

Soproni Egyetem
Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar
Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok
Doktori Iskola

**FENNTARTHATÓ GAZDÁLKODÁS
GYAKORLATÁNAK FEJLESZTÉSE A HAZAI
VÁLLALKOZÁSOKNÁL**

Doktori (PhD) értekezés tézisei

Készítette:

Nagy Tamás Jenő

Témavezetők:

Dr. Juhász Lajos, Dr. Obádovics Csilla

Sopron

2021

Doktori iskola: Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

Vezetője: Dr. Obádovics Csilla

Program: Vállalkozásgazdaságtan és menedzsment program

Vezetője: Dr. Székely Csaba

Témavezetők: Dr. Obádovics Csilla, Dr. Juhász Lajos

témavezető támogató aláírása

témavezető támogató aláírása

TARTALOMJEGYZÉK

1.	A munka előzményei, kitűzött célok.....	1
2.	Kutatás tartalma, módszere, indoklása	3
3.	Az értekezés új, illetve újszerű eredményei	5
4.	Következtetések és javaslatok	10
5.	Az értekezés témaköréhez kapcsolódó publikációk.....	14

1. A munka előzményei, kitűzött célok

A szerző kutatása során vizsgálta, hogy miként lehet fenntarthatóvá tenni és fejleszteni a vállalatok működését. Arra a kérdésre is kereste a választ, hogy **milyen tényezők** határozzák meg a **vállalati fenntarthatóságot**, léteznek-e, és melyek a **továbbfejlesztési lehetőségek**.

A szakirodalmi hivatkozások és a kérdőíves kérdésekre adott válaszok vizsgálata egyaránt az támasztják alá, hogy **lehet fenntartható módon élni** és vállalati szinten **gazdálkodni**. A fenntartható életmódot elsősorban a **gondolkodásmódunk** determinálja. Felelős gondolkodással belátható, hogy a túlfogyasztással szemben **vannak más életmód-alternatívák**, melyek örömet és elégedettséget eredményezhetnek.

A vizsgálat fókuszában elsősorban a gazdálkodó szervezetek álltak, tekintettel arra, hogy nagy a felelősségük a fenntarthatósági elvek gyakorlatának társadalmi szintű bevezetésében és népszerűsítésében. Ez nem jelenti azt, hogy az egyén felelőssége elhanyagolható lenne, viszont a viszonylag egységes szabályok szerint működő szervezeteknél nagyobb a lehetőség a kedvező gyakorlat kialakítására.

A disszertációban bemutatásra került, hogy milyen tényezők határozzák meg egy vállalat fenntarthatósági teljesítményét, ezek a tényezők miként hatnak és milyen módon lehet befolyásolni a hatásuk irányát és erősségét. Egy szervezet kultúrája erősen függ a menedzsmenttől és a szervezet tagjainak személyes attitűdjétől. A környezet iránt tanúsított felelősségvállalás összefügg az iskolai végzettséggel, mellyel a végzettséggel arányosan nő a személyes elkötelezettség. Célszerű a tématerület kutatási eredményeit az oktatás tematikájába a tanítási folyamat minden szintjén az oktatás tematikájába beépíteni.

Az értekezés fő célja, hogy megvizsgálja és bemutassa a kutatás öt hipotézisét. Az elemzés az alábbi hármast nézőpontra épül:

1. hazai és nemzetközi **szakirodalom** vizsgálata,
2. saját gyakorlati **tapasztalatok** valamint a
3. kérdőíves **kutatás** eredményeiből nyert információk értékelése.

A hazai és nemzetközi szakirodalom tanulmányozásával kapcsolatos kitűzött cél volt rövid áttekintést adni a fenntarthatóság tudományterületének kialakulását segítő tényezőkről. A teljes kép kibontakozása érdekében fontos megérteni a problémát kiváltó globális okokat és azok történelmi, gazdasági és társadalmi vetületét. A téma megközelítése, felfogása folyamatosan változik, ennek megfelelően a szervezetek változó módon határozzák meg a tennivalók prioritását. Míg korábban jellemzően csupán a természeti környezet védelmét tartották fontosnak, később vált egyre világosabbá, hogy a gazdasági és társadalmi szempontok jelentősége is folyamatosan növekszik.

A szerző a szakirodalom vizsgálata mellett korábbi kutatásaiból és a gyakorlati életből szerzett személyes ismereteit is beépítette az értekezésbe. Az empirikus kutatás alapját egy kérdőíven alapuló adatgyűjtés adta, melynek eredményeit matematikai-statisztikai és a kutatási

logika kombinált módszereivel vizsgálta, elemezte. Ezekre építve fogalmazta meg a kutatás alábbi öt hipotézisét:

- H1. A vállalati fenntarthatóság fejlesztése a fennmaradás hatékony eszköze.**
- H2. A gyakorlatban is lehetséges fenntartható módon gazdálkodni, ami nem szükségszerűen jár együtt a gazdasági hatékonyság csökkenésével. A fenntarthatóság alapelveinek gyakorlati alkalmazása szektor-semleges: az alapelvek egyaránt alkalmazhatók a versenyszférában és a nonprofit szektorban. A pénzügyi szektor a projektek finanszírozásán keresztül jelentős mértékben hozzájárulhat egy gazdálkodó szervezet fenntarthatóságának fejlesztéséhez.**
- H3. A rövidtávú profitcentrikus gondolkodásmódot a hosszú távú környezettudatos és társadalom iránt elkötelezett, jövőorientált (felelős) vezetési modellnek kell felváltania. Az elveket holisztikus-interdiszciplináris megközelítéssel lehet a gyakorlatban alkalmazni.**
- H4. Valódi változás csak a képzés, tudatosítás fejlesztésével érhető el. A fenntarthatósággal kapcsolatos kutatási eredmények minden elképzelhető módon való népszerűsítésével lehet gyorsabb és hatékonyabb sikereket elérni. A fenntartható gazdálkodás elveinek elméleti és a gyakorlati eredményeit minden szinten szükséges oktatni.**
- H5. A fenntartható fejlődést támogató vállalati kultúra szerves része az ember és a társadalom iránti felelősségvállalás, a kiváló munkahelyi légkör.**

2. Kutatás tartalma, módszere, indoklása

A disszertáció első fejezete a vonatkozó hazai és nemzetközi szakirodalom tanulmányozása során gyűjtött ismeretekből levonható tanulságot összefoglalva mutatja be a fenntarthatóság időben változó, eltérő megítélését.

