

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM

**IMPLICIT ÉS EXPLICIT, VALAMINT BELSŐ ÉS
KÜLSŐ CSR EGY KETTŐS FÜGGÉSBEN LÉVŐ
PIACGAZDASÁGBAN**

Különös tekintettel a munkavállalókról való
gondoskodásra

DOKTORI ÉRTEKEZÉS

Témavezető: Dr. Lengyel György DSc

Bank Dénes

Budapest, 2017

Bank Dénes

**IMPLICIT ÉS EXPLICIT, VALAMINT BELSŐ ÉS KÜLSŐ
CSR EGY KETTŐS FÜGGÉSBEN LÉVŐ
PIACGAZDASÁGBAN**

Különös tekintettel a munkavállalókról való gondoskodásra

Szociológia és Társadalompolitika Intézet

Témavezető: Dr. Lengyel György DSc

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM

**IMPLICIT ÉS EXPLICIT, VALAMINT BELSŐ ÉS KÜLSŐ
CSR EGY KETTŐS FÜGGÉSBEN LÉVŐ
PIACGAZDASÁGBAN**

Különös tekintettel a munkavállalókról való gondoskodásra

DOKTORI ÉRTEKEZÉS

Témavezető: Dr. Lengyel György DSc

Bank Dénes

Budapest, 2017

TARTALOMJEGYZÉK

1.	Bevezetés	13
2.	A CSR fogalmi keretei.....	21
2.1.	CSR elméletek csoportosítása.....	22
2.2.	CSR történeti előzményei	23
2.3.	Részvényesi érték elmélet.....	24
2.4.	A Corporate Social Performance modell	28
2.5.	Az etikus vállalat megközelítés.....	31
2.6.	A vállalati polgárság elmélet.....	34
2.7.	Explicit, implicit CSR elmélet	37
3.	Kettős függésben lévő piacgazdaság és az implicit/explicit CSR.....	40
3.1.	A kapitalizmus variációi	40
3.2.	Explicit és implicit CSR a kapitalizmus variációiban.....	43
3.3.	Multinacionális vállalatok és az explicit CSR	45
3.4.	A kettős függőség intézményi háttere	51
3.5.	Kettős függésben lévő piacgazdaság Magyarországon	63
3.6.	Explicit, implicit CSR elméleti variációi Magyarországon	66
4.	Belső CSR, munkavállalókról való gondoskodás	71
4.1.	A belső CSR fogalmának közelítése	71
4.2.	Munkavállalókról való gondoskodás a kapitalizmus egyes változataiban.....	73
4.3.	Nemzetközi irányelvek és standardok.....	76
4.4.	A belső CSR, a munkavállalókról való gondoskodás munkadefiníciója	78
5.	Belső CSR Magyarországon	81
5.1.	A munkavállalókról való gondoskodás kialakulása és fejlődése	81
5.1.1.	A szocialista vállalat és öröksége.....	81
5.1.2.	Az ezredforduló után.....	83
5.2.	A CSR közpolitikai támogatottsága Magyarországon	84
5.3.	Belső CSR kutatások Magyarországon	88
5.3.1.	Magyar CSR nemzetközi kontextusban	89
5.3.2.	Hazai belső CSR kutatások	94
5.3.3.	Néhány következtetés a belső CSR kutatásokkal kapcsolatban.....	97
6.	Kutatási kérdések és hipotézisek.....	99
7.	Módszertan.....	106
7.1.	A kvantitatív kutatás háttere, módszertana	106
7.1.1.	A kvantitatív elemzéshez felhasznált minta.....	108

7.1.2.	A hipotézisek vizsgálata során alkalmazott módszertan.....	110
7.2.	A kvalitatív kutatás háttere, módszertana.....	114
7.3.	A kutatás korlátai.....	116
8.	A kvantitatív kutatás eredményei	119
8.1.	A kutatási kérdések operacionalizálása	119
8.2.	Magyarázó változók	120
8.3.	Függő változók	121
8.4.	A minta jellemzői	123
8.5.	A CSR gyakorisága és jellemzői	126
8.6.	Hipotézisek tesztelése.....	135
8.7.	A hipotézisvizsgálatok eredményeinek összefoglalása	152
8.8.	Vállalatvezetői attitűdök és a CSR	156
9.	A kvalitatív kutatás eredményei	161
9.1.	A kvalitatív kutatás háttere és az elemzés szempontjai	161
9.2.	A CSR célja és tartalma.....	165
9.2.1.	Fogalmi készletek a vizsgált kategóriákban	165
9.2.2.	A CSR megközelítése és alkalmazott területei.....	169
9.2.3.	A CSR vállalati céljai	174
9.3.	Implicit és explicit CSR.....	177
9.3.1.	Implicit CSR.....	178
9.3.2.	Explicit CSR.....	180
9.4.	Belső CSR	185
9.4.1.	A belső és a külső CSR kapcsolata.....	185
9.4.2.	Belső CSR gyakorlatok	187
9.4.3.	A belső CSR szempontjai a multinacionális vállalatoknál	190
9.4.4.	A belső CSR szempontjai az állami vállalatoknál	197
9.4.5.	A belső CSR szempontjai a magyar magánvállalatoknál	201
9.4.6.	Vállalati kihívások és (belső) CSR	204
9.4.7.	Néhány érintett szerepe a belső CSR-ben.....	205
9.5.	A kvalitatív kutatás eredményeinek összefoglalása	212
10.	Konklúzió, CSR Magyarországon.....	220
11.	Melléklet.....	233
11.1.	A CSR közpolitikai támogatottsága az Európai Unióban.....	233
11.2.	Néhány releváns nemzetközi standard.....	234
11.3.	Belső CSR gyakorlatok a kvalitatív kutatás alapján	249
11.4.	A kérdőív kvantitatív kutatáshoz felhasznált kérdései	256

11.5.	A kutatásba bevont minta módszertani megfontolásai.....	258
11.6.	Táblázatok.....	260
11.7.	Kvalitatív kutatáshoz felhasznált interjúvázlatok	270
11.8.	A kvalitatív kutatás főbb megállapításai vállalati méret és ágazat szerint.....	273
12.	Irodalomjegyzék	275
13.	A szerző publikációi a témában	294

ÁBRAJEGYZÉK

8.1. ábra: A minta ágazat szerinti megoszlása a különböző vállalati méret és tulajdon kategóriákban	125
8.2. ábra: A minta méret szerinti megoszlása a különböző vállalati tulajdon kategóriákban	126
8.3. ábra: Előre meghatározott CSR költségvetés jelenléte (%).....	133
8.4. ábra: Az implicit és explicit CSR gyakorisága a vállalat tulajdonosának jellege szerint a CSR tevékenységet folytató vállalatok körében.....	138
8.5. ábra: Az implicit és explicit CSR gyakorisága ágazat szerint	139
8.6. ábra: Az implicit és explicit CSR gyakorisága vállalati méret szerint	140
8.7. ábra: Az implicit és explicit CSR gyakorisága a CSR irányultsága/dimenziói szerint.....	144
8.8. ábra: A vállalatvezetők attitűdje az egyes CSR-hez kapcsolódó állításokkal kapcsolatban (átlagok).....	157
9.1. ábra: Vállalatvezetők és munkavállalók által leggyakrabban használt szavak	167
9.2. ábra: Multinacionális vállalat, hazai állami vállalat és magyar magánvállalat vezetői által leggyakrabban használt szavak	168
9.3. ábra: A CSR tevékenységek kialakításának alapja az egyes tulajdoni kategóriákban.....	205
9.4. ábra: A CSR vállalati megjelenésének fő szempontjai és a vállalatvezető szerepe.....	218
9.5. ábra: A sikeres CSR tevékenységhez szükséges hét vállalatvezetői lépés, valamint az arra ható szubjektív és objektív tényezők	219
10.1. ábra: A magyarországi CSR-re ható fontosabb tényezők.....	230
11.1. ábra: A normális eloszlás vizsgálata a belső CSR kiterjedtsége esetében	260
11.2. ábra: A normális eloszlás vizsgálata a külső CSR kiterjedtsége esetében.....	261

TÁBLÁZATJEGYZÉK

2.1. táblázat: Bemutatásra kerülő CSR elméletek.....	23
2.2. táblázat: Explicit és implicit CSR összehasonlítása.....	39
3.1. táblázat: Kettős függésben lévő piacgazdaság (DDME) intézményi meghatározottsága	64
5.1. táblázat: A CSR egyes céljainak fontossága a GKI adatai alapján	95
6.1. táblázat: A kutatási kérdésekhez tartozó hipotézisek és kutatási módszertan.....	104
7.1. táblázat: Az 50 fő feletti cégek méret és ágazat szerinti megoszlása a mintában (%)	109
7.2. táblázat: Az 50 fő feletti cégek méret és ágazat szerinti megoszlása a Magyarországon működő vállalatok körében 2009-ben (%).....	109
7.3. táblázat: Kutatási minta korrigálásához felhasznált súlyok	110
7.4. táblázat: A kvalitatív kutatás során készített mélyinterjúk száma (db).....	115
8.1. táblázat: A súlyozott minta főbb kategóriák szerinti megoszlása	124
8.2. táblázat: CSR aktivitás céljainak fontossága	128
8.3. táblázat: A belső CSR egyes elemeinek megjelenési gyakorisága az egyes kategóriák szerint (%)	130
8.4. táblázat: A külső CSR egyes elemeinek megjelenési gyakorisága (%)	132
8.5. táblázat: A társadalmi célú költséket meghatározó tényezők a CSR költségvetéssel rendelkezők körében (%)	135
8.6. táblázat: A kvantitatív kutatás során vizsgált függő változók.....	136
8.7. táblázat: Szignifikáns hatások az implicit/explicit CSR szekvenciális ordinális multinomiális regresszióval történő vizsgálat alapján ($p < 0,05$ zöld körrel jelölve)	142
8.8. táblázat: 2. hipotézis Khí-négyzet próbája.....	144
8.9. táblázat: A belső CSR kiterjedtségének és a CSR jellegének (explicit/implicit) összefüggés-vizsgálata korrelációval	145
8.10. táblázat: A külső CSR kiterjedtségének és a CSR jellegének (explicit/implicit) összefüggés-vizsgálata korrelációval	146
8.11. táblázat: Belső és külső CSR megoszlása a vizsgált kategóriák szerint (%).....	149
8.12. táblázat: Szignifikáns hatások a belső/külső CSR szekvenciális multinomiális regresszióval történő vizsgálata alapján ($p < 0,05$ zöld körrel jelölve).....	151
8.13. táblázat: A hipotézisek tesztelésének eredményeit összefoglaló táblázat	155
8.14. táblázat: A vállalatvezetői vélemény és a belső CSR kiterjedtségének kapcsolata	158
8.15. táblázat: A vállalatvezetői vélemény és a külső CSR kiterjedtségének kapcsolata	159

9.1. táblázat: A vállalatok társadalmi felelősségvállalásához kapcsolódó néhány fogalom előfordulási gyakorisága a vállalati vezetőkkel készített interjúkban, vállalati tulajdoni kategóriák szerint	170
9.2. táblázat: A vállalatok társadalmi felelősségvállalása kapcsán spontán említett saját vállalati gyakorlatok, vállalati tulajdoni kategóriák szerint	173
9.3. táblázat: Az implicit CSR és az explicit CSR szempontjai az egyes vállalati tulajdoni csoportokban a kvalitatív kutatás alapján	213
9.4. táblázat: A belső, valamint a külső CSR szempontjai a kvalitatív kutatás eredményei alapján.....	215
11.1. táblázat: Az ILO MNE Nyilatkozat fontosabb vállalati aspektusai.....	240
11.2. táblázat: GRI Standardok - munkaügyi gyakorlatok és tisztességes munka.....	241
11.4. táblázat: GRI G4 Standardok, Munkaügyi gyakorlatok és tisztességes munka	248
11.5. táblázat: A munkavállalókról való gondoskodáshoz kapcsolódó gyakorlatok a vállalati vezetőkkel készített interjúkban, vállalati tulajdoni kategóriák szerint	255
11.6. táblázat: Vállalati méret, ágazat és tulajdon kölcsönhatások vizsgálata, redukált loglineáris modell	260
11.7. táblázat: Implicit/Explicit CSR szekvenciális ordinális multinomiális regresszió vizsgálatai a magyarázó változók eltérő sorrendű modellbe vonása alapján.....	261
11.8. táblázat: Belső és külső CSR megoszlása tulajdonkategóriákon belüli.....	263
11.9. táblázat: Belső és külső CSR megoszlása ágazaton belüli méretkategóriák szerint (%)..	264
11.10. táblázat: Belső és külső CSR megoszlása tulajdonkategórián belüli ágazatkategóriák szerint (%)	264
11.11. táblázat: Belső és külső CSR-hez tartozó szekvenciális multinomiális regresszió.....	265
11.12. táblázat: A belső CSR kiterjedtsége a magyarázó változók függvényében.....	267
11.13. táblázat: A külső CSR kiterjedtsége a magyarázó változók függvényében.....	268
11.14. táblázat: A vállalatvezetők attitűdje az egyes CSR-hez kapcsolódó állításokkal kapcsolatban (átlagok).....	269

RÖVIDÍTÉSEK JEGYZÉKE

- AA: Account Ability, a vállalatok etikai megfelelőségére vonatkozó minősítési rendszer
- CME: coordinated market economy, koordinált piacgazdaság
- CSR: corporate social responsibility, vállalatok társadalmi felelősségvállalása
- DDME: double dependent market economy, kettős függésben lévő piacgazdaság
- DME: dependent market economy, függő piacgazdaság
- GRI: global reporting initiative, egységes jelentési rendszer
- IAS: international accounting standards, nemzetközi felelősségvállalási standardok
- IFA: International Framework Agreement, multinacionális vállalat és egy vagy több globális szakszervezet között létrejövő megállapodás
- ILO: International Labour Organization, Nemzetközi Munkaügyi Szervezet
- ILO MNE: Nemzetközi Munkaügyi Szervezet multinacionális vállalatokra szóló nyilatkozata
- LME: liberal market economy, liberális piacgazdaság
- MNC: multinational company, multinacionális vállalat
- PCP: polyvocal citizenship perspective, polivokális állampolgár perspektíva
- SA: Social Accountability, a vállalatok társadalmi megfelelőségére vonatkozó minősítési rendszer
- SLME: state-led market economy, államilag vezérelt piacgazdaság
- VoC: varieties of capitalism, a kapitalizmus variációi

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Végtelen hálával tartozom Lengyel György tanár úrnak a felbecsülhetetlen értékű szakmai segítségért és támogatásért, akinek hasznos javaslatai nagyban hozzájárultak jelen kutatás eredményeihez.

Hálásan köszönöm a hasznos javaslatokat, meglátásokat, segítségeket, bátorításokat Boda Zsoltnak, Czakó Ágnesnek, Czelleng Ádámnak, Géring Zsuzsannának, Göncz Borbálának, Karóczkay Gábornak, Kemény Sándornak, Kuczi Tibornak, Losoncz Miklósnak, Molnár Lászlónak, Mónus Évának, Munkácsy Ferencnek, Németh Zsuzsannának, Némethné Pál Katalinnak, Neumann Lászlónak, Palicz Máténak, Perjés Istvánnak, Schlemmer Évának, Szalai Zsókának, Szták Richárdnak, Tanpai Rinpochenek, Tátrai Márknak, Tordai Róbertnek, Udvardi Attilának, Veres Máténak, Vértes Andrásnak, Vicsek Lillának és Zsóka Ágnesnek. És hálásan köszönöm a közreműködését minden a kutatásban résztvevőnek, akik fontosnak tartották, hogy erre a témára sűrű programjukból, vagy épp szabadidejükből időt szakítsanak, és így lehetővé tették, hogy ez a disszertáció megszülessen. Lenyűgöző és szívet melengető volt megtapasztalni ezt az önzetlen segítőkészséget, amit oly sokan és olyan szívesen adtak! Külön köszönet, végtelen hála és mérhetetlen szeretet családomnak, Katinak, Marcinak, Balázsnak, és szüleimnek, akik segítsége, türelme, támogatása nélkül ez a dolgozat sem jöhetett volna létre. És köszönöm a kedves olvasónak, hogy a kezébe veszi ezt a kötetet, és nagy örömömre szolgálna, ha azt továbbgondolásra is érdemesnek találná majd.

1. BEVEZETÉS

A vállalatok gazdasági területeken túlmutató társadalmi szerepe közismert jelenség mind a vállalatok, mind a társadalom körében. Korábban elsősorban a vállalatok környezetvédelemmel és az emberi jogokkal kapcsolatos társadalmi felelőssége volt a közfigyelem előtérében, azonban az utóbbi időben – jelentős részben a gazdasági és társadalmi válságok hatására – a vállalatok társadalmi szerepének számos egyéb területe is egyre nagyobb hangsúlyt kap. Részben ezzel összefüggésben a vállalatok társadalmi felelősségvállalása (corporate social responsibility – CSR) a politikai intézmények szintjén is egyre inkább tematizálódik, valamint a szabályozások szintjén is megjelenik.¹

A téma társadalmi relevanciájának és aktualitásának ellenére a CSR témájában végzett tudományos jellegű kutatások Magyarországon csak az utóbbi néhány évben kezdtek a figyelem középpontjába kerülni. Az eddig készített hazai CSR kutatások elsősorban a felelősségvállalás egy-egy aspektusára, illetve annak magyarországi elterjedtségére fókuszáltak, eddig azonban nem készült olyan kutatás Magyarországon, ami a hazai CSR-t az arra ható intézményrendszerrel együtt összevontan vizsgálná és elhelyezné azt egy egységes elméleti keretben. A disszertáció egyik célja, hogy *feltárja a magyarországi CSR intézményi beágyazottságát, jellemzőit és sajátosságait, és ezeket egy nemzetközi összehasonlító keretben értelmezze*. A magyar CSR-t a Hall és Soskice (2001) által bevezetett „kapitalizmus variációi” (VoC) értelmezési keretben vizsgálom, mivel az a gazdasági rendszereket az intézmények, illetve a vállalati kapcsolatok szemszögéből közelíti meg és így jól illeszkedik a CSR megközelítéshez. Bemutatom, hogy az állam meghatározó szerepe miatt szükséges a Nölke és Vliegenthart (2009) által a közép-európai gazdaságok leírására bevezetett függő piacgazdasági (DME) modell kiegészítése, és ez alapján egy a Magyarországra inkább jellemző új kapitalizmus variációnak, a kettős függésben lévő piacgazdaságnak (DDME) az alkalmazása. Megvizsgálom, hogy Matten és Moon (2008) VoC elméletekhez kapcsolódó CSR tipológiája alapján az angolszász liberális piacgazdaságokra jellemző (önkéntességre alapuló) explicit, vagy inkább a nyugat-európai koordinált piacgazdaságokra jellemző (a szabályok betartását előtérbe

¹ Így pl. az EU tagállamaiban a 2017-es üzleti évtől kötelező lesz az 500 fő feletti (közérdeklődésre számot tartó) cégek számára a társadalmi hatások mérése és az ezzel kapcsolatos jelentések készítése az Eur-Lex 2014/95/EU alapján.

helyező) implicit CSR, vagy ezeknek valamilyen kombinációja érvényes inkább jelenleg Magyarországon.

A kutatás *célja továbbá a CSR vállalaton belüli, illetve azon kívüli gyakorlatok elemzése is a közép- és nagyvállalatok körében, mely során részletesen is elemzem a nemzetközi és hazai szakirodalomban átfogóan eddig csak kevésbé kutatott belső CSR aspektusait és hazai mintázatát.* A CSR témában publikáló legtöbb szerző a vállalatok környezethez, fogyasztókhoz, a társadalom egészéhez való kapcsolataik különböző modelljeit mutatja be, és így elmarad a belső érintettek, azaz kiemelten a munkavállalók iránti vállalati felelősségvállalás részletezése. A „belső CSR”-nek, vagyis a munkavállalókról való gondoskodásnak² pedig fontos társadalmi jelentősége van, hiszen egy cég alkalmazottai nem csupán a vállalati működésnek a részei, hanem a társadalom tagjai is. A közvetlen kapcsolat révén pedig a vállalat igen sokat tehet a társadalmi felelősségvállalás ezen területén.

Az közismert, hogy a munkának, a munkahelynek meghatározó szerepe van az egyén életében, hiszen a felnőtt lakosság döntő többsége az ébren töltött idejéből a legnagyobb részt a munkahelyén tölti. A munka világa ugyanakkor nem csak a munkahelyen hat az egyénre. Hat többek között a munkavállaló egészségére, a munkahelyen kívüli fizikai környezetére (pl. a jövedelem által), vagy akár a dolgozó és környezete lelki világára is. Ez utóbbira nem csak a munkahelyi stressz és az elmúlt években egyre inkább előtérbe kerülő HR terület, a munka és magánélet egyensúlya van hatással, hanem az is, hogy a munkavállaló mennyire gondoskodó és kiegyensúlyozott környezetből érkezik vissza otthoni életterébe. A kutatás során bemutatom a hazai vállalatok munkavállalókról való gondoskodási gyakorlatainak főbb elemeit, valamint az ezeknek a megjelenésére ható tényezőket, valamint megvizsgálom, hogy az implicit/explicit CSR tipológia alapján beazonosított magyarországi CSR-típus milyen összefüggéseket jelez a CSR ezen belső dimenziójával.

² A későbbiekben ismertetett munkadefinícióm alapján a munkavállalókról való gondoskodás elemei közé sorolható az esélyegyenlőség, a munkahelyi egészség és biztonság, a képzés és élethosszig tartó tanulás, a szociális szempontok érvényesülése (átszervezés, elbocsátáskor), a munka és magánélet egyensúlya, valamint a munkavállalói részvétel és képviselet.

Kutatási kérdések

A kutatás előbbiekben ismertetett céljai alapján a disszertációm három fő kutatási kérdés köré épül. Az első a hazai vállalatok társadalmi felelősségvállalás terén kirajzolódó mintáinak, sajátosságainak a kérdésköre, a második a munkavállalói gondoskodásra ható tényezők beazonosításához tartozik, a harmadik pedig a vállalatvezetők belső CSR-rel kapcsolatos döntéseit leginkább befolyásoló hatások feltérképezésére irányul. A kutatást a létszám szerinti (50 fő feletti) közép- és nagyvállalatok körében végeztem, így a kutatási kérdések is rájuk vonatkoznak.

I. kutatási kérdés: Magyarországon milyen mintázatai alakultak ki a CSR-nek és ezekre milyen vállalati jellemzők vannak hatással?

A kutatási kérdés megválaszolása érdekében megvizsgálom, hogy a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának hazai gyakorlata hol helyezkedik el más országok, régiók gyakorlataihoz képest. A hazai CSR-t meghatározó fontosabb intézményi hatásokat a Magyarországra jellemző kapitalizmus variáció meghatározása révén igyekszem megközelíteni. A CSR elméletek közül kiválasztott implicit/explicit CSR modell (Matten – Moon 2008) lehetővé teszi a hazai CSR-re jellemző mintázatoknak elméleti meghatározását a magyarországi VoC alapján. Habár az utóbbi időben a nemzetközi szakirodalomban több olyan kutatás is megjelent, ami összekapcsolja a VoC és explicit/implicit CSR elméleteket egy-egy ország vonatkozásában (pl. Kang – Moon 2012, Carson et al. 2015), Magyarországra vonatkozóan eddig ilyen jellegű vizsgálat nem készült. A kutatás során arra is keresem a választ, hogy a gyakorlatban a CSR hazánkban inkább a törvényi szabályozások betartására, vagy inkább az önkéntesen vállalt társadalmilag felelős tevékenységekre vonatkozik. Mivel ezek a gyakorlatok az áttekintett szakirodalom alapján feltehetően eltérnek a multinacionális, a magyar állami és a magyar magánvállalatok körében, így ezekre a jellegzetes CSR mintázatokat külön-külön is megvizsgálom.

II. kutatási kérdés: Milyen tényezők hatnak a belső és külső CSR gyakorlatokra Magyarországon?

Az előző kérdésre kapott válaszok alapján beazonosíthatóak lesznek a magyarországi CSR típusára ható fontosabb vállalati jellemzők, azonban kérdés, hogy ezeknek milyen hatása van a CSR belső és külső dimenzióira. Megvizsgálom továbbá, hogy az

implicit/explicit CSR típus milyen összefüggést mutat a belső és külső CSR dimenziókkal. A kutatási kérdés elemzése kapcsán arra is kitérek, hogy a CSR belső és külső dimenziói hatnak-e egymásra a vállalati kultúrán, az üzleti stratégián, vagy egyéb vállalati folyamatokon keresztül, vagy ezek egymástól szervezeti és tartalmilag is elkülönülten jelennek meg. Az elméleti vizsgálódás és a hazai kutatási eredmények értékelése alapján indokolt annak a vizsgálata is, hogy ezek a gyakorlatok hogyan jelennek meg a multinacionális, a magyar állami és a magyar magánvállalatok körében.

III. kutatási kérdés: Milyen kihívások és motiváció eredményezik azt, hogy egy vállalat, illetve a vállalatvezető önkéntesen a CSR, valamint ezen belül a belső CSR felé fordul?

A CSR vállalati megjelenésében szerepet játszó tényezők beazonosítása érdekében megvizsgálom, hogy a belső CSR inkább egy hasonulási folyamatként írható le a vállalat tulajdonosához, más vállalatokhoz, irányelvekhez (DiMaggio – Powell 1983), vagy inkább a felmerülő problémákra adott válaszként értelmezhető. Ez utóbbinak a vizsgálatára az is lehetőséget ad, hogy ma Magyarországon számos vállalat szembesül a munkaerőhiány kihívásával, aminek a hatására munkáltatói oldalról is egyre inkább előtérbe került a belső CSR, mint a munkavállalói hűséget erősítő, vagy új munkaerőt a céghez vonzó eszköz. A kutatási kérdéshez kapcsolódóan azt is megnézem, hogy a vezetők személyes hozzáállása, korábbi munka- és egyéb tapasztalatai mennyiben járulnak hozzá a belső CSR kialakulásához a különböző vállalat típusok (multinacionális, hazai állami, magyar magán vállalatok) esetében. Korábbi kutatások (pl. Bluhm – Trappman 2014, Bank 2010) rámutattak, hogy a vezetőknek jelentős szerepe van a CSR vállalati megjelenésében, mindeddig azonban nem készült Magyarországon olyan kutatás, ami azt vizsgálná, hogy a vezetők ezen döntéseit milyen tényezők befolyásolják a leginkább.

Az első két kutatási kérdéshez két-két hipotézist fogalmaztam meg a szakirodalom és a korábbi kutatási eredmények alapján, melyeket a 6. fejezetben ismertetek. A harmadik kérdéshez nem fogalmaztam meg előzetesen külön hipotézist.

Módszer, adatforrás

A kutatási kérdésekre a választ kevert kutatási módszertannal kerestem.³ Az első kutatási kérdés megválaszolásához szükséges volt a Magyarországra jellemző kapitalizmus-variáció beazonosítása, melynek érdekében *szekunder kutatást* végeztem. A témához kapcsolódó, rendelkezésre álló statisztikai adatokat elsősorban az Eurostat, KSH, NAV és MNB elérhető adatbázisaiból gyűjtöttem össze, majd dolgoztam fel annak érdekében, hogy a magyar piacgazdaság sajátosságai összevethetőek legyenek más kapitalizmus-variációikkal, különös tekintettel az állam gazdaságban betöltött szerepére.

Az első két kutatási kérdés alapján megfogalmazott hipotézisek tesztelésére *kvantitatív kutatást* alkalmaztam. A kvantitatív kutatás során felhasznált magyar közép- és nagyvállalatokra vonatkozó adatok egy 2009-2010-es nemzetközi felmérés révén váltak elérhetővé számomra, melynek magyar adatfelvételét a BCE ETK szervezte. A harmadik kutatási kérdésre *kvalitatív kutatással* kerestem a választ, melynek keretében összesen 40 db személyes mélyinterjút készítettem, ebből 21-et vállalatvezetőkkel, 19-et pedig ugyanazon vállalatok munkavállalói képviselőivel. Az interjúalanyok kiválasztási szempontjai között a vállalatvezetői és munkavállalói meglátások megismerése és összevetése mellett az is szerepelt, hogy összehasonlíthatóak legyenek a multinacionális vállalatok, a magyar állami vállalatok és a magyar magáncégek eltérő belső CSR gyakorlatai, vezetői meglátásai is. A kutatáshoz használt interjúvázlat kialakítása során figyelembe vettem a kvantitatív kutatás eredményeit is, a válaszokat pedig kvantitatív tartalomelemzési és kvalitatív adatelemzési módszerrel is elemeztem.

A disszertáció felépítése

A disszertáció 2. fejezetében a különböző CSR elméleteket tekintem át annak érdekében, hogy megalapozottan kiválaszthassam a kutatási kérdéshez leginkább illeszkedő CSR elméleti, illetve fogalmi keretet. Ebben a részben Melé (2008) CSR csoportosítását egy új elemmel is kiegészítem, mivel az így képzett öt csoport meglátásom szerint jobban lefedi a releváns CSR megközelítéseket.

A 3. fejezetben elméleti alapon igyekszem meghatározni, hogy az általam kiválasztott explicit/implicit CSR elmélet keretein belül hol helyezkedik el a magyarországi CSR. Ennek érdekében először bemutatom a kapitalizmus variációinak (VoC) elméletét, majd

³ A kutatási módszertanra részletesebben a 7. fejezetben térek ki.

pedig arra térek ki, hogy az explicit/implicit CSR hogyan jelenik meg az eddig vizsgált kapitalizmusvariációkban, azaz az Egyesült Államokbeli és a nyugat-európai piacgazdaságokban. Ezt követően bemutatom azon nemzetközi és hazai kutatásokat, melyek azt vizsgálják, hogy Közép-Európában a kapitalizmus melyik variációja valósulhat meg. Szekunder kutatás segítségével tételesen is igazolom, hogy Magyarországon a multinacionális vállalatok mellett az államnak is meghatározó szerepe van a piacgazdaság működésére a hazai intézményrendszereken keresztül, mely révén megállapítom, hogy Magyarországra egy, az eddig publikált piacgazdasági variánsoktól eltérő modell érvényes, melynek a kettős függésben lévő piacgazdaság (double dependent market economy - DDME) elnevezést adom. Bemutatom a DDME modellt és annak eltéréseit Nölke és Vliegenthart (2009) függő piacgazdasági modelljéhez (dependent market economy – DME) képest. Ezt követően megvizsgálom, hogy a Magyarországra jellemző DDME modell az explicit/implicit CSR milyen elméleti variációját eredményezheti hazánkban.

A fentiekben ismertetett fejezetekben tehát megadom a Magyarországra jellemző CSR elméleti kereteit, intézményi meghatározottságát, a 4. és 5. fejezetekben pedig részletesebben is elemzem disszertációm másik fő kutatási területét, a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának vállalaton belüli dimenzióját, vagy más néven a munkavállalókról való gondoskodást. A 4. fejezetben bemutatom a belső CSR fogalmát a nemzetközi szakirodalom alapján, majd megnézem, hogy a munkavállalókról való gondoskodás hogyan jelenik a VoC elméletek szerint a különböző kapitalizmustípusokban, s hogy ez alapján milyen belső CSR valószínűsíthető a hazai kettős függésben lévő piacgazdaságban. Bemutatom a munkavállalókról való gondoskodási gyakorlatokra az izomorfizmus révén (DiMaggio – Powell 1983) jelentős hatással lévő nemzetközi irányelveket, standardokat, indexeket, minősítéseket és keretmegállapodásokat, majd részben ezeken, részben pedig a korábban ismertetett elméleteken alapulva ismertetem a munkavállalókról való gondoskodás munkadefinícióját.

Az 5. fejezetben bemutatom a munkavállalókról való gondoskodási gyakorlatok kialakulását és fejlődését Magyarországon, és e kapcsán a szocialista vállalat intézményi örökségére külön is kitérek. A DDME modell és az explicit/implicit CSR elmélet összekapcsolása is rámutatott arra, hogy az államnak jelentős szerepe van Magyarországon a CSR megvalósult mintázatában, így a munkavállalókról való

gondoskodásban is. Az állam szerepét, hatását a CSR, azon belül is különösen a belső CSR alakulásában elsősorban a szabályozó állam szempontjából elemzem. Az előző fejezetekben tárgyalt elméleti megfontolások után pedig áttekintem, hogy a hazai belső CSR kutatások eredményei alapján a munkavállalókról való gondoskodás hazai változatának milyen mintázatai körvonalazódnak a gyakorlatban.

A 6. fejezetben a kutatási kérdéseket, és az ahhoz tartozó hipotéziseket ismertetem, majd a 7. fejezetben bemutatom a kutatási mintát és az elemzés során használt módszertant. A 8. fejezetben a kvantitatív kutatás adatainak elemzése során először a hazai CSR jellemzőit, gyakoriságát mutatom be, majd egyenként tesztelem a hipotézisek érvényességét és összefoglalóan is elemzem az így kapott fontosabb megállapításokat. Végül kvantitatív eszközökkel is megvizsgálom, hogy van-e kapcsolat a vállalatvezetők belső CSR témájához kapcsolódó kérdésekre adott személyes véleményük és a vállalatnál megvalósult belső CSR tevékenység kiterjedtsége között.

A 9. fejezetben mutatom be a kvalitatív kutatás eredményeit. A válaszadók által használt fogalmi készleteket a kvalitatív adatelemzés mellett fogalom-térkép felrajzolásával, kvantitatív tartalomelemzési módszerrel is vizsgáltam. A kvalitatív kutatás során a kvantitatív kutatás eredményeire is reflektálok, így például kitérek a CSR alkalmazott területeire és céljaira, illetve az implicit és explicit CSR-re is annak érdekében, hogy a kvantitatív kutatás során kapott eredmények kiegészíthetők legyenek a jobb megértést szolgáló kvalitatív jellegű információkkal is. A kvalitatív kutatás eredményeinek értékelése során a disszertáció harmadik kutatási kérdéséhez illeszkedően a belső CSR gyakorlatokat kvalitatív adatelemzési módszerrel részletesebben is megvizsgálom a vállalatvezető és munkavállaló, valamint a multinacionális, magyar állami és magyar magánvállalat kategóriákban. Végül az interjúk elemzése közben, a szövegek tartalmi jellegzetességei alapján kialakított kategóriák, azaz a belső CSR főbb érintettjeinek szempontjából is megvizsgálom a munkavállalókról való gondoskodással kapcsolatos véleményeket, meglátásokat.

A 10. fejezetben összefoglalom a disszertáció fontosabb megállapításait, illetve azok lehetséges hasznosítási területeit, egy tentatív magyar CSR-modell keretében pedig bemutatom a hazai CSR-re ható fontosabb tényezőket, valamint további kutatási irányokat is felvázolok. A dolgozatot a mellékletek (11. fejezet) és az irodalomjegyzék (12. fejezet) zárják.

A disszertáció több területen is új eredményekkel bővíti a hazai és nemzetközi akadémiai diskurzust. A kapitalizmus variációi (VoC) elméletek szempontjából releváns intézmények magyarországi vizsgálatával a dolgozat hozzájárul a kapitalizmus magyar változatának az állam szerepét is figyelembe vevő jobb megértéséhez. Az elemzés megállapítja, hogy a magyar gazdaság a multinacionális vállalatokkal és az állammal is függő viszonyban van, melynek eredményeként egy új VoC-modell, a kettős függésben lévő piacgazdaság (DDME) is bevezetésre kerül. A disszertáció új, empirikus megközelítésben vizsgálja, hogy Magyarországon az implicit/explicit CSR milyen kombinációja van jelen, melynek érdekében bővíti a Matten és Moon (2008) által bevezetett ideáltípusokat. Bemutatom, hogy Magyarországon a vállalati méret és ágazat mellett a tulajdonos jellegének is hatása van arra, hogy egy vállalat milyen típusú CSR tevékenységet végez, ami összefüggést mutat a DDME modell jellegzetességével is. Külön is megvizsgálom a hasonulás (izomorfizmus) és a CSR kapcsolatát, és empirikus eredményekre támaszkodva kiegészítem azt azzal, hogy nem csupán a koercív, mimetikus és normatív izomorf folyamatok eredményezhetnek hasonló CSR tevékenységet, hanem a hasonló kihívásokra adott üzletileg racionális válaszok is. Bemutatom a vállalatvezetőnek CSR megvalósulásában játszott szerepét és beazonosítom az erre ható belső (szubjektív) és külső (objektív) tényezőket, melyek szintén új eredményeket jelentenek a kapcsolódó diskurzusban. Végül a kutatás eredményeinek összegzéseként a magyarországi CSR típus-variáció meghatározását is megkísérlem, felvázolva az arra ható fontosabb tényezőket.

Összességében elmondható, hogy a disszertáció így egyfelől hozzájárul a Magyarországra jellemző CSR, valamint ezzel összefüggésben a jelenlegi magyar piacgazdasági rendszer jobb megértéséhez, másfelől pedig beazonosítja azokat a területeket, melyek révén a vállalatok nagyobb társadalmi felelősségvállalásra ösztönözhetőek.

2. A CSR FOGALMI KERETEI

A társadalmilag felelős vállalati cselekvés már a vállalati szervezeti forma megalakulásakor jelen volt, azonban ezek a tevékenységek ekkor még nem képezték a vállalati célok szerves részét, hanem sokkal inkább annak eszközei voltak (Blowfield – Murray 2008). Az ügyfelekkel való korrektség, a termeléshez szükséges természeti erőforrások átgondolt kiaknázása, a kisebb műhelyekben a kisegítő „karrier-tervezése” stb., elsősorban a vállalkozás üzleti jövőképét szolgálta. A gazdasági racionalitáson túlmutató vállalati felelős magatartás első megjelenési formái az aktuális értékrendszer eredőjeként és az intézményi struktúrákhoz kapcsolódóan, illetve annak részeként jelentek meg.⁴

A történelmi múltja ellenére a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának, vagy ahogy a szakirodalomban használják, a CSR-nek (corporate social responsibility) nincs egységes definíciója. Ez a fogalmi bizonytalanság elsősorban a CSR-t körülvevő koncepcionális vitákból, a téma beágyazottságából, érték-alapú megközelítéséből (Crane et al. 2008a: 5-6, Moon et al. 2005: 433-434), valamint annak dinamikus jellegéből ered (Caroll 1999). Carroll az 50-es évek első fogalmi meghatározásaitól kezdve összesen több mint 20 CSR fogalmat vizsgált meg, rámutatva, hogy a 90-es évekre a CSR fókusz az etikai megközelítésből a mérhetőség és a gyakorlatiasság irányába tolódott el (ibid.).⁵ Mind a vállalatvezetők, mind a tudományos szakma körében élénk vita folyik a CSR terjedelméről, ami így leginkább egy gyűjtőfogalommá vált (szűkebb és bővebb értelmezés). Az egységes fogalmi meghatározására indokolt lenne ugyan az igény, de az alapvetően különböző megközelítések miatt ez eleve nem lehetséges (Melé, 2008). A vállalatok társadalmilag felelős magatartására vonatkozóan számos más megnevezés is ismert, az üzleti gyakorlatban többen is használják a CSR mellett a corporate responsibility, a social responsibility, a corporate citizenship, social sustainability, sustainability stb. kifejezéseket (KPMG 2013) lényegében ugyanazon tartalmi célból.⁶

⁴ A munkaerő „racionalizálásáról”, valamint a munkavállalókról való gondoskodás megjelenéséről az 5.1 fejezetben részletesebben is lesz szó.

⁵ Carroll (1999) időrendben, rendszerezés nélkül sorolja fel az egyes szerzők megközelítéseit, melyekre itt nem térek ki. A következő fejezetekben ismertetem a legfontosabb CSR-megközelítéseket, és egyúttal kísérletet teszek arra, hogy ezeket egy-egy nagyobb elméleti keretbe foglaljam.

⁶ A sustainability kifejezést ugyanakkor leggyakrabban a vállalati fenntarthatóság koncepciójához (is) társítják a vállalatok és a szakirodalom, ami alapvetően a természeti környezet fenntarthatóságát helyezi az előtérbe. A vállalati társadalmi felelősségvállalás a vállalati fenntarthatóság, illetve a fenntartható fejlődés koncepciójával, terminológiájával és gyakorlatával gyakran párhuzamosan, azzal átfedésben van jelen a

Mivel a szakirodalomban a CSR kifejezés a leggyakrabban használt változat, ezért a későbbiekben is ezt a megjelölést használom. Az alábbiakban rövid áttekintést adok a CSR fejlődéséről, illetve fogalmi készletének változásáról, majd ezek folyamányaként bemutatom a jelen kutatás során használt koncepcionális és tartalmi CSR-megközelítést.

2.1. CSR elméletek csoportosítása

A CSR elméletek kategorizálásával, egységes értelmezésével kapcsolatban négy megközelítést említ leggyakrabban a szakirodalom. Ezek közül az első Klonoski (1991) osztályozása, melyből az első csoport az ún. fundamentalizmus, mely azon elméleteket tartalmazza, amelyek a vállalat profittermeléséhez kapcsolják azok társadalmi szerepét, míg a második csoport azon irányzatokat tartalmazza, melyek a vállalat morális személyiségére és kötelességére hívják fel a figyelmet, végül a harmadik csoport azokat a megközelítéseket foglalja magába, melyeknél a vállalat társadalmi dimenziói különösen relevánsak.

Windsor (2006) az első csoportba az etikai felelősségre vonatkozó elméleteket sorolta, melyeknél a hangsúly a vállalat önzetlen felelősségvállalásán (közpolitikai szempontból pedig az érintettek jogainak megerősítésén) van, a második csoportba pedig a gazdasági felelősséget hangsúlyozó elméletek kerültek, amelyek a piaci értelemben vett gazdagságot helyezik előtérbe (és amihez minimális közpolitikai szabályozás társul). A harmadik csoport a „vállalati polgár” (corporate citizenship) elnevezést kapta, ami pedig leginkább az újabb, a vállalatot a társadalom (aktív és passzív) részének tekintő elméleteknek ad helyet.

A harmadik nagy elméleti csoportosítás Garriga és Melé (2004) nevéhez fűződik, melyet Melé (2008) további elemekkel egészített ki. Az elméleteket aszerint csoportosították, hogy azok a társadalmi valóság gazdasági, politikai, társadalmi integráció és etikai⁷ aspektusai közül melyikre helyezik a hangsúlyt, majd a szakirodalomban is gyakran használt négy fő CSR elméleti megközelítést azonosítottak be, melyek magukba foglalják a legtöbb CSR diskurzust. Az első a szociológiai gyökerű „vállalat társadalmi teljesítménye” (corporate social performance – CSP) elmélet, a második a részvényesi érték elmélete (ami Friedman (1970) CSR megközelítéshez áll a legközelebb), a harmadik

vállalatoknál, így például a szabványok, irányelvek is kölcsönösen építenek ezen koncepciókra (erről bővebben lásd a 4.3 fejezetet), ugyanakkor ezen fogalmak elméleti distinkciója túlmutat a dolgozat keretein.

⁷ A négy aspektus tartalmilag megfeleltethető a profit, hatalom, társadalmi igények interiorizációja, valamint üzlet és társadalom közötti etikus kapcsolódás fogalmának (Melé 2008).

a stakeholder-elmélet (etikus vállalat), a negyedik pedig a politikai tudományokon alapuló „vállalati polgár” megközelítés.

Melé (2008) elméleti csoportosítását egy újabb elméleti iránnyal egészítettem ki az utóbbi években megjelenő nemzetközi CSR diskurzusok alapján (2.1 táblázat). Ez az elméleti keret a kapitalizmus variációnak (VoC) elméletére épülő explicit és implicit CSR, amely a vállalati polgár megközelítést használva helyezi el a CSR egyes megvalósulási típusait az adott ország intézményi kereteinek megfelelően. Ez a megközelítés az önkéntesség mindaddig hangsúlyozott jellegétől elrugaszkodva a CSR tágabb elméleti elemzését teszi lehetővé. Ezt a megközelítést, illetve ennek magyar vonatkozásait a 3. fejezetben, részletesebben is elemzem, mivel ez adja majd a későbbi elemzések fogalmi keretét.

2.1. táblázat: Bemutásra kerülő CSR elméletek

CSR elméleti csoportok
Résztvényesi értékelmélet
CSP-modell
Etikus vállalat
Vállalati állampolgárság elmélet
Explicit és implicit CSR

Forrás: Melé (2008) alapján saját összeállítás

Egy rövid történeti áttekintés után a fenti CSR-hez kapcsolódó elméleteket mutatom be abból a célból, hogy az általam az elemzések során használt explicit és implicit CSR tartalmi elemei elhelyezhetőek legyenek egy elméleti keretben, továbbá hogy azok a szempontok megismerhetőek legyenek, melyek ezen CSR elméleti megközelítés kiválasztását indokolták.

2.2. CSR történeti előzményei

A vállalati társadalmi felelősségvállalás (Corporate Social Responsibility, CSR) fogalmát az Egyesült Államokban alkották meg, amit az üzleti világ társadalomban egyre nagyobb részt betöltő szerepe motivált. Az üzletember társadalmi felelősségének koncepcióját először Bowen helyezte elméleti keretbe 1953-ban, és a szakirodalom többsége ekkorra datálja a CSR-koncepció létrejöttét (Garriga – Melé 2008). A 60-as években szakmai vita indult meg azzal kapcsolatban, hogy mi tartozik a vállalatok felelős viselkedéséhez. Ekkor már elméleti szinten is megjelentek olyan írások, melyek a vállalatok felelős viselkedése közé olyan cselekvéseket soroltak, melyek túlmutatnak a vállalat közvetlen gazdasági

érdekein (pl. Davis 1960). A CSR tartalmi meghatározásával kapcsolatos viták az 1970-es években jelentősen megélénkültek a fogalom hazájának számító Egyesült Államokban. Ennek egyik fő oka, hogy a vállalatokba vetett bizalom jelentősen csökkent a tengerentúlon a 70-es években a lassabb gazdasági fejlődés, a nem szűnő jelentős vagyonkülönbségek, a tágabb értelemben vett jólét elemeinek (pl. tiszta környezet) veszélyeztetettsége és a vállalatok megerősödése (leginkább a multinacionális vállalatok megjelenése) miatt, és ezért szükség volt a vállalatok morális legitimációjára (Boda 1997). A társadalmi nyomás hatására számos állami intézmény is szerepet vállalt a vállalatok társadalmi felelősségvállalási kereteinek kijelölésében, melyhez elsősorban irányelveket, illetve kisebb részben szabályozásokat igyekeztek kidolgozni. A Gazdasági Fejlődés Tanácsa (CED) 1971-ben egy három egymásban elhelyezkedő körből álló CSR definíciót adott közre, ahol a belső kör az üzleti funkciók makrogazdasági hatásait, a középső kör az üzletmenet társadalom iránti érzékenységét, a külső kör pedig kifejezetten a társadalmi környezet érdekében tett vállalati magatartást jelölte (Caroll 2008b). Számos társadalmi téma politikai értelemben is az előtérbe került⁸, aminek következtében olyan szervezetek alakultak meg, mint a Környezetvédelmi Ügynökség (EPA), vagy az Egyenlő Foglalkoztatási Lehetősége Bizottsága (EEOC).

2.3. Részvényesi értékelmélet

A közgazdászok egy része ugyanakkor indokolatlannak látta a vállalatok társadalmi felelősségének a szokásos üzleti gyakorlatokon kívül eső meghatározását. A részvényesi értékelmélet (shareholder value theory – SVT), vagy más néven a fiduciárius kapitalizmus⁹ hívei szerint a vállalatok kizárólagos társadalmi felelőssége az, hogy profitot termeljenek, illetve hogy növeljék a részvény (tulajdonhányad) értékét (Freeman 1984, Hawley – Williams 2000). Minden nem ezt a célt szolgáló tevékenység csak akkor megengedhető, ha azt törvény, vagy egyéb kötelező érvényű szabályozás írja elő a vállalat számára.

A részvényesi értékelmélet a racionális cselekvés modelljén alapul, ami eleve értelmetlennek tekinti a vállalatok társadalmi felelősségvállalását és a piaci

⁸ A kapitalizmussal és az üzleti világgal kapcsolatos ellenérzések, valamint a társadalmi problémák miatt számos tüntetés volt a 70-es években az Egyesült Államokban, ami jelentős lökést adott a politikának az ezekre a területekre kiterjedő állami szabályozások bevezetésére, koordináló intézmények létrehozására.

⁹ A fiduciárius kifejezés a jogi szaknyelvből átvéve arra utal, hogy a cég egyfajta megbízotti (bizományosi) szerepet tölt be a (részvény)tulajdonosok felé, mely szerint mindig a tulajdonosok érdekeit szem előtt tartva kell eljárnia.

igazságosságot. Az elmélet képviselői szerint a társadalmi feladatokat az arra „szerződött” államnak kell ellátnia, így a legnagyobb közjó, amit egy vállalat tehet, hogy maximalizálja adóbefizetéseit (Friedman, 1970). A neoklasszikus közgazdászok szerint a piac „láthatatlan keze” kordában tartja a gazdaságot, mivel a piaci mechanizmus önmagában is alkalmas a diszfunkcionálisnak bizonyuló jelenségek a kiszűrésére. A vállalatoknak Friedman szerint nincs önálló magatartása, és cselekedni is csak az ember, ez esetben a vállalatvezető tud, akinek a feladata viszont az, hogy megfeleljen a tulajdonos profitmaximalizálási elvárásainak. Amennyiben a vállalatvezető más, nem a profitmaximalizáláshoz köthető vállalati irányokat is kijelölne, akkor megsérti a tulajdonosok, vagy a munkavállalók, vagy az ügyfelek érdekeit, mivel az így felmerülő költségeket valakinek mindenképpen állnia kell.

Friedman álláspontját gyakran a CSR kritikájaként említik, annak ellenére, hogy valójában nem vitatja a vállalatok társadalmi jelentőségét, sőt, nagyon is fontosnak tartja azt. Friedman megközelítése és a többi CSR elmélet közötti legfontosabb különbség a felelős vállalati aktivitás terjedelmében van, ugyanis Friedman a többiekhez képest szűkebb értelmezést jelöl ki felelős magatartásként és a jogi keretek betartására (jogi felelősség), valamint a részvényesi érték, illetve az adóbefizetések növelésére (gazdasági felelősség) fókuszál.¹⁰

A friedmani elmélet alkalmazhatóságával kapcsolatban azonban számos kritika megfogalmazható.¹¹ A profit maximalizálására való törekvés nem eredményez minden esetben nagyobb társadalmi hasznot is egyben, hiszen például az egyre magasabb automatizálási szint ugyan jellemzően költségmegtakarítást és magasabb profitot jelent a vállalatnak, ugyanez viszont megszűnő munkahelyet jelent a munkavállalónak. A nagy cégek gyakran nem az adóbefizetéseik maximalizálására, hanem azok optimalizálására törekednek¹², illetve a nagyobb profit érdekében gyakran olyan országokban termelnek, ahol megengedőbb a jogi környezet (pl. nem bünteti a gyerekmunkát). Mindezekon felül a szervezeti szintű adóbefizetés maximalizálása nem feltétlenül vezet az összbefizetések

¹⁰ Többen (pl. Crane 2008, Melé 2008) is a CSR elméletek közé sorolják Friedman profit-orientált elméletét, sőt: ez egyúttal a legtöbb elmélet alapjának is tekinthető (lásd pl. Carroll CSR-piramisának alsó két szintjét).

¹¹ Megjegyezzük, hogy az összes Friedman-kritika bemutatása túlmutat a dolgozat keretein.

¹² A mai multinacionális vállalati gyakorlatban a nyereséghez tartozó adóbefizetések sokszor nem a célországban történnek meg, ráadásul az elszámolt jelentős import-tartalom miatt a nyereség is kikerül az adott országból, így előfordulhat, hogy a források végül egy, a lokálishoz képest lényegesen fejlettebb országnál/térségnél, vagy akár egy adóparadicsomban jelennek meg.

maximalizálásához.¹³ Az üzleti cél nem szolgálja a társadalom érdekét, ha az a természeti értékek kimerítésével jár, illetve felvetődik a kérdés, hogy felelősnek tekinthető-e egy vállalat, ha profitját és adóbefizetéseit az adott ország jogszabályainak megfelelő, de etikátlan tevékenység – pl. munkavállalók kizsákmányolása, egészségre káros termék gyártása¹⁴ – révén növeli.

A részvényesi értékelmélet olyan jogi szabályozást feltételez, ami teljes körű és hatékony választ ad a társadalmi igényekre. Ez a gyakorlatban nem tud maradéktalanul teljesülni, így diszkrepancia jön létre a vállalat által indukált közvetlen és közvetett hatások és a társadalmi igények között. A fejlett gazdaságokban elfogadott gyakorlat és jogilag is intézményesített érdekérvényesítési eszköz a lobbizás (a fejletlenebb országokban pedig általános gyakorlat a korrupció¹⁵), ahol egy vállalat a saját üzleti céljainak megfelelően kívánja alakítani a szabályozást, és így kérdéses, hogy az állam mennyire tudja képviselni a társadalom érdekét.

A friedmani vita napjainkban is folytatódik (Ionnau – Serafeim 2012, Crane et al. 2008a, Melé 2008, Vogel 2005), mivel még ma is alapvető kérdés a CSR-rel kapcsolatban, hogy az kizárólag a jogi kereteket is betartó gazdasági felelősségre és a profit maximalizálására, vagy az ezen túlnyúló területekre terjedjen ki. Karnani (2010) szerint pl. a gyakorlatban az egyetlen lehetőség rávenni a vállalatokat arra, hogy társadalmi értelemben is felelősen viselkedjenek az az, ha ahhoz anyagi érdek fűzi őket, akár a felelőtlen tevékenységek szankciójával (pl. megadóztatásával), akár a felelős tevékenységek elősegítésével (pl. szabad versenyt támogató szabályozással).

Ma már általánosan elfogadott, hogy a társadalmi érdekeknek való megfelelés bizonyos feltételek mellett a tulajdonos érdekeit is szolgálja, ezért a legtöbb nagyvállalat foglalkozik a CSR-rel, különösen saját érintettjeinek vonatkozásában (Melé 2008). A Business for Social Responsibility globális nonprofit szervezet kutatása (BSD Global 2008) szerint a társadalmilag felelős vállalatok számos pénzügyi előnyhöz jutnak CSR-tevékenységüknek köszönhetően¹⁶. A világ legnagyobb vállalatai közül körülbelül

¹³ Például amikor egy piaci szereplő erőfölénye révén más vállalatok kárára terjeszkedik.

¹⁴ Pl. fegyvergyár, dohánygyár stb.

¹⁵ Korrupció mind a fejlett, mind a fejletlen gazdaságokban jelen van, de a fejletlenebb gazdaságokban gyakoribb, és összességében a világban az országok kétharmadában nagyon jelentősnek mondható (Transparency International, 2016).

¹⁶ Az említett előnyök között szerepel: az értékesítés és piaci részesedés növekedése, a márkapozicionálás erősödése, a vállalati imázs javulása, a dolgozókra gyakorolt vonzó hatás növekedése, a motiváltság és

minden harmadik CSR tevékenységével gazdasági hasznot, elsősorban többletprofitot, vagy piacszerzést realizál (KPMG 2013). A felelős tevékenységet ráadásul egyes országokban az intézményrendszer gazdaságilag is ösztönzi¹⁷. Jensen (2000) szerint az a tény, hogy a vállalat a hosszú távú érték-maximalizálás révén többlet gazdasági hasznot ér el, a CSR társadalmi indoklása mellett annak gazdasági létjogosultságát is megmutatja.

Ennek fényében ugyan felelőtlenség lenne azt állítani, hogy minden CSR tevékenység előbb-utóbb nyereséget termel a vállalatnak, de az elmondható, hogy a legtöbb vállalat számára léteznek olyan társadalmilag felelős tevékenységek, melyek nyereségét is növelik¹⁸. McWilliams és Siegel (2001) kísérletet is tett olyan faktorok kidolgozására, ami költség-haszon számításokkal segíti a vállalati CSR tevékenység optimális szintjének a beállítását, ami egyben a friedmani elmélet kitágítását is jelenti.

Az ezredfordulón sok vállalat abban látta a CSR tevékenységek nyereségtermelési lehetőségét, ha azt kifejező irányuló kommunikációs eszközként használja, ami nagyban hozzájárult a CSR felerősödő kritikai megközelítéséhez. A marketingmenedzsment szakirodalom (pl. Kotler - Lee 2007) beemelte a CSR elemeit a marketingkommunikációs eszköztárába, ami tovább erősítette a vállalatvezetők marketing jellegű orientációját a felelős vállalati magatartás vonatkozásában.¹⁹ A CSR marketing aspektusa így - a részvényesi érték megközelítésnek megfelelően - a vállalat instrumentális eszközének tekinthető (Garriga – Melé 2008). Erre egy példa az ügyhöz kapcsolt marketing (cause-related marketing - CRM), ami olyan társadalmi ügyeket támogat, amik végül nagyobb vállalati bevételt, vagy jobb ügyfélkapcsolatot eredményeznek (Varadarajan – Menon 1988). A CRM révén a vállalat jó hírnevet szerez, és az ügyfelek a céghez a megbízható, becsületes és jó minőségű jelzőket társítják (McWilliams - Siegel 2001), ami a vállalatnak versenyelőnyt jelenthet²⁰. Ezen piaci előny megszerzéséhez a marketing- vagy brand menedzser a fogyasztó társadalmi érzékenységét használja fel a vállalat felelős üzleti tevékenységi irányának kijelölésével (Smith – Higgins 2000).

hűség felerősödése, a működési költségek csökkenése, a vállalat vonzerejének növekedése a befektetők szemében és a pénzügyi piacokon.

¹⁷ Pl. bizonyos CSR tevékenység vállalati költsége, vagy annak egy része leírható az adóalapból.

¹⁸ A „papírmintes” iroda gyakran költségcsökkentést jelent, de pl. a szabványokat túlteljesítő gyárkémény füstszűrője már nem biztos, hogy megtérül a kedvezőbb vállalati megítélésből fakadó többletkereslet miatt.

¹⁹ Ez a hatás a civilszférában is érvényesült a társadalmi célú kommunikációk terjedése révén (Bank 2004).

²⁰ Pl. egy állatkísérletek nélkül készült kozmetikum egy bizonyos kör számára magasabb vásárlói értékkel bír, egy sportesemény létrejöttének a támogatása növelheti a vállalat imázsát stb.

A 2000-es évek eleje óta a CSR és a marketing, illetve PR közötti határok elmosódtak, ami miatt nehéz megítélni azt, hogy egy vállalat aggódó „állampolgárként”, vagy inkább nyereség-orientált opportunista üzleti szereplőként végzi az aktuális, felelősként megjelenített tevékenységet (Carson et al. 2015). Carroll (2008b) szerint viszont a jó ügyet szolgáló tevékenységek CSR-nek tekinthetők attól függetlenül, hogy a vállalat nyereségnövelő céljai miatt azokat nagyban meghatározzák a marketing (kommunikációs) szempontok. Az belátható ugyanakkor, hogy önmagában ezek az akciók legfeljebb társadalmilag felelős tevékenységeknek tekinthetők, amiből nem következik közvetlenül, hogy az adott üzleti vállalkozás egyben társadalmilag felelős vállalat is lenne.

2.4. A Corporate Social Performance modell

Az első átfogó CSR-elméletet Carroll (1979) fogalmazta meg a 70-es évek végén, mely szerint a vállalatok társadalmi legitimitása szempontjából az üzleti világban négyféle felelősség van jelen, melyek piramisszerűen épülnek egymásra. Alapnak és egyben a legszélesebbnek a gazdasági felelősséget, a piaci profit termelését lehet tekinteni, mivel ezen alapul a többi felelősségi terület. Erre épül a szintén általánosnak mondható jogi felelősség, mely arra vonatkozik, hogy a vállalat fogadja el a jóról és rosszról a társadalom által kodifikált értékítéletet és tartson be minden jogszabályt. A társadalmi normák követését is magába foglaló erkölcsi/etikai felelősség arra vonatkozik, hogy a vállalat csakis etikusan, azaz helyesen, igazságosan és méltányosan cselekedjen. A piramis tetején a filantróp (diszkrecionális) felelősségvállalás áll, amely azon magatartásokra vonatkozik, amikor a vállalat az életminőség javítása érdekében, önkéntesen, „jó polgárként”, belső motivációk mentén erőforrásokat ad át a társadalomnak. Ez a vállalat, illetve döntéshozóinak elhatározásán múlik, a külső körülmények, intézmények szerepe Carroll (2008b) szerint ebben nem meghatározó.

A fentiek szerint Carroll CSR-piramisa egymásra épülő elemeket jelöl, melyben a sorban először jövő és egyben a legszélesebb terjedelmű a gazdasági felelősség, míg a legkisebb a filantróp felelősség, ami így együttesen egyfajta fejlődési modellként is azonosítható, ahol a vállalati felelősségi dimenziók egyre bővülnek Carroll (2008a). A piramis metafora azt hivatott érzékeltetni, hogy egyfelől a gazdaságilag felelős vállalatok is társadalmilag felelősnek tekinthetők, másfelől azt, hogy a „magasabb” szinten lévő felelősségi területeken is aktív vállalatok még inkább felelős vállalatok. Carroll (2008b) később úgy

pontosította modelljét, hogy a piramis egyes szintjei az egésznek, azaz a vállalati társadalmi felelősségvállalásnak az egyes elemeit (és nem a szintjeit) jelölik.²¹ A szakirodalomban többen kritizálták Caroll piramis-elméletének mind a sorrendiségét, mind a piramis-jellegét, mind pedig tartalmi teljességét (pl. Matten – Crane 2004, Hiss 2009), azonban a CSR-piramis máig a talán legtöbbet hivatkozott CSR fogalmi meghatározások közé tartozik.

Caroll piramisa egyúttal a vállalati társadalmi teljesítmény (corporate social performance - CSP) modell alapját is képezi. A CSP célja a társadalmi igények és az azokra adható válaszok beazonosítása a vállalatok társadalmi legitimizációja érdekében (Ackermann 1973, Sethi 1975, Carroll 1979). A szakirodalom a 90-es évekig a CSP modelleket a CSR részének, illetve azzal egyenértékűnek tekintette, ekkortól viszont a vállalatvezetők igényeinek megfelelően a felelős tevékenység teljesítményének a mérésére helyeződött a hangsúly.

Wartick és Cochran (1985) a CSP modellt igyekeztek fogalmilag kiegészíteni és pontosítani abból a célból, hogy az a vállalatvezetők eszközeként szolgálhasson vállalatuk társadalmi teljesítményének, és így a fejlődésük mérésére, illetve a kapott eredmények összehasonlíthatóságára. A CSP fejlesztése azt jelenti, hogy úgy változik a vállalat magatartása, hogy az kevesebb kárt okoz és több hasznot eredményez a társadalom tagjainak (Wood 1991a: 68). A klasszikus CSP modell egyenként értékeli az adott vállalatnál megjelenő társadalmi ügyeket (pl. munkavállaló, környezetvédelem területeken) a CSR Caroll-féle dimenziói, illetve a társadalmi érzékenység és vállalati reakció aspektusai szerint. Ez elméleti lehetőséget ad arra, hogy a vezető a vállalatnál megjelenő számos és igen különböző társadalmilag felelős területeken beazonosítsa jelenlegi aktivitásának pozícióját. A modell arra kívánja ösztönözni a vállalatot, hogy ismerje meg a hozzá kapcsolódó társadalmi igényeket és lehetőleg proaktívan, tevékenyen vállalja fel ezt a felelősséget a felelős vállalati magatartás lehetőleg minél több dimenziójában.

²¹ Véleményem szerint szemléletesebb lenne a piramis helyett egy kört/gömböt (tortát) használni, mivel ez egyfelől jobban érzékelteti Caroll azon elképzelését, hogy a társadalmilag „egészen” felelős vállalat csak mindezen elemekkel együtt elképzelhető, másfelől pedig ezen felelősségi elemek nem feltétlenül egymásra épülők (pl. lehet, hogy már a cég elindításánál etikus vállalatban gondolkodnak az alapítók), ahogy azt a piramis egyes szintjei egyébként sugallják.

Az elméleti mérési rendszer azonban nem jelent önmagában motivációt a vállalat számára, az egyes vállalatokat érintő társadalmi ügyek diverzifikáltsága pedig nem teszi érdemben lehetővé a vállalatok koherens elméleti összehasonlíthatóságát sem. Wood (1991b) kísérletet tett arra, hogy a CSP modell integratív keretként szolgálhasson a társadalmi és üzleti kutatások területén és az üzleti gyakorlatban is hatékony eszközt adjon a vállalatvezetők kezébe társadalmi teljesítményük megítéléséhez. Modellje három értékelési szintet különböztetett meg: a CSR elméleteket (az egyén, a szervezet és az intézmények szintjén), a vállalati érzékenység folyamatát és a vállalati magatartás eredményét. Wood CSP modellje lényegében magába foglalja a 80-as évekig megfogalmazott valamennyi fontosabb CSR elméletet. A CSP modell hiányossága maradt viszont, hogy nem integrálja a gazdaság és a kötelező feladatok (pl. szabályok által előírt) szempontjait (Melé 2008).

A Harvard Business School és a London Business School együttműködésével Ioannou és Serafeim globális empirikus kutatásokat végeztek, hogy beazonosítsák, milyen intézményi hajtóerők hatnak leginkább a CSP-re. A 42 országban végzett kutatás során arra jutottak, hogy a nemzeti intézményeknek jelentős szerepe van a CSP alakulásában, melyben a társadalmi és környezeti terület szempontjából a legfontosabbak sorrendben a politikai, a jogi, végül pedig a munkapiaci intézmények (Ioannou – Serafeim 2010). A felelős vállalatirányítást is magába foglaló összetett CSP index²² szempontjából is a legfontosabb a nemzeti politikai intézményrendszer, majd ezt követik a munkához és az oktatáshoz kapcsolódó intézmények, illetve maga a kulturális rendszer (Ioannou – Serafeim 2012). A kutatás felhívta a figyelmet arra, hogy az eltérő intézményrendszerek eltérő keretként és motivációs tényezőként hatnak a vállalatok CSR tevékenységére, így ezek vizsgálata és fejlesztése is indokolt lehet a kedvezőbb CSR részvétel elősegítésére.²³

²² A szerzők a CSP Indexet a Thomson Reuters ASSET4 globális ESG adatbázisából vett közel 13 ezer cég adatai alapján alakították ki egy általuk kidolgozott kategóriarendszer alapján. Az ASSET4-nél 900 objektív szempont alapján értékeli a szakértők az adott vállalatot aszerint, hogy mennyire fenntartható a környezet, társadalom és vállalatirányítás (ESG) szempontjából a cég működése (ezt az adatbázist használja a legtöbb felelős befektető portfóliójának kialakításához). Ioannou és Serafeim ezeket az adatokat az alábbi országokkénti kategóriákba rendezte: politikai rendszer, oktatási és munkaügyi rendszer, pénzügyi rendszer, kulturális rendszer, ország/ágazat/cég szintű (alapvetően gazdasági) tényezők. Az adatokat maximum valószínűség (VARCOMP) és regresszió-analízis módszertannal elemezték.

²³ Erről bővebben lásd a 3.6 fejezetet.

2.5. Az etikus vállalat megközelítés

A korai CSR és CSP vállalati perspektívát előtérbe helyező modellek nem foglalkoztak érdemben a vállalatok morális és etikai szerepével, hanem csupán annak a társadalmi rendszerekben betöltött magatartását, érintettekkel való viszonyát törekedtek értéksemlegesen beazonosítani. Frederick (1996) az etikus vállalati magatartást helyezi előtérbe, mivel szerinte ez az értékalapú megközelítés igazíthatja el a vállalatot a társadalmi értelemben vett jó és rossz üzleti magatartások között.

Frederick (1986) elméleti megközelítésében a CSR1 a CSR-piramis által is leírt etikai-filozófiai alapokat, a CSR2 pedig a vállalati társadalmi érzékenységet (corporate responsiveness)²⁴ jelöli. Ez utóbbi a vállalatok társadalmi elvárásokra, igényekre való válaszadási képességét és hajlandóságát foglalja magába a reagálás-védekezés-alkalmazkodás-kezdemenyezőkészség aspektusai szerint, és így vállalati (vállalatvezetői) perspektívából szemléli a felelős magatartás folyamatának elemeit. Kritikaként fogalmazható meg, hogy ez a megközelítés leginkább akkor vezethet felelős vállalati magatartáshoz, ha a társadalom a teljes vállalati tevékenységrendszerre rálátással rendelkezik, képes annak hatásait időben is értelmezni és igényeit a vállalatnak hatékonyan továbbítani.²⁵ Ennek gyakorlati megvalósulása azonban nehézkes lehet. Frederick később kidolgozza a CSR3 elméletét, mely az etikai és érték alapon szerveződött vállalati magatartásra vonatkozik, míg a CSR4 magába foglalja az egész kozmoszt, mint referencia iránti érzékenységet, amin belül külön is kitért a tudomány és a vallás szerepére (Frederick 1994, 1998).

A vállalatok lelkiismeretével Goodpaster és Matthews (1997) a 80-as évek elején kezdett el foglalkozni, mely szerint, ha a társadalomért felelősséget érző ember képét kiterjesztjük a jogi személyekre, eljutunk a felelős vállalat eszményéhez. Goodpaster és Matthews a felelősséget, mint döntéshozatali felelősséget értelmezi, amely során a döntések a másokra gyakorolt következmények figyelembevételével születnek. Ebben a pillanatban az üzlet belép az erkölcs birodalmába, mely egyszerre foglalja magába a racionalitást és

²⁴ A vállalati (társadalmi) érzékenység fogalmát Ackermann (1973) vezette be, majd Sethi (1975) fejlesztette tovább, ami aztán a későbbi vállalati társadalmi teljesítmény (CSP) modellje alapjául szolgált.

²⁵ A vállalatától elkülönülten értelmezett társadalom jellemzően nem lát bele a vállalat működésébe, így pl. a munkavállalókkal való felelős magatartásba sem, hanem sokkal inkább a terméket tudja értékelni, mely viszont csak egy későbbi lenyomata a korábbi vállalati folyamatoknak. Így pl. az is előfordulhat, hogy egy cég nem biztonságos terméket gyárt, s annak ellenére, hogy a fogyasztói visszajelzések alapján azt visszahívja, addigra már társadalmilag felelőtlen vállalatként viselkedett (Wartick – Cochran 1985).

a mások iránti tisztelet elvét. Ez a felfogás különbözik attól, mely szerint csak a vállalat hosszú távú fennmaradása érdekében kell vállalni az etikai kötelezettséget, hiszen ott az erkölcs pusztá eszközzé válik (Boda 1997).

Az etikus vállalat kiindulópontjának a (normatív) stakeholder-elmélet tekinthető, mely szerint a vállalat minden érintettje²⁶ felé fiduciáris felelősséggel tartozik a vállalat (Freeman 1984). A stakeholder-elmélet tehát elsősorban abban különbözik a részvényesi értékelmélettől, hogy míg ez utóbbi a tulajdonosokra koncentrál, az előbbi minden a vállalattal közvetlen, vagy közvetett kapcsolatban lévő személyt számba vesz. Érintettnek számít minden olyan csoport, vagy egyén, aki hatással van a vállalatra, vagy akire hatással van a vállalat céljainak elérése (Freeman 1984).

Ez az elméleti irány a vállalatot az érintettjeivel való „együtt érző” magatartásra bátorítja, melynek alapja a kommunikáció, az érdekegyeztetés és a cselekvés, valamint egyes esetekben az együttműködés is. A stakeholder-elmélet alaptézise, hogy a vállalatot a környezettel való állandó kölcsönhatások erőterében helyezi el. Ez alapján a vállalat fő feladatának azt tekinti, hogy ezen környezeti szereplőket beazonosítsa, az ő szempontjaikat megismerje, azt a vállalat szempontjaival összevesse és lehetőleg közös (érték-orientált) nevezőre hozza.

Ideális esetben az érintettek az egymás közötti interakciókban figyelembe veszik a másik szempontjait és a másik megértésére törekednek. Ez egyúttal egy ideális beszédhelyzet, melyben a kommunikáció inkluzív, kényszermentes és racionális, ami szabad és egyenlő résztvevők között valósul meg, s amelyben a döntéseket a jobb érvek felkutatásának érdekében hozzák meg (Habermas 2001). A vállalati gyakorlatban ez korlátozottan valósul meg. Amennyiben nem sikerül a társadalmi érdekeket az üzleti érdekekkel összehangolni, azzal a vállalat és a társadalom is károkat szenved el, míg az érdekek egyeztetése esetén a vállalat és a társadalom is mással nem elérhető, pótlólagos előnyökhöz juthat (Heal 2008).

A stakeholder-elméletek számára alapvető kérdés, hogy hogyan csoportosítsák a vállalatok érintettjeinek körét, így például van, aki a vállalatra gyakorolt közvetlen

²⁶ A stakeholder magyar megfelelője az „érintett”, a szakirodalomban mind a magyar, mind az angol változat használata elfogadott.

hatásuk (Freeman et al. 2010) és van, aki a vállalatra vonatkozó potenciális kockázatuk²⁷ (Savage et al. 1991) szerint osztályozza őket. Az elmélet gyakorlati megközelítése szempontjából szintén fontos kérdés, hogy az egyes stakeholder csoportokhoz stratégiailag hogyan viszonyuljon a vállalat. Ezzel kapcsolatban számos irányelvet és standardot dolgoztak ki a 2000-es években²⁸.

A stakeholder-elméleteket többek között Freeman és Velamuri (2006) igyekezett egységes alapokra hozni azzal a megközelítéssel, hogy a CSR fő célja a vállalati felelősség felvállalása az érintettek felé történő értékteremtés révén. Ez azt is jelenti, hogy az üzlet és az etika egyetlen tevékenységben sem válik el egymástól. Freemanék javaslatot tettek arra, hogy a corporate social responsibility ezentúl legyen corporate stakeholder responsibility, mivel ez tartalmilag szerintük pontosabban lefed egy vállalat felelős magatartásának irányultságát.

Melé (2008) szerint a stakeholder-elméletek nagy előnye abban rejlik, hogy egyfelől etikai értelemben a részvényesi értékre, azaz az üzleti érdekekre és a jogra koncentrálnak elmélethez képest előrébb (feljebb) van, másfelől pedig hozzájárul a CSR fogalmának elméleti és gyakorlati pontosításához azáltal, hogy bizonyos csoportok számára meghatározott felelősségeket azonosít be. Harmadrészt pedig fontos eredménye ennek az elméletnek az is, hogy az a sikeres üzlettel, gazdálkodással együtt is értelmezhető. Kritikaként Hummels (1998) azt fogalmazta meg, hogy az érintettek beazonosítása az adott érték-készlet interpretálásaként jön létre, így ennek (a gyakorlatban a menedzser értékítéletének) függvényében a vállalat érintettjei igen különbözőek lehetnek, ami csak egy jól definiált etikai elmélettel lehetne stabil alapokra helyezhető. Etzioni (1998) felhívja a figyelmet az elmélet gyakorlati veszélyeire, miszerint az jelenthet problémát, ha az érintettek „bevonása” a vállalatirányításba hátráltatná az üzletmenetet oly módon, hogy az végül mindenkinek káros lenne.

