Aust I., Matthews B., Muller-Camen C., *Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM*. Human Resource Management Review, 2019, s. 121-130.

Baker W.E., Sinkula J.M., *Environmental marketing strategy and firm performance: effects on new product performance and market share*, Journal of the Academy of Marketing Science, 2005, Vol. 33, No. 4, s. 461-475.

Betts T.K., Wiengarten F., Tadisina S.K., *Exploring the impact of stakeholder pressure on environmental management strategies at the plant level: what does industry have to do with it?*, Journal of Cleaner Production, 2015, Vol. 92, s. 282-294.

Bhanu M, Sivakalyankumar E., *Employee Development through Competency Mapping: A Conceptual Study*, Journal of Business and Management, 2022, s. 42-53.

Bıçakcıoğlu N., Theoharakis V., *Green Business Strategy and Export Performance, An Examination of Boundary Conditions from an Emerging Economy* International Marketing Review, 2019, Vol. 37, No.1, s. 56-75.

Brzozowski T., *Zrównoważony rozwój organizacji – ujęcie praktyczne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 377, 2015, s. 137-145.

Cavusgil S. T., Zou S., *Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures*, Journal of Marketing, 1994, Vol. 58, No. 1, s. 1-21.

Deloitte, *The Deloitte Global Millennial Survey 2019 Societal discord and technological transformation create a “generation disrupted”* dostępne na stronie:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/deloitte-2019-millennial-survey.pdf> [dostęp:02.11.2022 r.]

Fatuła D.(red.), *Zarządzanie zrównoważonym rozwojem organizacji. Wybrane aspekty*, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, 2020.

G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 61.

Fraj-Andrés E., Martínez-Salinas E., Matute-Vallejo J., *Factors affecting corporate environmental strategy in Spanish industrial firms*, Business Strategy and the Environment, 2009, Vol. 18, No. 8, s. 500-514.

Gadomska-Lila K., Wasilewicz J., *Zrównoważony rozwój i społeczna odpowiedzialność z perspektywy biznesowej*, Studia i Prace Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego nr 46/1, 2016, s. 299-309.





Gutowski T., *Działalność badawczo-rozwojowa i innowacyjna przedsiębiorstw w kontekście idei zrównoważonego rozwoju*, *Ekonomia XXI wieku* 3 (11), Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, 2016, s. 249-258.

Kim S.H., Kim M., Han H.S., Holland S., *The determinants of hospitality employees' proenvironmental behaviors: the moderating role of generational differences*, *International Journal of Hospitality Management*, 2016, Vol. 52, s. 56-67.

Kozar Ł., *Kształtowanie zielonych kompetencji pracowników w gospodarce ukierunkowanej na zrównoważony rozwój*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2017, Nr 6, s. 57-69

*LinkedIn*, Global Green Skills Report 2022, LinkedIn Economic Graph, 2022.

Mangala A., Ramachandra K., *Employee competency mapping as a mechanism to weed out competency gaps in information technology. A conceptual study*, *International Journal of Applied Research*, 2017; 3(2), s. 219-223.

Marshall R.S., Cordano M., Silverman M., *Exploring individual and institutional drivers of proactive environmentalism in the US wine industry*, *Business Strategy and the Environment*, 2005, Vol. 14 No. 2, s. 92-109.

Menguc B., Ozanne L.K., *Challenges of the "green imperative": A natural resource-based approach to the environmental orientation-business performance relationship*, *Journal of Business Research*, 2005, Vol. 58, No. 4, s. 430-438.

Mirski A., *Innowacyjność a zarządzanie zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstwa*, *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, T. 1 red. Knosala R., Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2014, s. 140-152.

Misztal A., *IT jako element strategii zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 2018, z. 131, s. 349-362.

Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.

Olko S., *Badania kompetencji w sieciach i klastrach w przemysłach kreatywnych*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 2014, z. 76, s.46.

*Opis uniwersalnych kompetencji menadżerskich*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2019.

Osagie E.R., Wesselink R., Blok V., Lans T., Mulder M., *Individual Competencies for Corporate Social Responsibility, A Literature and Practice Perspective*, 2014, *J. Bus. Ethics* 135 (2), s. 233-252.

Pabian A., *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi – zarys problematyki*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie* Nr 17, 2015, s. 7-16.

Paglis L.L., Green S.G., *Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change*, *Journal of Organizational Behavior*, 2002, Vol. 23, s. 215-235.

