

TANFOLYAM PROGRAM

FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉS – ESG MENEDZSMENT

KÖZÉP MENEDZSMENT

Az európai unió által finanszírozott. A kifejtett nézetek és Vélemények azonban csak a szerző(k)é, és nem feltétlenül Tükrözik az európai unió vagy az na véleményét. Sem az európai Unió, sem a támogatást nyújtó hatóság nem tehető felelőssé értük.

Projekt: Fenntartható Fejlődés Akadémia - ESG menedzsment
KA220-VET - Együttműködési partnerségek a szakképzési szektorban



Tartalomjegyzék

KÖZÉPSZINTŰ VEZETŐ AZ ESG-BEN – SZEREPEK ÉS FELELŐSSÉGEK	3
SZEREPEK ÉS FELELŐSSÉGEK.....	4
SZABÁLYOZÓI SZEREP	4
KÖRNYEZETVÉDELMI, EGÉSZSÉGÜGYI ÉS BIZTONSÁGI SZEREP	4
KOCKÁZATKEZELÉSI SZEREP	5
ÍRORSZÁGBAN VÉGZETTSÉG ÉS TAPASZTALAT SZÜKSÉGES	5
KINEK SZÓL EZ A PROGRAM?	6
„FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉS – ESG MENEDZSMENT 7” CÍMŰ KÉPZÉSI PROGRAM ..	7
CÉLCSOPORTOK	7
BEVEZETŐ PROGRAM KÖZÉPVEZETŐKNEK	8
1. MODUL: BEVEZETÉS A FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉSBE ÉS A ESG	8
2. MODUL: KÖRNYEZETGAZDÁLKODÁSI ÉS KLÍMAKÉRDÉSEK	9
3. MODUL: A FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉS ALAPVETŐ SZEMPONTJAI ÜZLETI KÖRNYEZET- BEN	11
4. MODUL: FENNTARTHATÓ ÜZLETI STRATÉGIA ÉS HATÁSA A PÉNZÜGYI TELJESÍTMÉNY- RE	13
5. MODUL: ESG KOCKÁZATKEZELÉS	15
6. MODUL: A VÁLLALATI TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS IRÁNYÍTÁSA, BELEÉRTVE A MUNKAHELYI VÁLLALATI FELELŐSSÉGVÁLLALÁST ÉS BEVEZETÉST	17
TÁJÉKOZTATÓ TANÁROKNAK	19
TEVÉKENYSÉGFORMÁK	19
MUNKA MÓDSZEREI	20
OKTATÁSI FORRÁSOK ÉS ANYAGOK	20
ÉRTÉKELŐ TESZTEK	20
MODUL 1	20
MODUL 2	22
MODUL 3	23
MODUL 4	25
MODUL 5	26
MODUL 6	27
ÓRATERV – SABLON	28
ÓRATERV MINTA	32
ÉRTÉKELÉS	34
ELŐZETES FELMÉRÉS/UTÓZÁSI FELMÉRÉS	34
SZÓSZEDET	37
KÖTELEZŐ TUDÁS	45
IRODALOM	46

KÖZÉPSZINTŰ VEZETŐ AZ ESG-BEN – Szerepek és felelősségek

A Környezetvédelmi, Társadalmi és Kormányzási (ESG) középszintű menedzser felelős a környezeti, társadalmi és vállalatirányítási politikák és eljárások kidolgozásáért és felügyeletéért, beleértve a munkahelyi sokszínűsége és befogadásra vonatkozó előírásokat. A sokszínűség és az inklúzió ismerete, valamint az ezen alapuló politikák létrehozása annak érdekében, hogy azokat a szervezeten belül és a szervezeten belül végre lehessen hajtani. Ismerje fel a konfliktusokat egy változatos csapaton belül, hogy hatékonyan reagálhasson. Szakértelem biztosítása az ESG-értékeléssel, valamint a sokféleséggel és a beilleszkedéssel kapcsolatos kulcsfontosságú kérdésekben a stratégiák tervezése, előkészítése, végrehajtása és felügyelete során, figyelembe véve a legjobb iparági gyakorlatokat és szabványokat.

Szerepek és felelősségek

- Ismerkedés a cég ajánlási jelentéseivel (éves jelentések)
- Környezetvédelmi és társadalmi kezdeményezések koordinálása, a munkahelyi törvényi és szabályozási követelmények betartása
- Vállalati középszintű menedzsment kialakítása, megvalósítása és monitorozása, amely minden üzleti területen megvalósul.
- Jelentéstétel a magas szintű irányítóbizottságnak.
- Koordinálás és együttműködés a HR csapatokkal és az üzleti vezetőkkel a szervezetben
- Biztosítani kell az ESG végrehajtását és betartását

Szabályozó szerep

- Figyelemmel kíséri a megfelelő CSR- és ESG-irányelvek, folyamatok és eljárások végrehajtásának hatékonyságát, hogy a törvényi, rendeleti és vállalati irányelvek változásaival összhangban frissítse azokat.
- A vállalati tevékenységek áttekintése és a CSR- és ESG-irányelveknek, irányítási terveknek és eljárásoknak való megfelelés biztosítása.
- Útmutatást és tanácsot adjon a csapatoknak a helyi CSR-rel és ESG-vel kapcsolatos törvények és rendeletek azonosításával és végrehajtásával kapcsolatos követelményekről, és figyelemmel kíséri a megfelelést.
- Támogassa a felsőbb vezetést a CSR és ESG politikák, irányítási tervek és eljárások oktatásának, kommunikációjának, képzésének és végrehajtásának irányításában a vállalaton belül minden működési területen, beleértve a kapcsolódó üzleti tevékenységeket, az alvállalkozókat és az ellátási láncokat, ahol releváns

Környezetvédelmi, egészségügyi és biztonsági szerep

- Támogassa a felsőbb vezetést a megfelelő irányítási rendszer kidolgozásában és bevezetésében a vállalat általános ESG-teljesítményének javítása érdekében.
- A CSR és ESG irányelvek, irányítási tervek és eljárásokhoz kapcsolódó irányítási rendszer robusztus csomagjának kidolgozása és irányítása az európai szabványoknak és irányelveknek megfelelően.
- A CSR és ESG irányítási rendszer, a tervek és a biztonságos munkafolyamatok végrehajtása és figyelemmel kísérése.
- A helyszíni, raktári, laboratóriumi és irodai ESG-terv végrehajtásának összehangolása a vállalati CSR-irányelvekkel összhangban.
- Az ESG-vel kapcsolatos biztonsági gyakorlatok és szakpolitikai képzések biztosítása.
- A vállalati ESG választerv kidolgozása, végrehajtása, nyomon követése és felülvizsgálata.
- Gondoskodjon arról, hogy az ESG választerveket kidolgozzák, dokumentálják, végrehajtsák és teszteljék.

- Részt vesz a statisztikák elemzésében, fejlesztési terveket és jelentéseket javasol.
- ESG auditokat végez.
- Az Európai Unió tagállamaiból származó ESG adatok és rekordok elemzése az ESG menedzsment rendszer magas színvonalú megvalósításának biztosítása érdekében.

Kockázatkezelési szerep

- Együttműködjön a régió különböző vállalkozásaival az ESG-vel kapcsolatos kockázatok azonosítása érdekében.
- Megfelelő stratégiák kidolgozása az ESG kockázatok és azok lehetséges hatásai kezelésére.
- ESG kockázatértékelések elvégzése a magasabb szintű vezetés támogatásával.
- Ellenőrzési jegyzőkönyvek készítése, megszervezése és karbantartása, valamint a panaszok és a CSR és ESG szabályozás feltételezett megsértésének kivizsgálása.
- Figyelemmel kíséri a nyomon követési intézkedéseket azokban az esetekben, amikor szabálysértést találtak, és felülvizsgálja a megfelelőség-ellenőrzési jelentéseket.

Írországban végzettség és tapasztalat szükséges

- Középfokú jelölt, legalább 3 év vállalati tapasztalattal.
- Bachelor 's vagy magasabb végzettség, ESG vagy kapcsolódó európai uniós szabványok szerinti szakmai képesítéssel.
- Kapcsolódó munkatapasztalat multinacionális vállalatnál vagy tapasztalat környezetvédelmi, szociális vagy irányítási menedzsment területén.
- Szakmai ismeretek az ESG területén, például szénlábnyom-csökkentés vagy ESG auditálási technikák stb.
- CSR és ESG alapján szerzett tapasztalat a programok végrehajtásában és értékelésében, ajánlások kiadásában stb.

Kompetenciák

- Hatékony a Word, PowerPoint, Excel használatában.
- Jó képzési és kommunikációs készség
- Folyékony angol nyelvtudás
- Független, megbízható és rugalmas.
- Jó kapcsolatépítési készség más vállalkozásokkal, vezetőséggel és alkalmazottakkal való kapcsolattartáshoz
- Ismeri az ESG szektort
- Előnyös lenne a működési ESG háttér, beleértve a nem pénzügyi jelentések elkészítését is

Kompenzáció

- Kompetitív
- Alkuképes, a jelölt korábbi tapasztalata szerint.

Kinek szól ez a program?

Ez a program a következőkre vonatkozik:

Vezetők vagy alkalmazottak, akik szeretnék fejleszteni tudásukat a vállalati fenntarthatósággal és az ESG-vel, valamint azzal, hogy a vállalkozásoknak hogyan kell reagálniuk az Európai Unió előírásaira. Ez magában foglalhatja a fenntarthatósági csapat újonnan kinevezett tagjait, vagy olyan más funkciókat betöltő személyeket, akiknek szerepük van vállalatuk fenntarthatósági stratégiájának megvalósításában.