A fentiek alapján úgy vélem, hogy a stakeholder-elméletek által kijelölt közvetlen és közvetett érintetteket is felrajzoló vállalati térkép egyúttal a vállalat felelősségi hálózatát is definiálja és így hálózatelméleti alapon is megközelíthető. Ezen belül mindegyik kötésnek való (kisebb-nagyobb) megfelelés leginkább értékalapon lehetséges azok

²⁷ Ez utóbbi csoportba tartozhatnak például olyan munkavállalói csoportok, akik hajlamosabbak a sztrájkra, a termelés szempontjából különösen fontos beszállítók, stb..

²⁸ Erről bővebben a 4.3 fejezetben lesz szó.

összetettsége miatt. Érdekes kutatási terület lehet a stakeholderek hálózatkutatás szempontú elemzése²⁹, melyben a vállalati CSR-prioritásoknak megfelelően külön is célszerű lenne vizsgálni a tényleges és potenciális negatív kötések, illetve azok lehetséges hatásait.

2.6. A vállalati polgárság elmélet

A CSR-en belül az ún. vállalati polgárság elmélet (corporate citizenship – CC) a kezdetekben a vállalatra, mint a társadalomban működő olyan egyénre, „jó polgárra” tekintett, aki önkéntesen végez társadalmi értelemben felelős, filantróp tevékenységet (Caroll 2008a). A vállalati polgárság elmélet terjedésének és továbbgondolásának a jóléti állam és a globalizáció krízise adott nagy lökést a 90-es évektől kezdődően. A globalizálódó gazdaságból eredő feszültségek és tüntetések miatt az eleinte még csak a helyi közösségre fókuszáló vállalati polgárság megközelítés figyelme nemzetközi perspektívára váltott. Erre példa, hogy 2002-ben a Világgazdasági Fórumon 46 globális multinacionális vállalat írta alá a „Globális vállalati polgárság – vezetői kihívások cégvezetők és döntéshozó tanácsok számára” nyilatkozatot (WEF, 2002), melyben a cégvezetők kijelentették, hogy

- (1) globális vállalati polgárként elsősorban arra kell törekedniük, hogy betartsák a jogszabályokat, biztonságos és költséghatékony termékeket gyártsanak, állásokat és jólétet teremtsenek és megfeleljenek a nemzetközi érték-alapú szabványoknak (pl. a környezetvédelem terén), méghozzá a filantróp tevékenységeket meghaladóan, a vállalati stratégia alapvető részeként,
- (2) az érintettekkel való kapcsolat kulcsfontosságú a vállalat belső és külső sikeressége szempontjából, ahol az érintettek közé tartoznak a munkavállalók, a piac, az ellátási lánc, a vállalatot körülvevő közösség és a közpolitikai párbeszéd szereplői (kormányzat, civil szervezetek), melyek résztvevői folyamatosan változhatnak,
- (3) a cégvezetők szerepe nagyon fontos abban, hogy a vállalat jó polgár legyen és egyúttal ennek a személyi felelősségnek a felvállalása nélkülözhetetlen a vállalat hosszú távú sikeressége szempontjából.

²⁹ A menedzsment irodalomban már megtalálható a stakeholderek hálózatként való megközelítése. Svendsen és Laberge (2005) bemutatja az érintetti hálózat működését és a kétoldalú tárgyalás helyett a bevonásra, a kollektív tanulásra, illetve a közös akciókra és innovációkra helyezik a hangsúlyt.

A vállalatok a nyilatkozatuk során arra is kitértek, hogy a „vállalati polgárság” kifejezés alatt a vállalatok társadalom iránti felelősségvállalását értik, és így egyenértékűnek tekintik azt a CSR, az etikus vállalat, a fenntartható vállalat kifejezésekkel, mivel ezek alapcélja ugyanaz (WEF 2002). A 90-es években, illetve a 2000-es évek elején a vállalati polgárság kifejezést leggyakrabban a CSR szinonimájaként használták (Melé 2008), majd ezt követően előtérbe került a vállalati polgárság azon többletjelentése, ami azt helyezi a középpontba, hogy a vállalat a társadalom része, s nem csupán külső alakítója (Matten et al. 2003, Moon et al. 2005). 2002-ben jelent meg a globális vállalati polgárság elmélet (global corporate citizen – GCC, majd később global business citizen - GBC), aminek az integratív társadalmi szerződések elméletén alapulva az emberi jogok védelme az elsődleges fókusz (Wood – Logsdon 2002). Későbbiekben számos szerző törekedett a vállalati polgársághoz kapcsolódó diskurzusok pontosítására, illetve csoportosítására. Matten, Crane és Chappel (Matten et al. 2003) szerint a vállalati polgárság elméletnek három megközelítése van:

- (1) korlátozott megközelítés, mely csupán a vállalat filantróp tevékenységeire koncentrál,
- (2) a CSR-hez leggyakrabban társított megközelítés, mely szerint a vállalatnak felelősséget kell vállalnia a társadalom tagjainak jobb életminőségéért,
- (3) kibővített megközelítés, mely szerint a vállalati polgárság akkor jelenik meg aktívan, amikor a kormány kudarcot vall az állampolgárok társadalmi értelemben vett védelmében.

Ez utóbbi megközelítés abból ered, hogy néhány vállalat fokozatosan átvette az állam szerepét olyan területeken, ahol az állam nem tudta megfelelően szolgálni, vagy megvédeni állampolgárait (Matten – Crane 2005 p. 172). Ebből az is következik, hogy a kapitalista piacgazdaságokban a nagyvállalatok az üzleti és gazdasági erejüknek köszönhetően a politikai erőterben is egyre inkább megjelentek. Ez ugyanakkor nem jelenti azt, hogy a vállalat maga is aktív állampolgárrá válik, hanem sokkal inkább azt, hogy felvállalja az egyének egyes személyes jogainak igazgatását, védelmét és egyúttal maga is polgári viselkedést mutat (Matten – Crane 2005 p. 173-175). Matten és Crane a vállalati polgárság társadalmi, politikai és civil dimenziókban megnyilvánuló relációit azokra az érintettekre is kiterjeszti, akikkel nincs is közvetlen tranzakciós viszonyban a vállalat (Matten – Crane 2005 p. 173). Sison (2009) szerint a vállalati polgárság

érintettekre fókuszáló diskurzusán túlmutat az a megközelítés, amelyik az érintetteket egyenesen a vállalat szerves részeként, saját lehetséges vállalati „polgáraiként” értelmezi.

Melé (2008 p. 73) szerint a vállalati polgárság elmélet egyik legnagyobb előnye, hogy felülemelkedik a gazdasági felelősségvállalás üzleti célokat előtérbe helyező funkcionalista megközelítésén és a vállalatok gazdasági felelősségén túl fókuszát a társadalmi és etikai dimenziókra, valamint az emberi jogok védelmére, a társadalmi jólétre és a társadalom fejlődésére helyezi. A vállalati polgárság megközelítés jelentős továbbá abból a szempontból is, hogy a vállalatok felelős magatartását a globális térben is elhelyezi, ami így egyfelől az egyre nagyobb gazdasági erővel rendelkező transznacionális és multinacionális vállalatok számára is értelmezhetővé és alkalmazhatóvá válik, valamint az egyes gazdasági rendszerekben jellemző vállalati polgárság gyakorlatok összehasonlító elemzésének is megteremti az elméleti alapját.

A korábbiakban bemutatott SVT, CRM, CSP, etikus vállalati diskurzusok a felelős magatartást vállalati szemszögből, illetve a vállalat és érintettjeinek interakciójából vezették le és nem törekedtek annak megértésére, hogy az egyes társadalmi rendszerekben miért jelenik meg igen különbözően a vállalatok felelős magatartása. A különböző intézmények eltérő módon befolyásolják az adott ország vállalatainak CSR gyakorlatait³⁰ és a vállalati polgárság elméleti keretei lehetővé teszik az ezen szempont szerinti nemzetközi összehasonlító vizsgálatokat.

A következőkben bemutatom, hogy a kapitalizmus egyes változataiban megjelenő eltérő intézményi környezet különböző vállalati-polgárság gyakorlatokat eredményez, ami megteremti a lehetőséget a vállalati polgárság fogalmának tartalmi kiterjesztésére is. Az alábbiakban a vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) fogalma alatt tartalmilag a vállalati polgárság általános elméleti megközelítését értem, mely szerint a vállalatnak felelősséget kell vállalnia a társadalom tagjainak³¹ a jobb életminőségéért. Ez a megközelítés megfelel Matten és Moon (2008) által használt CSR fogalomnak, melyet a

³⁰ Az eltérő intézményi környezet miatt a CSR iránt elkötelezett vállalatok eltérő prioritásokat fogalmaznak meg aszerint, hogy mely kontinensen és országban tevékenykednek, így a CSR eltérő mintázatai jönnek létre (Visser-Tolhurst 2010).

³¹ Megjegyezzük, hogy a fogalom jobban lefedné a vállalatok általános felelősségét, amennyiben nem csupán a társadalom tagjainak a jólétét, hanem minden élőlény jólétét feladatának tartaná, és így pl. olyan környezetvédelmi szempontok is érvényesülhetnének a vállalati döntésekben, amelyek nem feltétlenül járnak társadalmi haszonnal. Mivel azonban a CSR fogalom eleve társadalmi központú, illetve a kutatás szempontjából releváns célcsoport, a munkavállalók is a társadalom tagjai, így a vállalati polgár, illetve CSR fogalom kiterjesztésétől most eltekintünk.

szerzők az explicit és implicit meghatározásokkal egészítették ki. Ez lehetővé teszi az eltérő CSR minták intézményi környezetbe való beágyazottságának vizsgálatát.

2.7. Explicit, implicit CSR elmélet

Már a 2000-es évek előtt is számos szerző foglalkozott a vállalatok társadalmi beágyazódottságával. Polányi (1996 [1976]) rámutat, hogy a gazdaság beágyazódása többféle sémával írható le, mely alapján a gazdasági folyamatok intézményesülései nem csak időben térhetnek el, hanem földrajzilag is. Granovetter (1996) a vállalatok működését például egy olyan hálózatos térben értelmezi, mely a számtalan közvetlen és közvetett kapcsolódás és annak szerkezete révén alapvető hatással van annak működésére, így a vállalat és magatartása leginkább e tér egészében válik értelmezhetővé.

A társadalom mellett a piacokra, a cégekre és a gazdasági cselekedetekre is jelentős hatással vannak a társadalmi intézmények és struktúrák, és ennek megfelelően a versenyképességi hatékonyság és a gazdasági siker intézményi kontextus szerint változik (Whitley, 1992). A gazdasági intézményrendszer tehát a társadalmi intézményekben való eltéréseket tükrözi, mely alapján számos alternatíva létezik a gazdasági tevékenységek megszervezésére. Az egyes gazdasági tevékenységek – beleértve a vállalatok társadalmilag felelős tevékenységeit is – eltérő kontextusokban lehetnek hatékonyak és eredményesek. Ezen folyamatok pedig olyan alapvető kérdésekhez vezetnek el, hogy az egyes kontextusokban mely tevékenységeket kellene állami, s melyeket kellene piaci szinten koordinálni, továbbá hogy a piaci szintű koordináció esetén a vállalaton belül hogyan strukturálhatóak és kontrolálhatóak ezek a tevékenységek (Whitley, 1992). Az eltérő intézményi környezet miatt ezen kérdések országonként eltérő válaszokat igényelnek. Whitley (1999) négy alapvető intézményi keretet azonosított be, melyek alapján a nemzetgazdasági rendszerek csoportosíthatók: a politikai, a pénzügyi, az oktatás és munkaügyi, valamint a kulturális rendszereket.³²

Whitley alapvető intézményi keretei alapján Matten és Moon (2008) megvizsgálta, hogy a vállalati társadalmi felelősség megjelenési formái miért különböznek az egyes országokban, illetve azok miért változnak az idő múlásával. Matten és Moon az

³² Whitley és szerzőtársai (1996) a magyarországi vállalatok szerződéses kapcsolatainak mintázatait, illetve az intézményesült bizalmat is kutatták tíz nagy hazai cég kereskedelmi kapcsolatainak az elemzése révén. Többek között arra a megállapításra jutottak, hogy a 90-es évek közepén a vizsgált nagyvállalatok még mindig függtek az államtól és így ágazatokon átnyúlóan is versenyeztek egymással a politika kegyeinek elnyerése érdekében.

elemzéshez a vállalati polgárság tartalmi megközelítését használja, ami gazdaságpolitikai elméleti megalapozottsága révén több teret ad a CSR rendszerszintű összehasonlító elemzésének. A vállalati-polgárság alapú CSR-elmélet alkalmazása mellett szól az az érv is, hogy az önkéntességen alapuló CSR megközelítés figyelmen kívül hagyja az esetleg társadalmilag hatékonyabb stratégiai megállapodásokat a vállalat és érintettjei (pl. állam, munkavállaló) között (Caroll 1991, Matten and Crane 2004). Az eltérő kultúrákban eltérők továbbá a szabályozás hatálya alá tartozó társadalmi szempontból releváns területek, így ezen esetekben félrevezető lehet a CSR tevékenység összehasonlító elemzése csak az önkéntesen vállalt aktivitásra fókuszálva.³³

Matten és Moon (2008) az Egyesült Államok és Európa CSR gyakorlatait és nemzetgazdasági rendszereit politikai, pénzügyi, oktatási és munkaügyi, valamint a kulturális dimenziók mentén hasonlították össze és arra jutottak, hogy a vállalati felelősségvállalási gyakorlatok alapvetően eltérő megjelenési formái az eltérő intézményrendszerekkel magyarázhatóak. Matten és Moon (2008 p. 409-410) szerint a korábbi elképzelésekkel ellentétben nincs bizonyíték arra, hogy az amerikai vállalatok felelősebbek lennének, mint az európaiak, a különbség inkább csak a CSR eltérő fogalmi megközelítéséből fakad, s ennek megfelelően különbséget tesznek explicit és implicit CSR között. Az „implicit” jelző arra utal, hogy a CSR ez esetben a vállalaton kívüli szereplők számára nagyrészt rejtve marad, mivel az elsősorban a szabályok betartására korlátozódik, miközben az „explicit” jellegű CSR kifelé is ismert az érdekegyeztetések és a kifelé irányuló kommunikáció miatt.³⁴

Az Egyesült Államokra inkább jellemző explicit CSR vállalati indíttatású tevékenységekre épül, illetve önkéntes, a törvényi előírásokon túlmutató programokon és az érintettek egyeztetésére épülő vállalásokon alapul. Ez rendszerint a vállalati stratégiának is fontos eleme. A vállalat felelős tevékenységeit a cég érintettjeinek (stakeholdereinek) feltételezett, vagy beazonosított elvárásai motiválják (2.2 táblázat).

³³ Belátható, hogy egy koordinált és liberális piacgazdaságban is jelen levő, globális CSR stratégiával rendelkező multinacionális vállalat eltérő szinten kerülne megítélésre a két országban, ha csupán a vállalatra vonatkozó külső szabályokon felüli önkéntes tevékenységet vennék figyelembe felelős magatartásának megítélése során, miközben a vállalat által végzett társadalmilag felelős tevékenység a két országban akár azonos is lehet.

³⁴ Az explicit CSR ugyanakkor nem jelenti automatikusan azt, hogy a vállalat minden jogszabályt maradéktalanul betart (pl. greenwashing, bluewashing). Az explicit és implicit CSR-ről, illetve ezek elméleti és gyakorlati megfontolásairól, kapcsolatáról a magyarországi CSR modell, valamint a belső CSR vonatkozásában a 3.2, 3.3, 3.6 és 4.3 fejezetekben, valamint az empirikus részben bővebben is lesz szó.

Az Európára jellemző implicit CSR vizont a külső szabályoknak, a formális és informális intézményeknek való megfelelésen alapszik, továbbá a vállalat felelős tevékenységét a társadalmi konszenzuson alapuló legitim és intézményesített elvárások alakítják. Az implicit CSR esetében jól megalapozott, egyértelmű és kiszámítható szabályrendszerre és normákra van szükség, melyek kötelező érvénnyel határozzák meg a vállalat iránti kollektív elvárásokat. Az elvárásoknak való nem megfelelés továbbá deklaráltan különböző retorziókat von maga után.

2.2. táblázat: Explicit és implicit CSR összehasonlítása

Explicit CSR	Implicit CSR
A társadalom érdekében felvállalt felelős vállalati tevékenységeket írja le	A vállalat formális és informális intézményekben betöltött azon szerepeit írja le, melyek a társadalom érdekeit szolgálják
Önkéntes jellegű vállalatpolitikából és stratégiából áll	Értékekből, normákból, szabályokból áll, melyek követelményeket fogalmaznak meg (gyakran írásos formában) a vállalatok számára
A felelős tevékenységeket a vállalat érintettjeinek a vállalat által észlelt elvárásai motiválják	A vállalatok szerepével kapcsolatos társadalmi konszenzus motiválja

Forrás: Matten – Moon 2008:410

Megemlítenő, hogy a menedzsmentirodalomban legtöbbször csak azokat a tevékenységeket tekintik CSR-nek, melyek a vállalat önkéntes vállalásain alapulnak (pl. Kotler – Lee 2007), azaz ezen megközelítésben a szabályok betartását előtérbe helyező implicit CSR nem is tematizálódik társadalmilag felelős magatartásként. Ebben a megközelítésben viszont nincs lehetőség a jelentősen eltérő szabályozási környezetben működő vállalatok CSR tevékenységének megfelelő összehasonlító elemzésére. A CSR explicit és implicit megközelítése tehát hozzájárul ahhoz, hogy beazonosítsuk a különböző országokban eltérő módon megvalósuló társadalmilag felelős vállalati gyakorlatokat, és így egyúttal jobban megérthetők azok a társadalmi mechanizmusok, aminek eredményeként az egyes országokban a CSR különböző variációi jelennek meg (Hiss 2009).

3. KETTŐS FÜGGÉSBEN LÉVŐ PIACGAZDASÁG ÉS AZ IMPLICIT/EXPLICIT CSR

A magyarországi vállalatok társadalmi felelősségvállalása (CSR) intézményi sajátosságainak megértéséhez hozzájárul, ha azokat összehasonlítjuk más országok intézményeivel. A CSR fogalmi rendszere angolszász gyökerű, miközben Magyarország sok sajátos jellemzője mellett legszorosabban Európához kapcsolódik. Hall és Soskice (2001) az angolszász liberális gazdaságokat az európai koordinált gazdaságokkal hasonlította össze, míg Nölke és Vliegenthart (2009) Közép-Európa intézményi sajátosságait vizsgálta meg. Matten és Moon (2008) szerint pedig a kapitalizmusok eltérő variációi által meghatározott intézményi kontextus jelentős hatással van az adott ország CSR gyakorlatára. Annak érdekében, hogy a hazai CSR intézményi kereteit beazonosítsam, a kapitalizmus variációinak elméleti megfontolásait a magyar piacgazdaságra jellemző meghatározó tényezőkkel is kiegészítem.

Ebben a fejezetben először bemutatom a kapitalizmus variációinak elméletét, majd az ehhez kapcsolódó implicit/explicit CSR modellt, melyek kutatásom fontos elméleti alapját adják. Ezt követően elemzem a multinacionális vállalatok szerepét, mivel azok egyfelől meghatározó szerepet töltenek be Közép-Európa piacgazdaságaiban (Nölke – Vliegenthart 2009), másfelől pedig a CSR terjedésében és formalizálásában is sajátos szerepet játszanak. Ezen elméleti alapkövekre építve elemzem a magyar piacgazdaság sajátosságait a releváns intézményekben, bemutatva, hogy azokban a multinacionális vállalatok mellett az állam szerepe is meghatározó és így a hazai kapitalizmus variációjának leírására a kettős függésben lévő piacgazdaság lehet a leginkább megfelelő. Végül elméleti megfontolások alapján megvizsgálom, hogy ezen sajátos hazai piacgazdaságban milyen mértékben és módon jelenhetnek meg a CSR implicit és explicit formái.

3.1. A kapitalizmus variációi

A 90-es évektől kerültek előtérbe azok az összehasonlító gazdaságpolitikai vizsgálatok (pl. Albert 1993, Whitley 1999), melyek a különböző országok, illetve országcsoportok intézményeit vetették össze. A témában a leggyakrabban hivatkozott szerzőpáros, Hall és Soskice (2001) a komparatív gazdasági előnyök intézményi meghatározottságát vizsgálta, mely alapján megállapítható volt, hogy a kapitalizmus alapvető intézményei

szisztematikusan különböznek egymástól az egyes országokban. Ezek az eltérések alapvetően az intézmények komplementer jellegéből adódnak, mivel az egyik társadalmi, gazdasági intézményben bekövetkezett változás hatással van a másakra is, méghozzá egymást kiegészítő, egymáshoz hasonló módon. A vállalatok szorosan kapcsolódnak ezen intézményrendszerekhez és maguk is alakítják azokat, valamint állandó kölcsönhatásban állnak egymással, miközben koordinációs tevékenységüket végzik. Ezen kölcsönhatások eredményeként jönnek létre a piacgazdaság eltérő változatai.

A kapitalizmus variációiban (varieties of capitalism – VoC) Hall és Soskice (2001) két fő típust azonosított be: a liberális piacgazdaságot (liberal market economy – LME), ami leginkább az Egyesült Államokra jellemző, illetve a koordinált piacgazdaságot (coordinated market economy – CME), ami Európára, azon belül is leginkább Németországra illik³⁵. Az LME-nél a legfontosabb koordinációs mechanizmus maga a versenypiac és a formális szerződés, ezzel ellentétben a CME-nél a nem piaci jellegű koordináció érvényesül. Ez utóbbi esetben a vállalatok közötti hálózatok, a különböző szövetségek, képviseletek és a kiterjedt szabályozás játszik elsődleges szerepet. A VoC elmélet feltevése, hogy az egyes kapitalizmusmodellek komplementer intézményei eltérő innovációs mintázatokat eredményeznek, amelyek eltérő komparatív gazdasági előnyöket indukálnak a nemzetközi piacokon. Európára ezek alapján inkább a folyamatos innováció, míg az Egyesült Államokra pedig a radikális innováció a jellemző³⁶.

Hall és Soskice öt kölcsönös függésben lévő és egymással komplementer intézményi területet azonosított be, a két fő kapitalizmus modellt ezek eltérő mintázatai írják le. Az első ilyen intézményi terület a befektetések szempontjából releváns pénzügyi rendszer, a második a vállalat belső működését leíró vállalatirányítás, a harmadik a koordinációs szempontból fontos iparági kapcsolatok, a negyedik a munkaerő szempontjából meghatározó képzési és oktatási rendszer, míg az ötödik az innovációs transzfer preferált módjai.

³⁵ A CME modell Hall és Soskice szerint Európán belül elsősorban Nyugat-Európára jellemző, és a legjobb iskolapéldája Németország. Több szerző is törekedett a modell kiegészítésére és pontosítására, így pl. Kang és Moon (2012) szerint azon nyugat-európai országokra, ahol meghatározó szerepe van az államnak (pl. Franciaország, Olaszország), inkább az államilag vezérelt piacgazdasági (state led market economy – SLME) a jellemző.

³⁶ Ezek az innovációs mintázatok ugyanakkor ágazatonként és időben is változhatnak, és többek között emiatt a komparatív gazdasági előnyeik általános meghatározása is problémás.

A liberális piacgazdaságokban a források gyűjtése a belföldi és nemzetközi tőkepiacokon történik, míg a koordinált piacgazdaságokban főleg belföldi banki hitelekkel történik mindez. A liberális gazdasági berendezkedéssel rendelkező Egyesült Államok esetében a vállalatirányítást sok kisértékű, vagy több befektetőcsoport (külső csoportok) gyakorolja, míg a koordinált gazdaságokkal rendelkező Európában mindez sokkal koncentráltabban jelenik meg, még hozzá gyakran a vállalat működésében is részt vevő szereplők (belső csoport) által. Az iparági kapcsolatok az LME-nél piaci működésen és szerződéseken alapulnak, míg a CME-nél az ágazati, vagy nemzeti szintű egyeztetések és a megegyezésre való törekvés a jellemző. A liberális piacgazdaságban a rugalmas foglalkoztatás érdekében inkább az általános tudásra/készségekre épülő oktatás és a kutatás-fejlesztés előtérbe helyezése a jellemző, míg koordinált piacgazdaságban hagyományosan erős a szakképzés és az ágazati, vagy akár a vállalati szinten szükséges készségek fejlesztése. Az innovációs transzferek az LME-nél piaci alapon, míg a CME-nél inkább a szervezeti összeolvadásokon, valamint különböző üzleti szövetségeken keresztül valósulnak meg. A fentiekből is látható, hogy az Egyesült Államokra jellemző LME és az Európára (és főleg Németországra) jellemző CME típus között alapvető különbségek vannak a vizsgált szempontok alapján, azaz az eltérő kapitalizmustípusokban működő vállalatok eltérő intézményi lehetőségekkel és kööttségekkel szembesülnek, ami hatással van innovációs (transzfer) képességükre és orientációjukra, valamint komparatív gazdasági előnyeikre is.

Hall és Soskice (2001) szerint a liberális és koordinált piacgazdaságok és szereplőik más-más részterületeken rendelkeznek versenyelőnyvel egymással szemben. A liberális kapitalizmusokban a vállalatok az alacsonyabban képzett munkaerő miatt inkább az alacsonyabb hozzáadott értékű termékek gyártásában, valamint a szolgáltatások területén erősebbek, míg a koordinált kapitalizmusok vállalatai inkább a magasabb értékű és nagyobb koordinációt igénylő termékek, szolgáltatások előállításában vannak előnyben. Ugyanakkor az LME-nél a jelentős kutatás-fejlesztési beruházás és a piaci alapú transzferek miatt gyorsan megjelenhetnek radikális innovációk (amihez a rugalmas munkaerő akár gyorsan alkalmazkodni is tud), míg a CME esetében a partnerekkel, beszállítókkal, munkavállalókkal való egyeztetések miatt az innovációs folyamat időigényesebb, és így az áttörő innovációk helyett ezen gazdaságok inkább az összetett, vagy továbbfejlesztést igénylő fokozatos innovációkban vannak előnyben.

Hall és Soskice VoC megközelítését azonban kritikák is érték, ugyanis egyesek szerint az nem képes lekövetni a gazdasági rendszerek mozgásából, változásából eredő dinamikákat (Bohle – Greskovits 2009) és így nem tud megfelelő leírást sem adni ezekről, különösen olyan esetekben, mint amilyen például a közép-európai országok piacgazdaságba való átmenete. A VoC megközelítés hiányának tartják egyesek, hogy az állam csak külső szabályozóként és közvetetten jelenik meg a modellekben, ami így nem veszi figyelembe annak intézményesült szerepét (King 2010, Kang 2006).

A későbbiekben bemutatom, hogy megfelelő kiegészítésekkel a VoC modell is érzékenyvé tehető az állam szerepének intézményi hatásaira.³⁷ A modell előnye továbbá, hogy a gazdasági rendszeren belüli kapcsolatokat intézményi kontextusban elemezve a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának sajátosságai is összehasonlíthatóak a különböző kapitalizmus variációkban. Attól függően ugyanis, hogy egy adott piacgazdaság liberális, vagy koordinált jellegű, nemcsak az innovációs transzferekben mutatkozik különbség, hanem többek között a vállalati társadalmi felelősségvállalás mintázataiban és az ahhoz kapcsolódó transzferekben is (Matten – Moon 2008). Mielőtt bővebben kitérnék arra, hogy Magyarországra milyen kapitalizmus variáció (VoC) a leginkább jellemző, s hogy elméleti megközelítésben ez milyen CSR sajátosságokat eredményez, ismertetem a CSR és az egyes kapitalizmus variációk közötti összefüggéseket, illetve külön is kitérek a multinacionális vállalatok ebben betöltött szerepére.

3.2. Explicit és implicit CSR a kapitalizmus variációiban

Ahogy az európai piacgazdasági rendszer alapvetően eltér az amerikaitól, Matten és Moon (2008) szerint ugyanúgy a CSR is eltér ezekben a gazdaságokban. A liberális piacgazdaságokban az explicit, míg a koordinált piacgazdaságokban az implicit CSR van alapvető túlsúlyban (Matten – Moon 2008). Az implicit és explicit CSR ugyanakkor nem kizárólagosan jelenik meg egy adott nemzetgazdasági rendszerben, hiszen egy liberális gazdaságban is vannak szabályok, melyek implicit CSR gyakorlatokat indukálnak, illetve egy koordinált gazdaságban is előfordul az explicit CSR, azonban ezek aránya jelentősen eltérő.

³⁷ Erről bővebben a 3.4 és 3.5 fejezetekben lesz szó.

A nemzeti intézmények az implicit CSR esetében leginkább a kollektívizmust, a szolidaritást, partnerségek kialakítását támogatják koordinált, kötelező jellegű, vagy programként meghirdetett³⁸ ösztönzők révén, míg az explicit CSR-t támogató intézmények az individualizmusra, liberalizmusra, valamint a diszkrecionális programokra, és az elkülönült, vagy hálózatos irányításra helyezik a hangsúlyt (Matten – Moon 2008: 410-411). Kinderman (2009) szerint a koordinált gazdaságokban a CSR lényegesen később intézményesedik, mint a liberális gazdaságokban, aminek oka elsősorban a jóléti állam meglétéből fakad. Kinderman az OECD országokban végzett historikus empirikus kutatásának eredményei azt mutatták, hogy az explicit CSR az intézményesített társadalmi szolidaritás szimbolikus és materiális helyettesítőjeként funkcionál. Kinderman úgy véli, hogy politika-gazdaságtani értelemben a CSR elsődleges funkciója a gazdasági és piaci liberalizáció legitimálása az ezek megjelenéséből eredő nehézségek – pl. az intézményesített társadalmi szolidaritás meggyengülése – miatt. Gjolberg (2009) szerint az amerikai példával ellentétben Európában az (implicit) CSR gyakorlatok alapja a társadalmi beágyazódást elősegítő intézmények erős jelenléte, amilyenek például a kiterjedt jóléti állam, az erős neo-korporatista egyezmények és a politikai részvétel kultúrája.

A 90-es években elsősorban az implicit CSR volt a jellemző az európai vállalatokra, majd a 2000-es évektől már egyre inkább jellemző a kifelé is látványos – angol-amerikai hagyományokra épülő – explicit megközelítés (Matten - Moon 2008). Kang és Moon (2012) szerint az explicit CSR gyakorlat azért terjed Európában, mert a koordinált piacgazdaságok konvergálnak a liberális gazdaságokhoz a pénzügyi rendszerek és a munkaerő-kapcsolatok terén (bár alapjaikban nem változtak meg), és ezen intézmények változást eredményeztek a CSR-ben a vállalati irányítás intézményrendszerén keresztül. Kang és Moon szerint a vállalatirányítás intézménye jelenti a kapcsolatot a nemzeti intézmények és a vállalat CSR iránti motivációja között és ez a kapcsolat a hasonlóság elve alapján komplementer jellegű. A fentiek alapján a vállalatirányításnak, illetve az arra ható intézményi környezetnek az együttes vizsgálata segítheti az adott nemzetgazdasági rendszerben megjelenő CSR gyakorlatok mintáinak értelmezését.

38 Az implicit CSR esetében az okozhat koncepcionális problémát, hogy az érintettekkel (pl. szakszervezettel) kötött, szerződésben rögzített, kötelező érvényű vállalati megállapodásnak a gyakorlatban nincs akkora kényszerítő ereje, mint az állami szabályozásnak (pl. munkajognak), de még ez utóbbi betartása sem történik meg automatikusan minden vállalatnál.

Kang és Moon (2012) szerint a liberális és koordinált piacgazdaságokon kívül államilag vezérelt piacgazdaságok (state-led market economy – SLME) is beazonosíthatók, amilyenek például Franciaország, vagy Dél-Korea. Szerintük ez a piacgazdasági modell jobban illik néhány kevésbé fejlett országra is, mint az LME, vagy a CME ideáltípusok. Az LME rendszerekben a CSR a részvényesi értékre épülő vállalati irányítás komplementere, míg a CME rendszerekben az érintettekre fókuszáló, az SLME rendszerekben pedig a közös értékeken alapuló vállalatirányításnak. Ez utóbbi kettőben azonban megjelent a részvényesi értékre épülő vállalatirányítás is az intézmények fokozatos piacivá válásával. Kang és Moon (2012) szerint a versenyző jellegű explicit CSR terjedése Európában akkor képzelhető el, ha a hozzá kapcsolódó intézmények támogatják a részvényesi érték szemlélet érvényesülését. A fentiek alapján továbbá az is megállapítható, hogy az érintettek értékeit támogató intézmények nélkül nehezen jöhet létre, illetve erősödhet meg a társadalmi kohézió alapuló implicit jellegű CSR.

A nemzetközi vállalatok esetében a vállalatirányítás egyre inkább standardizálttá válik.³⁹ A multinacionális vállalatok vezetői a nemzetközileg elfogadott menedzsmentirodalom alapján, a nemzetközi intézmények által kijelölt keretek és elvárások között, a többi nemzetközi vállalat sikeres útját követve jelölik ki a vállalat tevékenységi határait. A CSR tevékenységek viszonylag magas szintű standardizációja, az explicit CSR kommunikáció egyre inkább elterjedő gyakorlata, valamint a többi vállalat CSR gyakorlatainak a követése felveti azonban a kérdést, hogy ezek a CSR aktivitások mennyire tekinthetők egyáltalán önkéntesnek (Bluhm-Trappmann 2014). A CSR vállalatok közötti, illetve nemzetközi terjedése leginkább az intézményi környezettől érkező erős izomorf nyomással (Hiss 2006, Hassel 2008), illetve részben játékelméleti keretekkel (pl. „aki lemarad, az kimarad” játszmákkal) magyarázható. Az explicit CSR terjedésére elméleti magyarázatot adhat a tanulási és hasonulási folyamatokat leíró neo-institucionalista megközelítés.

3.3. Multinacionális vállalatok és az explicit CSR

A neo-institucionalista megközelítés szerint a nemzeti intézmények egyfajta homogenizációja figyelhető meg a nemzetközi, illetve globális folyamatok felerősödése és a nemzethatárok intézményi szempontból vett jelentőségének csökkenése miatt. A

³⁹ A nemzetközi standardokról, irányelvekről, illetve ezeknek a CSR-t érintő vonatkozásairól a 4.3 fejezetben lesz szó.

szabályozó, normatív és kognitív folyamatok határokön és iparágakon átívelő jellege miatt egyre nagyobb arányban jelennek meg standardizált és racionalizált gyakorlatok (Matten – Moon 2008 p. 411). DiMaggio és Powell (1983) azon alaptézise, mely szerint a vállalati gyakorlatok azért változnak, majd válnak intézményesítetté, mert azokat legitimnek tartják, még hozzá koercív, mimetikus vagy normatív nyomás hatására, a CSR intézményesülésének vizsgálata szempontjából is alkalmazható.

A nemzetközi szabványok, a nemzeti, vagy nemzetközi szabályok és irányelvek, valamint a különböző rangsorok koercív izomorf mechanizmusok révén hasonló platformra helyezik a vállalatok társadalmilag felelős koncepcióit és tevékenységeit. A különböző nemzetközi CSR szervezetekben (pl. CSR Europe, BITC) való tagsággal a vállalatok megismerik az aktuálisan legjobbnak tartott felelős magatartási formákat, tevékenységeket, illetve az ehhez kapcsolódó jelentéseket és kommunikációkat, amely folyamatot DiMaggio és Powell (1983) mimetikus izomorfizmusnak nevezte el. Emellett az oktatásba is beépült a CSR-elmélet, különösen a vállalatirányítás, marketing és HR menedzser képzésekbe, ami normatív nyomást gyakorol a vállalatok CSR tevékenységére. Európa vezető üzleti iskolái kötelező, vagy választható tárgyként a 2000-es évek eleje óta mind rendelkeznek az amerikai hagyományokon alapuló CSR tananyaggal (Matten - Moon 2004), ami szintén hatással lehet arra, hogy az európai vállalatoknál miért jelenik meg egyre nagyobb arányban az explicit CSR.

A fentiekből is következik, hogy az explicit CSR terjedésének az elsődleges oka a globalizáció és a homogenizáció izomorf folyamatainak erősödése (erről bővebben lásd: Carson et al. 2015). Matten és Moon (2008: 412) szerint az implicit és explicit CSR gyakorlatok arányainak az elmozdulására az adott ország nemzeti intézményeinek változása, vagy a vállalat közvetlen környezetében bekövetkező változás ad magyarázatot.⁴⁰ A dinamikus változás pedig Európában az implicit CSR-t kiegészítő explicit gyakorlatokat is eredményez, még hozzá elsősorban a transznacionális (TNC) és multinacionális (MNC) vállalatoknál⁴¹ (melyekre a későbbiekben együttesen csak MNC-ként hivatkozok), ahol is a fenti izomorf mechanizmusok az átlagosnál jobban érvényesülnek azok nemzetközi beágyazottsága miatt.

⁴⁰ Ezek globális hatások, változások nemzeti szintű leképezései is lehetnek.

⁴¹ A multinacionális vállalatok rendelkeznek egy adott országban központtal, még hozzá általában ott, ahol a cég megalakult, míg a transznacionális vállalatoknak nincs ilyen központjuk, hanem a különböző országokban lévő vállalati egységek hálózatos formában, partnerekként működnek együtt.

Az európai MNC-k egyre inkább részesei azon nemzetközi intézményeknek, melyek hatással vannak a vállalat társadalmi szerepvállalására. Az európai MNC-k megjelennek a nemzetközi részvénytőzsdéken, így már kevésbé függnak a koordinált folyamatokat elváró bankrendszer hitelezésétől, valamint egyre inkább meg kell felelniük a társadalmilag felelős befektetési kritériumoknak⁴²(Williams – Conley 2005, Scalet – Kelly 2010), amiket jól jeleznek a különböző tőzsdék társadalmi indexeinek a megjelenései is (pl. MSCI KLD 400, Natur Aktien Index).

Európában az explicit CSR terjedésére a munkaerőpiac fokozatos átalakulása is hatással van. A koordinált, kollektív szerződéseken alapuló megállapodások és munkaügyi tanácsok szerepe csökkent, miközben a cégek egyre nagyobb szerepet vállalnak saját munkavállalók képzésében (Matten – Moon 2008: 416). Emellett a globalizálódó piaci folyamatok is az explicit CSR terjedésének az irányába hatnak. A nemzetközi vállalatok törekednek arra, hogy versenyelőnyhöz jussanak az egyébként igen hasonló termékek/szolgáltatások globalizálódó piacán, így fontos számukra, hogy a vásárlók pozitív értékekhez társítsák a céget és a terméket, amire jó eszköz a társadalmi, környezetvédelmi stb. teljesítmény kommunikálása (Hagen 2009). Az MNC-k esetében azonban az explicit CSR hajtóereje nem egyszer egy-egy harmadik országbeli botrány elcsitítása. Ez a megrongált vállalati imázs korrekciós igénye miatt jelentkezik legerősebben (pl. Shell, Nike esetei), amikor is szükség van az aktív (PR-jellegű) kommunikációra. Másfelől a helyi vállalati botrányok iránti globális figyelem felhívta a vállalatok figyelmét arra, hogy bizonyos (főleg alapvető emberjogi) szabályok betartása fontos amiatt is, hogy a későbbi működési kockázatokat elkerüljék⁴³.

A fenti folyamatok hatására a CSR már nem csak a társadalomban, hanem az MNC-kben is intézményesült, méghozzá gyakran a CSR szűkebb értelmében, ami a tradicionális üzleti logikán és szükségleteken alapszik (Bondy et al. 2012). Az MNC-k üzleti célokat előtérbe helyező CSR-jének tartalma a vállalkozás közvetlen érintettjeinek, így különösen részvényeseinek/tulajdonosainak, meglévő és potenciális ügyfeleinek, munkavállalóinak, beszállítóinak igyekszik elsősorban megfelelni. Egy nemzetközi vállalat esetében még a szűkebben meghatározott stakeholdereknek való megfelelés is jelentős kihívást jelent a

⁴² Egyes befektetőket etikai szempontok motiválnak, mások a piaci áramlatokat követik, és vannak, akik a vállalati botrányok kockázatát kívánják csökkenteni (Scalet – Kelly 2010).

⁴³ Ez nagyban hozzájárult a vállalati felelősségről szóló nemzetközi irányelvek és standardok (pl. UN Global Compact, ILO, GRI stb.) terjedéséhez.

gyakorlatban, különösen azon esetekben, amikor a leányvállalataik a központtól jelentősen eltérő intézményrendszerben működnek.

Az MNC-k leányvállalatai azonban nem mindig képezik le egy az egyben a vállalatközpont CSR stratégiáját és tevékenységeit. A központi CSR irányelvektől való eltérést a helyi intézményi keretek adottságai indukálják és teszik lehetővé. A multinacionális cégek leányvállalatai „intézményi dualításban” működnek, melyben az egyik keretet a vállalatközpont által meghatározott elvek, a másikat pedig a helyi vállalkozásokat is átható nemzetgazdasági intézményi rendszerek adják (Kostova – Roth 2002). Amennyiben az anyavállalat fejlett CSR stratégiával rendelkezik, akkor jobb esetben a leányvállalatok a mimetikus izomorf nyomás hatására törekednek a központi iránymutatásoknak és az „otthoni” érintettek elvárásainak a lehetőségek szerint megfelelni. Rosszabb esetben viszont a központi CSR iránymutatások átvétele inkább látszatjellegű és szimbolikus, mivel a központi felelősségi elvek ceremoniális átvétele az esetleges formális struktúraváltozás ellenére sem jár együtt a belső egységek tartalmi változásával (Jamali – Neville 2011). Ez utóbbi úgy vélem, különösen releváns lehet azon esetekben, amikor az MNC nem piacszerzési céllal, hanem a kedvező intézményi kereteket és a kedvező árú és/vagy szakképzett munkaerőt kihasználva termelési céllal van jelen az adott országban. Ilyen esetekben ugyanis a tulajdonosok (részvényesek) és a globális vásárlóközönség az explicit CSR elemeket várják el a globális vállalatától (Bondy et al. 2012), a termelőegységek esetében pedig a gazdasági szempontoknak megfelelően leginkább a nagyobb (pl. emberjogi, környezetvédelmi) botrányok elkerülését tartják fontosnak.

Az MNC-k számára a CSR egyre inkább explicit eszközzé válik a vállalati hírnév és bizalom megerősítésére, méghozzá nem is annyira a filantróp magatartás, hanem inkább a vállalathoz kapcsolódó negatív externáliák csökkentése révén (Carson et al. 2015). Ennek oka, hogy az MNC-k üzleti logikán alapuló CSR gyakorlatainak elsődleges célcsoportja a vállalatközpontban és a leányvállalatnál is a (globális) fogyasztó, ami alapvetően önkéntes alapon szerveződő, explicit fókuszú CSR tevékenységeket eredményez (Jamali 2010a).

Az MNC-k egymáshoz, illetve a fogyasztókhoz (és más érintettekhez) való viszonyrendszere játékelméleti megközelítésben is értelmezhető. A CSR tevékenység egy ismétlődő játékként is felírható, ahol minden lépés egy felelős tevékenységet,

pontosabban azok egy időintervallumon belüli csoportját jelentheti⁴⁴. Az ismétlődő játékokban kialakulhat egy kollektíven előnyös kimenet, mivel a fogolydilemma típusú szituáció ismétlődése biztosításjátékot eredményez (Bartus, 2009). A reputáció érdekében az ismétlődő játékoknál pl. mindaddig kialakul a kollektív egyensúly, amíg a jó hírnév értéke meghaladja a jó hírnév feláldozásával (költségmegtakarításával) elérhető rövid távú nyereség nagyságát – ami viszont csak addig teljesülhet, amíg van következő játék (Kreps, 2005).⁴⁵ A kedvező kimenetet leginkább az tudja indukálni, ha a felelős magatartás által realizálható jó hírnév értéke kellően magas, amit alapvetően az érintettek visszacsatolása határoz meg. A vállalatok tehát a fogyasztók által kellően magas „beárzott” jó hírnevük érdekében kerülnek el a fogyasztók által negatívan értékelt felelőtlen tevékenységeket, így pl. a rövidtávon egyébként gazdasági előnnyel járó alapvető jogokat sértő magatartás folytatását a fejlődő országokban.

Az MNC-k távoli országokban végzett termelése vonatkozásában azonban a „globális fogyasztó” figyelme elsősorban az alapvető emberi jogokra és környezetvédelmi szempontokra koncentrál. Ezért azon esetekben, amikor az MNC fejlődő országban lévő leányvállalatának adja át CSR előírásait, akkor ezek a központi CSR kódexhez képest eleve jelentősen felhígított, általános, és néha szimbolikus elveket tartalmaznak (Jamali 2010a). Jamali szerint csak akkor jellemző érdemi CSR „átadás”, ha az adott leányvállalat a vállalati folyamatokon belül erős kompetenciákkal, meghatározó szereppel rendelkezik. Előfordul azonban az is, hogy az MNC szándékai ellenére sem képes átadni CSR stratégiáját és fókuszait a leányvállalatnak, mivel a leányvállalat saját nemzeti identitására hivatkozva ellenáll (ibid.).⁴⁶ Ez leggyakrabban a megfelelő párbeszéd és nyitottság hiányára vezethető vissza, ugyanis a vállalatközpontról kezd egyeztetésbe a helyi leányvállalattal a központilag megfogalmazott etikai szempontok helyi relevanciájáról és alkalmazhatóságáról (Helin – Sandström 2008). Az MNC-k tehát megjelenhetnek a CSR kultúra terjesztőjeként, vagy adott esetben – a lokális viszonyok

⁴⁴ A gyakorlatban például előfordul, hogy egy bank azért költ CSR-ra, mert nem akar lemaradni a másik nagyobb banktól (ott akar lenni a díszvacsorán, szeretne kitüntetést kapni, szeretné kitenni a CSR tevékenységét elismerő logót stb.), azonban ha a nagyobb bank felhagyja a CSR-rel, a kisebb bank számára is veszítene az a jelentőségéből (Bank-Bíró-Tompa-Udvardi, 2009).

⁴⁵ A CSR játékelméleti vonatkozásainak részletes tárgyalása nem célja a dolgozatnak. A CSR játékelméleti aspektusához kapcsolódnak ugyanakkor olyan érdekes kutatási irányok is, mint pl. Ostrom (1998, 2003) racionális döntés elmélete, mely szerint az együttműködés kialakításának helyi feltételei a „közlegelő” esetében, hogy az emberiség és az ökoszisztéma kölcsönhatásai kedvezően befolyásolják a hosszú távon fenntartható terméshozamot, melyek meghatározott kommunikációs, monitoring stb. feltételek mellett teljesülhetnek.

⁴⁶ A szerző szerint különösen igaz ez az amerikai-európai viszonylatban.

figyelman kívül hagyásával –a hagyományosan meglévő CSR szokások, intézmények rombolójaként is.⁴⁷

Az explicit CSR térnyerése az implicit CSR-rel szemben Európában azonban nem feltétlenül jelent tényleges változást a vállalatok felelős tevékenységeiben. Az implicit CSR-ről az explicit CSR irányába történő elmozdulás egyes európai országokban nem eredményezett változást a felvállalt etikai értékekben, hanem csak abban történt változás, hogy ezeket az értékeket új módokon fejezik ki a nagyvállalatok (Carson et al. 2015). Európában az intézményi hagyományok és az európai kapitalizmus sajátosságaiból fakadó kulturális sajátosságok miatt a vállalati felelősség meghatározása, annak bizonyos explicit sajátosságainak ellenére, alapvetően eltér az amerikaitól (pl. Campbell 2007, Gjolberg 2009, Witt and Redding 2012, Carson et al. 2015) és ugyanezen ismérvek – az eltérő kapitalizmus és a kialakult intézmények – miatt Európán belül is beazonosíthatók az eltérő CSR variációk.⁴⁸

Nyugat-Európa számos országában készült átfogó elemzés annak vizsgálatára, hogy a CSR ideáltípusok hogyan jelennek meg az adott intézményi keretek között. Carson és szerzőtársai (Carson et al. 2015) a skandináv országokat vizsgálták, melyek ugyan számos jellemző mentén eltérnek a többi európai országtól (pl. konszenzuális politikai kultúra, partnerségen alapuló demokrácia, erős jóléti állam, stb.), Matten és Moon (2008) explicit és implicit CSR megközelítése meglátásuk szerint alkalmazható ezen régióra is, mivel jól érzékelteti a vállalati társadalmi felelősségvállalás kommunikációjában történő változásokat. A vállalatok növekvő önkifejezési és legitimációs törekvésének megfelelően a CSR gyakorlatok explicit irányba mozdultak el a skandináv országokban, azonban a CSR tényleges tartalma nem követte az amerikai gyakorlatot. Ennek oka az egyre inkább elterjedő új CSR típus ellenére is fennmaradó erős intézményi keretek, amik együttesen egy kevert, sajátos explicit-implicit CSR-t eredményeznek.

A 80-as években Németországban a kötelező szabályokon alapuló implicit CSR volt a jellemző, a 2000-es évek után viszont már megjelentek az önkéntesen felvállalt explicit CSR elemei is az erodálódott régi intézményi keretek helyére lépő új intézményeknek

⁴⁷ Az MNC-k szerepére a magyarországi CSR alakulásában több helyen is kitérek a későbbiekben, valamint a kérdéskört a kvalitatív kutatás eredményeinek bemutatásakor részletesebben is tárgyalom.

⁴⁸ Pl. Kang és Moon (2012) Franciaországot, Witt és Redding (2012) Németországot, Carson és szerzőtársai pedig a Skandináv államok, Bluhm és Trapmann (2014) és Lengyel – Bank (2014) pedig Közép- és Kelet-Európa CSR gyakorlatainak sajátos intézményi hátterét és megvalósulási formáit vizsgálták.

köszönhetően (Hiss 2009). Hiss szerint azonban mindez úgy történik, hogy közben a vállalatok kívüli érintettek (pl. szakszervezetek) egyszerre törekednek az implicit CSR megerősítésére és az explicit CSR bővítésére. Németországban tehát alapvetően az implicit CSR a jellemző, de az egyes felelős tevékenységeket gyakran egyszerre hatják át az explicit és az implicit tényezők.

A fentiek alapján is megállapítható, hogy a vállalati társadalmi felelősségvállalás a globalizációs folyamatok miatti mimetikus izomorf nyomás hatására külsőleg ugyan egyre inkább explicit CSR jelleget ölt, de lényegét tekintve a CSR az adott ország társadalmi-politikai intézmények által történelmileg kijelölt úton haladva ettől a látszattól akár igen eltérő is lehet (cf. Jamali – Neville 2011). Különösen releváns ezen sajátos CSR variációk vizsgálata Közép-Európa viszonylatában, ahol ezen intézményekben a történelmi meghatározottság okán jelentős eltérések vannak Nyugat-Európához és a tengerentúlhoz képest.

3.4. A kettős függőség intézményi háttere

Nölke és Vliegenthart (2009) szerint a közép-kelet európai országok nem írhatók le jól sem a liberális, sem a koordinált kapitalizmus modellel, mivel a vizsgált dimenziókban az intézmények alapvetően eltérnek az LME és CME alaptípusoktól, méghozzá elsősorban a nemzetközi vállalatok jelentős közvetlen működőtőke-beruházásainak (FDI) eredményeként. Közép- és Kelet-Európában a multinacionális vállalatok nemzetközi vállalatirányítási rendszereik révén áthatják a piacgazdaság szempontjából releváns intézményi dimenziókat, miközben függő viszonyt alakítanak ki az adott ország gazdasága és a nemzetközi vállalatok (illetve a nemzetközi működőtőke beruházás) között, ami így egy függő piacgazdaságot (dependent market economy – DME) eredményez (Nölke – Vliegenthart 2009). Nölke és Vliegenthart (2009) szerint a DME-k a Hall és Soskice (2001) által vizsgált intézmények szerint egy új kapitalizmusvariációként definiálhatók, melyek leginkább Magyarországra, Szlovákiára, Csehországra és Lengyelországra jellemzőek.

A DME országok komparatív előnye más kapitalizmusvariációkkal szemben elsősorban a relatíve olcsó és viszonylag képzett munkaerő (Nölke – Vliegenthart 2009: 676). A transznacionális, illetve multinacionális vállalatok elsősorban olyan országokba visznek működőtőke-beruházást, ahol a gyártandó termék, vagy az előállítandó szolgáltatás jellemzőihez mérten a leginkább kedvező a munkaerőköltség és a szükséges

munkavállalói képességek kombinációja, figyelembe véve az egyéb (pl. logisztikai) költségeket és az egyéb működési (pl. szabályozási) szempontokat is. Azonban a multinacionális vállalatok terjeszkedése nem csak az olcsó munkaerőről, a megszerezhető nyersanyagokról, vagy a piacszerzésről szól, hanem annak a „hallgatólagos tudásnak” a megszerzéséről is, ami az adott gazdaságban és társadalomban beágyazottan megtalálható (Morgan – Whitley 2003). A leányvállalatok így nem csupán statikus szereplők egy adott gazdaságban és társadalomban, hanem sokkal inkább a helyi folyamatok aktív résztvevői, mely során ők maguk is alakítóivá válnak környezetüknek. Ezek az intézményekre gyakorolt hatások jobban érvényesülnek azokban az országokban (és azokban az ágazatokban), ahol ezeknek a nemzetközi vállalatoknak a szerepe, súlya nagyobb.

Közép- és Kelet-Európában a rendszerváltást követően jelentős mennyiségű FDI-ra volt szükség a meglévő hatalmas államadósság csökkentése és a további központi eladósodás elkerülése érdekében (Mihályi 2010). Éles verseny alakult ki a régió országai között az FDI odavonzásáért, ami lehetővé tette a külföldi érdekcsoportok érvényesülését és dominanciáját ezen országok intézményeiben a számukra fontos helyi döntéshozók meggyőzésével (Drahokoupil 2009, King 2007). Ez kedvezett a nemzetközi vállalatoknak, mivel így úgy léphettek be a formálódó piacgazdaságokba, hogy jelentős befolyással lehettek a releváns intézmények kialakítására, aminek a hatására Nölke – Vliegenthart szerint (2009: 677-692) ezen vállalatok hierarchiája a legfontosabb koordinációs mechanizmus a függő piacgazdasággal rendelkező országokban. Ezt azzal magyarázzák, hogy DME-knél a vállalatirányítási mechanizmusok kiegészítik a fentiekben említett másik négy intézményt. A finanszírozás kapcsán a leginkább egyértelmű ez a kapcsolat, ugyanis ezen országokban az elsődleges pénzügyi forrást a nemzetközi cégek által hozott FDI jelenti. Az iparági kapcsolatokat is áthatják a nemzetközi vállalatirányítási hierarchiák. Ebben a vonatkozásban a multik költségoptimalizálás oldalról abban érdekeltek, hogy a munka törvényi szabályozása minél rugalmasabb legyen, valamint hogy a szakszervezetek ereje ne legyen túl erős, míg a termelés folytonossága és kiszámíthatósága miatt abban is érdekeltek, hogy stabil legyen a munkaadó és munkavállaló között a kapcsolat.⁴⁹ Az oktatás szempontjából a multinacionális cégek a DME országokban az olcsó szakképzett munkaerőben, és nem a magasan képzett, innováció szempontjából releváns készségek fejlesztésében érdekeltek.

⁴⁹ A magyarországi munkaügyi szabályozásról (ld. 5.2 fejezet), illetve annak munkaadói vonatkozásairól (így pl. a rugalmas foglalkoztatásról), valamint a multinacionális cégek munkavállalói elkötelezettséget növelő gondoskodási gyakorlatairól az 5.3 fejezetben lesz szó.

Végül a függő piacgazdaságokban a multinacionális vállalatok az innovációt a központból saját hierarchikus rendszerükön keresztül exportálják a leányvállalatoknak, így helyi szinten nem elsősorban innovatív fejlesztésekre, hanem jellemzően inkább a félkész termékek összeszerelésére, feldolgozására van szükségük. A közép-európai régióban ez leginkább olyan export-orientált és munkaintenzív iparágak növekedését segítette elő, mint például az autóipar, a gépipar és az elektronikai termékek gyártása. Ezek Magyarországon is domináns és az utóbbi mintegy két évtizedben dinamikusan növekvő, egyben többségében külföldi tulajdonban lévő ágazatok voltak.

A függő piacgazdaságok komparatív előnye a többi kapitalizmustípussal szemben azokon a területeken van, ahol a multinacionális cégeknek összeszerelő platformra van szüksége ahhoz, hogy ellássák a globális piacokat (Nölke – Vliegenthart 2009: 691-693). A függő piacgazdaságok ezen komparatív előnye az idő előrehaladtával azonban erodálódhat, ugyanis a munkaerőköltségek növekednek, illetve a munkavállalók piaci igényeknek megfelelő képzési stratégia nélkül egyre kevésbé felelnek meg a munkaadók változó elvárásainak. A jövőben ezeknek az előnyöknek a csökkenése azonban nagy valószínűséggel nem valamelyik fő kapitalizmusmodell irányába tolja a függő piacgazdaságokat, hanem inkább gazdasági instabilitáshoz vezet. Ezt az instabilitást tovább erősítheti a társadalom egyes csoportjai közötti belső feszültség, mely abból ered, hogy az FDI előnyei elsősorban azon csoportok számára elérhetőek, ahova a működőtőke-befektetés irányul, ami jelentős egyenlőtlenségeket eredményez a társadalomban.⁵⁰

A külföldi működőtőkétől való függőségi kockázatok csökkentése érdekében több közép-európai országban is előtérbe került az állam nagyobb szerepvállalása a gazdaságban. Ez azonban nem egy új tendencia, ugyanis az állam meghatározó súlya a rendszerváltás után ugyan csökkent a gazdasági és társadalmi intézményekben, de még így is jelentős maradt a tipikus liberális és koordinált gazdaságokhoz képest. Erre azonban nem tér ki a kizárólag a külföldi tőkétől való függőséget hangsúlyozó DME modell, így piacgazdasági modellje hiányos marad.

A Közép-Európára jellemző piacgazdaság pontosabban leírható a „*kettős függőség*” megközelítéssel, amely szerint ezen országoknak az erős külföldi és a meghatározó állami

⁵⁰ A magasabb külföldi működőtőke-beruházással rendelkező ágazatokban jellemző magasabb béreket és jobb munkakörülményeket a többi társadalmi csoport „fizeti” meg, ami miatt a társadalmi csoportok védelme is egyenlőtlennek tekinthető (Greskovits – Bohle 2007).

függőség egyaránt közös jellemzője (Lengyel – Bank 2014, Lengyel 2016). Ez az elképzelés tehát nem utasítja el a függő piacgazdasági modellt, hanem inkább kiegészíti azt a poszt-szocialista átalakulás hatásait vizsgáló állami szerepvállalásra és befolyásra vonatkozó megállapításokkal. Az állam szerepe a rendszerváltás után is jelentős maradt különösen koordinációs és allokációs szerepe, valamint az újonnan megjelenő (pl. piacszabályozási) feladatai miatt.

A „kettős függőség” elképzelését más elméleti megközelítések is alátámasztják, melyek nem csak azt állapítják meg, hogy a poszt-szocialista országokra nem érvényes Hall és Soskice LME és CME modellje, hanem azt is, hogy ezen újkeletű piacgazdaságok számos ismerv alapján hasonlítanak egymásra. Knell és Shorlec (2007), valamint Lane (2007) szerint ugyan a közép-kelet-európai országokra nem alkalmazható egyetlen kapitalizmus modell, azonban ezen belül a közép-európai országok egységes csoportot alkotnak a főbb intézményi dimenziók mentén Nyugat-Európához való közelségük miatt. Ezen országok gazdaságai vannak a legközelebb a koordinált piacgazdaságokhoz a poszt-szocialista országok közül, ugyanakkor az állam szerepe a CME országokhoz képest itt lényegesen nagyobb (Lane 2007: 35), továbbá mindegyiknél megtalálható az államszocializmus hagyatéka (Knell – Shorlec 2007). Közép-Európában tehát egyfelől magasabb az állami tulajdon és az állam által érvényesített gazdasági kontroll a koordinált piacgazdaságokhoz képest, másfelől pedig jelentős elmaradás figyelhető meg a belső forrásokból megvalósított beruházásokban is (Lane 2007: 34).

A belső felhalmozás alacsonyabb szintje magasabb kitettséget eredményez a globális piacok felé, ami a forrást biztosító multinacionális vállalatok koordinációs mechanizmusain keresztül kívülről indukálja, befolyásolja a gazdasági változásokat. A poszt-szocialista országokban az állam azonban nem kizárólagos kiszolgálója ezen nemzetközi vállalatok igényeinek, hanem saját elképzelései alapján a gazdaság önálló formálója is. Magyarország a többi közép-európai országhoz hasonlóan a függő tervgazdaságból tehát egy olyan függő piacgazdaságra váltott, ahol a függőség egyik pillérét a multinacionális vállalatok és így a fejlettebb (elsősorban nyugat-európai) gazdaságok jelentik, míg a másikat pedig az államszocializmus utáni túlélési és hatalmi szokások és minták (Lengyel – Bank 2014).

Ezek alapján a függőség egyik elemét a multinacionális vállalatok gazdaságon belüli dominanciája jelenti a gazdaságban, melyet a nemzetközi vállalatok elsősorban a külföldi

működőtőke-befektetés révén valósítanak meg. A függőség másik eleme az állam aktív gazdasági szerepvállalása, melyet elsősorban saját költségvetése, az EU-források allokációja, valamint koordinációs szerepe révén valósít meg. A kettős függőség a gazdasági és politikai erők egymásnak feszüléseként is értelmezhető (Lengyel 2016). A nemzetközi vállalatok és az állam tehát egyfajta versenyhelyzetben vannak a vállalatirányítás kereteinek meghatározásában, ahol a globális vállalatirányítási elvek a helyi szabályozási célokkal versenyeznek. A rendszerváltást követő években ez a versenyhelyzet nem volt különösebben kiélezett, mivel a magas államadósság és a piacgazdaságra való átállás kényszere/óhaja miatt az állam és a multinacionális vállalatok céljai közel azonosak voltak, azonban ezek a célok a 2000-es évektől kezdve – az államadósság fojtogató szorításából való kiszabadulás után – folyamatosan eltávolodtak egymástól. A növekvő feszültségek ellenére azonban ez nem jelenti azt, hogy közös érdekek mentén a multinacionális vállalatok és az állami döntéshozók ne működnenek együtt számos – a magyar gazdaság szempontjából meghatározó, vagy a politikai preferenciákkal összhangban lévő – területen. Mindazonáltal az így kialakuló együttműködés, vagy annak hiánya is az állam magyar gazdaságban betöltött szerepének, súlyának a növekedését jelzi.

Nölke és Vliengenthart (2009) részletesen elemzi a multinacionális vállalatok szerepét a közép-európai országok gazdaságában, ami a fentiekben bemutatott függő piacgazdasági modell (DME) alapját képezi. Mivel ezen megállapítások Magyarországra is érvényesek, ezért a már ismertetett szempontok részletes bemutatására itt nem térek ki (cf. Lengyel – Bank 2014). A következőkben azonban részletesebben is foglalkozom a kettős függőség másik elemével, az államnak a gazdaság szempontjából releváns intézményekre gyakorolt függő hatásával.⁵¹

A magyar államnak a gazdaságban lévő meghatározó súlya elsősorban négy „részvételi pilléren” nyugszik: az állami tulajdonú vállalatok szerepén, a források allokációján, a piacot érintő szabályozáson, valamint a meghatározott gazdasági csoportoknak nyújtott kedvezményeken, illetve szankciókon. Ezek a szerepek pedig hatással vannak kapitalizmusmodellek szempontjából releváns mind az öt intézményi dimenzióra, azaz a beruházások forrására, a vállalatirányításra, az iparági kapcsolatokra, az oktatásra és

⁵¹ Az államtól való függőség magában foglalja mindazokat a nemzetközi kötelezettségeket is, melyeket az állam felvállalt (ideértve az EU-val vagy más nemzetközi szervezetekkel kötött megállapodásokat is) és amelyekkel kapcsolatban nemzeti szinten is megjelenő tevékenységet – pl. jogi szabályozást – valósít meg.

képzésre, valamint az innováció transzferre. Az alábbiakban ezen dimenziókat az állam részvételi pillérei alapján elemzem és bemutatom, hogy ezen intézmények vonatkozásában a multinacionális vállalatok mellett az államtól is nagyban függ a piacgazdaság megvalósult variációja Magyarországon.

Beruházások forrása

Az állam szerepe a magyar gazdaságban a vállalati tulajdon szempontjából nem tekinthető jelentősnek, ugyanis míg a külföldi tulajdonú vállalatok hozzájárulásának aránya a nemzetgazdaságban 57% volt 2014-ben, addig ez az arány csupán 7% volt az állami vállalatok esetében.⁵² Igaz, az utóbbi években növekedés figyelhető meg az állami vállalati tulajdonban, továbbá kilenc ágazatban is 20% feletti az állami tulajdon aránya. Az állami vállalatok beruházásokban betöltött szerepe is csak egy-egy ágazatban kiemelkedő. A magyarországi beruházások forrása szempontjából sokkal jelentősebb viszont az állam allokációs szerepe.

A magyar államnak a gazdaságban betöltött szerepe mind a bevételek, mind a kiadások szempontjából jelentősen meghaladja az európai, és azon belül kis mértékben a közép-európai átlagot (OECD 2015). 2012-ben az állam bevételei a GDP 47%-át tették ki, amely arány a 2000-es évek eleje óta trendszerűen növekedett. A bevételek több mint 40%-a fogyasztási adókból származik. Az állami kiadások 2012-ben a GDP 49%-át tették ki, ami magasabb volt, mint a nemzetközi összehasonlításban szintén magasnak tekinthető közép-európai átlag (43%). A magyar kormány mind a környező országoknál, mind pedig az OECD átlagnál többet költ gazdaságélénkítő programokra a piaci szektorban, ami jelentős csökkenést eredményezett a társadalombiztosítási és oktatási kiadásokban (ibid.). A gazdaságélénkítő programokhoz tartoznak a különböző állami pénz- és hitelintézetek által nyújtott kedvező beruházási támogatások és finanszírozások is. Emellett az állami beszerzések GDP-n belüli aránya is kifejezetten magas nemzetközi összehasonlításban (ibid.). Az adózási és beszerzési központosítás következtében jelentősen csökkent a helyi önkormányzatok szerepe 2010 óta ezeken a területeken.

Az állami beruházások 62%-a központilag kerül meghatározásra (a fennmaradó rész a helyi önkormányzatok hatásköre), ami lényegesen nagyobb a közép-európai 46%-os

⁵² NAV adatbázis alapján saját számítás.

átlagnál, vagy a német 25%-os, vagy az osztrák 33%-os arányoknál (OECD 2015). A magyar államnak a piacgazdaságban betöltött allokációs szerepe azonban nem merül ki az adóbevételek újraosztásában. A hazai beruházások jelentős része EU-s forrásokból valósul meg, melyek a magyar államon keresztül kerülnek szétosztásra. Az EU strukturális alapokból és egyéb hasonló juttatásokból származó bevételek a magyar gazdaság összes bevételeinek közel 15%-át tették ki 2012-ben Magyarországon, ami csak egy kicsit magasabb, mint a közép-európai átlag (OECD 2015). Az összes állami beruházás közel fele EU-forrásból valósult meg 2010 óta, míg a magánszektor beruházásainak 7%-a szintén EU-s forrásokra támaszkodott ebben az időszakban (Boldizsár et al. 2016). Az EU-s források aránya az állami és magán szektor beruházásaiban mintegy 27%-os volt 2015-ben és aránya különösen a magánszektorban növekedett (15%-ra) a támogatási ciklus végén felhalmozódó kifizetések miatt.⁵³

Az EU-s források aránya jelentős a külföldi működőtőke beruházáshoz képest is, ugyanis míg 2007-2013-as támogatási időszakra nézve 35 milliárd euró támogatás érkezett Magyarországra, addig az FDI beáramlás ugyanezen időszak alatt 28 milliárd euró volt.⁵⁴ Az EU-s források tehát nagyobb arányban járultak hozzá a magyar gazdaság fejlődéséhez, mint a külföldi működőtőke beruházások, így az állam szerepe a beruházási források allokációja szempontjából legalább annyira meghatározó, mint az FDI nagy részét megvalósító multinacionális vállalatoké.

Az EU-s források allokációjában, a pályázatok kiírásában, a támogatási területek konkrét meghatározásában az államnak döntő szerepe van, ami eleve orientálja a gazdaság fejlődési irányait. Az állami és az EU források elosztása jelentős részben politikai és személyes szempontok alapján történik⁵⁵, de emellett az állam aktív szerepet vállal a befektetésekben és csoport-specifikus intézkedéseket is hoz, ami magával vonja egy lojális klientúra és így egy tartós elosztási intézményrendszer kiépítését (Lengyel 2016,

⁵³ MNB adatok (MNB 2016) és KSH beruházási adatok alapján saját számítás (teljes állami beruházás: 2245 milliárd Ft, ezen belül EU források 1168 milliárd Ft; valamint teljes magánszektor beruházás: 4947 milliárd Ft, ezen belül EU források: 732 milliárd Ft).

⁵⁴ Eurostat, MNB és ÁSZ adatok alapján saját számítás. Az FDI adatok nem tartalmazzák az ún. speciális vállalatok beruházásait, melyeknek a fő célja az adóoptimalizációs tranzakciók végzése (erről bővebben lásd: Antalóczy – Sass 2014, illetve Koroknai – Lénárt-Odorán 2011).

⁵⁵ Az EU-s támogatások felhasználásához kapcsolódó korrupció személyes és intézményi beágyazottsága is jelen van Magyarországon (Szántó et al. 2011). A korrupció erős jelenléte mind a tőke, mind a munkaerő területén megfigyelhető Magyarországon és az intézményi meghatározottságok miatt a vizsgált közép-kelet-európai országok közül csak nálunk nem csökkent ennek mértéke 2002 és 2013 között (Gamberoni et al. 2016).

Jancsics 2016). Az állam meghatározó gazdasági szerepét támasztja alá Dávid-Barett és Fazekas (2016) kutatása is, mely szerint a politikai befolyás kiterjedt, legalizált és szisztematikus jellegű, melynek köszönhetően a piac 50-60%-át a közbeszerzéseken előnyben részesített vállalatok dominálják, ami lényegesen magasabb pl. Anglia 10%-os arányánál. Emellett jelentős szerepe van az állami tulajdonban lévő bankoknak is az állam által fontosnak tartott területek és kedvezményezett cégek finanszírozásában.

A fentiek alapján megállapítható, hogy a magyar állam szerepe jelentős a megvalósuló beruházásokhoz szükséges elsődleges források biztosításában, allokációjában, így szükséges Nölke és Vliegenthart (2009) multinacionális vállalatoktól (FDI-től) való függő piacgazdasági modelljének (DME) kiegészítése az államnak az EU-források allokációja által betöltött szerepével.

Vállalatirányítás

Az államnak az állami tulajdonú vállalatokra való központi, közvetlen és domináns befolyása a működésre alapvető hatással van a vállalatirányításra. A szerződések jelentős részét a tulajdonos állam direkt vagy indirekt módon központilag szabályozza vagy hagyja jóvá, méghozzá gyakran értékhatártól függetlenül. Erre egy példa a Nemzeti Kommunikációs Hivatal létrehozása, mely minden állami vállalat kommunikációs, vagy ahhoz kapcsolható tevékenységét koordinálja, illetve kontrollálja, és amely a kormányzati kommunikációs beszerzéseket egy központi közbeszerzési rendszerben valósítja meg. Az állam vállalatirányításra gyakorolt hatása azonban nem csak az állami tulajdonú vállalatok esetében van jelen, hanem szabályozási és allokációs tevékenysége, valamint támogatási és szankcionálási gyakorlata révén a többi vállalat esetében is.

Az állam a szabályozás és az újraelosztás mechanizmusa révén alapvetően meg tudja változtatni a vállalatok működési környezetét. A magyar állam a beavatkozásra kiválasztott ágazat működését különadókkal, vagy egyedi adókedvezményekkel, csoport-specifikus negatív, vagy pozitív diszkriminációval, továbbá szelektív előnyökkel vagy hátrányokkal igyekszik befolyásolni (Lengyel 2016). Ezzel a lehetőséggel a közép-kelet-európai országok egyre gyakrabban élnek, amire egy jó példa a válságot követően a banki különadó számos országban történő bevezetése. A banki különadó bevezetésében Magyarország élenjáró volt a régióban, melynek hatására számos bank fontolgatta a

magyar piacról való kivonulását (és néhány ezt meg is tette). Fontos változások voltak hazánkban a kereskedelem, az energia szektor, a közmű jellegű piaci cégek, a dohányipari vállalatok stb. működési környezetének a szabályozásában is, melyek jelentős mértékben rendezték át a piacot. Számos esetben ez azzal járt, hogy jelentős multinacionális vállalatok vonultak ki a magyar piacról kényszerhelyzet hatására, vagy önszántukból (amennyiben az állam számukra kedvező vételi ajánlatot tett). A piaci cégek vállalatirányítási gyakorlata az állami, illetve az állam által koordinált (pl. EU-s támogatási) kedvezmények realizálása, a negatív beavatkozások elkerülése, vagy a szabályozási változásokról időben való értesülés miatt egyre inkább rászorult az állammal való közvetlen, vagy közvetett intézményesített kapcsolat kialakítására.

Munkaügyi kapcsolatok, foglalkoztatás

A rendszerváltozás, illetve az azt követő privatizáció miatt jelentősen megváltozott a foglalkoztatási struktúra. A szocializmus teljes állami foglalkoztatását követően 1992-ben az aktív lakosság 60%-a dolgozott állami vállalatoknál vagy hivatalban, majd ez az arány négy évvel később 40%-ra csökkent. 2011-ben még mindig minden negyedik magyar a közszférában dolgozott (beleértve az állami vállalatok munkavállalóit is), mely arány ezen a szinten stabilizálódott az azóta eltelt években.