A szakirodalom feldolgozása szakirodalmi kutatással és az ezt kiegészítő internetes forrásmunkák elemzésével történt. A hiteles adatok, információk gyűjtésének alapjául ezért főleg olyan online adatbázisok, katalógusok, mint az mtmt.hu, Google Tudós, MTA Tudományos Publikációs Adattár és az egyetemek adatbázisai szolgáltak.

A nyomtatott szakirodalomhoz képest az elektronikus adatbázisokban történő kutatás sokkal nagyobb merítéssel hozza felszínre a tudomány eredményeit, így az adatgyűjtés elsősorban online történt.

A történelem során az emberiség változó gondolkodása az iparosodás által a természeti környezetben okozott károk révén jutott el annak felismeréséhez, hogy a hosszú távon való fennmaradásunk érdekében jelentős paradigmaváltásra van szükség. A változtatáshoz szükséges módszerek ugyan máig vitatottak, de szükségességüket ma már kevesen kérdőjelezzik meg.

A szerző saját tapasztalatai megerősítették a szakirodalmi kutatás során feltárt összefüggéseket, mely szerint kellő tudatossággal lehetséges egy mind ökológiai, mind ökonómiai értelemben fenntartható életmód kialakítása. Ez a szándék nem zárja ki a gazdasági profit realizálását, ugyanakkor kimutatható a szervezetek (ezen belül különösen a vezetők) elsőrendű felelőssége.

A disszertáció harmadik része az elektronikus úton kidolgozott kérdőívre adott válaszok értékelésén keresztül mutatja be a megkérdezettek véleményét. A kapott válaszokat és az azokból szerzett információkat logikai és matematikai statisztikai módszerekkel történt elemzés foglalja össze.

A kérdőív segítségével feltárt összefüggések leíró statisztikai módszerekkel, keresztábra elemzéssel kerültek értékelésre. Nagy kihívást jelentett a kellő számú válaszadó megszólítása. Sajnos a hazai népességhez mért reprezentativitást – sem az összetételt, sem a válaszadók számát tekintve – nem sikerült elérni. Emiatt az értékelés a válaszadók adott csoportjára szűkítve érvényes. A következtetések a kutatási logika és a kutatómódszertan szakmai szabályainak betartása mellett kerülnek bemutatásra.

A kérdőív a következő négy részre tagoltan került kidolgozásra:

1. Személyes adatok
2. Ön és a fenntarthatóság
3. Fenntartható gazdálkodás
4. A munkahely és a fenntarthatóság

A személyes adatok rész a főbb demográfiai adatokat (nem, életkor, lakóhely, családi állapot, iskolai végzettség, foglalkoztatási ág, munkahely gazdálkodási forma, nettó jövedelem) vizsgálja.

A vállalati fenntarthatóság személyes megítélésével kapcsolatos rész a szerzett ismeretek forrására, a felelősségvállalásra, az oktatás szerepére és a jövőről alkotott képre mutat rá.

A fenntartható gazdálkodás részben a döntéshozók motivációjáról, az érdekek sérelméről, a finanszírozás jelentőségéről, a fenntarthatósági elvek mindennapi gyakorlatba történő integrálásáról, az ismeretek gyakorlatban történő alkalmazhatóságáról alkotott véleményről találhatók kérdések.

A negyedik részben a munkahely fenntarthatóságának megítélését vizsgáló kérdések az alábbi szempontokra keresnek választ: munkaadói stratégia, rendszerszemlélet megítélése, motiváció, munkahelyi kultúra és légkör, felhatalmazás, döntési szempontok prioritása.

A kérdőíves kutatás eredményei igazolták a szakirodalomból és a személyes tapasztalatokból származó ismeretek értékelését.

3. Az értekezés új, illetve újszerű eredményei

Napjainkban kiemelten fontos a gyakorlatban gyorsan adaptálható, vállalati fenntarthatóság fejlesztését támogató megoldások ismerete és bevezetése. Ez az értékteremtésben megnyilvánuló tudatos menedzsment módszerekre és a kiváló szervezeti kultúrára kiemelten érvényes.

A szerző a kutatás eredményeit a következő tézisekben foglalja össze.

T1. A fenntartható vállalati működést és felelősségtudatot a szervezet és érintettjei minden szintjén fontos és szükséges fejleszteni, amely pozitívan hat a vállalati fenntarthatóságra.

A vállalat vezetésének a motiváció és a kommunikáció eszközeivel meg kell értetnie az érintettjeivel, hogy a fenntarthatóságért tett erőfeszítések napjainkban rendkívüli jelentőséggel bírnak, hiszen a tudatos és felelős életvitel kialakítása nemcsak a mai, de a következő generációk számára is létfontosságú. Ebben elsősorban a megfelelő infrastruktúrával és tudással rendelkező gazdálkodó szervezetek adhatnak módszertani keretet. Napjainkban egyre nagyobb a társadalmi felelősségvállalás jelentősége, hiszen fel kellett ismerni, hogy a CSR jóval többet jelent célzott jótékonykodásnál. A megfelelő CSR stratégia a mecénási tevékenységen túl magában foglalja az etikus üzletvitelt is. A folyamatos fejlesztés igénye elsősorban nem azért szükséges, mert a jelenlegi rossz, hanem azért, mert a ma jónak vélt vállalati működés a jövőben dinamikus fejlődésen és átalakuláson mehet keresztül! Ennek súlyát jelzi, hogy a válaszadók 55%-a inkább negatív jövőképpel rendelkezik. Ezzel szemben a jövőt illetően a megkérdezettek 2%-a adott pozitív, további 15% pedig konstruktív választ.

A vállalati fenntarthatóság fejlesztési projektjeinél kezdetben különösen a levegő és víz védelmére javasolt kiemelt hangsúlyt fektetni, a válaszadók is ezt a két környezeti elemet tartják legveszélyeztetettebbnek. E két elem veszélyeztetettségét szignifikánsan nagyobbak ítélik, mint például az épített környezet védelmét. Ráadásul e két elem megóvása érdekében tudnak a válaszadók legtöbbet tenni.

Vállalati szinten a környezeti elemek védelmével kapcsolatos, közel 100 jogszabályi előírás betartására javasolt kiemelt figyelmet fordítani. Erre kiválóan alkalmas keretet adnak a vállalatoknál működő irányítási rendszerek. Javasolt ezek használatát kiterjeszteni az érintett kör tagjai számára, elsősorban a beszállítókra. A kapott válaszok alapján nem sikerült szignifikáns kapcsolatot kimutatni az irányítási rendszert működtető vállalatok és a fenntarthatóság megítélése között.