Ez a program nem azoknak szól, akik a pénzügyi szolgáltatások területén dolgoznak, akiknek meg kell érteniük a fenntartható finanszírozást, az ESG-befektetéseket és a kapcsolódó témákat, például a fenntartható pénzügyi közzétételi rendeletet (SFDR). Azoknak, akik ezekről a témákról szeretnének képzést kérni, keressenek fel egy fenntartható finanszírozásra szakosodott tanfolyamot.

„FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉS – ESG MENEDZSMENT” CÍMŰ KÉPZÉSI PROGRAM

A „FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉS – ESG MENEDZSMENT” CÍMŰ KÉPZÉSI PROGRAM KERETÉRE KIALAKÍTOTTAK:

- Bevezetés a fenntartható fejlődésbe és az ESG menedzsmentbe.
- A fenntartható fejlődéssel és ESG-menedzsmenttel kapcsolatos kockázatok és lehetőségek elemzése.
- Fenntartható üzleti stratégia és hatása a pénzügyi teljesítményre.
- Fenntartható ellátási láncok kezelése.
- Az ESG tevékenységek munkavállalói elkötelezettségre és szervezeti kultúrára gyakorolt hatásának elemzése.
- ESG kommunikáció és jelentéstétel a befektetők és az érintettek felé.
- Fenntartható fejlődéssel és ESG-menedzsmenttel kapcsolatos innovációk.
- Praktikus ESG menedzsment eszközök és modellek.
- Fenntartható befektetés és finanszírozás.
- Üzleti etika és vállalati társadalmi felelősségvállalás.

Hangsúlyozni kell, az is jó ötlet, ha az oktatási anyagban szerepeltet egy példát arra az adott iparágra, amelyben a cég működik.

Célcsoportok


CSOPORTOK a tapasztalattól és a felelősségtől függően:


- Magas szintű vezetői képzés – a szervezetben a legmagasabb beosztású személyeket célozzák meg, például igazgatókat, vezérigazgatókat vagy igazgatósági tagokat. A képzési témák között olyan fejlettebb témák is szerepelhetnek, mint a fenntarthatósági stratégia, az ESG-befektetések, a fenntarthatóság integrálása az üzleti modellekbe stb.
- Középszintű tréning - vezető beosztású személyeknek, például csoportvezetőknek, menedzsereknek, osztályvezetőknek szól. A képzési témák több gyakorlati kérdést is tartalmazhatnak, mint például az osztályok fenntarthatósági stratégiájának megvalósítása, az ESG kockázatkezelés, az ESG adatelemzés, a jelentéskészítés stb..

BEMUTATÓ PROGRAM KÖZÉPVEZETÉSI SZÁMÁRA

MODUL 1: BEVEZETÉS A FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉSBE ÉS ESG

 **Időtartam:** 16 óra

 **Leírás:** Ez a modul bevezeti a résztvevőket a fenntarthatóság fogalmába és az ESG (környezeti, szociális, kormányzási) kérdésekbe. A résztvevők megértik ezeknek a kérdéseknek az üzleti életre gyakorolt jelentőségét és a szervezetek működésére gyakorolt hatásukat. Azt is megtanulják, hogy a gyakorlatban milyen eszközöket és módszereket használnak az ESG-problémák nyomon követésére és kezelésére.

 **A képzés célja:** A képzés célja, hogy megismertesse a résztvevőkkel a fenntarthatóság fogalmát és az ESG-t. A résztvevők megértik az ESG-kérdések fontosságát az üzleti élet és a társadalom számára, és megtanulják az ESG-problémák gyakorlati megfigyelésére és kezelésére szolgáló eszközöket és módszereket használni.

A program tartalma:

- Bevezetés a fenntarthatóság és az ESG kérdésekbe
- Az ESG kérdések jelentősége az üzleti élet és a társadalom számára
- Eszközök és módszerek az ESG-problémák nyomon követésére és kezelésére
- Az ESG gyakorlati alkalmazása az üzleti életben

Tanítási módok:

- Előadás
- Csoport beszélgetés
- Esettanulmány
- Gyakorlati gyakorlatok

Tanulási eredmények:

- Megérteni a fenntarthatóság és az ESG fogalmak fogalmát, valamint azok üzleti és társadalomra gyakorolt hatását.
- Ismeretet szerezni az ESG-problémák megfigyelésére és kezelésére alkalmazott eszközökről és módszerekről a gyakorlatban.
- Képes az ESG-problémákból adódó kockázatok és lehetőségek felismerésére és cselekvésére a szervezetek számára.
- Legyen képes az ESG kérdéseket beépíteni a szervezet üzleti stratégiájába és napi gyakorlatába.
- A felelősségteljes üzleti megközelítés és a fenntarthatóság fontosságának tudatosítása a szervezet hosszú távú sikere szempontjából.
- Képes együttműködni más csapattagokkal az ESG-problémákkal kapcsolatos gyakorlati megoldások megvalósításában.
- Fejleszteni kell az elemzési és döntéshozatali készségeket az ESG kérdésekkel kapcsolatban.

MODUL 2: KÖRNYEZETGAZDÁLKODÁSI ÉS KLÍMAKÉRDÉSEK

Időtartam: 16 óra

☞ Leírás: Ez a modul a környezet- és klímakezelési kérdésekre összpontosít. A résztvevők megértik a szervezet tevékenységeinek környezeti hatásait, valamint a környezetvédelmi kérdések kezelésének eszközeit és módszereit. Megismerik továbbá a klímaváltozás jelentette kihívásokat és az ezzel kapcsolatban felelőtlenül fellépő szervezet következményeit.

🏆 A képzés célja: Üzleti tevékenységek környezeti hatásainak bemutatása, valamint a környezeti problémák vállalaton belüli kezelésének bemutatása, valamint az aktuális éghajlati kihívások bemutatása, valamint az, hogy a vállalatok milyen változtatásokkal járuljanak hozzá a fejlesztésekhez.

☰ A program tartalma:

- A szervezet tevékenységének környezeti hatása. Vállalkozási tevékenységek környezeti hatásai: ÜHG kibocsátás, energiafogyasztás, hulladékgazdálkodás.
- Eszközök és módszerek a környezeti problémák kezelésére
- Éghajlati és klímaváltozási kérdések: klímaváltozás, annak okai és hatásai, üvegházhatású gázok kibocsátásának csökkentésére vonatkozó célok, a vállalatok szerepe a kibocsátás csökkentésében és a klímacélok elérésében, jó klímakezelési gyakorlatok.
- A szervezetek felelőtlen klímavédelmi intézkedéseinek következményei
- Hatékony stratégiák a környezeti és éghajlati problémák kezelésére. Környezetgazdálkodás a vállalatnál: fenntarthatósági koncepció, környezetvédelmi politika, tanúsítványok és szabványok, jelentéskészítés és környezeti hatásvizsgálat.

🔪 Tanítási módok:


- Előadás
- Csoport beszélgetés
- Esettanulmány
- Feladatok


📈 Tanulási eredmények:

- Ismereteket szerezni a szervezet tevékenységeinek a környezetre gyakorolt hatásáról és a környezetvédelmi kérdések kezeléséről
- Megismerni az éghajlat és az éghajlatváltozás kihívásait és a szervezetek ezzel kapcsolatos felelőtlen fellépésének következményeit
- Megérteni a hatékony stratégiák szükségességét a környezeti és éghajlati problémák kezelésére
- Képes a környezetirányítási eszközök és módszerek gyakorlati alkalmazására
- A szervezet környezeti és éghajlati hatások csökkentésére irányuló tevékenységében betöltött szerepének tudatosítása
- Képes a szervezeten belüli környezeti és éghajlati problémákkal kapcsolatos kockázatok azonosítására és kezelésére
- Képes hatékony stratégiákat kidolgozni a szervezeten belüli környezeti és éghajlat-változási intézkedésekhez.

MODUL 3: A FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉS ALAPVETŐ SZEMPONTJAI ÜZLETI KÖRNYEZETBEN

 **Időtartam:** 16 óra

 **Leírás:** A modul bemutatja a fenntarthatóság alapvető fogalmait, és megérti azok üzleti vonatkozásait. A modul a fenntarthatóság három dimenziójának megvitatását tartalmazza: gazdasági, társadalmi és környezeti, valamint ezek egymáshoz való viszonyát. A résztvevők megismerkedhetnek a fenntartható gyakorlatok megvalósításának üzleti előnyeivel, valamint azzal, hogy ehhez milyen eszközök és módszerek használhatók. A modul számos példát tartalmaz olyan vállalatokra, amelyek sikeresen alkalmazzák a fenntartható gyakorlatokat, és tárgyalja a fenntarthatóság üzleti életben való megvalósításának fő kihívásait.

 **A modul célja,** hogy bemutassa a fenntarthatóság alapfogalmait, és bemutassa, mik a fenntarthatóság megvalósításának üzleti előnyei, valamint bemutatja a fenntarthatóság fogalmával kapcsolatos kulcskérdéseket és azt, hogy ezek hogyan valósíthatók meg egy vállalaton belül.