Peng Y. S., Lin S. S., *Local responsiveness pressure, subsidiary resources, green management adoption and subsidiary's performance: evidence from Taiwanese manufactures*, *Journal of Business Ethics*, 2008, Vol. 79, No. 1, s. 199-212.

Pisarek A., *Od szczupłego do zielonego zarządzania łańcuchem dostaw na przykładzie branży motoryzacyjnej*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 2018, nr 505 (2018), s.243-262.





*Raport placowy Sedlak & Sedlak – lista stanowisk wiosna 2020.*

Rokicka E., Woźniak W., *W kierunku zrównoważonego rozwoju. Koncepcje, interpretacje, konteksty*, Katedra Socjologii Ogólnej, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki, 2016, s. 116, 125-135, 143, 149-152.

Roorda N., *A Strategy and a Toolkit to Realize System Integration of Sustainable Development (SISD)*, Sustainability Assessment Tools in Higher Education Institutions: Mapping Trends and Good Practices Around the World, 2013, s. 101-119.

Shah C.R., *Competency Mapping and its impact on Organization Effectiveness with special reference to Sales Staff of Pharmaceutical Industry of Ahmedabad Region*, Gujarat Technological University, 2016.

Sienkiewicz Ł., *Badanie empiryczne – założenia i wyniki*, Ł. Sienkiewicz, (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje, IBE, Warszawa 2013, s. 81.

Sikorska D., Firlej K., Wielewska I., Jeleń B., *Rola i miejsce zrównoważonego rozwoju w działalności polskich przedsiębiorstw*, Integracja problemów środowiskowych i teorii zrównoważonego rozwoju w systemie zarządzania przedsiębiorstwem, Politechnika Białostocka, Centrum Zrównoważonego Rozwoju i Zarządzania Środowiskiem, Białystok 2005, s. 263-269.

Tkaczyk S., Kuzincow J., *Zarządzanie cyklem życia jako narzędzie zrównoważonego rozwoju*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 377, 2015, s. 82-102.

*Uniwersalny Model Kompetencyjny. Podręcznik Użytkownika*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2022.

Wiek A., Withycombe L., Redman C.L., *Key competencies in sustainability: A reference framework for academic program development*. Sustainability, 2011, Vol. 6, s. 205, 207, 211.

Wyrzykowska B., Zaleśna A., *Kompetencje menedżerów w zrównoważonej organizacji*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego 48/2, 2017, s. 373-382.

Wysokiński M., Gromada A., *Systemowe zarządzanie energią jako przykład zrównoważonego rozwoju*, Journal of Modern Science T. 4/39/2018, Wyższa Szkoła Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi w Józefowie, 2018, s. 241-256.

Zajkowska M., *Marketing zrównoważony – od tradycyjnego do innowacyjnego nurtu zarządzania marketingowego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 875, Problemy zarządzania, finansów i marketingu nr 41, t. 2, 2015, s. 359-370.

Zaleśna A., Wyrzykowska B., *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi w praktyce przedsiębiorstw w Polsce*, Organizacja i Kierowanie nr 1 / 2017 (175), Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk oraz Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, 2017, s. 151-165.

*Zrównoważony rozwój handlu i zachowania konsumentkie. Raport z badania ilościowego*, Inquiry sp. z o.o., lipiec 2021.





# 1. függelék – TESZT – alapszint

## 1. a vállalat környezetbarát tevékenysége befolyásolja:

1. az üzleti tevékenység költségeinek növekedése
2. a versenytársakkal szemben reputációs előny megszerzése és a piacok számának bővítése
3. A környezetvédelmi előírások végrehajtásának szükségességével összefüggő foglalkoztatás növekedése

## 2. A zöld munkák közé tartozik:

1. Olyan vállalatok, amelyek működésükbe beépítik a fenntartható fejlődés elveit
2. Nemzeti parkok, természetvédelmi területek, állami erdők stb.
3. Csak olyan iparágakban működő vállalatok, amelyek közvetlenül és nagy léptékben befolyásolják az éghajlatváltozás megfékezésének lehetőségét

## 3. A marketingmenedzser kiemelt feladatai közé nem tartozik:

- 1) piaci jelentések és előrejelzések elemzése, részvétel új termékek és szolgáltatások piaci bevezetésében
- 2) márkaismertség építése, új piacok keresése
- 3) a PR tevékenység felügyelete, az ügyfélszolgálati folyamat megfelelő lebonyolításának felügyelete