Ugyan a vezetői döntésekről a válaszadók 62%-a véli úgy, hogy elsősorban csak a gazdasági érdekeket szolgálják, ugyanakkor mégis látják annak lehetőségét, hogy a gazdasági érdekeket harmonizálják a környezet és a társadalom érdekeivel.

T2. A gyakorlatban is lehet fenntartható módon gazdálkodni, ez nem szükségszerűen jár együtt a gazdasági hatékonyság csökkenésével. Gazdasági szektortól függetlenül van lehetőség a fenntarthatósági elvek gyakorlatban történő hasznosítására.

A válaszadók mindegyike a saját környezetében is lát módot arra, hogy érdemlegesen tegyen a környezet állapotának megóvása érdekében. Ennek keretében a legkülönbébb megoldásokat alkalmazzák, a telekocsit és az online elektronikus életvitelt is beleértve. Ma még csak a válaszadók 10%-a utazik telekocsival, 37%-a tömegközlekedéssel, de 20%-a már kerékpárral közlekedik a városban. Néhány munkahely már támogatja a kerékpáros közlekedést a munkába járásnál, például jól felszerelt mosdóval, fürdőszobával, öltözőhelyiségekkel, őrzött kerékpártárolókkal.

A nonprofit szektorban dolgozó válaszadók fontosabbnak tartják a környezet és a társadalom érdekeinek harmonizációját a gazdasági érdekekkel, mint a profitorientált vállalatok alkalmazottai. Ez elsősorban a két szektorban dolgozók eltérő attitűdrendszerében érhető tetten.

A korábban máshol már jól bevált vállalati módszereket sokszor sikeresen lehet adaptálni különféle vállalati környezetben, ezért fontos azokat előbb megismerni. A versenyszféra jellemzően előbb alkalmaz új megoldásokat – hiszen a kiválóság kényszere gyors eredményt követel meg tőle. A nonprofit szektor adaptációs készségét szükséges lehet fejleszteni, hiszen általában változást csak külső kényszerítő erőnek engedve alkalmaz. Fontos megérteni, hogy ebben a szférában is kulcsfontosságú a fenntarthatóságot támogató innováció, amely a hatékonyság növelésének egyik, de nem elegendő eszköze.

A pénzügyi szektor szerepe a vállalati fenntarthatóságban kétségtelen. A határozott igen-t adó válaszadók fele mind közvetlen, mind közvetett módon látja ezt igazoltnak.

Fontos lenne széleskörben tudatosítani, hogy a projektek finanszírozásának előkészítése során a finanszírozó rendszerint alapos vizsgálat alá veti a projekt műszaki-gazdasági tartalmát. A vizsgálat egyik szempontja a projekt környezetre gyakorolt hatásainak vizsgálata. A beruházó kiemelten óvatos, hiszen egy nem ismert környezetterhelés hatásainak kompenzálása egyrészt nagyon sokáig eltarthat, másrészt rendkívül költséges eljárás. Például a beruházók egy ipari létesítmény megvásárlása előtt rendszerint erre szakosodott intézménnyel végeztetnek egy mindenre kiterjedő környezeti átvilágítást, melynek célja a természeti környezet (elsősorban a talaj) esetleges múltbeli szennyezésének feltárása. Ez a gyakorlat hazánkban még nem tekint vissza nagy múltra, pedig egyértelműen a beruházó érdekeit, ezen túl a környezet érdekeit védi.

T3. Eredményeket már rövid távon, akár a profitelvárások teljesítése mellett is el lehet érni. Minden korosztály számára fontos a fenntarthatóság elméletének és gyakorlati tapasztalatainak ismerete, minden tudományterület részéről kiemelten fontos a téma adaptálása és népszerűsítése.

Egy befektető immanens érdeke a befektetés gyors megtérülése, mely gyakran rövid távú gondolkodásmódot tükröző döntéseket eredményez. A fenntartható gazdaság szereplői azonban belátják, hogy akár rövid távon is lehet úgy gazdálkodni, hogy a gazdasági érdekeket eredményesen harmonizáljuk a környezet és a társadalom érdekeivel. Ennek érdekében a felelős menedzsment megfontolt és alapos döntéseket hoz, mivel tisztában van a döntésük jövő nemzedékeire való kihatásának jelentőségével.

Az egyes tudományterületek összefogásával hatékonyabban lenne elérhető a fenntartható vállalati működés. Fontos kiemelni annak igazolását, hogy jelentős különbséget tapasztalható a legmagasabb iskolai végzettség és a fenntarthatósághoz való viszonyulás között. Statisztikai módszerekkel is igazolható, hogy a magasabb végzettségűek a releváns információkat hordozó szakirodalmat tekintik megbízható információforrásnak, míg az alacsonyabb végzettséggel rendelkezők „beérik” a rendezvényekről vagy a médiából származó ismeretekkel.

T4. A vállalati fenntarthatóság szempontjából kedvező eredmény elérésének kulcsa a megfelelő gondolkodás, amihez pontos és naprakész ismeretekre van szükség. Az elméleti ismereteket és a gyakorlati eredményeket minden szinten szükséges oktatni.

Gyors és megalapozott döntéseket csak kellő tájékozottság birtokában tudunk meghozni, ezért a teljes szervezetnek elkötelezettnek kell lennie. Fontos, hogy megtanuljunk fenntartható módon gondolkodni. Ennek érdekében fontos az ismereteket minden korosztály számára, minden lehetséges módon népszerűsíteni.

A felsőoktatás mellett az alap- és középszintű oktatás szerves részévé kell tenni a fenntarthatósággal kapcsolatos ismereteket. Ha a diákok nem csak az elméleti, hanem a gyakorlati ismereteket is elsajátítják, megértik, akkor a megszerzett tudást képesek lesznek később a döntéshozatalban, a gazdálkodási gyakorlatban alkalmazni. A kérdőíves visszajelzések *statisztikai értékelésével* nem sikerült azt az állítást igazolni, hogy gyors és mérhető eredmény *csak* így érhető el.

T5. A fenntarthatóság alapelvei szerint működő vállalatok kultúrájába szervesen beépül a környezet és társadalom iránti felelősségvállalás. A vezetés felelős gondolkodásmódja számos módon erősíti a szervezeti kultúrát. A hosszú távú és több szempontot is figyelembe venni képes vezetés kiváló munkahelyi légkört képes teremteni.