A program tartalma:

- A fenntarthatóság fogalma: meghatározása és alapvető szempontjai, a fenntarthatóság három pillérének (gazdasági, társadalmi és környezeti) fogalma, a fenntarthatóság legfontosabb kihívásai.
- A fenntarthatóság üzleti előnyei: megnövekedett hatékonyság és megtakarítások, jobb vállalati imázs, nagyobb vonzerő az alkalmazottak és a befektetők számára, a szabályozási és jogi kockázatok csökkentése, új piacokhoz és ügyfelekhez való hozzáférés.
- A fenntarthatóság gazdasági szempontjai: fenntarthatóság-orientált üzleti stratégiák megvalósítása, fenntartható befektetés, fenntarthatósági kockázatok kezelése, zöld termékek és szolgáltatások fejlesztése.
- A fenntarthatóság társadalmi vonatkozásai: jó kapcsolatok ápolása a munkavállalókkal, a helyi közösséggel és az érintettekkel, a vállalati társadalmi felelősségvállalási programok kidolgozása, a diszkrimináció elleni küzdelem, a sokszínűség és a befogadás elősegítése.
- A fenntartható fejlődés környezeti vonatkozásai: környezetgazdálkodás, üvegházhatású gázok és egyéb szennyező anyagok kibocsátásának csökkentése, természeti erőforrások fenntartható használata, innovatív környezetvédelmi technológiák fejlesztése.


Tanulási eredmények:


- A fenntarthatóság alapfogalmainak és a fenntarthatóság három pillérének (gazdasági, társadalmi és környezeti) fogalmának megértése
- Képes azonosítani a legfontosabb fenntarthatósági kihívásokat, és hogyan lehet azokat a vállalaton belül megvalósítani
- A fenntarthatóság üzleti előnyeinek ismerete, mint például a megnövekedett hatékonyság és költségmegtakarítás, a vállalati imázs javulása, az alkalmazottak és a befektetők vonzerejének növelése, a szabályozási és jogi kockázatok csökkentése, valamint az új piacokhoz és ügyfelekhez való hozzáférés
- A fenntarthatóság gazdasági vonatkozásainak ismerete, beleértve a fenntarthatóság-orientált üzleti stratégiák megvalósítását, a fenntartható befektetést, a fenntarthatósági kockázatkezelést és a zöld termékek és szolgáltatások fejlesztését
- A fenntarthatóság társadalmi vonatkozásainak ismerete, mint például a jó kapcsolatok ápolása az alkalmazottakkal, a helyi közösséggel és az érintettekkel, a vállalati társadalmi felelősségvállalási programok kidolgozása, a diszkrimináció elleni küzdelem, valamint a sokszínűség és befogadás előmozdítása

- A fenntartható fejlődés környezetvédelmi szempontjainak ismerete, mint például a környezetgazdálkodás, az üvegházhatású gázok kibocsátásának és egyéb szennyező anyagok csökkentése, a természeti erőforrások fenntartható használata és innovatív környezetvédelmi technológiák fejlesztése

MODUL 4: FENNTARTHATÓ ÜZLETI STRATÉGIA ÉS HATÁSA A PÉNZÜGYI TELJESÍTMÉNYRE

 **Időtartam:** 16 óra

 **Leírás:** A modul célja, hogy bemutassa a résztvevőknek a fenntartható üzleti stratégia fogalmát és azt, hogy ez hogyan hat a vállalat pénzügyi teljesítményére. A résztvevőknek lehetőségük lesz megismerni a fenntartható üzleti stratégia kulcsfontosságú elemeit, megvitatni a megvalósítás előnyeit és megismerkedni a megvalósítást támogató eszközökkel. A modul kiterjed majd a pénzügyi teljesítmény jelentésére és bemutatására is a fenntartható üzleti stratégia összefüggésében, valamint a stratégia megvalósításának gyakorlati szempontjaira. A modul összefoglalója kitér a fenntartható üzleti stratégia kulcsfontosságú elemeire és a pénzügyi teljesítményre gyakorolt hatására, valamint a bevált gyakorlatokra.

 **A modul célja,** hogy a résztvevők megismerkedjenek a fenntartható üzleti stratégia fogalmával és kulcsfontosságú elemeivel, felvázolják, hogy a fenntartható üzleti stratégia milyen hatással van a vállalat pénzügyi teljesítményére, valamint megvitatassa a fenntartható üzleti stratégia gyakorlatba ültetésének eszközeit.

A program tartalma:


1. Bevezetés a fenntartható üzleti stratégiába:
 - A fogalom meghatározása és üzleti vonatkozása.
 - A fenntartható üzleti stratégia kulcselemei.
 - Példák a fenntartható stratégiát sikeresen megvalósító vállalatokra.
2. A fenntartható üzleti stratégia hatása a pénzügyi teljesítményre:
 - Vázzolja fel a fenntartható üzleti stratégia megvalósításának előnyeit.
 - Elemezze a fenntartható stratégia hatását a vállalat jövedelmezőségére.
 - A pénzügyi teljesítmény jelentésével és bemutatásával kapcsolatos kérdések megvitatása a fenntartható üzleti stratégia összefüggésében.
3. Eszközök a fenntartható üzleti stratégia megvalósításának támogatására:
 - A fenntartható üzleti stratégia megvalósítását segítő különféle eszközök és módszertanok bemutatása.
 - Beszéljétek meg előnyeiket és hátrányaikat, valamint felhasználásukat.
 - Példák olyan vállalatokra, amelyek sikeresen használnak eszközöket a fenntartható üzleti stratégia támogatására.
4. A fenntartható üzleti stratégia megvalósításának gyakorlati szempontjai:
 - A fenntartható üzleti stratégia gyakorlati megvalósításával kapcsolatos kérdések megvitatása.
 - A fenntartható üzleti stratégiát sikeresen megvalósító cégek példáinak bemutatása.
 - A leggyakoribb kihívások és akadályok megvitatása, amelyekkel a vállalatok szembesülnek a fenntartható stratégia megvalósítása során.
5. A fenntartható üzleti stratégia kulcsfontosságú elemeinek és pénzügyi teljesítményre gyakorolt hatásának összefoglalása.
6. példák a jó gyakorlatokra.


Tanulási eredmények:

- Megérteni a fenntartható üzleti stratégia fogalmát és annak fontosságát az üzleti életben.
- Megismerni a fenntartható üzleti stratégia kulcsfontosságú elemeit és az azt sikeresen megvalósító vállalatok példáit.
- Megérteni a fenntartható üzleti stratégia megvalósításának előnyeit, és elemezni a fenntartható stratégia üzleti jövedelmezőségre gyakorolt hatását.
- Képes a pénzügyi eredményeket fenntartható üzleti stratégia keretében bemutatni.
- Megérteni a fenntartható üzleti stratégia megvalósítását segítő különböző eszközöket és módszertanokat, azok előnyeit és hátrányait.
- Megismerni a fenntartható üzleti stratégia megvalósításának gyakorlati szempontjait, példákat az azt sikeresen megvalósító vállalatokra, valamint megvitatni azokat a leggyakoribb kihívásokat és akadályokat, amelyekkel a vállalatok szembesülnek a fenntartható stratégia megvalósítása során.
- Foglalja össze a fenntartható üzleti stratégia legfontosabb elemeit és hatását a pénzügyi teljesítményre.
- A fenntartható üzleti stratégia jó gyakorlatainak megismerése.

MODUL 5: ESG KOCKÁZATKEZELÉS

 **Időtartam:** 16 óra

 **Leírás:** Ez a modul az ESG-problémákkal kapcsolatos kockázatok azonosításával, elemzésével és kezelésével kapcsolatos kérdésekre összpontosít. A résztvevők megismerik az ESG-szemponatokkal kapcsolatos kockázatok felmérésére használt eszközöket és technikákat. Azt is megtanulják, hogyan valósítsanak meg hatékony ESG kockázatkezelési stratégiákat szervezeteikben.

 **A modul célja,** hogy a résztvevők ismereteket és készségeket szerezzenek az ESG-problémákkal kapcsolatos kockázatok azonosításával, elemzésével és kezelésével kapcsolatban. A résztvevők megtanulják, hogyan használják a kockázatértékelési eszközöket és technikákat, és hogyan tervezzenek és hajtsanak végre hatékony ESG kockázatkezelési stratégiákat szervezeteikben.

A program tartalma:

- Mi az ESG kockázat és miért fontos az üzleti életben
- Az ESG kockázatok azonosításának módszerei
- ESG kockázatelemzés és hatásvizsgálat
- ESG kockázatkezelési stratégiák
- Gyakorlati ESG kockázatértékelési eszközök és technikák
- Hatékony ESG kockázatkezelési stratégiák tervezése és megvalósítása a szervezetben

Tanítási módok:


- Előadás
- Csoport beszélgetés
- Esettanulmány
- Gyakorlati gyakorlatok


Tanulási eredmények:

- Az ESG fogalmak és az üzleti kockázatra gyakorolt hatásuk megértése.
- Megismerni az ESG kockázatok különböző típusait, mint például az éghajlati kockázat, a társadalmi kockázat vagy az irányítási kockázat
- Az ESG kockázatok azonosítására és értékelésére használt eszközök és technikák megértése.
- Képes hatékony stratégiákat tervezni és megvalósítani az ESG kockázatok kezelésére egy szervezetben.
- Jó gyakorlatok és hatékony megoldások megismerése az ESG kockázatkezelésben.
- Megismerni az ESG kockázati szinteket befolyásoló tényezőket a különböző iparágakban és a gazdaság szektoraiban.