## 4. Az adminisztratív vezető zöld kompetenciái közé tartozik:

- 1) a változatos munkakörnyezet irányításának képessége, a munkahelyi környezetbarát attitűdök kialakításának képessége,
2. Képes a munkahelyi egyenlőtlenségek felismerésére, a termelési folyamat optimális megoldásainak tervezésére
3. Öko-design készségek, zöld ellátási lánc irányításának képességein

## 5. Az ESG alapelvei szerint a HR-menedzsernek rendelkeznie kell többek között:

- 1) a beosztott munkavállalók környezetbarát magatartásának alakítása, technológiai fejlesztések megvalósítása, újdonságok bevezetése a vállalat kínálatába;
- 2) a munkahelyi fenntarthatóság elveit figyelembe vevő képzés szervezése, munkaerő-piaci adatok elemzése a zöld kompetenciákkal rendelkező jelöltek elérhetősége érdekében
- 3) A vállalat átfogó környezetvédelmi politikájának elkészítése, jó és tartós kapcsolatok kiépítése kulcsfontosságú ügyfelekkel az ESG elveinek megfelelően





## **6. A zöld ellátási lánc elveinek megvalósításához szükséges:**

1. bevezetni az ISO18000 szabványt
2. mérje meg az ellátási lánc különböző pontjainak környezeti hatását
3. az elosztóhálózat sűrűségének csökkentése

## **7. A vállalat anyag- és kellékfelhasználásának, valamint berendezéseinek és létesítményeinek optimalizálásának irányításának képessége a következő kompetenciákhoz szükséges:**

1. az adminisztrációs osztályt irányító személyzet
2. a termelési és informatikai részlegek irányítása
3. a vállalat minden részlegének vezetői

## **8. A kompetenciaterképezés célja:**

1. ameglévő és kívánt kompetenciák és jártassági szintek hiányosságainak azonosítása
2. célzott, célzott támogatást nyújtani a tanuláshoz és a készségfejlesztéshez
3. az a és b válasz helyes

## **9. a fenntartható fejlődés összefüggésében az új digitális technológiákról szóló vitaformákban való részvétel az egyik lehetőség a kompetencia fejlesztésére:**

1. Minden alkalmazott, aki érdeklődik ezen a területen
2. az informatikai részleghez kapcsolódó vezetők
3. a vállalat bármely részlegének vezető állományacompany

## **10. A kompetenciadefiníciók és -leírások a következők alapján készülnek:**

1. kompetencia tesztek
2. megfigyelhető viselkedések
3. 3értékelő kérdőívek

## **11. Egy példa az ökoinnovációra:**

1. nap- és szélenergiával működő, intelligens világításvezérlő rendszerrel felszerelt kültéri lámpák felszerelése,
2. zöldtető kialakítása az épületen, olyan rétegekkel, amelyek lehetővé teszik az intenzív vagy extenzív növénytermesztést
3. az a és b válasz helyes

## **12. A fenntartható fejlődés menedzsmentjében a középvezetők kompetenciaprofilja többek között a következőket tartalmazza:**





1. Zöld ellátási lánc menedzsment, interperszonális kompetencia a fenntarthatóság területén, képesség a jövőbeli fenntarthatósági kérdések előrejelzésére
2. Cselekvési és kezdeményezési kompetencia, kompetencia a munkahelyi környezetbarát magatartás kialakításához, zöld ellátási lánc menedzsment
3. Rendszergondolkodási kompetencia, interperszonális kompetencia a fenntartható fejlődés területén, a vásárlói preferenciák változásának elemzése







## 2. függelék – TESZT – haladó szint

### 1. A kulcsfontosságú interperszonális kompetenciák a fenntarthatóság területén a következők:

- a) Tájékoztatót keresni a fenntartható fejlődés irányvonalairól, együttműködni másokkal, kezdeményezést mutatni a cselekvésben,
- b) Különböző szempontok figyelembevétele a döntéshozatalban, a vállalat környezetének elemzése a fenntartható fejlődés érdekében, kockázatvállalás
- c) Konfliktusok, problémahelyzetek megoldása, kapcsolatépítés, -fejlesztés, motivációs intézkedések megtétele