Azokat a vállalatokat, ahol a vezetés – a saját tapasztalatlansága vagy más egyéb okok miatt – kizárólag a rövid távú gazdasági érdekeket preferálta, az esetek többségében nem megfelelően kiegyensúlyozott munkahelyi légkör és munkamorál jellemez. Ez nem feltétlenül

jelenti azt, hogy a rövid távúra fókuszált menedzsment nem megfelelő vagy rossz munkahelyi légkört fog kiváltani. A munkahelyi légkör kialakulását ugyanis számos egyéb faktor is befolyásolja, tehát azt mondhatjuk, hogy a rövidtávú feladatorientáltság a megfelelő, vagy jó munkahelyi légkör megvalósításának valószínűségét csökkenti, de nem zárja ki.

A vállalati fenntarthatóság fejlesztésével elért eredmények támogatják a vállalati kultúraváltást, annak fejlesztését. A szervezeti kultúra többek között erősen függ a vezetők és beosztott alkalmazottak személyes attitűdjétől.

A magasabb iskolai végzettséggel rendelkezőknél nagyobb személyes elkötelezettség tapasztalható. A vállalat érdekelt az alkalmazottak továbbképzésében, melynek egyik kedvező velejárója a vállalati kultúra fejlődése. Szankcionálás helyett érdemesebb az ösztönzés eszközeivel motiválni a munkavállalókat. Versenyszellem erősítése helyett a partnerség kultúráját észszerű meghonosítani. Ez nem csupán a munkahelyi légkört teszi kellemesebbé, de egyben kedvezőbb gazdasági eredményeket is hozhat.






Ha a vállalati stratégia szerves része a környezet és társadalom iránti felelősségvállalás, az a vállalati kultúrába szervesen beépülve javítja a munkahelyi légkört. Ennek feltétele, hogy a szervezet minden szintje ismerje a vállalat küldetését, jövőképét és stratégiáját. A vállalati stratégia ismerete a szervezet minden szintjén azért fontos, mert a szervezeti egységek és alegységek ebből tudják levezetni a saját részstratégiai céljukat, ebből fogalmazhat meg a vezető az beosztottjai számára egyéni, személyes célokat. Javasolt törekedni a tanuló szervezet kultúrájának elsajátítására.

A fejlett szervezeti kultúrával rendelkező vállalatok a kedvező tapasztalataikat megosztják, és beszállítóik fejlesztésével hozzásegítik a partnereiket a saját szervezetük sikerességéhez. Kimutatható a vállalati rendezvények és beszállító találkozók vállalati fenntarthatóságra gyakorolt pozitív hatása.

Magasabb környezet iránti elkötelezettség tapasztalható azoknál a foglalkoztatási formáknál, ahol a belső folyamatokra történő személyes ráhatás magasabb fokú (pl. egyéni vállalkozók). A nagyvállalatok esetében is van lehetőség a fejlesztésre, hiszen a személyes felelősség tudatosításával a munkavállaló attitűdje is közelíthető az egyéni vállalkozóéhoz.

A pesszimista jövőképpel rendelkező munkavállalók kevésbé nyitottak a vállalati fenntarthatóság fejlesztésére, mint akiknek pozitív az életszemléletük.

A hipotézisek és tézisek összefoglalását az 1. táblázat szemlélteti.

Teljesülés	Hipotézis	Tézis
	H1. A vállalati fenntarthatóság fejlesztése a fennmaradás hatékony eszköze.	T1. A fenntartható vállalati működést és felelősségtudatot a szervezet és érintettjei minden szintjén fontos és szükséges fejleszteni. Ezzel hatékonyan fejleszthető a vállalati fenntarthatóság.
	H2. A gyakorlatban is lehetséges fenntartható módon gazdálkodni, ami nem szükségszerűen jár együtt a gazdasági hatékonyság csökkenésével. A fenntarthatóság alapelveinek gyakorlati alkalmazása szektor-semleges: az alapelvek egyaránt alkalmazhatók a versenyszférában és a nonprofit szektorban. A pénzügyi szektor a projektek finanszírozásán keresztül jelentős mértékben hozzájárulhat egy gazdálkodó szervezet fenntarthatóságának fejlesztéséhez.	T2. A gyakorlatban is lehet fenntartható módon gazdálkodni, ez nem szükségszerűen jár együtt a gazdasági hatékonyság csökkenésével. Gazdasági szektortól függetlenül van lehetőség a fenntarthatósági elvek gyakorlatban történő hasznosítására.
	H3. A rövidtávú profitcentrikus gondolkodásmódot a hosszú távú környezettudatos és társadalom iránt elkötelezett, jövőorientált (felelős) vezetési modellnek kell felváltania. Az elveket holisztikus-interdiszciplináris megközelítéssel lehet a gyakorlatban alkalmazni.	T3. Eredményeket már rövidtávon, akár a profitelvárások teljesítése mellett is el lehet érni. Minden korosztály számára fontos a fenntarthatóság elméletének és gyakorlati tapasztalatainak ismerete, minden tudományterület részéről kiemelten fontos a téma adaptálása és népszerűsítése.
	H4. Valódi változás csak a képzés, tudatosítás fejlesztésével érhető el. A fenntarthatósággal kapcsolatos kutatási eredmények minden elképzelhető módon való népszerűsítésével lehet gyorsabb és hatékonyabb sikereket elérni. A fenntartható gazdálkodás elveinek elméleti és a gyakorlati eredményeit minden szinten szükséges oktatni.	T4. A vállalati fenntarthatóság szempontjából kedvező eredmény elérésének kulcsa a megfelelő gondolkodás, amihez pontos és naprakész ismeretekre van szükség. Az elméleti ismereteket és a gyakorlati eredményeket minden szinten szükséges oktatni.
	H5. A fenntartható fejlődést támogató vállalati kultúra szerves része az ember és a társadalom iránti felelősségvállalás, a kiváló munkahelyi légkör.	T5. A fenntarthatóság alapelvei szerint működő vállalatok kultúrájába szervesen beépül a környezet és társadalom iránti felelősségvállalás. A vezetés felelős gondolkodásmódja számos módon erősíti a szervezeti kultúrát. A hosszú távú és több szempontot is figyelembe venni képes vezetés kiváló munkahelyi légkört képes teremteni.