MODUL 6: A VÁLLALATI TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS IRÁNYÍTÁSA, BELEÉRTVE A MUNKAHELYI VÁLLALKOZÁST ÉS BEFOGADÁST

 **Időtartam:** 16 óra

 **Leírás:** Ez a modul a munkahelyi társadalmi felelősségvállalás azonosításával, elemzésével és kezelésével kapcsolatos kérdésekre összpontosít a CSRD-vel és az ESG-vel összhangban, a munkahelyi sokszínűség és a társadalmi befogadás (Diversity and Inclusion) figyelembevétele alapján. A résztvevők ismereteket szereznek azokról az eszközökről és technikákról, amelyekkel felméri a munkahelyeken működő jogszabályok végrehajtásának és értékelésének mértékét.

 **A modul célja,** hogy a résztvevők a munkahelyi társadalmi felelősségvállalás azonosításához, elemzéséhez és kezeléséhez kapcsolódó ismereteket és készségeket sajátítsanak el a CSRD és az ESG szerint, a munkahelyi sokszínűség és befogadás figyelembevétele alapján. A résztvevők azt is megtanulják, hogyan valósítsanak meg hatékony multikulturális csapatirányítási stratégiákat csapataik különböző kemény és puha kompetenciáival kapcsolatban..

A program tartalma:

- Mi a sokszínűség és a befogadás a munkahelyen?
- CSRD és ESG irányelvek, amelyek a szervezetek társadalmi aspektusára fókuszálnak (vállalati társadalmi felelősségvállalás).
- A munkahelyi sokszínűség előmozdítása és támogatása, mint a jó emberirányítási gyakorlat fontos szempontja.
- A sokszínű munkaerő és a sokszínű csapat előnyei.
- Hogyan lehet barátságos munkahelyet kialakítani?
- Európai Uniós jogszabály a sokféleség kilenc jellemzőjéről (kilenc jellemző). Hatékony munkahelyi sokszínűségi politikák szabványai a CSRD és ESG irányelvek alapján.
- Stratégiák egy változatos csapat irányítására, figyelembe véve a dolgozók soft és hard skilljeit.
- Befogadási stratégiák a munkahelyi diszkriminációellenes jogszabályok figyelembevételével.

Tanítási módok:

- Előadás
- Csoport beszélgetés
- Ötletelés
- Műhely
- Előadások
- Esettanulmány
- Gyakorlati gyakorlatok

Tanulási eredmények:

- Megérteni, hogy az ESG miért áll a globális napirend élén, és hogy mennyire relevanciája a munkahelyi sokszínűségre és befogadási politikákra.

- Megérteni a munkahelyi sokszínűség és befogadás kulcsfogalmait.
- Megismerni a szervezetek által az emberi jogi visszaélések és a munkahelyi diszkrimináció elleni fellépés egyik formájaként használt eszközöket.
- Ismereteket szerezni a vállalati sokszínűségről és a munkahelyi befogadási stratégiákról.
- Megtanulni, hogyan lehet a Fenntartható Fejlődési Célokkal összhangban lévő stratégiákat végrehajtani.
- Megismerni a munkahelyeken általánosan használt jelentési szabványokat, keretrendszereket, tanúsítványokat, irányelveket, rendeleteket, törvényeket és ESG-értékeléseket.
- Megérteni, hogy mi a sokszínűség és a befogadás a munkahelyen, és mit jelent a befogadás hatékony elősegítése és megvalósítása.
- Az emberek közötti viselkedésbeli különbségek megértése a sokszínűség összefüggésében. Menedzseri kompetenciák a változatos csapatok támogatásával összefüggésben.
- Megtanulni, hogyan kell kezelni a konfliktusokat egy változatos munkahelyen.
- Az interperszonális és intraperszonális soft készségek önfejlesztésének és önfelkészítésének megismerése. Konfliktuskezelés egy változatos csapatban.
- Megtanulni, hogyan kell kezelni a sokszínűséggel és a befogadással kapcsolatos problémákat a munkahelyen.



TÁJÉKOZTATÓ TANÁROKNAK

TEVÉKENYSÉGFORMÁK

- előadások
- feladatok
- műhelyek
- szemináriumok
- viták

MUNKA MÓDSZEREK

- multimédiás előadással egybekötött előadás
- műhelymódszer - egyéni munka, kis csapatban végzett munka.
- esettanulmány
- szimulációk, beleértve az üzleti szimulációkat is
- ötletelés
- döntési fa
- vita
- bemutató magyarázattal

OKTATÁSI FORRÁSOK ÉS ANYAGOK

- számítógép/laptop/okostelefon
- multimédiás projektor
- nyomtató
- interaktív tábla
- internetes portálok
- e-learning platform
- digitális fényképezőgépek és videokamerák
- prezentációs tábla
- fényképek és bemutató táblák
- multimédiás prezentációk
- filmek és tévéműsorok
- podcastok
- tankönyvek és tudományos és ismeretterjesztő publikációk
- tesztek, vetélkedők, kérdőívek hagyományos vagy digitális formában

ÉRTÉKELŐ TESZTEK

TESZTEK A PROGRAMHOZ:

MODUL 1

1. Mit jelent az ESG?
 - a) Üzleti etikai normák
 - b) Környezetvédelmi, társadalmi, irányítási
 - c) Ökológia, társadalom, globális kormányzás
 - d) Európai Gazdasági Standardok

2. Mi a fenntartható fejlődés?
 - a) Profit-vezérelt üzleti modell
 - b) Fenntartható gazdasági, társadalmi és környezeti növekedésen alapuló üzleti modell
 - c) A költségek minimalizálásán alapuló üzleti modell
 - d) A munkahely biztonságán alapuló üzleti modell

3. Miért fontosak az ESG kérdések a vállalkozások számára?
 - a) Növelik az üzleti költségeket
 - b) A szervezet imázsának javítása
 - c) Növelje az üzleti kockázatot
 - d) A fentiek mindegyike

4. Milyen eszköz az ESG problémák figyelésére?
 - a) Eredménykimutatás
 - b) Környezeti mérleg
 - c) Üzleti stratégia
 - d) Marketingterv

5. Hogyan tudják a szervezetek a gyakorlatba átültetni az ESG-problémákat?
 - a) A költségek növelésével
 - b) A kockázatok minimalizálásával
 - c) A nyereség növelésével
 - d) Az imázs és a pénzügyi teljesítmény javításával

MODUL 2

1. Mi a környezetmenedzsment?
 - a) Pénzügyi kérdések vállalaton belüli kezelése
 - b) Környezetvédelmi kérdések vállalaton belüli kezelése
 - c) Marketing ügyek kezelése a vállalaton belül

2. Mik azok az üvegházhatású gázok?
 - a) Palack gáz
 - b) Üvegházhatást és klímaváltozást okozó gázok
 - c) Iparban használt butángáz

3. Miért fontos egy szervezet számára a környezeti kérdések kezelése?
 - a) Autóbombák megelőzése az úton
 - b) A környezet védelme és a vállalat imázsának javítása
 - c) További nyereség elérése

4. Mi az a környezetvédelmi politika?
 - a) A vállalati tevékenységek végzésének stratégiája
 - b) Környezetvédelmi előírások
 - c) Irodai berendezések és kellékek beszerzési terve

5. Milyen eszközökkel és módszerekkel kezelhetők a környezeti problémák egy vállalatnál?
 - a) SWOT és PESTEL elemzés
 - b) Piac- és versenykutatás
 - c) Környezeti audit és környezetirányítási rendszer

6. Milyen kihívások elé állítja a klímaváltozás a szervezeteket?
 - a) Növekvő energiaköltségek
 - b) A piaci viszonyok változása
 - c) Az éghajlatváltozás és az üvegházhatású gázok kibocsátásának csökkentésének szükségessége

7. Milyen következményekkel jár egy szervezet felelősen klímavédelmi intézkedése?

- a) Nyereségkiesés
- b) A társaság működési költségeinek növekedése
- c) Megnövekedett környezeti és pénzügyi kockázatok

8. Mi az a környezeti jelentés és hatásvizsgálat?

- a) Pénzügyi beszámolók készítése
- b) A szervezet tevékenységének környezeti hatásainak nyomon követése és az eredmények közzététele
- c) Marketing riportok készítése

9. melyek az üvegházhatást okozó gázok csökkentésére vonatkozó célok?

- a) Célok a vállalat pénzügyi helyzetének javítására
- b) Célok a szervezet tevékenységeinek környezeti és éghajlati hatásainak csökkentése
- c) A vállalat márkájának népszerűsítésével kapcsolatos célok

10. Milyen jó gyakorlatok alkalmazhatók a klímakezelésben?

- a) Az üvegházhatású gázok kibocsátásának csökkentése
- b) Villamosenergia-fogyasztás növekedése
- c) A hulladéktermelés növelése.