Ebben az időszakban azonban jelentősen nőtt a közfoglalkoztatottak száma: míg 2011-ben még csak 59 ezer fő közfoglalkoztatott dolgozott Magyarországon, addigra 2015-ben a számuk elérte a 213 ezret (BM 2016). A közfoglalkoztatás bevezetése arra a tartós problémára kívánt megoldásul szolgálni, hogy a foglalkoztatás aránya a 90-es évek óta tartóan alacsony volt (Köllő 2009). Ez jelentős részben az államszocializmus hagyatékának tekinthető, mivel egyfelől ez a rendszer erősítette az emberekben az államtól való függő viszonyt és így gyengítette az önálló gondoskodás iránti motivációt, másfelől pedig a második gazdaságban való magas aktivitás elősegítette a nagyarányú korai nyugdíjazást (Lengyel – Bank 2014). A közfoglalkoztatásban résztvevők aránya az összes foglalkoztatottn belül egy európai országban sem érte el a magyarhoz hasonló magas (8%-os) szintet az Eurostat adatai szerint 2011-2015-ben. Amennyiben a közfoglalkoztatottakat is az állami szférához kapcsoljuk⁵⁶, úgy 2015-ben már az állami

⁵⁶ A közmunka tartalmát tekintve inkább tekinthető egyfajta munkanélküli ellátásnak, mintsem az állami feladatok ellátásához szükséges foglalkoztatásnak.

költségvetéshez tartozott közel minden harmadik aktív lakos Magyarországon, ami kiemelkedően magas arány európai viszonylatban.⁵⁷

Az OECD (2015) összehasonlítása szerint a teljes állami szektorban dolgozók aránya az egész kelet- és közép-európai régióban magasnak számít a többi európai, valamint az OECD országok átlagához képest, ezen belül pedig a magyar adat az egyik legnagyobb, mégpedig a kormányzati szektor (és a más országokban alig megjelenő közfoglalkoztatás) miatt. Míg Magyarországon a kormányzati szektorban 2011-ben 19%-os volt a foglalkoztatási arány, addig ez Csehországban⁵⁸ és Szlovákiában 13-13%, Lengyelországban és Németországban pedig 10% körül alakult. Az állami vállalatok foglalkoztatási aránya ugyanakkor mindösszesen 5%, ami a fele a közép-európai átlagnak (ibid.). Magyarországon a versenyszférában foglalkoztatottak száma 2007 és 2015 között 1%-kal esett vissza, míg a költségvetési szektorban ezen időszak alatt 10%-kal emelkedett a létszám. A magyar állam súlya a foglalkoztatásban tehát egyfelől Közép-Európa más országaihoz képest is kiemelkedő volt az utóbbi mintegy tíz évben, másfelől pedig ez az arány a korlátozott költségvetési lehetőségek ellenére is tovább növekedett.

Az állam meghatározó szerepe a foglalkoztatásban azonban nem csak a költségvetésből finanszírozott munkavállalók jelentős arányából adódik, hanem annak központosított jellegéből is. 2012-től a magyar kormány elkezdte átvenni az egészségügyi, a szociális és az oktatási szektor finanszírozását a helyi önkormányzatoktól, aminek hatására ugrásszerűen megnőtt a központilag foglalkoztatottak száma (miközben csökkent az önkormányzatok által foglalkoztatottak száma). A centralizációs folyamatot tovább erősíti a hazai központi szabályozási és monitoring tevékenység.

A munkaügyekhez kapcsolódó szabályozás kiemelt jelentőségű volt a piacgazdaságba való átmenet szempontjából Magyarországon. A rendszerváltozás után elsősorban a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO) ajánlásaira, az európai kollektív érdekegyeztetési kultúrára és a szocializmusból átörökölt mintákra támaszkodott, és elsődleges célja egy olyan nemzetközileg elfogadott rugalmas szabályozási struktúra létrehozása volt, ami kedvező munkaerőpiaci feltételeket biztosít a külföldi működőteke-beruházások számára, továbbá ami lehetőségeihez mérten hozzájárul a teljes

⁵⁷ KSH és Eurostat adatok alapján saját számítás.

⁵⁸ A közfoglalkoztatottak figyelembe vétele nélkül is csak egyedül Csehországban volt Magyarországnál is magasabb a közszférában dolgozók aránya a teljes munkaerő-állományon belül, mivel itt az állami vállalatoknál a foglalkoztatottak 19%-a dolgozott 2011-ben (OECD 2015).

foglalkoztatás utáni drasztikus változások konszolidált kezeléséhez. A munkaügyi szabályozás intézményi hatásait érzékelteti, hogy a hatályos Munka Törvénykönyve⁵⁹ a munkavállalók munkafeltételeit és alkuerejét kodifikáltan és a gyakorlatban is hátrányosan érintette (Laki et al. 2013), valamint csökkentette a munkavállalók és munkaadók közötti érdekegyeztetés munkavállalói jogosítványait, ami elsősorban a gyenge alkupozícióval rendelkező szakszervezetek működését nehezítette meg (Neumann 2014). Mindezek az elemek ugyanakkor kedvező elemként jelennek meg a munkaadók és a külföldi működőtőke számára.

Az iparági, munkaügyi kapcsolatok szempontjából a munkavállalói érdekképviselő vonatkozásában megállapítható, hogy Magyarországon az állami szabályozásnak jelentős szerepe van ezen intézményi dimenzió alakulásában. A munkaügyi szabályozás általánosságban is alapvető hatással van a munkaadó és munkavállaló intézményesített kapcsolatára. A központosító magyar állam egyúttal a legnagyobb foglalkoztató is, még hozzá a teljes aktív lakosságon belüli arányait tekintve Európában és Közép-Európában is kiemelkedő mértékben, ami tovább erősíti az állam gazdasági és munkaügyi függőségi viszonyt eredményező szerepét Magyarországon.

Oktatás, képzés

Magyarországon az egy főre eső oktatási kiadások a 2000-es évek óta alacsonyabbak az EU és a többi közép-európai ország átlagához képest. A közoktatásra fordított állami kiadások különösen 2008 és 2011 között csökkentek a megszorítási intézkedések miatt, miközben a legtöbb szomszédos országban ez a kiadás növekedett (OECD 2015). 2010-ben az oktatási reform részeként számos a közoktatáshoz kapcsolódó területen indult meg a döntési és felelősségi kompetenciák összevonása a hatékonyabb feladatellátás érdekében. Ez a finanszírozási és irányítási területek központosítása mellett olyanokra is kiterjedt, mint a pedagógus életpálya-modell egységes kidolgozása, vagy a tankönyvpiac centralizáló szabályozása. Mindeközben az oktatás piaci alapon való szerveződése az alap- és középszintű oktatásban hazánkban elhanyagolható mértékű a nyugat-európai országokhoz képest. Az állam szerepe a közoktatás mellett a vállalatok kívüli képzéseknél is jelentős, melyeknek a nagy része EU-forrásokból valósult meg 2007 óta, és amelyek

⁵⁹ A magyar munkaügyi szabályozásra, azon belül is annak a belső CSR szempontjából releváns elemeire az 5.2 fejezetben térek ki.

tartalmi célkitűzéseinek a meghatározásában a mindenkori kormánynak meghatározó a szerepe. Az államnak az oktatásban betöltött hagyományosan domináns szerepe az oktatási kiadások csökkenése ellenére tehát tovább erősödött a 2000-es években Magyarországon és az EU-s források révén ez az utóbbi években kiterjedt a képzés területére is.

Innovációs transzfer

Az innováció egyik legfontosabb elemének, a kutatási és fejlesztési kiadásoknak a 36%-ához a forrásokat a kormány biztosította 2013-ban Magyarországon, ami mindösszesen csak 1%-kal marad el a közép-európai országok átlagától, viszont 15%-kal haladja meg az ezen országok értékeit nem tartalmazó EU átlagot.⁶⁰ Magyarországon, és szinte mindegyik közép-kelet-európai országban az állam szerepe a K+F kiadásokban jelentősen nagyobbak voltak a nyugat-európai országokénál. Magyarországon K+F kiadásaiban a külföldi források aránya csak 18% volt 2013-ban az OECD adatok alapján, ami fele az állam által biztosított forrásoknak. Megjegyzendő, hogy a külföldi források egyötöde EU forrás, ami szintén az államon keresztül kerül kiosztásra. A kutatási és fejlesztési ráfordításokban az államnak a központosított koordináció révén allokált jelentős források miatt meghatározó szerepe van.

Az állam érdemi szerepet vállal az innovatív és K+F tevékenységek koordinációjában is, különösen a kormány által kijelölt prioritási területeken. Az innovációs és K+F transzferben jelentős szerepet vállal a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal, melynek keretében az információ megosztásán túl többek között ösztönző, támogató és koordináló szerepet is felvállal.⁶¹ A fentiek alapján megállapítható, hogy a magyar állam szerepe jelentős a hazai innovatív és K+F tevékenységekhez szükséges források biztosításában, valamint ezen tevékenységek ösztönzésében, koordinálásában, valamint transzferében is.

⁶⁰ Saját számítás a 'Gross domestic expenditure on R-D by sector of performance and source of funds' OECD által közreadott online elérhető adatok alapján (adatforrás: stats.oecd.org).

⁶¹ Például a Hivatal felügyelete mellett alakult meg az elektromos mobilitással foglalkozó Jedlik Ányos Klaszter.

Összességében megállapítható, hogy Magyarországon a kapitalizmusok variációi szempontjából releváns mind az öt intézményben jelentős szerepe van multinacionális vállalatok mellett az államnak is.

3.5. Kettős függésben lévő piacgazdaság Magyarországon

Noha az államnak van szerepe a koordinált (CME) és liberális (LME) piacgazdasági modellekben is, Magyarországon sokkal jelentősebb a hatása. Az Egyesült Államokra és Angliára jellemző LME lényegi eleme az állam visszafogott szerepe a gazdaság szabályozásában. A koordinált piacgazdaságoknál ugyanakkor fontos szerepe van az állami szabályozásnak, viszont a keretek kijelölésén túl a fontosabb intézményi területeken az állam nincs érdemi hatással a vállalatok működésére. A hazai intézményi sajátosságok fenti bemutatása alapján azonban Magyarországon az állam gazdaságban betöltött szerepe lényegesen nagyobb, mint az Európai Unióban. Ez a meghatározó szerep ráadásul mindegyik vizsgált dimenzióban egyfajta függőségi relációként is felírható.

Nölke és Vliegenthart (2009) bemutatta, hogy a közép-európai országok függő piacgazdaságok (DME), mivel a külföldi működőtőke meghatározó szerepet játszik ezen gazdaságok fontosabb intézményi dimenzióban. Korábbi megállapításokon alapulva (Lengyel – Bank 2014, Lengyel 2016), valamint az előbbieken bemutatott intézményi meghatározottságok miatt megállapítható, hogy Magyarországon a multinacionális cégek mellett az államnak is fontos szerepe van a kapitalizmus hazai variációjának formálásában, ezért pontosabb lehet a kettős függésben lévő piacgazdaság (double dependent market economy – DDME) fogalom használata, ami a DME modell kiterjesztéseként is értelmezhető. A 3.1-es táblázatban összefoglalóan bemutatom a DDME modellt, ami a DME modell által leírt multinacionális vállalatoktól való függőség, valamint a fentiekben ismertetett államtól való függőség intézményi elemeit tartalmazza.

3.1. táblázat: Kettős függésben lévő piacgazdaság (DDME) intézményi meghatározottsága

Intézmények*	Multinacionális vállalatoktól való függőség*	Államtól való függőség**
Megkülönböztető koordinációs mechanizmus	függőség a multinacionális vállalatok belüli hierarchiájától	függőség az állammal való kapcsolattól
Beruházások forrása	külföldi működőtőke és külföldi tulajdonú bank	központi költségvetési és állam által koordinált EU-s források, állami bankok
Vállalatirányítás	multinacionális vállalatok központjainak kontrollja	állammal való közvetlen, vagy közvetett kapcsolat szükségessége, államhoz kötődő cégek központi kontrollja
Munkaügyi kapcsolatok	vállalati szintű kollektív megállapodások	állami szabályozás erősen befolyásoló hatása, centralizált foglalkoztatás
Oktatási és képzési rendszer	korlátozott kiadások a képzésekre, felnőtt oktatásra	állam domináns szerepe
Innovációs transzfer	multinacionális vállalatokon belüli transzfer	állami források, ösztönzés, koordináció, transzfer
Komparatív előny	összeszerelő platform és félig standardizált ipari termékek	gazdaságpolitikai és politikai szempontok könnyebb érvényesíthetősége, az állam által kedvezményezett ágazatok, illetve hazai/külföldi vállalatok számára kedvező környezet

* Nölke – Vliegenthart (2009: 680) DME modellje alapján

** Saját megállapítások

A DDME modellben a legfontosabb koordinációs mechanizmusokat egyfelől a multinacionális vállalatok belüli hierarchia, másfelől az állammal való kapcsolattól való függőség jelenti. A beruházásoknál a külföldi működőtőke mellett jelentős szerepe van a költségvetési forrásoknak, valamint az állam által koordinált EU-s támogatásoknak. A piacon ugyan többségben vannak a külföldi bankok, de az állami bankok központilag meghatározott szempontok alapján szintén érdemi szerepet vállalnak a beruházások finanszírozásában. Jellemző, hogy a multinacionális vállalatok vállalatirányítása az anyavállalat elvárásainak és kontrolljának megfelelően történik, míg az állami cégeknél

a vállalatirányítás a központi elvárásokhoz, formális és informális szabályokhoz igazodik. A nagyvállalatok irányítási rendszereinek, vezetőinek a sikeres és stabil működés érdekében fontos lehet az államhoz közvetlenül, vagy közvetetten kapcsolódni, mely révén időben értesülhetnek az őket érintő (pl. szabályozási) változásokról, kedvezményekben részesülhetnek, vagy elkerülhetnek bizonyos szankciókat. A munkaadó és munkavállaló közötti intézményesített kapcsolatot alapvetően meghatározza az állami szabályozás, ami törekszik a munkaadói érdekek érvényesítésére, ugyanakkor a kollektív megállapodások jellemzően vállalati, esetleg ágazati szinten történnek. Az oktatási és képzési rendszerekhez kapcsolódó állami kiadások korlátozottak, de még így is dominánsnak tekinthetők a piaci ráfordításokhoz képest. Az innovációs transzfer be és ki is áramlik a multinacionális vállalatokon keresztül, azonban az innovációs és K+F tevékenységekben meghatározó szerepe van az állami forrásoknak (beleértve az állam által allokált EU támogatásokat is), ösztönzéseknek, koordinációnak és intézményesített transzfernek (pl. klaszterek révén). A kettős függésben lévő piacgazdaságok komparatív előnye más kapitalizmus variációkhoz képest elsősorban a relatíve képzett, viszont olcsó munkaerőt igénylő feldolgozóiparban, valamint az állam által kedvezményezett ágazatokban figyelhető meg. Ezen piacgazdaságokban továbbá a nagyobb piaci szereplők könnyebben tudnak az állammal való alku során kedvező működési feltételeket elérni.

A kettős függésben lévő piacgazdaság fent bemutatott modellje nem a magyar piacgazdaság teljes körű leírására, hanem csupán a fontosabb intézményesített függési viszonyok feltárására törekszik.⁶² A DDME modell alapvetően a magyarországi kapitalizmus jelenlegi variációjának a bemutatására készült, és bár ahogy az a többi közép-európai országokkal való – korábbiakban bemutatott – rövid összehasonlításból is kiderült, feltételezhető hogy az a régió más országaira is igaz lehet, ennek igazolása további kutatásokat igényel. Megemlítendő ugyanakkor, hogy a DDME modellbe tartozó országok köre nem tekinthető állandónak, ugyanis a releváns intézmények változása révén a jelenleg ide sorolható országok a későbbiekben el is mozdulhatnak egy másik piacgazdasági formációba, valamint az is lehetséges, hogy egyes (akár koordinált)

⁶² Ennek megfelelően például az informális intézményeknek is jelentős szerepe van a magyar (és a közép-európai) piacgazdaságokban, és habár ezek jelentős részben formális intézményekre adott válaszreakcióként is felfoghatók, részletesebb elemzésük releváns lehet, azonban ennek megállapításához további kutatás szükséges. Hasonló vizsgálat témája lehet az intézményi bizalom alacsony hazai és közép-európai szintjének (Boda – Medve-Bálint 2014) piacgazdasági rendszerekre gyakorolt vonatkozásai.

piacgazdaságok az állam szerepének erősödésével éppen a DDME irányába mozdulnak majd el.

A kettős függőség nem csak a gazdasági rendszerekre, hanem az ahhoz kapcsolódó egyéb területekre, így például a vállalatok társadalmi felelősségvállalására is hatása van. A következőkben bemutatom, hogy melyek lehetnek a Magyarországra jellemző CSR-modellnek a kettős függőségben lévő piacgazdaság által meghatározott főbb jellemzői.

3.6. Explicit, implicit CSR elméleti variációi Magyarországon

Az explicit és implicit CSR megnyilvánulásait vizsgáló kutatások elsősorban Európa és az Egyesült Államok viszonyában elemzik az eltéréseket, ahol is Európa vonatkozásában az Európai Unió fejlett koordinált piacgazdasági rendszerekkel rendelkező országainak az intézményrendszerei jelennek meg az összehasonlító elemzésekben. Nölke és Vliegenhart (2009) szerint Közép-Európában függő piacgazdaság (DME) van, arról azonban még nem készült kutatás, hogy ez az explicit/implicit CSR milyen kombinációját eredményezi ezen országokban.

Az előzőekben bemutatottak alapján Magyarországra ugyanakkor nem a fenti gazdasági modellek, hanem inkább a kettős függésben lévő piacgazdaság (DDME) a jellemző, mivel a multinacionális vállalatok mellett az államtól is erősen függ ezen országokban a piacgazdasági rendszer. A kettős függésben lévő piacgazdasággal rendelkező országok alapvetően eltérő intézményrendszerrel rendelkeznek a koordinált, vagy liberális piacgazdaságokhoz képest. Indokolt tehát Magyarország vonatkozásában megvizsgálni, hogy az explicit és implicit CSR milyen kombinációja, vagy egy ezektől eltérő milyen sajátos CSR típus azonosítható be hazánkban és a közép-európai országokban. Erre az alábbiakban elméleti (a későbbi fejezetekben pedig empirikus) eszközökkel keressük a választ.

Közép- és Kelet-Európában Európa többi részéhez képest történelmi okok miatt később jelent meg a CSR és az ahhoz kapcsolódó kutatások. A tervgazdaságról a piacgazdaságra való áttérés jelentősen megváltoztatta a vállalatok társadalmi szerepét. Az állami tulajdonban lévő vállalatoknál már a rendszerváltozást megelőzően tapasztalhatóak voltak az implicit CSR bizonyos elemei, méghozzá elsősorban a munkavállalók irányában (ezekről bővebben lásd az 5.1 fejezetet). Ezek a gyakorlatok Közép-Európában a privatizáció és a nyitott piacgazdaság ellenére sem fordultak át tipikusan az explicit

CSR irányába a gyenge civil társadalom és piaci intézmények, valamint a túlságosan „nyújtózkodó” kormányok miatt (Matten és Moon 2008 p. 417-418). Egyes országokban viszont, ahol a civil társadalom, a piac és a kormány a rendszerváltozást megelőző időszakban is viszonylagos szabadságot élvezett, mint pl. Magyarországon, ott a korábbi állami vállalatoknál már a 2000-es években meg tudtak jelenni egyes explicit CSR elemek (Matten és Moon 2008 p. 418). Általánosságban azonban a nagy állami „szociális” vállalatok által ellátott társadalmi funkciók kikerültek a vállalatok felelősségköréből és átkerültek az állam által ellátandó feladatok közé.

A CSR európai formájának a terjedése leginkább azokban a közép-európai országokban volt érzékelhető, melyek a rendszerváltást követően az elsők között lettek az EU-tagjai a régióból, mivel ezen országokban a liberalizáció, a jogharmonizáció és a privatizáció gyorsított ütemben lett végrehajtva, megteremtve ezáltal az implicit jellegű CSR alapjait. A Közép-Európában jelen lévő nyugat-európai multi- és transznacionális vállalatok egyre jelentősebb hatása révén az explicit CSR beszivárgása és terjedése is megfigyelhető ezen országokba, ami a CSR neoliberális megjelenéseként is értelmezhető (Bluhm – Trappmann 2014). A következőkben áttekintjük, hogy a nemzetközi vállalatok jelenléte, illetve az intézményi meghatározottság a CSR milyen elméleti variációit eredményezheti hazánkban.

Magyarországon a formális intézmények szerepe a társadalomban és a gazdaságban egyaránt jelentős, ami alapvetően a szocializmus erős állam koncepcionális hagyományaiból eredeztethető. Hazánk Európai Unióhoz való csatlakozása után megkezdte az EU-s joganyag átvételét és a jogharmonizáció azt eredményezte, hogy a CSR szempontjából meghatározó területeken (pl. versenyjog, munkajog, környezetvédelemről szóló jog stb.) a magyar joganyag alapvetően megegyezik a többi EU-tagéval. Az így meghatározott erős szabályozási háttér és relatíve koordinált piacgazdasági folyamatok a vállalati társadalmi felelősségvállalás implicit formáit (is) eredményezik.

Másfelől viszont az implicit CSR szempontjából szintén fontos informális intézmények, még ha relatíve erősek is (pl. a civil szervezetek jelenléte révén) Magyarországon a régió többi országához képest (Matten – Moon 2008), a nyugat-európai országokhoz

viszonylatában ezek jelenléte és társadalmi hatása mérsékeltnak mondható⁶³. Ebből következik, hogy ezek az intézmények nem támogatják olyan mértékben az implicit CSR megvalósulását, mint Európa koordinált piacgazdasággal rendelkező országaiban. Továbbá Magyarországon a formális előírások betartása és betartatása nem jellemző olyan mértékben, mint a tőlünk nyugatra eső országokban (Transparency International 2016), ami szintén az implicit CSR gyakorlatok visszafogottabb jelenlétének az irányába mutat.

Az üzleti gyakorlat formális előírásainak megszegésére való nagyobb hajlandóság a rendszerváltás előtti azon informális intézmények átörökítéséből is eredhet, melyek támogatták a formális intézmények mellett a második gazdaság megjelenését, illetve az állami vállalatok erőforrásainak rugalmas felhasználását. Ehhez még hozzájárulhat a gyakran változó és így relatíve kiszámíthatatlan hazai jogszabályi működési környezet is, melyek együttesen az implicit CSR nyugat-európai gyakorlattól eltérő sajátos megjelenési formáját vetítik előre.

Matten és Moon (2008) CSR elméletük kiterjesztésének illusztrálásához Magyarországot (is) hozza példaként, ahol szerintük az explicit CSR jelenlétét erősíti, hogy már a rendszerváltás előtt relatív autonómiát élvezhetett a piac, a civil társadalom és a kormányzat. Továbbá mivel Magyarországon a multi-, illetve transznacionális cégek jelentős befolyással rendelkező szereplők (Nölke – Vlieghart 2009), ezen nemzetközi cégek CSR explicit prioritásai nálunk is széles körben megjelennek az izomorf mechanizmusok révén, méghozzá feltehetően leginkább az MNC-k által intézményesített formában (lásd 3.3 fejezet).

Magyarországon a legnagyobb FDI-t hozó MNC-k termelő vállalatok, amelyek a vállalatközpont által elfogadott nemzetközi, vagy globális CSR elveknek is csak gyakran a lényegi, vagy „felhígított” változatát adják át leányvállalatuknak, melyekből aztán a helyi sajátosságoknak megfelelően lehet, hogy végül csak egyes szempontok valósulnak meg ténylegesen (Carson et al. 2015, Jamali – Neville 2011, Helin – Sandström 2008, Kostova – Roth 2002). Az MNC-k tulajdonosainak és globális fogyasztóinak nem igazán fontos, hogy a székhelytől távoli országokban is azonos tartalmú CSR jelenjen meg, mint

⁶³ Az érintettek, így pl. a munkavállalók és beszállítók pozíciója nem olyan erős: nehezebben tudják érvényesíteni érdekeiket (ld. 5.2 fejezet)

a központ számára releváns és fontos fejlettebb fogyasztói piacokon. Így előfordul, hogy a negatív vállalati externáliák részvényérték-szempontú kockázat minimalizálása mellett a többi CSR-elemnek az adott országban lényegében csak a kommunikálása jelenik meg. Ez pedig azt eredményezheti, hogy az MNC-k Magyarországon széleskörű jelenlétük és jelentős gazdasági súlyuk ellenére is lehet, hogy központi CSR-gyakorlataiknak csak egy részét exportálják hazánkba. A fentiek alapján elképzelhető továbbá, hogy ezek közül némelyik felelős vállalati tevékenység csak a retorika szintjén van jelen. Ezen feltételezések tényleges megjelenése az explicit CSR mind formailag, mind tartalmilag igen sajátos megvalósulását jelentené hazánkban.

Magyarországon (és a közép-európai régióban) azonban nem csak az implicit és explicit CSR fentiekben felvázolt sajátos megjelenési formái miatt feltételezhető, hogy a CSR nálunk a Matten és Moon által felvázolt ideáltípusoktól eltérő formában jelenik meg, hanem amiatt is, hogy hazánkban az ezen típusok alapjának tekintett LME és CME rendszerektől eltérő piacgazdasági forma a jellemző. Felmerül a kérdés, hogy ha Magyarországon az államtól és a multinacionális vállalatoktól való kettős függésben lévő piacgazdaság van (ld. 3.5 fejezet), akkor ez alapján az explicit és implicit CSR milyen kombinációja jelenik meg hazánkban, vagy másképp megfogalmazva: a magyarországi CSR milyen szempontok szerint különbözik alapvetően azoktól. Egyfelől ugyanis Magyarországon az államnak és a multinacionális vállalatoknak a gazdaságban és az intézmények alakulásában betöltött jelentős szerepe miatt feltételezhető, hogy mind az explicit, mind az implicit CSR erősen jelen van hazánkban. Másfelől viszont az MNC-k explicit CSR gyakorlatai a fentiek alapján eleve sajátos képet mutatnak, míg az állam nem csupán szabályozóként, hanem piaci és piacbefolyásoló szereplőként is jelentős tényező, ami a hazai CSR nyugat-európai gyakorlattól eltérő mintázatait sejtetik.

A Magyarországra jellemző CSR típus beazonosítása érdekében a korábbiakban ismertettem a hazai piacgazdasági rendszer főbb intézményi kereteit. Az implicit CSR intézményi kereteinek vizsgálata a vonatkozó gyakorlatok, jogszabályok és egyéb informális szabályok elemzése révén tehető meg, melyek közül az egyik legrészletesebben szabályozott a munkavállalókra vonatkozó területet. Indokolt továbbá kvantitatív felmérés keretében feltárni a hazai vállalatok explicit és implicit CSR gyakorlatait, valamint ezt külön is elemezni az MNC-k, állami vállalatok és a magyar magánvállalatok vonatkozásában (lásd 8. fejezet). Ezen túlmenően a magyarországi MNC-k, az állami vállalatok és a magyar magánvállalatok körében készített mélyinterjúk

hozzájárulhatnak a Magyarországon jellemző CSR típus kialakulásához vezető folyamatok jobb megértéséhez (lásd 9. fejezet).

Az empirikus vizsgálatok előtt bemutatom a CSR-nek a kutatási kérdések miatt számomra fontos belső irányát, azaz a munkavállalókról való gondoskodás összetevőit, illetve hazai fejlődését. A belső CSR munkadefiníciójának és az ahhoz kapcsolódó korábbi kutatási eredményeknek az ismertetése után pedig a kvantitatív kutatás során megvizsgálom, hogy az, hogy egy adott vállalat inkább explicit, vagy implicit CSR-t végez, hatással van-e arra, hogy társadalmilag felelős magatartása inkább a vállalaton kívülre, vagy a vállalaton belülre irányul.

4. BELSŐ CSR, MUNKAVÁLLALÓKRÓL VALÓ GONDOSKODÁS

A következőkben bemutatom a belső CSR fogalmához kapcsolódó fontosabb elméleteket, valamint ezek helyét és kapcsolódását a kapitalizmus korábban ismertetett variációihoz. A belső CSR gyakorlatokra jelentős hatással vannak az ebben a fejezetben bemutatott nemzetközi irányelvek és standardok, mivel az izomorf hatások (DiMaggio – Powell 1983) miatt ezek egyre inkább terjednek a multinacionális vállalatok körében, és így Magyarországon is.

4.1. A belső CSR fogalmának közelítése

A korábban bemutatott CSR elméletek közül mind a stakeholder-elmélet, mind a vállalati polgárság elmélet a vállalaton belüli és a vállalaton kívüli csoportok, vagy egyének vonatkozásában azonosítja be a vállalat társadalmilag felelős tevékenységeit. Habár ezen diskurzusok munkavállalók iránti felelősségvállalással kapcsolatos első elméleti megközelítései már a 80-as években megjelentek, a CSR-rel foglalkozó tanulmányok még mindig elsősorban a vállalatok helyi közösségeit érintő társadalmi hatásokra, valamint a külső érintettek iránti felelősségre helyezik a hangsúlyt, és kevésbé foglalkoznak a belső társadalmi felelősséggel (Cornelius et al. 2008). A legtöbb empirikus kutatás továbbra is csupán a CSR néhány aspektusára (pl. a filantrópiára) fókuszál (Matten et al. 2003), így a belső CSR kapcsán nem áll rendelkezésre olyan széles körű irodalom, mint a külső CSR esetében.⁶⁴

A belső CSR fogalma a stakeholder-elméletek kapcsán jelent meg először, mely a vállalatok gazdasági, környezeti és társadalmi érintettségét vizsgálja az egyes csoportokban, így vállalaton belüli érintettek esetében is. A belső stakeholderek körével kapcsolatban azonban több megközelítés is létezik. A tágabb értelmezés szerint a belső stakeholderek közé azok tartoznak, akik a vállalat vezetőjének a tevékenységét befolyásolják, úgymint pl. a munkavállalók, a fogyasztók képviselői, vagy akár a kormányhivatal (Freeman – Gilbert 1987). A vállalatvezető ezen kapcsolatai leképezik a vállalat stakeholder csoportjait, azaz a belső érintettek ez esetben a külső (vállalati) érintettek belső tükröződését jelentik. A szűkebb értelmezés szerint a vállalat belső

⁶⁴ A munkavállalókkal kapcsolatos szakirodalom még a külső CSR-énél is lényegesen terjedelmesebb, azonban kifejezetten a belső CSR-re, azaz a vállalatok munkavállalók iránti társadalmi felelősségvállalására vonatkozó szakirodalom már lényegesen korlátozottabb.

stakeholderei a vállalat határain belül található személyek, azaz a munkavállalók⁶⁵ (Turker 2009).⁶⁶ A stakeholder-elmélet szerint az érintett-csoportok között kitüntetett szerepet kell, hogy kapjanak a fogyasztók mellett a munkavállalók is (Radácsi 1997). Angyal (2009:38-39) szerint a vállalatok legnagyobb társadalmi felelőssége kifejezetten a munkavállalókat illetően van, hiszen motiválással, tanácsadással, képzéssel és a munkavállalási képességek fejlesztésével olyan komplex feladatot kell ellátniuk, aminek minden eleme a társadalom javát szolgálja.⁶⁷

A munkavállalók iránti vállalati felelősségvállalás tartalmával kapcsolatban azonban alapvetően két diskurzus alakult ki a 80-as években. Werhane (1985) és követői többek között a munkahelyhez való jogra, a méltányos felvételre és elbocsátásra, a véleménynyilvánítás szabadságára, valamint a sztrájkhoz való jogra helyezték a hangsúlyt. Ezek a felelősségi elemek az Egyesült Államokban relevánsak és aktuálisak voltak, Európában ekkor viszont már nagy részükről részletes törvény rendelkezett. Ezt is figyelembe véve Barry (1986, hivatkozva Radácsi 1997:127-129) a felvételi eljárásra, az alkalmazottak bérezésére, a munkahelyi biztonságra és egészségre hívta fel a figyelmet, amelyek Európában is releváns kérdéseknek számítottak, illetve számítanak.

A 2000-es években több megközelítés is megjelent a vállalatok belső társadalmi felelősségéről. Európában a belső CSR szempontjából az egyik mérföldkőnek számító fogalmi meghatározás az Európai Bizottság Zöld Könyvéhez fűződik (EC 2001), ugyanis ez már deklarálta megkülönböztette a vállalaton belüli és a vállalaton kívüli CSR dimenziókat. A vállalaton belüli dimenziókban szerepelt többek között a munkahelyi egészség és biztonság, valamint a humán erőforrás-menedzsment is. A külső és belső dimenziók meghatározása, valamint a Zöld Könyv munkaügyi fókuszra ellenére a belső

⁶⁵ Egyesek még a belső érintettek közé sorolják a vállalat tulajdonosait is (pl. Kotler 2005) mi azonban Turker (2009) alapján a szűkebb értelmezést használjuk.

⁶⁶ Más országokhoz hasonlóan Magyarországon is az a természetes személy számít munkavállalónak, aki munkaszerződés alapján munkát végez (2012. évi I. törvény), így a munkaszerződéssel rendelkező vállalatvezetők is munkavállalóknak tekinthetők. A belső CSR standardok, kutatások, és elméletek a munkavállalókat szerepüktől függetlenül a belső CSR célcsoportjának tekintik, hiszen azok elemei (pl. munka és magánélet egyensúlya, képzés stb.) a vállalat minden munkavállalóját érintik. A belső CSR a vezetői szerepkörrel a munkavállalói gondoskodást indukáló lehetőségként és feltételként számol, és szerepe elsősorban a társadalmilag felelős szemléletmód elsajátítása (Csáfor et al. 2009), illetve az ahhoz tartozó, munkavállalókat célzó kezdeményezések elindítása, fenntartása, fejlesztése.

⁶⁷ A belső CSR révén a társadalom tagjait közvetlenül érintő előnyökön túl a vállalat kapcsolódó hasznain keresztül is megjelennek pozitív hozadékok a társadalom számára. A humán erőforrás menedzsment irodalom a társadalmilag felelős HR vezetés (SRHRM) számos vállalati előnyét is beazonosította, melyek között szerepel a jobb teljesítmény és a munkavállalói lojalitás is (Orlitzky – Swanson 2006).

CSR fogalmi és tartalmi meghatározásával kapcsolatos tudományos érdeklődés csak évekkel később vette kezdetét.

A belső CSR fogalmával kapcsolatban egyetértés van abban, hogy az a munkavállalók munkaviszonyukhoz köthető szempontjaira terjedjen ki. Egy általánosan elfogadott megközelítés szerint a belső CSR azon felelős vállalati tevékenységeket foglalja magába, amelyek közvetlen hatással vannak a munkavállalók fizikai és pszichológiai munkakörnyezetére (Turker 2009). A belső CSR tartalmával, elemeivel kapcsolatban a különböző kutatások gyakran valamelyest eltérő csoportosításokat javasolnak, de tartalmi terjedelmüket tekintve ezekben sem mutatkozik jelentős eltérés. Turker (2009) elsősorban a munkavállalók egészségére és jóllétére, a képzésre, az egyenlő esélyekre, a vállalat ügyeiben való részvételre (képviselőre), illetve a család és munka kapcsolatára vonatkozó ügyekre csoportosítja a belső CSR elemeit. Egy másik, nagyon hasonló csoportosítás szerint a belső CSR elemei a munkahelyi egészség és biztonság, emberi jogok, képzés és oktatás, munka és magánélet egyensúlya, munkahelyi sokszínűség (Al-bdour et al. 2010). A fogalmi és a tartalmi hasonlóság az egyes megközelítések között abból ered, hogy azok a nemzetközi egyezményekben (pl. ILO) és standardokban (pl. ISO 26000) szereplő szempontokon alapulnak.⁶⁸

4.2. Munkavállalókról való gondoskodás a kapitalizmus egyes változataiban

A kapitalizmus eltérő variációi eltérő intézményi alapokat hoznak létre a nemzetgazdaságok komparatív előnyeinek kihasználásához, ezek az intézményi rendszerek pedig meghatározzák az adott gazdaság vállalatainak, illetve munkavállalóinak a szerepét (Hall-Soskice 2001). A piacgazdaságok különbségeinek vizsgálata rávilágít arra, hogy a koordinált gazdaságokban a munkaügyi kapcsolatok rugalmasabbak és kooperációra épülnek, míg a liberális gazdaságokban inkább munkaadói oldalról vezéreltek (Thelen 2001). Ez utóbbi azt eredményezi, hogy a liberális gazdaságokban a munkavállalói gondoskodás mintázatai vállalatonként is nagyon eltérőek lehetnek, míg a koordinált gazdaságokban a formális intézmények hatására alapjaikat tekintve hasonlóságot mutatnak.

A kapitalizmus variációi és a jóléti rendszerek variációi közötti kapcsolatot keresve Mares (2001) megállapítja, hogy a társadalompolitikák számos jellemzője (mint pl. a

⁶⁸ A nemzetközi irányelvekről és standardokról a 4.3 fejezetben lesz szó.

társadalompolitikai juttatások vállalati teljesítményhez való kötése) ösztönzi a munkáltatókat az alkalmazottak képességeinek fejlesztésében, valamint megerősíti azok kapcsolatát. A nemzetgazdaságokban gyakran megtalálhatók a foglalkoztatásra és a jövedelmekre irányuló védelmi célzatú szabályozások, mellyel az alkalmazottak kiszolgáltatottságát igyekeznek mérsékelni a szabályozók, de ezek inkább szociálpolitikai (és nem jóléti) megfontolások. A jóléti állam elsősorban foglalkoztatottak és a munkanélküliek képzését segíti elő, mivel a vállalatok az erősödő nemzetközi versenyben rá vannak utalva, hogy alkalmazottaik általános, ágazati és vállalat-specifikus tudással is rendelkezzenek (Estevez-Abe et al. 2001). A vállalat és a munkavállaló egymásrautaltsága az ezen tudások megszerzéséhez szükséges képzések révén bizalmi helyzetet teremthet a vállalat és a munkavállaló között, ami mindkét fél számára előnyös lehet. A képességek alapvetően meghatározzák a munkavállaló által elérhető jövedelmet, ami a makro értelemben vett jövedelemelosztás elsődleges forrása, és így a jóléti állam egyik legfontosabb pillére is egyben. Az alkalmazottakról való gondoskodás révén a munkaadók hozzájárulhatnak a modern jóléti államhoz is (Mares 2001). A munkavállalókról való gondoskodásnak azonban csak az egyik eleme a képzés, jelentős különbségek figyelhetők meg az egyes kapitalizmustípusokban a gondoskodás más területein (pl. munkavállalói érdekképviselés) is.

A kapitalizmus egyes variációban különböző mértékben jelenik meg a munkavállalókkal való törődés intenzitása. A fejlődő országok kapitalizmusaiban a munkavállalókat célzó CSR gyakorlatok kevésbé jellemzőek, mint például az európai koordinált piacgazdaságokban⁶⁹. A koordinált piacgazdasággal rendelkező Európa és a liberális piacgazdasággal rendelkező Egyesült Államok munkaerőpiaca is jelentősen különbözik. Európára az állam által vezérelt oktatás és aktív munkaerő-politikák a jellemzőek, amelyekben a vállalatok szabályok és egyezmények által kijelölt keretek között vesznek részt, míg az Egyesült Államokban a vállalatok maguk dolgozzák ki a munkaerőhöz kapcsolódó stratégiájukat (Matten – Moon 2008:411-412). Ez a különbség nem csak az eltérő állami szintű megközelítéseket tükrözi, hanem egyúttal a munkaerőpiac integrált, nemzeti és hierarchikus jellegét is jelzi Európában, illetve ennek a hiányát mutatja a tengerentúlon. Erre egy példa, hogy Európában a nagy szakszervezetek (illetve azok

⁶⁹ Ugyanakkor a koordinált piacgazdaságokon belül is megállapíthatóak különbségek, így pl. a skandináv országokban a munkavállalókra kiterjedtebb és számukra kedvezőbb szabályozás érvényes, mint számos másik európai országra.

ernyőszervezetei) ágazati, vagy akár nemzeti szinten tárgyalnak, míg az Egyesült Államokban jellemzően vállalati szinten (Molina - Rhodes 2002).

Welford (2005a) 450 vállalat körében végzett kutatása rámutatott, hogy a munkavállalókról való gondoskodás elemei jól fejlettek Európában, míg kevésbé fejlettek az Egyesült Államokban. Mivel a koordinált piacgazdasággal rendelkező országok intézményi keretei, illetve nemzetgazdasági rendszerei nem kis mértékben formálisan szabályozzák a belső CSR területeit⁷⁰, az ezzel kapcsolatos önkéntes (explicit) CSR-elemek egy része természetesen hiányzik (Matten - Moon 2008:412). A liberális gazdaságokban viszont pont a formális intézmények kisebb szerepe miatt az explicit CSR jelentős részben helyettesítője a koordinált gazdaságokban meglévő szabályozásoknak, illetve az azok által indukált implicit CSR-nek.

A multinacionális vállalatok révén az explicit CSR egyre inkább megjelenik Európában is, ami egyúttal azt is jelenti, hogy itt az implicit és az explicit munkavállalói CSR gyakorlatok kevert kombinációja jöhet létre. Ennek egyik jele, hogy a formálisan rögzített, kötelező jellegű kollektív munkaszerződések⁷¹ helyét a koordinált piacgazdaságokban is egyre inkább átveszi a munkavállalókat belső érintettként kezelő, önkéntesen vállalt belső CSR tevékenységeken alapuló megközelítés (Hiss 2009), amelyet a neoliberalizmus irányába történő elfordulás is elősegített (Kinderman 2009).

A fentiek alapján az Európára is jellemző koordinált piacgazdaságokban a CSR-ben – nagyrészt a munkaügyi formális intézmények révén – a munkavállaló kiemelt helyet foglal el, kérdés azonban, hogy ugyanez igaz-e a Magyarországra is jellemző kettős függésben lévő piacgazdaságra? Amennyiben a függő piacgazdaságokban a multinacionális cégek inkább az explicit CSR-t követik (Kang – Moon 2012), akkor kérdés, hogy a multik a formális (s azon belül is kifejezetten a jogi) intézmények által meghatározott implicit munkavállalói gondoskodási gyakorlatokon felül valóban folytatnak-e még önkéntesen vállalt gondoskodási gyakorlatokat is. Kérdés az is, hogy ez ugyanúgy jelenik-e meg a többi cégnél is. Továbbá mivel a kettős függőségben lévő piacgazdaság az állam által is erősen meghatározott, érdemes azt is megvizsgálni, hogy a

⁷⁰ Pl. esélyegyenlőség, megfelelő munkakörülmények, biztonságos munkavégzés, munkavállalók egészsége stb. területeken.

⁷¹ A 2000-es évek elején a koordinált piacgazdaságokban ugyan még megmaradt az alkalmazottak érdekképviselőjének fontos szerepe, de a liberális gazdaságokban ez már vállalati szinten is jelentősen csökkent (Thelen 2001).

munkavállalókról való gondoskodás milyen mintázatai azonosíthatók be az állami vállalatok, a multinacionális vállalatok és a magyar magánvállalatok esetében. A kérdések megválaszolása előtt azonban először áttekintem a munkavállalókról való gondoskodás, vagy más néven a belső CSR intézményi kereteit, illetve korábbi kutatások alapján megismerhető hazai sajátosságait.

Annak érdekében, hogy az empirikus kutatáshoz kialakítsuk a belső CSR tartalmi kereteit, a vizsgálandó szempontok beazonosításához az alábbiakban bemutatom a belső CSR tartalmát leginkább meghatározó intézményi kereteket, irányelveket, szabványokat, melyek az izomorfizmus révén befolyásolják, illetve részben meghatározzák a munkavállalókról való gondoskodás gyakorlatait.

4.3. Nemzetközi irányelvek és standardok

A vállalatok társadalmi felelősségvállalására vonatkozó nemzetközi irányelvek és standardok gyors terjedése az utóbbi néhány évben jelentős tudományos érdeklődést váltott ki (Crane et al 2008b, Scalet-Kelly 2009, Jamali 2010b). Ezen nemzetközi irányelvek és standardok megjelenése és az azt kísérő közfigyelem új lehetőséget jelenthet a MNC-k társadalmilag felelős tevékenységéhez fűződő globális transzparencia megvalósításához, bár vannak, akik szerint az MNC-k csak valamely nem felelősségteljes vállalati magatartás miatt megtépzott vállalati hírnevüket akarják tisztára mosni.⁷² Noha a felelősségvállalásra vonatkozó nemzetközi irányelveket és standardokat használó vállalatok közül minden bizonnyal többen is leginkább kommunikációs célokból alkalmazzák azt, úgy tűnik, hogy igen sok olyan vállalat is van, amelyik transzparens módon ténylegesen részt kíván venni a vállalatok társadalmilag felelős programjaiban. Ez utóbbinak a mozgatórugója lehet intézményi eredetű, vagy akár gazdaságilag racionális jellegű (pl. hosszú távú hasznokban, vagy kockázatminimalizálásban gondolkodó) is.

A társadalmi felelősségvállalásra vonatkozó nemzetközi irányelvek és standardok kialakításának elsődleges célja egy olyan hálózat létrehozása volt, amely lehetőséget teremt a résztvevőknek a legjobb gyakorlatok megosztására. Ezek izomorf hatásainak a

⁷² Erre Laufer (2003) a „greenwashing” és a „bluewashing” kifejezéseket használja; az előbbi arra vonatkozik, amikor egy vállalat javítani akarja a reputációját az egyik társadalomra káros tevékenységét követően félrevezető, nem teljes körű, de felelős magatartást sejtető információk alapján, az utóbbi pedig ugyanerre vonatkozik, amikor ezt a vállalat az ENSZ egy szervezete általi legitímációval igyekszik megtenni.

jelentőségét jól mutatja, hogy a vállalatok számára változatlanul ez jelenti a legfőbb motivációt a standardok átvételére (Jamali 2010). Az irányelvek és standardok továbbá ösztönözik is a vállalatokat az egységesen elfogadott értékek szerinti konvergens magatartásra, de legalábbis alkalmasak lehetnek arra, hogy konstruktív párbeszéd révén nagyobb konszenzus alakuljon ki az üzleti világ morális céljaival kapcsolatban (Williams 2004). Az új gazdaságetikai kutatások szerint ezen standardok által indukált és normalizált etikus vállalati magatartás hozzájárulhat a fenntartható béke feltételeinek a megteremtéséhez is, különösen, ha azt az adott térségben a vállalatok döntő része alkalmazza (Koerber 2009). Ahogy az ENSZ egyes irányelvei számos ország jogszabályába bekerültek (pl. az emberi jogokra vonatkozóan), így a jövőben az is elképzelhető, hogy ezen standardoknak egy része a későbbiekben szintén kodifikálásra kerül⁷³, ami összességében hozzájárulhat egy felelősebb és élhetőbb világ kialakulásához. Kérdés azonban, hogy amíg ezen felelősségi szempontok nem jelennek meg a jogszabályokban, milyen feltételek mellett alkalmaznák szélesebb körben a cégek a standardokban megfogalmazottakat.

Intézményi megközelítésben a nemzetközi irányelvek és standardok vállalati alkalmazásának erősödő penetrációja az új intézményi nyomásokra adott vállalatstratégiai reakciókkal magyarázható, mely során a vállalatok a legitimitásukhoz szükségesnek vélt konformitási minták szerint járnak el (Jamali 2010b). A vállalatok az éppen uralkodó mintát (sablon) automatikusan megfelelő mintának fogadják el (cf. DiMaggio - Powell 1983), ami az irányelvek dinamikus és egyben öngerjesztő terjedésére is magyarázattal szolgálhat. Az azonban ebben a fejlődő szakaszban még nem látszik, hogy ez a bővülés elvezet-e majd a standardok általános elterjedéséhez a multinacionális vállalatok körében. Megjegyzendő ugyanakkor, hogy jelenleg annak érdekében, hogy a multinacionális vállalatok elfogadják ezeket a nemzetközi irányelveket, ezek leginkább „minimum-elvek” meghatározását tűzik ki célul, melyek elsősorban az alapvető emberi jogokra és környezetvédelmi szempontokra fókuszálnak.

A vállalatok számos társadalmi felelősségvállalásra vonatkozó nemzetközi irányelv és standard alkalmazása közül választhatnak.⁷⁴ Az irányelvek közül a legismertebbek közé tartozik az OECD „Guidelines for Multinational Enterprises”, az ENSZ „Global

⁷³ Mint pl. Franciaországban a nagyvállalatok számára kötelezően előírt CSR-jelentések készítése, amelyben igazolniuk kell, hogy társadalmilag felelősen működnek.

⁷⁴ Ezen irányelvekre, standardokra a disszertáció Mellékletében térek ki részletesebben.

Compact” és egyéb irányelvei, az ILO (MNE) irányelvei, valamint az ISO releváns szabványai (pl. ISO 26000). Ezen kívül minősítő rendszerek is a vállalatok rendelkezésére állnak (ilyenek pl. az SA 8000, vagy az AA 1000 szabványok, vagy akár az MSCI KLD 400 Social Index tőzsdeindex). Megemlítendő továbbá a Global Reporting Initiative (GRI) által 2000-ben közreadott Sustainability Reporting Guidelines, mely azóta a fenntarthatósági jelentések leginkább elfogadott nemzetközi kerete lett (Crane et al. 2008b: 355). A GRI Index a vállalati szintű gazdasági, környezeti és társadalmi teljesítmény önértékelésén alapul, és nemzetközileg összehasonlíthatóvá teszi a különböző CSR tevékenységeket.

Munkavállalói aspektusból megemlítendő még a nemzetközi keretegyezmények (International Framework Agreement – IFA), melyek egy multinacionális vállalat és egy vagy több globális szakszervezet között létrejövő megállapodást tükröznek. Ezek az egyezmények jellemzően arra kötelezik a vállalatot, hogy azonos standardok alapján végezze a tevékenységét világszerte, illetve vannak bizonyos követelmények az ellátási láncokra is, ami hasonló gyakorlatokat eredményez a különböző országokban (cf. DiMaggio – Powell (1983) mimetikus és koercív izomorfizmus elmélete).

A munkavállalókról való gondoskodás gyakorlataira tehát érezhető hatással vannak a nemzetközi irányelvek és standardok, a következőkben pedig bemutatom, hogy ezek alapelvei alapján a belső CSR-nek milyen munkadefiníciója fogalmazható meg.

4.4. A belső CSR, a munkavállalókról való gondoskodás munkadefiníciója

A belső CSR és a munkavállalói gondoskodás fogalmát azonos tartalommal, egymás szinonimájaként használom. Elfogadom Turker (2009) a belső CSR vonatkozó azon megközelítését, mely szerint a belső CSR azon felelős vállalati tevékenységeket foglalja magába, amelyek közvetlen hatással vannak a munkavállalók fizikai és pszichológiai munkakörnyezetére. Ez a definíció lehetővé teszi, hogy minden az állampolgárt *munkavállalói minőségében érő testi és lelki dimenziót* figyelembe vehessünk a belső CSR tartalmi összetevőinek megállapításakor. A *belső CSR* vizsgálandó *területeit* az ismertetett elméleti megközelítések, valamint az ILO, az ISO 26000 és a GRI (G4) irányelvei és szabványai alapján fogalmaztam meg, melyek a következők:

- A. Esélyegyenlőség (diszkriminációmentesség)
- B. Munkahelyi egészség és biztonság,
- C. Képzés és élethosszig tartó oktatás
- D. Szociális szempontok érvényesülése (átszervezés, elbocsájtás)
- E. Munka és magánélet egyensúlya
- F. Munkavállalói részvétel, képviselő (üzemi tanács, szakszervezet, informális tanács)

A fent említett standardok az általam felvázoltaknál több szempontot is felsorolnak, azonban ezeket (mint pl. a minimális korhatár tiszteletben tartása) kevésbé tartottam relevánsnak jelen kutatás szempontjából. Kiegészítettem viszont olyan szempontokkal, melyek az európai belső CSR-ben megjelenő gyakorlatok, viszont az alapvető munkavállalói felelősségi elemekre koncentrálnak fő irányelvek nem tartalmazzák. Ilyenek az élethosszig tartó oktatás⁷⁵, a szociális szempontok érvényesülése (pl. átszervezés), a munka és magánélet egyensúlya, valamint az informális munkavállalói tanács (szakszervezet, üzemi tanács hiányában) is. Az alábbiakban röviden ismertetem az egyes belső CSR területek tartalmi összefüggéseit.⁷⁶

A. Esélyegyenlőség (diszkriminációmentesség)

Az ILO MNE nyilatkozatának megfelelően a munkaügyek minden területén a kvalifikáció, képesség és tapasztalat legyen a döntési szempont a munkavállaló felvételével, képzésével, előre menetelével kapcsolatban, illetve a munkavállalót semmilyen téren ne érje diszkrimináció. A GRI standardot némileg kiegészítve az esélyegyenlőségnek meg kell nyilvánulnia az irányító testületek és az egyes munkavállalói csoportok összetételében és az adott csoporton belüli juttatásokban is.

B. Munkahelyi egészség és biztonság

Az ILO MNE nyilatkozatának megfelelően a lehető legmagasabb szintű biztonsági és egészségi standardok biztosítása a munkavállalók számára, figyelembe véve a nemzeti előírásokat és a vállalat saját korábbi tapasztalatait és gyakorlatait. A munkaadók és a munkavállalók érdekképviselője rendszeresen egyeztetést folytat a munkahelyi egészség és biztonság fokozásáért tehető lépések beazonosítása érdekében (ahol releváns).

⁷⁵ Ez a képzések között ugyan megemlítsre kerül a GRI (G4)-ben, de fő szempontként nem jelenik meg.

⁷⁶ A disszertációnak nem célja ezen területek részletes bemutatása.

C. Képzés és élethosszig tartó oktatás

GRI (G4) alapján a képességek fejlesztését és élethosszig tartó tanulást elősegítő programok, amelyek hozzájárulnak a dolgozók folyamatos munkavállalásához és segítik őket a karrierjük menedzselésében. A dolgozók rendszeresen kapnak visszajelzést teljesítményük és karrierjük fejlődéséről.

D. Szociális szempontok érvényesülése

A munkavállaló szociális helyzetének figyelembe vétele a vállalati átszervezés, az elbocsátás, illetve a munkarend kialakítása során. Társadalmi és humánus szempontok érvényesülése a munkavállaló számára kritikus helyzetekben is (pl. elbocsátáskor outplacement biztosítása).

E. Munka és magánélet egyensúlya

A munka és a magánélet egyensúlyát elősegítő belső vállalati szabályozások és programok, így különösen a szülési szabadságról visszatérő munkavállalók és a kisgyermekkel rendelkező dolgozók vonatkozásában. A munkarend változtatások, illetve a túlórák a munkavállalókkal közösen, a magánéleti szempontokat is figyelembe véve kerülnek kialakításra.

F. Munkavállalói részvétel, képviselet (üzemi tanács, szakszervezet, informális tanács)

Az ILO MNE nyilatkozatának megfelelően a munkavállalói érdekképviselői szervezetek létrejöttének, működésének támogatása, szükséges információk rendelkezésre bocsátása, rendszeres egyeztetések biztosítása. Formális érdekképviselői szerv hiányában a munkavállalókkal informális és rendszeres konzultáció biztosítása.

A belső CSR fentiekben ismertetett tartalmi meghatározása megalapozza a kutatás fogalmi kereteit. Az alábbiakban röviden ismertetem néhány magyar kutatás releváns eredményeit, melyek hozzájárulnak ahhoz, hogy a kvantitatív kutatás hipotézisei a későbbiekben megfogalmazásra kerülhessenek.

5. BELSŐ CSR MAGYARORSZÁGON

A munkavállalókról való gondoskodás nem új keletű Magyarországon. Az alábbiakban bemutatom a hazai munkavállalói gondoskodási gyakorlatok fejlődésére ható fontosabb tényezőket, bemutatom a szocialista vállalat azon intézményesült hagyományait, melyek még ma is meghatározzák a hazai belső CSR gyakorlatok mintázatait. Az állam szerepe jelentős a (belső) CSR gyakorlatok kialakulásában, megvalósult mintázataiban is, méghozzá jelentős részben szabályozó funkciója révén (ahogy az a korábbiakban a kettős függőségben lévő magyar piacgazdaság kapcsán is bemutatásra került). Ennek érdekében bemutatom a CSR, és azon belül is különösen a munkavállalókról való gondoskodás hazai közpolitikai támogatottságát. A fejezet végén pedig bemutatom a kutatási kérdéseimhez kapcsolódó korábbi hazai kutatások főbb eredményeit.

5.1. A munkavállalókról való gondoskodás kialakulása és fejlődése

A szocialista vállalat nem csak dolgozóként, hanem a társadalom tagjaként is tekintett alkalmazottjára, ami hatással volt a munkavállaló és a vállalat közötti kapcsolódási és felelősségi területekre, melynek hatásai még az ezredforduló utáni hazai vállalati gyakorlatokban is tetten érhetők.

5.1.1. A szocialista vállalat és öröksége

A szocialista vállalatok a közszférával együtt biztosították a teljes (avagy kötelező) foglalkoztatottságot Magyarországon. Ezek az állami vállalatok a tervgazdaság alapvető elemei voltak, és így termelésük, illetve annak körülményei központilag kerültek meghatározásra (Kornai 1992). Piaci pozíciójuktól, valamint bevételeik nagyságától függetlenül szinte mindegyik vállalat rendelkezett társadalmi, kulturális infrastruktúrával. Ezek közé tartoztak a vállalati üdülők, óvodák, könyvtárak, sportolási lehetőségek, egészségügyi szolgáltatások is. Emellett a munkavállalók számára béren felüli juttatásokat – pl. vállalati étkeztetést, munkahelyre való közlekedést, kedvezményes lakáshitelt stb. – is adtak a szocialista vállalatok (Vöő 2000). Egyes nagyvállalatok akár egy város, városrész, vagy kisebb térség társadalmi és kulturális infrastruktúráját is ellátták és így nem csak a foglalkoztatás szempontjából volt meghatározó a szerepük az

ott élők számára.⁷⁷ A szocialista vállalatoknál a változó nagyságú bérek mellett a munkavállalói jóléti juttatások és szolgáltatások, illetve a jóléti infrastruktúra adottságok voltak, intézményesített differenciálásuk nem állt volna összhangban a rendszer egalitáriánus ideológiájával (Simonyi 2000). Ezek a juttatások bizonyos ellátási biztonságot nyújtottak a dolgozók és családjaik számára.⁷⁸

A rendszerváltást követő gazdálkodási „krízis” hatására számos nagyvállalat eladta a társadalmi infrastruktúráját, illetve felhagyott a jóléti szolgáltatásaival (Simonyi 2003, Vöö 2000). A vállalatokat ugyan nem terhelte már a korábbi központi termelési kötöttség, viszont helyt kellett állniuk a piaci viszonyok között, így rá voltak szorulva költségeik csökkentésére. A teljes foglalkoztatásból adódó túlfoglalkoztatás miatt ez sok esetben tömeges elbocsátásokat eredményezett, amire a 1991-es Munka törvény igyekezett szabályozási kereteket kijelölni. Ez alapján a csoportos elbocsátásokat a szakszervezetekkel, üzemi tanácsokkal egyeztetve kellett végrehajtani. A gyakorlatban ezek azonban nem mindig vezettek a munkavállalók számára is konstruktív eredményre, mivel a gazdaságot a rendszerváltást követő egy-két évben még az irányító bürokrata elit a termelőeszközök feletti kizárólagos tulajdonosi hatalma és egyetemes munkáltatói pozíciója határozta meg (Tellér 1991).

A privatizáció révén megjelenő külföldi tulajdonosok egy kisebbik része a szociális juttatásokat (mérsékelten) biztosító nyugati gyakorlatot alkalmazta, míg a fennmaradó része még ezektől is elzárkózott és csak a munkavállalókhöz kapcsolódó költségek minimalizálására törekedett (Simonyi 2003). A piaci verseny révén ez hatással volt a magyar magántulajdonba kerülő vállalatok jóléti politikájára is, akik szintén működési költségeik, munkavállalói kiadásaik csökkentésére kényszerültek, ami a korábbi jóléti politikák csökkenését, vagy megszűnését vonta maga után (Simonyi 2000, Győri 2010).

A gazdaság stabilizálódását követően azonban az új piaci szereplők figyelme fokozatosan a társadalmi és humán befektetések irányába is fordult, részben a nagy külföldi tulajdonosok (döntően a multinacionális vállalatok) nemzetközi HR gyakorlatai révén

⁷⁷ Magyarországon már a 20. század elején is előfordultak a tömegtermelés nehézségeit ellentételezni kívánó munkásjóléti beruházások, így pl. üzemi öltözők, étkezdék, könyvtárak, sportpályák épültek, „Weiss Manfréd kórházat, templomot építtetett alkalmazottai számára, lányát pedig Németországba küldte, hogy szociálpolitikát tanuljon” (Kiss 1984, idézi Kuczi 2011: 247).

⁷⁸ Fontos volt az eleinte illegálisan majd később legálisan végzett s végezetül a politikai vezetés és a társadalom közötti kompromisszum részévé vált különmunka, GMK, háztáji termelés is, ami sokak számára mind teljesebb egzisztenciális függetlenséget eredményezhetett (Tellér 1991, Lengyel-Bank 2014).

(Simonyi 2003). A munkavállalókról való gondoskodás elsősorban a jóléti juttatások és a megfelelő munkahelyi körülmények biztosítását jelentette, de emellett más olyan – a munkavállaló és a munkaadó számára egyaránt kedvező – elemek is feltűntek Magyarországon, mint például a szokásostól eltérő (atipikus) munkarendszerek, vagy a munkavállalói participáció (pl. Munkavállalói Résztulajdonosi Program), bár ezek tartósan elterjedni nem tudtak (Csehné Papp 2010, Boda – Neumann 2006).

A 90-es évek közepére a szocialista vállalatok által már korábban intézményesített egyes munkavállalói gondoskodási gyakorlatok még megtalálhatóak voltak a nagyvállalatoknál, melyek közé tartozott a lakástámogatás és a fennmaradó vállalati üdülők igénybevétele is (Simonyi 2004), miközben a szakképzésre és a felnőttképzésre fordított költségek jelentősen növekedtek a versenyszektorban, valamint általánossá vált az önkéntes nyugdíj- és egészségbiztosításhoz való munkaadói hozzájárulás, valamint az étkezési támogatás is (Ferge et al. 2003). A munkahelyi jóléti juttatások a 90-es évek végén tehát már nem a szocialista rendszer teljes foglalkoztatása miatt kényszerűen alacsony béreket kompenzálták, hanem a vállalatok emberi erőforrásainak stabilizálását és fejlesztését szolgálták.

5.1.2. Az ezredforduló után

A 2000-es évek elején a vállalatok társadalmi felelősségvállalása, illetve a munka(adó) és a munkavállaló viszonya előtérbe került az Európai Unióban (EC 2001). A munkavállalókat érintő ilyen fontosabb területek között szerepel az esélyegyenlőség (illetve diszkrimináció-mentesség, egyenjogúság), valamint a munka és magánélet egyensúlyának biztosítása is. Ez utóbbi hangoztatásának Munkácsy (2010) szerint alapvetően két oka van. Az egyik, hogy a fejlett gazdaságokban a munkában töltött időre igyekeznek egyre inkább úgy tekinteni, mint az ember által méltó módon eltöltött időre, azaz a méltó élet egyik részére, ezért keresni kell az olyan megoldásokat, amelyek egyre jobb összhangot biztosítanak az egyén (és a társadalom) boldogulását segítő munkafolyamat és a magánélet között. A másik, hogy az Európai Unióban a népesség elégtelen reprodukciója és ebből következő elöregedése hosszú távon a fenntartható gazdasági (és társadalmi) fejlődés effektív korlátjaként jelenik meg, ami miatt az EU olyan szabályozási környezetet ösztönöz, ami egyenesen segíti a gyermekvállalást és nevelést, valamint az idősebb korosztályok munkafolyamatokba való rugalmas bekapcsolódását is. Ez utóbbi elsődleges célja a munkavégző képességű idősebb

korosztályok benntartása a foglalkoztatottak körében, ami némileg ellensúlyozná a demográfiai folyamatok és a gyermekvállaláshoz kapcsolódó szabályozások miatt kieső aktív munkavállalók számát, és így egyúttal kedvezően is hat a foglalkoztatottsági mutatókra.

A munka és a magánélet egyensúlyának van azonban egy másik olvasata is. A munka ugyanis a kapitalizmusok mindegyik variációjában a növekvő (és végül is kielégíthetetlen) fogyasztói igényeknek való megfeleléshez szükséges erőforrásokért cserébe elvárt életidő kényszerű eladásaként jelenik meg. A profitmaximalizáló vállalatok által szándékoltan létrehozott fogyasztói igényeknek még egy részét is csak úgy tudja realizálni a munkavállaló, ha a munkával töltött élet-rész a nagyobb jövedelem érdekében „önkéntesen” egyre nagyobb lesz, a fogyasztással, az élet élvezetével töltött életidő, illetve a regeneráció és pihenés viszont egyre rövidebb (és ezért intenzívebb). Ez a kiszolgáltatott helyzet lehetővé teszi a munkavállaló újfajta kizsákmányolását, melyben a munkaadó a munkavállalótól többlet munkaidőt, illetve egyre nagyobb erőfeszítést követelhet. A munkavállaló ebben a kontextusban eltávolodik a munkától, ami a fogyasztáshoz kényszerűen eladott személytelen, akár „vegetatív” időként jelenik meg.

A munkavállalókról való gondoskodásnak nagy szerepe lehet abban, hogy a munka és a munkavállaló közötti kapcsolat (ismét) szorosabbá válhasson (Brandmüller 2003, Simonyi 2004, Al-Bdour et al. 2010, Bakos - Steigerwald 2010). Ezen gyakorlatok általános elterjedéséhez Európában a szabályozó állam és a vállalat együttes szerepvállalása szükséges. Az előbbi ennek a feltételeit és kereteit tudja megteremteni, az utóbbi pedig tartalommal tudja megtölteni azt. Felmerül a kérdés, hogy Magyarországon mennyire találhatóak meg és jellemzően milyenek a munkavállalókról való gondoskodás mintázatai, valamint hogy milyen intézményi és egyéb feltételek járulnak hozzá azoknak a megjelenéséhez. A következőkben bemutatom, hogy az elmúlt bő egy évtizedben milyen intézményi feltételei voltak a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának hazánkban, majd ezt követően a korábban készült hazai belső CSR kutatások eredményeit is ismertetem.

5.2. A CSR közpolitikai támogatottsága Magyarországon

Az állam szerepe meghatározó a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának szempontjából, ugyanis nem mindegy, hogy a jogszabályi keretfeltételek mennyire írják

elő, vagy akár ösztönzik ezen gyakorlatok létrejöttét.⁷⁹ Ennek a jelentőségét emeli ki Matten és Moon is (2008), akik elsősorban az alapján különböztetnek meg két CSR típust (explicit és implicit CSR-t), hogy az állami szabályozás milyen terjedelmű és mélységű ezen a területen. A fontosabb jogi intézményi kereteket Magyarország vonatkozó szabályai és irányelvei mentén mutatom be. Bemutatom, hogy kifejezetten a CSR jogi elemei hogyan jelentek meg először mintegy tíz évvel ezelőtt, s hogy hol tartanak most, azaz milyen jogalkotói szándék és eredmények között végzik a hazai vállalatok felelős tevékenységüket, s hogy milyen további lépések várhatók az EU-s irányelvek alapján.

Az Európai Unióhoz való csatlakozási tárgyalások során a belső CSR-t érintő kérdések nem igazán voltak napirenden, kizárólag a jogharmonizációs szempontoknak volt mérsékelt hatása ezen a területen. A magyar jogban először 2006-ban jelent meg a CSR fogalma. Az Európai Unió Bizottság 2006-os közleményének minden bizonnyal nagy szerepe volt abban, hogy még ugyanebben az évben Magyarországon is megjelent a vállalatok társadalmi felelősségvállalás a kormányzati politikában és a munkáltatók társadalmi felelősségének erősítéséről és az ezt ösztönző intézkedésekről született 1025/2006. Kormányhatározat. Megemlítendő, hogy a jogalkotó a CSR fogalmát magyarul a munkáltatók társadalmi felelősségvállalásaként használja, kiterjesztve a felelős működés eszméjét a vállalatokon kívül például a kormányzati és önkormányzati szervezetekre, ami azt is mutatta, hogy a hazai CSR-megközelítés alapvetően munkaügy-centrikus volt (Kun 2009). A Kormány hangsúlyozta az önkéntes vállalati kezdeményezések nagy szerepét, amihez a „social label” minősítési rendszert is kidolgozta több társadalmi szervezettel együttműködve. A határozatot azonban nem kísérte sem érdemi közpolitikai, sem vállalati érdeklődés, így 2010-ben a Kormány azt visszavonta.

A kormányzatot a CSR területén fokozottabb szerepvállalásra ösztönözte a Gazdasági és Szociális Tanács 2007-ben elfogadott „A GSZT ajánlása a társadalmi felelősségvállalásról” című dokumentuma, mely számos konkrét ajánlást fogalmazott meg, valamint felhívta a figyelmet arra, hogy a vállalatok elsődleges felelőssége a jogszabályok teljes körű betartása, ami tartalmilag Matten és Moon (2009) implicit CSR megközelítésével rokon. Habár a GSZT kezdeményezésnek nem lett folytatása, a CSR eszméje, illetve annak részterületei számos szakterületen megjelennek. Jánosik és Vörös

⁷⁹ Az állam szerepe számos egyéb szempontból is jelentős a CSR-ben: szabályok betartásának ellenőrzése, állami vállalatok CSR tevékenysége, példamutatás stb.

(2012) összegyűjtött a magyar jogrendszerben megjelenő néhány CSR-szempon-
tot, melyek az alábbiak:

- felelős közbeszerzési szabályozási technika: pl. 1/2012 Korm. rendelet a „rendezett munkaügyi kapcsolatokról”,
- „stimulált” önszabályozás: esélyegyenlőségi terv elkészítése kötelező az 50 fő feletti költségvetési szervek és többségi tulajdonban lévő állami vállalatok számára⁸⁰,
- önszabályozó etikai kódex: meghatározott vállalkozások kötelezhetőek ezen kódex betartására beszállítóikkal kapcsolatban, tovább kötelesek kidolgozni az abban foglaltak megsértése esetén érvényes eljárásrendet is,⁸¹
- az új Munka Törvénykönyvében a célok között szerepel a tisztességes foglalkoztatás, mely figyelembe veszi a munkáltató és a munkavállaló szociális érdekeit és megjelennek olyan irányelvek, mint az egyenlő bánásmód, az esélyegyenlőség, és a családi élet és munkatevékenység összehangolása,⁸²
- A közszférában foglalkoztatottak esetében a gyermekgondozási ellátás igénybevétele után a korábbi munkahelyére visszatérő szülő egyoldalú döntése alapján a gyermek három éves kora előtt választhatja a részmunkaidős foglalkoztatást,⁸³
- nyilvános listák készítése: pl. fekete listák közzététele fogyasztóvédelmi vagy munkaügyi területen⁸⁴,

A vállalatok társadalmi szerepvállalását hivatott segíteni a magyar társasági adótörvény azon passzusa, mely szerint a közhasznú társadalmi szervezetnek adott támogatás (vagy térítés nélkül átadott eszköz) meghatározott százaléka leírható az adóalapból.⁸⁵ Ez az adókedvezmény ösztönzőleg hathat a vállalatokra, hogy nyereségük egy részét közhasznú szervezet (pl. oktatási intézmény, alapítvány stb.) támogatására fordítsák. Mivel azonban az adózás előtti eredmény ma már csak a támogatás összegének kis részével csökken, a vállalatnak akkor „éri meg” az adományozás, ha ez amúgy is szándéka volt. Az Európai Bizottság 2011. évi javaslatai után egy évvel az NGM is megkezdte a hazai CSR

⁸⁰ 2003. évi CXXV. törvény

⁸¹ 2005. évi CLXIV. törvény

⁸² 2012. évi I. törvény

⁸³ 2010. évi Ktv. 14/B, Kjt. 23/B

⁸⁴ 1997. évi CLV. törvény

⁸⁵ 1996. évi LXXXI. törvény és módosításai

„akcióterv” kidolgozását a gazdaságfejlesztés, a munkaügy és esélyegyenlőség, valamint a környezetvédelem területén, mely alapján 2015-ben el is fogadta a kormány a nemzeti CSR Cselekvési Tervet (1201/2015 Korm. határozat). A CSR cselekvési Terv nem tartalmaz kormányzati vállalásokat, inkább csak az irányelvek és prioritások meghatározására törekszik.

A belső CSR, a munkavállalókról való gondoskodás közpolitikai támogatottsága elsősorban a munkavilág szabályozásának irányultságában, céljaiban nyilvánul meg. Ezek a célok elsősorban a Munka Törvénykönyvében, illetve a munkához kapcsolódó adótörvényekben formalizálódnak. Az adózási szabályokban az utóbbi években történt változások alapján a cégek számára már nem jelent érdemi adózási előnyt a béren kívüli juttatások választása a bérhez képest, ami ezen kifizetések drasztikus csökkenéséhez vezetett⁸⁶. A következőkben röviden áttekintem a Munka Törvénykönyv változásait a munkavállalókat érintő aspektusok alapján.

Az Országgyűlés által 2012-ben elfogadott új Munka Törvénykönyve a legnagyobb változás 1992 óta Magyarországon a munka világának szabályozásában. A kormány kinyilvánított célja volt, hogy a törvény segítségével növekedjen a hazai munkaerőpiac rugalmassága és ezzel a foglalkoztatás mértéke. A külföldi befektetők számára vonzóbb egy olyan ország, ahol rugalmasabban tudják alkalmazni és rugalmasabban tudják elbocsátani a munkavállalókat, mivel így a vállalat a termelés mennyiségéhez gyorsan tudja igazítani a munkaerőköltségeket. Ez részben előnyös a munkavállaló számára, mivel így új munkahelyek jöhetnek létre az országban, részben pedig hátrányos, mivel ez a szabályozás a foglalkoztatási biztonságot kedvezőtlenül érinti. A már foglalkoztatott munkavállalók szempontjából azonban elsősorban ez utóbbi hatás a releváns, ami viszont erősíti az alkalmazottak munkaadóknak való kiszolgáltatottságát.