1. táblázat: Hipotézisek és tézisek összefoglaló táblázata

[Forrás: saját szerkesztés]

4. Következtetések és javaslatok

Az alábbi következtetések és javaslatok a primer kérdőíves és a szekunder szakirodalmi kutatások tapasztalatai alapján kerültek megfogalmazásra.

1. A kiválóságra törekvő vállalatok menedzsmentje a rendszerszemlélet elvei alapján irányítja szervezete folyamatait. Ennek hatékony támogató eszközei lehetnek a különféle irányítási rendszerek. Az egységes szemléletmód kialakítása érdekében ezeket célszerű irányítási rendszer-szabványokra építeni. A gyakorlatban legelterjedtebben a minőségirányítási rendszereket alkalmazzák, mely napjaink iparában már az egyes iparági speciális szabványoknak is alapul szolgál. A megfelelően működő minőségirányítási rendszerhez hatékonyan integrálható a környezetközpontú, a munkahelyi egészségvédelem és biztonság, energiagazdálkodási, információ-biztonsági irányítási rendszerek.
2. A szakirodalmi forrásmunkák ütköztető feldolgozása mutatott rá arra, hogy a megfelelő irányítási rendszerek vállalaton belüli adaptálása kulcsszerepet játszhat a működési kockázatok csökkenésében vagy a negatív hatások elhárításában. Ez tovább növeli a vállalati hatékonyságot.
3. Kijelenthető, hogy a vállalatoknál sikeresen alkalmazható irányítási rendszerek kiépítése és működtetése akkor a leghatékonyabb, ha azokat integrált módon vezetik be és működtetik, hiszen ilyenkor egy multiplikátor szinergiahatás kialakulására van lehetőség.
4. A vállalatok számára nagy segítséget jelenthet a TQM szemlélet tudásmenedzsmentbe és a szervezeti kultúrába történő integrálása. Az új, 2020-ban kiadott EFQM kiválóság modell a szervezet fejlesztése során nagy segítséget és lehetőséget adhat a menedzsmentnek. A modell megfelelő vállalati integrálása olyan attitűd- és szemléletváltást generálhat, amely nagy valószínűség szerint nem csak a cég gazdasági hatékonyságát növelheti, hanem fenntarthatóság rendszerszemléletű beágyazását is nagyban elősegítheti.
5. A vállalati fenntarthatóság fejlesztésénél fontos szerepet játszhat az erőforrásokkal való, okszerűen szűkös gazdálkodás és ezen belül kiemelkedő jelentősége lehet az élők munkának. A fenntartható gazdálkodás alapp princípiumának tekinthető, hogy egyrészt a munkaerő hatékonyabb kihasználását támogató munkavégzési formák szélesebb körben elterjedjenek (például távmunka, részmunkaidő, rugalmas munkavégzés). Másrészt olyan intézkedések bevezetése, amelyek a dolgozók testi-lelki fittségét szolgálják.

6. A fenntartható gazdálkodással kapcsolatos szakirodalmi források arra is felhívják a figyelmet, hogy a gazdasági paradigmaváltás egy hosszú, sok előismeretet feltételező tanulási folyamat segítségével valósítható meg. Ez az integrációs folyamat feltételezi a vezetők és alkalmazottak téma iránti attitűdrendszerének megváltoztathatóságát is. A kutatások eredményei azt mutatják, hogy az emberi elmének a változtatásokkal szembeni ellenállása miatt a fenti kondicionálási folyamat hatékonyan módszeres ismeretszerzés, oktatás, továbbképzés és tudatosítás mellett valósítható meg. Ebből az a következtetés vonható le, hogy a fenntarthatóságra és a környezettudatosságra törekvő szervezet menedzsmentjének minden szervezeti szinten (operatív, taktikai, stratégiai) törekednie kell a legújabb technológiák megismertetésére, a fenntarthatóság elveinek külső és belső képzések segítségével a vállalati tudásanyagba történő beágyazására, valamint minden eszközzel el kell hárítani a tanulási folyamatot gátló tényezőket (hiedelmek lebontása, mítoszok leépítése, elméleti ellenállás legyőzése).
7. A fenntartható vállalat üzleti sikere azon múlik, hogy a külső érintettjeivel milyen minőségű kapcsolatot ápol. Törekedjen arra, hogy minél alaposabban megismerje vevőinek valós vagy látens igényeit, értse meg, hogy mivel tudja elérni a vevő elégedettségét. Ugyanakkor partnerként bánjon velük, fejlődési folyamataikban támogassa őket. Ezekhez kiváló lehetőséget adnak a partnertalálkozók, amelyek a kívánt tudás átadásán túl a szervezeti kultúra fejlesztéséhez is hozzájárulhatnak.
8. A vállalkozás fenntarthatósági elvek mentén történő fejlesztése nem feltétlenül jár a gazdasági eredmény csökkenésével. Egyrészt a mikroökonómiai gazdasági profit deriválása után olyan tőkeköltség (opportunity cost) áll rendelkezésre, ami a fenntarthatóság fejlesztéséhez felhasználható forrásokat jelenti. Másrészt a felszabadult tőkehozam (mikroökonómiai értelemben az elszámolt implicit költségek) szintén biztosíthat olyan „rejtett forrást” is, ami a fenntarthatósági szempontok érvényesülését messzemenően képes támogatni és finanszírozni. A pénzügyi profitszemlélet helyett a gazdasági értelemben használt hozamszemlélet már egyáltalán nem fékezi a fenntarthatósági elvek integrálását a vállalat gazdasági gyakorlatába. A kettő szembeállítás inkább tekinthető hiedelemnek, mint valós ténynek.
9. Kutatási derivátumnak tekinthető az a megállapítás is, hogy a változtatással szembeni ellenállásra a felelős menedzsmentnek időben fel kell készülnie. A belső ellenállás minimalizálása érdekében fontos, hogy a menedzsment megismerje és pontosan megértse a munkavállalók igényeit. Ez jelentős többletfeladatot követel meg, hiszen a vezetőnek koncentrálnia kell egyrészt a fejlődésre, másrészt a fejlődés ellen ható tényezőkre. A dolgozói ellenállás csökkentésére a menedzsmentnek megfelelő motivációt kell biztosítani, illetve hatékony kommunikációval le kell építeni, vagy át kell strukturálni az alkalmazottak kondicionált attitűdrendszerének

azon részét, amely fékezi a változtatás végrehajtásának sikerességét. A szakirodalmi források egy része ajánlja a fejlesztést elősegítő, már „bevált fogások” alkalmazását, mint amilyen például business coaching vagy egyéb, innovációt generáló faktorok igénybevételét.