MODUL 3

1. mi a fenntartható fejlődés három dimenziója?
 - a) Ökológiai, kulturális és pénzügyi
 - b) Gazdasági, társadalmi és környezeti
 - c) Kulturális, politikai és technológiai
 - d) Társadalmi, technológiai és gazdasági

2. Milyen előnyökkel járhat a fenntartható gyakorlatok alkalmazása az üzleti életben?
 - a) A vállalat imázsának javításával
 - b) A termelési költségek növelésével
 - c) A társaság nyereségének csökkentésével d) További szabályok, előírások bevezetésével

3. Milyen eszközökkel és módszerekkel lehet fenntartható gyakorlatokat megvalósítani az üzleti életben?
 - a) A fenntarthatóság fogalma, tanúsítványok és szabványok, környezeti jelentés és értékelés
 - b) Energiahatékonyság koncepciója, egyszer használatos műanyag csomagolás, üvegházhatású gázok kibocsátásának növelése
 - c) A fenntartható gyakorlatok üzleti életben való megvalósításához szükséges eszközök és módszerek hiánya
 - d) Csak a szabályozások és jogszabályok bevezetése elegendő a fenntartható gyakorlatok megvalósításához az üzleti életben

4. Melyek a fő kihívások a fenntarthatóság üzleti életben való megvalósítása előtt?
 - a) Az ismeretek hiánya a fenntarthatóságról és arról, hogy ez mit jelent a vállalkozások számára
 - b) A termelési költségek növelésének és a vállalati nyereség csökkentésének szükségessége
 - c) Nehézségek a szükséges tanúsítványok megszerzésében és a szabványok teljesítésében
 - d) A természeti erőforrások elérhetőségével és felhasználásával kapcsolatos kihívások

5. A fenntartható üzleti gyakorlatok alkalmazása hozzájárulhat-e az emberek életminőségének javításához és a környezet védelméhez?
 - a) Igen, a fenntartható gyakorlatok alkalmazása hozzájárulhat az emberek életminőségének javításához és a környezet védelméhez
 - b) Nem, a fenntartható gyakorlatok megvalósítása nincs hatással az emberek életminőségére és a környezet védelmére
 - c) A fenntartható gyakorlatok alkalmazása csak bizonyos esetekben járulhat hozzá az emberek életminőségének javításához és a környezet védelméhez
 - d) Nem ismert, hogy a fenntartható gyakorlatok alkalmazása hozzájárulhat-e az emberek életminőségének javításához és a környezet védelméhez

MODUL 4

1. mi a fenntartható üzleti stratégia?
 - a) Olyan stratégia, amely csak a profittermelésre irányul
 - b) Olyan stratégia, amely egyszerre foglalkozik gazdasági, társadalmi és környezeti célkitűzésekkel
 - c) A társadalmi célok elérésére összpontosító stratégia

2. Milyen előnyökkel jár a fenntartható üzleti stratégia megvalósítása?
 - a) Javult a pénzügyi teljesítmény, nőtt az ügyfelek és a munkavállalók elégedettsége, csökken a negatív környezeti hatás
 - b) A pénzügyi teljesítmény javulása és az értékesítés növekedése
 - c) Megnövekedett nyereség és csökkent termelési költségek

3. Milyen eszközök teszik lehetővé a fenntartható üzleti stratégia megvalósítását?
 - a) SWOT és PESTEL elemzés
 - b) Környezeti audit és környezetirányítási rendszer
 - c) Mindkét válasz helyes

4. Milyen kérdések vetődnek fel a pénzügyi eredmények jelentésével és bemutatásával kapcsolatban a fenntartható üzleti stratégia összefüggésében?
 - a) Csak pénzügyi eredmények
 - b) Pénzügyi és társadalmi és környezeti célokkal kapcsolatos eredmények
 - c) Csak társadalmi és környezeti teljesítmény

5. Milyen gyakorlati szempontokat kell figyelembe venni a fenntartható üzleti stratégia megvalósítása során?
 - a) Az érintettek véleményének figyelembevétele, az előrehaladás mérésére és nyomon követésére szolgáló eszközök bevezetése, a teljesítmény rendszeres értékelése
 - b) A profittermelésre fókuszálás, új termékek és szolgáltatások bevezetése
 - c) A személyzet termelékenységének növelése

MODUL 5

1. Milyen eszközök és technikák használhatók az ESG kockázatok felmérésére?
 - a) SWOT analízis
 - b) Költség-haszon elemzés
 - c) Környezeti hatáselemzés
 - d) A fentiek mindegyike

2. mit tartalmaz az ESG kockázatkezelési stratégia?
 - a) Az ESG szempontokkal kapcsolatos kockázatok azonosítása, elemzése és kezelése
 - b) Csak az ESG szempontokkal kapcsolatos kockázatok elemzése és azonosítása
 - c) Csak az ESG szempontjai a kockázatkezelés

3. mit jelent az E az ESG rövidítésben?
 - a) a. Környezet
 - b) b. Etika
 - c) c. Gazdasági

4. Milyen előnyökkel jár a hatékony ESG kockázatkezelési stratégia megvalósítása?
 - a) A vállalat pénzügyi teljesítményének és hírnevének javítása
 - b) Megnövekedett működési költségek és csökkent nyereség
 - c) Csak a pénzügyi teljesítmény javítása

5. az alábbiak közül melyik nem kapcsolódik az ESG-hez?
 - a) A vállalat környezeti hatása
 - b) A vállalat etikus magatartása az alkalmazottakkal szemben
 - c) A társaság által az államnak fizetett adó összege

MODUL 6

1. A munkahelyi befogadás:

- a) ahol az emberek különbözőségeit értékelik és felhasználják arra, hogy mindenki boldoguljon a munkahelyén
- b) ahol az emberek különbségeit nem értékelik, és nem használják fel arra, hogy mindenki boldoguljon a munkahelyén
- c) ahol az emberek közötti különbségek problémát jelentenek a menedzsment számára

2. Sokszínűség a munkahelyen:

- a) csak a különbséget ismeri fel
- b) elismeri annak előnyeit, hogy sokféle perspektíva van változatos környezetben
- c) az, hogy mindannyiunknak több, egymást átfedő identitása van, amelyek hatással vannak tapasztalatainkra

3. Melyek a megkülönböztetésről szóló törvény által lefedett különböző okok?

- a) nem, családi állapot, életkor, fogyatékoság, rassz
- b) bőrszín/nemzetiség/etnikai vagy nemzeti származás
- c) nem, családi állapot, családi állapot, szexuális irányultság, vallás, kor, fogyatékoság, faj (beleértve a bőrszínt/nemzetiséget/etnikai vagy nemzeti származást) és az utazói közösséghez való tartozás

4. Különbségek:

- a) tartalmazzon látható és nem látható tényezőket, például olyan személyes jellemzőket, mint a háttér, a kultúra, a személyiség, a munkastílus, az akcentus és a nyelv.
- b) tartalmazzon olyan látható tényezőket, mint a faj, a bőrszín, az etika vagy a nemzeti származás
- c) tartalmazzon olyan nem látható tényezőket, mint az életkor, szexuális irányultság, vallás, fogyatékoság

5. A munkahelyi diszkrimináció:

- a) Befolyásolja az egyén jólétét, munkahelyi teljesítményét és maradási szándékát, hátrányosan befolyásolja a foglalkoztatási lehetőségeket, és a készségalapú képességek, lehetőségek és tapasztalatok felismerésének elmulasztását eredményezi.
- b) Jelentős jogi költségeket, kártérítést és kiegyenlítést jelent, hogy elkerülje a költséges diszkriminációs követelések védelmét.
- c) A fentiek mindegyike

ÓRATERV – SABLON

1. Célcsoport:.....
2. Képzési modul:
3. Képzési téma:
4. Szállítási idő:
5. Fő cél:

A kurzus programjában szerepel, és a résztvevők felkészítését jelenti meghatározott funkciók ellátására, meghatározott feladatok elvégzésére, szakmai fejlődés biztosítására egy adott területen.

6. Működési célok

a. Az ismeretek memorizálása (a résztvevő tudja)

.....

b. A tudás megértése (a résztvevő megérti)

.....

c. Az ismeretek alkalmazása (a résztvevő tud,/tud)

.....

d. Attitűdformálás (a résztvevő készen áll/orientált/tudatos)

.....

A konkrét célokat az egyes képzési modulok programja tartalmazza, és leírja a résztvevők képzés utáni eredményeit. Jelzik a résztvevők előnyeit; saját magukról alkotott jövőképet kell építeniük a résztvevőkben. Meghatározzák, hogy kik lesznek a résztvevők, mit nyernek, hogyan változnak, mire lesznek képesek.

7. Munkamódszerek

A módszerek kiválasztásánál a következő elveken kell alapulnia: a résztvevők csinálva tanuljanak, a módszerek vonzóak legyenek a résztvevők számára, és megfeleljenek tudásszintjüknek és készségeiknek, a módszerek kiválasztása a megvalósítandó tartalomtól függ. Példák munkamódszerekre: esettanulmány, szituációs módszer, szimulációs játékok, döntési fa, előadás, beszélgetés, leírás, multimédiás prezentáció, egyéni gyakorlatok, csoportos workshopok, ötletbörze.

8. Oktatási források és képzési anyagok:

.....

Az oktatási erőforrások mindenféle tárgy, amelyet az órákon használnak a képzési folyamat fokozására és a lehető legjobb tanulási eredmények elérésére. Példák oktatási forrásokra: számítógép/laptop/okostelefon, írásvetítő, interaktív tábla, digitális fényképezőgép, digitális fényképezőgép, flipchart, diagramok; hanganyagok, digitális média, beleértve a prezentációkat, videókat, podcastokat, digitális vetélkedőket. A képzési anyagok lehetnek elektronikus vagy hagyományos (nyomtatott) formában..