Laki és szerzőtársai 2013-ban meg is vizsgálták a törvény hatását a munkavállalók és a munkáltatók kapcsolatára. A kutatás eredményei azt mutatták, hogy a foglalkoztatás rugalmassága nem nőtt, viszont megfigyelhető volt, hogy az Új Munka Törvénykönyve a munkavállalók munkafeltételeit és alkuerejét is hátrányosan érintette (Laki et al. 2013). A csökkenő nominálbér és műszakpótlék, a növelt nettó munkaidő, a korábbinál kedvezőtlenebb végkielégítés és elbocsátáskori munkajogi védelem, továbbá más

⁸⁶ A cafeteria juttatások csökkenése mögött az adószabályok megváltozása mellett fontos szerepet játszott az is, hogy a 2008-as gazdasági válság hatására a cégek a gyors költségcsökkentési kényszerhelyzetben gyakran ezeket a tételeket csökkentették először (Bank 2010).

szabályozások javították a vállalati menedzsment és rontották a munkavállalók pozícióit. A munkaidő-beosztás átalakítása miatt romlott a munka rendszeressége, a munkavállaló akarata szerinti időbeosztás lehetősége, növekedett a munkaintenzitás. Lakiék kutatása során kiderült, hogy a vállalatok többségénél a vezetés viszont csak lassan kezdte el alkalmazni az új szabályokat, mivel fontosabb volt számukra a munkahelyi nyugalom, mint a profit esetleges növekedése. Az érdekképviselő szempontjából a nagy állami és multinacionális vállalatoknál, ahol korábban bejáratott együttműködés jellemezte a munkaügyi kapcsolatokat, alig volt érezhető törés, míg a magyar tulajdonú vállalatoknál a gyenge alkupozícióval rendelkező szakszervezetek működését inkább ellehetetlenítették a törvényi változások (Neumann 2014). A munkavállalók kiszolgáltatottsága nőtt az új munkatörvény hatására, ami nem kedvez a munkavállalói gondoskodási gyakorlatok kialakulásának. Az viszont kedvező elem, hogy a törvényben olyan területek is szerepelnek az irányelvek között, mint pl. az esélyegyenlőség, vagy a családi élet és munkatevékenység összehangolása, ami a későbbiekben remélhetőleg munkaadói kötelezettségként is megjelenik a szabályozásban.

Az Európai Unióban a vállalatok társadalmi felelősségvállalása kiemelt társadalompolitikai terület, mellyel kapcsolatban számos ajánlást, Fehér Könyvet is közreadott az Európai Bizottság. Az EU tagállamaiban a 2017-es üzleti évtől kötelező lesz az ún. nem-pénzügyi jelentések készítése az 500 fő feletti (közérdeklődésre számot tartó) cégek számára⁸⁷, ami előírja ezen vállalkozások számára a társadalomra gyakorolt hatások mérését (Franciaországban és Nagy-Britanniában már évek óta jogi előírás a nagyvállalatok számára az auditált CSR jelentések készítése). Az, hogy ez miként jelenik meg majd a gyakorlatban Magyarországon, illetve hogy ezen EU-s ösztönzések elsősorban formai állásfoglalást jelentenek-e majd, vagy a felelősségvállalási környezet és intézményrendszer hatékony támogatását, az majd csak a következő években fog kiderülni.

5.3. Belső CSR kutatások Magyarországon

A vállalati társadalmi felelősségvállalás egyes elemeit már a CSR fogalmának megjelenése előtt is kutatták hazánkban, de összevont (CSR-szemponútú) elemzésükre csak a 2000-es évek elején került először sor. A munkavállalókról is számos kutatás készült ugyan Magyarországon (pl. foglalkoztatáspolitikai, mobilitási kutatások),

⁸⁷ Eur-Lex 2014/95/EU

azonban máig nagyon kevés olyan kutatás látott napvilágot hazánkban, ami a munkavállalókat a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának szempontjából elemzi. A legtöbb hazai kutatás a CSR általános elterjedtségét vizsgálja, és csak elvétve tér ki annak belső, munkavállalói aspektusaira.

Az alábbiakban röviden bemutatom a Magyarországon vállalati társadalmi felelősségvállalás témában készített kutatásokat, illetve azoknak munkavállalókat érintő megállapításait. A CSR témájú hazai kutatásokról több kiváló összefoglaló is készült (pl. Géring 2015, Benedek – Takácsné 2016), én az alábbiakban elsősorban a CSR kutatások azon elemeit fogom bemutatni, melyek a CSR nemzetközi variációnak hazai sajátosságai, illetve a belső CSR szempontjából relevánsak. A következőkben ismertetem a magyar gyakorlatokra is kiterjedő nemzetközi CSR kutatásokat, melyek közül a BCE közreműködésével készült vállalatvezetők kognitív koncepcióit vizsgáló nemzetközi kutatást részletesebben is bemutatom. Ez utóbbi felmérés eredményei fontos támpontként szolgálnak a hazai explicit és implicit CSR kognitív megközelítésével, illetve annak intézményileg meghatározott megjelenési formáival kapcsolatban. Ezt követően néhány belföldi CSR kutatás releváns megállapításait is ismertetem, majd részletesebben is bemutatom a GKI 2008-as CSR felmérési adatainak újraelemzése révén kapott belső CSR-re vonatkozó megállapításokat.⁸⁸

5.3.1. Magyar CSR nemzetközi kontextusban

A magyar CSR-t is vizsgáló nemzetközi kutatások elsősorban a CSR elterjedtségét, intenzitását és főbb jellemzőit vizsgálták és elsődleges céljuk az volt, hogy beazonosítsák az egyes országok eltérő CSR gyakorlatai közötti különbségeket. Néhány nemzetközi kutatás arra is törekedett, hogy az ezen eltérő gyakorlatok mögötti lehetséges magyarázó tényezőket is feltárja. A Közép- és Kelet-Európa CSR gyakorlatait vizsgáló nemzetközi kutatások 2002-2010 között viszonylag nagy számban készültek.⁸⁹ Ebben az időszakban ezen nemzetközi tudományos kutatások jelentős része az EU, az ENSZ és a Világbank finanszírozása révén jött létre, ugyanis a 2000-es évek elején közpolitikai szempontból előtérbe került – különösen az EU-ban – a CSR és annak társadalompolitikai jelentősége.

⁸⁸ A belső CSR-rel, illetve annak egyes elemeivel kapcsolatos hazai kutatások részletesebb bemutatása a Mellékletben található.

⁸⁹ A Magyarországot is vizsgáló nemzetközi CSR kutatások 2010 után elsősorban üzleti célból készültek (pl. KPMG 2013, KPMG 2015).

Az alábbiakban bemutatom ezen vizsgálatok eredményeinek jelen kutatás kérdéseihez kapcsolódó megállapításait.

A magyarországi vállalati társadalmi felelősségvállalást is vizsgáló egyik első nemzetközi kutatás 2002-ben készült (Segal et al. 2003), melynek célja a CSR és a munkafeltételek közötti kapcsolat feltárása, valamint a vonatkozó gyakorlatok elterjedésének vizsgálata volt. A vizsgált magyar vállalatoknál a CSR terminológiája ugyan még nem jelent meg a 2000-es évek elején (ellentétben a többi vizsgált nyugat-európai országgal), de annak a munkavállalókra vonatkozó bizonyos elemei – így különösen a vállalati jóléti politikák, valamint a munkafeltételekre és átszervezésekre vonatkozó társadalmi egyeztetések – jelen voltak a mindennapi gyakorlatokban. A munkavállalók „alkalmazhatóságát” támogató képzések is rendszeresek voltak a cégeknél. A munkavállalókat érintő CSR-jellegű gyakorlatok beépültek a vizsgált nagyvállalatok HR rendszereibe annak érdekében, hogy a munkaerőpiacon kedvező legyen a megítélésük, valamint hogy munkavállalóik elkötelezettsége erősebb legyen. A kutatás szerint a CSR munkavállalókra vonatkozó gyakorlatai képesek helyettesíteni a szocialista vállalat által felvállalt gondoskodási gyakorlatokat.

Az EU és a Világbank által közösen támogatott három országra kiterjedő CSR kutatás (Mazurkiewicz et al 2005) szerint a magyar nagyvállalatok fele alkalmazza az ILO munkavállalókra vonatkozó standardjait, míg a cégek 83%-ának volt a munkavállalókra vonatkozó egészségvédelmi terve, valamint szinte mindegyik cég biztosított képzést alkalmazottainak. A magyar CSR gyakorlat nem mutatott jelentős eltérést a lengyel és a szlovák gyakorlatoktól sem azok főbb elemeit, sem azok főbb hajtóerőit tekintve.

A Magyar Tudományos Akadémia Világgazdaság Kutatóintézete 2007-ben korábbi kutatások összegzéseként bemutatta Magyarország, Románia, Szlovákia és Ausztria vállalati társadalmi felelősségvállalási gyakorlatait (Ligeti et al. 2007).⁹⁰ A kutatás eredményei alapján Magyarországon a CSR nagyban függ az államtól, a médiától és a fogyasztói attitűdöktől. Az állam e kontextusban a törvényhozói, végrehajtói, illetve bírói hatalom megtestesítője. A CSR elterjedése szempontjából komoly kihívást jelentett a 2000-es években, hogy a magyar szabályok gyakran és kiszámíthatatlanul változtak, a

⁹⁰ A kutatási kérdések és módszertan az egyes országokban zajló felméréseknél eltérőek voltak, így a vizsgált országok CSR gyakorlatainak összehasonlítására csak korlátozottan volt lehetőség. A Magyarországra vonatkozó megállapítások a Kurt Lewin alapítvány és az ELTE által szervezett kutatáson alapultak.

törvények szinte betarthatatlanok voltak és a törvénszegő versenytárs jó eséllyel került versenyelőnybe. A CSR terjedésében, illetve különösen annak stratégiává válásában különösen fontos szerepe volt a multinacionális vállalatoknak. A gyakorlatban azonban előfordult az is, hogy a magyar leányvállalatnál a CSR honosítása elsősorban csak a kijelölt elemek látványossá tételét és kommunikációját jelentette (kihasználva annak PR lehetőségeit), vagy kimerült a munkavállalói „önkéntes” programokban. Szlovákiában és Romániában a kutatások készítésekor még nagyon visszafogottan volt csak jelen a vállalatok társadalmi felelősségvállalása. Ezen országokban is a multinacionális vállalatok számítottak a tudatos és vállalati szinten összehangolt CSR éllóvasainak, mivel a többi vállalatnál, s különösen KKV-knél ezek a gyakorlatok inkább csak elszórtan, vezetői impulzusok alapján jelentek meg.

A multinacionális vállalatok meghatározó szerepére hívta fel az UNDP által 2007-ben Közép- és Dél-Kelet-Európában készített kutatása is, ami nemzetközi felelősségi standardok által kijelölt szempontok alapján elemezte, hogy mennyire elkötelezettek a CSR iránt a vizsgált országok nagyvállalatai.⁹¹ A kutatás eredményei szerint a multinacionális vállalatok szerepe kiemelkedő a hazai vállalati társadalmi felelősség szempontjából, mivel a „nyugati” fogyasztók igényei alapján kialakított nemzetközileg egységes vállalati politikák annak ellenére megjelentek nálunk, hogy a magyar fogyasztók még nem érvényesítették etikai elvárásaikat (Győri 2010). A magyar tulajdonú vállalatoknál a belső CSR-nél fontosabbak voltak a külső, leginkább szponzorációs jellegű CSR tevékenységek, a KKV-knél azonban ezek is csak elvétve és alkalmyszerűen jelentek meg. A vizsgált régióban⁹² még nem alakult ki a felelősségvállalás menedzsmentjének a nyugat-európaihoz hasonlatos, közösen elfogadott és kiforrott szakmai normarendszere.

Egy későbbi kutatás (Csáfor 2009) a Közép- és Kelet-Európában megjelenő sajátos CSR mintázatok kialakulásának az okaira kereste a választ. A kutatás eredményei szerint ezen országok jelentősen különböznek gazdasági, kulturális, társadalmi, demográfiai és etikai, valamint vállalati társadalmi felelősségvállalási szempontból is Európa többi részétől, azonban a CSR szempontjából a régió országainak vonatkozásában megállapítható

⁹¹ Magyarországon 40 nagyvállalat körében készült mélyinterjú. A magyarországi felmérést a TÁRKI és a BCE készítette.

⁹² A vizsgált országok: Bulgária, Horvátország, Macedónia, Lengyelország, Litvánia, Magyarország, Szlovákia és Törökország.

néhány közös kiindulópont. Az egyik, hogy ezen országokban történelmi gyökerei vannak ugyan a központi szociális juttatásoknak, azonban az üzleti szektor elismeri a CSR indokoltságát mind a juttatások szükségessége, mind a vállalati szerepvállalás szempontjából. Ez utóbbinak az elsődleges oka, hogy a rendszerváltás után a piaci szféra szkeptikus lett az adóbevételek állami elosztásának hatékonyságával kapcsolatban. Egy másik ilyen közös pont, hogy a CSR-t elsősorban az adott ország domináns ágazatai, illetve vállalatai gyakorolják. Megállapítható továbbá, hogy egyik országban sem volt még 2005-2006-ban olyan szinten a felelős fogyasztói tudatosság, hogy az nyomást tudjon gyakorolni a vállalatok CSR tevékenységére. A társadalmilag felelős tevékenységek közül a legtöbb nagyvállalat a munkavállalók védelmére és képzésére fókuszál, de jellemző még a környezetvédelem is. Közép-Európában és Magyarországon a CSR fő célcsoportjait a vállalat saját dolgozói, valamint a helyi közösség alkotják (Mandl 2009).

A 2000-es évek elejéig még csak visszafogottabban volt jelen a CSR Európában, illetve azon belül is Közép-Európában, de a 2010-es évektől jelentős növekedés volt megfigyelhető ezen a területen. Európa több mint 1000 legnagyobb vállalatának 2005-ben a fele, 2013-ban 71%-a, 2015-ben pedig már a 74%-a⁹³ készített önálló CSR-jelentést (KPMG 2013, 2015). Ez a növekedés részben annak volt köszönhető, hogy a világ vezető tőzsdéi és a nemzeti szabályozások egyre szigorúbb elvárásokat támasztanak a vállalatok környezeti, társadalmi és vállalatvezetési eredményeinek jelentésére (KPMG 2015). Ezt a trendet tovább erősíti az Európai Unió Bizottsága által 2014-ben elfogadott direktíva a felelősségi jelentések készítéséről (EC 2014), mely alapján néhány EU-s országban (pl. Franciaországban) már mindegyik nagyvállalat közzé tesz ilyen dokumentumot. Magyarországon a 100 legnagyobb vállalat 78%-a készített CSR jelentést 2013-ban, ami magasabb az európai átlagnál, s egyúttal 8 százalékpontos növekedést is mutat a két évvel megelőző adathoz képest (KPMG 2013). A legnagyobb hazai vállalatok körében a magas arányú CSR jelentési gyakorlat feltehetően elsősorban annak köszönhető, hogy Magyarországon a legnagyobb vállalatok döntő többsége multinacionális vállalat, melyek körében a DiMaggio – Powell (1983) féle izomorfizmus hatására a CSR jelentések készítése gyakoribb a belföldi vállalatokhoz képest. Emellett fontos tényezők lehetnek

⁹³ A nagy európai vállalatok 90%-a már 2005-ben rendszeresen közreadott információkat, illetve kommunikációkat a vállalat környezeti és társadalmi hatásairól (Context 2006), a nyilvános jelentések elkészítése azonban csak az utóbbi néhány évben vált egyre inkább általános gyakorlattá.

még a nemzetközi nagyvállalati kultúra jellemzői, valamint ezen cégek vállalatvezetőinek a CSR-hez való attitűdjei is.

A Budapesti Corvinus Egyetem és német, valamint lengyel egyetemek közreműködésével 2010-ben készített nemzetközi kutatás alapján a vállalatvezetők CSR-rel kapcsolatos kognitív koncepcióinak összehasonlító elemzését Bluhm és Trappmann (2014) készítette el⁹⁴, mely alapján négy klaszterbe sorolták a vállalatvezetőket: liberális, neokorporatista, etatista, és minimalista. A kutatás révén megállapítható volt, hogy a szocializmus öröksége és az intézmények relatív gyengesége hatással van a vállalatvezetők CSR-rel kapcsolatos percepcióira Lengyelországban és Magyarországon egyaránt. Az intézmények nem tudnak kellő normatív nyomást gyakorolni a vállalatvezetőkre, hogy neokorporatista szemlélettel viszonyuljanak a CSR-hez. Az intézmények hiánya állhat a piac működése iránti erős szkepticizmus mögött is, és a vállalatvezetők így inkább arra az államra bíznák a társadalmi feladatokat, amelyben egyébként kevésbé bíznak. A piac működése iránti bizalom megerősödése nélkül nehezen képzelhető el a CSR Nyugat-Németországhoz hasonló vezetői szemléletmód megerősödése. A neokorporatista CSR szemlélet ugyan valamelyest jellemzőbb a teljesen külföldi tulajdonban lévő vállalatok vezetőire, de a kutatás eredményei arra utalnak, hogy a külföldi tulajdon megjelenése a vezetőknél általánosságban nem jelenti automatikusan a CSR iránti magasabb elkötelezettséget. Ezen vállalatoknál tehát elsősorban az anyavállalat nyomására jelenhet meg átfogó CSR tevékenység, azonban a vállalatvezetők a CSR-rel kapcsolatban gyakran ennek ellenére is szkeptikusak maradnak.

A kutatási eredmények alapján az európai neokorporatista koncepciótól a magyar (és lengyel) vállalatvezetők CSR iránti megközelítése éppoly távol esik, mint amennyire ezen európai (implicit) gyakorlattól távol van a Matten – Moon (2008) által meghatározott liberális gazdaságokra jellemző explicit megközelítés. A közép-európai vállalatvezetők CSR iránti etatista és minimalista koncepcióinak magyarázata között szerepelhet, hogy sem a szervezett munkaerő, sem az erős civil társadalom nem jellemző ezen országokban, ugyanakkor erős a piac társadalmi szerepével kapcsolatos szkepticizmus.

⁹⁴ A magyar adatok belső és külső CSR szerinti részletes elemzését a 8. fejezet tartalmazza.

5.3.2. Hazai belső CSR kutatások

A CSR-rel számos kutatóintézet kezdett el foglalkozni az elmúlt bő tíz évben, így pl. az MTA, a BCE, a GKI, a TÁRKI, valamint a Versenyképességi Kutatóközpont is. Emellett számos üzleti célú felmérés is született (pl. a Braun & Partners, a KPMG, az mtd TK, a GfK kutatásai). A CSR-rel, különösen annak kommunikációjával, illetve környezeti aspektusaival kapcsolatos tudományos cikkek, kutatások is terebélyesnek mondhatók. A belső CSR-ről azonban kevés átfogó tudományos kutatás készült Magyarországon. Az alábbiakban röviden bemutatom a disszertáció kutatási kérdéseire kapcsolódó néhány hazai kutatás fontosabb megállapításait, majd részletesebben is ismertetem a belső CSR-ről készült kutatások eredményeit.

A belső CSR elterjedtségével, feladataival és funkcióival kapcsolatban eltérő eredményeket adtak a különböző hazai kutatások. A Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképesség Kutató Központja 10 vállalat 27 vezetőjét kérdezte meg a CSR és a versenyképesség, valamint a CSR és a munkavállalók kapcsolódási pontjairól (Csillag 2008, 2010). A kutatás alapján arra jutottak, hogy a megkérdezett cégvezetők a CSR alatt elsősorban a szponzorációt és a munkavállalóhoz kapcsolódó felelősség egyes aspektusait értik. A válaszoló vállalatok döntő többsége szerint a CSR közvetlenül és közvetetten⁹⁵ is hatással van a munkavállalók lojalitására és elkötelezettségére, és így kedvezően hat a vállalat versenyképességére is. A belső CSR egyes elemeivel kapcsolatban számos kutatás készült Magyarországon, amelyeknek az eredményeit összefoglalóan a Mellékletben mutatom be. A következőkben a belső és külső CSR-re egyaránt kiterjedő leginkább átfogó jellegű hazai CSR kutatás alapján mutatom be, melyet a GKI készített 2008-ban. A belső CSR általános elterjedtségét és annak leggyakoribb elemeit a GKI 2008-ban készített reprezentatív kutatása során felvett adatok újraelemzésével nézem meg a jelen kutatás szempontjából leginkább releváns kérdések kapcsán. A megállapítások az adatfelvétel óta eltelt idő ellenére azért is lehetnek relevánsak, mivel hasonló feltáró jellegű felmérés azóta sem készült Magyarországon.

A GKI Gazdaságkutató Zrt. 2008 végén a legalább 20 főt foglalkoztató hazai vállalatok körében országos reprezentativitású felmérést végzett a magyarországi vállalatok CSR gyakorlatairól (a kutatásban 1523 cég vett részt), ami kiegészült egy mélyinterjúval

⁹⁵ Közvetlen hatásnak tekinthető a felelős HR rendszer éppúgy, mint a munkavállalók bevonása a CSR politika kialakításába, míg közvetett hatás lehet például, amikor a vállalat ugyan más érintettel viselkedik felelősen, de ez alakítja a munkavállaló gondolkodását, hozzáállását is (Csillag 2010).

kutatással is. A kutatás fókusza a hazai vállalatok CSR tevékenységeinek általános bemutatása mellett a CSR-re fordított költségek szempontjainak vizsgálata volt. A kutatás eredményei azt mutatták, hogy minél több alkalmazottal rendelkezik egy vállalat, körükben annál nagyobb a CSR ismertsége. A CSR tartalmát, „mondanivalóját” a vállalatok 85%-a fontosnak tekinti ágazattól és mérettől függetlenül. A hazai vállalkozások elsősorban a belső CSR célokat preferálják. Az első 3 legfontosabb CSR cél a vállalat imázsának javítása, az alkalmazottak egészségmegőrzése, -javítása és a környezetbarát megoldások alkalmazása (5.1 táblázat).

5.1. táblázat: A CSR egyes céljainak fontossága a GKI adatai alapján

63	vállalatról alkotott kép pozitív befolyásolása
56	alkalmazottak egészségi állapotának javítása/megőrzése
54	környezetbarát megoldások alkalmazása
50	vállalaton belüli esélyegyenlőség megteremtése
48	alkalmazottak számára jóléti juttatások biztosítása
47	vállalati átláthatóság biztosítása
46	alkalmazottak képzése
28	környezetvédelem aktív támogatása
16	oktatási intézmények támogatása
14	tehetséggondozás (pl. gyakornoki programok)
11	az esélyegyenlőség megteremtéséhez való hozzájárulás
10	a magyar egészségügyi helyzet javítása
1	adakozás a rászorulóknak, ill. hátrányos helyzetben lévőknek
1	tehetséggondozás (pl. ösztöndíjak, alapítványok támogatása)
-3	kultúra támogatása
-6	kormányzati kapcsolatok javítása
-8	magyar tömegsport támogatása

Megjegyzés: Egy -100/+100 intervallumú skálán, a válaszok súlyozott átlagai alapján, képzett fontossági sorrend (a munkavállalóhoz kapcsolódó CSR célok vastagon kiemelve)

Forrás: GKI adatok alapján saját összeállítás

A CSR célokkal összhangban, ahol egyértelműen a belső célok állnak az első helyen, a motivációk között is elsősorban a belső vállalati érdekek a fő „mozgatórugók”. A motivációs szempontok között üzleti és gazdálkodási megfontolások szerepeltek. Ezek közül első helyen szerepelt, hogy a CSR segít megtartani az alkalmazottakat, illetve javítja munkamoráljukat, illetve erősíti a munkavégzéshez kapcsolódó motivációjukat. Fontos szempont volt még az adóalap-csökkentés lehetősége, valamint az is, hogy a CSR versenyelőnyt biztosít, vagy legalábbis segít abban, hogy ne kerüljön a vállalat versenyhátrányba.

A vállalkozások több mint fele (54%-a) 2008-ban kiadást is rendelt az előzőekben részletezett, a CSR fogalomkörébe tartozó célok eléréséhez. A CSR költségek több mint háromnegyedét egyértelműen belső célokra, azon belül is döntő mértékben az

alkalmazottak számára biztosított béren felüli juttatásokra fordították 2008 végén a cégek. Messze a jóléti juttatások arányától lemaradva az alkalmazottak képzése volt a második a sorban, de jelentős volt az alkalmazottak egészségi állapotáról való gondoskodáshoz kapcsolódó hozzájárulás is. A statisztikai tesztek azt mutatják, hogy 2008-ban mind a méretbeli (létszámkategóriák szerinti), mind az ágazati hovatartozás meghatározó tényező a válaszadás során. A nagyobb létszámú vállalatok jellemzően nagyobb arányban gondoskodnak munkavállalóikról. Ágazati szempontból a pénzügyi tevékenységet folytató vállalatok, valamint a szállítás, távközlés, posta ágazatok voltak kiemelkedőek a belső CSR szempontjából.

A belső és külső CSR-ben is a legaktívabbak a legnagyobb, legalább 1000 fővel rendelkező vállalatok. Ezen nagyvállalatok több mint 53%-a nyilatkozott úgy, hogy a vállalat céljának és feladatának kell lennie, hogy tevékenységét felelős módon, az érintettek igényeinek megfelelően végezze, figyelembe véve az externális környezeti és társadalmi hatásokat. Ez meglátásuk szerint abban nyilvánul meg, hogy a cég a működés negatív hatásainak minimalizálására, illetve pozitív hatásainak maximalizálására törekszik, miközben minőségi szolgáltatásokat nyújt ügyfelei részére. A nagyvállalatok úgy vélekedtek, hogy a CSR-nek a hosszú távú profitmaximalizálásban betöltött szerepe miatt is a vállalat feladatává kell válnia.

A nagyvállalatok döntő többsége üzleti tevékenységet támogató funkcióként tekintett a vállalati felelősségvállalásra. Ezen felelős magatartás a törvényből, vagy más szabályozásból adódó kötelezettségnek a példászerű teljesítéséből (implicit CSR), valamint az ezen felül önkéntesen a társadalom és a környezet segítése érdekében vállalt egyéb tevékenységekből (explicit CSR) áll mind a külső, mind a belső CSR esetében. A nagyvállalatok szerint a CSR lehetővé teszi a problémák időben való felismerését, mely által akár pénzt is megtakaríthatnak és hírnevüket is javíthatják. Fontos szempont volt számukra, hogy ez irányú tevékenységükkel új vásárlókra és bevételforrásokra is szert tehetnek, illetve jelentős volt számukra a CSR-nek a dolgozók hűségének és bizalmának megőrzésében, a munkahelyi fluktuáció csökkentésében játszott szerepe is.

Általánosan elmondható, hogy a CSR iránti elköteleződés szempontjából a nemzetközi vállalati kultúra mellett meghatározó a felső vezetés, azon belül is a vezérigazgató/ügyvezető személyes elköteleződése és felelőssége: a terület felelőse közvetett vagy közvetlen módon jelenteni köteles neki, és a területet érintő legfőbb

döntések is csak az ő beleegyezésével születhetnek meg. Amennyiben a felsővezető akár saját etikai meggyőződés, akár üzleti érdek, akár belső szabályozás, vagy bármely más szempont miatt fontos ügynek tartja a CSR-t, akkor az megjelenik a vállalat tevékenységében is, igaz, az anyagi ráfordítás mértéke már több tényezőtől (pl. vállalat eredményessége, tulajdonosok szándékai, stb.) is függ.

5.3.3. Néhány következtetés a belső CSR kutatásokkal kapcsolatban

A nemzetközi kutatások alapján a CSR Magyarországon már a 2000-es évek eleje óta jelen volt a nagyvállalatoknál, ami viszont mind tartalmi elemeit, mind intenzitását tekintve elmaradt a nyugat-európai gyakorlattól. A 2000-es évek elején nehezítette a CSR elterjedését, hogy a magyar szabályok gyakran és kiszámíthatatlanul változtak, valamint hogy a törvénszegő versenytárs jó eséllyel került versenyelőnybe, ami miatt az implicit CSR sem volt általános gyakorlat ebben az időszakban Magyarországon. Mindez azonban összhangban volt a többi közép-európai ország CSR gyakorlataival, ugyanis ezen régió országaiiban hasonlóak voltak a rendszerváltozást követő intézményi feltételek. Az egyik ilyen elem, hogy ezen országokban történelmi gyökerei vannak a központi szociális juttatásoknak, és mivel az állam ilyen jellegű szerepe jelentősen csökkent, ezért a vállalatok részben felvállalják ezeket a feladatokat. Ezen okok miatt leginkább a belső CSR terjedt el ezen országokban, és a munkavállalókra vonatkozó felelős vállalati magatartás elsősorban a szocialista vállalat által felvállalt gondoskodási gyakorlatok helyettesítésére, illetve még a multinacionális vállalatok vállalati kultúrájának adaptálására törekedett a 2000-es években. Ez pedig arra enged következtetni, hogy a közép-európai CSR eltér a többi országcsoporthoz CSR gyakorlataitól.

A 2000-es években a CSR megjelenése, tartalma és terjedése nagyban függött az állami szabályozástól és a multinacionális vállalatoktól Magyarországon (is). Ez utóbbiak a CSR stratégiai szintű megjelenésében és a felelősségvállalási orientáció általános terjesztésében játszanak fontos szerepet hazánkban. Vélhetően ezen nemzetközi vállalatok nagyarányú hazai jelenlétének köszönhető, hogy Magyarországon a nagyvállalatok az európai átlagnál is magasabb arányban foglalkoznak a CSR-rel stratégiai szinten és tesznek közzé CSR jelentést. A belső CSR-en belül a munkavállalók képzése, illetve munkakörülményeik javítása nemcsak a multinacionális cégek kiemelt törekvése volt a korábbi kutatások szerint, hanem a magyar nagyvállalati kultúra része is. Másfelől viszont a munka és szabadidő egészséges egyensúlyának megteremtésére és a

rugalmas munkavégzési módok bevezetésére vonatkozó gyakorlatok inkább csak a multinacionális cégek hazai leányvállalataira voltak jellemzőek, ami arra utal, hogy esetükben szélesebb terjedelemben jelenik meg ez a felelősségvállalási dimenzió.

A vállalat tevékenységétől függetlenül a hazai (és más közép-európai) vállalatvezetők azonban (akár az anyavállalat orientációi ellenére is) sok esetben elutasítják a CSR létjogosultságát, mivel a társadalom iránti felelősségvállalást az állam feladatának tartják, aminek elsődleges oka a piac társadalmi szerepével kapcsolatos szkepticizmus. A korábbi kutatások alapján a belső CSR fejlesztésének legfontosabb akadályai között van a vállalatvezetők ellenállása vagy érdektelensége, miközben ennek egyúttal a fordítottja is igaz: vannak olyan elkötelezett vezetők is, akik vállalati program hiányában informális úton támogatják a belső CSR megvalósulását. Feltételezhető, hogy a (belső) CSR iránti elköteleződés szempontjából a vállalati irányelvek és kultúra mellett meghatározó a felsővezetés személyes elköteleződése is.

6. KUTATÁSI KÉRDÉSEK ÉS HIPOTÉZISEK

A kvantitatív kutatás célja annak vizsgálata, hogy Magyarországon milyen mintázatai vannak jelen az implicit/explicit, valamint a belső/külső CSR-nek a közép- és nagyvállalatok körében és hogy ezekre milyen vállalati jellemzők vannak leginkább hatással. A korábbiakban bemutattam, hogy Magyarország kettős függésben lévő piacgazdaság, mely alapján indokolt a vállalati méret és ágazat kategóriák mellett a vállalati tulajdon jellegét is vizsgálni, a magyar magáncégek gyakorlatait a hazánkban működő magyar állami és külföldi cégek gyakorlataival is összevetni.

A kutatási kérdéseket az 1. fejezetben már ismertettem, az alábbiakban bemutatom az ezekhez tartozó hipotéziseket. A kvantitatív kutatás a létszám szerinti közép- és nagyvállalatok CSR jellemzőit vizsgálja, ennek megfelelően a hipotézisek is a hazai 50 fő feletti cégekre vonatkoznak.⁹⁶ A hipotéziseket először az előzőekben tárgyalt elméleti megfontolások és a korábbi hazai CSR kutatások eredményei alapján indoklom, majd ezek után meghatározom a vizsgálatához szükséges módszertant. A vizsgált minta főbb jellemzőiről, valamint a hipotézisek teszteléséhez használt módszertanról, továbbá a függő változók (implicit/explicit CSR, belső/külső CSR) kutatási definícióiról a 7. fejezetben lesz szó. A következőkben bemutatom a hipotéziseket, valamint a korábbiakban ismertetett elméleti megfontolásoknak és kutatási előzményeknek az ezekhez kapcsolódó releváns megállapításait is.

I. kutatási kérdés: Magyarországon milyen mintázatai alakultak ki a CSR-nek és ezekre milyen vállalati jellemzők vannak hatással?

1. hipotézis: A cégek strukturális és tulajdoni jellemzői érdemi befolyással vannak az alkalmazott CSR implicit/explicit jellegére.

Az 1. főhipotézist tovább bontottam alhipotézisekre, hogy az állítások révén árnyaltabb képet kaphassunk a hazai implicit/explicit CSR-ről. Az 1. hipotézishez tartozó alhipotézisek az alábbiak:

⁹⁶ A kutatási kérdések, a hipotézisek, valamint az ezekhez kapcsolódó megállapítások minden esetben a Magyarországon működő 50 fő feletti vállalatokra vonatkoznak, még akkor is, ha egyes esetekben – az olvashatóság érdekében – ez nem lett külön feltüntetve.

- a) A több főt foglalkoztató vállalatok nagyobb valószínűséggel végeznek spontán explicit, vagy explicit CSR-t, mint alapvetően implicit CSR-t.
- b) A pénzügyi ágazatba tartozó cégek nagyobb valószínűséggel végeznek explicit CSR-t, mint az ipar és szolgáltatás ágazatok vállalatai.
- c) Magyarországon a magyar magáncégekre leginkább az alapvetően implicit CSR tevékenység, az állami vállalatokra pedig a spontán explicit CSR a jellemző, míg az önkéntes, vállalati stratégia által is támogatott (explicit) CSR inkább a külföldi tulajdonú cégekre jellemző.

Az explicit CSR vállalati indíttatású tevékenységekre épül, illetve önkéntes, a törvényi előírásokon túlmutató programokra és az érintettek egyeztetésére épülő vállalásokon alapszik, amely rendszerint egyúttal egy jól meghatározott részét képezi a vállalati stratégiának. Az implicit CSR viszont a külső szabályoknak, a formális és informális intézményeknek való megfelelésen alapszik, továbbá a vállalat felelős tevékenységét a társadalmi konszenzuson alapuló legitim és intézményesített elvárások alakítják.

Nyugat-Európa koordinált piacgazdaságában az implicit, az Egyesült Államok liberális gazdaságában viszont az explicit CSR a jellemző. Mivel a korábbiakban bemutatottak szerint Magyarországon kettős függésben lévő piacgazdaság (DDME) van, ahol a multinacionális vállalatoknak és az államnak is meghatározó szerepe van a gazdaságban a különböző intézményeken keresztül, feltételezhető, hogy az erős államból adódóan részben implicit, az erős multinacionális vállalatok miatt pedig részben explicit CSR a jellemző Magyarországon. Az állam ugyanis többek között szabályozási szempontból igyekszik megerősíteni szerepét a gazdaságban, míg a multinacionális vállalatok – részben a koercív izomorfizmus hatására (cf. DiMaggio - Powell 1983) – önként vállalt nemzetközi auditálási szabványoknak és a társadalmi elvárásoknak igyekeznek megfelelni (és ezt kommunikálni), melyekhez nem egyszer vállalati nemzetközi CSR stratégia is társul, méghozzá gyakran profit- és piacszerzési céllal. Az izomorf hatásoknak, a felelős befektetők elvárásainak és a globalizálódó piacnak jelentős szerepe van abban, hogy a multinacionális cégeknél egyre inkább megjelenik az explicit CSR (Bondy et al. 2012, Matten – Moon 2008). Az európai MNC-k egyre inkább részesei azon nemzetközi intézményeknek, melyek hatással vannak a vállalat társadalmi szerepvállalására. Az európai MNC-k megjelennek a nemzetközi részvénypiacokon, így már kevésbé függnek a koordinált folyamatokat elváró bankrendszer hitelezésétől, valamint egyre inkább meg kell felelniük a társadalmilag felelős befektetési

kritériumoknak⁹⁷ (Williams – Conley 2005, Scalet – Kelly 2010), amiket jól jeleznek a különböző tőzsdék társadalmi indexeinek a megjelenései is (pl. MSCI KLD 400, Natur Aktien Index). Ezek alapján feltételezhető, hogy a vállalat tulajdonosi jellege érdemi hatással van arra, hogy egy vállalat inkább implicit, vagy inkább explicit jellegű CSR tevékenységet folytat. Korábbi kutatások alapján (pl. Bank et al. 2009, Géring 2015) a nagyobb vállalatok és egyes ágazatok körében nagyobb arányban találhatók CSR tevékenységet végző cégek, mely alapján feltételezhető, hogy van összefüggés a vállalati méret és ágazat, valamint a CSR implicit/explicit kategóriái között. A nagyobb vállalatok vélhetően valamelyest gyakrabban szembesülnek társadalmi szintű problémákkal a nagy létszámú dolgozóik, fogyasztóik, illetve a nagyobb működési területük révén, és egyúttal nagyobb forrásokkal is rendelkeznek az ehhez kapcsolódó önkéntes (explicit) társadalmi tevékenységek megvalósítására. Egyes ágazatokban hasonló megfontolások miatt lehet az átlagosnál népszerűbb a vállalati költségvetésből finanszírozott explicit CSR tevékenység. A pénzügyi ágazatban különösen fontos lehet a fogyasztói bizalom erősítése, amire egy jó eszköz lehet az explicit CSR, ráadásul ez az ágazat jellemzően kedvező anyagi lehetőségekkel is rendelkezik ilyen tevékenységek finanszírozásához. Egy korábbi kutatás szerint Magyarországon a vállalatok online kommunikációja elsősorban implicit, s kisebb részben explicit CSR jelleget hordoz (Géring 2016), kérdés azonban, hogy a vállalatok CSR tevékenységének vonatkozásában ez hogyan jelenik meg és milyen vállalati jellemzők vannak erre hatással.

2. hipotézis: Az implicit/explicit CSR és a belső/külső CSR előfordulása között van összefüggés.

A 2. hipotézist az alábbi alhipotézisekre bontottam:

- a) Az implicit CSR-rel rendelkező vállalatokra elsősorban a belső CSR jellemző.
- b) Az explicit CSR-rel rendelkező vállalatokra a belső és külső CSR együtt jellemző.

A koordinált piacgazdaságokra jellemző implicit CSR a munkaerő-piaci megállapodásokra fókuszáló jellege miatt nagyobb arányban foglalkozik a

⁹⁷ Egyes befektetőket etikai szempontok motiválnak, mások a piaci áramlatokat követik, és vannak, akik a vállalati botrányok kockázatát kívánják csökkenteni (Scalet – Kelly 2010).

munkavállalókat érintő CSR-rel, mint a liberális gazdaságokra jellemző explicit CSR (Kang – Moon 2012, Welford 2005a), méghozzá elsősorban az erős formális szabályokkal meghatározott munkaügyi intézmények következményeként (Matten - Moon 2008). Feltételezhető továbbá, hogy a szocialista vállalatok gondoskodó gyakorlatainak öröksége miatt a nyugat-európai és angolszász gyakorlatoktól eltérő belső CSR mintázat van jelen Magyarországon, ami a belső CSR magasabb elterjedtségét eredményezheti mind az implicit, mind az explicit CSR-rel rendelkező vállalatok körében. A multinacionális cégek inkább az explicit CSR-t követik (Kang – Moon 2012), és esetükben feltételezhető, hogy a CSR stratégia kiterjed mind a vállalaton kívüli, mind a vállalaton belüli felelősségvállalási dimenziókra az ezekre a területekre egységesen kiterjedő nemzetközi standardokhoz való hasonulás (cf. DiMaggio - Powell 1983), valamint a nagyobb nemzetközi vállalatokra jellemző átfogó, stratégiai szintű megközelítés miatt. Mindezen elméleti megfontolások alapján feltételezhető, hogy az implicit/explicit CSR és a belső/külső CSR egyes kategóriáinak előfordulási gyakoriságai között beazonosíthatók összefüggések.

II. kutatási kérdés: Milyen tényezők hatnak a belső és külső CSR gyakorlatokra Magyarországon az 50 fő feletti vállalatok körében?

3. hipotézis: A belső és a külső CSR tevékenység kiterjedtsége között pozitív irányú összefüggés van.

Feltételezésem szerint a belső és külső CSR gyakorlatokra nem csupán a CSR implicit/explicit jellege van hatással, hanem az is, hogy az adott cég a belső, illetve a külső érintettek irányában hányféle CSR tevékenységet folytat. Kérdés ugyanakkor, hogy a belső és a külső CSR tevékenységek számossága (kiterjedtsége) egymással helyettesítő, vagy egymást erősítő viszonyban áll. A belső CSR egyes elemeit (pl. esélyegyenlőséget, outplacement gyakorlatokat) vizsgáló kutatások (Tardos 2014a, Bank 2010) szerint ahol átlagon felüli volt a munkavállalói gondoskodási gyakorlatok kiterjedtsége, ott jellemzően a külső CSR elemeinek számossága is átlagfeletti volt. Ez alapján feltételezhető, hogy a belső, illetve a külső érintettek felé irányuló társadalmilag felelős vállalati tevékenységek kiterjedtsége egymással pozitív irányú kapcsolatban vannak, és így a több belső CSR tevékenység jellemzően több külső CSR tevékenységgel (illetve a több külső CSR több belső CSR tevékenységgel) jár együtt.

4. *hipotézis: A vállalat mérete, tulajdona, illetve ágazata befolyásolja, hogy egy vállalat csak belső, csak külső, vagy belső és külső CSR-t egyaránt folytat.*

A 4. hipotézishez tartozó alhipotézisek az alábbiak:

- a) A külföldi tulajdonú vállalatokra a külső és belső CSR a jellemző.
- b) Az állami tulajdonú vállalatokra leginkább a belső CSR a jellemző.

A kettős függésben lévő piacgazdaságban a multinacionális vállalatoknak és az államnak meghatározó szerepe van a gazdasági intézményekben, kérdés azonban, hogy ezen szereplőknek milyen hatása van a belső, illetve a külső CSR vállalati jelenlétére. A multinacionális vállalatok a mimetikus izomorfizmus (DiMaggio – Powell 1983) nyomás hatására központi külső és belső CSR koncepcióval is rendelkeznek, amik (többé-kevésbé) megjelennek a leányvállalatoknál is (Jamali – Neville 2011, Kostova – Roth 2002). Ez alapján a külföldi tulajdonossal rendelkező hazai vállalatoknál feltételezhető, hogy a külső és a belső CSR is tipikusan megjelenik. Az állami vállalatok jelentős része nagy múlttal rendelkezik, melyek közül sokan átörököítették a rendszerváltozás után a vállalati szociálpolitika egyes elemeit. Az állami vállalatok a munkavállalókra vonatkozó jogszabályokat is betartják, továbbá ezen cégekre szigorúbb (pl. esélyegyenlőségi) munkaügyi szabályok is vonatkoznak. Az állami vállalatok zömének ugyanakkor feltehetően kevésbé fontos szempont a vállalati imázs növelése a visszafogottabb versenyhelyzet miatt, ami a külső CSR tevékenységek egyik tipikus üzleti célja, így vélhetően egyúttal kevésbé is motiváltak az ilyen jellegű költségekre. Más kérdés ugyanakkor, hogy a tulajdonosi jogokat gyakorló magyar kormány mennyire várja el ezen cégektől bizonyos (akár külső) területek támogatását, illetve hogy mennyire fontos cél az állami vállalatok imázsának erősítése a választópolgárok körében. Mindazonáltal feltételezhető, hogy a hazai állami vállalatoknál erősen jelen van belső CSR, miközben a külső CSR inkább csak elvétve jelenik meg. Korábbi kutatások alapján (pl. Bank et al. 2009) a vállalat mérete és ágazata hatással van arra, hogy egy cég végez-e CSR tevékenységet, ugyanakkor az is feltételezhető, hogy a foglalkoztatottak száma, illetve az ágazat azt is befolyásolja, hogy egy vállalat csak belső, csak külső, vagy esetleg belső és külső CSR tevékenységet folytat.

III. kutatási kérdés: Milyen kihívások és motiváció eredményezi azt, hogy egy vállalat, illetve a vállalatvezető a CSR, valamint ezen belül a belső CSR felé fordul?

A III. kutatási kérdéshez nem fogalmaztam meg külön hipotézist, mivel annak célja, hogy feltárja azon motivációkat és kihívásokat, melyek a törvényi szabályok betartásán felül önkéntesen vállalt CSR, ezen belül is különösen a munkavállalókat célzó belső CSR tevékenységek jelenlétét indukálják. A vizsgálat kialakításánál figyelembe vettem az I. és II. kutatási kérdések hipotéziseinek kvantitatív eredményeit annak érdekében, hogy az ezek mögött rejlő motivációk megismerése révén árnyaltabb képet kaphassunk a hazai CSR mintázataról. A III. kutatási kérdésre a lehetséges válaszokat kvalitatív kutatási technikával keresem a későbbiekben (9. fejezet). Az alábbi táblázat (6.1 táblázat) összefoglalja a kutatási kérdéseket, az azokhoz tartozó fő hipotéziseket, valamint az ezek elemzéséhez felhasznált kutatási módszertant.

6.1. táblázat: A kutatási kérdésekhez tartozó hipotézisek és kutatási módszertan

Kutatási kérdés	Hipotézis	Kutatási módszertan
I. kutatási kérdés Magyarországon milyen mintázatai alakultak ki a CSR-nek és ezekre milyen vállalati jellemzők vannak hatással?	1. hipotézis A cégek strukturális és tulajdoni jellemzői érdemi befolyással vannak az alkalmazott CSR implicit/explicit jellegére. 2. hipotézis Az implicit/explicit CSR és a belső/külső CSR előfordulása között van összefüggés.	Kvantitatív kutatás
II. kutatási kérdés Milyen tényezők hatnak a belső és külső CSR gyakorlatokra Magyarországon?	3. hipotézis A belső és a külső CSR tevékenység kiterjedtsége között pozitív irányú összefüggés van. 4. hipotézis A vállalat mérete, tulajdona, illetve ágazata befolyásolja, hogy egy vállalat csak belső, csak külső, vagy belső és külső CSR-t egyaránt folytat.	Kvantitatív kutatás
III. kutatási kérdés Milyen kihívások és motiváció eredményezi azt, hogy egy vállalat, illetve a vállalatvezető önkéntesen a CSR, valamint ezen belül a belső CSR felé fordul?	(Nincs előre megfogalmazott hipotézis.)	Kvalitatív kutatás

A hipotézisek megfogalmazása a kutatási kérdésekhez tartozó szakirodalmi megállapítások, valamint korábbi hazai kutatási eredmények alapján történt, majd ezekhez kerestem a megfelelő kutatási módszertant. A következő fejezetben részletesebben is ismertetem a kvantitatív, valamint a kvalitatív kutatás háttérét, mintáját és módszertanát.

7. MÓDSZERTAN

A kutatás megállapításai részben kvantitatív, részben kvalitatív pilléreken nyugszanak. A két módszertan használatát az indokolja, hogy a kvantitatív megközelítés lehetőséget ad az implicit/explicit, valamint a belső/külső CSR hazai mintázatainak beazonosítására és az ehhez kapcsolódó következtetések levonására, míg a kvalitatív technika lehetővé teszi ezen eredmények háttérének, minőségi jellemzőinek, döntési szempontjainak feltérképezését mind a vállalatvezetők, mind a munkavállalók szempontjából.⁹⁸ A következőkben részletesen is bemutatom a kvantitatív és a kvalitatív kutatás háttérét és alkalmazott módszertanát.

7.1. A kvantitatív kutatás háttere, módszertana

A kvantitatív kutatás során felhasznált Magyarországra vonatkozó adatok egy 2009-2010-es nemzetközi felmérés révén váltak elérhetővé számomra, mely kutatás német, lengyel és magyar egyetemek együttműködéseként jött létre. A kutatás Halle és Jena egyetemek kutatási központjának (az SFB 580-nak) a „Gazdasági elitek a kibővített Európában” kutatási projektjén belül valósult meg. Ezt a projektet a Német Kutatási Alap (DFG) támogatta, így lehetővé vált a németországi vizsgálat más országokra való kiterjesztése is. Magyarországon a Budapesti Corvinus Egyetem Empirikus Társadalomkutató Központja (BCE ETK), míg Lengyelországban a Lengyel Tudományos Akadémia volt a német egyetemek kutatóközpontjának partnere.

A kutatás fő célja annak a vizsgálata volt, hogy az új EU tagállamok elitjei hogyan kapcsolódnak, illetve hogyan viszonyulnak az adott ország intézményi meghatározottságaihoz. A felmérések minden országban az eredetileg angol nyelvű kérdőívek helyi nyelvre való lefordított változata alapján készültek. A kérdések úgy kerültek kialakításra, hogy lehetővé váljon az intézményi megközelítés és az elitkutatások együttes értékelése. A kutatás az elitet tágabban értelmezi, mivel abba beleérti a középvállalatok vezetőit is. A felmérés a kutatási kérdések meghatározó mintázatainak a beazonosítására törekedett, így egyes területek (pl. pénzügyi intézetek, nagyvállalatok) nagyobb súllyal szerepeltek minden ország mintájában.

⁹⁸ A kevert módszertan használatának szempontjaira az 1. fejezetben is kitértem.

A nemzetközi kutatás magyarországi adatfelvételében és későbbi elemzésében személyesen is közreműködtem, a kérdőívben szereplő kérdések kidolgozásában azonban nem. A nemzetközi kutatás céljai ugyanakkor részben átfedésben vannak saját kutatási kérdéseimmel, mivel a kérdőívben az elitkutatási szempontok mellett megjelentek a CSR-re vonatkozó kérdések is. Ezek a kérdések lehetőséget adtak arra is, hogy a vállalat társadalmilag felelős magatartását a válaszadó által megjelölt CSR-tevékenységek alapján külső és belső CSR-re bontsam, ami megalapozta a munkavállalókról való gondoskodási gyakorlatoknak több szempontú elemzését.

A kérdőívben szereplő CSR elemek közül a munkahelyi egészség és biztonság, a képzés és élethosszig tartó tanulás, a szociális szempontok érvényesülése átszervezéskor, valamint a munka és magánélet egyensúlya gondoskodási gyakorlatok megfeleltek a fentiekben a munkadefiníció során beazonosított belső CSR területeknek. A kérdőív nem kérdezett viszont rá két, általam a belső CSR részének tartott területre (az esélyegyenlőségre és a munkavállalói részvételre), bár ezek megjelenhettek a CSR-re vonatkozó kérdések „egyéb” kategóriájában.

A kérdőív alapján beazonosíthatók továbbá a külföldi, állami és magyar tulajdonú vállalatok, ami így lehetővé teszi azon elméleti megfontolások kvantitatív vizsgálatát, hogy a multinacionális vállalatoknál az izomorf hatások (DiMaggio – Powell 1983) miatt valóban nagyobb arányban van-e jelen a (belső) CSR, mint más vállalatoknál, valamint hogy a korábban bemutatott DDME modell alapján az állami vállalatok valóban kiterjedtebb felelősségi szerepet vállalnak-e a magáncégekhez képest. Várakozásaim szerint a szocialista vállalati örökség meghatározó lehet egyes állami vállalatok munkavállalókról való gondoskodási gyakorlatainak mintázatában, így esetükben erősebben lehet jelen a belső CSR, mint a többi magyar tulajdonú cégnél.

A Magyarországra jellemző DDME modell alapvetően különbözik az angolszász liberális (LME) és az európai koordinált (CME) gazdaságoktól (Hall – Soskice 2001), így feltehetően az ezen kapitalizmusokból levezetett önkéntességen alapuló explicit, illetve a kiterjedt állami szabályozásra épülő implicit CSR modellektől (Matten – Moon 2008) eltérő kevert, vagy sajátos jellemzőkkel bíró CSR modell érvényes hazánkban. A kérdőív kérdései alapján beazonosíthatóak voltak a magyar implicit és explicit CSR mintázatok, valamint az azokat meghatározó tényezők. Lehetőség volt továbbá azt is megvizsgálni, hogy az explicit, valamint az implicit CSR jellemzően inkább a vállalaton belüli, vagy

inkább az azon kívüli felelősségi területek felé orientálja-e a vállalatot, illetve hogy van-e eltérés a két CSR modellben ebben a vonatkozásban.

A felmérés révén a (belső) CSR mintázatai mind vállalati, mind pedig a vállalatvezetők véleményei alapján vizsgálhatóak voltak, lehetővé téve a kognitív szempontok megjelenítését is az elemzésben. Ennek azért is van kiemelt jelentősége, mert feltételezéseim szerint a vállalati stratégiák, politikák mellett kiemelt jelentősége van a vezető személyes elköteleződésének és attitűdjeinek is a konkrét CSR gyakorlatok megvalósulásában.

A magyar adatfelvételt a Budapesti Corvinus Egyetem Kvantitatív Társadalomkutató Központja szervezte 2009-ben, a személyes adatfelvételt 2009-2010-ben került sor. A személyes megkeresést két fő szempont indokolta: az egyik a célcsoport specifikus jellemzői, a másik pedig a kérdőív hossza. A lekérdezés felsővezetők (többnyire első számú vezetők) körében történt, s mivel a mintában a nemzetközi kutatási céloknak megfelelően felülreprezentáltak voltak a nagyvállalatok, ezért a gyakorlati tapasztalatoknak megfelelően a kutatásban való részvételük elsősorban személyes adatfelvétellel volt megvalósítható.

A nagyvállalatokat a HVG Top500-as listájából topdown módszerrel kerestük meg, ugyanakkor a mintaválasztás fókuszát miatt ezen belül mindegyik pénzintézettel igyekeztük felvenni a kapcsolatot. A közepes és kisméretű vállalatokat a Munkaügyi Hivatal által rendelkezésre bocsátott adatok alapján kerestük meg. A tapasztalatok alapján a vállalatvezetők készségesek voltak, és még a nagyvállalati vezetők is szívesen adtak időpontot a személyes beszélgetésre, bár sok esetben egy-két hónappal későbbi időpontra. Az interjúk jellemzően kötetlen hangulatúak voltak, bár ezek az erősen strukturált és nagyon hosszú kérdőív miatt a nem egyszer másfél órára nyúló beszélgetések a végére valamelyest veszítettek kezdeti lendületükből. Mivel azonban a kérdőív utolsó részében elsősorban a válaszadóra vonatkozó szociodemográfiai adatok szerepeltek, így ez vélhetően nem eredményezett torzítást a kérdőív tartalmi kérdéseire adott válaszokban.

7.1.1. A kvantitatív elemzéshez felhasznált minta

A kutatás során 169, legalább 50 főt alkalmazó vállalat (azaz az érintett cégek 2,8%-a) válaszolt a személyes adatfelvétel során a kérdésekre, melyek vállalati méret és ágazat

szerinti megoszlása a 7.1 táblázatban látható.⁹⁹ Az ipar és szolgáltatás ágazatokon kívül külön ismertetem a pénzügyi cégekre vonatkozó arányokat is, mivel így a későbbiekben lehetőség nyílik annak vizsgálatára és a többi ágazattal való összevetésére, hogy ez az alágazat milyen CSR gyakorlatokkal rendelkezik.

7.1. táblázat: Az 50 fő feletti cégek méret és ágazat szerinti megoszlása a mintában (%)

Ágazat	51-250 fő	251 fő -	Összesen
Pénzügyi	4,1	7,7	11,8
Ipar	43,8	19,5	63,3
Szolgáltatás	18,3	6,5	24,9
Összesen	66,3	33,7	100

Forrás: a BCE ETK CSR adatbázisa alapján saját számítás; N = 169

A KSH adatai alapján megvizsgáltam, hogy ezen létszám és ágazati kategóriákban milyen arányban szerepeltek működő vállalatok annak érdekében, hogy súlyozással a későbbiekben korrigálni lehessen a nem reprezentatív mintavételből eredő torzításokat. Magyarországon a felmérés évében, azaz 2009-ben 689 ezer vállalat működött.¹⁰⁰ Azonban a legalább 50 főt foglalkoztató cégek száma ennél lényegesen kevesebb, mindösszesen 6.111 db volt. A releváns ágazatok vállalati méret szerinti megoszlását a 7.2 táblázat tartalmazza.

7.2. táblázat: Az 50 fő feletti cégek méret és ágazat szerinti megoszlása a Magyarországon működő vállalatok körében 2009-ben (%)

Ágazat	51-250 fő	251 fő -	Összesen
Pénzügyi	3,1	0,5	3,6
Ipar	31,2	7,8	39,0
Szolgáltatás	49,6	7,9	57,4
Összesen	83,8	16,2	100

Forrás: KSH adatok alapján saját számítás; N = 6.111

A 7.1 és 7.2 táblázat összevetéséből kiolvasható, hogy a mintában a pénzügyi és ipari cégek felül, míg a szolgáltatás ágazatba tartozó vállalatok alul reprezentáltak a hazai 50 fő feletti cégek arányaihoz képest. A legnagyobb eltérés a 250 fő feletti pénzügyi cégeknél és az 51-250 fő között szolgáltató vállalatoknál volt. A mintában jelentősen

⁹⁹ Az eredeti minta valamivel bővebb volt (kisebb arányban 50 fő alatti cégeket is tartalmazott), a szűkebb minta használatának módszertani indoklása a Mellékletben található. A kutatási eredmények az 50 fő fölötti cégekre, azaz a létszám szerinti közép-és nagyvállalatokra vonatkoznak.

¹⁰⁰ A Cégbírószági adatok alapján a KSH adatbázisban szereplő regisztrált vállalatok száma közel 1,7 millió volt 2009-ben, azonban a működő – azaz a vizsgált évben árbevéttel, vagy foglalkoztatottal rendelkező – vállalatok száma ennél mintegy egymillióval kisebb volt. Mivel a felmérés során megkérdezett vállalatok működő cégek voltak, így az alapsokaságnak a Magyarországon működő vállalatokat tekinthetjük.

felülreprezentáltak voltak továbbá a 250 fő feletti cégek is. Annak érdekében, hogy az elemzés során a teljes vizsgált sokaságra is érvényes megállapításokat kapjunk, súlyozással korrigáltam az ágazat és méret kategóriákhoz tartozó 3x2-es mátrix értékeit (7.3 táblázat).

7.3. táblázat: Kutatási minta korrigálásához felhasznált súlyok

Ágazat	51-250 fő	251 fő -
Pénzügyi	0,747036	0,068565
Ipar	0,711876	0,398857
Szolgáltatás	2,701845	1,207374

Forrás: saját számítás

A vállalati tulajdonra vonatkozó hazai adatok ágazati és egyúttal méret bontásban nem voltak elérhetőek a nyilvános adatbázisokban, így ennek figyelembe vételére, s ennek megfelelően a 18 db súlyozási érték meghatározására, nem volt lehetőség. A méret és ágazat kategóriáknak megfelelő súlyozás révén ugyanakkor a tulajdonra vonatkozó adatok is közelítenek a teljes sokaság (méret és ágazat kategóriákon belüli tulajdonosi jellegre vonatkozó) arányaihoz, mivel a három magyarázó változó (vállalati méret, ágazat, tulajdon) nem független egymástól (ld. 7. fejezet). Mindazonáltal a vállalati tulajdonos jellegére vonatkozó összesített arányokat nézve meg kell említeni, hogy a NAV adatbázisával való összehasonlítás alapján az 50 fő feletti cégek körében mind a külföldi, mind az állami cégek aránya valamelyest felülreprezentált a mintában.¹⁰¹ Kijelenthető ugyanakkor, hogy a súlyozás eredményeként az elemzéshez felhasznált adatbázisban a vállalati méretre és ágazatra vonatkozó arányok a teljes vizsgált sokaság arányainak megfelelően módosultak (lásd 7.2 és 8.1 táblázatokat), lehetővé téve így a gyakorisági táblák és hipotézisvizsgálatok megfelelő értelmezését.

7.1.2. A hipotézisek vizsgálata során alkalmazott módszertan

Az elemzésbe bevont magyarázó változók – azaz a vállalat tevékenységének ágazata, a vállalat tulajdonosa és az alkalmazottak létszáma szerinti vállalati méret – kategorikus jellegűek, melyek közül a méret sorrendi, a másik kettő névleges skálán értelmezhető. Emellett a függő változók, azaz a külső/belső CSR, valamint az implicit/explicit CSR is

¹⁰¹ A NAV adatbázis alapján az 50 fő feletti cégek körében a külföldi cégek aránya 28,3%, míg a méret és ágazat szerint súlyozott mintában 31,7%, továbbá az állami tulajdonú cégek aránya a NAV szerint 4%, míg a mintában 5,4%, így ezek kis mértékben felülreprezentáltak a kutatási mintában. Megemlítendő, hogy ez az eltérés ugyanakkor a minta kis mérete (169 válaszadó) miatt azt is eredményezte, hogy így a kisebb arányú tulajdonkategóriákról is valamelyest árnyaltabb képet kaphatunk.

kategorikus jellegűek. Az elemzésbe bevont változók jellege, kapcsolata, valamint a minta nagysága meghatározza az empirikus elemzéshez alkalmazható módszertani kereteket, melyeket röviden az alábbiakban ismertetek.

Amennyiben a magyarázó változók egymástól nem függetlenül vesznek föl értékeket, azaz a hatások nem magyarázhatók külön csak az egyik vagy csak a másik változóval, akkor a magyarázó változók hatásának külön-külön vizsgálata módszertanilag nem megengedhető.¹⁰² Minthogy a vizsgálatba bevont magyarázó változók kategorikus jellegűek, a közöttük lévő összefüggés loglineáris modellel vizsgálható. A modell:

$$\log(\mu_{ijk}) = \lambda + \lambda_i^X + \lambda_j^Y + \lambda_k^Z + \lambda_{ij}^{XY} + \lambda_{ik}^{XZ} + \lambda_{jk}^{YZ} + \lambda_{ijk}^{XYZ}$$

μ_{ijk} a gyakoriság várható értéke az i-edik sorban (pl. valamelyik tevékenységi területnél), a j-edik oszlopban (pl. valamelyik vállalat-méretnél), a k-adik rétegben (pl. valamelyik tulajdonformánál),

λ_i^X a sor (tevékenységi terület ágazata) hatása, λ_j^Y az oszlop (vállalati méret) hatása, λ_k^Z a réteg (tulajdonforma) hatása.

Ez a modell azonban tartalmilag nehezen értékelhető, mivel annyi adat van, ahány paraméter. Az elemezhetőség érdekében ezért szükséges megkeresni a megfelelő redukált modellt. A vállalati méret, ágazat és tulajdon kölcsönhatások vizsgálatára redukált loglineáris modellt alkalmaztam, melyben a nullhipotézis az, hogy a redukált modell elég jó. A p 0,251 értéket vett fel, ami azt jelenti, hogy megfelelőnek tekinthető az adatok leírására és nem túl nagy a z eltérések négyzetösszege, amit a khi-négyzet mér.¹⁰³ A statisztikai program futtatások alapján, az adatok elemzése szerint a kölcsönhatások közül kettőt szükséges és elégséges figyelembe vennünk ahhoz, hogy kielégítő eredményt kapjunk.¹⁰⁴ A kölcsönhatások jelen esetben azt jelentik, hogy pl. az ipar ágazatba nem ugyanolyan eséllyel tartozik egy nagyméretű vállalat, mint egy közepes cég, illetve hogy

¹⁰² Ezt mutatja a 7.2 táblázat is, melyben a Magyarországon működő vállalatok előfordulási gyakorisága az egyes méret és ágazat kategóriákban azt jelzi, hogy összefüggés lehet a magyarázóváltozók között (pl. a pénzügyi cégek között nagyobb arányban fordulnak elő nagyobb méretű vállalatok, mint a szolgáltatási ágazatban).

¹⁰³ A p érték akkor tekinthető elég nagynak, ha minimum 0,05, de lehetőleg 0,25 feletti, mert ekkor elég kicsi a másodfajú hiba valószínűsége (szokták azt is mondani, hogy 0,05 alatt egyértelműen elutasítjuk a nullhipotézist, 0,25 fölött pedig egyértelműen elfogadjuk).

¹⁰⁴ Ez a két kölcsönhatás az ágazat-tulajdonos és az ágazat-méret, és ennek megfelelően nincs szükség a tulajdonos-méret és a háromfaktoros (méret-ágazat-tulajdonos) kölcsönhatás vizsgálatra (bővebben lásd 8.6 fejezet szekvenciális multinomiális regresszió vizsgálatait).

pl. egy pénzügyi vállalat nem ugyanolyan eséllyel lehet külföldi, hazai állami vagy magyar magántulajdonú.¹⁰⁵ Összességében megállapítható, hogy vannak szignifikáns kölcsönhatások, ha nem lennének, akkor additív lenne a modell, vagyis a változók egymástól függetlenül hatnának.

Mivel a kutatási modell nem additív jellegű, ezért szükséges olyan modellvizsgálatot végeznünk, mely figyelembe veszi, illetve kiszűri a magyarázó változók egymásra gyakorolt hatásait is. A három magyarázó változó szerepeltethető egyazon modellben, mivel a VIF-teszt minden esetben 1 és 10 közötti értéket vett fel (lásd Melléklet), és így nem kell az elfogadhatónál nagyobb multikollinearitástól tartanunk. A modell révén megvizsgáljuk, hogy egy-egy hatás a többitől független figyelembe vétele, azaz a többi hatás kiszűrése, javítja-e a leírást, valamint hogy számszerűen mekkora és milyen irányú ez a hatás. Ezt a hipotézisvizsgálatot azonban csak akkor lehet elvégezni, ha az adatok elég számosak, különösen igaz ez a jelen vizsgálatban is szereplő minőségi (kategorikus) jellegű függő változóknál, amely esetekben igen nagy mintákra lenne szükség (Kemény et al. 2017), amely feltételnek nem felel meg a rendelkezésünkre álló 169 válasz. Amennyiben nem elég nagy a minta, szekvenciális vizsgálattal megbízható eredményeket kaphatunk (Agresti 2003, Kemény et al. 2017), melyeket a H1 és H4 hipotéziseknél alkalmaztam. A két szekvenciális vizsgálatban abból adódott különbség, hogy a vizsgált függő változók értelmezhetők voltak-e sorrendi skálán.

A statisztikai elemzéshez felhasználható modell esetünkben multinomiális, mert a vállalatok száma (azaz a minta mérete) rögzített, de ezen belül a függő változók szerinti egyes csoportokba eső vállalatok száma véletlen jellegű, előre nem meghatározott, továbbá a magyarázó és a függő változók is kategorikus jellegűek. A multinomiális logisztikus regressziót abban az esetben használjuk, ha a függő változónak több mint két kategóriája van, ami mind a belső/külső, mind az implicit/explicit kategóriákra fennáll.¹⁰⁶

¹⁰⁵ Ez különösen igaz a Magyarországon működő külföldi irányítású leányvállalatokra, ugyanis a KSH adatbázisában szereplő, a 2000-es évek eleje óta alig változó gyakorisági arányok alapján ezek a cégek ágazat szerint koncentráltak és jellemzően nagyobb méretűek, mint a hazai magánvállalatok (KSH 2015).

¹⁰⁶ A belső/külső CSR kategóriái a csak belső CSR, a csak külső CSR, valamint a belső és külső CSR, míg az implicit/explicit CSR kategóriái az alapvetően implicit CSR, a spontán explicit CSR, valamint az explicit CSR.

A multinomiális modellben a függő változó a logit, a valószínűségek hányadosának (az odds-nak a) logaritmusa, így például annak a logitja, hogy a CSR alábbi képlet szerinti „i” szintje legyen a „külső és belső CSR” kategóriához képest

$$\log\left(\frac{\pi_i}{\pi_3}\right) = \alpha_i + \beta_{1i}x_1 + \beta_{2i}x_2 + \beta_{3i}x_3$$

ahol π_i annak valószínűsége, hogy egy vállalatnál a CSR i szintje (i=1 esetén csak belső CSR (1)) legyen, π_3 a külső és belső CSR valószínűsége, $\alpha_i, \beta_{1i}, \beta_{2i}, \beta_{3i}$ a modell paraméterei, ebből annyi készlet van, amennyi i, vagyis a CSR lehetséges szintjeinek számánál eggyel kevesebb), az utolsó készlet (a vonatkozási CSR) paraméterei zérusok.

x_1 az ágazat adott szintje, x_2 a méret adott szintje, x_3 a tulajdoné, amelyekhez kérdezzük a valószínűséget.

Ha a CSR i szintjének előfordulási valószínűségét akarjuk kiszámítani egy bizonyos vállalatfajtaéhoz, az alábbiak szerint tehetjük meg:

$$\pi_i = \frac{\exp(\alpha_i + \beta_{1i}x_1 + \beta_{2i}x_2 + \beta_{3i}x_3)}{1 + \sum_j \exp(\alpha_j + \beta_{1j}x_1 + \beta_{2j}x_2 + \beta_{3j}x_3)}$$

A 2. hipotézis esetében az implicit/explicit, valamint a belső/külső CSR kategóriák összefüggéseit chí-négyzet vizsgálattal elemeztem. A nominális (vagy kategoriális) változókat tekintjük diszkrét változónak és jelen esetben ilyenek a vizsgált CSR kategóriák is. Mivel a Pearson-féle chí-négyzet (χ^2) próba diszkrét eloszlású változók vizsgálatára alkalmas statisztikai eljárás, ezért a két kategorikus változó függetlenség vizsgálatához ezt az eljárást használtam. Az így kapott statisztikából transzformáció útján kapott Cramer's V mutató már a kapcsolat szorosságára is utalt. A H3 hipotézis esetében a belső és külső CSR kiterjedtség összefüggéseit vizsgálok, mely két normális eloszlású folytonos változó (ennek igazolását lásd a Mellékletben), így az összefüggést a kettő között korrelációs vizsgálattal elemeztem. A vizsgálatokat SPSS és Statistica programmal végeztem.

Összességében elmondható, hogy mivel a legtöbb releváns kérdés eldöntendő volt a kérdőívben, ezért az alkalmazható vizsgálati módszerek is relatíve korlátozottak voltak a hipotézisek tesztelésére. Az elemzések során chí-négyzet, Cramer's V, korrelációs és

lineáris regressziós és multinomiális regressziós vizsgálatokat végeztem. A vizsgálatok eredményeinek bemutatását a 8. fejezet tartalmazza.

7.2. A kvalitatív kutatás háttere, módszertana

A kvalitatív kutatás személyes mélyinterjúkkal készült, félig strukturált interjúvázlat alapján (ld. Melléklet). Az interjúvázlat kérdései a vállalat CSR gyakorlataira (ezen belül is különösen a munkavállalókról való gondoskodásra), valamint az alkalmazott CSR implicit/explicit jellegére, illetve az ezeket indukáló motivációkra és kihívásokra vonatkoztak. A Magyarországra jellemző kettős függésben lévő piacgazdasági (DDME) modell sajátosságai (azaz a multinacionális vállalatok és az állam meghatározó szerepe), valamint a kvantitatív kutatás eredményei alapján törekedtem arra, hogy mind a multinacionális, mind az állami, mind a magyar tulajdonú cégek egyenlő arányban szerepeljenek a kutatásban. Minden vállalatnál igyekeztem a vállalat vezetőjével és a munkavállalók egyik képviselőjével is interjút készíteni. A vállalatonkénti két interjút az indokolta, hogy mindkét fél szempontjai, véleménye megismerhető legyen, ezáltal teljesebb képet kaphassunk a vállalatok munkavállalókról való gondoskodási gyakorlatainak megítéléséről, valamint ezeknek az alakulására ható tényezőkről.

A vezetői interjúk a vállalatok társadalmi felelősségvállalásában és/vagy a munkavállalókról való gondoskodási gyakorlatok kialakításában felelős döntéshozókkal készültek. A munkavállalói interjú a megkeresett vállalatok munkavállalói érdekképviselői (szakszervezeti, vagy üzemi tanácsbeli) vezetőjével, vagy ennek hiányában egy átlagos munkakört betöltő dolgozóval készültek. A munkavállalói interjúk a vállalatvezetők tudtával, illetve szükség esetén beleegyezésével, munkaidőben történtek. A munkavállalói interjúkra a vezetői interjúktól eltérő időpontban került sor.

A kvalitatív felmérés során hét multinacionális, hét állami és hét magyar tulajdonú cégnél készítettem interjúkat. Mindegyik cégnél készült vezetői interjú, két állami cégnél azonban nem volt lehetőség munkavállalói interjút készíteni, mivel vagy elzárkózott a szakszervezet a válaszadástól, vagy az engedélyezési eljárás elakadt. Multinacionális vállalatnak azt tekintettem, ami több országban rendelkezik leányvállalattal, ebből legalább az egyik Magyarországon van, míg az anyavállalat nem Magyarországon van. Állami vállalatnak azt tekintettem, amelyben meghatározó tulajdonos a magyar állam és a cég Magyarországon működik. Az állami cégek között két típust különböztettem meg aszerint, hogy piaci alapon működnek-e, azaz hogy profitorientáltak-e, vagy közszolgáltatók.

Magyar magánvállalatnak azt tekintettem, melyben a meghatározó tulajdonosok (közvetlenül, vagy közvetve) magyar származású magánszemélyek és a cég Magyarországon működik. Az elkészített interjúk vállalati tulajdon szerinti megoszlását az 7.4 táblázatban foglaltam össze.

7.4. táblázat: A kvalitatív kutatás során készített mélyinterjúk száma (db)

	Multinacionális vállalat	Állami vállalat	Magyar magáncég	Összesen
Vezetői interjú	7	7	7	21
Munkavállalói interjú	7	5	7	19
Összesen	14	12	14	40

Forrás: a szerző kutatása

Az interjúk 2016. szeptember 3. és 27. között készültek. A minta kiválasztása hólabda módszerrel történt, mely során az első körben megkeresett, mindegyik tulajdoni kategóriából egy-egy cégnek a vezetője beajánlott egy másik, lehetőleg nem a saját ágazatában dolgozó vezetőnek. A vállalatvezetők nagyon segítőkészek voltak, amiben szerepet játszott a téma iránti élénk érdeklődésük is, így a 40 db interjút nem egészen egy hónap alatt elkészíthettem. Az interjúk magyar, illetve egy esetben angol nyelven történtek. A személyes interjúkról hangfelvétel készült, bár négy esetben (elsősorban az állami vállalatoknál) ettől elzárkóztak a válaszadók, és ekkor a beszélgetésről részletes kézzel írt jegyzetet készítettem. A hangfelvételeket és a kézi jegyzeteket utólag elektronikusan, word file-ban is rögzítettem.