10. A kutatás eredményei arra is rávilágítanak, hogy az oktatás komoly szerepet játszhat a vállalati fenntarthatóság fejlesztési folyamatában. A képzések hatékonyságát folyamatosan figyelemmel kell kísérni. Ennek érdekében javasolt létrehozni és állandóan fejleszteni az alkalmazottak kompetencia-mátrixát, mely hatékonyan támogatja a képzések tervezését és kontrollját. Olyan mérési rendszert kell kidolgozni, mely objektív mutatók segítségével teszi láthatóvá a fejlesztés szükséges irányait.
11. Nyomatékosan fel kell hívni a figyelmet arra, hogy azok a kidolgozott elvek értékesek igazán a vállalat számára, melyek a gyakorlatban azonnal alkalmazhatók, sőt, tovább is fejleszthetők. A vállalati fenntarthatósági teljesítmény fejlesztését ösztönzik azok a megvalósult ötletek, amelyeket egy belső team dolgoz ki és adaptál a mindennapi gyakorlatba. Elkerülhetetlen egy olyan ösztönzőrendszer kidolgozása, amely több oldalról támogatja a fenntarthatósági elvek gyakorlati megvalósítását.
12. A munkahelyi légkör minősége erősen összefügg a vállalati fenntarthatósággal. A környezet és a társadalom irányában elkötelezett szervezetnél a dolgozók megítélése szerint fejlettebb a vállalat kultúra. Ezzel több, a témával foglalkozó kutató is egyetért és ezek a vélemények szakirodalmi forrásokban is fellelhetők. A jó munkahelyi légkör kialakítása nagyobb empátiás megértéssel, a dolgozók irányában racionális tekintély kiépítésével, a konfliktus szituációk helyes kezelésével biztosítható. Javasolt elérni, hogy a dolgozók érzésvilága és gondolkodásmódja jól illeszkedjen a fenntarthatósági követelményekhez.
13. Javasolt egy olyan fenntartható vállalati kultúra modellt létrehozni, amelynél a vállalati kultúra fő profiljaihoz a 2. táblázat szerinti releváns tényezőket rendelve azok hatékonyan támogatják a fenntarthatósági követelmények megvalósítását.

Vállalati kultúra fő profilok		
Általában...		A vállalati fenntarthatósággal kapcsolatban ...
P1	Elutasító	Érzéketlen
P2	Közömbös	Alig mutat érzékelhető elkötelezettséget
P3	Elfogadó	Némi elkötelezettség tapasztalható
P4	Támogató	Erősen elkötelezett

2. táblázat: A vállalati kultúra fő attitűdjei és a fenntarthatóságra való érzékenység

[Forrás: saját szerkesztés]

Javaslom a fenti négy attitűdhez az alábbi tényezők besorolását:

1. A fenntarthatósághoz való viszonyulás
2. Kompromisszumkészség
3. Oktatás, tudásátadás megközelítése
4. Rendszerszemlélet
5. Stratégiai gondolkodás
6. Motiváció
7. Társadalmi felelősségvállalás
8. Energiatudatosság
9. Környezet és társadalom iránt tanúsított felelősségvállalás
10. Szervezeti kultúra

A tényezők alapján kidolgozott mátrix képezheti a javasolt szervezeti kultúra fejlesztési folyamat mátrixát, mely strukturált módon, rendszerbe foglalva támogatja a vállalati fenntarthatósági kultúra folyamatos fejlesztését.

5. Az értekezés témaköréhez kapcsolódó publikációk

1. Balassa, Éva; Nagy, Tamás
Transformationale Führung als Möglichkeit zu einem nachhaltigen Erfolg bei den Generationen Y und Z
ACTA CAROLUS ROBERTUS 9: 1 pp. 1-14, 14 p. (2019)
SOE Publicatio repozitórium
2. Pétervári, Zsófia; Nagy, Tamás; Balassa, Éva
A megfelelő érzelmi intelligenciával rendelkező munkaerő és vezető jelentősége a vállalati fenntarthatóság szempontjából
ACTA CAROLUS ROBERTUS 8: 2 pp. 161-176., 16 p. (2018)
SOE Publicatio repozitórium
3. Nagy, Tamás
Az ISO 9001 audit tapasztalatai
ROTO HÍRLEVÉL 18: Március pp. 5-5., 1 p. (2016)
4. Nagy, Tamás
The key of the sustainable operation of the company - the development of aspects of organizational culture
In: Katalin, Szendrő; Viktória, Szente; Róbert, Barna (szerk.) Abstracts of the 5th International Conference of Economic Sciences and 5th Climate Change, Economic Development, Environment and People Conference of the Alliance of Central-Eastern European Universities
Kaposvár, Magyarország: Kaposvár University, Faculty of Economic Science, (2015) pp. 34-34., 1 p.
5. Nagy, Tamás
The key of the sustainable operation of the company - the development of aspects of organizational culture
In: Katalin, Szendrő; Viktória, Szente; Róbert, Barna (szerk.) Proceedings of the 5th International Conference of Economic Sciences and 5th Climate Change, Economic Development, Environment and People Conference of the Alliance of Central-Eastern European Universities
Kaposvár, Magyarország Kaposvári Egyetem Gazdaságtudományi Kar, (2015) pp. 141-151., 11 p.
SOE Publicatio repozitórium Repozitóriumban
6. NAGY, Tamás
A felelős vállalat és a fenntarthatóság kapcsolata; The relationship of the responsible company and the sustainability
GAZDASÁG ÉS TÁRSADALOM 2014: 1 pp. 152-165., 14 p. (2014)
DOI REAL SOE Publicatio repozitórium Teljes dokumentum
Közlemény:3078759 Hitelesített Forrás Folyóiratcikk (Szakcikk) Tudományos Nemzetközi és Fejlődéstanulmányok
Doktori Bizottság IXGJO NFDB [1901] C hazai
Pedagógiai Tudományos Bizottság II. FTO PedTB [1901] A Politikatudományi Bizottság IXGJO PTB [1901] C hazai
Regionális Tudományok Bizottsága IXGJO RTB [1901] D hazai DOI: 10.21637/GT.2014.1.11.
7. Nagy, Tamás
A fenntartható vállalat szervezeti kultúrájának fejlesztése
Sopron, Magyarország: Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó (2014), 21 p.
ISBN: 9789633342039
8. Nagy, Tamás
A fenntartható vállalat szervezeti kultúrájának fejlesztése
In: Székely, Csaba (szerk.) Makrogazdasági döntések – hálózati szinergiák = MACROECONOMIC DECISIONS – NETWORK SYNERGIES: Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából = International Scientific Conference on the Occasion of the Hungarian Science Festival
Sopron, Magyarország: Nyugat-magyarországi Egyetem (NYME), (2014) pp. 391-411., 21 p.
9. Nagy, Tamás
AMSE: Az Autoliv Európa üzletág (AEU) új menedzsment-támogató rendszere
AUTOLIV HÍREK 12: 58 pp. 2-4., 3 p. (2014)
10. Nagy, Tamás
Fenntarthatósági rovat: A fenntarthatósági jelentés célja
AUTOLIV HÍREK 12: 58 pp. 4-4., 1 p. (2014)