9. a képzési kurzus leírása, beleértve az egyes szakaszok időtartamát: A tevékenységek tervezésének egy kurzus tanterven kell alapulnia, amely magában foglalja a célkitűzéseket, a tevékenységek tematikus hatókörét és a tudásra vonatkozó tanulási eredmények listáját, készségek és attitűdök, amelyekkel a résztvevőnek rendelkeznie kell a képzés egy adott szakaszának végén. A résztvevőkkel folytatott munkáját úgy kell megterveznie, hogy mindegyikük aktívan részt vehessen a képzésben.

a. előzetes szakasz [a téma, a cél és a tervezett tevékenységek meghatározása].....

.....

időtartam:

b. Előadási tevékenységek esetén: a tevékenység tartalmának fő megfogalmazása, az ismeretszerzés nehézségeinek meghatározása, problémák megfogalmazása, megvitatásra bocsátott kérdések; műhelyfoglalkozások esetén: a gyakorlatok végrehajtásának szabályainak megbeszélése, bemutatása magyarázattal, a résztvevők próbafeladata a tutor felügyelete mellett, a végrehajtási gyakorlatok végrehajtásának megfigyelése; ismeretek és készségek elsajátításának felmérése].....

időtartam:

c. záró szakasz [a tanfolyam összegzése, a megszerzett ismeretek, készségek rendszerezése, ismételése, megszilárdítása, a tanfolyam során elvégzendő gyakorlatok esetén - a kapott eredmények összehasonlítása a tanfolyam céljával, tervével, szükség esetén egyénileg végrehajtandó feladat].

.....

Időtartam:

10. értékelés

.....

A lebonyolított képzés hatásainak értékelése: milyen mértékben sikerült elérni a kitűzött célokat; a résztvevők tudás- és készségek elsajátításának mértéke; mi a tréning haszna a résztvevők számára; milyen az elégedettség szint a képzésben való részvétellel; milyen igényei és elvárásai vannak a résztvevőknek a jövőre nézve. Az értékelési forma megválasztása: önértékelés (önértékelés), előzetes értékelés, utólagos értékelés. Értékelési eszközök: kérdőívek, tudástesztek, megszerzett készségek megfigyelése, szimuláció, interjú, szervezeti hatékonyságnövelés értékelése.



ÓRATERV MINTA

1. Célcsoport: Középvezetés
2. Képzési modul: Sokszínűség és befogadás a munkahelyen
3. A képzés témája: Bevezetés – a munkahelyi sokszínűség és befogadás definíciói és terminológiája
Szállítási idő: 1 óra
4. Fő cél: A munkahelyi sokszínűséggel kapcsolatos alapvető fogalmak és definíciók megismerése
5. Működési célok
 - a. a résztvevő ismeri a sokszínűség, befogadás, vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR), környezeti társadalmi kormányzás (ESG), fenntartható vezetés kifejezéseket
 - b. the participant understands the terms sustainability, sustainable business, Corporate Social Responsibility (CSR), Environmental Social Governance (ESG), sustainable leadership, discrimination, inclusion, diversity, diversity in the workplace
 - c. the participant is able to prepare examples of CSR activities of the company involving employees / staff from different backgrounds
 - d. the participant is able to motivate others in favour of CSR and ESG and against discrimination
6. Munkamódszerek:
Előadás multimédiás prezentációval, beszélgetéssel, vitával, ötletbörzével
7. Oktatási és tananyagok:
Berendezés multimédiás prezentációhoz (projektor, laptop, flipchart, markerek)
8. A képzés menete
 - I. Bevezető szakasz - 10 perc.
 - Az óra céljának és tematikai terjedelmének bemutatása.
 - A tervezett tevékenységek bemutatása:
 - A tematikus tartalom előadás formátumban történő bemutatása multimédiás előadással, magyarázattal,
 - Kérdések és válaszok
 - Összegzés.
 - II. Főszakasz - 40 perc
A tevékenység tartalma:
 - Mi a sokszínűség és a befogadás a munkahelyen?
 - Mit jelent a fenntartható vállalkozás és a munkaerő-beilleszkedés?
 - A vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) kifejezés, a vállalati társadalmi felelősségvállalásról szóló irányelv (CSRD),
 - A Környezetvédelmi Társadalmi Kormányzás (ESG) koncepciója – kapcsolat a társadalmi befogadás és az ESG-n alapuló diszkriminációellenesség között
 - Rövid beszélgetés, ötletbörze, lehetőség kérdések, válaszok feltevésére.
 - III. Utolsó szakasz - időtartam: 10 perc.
 - Az óra összefoglalása, rendszerezése, a lényeges tartalom megismétlése.
 - Feladat egyéni munkához: készítsen példákat a CSR tevékenységeire a kiválasztott iparágra és a tevékenység formájára és típusára.

Értékelés

Előzetes online felmérés – elérhetővé teszik a résztvevők számára, hogy a képzés előtt kitölthessék.

Utólagos online felmérés – a képzés után a résztvevők számára elérhetővé válik.

A felmérés tartalma - űrlap lent:

Név:

EX-ANTE FELMÉRÉS / EX-POST FELMÉRÉS

Képzés: Alapvető definíciók és terminológia a fenntartható vezetésről, a sokszínűségről és a munkahelyi befogadásról - MID-Level- Management

Az alábbi kérdésekre adott válaszait 1-től 5-ig terjedő skálán adja meg, ahol:

Az 1 azt jelenti, hogy nagyon gyenge, 2 - gyenge, 3 - átlagos, 4 magas, 5 - nagyon magas.

1. Hogyan értékelné a képzéshez való csatlakozással kapcsolatos elégedettségét?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Hogyan értékelné a fenntartható vezetői képzésben tárgyalt témák hasznosságát?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Hogyan értékeli tudását és megértését:

a/ a fenntarthatóság definíciója?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

b/ kifejezés: fenntartható vállalkozás?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

c/ kifejezés: Vállalati társadalmi felelősségvállalási irányelv (CSR)?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

d/ kifejezés: Environmental Social Governance (ESG)?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

e/ kifejezés: társadalmi befogadás?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Hogyan értékeli tudását és megértését:

a/ az ESG szociális területe?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

b/ a CSR társadalmi területe?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

c/ ESG irányítási terület?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Hogyan értékeli képességeit:

a/ elemzi a CSR és az ESG közötti különbségeket?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

b/ CSR-tevékenységekre vonatkozó példák elemzése az Ön cégében?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

c/ Magyarázza el hatékonyan a CSR, ESG, CSRD kifejezéseket fenntartható üzlet, fenntartható vezetés?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Ön szerint a képzésen való részvétel milyen mértékben befolyásolja:

a/ az Ön ismerete és megértése a következő fogalmakkal kapcsolatban: CSR, ESG, fenntartható üzlet, fenntartható vezetés, társadalmi befogadás?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

b/ képes-e Ön hatékonyan elmagyarázni a következő fogalmakat: CSR, ESG, fenntartható üzlet, fenntartható vezetés, társadalmi befogadás?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

c/ hajlandóság a kompetenciák bővítésére a képzési témákban?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Hogyan értékeli lehetőségeit és alkalmasságát a CSR és ESG, valamint a munkahelyi diszkrimináció elleni küzdelem terén?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. a projektben való részvétele mennyiben befolyásolja tudásának, készségeinek és a képzés témájával kapcsolatos attitűdjének önértékelését?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Pontozási skála:

1. 18-36 - negatív pontszám, a résztvevőnek át kell tekintenie az összes anyagot,
2. 37-54 - nem kielégítő pontszám, a tanulónak vissza kell térnie az értékelésben azonosított elemekhez,
3. 55-72 - jó pontszám - a tananyag frissítőként és inspirációként szolgálhat,
4. 73-90 - nagyon magas pontszám.

SZÓJEGYZÉK

CSR – A vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) egy olyan irányítási stratégia, amelynek során a vállalatok tevékenységük során önkéntesen figyelembe veszik a társadalmi érdekeket, a környezeti szempontokat vagy a különféle érdekelt csoportokkal, különösen a munkavállalókkal fennálló kapcsolatokat. Társadalmilag felelősnek lenni azt jelenti, hogy az emberi erőforrásokba, a környezetvédelembe, a vállalat környezetével való kapcsolatokba és ezen tevékenységek kommunikálásába fektetünk be, ami hozzájárul a vállalat versenyképességéhez és a fenntartható társadalmi és gazdasági fejlődés feltételeinek kialakításához..

Forrás: <https://www.parp.gov.pl/csr>

A CSRD – Vállalati fenntarthatósági jelentésekről szóló irányelv (CSRD) 2022 decemberében jelent meg. A tagállamoknak 18 hónap áll rendelkezésükre, hogy átültessék az irányelv rendelkezéseit a nemzeti jogba. Eszerint minden nagyvállalat, valamint a tőzsdén jegyzett kis- és középvállalat a következő témákról fog tájékoztatást adni vezetői jelentésében: környezeti, szociális és emberi jogi kérdésekről, valamint a vállalatirányításról. Ezeket az információkat a Közös Európai Fenntarthatósági Jelentési Szabványok (ún. ESRS) szerint kell jelenteni. Az egyszerűsített ESRS-t a tőzsdén jegyzett kis- és középvállalatok számára fejlesztik ki.