Az interjúk hangulata közvetlen és nyitott volt. A kutatás témája láthatóan minden válaszadót érdekelt, így szívesen is beszéltek róla. Az interjú alatt mind a vállalatvezetőkkel, mind a munkavállalókkal szinte minden esetben bizalmas lett a hangulat. A legtöbb válaszadó kérte az anonimitását. Ez leginkább az állami szektorban volt ez fontos szempont és legkevésbé a kisebb magyar magáncégekénél. Egy esetben, a vállalati politikára hivatkozva, két tanúval ellenjegyzett titoktartási nyilatkozatot is alá kellett írnom. Mindezek miatt, továbbá mert a válaszadó kilétének ismerete nem tette hozzá az elemzés lehetőségeihez, a válaszadókat a tulajdoni kategória és a válaszadó beosztása alapján különböztetem meg az elemzés során felhasznált idézeteknél (pl.: Multinacionális vállalat 4, vezető).

Az elkészített interjúkat elsősorban kvalitatív adatelemzési módszerrel (Vicsek 2006) elemzem. A módszertan alkalmas többek között arra, hogy szöveges dokumentumokat meghatározott kategóriák szerint összefüggéseiben is vizsgáljunk. Az elemzéshez az NVivo 10 kvalitatív adatelemző szoftvert is felhasználtam. Az elemzés során induktív-kategóriaalkotást és deduktív-kategóriaalkalmazást (Mayring 2000, hivatkozva: Vicsek 2006:293) is használtam. Az egyik irány az elméleti megközelítésekől és a kvantitatív felmérési eredményekből adódott (deduktív irány), a másik pedig a szöveg elemzése közben körvonalazódott (induktív irány). Az előbbibe tartoznak az olyan korábban már bemutatott témák vizsgálata, mint a belső és külső CSR, valamint explicit és implicit CSR. Ezek létrejöttének a körülményeit és okait elsősorban a három tulajdoni kategória szerint vizsgáltam. A szöveg tanulmányozása alapján ugyanakkor további kategóriaalkotási lehetőségek is körvonalazódtak a belső CSR-hez kapcsolódóan, így induktív módon külön is vizsgáltam egyes stakeholder csoportok (az állam, a vezetők és a munkavállalói érdekképviselő) szerepét a munkavállalókról való gondoskodási gyakorlatok mintázatainak alakulásában.

7.3. A kutatás korlátai

A kutatás során törekedtem arra, hogy a kutatás céljai alapján kialakított kérdésekre megfelelő körületekintéssel keressem a válaszokat, mindazonáltal a kutatás során felmerültek olyan adottságok, melyek az eredmények terjedelmét, értékelhetőségét esetenként korlátozták. A disszertációban a releváns szövegrészeknél több helyen is utalok ezen kutatási korlátokra, melyek közül néhányat a következőkben is ismertetek.

A BCE ETK CSR kutatási adatbázisának felhasználása során adottságot jelentett számomra a megkérdezett minta, illetve a CSR-rel kapcsolatos kérdések is. Ez utóbbi ugyanakkor nem korlátozta annak a lehetőségét, hogy a vállalatok implicit/explicit, valamint belső/külső CSR tevékenységének jelenlétét megvizsgáljam. A kutatás elsősorban a hazai 50 fő feletti vállalatok körében készült, ami miatt a magyarországi vállalatok CSR gyakorlatairól nem tudtunk teljeskörű képet kapni. A CSR kutatások szempontjából ugyanakkor ez azzal az előnnyel is járt, hogy a megjelenő CSR tevékenységekről nagyobb számú és részletesebb képet kaphattunk, tekintettel arra, hogy a létszám szerinti közép- és nagyvállalatokra inkább jellemző az önkéntes és több területre is kiterjedő CSR. Mindazonáltal érdemes lehet a kutatási elemszámot, és a megkérdezettek körét is bővíteni a későbbiekben. A minta összetétele miatt szükség volt

ágazat- és létszám-kategória szerint is reprezentatívan súlyozni a válaszadói mintát (ami önmagában is némi torzulásra ad lehetőséget), azonban a tulajdonosi kategóriák esetében erre eleve nem volt mód – habár az ágazati és méret változókkal való összefüggés miatt a torzulás vélhetően itt sem jelentős. A felmérési adatokból továbbá csak az volt kinyerhető, hogy a válaszadó cég külföldi tulajdonban van-e, arról viszont nem volt információnk, hogy az adott cég multinacionális vállalatnak tekinthető-e. Ez valamelyest korlátozta egyfelől a kutatás értelmezési lehetőségeit (tekintettel arra, hogy a kettős függésben lévő piaccgazdaság modelljében az állam mellett a multinacionális vállalat a másik meghatározó tényező), másfelől pedig a kvalitatív kutatási eredményekkel való összevethetőséget (ahol viszont a felmérés szempontjai közé tartozott a multinacionális vállalatok megkérdezése) is nehezítette. A kvantitatív és a kvalitatív kutatások eredményeinek összevont értékelésekor célszerű továbbá arra is figyelemmel lennünk, hogy a két felmérés között eltelt hat évben érezhetően változott az üzleti környezet, habár feltehetően ennek a CSR-rel kapcsolatos motivációs szempontokra összességében kevésbé volt hatása.

A kvantitatív kutatás elemzése során a következtetéseket tovább élesíthette volna más magyarázó változók bevonása is a vizsgálatba, melyre azonban a felmérési adatok tartalma mellett terjedelmi korlátok miatt sem volt mód. Az eredmények értelmezése feltehetően tovább pontosítható lett volna az elemzési módszertan kiegészítésével (pl. marginális hatások becslésével – erről ld. Bartus (2003)), illetve az elvégzett teszteken felüli további multikollinearitás vizsgálatokkal, melyekre a dolgozat jelen keretei között nem volt lehetőség.

A kvalitatív kutatás esetében az eredmények alapján az látszik, hogy további interjúk – különösen a profitorientált és a közszolgáltató állami vállalatok körében – még jobban árnyalhatták volna a felmérés alapján kirajzolódó szempontokat és motivációkat. A kvalitatív kutatás részben terjedelmi korlátok, részben tartalmi megfontolások miatt nagyrészt a belső CSR-rel kapcsolatos motivációk és kihívások jobb megértésére fókuszált, érdekes lenne a későbbiekben a külső CSR-rel kapcsolatos meglátásokat is hasonló alapossággal megismerni.

A Matten és Moon (2009) által meghatározott implicit CSR és explicit CSR ideáltípusok alkalmazása is számos kérdést vetett fel a kutatás során, de az általam kiegészített definíciók egységes értelmezése is kiegészítésre szorulhat, kiváltképp, mivel a kutatás

során nem kaptunk információt a vállalatok szabálykövetésének mértékéről. Ennek megfelelően az „alapvetően implicit CSR” kategóriába azon vállalat is beletartozik, aki néhány szabályt nem tart be, meg az is, aki betartja őket, és emellett ad-hoc jelleggel még egy-két önkéntes jellegű CSR tevékenységet is végez, ami így nem eredményez egy homogén csoportot. Emellett az is előfordulhat, hogy a CSR stratégiával is rendelkező, explicit CSR kategóriába tartozó vállalat nem tart be minden szabályt. Mindazonáltal úgy vélem, hogy a kutatás során használt alapvetően implicit, spontán explicit és explicit CSR kategóriák alkalmasak arra, hogy megragadják a magyar CSR alapvető jellegzetességeit, mely tipológiát egy következő kutatás során talán érdemes lehet tovább pontosítani, bővíteni.

Habár az előbbieken alapján a kutatás elemzése, az eredmények bemutatása kapcsán több értelmezési korlát is felmerült, összességében elmondható, hogy a disszertáció megállapításai egyfelől érdemben bővítik ismereteinket a hazai CSR-ről, másfelől pedig jó kiindulási alapjául szolgálhatnak további kutatások számára is.

8. A KVANTITATÍV KUTATÁS EREDMÉNYEI

A kvantitatív kutatás során felhasznált Magyarországra vonatkozó adatok egy 2009-2010-es nemzetközi felmérés révén váltak elérhetővé számomra, melynek hazai adatfelvételét a BCE ETK szervezte.¹⁰⁷ Az elemzést a létszám szerinti közép- és nagyvállalatok (azaz az 50 fő feletti cégek) körében végeztem el. A következőkben bemutatom a kvantitatív kutatás során vizsgált témákat, továbbá ismertetem a függő, valamint a magyarázó változók kategóriáit. Elemzem a minta jellemzőit, valamint a CSR vállalati céljainak és tartalmának megoszlásait. Annak érdekében, hogy ellenőrizsem, hogy elfogadhatók-e az implicit/explicit CSR-rel, valamint a belső/külső CSR kapcsolatos feltevéseim, megvizsgálom a kutatás hipotéziseit és alhipotéziseit. A fejezet végén pedig bemutatom, hogy a CSR gyakorlatok számosságával nem csak bizonyos vállalati jellemzők mutatnak összefüggést, hanem a vállalatvezető CSR iránti attitűdje is.

8.1. A kutatási kérdések operacionalizálása

Kutatási kérdéseim a vállalatok társadalmi felelősségvállalásához, az azokat meghatározó tényezőkhöz, valamint annak belső dimenziójához, azaz a munkavállalókról való gondoskodáshoz kapcsolódnak. A kérdőívnek ugyan csak egy viszonylag kis része vonatkozik a vállalatok CSR gyakorlataira, azonban a többi kérdéscsoport között is vannak releváns, az elemzésbe bevonható szempontok, melyeket az alábbiakban röviden ismertetek is.

Az adatfelvétel során használt kérdőív erősen strukturált, szinte kizárólag zárt kérdésekből áll. A vállalatra vonatkozó kérdések nagy része eldöntendő (igen-nem) válaszokat igényelt. A vállalatvezető véleményét, attitűdjét feltérképező kérdések többnyire 1-5 skálán kerültek mérésre.

A kérdőív „A” blokkja a vállalatra vonatkozó háttér-információk mellett az alkalmazottakra vonatkozó kérdéseket tartalmazta. A létszámadatok lehetővé tették az elemzések során a CSR gyakorlatok vállalatméret szerint kategorizálását. A szakszervezetekhez, üzemi tanácshoz való vállalati viszonyra vonatkozó kérdések nem voltak bevonhatóak jelen elemzésbe, mivel egyrészt azok elsősorban a gazdasági válság megítéléséhez kapcsolódtak, másfelől pedig a 2012-es Munkaügy Törvénykönyv (lásd

¹⁰⁷ A felmérés háttérének, valamint a kutatás módszertanának az ismertetése a 7. fejezetben található.

5.2 fejezet) jelentős mértékben megváltoztatta ezen viszonyrendszer keretfeltételeit¹⁰⁸. A „B” kérdésblokk a vezetőség és az alkalmazottak viszonyára, ezen belül is elsősorban a vezetési stílusra, míg a „C” kérdésblokk a vállalat szerkezetére vonatkozott. Ez utóbbi csoportban előállíthatóak voltak a vállalati tulajdonra vonatkozó külföldi-állami-magyar tulajdoni kategóriák. A kérdőív „D” blokkja a vállalat pénzügyeivel kapcsolatos kérdéseket tartalmazta, de itt kaptak helyet a vállalat utódlásával kapcsolatos kérdések is. A kérdőív „E” és „F” részében a vállalatvezető üzleti környezettel kapcsolatos saját véleményére vonatkozó kérdések szerepeltek. Az „F” blokkban kaptak helyet a vállalatok társadalmi felelősségvállalásával kapcsolatos kérdések is. A kérdőív „G” blokkja a multipozicionalitásra, a „H” és „I” blokk pedig a (kontraktuális) bizalom szintjére, illetve a közügyeknek a megítélésre vonatkozott. A kérdőív utolsó részében („J” blokk) 29 kérdés vonatkozott a válaszadó személyes adataira, pályafutására.¹⁰⁹

8.2. Magyarázó változók

A kérdőív alapvetően két részre tagolható: az egyikben a vállalatról, a másikban pedig a vezetőről gyűjtöttünk adatokat. A kutatás hipotéziseinek megfelelően az elemzés szempontjából elsődlegesen a vállalatra vonatkozó kérdések voltak relevánsak, melyek elszórtan, több kérdésblokkban is megtalálhatóak voltak. Az „A” és „C” blokkok alapján kialakíthatóak voltak az ágazati, méret (létszám) és tulajdoni kategóriák. Ezek alapján az elemzés során az egyes kategóriák a következőképpen kerültek meghatározásra:

Méretkategória

A vállalat méretét a létszámadatok szerint csoportosítottam, amit egyrészt a kutatási témám munkavállalói aspektusa, másfelől pedig módszertani szempontok indokoltak (az árbevételeket hiányosan adták meg, továbbá számos esetben bizonytalan volt, hogy ezer Ft-ban, vagy Ft-ban adták-e meg az adatokat). A kutatásba bevont 50 fő feletti vállalatok által megadott aktuális létszámadatokat két, a hazai és nemzetközi gyakorlatban egyaránt általánosan alkalmazott kategóriába rendeztem (51-250 fő, 250 fő felett).

Ágazati kategória

Az ágazatok beosztása a nemzetközi kutatás szempontjai alapján került kialakításra, amely így nem a TEÁOR szerinti főbb besorolások szerint történt. A nemzetközi

¹⁰⁸ Jelen kutatásnak nem célja a gazdasági válsághoz kapcsolódó sajátosságok bemutatása, értékelése.

¹⁰⁹ A Mellékletben megtalálhatók a kérdőívnek az elemzés szempontjából releváns kérdései.

kutatócsoport három vizsgálandó ágazatot jelölt ki: az ipart, a pénzügy ágazatot, valamint az egyéb ágazatokat. Ez utóbbiban túlsúlyban voltak a szolgáltató ágazatok, amit a táblázatokban a könnyebb értékelhetőség érdekében a későbbiekben külön is feltüntetek („Szolgáltató és egyéb ágazatok”).

Tulajdonkategória

A kutatási kérdéseknek megfelelően három tulajdoni kategóriát szerettem volna kialakítani a válaszadó (Magyarországon működő) cégek körében: multinacionális vállalatok, magyar állami vállalatok és magyar magán vállalkozások. Az adatbázisból csak a külföldi tulajdon volt megállapítható, az nem, hogy az adott cég multinacionális vállalat-e vagy sem, ugyanakkor az feltételezhető, hogy az a legnagyobb arányban a külföldi tulajdonossal rendelkező cégek körében vannak jelen (bár nem kizárt, hogy a több tulajdoni kategóriában is előfordulnak).¹¹⁰ A cégek kategóriákba való besorolása a következő szerint történt:

- „hazai állami”: olyan Magyarországon működő vállalat, amelyben van hazai állami, önkormányzati tulajdonos közvetlen, vagy közvetett módon.
- „külföldi”: olyan Magyarországon működő vállalat, amelyben van külföldi tulajdonos. Ha egy vállalatban magyar állami és külföldi tulajdon is van, akkor az alapján dönt el, hogy melyik kategóriába tartozik a cég, hogy melyikük tulajdonos nagyobb arányban.
- „magyar magáncég”: az előző kategóriákba nem tartozó vállalat, azaz olyan magyarországi magáncég, amelyekben kizárólag magyar tulajdonos van.

8.3. Függő változók

A kutatási kérdések megválaszolása, illetve a hipotézisek tesztelése érdekében a méret, ágazat és tulajdon vállalati kategóriákat a cégek társadalmilag felelős gyakorlataival vettem össze. A kérdőív „F” kérdésblokkja alapján megvizsgálhatóak voltak a válaszadó vállalatok CSR gyakorlatai. A CSR-rel kapcsolatos kérdések az alábbi témákra terjedtek ki:

- végez-e belső és/vagy külső CSR-t a vállalat
- milyen tevékenységeket végez ezen belül

¹¹⁰ A multinacionális cégek szerepelnek a kvalitatív kutatásban, mely elemzés eredményeit a későbbiekben mutatom be.

- van-e CSR-nek külön költségvetése a cégnél, és ha igen, mi van erre leginkább hatással
- melyek a CSR legfontosabb céljai a vállalatnál

A fenti kérdések alapján két külön kategorizálás szerint is tudtam elemezni a CSR-t. Az egyik a Matten és Moon (2009) alapján kialakított kategóriákon, azaz az explicit és implicit CSR modelleken alapszik. Mivel a kérdőívben nem szerepelt külön kérdés ezekre a CSR típusokra vonatkozóan, így az explicit és implicit CSR kategóriákat több kérdés által közelítettem. Az explicit CSR kategóriához rendelkezésre álltak releváns kérdések, így az ebbe a kategóriába való besorolás viszonylag egyértelmű volt. Létrehoztam ugyanakkor egy új kategóriát is, mivel számos olyan cég volt a mintában, melyek CSR stratégiával ugyan nem rendelkeztek, azonban volt egy elkülönített keretük az önkéntes jellegű CSR kiadásokra. Ennek a kategóriának az „spontán explicit” elnevezést adtam, mivel a felelős tevékenység önkéntes jellege miatt az explicit CSR-hez áll a legközelebb, de az erre vonatkozó stratégia hiánya, a CSR spontán jellege miatt mégsem felel teljesen meg annak. A legnagyobb kihívást az implicit CSR kategória meghatározása jelentette az elemzés során, mivel erre vonatkozó kérdés nem szerepelt a kérdőívben. Végül arra jutottam, hogy egy ún. „alapvetően implicit” kategóriába illesztem az előző kategóriákba nem sorolható, de legalább egyfajta CSR tevékenységet végző vállalatokat. Az alapvetően implicit CSR-be tartozó cégek nem költenek külön CSR-re, elsősorban szabályok által meghatározott felelősségi tevékenységeket végeznek (pl. munkahelyi egészségvédelem), míg a többi kategóriába tartozó vállalat külön költségvetést is rendel ezen tevékenységekhez, ami egy önkéntesen vállalt többlet hozzájárulást jelez.¹¹¹ A fentiek alapján az alábbi CSR kategóriákat határoztam meg:

- explicit CSR: a vállalat önkéntes jellegű CSR tevékenységet is végez, van rá külön költségvetése, és ehhez kapcsolódóan rendelkezik CSR stratégiával is
- spontán explicit CSR: a vállalat önkéntes jellegű CSR tevékenységet is végez, van rá külön költségvetése, de nincs erre vonatkozó stratégiája
- alapvetően implicit CSR: az előző kategóriákba nem tartozó cégek, azaz azok, amelyek végeznek CSR tevékenységet, de ehhez külön költségvetést nem rendelnek és stratégiájuk sincs erre vonatkozóan.

Az általam vizsgált másik CSR kategorizálás a CSR belső és külső dimenzióira vonatkozik. A belső CSR-re, avagy az alkalmazottakra irányuló felelős tevékenységgel

¹¹¹ A tartalmi meghatározásnak megfelelően az egyes kategóriákba a válaszadók a Mellékletben található kérdőív F1, F4 és F5 kérdései alapján kerültek. A kategóriák tartalmi definícióinak korlátairól a 7. fejezetben volt szó.

kapcsolatban szerepelt konkrét kérdés a kérdőívben, csakúgy, mint a külső CSR-rel kapcsolatban.¹¹² Ezek alapján a következő kategóriákat alakítottam ki:

- csak belső CSR: azon cégek, amelyek felelős tevékenységeket folytatnak a munkavállalók felé (így például felkarolják az alkalmazottak védelmét, továbbképzését, jólétét), viszont más érintettek irányában nem végeznek CSR-t,
- csak külső CSR: azon cégek, amelyek társadalmilag felelős tevékenységeket végeznek a vállalaton kívüli területeken, de az alkalmazottak felé irányuló gondoskodás nem jellemző rájuk,
- belső és külső CSR: azon cégek, amelyek mind belső, mind külső CSR tevékenységet végeznek.

A kérdőívben arra is volt külön kérdés, hogy a belső és külső CSR-en belül milyen tevékenységeket végez az adott vállalat, így lehetőség volt a *belső és külső CSR kiterjedtségét* is vizsgálni, azaz hogy a vizsgált vállalatok csoportja jellemzően hány fajta CSR tevékenységet végez.¹¹³ Feltételezhető, hogy minél nagyobb ez a kiterjedtség, minél több vállalati dimenzióban, területen van jelen a CSR, annál inkább áthatja a vállalat működését a felelős szemlélet.

8.4. A minta jellemzői

A módszertani részben (7. fejezet) bemutatott szempontok alapján az 50 fő feletti vállalatokat tartalmazó minta méret és ágazat szerint reprezentatívan lett súlyozva módon, hogy a minta arányai a két méret és három ágazati kategóriában külön-külön és együttesen is megegyeznek a teljes sokaság megfelelő arányaival. A súlyozott mintában a szolgáltatásban a cégek 57%-a, az iparban a vállalatok 39%-a, míg pénzügyi területen a vállalkozások mintegy 4%-a tevékenykedett, míg az 50 fő feletti cégek 84%-a 51-250 fő, míg 16%-a a 250 fő feletti kategóriába tartozott (8.1 táblázat).

¹¹² A válaszadók a belső/külső CSR kategóriákba a kérdőív F1 kérdésre adott válaszok alapján kerültek. A belső CSR-be a munkavállalók iránti vállalati felelős tevékenységek tartoznak, míg a külső CSR-be az összes többi érintett felé végzett felelős tevékenység, így ennek része a környezetvédelem, vagy a tulajdonosok, befektetők, fogyasztók, beszállítók stb. irányában végzett felelős tevékenység.

¹¹³ A belső CSR kiterjedtségét a Mellékletben található kérdőív F2-es kérdésénél megjelölt válaszok számával, míg a külső CSR kiterjedtségét az F3-as kérdésnél megjelölt válaszok számával mértem oly módon, hogy az egy adott cég által F2 és F3 kérdésekre vonatkozóan megjelölt lehetőségek számát külön-külön összeadtam és ennek megfelelően egy belső CSR-re, valamint egy külső CSR-re vonatkozó additív indexet képeztem. Mivel F2 és F3 kérdéseknél a lehetséges megjelölések száma nem volt azonos, ezért a hipotézisvizsgálatok során ezeket normalizáltam.

8.1. táblázat: A súlyozott minta főbb kategóriák szerinti megoszlása

	Kategória	Elemszám (db)	Megoszlás (%)
Ágazat	Pénzügyi	6	3,6
	Ipar	66	39,1
	Szolgáltatás	97	57,4
Méret	51-250 fő	142	84,0
	250 fő felett	27	16,0
Tulajdon*	Külföldi	53	31,7
	Hazai állami	9	5,4
	Magyar magáncég	105	62,9
Összesen		169	100

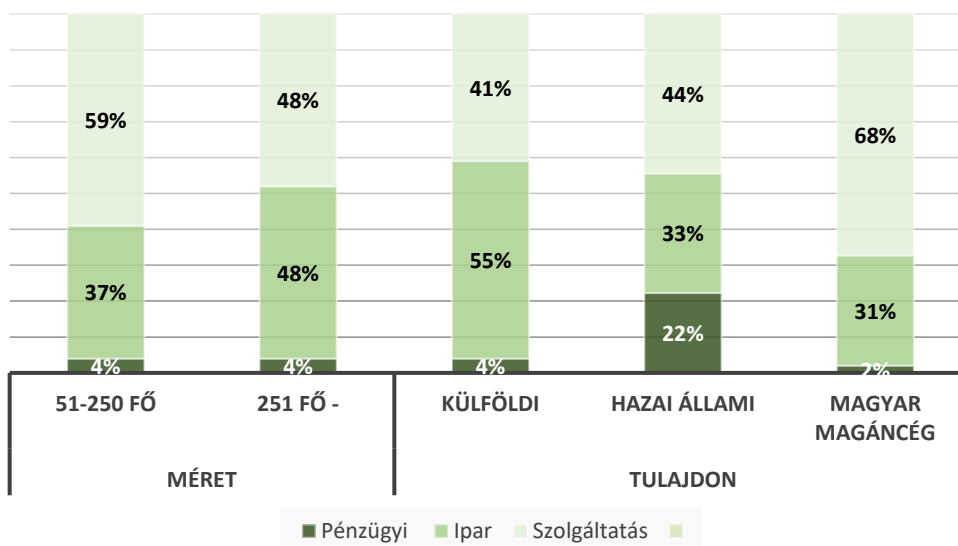
Megjegyzés: a tulajdonosra vonatkozó adatokat összesen 167 db cég adott meg
Forrás: a BCE ETK CSR adatbázisa alapján saját számítás

Mivel a válaszadó cégek úgy lettek súlyozva, hogy méret és ágazat alapján az arányok megfeleljenek a hazai 50 fő feletti vállalatokra jellemző méret és ágazat megoszlásokkal, így a súlyozott minta ágazatokon belüli méretarányai megegyeznek a 7.2 táblázatban szereplő arányokkal. Az alábbiakban (8.1 ábra) azt is bemutatom, hogy az egyes méretkategóriákon belül milyen arányt képviselnek a vizsgált ágazatok. A pénzügyi cégek mindkét méretkategóriában a cégek 4%-át adták. Az 51-250 fős vállalatoknál nagyobb arányban találhatunk szolgáltató vállalatokat, mint ipari cégeket, a nagyobb foglalkoztatónál ugyanakkor ez az arány azonos volt. A súlyozás után a magyar magáncégek aránya 63%, a külföldi tulajdonossal is rendelkező vállalatok aránya 32%, a hazai állami cégek aránya pedig 5% lett (az 50 fő feletti cégeket tartalmazó) elemzett mintában.¹¹⁴ A külföldi cégek többsége (55%-a) az iparba tartozott az 50 fő feletti cégeket tartalmazó mintában, míg a hazai állami és a magyar magáncégek közül a legtöbb a szolgáltatás ágazatba esett a vizsgált három ágazat közül. A magyar magáncégek valamivel több, mint kétharmada a szolgáltatás ágazatba, 31%-uk pedig az iparba volt sorolható, és csupán 2%-uk tartozott a pénzügyi ágazatba. A külföldi cégeknek 4%-a tartozott a pénzügyi ágazatba, míg az állami cégeknél kifejezetten magas (22%-os) volt az ebben az ágazatban működő cégek aránya a mintában (8.1 ábra). Megállapítható, hogy a mintában az állami cégek között lényegesen nagyobb arányban találunk pénzügyi vállalatokat, mint a külföldi, vagy a magyar magáncégek esetében, míg a külföldi cégek

¹¹⁴ A módszertani fejezetben (7. fejezet) bemutatottak alapján a külföldi és állami tulajdonú vállalatok valamelyest felülreprezentáltak a mintában a teljes sokasághoz képest.

között az ipari cégek, a magyar magáncégek között pedig a szolgáltató vállalatok vannak nagyobb arányban jelen a többi tulajdoni kategóriához képest.

8.1. ábra: A minta ágazat szerinti megoszlása a különböző vállalati méret és tulajdon kategóriákban

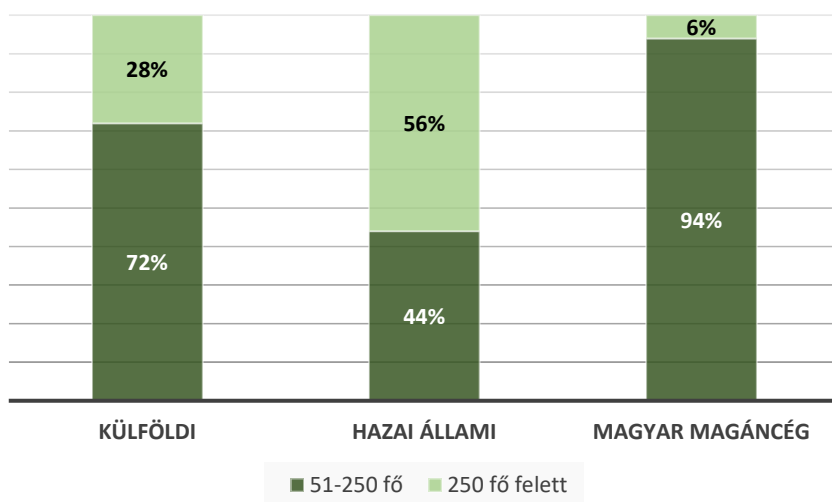


Megjegyzés: a kerekítési szabályok miatt egyes oszlopokban a 100%-tól eltérő összesített érték is szerepelhet.

Forrás: a BCE ETK CSR adatbázisa alapján saját számítás; N = 169

A magyar állam által tulajdonolt 50 fő feletti cégek többsége (56%-a) 250 fő feletti munkavállalóval rendelkezik a méret és ágazat szerint súlyozott mintában (8.2 ábra). A hazai állami cégek között dupla akkora arányban lehet megtalálni a legnagyobb méretkategóriába tartozó cégeket, mint a külföldiekénél, ugyanis a külföldi tulajdonban lévő, 50 fő feletti hazai vállalkozásoknak csak 28%-a 250 fő feletti. A magyar magáncégek között található a legnagyobb arányban a kisebb, 51-250 fős cégek, 94%-uk ebbe a kategóriába esik. A minta arányai alapján az állami cégek inkább nagyobbak (250 fő feletti), a külföldi és magyar magáncégek pedig inkább kisebbek (51-250 fővel rendelkezők), és különösen ez utóbbiaknál található meg csak nagyon kis arányban nagyvállalatok.

8.2. ábra: A minta méret szerinti megoszlása a különböző vállalati tulajdon kategóriákban



Forrás: a BCE ETK CSR adatbázisa alapján saját számítás; N = 167

A következő részben röviden ismertetem, milyen célok alapján alakulnak ki a társadalmilag felelős gyakorlatok. A kutatási adatok elemzése révén bemutatom a belső és külső CSR elterjedtségét, valamint az ezekhez tartozó vállalati tevékenységeket mind a vállalati tulajdon, mind pedig a méret és ágazat kategóriák szerinti bontásban. Bemutatom továbbá, mely cégek fordítanak ezek megvalósítására elkülönített pénzügyi forrásokat.

8.5. A CSR gyakorisága és jellemzői

A válaszadó 50 fő feletti vállalatok számára a CSR legfontosabb célja az alkalmazottakhoz fűződő kapcsolatok javítása (azaz a belső CSR egyik eleme), míg a második legfontosabb cél a kockázatok kiküszöbölése volt (8.2 táblázat). Ez a két terület ugyanakkor összekapcsolódik, mivel a munkavállalókkal való jó kapcsolat egyik célja pontosan a működési kockázatok csökkentése a jövőbeni szervezeti ellenállás elkerülése révén. Másfelől a munkavállalókkal való jó viszony a munkahatékonyságot is növeli, ami kedvező hatással van a vállalat teljesítményére. A vállalati jövedelmezőség, a vállalati érték növelését szolgálja a CSR harmadik legfontosabbnak tartott célja is, ami a vállalati imázs javítására irányul. A válaszadó vállalatok körében tehát a CSR céljai között az üzleti szempontok dominálnak, ezen belül pedig összességében a legfontosabbnak a vállalat működésére ható általános kockázatok csökkentését tartják (beleértve a munkaügyi kockázatok mérséklését is), de közel ilyen fontos a vállalat értékének, teljesítményének növelése is. Ez összhangban van a nemzetközi kutatások

eredményeivel, amely szerint az MNC-k a CSR-t igen gyakran profitnövelési tevékenységként, valamint hatékony kockázat-csökkentési eszközként közelítik meg.¹¹⁵ A korábbi hazai kutatások szintén hasonló eredményt mutattak (lásd 5.3 fejezet), bár itt azért gyakrabban megjelentek az üzleti mellett a társadalmi szempontok is. A kutatásban résztvevő cégek a megadott lehetőségek közül a legkevésbé fontos célként jelölték meg a társadalmi (és nem vállalati) célokhoz való hozzájárulást, ami arra utal, hogy az altruista elemek nincsenek olyan markánsan jelen a célok között, mint az üzletiek.

Az, hogy a vállalat melyik ágazatban működik, szignifikáns hatással van arra, hogy mennyire tartja fontos célnak az alkalmazottakkal való jó kapcsolatot.¹¹⁶ Ez a cél különösen erősen van jelen az iparban és részben a pénzügyi cégeknél. Az alkalmazottakhoz fűződő kapcsolat javítása az állami vállalatok számára is nagyon fontos volt. A tulajdonkategóriának ugyanakkor arra van szignifikáns hatása a felsorolt célok közül, hogy egy vállalat mennyire tartja fontos célnak CSR tevékenysége szempontjából a társadalmi célokhoz való hozzájárulást, ugyanis a hazai állami vállalatok lényegesen fontosabbnak tartják ezt, mint a többi vállalat. A vállalati méret szintén szignifikáns hatással volt a társadalmi célokhoz való hozzájárulás célként való megfogalmazásra, mégpedig oly módon, hogy a nagyobb vállalatok jellemzően kevésbé tartották ezt fontosnak. A várakozásoktól eltérő eredmény, hogy az állami vállalatok számára valamivel fontosabbak a kompetitív előnyök a CSR céljaiban, mint a külföldi vállalatoknak, amire talán az adhat magyarázatot, hogy az állami cégek körében voltak megtalálhatók a legnagyobb arányban a bankok a mintában, akik viszont élénk versenypiaci környezetben működnek.

¹¹⁵ Erről bővebben az 3.3 fejezetben volt szó.

¹¹⁶ Fontos azonban megjegyezni, hogy megoszlási tábláknál feltüntetett szignifikancia-vizsgálatok nem zárják ki a többi magyarázóváltozó kölcsönhatásaiból eredő összefüggéseket, így ezek önmagukban a korábban ismertetett kutatási hipotézisek validálására módszertanilag nem elfogadhatók. A szignifikáns hatások ugyanakkor fontos információval szolgálnak bizonyos változók magas valószínűségű „együttjárásáról”. A hipotéziseket a későbbiekben (a 8.6 fejezetben) a modellbe bevont kölcsönhatások „kiszűrésével” elemzem majd.

8.2. táblázat: CSR aktivitás céljainak fontossága
(átlagok, minél kisebb az érték, annál fontosabbnak tartják)

		Image javítása, népszerűség növelése	Kompetitív előnyök növelése	Hozzájárulás társadalmi célokhoz	Alkalmazottakhoz fűződő kapcsolat javítása	Kockázatok kiküszöbölése	Egyéb
Ágazat	Pénzügyi	2,24	2,1	2,47*	1,91***	2,05	1
	Ipar	2,61	2,83	2,72*	1,78***	2,33	1
	Szolgáltatás és egyéb	2,36	2,65	2,93*	2,15***	2,41	3
Méret	51-250 fő	2,47	2,71	2,89**	1,98	2,33	2,33
	250 fő felett	2,3	2,57	2,51**	2,19	2,57	1
Tulajdon	Külföldi	2,38	2,63	2,96*	2,34	2,62	-
	Hazai állami	2,52	2,52	1,85*	1,66	2,95	1
	Magyar magáncég	2,45	2,72	2,87*	1,89	2,2	4
Összesen		2,44	2,69	2,84	2,01	2,37	2,65

Megjegyzés: a fenti táblázat a következő kérdésre adott válaszok átlagai alapján készült: Mennyire tartja az Ön vállalata fontosnak a társadalmi aktivitás következő céljait? [1 = nagyon fontos, 2 = fontos, 3 = valamelyest fontos, 4 = kevésbé fontos, 5 = nem fontos] a) a népszerűség növelése, image javítása, b) a kompetitív előnyök növelése, c) hozzájárulás a társadalmi – és nem a vállalati – célok megvalósulásához, d) az alkalmazottakhoz fűződő kapcsolatok javítása, e) a kockázatok kiküszöbölése, f) egyéb: ...

Statistikai szignifikancia: *** < 0,01, ** < 0,05, * < 0,1

Forrás: a BCE ETK CSR adatbázisa alapján saját számítás; N = 169 (vállalati tulajdon esetében N = 167)

A következőkben bemutatom, milyen felelős tevékenységeket végeztek leginkább a vállalatok a munkavállalók irányába. A mintában szereplő 50 fő feletti cégek 88%-a jelölt meg legalább egy, a cég által végzett belső CSR tevékenységet (8.3 táblázat). A belső CSR-en belül a legtöbb vállalat (a minta 74%-a) az alkalmazottak egészségmegőrzését, munkahelyi balesetvédelmet támogató tevékenységeket végzett. Jelentős volt még azoknak az aránya is (54%), akik továbbképzéseket, élethosszig tartó tanulói programokat nyújtottak a dolgozóiknak. A vállalatok 39%-a vett figyelembe szociális szempontokat is a vállalat átszervezésekor, míg a munka és magánélet kérdéseivel a vállalatok 30%-a foglalkozott. Ezekből eltérő egyéb belső CSR tevékenységet a vállalatoknak csupán a 6%-a jelölt meg. Megállapítható, hogy a válaszadó cégek elsősorban olyan gondoskodási tevékenységekben voltak aktívak, melyek vagy a törvényi kötelezettségeikhez kapcsolódnak (pl. munkahelyi balesetvédelem), vagy pedig közvetlen hatással vannak a vállalat teljesítményére (pl. továbbképzés). Az olyan tevékenységek, melyek nem biztos,

hogy (közvetlenül) haszonnal járnak a vállalat számára, már lényegesen kevésbé voltak népszerűek.

A vizsgált ágazatokon belül a pénzügyi cégek voltak a legaktívabbak mindegyik belső CSR tevékenység vonatkozásában, kivéve a munka és magánélet egyensúlyát, ami összefüggésben lehet azzal, hogy ebben az alágazatban a munkavállalóktól elvárt teljesítmény igen magas, ami akár túlórázásokat, nagy stresszt is eredményezhet. Míg a munkahelyi egészséghez kapcsolódó aktivitás ezen cégek 94%-ánál jelent meg, addig a munka és magánélet egyensúlyával csak a vállalatok 28%-a foglalkozott, ami a legkedvezőtlenebb a vizsgált ágazatok között. Mindegyik ágazatnál a legfontosabb belső CSR tevékenység a munkahelyi egészség volt, és ezt követte a képzés, a szociális szempontok érvényesítése átszervezéskor, a munka és magánélet egyensúlya, majd az egyéb vállalaton belüli társadalmilag felelős területek. Az iparban relatíve magas arányban (38%) jelent meg a munka és magánélet egyensúlya az 50 fő feletti cégek körében, vélhetően részben amiatt, hogy a másik két vizsgált ágazathoz képest itt ez valamivel könnyebben megszervezhető (és egyúttal kevésbé „problémás”) a kötött munkarend miatt. A vállalati méret szerint leginkább abban volt különbség a belső CSR tevékenységek gyakoriságának vonatkozásában, hogy míg képzésekkel az 51-250 fős cégeknek a fele foglalkozott, addig a 250 fő feletti cégek több mint háromnegyedére volt igaz ugyanez. A szociális szempontok átszervezéskor való figyelembe vétele is nagyobb arányban volt jelent a 250 fő feletti cégeknél, mivel feltehetően ez a kérdéskör jobban előtérbe kerül több foglalkoztatott esetén (akár a szakszervezetek ösztönzése révén).

8.3. táblázat: A belső CSR egyes elemeinek megjelenési gyakorisága az egyes kategóriák szerint (%)

		Munkahelyi egészség	Képzés	Szociális szempontok átszervezése	Munka és magánélet egyensúlya	Egyéb	Összesen (legalább egyet jelölt)
Ágazat	Pénzügyi	94	74	66	28	28	100
	Ipar	74	60	42	38	3	85
	Szolgáltatás és egyéb	73	49	34	32	7	84
Méret	51-250 fő	75	50	37	30	5	85
	250 fő felett	74	76	44	31	13	88
Tulajdon	Külföldi	78	61	50**	22	3**	88
	Hazai állami	82	73	73**	43	26**	96
	Magyar magáncég	71	49	29**	33	6**	82
Összesen		74	54	39	30	6	88

Megjegyzés: a fenti táblázat a következő kérdésre adott válaszok alapján készült: Pontosan mire irányul a vállalat támogató tevékenysége? a) egészségmegőrzés, munkahelyi balesetvédelem, b) továbbképzés, élethosszig tartó tanulás, c) szociális szempontok érvényesítése átszervezés esetében, d) magánélet és munkavégzés egyensúlya, e) egyéb. Több válasz is megjelölhető volt.

*Statisztikai szignifikancia: *** < 0,01, ** < 0,05, * < 0,1*

Forrás: a BCE ETK CSR adatbázisa alapján saját számítás; N = 169 (vállalati tulajdon esetében N = 167)

A belső felelősségvállalási területeken belül a legnagyobb arányban az egészségmegőrzéssel, munkahelyi balesetvédelemmel foglalkoztak mindegyik tulajdoni kategóriában a magyarországi cégek, míg a második legnépszerűbb belső CSR elem a továbbképzés volt. Az állami cégeknél kifejezetten magas arányban (73%) jelent meg a szociális szempontok érvényesítése átszervezéskor, valamint a munka és magánélet egyensúlyának biztosítása is (43%). Ezek kapcsolhatók a legkevésbé kifejezetten üzleti szempontokhoz az előre megadott belső CSR elemek közül, ami összhangban van azzal, hogy az állami vállalatok jelentős része nem piaci alapon működik. A tulajdonkategóriának a szociális kérdések vállalaton belüli érvényesülésére szignifikáns ($p = 0,003$) hatása van, mely szerint a hazai magáncégek érzékenyek a legkevésbé a szociális szempontokra átszervezéskor, az államiak pedig a leginkább.¹¹⁷

A külső CSR elemek közül a legtöbben sportszponzorációval (56%), kulturális szponzorációval (53%) és a közösségek társadalmi tevékenységeinek támogatásával

¹¹⁷ Ez azonban összefüggésben lehet azzal is, hogy a magyar magáncégek között arányaiban lényegesen több a kisebb méretkategóriába eső vállalat.

(53%) foglalkoznak.¹¹⁸ Ez arra utal, hogy a vállalatok kívülre irányuló felelősségvállalási területeken leginkább a szponzoráció és a támogatás terjedt el a válaszadók körében, amiben nagy szerepe lehet a magyarországi adótörvénynek (TAO) is, mely szerint ezen külső CSR tevékenységek a társasági adóból (bizonyos feltételek mellett, illetve mértékig) leírhatók. Az előbbieknél ugyan kisebb arányban, de még mindig sok cég foglalkozik környezetvédelmi ügyekkel (46%) (is). A felsorolt lehetőségek közül a legkevésbé népszerűek a válaszadók körében a korrupció-ellenes intézkedések és a politikai viták, közügyek voltak.

A pénzügyi cégek mindegyik külső felelősségvállalási területen aktívabbak voltak a többi ágazatnál, különösen a kulturális és sport szponzorációban, valamint a közösségek támogatásában voltak aktívak. Ebben jelentős szerepe lehet annak, hogy ezen ágazatnak különösen fontos minden olyan tevékenység, ami a jó vállalati imázshoz hozzájárult, valamint annak is, hogy ez az ágazat a többi vizsgált ágazatnál tipikusan jobb anyagi lehetőségekkel rendelkezik. Minél nagyobb volt egy vállalat a mintában, annál nagyobb arányban volt aktív az egyes külső CSR területeken. A 250 fő feletti vállalatok legnagyobb arányban környezetvédelmi ügyekkel foglalkoztak a külső felelősségvállalási területek közül, ugyanis négyből három nagyvállalat volt aktív ezen a területen, míg az 51-250 fős cégeknek csak a 36%-ára volt jellemző ez.

A hazai állami vállalatok (a közügyek, politikai viták és a korrupció-ellenes intézkedések kivételével, ami vélhetően a tulajdonos elvárásaiból is adódik) minden megadott külső felelősségvállalási területen aktívabbak, mint a külföldi tulajdonban, vagy a magyar magántulajdonban lévő cégek. Az állami cégek 95%-a végzett sport, 86%-uk pedig kulturális szponzorációt, és 87%-a támogatott társadalmi közösségeket, amely mindegyik esetben legalább másfélszerese a külföldi cégek ezen arányainál. A külföldi cégek a legtöbb külső CSR elem esetében nagyobb arányban aktívak, mint a magyar magáncégek, és csak egyetlen tevékenységtípusnál mutatkozik jelentősen nagyobb arány ez utóbbiak számára, méghozzá a közösségek támogatásában.

A Cramer's-V vizsgálat alapján számos külső CSR elem és magyarázó változó szignifikáns (8.4 táblázat), melyek közül a méret vonatkozásában kiemelhető a környezetvédelmi ügyek, a tulajdonnál pedig az egészségügyi ellátás tevékenységek. Az

¹¹⁸ A támogatás olyan adományt jelent, amiért a támogató nem vár cserébe semmit, míg a szponzorációért a vállalat valamilyen ellenszolgáltatást (pl. reklámfelületet) kér a szponzorálttól.

ágazatoknál a pénzügyi cégek, a vállalatméretnél a nagyobb foglalkoztatók, míg a tulajdonkategóriánál az állam folytatott külső CSR tevékenységet a legtöbb területen. A hazai állami vállalatoknak a külföldi vállalatokat is meghaladó külső CSR tevékenységének magyarázata további vizsgálatokat igényel.¹¹⁹ A vizsgálatból az mindenestre kirajzolódni látszik, hogy a vizsgált kategóriákban a CSR egyes területein legaktívabbak vonatkozásában megfigyelhetők bizonyos sajátosságok, így például a pénzügyi cégeknél a kulturális szponzoráció és a közösségek támogatása, a nagyvállalatoknál a környezetvédelmi ügyek, míg az állami vállalatok esetében a sport és kulturális szponzoráció, valamint a társadalmi közösségek felkarolása, támogatása a leginkább jellemző, ami vállalati sajátosságaikból eredhet.¹²⁰

8.4. táblázat: A külső CSR egyes elemeinek megjelenési gyakorisága (%)

		Közösségek támogatása	Környezetvédelmi ügyek	Kulturális szponzoráció	Köz-ügyek	Regionális fejlesztés	Sport szponzoráció	Egészségügyi ellátás	Korrupció elleni intézkedések
Ágazat	Pénzügyi	84	59	87*	16**	6	61	23	26**
	Ipar	44	37	42*	2**	15	27	9	4**
	Szolgáltatás és egyéb	53	45	55*	0**	13	26	5	7**
Méret	51-250 fő	50	36***	50	1*	10*	51	24**	5**
	250 fő felett	60	74***	57	7*	35*	65	46**	23**
Tulajdon	Külföldi	49*	45	44*	2	12	62*	37***	14*
	Hazai állami	87*	71	86*	1	37	95*	69***	6*
	Magyar magáncég	50*	38	52*	1	13	46*	20***	4*
Összesen		53	46	53	5	19	56	34	14

Megjegyzés: a fenti táblázat a következő kérdésre adott válaszok alapján készült: Milyen tevékenységekben vesz részt az Ön vállalata az alábbiak közül? [Több válasz lehetséges] a) közösségek társadalmi tevékenységeinek támogatása, b) környezetvédelmi ügyek, c) kulturális szponzoráció, d) közügyek és politikai viták, e) regionális fejlesztés, f) sport szponzoráció, g) egészségügyi ellátás, annak javítása, h) korrupció-ellenes intézkedések.

*Statisztikai szignifikancia: *** < 0,01, ** < 0,05, * < 0,1*

Forrás: a BCE ETK CSR adatbázisa alapján saját számítás; N = 169 (vállalati tulajdon esetében N = 167)

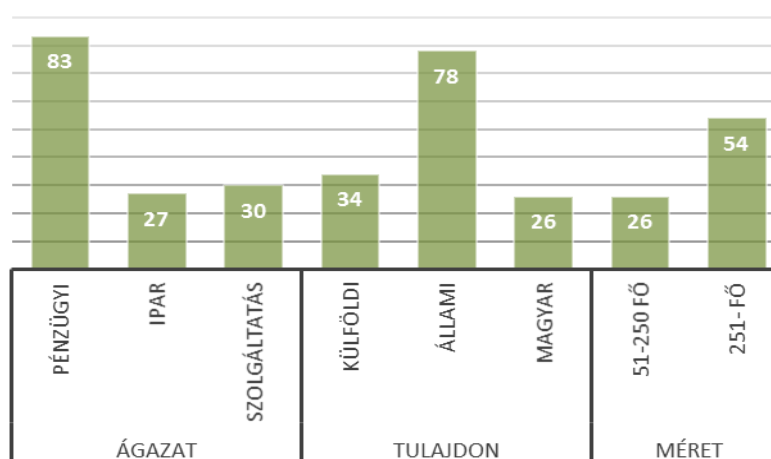
¹¹⁹ A következő fejezetben bemutatott kvalitatív kutatás eredményei alapján valószínűsíthető, hogy a magas külső CSR tevékenységi arány abból ered, hogy az állami vállalatoknál a tulajdonos elvárja valamely társadalmi szervezet, kulturális szervezet, sportszervezet, stb. támogatását (melyek között önkormányzati fenntartásúak is megtalálhatók).

¹²⁰ Így például a pénzügyi a magas presztízs és a vállalati imázs a kultúrához kapcsolódhat, míg a nagyvállalatoknál vélhetően részben a gyártás miatti károk (önkéntes, vagy előírt) enyhítése, részben a fogyasztói elvárásoknak való megfelelés, míg az állami cégeknél az előző lábjegyzetben leírtak játszhatnak ebben nagy szerepet.

A mintában a vállalatok 31%-a rendelkezik külön CSR költségvetéssel. A vállalatméret szignifikáns hatással van arra, hogy van-e egy cégnek CSR költségvetése, ugyanis minél nagyobb egy vállalat, annál valószínűbb, hogy a cég rendelkezik elkülönített költségvetéssel a társadalmi felelősségvállaláshoz kapcsolódóan ($p = 0,004$), ami valószínűleg az üzleti folyamatok magasabb formalizálásával, szervezettségével, valamint a jellemzően kedvezőbb anyagi lehetőségekkel magyarázható. Előre meghatározott CSR költségvetése a 250 fő feletti cégek 54%-ának és az 51-250 fő közötti cégek 26%-ának volt.

A pénzügyi vállalatok döntő többsége (83%-a) rendelkezett előre meghatározott költségvetéssel a társadalmilag felelős tevékenységei kapcsán, míg ez az arány a másik két ágazati kategóriában 27-30% között alakult (8.3. ábra). Négyből három hazai állami cégnél volt külön büdzsé CSR célokra, míg a külföldi tulajdonú cégeknek csak alig több mint a harmadára, a magyar tulajdonú magáncégeknek pedig a 16%-ára volt ez jellemző. A vállalati tulajdon szignifikáns ($p = 0,002$) hatással van arra, hogy van-e a vállalatnak külön CSR költségvetése, méghozzá oly módon, hogy a magyar magáncégek és külföldi cégek ez sokkal kevésbé jellemző, mint a hazai állami cégekre, ebben azonban jelentős szerepe lehet annak is, hogy ez utóbbinál nagyobb lényegesen arányban voltak megtalálhatók a nagyobb foglalkoztatók és a pénzügyi cégek, valamint hogy működésük eleve előre meghatározott költségvetéshez kötött.

8.3. ábra: Előre meghatározott CSR költségvetés jelenléte (%)



Megjegyzés: a fenti ábra a következő kérdésre adott „igen” válaszok alapján készült: Van az Ön vállalatának előre meghatározott költségvetése társadalmi célokra? a) igen, b) nem, c) nem tudja, d) nem válaszol

Forrás: a BCE ETK CSR adatbázisa alapján saját számítás; N = 169 (vállalati tulajdon esetében N = 167)

Az előre meghatározott CSR költségvetéssel rendelkező vállalatok nagyjából felénél a gazdasági teljesítmény és/vagy a vállalati stratégia határozza meg a társadalmi célú költségeket (8.5 táblázat). A CSR költségvetéssel rendelkező cégeknek a fele a mintában tehát tudatosan azért folytat társadalmilag felelős tevékenységet, mert úgy véli, hogy ez segíti a vállalatot a gazdasági teljesítményének növelésében, és így végső soron (hosszú távú) profitabilitásában. A CSR költségvetéssel rendelkező cégek közel harmada szerint közösségi – feltehetően elsősorban fogyasztói, illetve lokális társadalmi – elvárás, hogy a cég társadalmi ügyekkel is foglalkozzon, ami annyiban kapcsolódik az előző szempontokhoz, hogy ez a későbbiekben a vállalat számára gazdasági előnyt is eredményezhet.

A statisztikai tesztek alapján az ágazatnak, a méretnek és a tulajdonnak is szignifikáns hatása van arra, hogy a vállalati stratégia fontos-e a CSR költségek meghatározása szempontjából.¹²¹ A CSR költségvetéssel rendelkező pénzügyi cégek 60%-ánál a vállalati stratégia meghatározó tényező a CSR költségvetés alakulásában, míg a többi ágazatnak mintegy 40%-ra igaz ugyanez. A társadalmi célokra külön költségvetéssel rendelkező 250 fő feletti nagyvállalatok szintén 60%-a tarja fontosnak a vállalati stratégiát ebből a szempontból, míg ez az arány csupán 34% kisebb méretkategóriába tartozó cégeknél. A mintában minél több főt foglalkoztat egy vállalat, annál inkább megjelenik a vállalati stratégia, mint meghatározó tényező a CSR költségek alakulásában ($p=0.001$), ami azzal magyarázható, hogy a részletes vállalati stratégiák inkább a nagyobb szervezetekben találhatók meg. A válaszok alapján az állami tulajdonú cégeknél leginkább a vállalati stratégia, illetve a közösségi igény befolyásolja a CSR költségeket, míg a külföldi cégeknél a vállalati stratégia mellett a gazdasági teljesítmény volt a meghatározó, ami a tulajdonosok eltérő fókuszából eredhet.

¹²¹ A CSR stratégia és a CSR költségvetés összefüggéseit értelemszerűen a CSR-rel rendelkező cégek körében ellenőriztem páronkénti korrelációval, illetve kétdimenziós táblastatisztikákkal.

8.5. táblázat: A társadalmi célú költséket meghatározó tényezők a CSR költségvetéssel rendelkezők körében (%)

		Gazdasági teljesítmény	Személyes preferencia	Vállalati stratégia	Közösségi igény	Egyéb
Ágazat	Pénzügyi	33**	40*	60*	33	13**
	Ipar	67**	5*	39*	22	0**
	Szolgáltatás és egyéb	38**	14*	41*	50	0**
Méret	51-250 fő	46	16	34***	41	2
	250 fő felett	50	13	60***	36	0
Tulajdon	Külföldi	56	11	59***	35	0
	Hazai állami	43	29	57***	57	14
	Magyar magáncég	44	11	25***	37	0
Összesen		52	15	52	32	4

Megjegyzés: a fenti táblázat a következő kérdésre adott „igen” válaszok alapján készült: [Amennyiben az előző táblázatnál bemutatott kérdésnél a)-t jelölt:] Mi határozza meg ezeket a társadalmi célú költségeket? [Több válasz lehetséges] a) gazdasági teljesítmény, b) személyes preferencia, c) vállalati stratégia, d) közösségi igény, e) egyéb, éspedig: ...

*Statisztikai szignifikancia: *** < 0,01, ** < 0,05, * < 0,1*

Forrás: a BCE ETK CSR adatbázisa alapján saját számítás; N = 169 (vállalati tulajdon esetében N = 167)

A bemutatott megoszlási táblák alapján látható, hogy a mintában szereplő vállalatok számára a CSR céljai között különösen fontosak voltak az üzleti szempontok, ezen belül is a kockázatok mérséklését segítő társadalmilag felelős tevékenységek. A vállalatok többsége számára a vállalat belső dimenzióira irányuló célok fontosabbak voltak a vállalaton kívülieknél, ezért ezeken a területek valamivel nagyobb aktivitás is volt megfigyelhető a mintában. A CSR-hez kapcsolódó költségvetés és vállalati stratégia kapcsán is kirajzolódni látszanak bizonyos mintázatok, melyek alapján ezek leginkább az állami és külföldi, illetve a nagyobb méretű, továbbá a pénzügyi cégekre jellemzőek a válaszadók körében. A következőkben a kutatás hipotézisei alapján elemzem a releváns megoszlásokat a mintában, valamint megvizsgálom, hogy milyen hatások, illetve kölcsönhatások befolyásolják a függő változók alakulását.

8.6. Hipotézisek tesztelése

Az 50 fő feletti vállalatokra méret és ágazat szerint reprezentatívan súlyozott mintán az alábbiakban megvizsgálom, hogy teljesülnek-e a kutatás korábban ismertetett hipotézisei (ld. 6. fejezet). Minden hipotézis vizsgálata során elemzem az ahhoz kapcsolódó megoszlási arányszámokat és elemzem az így kirajzolódó mintázatokat, majd ezt

követően regressziós és korrelációs vizsgálatokkal beazonosítom a szignifikáns összefüggéseket. A hipotézisvizsgálat során a 8.3 fejezetben részletesebben is ismertetett alábbi függő változókat vizsgálom (8.6 táblázat).

8.6. táblázat: A kvantitatív kutatás során vizsgált függő változók

Függő változó	Kategóriái	Meghatározása
Implicit/explicit CSR	<i>explicit CSR</i>	A vállalat önkéntes jellegű CSR tevékenységet is végez, van rá külön költségvetése, és ehhez kapcsolódóan rendelkezik CSR stratégiával is.
	<i>spontán explicit CSR</i>	A vállalat önkéntes jellegű CSR tevékenységet is végez, van rá külön költségvetése, de nincs erre vonatkozó stratégiája.
	<i>alapvetően implicit CSR</i>	Az előző kategóriákba nem tartozó CSR-t végző cégek, azaz azok, amelyek végeznek CSR tevékenységet, de ehhez költségvetést nem rendelnek és stratégiájuk sincs erre vonatkozóan.
Belső/Külső CSR	<i>csak belső CSR</i>	Azon cégek, amelyek felelős tevékenységeket folytatnak a munkavállalóik felé (így például felkarolják az alkalmazottak védelmét, továbbképzését, jólétét), viszont más érintettek irányában nem végeznek CSR-t
	<i>csak külső CSR</i>	Azon cégek, amelyek társadalmilag felelős tevékenységeket végeznek a vállalaton kívüli területeken, viszont belső CSR aktivitásuk nincs.
	<i>belső és külső CSR</i>	Azon cégek, amelyek mind belső, mind külső CSR tevékenységet végeznek.
	<i>belső/külső CSR kiterjedtsége</i>	A belső CSR és a külső CSR kategóriákon belül a válaszadók által megjelölt tevékenységek száma alapján képzett belső, illetve külső CSR kiterjedtségi index.

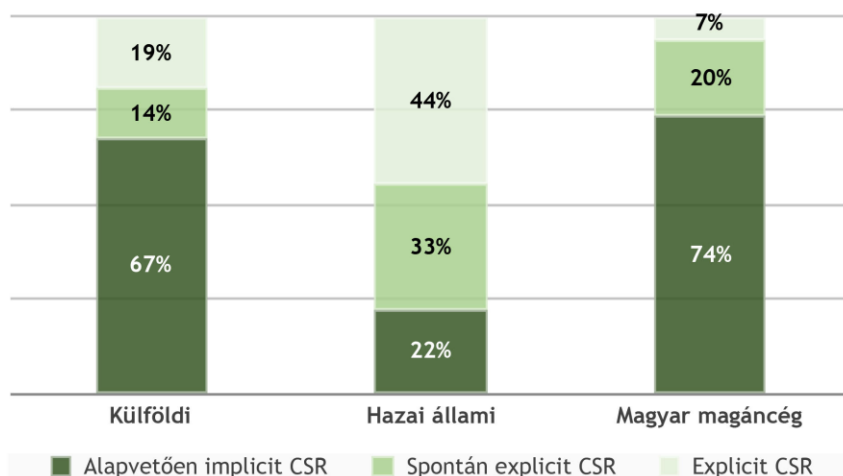
Az alábbiakban bemutatom a négy hipotézis statisztikai módszerekkel történő vizsgálatának eredményeit. A hipotézisvizsgálat eredményeit összefoglaló táblázat (8.13 táblázat) a fejezet végén található.

1. hipotézis: A cégek strukturális és tulajdoni jellemzői érdemi befolyással vannak az alkalmazott CSR implicit/explicit jellegére.

A létszám szerinti közép- és nagyvállalatok körében Magyarországon a cégek 69%-a alapvetően implicit CSR, 18%-a spontán explicit CSR, míg 13%-a explicit CSR tevékenységet folytat. Magyarországon tehát elsősorban az alapvetően implicit jellegű CSR a jellemző, azonban közel minden harmadik vállalat ettől eltérő – explicit, vagy spontán explicit – társadalmilag felelős gyakorlatot folytat. Feltételezésem szerint ugyanakkor szignifikáns eltérések vannak ezen CSR gyakorlatokban az eltérő struktúrájú és tulajdoni kategóriájú vállalatok között, melynek statisztikai vizsgálatát az alábbiakban mutatom be.

A CSR-ben aktív hazai magáncégek 74%-a alapvetően implicit CSR tevékenységet végez, azaz ezen vállalatoknál a társadalmilag felelős tevékenységekhez nem kapcsolódik sem költségvetés, sem vállalati stratégia, így azok elsősorban a törvényi előírásoknak való megfelelésre (pl. munkahelyi biztonság) és esetleg az előre nem tervezett egyéb CSR tevékenységekre vonatkoznak (8.4 ábra). A válaszok alapján az explicit CSR leginkább a hazai állami cégekre jellemző (44%-uk tartozik ebbe a csoportba), de közel minden ötödik külföldi cég is rendelkezett előre meghatározott költségvetéssel és stratégiával a CSR-rel kapcsolatban. Azoknak az aránya is az állami cégeknél volt a legmagasabb (33%), akik rendelkeztek ugyan a CSR tevékenységekre külön büdzsével, viszont stratégiájuk nem volt a felelős tevékenységek vállalati megvalósítására. Ugyanebbe a kategóriába, azaz a spontán explicit CSR-t folytató cégek közé, tartozott a magyar magáncégek 20%-a is. A mintában a magyar magáncégek és a külföldi vállalatokra elsősorban az alapvetően implicit CSR volt a jellemzőbb, míg a hazai állami vállalatokra az explicit és spontán explicit CSR. A vállalati tulajdonkategória szignifikáns, de nem túl erős hatással van arra, hogy egy vállalat implicit, vagy explicit CSR-t folytat (Cramer's V: 0,227, Sig.: 0,002), ez azonban más hatásokkal való összefüggésekből is eredhet. A tulajdon jellegének a modellbe bevont más hatásoktól megtisztított hatását a későbbiekben, a megoszlási mintázatok áttekintése után külön is elemzem.

8.4. ábra: Az implicit és explicit CSR gyakorisága a vállalat tulajdonosának jellege szerint a CSR tevékenységet folytató vállalatok körében

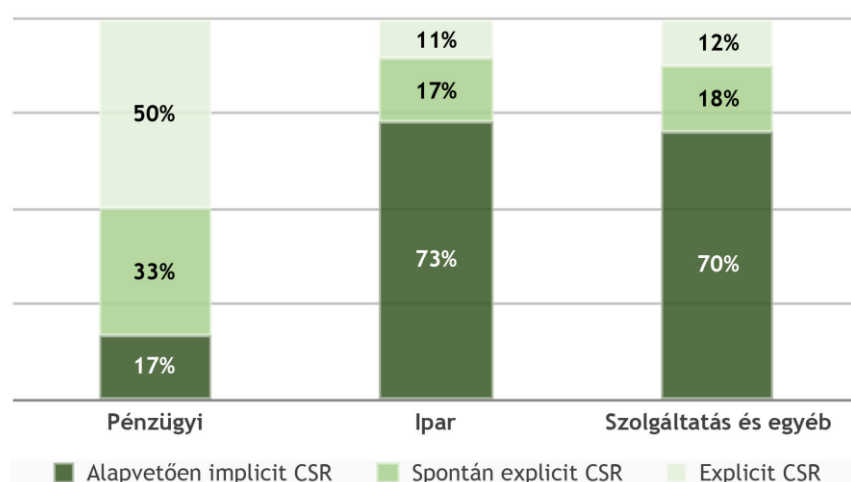


Megjegyzés: a kerekítési szabályok miatt egyes oszlopokban a 100%-tól eltérő összesített érték is szerepelhet.

Forrás a BCE ETK CSR adatbázisa alapján saját számítás; N = 167

Ágazatok szerint vizsgálva az explicit/implicit CSR kategóriákat megállapítható, hogy a mintában messze a pénzügyi cégekre jellemző a leginkább az explicit CSR tevékenység. Az ebben az ágazatban működő cégeknek a fele explicit CSR gyakorlatot folytat, miközben az iparban a cégek 11%-ra, a szolgáltatás és egyéb ágazatokban pedig a cégek 12%-ra jellemző ez (8.5 ábra). Az implicit CSR ugyanakkor leginkább az ipar, valamint a szolgáltatás és egyéb ágazatokban működő cégekre jellemző, ugyanis több mint 70%-uk ebbe a kategóriába esik. Az ágazat, amiben a vállalat működik, szignifikáns hatással (Cramer's V: 0,172, Sig.: 0,040) van arra, hogy az adott cég inkább alapvetően implicit, vagy inkább explicit CSR gyakorlatot végez, mely szerint a pénzügyi cégekre inkább az explicit és spontán explicit, a többi vizsgált ágazatra pedig inkább az implicit CSR a jellemző. A vizsgálat eredményeiből azt azonban még nem láthatjuk, hogy ez mennyiben eredeztethető a magyarázó változók közötti összefüggésből, az ezzel kapcsolatos regressziós vizsgálatokat a későbbiekben fogom elvégezni.

8.5. ábra: Az implicit és explicit CSR gyakorisága ágazat szerint

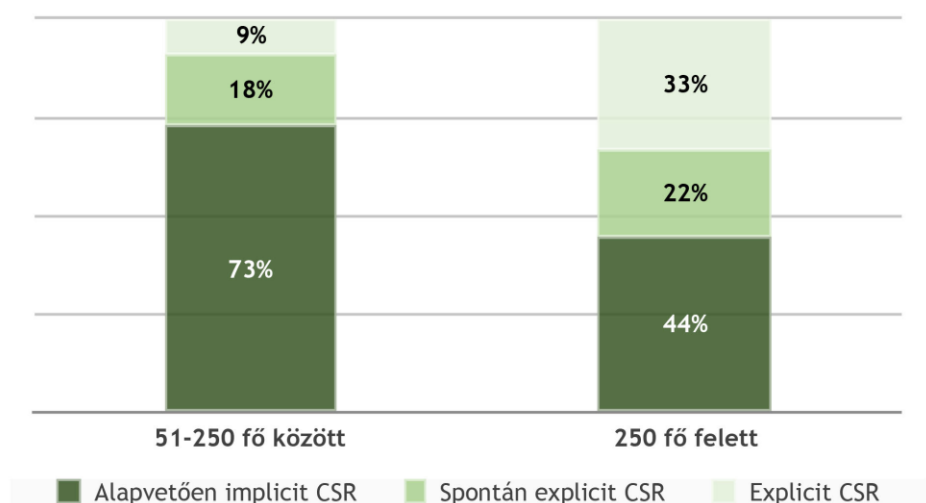


Megjegyzés: a kerekítési szabályok miatt egyes oszlopokban a 100%-tól eltérő összesített érték is szerepelhet.

Forrás: a BCE ETK CSR adatbázisa alapján saját számítás; N = 169

A méretkategória vonatkozásában az látszik, hogy a nagyobb méretkategóriába eső cégek lényegesen nagyobb arányban végeznek explicit CSR-t és jelentősen kisebb arányban folytatnak alapvetően implicit CSR tevékenységet, mint a kisebb, azaz az 51-250 fős vállalatok. Ennek ellenére, mind a két méretkategóriában a vállalatok a legnagyobb arányban implicit CSR-t végeznek, igaz, a 250 fő felettieknél az explicit CSR és spontán explicit CSR kategóriába esők már többségben vannak (arányuk 56%). A Cramer's V vizsgálat szerint az explicit/implicit kategóriák és a méretkategória között szignifikáns összefüggés van (Cramer's V: 0,203, Sig.: 0,008), a későbbiekben megvizsgálom, hogy ez más hatásoktól megtisztítva is érvényes-e. A megoszlások (8.6 ábra) alapján mindenesetre az rajzolódik ki, hogy a kisebb (51-250 fős) létszámú cégekre inkább alapvetően az implicit CSR jellemző, míg a nagy (250 fő feletti) cégekre inkább az explicit jellegű (explicit, vagy spontán explicit) CSR a jellemző.

8.6. ábra: Az implicit és explicit CSR gyakorisága vállalati méret szerint



Megjegyzés: a kerekítési szabályok miatt egyes oszlopokban a 100%-tól eltérő összesített érték is szerepelhet.

Forrás: a BCE ETK CSR adatbázisa alapján saját számítás; N = 169

A megoszlási táblák alapján ugyan körvonalazódnak bizonyos mintázatok, azonban a kutatás szempontjából fontos kérdés, hogy ezekre a magyarázó változók közül melyek és milyen kölcsönhatásban hatnak. A statisztikai elemzéshez felhasználható modell jelen esetben multinomiális, mert az összes vállalatok száma (a minta mérete) rögzített, de ezen belül az implicit/explicit CSR kategóriákba eső cégek száma véletlen jellegű, előre nem meghatározott. Emellett a méret/ágazat/tulajdon magyarázó változók, valamint az implicit/explicit CSR függő változó is kategorikus jellegűek, valamint ez utóbbi több mint két kimenettel rendelkezik.

Elméleti szempontból az implicit/explicit függő változó kategóriái között felrajzolható egy sorrendiség (fejlődési pálya) az egyre növekvő vállalati CSR vállalások miatt, amennyiben a korábban bemutatott definíciók (8.3 fejezet) alapján feltételezzük, hogy a spontán explicit és explicit CSR kategóriák cégei is ugyanúgy betartják a jogi előírásokat, ahogy az alapvetően implicit CSR kategóriában szereplő vállalatok.¹²² A gyakorlatban a vállalatok ugyanakkor nem feltétlenül tartanak be minden egyes szabályt (lehet például, hogy egy adott cég a munkavállalókat érintő összes szabályt betartja, de bizonyos

¹²² Ezen elméleti meghatározás a gyakorlatban azonban nem mindig érvényesül, ugyanis előfordulhat, hogy különböző cégek jelentősen különböző mértékben törekednek a szabályok betartására. Emellett az is elképzelhető, hogy egy spontán explicit CSR kategóriába tartozó cég intenzívebb és kiterjedtebb tevékenységet végez a társadalmi felelősségvállalás területén, mint az egyébként külön CSR stratégiával is rendelkező, explicit CSR kategóriába tartozó másik vállalat. Mindazonáltal ezen elméleti sorrendiség alkalmazása a kutatás során bővíti az elemzés kereteit, így alkalmazása célszerű lehet, míg a kvalitatív kutatás során ezen korlátokat részletesebben is elemzem (lásd 9. fejezet).

adatközlési kötelezettségeinek nem tesz maradéktalanul eleget). Mindezen tartalmi bizonytalanságok miatt a regressziós vizsgálatokhoz kialakított implicit/explicit kategóriák kialakításánál nem feltételeztem még az implicit CSR-rel rendelkezők esetében sem a jogszabályok (és egyéb vonatkozó szabályok, szabványok) teljes körű betartását és ennek megfelelően ezen csoport az „alapvetően implicit” elnevezést kapta azzal a feltételezéssel élve, hogy alapvetően törekszik a törvényi kötelezettségek betartására. Ugyanígy a többi kategóriánál sem feltételeztem az összes szabály maradéktalan betartását, és így lehetőség nyílt az egyes implicit/explicit kategóriákba tartozó vállalatok azonos alapon történő összehasonlító elemzésére. A kérdőíves felmérés során megadható válaszok ugyanis úgy épültek fel, hogy az „alapvetően implicit”, a „spontán explicit” és az „explicit” CSR kategóriákba rendre úgy kerültek a vállalatok, ha az önkéntességre és elköteleződésre utaló egyre több jellemzőt jelöltek meg (nevezetesen, hogy rendelkeztek-e a CSR-hez kapcsolódó dedikált költségvetéssel, illetve külön CSR stratégiával). Ebből kiindulva elfogadható az a megközelítés a kvantitatív kutatás eredményeinek elemzésekor, hogy ezen kategóriák (a fenti korlátok figyelembe tartásával) ordinális skálán is értelmezhetők, ami egyúttal tágítja az elemzés és értelmezés lehetőségeit.¹²³

A rendelkezésre álló adatok szerkezete és darabszáma miatt (erről bővebben lásd a 7.1 fejezetet) ugyanakkor csak szekvenciális vizsgálattal kérdezhetjük az egyes hatások és kölcsönhatások szignifikanciáját, így a modellt fokozatosan kell fölépítenünk, és csak azt kérdezhetjük, hogy az adott hatás modellbe vonása javítja-e a leírást, ha már a föltte lévő sorokba írt hatások benne vannak a modellben. Emiatt a modellbe vonás sorrendjétől is függ, hogy egy-egy hatást szignifikánsnak találunk-e. A három magyarázó változót hatféle sorrendben lehet megadni és az ezekre elvégzett vizsgálat összefoglaló eredményeit a 8.7 táblázat tartalmazza.¹²⁴

¹²³ A kvalitatív kutatás során ugyanakkor lehetőség van megvizsgálni a jogszabályok betartására vonatkozó gyakorlatokat és a kapcsolódó CSR tevékenységek terjedelmét a vizsgált kategóriákban, illetve a különböző vállalati jellemzők mentén, ami tovább bővítheti ismereteinket a hazai implicit/explicit CSR gyakorlatokkal kapcsolatban.

¹²⁴ Az eltérő sorrendű szekvenciális multinomiális vizsgálatokhoz tartozó részletes táblázatok a Mellékletben találhatók.

8.7. táblázat: Szignifikáns hatások az implicit/explicit CSR szekvenciális ordinális multinomiális regresszióval történő vizsgálat alapján ($p < 0,05$ zöld körrel jelölve)

A modell felépítésének sorrendje	HATÁSOK ÉS KÖLCSÖNHATÁSOK						
	Ágazat	Méret	Tulajdon	Méret Ágazat	Tulajdon Ágazat	Méret Tulajdon	Méret Ágazat Tulajdon
Ágazat-Méret-Tulajdon	●	●					
Ágazat-Tulajdon-Méret	●	●	●				
Méret-Ágazat-Tulajdon	●	●	●				
Méret-Tulajdon-Ágazat	●	●	●				
Tulajdon-Méret-Ágazat	●	●	●				
Tulajdon-Ágazat-Méret	●	●	●				

Forrás: a BCE ETK CSR adatbázisa alapján saját számítás, $N = 167$

A multinomiális vizsgálat eredményeit elemezve megállapítható, hogy mindhárom magyarázó változó hatása szignifikáns, bár ezen belül a tulajdon esetében előfordult egy olyan eset, amikor nem teljesült a $p < 0,05$. Ennek elsősorban a magyarázó változók közötti összefüggés lehetett az oka¹²⁵, melyet az is mutat, hogy néhány esetben egyes kölcsönhatások is közel álltak ahhoz, hogy hatásuk szignifikánsként legyen értelmezhető, különösen az ágazat*tulajdon és a méret*tulajdon kölcsönhatások esetében. *A 1. hipotézist tehát elfogadhatjuk, mivel mindhárom magyarázó változó hatása szignifikáns.*

A multinomiális vizsgálat eredményeit a megoszlási táblákkal összevetve elmondható, hogy a nagyobb vállalatoknál szignifikánsan nagyobb az explicit, illetve a spontán explicit CSR tevékenység jellegének valószínűsége, így az 1. hipotézis a) alhipotézisét elfogadjuk. Emellett a multinomiális regresszió elemzés és a kétdimenziós statisztikai táblák alapján az is megállapítható, hogy a pénzügyi ágazatban nagyobb az explicit, illetve a spontán explicit CSR tevékenység, mint az ipar, vagy a szolgáltatás ágazatban, így az 1. hipotézis b) feltevése is elfogadható.