11. Nagy, Tamás
Környezeti állapotfelmérés - EDD audit: December
AUTOLIV HÍREK 12: 59 pp. 6-7., 2 p. (2014)
12. Nagy, Tamás
Minőségpolitika szerepe a vállalat életében
AUTOLIV HÍREK 12: 58 pp. 1-1., 1 p. (2014)
13. Nagy, Tamás
A felelős vállalat és a fenntarthatóság kapcsolata
In: Nyugat-magyarországi, Egyetem Közgazdaságtudományi Kar (szerk.) Felelős társadalom, fenntartható gazdaság: nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából: programfüzet és előadáskivonatok Sopron, Magyarország: Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, (2013) pp. 157-157., 1 p.
14. Nagy, Tamás
A fenntartható vállalat menedzsmentjét támogató minőségtechnikák
In: Schmidt, Petra (szerk.) Környezeti problémák a Kárpát-medencében II.: Nemzetközi klímakonferencia Pécs, Magyarország: IDResearch Kft., Publikon, (2013) pp. 217-223., 6 p.
15. Nagy, Tamás
A minőségirányítás szerepe a fenntartható vállalati modell kialakításában - The Role of Quality Management in the Building of the Sustainable Business Model
In: Balázs, Judit; Székely, Csaba (szerk.) A gazdasági fejlődés fő hajtóerői: innováció, hatékonyság, munkahelyteremtés: tanulmánykötet: nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából, Sopron, 2012. november 12.
Sopron, Magyarország: Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó, (2013) pp. 1-10. Paper: NTmin, 10 p.
16. Nagy, Tamás
A vállalat logisztikai rendszere és a fenntarthatóság kapcsolata pp. 1-56., 56 p. (2013)
3. évfolyamos BA közgazdász hallgatók számára készített oktatási segédlet (Környezetgazdaságtan tantárgy keretében),
17. Nagy, Tamás
A vállalat menedzsmentjét foglalkoztató fenntarthatósági kérdések vizsgálata
In: Keresztes, Gábor (szerk.) Tavasz Szél 2013 Konferencia = Spring Wind 2013: Konferenciakötet I.
Budapest, Magyarország: Doktoranduszok Országos Szövetsége (DOSZ) (2013) pp. 576-581., 6 p.
18. Nagy, Tamás
A vállalati fenntarthatóság fő eleme – a környezetközpontú vállalatirányítás pp. 1-80., 80 p. (2013)
1. és 3. évfolyamos BA közgazdász hallgatók számára készített oktatási segédlet (Környezetgazdaságtan tantárgy keretében) (2013),
19. Nagy, Tamás
Auswirkung des Verkehrs auf die Klimaänderung
In: Palocz-Andresen, M; Németh, R; Szalay, D (szerk.) Támpo-Humboldt Kolleg für den Umwelt- und Klimaschutz: 3. Dezember 2009 und 21. Oktober 2010 in Sopron Universität Westungarn
Sopron, Magyarország: Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó (2013) 319 p. pp. 1-5. Paper: NTKlim, 5 p.
20. Nagy, Tamás
Fenntarthatóság Rovat
AUTOLIV HÍREK 11: Szeptember pp. 3-3., 1 p. (2013)
21. Nagy, Tamás
Kockázatmenedzsment a fenntartható vállalatoknál
In: Székely, Csaba (szerk.) Felelős társadalom, fenntartható gazdaság: Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából: Tanulmánykötet [Social responsibility, sustainable economy: international scientific conference on the occasion of the Hungarian Science Festival]
Sopron, Magyarország: Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó, (2013) pp. 719-732., 14 p.
ISBN: 9789633341445
22. Nagy, Tamás
Kockázatmenedzsment a fenntartható vállalatoknál
In: Nyugat-magyarországi, Egyetem Közgazdaságtudományi Kar (szerk.) Felelős társadalom, fenntartható gazdaság: nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából: programfüzet és előadáskivonatok Sopron, Magyarország: Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, (2013) pp. 170-170., 1 p.