Forrás: <https://www.gov.pl/web/finanse/dyrektywa-o-sprawozdawczosci-przedsiębiorstw-w-zakresie-zrownowazonego-rozwoju-juz-opublikowana>

Az ESG - a Fenntartható Fejlődés Agenda a társadalmi-gazdasági fejlődés olyan iránya és koncepciója, amely megalapozott döntéseken alapul, azaz olyan döntéseken, amelyek nem csak a gazdasági szempontokat veszik figyelembe (nem korlátozva a profitra), hanem a magas minőség társadalmi aspektusát is. az élet, az egészség és a jólét társadalmi igazságossággal, a Föld azon képességének környezetvédelmi vonatkozása, hogy fenntartsuk az életet annak sokféleségében, és szélesebb körű vállalatirányítás, amelyek mindegyike kölcsönösen támogatja egymást. o Az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2020/852 rendelete a fenntartható befektetést elősegítő keretrendszer létrehozásáról, amelyet közkeletű néven EU-taxonómiának (más néven EU-sisztematikának) neveznek

Fontos dokumentumok:

Az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2020/852 rendelete a fenntartható befektetést elősegítő keretrendszer létrehozásáról, amelyet közkeletű néven EU-taxonómiának (más néven EU-sisztematikának) neveznek

Az Európai Parlament és a Tanács Vállalati fenntarthatósági jelentésekről szóló irányelve (EU) CSRD 2022/2464.

Az első dokumentum azokra a beruházásokra vonatkozik, amelyek várhatóan fenntarthatóak, és jelentős mértékben hozzájárulnak a hat környezetvédelmi célkitűzés közül egy vagy több megvalósításához.

A második pedig a tevékenységekre és a kötelező közzétételre vonatkozik (úgynevezett nem pénzügyi jelentés), amelynek három körből kell információt tartalmaznia. Környezeti E (Environmental) - a természeti környezettel kapcsolatos (beleértve az éghajlati hatásokat is). Social S (Social) – azokhoz az emberekhez kapcsolódik, akikre a szervezet hatással van, azaz az alkalmazottakra, kollégákra, beszállítói alkalmazottakra, vevőkre, a helyi közösségre és a társadalomra. G (Governance) – a kormányzással kapcsolatos.

Forrás: <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/83679:co-to-jest-esg-i-jak-realizacja-celow-zrownowazonego-rozwoju-moze-wplynac-na-prowadzenie-twojego-biznesu>

FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉS – A fenntartható fejlődés fogalmát találóan ragadja meg egy mondat a Környezetvédelmi és Fejlesztési Világbizottság 1987-es jelentéséből Közös jövőnk „A fenntartható fejlődés olyan fejlődés, amelyben a jelen generáció szükségletei kielégíthetők anélkül, hogy csökkentenék annak esélyeit, a jövő nemzedékei, hogy találkozzanak velük”.

Forrás: <https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologie/zrownowazony-rozwoj>

MAGAS SZINTŰ MENEDZSMENT - Felső vezetés (stratégiai szint) - felső vezetés: a legmagasabb szintű vezetés felelős a vállalat átfogó irányításáért, stratégiai döntéseket hoz, hosszú távon meghatározza a vállalat fejlődését. A meghozott döntések a szervezet erőforrásainak hatékony felhasználásához kapcsolódnak. A felső vezetés a vezetői kollektíva legszűkebb osztályát képviseli. Munkájuk rendkívül összetett. A felső vezetésbe sorolt beosztások közé tartozik az elnök, az alelnök, a vezérigazgató.

Forrás: Encyclopedia of Management https://mfiles.pl/pl/index.php/Kadra_kierownicza

KÖZÉPSZINTŰ MENEDZSMENT - (Tactical Level) - A középvezetők az üzleti egységek vezetői, akik felelősek a felső vezetési szinten kialakított célok és stratégiák megvalósításáért. Az ezen a szinten lévő vezetők tanácsadói feladatokat is ellátnak a legfelsőbb szinten, ugyanakkor felelősek az irányított üzleti egységért és a hozzá rendelt munkakörért, még akkor is, ha ezek a teljes vállalatra vonatkoznak. Ez a vezetői csoport a szervezet méretétől függően egy vagy akár több vezetői szintet is tartalmazhat. A vezetők ezen a vezetési szinten taktikai döntéseket hoznak a szervezet általános működésével kapcsolatban technikai, pénzügyi, szervezeti és személyi oldalról. A meghozott döntések közép- és rövid távú időkeretekre vonatkoznak. A taktikai döntések a vezetés magasabb szintjén kitűzött célok lefordítása egy olyan feladat végrehajtásának technikájává és módszerévé, amelynek megvalósítása alacsonyabb vezetési szinten történik. A legtöbb szervezetben a középvezetők alkotják a vezetők legnagyobb csoportját. A középvezetői pozíciók közé tartoznak többek között: igazgatóhelyettes, üzemvezető, főmérnök, könyvelő

Forrás: Encyclopaedia of Management https://mfiles.pl/pl/index.php/Kadra_kierownicza

A SWOT - A SWOT elemzés egy olyan eszköz, amely egy vállalat és környezete belső elemzésére szolgál, irányítási stratégiájának optimalizálása vagy új stratégiai terv felépítése érdekében. Az elemzés tárgya lehet egy szervezet, egy projekt vagy egy beruházás, valamint a cég tevékenységének bármely eseménye. Az elemzés fő célja a vizsgált objektum jelenlegi helyzetének és kilátásainak meghatározása, és ezzel együtt a követendő legjobb stratégia meghatározása. Maga a SWOT név a vállalat képességeit osztályozó tényezők szavainak első betűiből származik:

- Erősségek (a szervezet erősségei, amelyek megfelelően felhasználva elősegítik fejlődését, és jelenleg pozitívan megkülönböztetik a szervezetet a környezetben; előnyt jelentenek a versenytársakkal szemben);
- Gyengeségek (a szervezet olyan gyengeségei, amelyek kiküszöbölése, vagy hatásuk mérséklése akadályozza a szervezet fejlődését; ezek lehetnek: megfelelő képzettség hiánya, feladatmegosztás, rossz munkaszervezés vagy egyéb erőforrások hiánya);
- Lehetőségek (feltételek, melyeket ügyesen kihasználva pozitívan befolyásolhatják a cég fejlődését);
- Veszélyek (fenyegetések - olyan tényezők, amelyek jelenleg nem bénítják meg a szervezet működését, de amelyek a jövőben veszélyt jelenthetnek a vállalat hatékonyságára).

Forrás: <https://www.iso.org.pl/uslugi-zarzadzania/wdrazenie-systemow/zarzadzanie-strategiczne/anali-za-swot/>

Érdekelt felek – ezt a fogalmat a Stanford Research Institute vezette be 1963-ban, és kezdetben „csoportokra utalt, amelyek támogatása nélkül egy szervezet megszűnne létezni”. Ezt a gondolatot az 1970-es években fejlesztette tovább, elsősorban R. Ackoff – a rendszerszemlélet egyik képviselője. Később, az 1980-as években a témával kollégáival együtt R.E. Freeman. Szerintük tágabb értelemben érintettek minősül minden olyan szervezet vagy magánszemély, aki részt vesz egy projekt létrehozásában (a megvalósításában aktívan részt vesz), vagy akinek közvetlen érdekeltsége van a megvalósítás eredményeiben. Az érintettek befolyásolhatják a szervezetet

Forrás: Encyclopaedia of Management <https://mfiles.pl/pl/index.php/Interesariusze>

PESTEL - egy vállalat makrogazdasági környezetének felmérésére irányuló elemzés. Segíti a cég stratégiai döntéseit, pl. új külföldi piacra lépés Segítségét nyújt a hosszú távú tervek elkészítésében, a SWOT elemzés elkészítésében is, mivel jelzi a vállalat lehetőségeit és veszélyeit. (E. Kuklińska, D. Maślowski, M. Dendera-Gruszka 2018)

Leírja a szervezetre gyakorolt hatásokat, azokat a politikai, gazdasági, társadalmi, technológiai, környezeti és jogi területeket, ahol a szervezet működik. Ez az elemzés segítséget jelent a stratégiai fejlesztési tervek elkészítésében, ami gyakran arra kényszeríti az embert, hogy az intézményt a folyamatok szempontjából nézze meg. (D. Rebeck. M. Wójtowicz-Kowalska 2016)

A PESTEL elemzés a PEST (Politikai, Gazdasági, Társadalmi, Technológiai) elemzés kiterjesztése.

Hat tényező van (PESTEL-faktor):

- Politikai
- Gazdasági
- Szociális
- Technológiai
- Környezetvédelmi
- Jogi

Forrás: Management Encyclopaedia <https://mfiles.pl/pl/index.php/PESTEL>

DIVERSITY MANAGEMENT – olyan munkaerő-menedzsment stratégia, amely a munkahelyi sokszínűséget a szervezet egyik kulcsfontosságú erőforrásának tekinti, hozzájárulva a növekedéshez és az üzleti célokhoz.

D.A. Thomas a diverzitásmenedzsmentet az emberi erőforrás menedzsment alrendszerének összesített hatásaként határozta meg, beleértve a toborzást, a javadalmazást, a teljesítményértékelést, az alkalmazottak fejlesztését és az egyéni vezetői magatartást, amelyek célja a versenyelőny megszerzése vezetésen és csapatmunkán keresztül.

Forrás: Sznajder A., Útmutató a sokszínűségmenedzsmenthez, W&B, Varsó 2013

INCLUSION – arról szól, hogy különböző, sokszínű vagy szokatlan embereket vonjunk be a vállalat életébe és munkájába. Ez egy olyan munkakörnyezet létrehozásáról is szól, amely lehetővé teszi az emberek számára, hogy önmaguk legyenek a szervezeten belül.