Megállapítható, hogy a magyar magáncégekre előzetes feltevésemnek megfelelően valóban az alapvetően implicit CSR a leginkább jellemző, azonban ugyanez igaz a külföldi tulajdonú cégekre is, míg az állami vállalatok közül legtöbbször explicit CSR-t folytatnak. A vizsgálat tehát két területen is nem várt eredményt hozott. Egyfelől az előzetes feltevésemmel ellentétben a Magyarországon működő külföldi vállalatokra nem

¹²⁵ A magyarázó változók közötti összefüggést az 7. fejezetben mutattam be.

jellemző, hogy CSR tevékenységüket előzetesen meghatározott költségvetés és stratégia mentén végezzék. Ennek az lehet az egyik oka, hogy a külföldi vállalatoknál a tulajdonos (többnyire az anyavállalat) nem várja el ezt a cégtől, ami azt is jelentheti, hogy az elméleti részben ismertetett globális trendek még nem jelentek meg annyira erősen Magyarországon, mint a liberális, vagy akár a koordinált piacgazdaságokban. Ennek az eshetőségnek a felderítésére a kvalitatív kutatás jó lehetőséget biztosít. A másik nem várt eredmény, hogy az állami vállalatoknál volt a legnagyobb arányban jelen az explicit CSR. Ennek magyarázata a külföldi cégek alacsony explicit CSR aránya mellett elsősorban az lehet, hogy az állami cégeknél a mintában felülreprezentáltak a pénzügyi cégek (a mintában az állami cégek 22%-a pénzügyi cég), amelyek körében nagyobb arányban voltak megtalálhatók a mintában az explicit CSR-rel rendelkező cégek. Az eredmények alapján tehát összességében megállapítható, hogy *az 1. hipotézis c) alhipotézisét csak részben tudjuk elfogadni*, ugyanis a magyar magáncégekre vonatkozó feltevés teljesült, a többi tulajdoni kategóriába tartozó vállalatra vonatkozók viszont nem.

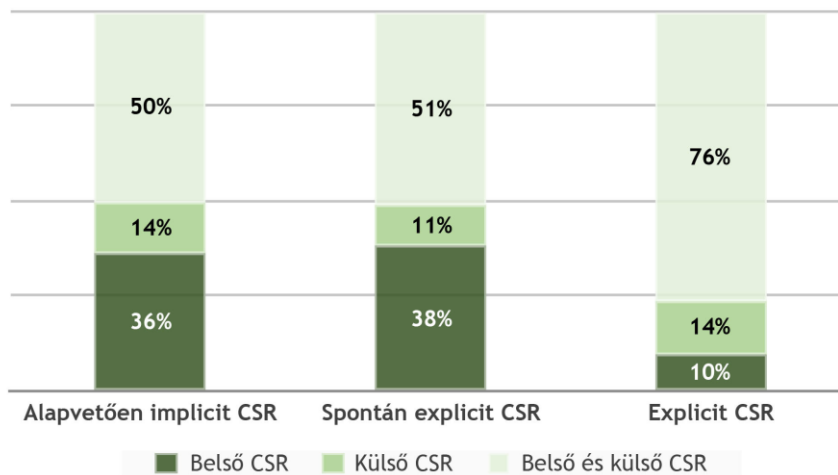
2. hipotézis: Az implicit/explicit CSR és a belső/külső CSR előfordulása között van összefüggés.

A hipotézis tesztelése során a CSR fajtája (implicit/explicit) és dimenziói (belső/külső), azaz két kategorikus változó közötti kapcsolatot vizsgálom. Feltevésem szerint az intézmények által is meghatározott, a CSR önkéntességi és tudatossági szintjét is mutató implicit/explicit CSR és a CSR irányának, azaz a CSR belső és külső dimenziójának mintázatai között van összefüggés. A korábbi fejezetekben tárgyaltak szerint az implicit CSR-rel rendelkező vállalatoknál jobban megjelenhet a belső CSR, mivel ennél a csoportnál jobban a vállalat működését közvetlenül meghatározó tényezőkre (pl. a munkavállalókra) fókuszálnak a cégek, míg az explicit CSR inkább külső irányultságú, amit az itt erősebben megjelenő kifelé irányuló kommunikáció és az önkéntes (szabályok által nem előírt) társadalmilag felelős programok stratégiai szintű megjelenése is jelez (cf. DiMaggio – Powell 1983).

A kutatási minta alapján a társadalmilag felelős vállalatok körében mindegyik implicit/explicit CSR kategóriában a belső és külső CSR együttes megjelenése a leggyakoribb, azonban míg az alapvetően implicit CSR és a spontán explicit CSR esetében a belső és külső CSR aránya 50% körül alakul, addig ez az arány az explicit

CSR esetében lényegesen nagyobb (76%). Emellett ezen csoportok között jelentős különbség mutatkozik abban is, hogy milyen arányban végeznek csak belső CSR-t, ugyanis míg az alapvetően implicit CSR és spontán explicit CSR kategóriákba tartozó vállalatoknál ez 36-38% között alakul, addig az explicit CSR-be tartozó cégeknek csak a 10%-ára jellemző ez (8.7 ábra).

8.7. ábra: Az implicit és explicit CSR gyakorisága a CSR irányultsága/dimenziói szerint



Megjegyzés: a kerekítési szabályok miatt egyes oszlopokban a 100%-tól eltérő összesített érték is szerepelhet.

Forrás: a BCE ETK CSR adatbázisa alapján saját számítás; N = 168

A hipotézis teszteléséhez vizsgált két csoportosító változó közül tehát az egyik az implicit/explicit CSR, míg a másik a belső/külső CSR. A kategorikus változók közötti kapcsolat vizsgálatához Pearson's khí-négyzet módszertant használtam, amely nem igazolt szignifikáns összefüggést (8.8 táblázat).

8.8. táblázat: 2. hipotézis Khí-négyzet próbája

Khí-négyzet teszt			
	Érték	df	Sig.
Pearson Khí-négyzet	7,923	,251	,244
Valószínűségi ráta	8,866	,177	,181
Érvényes esetszám	168		

Forrás: a BCE ETK CSR adatbázisa alapján saját számítás

Megállapítható, hogy nincs az implicit/explicit CSR és a belső/külső CSR kategóriák előfordulási valószínűségei között szignifikáns összefüggés, így a hipotézis azon pontjai sem validálhatók, hogy az implicit CSR-rel rendelkező vállalatokra inkább a belső CSR a jellemző, míg az explicit CSR-rel rendelkező vállalatokra pedig elsősorban a belső és külső CSR együtt jellemző. *Ennek megfelelően a 2. hipotézist el kell vetnünk.* Fontos azonban megjegyezni ez esetben, hogy bár nem szignifikáns az összefüggés, ez nem azt jelenti, hogy az nincs (különös tekintettel a 8.7 ábra alapján körvonalazódó mintázatokra), mert az is lehet, hogy csak nem elég erős ahhoz, hogy kimutassuk. Megemlíthető továbbá, hogy élesebb összefüggés-vizsgálat két sorrendi skálán értelmezett változó között végezhető. Ennek érdekében az alábbiakban megvizsgálom, hogy a belső CSR, illetve a külső CSR kiterjedtsége, azaz az ezen típusú tevékenységeknek az adott vállalat által megjelölt számossága¹²⁶, mutat-e összefüggést az implicit/explicit CSR-rel.

Elsőként a belső CSR kiterjedtségének összefüggéseit vizsgálom meg az implicit/explicit CSR vonatkozásában. A függő változó tehát a belső CSR kiterjedtsége, ami normális eloszlású folytonos változó, a független változó pedig sorrendi skálán értelmezett kategorikus. A két változó között az összefüggés korrelációval vizsgálható és a vizsgálat eredményei alapján a kapcsolat pozitív és szignifikáns (8.9 táblázat). Ez alapján megállapítható, hogy amennyiben egy 50 fő feletti vállalat belső CSR tevékenysége kiterjedtebb, akkor nagyobb valószínűséggel fog az explicit CSR, vagy a spontán explicit CSR kategóriákba tartozni, mint az alapvetően implicit CSR kategóriába.

8.9. táblázat: A belső CSR kiterjedtségének és a CSR jellegének (explicit/implicit) összefüggés-vizsgálata korrelációval

Változó	Spearman Rank Order Korreláció
	Explicit, Implicit CSR
Explicit, Implicit	1.000000
Belső CSR kiterjedtség	0.243275*

* szignifikáns $p < 0,05$ mellett

Forrás: a BCE ETK CSR adatbázisa alapján saját számítás; N = 168

¹²⁶ A belső CSR és a külső CSR kiterjedtség a kérdőív F2, illetve F3 kérdésénél a válaszadó által megjelölt tevékenységfajtáknak az additív indexe.

A külső CSR kiterjedtségének összefüggéseit az implicit/explicit CSR-rel szintén korreláció számítással vizsgáltam, aminek az eredményei alapján a kapcsolat pozitív és szignifikáns (8.10 táblázat). Megállapítható, hogy amennyiben egy vállalat több külső CSR tevékenységet végez, akkor nagyobb eséllyel fog a spontán explicit, vagy az explicit CSR kategóriákba tartozni. A vizsgálat eredményei alapján az összefüggés erőssége valamelyest nagyobb a külső CSR kiterjedtsége és az implicit/explicit CSR között, mint az az előzőekben vizsgált belső CSR esetében volt.

8.10. táblázat: A külső CSR kiterjedtségének és a CSR jellegének (explicit/implicit) összefüggés-vizsgálata korrelációval

Változó	Spearman Rank Order Korreláció
	Explicit, Implicit CSR
Explicit, Implicit	1.000000
Külső CSR kiterjedtség	0.549925*

* szignifikáns $p < 0,05$ mellett

Forrás: a BCE ETK CSR adatbázisa alapján saját számítás; N = 168

Habár a 2. hipotézist el kellett vetnünk, mivel a kutatás adatai alapján nem volt igazolható szignifikáns összefüggés a belső/külső CSR és az implicit/explicit CSR között, az a vizsgálat, amelyik a belső CSR, illetve a külső CSR kiterjedtségének és az implicit/explicit CSR-nek az összefüggéseit nézte pozitív és szignifikáns eredményt hozott. Megállapítható tehát, *hogy a CSR implicit/explicit jellege nem a belső és/vagy a külső CSR meglétének a tényével, hanem sokkal inkább azok kiterjedtségével mutat összefüggést a vizsgált vállalatok körében.* A cég által több területen végzett társadalmilag felelős tevékenység tehát gyakran olyan önkéntesen vállalt elemeket is tartalmaz, melyekhez önálló, CSR-hez dedikált forrás is társul, és amelyek akár önálló CSR stratégiában is rögzítésre kerülnek.

3. hipotézis: A belső és külső CSR tevékenység kiterjedtsége között pozitív irányú összefüggés van.

Feltételezhető, hogy minél inkább széleskörűen, minél több vállalati területen van jelen a CSR, annál inkább áthatja a vállalat működését a felelős szemlélet. A 3. hipotézis során

azt vizsgálom meg, hogy ha a belső CSR széleskörűen jelenik meg egy cégnél, akkor ez a vállalat belső dimenzióiban erősen jelenlévő szemlélet kihat-e a CSR külső dimenzióira is, és fordítva, azaz a külső dimenziói a CSR-nek hatással vannak-e a belső CSR kiterjedtségére.

A cégek által bejelölt belső és külső CSR tevékenységek alapján¹²⁷ létrehoztam egy külön „belső CSR kiterjedtség” és egy külön „külső CSR kiterjedtség” additív indexet. A belső, valamint a külső CSR kiterjedtségének a vizsgálatára két különböző hosszúságú skála állt rendelkezésre, ezért azokat standardizáltam. A standardizálás után új változókat kaptam, ezek a z-score indexek mindkét esetben a változók standardizálttá alakított új változóját jelentik. Minél magasabb értéket vesz fel, annál több fajta belső, illetve külső CSR tevékenységet végez, azaz annál kiterjedtebb az ilyen irányú CSR gyakorlata. Az alkalmazott standardizálás révén folytonos változót (normalizált változót) kaptam, melynek átlaga 0 és szórása 1.¹²⁸ Az eloszlást normálisnak tételeztem fel, és ennek az ellenőrzés megnyugtató eredményt adott (lásd Melléklet). Minthogy a két vizsgált változóról elfogadtuk, hogy normális eloszlást követ, közöttük korrelációs elemzést (Pearson-korrelációt) végezhetünk.

A vizsgálat alapján a korrelációs együttható 0,536, mely közepes erősségű kapcsolatot feltételez a két skála között. A kapcsolat pedig releváns, hiszen a statisztikai teszt szignifikáns, mivel a vizsgálat szignifikancia értéke 0,0001, tehát a minta adatok alapján nagy megbízhatósággal fogadhatjuk el a két változó közötti lineáris kapcsolatot. A korreláció tehát pozitív és szignifikáns ($p < 0.001$) és így *ezt a hipotézist elfogadhatjuk, vagyis a kiterjedtebb belső CSR tevékenység kiterjedtebb külső CSR tevékenységgel jár együtt, valamint ugyanez igaz fordítva is, azaz a kiterjedtebb külső CSR kiterjedtebb belső CSR-rel jár együtt.* Ez arra enged következtetni, hogy a társadalmilag felelős tevékenységeket széleskörűen folytató vállalatoknál a belső és külső CSR egyaránt kiterjedten jelenik meg, aminek az oka feltehetően leginkább a vállalatot átható felelős szemléletben, kultúrában kereshető.

¹²⁷ A Mellékletben található kérdőív F2-es és F3-as kérdéseire adott válaszok alapján.

¹²⁸ A belső és külső CSR kiterjedtség mutatója folytonos skálán értelmezhető, ugyanis a 4 és az 5 megjelölt tevékenység között ugyanakkora a különbség, mint a 2 és a 3 megjelölt tevékenység között.

4. hipotézis: A vállalat mérete, tulajdona, illetve ágazata befolyásolja, hogy egy vállalat csak belső, csak külső, vagy belső és külső CSR-t egyaránt folytat.

A korábbiakban már bemutatásra került, hogy a CSR-hez kapcsolódó célok közül valamivel fontosabbnak ítélték meg a válaszadók a vállalaton belülre, azaz a munkavállalókra irányuló célokat (lásd 8.2 táblázat). Ezzel összhangban a belső CSR összességében gyakrabban jelent meg a vállalatoknál, mint a külső CSR, ugyanis a cégek 85%-a végzett belső, 66%-uk pedig külső CSR-t. A vállalatok több mint fele (53%-a) belső és külső CSR tevékenységet is végez, míg 32%-uknál csak a belső CSR, 13%-uknál pedig csak a külső CSR található meg. A válaszoló cégek csupán 2%-a nyilatkozott úgy, hogy a vállalati társadalmi felelősségvállalásnak sem a belső, sem a külső területein nem aktívak, azaz (az 50 fő feletti) cégek 98%-ánál volt valamilyen CSR tevékenység. A mintában ugyanakkor lényegesen többen foglalkoznak CSR-rel, mint amit az alig egy évvel korábban készült, kisebb vállalatokat is vizsgáló reprezentatív kutatás eredményei is mutatnak, mely szerint a hazai vállalatok 54%-a végzett CSR tevékenységet (Bank et al. 2009). A jelentős eltérés egyrészt abból ered, hogy jelen kutatás csak az 50 fő feletti cégekre vonatkozik, s hogy ezen nagyobb cégek egyúttal aktívabbak is a CSR-ben, továbbá hogy az ebben a fejezetben bemutatott kutatás nem csak azokat a társadalmilag felelős tevékenységeket vette figyelembe, melyekhez anyagi ráfordítás is társult (ellentétben a korábban készült kutatással).

Ágazati szempontból nem mutatkozott jelentős eltérés a belső és külső CSR arányaiban, ugyanis míg az ipari vállalatok 56%-a volt aktív mindkét felelősségvállalási dimenzióban, addig a szolgáltató és egyéb cégek 52%-ára, a pénzügyi cégeknek pedig az 50%-ára volt igaz ugyanez (8.11 táblázat). A csak belső CSR-t folytató cégek arányában már nagyobb volt az eltérés, ugyanis a pénzügyi cégek közül minden második csak az alkalmazottai irányában végzett CSR tevékenységet, míg az iparban és a szolgáltatásban ez az arány 30% körül alakult. Egyetlen pénzügyi vállalat sem végzett kizárólag külső CSR tevékenységet a mintában, viszont az ipari cégek 12%-ára, valamint a szolgáltató cégek 14%-ára volt ez jellemző. Az ágazat és a belső/külső CSR alkalmazása között ugyanakkor nem volt szignifikáns a kapcsolat ($p = 0,811$).

A vállalati méret $p < 0,05$ mellett viszont szignifikáns hatással volt arra, hogy az adott vállalat melyik belső/külső CSR kategóriába tartozik ($p = 0,019$). A 250 fő felettiekénél a cégek több mint kétharmadára volt jellemző, hogy a CSR belső és külső dimenzióiban is

aktívak, míg az 51-250 fős cégeknél ez az arány 51% volt. A 250 fő feletti vállalatok 7%-a egyáltalán nem aktív a vállalati társadalmi felelősségvállalás területén, ami jóval magasabb arány, mint az 50-250 fő közötti cégek körében (1%).¹²⁹

A hazai állami cégeknek az 56%-a, a Magyarországon működő külföldi, illetve a magyar magántulajdonban lévő cégeknek pedig 53-53%-a belső és külső CSR tevékenységet is végez. Kizárólag a külső CSR-ben arányaiban a legaktívabbak a magyar magáncégek (bár arányuk még így is csak 13%), míg csak belső CSR-rel a legnagyobb arányban az állami cégek foglalkoznak (44%-uk). A tulajdonkategóriák és belső/külső CSR között ugyanakkor nincs szignifikáns kapcsolat ($p = 0,714$).¹³⁰

8.11. táblázat: Belső és külső CSR megoszlása a vizsgált kategóriák szerint (%)

		Csak belső CSR	Csak külső CSR	Belső és külső CSR	Egyik sem	Sig.
Ágazat	Pénzügyi	50	0	50	0	0,811
	Ipar	29	12	56	3	
	Szolgáltatás és egyéb	33	14	52	1	
Méret	51-250 fő	34	15	51	1	0,019
	250 fő felett	22	4	67	7	
Tulajdon	Külföldi	36	9	53	2	0,714
	Hazai állami	44	0	56	0	
	Magyar magáncég	29	16	53	2	
Összesen		32	13	53	2	

Megjegyzés: a fenti táblázat a következő kérdésre adott válaszok alapján készült: Mely társadalmi ügyeket karol fel deklaráltan a vállalat politikája? a) Az alkalmazottak védelme, továbbképzése és jóléte, b) A környezeti károk mérséklése, környezeti erőforrások védelme, c) Egyéb (több válasz is lehetséges). Akik csak az a)-t jelölték, azok tartoznak „Belső CSR” kategóriába, akik csak a b) és/vagy c) választ jelölték, azok tartoznak a „Külső CSR” kategóriába, akik a)-t, b)-t és/vagy c)-t jelöltek, azok tartoznak a „Belső és külső CSR” kategóriába, míg aki egyiket sem jelölte meg (de egyébként aktívan válaszolt a kérdőív kérdéseire), az tartozik az „Egyik sem” kategóriába.

Forrás: a BCE ETK CSR adatbázisa alapján saját számítás; N = 169 (a vállalati tulajdonnál N = 167)

A magyarázó változók rétegzett megoszlásai alapján az látszik, hogy a vállalati méretnek lehet leginkább hatása arra a vizsgált változók közül, hogy egy adott vállalat milyen CSR-t végez, továbbá emellett a nagyobb vállalatok esetében meghatározónak tűnik az ágazat

¹²⁹ Feltételezésem szerint a nagyobb vállalatok rendelkeznek megfelelő információval a CSR lehetőségeiről, így esetükben ez egy tudatos, rövidtávon profitorientált döntés lehet. Erre a kérdésre a kvalitatív kutatás során is kerestem a lehetséges magyarázatokat, azonban a válaszadó 250 fő feletti vállalatok minden esetben végeztek CSR tevékenységet, így ezen különbség további vizsgálata egy későbbi kutatás témája lehet.

¹³⁰ A vállalati méret, ágazat és a tulajdonosi jelleg és CSR összefüggéseit elemző hipotézisvizsgálatra, a magyarázó változók közötti kölcsönhatások kiszűrésére, a későbbiekben térek ki részletesebben.

és a tulajdonos jellege is.¹³¹ A nagyobb méretkategóriájú vállalatoknál tulajdonosi szempontból a legnagyobb mértékben a külföldi cégekre jellemző a belső és külső CSR, majd őket követik az állami, valamint a magyar magáncégek. A 250 fő feletti vállalatoknál az ágazatok esetében is érdemi különbség mutatkozik a belső és külső CSR-ben, ahol is a legaktívabbak a pénzügyi cégek, majd őket követik az ipari, s végül a szolgáltató vállalatok.

A fentiek alapján ugyan körvonalazódnak bizonyos mintázatok, azonban a kutatás szempontjából releváns kérdés, hogy ezekre a magyarázó változók közül melyek és milyen kölcsönhatásban hatnak. Ennek megválaszolásához multinomiális modell alkalmazható, mert az összes vállalatok száma (a minta mérete) rögzített, de ezen belül a függő változók szerinti egyes csoportokba esők száma véletlen jellegű, előre nem meghatározott, valamint a magyarázó változók és a belső/külső CSR függő változó is kategorikus jellegű, továbbá ez utóbbiak több mint két kimenettel rendelkeznek. Módszertani megfontolások – a rendelkezésre álló adatok szerkezete és darabszáma – miatt (erről bővebben lásd a 7.1 fejezetet) az 1. hipotézisnél végzett vizsgálathoz hasonlóan ez esetben is csak szekvenciális vizsgálattal kérdezhajjuk az egyes hatások és kölcsönhatások multinomiális, így a modellt fokozatosan kell fölépítenünk.

Az 1. hipotézissel ellentétben jelen esetben nincs lehetőség ordinális multinomiális regresszióra, mivel a belső/külső CSR nem értelmezhető sorrendi skálán, hiszen ha eltekintünk az egyes tevékenységek intenzitásától és kiterjedtségétől, az alapján, hogy egy cég csak belső, vagy csak külső CSR-rel rendelkezik, nem lehet rangsort megállapítani. Elméletileg azt tekinthetjük alapvetően kedvezőbbnek, ha egy cég mind belső, mind pedig külső CSR-rel is rendelkezik, mintha ezek közül csak egyikkel rendelkezne, vagy egyikkel sem, a gyakorlatban azonban még ez a különbségtétel sem magától értetődő. Elképzelhető ugyanis olyan eset, hogy egy cég rendkívül aktív a belső CSR területén, míg egy másik csak a látszat kedvéért és alacsony intenzitással végez egy-egy belső, illetve külső CSR-t, és ez esetben nem feltétlenül érvényes az előbbi elméleti sorrendiség. A belső, valamint a külső CSR kiterjedtségének, azaz az ezen kategóriákon belül végzett tevékenységek számának függő változóként való elemzését az előbbiek

¹³¹ A magyarázó változók rétegzett megoszlásainak táblázata, valamint ezeknek rövid elemzése a Mellékletben található.

miatt külön is elvégzem majd.¹³² A méret/ágazat/tulajdon magyarázó változókat hatféle sorrendben lehet megadni, az ezek alapján elvégzett szekvenciális multinomiális regresszió vizsgálatok összefoglaló eredményeit a 8.12 táblázat tartalmazza.¹³³

8.12. táblázat: Szignifikáns hatások a belső/külső CSR szekvenciális multinomiális regresszióval történő vizsgálata alapján ($p < 0,05$ zöld körrel jelölve)

A modell felépítésének sorrendje	HATÁSOK ÉS KÖLCSONHATÁSOK						
	Ágazat	Méret	Tulajdon	Méret Ágazat	Tulajdon Ágazat	Méret Tulajdon	Méret Ágazat Tulajdon
Ágazat-Méret-Tulajdon		●		●			
Ágazat-Tulajdon-Méret		●		●	●		
Méret-Ágazat-Tulajdon		●		●	●		
Méret-Tulajdon-Ágazat		●			●		
Tulajdon-Méret-Ágazat		●		●	●		
Tulajdon-Ágazat-Méret		●		●	●		

Forrás: a BCE ETK CSR adatbázisa alapján saját számítás; N = 167

A szekvenciális multinomiális regresszió elemzés során a méret hatása a magyarázó változók modellbe vonásának sorrendjétől függetlenül, minden esetben szignifikáns, míg a méret*ágazat és a tulajdon*ágazat kölcsönhatások a hat vizsgált esetből ötször voltak szignifikánsak. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a méret hatása mindenképpen szignifikáns, hasonlóan a méret*ágazat és a tulajdon*ágazat kölcsönhatás is annak tekinthető. Ennek megfelelően a 4. hipotézist elfogadhatjuk, mivel önállóan, vagy más magyarázó változóval kölcsönhatásban mind a méret, mind az ágazat, s mind a tulajdon szignifikáns hatással van arra, hogy az adott vállalat csak belső, csak külső, vagy belső és külső CSR-t is folytat.

A kölcsönhatások külső/belső CSR egyes kategóriáira gyakorolt tényleges, számszerű hatásának kimutatását nehézkessé teszi ugyanakkor az a tény, hogy a magyarázó változók egymással is összefüggnek (ld. 7.1 fejezet). A gyakorisági táblákból ugyanakkor kiolvasható, hogy a több főt foglalkoztató vállalatoknál nagyobb arányban találhatunk

¹³² A felmérési eredmények alapján ugyanakkor arról nincs információnk, hogy egy adott felelős tevékenységet mennyire intenzíven végez az adott vállalat, s bár ezek objektív összehasonlítása eleve nehezen megvalósítható, ezen kérdéskör tárgyalására röviden kitérek a belső CSR kapcsán a kvalitatív kutatás elemzése során (9.4 fejezet).

¹³³ Az eltérő sorrendű szekvenciális multinomiális vizsgálathoz tartozó részletes táblázatok a Mellékletben találhatók.

külső és belső CSR-rel foglalkozó cégeket, valamint a nagyobb cégek körében a pénzügyi, valamint a külföldi cégek is nagyobb arányban végeznek belső és külső CSR-t, mint a többiek. Ennek megfelelően a 4. hipotézis a) alhipotézise, mely szerint a külföldi cégekre a belső és külső CSR együttesen jellemző, a megoszlási táblákból és a multinomiális regresszió vizsgálat alapján elfogadhatónak tűnik, de ugyanezen hipotézis b) feltételezése viszont nem helyt álló, mivel a hazai állami cégekre is a belső és külső CSR együttesen jellemző (mint ahogy a magyar magáncégekre is) és nem a „csak belső CSR”. A minta megoszlások alapján ugyanakkor az látszik, hogy a belső CSR (önállóan, vagy a külső CSR-re együtt) inkább jellemző az állami cégekre, mint a többiekre, ugyanis ebben a tulajdoni kategóriában a mintában minden vállalat aktív volt ezen a területen.

A méret, ágazat és tulajdonos jellege változók CSR-re gyakorolt hatásainak további elemzése érdekében a következőkben varianciaanalízissel¹³⁴ azt is megvizsgáltam, hogy a belső, illetve a külső CSR kiterjedtsége (azaz a CSR tevékenységek számossága) és a magyarázó változók között van-e összefüggés. A vizsgálatok alapján a külső CSR kiterjedtsége és a méret ($p = 0,004$), valamint az ágazat ($p = 0,023$), valamint megközelítőleg a tulajdon ($p = 0,115$) tekintetében szignifikánsnak bizonyult az összefüggés. Mivel az alkalmazott varianciaanalízis során a kölcsönhatások vizsgálatára is sor került, elmondható, hogy a magyarázó változók hatását egymásétól megtisztítva látjuk (Kemény et al. 2017). Ennek megfelelően kijelenthető, hogy *összefüggés van a külső CSR kiterjedtsége és a méret, ágazat (valamint részben a tulajdon) magyarázó változók között.*¹³⁵ A korábbi megoszlási táblák alapján elmondható, hogy minél nagyobb egy vállalat, annál valószínűbb, hogy több külső CSR tevékenységet végez, valamint a kiterjedtebb külső CSR aktivitás jellemzőbb a pénzügyi, valamint az állami, és részben a külföldi cégekre is.

8.7. A hipotézisvizsgálatok eredményeinek összefoglalása

Az alábbiakban röviden összefoglalom a hipotézisek tesztelésének az eredményeit, majd az áttekinthetőség érdekében azokat egy egységes táblázatban is bemutatom. A vizsgálatok eredményei alapján megállapítható, hogy a CSR implicit/explicit jellegére a vállalat méretének, ágazatának és tulajdonosi jellegének – a modellbe bevont egyéb

¹³⁴ Mivel mind a belső, mind a külső CSR kiterjedtsége normális eloszlású (az ezzel kapcsolatos vizsgálatok eredményeit lásd a Mellékletben), ezért az összefüggés jelen esetben varianciaanalízissel vizsgálható.

¹³⁵ A belső CSR kiterjedtsége és a magyarázó változók közötti összefüggést vizsgálva egyik változó sem hozott szignifikáns eredményt (lásd Melléklet).

kölcsönhatásoktól függetlenül – szignifikáns hatása van, és így elfogadtuk az 1. hipotézist. Igazolódott, hogy minél több főt foglalkoztat egy vállalat, annál nagyobb valószínűséggel végez spontán explicit, vagy explicit CSR-t (1/a hipotézis), valamint hogy a pénzügyi vállalatok nagyobb valószínűséggel végeznek explicit CSR-t, mint az ipar és szolgáltatás ágazatok vállalatai (1/b hipotézis). Az alapvetően implicit CSR leginkább a magyar magánvállalkozásokra, az explicit CSR pedig az állami vállalatokra jellemző. A várakozásokkal ellentétben a külföldi tulajdonú vállalatok többsége nem explicit, hanem inkább alapvetően implicit CSR tevékenységet folytat, míg az állami cégek többsége rendelkezik CSR-hez kapcsolódó stratégiával is (és így nem a spontán explicit CSR kategóriába esik), így az 1/c hipotézis csak részben volt elfogadható.¹³⁶

Az implicit/explicit CSR és a belső/külső CSR között nincs szignifikáns kapcsolat, és így a 2. hipotézist (és annak alhipotéziseit) nem tudtuk elfogadni, ugyanakkor az a tesztek alapján megállapítható volt, hogy minél nagyobb egy cég belső és/vagy külső CSR tevékenységeinek száma (kiterjedtsége), annál nagyobb valószínűséggel tartozik a spontán explicit, illetve az explicit CSR kategóriákba. Az is megállapítható volt, hogy a tevékenységek fajtáját tekintve minél inkább széleskörűen jelenik meg egy cégnél a munkavállalókról való gondoskodás, annál szélesebb körűek lesznek a vállalaton kívülre irányuló társadalmilag felelős vállalati aktivitások is (és fordítva). A belső és külső CSR között tehát pozitív lineáris összefüggés volt igazolható, és ennek megfelelően a 3 hipotézis helytállónak bizonyult. A vizsgálat eredményei igazolták a 4. hipotézist is, hogy a vállalati méretnek, ágazatnak és tulajdonkategóriának szignifikáns hatása van a belső/külső CSR gyakorlatok megjelenésére, igaz, ezen belül a méret önállóan, míg másik két magyarázó változó a mérettel kölcsönhatásban mutatott csak szignifikáns hatást. A külföldi tulajdonú vállalatokra a külső és belső CSR a jellemző, így 4/a hipotézis elfogadásra került, viszont a 4/b alhipotézis nem igazolódott, ugyanis az állami vállalatokra nem csak a belső CSR, hanem sokkal inkább a belső és külső CSR együttesen jellemző. A vizsgálatok alapján megállapítható volt továbbá, hogy a külső CSR kiterjedtsége (számossága) és a vállalati méret, valamint ágazat (továbbá megközelítőleg a tulajdon) jellemzők között szignifikáns összefüggés van.

Összefoglalóan megállapítható, hogy a CSR implicit/explicit, illetve belső/külső jellegére érdemi hatással van a vállalat által foglalkoztatottak száma, ugyanis a nagyobb

¹³⁶ A tesztek alapján nem igazolódott hipotézisek lehetséges magyarázatairól, illetve a kapott eredmények közötti lehetséges összefüggésekről a következtetések (9.5 és 10. fejezetek) részben lesz szó.

vállalatokra jellemzőbb a stratégiai szinten is megjelenő önkéntes CSR, valamint a belső és külső érintettek felé egyaránt irányuló felelős tevékenység. A vizsgált ágazatok vonatkozásában az implicit/explicit CSR esetében önállóan, míg a belső/külső CSR esetében a vállalati mérettel kölcsönhatásban van összefüggés, mely szerint a pénzügyi ágazat kiemelkedik a társadalmilag felelős tevékenységek vonatkozásában az ipari és szolgáltató cégek közül. Továbbá leginkább az állami cégek élenjárók a törvényi kötelezettségeken felüli társadalmi szerepvállalásban, de viszonylag aktívak ezen a területen a külföldi tulajdonú cégek is, míg a magyar magáncégek ez kevésbé jellemző. A hipotézisvizsgálat eredményeit a következő (8.13) táblázatban foglalom össze.

8.13. táblázat: A hipotézisek tesztelésének eredményeit összefoglaló táblázat

Kutatási kérdés	Főhipotézis	Elfogadható-e	Alhipotézis
I. kutatási kérdés Magyarországon milyen mintázatai alakultak ki a CSR-nek és ezekre milyen vállalati jellemzők vannak hatással?	1. hipotézis A cégek strukturális és tulajdoni jellemzői érdemi befolyással vannak az alkalmazott CSR implicit/explicit jellegére.	Az 1. hipotézis <i>elfogadható mind a vállalat mérete, ágazata és tulajdonosi jellege vonatkozásában.</i>	1/a A több főt foglalkoztató vállalatok nagyobb valószínűséggel végeznek spontán explicit, vagy explicit CSR-t, mint alapvetően implicit CSR-t. (<i>elfogadható</i>) 1/b A pénzügyi ágazatba tartozó cégek nagyobb valószínűséggel végeznek explicit CSR-t, mint az ipar és szolgáltatás ágazatok vállalatai. (<i>elfogadható</i>) 1/c Magyarországon a magyar magáncégekre leginkább az alapvetően implicit CSR tevékenység, az állami vállalatokra pedig a spontán explicit CSR a jellemző, míg az önkéntes, vállalati stratégia által is támogatott (explicit) CSR inkább a külföldi tulajdonú cégekre jellemző. (<i>csak részben fogadható el, ugyanis a magyar magáncégekre vonatkozó feltevés igazolást nyert, a többi nem</i>)
	2. hipotézis Az implicit/explicit CSR és a belső/külső CSR előfordulása között van összefüggés.	A 2. hipotézis <i>nem fogadható el.</i> Megjegyzendő ugyanakkor, hogy a belső/külső CSR kiterjedtsége és az implicit/explicit CSR között van szignifikáns összefüggés.	2/a Az implicit CSR-rel rendelkező vállalatokra elsősorban a belső CSR jellemző. (<i>nem fogadható el</i>) 2/b Az explicit CSR-rel rendelkező vállalatokra a belső és külső CSR együtt jellemző. (<i>nem fogadható el</i>)
II. kutatási kérdés Milyen tényezők hatnak a munkavállalókról való gondoskodási gyakorlatokra?	3. hipotézis A belső és külső CSR tevékenység kiterjedtsége között pozitív irányú összefüggés van.	A 3. hipotézis <i>elfogadható.</i>	(a 3. hipotézishez nem tartozik alhipotézis)
	4. hipotézis A vállalat mérete, tulajdona, illetve ágazata befolyásolja, hogy egy vállalat csak belső, csak külső vagy belső és külső CSR-t egyaránt folytat.	A 4. hipotézis <i>elfogadható,</i> azzal a kitétellel, hogy míg a méret önállóan, addig az ágazat és a tulajdon a mérettel együtt (kölcsonhatásban) van szignifikáns hatással a belső/külső CSR-re.	4/a A külföldi tulajdonú vállalatokra a külső és belső CSR a jellemző. (<i>elfogadható</i>) 4/b Az állami tulajdonú vállalatokra leginkább a belső CSR a jellemző. (<i>nem fogadható el</i>)

Jelen kvantitatív elemzés a vállalatok társadalmi felelősségvállalásához kapcsolódó kérdéseit vizsgálta a kutatási kérdéseknek és hipotéziseknek megfelelően, a következőkben azonban röviden kitérek a vállalatvezetői vélemények és a CSR gyakorlatok közötti összefüggésekre is, melyek támpontot adtak a kvalitatív kutatás tervezéséhez is.

8.8. Vállalatvezetői attitűdök és a CSR

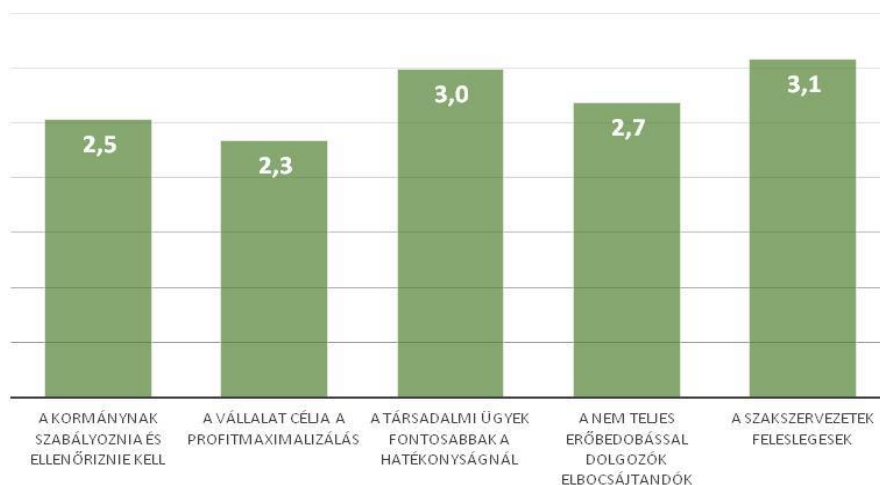
A III. kutatási kérdésem ahhoz kapcsolódik, milyen motivációk és kihívások ösztönzik a vállalatokat, illetve a vállalatvezetőket arra, hogy a munkavállalói gondoskodás felé forduljanak. A 2009-2010-ben készített adatfelvétel a nemzetközi kutatási szempontoknak megfelelően arra is kiterjedt, milyen kognitív percepciókkal rendelkeznek a vállalatvezetők a társadalmi ügyekkel kapcsolatban, így lehetőség nyílt a vállalatvezetői vélemények és a munkavállalókról való gondoskodás közötti összefüggések kvantitatív elemzésére.

A vállalatok vezetőit az állam (kormány) kívánatos szerepvállalásáról, a vállalatok felelősségéről és a munkavállalókról való gondoskodásról kérdeztük egy 1-5-ig tartó skálán aszerint, hogy mennyire értenek egyet az alábbi állításokkal:

- „A kormánynak ellenőriznie és szabályoznia kell a gazdaságot.”
- „Egy vállalat célja a profit maximalizálása kell, hogy legyen.”
- „A társadalmi ügyekkel való törődést támogatni kell, akár a hatékonyság árán is.”
- „Azokat, akik nem teljes erőbedobással teljesítenek, el kell bocsátani.”
- „A szakszervezetek feleslegesek.”

A vállalatvezetők válaszainak átlagos értékeit elemezve az látszik, hogy a cégvezetők összességében kissé egyetértettek a vizsgált állításokkal, vagy épp semlegesen álltak hozzá (8.8 ábra). A vállalatvezetők leginkább azzal az állítással értettek egyet, hogy a cégek célja a profitmaximalizálás, míg vélhetően ezzel összefüggésben azzal már kevesebben értettek egyet, hogy a társadalmi ügyekkel való törődés fontosabb a hatékonyságnál. Azzal az állítással kapcsolatban, hogy a szakszervezetek feleslegesek, megoszlottak a vélemények, de összességében inkább - minimálisan mértékben – nem értettek ezzel egyet a vezetők.

8.8. ábra: A vállalatvezetők attitűdje az egyes CSR-hez kapcsolódó állításokkal kapcsolatban (átlagok)



Megjegyzés: 1-5-ig skálán adott válaszok átlagai, ahol 1: teljes mértékben egyetért az állítással, 5: egyáltalán nem ért vele egyet. Minél kisebb tehát a táblázatban szereplő érték, annál inkább egyetértenek a válaszadók az adott állítással.

Forrás: a BCE ETK CSR adatbázisa alapján saját számítás

A válaszokat a hipotézisek tesztelése során használt három magyarázó változó, azaz a vállalati méret, ágazat és tulajdonosi jelleg szerint is vizsgáltam.¹³⁷ A korábban bemutatott kvantitatív tesztek alapján a pénzügyi ágazat vállalatai, valamint a 250 fő feletti cégek az átlagosnál aktívabbak mind az explicit, mind a belső és külső CSR-ben. A CSR iránti attitűdre vonatkozó (előzőekben ismertetett) kérdésekre kapott válaszok alapján ezen csoportokba tartozó vállalatok vezetői értékelték leginkább egyet azzal, hogy a társadalmi ügyek támogatása fontosabb a hatékonyságnál is, és egyúttal ők értékelték a legkevésbé egyet azzal, hogy a szakszervezetek feleslegesek. A vállalatok tulajdonosi jellege szerint ugyanakkor vegyes kép rajzolódott ki, így például az állami vállalatok vezetői értékelték legkevésbé egyet azzal az állítással, hogy a szakszervezetek feleslegesek, ugyanakkor azzal ők értékelték egyet a leginkább, hogy a nem teljes erőbedobással dolgozók elbocsájtandók. Összességében a vállalatvezetői attitűdök által kirajzolódó CSR mintázata hasonlóságot mutat a vállalati gyakorlatokkal (különösen a vállalati méret és ágazat tekintetében), kérdés azonban, hogy amennyiben egy vállalatvezető kedvezően ítéli meg a CSR-hez kapcsolódó témákat, az jelentheti-e azt, hogy a cég egyúttal aktívabb is a CSR területén (és fordítva). A következőkben megvizsgálom, hogy a vállalat által

¹³⁷ A vállalatvezetői attitűdöket vállalati méret, ágazat, tulajdonosi jelleg szerint bemutató kereszttábla a Mellékletben található.

végzett CSR tevékenységfajták számossága és a vállalatvezetők a CSR-hez kapcsolódó egyes témák iránti attitűdje között van-e összefüggés.

A belső, illetve a külső CSR kiterjedtségét összevethetjük a CSR elemek fontosságával kapcsolatos vállalatvezetői véleményekkel. A két ordinális skála közötti kapcsolat szorosságát lineáris korrelációval vizsgáltam. A páronként tesztelt szignifikancia érték a páronkénti lineáris kapcsolat relevanciáját vizsgálja. A vizsgálat alapján az alábbi munkavállalókról való gondoskodáshoz kapcsolódó állításoknál igazolódott, hogy a vállalatvezető véleménye a társadalmi felelősségvállaláshoz kapcsolódó kérdésekben szignifikánsan meghatározza, hogy egy vállalatnál mennyire sokrétű belső CSR valósul meg.

- „Azokat, akik nem teljes erőbedobással teljesítenek, el kell bocsátani.”
- „A szakszervezetek feleslegesek.”

A Pearson-féle korrelációs együttható értéke gyenge (de szignifikáns) kapcsolatot jelzett, méghozzá oly módon, hogy a belső CSR annál inkább kiterjedt az adott vállalatnál, minél kevésbé értett egyet a fenti állításokkal (8.14 táblázat). Azon cégeknél tehát, ahol olyan vállalatvezető dolgozik, aki nem ért egyet azzal az állítással, hogy a szakszervezetek feleslegesek, vagy, hogy azokat, akik nem teljes erőbedobással teljesítenek, el kell bocsátani, valószínűleg kiterjedtebb a belső CSR tevékenység, mint azoknál, ahol a vezető inkább egyetért ezekkel az állításokkal.

8.14. táblázat: A vállalatvezetői vélemény és a belső CSR kiterjedtségének kapcsolata

		Azokat, akik nem teljes erőbedobással teljesítenek, el kell bocsátani	A szakszervezetek feleslegesek
Belső CSR	Pearson Correlation	,199***	,142*
kiterjedtség	Sig. (tailed)	,009	,070
	N	166	164

* Sig. < 0.1, ** Sig. < 0.05, *** Sig. < 0.01

Megjegyzés: A vállalatvezető véleményét az egyes állításokkal kapcsolatban a kérdőív 1-5-ös skálán mérte, ahol az 1-es volt a teljesen egyetért, és 5 volt a teljesen nem ért egyet. Mivel a belső CSR kiterjedtségnél viszont a nagyobb érték volt (szintén 1-5 skálán) a kedvezőbb, ezért akkor negatív a Pearson-féle együttható, ha az állítással való egyetértés egyúttal kedvező hatással volt a belső CSR kiterjedtségre is.

Forrás: a BCE ETK CSR adatbázisa alapján saját számítás

A külső CSR kiterjedtségére az mutatott szignifikánsan pozitív hatást, hogy ha a vezető az alábbiak közül az első két kérdéssel minél kevésbé értett egyet, míg a harmadikkal minél inkább egyetértett:

- „Egy vállalat célja a profit maximalizálása kell, hogy legyen.”
- „A szakszervezetek feleslegesek.”
- „A társadalmi ügyekkel való törődést támogatni kell, akár a hatékonyság árán is.”

A vizsgálat alapján tehát azoknál a cégeknél, ahol a vállalatvezető szerint a társadalmi ügyekkel való törődést akár a nyereség árán is támogatni kell, ott többféle külső CSR tevékenység valósul meg, mint azoknál, akik szerint a profit nem lehet kisebb társadalmilag felelős tevékenységek miatt (8.15 táblázat). Ezzel vélhetően összefüggésben, ha a vállalatvezető nem a profittermelésben látja a cég elsődleges célját, akkor az a korrelációs vizsgálat szerint kiterjedtebb CSR tevékenységgel jár együtt a vállalatnál. Az eredmények alapján az is megfogalmazható, hogy minél inkább értettek kevésbé egyet azzal az állítással a vezetők, hogy a szakszervezetek feleslegesek, annál inkább kiterjedt volt mind a belső, mind a külső CSR aktivitásuk.

8.15. táblázat: A vállalatvezetői vélemény és a külső CSR kiterjedtségének kapcsolata

		Egy vállalat célja a profit maximalizálása kell, hogy legyen	A társadalmi ügyekkel való törődést támogatni kell, akár a hatékonyság árán is	A szakszervezetek feleslegesek
Külső CSR	Pearson	,284***	,219***	,196**
kiterjedtség	Sig. (tailed)	,000	,005	0,012
	N	165	166	164

* Sig. < 0.1, ** Sig. < 0.05, *** Sig. < 0.01

Megjegyzés: A vállalatvezető véleményét az egyes állításokkal kapcsolatban a kérdőív 1-5-ös skálán mérte, ahol az 1-es volt a teljesen egyetért, és 5 volt a teljesen nem ért egyet. Mivel a belső CSR kiterjedtségnél viszont a nagyobb érték volt (szintén 1-5 skálán) a kedvezőbb, ezért akkor negatív a Pearson-féle együttható, ha az állítással való egyetértés egyúttal kedvező hatással volt a külső CSR kiterjedtségre is.

Forrás: a BCE ETK CSR adatbázisa alapján saját számítás

A statisztikai tesztek tehát igazolták a hazai 50 fő feletti vállalatok vonatkozásában, hogy a vállalatvezetők véleménye és a vállalat munkavállalókról való gondoskodási gyakorlatai, illetve a külső CSR kiterjedtsége között összefüggés van. A vizsgálat alapján ugyanakkor az nem volt megállapítható, hogy a vállalatvezetők véleménye hatott a

kiterjedtebb belső/külső CSR tevékenységre, vagy fordítva, vagy esetleg ez az „együtt járás” eleve egy a vizsgálatba nem bevont másik változóval magyarázható inkább. A következő fejezetben kvalitatív kutatási eszközökkel megvizsgálom, hogy milyen tényezők lehetnek hatással a vállalatvezetők véleményének a kialakulására, valamint hogy ez milyen a dolgozókról való gondoskodási tevékenységeket eredményezhet.

9. A KVALITATÍV KUTATÁS EREDMÉNYEI

A következőkben bemutatom a kvalitatív kutatás hátterét és az elemzés szempontjait, majd ismertetem az interjúk alapján kirajzolódó CSR célokat a vizsgált vállalati csoportokban, valamint azok fontosabb tartalmi elemeit. A kutatási kérdéseknek megfelelően részletesebben is elemzem a hazai CSR implicit és explicit jellegű tevékenységeinek vállalati szempontjait, valamint a belső CSR gyakorlatokhoz kapcsolódó motivációkat. A kvalitatív kutatás eredményeinek összefoglalásával pedig arra keresem a választ, hogy milyen szempontok miatt fordul egy vállalat, illetve a cégvezető a CSR felé.

9.1. A kvalitatív kutatás háttere és az elemzés szempontjai

A CSR-t vizsgáló tudományos szakirodalom elsősorban intézményi aspektusból közelíti meg a vállalatok társadalmi felelősségvállalását, és így magukat az érintett szereplőket is, ami viszont így figyelmen kívül hagyja az egyének személyes percepcióit. Az intézmények ugyanakkor nem csupán hatással vannak a vállalati (és egyéni) stratégiákra, hanem egyúttal ezen szereplők közös egyetértésén, megállapodásán is nyugszanak. Továbbá a felelős vállalati magatartás és ahhoz tartozó cselekvések mindig egyéni, vagy csoportos döntéseken alapulnak a vállalaton belül, melyben meghatározó szerepe lehet a vállalat vezetőinek.

Néhány CSR-elmélet külön is kitért arra, hogy a vállalatvezetőknek mekkora szerepe van a vállalat által alkalmazott CSR mintázataiban. Friedman (1970) szerint a vállalatoknak eleve nincs önálló döntési képessége, mivel döntenie csak az ember, azaz ebben az esetben a vállalatvezető tud, és tőle függ, hogy milyen társadalmi szerepeket vállal fel az adott vállalat.¹³⁸ Wartick és Cochran (1985) a vezetők szerepét a CSR gyakorlatok kialakulásában alapvetőnek tartotta, mivel ők felelősek a vállalat gazdasági és társadalmi teljesítményének tervezéséért és irányításáért. Frederick (1986) vállalatvezetői perspektívából szemlélte a társadalmilag felelős vállalati magatartás elemeit, mely során kitért többek között arra is, hogy jelentős szerepe van a vezetők percepcióinak is a konkrét felelősségi gyakorlatok kialakulásában. A vállalati állampolgárság („corporate

¹³⁸ Ahogy erről korábban már volt szó, Friedman (1970) szerint a vállalatvezető akkor jár el társadalmilag felelősen, ha maximálisan figyelembe veszi a tulajdonos (profitmaximalizáló) szempontjait.

citizenship”) CSR elmélete is kitér a vállalatvezetők szerepére, továbbá a Világgazdasági Fórum nyilatkozata is felhívja arra a figyelmet, hogy a cégvezetők szerepe nagyon fontos abban, hogy a vállalat jó „állampolgár” legyen (WEF, 2002). A vezetők meghatározó szerepe a CSR-ben tehát nem ismeretlen a szakirodalomban, azonban mindeddig kevés olyan empirikus kutatás született, ami ezen szerep terjedelmét, illetve az erre ható tényezőket vizsgálta.

Az egyik ilyen kutatás, a GKI által 2008-ban készített kvantitatív felmérés eredményeinek újrafeldolgozása alapján (lásd 5.3 fejezet) megállapítható volt, hogy a CSR iránti elköteleződés szempontjából a nemzetközi vállalati kultúra mellett meghatározó a felsővezetés személyes elköteleződése is. Ezt támasztják alá korábbi hazai kutatások olyan megállapításai is, mint hogy pl. az esélyegyenlőség fejlesztésének egyik legfontosabb akadálya a vállalatvezetők ellenállása, vagy érdektelensége (Tardos 2014b), vagy hogy az elkötelezett vezetők vállalati program hiányában is megoldják a rászoruló munkavállalók megsegítését (Bank 2010). Bluhm és Trappmann (2014) a vállalatvezetők CSR-hez kapcsolódó kognitív percepcióit vizsgálva pedig arra jutott, hogy a vállalatvezetők CSR iránti attitűdjére hatása van annak, hogy a cégben van-e külföldi tulajdonos. A vállalatvezetők CSR-ben betöltött szerepére tehát számos elmélet és kutatás is felhívta a figyelmet, eddig azonban nem készült Magyarországon olyan átfogó kvalitatív kutatás, mely kifejezetten azt vizsgálta volna, hogy milyen kihívások és motivációk eredményezik, hogy egy vállalat, illetve annak vezetősége a CSR felé fordul.

A kvantitatív kutatás 8. fejezetben ismertetett eredményei alapján a vállalatvezetők CSR-hez kapcsolódó személyes véleményei, attitűdjei és a vállalatnál megvalósuló CSR kiterjedtsége között szignifikáns összefüggés van, kérdés azonban, hogy ez a vezetőknek a CSR gyakorlatokra való jelentős befolyásával, vagy inkább egyéb tényezőkkel, így például a vállalati kultúrához való alkalmazkodással, esetleg ezek kombinációjával magyarázható. Amennyiben a vezetői attitűd önmagában is hatással van a cég társadalmilag felelős gyakorlataira, akkor kérdés, hogy a vezető CSR iránti elköteleződésében milyen szubjektív és objektív tényezők játszanak fontos szerepet.

Jelen kvalitatív kutatás célja a korábban ismertetett III. kutatási kérdés alapján annak a beazonosítása, hogy *milyen motivációk és kihívások eredményezik, hogy egy vállalat,*

*illetve a vállalatvezető a CSR, valamint ezen belül a belső CSR felé fordul.*¹³⁹ A kutatás célja továbbá, hogy ezen tényezők vizsgálatával egyúttal hozzájáruljon a kvantitatív kutatás során beazonosított összefüggések jobb megértéséhez is. A következőkben megvizsgálom, hogy a kvantitatív elemzés implicit/explicit CSR-re vonatkozó megállapításai miként valósulnak meg a kvalitatív kutatásban résztvevők körében, valamint hogy ezek kialakulásában milyen vállalati, személyi, intézményi és környezeti feltételek játszanak szerepet. Elemzem továbbá, hogy a belső CSR egy hasonulási folyamatként, vagy pedig egy problémára adott válaszreakcióként, esetleg ezek kombinációjaként, vagy valamely más hatások eredményeként írható le a leginkább. A hasonulási folyamatok vizsgálatakor arra keresem a választ, hogy a belső felelősségvállalási gyakorlatok mennyire igazodnak a szabályokhoz (törvényekhez, megállapodásokhoz), az anyavállalat kultúrájához, elvárásaihoz, az ágazathoz, a versenytársakhoz, a vállalatvezető személyes meggyőződéséhez (cf. DiMaggio – Powell (1983) koercív, mimetikus, normatív izomorfizmus elméletei¹⁴⁰). Megvizsgálom továbbá azt is, hogy a hasonló gondoskodási gyakorlatok nem az azonos vállalati kihívásokra adott racionális válaszreakciókból adódnak-e inkább.

A következőkben röviden ismertetem a kvalitatív elemzés főbb szempontjait, melyek alapján egyfelől átfogó képet kaphatunk a vállalatok társadalmilag felelős gyakorlatai mögött húzódó motivációkról és kihívásokról, másfelől pedig lehetőség nyílik a későbbiekben a kvalitatív eredményeket összevetni az elméleti rész és a kvantitatív kutatás elemzése során ismertetett megállapításokkal.

A kvalitatív elemzést két fő tartalmi megközelítés alapján készítettem el. Egyfelől annak érdekében, hogy átfogó képet kaphassunk a korábban ismertetett elméleti megfontolások és kvantitatív megállapítások alapján kirajzolódó hazai CSR mintázat mögött meghúzódó vállalati motivációkról és kihívásokról (ebben a hazai és a külföldi tulajdonos esetleges szerepét is elemeztem). Másfelől, a belső CSR-re vonatkozó III. kutatási kérdés megválaszolása érdekében a munkavállalókról való gondoskodás megítélését a vállalatvezetők, valamint a munkavállalók körében is megvizsgáltam, valamint azokat az

¹³⁹ A külső CSR önálló, részletes vizsgálatára terjedelmi korlátok miatt sem volt lehetőség jelen kvalitatív elemzés során, így az egy következő kutatás témája lehet. Mindazonáltal a külső CSR-ről, annak belső CSR-hez való kapcsolatáról több helyen is esik szó ebben a fejezetben.

¹⁴⁰ Ezekről bővebben a 3.3 fejezetben volt szó.

egyres vállalati tulajdoni kategóriákon belül külön elemeztem. Az elemzés szempontjainak rövid indoklását a következőkben ismertetem.

A kvantitatív kutatás elemzése során a függő változókat, azaz a CSR implicit/explicit, illetve belső/külső mintázatait a vállalati méret, ágazat és tulajdonosi jelleg szerint vizsgáltam. Az elméleti rész, illetve a kvantitatív kutatás megállapításaival összhangban a hazai CSR gyakorlatok kvalitatív kutatás révén történő elemzése elsősorban a vállalati tulajdonosi jelleg szerinti eltérések mélyebb megértésére fókuszált. Egyrészt ugyanis a tulajdonosi jelleg kapcsolódik az elméleti részben bemutatott kettős függésben lévő piacgazdaság (DDME) modellhez, mely szerint a multinacionális vállalatok és az állam jelentős szerepet töltenek be a hazai piacgazdaság intézményeiben, és így közvetetten a CSR magyarországi mintázataiban is. Emellett számos kutatás (pl. Bondy et al. 2012, Scalet – Kelly 2010, Hagen 2009) külön is foglalkozott a multinacionális vállalatoknak a CSR terjedésében betöltött szerepével. Másrészt a kvantitatív kutatás eredményei elsősorban a tulajdonosi jelleg szempontjából vetettek fel olyan kérdéseket, melyek mögöttes tényezőinek feltárása leginkább kvalitatív technikákkal lehetséges.¹⁴¹ Ezen kérdések közé tartozik, hogy a hazai állami vállalatokra miért az explicit CSR a leginkább jellemző, vagy hogy a különböző tulajdonosi jellegű vállalatok belső, illetve külső CSR gyakorlataiban miért lehetnek eltérések.¹⁴² Megvizsgálom továbbá azt is, hogy a belső CSR kapcsán milyen eltérő szempontok azonosíthatók be a vezetők és a munkavállalók – azaz a CSR gyakorlatok jóváhagyói és haszonélvezői – között a multinacionális cégeknél, a hazai állami vállalatoknál, és a magyar magáncégeknél, hogy ezáltal átfogóbb képet kaphassunk a munkavállalókról való gondoskodási gyakorlatok eltérő motivációiról és megítéléséről az egyes vállalati tulajdoni kategóriákban.¹⁴³

¹⁴¹ Így különösen az előzetes feltevésekkel ellentétes eredményeket hozó kvantitatív vizsgálatok esetében (azaz az 1/c hipotézisnél az implicit/explicit CSR-nek, a 4/b hipotézis esetében pedig a belső/külső CSR-nek a tulajdonosi jelleggel való összefüggései kapcsán – lásd 8.7 fejezet).

¹⁴² A kapott válaszok másik két magyarázó változó, azaz ágazat és méret szerinti részletes elemzésére jelen dolgozat keretei között terjedelmi korlátok miatt nem nyílik lehetőség, a Mellékletben azonban összefoglalóan kitérek ezen szempontokra is. Itt is megemlíteném ugyanakkor, hogy a kvalitatív kutatás eredményei hasonló CSR mintázatot mutatnak vállalati méret és ágazat szerinti összehasonlításban, mint a kvantitatív kutatás megállapításai, továbbá az ezekhez kapcsolódó vállalati motivációk is összhangban voltak a kvantitatív elemzés során felvázolt lehetséges magyarázatokkal.

¹⁴³ A kvantitatív kutatás a rendelkezésre álló felmérési adatok miatt nem tudta külön elemezni a multinacionális vállalatokat (mivel csak arról volt releváns információ, hogy az adott cégben van-e külföldi tulajdonos), a kvalitatív felmérés során azonban lehetőség volt a multinacionális vállalatok vizsgálatára, és így a nemzetközi vállalati kultúra hatásainak elemzésére is, melynek relevanciájáról a 3.3 fejezetben bővebben is volt szó.

A következőkben részletesen is bemutatom és összehasonlítom a multinacionális, az állami és a magyar vállalatok belső CSR gyakorlatai mögött meghúzódó vállalati és vállalatvezetői motivációkat és kihívásokat. A kvalitatív kutatás elemzése során kitérek arra is, hogy milyen szempontok játszanak abban szerepet, hogy a kvantitatív kutatás alapján az eltérő tulajdoni kategóriákban eltérő módon találhatók meg az implicit és explicit CSR gyakorlatok. Annak érdekében, hogy a CSR motivációiról minél árnyaltabb képet kaphassunk, a CSR diskurzushoz kapcsolódó különbségeket tartalomelemzési módszerekkel is vizsgáltam a vállalati tulajdoni kategóriák, valamint a vállalatvezetők és munkavállalók szerint, melynek megállapításait a következő fejezet tartalmazza.

9.2. A CSR célja és tartalma

A kvantitatív kutatás elemzése során már bemutatásra került, hogy a vállalatoknál gyakran jelennek meg eltérő célok a társadalmi felelősségvállaláshoz kapcsolódóan, melyek így eltérő CSR tevékenységeket is indukálnak a cégeknél. A következőkben bemutatom, hogy a kvalitatív felmérés alapján melyek lehetnek ezen eltérések szempontjai a vizsgált tulajdoni kategóriákban részben az interjúk során használt fogalmak elemzése, részben pedig a vállalatvezetők által megemlített CSR célok és tevékenységtípusok értékelése révén.

9.2.1. Fogalmi készletek a vizsgált kategóriákban

A vállalatok tulajdoni kategóriák szerinti kvalitatív adatelemzés előtt kvantitatív tartalomelemzést (Vicsek 2006) is készítettem. A tartalomelemzés ezen módszere a szövegben használt témák, szavak gyakoriságának az elemzésén alapul. Ez a gyakorisági vizsgálat kategóriákra (csoportokra) bontva is megtehető, ami lehetőséget ad az egyes csoportok kvalitatív tartalmának objektív (kvantitatív) összehasonlítására. Az adott csoportot jól jellemezheti, hogy a vizsgált témával összefüggésben milyen szavakat használ a leggyakrabban, mely témák foglalkoztatják a leginkább, valamint hogy arról milyen fogalmi ismeretekkel rendelkezik. Továbbá az is jellemez egy csoportot, hogy mely, más csoportok által kedvelt fogalmakat nem használ. A gyakran használt, illetve a mellőzött fogalmak egyenkénti és együttes (kapcsolt) értékelése a kijelölt csoportoknál támpontot adhat az adott kategóriára jellemző összefüggések feltárásához, illetve azok más kategóriákkal való összehasonlító vizsgálatához.

Az interjúalanyok által használt szavak gyakoriságának elemzésére az NVivo 10 programot használtam. Ez a szoftver – más ismertebb kvalitatív adatelemző

szoftverekhez hasonlóan – angol szöveganyag elemzésére lett kifejlesztve, ezért a magyar szöveg elemzéséhez előzetes átalakítások voltak szükségesek. Így például a szövegben a ragozott alakokat át kellett alakítani főalakká, a futtatás során pedig ki kellett szűrni a magyar nyelvben gyakran használt kötőalakokat („stop words” módszerrel). Emellett olyan szavakat is kivettem a szófelhőből, melyek tartalmilag nem voltak fontosak és nehezítették volna az áttekinthetőséget (pl. minden interjúalany nagyon sokszor használta a munkavállaló szót a vizsgált témakör miatt, az elemzés szempontjából ennek viszont nem volt jelentősége). Ezen felül egyes szavak tartalmi megkülönböztetésére is szükség volt, ugyanis például a „környezet” szó mind a természeti környezet, mind a munka-környezet összefüggéseiben megjelent (így pl. a környezet szó a természeti környezettel kapcsolatos felelős tevékenységre utal majd a szó-gyakoriság elemzésben, a munka-környezet pedig maradt munka-környezet). Emellett az adott szóhoz kapcsolódó toldalékokat is összevontam a jobb szemléltetés érdekében, így pl. a környezet, vagy felelős szó a lenti szófelhőkben tartalmazza az összes kapcsolódó szóalak (pl. környezetvédelem, környezetbarát, illetve felelősség, felelősségvállalás stb.) gyakoriságát is.

Az alábbiakban két különböző szó-gyakorisági összehasonlító elemzést mutatok be. Először megvizsgálom, hogy a vezetők és a munkavállalók fogalmi készletében milyen jellemző eltérések találhatók, majd utána megnézem a multinacionális, a hazai állami és a magyar magánvállalatok vezetőinek a fogalomhasználatában megjelenő különbségeket is.

A használt szavak gyakoriságának elemzése alapján a kvalitatív kutatásban résztvevő 21 vállalatvezető a leggyakrabban a tulajdonos, a felelős, az állam és a szabály szavakat használta (9.1 ábra). Ez alapján arra lehet következtetni, hogy a társadalmi felelősségvállalás, illetve azon belül a munkavállalókról való gondoskodás témaköréhez a válaszoló vállalatvezetők szerint erősen kapcsolódik a tulajdonos, az állam, illetve a betartandó szabály(ok). A kapcsolódás oka vélhetően az, hogy ezek jelentős hatással vannak a vállalat társadalmi felelősségvállalására, mely feltételezést a következő alfejezetekben vizsgálom meg részletesebben.

A munkavállalók legtöbbször a gondoskodás szót használták, és még olyan szavak voltak szintén viszonylag gyakoriak, mint pl. a tanács, a szabály, az állam és a tulajdonos (9.1 ábra). A vezetők és a munkavállalók beszédében tehát az állam, a szabály és a tulajdonos

közös elem, mivel vélhetően mindkét fél tisztában van ezeknek a belső CSR-re gyakorolt jelentős hatásával. A vezetőknél ugyanakkor a gondoskodás közel sem jelent meg olyan gyakran az interjúkban, mint a munkavállalóknál, ami talán abból eredhet, hogy a vezetők általánosságban beszélnek a felelős vállalatról, míg a dolgozókat elsősorban a felelősségvállalás őket érintő része, a munkavállalókról való gondoskodás foglalkoztatja.

9.1. ábra: Vállalatvezetők és munkavállalók által leggyakrabban használt szavak

Vállalatvezetők által leggyakrabban
használt szavak

Munkavállalók által leggyakrabban használt szavak



Forrás: saját kutatás

A megkérdezett hét multinacionális vállalat vezetője a leggyakrabban a „fenntartható”, az „anyavállalat”, a „tulajdonos”, a „felelős”, a „probléma” és „CSR” szavakat használta az interjúk során (9.2 ábra). A különböző multinacionális cégek a vállalat társadalmi gazdasági és környezeti felelősségvállalásukat a „fenntartható”, a „CSR” és a „felelős” fogalmakkal írták le, amely eltérések az esetleges megközelítésbeli különbségek mellett egyúttal azt is jelzik, hogy nincs egységesen elfogadott fogalomhasználata ezen vállalati szerepvállalásnak. A fenntartható szó leggyakoribb használata egyúttal arra is utalhat, hogy a multinacionális vállalatok körében ez lehet a társadalmi szerepvállaláshoz kapcsolódó egyik leginkább elfogadott fogalom. A multinacionális vállalatoknál ugyanakkor szintén nagyon gyakran szerepelt az „anyavállalat” és a „tulajdonos” szó, ami arra utal, hogy ezeknek jelentős szerepe lehet a vállalat fenntartható gyakorlatainak kialakulásában. A „probléma” szó gyakori használata arra utalhat, hogy a felelősségvállalás gyakran egy-egy a vállalatot érintő problémára adott válaszreakció. A „gondoskodás” szó ugyanakkor kevesebbszer szerepelt, mint például a „kommunikáció”, az „üzlet”, a „profit”, vagy a „botrány”, ami azt sejteti, hogy önmagában a téma (vagy a

fogalom) nincs igazán előtérben a multinacionális vállalatok körében, hacsak nem mint az üzleti eszköztár egyik eleme.

9.2. ábra: Multinacionális vállalat, hazai állami vállalat és magyar magánvállalat vezetői által leggyakrabban használt szavak

Multinacionális vállalatok vezetői által leggyakrabban használt szavak



Hazai állami vállalatok vezetői által leggyakrabban használt szavak



Magyar magánvállalatok vezetői által leggyakrabban használt szavak



Forrás: saját kutatás

A kutatásban résztvevő hét állami vállalat vezetője a leggyakrabban messze az „állam” és a „tulajdonos” szavakat használta, de nagyon sokszor említették még a „gondoskodás” fogalmat is (9.2 ábra). A leggyakrabban használt fogalomkészlet egyfelől azt sejteti, hogy az állami cégeknél a vállalatok társadalmi felelősségvállalásában meghatározó szerepet tölt be a tulajdonos, másfelől pedig hogy az állami cégek számára kiemelt jelentősége van a felelősségvállalás belső aspektusának, a munkavállalókról való gondoskodásnak. A multinacionális cégekhez képest tehát abban van hasonlóság, hogy

itt is nagyon fontos szerepe van a tulajdonosnak, viszont jelentős különbség, hogy a multik a sikeres üzleti működéshez kapcsolódó fogalomkészletet gyakrabban használták, mint a gondoskodást, ellentétben az állami cégekkel.

A hét magyar magánvállalat vezetőjével készített interjúban messze a leggyakrabban használt fogalom volt a „felelős” (9.2 ábra). Emellett még viszonylag gyakran fordultak elő a „probléma”, „társadalom”, „CSR” és „tulajdonos” szavak is. A „felelős” szó nagyon gyakori használata arra utalhat, hogy a magyar magánvállalatok körében a cégek társadalmi szerepvállalásával kapcsolatban ennek a fogalomnak a használata a leginkább elterjedt, vélhetően mivel az a vállalat/vállalatvezető/tulajdonos társadalmi felelősségét, szerepét is érzékelteti. A multinacionális vállalatokhoz hasonlóan a magyar tulajdonú cégeknél is gyakran megjelent a probléma szó, ami itt is arra utalhat, hogy a (belső) felelősségvállalás sokszor egy problémára adott vállalati reagálás.

Az előzőekben láthattuk, hogy a tulajdonos¹⁴⁴ szót mind a magyar, mind a multinacionális, mind az állami vállalatok gyakran használták, ami szintén arra utal, hogy célszerű a magyarországi felelősségvállalási gyakorlatok létrejöttének okait és egyéb minőségi dimenzióit eltérő tulajdoni vállalatcsoportok szerint vizsgálni. A következőkben a CSR gyakorlatainak mintázatait ezen megközelítésben elemzem.

9.2.2. A CSR megközelítése és alkalmazott területei

Az előzőekben a használt szavak gyakoriságának elemzése révén bemutatásra került, hogy a felelős vállalati magatartáshoz tartozó fogalmi készlet eltérő a vizsgált tulajdoni kategóriákban. Az alábbiakban bemutatom, hogy az interjúk alapján milyen különbségek voltak beazonosíthatók a multinacionális cégek, az állami vállalatok és a magyar magáncégek között a CSR fogalmának megközelítésében és a társadalmilag felelős gyakorlatokban, valamint hogy mik lehetnek ezeknek az eltéréseknek a főbb okai.

A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának, illetve a „CSR”-nek a fogalma szinte mindegyik válaszadó cégvezető számára ismert volt. Összesen két olyan vállalati vezető volt, aki nem hallott erről a kifejezésről korábban, és ahol így szükség volt annak tartalmi ismertetésére az interjúk elején. Ezek az esetek az 50-100 fő közötti magyar magánvállalatoknál fordultak elő. Megjegyzendő ugyanakkor, hogy még ezeknél a

¹⁴⁴ A tulajdonosokról a válaszadó vállalatvezetők nem direkt erre a fogalomra vonatkozó kérdés, hanem a CSR kialakulására ható tényezőket általánosságban feltáró kérdés alapján, saját tartalmi összefüggések mentén beszéltek.

beszélgetéseknél is rögtön tudta az interjúalany az egyes tartalmi elemeket a vállalat gyakorlataihoz, illetve a saját meglátásaihoz illeszteni, azaz a felelős vállalati magatartás gyakorlata minden vállalatvezető számára ismert volt, és mindegyikük szerint az valamilyen módon és mélységben meg is valósult a vállalatnál.

A multinacionális vállalatok vezetőivel készített interjúkban a fenntarthatóság és a CSR kifejezés lényegesen gyakrabban fordult elő, mint a többi tulajdoni kategóriánál (9.1 táblázat). Különösen a nagyobb méretű multinacionális vállalatokra volt jellemző a „fenntarthatóság” használata a többi fogalom helyett, mellyel azt kívánták hangsúlyozni, hogy itt a vállalatok a rendes üzletmenetük részének tekintik a stakeholder-modell, illetve a vállalati állampolgárság modell¹⁴⁵ megvalósítását, ami az üzleti érdekek hosszú távú (tartós) érvényesülési szándékából fakad. E szerint a hosszú távon nyereséges, azaz fenntartható vállalat a társadalmi, gazdasági és természeti környezetével összhangban működik, és különösen arra figyel oda, hogy elkerülje ezeken a területeken az esetleges működési és nyereségességet veszélyeztető kockázatokat.

9.1. táblázat: A vállalatok társadalmi felelősségvállalásához kapcsolódó néhány fogalom előfordulási gyakorisága a vállalati vezetőkkel készített interjúkban, vállalati tulajdoni kategóriák szerint

	felelős	CSR	fenntartható	gondoskodás
Multinacionális	19	16	20	6
Hazai állami	18	11	7	23
Magyar magáncég	28	11	2	6

Megjegyzés: mindegyik tulajdoni kategóriában 7-7 vezetői interjú készült, a gyakoriságok tartalmazzák a fogalmakhoz tartozó szókapcsolatokat, toldalékos alakokat is.