23. Nagy, Tamás
Környezeti állapotfelmérés - EDD audit: Szeptember
AUTOLIV HÍREK 11: 57 pp. 4-5., 2 p. (2013)
24. Nagy, Tamás
Környezetvédelem az Autolivnél
AUTOLIV HÍREK 11: Április pp. 2-3., 2 p. (2013)
25. Nagy, Tamás; Takács, Krisztián
Megoldási alternatíva a fenntartható vállalat problémamegoldó folyamatának informatikai támogatására
In: II. Interdisciplinary Doctoral Conference
Pécs, Magyarország (2013) pp. 160-161., 1 p.
26. Nagy, Tamás
Mennyire fenntartható az életmódod?
AUTOLIV HÍREK 11: Április pp. 3-3., 1 p. (2013)
27. Nagy, Tamás
QMS (Minőségirányítási Rendszer)
AUTOLIV HÍREK 11: Április pp. 4-4., 1 p. (2013)
28. Nagy, Tamás
Auditok során meghatározott feladataink kezelése
AUTOLIV HÍREK 10: 54 pp. 4-5., 2 p. (2012)
29. Nagy, Tamás; Takács, Krisztián
Az LOP Commander rendszer használati útmutatója: Felhasználói útmutató, oktatófüzet pp. 1-19., 19 p. (2012)
Saját fejlesztésű szoftver használati útmutatója,
30. Nagy, Tamás
Dokumentáció kezelési szabályzat készítése az Autoliv Kft-nél
AUTOLIV HÍREK 10: 53 pp. 5-5., 1 p. (2012)
31. Nagy, Tamás
Fenntarthatóság: Új rovat az Autoliv Hírekben
AUTOLIV HÍREK 10: 54 pp. 3-3., 1 p. (2012)
32. Nagy, Tamás
Környezetvédelem az Autolivnél: Március
AUTOLIV HÍREK 10: 52 pp. 3-7., 5 p. (2012)
33. Nagy, Tamás
A közlekedés hatása a klímaváltozásra
In: Andrásy, Adél (szerk.) "Hitel, Világ, Stádium" Nemzetközi Tudományos Konferencia tanulmánykötete [Publications of the International Scientific Conference "Credit, World, Stage"]: Konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából
Sopron, Magyarország: Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, (2011) p. 128
34. Nagy, Tamás
A közlekedés hatása a klímaváltozásra - The Impact of Transportation to Climate Change
In: Andrásy, Adél (szerk.) "Hitel, Világ, Stádium" Nemzetközi Tudományos Konferencia tanulmánykötete [Publications of the International Scientific Conference "Credit, World, Stage"]: Konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából
Sopron, Magyarország: Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, (2011) pp. 1-1. Paper: NT-Közl, 1 p.
35. Nagy, Tamás
A tudatosítás jelentősége a fenntartható gazdálkodás kialakításában
In: Baranyai, Zsolt; Vásáry, Miklós (szerk.) XXX. Jubileumi OTDK Közgazdaságtudományi Szekció: Előadások kivonatai
Gödöllő, Magyarország: Szent István Egyetemi Kiadó (2011) 526 p. pp. 1-1. Paper: NTtud, 1 p.
36. Nagy, Tamás
Effect of Traffic on Climate Change
In: Palocz-Andresen, M; Németh, Róbert; Szalay, Dóra (szerk.) TÁMOP-Humboldt Colleg for Environment and Climate Protection 2009. December 3 and 2010. October 21 in Sopron University of West Hungary: Proceedings of the Conference "Protection of the Environment and the Climate"
Sopron, Magyarország: Nyugat-magyarországi Egyetem (NYME) (2011) 283 p. pp. 272-277., 6 p.

37. Nagy, Tamás
Effect of Traffic on Climate change
In: Palocz-Andresen, M; Németh, Róbert; Szalay, Dóra (szerk.) Támop-Humboldt Colleg for Environment and Climate Protection 2009. December 3 and 2010. October 21 in Sopron University of West Hungary: Proceedings of the Conference "Protection of the Environment and the Climate"
Sopron, Magyarország: Nyugat-magyarországi Egyetem (NYME) (2011) 283 p. pp. 1-5. Paper: NTCLi, 5 p.
38. Nagy, Tamás
How can we measure sustainability?
REGIONAL AND BUSINESS STUDIES 3 pp. 783-786., 4 p. (2011)
SOE Publicatio repozitórium Teljes dokumentum
39. Nagy, Tamás
How can we measure sustainability?
Blagoevgrad, Bulgária: South West University "Neofit Rilski", Faculty of Economics, Tourism Department (2011), 3 p.
ISSN: 1314-3557
40. Nagy, Tamás
Mérni a mérhetetlent - avagy mérhető a fenntarthatóság?: ÖSSZHANG - Tudomány a gazdaságban és a társadalomban
In: Balázs, Judit; Székely, Csaba (szerk.) Változó környezet - Innovatív stratégiák: nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából
Sopron, Magyarország: Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar (2011) p. CD
41. Polgár, A ; Pájer, J ; Elekné, F V ; Koronikáné, P J ; Nagy, T ; Pintérmé, N E ; Samu, L ; Varga, G
Az ISO 14031 szabvány alkalmazása az erdőgazdálkodásban a környezeti teljesítmény értékelésére
In: Horváth, B (szerk.) Alföldi Erdőkért Egyesület Kutatói Nap: Tudományos eredmények a gyakorlatban
Sopron, Magyarország (2011) 112 p. pp. 88-91., 4 p.
42. Polgár, A ; Elekné, F V ; Koronikáné, P J ; Nagy, T ; Pájer, J ; Pintérmé, N E ; Samu, L ; Varga, G
Az ISO 14031 szabvány alkalmazása az erdőgazdálkodásban a környezeti teljesítmény értékelésére. (2011)
Poszter-előadás. Az Alföldi Erdőkért Egyesület Kutatói Napja, 2011. november 4., Sopron,
43. Nagy, Tamás
A fenntartható telefónia jövőképe -: azaz a VOIP szolgáltatás bevezetésének háttere az 1A Hosting Kft-nél
In: Hírközlési, és Informatikai Tudományos Egyesület (szerk.) HTE Infoko 2010 Intelligens infrastruktúrák és alkalmazások - 17. HTE Infokommunikációs Hálózatok és Alkalmazások Konferencia és Kiállítás: Előadások gyűjteménye
Budapest, Magyarország: Hírközlési és Informatikai Tudományos Egyesület (HTE), (2010) pp. 1-3., 3 p.
44. Nagy, Tamás
A telekommunikáció jelentősége a fenntartható gazdaságban
In: Hírközlési, és Informatikai Tudományos Egyesület (szerk.) HTE Infoko 2010 Intelligens infrastruktúrák és alkalmazások - 17. HTE Infokommunikációs Hálózatok és Alkalmazások Konferencia és Kiállítás: Előadások gyűjteménye
Budapest, Magyarország: Hírközlési és Informatikai Tudományos Egyesület (HTE), (2010) pp. 1-4. Paper: NT2, 4 p.
45. Kovács, N ; Nagy, T ; Pájer, J ; Polgár, A ; Szász, S
A környezeti hatásvizsgálatok és a társadalmi részvétel követelményei a beruházás-finanszírozás fejlesztésében pp. 1-79., 79 p. (2007)
46. Nagy, Tamás
Környezetvédelmi alapismeretek a T-Com dolgozói részére
Budapest, Magyarország: Magyar Telekom Nyrt. (2006), 160 p.
47. Pájer, J ; Katonáné, G K ; Kovács, M ; Kovács, N ; Koronikáné, P J ; Nagy, T ; Pintérmé, N E ; Polgár, A ; Szabó, GY ; Fodor, V et al.
A környezeti hatásvizsgálatok fejlesztése: A kérdőíves és szóbeli megkérdezések illetve a tartalomelemzés végrehajtása pp. 1-92., 92 p. (2006)
48. Pájer, J ; Nagy, T ; Polgár, A ; Samu, L A ZALAERDŐ Zrt. környezetvédelmi teljesítményértékelése pp. 1-81., 81 p. (2006)