Forrás: <https://icomms.pl/inclusion-w-miejscu-pracy-o-co-tak-naprawde-chodzi/>

TÁRSADALMI BEVONÁS - az egyének, csoportok vagy társadalmi kategóriák (pl. fogyatékkal élők) integrálásának folyamata a szélesebb társadalom működésébe. A kirekesztéssel (társadalmi kirekesztés, marginalizáció) ellentétes jelenség.

Forrás: A társadalmi és szakmai befogadás jó gyakorlatainak atlasza, "Etikai és Alternatív Bankok Európai Szövetsége, Társadalmi és Gazdasági Kezdeményezések Alapítványa", 2011.

DISZKRIMINÁCIÓ – Olyan jelenség, amely akkor fordul elő, amikor egy személyt nem, faj, etnikai származás, nemzetiség, vallás, meggyőződés, világnézet, fogyatékoság, életkor vagy szexuális irányultság alapján kedvezőtlenebb bánásmódban részesítenek, mint ahogyan egy másik személyt hasonló helyzet. A diszkrimináció azt jelenti, hogy a helyzet objektív indoklása szempontjából nem megfelelő okból másként kezelik az embereket. A diszkrimináció felfogható úgy is, mint az entitások vagy csoportok elnyomása, hátrányos helyzetbe hozása nem, származás, vallási, nemzeti vagy faji hovatartozás alapján. A diszkrimináció a latin „discriminatio” szóból származik, és szelektív értékelést és megkülönböztetett bánásmódot jelent. A szó az egyenlőség ellentéte. Fontos, hogy ugyanazt a kritériumot alkalmazzuk a szereplők kategóriájának minden olyan tagjára, akiknek közös a jellemzője, és egyenlő alapon kell értékelnünk őket. Az egyenlőség elve kimondja, hogy "mindenkinek joga van ahhoz, amit a törvény elismer" (ed. Prof. Z. Niedbała 2011).

Forrás: Encyclopaedia of Management <https://mfiles.pl/pl/index.php/Dyskryminacja>

DISZKRIMINÁCIÓ ELLENI CSELEKVÉSEK – olyan intézkedések, amelyek egyértelmű célja a megkülönböztetés elleni küzdelem. A munkajog egyik alapelve az egyenlőség elve, amely kimondja, hogy a munkavállalókat egyenlő jogok illetik meg azáltal, hogy ugyanazokat a feladatokat egyenlően látják el, ami különösen érvényes a férfiak és nők közötti egyenlő bánásmódról a munkavégzés során (Mt. 112. cikk).). Másrészt, a diszkrimináció tilalma elve szerint a foglalkoztatás területén minden, közvetlen vagy közvetett megkülönböztetés, különösen nem, életkor, fogyatékoság, faj, vallás, nemzetiség, politikai meggyőződés, szakszervezeti tagság, etnikai származás alapján, vallás, szexuális irányultság, határozott vagy határozatlan idejű foglalkoztatás, teljes vagy rész-munkaidős foglalkoztatás - elfogadhatatlan (Article 113 of the Labour Code).

Forrás: <https://poradnikpracownika.pl/-zakaz-dyskryminacji>

FENNTARTHATÓ VÁLLALKOZÁS – Az üzleti fenntarthatóság az az erőfeszítés, amelyet egy vállalat tesz üzleti tevékenysége fenntartása érdekében, figyelembe véve a társadalmi és környezeti tényezőket, és a vezetést erőforrásokkal rendelkező felelős tevékenységgé teszi. **VÁLLALKOZÁS FENNTARTHATÓSÁGA** – Egy vállalkozás fejlesztése annak érdekében, hogy a jelenben elérje törekvéseit és nyereségét anélkül, hogy ez veszélyeztetné a jövőbeni törekvéseit és nyereségét. Az ilyen vállalkozásfejlesztésnek hosszú távúnak kell lennie, és úgy kell megvalósulnia, hogy a vállalkozás a jövőben is sikeres legyen. A jelenlegi versenylőny megszerzése sem akadályozhatja meg annak jövőbeni elérését.

Forrás: A. Witek-Crabb: Sustainable development of enterprises - more than eco-development [in:] H. Brdulak (ed.), Sustainable development of enterprises and relations with stakeholders. Warsaw: Oficyna Wydawnicza SGH, 2005.

FENNTARTHATÓ VEZETÉS – A Fenntartható vezetés, angolul Sustainable Leadership fogalma nyilvánvalóan bekerült a listánkra, mint az a fajta vezetési megközelítés, amely lehetőséget ad arra, hogy fenntartható módon fejlődjünk a különböző felek érdekeit és a környezetet szem előtt tartva.

A fenntartható vezetés alapelvei:

- A tanulás mélysége és a valódi eredmények, nem pedig a felületes teljesítmény;
- Hosszú távú hatás a vezetésfejlesztésre az egyes vezetők vezetésén túl a hatékonyan irányított utódlás révén;
- Széles körű befolyás, ahol a vezetés megosztott felelősséggé válik;
- Méltányosság annak biztosításában, hogy a vezetői lépések ne sértsenek másokat;
- Sokszínűség, amely a szabványosítást és az összehangolást sokféleséggel és következetességgel váltja fel;
- Erőforrások felhasználása a vezetők energiájának megőrzésére és regenerálására a kiegészítés ellen;
- Természetvédelem, amely a múlt legjavára épít, hogy még jobb feltételeket teremtsen.

Forrás: Amr Sukkar Sustainability Leader in a Green Business Era A Middle East Perspective (2020)



KÖTELEZŐ TUDÁS

- Nem pénzügyi jelentéstétel – a CSR/RBC kulcseleme <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/raportowanie-spoleczne>
- ESRS – Az Európai Bizottság által adaptált európai fenntarthatósági jelentési szabványok <https://www.efrag.org/lab6?AspxAutoDetectCookieSupport=1>
- Az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2020/852 rendelete a fenntartható befektetéseket elősegítő keretrendszer létrehozásáról, amelyet általában EU-taxonómiának neveznek (más néven EU-rendszertan)
- Az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2022/2464 számú vállalati fenntarthatósági jelentési irányelve (CSRD).
- Mi az ESG, és hogyan befolyásolhatja a Fenntartható Fejlődési Célok megvalósítása az üzletvitelt? <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/83679:co-to-jest-esg-i-jak-realizacja-celow-zrownowazonego-rozwoju-moze-wplynac-na-prowadzenie-twojego-biznesu>
- Az SFDR – (Fenntartható pénzügyi közzétételi rendelet) <https://eurlex.europa.eu/legalcontent/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019R2088&from=PL>
- A munkavállalók megkülönböztetése és egyenlő jogai <https://www.biznes.gov.pl/pl/portal/00179>
- Sokszínűségi charta Lengyelországban

IRODALOM:

- Bogusław Kaczmarek: Formułowanie polityki i strategii ekologicznego rozwoju przedsiębiorstwa - zarys problematyki. www.pb.edu.pl 2020
- D.A. Thomas, Diversity as Strategy, Harvard Business Review, September 2004
- H. Brdulak: Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw a relacje z interesariuszami. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH 2005
- G. Leśniak-Łebkowska: Wpływ zewnętrznych uwarunkowań na realizację zintegrowanej perspektywy zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH 2011
- Griffin R.W. Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa Gross-Gołacka E., Zarządzanie różnorodnością. W kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji, Difin, Warszawa 2018
- Gross-Gołacka E., Zarządzanie różnorodnością. W kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji, Difin, Warszawa 2018
- Guzek M. Rola kadry zarządzającej w przeciążeniu różnic kulturowych w przedsiębiorstwach międzynarodowych „Zarządzanie”, Vol XLV, Nr 2 201
- Kondraciuk J., Promowanie i zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy, <http://info.mergeto.pl/2014/09/promowanie-i-zarządzanie-roznorodnoscia-w-miejscu-pracy/> 2014
- Listwan T. Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy, Wydawnictwo „Mimex”, Wrocław 1993 Listwan T. (Encyklopedia zarządzania, Difin, Warszawa 2004
- Pabian A. Sustainable personnel – pracownicy przedsiębiorstwa przyszłości, Nr 5 2011 Peters T.J., Waterman R.H., Jr. In Search of Excellence. Lessons from America's Best Run Companies. New York: Warner Books 1984
- Rawłuszko M., Zarządzanie różnorodnością a przeciwdziałanie dyskryminacji, [w:] Podręcznik trenerski. Zarządzanie Firmą Równych Szans, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Warszawa 2008
- Robbins S.P., DeCenzo D.A. Podstawy zarządzania, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002
- Sarczyńska-Dobiesz A. Rola i umiejętności kierownicze w obliczu spowolnienia gospodarczego „Nauki o zarządzaniu”, Nr 8 2011
- Sznajder A., Przewodnik po zarządzaniu różnorodnością, W&B, Warszawa 2013
- Talik W. Kompetencje managerskie a zadowolenie z osiągnięć firmy „Organizacja i kierowanie”, Nr 4 2008
- Urbański M. Manager w zarządzaniu kulturą organizacji „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/ Politechnika Śląska”, Nr 1933 2008
- Wiktorska-Święcka A., Zainwestuj w różnorodność. Logiczna decyzja biznesowa dla Dolnego Śląska. Opracowanie strategii zarządzania różnorodnością, Agencja Rozwoju Innowacji, Wrocław 2011
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu - Zarządzanie różnorodnością. Materiały dla osób uczestniczących Warszawa 2008