Forrás: saját kutatás

Az állami vállalatok vezetői leginkább a „gondoskodás” fogalmat használták a vállalatok társadalmi szerepével kapcsolatban az interjúk során, még hozzá elsősorban a munkavállalókkal való összefüggésben. Ezt a fogalmat alig használták a magyar, valamint a multinacionális cégek vezetői. Az állami cégek vezetői szintén sokszor használták a „felelős” fogalmat a vállalat vonatkozásában, de nem olyan gyakran, mint a magyar magánvállalatok vezetői. A magyar magáncégeknél a vezetők diskurzusaiban a felelősség fogalomköre minden más, a CSR-hez kapcsolható fogalomnál gyakoribb volt.

¹⁴⁵ A stakeholder kifejezés többször is előfordult a nagyobb multikkal készített interjúk szövegeiben, ami a vonatkozó menedzsmentirodalom interjúalanyok általi ismeretére utalhat. A stakeholder és vállalati állampolgár elméletekről bővebben lásd a 2.5 és 2.6 fejezeteket.

A tulajdoni kategóriák szerint eltérő fogalomhasználat arra utal, hogy a tulajdonformának hatása lehet a vállalati társadalmi felelősségvállalás vállalati kultúrában való megjelenési forrásaira, jellemzőire. A multinacionális vállalatoknál a nemzetközi menedzsment szakirodalomnak megfelelően a „CSR” használata mellett – a legújabb trendek alapján – a vezetők egyre inkább a fenntarthatóság fogalmát¹⁴⁶ használják. A CSR-rel, illetve a fenntarthatósággal ezen vállalatoknál többnyire egy kijelölt részleg foglalkozik, ami általában a vállalati kommunikáció és a HR részleghez tartozik, de van, ahol ez külön szervezeti egységet képez.

„Nálunk van CSR, ez ugyan alapvetően egy kommunikációs feladat, és a kommunikációs igazgatósághoz tartozik. Ide tartozik az adományozás, a szponzoráció és a kommunikáció. De van egy másik részleg is, ami a fenntarthatósággal foglalkozik. A CSR inkább a társadalmi kérdésekkel foglalkozik, mi a fenntarthatóságon belül foglalkozunk a társadalmi terület mellett gazdasági és környezeti kérdésekkel is, ugyanolyan súllyal. Ez nálunk az üzlet része, üzleti előnyt kovácsolunk belőle. Összesen kilenc stakeholder csoportot különítettünk el, ebből egy, amelyik nagyon fontos, a munkavállalók. Nem engedhetjük meg, hogy nem foglalkozunk velük. Ők termelnek pénzt a vállalatnak.” (Multinacionális vállalat 7, vezető)

A megkérdezett állami vállalatok vezetői a nemzetközi menedzser szakirodalom helyett elsősorban a vállalat történelmi hagyományait emelték ki a felelősségvállalás területén, mely elsősorban a munkavállalókról való „gondoskodásra” irányul. A gondoskodás fogalmát az állami vállalatok vezetői közel négyszer annyit említették az interjúk során, mint a multinacionális, vagy a magyar magánvállalatok. A megkérdezett állami vállalatok közül csak egy rendelte a CSR-t külön szervezeti egységhez, a többiekénél a támogatási tevékenységek a vezetőséghez voltak köthetők, míg a legnagyobb részt kitevő gondoskodási gyakorlatok pedig a HR-hez.

„Az utóbbi időben háttérbe szorult a CSR a vállalatnál, mivel a jelenleg folyó nagy vállalati fejlesztések miatt nincs rá kapacitás. Korábban részt vettünk óvoda-felújításban, gyűjtéseket szerveztünk alapítványoknak, illetve homokzsákokat is pakoltunk a Sajó áradásakor. Mára leginkább a használsruha-gyűjtés maradt meg egy erdélyi alapítvány számára ezen elemek közül. Meg a figyelem, a gondoskodás a dolgozókról.” (Állami vállalat 4, profitorientált, vezető)

¹⁴⁶ A fenntarthatóság fogalmát mintegy 10 évvel ezelőtt még leginkább a környezetvédelemhez kapcsolódóan használták a szakemberek és a menedzserek. A CSR fogalma kezdeti fázisában leginkább a marketingen belül jelent meg és időközben annyi kritika érte, hogy ezért - meglátásom szerint – igyekeztek új, elfogadhatóbb fogalmat találni, ami egyúttal jelzi a korábbi kommunikációs fókuszról való eltávolodást, illetve a felelős működéshez való közeledést. A fenntarthatóság fogalom nagy előnye, hogy könnyebben kommunikálható a tulajdonosok, befektetők felé, mivel az a vagyonuk hosszú távú megőrzésére, illetve növelésére is utal.

A kutatásban részt vevő magyar tulajdonú vállalatoknál mindegyik más tulajdoni kategóriánál gyakrabban fordult elő a „felelős” kifejezés, még hozzá igen eltérő összefüggésekben: „felelős vagyok”, „felelős vezető”, „felelős tevékenység”, „felelősség”, „felelősséget kell vállalnom/vállalnunk” stb.. Ebben az esetekben a „felelős” fogalom legtöbbször egy konkrét tevékenységre utalt, illetve ahhoz kapcsolódott, tehát ezen cégeknél a CSR nem egy elméleti, vagy stratégiai keret, hanem sokkal inkább operatív szinten megjelenő vállalatvezetői attitűd. A CSR minden válaszoló magyar tulajdonú vállalati vezető elmondása alapján a cég első számú vezetőjének a kompetenciájába tartozott. A vezető a válaszolók többségénél egyben tulajdonosa is volt a vállalatnak, így a cég felelősségi filozófiája gyakran egybe esett a cégvezető saját hitvallásával.

„Mindig is törekedtünk a környezetvédelemre. Emellett fontos számunkra az átláthatóság és a társadalmi munkában való részvétel, az alapítványi támogatás is. Mi nem azért adunk, hogy kapjunk. Mi abban hiszünk, hogy mindannyian felelősséget kell vállalnunk. Magunkért kell tennünk. Ha egy cég is magáért tesz, akkor annak egy pozitív hatása van a társadalomra, főleg azokkal szemben, akik valamit kapni szeretnének. Az élet kiegyenlít egyébként, aki ad, az szokott kapni is. Cégvezetőként a cégemért, a cégem szakmai pozíciójáért kell felelősséget vállalnom. Mint a hagyma különféle belső rétegei, úgy kapcsolódik egymásba ez a felelősségvállalás az egyes területeken. Ez akkor tud működni, ha a tulajdonos alapvetően ebbe az irányba megy és példát mutat, és a többiek követik.” (Magyar magánvállalat 2, vezető)

A tulajdoni kategóriák szerint különböző mértékben végeztek társadalmilag felelős tevékenységeket a kutatásban résztvevő vállalatok. A beszélgetések során a multinacionális vállalatok vezetői lényegesen több, a vállalat által a gyakorlatban is megjelenő felelősségvállalási területről számoltak be, mint a magyar magánvállalatok vezetői, míg az állami vállalatok által említett felelős tevékenységek száma a kettő között helyezkedett el (9.2 táblázat).

9.2. táblázat: A vállalatok társadalmi felelősségvállalása kapcsán spontán említett saját vállalati gyakorlatok, vállalati tulajdoni kategóriák szerint

Multinacionális vállalat	Állami vállalat	Magyar magánvállalat
környezettudatos működés	sport és művészet	adományozás
adományozás, támogatás	szponzoráció/támogatás	környezetvédelem
sport/művészet támogatása	adományozás	tömegsport
véradás	gyűjtés alapítványnak	szakmai szervezetek
nyílt napok	biztosítás (élet, egészség)	oktatás, egyetem támogatása
diverzitás	nyugdíjasklub	kiváló minőségű
önkéntesség	nyugdíj-pénztár	termék/szolgáltatás
szakmai szervezet támogatása	kirándulás	természetbeni támogatás
iskola, duális képzés, egyetem támogatása	egészség-program	
természetbeni támogatás	saját üdülő	
munkavállalóknak sport	üzemi étkeztetés	
cég érintettjeihez kapcsolódó		
területeken korrektség,		
felelősségvállalás		
gyűjtési kezdeményezések		

Megjegyzés: az adott tulajdoni kategóriában a különböző válaszadók által említett azonos felelősségvállalási területek csak egyszer szerepelnek a táblázatban

Forrás: saját kutatás

Az adományozás, támogatás, szponzoráció témája mindhárom tulajdoni kategóriában megjelent. Korábbi kutatások rámutattak, hogy a magyarországi CSR gyakorlatra jellemző volt, hogy azt gyakran elsősorban az adományozással azonosították, valamint hogy a külső CSR erősen környezetvédelmi fókuszú (Győri 2010, Csillag 2008 és 2010, Bank et al. 2009). Érdekeség, hogy az állami vállalatoknál ez utóbbi – a környezetvédelem ügye – egyáltalán nem jelent meg az interjúk során. Az 8. fejezetben bemutatott kvantitatív kutatás eredményei is azt mutatták, hogy a közép- és nagyvállalatok körében a leggyakoribb külső CSR tevékenység az adományozáshoz és szponzorációhoz, valamint a környezetvédelmi ügyekhez kapcsolódik, mely témák nagyjából minden második vállalatnál megtalálhatóak voltak. A kvantitatív kutatás eredményei alapján azonban az is megállapítható volt, hogy egyes belső CSR tevékenységek még ezeknél is jobban elterjedtek az 50 fő feletti vállalatoknál (így pl. munkahelyi egészséggel a cégek háromnegyede, képzéssel a cégek több mint fele foglalkozik). Az interjúk során azonban ezen felelős tevékenységek ritkábban

tematizálódtak/tematizálódnak CSR-ként a vállalati diskurzusban, különösen a magyar magáncégek körében.

A belső CSR gyakorlatok eltérő mértékben jelentek meg a vállalati CSR tevékenységek spontán említései során. Az állami vállalatoknál túlsúlyban voltak a munkavállalói gondoskodáshoz köthető felelősségvállalási elemek a vállalat felelős gyakorlatainak spontán felsorolása során (lásd 9.2 táblázat). A munkavállalók a multinacionális cégeknél is említésre kerültek, a magyar magánvállalatoknál viszont csak az oktatás támogatása kapcsán jelentek meg a társadalmi felelősségvállalás részeként. Mivel azonban ezek a vállalatok is fel tudtak sorolni az interjúk során (egy későbbi kérdésre adott válaszként) számos munkavállalókról való gondoskodási gyakorlatot, feltételezhető, hogy a válaszadó magyar magáncégek vezetőinek többsége nem tudta, hogy ezek egyúttal a CSR részét, méghozzá annak a vállalaton belüli dimenzióját képezik. Érdekesség, hogy a vállalat által előállított kiváló minőségű termék, illetve szolgáltatás egyedül a magyar magáncégeknek jelent meg, mint felelős tevékenység, míg multiknál ehhez kapcsolódóan az érintettek felé való korrektség került említésre az egyik vállalatnál.

9.2.3. A CSR vállalati céljai

A kvantitatív kutatás elemzése alapján a hazai közép- és nagyvállalatok számára a legfontosabb cél az alkalmazottakhoz fűződő kapcsolat javítása, amit a kockázatok kiküszöbölése, a vállalati imázs, illetve népszerűség javítása követ (lásd 8.5 fejezet). A kapott eredményeket vállalati tulajdoni kategóriák szerint vizsgálva megállapítható volt, hogy a vállalatvezetők különböző célokat rendeltek a CSR-hez, és kiváltképp abban mutatkozott jelentős különbség, hogy a cég számára mennyire volt fontos összességében a társadalmi célokhoz való hozzájárulás (melyet az állami cégek tartottak a legfontosabbnak).

A különböző tulajdoni kategóriákba tartozó vállalatok vezetői a kvalitatív felmérés során is eltérő célokat fogalmaztak meg a cég társadalmi felelősségvállalásával kapcsolatban. A kutatásban résztvevő multinacionális vállalatok vezetői szerint cégüknél a CSR tevékenység elsődleges céljai között a vállalati imázs építése, a PR és a tehetséges munkavállalók vonzása szerepelt a vállalat értékének hosszú távú maximalizálása érdekében. A CSR számukra tehát a hosszú távú profitmaximalizálás szükséges és hatékony eszköze, ami így elsősorban a tulajdonosi elvárásokból következik. A tulajdonos ezen szándékait a vezető képviseli a cégben és azt az irányítási és szervezési

tevékenységével, illetve a nemzetközi vállalati kultúra átörökítésével valósítja meg. Az izomorf hatások (DiMaggio – Powell 1983) révén a nemzetközi vállalati kultúra, és ezen belül a felelősségvállalási kultúra a leányvállalatoknál is erőteljesen megjelenik. A nemzetközi vállalati kultúra felelősségvállalási dimenziói úgy lettek kialakítva, ahogy az a tulajdonos szerint leginkább szolgálja ezen távlati célokat, és ennek a fenntartására már az új munkavállalók kiválasztásakor is nagyon figyelnek. A legtöbb válaszadó multinál az új belépőknek nyilatkozniuk kell ezen értékek elfogadásáról és elsajátításáról.

„A cég filozófiájához tartozik, hogy nem áldozza fel a vállalat hosszú távú jövőjét a rövid távú érdekekért. A lényeg az, hogy ez a felelős kultúra át kell, hogy hassa a vállalatot. Eleve ilyen embereket veszünk fel.” (Multinacionális vállalat 6, vezető)

Az utóbbi tíz évben egyre nagyobb arányban jelennek meg a tőzsdéken is a felelős befektetők, amit jól mutatnak az ilyen jellegű tőzsdei indexek és volumenek bővülései. Az Egyesült Államokban 2013-ban a szakmailag menedzselt befektetések egyhatoda a fenntarthatósági és felelősségi szempontoknak megfelelően történt (USSIF 2014). Ez az arány Európában dinamikusan növekszik és egyúttal lényegesen magasabb, mint a tengerentúlon: mintegy 60%-ot tesz ki a szakmailag menedzselt befektetéseken belül (GSIA 2015). Ez a befektetői hozzáállás illeszkedik a részvényesi-érték elméletéhez (ld. 2.3 fejezet), azzal a kiegészítéssel, hogy esetükben a rövid távú hasznok helyett a hosszabb távú szemlélet érvényesül. A multinacionális vállalatok tehát egyre inkább ezen befektetőknek is meg kell, hogy feleljenek. Ez az üzleti megfontolás ugyanakkor áthatja a teljes felelősségvállalási, fenntarthatósági spektrumot és gyakran olyan területekre is kiterjed, mint például az adományozás, méghozzá a kommunikációs, vagy más egyéb (pl. piacépítési) hasznok realizálása révén.

Meggyőződésünk, hogy a felelősségvállalással foglalkoznunk kell. De emellett van még néhány más szempont is. Így pl. tulajdonosaink között nem kis arányban vannak úgynevezett felelős befektetők, akik megvizsgálják a vállalat felelősségi tevékenységeit és hosszú távon akarják itt tartani a pénzüket. Fontosak a vállalatunk számára, mert stabil befektetők. És fontos a részvény-érték is, amit a fenntarthatóság növel. Tehát ez a márkaértéket növeli. Ehhez persze szükség van kommunikációra is. (Multinacionális vállalat 7, vezető)

A kutatásban résztvevő állami vállalatoknál csak ott jelentek meg a CSR-hez deklaráltan kapcsolható célok, ahol az adott vállalat profitorientáltan működött és a nemzetközi piacon is tevékenyen jelen volt. Néhány esetben a felelősként definiálható tevékenységek közvetlenül a tulajdonos állam utasítására történnek meg, azaz a felelősségvállalási

gyakorlat néha eltér a vállalati céloktól. A közszolgáltató állami vállalatoknál elsősorban a munkavállalókról való gondoskodás témaköre került elő a felelősségvállaláshoz kapcsolódóan, mint a munkavállalók megtartásáért folyó küzdelem egyik eszköze.

Igen, nálunk megjelenik a CSR. Ez elsősorban a segélyezésre terjed ki, mind a vállalaton kívülre, mind a vállalaton belülre. Ahol jelen vagyunk, igyekezzük segíteni a [társadalmi] környezetet. Ez egyrészt már régóta hagyomány a vállalatnál, illetve elődjénél. Másfelől pedig a munkánkból adódóan, ahol akár más emberekkel kell együttműködnünk, fontos a jó kapcsolat fenntartása. (Állami vállalat 2, profitorientált, vezető)

Az persze egy másik kérdés, hogy az állam beleszól-e, hogy ezek a források mire menjenek. Főleg a külső felelősségi területeken, például a szponzorációknál jelenik meg ez a kérdés. (Állami vállalat 6, közszolgáltató, vezető)

A magyar tulajdonú vállalatok válaszadó vezetői igen eltérően nyilatkoztak a cég társadalmilag felelős gyakorlatairól. Az interjúk alapján a legtöbb esetben meghatározó a vezetőnek – aki sok esetben a cég egyik tulajdonosa is - a személyes preferenciája, hitvallása az emberi és a vállalati felelősséggel kapcsolatban. A válaszokban gyakran szorosan összefonódik a cégről és a vezetőnek saját magáról alkotott felelősségi képe. A válaszadók körében a vezetőnek a legerősebb hatása a felelősségi területek kijelölésére egyértelműen a magyar magáncégek körében volt. Ez is közrejátszhatott abban, hogy esetükben ezen gyakorlatok terjedelme és intenzitása is jelentős szórást mutatott. Megfigyelhető volt ugyanakkor, hogy a nagyobb (500 főt legalább megközelítő) vállalatoknál a tulajdonos-vezető ezen szerepe ugyan még jelentős maradt, de kisebb volt, mint a kisebb cégeknél.

A felelősségvállalási területek a legtöbb esetben ad-hoc alapon jöttek létre a magyar magánvállalatok vezetői által fontosnak tartott területen belül. Ez nem egyszer úgy történt, hogy a támogatást kérő szervezet vette fel a céggel a kapcsolatot. Fontos szempont a válaszadó magyar magáncégek számára, hogy az adott felelős tevékenység kedvező adózási feltételek alá essen (TAO, cafeteria stb.). A válaszadó magyar magáncégek vezetőinek a többsége ugyan nagyon pragmatikusan közelítette meg a vállalati felelősségvállalást, de arra mindig figyeltek, hogy a konkrét gyakorlat a saját hitvallásukkal egybeessen. A vezetői példamutatás jelentőségét több hazai magánvállalat vezetője is kiemelte.

A városunk kulturális, sport és egyéb szakmai tevékenységét is támogatjuk természetben, a vállalat szolgáltatásával. Ennek a célja a saját hitvallásom, hogy mind a három területre együtt van szükség, és ezt szeretném átadni a

munkavállalóknak. Nem csak a vállalati, hanem a vállalatvezetői példamutatás is fontos, én is aktív vagyok ezeken a területeken és ezek is megjelennek a belső kommunikációban. (Magyar magánvállalat 1, vezető)

Mindenütt azért valamilyen pragmatikus alapokból nőtt ki, elsősorban olyan helyeken, ahol ehhez adókedvezmény is járul és, mert akkor ugye két legyet egy csapásra ütni, vagy több legyet egy csapásra. (...) Meg aztán konfliktust sem akarunk, jobb megelőzni a problémákat, és meg is érdemlik a környéken élők, hogy foglalkozzunk velük. (Magyar magánvállalat 3, vezető)

A kvalitatív és a kvantitatív kutatás eredményeinek összevetéséből az látszik, hogy bár a kvantitatív felmérésnél leginkább az állami cégeknél jelölték meg fontos célként a CSR-t (és ezen belül például a CSR révén elérhető kompetitív előnyöket), ez elsősorban a profitorientált állami vállalatokra lehet jellemző, mivel a közszolgáltató cégeknél az interjúk alapján a társadalmi felelősségvállalás vállalati célként való meghatározása kevésbé van előtérben.¹⁴⁷ Másfelől az interjúk alapján az is feltételezhető, hogy a külföldi tulajdonossal rendelkező cégek között a multinacionális vállalatok lényegesen fontosabbnak tartják a CSR célokat, mint a többiek, méghozzá részben az anyavállalati kultúra, részben pedig üzleti szempontok, ezen belül is különösen a kockázatok és kihívások kezelése miatt. Ez utóbbi a kvantitatív felmérés során is fontos szempontként jelent meg, méghozzá nemcsak a multinacionális, illetve az állami vállalatok esetében, hanem a magyar magáncégek körében is. Az interjúk alapján azonban a magyar magáncégeknek a CSR-hez kapcsolódó célok vélhetően kevésbé tudatosan jelennek meg, mint pl. a multinacionális cégeknél, és gyakran a tulajdonos és/vagy vezető aktuális elképzeléseit tükrözik.

A következőkben bemutatom, hogy a vizsgált vállalati tulajdoni kategóriákba tartozó, különböző célokkal rendelkező vállalatokra miért jellemző eltérő módon az implicit, illetve az explicit jellegű CSR, valamint hogy ezen eltérésekben milyen szempontok játszhatnak az interjúk alapján elsődleges szerepet.

9.3. Implicit és explicit CSR

Az implicit/explicit CSR megközelítés egyfelől lehetővé teszi a különböző gazdaságok CSR gyakorlatainak megfelelő összehasonlítását, másfelől pedig a CSR-t a társadalmi és gazdasági intézményekbe beágyazottan vizsgálja, így hozzájárul a CSR-re ható folyamatok jobb megértéséhez. Az implicit és explicit CSR-ről a CSR-rel kapcsolatos

¹⁴⁷ Ezzel összhangban van az a tény, hogy a kvantitatív felmérés során az állami cégek között nagy arányban voltak pénzügyi vállalatok, melyek profitorientáltak, piaci versenyben működnek.

elméletek ismertetése (lásd 2.7 fejezet) és a kvantitatív kutatás elemzése (lásd 8. fejezet) során is volt szó.¹⁴⁸ A következőkben bemutatom, hogy a vállalatvezetőkkel készített interjúk alapján a különböző tulajdonosi jellegű vállalatok milyen megfontolások alapján végeznek inkább implicit, vagy explicit CSR tevékenységet.

9.3.1. Implicit CSR

Az implicit CSR fogalma Matten és Moon (2008) definíciója alapján arra vonatkozik, hogy egy vállalat (illetve a vállalatok egy csoportja) betartja a jogszabályokban és egyéb szabályokban (pl. kollektív szerződésben) rögzítetteket, és ezáltal jót tesz a társadalomnak. Ha egy vállalat betartja a rá vonatkozó szabályokat és egyúttal a vállalati stratégiában is deklarált, önkéntes CSR tevékenységet is végez, akkor erre a cégre az explicit CSR a jellemző.¹⁴⁹

Az interjúk alapján a multinacionális vállalatok számára különösen fontos a botrányok elkerülése, méghozzá elsősorban a nemzetközi és hazai jogszabályok betartása révén (ami megjelent a CSR-hez kapcsolódó fogalomhasználatban, illetve magában a CSR vállalati célrendszerében is, lásd a 9.2 fejezet megállapításai). Több válaszadó cégnek volt már saját tapasztalata arról, hogy egy ilyen eset az egyik leányvállalatnál az egész nemzetközi vállalathálózatra negatívan hatott, és így jelentős üzleti károkat okozott. Az ehhez hasonló esetek közül több a világsajtót is bejárta.¹⁵⁰ Az ilyen jellegű botrányok – az ezek után jelentkező részvényár-zuhanás miatt – a befektetőket óvatosságra, tehát egy alapvetően felelős magatartás elvárására ösztönzi (Scalet – Kelly 2010). A hosszú távú profitmaximalizálás tehát úgy jelenik meg ez esetben, hogy a tulajdonos igyekszik minimalizálni a profitot drasztikusan csökkentő jövőbeni lehetséges botrányok kockázatát.¹⁵¹ Az alapvetően elvárt felelős magatartás egyrészt a nemzetközileg elfogadott (főleg emberi jogi) irányelveknek, illetve az adott ország helyi jogszabályainak való megfelelésből áll. Ez egyúttal az állam jelentős szerepére is utal a multinacionális vállalatok tevékenységében, illetve az általuk megvalósított CSR-ben, ami összhangban

¹⁴⁸ Az elméleti megfontolások, valamint a kvantitatív kutatások eredményeinek a kvalitatív eredményekkel való összevont elemzésére a 10. fejezetben kerül sor, mindazonáltal egy-két eleme ezen összefüggésnek jelen fejezetben is kiemelésre kerül.

¹⁴⁹ Elméleti szempontból az implicit CSR és az explicit CSR kategóriák között egyfajta sorrend rajzolható fel, mely szerint az adott vállalat a törvényi előírásokon felül az explicitre CSR esetében további társadalmilag felelős tevékenységeket is felvállal, valamint ezeket vállalatstratégiai szinten is szerepelteti (erről, illetve ezen elméleti megközelítés korlátairól bővebben lásd 7. fejezetet).

¹⁵⁰ Pl. a Shell és a környezetvédelem hiánya Afrikában, a Nike és a gyerekmunka Ázsiában, vagy a Volkswagen és az elcsalt dízelmotor károsanyag-kibocsátási érték.

¹⁵¹ Ennek háttéréről a 3.3 fejezetben volt bővebben szó.

van a kettős függésben lévő piacgazdaság modelljében bemutatottakkal (lásd 3. fejezet). A nemzetközi irányelveknek való megfelelés ugyanakkor egyfajta hasonulást (cf. DiMaggio – Powell 1983) idéz elő a multinacionális vállalatok alapvető CSR gyakorlataiban¹⁵², ami az interjúalanyok válaszaiban is érzékelhető volt. A jogszabályoknak való megfelelést a kvalitatív kutatásban résztvevő multinacionális vállalatok igazából nem is tekintették a felelősségvállalás részének, hanem ez egy teljesítendő minimumként jelent meg náluk, így a felelősségvállalási, fenntarthatósági diskurzusok esetükben tipikusan ezen túlmenően, önkéntes alapon és sokrétűen jelentek meg. Ez alapján a kvalitatív kutatásban résztvevő multinacionális cégek CSR gyakorlata – a kvantitatív kutatás elemzése során (lásd 8. fejezet) ismertetett fogalomhasználat szerint – a spontán explicit CSR, illetve az explicit CSR kategóriákba lenne sorolható, annak ellenére, hogy a kvantitatív kutatás szerint a külföldi tulajdonossal rendelkező cégeknek csupán az egyharmada tartozott ebbe a csoportba. Az eltérés a kvalitatív kutatás mintaválasztásából eredhet elsősorban, ugyanis jelen esetben a megkérdezett cégeknél nem a külföldi tulajdonosi, hanem a multinacionális jelleg volt az irányadó (ami ráadásul többnyire 250 fő feletti vállalatokat is jelentett).

A törvények betartása, a compliance, alap nálunk. Volt egy jelentősebb botrány a cégnél, azóta pláne figyelünk. Még az íratlan szabályokat is betartjuk. A cégnél a compliance egy élő lelkiismeret, ami közvetlenül az anyavállalatnak reportol. De ugyanakkor nem tudjuk függetleníteni magunkat az államtól, a gazdaságpolitikától, így erre mindig külön figyelniünk kell. (Multinacionális vállalat 6, vezető)

Ez a vállalati kultúrában is benne van, de a tulajdonosnak a vezetők felé támasztott elvárásában is, hogy itt nincs olyan botrány, hogy fizessünk valamiért büntetést. Inkább háromszor annyit költünk rá, mint amennyibe a büntetés kerülne, csak hogy megelőzzük azt. A kisebb vállalatnak lehet, hogy az lenne a racionális, hogy befizeti a kisebb büntetést, de mi ezt az anyavállalat miatt nem tehetjük meg, mert egy botrány, egy negatív média visszhang nemzetközi szinten okozna nagy kárt. Az a mondas, hogy „nulla kockázat”, még ha kisebb a profit, akkor is, nem akar kockáztatni a tulajdonos. (Multinacionális vállalat 4, vezető)

Az állami vállalatoknál a jogkövető magatartás szintén alapnak tekinthető, ágazattól és mérettől függetlenül, ami a tulajdonos jellegéből fakad. A válaszadók szerint a tulajdonos maga a szabályok megalkotója, így elvárja azok betartását a cégeitől. Más kérdés, hogy a közbeszerzéseknél és az állami vállalatoknál is megjelenik a korrupció (cf. Dávid-Barett – Fazekas 2016, Gamberoni et al. 2016), ami így nem eredményezi a jogszabályok teljes

¹⁵² Erről bővebben az 3.3 fejezetben volt szó.

körü betartását. Mindazonáltal a legtöbb területen, így különösen az adózási, működési és foglalkoztatási szabályozások területén, az állami vállalatok törekednek a jogszabályok maradéktalan betartására.

Pénzadományt nem adunk, mivel az osztalékot majd az állam elosztja. A jog betartása viszont alap, nálunk ez nem is kérdés. Az sem cél, hogy csökkentsük az adóalapot, hiszen az így-is úgy-is a tulajdonoshoz jut el. (Állami vállalat 4, profitorientált, vezető)

A kvantitatív felmérés során a magyar magáncégek mintegy háromnegyede az alapvetően implicit CSR kategóriába tartozott, amely elnevezésben az „alapvetően” jelzőt az indokolta, hogy a kvalitatív kutatás alapján az ebbe a kategóriába eső cégek egy – feltehetően nem kicsi – része tudatosan nem tartja be teljes körűen a vállalatra vonatkozó szabályokat. A magyar magánvállalatoknál a jogszabályok betartása a vezetők válaszai alapján ugyanis nem volt annyira egyértelmű alaptézis, mint a multinacionális, vagy akár az állami vállalatoknál. A válaszadó magyar magáncégek vezetőinek jelentős része szerint a mai piaci realitás nem a szabályok betartásáról szól a túlzott szabályozás, az élénk piac verseny, az állami/EU-s pénzekért folytatott harc, vagy akár a túlélésért folyó küzdelem miatt. Volt, aki szerint a jog be nem tartása bizonyos esetekben egyenesen tisztességesnek mondható, különösen, ha a cég működéséről, azaz a munkavállalókról és családjaik megélhetéséről van szó. Van, aki szerint a törvények betartásának szükségessége a vállalati méretből is fakad, feltehetően mivel egyfelől megvannak már hozzá a források, másfelől pedig több az ellenőrzés is. A magyar magánvállalatok nehéz piaci helyzetét mutatja talán az is, hogy egyesek szerint már az is felelős magatartás, ha valaki az adott piacon a legkevésbé tisztességtelen.

A jogszabályok betartása inkább nem egy alap, hanem egy többlet. Pontosan a mai, vagy az elmúlt évtizedek magyar realitásból kiindulva, a vállalatok, főleg a KKV-k esetében, a működőképesség fenntartása érdekében, igenis szükségük volt, van arra, hogy döntsenek arról, hogy milyen mértékben tartják be a jogszabályokat. És ebben benne van az is, hogy vannak olyan jogszabályok, melyek totálisan túlzóak, vagy ellene hatnak egy egyébként egészséges, normális környezetnek. Azért azt látom, hogy a felelősen gondolkodók nagy része szeretne megfelelni a törvényeknek, mint minimumnak. (...) De amikor 150 család sorsa a tét, akkor néha rizikót is vállalni kell. (Magyar magánvállalat 2, vezető)

9.3.2. Explicit CSR

Az explicit CSR az önkéntességen alapul, így olyan felelősségi tevékenységeket foglal magába, melyek a jogszabályokban rögzítettekhez képest valamilyen többletet képviselnek (Matten – Moon 2008). Az explicit CSR tevékenységet folytató vállalatok a

vállalat stratégiájában is feltüntetik felelősségvállalási szempontjaikat, céljaikat, illetve előre meghatározott költségkeretet biztosítanak ezen tevékenységek számára. Az explicit CSR-t folytató vállalatok számára jellemzően fontos, hogy a cég ezen tevékenységei szélesebb körben ismertek legyenek, így a kommunikáció a CSR stratégia fontos eleme.¹⁵³

A kvalitatív kutatás alapján az explicit CSR önkéntességi elemei leginkább a multiknál jelentek meg, viszont csak a nagyobbak rendelkeztek vállalati stratégiával is ezen a területen. A kvantitatív kutatás szintén azt jelezte, hogy inkább a nagyobb (250 fő feletti) külföldi cégekre jellemző az explicit CSR (lásd 8.6). Több cég is arról számolt be, hogy az anyavállalat most kezdett el aktívabban foglalkozni a CSR-rel stratégiai szinten és így az csak mostanában jelent meg nemzetközi (globális) stratégiában, ami viszont még nem került átültetésre a magyar leánycégnél a gyakorlatban. Ennek egyik oka az lehet, hogy a felelősségvállalás területén nem élenjáró, illetve azt eddig stratégiai szinten nem kezelő multinacionális vállalatok az iparági vezetőket követve elkezdtek a témával a vállalati kultúra és stratégia szintjén is foglalkozni. A vállalatot ebben a CSR közvetlen és közvetett hasznainak felismerése, illetve a versenypozíció vesztesétől (a „lemaradástól”) való félelem egyaránt motiválhatja. Ez a fajta hasonulás az ezen a területen élenjárókhoz (cf. DiMaggio – Powell 1983) az explicit CSR terjedését eredményezheti, de az interjúk alapján az is látszik, hogy a vállalati kultúra tényleges átvétele inkább egy lassú folyamat, s nem pedig egy egyszeri utasítás révén létrejött azonnali minőségi váltás.

Foglalkozunk vele, de nincs annyira a fókuszban. Nekünk nincs is külön vállalati stratégiánk, csak az anyavállalatnak, aminek viszont része a CSR, de ez még nem csorgott le hozzánk. Ez egy mostani folyamat, alakul. Jelenleg szponzorációk és támogatások vannak, de nem egy kidolgozott stratégia mentén. (Multinacionális vállalat 4, vezető)

Igen, nálunk van külön költségvetése a CSR-nak. És van ilyen stratégiánk is, ami az üzleti stratégia része. Az a célunk, hogy a fenntarthatóság váljon az üzlet részévé. Minden fórumot megragadunk, ahol tudjuk kommunikálni a fenntartható tevékenységünket, illetve az ehhez kapcsolódó véleményünket. (Multinacionális vállalat 7, vezető)

A válaszadó állami vállalatoknál vegyes volt a kép, volt, amelyik a nagy multikhoz hasonló explicit CSR gyakorlatot végzett, de a válaszadók többségére inkább az implicit CSR volt jellemző. A válaszadó állami vállalatok közül a két legnagyobb, melyek piaci

¹⁵³ Az explicit CSR részletesebb leírását lásd a 2.7 fejezetben.

alapon működnek és egyúttal a környező országok piacán is aktívan jelen vannak, explicit CSR gyakorlattal rendelkeztek. Ez összhangban van a kvantitatív kutatási eredményekkel, bár az ott bemutatott eredmények alapján az állami cégek lényegesen aktívabbak voltak az explicit CSR-ben, mint a külföldi tulajdonossal is rendelkező vállalatok.¹⁵⁴ A profitorientált állami vállalatokra jellemző explicit CSR gyakorlatok nem sokban különböznek a nagyobb multinacionális vállalatok vezetőivel készített interjúk során megismert CSR gyakorlatoktól, ugyanakkor kifele irányuló kommunikáció ezeknél az állami vállalatoknál is visszafogottabban van jelen. Feltételezhető, hogy mivel ezen vállalatok más multinacionális cégekkel is versenyeznek saját piacukon, ezért rájuk is ugyanúgy hat az ágazaton belüli izomorfizmus, mint a többi piaci szereplőre. Ezt jelzi, hogy egyes állami cégek nemzetközi felelősségi irányelveknek is igyekeznek megfelelni, illetve megjelennek az ezen cégeket tömörítő klubokban, versenyeken, továbbá meg kell felelniük a szintén az izomorfizmus irányába ható nemzetközi (elsősorban EU-s) szabályozásoknak is. Amelyik cégben az állam mellett (külföldi) piaci szereplők is tulajdonosok, ott még inkább erősen jelen van a CSR irányába való fordulás, méghozzá kimondottan a fenntartható növekedés céljából. Az ilyen jellegű állami cégből azonban igen kevés van Magyarországon.

Azoknál a profitorientált állami vállalatoknál, amelyek a hazai piacon és (szinte) monopóliumként működnek, az explicit CSR sokkal visszafogottabban van jelen a válaszadó cégek körében. Az ilyen típusú profitorientált állami vállalatból már lényegesen több van hazánkban. Ezen cégeknél a belső CSR elemei az írott és (pl. szakszervezeti) megállapodásokon alapuló szabályozások révén valósultak meg széleskörűen, illetve kiegészültek egyéb önkéntes, de stratégiai szinten nem megjelenő CSR elemmel, melyekhez külön forrást is rendeltek a vállalatok (ennek megfelelően ezen cégek a „spontán explicit CSR” kategóriába tartoznának a kvantitatív kutatás során ismertetett terminológia szerint). Ezek a felelősségi területek szervezetileg sem jelennek meg önálló egységként: ezeknél a cégeknél, a CSR felvállalt elemei elsősorban a HR-hez, illetve részben a kommunikációhoz tartoznak. A kifele irányuló kommunikáció területén

¹⁵⁴ A kvantitatív felmérés tulajdonkategóriák szerinti implicit/explicit CSR megoszlások a 8.4 ábrán kerültek bemutatásra. A két kutatás eredményei közötti eltérésnek a módszertani szempontok (így pl. hogy az interjúk révén csak kvalitatív jellegű információkhoz juthattuk) mellett többek között az lehet az oka, hogy a kvantitatív felmérés a rendelkezésre álló adatok miatt nem tudta külön a multinacionális cégeket vizsgálni, hanem csak a külföldi tulajdonossal is rendelkező cégek leválogatására volt lehetőség. Továbbá elképzelhető még az is, hogy a BCE ETK felmérése során az állami cégek között nagyobb arányban szerepeltek profitorientált (különösen pénzügyi) vállalatok, mint a kvalitatív felmérésben.

ezek a cégek is kevésbé aktívak a multikhoz képest, ugyanakkor a belső kommunikáció hasonlóan kiterjedt jellegű. Ennek okai között szerepel az interjúk alapján, hogy a profitorientált állami vállalatok vezetői felismerték, hogy dolgozóik motiválására a belső CSR hatékony eszköz lehet. Azon narratívákban határozottabban volt jelen ez a szempont, ahol korábban a vezetőnek volt már multinacionális vállalatnál szerzett munkatapasztalata is.

A sztenderdeknek jelentős a szerepe nálunk, így például mi is aláírtunk több nemzetközi nyilatkozatot, mert a befektetőink számára ez fontos. Mert ez számukra a kockázatok kezelését mutatja. Kifejele, szélesebb körben nem is kommunikáljuk ezt annyira, bár lehet, hogy kellene. Számos nemzetközi elismerést is kaptunk. A részvényesek és a stratégiai befektetők elvárják a fenntartható működést, aminek alapja a felelősségvállalás, hogy megelőzzük az esetleges kellemetlen ügyeket. Hozzá tartozik ugyanakkor, hogy az ágazat is diktálja ezt, ugyanis nagyon sok részletes EU-s szabályozás is van, ami ránk is érvényes, így ez egy igen fejlett környezeti adottság. Emellett viszont megjelenik nálunk az ezen túlmutató önkéntes fenntarthatósági tevékenység is. (Állami Vállalat 5, profitorientált, vezető)

A válaszadó közszolgáltató állami vállalatoknál a külső CSR csak elszórtan jelenik meg. A belső CSR elsősorban a törvényi szabályok betartását helyezi az előtérbe, melyek egyes esetekben kiegészülnek a vállalat által régóta hagyományosan nyújtott és a szakszervezettel, illetve üzemi tanáccsal kötött megállapodás részét képező egyéb juttatásokkal (pl. vállalati üdülő). Ezek az állami vállalatok leginkább alapvetően implicit CSR gyakorlatokat alkalmaznak, melynél jelen esetben az „alapvetően” kifejezés leginkább arra utal, hogy a szabályok betartása révén megvalósuló CSR ad-hoc módon kiegészülhet egy-egy „önkéntes” CSR tevékenységgel (pl. önkormányzati sportegyesület támogatásával) a tulajdonos elvárása, utasítása alapján. Ezen cégeknél a külső CSR kommunikáció szinte teljesen hiányzik. Volt olyan válaszadó cég is, aki ezt a fajta kommunikációt tudatosan kerüli, nehogy valakinek (pl. médiának, politikusnak, munkavállalónak) problémája legyen vele, hogy miért arra és miért annyit költöttek, még akkor is, ha ezek a támogatások kifejezetten a tulajdonos kérésére is valósulnak meg. A befele irányuló kommunikáció jelen van ezeknél a cégeknél is, bár nem annyira aktív, mint a profitorientált állami cégek esetében.

Minimálisan [foglalkozunk CSR-rel], mivel a cég a kevés forrás miatt jelenleg a működés fenntartására koncentrál, nem marad más területre kapacitás. A tulajdonos hatására egy-egy területet, jellemzően valamelyik önkormányzati rendezvényt, vagy sportcsapatot támogatjuk. Ezek kommunikációjával nem foglalkozunk. A tulajdonos nem igényli, sőt, még ha lehetne is [a céget

reklámozni], akkor is inkább nem kérjük, mert esetleg zavaró lehet valakinek. A törvények betartása viszont alap. Már csak a tulajdonosi jelleg miatt is. (Közszolgáltató Állami vállalat 6, vezető)

A kvalitatív kutatásban résztvevő magyar tulajdonú cégeknél az explicit CSR legfeljebb, mint törekvés volt megtalálható. Volt ugyan olyan magyar magáncég, amelyiknek a stratégiájában a CSR eszméje szerepelt ugyan (véltetően elsősorban a vezető tulajdonos ilyen jellegű tanulmányai miatt), de külön költségvetéssel itt sem rendelkezett ez a terület. A válaszadó magyar magáncégek többségénél megtalálhatók az önkéntes felelősségi gyakorlatok, még hozzá elsősorban a munkavállalói gondoskodás és a közhasznú szervezetek támogatása terén, de ezek leginkább alkalomszerűen, helyzettől függően alakulnak ki és szűnnek meg, még hozzá döntően az első számú vezető meglátásai szerint. A felelős gyakorlatok kifele irányuló kommunikációja csak elvétve található meg, melynek nemcsak a külső CSR tevékenységek visszafogott jelenléte az oka, hanem egyesek szerint az is, hogy az inkább egy kérdés lenne, ami pedig nem cél. A vállalaton belüli kommunikáció viszont szinte mindegyik válaszadó magyar magáncégnél kifejezetten erős, melynek célja a csapatszellem, illetve a családi vállalati jelleg erősítése.

Ez nem egy multi, mert az nem rugalmas. Ott mindenre van büdzsé. Persze tanulunk kell a strukturálásban, de meg kell tudnunk őrizni a rugalmasságot. Nálunk van elképzelés, hogy ha tavalaz ez a program jó volt, akkor idén is jó lesz. De ez rugalmas, átjárható. A menedzsment bármikor dönthet máshogy. (Magyar magánvállalat 2, vezető)

Az előzőekben bemutatam azon szempontokat, melyek alapján a vállalatok implicit, vagy explicit jellegű CSR-t folytatnak. Az interjúk alapján az látszik, hogy a különböző tulajdonosi jellegű cégek igen eltérő szempontok alapján végeznek CSR tevékenységeket, melyek egyes esetekben inkább az implicit CSR-hez, más esetekben viszont inkább az explicit CSR-hez voltak közelebb. Az interjúk alapján kirajzolódó implicit/explicit CSR gyakorlatok vállalati tulajdoni kategóriák szerinti összehasonlító elemzését a kvalitatív kutatás elemzésének összefoglaló fejezete (9.5 fejezet) tartalmazza, míg az így kapott eredményeknek az elméleti megállapításokkal és a kvantitatív kutatás által igazolt hipotézisekkel való összevetésére a disszertáció konklúzió fejezetében (10. fejezet) térek

ki. A következőkben – a III. kutatási kérdéshez kapcsolódóan¹⁵⁵ – bemutatom a vállalatok belső CSR gyakorlataira ható fontosabb tényezőket.

9.4. Belső CSR

Az alábbiakban részletesebben is bemutatom a vizsgált kutatási kérdéshez kapcsolódó belső CSR gyakorlatok kialakulásának motivációit. Megvizsgálom, hogy milyen jellegű kapcsolat van a vállalatvezetők szerint a belső és külső CSR között, hogy melyek a belső CSR céljai és gyakori tevékenységei. Az interjúk elemzése alapján bemutatom, hogy milyen fontosabb tényezők hatnak a vállalatvezetők és a munkavállalók szerint a munkavállalókról való gondoskodásra a multinacionális vállalatoknál, a hazai állami vállalatoknál, valamint a magyar magáncégeknek, illetve hogy milyen hatások és szempontok eredményezhetik azt, hogy a cég vezetője kiáll a belső CSR mellett a vállalatnál.

9.4.1. A belső és a külső CSR kapcsolata

A munkavállalókról való gondoskodás, vagy más néven belső CSR mindegyik válaszadó cégnél megtalálható volt, és azon kívül, hogy ez inkább a vonatkozó szabályok betartására, vagy önkéntes egyéb vállalkozásokra vonatkozott a cégnél, abban is különbség volt a különböző tulajdoni kategóriájú vállalatok között, hogy ez a terület más-más helyen szerepelt a vállalat szervezetén belül. Egyedül a multinacionális cégeknek volt megfigyelhető, hogy az egyébként HR-hez tartozó gondoskodási ügyek a felelősségvállalás kapcsán más területekhez is kapcsolódnak. Azonban a befelé és kifelé irányuló CSR összekapcsolódási folyamata több multinál is csak az utóbbi időben indult el, méghozzá vagy anyavállalati nyomásra, vagy pedig annak a felismerésnek a hatására, hogy ezek a gyakorlatok szinergikusan képesek egymást erősíteni. A belső és külső CSR együttes megjelenése tehát nem magától értetődő, hanem sokkal inkább két külön folyamatként írható le, melyek a megfelelő érettségi állapotban összekapcsolódnak, és akár egységes stratégiai szintű keretrendszerben is megjelennek. A kvantitatív kutatás 3. hipotézisének tesztje igazolta, hogy a belső és külső CSR tevékenység (kiterjedtsége) között pozitív irányú összefüggés van, azonban a vizsgálat arra nem terjedt ki, hogy ezek közül melyik jelentkezik előbb a vállalatnál. Az interjúk során a multinacionális cégek vezetői közül többen is hangsúlyozták, hogy először a vállalatnál belüli CSR-nek kell jól

¹⁵⁵ A III. kutatási kérdés az volt, hogy milyen kihívások és motiváció eredményezik azt, hogy egy vállalat, illetve a vállalatvezető a CSR, valamint ezen belül a belső CSR felé fordul?

működni, és csak ezután érdemes nagyobb figyelmet fordítani a külső CSR-re, mert ellenkező esetben nem lesz hiteles a vállalat. A belső CSR időbeli elsődlegességét a külső CSR-rel szemben az interjúk alapján tehát a külső CSR sikertelenségétől való félelem is motiválja, azaz hogy valamilyen okból az adott kifele irányuló felelősségvállalási elem nem talál megfelelő fogadtatásra a célközönség részéről, ami kedvezőtlenül hathat a vállalat imázsára, hírnevére.

Mostanában kezdett el összefonódni a külső és belső CSR. A programok külön-külön évek óta megvoltak, most kezdtük el keresni azt, hogy hogyan tudnák egymást erősíteni. És eddig ezekről igen pozitívak a visszajelzések. Például évekbe telt, amíg az általunk támogatott sportcsapatot elhoztuk a családi napra. (Multinacionális vállalat 4, vezető)

Először belül jelenik meg a felelősségvállalás, és csak utána kívül. Ha valami itt belül jól működik, akkor nyugodtan ajánljuk kifele. Ilyen szempontból a munkavállalók nálunk egy tesztszempont. Például először megnézzük, hogy működik-e a sokszínűség üzenete belül, utána kerül majd kívülre. (Multinacionális vállalat 7, vezető)

Az állami vállalatoknál általában nem tulajdonítottak a válaszadó vállalatvezetők akkora jelentőséget a vállalati imáznak, mint a multinacionális vállalatok. Ez is hozzájárulhatott ahhoz, hogy azon állami vállalatoknál, ahol vannak a társadalmi felelősségvállalásnak kifele irányuló elemei is, a külső és a belső CSR a legtöbb esetben elválik egymástól. Ez az elkülönülés szervezeti értelemben is megjelent, ezeknél a cégeknél ugyanis a külső CSR elsősorban a kommunikációs részlegnél, vagy vállalatvezetői szinten jelenik meg, a belső CSR pedig a munkaügynél (HR-nél), és ezeknek a területeknek a felelős tevékenységei az interjúk alapján nem hatnak egymásra. A közszolgáltató vállalatoknál a külső CSR tipikusan kevésbé intenzíven jelent meg a válaszadók körében, mint a profitorientált állami vállalatoknál, így esetükben a két felelősségi dimenzió (belső – külső CSR) kapcsolódásának lehetősége eleve korlátozott és így nem is igazán valósul meg. Az interjúk alapján a külső CSR célja ezen vállalatoknál elsősorban a tulajdonosi elvárásoknak (vagy kívánságoknak) való megfelelés, míg a belső dimenziók esetében a cél a szervezeti ellenállás kockázatának minimalizálása, azaz a vállalat működésének zavartalan fenntartása. Ez a két felelősségi cél akár ütközhet is (pl. sportcsapat támogatása, miközben évek óta nincs béremelés), és így ezek összekapcsolása, vagy akár a külső CSR tevékenységek kommunikálása negatív hatással is lehet a munkavállalói hangulatra, tehát ezen esetekben az üzleti érdek is indokolja ezen területek határozott elkülönülését.

A külső és a belső CSR két külön dolog. És ezek eleve két külön funkcionális területen, a HR-nél és a kommunikációnál vannak nálunk. (Állami vállalat 1, profitorientált, vezető)

A magyar magáncégeknek igen vegyes volt a kép, a különböző vállalatvezetők eltérő gyakorlatokat és szempontokat fogalmaztak meg a kapcsán, hogy a belső CSR-ben szerepet játszik-e a vállalat egyéb CSR tevékenysége. Az mindenesetre látható volt, hogy a kutatásban résztvevő magyar tulajdonú vállalatoknál vállalatmérettől függetlenül erősebben jelen volt a családi jelleg, mint a többi vállalatnál. Ez elsősorban a vezető elképzeléseiből eredt, ami különösen markáns volt azokban az esetekben, amikor a vezető a cég alapító tulajdonosa is volt egyben. A tulajdonos-vezetők a cégről, mint az életük, illetve az életterük részéről beszéltek, és nagyon fontos volt számukra, hogy ez jól és kellemes hangulatban működjön. A magyar magáncégeknek dolgozó, kutatásban résztvevő munkavállalók is általánosságban családisabbnak, személyesebbnek érezték munkahelyüket, mint a többi vállalatnál (még a nagyobb cégeknek is). Az interjúk alapján a kisebb magyar magáncégeknek a belső folyamatokra helyezett nagyobb hangsúly miatt kevésbé fontos a külső CSR, és még ha az meg is jelenik a vállalatnál, az legtöbbször másodlagos jelentőségű a vállalaton belüli dimenziókhoz képest. A kutatásban résztvevő nagyobb magyar magáncégeknek azonban már a külső CSR is relatíve fontos volt, és az néhány esetben össze is kapcsolódott a belső CSR-rel, aminek az okai hasonlóan üzleti jellegűek voltak, mint a multinacionális vállalatok esetében.

9.4.2. Belső CSR gyakorlatok

A belső CSR, azaz a vállalatok munkavállalókról való gondoskodása mindhárom tulajdoni kategóriánál megtalálható volt.¹⁵⁶ A legtöbb fajta gondoskodási típus a multinacionális vállalatoknál volt, míg az állami és magyar magánvállalatoknál az alkalmazott gondoskodási gyakorlatok típusainak száma a válaszadó cégek körében közel azonos volt. Mindhárom tulajdoni kategóriánál megtalálhatóak voltak a cafeteria elemei, bár a magyar magánvállalatoknál ez lényegesen kisebb arányban volt jelent, mint a többiekénél. Szintén mindegyik tulajdoni kategóriánál voltak olyan vállalatok, ahol a munkaadók biztosítottak a dolgozóknak sportolási lehetőséget, egészség-szűréseket, rugalmas munkaidőt, karrier-menedzsmentet, képzéseket, rendezvényeket (pl. karácsony, családi nap), illetve kismamáknak részmunkaidős foglalkoztatást.

¹⁵⁶ Az interjúk során említett gondoskodási gyakorlatok – vállalatok tulajdoni kategóriája szerint csoportosított – listája a Mellékletben található.

A megkérdezett multinacionális cégeknél közel kétszerannyi féle gondoskodási gyakorlatot említettek meg a vezetők, mint a többi vállalatnál. Habár a multinacionális cégekről általában azt tartják, hogy az átlagosnál nagyobb a munkatempó és nem ritka a túlórázás sem (amit egyes munkavállalói interjúk is megerősítettek), a válaszadó multinacionális cégek között voltak olyanok is, melyek a magánélet és munka egyensúlyára nagy hangsúlyt fektetnek. Volt olyan multinacionális cég, ahol a napi ledolgozandó munkaóra alig több 7 óránál, a szabályoknál is kedvezőbb pihenőidőt adtak, illetve a törvényben előírtnál magasabb összeggel díjazzák az esetleges túlórázást. Továbbá a válaszadók között volt olyan multinacionális nagyvállalat is, ahol egy-egy munkavállaló családi, vagy magánéleti programja miatt akár egy egész projektet gond nélkül szüneteltetnek. Egyes multinacionális cégek jóléti alapot is működtetnek, melyek a dolgozóknak az egészség, sport, gyermekszületési, iskolakezdési és kegyeleti területeken nyújtanak támogatásokat. A munkavállalók egészségének kérdésköre kiemelt figyelmet kapott a legtöbb válaszadó multinál, és a szűrések mellett van olyan cég, aki megelőző, illetve klinikai kezeléseket is finanszíroz szellemi és fizikai dolgozóinak egyaránt. A gondoskodási gyakorlatok érdekes eleme ugyanakkor az irodai dolgozók számára kialakított otthoni távmunka („home office”), mely általában opcionálisan választható a munkavállaló által (heti 1 nap). A válaszadó vállalatok között volt olyan is, ahol a home office az egyes szervezeti egységeknél általánosságban is megjelenik, méghozzá a munkavállalói igényeknek való megfelelés mellett kifejezetten költségmegtakarítás céljából.¹⁵⁷

A humán tőke ebből a szempontból kiemelt helyen van nálunk. Ez egy alapvető pillér, ami be van ágyazva a teljes működésünkbe. Mindenhol emberek dolgoznak. (...) Ez a munkavállalók elvándorlása miatt is fontos, mivel így verseny van a régióban, és a dolgozók számára nemcsak a pénz fontos, hanem szempont a vállalati kultúra is. A munkaadói brand [márka] ma már sokkal fontosabb, mint régen, és ezért olyan elemek is megjelennek, és kommunikáljuk is őket, mint a munka és magánélet egyensúlya. Ugyanakkor figyelemmel kell lennünk az eltérő generációk eltérő igényeire is, meg emellett az egyes dolgozói csoportok számára külön nekik szóló programok kellenek. Ez egy nagyon összetett rendszer. És ez mind az üzletről szól. (Multinacionális vállalat 6, vezető)

Az állami vállalatoknál a munkavállalókról való gondoskodás fontos eleme a cafeteria. Emellett több állami cégnél is megtalálhatóak voltak a szocialista vállalati hagyományok megörökléseként a vállalati üdülők, a sportszakosztályok, illetve egyes esetekben még a

¹⁵⁷ Ha a munkavállalók csak négy napot vannak a munkahelyükön, akkor közös asztalok („shared desk”) kialakítása esetén kisebb irodára, kevesebb IT eszközre van szükség.

dolgozók étkeztetése is. A közszolgáltató állami vállalatoknál a cégvezetők minden esetben kitértek arra, hogy az anyagi lehetőségek erősen korlátozottak, így a gondoskodási lehetőségek kibővítésére sincs lehetőség. A gondoskodási gyakorlatok itt leginkább a relatíve alacsony bér miatti kedvezőtlen hangulat kompenzálására szolgálnak és így leginkább kedvező adózású, béren kívüli anyagi jellegű juttatásokat tartalmaznak, valamint olyan alapvető elemeket, melyek szintén meghatározóak a hangulat szempontjából (pl. elfogadható munkakörülmények). Egyes profitorientált állami vállalatoknál ugyanakkor a belső CSR elemei hasonlóan széleskörűek és „személyre szabottak” voltak, mint a multinacionális cégeknél, mivel a versenyszférában a munkavállalók mobilisabbak és piacképesebbek, mint a közszolgáltatók esetében, és így a gondoskodási gyakorlatok itt is fontos elemei voltak a munkavállalói elégedettség és a dolgozói hűség növelésének.

A feltételeket igyekszünk a lehető legkorrektebben biztosítani, ami főleg munkaruházatot, tisztálkodási lehetőséget, szemüveget, védőitalt jelent. A cafeteria elemeket a munkavállaló választhatja ki, a törvényileg kedvezően adózó maximumot adjuk. Ennyit tudunk nyújtani, a bért már évek óta nem tudtuk emelni, pedig a szintje már akkor is alacsony volt. (...) A kismamákkal igyekszünk maximálisan korrektek lenni, vissza is szoktak jönni. Van családi Mikulás-nap, de más program már nem igazán van pénz hiánya miatt. Meg van vállalati üdülő, ami régről megmaradt. (Állami vállalat 6, közszolgáltató, vezető)

Sok nálunk a fiatal, 30-40 év közötti munkavállaló és sok kismamánk is van. Őket 4, 6, vagy 7 órába is visszavesszük kérésüknek megfelelően, amit munkájukkal meg is hálálnak, mert nagyon hatékony dolgozók és lojálisak is. Van továbbá anonim telefonvonalunk, mivel ebben a korosztályban egy válási hullám van, és már csak a munkavégzés hatékonysága miatt is fontos a magánéleti problémákkal foglalkoznunk. (Állami vállalat 4, profitorientált, vezető)

A magyar magánvállalatoknál elsősorban a családi jellegű és összetartozást erősítő gondoskodási gyakorlatok dominálnak, így sok vállalatnál megtalálhatóak voltak a rendszeres közös sportolások, kirándulások, színházprogramok, valamint a közös önkéntes programok. Volt olyan kisebb (51 fős) magyar magáncég, ahol névnapjuk alkalmából rendszeresen fel is köszöntik a dolgozókat, de a nagyobb (500 fős) vállalatoknál is személyes, illetve családias jellegű maradt a kapcsolat a kollégák, vezetők között. Bár néhányan említették, hogy a gondoskodási gyakorlatok alkalmazása alapvetően pénzkérdés, a válaszok alapján az is látszott, hogy még a szerényebb lehetőségű vállalatoknál is nagyon sok fajta munkavállalókról való gondoskodási

gyakorlat valósult meg, melyek munkavállalói elbeszélések¹⁵⁸ alapján valóban el is érték csapatépítő és hangulatjavító céljukat.

Minél kevesebb a bevétel, annál nehezebb jó hangulatot elérni a vállalatnak. De azért van, ami kis pénzből is megvalósítható, pl. van nálunk közös, de nem kötelező kirándulás, színház, ping-pong és darts bajnokság. Vagy akár közös meccs-nézés. Meg a női munkavállalóink egy-egy szál virágot kapnak névnapjukra. A vállalatban belüli hangulat a vezető felelőssége. (Magyar magánvállalat 4, vezető)

A munkavállalókról való gondoskodási gyakorlatok célja alapvetően üzleti természetű. Mind a vezetői, mind a munkavállalói interjúk arra mutattak rá, hogy a belső CSR akkor jelenik meg a leginkább egy vállalatnál, ha ehhez közvetlen anyagi érdekei fűzik. A legtöbb cégnél ez abban jelentkezik, hogy szeretné, ha a munkavállalói nem mennének el máshova dolgozni, mivel ez számára többlet költséget jelentene, és ezzel a programmal akarja a dolgozó hűségét növelni. Emellett azonban számos más tényező is megjelenik a konkrét gondoskodási gyakorlatok alkalmazásában és az interjúk arra is rámutattak, hogy a különböző tulajdonú vállalatoknál gyakran eltérő szempontok is megjelennek. A következőkben részletesebben is bemutatom a multinacionális, a hazai állami és a magyar magántulajdonban lévő vállalatok belső CSR gyakorlatait a vállalatvezetők, valamint a munkavállalók szemszögéből.

9.4.3. A belső CSR szempontjai a multinacionális vállalatoknál

A multinacionális vállalatoknál a belső CSR gyakorlatok alkalmazása tudatosan használt üzleti eszköz a jobb üzleti eredményesség, a profit érdekében, melyekkel kapcsolatban elvárás, hogy ezek a hasznok számszerűen kimutathatóak legyenek. Ez a hatás a dolgozók elégedettségi felmérésében számszerűsíthető a legkönnyebben, ezeknek konkrét, mérhető gazdasági haszonra való átváltása azonban néha komoly kihívás. Erre azonban egyre több tapasztalat áll rendelkezésre, és ma már ki tudják mutatni, hogy a gondoskodási gyakorlatok révén hogyan csökkent a fluktuáció, vagy a munkakörnyezet változására hogyan javult a munkateljesítmény. Ez pedig konkrét pénzben kifejezhető költségmegtakarítást vagy hasznot jelent, méghozzá nem feltétlenül csak a távoli jövőben, hanem akár rövid-, illetve középtávon is.

Ez a vezetés részéről profitorientált dolog. A vezetői döntéseket meghatározzák a gazdasági eredmények. Ugyanis ez a fenntarthatóság jelentős üzleti előnyt jelent.

¹⁵⁸ A munkavállalók meglátásairól, illetve azoknak a vezetői meglátásokhoz való kapcsolódásáról a későbbiekben lesz szó.

Forintosítható a haszon, megéri ezzel foglalkozni. Meg néhány tender meg is követeli ezt, emiatt is kell. (Multinacionális vállalat 7, vezető)

A kutatásban résztvevő multinacionális vállalatoknál a belső CSR gyakorlatok keretei a vállalati kultúrának és stratégiának megfelelően lettek kialakítva, amikre az anyavállalat, illetve annak üzleti érdekei jelentős hatással vannak. Az viszont már vállalatonként eltérő, hogy az anyavállalati iránymutatások milyen mértékben határozzák meg a tényleges gondoskodási gyakorlatokat: volt olyan válaszadó cég, akinek a vezetője úgy nyilatkozott, hogy teljes mértékben, és volt olyan, amelyik szerint csupán egészen kis mértékben volt rá hatással. Mindazonáltal mindegyik kutatásban résztvevő cég vezetője külön kiemelte, hogy a vállalat gondoskodási gyakorlatai elvileg csak a központi irányelvek keretein belül valósíthatók meg. Ez egyesek szerint néha a vezetők számára komoly kihívást jelent.

A válaszoló cégeknél az anyavállalati kultúra hatása ott volt erősebb, ahol az adott cég vezetője az anyavállalat országából és központjából érkezett. Ez egyrészt abból is adódhat, hogy a vezető már eleve elsajátította a központi vállalati kultúrát, illetve abban „szocializálódott”, másrészt pedig abból, hogy az anyavállalat egy számára ismerős, megbízható és lojális vezetővel jobban meg tudja valósítani azon szándékát, hogy a leányvállalatnál is erősen érvényesüljön saját kultúrája.

A hasonulás fontos, átveszi az anyavállalat kultúráját, miközben kineveli magának a vezetőket. Mi német cég vagyunk és a magyar cég első számú vezetője is német. Németországban ugyanaz a hangulat, mint itt. A problémával külön nekünk nem kell foglalkozni, mert az már benne van az anyavállalat policy-jében. (Multinacionális vállalat 6, vezető)

Emellett az interjúk alapján az is kirajzolódott, hogy annak is van jelentősége, hogy az adott anyavállalat melyik régióból származik. Amennyiben az adott cég központja Európában volt található, úgy erősebb volt az elvárt hasonulás, mintha például az adott cég nemzetközi központja Indiában volt megtalálható (ez utóbbinál minimális volt). Az interjúk alapján legalább három különböző gyakorlat volt beazonosítható: az európai, melyben az anyavállalati kultúra erőteljesen megjelent a leányvállalatnál, a közép-ázsiai, amelyik csak költségalapon szült bele a helyi folyamatokba, és a kelet-ázsiai (japán,

koreai), amelyik teljes mértékben át kívánta ültetni hierarchikus alapokon nyugvó vállalati kultúráját.¹⁵⁹

Probléma, kihívás, lehetőség és hasonulás

A legtöbb multinacionális cég vezetőjének elmondása szerint az anyagcég által kijelölt kereteken belül megvalósuló belső CSR gyakorlataik összességében leginkább a helyi kihívásokra és problémákra adott válaszokként értelmezhetőek. A leggyakrabban említett ok a munkaerő-piac keresleti oldala, mely szerint az utóbbi egy-két évben egyre többen mennek el a cégtől máshova dolgozni (pl. külföldre), miközben nagyon nehéz őket megfelelő munkaerővel pótolni, és ha sikerül is új embert felvenni, még az ő képzésük is jelentős plusz költséget jelent. Ezek a kihívások előtérbe helyezték a gondoskodási gyakorlatok alkalmazását, mely egyfelől hatékony eszköz lehet a meglévő munkaerő megtartására, másfelől pedig alkalmas lehet arra is, hogy vonzóvá tegye a munkahelyet a potenciális új belépők számára. Ezeknek a helyi problémáknak a felismerésében, illetve az adott gondoskodási gyakorlat elindításában jelentős szerepe van a helyi vállalatvezetőknek.

Tőlünk a nagyobb multik viszik el a szakembereket. A munkavállalói programok segítenek az idevonzásban, a megtartásban. Itt elsősorban közösségépítő, csapatépítő programokra gondolok, hogy legyen egy összetartozás élmény. És ennek a szerepe néha erősebb, mint a béré. (Multinacionális vállalat 1, vezető)

A gondoskodási gyakorlatok azonban nemcsak a munkaerő hiánya miatt jelennek meg, hanem sok más egyéb kihívás miatt is, ilyen lehet a munkavállalók munkahatékonyságának javítása, a betegségek csökkentése, a természetes fluktuáció mérséklése stb. Minden válaszadó multinacionális vállalat kiemelte, hogy a gondoskodási gyakorlatok motiváltabbá tehetik a dolgozót és nagyban hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a munkavállaló lojalitása, hűsége növekedjen. Sőt, ezekre többek szerint a gondoskodás a béremelésnél is hatékonyabb eszköz. Az előbbi kihívásoknak tehát a közös jellemzője, hogy ezek kezelése közvetlen gazdasági érdeke a munkáltatónak.

Nyilván egy elégedett munkavállaló szívsebben jön be dolgozni, csökken a betegség miatti távolmaradás, csökken a fluktuáció, ami mondjuk nálunk a többi céghez, a mai magyar valósághoz képest nagyon alacsony. Nagyon magas a lojalitás és ezt azért igyekszünk megtartani, mert látjuk, hogy a munkaerőpiac

¹⁵⁹ Feltehető, hogy emellett további elvárt hasonulási mintázatok is felismerhetőek lennének további (pl. észak-amerikai, orosz stb.) régiókban található anyavállalatoknál, ennek vizsgálata azonban túlnyúlik a dolgozat keretein.

egyik legnagyobb problémája az elvándorlás és a fluktuáció. Mi mindent elkövetünk azért, hogy ne legyen fluktuáció, mert az nagyon drága. (Multinacionális vállalat 4, vezető)

Abban, hogy a helyi problémákra, kihívásokra milyen konkrét megoldást alkalmaz a vezetőség, az néhány interjúalany szerint jelentősen függ az ágazattól.¹⁶⁰ Ennek egyik magyarázata az lehet, hogy az adott ágazatban a piaci szereplőket hasonló kihívások érik, és sok esetben ezek megoldásában versenyeznek is egymással. Így például két hasonló tevékenységi körrel rendelkező cég mérsékelt munkaerő-piaci kínálat esetén versenyzik a jó szakemberekért, és így a teljes juttatási, gondoskodási csomagjuk is versenyez egymással. Egy másik magyarázat, hogy a cégek leginkább a hozzájuk hasonló cégeket ismerik (pl. a versenytársaikat eleve figyelik, szakmai találkozók, konferenciák, találkozhatnak egymással stb.), továbbá a jó gyakorlatok ágazaton belüli átvétele sem különösebben komplikált számukra (mivel pl. az hasonló munkakörre lett kitalálva), így a gondoskodási gyakorlatok is könnyebben tudnak ebben a körben terjedni.

A tulajdonos ebben [a gondoskodási gyakorlatok megjelenésében] meghatározó, de a konkrét megvalósításokba nem szól bele. Az a helyi vezetésen múlik. Az ágazaton és a méreten is múlik, de ez utóbbi inkább csak a pénzügyi lehetőségek miatt fontos. (Multinacionális vállalat 5, vezető)

Több nagy multinacionális vállalat vezetője is jelezte ugyanakkor, hogy nem csupán az ágazati gyakorlatokat követik figyelemmel, hanem a legújabb HR megoldásokat is. Az utóbbi években nemzetközi menedzsment irodalomban is megjelent a fenntartható HR menedzsment és már konferenciákat is rendeznek a témában Magyarországon. Igyekeznek a legújabb technikákat kipróbálni, hogy egyfelől versenyképesek (piacvezetők) legyenek ebből a szempontból az ágazatukban, másfelől pedig hatékonyan realizálhassák a gondoskodási gyakorlatokból eredő, fentiekben ismertetett üzleti hasznokat.

Olyan HR technikákat igyekszünk használni, amelyek a legújabbak, ott vagyunk az ilyen témájú konferenciákon, olvassuk a szaklapokat és figyeljük a hazai jövedelemszint-felméréseket. Ha van egy jó gyakorlat, mindegy, hogy magyar, multi, vagy milyen ágazat, ha a kezelendő terület szempontjából használható, és az igazgatóság és a tulajdonos is támogatja, akkor kipróbáljuk. (Multinacionális vállalat 4, vezető)

¹⁶⁰ A kvantitatív kutatás 4. hipotézisének tesztjei is azt mutatták, hogy a belső/külső CSR és az ágazat között összefüggés van (a vállalati mérettel kölcsönhatásban).

A vállalatvezetők ugyanakkor igyekeznek óvatosan bevezetni a gondoskodási gyakorlatokat, mivel tudják, hogy ha egyszer azok elérhetővé váltak a munkavállalók számára, akkor azt már nehézkes megszüntetni. Ez egyúttal azt is jelentheti, hogy ugyan a munkavállalókról való gondoskodás a korábbiaknál jobban előtérbe került a munkaerő-piacon található szakemberhiány miatt, az így bevezetett gyakorlatok döntő része tartós lesz a piac későbbi változásától függetlenül. Ez esetben tehát a korábbi problémák is hatással lehetnek az éppen aktuális gondoskodási gyakorlatra.

A gondoskodási gyakorlatok nálunk egyértelműen munkaerő-piaci kihívás miatt jöttek létre. És még ha túlkínálat is lenne hirtelen a mi területünkön megfelelő munkavállalókból, ha már kialakulna a belső gondoskodásnak egy hagyománya, akkor már valószínűleg maradna, nem szűnne meg. (Multinacionális vállalat 3, vezető)

Az anyavállalat érdekeit ugyanakkor leginkább az szolgálja, ha a kijelölt keretek, amin belül a vezető meghatározhatja a gondoskodási gyakorlatokat, viszonylag szűkek, mivel így kisebb valószínűséggel fordulhat elő az, hogy az anyavállalat által nem preferált jelentős gondoskodási gyakorlatok kerüljenek bevezetésre, melyek aztán nehezen megszüntethetők. Az egységes rendszerek emellett költséghatékonyabban is működtethetők. Ez az alapvetően költségtakarékossági irányelv is szerepet játszhat abban, hogy a munkavállalókról való gondoskodási gyakorlatok több válaszadó szerint is egyre inkább központi keretek alapján kerülnek kijelölésre, és így a jövőben a helyi kihívások helyett egyre inkább a regionális kihívások lehetnek majd a belső CSR „sorvezetői”. Ez alapján a helyi vezetők szerepe még jelentősebb lehet abban, hogy mennyire tudnak majd kiállni egy-egy – akár üzletileg is racionális – leányvállalati gondoskodási programért.

Ezek a [gondoskodási] gyakorlatok egyrészt a vállalati kultúrából, a skandináv modellből, másfelől pedig a vezetőknek a problémákra, kihívásokra adott válaszaiból tevődnek össze. Kezd viszont probléma lenni, hogy kezdenek egyre inkább globálisak lenni ezek a HR eszköztárak és innentől kezdve az ilyen helyi specialitások kevésbé lesznek érvényesek, nem annyira tudod ezeket használni. Egyszerűen kiadnak egy regionális irányszámot, ami mondjuk minden országra érvényes. (Multinacionális vállalat 2, vezető)

Nem érdeklik őket a helyi viszonyok, mindenhova ugyanazt a megoldást próbálják telepíteni. Ezért aztán nagyon fontos szerepe van a vezetőnek, hogy hogyan tudja ezeket csillapítani, illetve végül azért a helyi viszonyokhoz igazítani, és hogy milyen megoldásokat talál a tényleges helyi kihívásokra. De ez egyre nehezebb. (Multinacionális vállalat 5, vezető)

Habár az interjúk alapján a multinacionális vállalatok tisztában vannak azzal, hogy a gondoskodási gyakorlatok megfelelő alkalmazása esetén valóban hasznot is tudnak realizálni, nem minden nemzetközi cég rendelkezik kiterjedt belső CSR gyakorlatokkal, illetve (belső) CSR stratégiával. Ennek okai között a kulturális szempontok (pl. a kelet-ázsiai központok kötött vállalati kultúrája) és a regionális – gyakran rövidtávú költségtakarékosságot előnyben részesítő – egységes megközelítés mellett olyan tényező is szerepet játszhat, mint a nehéz vállalati helyzet. Amennyiben egy vállalatnak nincs pénze (veszteséges, vagy akár csak nincs CSR-re egyéb objektív okok miatt forrása), vagy épp jelentős átszervezésen, tulajdonosváltáson esik keresztül, akkor a gondoskodási gyakorlatok bővítése, adott esetben fenntartása is akadályokba ütközhet.