### 2. A társaság környezetbarát tevékenysége nem érinti:

- a) reputációs előnyre tesz szert
- b) munkaviszony
- c) pénzeszközök megtakarításafunds

### 3. A pénzügyi igazgató fő feladatai közé tartozik:

- a) Együttműködés a humánerőforrás-osztállyal minden működési szinten, ahol a vállalat működik
- b) Együttműködik az értékesítési osztállyal a termékek és/vagy szolgáltatások árképzésében
- c) Megtárgyalja és koordinálja a vállalat kapcsolatait az ügyfelekkel, partnerekkel és beszállítókkal

### 4. A fenntarthatósági menedzsmentben gondolkodó rendszereket a következőkkel kell jellemezni:

- a) a társaság kutatás-fejlesztési részlegeinek igazgatói
- b) igazgatósági tagok
- c) a társaság felső vezetése, a működési területektől függetlenül

### 5. A zöld kompetenciák univerzális típusai többek között:

- a) Interperszonális kompetenciák a hatáskör-átruházás megkönnyítése érdekében
- b) Képes elemezni a vásárlói preferenciák változásait a környezettudatosság érdekében
- c) A vállalkozás fennmaradását biztosító stratégiai gondolkodásenterprise

### 6. A vezetői kompetenciák részletes térképének figyelembe kell vennie olyan tényezőket, mint például:

- a) az érintett szervezet sajátosságai, pénzügyi bevételei, szervezeti felépítése
- b) az elfogadott gazdálkodási modellt, bérszabályzatot, a vállalkozás méretét
- c) tevékenységi terület, átvett hierarchia a struktúrában, a feladat- és felelősségmegosztásban





**7. Az áruk áramlásának ellenőrzése és a környezetre gyakorolt negatív hatások minimalizálása érdekében ismerni kell és tudni kell megvalósítani:**

- a) Green Supply Chain Management (GSCM)
- b) Életciklus-gondolkodás (LCT)
- c) Életciklus-értékelés (LCA)

**8. A műszaki igazgató zöld kompetenciái közé tartozik:**

- a) Képesség technológiai ökoinnovációk megvalósítására, fenntartható marketingmix ismerete
- b) Az árualkotás folyamatának holisztikus megközelítése, a zöld ellátási lánc menedzsment megvalósítása
- c) Öko-design készségek, LCT (Life Cycle Thinking) ötletek megvalósításának képessége)

**9. Az ESG alapelvei szerint a HR igazgatónak rendelkeznie kell az alábbiakkal:**

- a) a beosztott munkavállalók környezetbarát magatartásának kialakítása
- b) Megoldások kidolgozása az anyagok és cikkek, valamint a berendezések és eszközök fogyasztásának optimalizálására
- c) A vállalkozás átfogó környezetvédelmi stratégiájának elkészítéseenterprise

**10. A fenntartható fejlődés irányításával foglalkozó felsővezetők kompetenciaprofilja többek között a következőket tartalmazza:**

- a) Képesség a jövőbeli fenntarthatósági kérdések előrejelzésére, zöld ellátási lánc menedzsment, cselekvési és kezdeményezési kompetencia
- b) Rendszergondolkodási kompetencia, interperszonális kompetencia a fenntartható fejlődés területén, a vásárlói preferenciák változásának elemzése
- c) Stratégiai gondolkodás a fenntartható fejlődés stratégiáinak kidolgozására, kompetencia a környezetbarát munkahelyi magatartás kialakításábanat work

**11. A kompetencia-leképezés egy vállalkozásban az alábbiak során használható:**

- a) toborzás, utódlás tervezés
- b) szerkezetátalakítás, csődeljárás
- c) Szakmai fejlődés tervezése, társasági szociális segélyalapok létrehozása

**12. Az alábbi mondatok közül melyik igaz?**

- a) A CSR és az ESG kifejezések megegyeznek, és felcserélhetően használhatók, mivel mindkettő a vállalati társadalmi felelősségvállalásra utal.





b) A CSR a szervezet felelőssége döntéseinek és cselekvéseinek társadalomra és környezetre gyakorolt hatásáért, átlátható és etikus magatartással, amely hozzájárul többek között a fenntartható fejlődéshez.

c) CSR és ESG teljesen külön fogalmak; az előbbi a környezeti szempontokra, az utóbbi pedig a vállalatirányításra vonatkozik.