Ha egy cég a fennmaradásért küzd, akkor még meggyőződés esetén sem lesz téma a felelősségvállalás. Ehhez tehát pénz kell, meg affinitás és kreatív emberek. (Multinacionális vállalat 5, vezető)

A munkavállalók véleménye: nem mindig a megfelelő gyakorlatok

A munkavállalók véleménye lényegében megegyezik a vállalatvezetők véleményével abban, hogy mi alapján alakultak ki a vállalatnál a munkavállalókról való gondoskodási gyakorlatok, ugyanis azt ők is látják, hogy ebben jelentős szerepe van az anyavállalati kultúrának, valamint az irányelvek konkrét intézkedésekre való lebontásában a vezetőségnek is. Emellett a legtöbb válaszadó munkavállaló azt is jelezte, hogy a munkavállalók szerepe is meghatározó ebben, mert az általuk megfogalmazott problémákat, elégedetlenséget kívánja sokszor ezekkel a gondoskodási gyakorlatokkal megoldani a munkaadó. Az interjúk alapján a munkavállalók alapvetően tisztában vannak az őket érintő gondoskodással kapcsolatos vezetői döntések motivációival.

A célja ezeknek a gondoskodási gyakorlatoknak tehát az, hogy érezzék magukat jól a dolgozók, hogy csapat legyen. Általánosságban igaz most az a piacon, hogy egymástól lopkodják a szakembereket a cégek, meg sokan mennek külföldre, és ott annyival jobbak a feltételek, hogy azzal bérben nem lehet versenyezni, ehhez nem elég mondjuk egy egyébként kirívóan magas 10%-os emelés. (Multinacionális vállalat 4, munkavállaló)

Azt ők is tudják, hogy ha hirtelen kétszer annyi lenne a fizu, attól még nem növekedne érdemben és tartósan a produktivitás. Ezért nagyon fontosak a hangulatot befolyásoló elemek, mert ezek viszont hatnak a produktivitásra. Meg aztán a dolgozó élete is teljesebb lesz. (Multinacionális vállalat 2, munkavállaló)

A dolgozók egy része nagyon értékeli, hogy vannak belső CSR elemek, míg mások ehelyett szívesebben látnának béremelést. Ennek az eltérő megítélésnek az interjúk

alapján az lehet az egyik oka, hogy az alacsonyabb jövedelmű dolgozóknál, illetve a pályakezdőknél az anyagiaknak sokkal nagyobb jelentősége van, és így a gondoskodási gyakorlatok közül inkább csak azt tudják értékelni, ami számukra költségmegtakarítást jelent (pl. céges mobil), vagy pénzzé konvertálható. Emellett akkor is kevésbé értékelték a gondoskodási gyakorlatokat a dolgozók, amikor a vállalatnál jelentős volt a bizonytalanság a munkahelyekkel kapcsolatban, ugyanis ilyenkor a nem anyagi jellegű juttatások (pl. kulturális program) nem tudták kiváltani a kívánt kedvező hatásukat. A többi munkavállalónak azonban fontosak voltak a gondoskodási gyakorlatok, és legtöbbször nem is annak anyagi jellegű dimenzióit emelték ki.

Ezek a gondoskodási gyakorlatok segítenek abban, hogy ne csak egy egyszerű robotnak érezzem magam. ... Fontos azért is, mert jelentős időt tölt el az ember a munkahelyen, nem mindegy, hogy milyen minőségben tölti el. (Multinacionális vállalat 2, munkavállaló)

Néhány multinacionális cégnél dolgozó munkavállaló úgy élte meg, hogy a gondoskodási gyakorlatok azt igyekeznek kompenzálni, hogy egyébként hatalmasak az elvárások a munkateljesítményekkel kapcsolatban. Volt olyan munkaadó a kutatásban résztvevő cégek között, ahol természetes, hogy rendszeresen túlórázni kell. Van kedvező hatása ezen esetekben is a gondoskodási gyakorlatoknak, de az összkép ilyenkor nem túl kedvező munkavállalói részről, mert a nagy stressz és a kevés szabadidő negatív hatása erősebb.

A munka-magánélet egyensúly például nálunk hihetetlenül rossz. A felmérések is mutatják. És ezt nem kompenzálja az, hogy erős cafeteria rendszer van, mert ha az ember dolgozott 12-14 órát, akkor nincs ideje arra, hogy elköltse a családjára, vagy üdülésre. (...) De hát ilyen a multi-kultúra. Kipréselik az emberből, ami benne van. (Multinacionális vállalat 7, munkavállaló)

Az anyavállalat szerepének megítélése azonban eléggé eltérő volt a munkavállalók részéről. Többen is jelezték, hogy az anyavállalatától érkező központi, minden országra érvényes, dolgozókat érintő utasítások ritkán tudnak motiválóak lenni a munkavállalók számára. Abban az esetben azonban, ha a helyi problémákra adott válasz kialakításában, vagy akár annak csak a jóváhagyásában jelenik meg az anyavállalat, akkor az általában jó fogadtatásra talál a dolgozók részéről. Meghatározó tehát az anyavállalat hozzáállása a gondoskodási gyakorlatok munkavállalói megítélése szempontjából. A munkavállalók szerint a helyi problémák tulajdonos felé való közvetítése jelentős részt az itteni vezetőktől is függ, és az elbeszélések alapján a magyar származású vezetők inkább tűnnek nyitottnak a dolgozói problémák megbeszélésére és megoldására.

A kihívások innen jönnek, de a tulajdonos is támogatja. Fontos a tulajdonos hozzáállása. És ebben a vezetőknek is van szerepe. Például ha néhány ember egészségügyi okok miatt nem tud tovább dolgozni, és közel van a nyugdíjhoz, akkor a cég besegíti az öregségi nyugdíjba. Vagy amikor több mint ezer ember kellett elbocsátani, akkor is csak 5%-nál kellett rendes felmondással élni, a többiek mind valamilyen programmal mentek el. Például a fizetés 80%-át még kapta, a hölgyeket besegítették a 40 éves munkaviszonyba, ami a nyugdíjhoz kell stb. Ez egyébként sok milliárd forintba került a tulajdonosnak, de megtette. A kinti vállalati kultúra miatt is, meg a botrányok elkerülése miatt is. (Multinacionális vállalat 5, munkavállaló)

A dolgozók ugyanakkor a vezetőkkel ellentétben inkább szkeptikusak azzal kapcsolatban, hogy ha az adott probléma megszűnne, akkor továbbra is fennmaradna-e az adott gondoskodási gyakorlat, mivel úgy vélik, hogy azt anyagi okok miatt a cég szépen lassan leépítené. Több cégnél is úgy nyilatkoztak a munkavállalók, hogy az anyavállalat által elvárt „hozam-számok” teljesítése az első, így ha a cég tartósan nincs kedvező anyagi helyzetben, akkor a rugalmasan kezelhető felelősségi elemek megszűnhetnek. Igaz, az eddigi tapasztalatok alapján úgy vélik, hogy ez olyan területet ritkán érint, ami hatással lehet egy esetleges szervezeti ellenállásra, mert a zavartalan működés alapvető érdeke a vállalatnak, így azért a legtöbb gondoskodási elem ritkán sérül még ilyen helyzetben is.

9.4.4. A belső CSR szempontjai az állami vállalatoknál

Az állami vállalatoknál a gondoskodási gyakorlatokra jelentős hatással van a tulajdonos jellegéből eredeztethető működési struktúra és a tekintélyelvűség. Az állami cégeknél nagyon erősen jelen van a tulajdonostól való függés, különösen a vezetők és középvezetők esetében, ami erős lojalitást feltételez. Az interjúk alapján a munkavállalók számára azonban az állam (mint tulajdonos) megfoghatatlan kategória, ők leginkább azt érzélik, hogy kik a vezetőik. Emellett az állami cégeknél a kitűzött irányok és célok is viszonylag gyakran változnak, és emiatt a munkavállalók elköteleződése, hűsége is nehezebben tud kialakulni, mint más cégeknél. A gondoskodási elemei ugyanakkor az állami vállalatoknál is stabilan megtalálhatóak.

Az állami cégeknél van egy központi [kormányzati] elképzelés. A vezető, a felső és középső vezető szerepe az, hogy milyen elemeket tesz bele, hogyan működteti. Ebben a vezetőnek óriási szerepe van, ez az ő felelőssége. (Állami vállalat 1, profitorientált, vezető)

Az állami vállalatok gondoskodási gyakorlataiban a már régebben működtetett gyakorlatoknak is jelentős szerepe van. Ezek a vállalati kultúra részét képezik, és a legtöbb válaszadó vállalatnál ezek megszokott elemei a dolgozóknak adott juttatásoknak,

habár már viszonylag kevés ilyen régebbi gondoskodási elem (pl. vállalati üdülők, lakhatási támogatás, sportszakosztály) maradt fenn. Az állami cégek belső CSR gyakorlataiban túlsúlyban vannak a törvényi szabályozások révén az utóbbi évtizedben megjelent olyan elemek, mint pl. a cafeteria, vagy a kismamáknak biztosított részmunkaidő. Ennek megfelelően számos gondoskodási gyakorlat a jogi szabályozásnak megfelelően alakul, változik.

A jogszabályok alapján alakul ez [a munkavállalói gondoskodás] ki. Az a döntő, hogy hogyan ésszerű. Ha kedvezőbben adózik a cafeteriában, akkor nyilvánvalóan átforgatom oda a jövedelmet, mert az embereknek ez a kedvezőbb. Mi bruttó összegben gondolkodunk, és az elemek a szakszervezettel való konzultáció alapján kerülnek kialakításra. (Állami vállalat 3, közszolgáltató, vezető)

Részben munkavállalói igények alapján, részben pedig ez egy örökölt rendszer még a szocialista időkből. Innen nemcsak a vállalati üdülők származnak, hanem olyan íratlan szabályok is, mint például a jubileumi jutalom, a családi napok vagy a nőnap virág. Új elemek nem igazán jelentek meg az elmúlt években, legfeljebb a pénzösszeg változott. (Állami vállalat 7, közszolgáltató, vezető)

Profitorientált, vagy közszolgáltató

Az alkalmazott gondoskodási gyakorlatok terjedelmében és intenzitásában is határozott különbség mutatkozik aszerint, hogy az adott állami cég profitorientált, vagy közszolgáltató vállalat. Az előbbi esetében – ahogy erről korábban már volt szó – hasonló elemek jelennek meg a gondoskodási célok között, mint a multinacionális cégek körében. Ebben jelentős szerepet játszik az, hogy egyfelől a tulajdonos jellemzően nem szól bele a gondoskodási gyakorlatok elemeibe (hanem azt alapvetően költségelemként kezeli), másfelől hogy a vezetői csapatban általában van legalább egy olyan, aki multinacionális cégnél is szerzett már (gondoskodási) tapasztalatot. Az interjúk során többször is előfordult, hogy a profitorientált állami cégek vezetői saját vállalatuk gyakorlatát a multinacionális cégek gyakorlataival vetették össze, nagyrészt saját korábbi tapasztalataikra alapozva. Ez az összevetés abban az összefüggésben is gyakran előkerült, hogy a piacon versenyben lévő állami vállalatok nemcsak az ügyfelekért, hanem a munkavállalókért is versenyt folytatnak, méghozzá elsősorban a multinacionális cégekkel, így aztán kénytelenek az ő gyakorlataikat is figyelni. Ezért a profitorientált állami vállalatoknál gyakrabban változnak a gondoskodási gyakorlatok, mint a közszolgáltató jellegű állami vállalatoknál.

A profitorientált állami cégek tehát figyelik az ágazatukban található versenytársak gondoskodási gyakorlatait és egyéb HR technikáit. Ezek azonban jellemzően egy adott

problémára, kihívásra (pl. munkaerőhiányra) keresik a választ, s mivel ezek a problémák több ágazatban is jelen vannak, így szélesebb körben is keresik a legjobb gyakorlatokat a piaci alapon működő állami cégek. Az aktuális trendek alapján a gondoskodási (és juttatási) gyakorlataikat a multinacionális vállalatokhoz hasonlóan például a dolgozói csoportok igényeihez igazítják.

A munkavállalókhöz való viszonyunkra nagy hatással van az ágazat, a versenytársak, de emellett a tulajdonosok és az aktuális kihívások is. Az ágazatunkban jelentkező gondoskodási gyakorlatokat alapvetően a társadalmi trendek határozzák meg, hogy hogyan tudják ezek a cégek motiválni saját dolgozóikat, illetve hogyan maradnak vonzóak a munkaerőpiacon. Így megjelennek az HR technikák és trendek, amit követünk is, amik a külső környezetre való hatékony reagálásra törekszenek. (Állami vállalat 5, profitorientált, vezető)

... ha ők [kiskereskedelmi cégek] bért emelnek, nekünk is kell. Munkaerőhiány van, ezért erősítettük a piaci vonzókéességünket, de a belső lojalitás is fontos már, annak ellenére, hogy dolgozóink többsége évtizedek óta nálunk van. (Állami vállalat 2, profitorientált, vezető)

A közszolgáltató állami vállalatok sokkal nehezebb helyzetben vannak a gondoskodási gyakorlatok alkalmazása szempontjából, mint a profitorientált állami vállalatok. Ennek okai között szerepel a korlátozott anyagi erőforrás, valamint a nem versenyalapú, központilag erősen szabályozott működés. A közszolgáltató állami vállalatok többségét kedvezőtlenül érintette egy általános költségmegtakarítást előíró állami szabályozás (a „rezsicsökkentés”), ami így összességében megnehezítette a foglalkoztatás feltételeit. Az állami vállalat nem tud költségigényes gondoskodást (pl. rekreációs csomagot) nyújtani a munkavállalónak, miközben a vállalati eredmény erősen negatív. Ezeknél a cégeknél az elsődleges szempont a gondoskodási gyakorlatok kiválasztásánál, hogy az lehetőleg minimális ráfordítás mellett valamelyest hozzájáruljon ahhoz, hogy a munkavállaló ne menjen el máshova dolgozni. A konkrét gyakorlatok kialakításába a közszolgáltató jellegű állami vállalatoknál sem szól bele a tulajdonos, viszont a személyi jellegű költségkeret mindig adott és évközben lényegében nem változtatható. A vezető szerepe az üzleti tervek készítésében jelentős, de a keretek, a lehetőségek szűkebbek a piacorientált állami cégekhez képest is.

Vannak központilag meghatározott tervek és irányelvek és a bér tekintetében gyakorlatilag nulla a mozgástér, ami miatt a vezetésnek kell mindenféle trükköket kitalálni, hogy valami pluszt tudjon adni a dolgozónak. Olyanokat, mint például hogy a karácsonyi buli keretében adunk nekik egy kis minimális juttatást. Bizonyos elemek a rendszerváltozás előtti időkből maradtak meg, ilyen például a vállalati

üdüülő. A vállalati hangulat nagyon fontos, mivel ez lényegében a vállalatnál való maradási kedvet jelenti. Ez azonban nagyrészt pénzkérdés, ami nálunk igen korlátozott. Van egy-két már megszokott rendezvényünk, ha ezek nem lennének, akkor az lavínát indítana el, mert a munkavállalók azt mondanák, hogy 'na, már ez sem fér bele!'. Ezek, meg az egy-egy csapatépítő tréning leginkább tűzoltásnak jók. Amilyen munkavállalói gondoskodási gyakorlatok vannak, azok nem azért vannak mert a tulajdonos elvárja, hanem mert a kényszer hozza. (Állami vállalat 6, közszolgáltató, vezető)

A munkavállalók meglátásai: a vezetők szerepe meghatározó

A kutatásban résztvevő állami vállalatok munkavállalói képviselői szerint az állami tulajdonú cégeknél a gondoskodási gyakorlatok kialakulásában meghatározó szerepe van a tulajdonosnak. A tulajdonos dönt ugyanis az erre a célra felhasználható forrásokról, valamint a vállalatvezető személyéről is. A munkavállalók ugyan kedvezően ítélték meg a meglévő gondoskodási gyakorlatokat, de kifejezetten pesszimisták voltak azzal kapcsolatban, hogy hogyan alakulnak ezek várhatóan a későbbiekben. A munkavállalók kiszolgáltatottnak érezték magukat és úgy érezték, hogy nem tudnak érdemi hatással lenni arra, hogy milyen gondoskodási gyakorlatokat kellene még bevezetni a cégnél annak érdekében, hogy a jobban érezzék magukat. A gondoskodási gyakorlatok kialakulását a gyakori vezetőváltások sem segítik, ami – a választási ciklusokhoz igazodó jelentős vállalati átrendeződések mellett – szintén hozzájárul ahhoz, hogy gyakran nem érvényesül a hosszú távú szemlélet a foglalkoztatás szempontjából sem.

Az állami vállalatoknál sokszor nem is a munkáltatón, vagy a munkavállalón múlik az egész. Az egyik nagy állami vállalat például fél évig nem kapta meg a cafeteriaát egy miniszeri rendelet miatt. Vagy például a bérmegállapodás kormányülésen dőlt el, az, amit a két fél, a dolgozó és a munkaadó már kialakított. Ez nem segíti a jó együttműködést. A vezető is nagyban függ a kormánytól és ciklusokban gondolkodik. Nem érzi sajátjának a vállalatot, tudja, hogy rövid ideig van itt. Leváltja a szakembereket is, mindegyik magyar kormány. Nincs meg az állandóság, a hosszú távú szemlélet. (Állami vállalat 3, közszolgáltató, munkavállaló)

Az állami cégek vezetőjének ugyan jelentős szerepe van az üzleti tervek elkészítésében, de ritkán motivált a munkavállalók szerint abban, hogy a munkavállalók érdekeit, és azon belül is a gondoskodás szempontjait, a tulajdonos felé képviselje. Ennek okai között szerepelhet, hogy a vezető nem szeretne konfliktust a munkáltatójával, másrészt pedig, hogy nem is érdekelt a problémák közvetítésében, ugyanis ennek elmulasztása esetén sem éri a vezetőt semmilyen retorzió a munkavállalók szerint. Mindazonáltal volt a kutatásban olyan közszolgáltató állami vállalatvezető is a megkérdezett munkavállalók szerint, aki

mindent igyekezett megtenni annak érdekében, hogy a tulajdonosnál a lehető legjobb feltételeket tudja kialakítani a dolgozók számára.

Az állami cégeknél a vezető amúgy is szent és sérthetetlen, miért is lenne motivált? Egy multinál a tulajdonos kirúgja a topvezetőt, ha nem teljesít jól, és tudok is olyan esetről, amikor azért tettek ki egy nagy multinál egy csúcsvezetőt, mert nem kezelte előre a szakemberhiányt. Ha az állami vállalatnál is lenne ilyen tulajdonosi visszacsatolás, akkor fontos lenne a vezetőnek, hogy a munkavállalónak jó hangulata legyen. (...) A béren kívüli juttatás viszont segíti ezt, lehetőségeket ad hozzá. A vezetőn nagyon sok múlik. Kulcsfigura. (Állami vállalat 4, közszolgáltató, munkavállaló)

A vezetésben megvan a szándék, csak az anyagiakon múlik. A HR azért mindig igyekszik segíteni, ha kell, fénymásolnak, jogi segítséget nyújtanak, nyugdíj/GYED elindításában, banki ügyekben, interneten keresni/elküldeni valamit, ebben mind segítenek. A HR vezető úgy gondolkodik, hogy ő a dolgozókért van és reggel 6-tól este 8-ig elérhető, ha kérdésünk van. (Állami vállalat 7, közszolgáltató, munkavállaló)

A munkavállalók szerint sok múlik a középvezetőn is az állami vállalatoknál, ugyanis tőle függ, hogy van-e lehetőség pl. rugalmas munkaidőre, illetve ez a kapcsolat határozza meg a mindennapokat. A felsővezetés szerepe inkább abban meghatározó, hogy milyen gondoskodási csomagokért küzd meg a dolgozók érdekében a tulajdonossal. Az állami cégeknél általában a vezetőség és a HR alakította ki a gondoskodási gyakorlatokat a (vélt) munkavállalói problémákra adott válaszként és ebben a munkavállalók érdekképviselőjének jellemzően nincs meghatározó szerepe.

9.4.5. A belső CSR szempontjai a magyar magánvállalatoknál

A magyar magánvállalatoknál is meghatározó szerepe van a vállalat fő tulajdonosának a gondoskodási gyakorlatok kialakulásában, aki egyúttal gyakran a cég első számú vezetője is. A kutatásban résztvevő magyar magáncégek esetében a tulajdonos jellemzően jobban jelen volt a vállalat napi működésében, mint akár a vizsgált multinacionális, vagy állami vállalatok esetében, így egyfelől rugalmasabban tudott reagálni a különböző környezeti kihívásokra, másfelől viszont a vállalati kultúrára is erősebb volt a hatása. Ez utóbbi miatt a magyar magáncégek gondoskodási gyakorlataira alapvető hatással van a vállalatvezető személyisége, korábbi tapasztalatai, életszemlélete, ami így viszont igen sokféle munkavállalóhoz való hozzáállási mintázatot eredményezhet.

Ezen gyakorlatok szempontjából biztos fontos, sőt, alapvető még a mentalitásom is, ugyanis ismerem mindenkinek a problémáit, a magánéletét, mert jönnek hozzám, és elmesélik. (Magyar magánvállalat 4, vezető)

Az alapító, a vezérigazgató szociális érzékenysége ebben döntő. Van egy konstans emberi tényező. Amit egyébként átvett a cég, nemcsak a vezetése, hanem nyilván a HR is hatással van. (Magyar magánvállalat 6, vezető)

Kihívások és családi jelleg

A kutatásban résztvevő vállalatok többsége néhány fős cégből nőtt ki magát nagyobb (50-500 fős) vállalattá, és közben megőrizte annak családi jellegét.¹⁶¹ A vezető-tulajdonos ezen cégeknél szinte családfőként viszonyul kollégáihoz. Ez azonban feltehetően nem minden magyar magáncégnél van így. A beszélgetések során többen is céloztak rá, hogy létezik olyan magyar magánvállalat is, ahol a gépeket többre becsülik, mint a munkaerőt, mivel az több pénzt hoz a vállalatnak. A vezetők hozzáállása tehát meghatározó, de az alkalmazott gondoskodási gyakorlatokra a személyes tapasztalatok és mentalitás mellett a vállalat méretének és az ágazatnak is nagy hatása lehet. A magyar magáncégek tipikusan kisebbek, mint a multinacionális, vagy állami cégek, ami a vezető, a tulajdonos és a munkavállaló közötti személyes kapcsolatokra is több lehetőséget teremt. Az ágazatok közül ott valószínűbb a gondoskodási gyakorlat kialakulása, ahol a munkavállaló teljesítményén, hozzáállásán nagyobb mértékben múlik a cég üzleti sikere.

A munkatársak a legfontosabbak a cégcsoport működésében. Mi egy kereskedő cég vagyunk. Nem a külső elvárások a fontosak. Az a cél, hogy jól érezzük magunkat. Ez egy belső motiváció, hogy olyan legyen ez a hely, ahova szívesen járunk be dolgozni. Mint egy csapat. Persze ennek üzleti célja is van, mert ezt kisugározzák az ügyfeleknek, ami jobb eredményt hoz a vállalatnak. (Magyar magánvállalat 2, vezető)

A kutatásban résztvevő magyar magáncégeknek is elsődleges tényező a munkavállalói gondoskodási gyakorlatok kialakulásában a piaci, környezeti kihívásokra való reagálás. Ebben jelenleg a legfontosabb tényező a megfelelő munkaerő hiányához, illetve a jó munkaerő megtartásához kapcsolódik, de előfordulnak olyan kihívások is, mint a vállalat nehéz anyagi helyzete, vagy akár a családbarát vállalat iránti igény. A gondoskodási gyakorlatok alkalmazását a válaszadók szerint az esetek többségében az üzleti érdek motiválja, mivel ezen kihívások kezelése hozzájárul a cég sikeres működéséhez.

A munkavállalókról való gondoskodás célja, hogy anyagilag nehéz helyzetben vagyunk, ez jelenthet némi bizonytalanságot, és ezt kezelni kell. És ez működik is. Tehát ezek a problémák kezelésére, vagy annak az elkerülésére valók. Ez tudatos.

¹⁶¹ A kvalitatív kutatásban nem szerepeltek több ezer fős magyar magántulajdonban lévő nagyvállalatok, ugyanakkor valószínűsíthető, hogy ezeknél a „családi jelleg” már kevésbé érvényesül, de a munkavállalóknak a tulajdonoshoz kapcsolódó személyes képe (ami mind az állami vállalatoknál, mind a multinacionális vállalatoknál megfoghatatlan fogalom) feltehetőleg ez esetben is jelen van.

Ez egy eszköze annak, hogy ha egy vállalatnak nincs elég pénze, és nem tud állandóan jutalmakat osztogatni, akkor ez az eszköz marad a problémák kezelésére. De ez nem is esik nehezemre, sőt, szívesen, boldogan is csinálom. (Magyar magánvállalat 2, vezető)

Nagyon magas követelményszintekkel találkoznak a dolgozók, és azt azért látni kell, hogy az iparág is ilyen, és ahhoz, hogy minőséget tudjunk szállítani, ahhoz a maximumot kell adniuk. Tehát kivesz az emberekből és ezért vissza is kell tenni. Ez így alakult ki, mert amikor fáradtak, azt egy vezető látja, és akkor valamit kéne csinálni. (Magyar magánvállalat 6, vezető)

A vállalatvezetőknel a munkavállalók is rendszeresen jelzik a problémáikat a kutatásban résztvevő vállalatoknál, amire az ad lehetőséget, hogy van egyfelől egy személyes kapcsolat a vezető és a munkavállalók között, másfelől pedig van nyitottság a vezető részéről, hogy ezeket meghallgassa, és azok megoldását segítse. Ezek a problémák a továbbtanulás költségeitől kezdve a kutyamenhely támogatásáig bezárólag sok mindenre kiterjednek.

A munkavállalók meglátásai: a vezető meghatározó

A magyar magáncégek munkavállalói szívesen beszéltek a gondoskodási gyakorlatokról, de kevésbé fogalmaztak meg kritikus véleményt azokkal kapcsolatban. Ennek egyik oka lehet, hogy a kvalitatív kutatásban résztvevő magyar magáncégek közül csak egynél volt megtalálható ténylegesen működő szakszervezet, így elsősorban a cégek egy-egy munkavállalója vett részt a kutatásban. A válaszadó dolgozóknak nem volt összehasonlítási alapjuk és leginkább elégedettségüket fejezték ki az elérhető gondoskodási gyakorlatokkal kapcsolatban. A kisebb cégeknél ez az elégedettség kifejezetten magas volt, méghozzá elsősorban a vezető személye és rugalmassága miatt. A válaszadó magyar magáncégek munkavállalói lényegében azonos módon látják a gondoskodási gyakorlatok kialakulásának az okait, mint a vezetők. Szerintük is mind a tulajdonos személye, mind pedig a kihívások meghatározóak a gondoskodási gyakorlatok megvalósult mintázata szempontjából.

Munkavállalói igények szerint vannak ezek a gyakorlatok, nagyon hasznosak. A jó munkahely nem csak a fizetéstől függ. Nagyon elégedettek vagyunk vele. Vezetői hozzáálláson múlik elsősorban, azon belül is a vállalat első számú vezetőjén. És ő, amit lehet, megtesz azért, hogy jól érezzük itt magunkat. Nagyon humánus és segítő szándékú minden téren. (Magyar magánvállalat 4, munkavállaló)

A bér mellett nagyon fontos a jó munkakörnyezet. Például, hogy fűtött legyen a műhely. Meg hogy jó legyen a csapat, jó légkörben lehessen dolgozni. Ezért jövök

*be minden nap. És egyre kevesebb a jó szakember, tehát erre ad is a vállalat.
(Magyar magánvállalat 2, munkavállaló)*

9.4.6. Vállalati kihívások és (belső) CSR

A kvalitatív kutatás rámutatott arra, hogy mindhárom vizsgált vállalati tulajdoni kategóriában jelentős szerepe van a belső CSR gyakorlatok kialakulásában annak, hogy a vállalat belső dimenzióit illetően a cég milyen kihívásokkal szembesül. A multinacionális vállalatok, a hazai állami vállalatok, valamint a magyar magáncégek között ugyanakkor eltérés mutatkozott aszerint, hogy a cégek a CSR tevékenységet múltbeli, jelenlegi, vagy potenciális jövőbeni kihívások, problémák alapján alakították ki (9.3 ábra).

A régebbi vállalati kihívások miatt kialakított CSR gyakorlatok alapvetően megmaradtak a vállalatoknál, bár az új szabályozásoknak, igényeknek megfelelően azért időközönként némileg átrendeződnek. Az interjúk alapján a múltban kialakított (belső) CSR programok leginkább a közszolgáltató állami vállalatoknál voltak meghatározóak, esetükben ezek jellemzően alig, vagy nagyon lassan változnak. A jelenlegi problémák, kihívások kezelésére kialakított CSR tevékenység tulajdonosi jellegtől függetlenül minden vállalatnál megtalálható volt, aminek kapcsán a válaszadók leggyakrabban a munkaerőhiányt, illetve a magas fluktuációt említették. A jövőbeni kihívások kezelésére, a lehetséges botrányok elkerülésére elsősorban a multinacionális vállalatok törekedtek, és ez a szempont, még ha kissé visszafogottabban is, de megjelent a profitorientált állami vállalatoknál is. A válaszadó közszolgáltató állami vállalatok CSR tevékenységében ugyanakkor kevésbé volt megtalálható ez az előrettekintő szemlélet, mivel ezek a cégek elsősorban a vállalatot éppen érintő sürgető problémák megoldására, a zavartalan működés fenntartására koncentrálnak. A magyar magáncégeknel kifejezetten ritkán (és még ez esetben is csak a nagyobb cégeknel) jelent meg a potenciális botrányok elkerülését támogató tudatos CSR tevékenység.

9.3. ábra: A CSR tevékenységek kialakításának alapja az egyes tulajdoni kategóriákban



Forrás: saját összeállítás

9.4.7. Néhány érintett szerepe a belső CSR-ben

Az interjúk során gyakran és több összefüggésben is előkerült a szakszervezetek, az állam, valamint a vezetők szerepe a vállalatok munkavállalókról való gondoskodási gyakorlatai kapcsán. A kvalitatív kutatásban résztvevők, függetlenül attól, hogy vezető volt, vagy munkavállaló, ezen három csoportból legalább az egyikről úgy beszélt, mint amelyik meghatározó a vállalatok belső CSR gyakorlatainak kialakulásában. Az interjúalanyok ezen szereplőkkel kapcsolatos meglátásait az alábbiakban foglalom össze.

Munkavállalók, szakszervezetek, üzemi tanácsok szerepe

A szakszervezetek, üzemi tanácsok (ÜT) szerepe nagyban függött a vállalati mérettől a kvalitatív kutatásban résztvevő cégek körében. Az 50-500 fő közötti alkalmazottakkal rendelkező cégek esetében alig volt olyan vállalat, ahol létezett volna a gyakorlatban is működő munkavállalói érdekképviselő. Ezen esetekben szakszervezet, vagy ÜT legfeljebb formálisan létezett, annak tisztségét jellemzően egy HR-es kolléga látta el „papíron”. Legtöbbször arra hivatkoztak a vállalatvezetők, hogy a munkavállalói érdekképviselő már idejétmúlt, mivel arra a piaci követelményeknek megfelelően rugalmas felépítésű, azaz többnyire lapos szervezeti struktúrájú szervezetekben eleve nincs is szükség, hiszen a vezetők ajtaja mindig nyitva áll. A vezetők megközelíthetőségét a munkavállalói interjúk is igazolták, azonban ezek leginkább egyedi problémák, javaslatok felvetésére voltak alkalmasak, a munkavállalók közös érdekeinek megjelenítésére már kevésbé. Az 500 főnél kisebb cégek vezetői emellett azzal is érveltek, hogy szakszervezet nélkül is figyelik a dolgozók minden rezdülését, mert üzleti

érdekük, hogy a dolgozó hangulata jó legyen, és így jól végezze a munkáját és ne akarjon elmenni máshova dolgozni. Kérdés azonban, hogy a vezető valóban mindig jól és teljes körűen érzékeli a dolgozók igényeit. Feltehetően a kisebb létszámú vállalatoknál ez nagyobb mértékben tud megvalósulni, mint a nagyobb vállalatoknál. A vezetői szempontok között ugyanakkor az is szerepelhet – bár ezt nem említették az interjúkban – hogy esetleg tartanak attól, hogy egy erős munkavállalói képviselő magasabb béreket és egyéb juttatásokat harcolna ki a dolgozók számára, ami többletköltséget jelentene a vállalatnak.

De nem csak a kisebb cégeknél, hanem az 500 főnél többet foglalkoztató cégeknél is előfordult a válaszadó cégek körében, hogy a munkavállalói érdekképviselőnek inkább csak formális szerepe volt, méghozzá ezen belül is szinte kizárólag az adott évi bérszint jóváhagyásában. A nagyobb cégeknél azonban már a munkáltató érdeke is, hogy legyen egy munkavállalói képviselő, aki összefogja és mindkét irányba közvetíti a dolgozói problémákat és megoldási lehetőségeit.¹⁶² A vezetői és munkavállalói interjúk alapján ugyanakkor az látszik, hogy a jól működő munkavállalói érdekképviselőnek nemcsak a bértárgyalásokban, hanem a gondoskodási gyakorlatok létrejöttében, fenntartásában is fontos szerepe van. Az interjúk alapján az is körvonalazódott, hogy a magyar, a multinacionális és az állami cégeknél eltérő szerepe van a munkavállalói érdekképviselőnek.

A multinacionális cégek mindegyikénél volt munkavállalói érdekképviselő. Azon multinacionális leányvállalatoknál, melyeknek az anyavállalata Európában van, a vállalati kultúra miatt ennek hagyományosan erős szerepe van. Emellett a hazai szakszervezetnek, üzemi tanácsnak az is lehetőséget ad szerepének erősítésére, hogy a vállalat európai érdekvédelmi szervezetének is tagja, ahol így megismerheti a többi európai leányvállalat gyakorlatait, és azok egyben jó hivatkozási alapot is jelentenek a tulajdonos irányában egy-egy új gondoskodási gyakorlat bevezetésekor. Az érdekképviselő aktívan részt vesz a munkavállalók problémáinak feltérképezésében és a megoldási lehetőségek keresésében is.

¹⁶² A kvantitatív kutatás eredményei azt mutatták, hogy minél kevésbé ért egyet a vállalatvezető azzal az állítással, hogy „A szakszervezetek feleslegesek”, annál több CSR tevékenység valósul meg a vállalatnál. Az interjúk alapján feltételezhető, hogy nem csupán a vállalatvezető társadalmi felelősségvállalás iránti nyitott hozzáállása jelenik meg ezen összefüggés kapcsán, hanem az is, hogy a nagyobb méretű vállalatok esetében – melyeknél jellemzően több CSR tevékenység van jelen – a vezetők több gyakorlati előnyét látják a munkavállalói érdekképviselőnek.

A napi problémákra mi is keressük a válaszokat. Ehhez nagyon fontos az európai üzemi tanács. Megpróbáljuk az európai gyakorlatokat interpretálni a magyar viszonyok közé, meg persze a munkatörvénynek is meg kell felelni. (...) Gondoskodásban lényegében ugyanazt kapjuk, mint azok, akik kint dolgoznak, de ebben a munkavállalói érdekképviselő szerepe nagyon fontos, enélkül ez nehezen lenne elképzelhető. A kollektív szerződésnek jelentős szerepe van a bérek növekedésében és az egyéb juttatásokban is. (Multinacionális vállalat 4, munkavállaló)

Az anyavállalat policy-je meghatározó. Én az európai ÜT-nek is a tagja vagyok, és Közép-Európában ugyanaz a helyzet mindenhol. Nyugaton mondjuk más a hagyomány, ott erősebb az ÜT, több mindenben van szava. (Multinacionális vállalat 6, munkavállaló)

A német anyavállalat miatt az ÜT nálunk a német gyakorlatnak megfelelően elég erős. Erősebbek a jogosítványaink, mint ami a magyar törvényben benne van. A legtöbb döntést a HR az ÜT beleegyezésével hozza meg. (...) Járunk konferenciára, figyeljük, hogy a többiekénél mi van, és próbálunk azzal is érvelni a munkáltató felé. (Multinacionális vállalat 7, munkavállaló)

Az állami vállalatoknál a szakszervezetek szerepe a kvalitatív kutatásban résztvevő cégek körében jellemzően gyengébb a multinacionális vállalatokénál, függetlenül attól, hogy profitorientált, vagy közszolgáltató jellegű állami cégről van szó. Ennek fő oka általában az volt, hogy a költségvonzattal járó döntésekben sokszor nem is a tárgyaló felek (a szakszervezet és a vezetők) voltak kompetensek, hanem a tulajdonos. A központi döntések, a büdzsé anyagi korlátozottsága nagyban beszűkítette a szakszervezet mozgásterét. Emellett előfordult olyan eset is, ahol a szakszervezeti vezető azért nem lépett fel egy kényes ügyben annyira erélyesen, mert egyúttal az állami vállalat alkalmazottjaként nem akart konfrontációt a főnökével. Az állami vállalatoknál a szakszervezetnek, ÜT-nek csak egyetlen válaszadó cégnél volt szerepe a munkavállalókról való gondoskodási gyakorlatok kijelölésében, de ez is inkább csak arra korlátozódott, hogy a meglévő költségkeretet hogyan osszák szét, illetve a cafeteria milyen elemeket tartalmazzon.

Az Üzemi Tanács leginkább egyfajta szociális pillérként működik a vállalatnál, ugyanis van egy keretünk, amit ilyen jellegű programokra (pl. közös kirándulásra) fordíthatunk. A vezetőség és a HR alakította ki a gondoskodási gyakorlatokat a munkavállalói problémákra adott válaszként. Ebben az Üzemi Tanácsnak nem volt szerepe. (Állami vállalat 4, profitorientált, munkavállaló)

A szakszervezet és az ÜT szerepe formálisan ugyan erős, mert kell az aláírásunk, de valójában ez inkább csak a látszat, mivel ezen szervezetek elnökei a cég munkavállalói is egyben és hát ebben az alá-fölé rendeltségi viszonyban mi nem akarunk konfrontálódni. (Állami vállalat 7, közszolgáltató, munkavállaló)

A kutatásban résztvevő magyar magánvállalatok közül csupán egyben volt a gyakorlatban működő munkavállalói érdekképviselő. Ennek okai között elsődlegesen az szerepelhet, hogy a válaszoló magyar magáncégek jellemezően kisebbek voltak a kutatásban résztvevő állami, vagy multinacionális vállalatoknál és emiatt nem tartották a tulajdonosok indokoltnak a gyakorlatban is működő szakszervezet, vagy ÜT létrejöttének támogatását.

Több vállalatnál is jelezték a válaszadók, hogy a munkavállalók nem érdeklődnek túlzottan a szakszervezet iránt, illetve nem kívánnak abban aktívan részt venni. Volt olyan válaszadó multinacionális vállalat, amelyik már többször is felkérte a dolgozóit, hogy alakítsák meg az üzemi tanácsot, ennek hiányában azonban kénytelen volt kijelölni az egyik HR-es kollégát az ÜT vezetői feladatok ellátására.

Az állam szerepe

Magyarországon az államnak nem csupán az állami tulajdonú vállalatok esetében van szerepe a hazai belső CSR gyakorlatok kialakulásában. A korábbiakban elméleti megfontolások és szekunder kutatás révén már bemutatásra került, hogy a magyar piacgazdaság szempontjából releváns főbb intézményekre jelentős hatással van az állam, ami így egyfajta függőségi viszonyt eredményez a piaci szereplők és az állam között.¹⁶³ A mélyinterjúk megerősítették ezt a modellt, illetve annak azon megállapításait, mely szerint az állam elsődlegesen a szabályozások révén hat a cégek gazdasági, valamint ezen belül CSR tevékenységére, de emellett még számos egyéb területen is érdemi befolyással van a vállalat (társadalmilag felelős) tevékenységére.

A mélyinterjúk során mindegyik vállalatvezető egyetértett abban, hogy az állam jelentős hatással van a konkrét gondoskodási gyakorlatok kialakulására, méghez hozzá elsősorban a részletes szabályozás által. A vállalatok gondoskodási tevékenységére az állami szabályozások közül elsősorban a személyi jellegű juttatásokra vonatkozó adótörvény, valamint a munkaügyi törvény van nagy hatással. Az utóbbi években több változás is történt ezekben a törvényekben, ami igen megnehezítette mind a munkavállalói érdekképviselők, mind a vezetők dolgát a konkrét gondoskodási gyakorlatok meghatározásában. A kiszámíthatatlanság miatt a munkáltató ugyanis vonakodott olyan

¹⁶³ Ennek leírása, szemléltetése érdekében vezettem be a kettős függésben lévő piacgazdaság (DDME) fogalmát, mely szerint a magyar piacgazdaság variációja függőségi viszonyban van mind a multinacionális vállalatokkal, mind az állammal (erről bővebben ld. a 3.4 és 3.5 fejezeteket).

kötelezettségvállalást tenni a dolgozó felé, amit a cég egy szabályváltozás miatt esetleg a későbbiekben csak a tervezettnél magasabb költség mellett tudna betartani.

Egyébként meg az európai üzemi tanácson keresztül rálátunk a többi országban lévő gyakorlatokra is és ebből az látszik, hogy az állami szabályozásnak nagy szerepe van abban, hogy milyen gondoskodási gyakorlatok alakulnak ki. Belgiumban például nincs cafeteria, viszont kb. négyszerese a bérük a miénknek és a munkanélküli segély is 10 évig jár. (Multinacionális vállalat 1, munkavállaló)

Kiszámíthatatlan az állami szabályozás, lásd a cafeteriát, vagy az önkéntes pénztárakat, így a szakszervezet nem tud egy középtávú tárgyalási stratégiát felépíteni. Ami eddig kedvező adózású volt, most van olyan, ami rosszabb adókulcsú, mint a bér. Így persze a munkáltató fél adni, mert mi van, ha megváltozik? Például elkezd adni a lakáshitel-törlesztés támogatást, aztán megváltozik ennek az adója, és már nem tudja visszavonni a munkáltató, mert óriási botrány lenne belőle. A képzéseknél ugyanez van. (Multinacionális vállalat 4, munkavállaló)

Az állam szerepe a gondoskodási gyakorlatokban néhány interjúalany szerint emellett olyan szempontból is meghatározó, hogy mely társadalmilag fontos területekkel nem foglalkozik az állam (a kellő mértékben), mert ilyen esetekben másnak, például a vállalatnak kell felvállalnia ezt a feladatot. Vállalati szempontból ez elsősorban ugyan a külső CSR területén jelentkezik, de egyes esetekben a munkavállalói oldalon is megjelenik. Egyik ilyen terület a képzés, s mivel ebben vannak hiányosságok Magyarországon számos válaszadó vezető szerint, ezért több vállalat is saját felelősségvállalási programot indított el ezeken a területeken (pl. munka melletti képzések támogatása, duális képzések indítása stb.).

És néha az az érzésem, hogy az állam helyett teszünk dolgokat. Akár a szegényeknek való ételek eljuttatásában, akár más területen. (Multinacionális vállalat 5, vezető)

Az adózás meghatározó, valamint a feladat-ellátás szintje is. Ezek meghatározzák, hogy milyen területeken és milyen eszközökben gondolkodik egy vállalat. (Magyar magánvállalat 6, vezető)

Az állam azonban a piacra közvetlenül is hatással van, akár piaci megrendelése, akár saját vállalatainak üzleti tevékenysége révén. Ebből a megfontolásból is különösen fontos számos interjúalany szerint, hogy az állam minden területen felelősen járjon el és jó példát mutasson a gazdasági szereplők számára. A szabályozások ugyanis önmagukban nem járulnak automatikusan hozzá a belső felelősségvállalási szemléletmód vállalati kialakításához. Több magyar és multinacionális cég vezetője is említette, hogy felelősségvállalási gyakorlatok elterjedése szempontjából az állam részéről az lenne a

legfontosabb, hogy megfelelő példát mutasson, ez ugyanis kellő ösztönzést jelenthet a tulajdonosok és vezetők számára, hogy vállalatuk külső és belső felelősségvállalási területeit tovább erősítsék.

Az államnak is felelősen kellene gondolkodnia és példát mutatnia. A felelős gazdálkodás különösen fontos. Mert ha ezt látják a gazdasági szereplők, akkor ők is így cselekszenek, és ez így oda-vissza hat. Ebben a hosszú távú, fenntartható megközelítés segíthetne. (Magyar magánvállalat 6, vezető)

A vezető szerepe

Mindegyik interjúalany kiemelte, hogy a vezetők szerepe jelentős a munkavállalói gondoskodási gyakorlatok kialakulásában, annak ellenére, hogy a válaszok alapján alapvetően a tulajdonos jelöli ki a belső CSR kereteit, és a vállalatot közvetlenül érintő kihívások, problémák határozzák meg annak konkrét aktivitási területeit. A vállalatvezető meghatározó szerepe elsősorban annak köszönhető, hogy ő dönt a vállalatnál megvalósítandó gondoskodási gyakorlatokról, és bár arra alapvető hatással vannak az előbb említett tényezők, a döntésében személyes véleménye is szerepet játszik. A tulajdonos ugyanis ritkán ír elő minden részletet a munkavállalókról való gondoskodás kapcsán, de még ha meg is teszi, a vezetőnek akkor is marad némi mozgástere.¹⁶⁴ Erre példa a kutatásban résztvevő egyik állami vállalat, ahol ugyan a tulajdonos (költségszempontok miatt) nem járult hozzá a gondoskodási gyakorlatok bővítéséhez, de a vezető keresett és talált is „kiskaput” ahhoz, hogy ezt mégis meg tudja tenni.

A kutatásban résztvevő vállalatok mindegyikénél szerepet játszott a gondoskodási gyakorlatok kialakításában egy vagy több kihívás (elsősorban a munkaerő-piaci változások), amelyre számos kezelési/megoldási eszközt is beazonosítottak a vállalatok. A vállalatvezetőnek tehát a vállalatot érintő problémára a tulajdonos által kijelölt keretek között kell megoldást találnia a gondoskodási gyakorlatok esetében is (akár közvetítve az érintettek között), amin belül jellemzően több lehetőség közül is választhat a vezető. Az interjúk alapján a vezetők döntésében az üzleti racionalitáson felül gyakran a személyes meggyőződés is szerepet játszik.

A vezetőség szerepe kulcsfontosságú ebben a kérdésben nálunk. A vezető dönt, hogy támogatja-e, hogy elindulhat-e ez a gyakorlat a vállalatnál. (...) Sokszor ez

¹⁶⁴ Amennyiben a tulajdonos és a vezető személye egybeesik, akkor a tulajdonosi és a vezetői szerepkör összhangja még nagyobb teret adhat a vezetői döntések érvényesülésének. Ez Magyarországon a magyar tulajdonú vállalatokra a leginkább jellemző, s ezekben az esetekben a tulajdonos-vezető közvetlen és erőteljes hatással tud lenni a vállalati kultúrára.

nem pénz-kérdés egyébként, erre példa a home-office, vagy hogy a vezérigazgató kimegy a dolgozókkal a terepre. (Állami vállalat 1, profitorientált, vezető)

A vezetőn nagyon sok múlik. De ezt úgy értem, hogy a jó hagyományok azért megmaradnak. Nem dobjuk ki azért, mert változott a vezető, de a vezetőtől függ, hogy bevesz-e új elemeket, vagy nem. De ami már egyszer gyakorlattá vált, vagy van előélete, vagy van rá példa egyáltalán, annak van esélye, hogy túléli a vezetőváltást. Sok múlik a vezető előéletén. Hogy másutt ez hogy valósul meg. Meg fontos a vezető kora, tapasztalata is, illetve a miliő, a vezető hozzáállása. (Magyar magánvállalat 3, vezető)

A vállalatvezetők felelős szemléletére a legnagyobb hatással a családi környezetben elsajátított értékek vannak a vezetők saját elmondása alapján. Többen jelezték, hogy fontos még a vallás, vagy a kultúra, sport szerepe is. Emellett jelentős a szerepe a korábbi munkahelyi tapasztalatoknak is. A kvalitatív kutatásban azon cégek vezetői, amelyek találkoztak már korábbi munkahelyükön kiterjedt gondoskodási gyakorlatokkal (általában multinacionális vállalatnál), azok az új munkahelyükön is szívesebben alkalmazták azt, részben, mivel az természetessé vált, részben pedig, mivel felismerték annak üzleti hasznait. Ez utóbbi szempontjából meghatározó, hogy a vezető hosszútávon gondolkodjon és együttműködésre törekedjen a dolgozókkal.

Szüleimtől jött ez a mentalitás. És ez a vállalat olyan, mint egy nagy család, vagy baráti kör. Persze több az érdek és kevesebb a szubjektum, de azért ez egy baráti kör. És itt emberi sorsokról döntünk, családokról, meg gyerekekről, hogy meg tudja-e venni a mama a gyereknek a könyvét, vagy nem. És ez egy oltári nagy felelősség. Ebből élnek. (Magyar magánvállalat 4, vezető)

A CSR a családon belül kezdődik. A mi vállalatunk pedig egy nagy család. Itt kezdődik. Ez a minimum. Húsz éve dolgozunk együtt. Több időt töltök a kollégáimmal, mint a nejemmel, vagy pláne a gyerekeimmel. Kiállunk egymásért. Ez az alapja. Ebben nagy szerepe van annak, hogy az első számú vezető és a menedzsment azonos értékekkel rendelkezik. (Állami vállalat 4, profitorientált, vezető)

A kutatás során a vállalatvezetők közül többen is úgy nyilatkoztak, hogy óriási felelősség van rajtuk, mivel tőlük függ az alkalmazottak és családjaik sorsa, továbbá a vállalat hatással van annak szűkebb és tágabb környezetére is. Szerintük nem csak a munkavállalóik, hanem az egész társadalom szempontjából fontos és hasznos lenne, ha egyre több vállalat vállalná fel a felelős hozzáállást belső és külső érintettjeivel.

Ma sokkal többet tud tenni a társadalomért egy vállalat, mint az állam. Ha ez a CSR szemlélet minden vállalatnál megvan, akkor nem kellene akkora büdzsé a költségvetésnek, annyi szabályozás. Nagy felelősség van a vállalatokon, mert a vállalatnak példát kell mutatnia. (...) A társadalom családokból és vállalatokból áll. Az emberek a kettő között migrálnak. És ezek nem választhatók szét. Az nem

megy, hogy otthon kedves és felelős vagyok, mindenkivel törődök, elviszem az orvoshoz, bent meg nem érdekel. Pont ettől lesz élhető egy vállalat, ha ez működik. Ehhez a szemléletmódhoz nagyban hozzátesz, ha a vezető csapatban gondolkodik, ami eredhet családi háttérből, sportból is. (Magyar magánvállalat 6, vezető)

9.5. A kvalitatív kutatás eredményeinek összefoglalása

Annak érdekében, hogy – a III. kutatási kérdésnek megfelelően – beazonosíthatóvá váljon, hogy milyen motivációk és kihívások eredményezik azt, hogy egy vállalat a CSR, valamint ezen belül a belső CSR felé fordul, kvalitatív kutatást végeztem. A kutatás célja volt továbbá, hogy segítse annak megértését, hogy egy adott hazai cég miért fordul az implicit, vagy inkább az explicit CSR felé. A kutatás részeként 21 db vállalatvezetői és 19 db munkavállalói interjút készítettem, hogy így a belső CSR mindkét alapvető érintettjének a meglátásai megismerhetőek legyenek a témával kapcsolatban. A vizsgálat során kitértem a fogalomhasználat alapján beazonosítható eltérő megközelítésekre az egyes csoportokban, elemeztem az implicit/explicit CSR vállalati szempontjait, valamint részletesebben is vizsgáltam a cégek belső CSR gyakorlatai mögött húzódó ismérveket és motivációkat, melyek főbb megállapításait az alábbiakban foglalom össze.

A válaszadók fogalomhasználatát eltérő volt a különböző tulajdonosi jellegű vállalatoknál, ami arra utal, hogy a tulajdonformának hatása lehet a CSR vállalati kultúrában való megjelenési forrásaira, jellemzőire. A multinacionális vállalatok a „CSR” helyett gyakran a „fenntarthatóság” fogalmát használták annak érzékeltetésére, hogy ez a megközelítés a vállalat hosszútávon fenntartható üzletileg sikeres működéséhez szükséges eszköz. A fogalom-térkép alapján az állami vállalatok vezetői az üzleti szempontok helyett inkább a vállalat történelmi hagyományait emelték ki a CSR-hez kapcsolódóan, mely elsősorban a munkavállalókról való „gondoskodásra” irányult. A magyar vállalatok pedig a vállalatvezetői „felelősségvállalás” fontosságát hangsúlyozták. Két fogalom volt, ami mindhárom tulajdontípusnál nagyon gyakran megjelent: az egyik a „tulajdonos”, a másik a „probléma”. Az előbbi a tulajdonos (és így a tulajdonosi jelleg) meghatározó szerepét jelzi, az utóbbi pedig arra utal, hogy a felelősségvállalás gyakran egy-egy a vállalatot érintő problémára adott válaszreakcióként értelmezhető.

A kvalitatív kutatás kitért annak a vizsgálatára is, hogy az egyes tulajdoni kategóriákba tartozó vállalatok inkább implicit, vagy inkább explicit jellegű CSR-t folytatnak, melynek eredményeit a 9.3 táblázatban foglalom össze. Az interjúk során a multinacionális, valamint az állami vállalatok vezetői kivétel nélkül hangsúlyozták, hogy számukra

alapvető a szabályok betartása (az előbbieknél a potenciális botrányok elkerülése, utóbbiaknál pedig a tulajdonos szabályozó szerepe miatt). Az interjúk alapján viszont a magyar magáncégek egy jelentős része inkább csak szelektíven tartja be a szabályokat, mivel megítélésük szerint a piaci realitás csak így teszi lehetővé versenyképességüket. A legtöbb önkéntes CSR tevékenységet a multinacionális vállalatok végzik a kvalitatív kutatás alapján, azonban még esetükben is ritkán jelenik meg ehhez kapcsolódó vállalati stratégia. A profitorientált állami vállalatok hasonlóan aktívak a CSR-ben, mint a multinacionális cégek, míg a közszolgáltató állami vállalatoknál a válaszadók körében alig volt jelen önkéntes jellegű CSR tevékenység. A magyar magáncégeknek ott jelent meg elvétel néhány önkéntes CSR-elem, ahol a vállalatvezető elkötelezett volt a téma iránt. A kvalitatív kutatásban résztvevő multinacionális vállalatok, illetve a profitorientált állami vállalatok explicit (illetve ahhoz nagyon hasonló) CSR tevékenységet végeznek inkább, a közszolgáltató állami vállalatok elsősorban implicit CSR tevékenységet folytatnak, míg a magyar magáncégek sem az implicit CSR, sem az explicit CSR nem jellemző a fenti szempontok miatt.¹⁶⁵

9.3. táblázat: Az implicit CSR és az explicit CSR szempontjai az egyes vállalati tulajdoni csoportokban a kvalitatív kutatás alapján

	Implicit CSR	Explicit CSR
Multinacionális vállalat	Botrányok elkerülése miatt alapvető	Üzleti szempontok miatt jelenik meg. A legtöbb önkéntes CSR elem ezen cégeknél van, de stratégiai szinten csak most kezd megjelenni a magyar leányvállalatoknál
Hazai állami vállalat	Tulajdonos a szabályok alkotója, így elvárja azok betartását	<ul style="list-style-type: none"> - Profitorientált: hasonló CSR gyakorlat, mint a multinacionális vállalatnál (monopol piacon kevesebb önkéntes elem) - Közszolgáltató: a szabályok betartásán felül csak minimális CSR a korlátozott források miatt, az is elsősorban kényszer, vagy tulajdonosi utasítás alapján
Magyar magáncég	Piaci helyzete miatt csak szelektíven tartja be az állami szabályokat	Elvétel, akkor is leginkább ad-hoc CSR akciók a vezető elképzelései alapján (többnyire egy-egy adományozás, illetve munkavállalókról való gondoskodási gyakorlat).

Forrás: saját összeállítás

¹⁶⁵ A kvalitatív és kvantitatív kutatás implicit/explicit CSR-re vonatkozó eredményeinek összehasonlítására, valamint az ebből következő megállapítások levonására a 10. fejezetben térek ki.

Megvizsgáltam, hogy a CSR, valamint ezen belül a belső CSR megjelenésére milyen szempontok hatnak a különböző tulajdoni kategóriájú vállalatoknál (a főbb megállapításokat a 9.4 táblázat tartalmazza). Ahogy az előzőekben erről már volt szó, a kutatásban résztvevő a multinacionális vállalatok számára a belső és a külső CSR a tulajdonosi elvárásoknak megfelelően elsősorban egy (szükséges és hatékony) üzleti eszköz a hosszú távú profitmaximalizálási cél megvalósítására, ezen belül is különösen az ezt veszélyeztető potenciális botrányok kockázatának csökkentésére. Ezt egyre inkább el is várják a hosszú távú „felelős” befektetők. A belső CSR-t egyúttal jó eszköznek tekintik még a munkahatékonyság növelésére is. A multinacionális vállalatoknál meghatározó szerepe van a belső CSR tevékenységek kialakulásában az anyavállalat nemzetközi elvárásai mellett az ágazatban jellemző gyakorlatoknak, illetve az aktuális HR-technikáknak is.¹⁶⁶ A közszolgáltató állami vállalatoknál a CSR fő szempontja a dolgozók megtartásáért folytatott küzdelem, míg a profitorientált állami cégeknél a belső és külső CSR gyakorlatok az ágazati (illetve a munkavállalókért folytatott) verseny miatt a multinacionális cégek gyakorlataihoz és a vállalati kihívásokhoz igazodnak. A válaszadó magyar magáncégek vezetői elsősorban arra ügyelnek, hogy a konkrét felelős gyakorlat egybeessen a saját hitvallásukkal, ami összességében igen változatos CSR gyakorlatokat eredményezett a válaszadók körében. Az azonos kihívások – mint pl. a munkaerőhiány, vagy a magas fluktuáció – ugyanakkor számos esetben (többé-kevésbé) hasonló jellegű felelős tevékenységek megvalósulását jelentették a magyar magáncégeknél is.

A vállalatot érintő számos kihívás kezelésére tehát a CSR egy kellően hatékony eszköz a válaszadók szerint, de ennek tudatos alkalmazásában, illetve hasznosságának megítélésében mutatkoznak eltérések a vállalati tulajdonosi jelleg szerint. Az eltérő tulajdoni kategóriájú vállalatok a CSR tevékenységüket részben eltérő időbeli fókuszok, azaz múltbeli, jelenlegi, vagy potenciális jövőbeni kihívások alapján alakították ki.¹⁶⁷ Összességében elmondható, hogy a kvalitatív kutatás során a vizsgált tulajdonkategóriák esetében a CSR-hez, illetve ezen belül a belső CSR-hez kapcsolódóan tipikusan eltérő

¹⁶⁶ Ez összhangban van DiMaggio és Powell (1983) 3.3 fejezetben bemutatott koercív és mimetikus izomorfizmus elméleteivel.

¹⁶⁷ Erről bővebben az 9.4.6 fejezetben volt szó, de összefoglalóan elmondható, hogy a multinacionális vállalatoknál véljük leginkább úgy, hogy a CSR alkalmas a jövőbeni potenciális kihívások kezelésére, míg a közszolgáltató állami vállalatok CSR tevékenységeinek egy jelentős része múltbeli kihívások alapján kialakított, régóta működő (belső) felelős gyakorlatok fenntartásából áll.

szempontok fogalmazódtak meg, melyek gyakran eltérő CSR tevékenységeket is eredményeztek.

9.4. táblázat: A belső, valamint a külső CSR szempontjai a kvalitatív kutatás eredményei alapján

	Multinacionális vállalat	Hazai állami vállalat	Magyar magáncég
Belső CSR megjelenésének szempontjai	Anyavállalati elvárás (anyacég régiója és a vállalatvezető származása meghatározó) Problémákra (pl. fluktuációra) adott hatékony válasz	A tulajdonos alapvetően meghatározza a kereteket Régről megmaradt belső CSR gyakorlatok (pl. vállalati üdülő)	Változó, a vezető/tulajdonos szemléletmódjától, hitvallásától függ
Munkahatékonyság-növelő			
Belső CSR gyakorlatok	Üzleti orientációjú, széleskörű	- Profitorientált: hasonló belső/külső gyakorlatok, mint a multinacionális vállalatnál - Közszolgáltató: korlátozott anyagi lehetőségek, lassan változó CSR gyakorlatok	A családias jellegű programok jellemzőbbek
A belső CSR gyakorlatok kiválasztására ható tényezők	Anyavállalat konkrét elvárása, programja Ágazat, versenytársak gyakorlatai A vállalat aktuális anyagi, szervezeti lehetőségei Aktuális HR-technikák Vezetői hozzáállás, tapasztalat	A konkrét belső CSR gyakorlatba a tulajdonos ritkán szól bele - Profitorientált: hasonló tényezők, mint a multinacionális vállalatnál - Közszolgáltató: erőfeszítés a dolgozók megtartásáért	A vezető elképzelései, tapasztalata
Belső és külső CSR kapcsolata	Együtt, egymásra hatva jelenik meg	Elkülönülten jelenik meg	Változó, hogy van-e kapcsolat a kettő között (vezető személyétől függ)
A munkavállaló megítélése a belső CSR-ről	Nem mindig a valós problémára reagál a nemzetközi szintű koncepció miatt	Korlátozott a ráhatása a belső CSR gyakorlatokra Kiszolgáltatottnak érzi magát Középvezető szerepe is fontos	A vezető szerepe meghatározó
Munkavállalói érdekképviselő szerepe	Meghatározó szerep Nemzetközi fórumokon is képviseli az érdekeket Nemzetközi tapasztalatcsere	A gyakorlatban korlátozott a szerepe	Csak ritkán van szakszervezet/üzemi tanács, de ha van is, szerepe többnyire mérsékelt

Forrás: saját összeállítás

A belső és külső CSR között a multinacionális cégeknél a válaszadók körében mindig, az állami cégeknél alig, a magyar magáncégeknél pedig néha volt kapcsolat (lásd 9.4 táblázat). A kvalitatív kutatás vállalati tulajdon kategóriák szerinti megállapításai így tovább árnyalják a kvantitatív kutatás tesztjeinek eredményét, mely során az igazolódott, hogy a belső és a külső CSR tevékenységek kiterjedtsége között pozitív összefüggés van. Az interjúk alapján továbbá arról is kaphattunk információt, hogy amennyiben a CSR belső és külső dimenziói egymást erősítve hatottak egymásra, akkor többnyire vagy a belső CSR jelent meg először a cégnél (és ez járult hozzá később a szélesebb körű külső CSR tevékenységhez), vagy pedig a belső és külső CSR egyszerre jelent meg a vállalatnál.

Az interjúk alapján a munkavállalók kifejezetten tájékozottak voltak a cégnél megtalálható belső CSR tevékenységek vállalati szempontjaival kapcsolatban, és alapvetően elégedettek is voltak a megvalósuló gyakorlatokkal. Mindazonáltal néhány munkavállalói képviselő arra panaszkodott a multinacionális és állami vállalatoknál, hogy néhány esetben a konkrét gondoskodási gyakorlat nem a valós problémára (pl. munkahelyi stresszre, vagy alacsony jövedelmi helyzetre) reagál. Ennek megfelelően néhány gondoskodási program kapcsán eltérő meglátásokat fogalmaztak meg a vezetők és a munkavállalók, amely többek között a felek közötti megfelelő információcsere hiányából is fakadhat. A szakszervezetek szerepe továbbá egyedül a multinacionális cégeknél volt jelentős, még hozzá nemcsak az érdekvédelem, hanem a nemzetközi gyakorlatok tanulása (a koercív és mimetikus izomorfizmus) szempontjából is, és az interjúk alapján ezek az érdekképviselők érdemben hozzá tudtak járulni a munkavállalókról való gondoskodási gyakorlatok kialakulásához, fejlesztéséhez.

Az előbbieket alapján az 1. fejezetben megfogalmazott *III. kutatási kérdésre* vonatkozóan összefoglalóan megállapítható, hogy *Magyarországon egy vállalat sok esetben a vállalatot érintő kihívások és a tulajdonos elvárásai miatt fordul a CSR, és ezen belül a belső CSR felé, ugyanakkor a konkrét munkavállalókról való gondoskodási gyakorlatok kialakításában a vezetői döntésnek is érdemi szerepe van.* A vezető ezen szerepére, és azt meghatározó, a korábbiakban már bemutatottakon felüli néhány további tényezőre az alábbiakban részletesebben is kitérek.

A CSR (illetve ezen belül a belső CSR) vállalati megjelenésének, illetve a cégvezető ebben való szerepének fő szempontjait a 9.4 ábrán mutatom be. A tulajdonos a vállalat

társadalmi felelősségvállalási képességének csak egy részét jelöli ki megvalósítható CSR keretként¹⁶⁸, mely többnyire nem esik teljes mértékben egybe azokkal a belülről és kívülről érkező kihívásokkal (illetve az azokra adható CSR válaszokkal), melyekkel a vállalat összességében szembesül. A kvalitatív kutatás eredményei arra is felhívták a figyelmet, hogy a multinacionális, a hazai állami, valamint a magyar magán vállalatoknál a tulajdonosok jellemzően eltérő szempontok alapján jelölték ki ezen kereteket.¹⁶⁹ A vállalaton belüli kihívások közé tartozik a munkaerő-hiány, a magas fluktuáció, valamint a szervezeti ellenállás kockázata, míg a külső kihívásoknál megemlíthető többek között az ügyfélbizalom megtartása/növelése, a külső érintettekkel való megfelelő kapcsolat, a tágabb értelemben vett fenntartható működés, vagy akár az állam által nem kezelt társadalmi problémák (pl. képzés, egészségügy). Üzleti szempontok miatt a tulajdonos által kijelölt koncepcionális CSR kereten belül a CSR fő aktivitási területébe azok a tevékenységek tartoznak, melyek egyúttal a cég belső és külső kihívásainak kezeléséhez is hozzájárulnak.

A vállalatvezetőnek fontos szerepe van abban, hogy a vállalatnál megvalósuló CSR portfólió milyen mértékben és hogyan használja ki a tulajdonos által kijelölt koncepcionális lehetőségeket, és hogy azok így megfelelő megoldást nyújtanak-e a céget érintő jelenlegi, illetve a lehetséges jövőbeni kihívásokra. A kvalitatív kutatás alapján ennek az optimális CSR portfóliónak a kialakítása és gondozása tekinthető a vállalatvezető elsődleges feladatának a cég felelősségvállalási gyakorlatainak meghatározása során. A vállalatvezető felelősségvállalási szerepe azonban nem korlátozódik a tulajdonos által kijelölt CSR koncepcionális terjedelmi keretein belülre, ugyanis a válaszadó vezetők nem egyszer ezen kereteken túl további CSR tevékenységek megvalósulását ösztönözték a tulajdonos képviselőjével való egyeztetések révén, vagy saját hatáskörben¹⁷⁰ (a vezető ezen választási lehetőségeit a 9.4 ábrán a több irányba

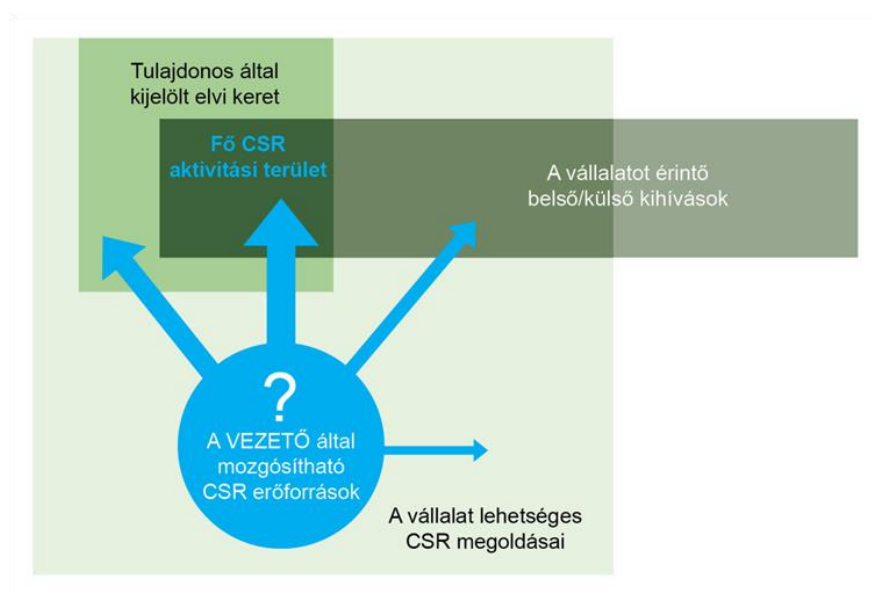
¹⁶⁸ Ilyen keret lehet például a nemzetközi CSR stratégia, a szabályoknak való megfelelési elvárás, vagy akár a tulajdonosi hitvallás/szemléletmód is. Az interjúk alapján a tulajdonosok a szabályok betartásán kívül csak ritkán írták elő konkrét CSR tevékenység megvalósítását, ehelyett inkább felelősségi területeket jelölnek ki, melyek tartalommal, akciókkal való megtöltése többnyire a vállalatvezetők kompetenciája.

¹⁶⁹ Ezen eltérésekről a korábbiakban bővebben is volt szó (így különösen lásd 9.4 táblázat). Megjegyzendő ugyanakkor, hogy az interjúk alapján a multinacionális vállalatok, valamint a profitorientált állami vállalatok által megfogalmazott szempontok között sok hasonlóság mutatkozott, különösen a belső CSR területén.

¹⁷⁰ Ilyen vezetői kezdeményezésre minden vizsgált vállalati tulajdoni kategóriában volt példa, melyek során az adott CSR gyakorlat vagy forrásátcsoportosítással jött létre, vagy olyan tevékenységek révén, melyek nem igényelnek többletforrást. A saját hatáskörben megvalósított CSR gyakorlatoknál az is előfordult, hogy a vezető a tulajdonos tájékoztatása, és így hozzájárulása nélkül kezdeményezte az adott felelős

mutató nyilak jelölik). A társadalmi ügyek iránt elkötelezett vállalatvezetők a cég CSR-portfóliájának a kialakításakor figyelembe veszik az ügy érdekében mozgósítható erőforrásokat, melyek többek között a dedikáltan a CSR-re felhasználható (többnyire a tulajdonos által kijelölt) pénzügyi keretből, az erre a célra átcsoportosítható pénzügyi és egyéb erőforrásokból, az emberi erőforrás aktivizálásából, illetve egyéb hatékonysági, folyamatszervezési, etikai stb. intézkedésekből tevődnek össze. A CSR, és különösen a belső CSR tevékenységek közül számos olyan van, ami nem igényel pénzügyi forrást, és ezeknek a vállalati megvalósulásában a vezetőknek különösen nagy szerepe van.

9.4. ábra: A CSR vállalati megjelenésének fő szempontjai és a vállalatvezető szerepe



Forrás: saját összeállítás

A társadalmilag felelős tevékenységek végzése mögött meghúzódó motivációban fontos szerepe van az interjúk alapján a vállalatvezető CSR iránti elkötelezettségének is.¹⁷¹ Arra, hogy egy vállalatvezető mennyi és milyen CSR tevékenység létrejöttét ösztönzi, illetve támogatja egy vállalatnál belső (szubjektív) és külső (objektív) tényezők is hatással vannak. Az interjúk alapján a szubjektív tényezőket három nagyobb csoportra osztottam, melyek közül az első az értékvilág és társadalmi érzékenység (ebbe tartozik a családi háttér, a vallás, a kultúra, a sport), a második a korábbi tapasztalatok és ismeretek (munkahelyi és önkéntes tapasztalatok, kapcsolódó tanulmányok, illetve ismeretszerzés),

tevékenységet (és ehhez a forrásokat jellemzően belső átcsoportosítással biztosította) egy sürgősen kezelendő szervezeti probléma miatt. A vállalati CSR programokon túlmutató vállalatvezetői belső CSR kezdeményezések jelenlétére már egy korábbi kutatás is felhívta a figyelmet (Bank 2010).

¹⁷¹ Ez a megállapítás összhangban van a kvantitatív kutatás megállapításával, mely szerint a vállalatvezető CSR-rel kapcsolatos attitűdje és a CSR tevékenységek kiterjedtsége között összefüggés van.

a harmadik pedig a készségek és képességek (pl. vezetői, kommunikációs, konfliktuskezelési stb. készségek). A kvalitatív kutatás során körvonalazódott továbbá, hogy a sikeres CSR tevékenységhez hét vállalatvezetői „lépésre” van szükség, melyek az előzőekben felsorolt szubjektív tényezők hatékonyan támogatnak (9.5 ábra).

9.5. ábra: A sikeres CSR tevékenységhez szükséges hét vállalatvezetői lépés, valamint az arra ható szubjektív és objektív tényezők



Forrás: saját összeállítás

A vezető CSR iránti elkötelezettségére a szubjektív tényezők mellett azonban olyan kívülről érkező objektív tényezők is hatnak, mint például az intézményi feltételek és kulturális meghatározottságok, az izomorfizmus jelensége, a vállalatot érintő belső és külső kihívások, vagy a vállalat adottságai (pl. ágazata, mérete, tulajdonosa), melyekről a korábbiakban – elméleti, kvantitatív és kvalitatív megközelítésben is – volt szó.

A következő fejezetben összefüggéseiben is bemutatom a disszertáció fontosabb megállapításait az elméleti rész, a kvantitatív kutatás, valamint a kvalitatív kutatás eredményei alapján annak érdekében, hogy átfogó képet kaphassunk a magyarországi CSR implicit/explicit, valamint belső/külső mintázatairól és hogy ez alapján felvázolható legyen egy tentatív magyar CSR modell. Emellett külön is kitérek a disszertáció azon eredményeire, melyek hozzájárulhatnak a releváns hazai és nemzetközi akadémiai kutatásokhoz.

10. KONKLÚZIÓ, CSR MAGYARORSZÁGON

A vállalatnak a társadalomba való beágyazódottsága, illetve az így betöltött társadalmi szerepe már egy ideje a társadalom-, illetve az üzleti etika kutatások fókuszában van. Számos politikai intézmény – így például az Európai Unió és a magyar kormány is – foglalkozott a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának kérdéskörével, illetve az intézmények ennek ösztönzésében betölthető szerepével az elmúlt évtizedben. Mindazonáltal eddig nem készült olyan átfogó kutatás Magyarországon, ami a hazai CSR-t az arra ható intézményrendszerrel együtt összevontan vizsgálná.

A disszertáció elsődleges célja az volt, hogy feltárja a magyarországi CSR intézményi beágyazottságát, jellemzőit és sajátosságait, és ezeket egy nemzetközi összehasonlító keretben értelmezze. Ennek megfelelően a disszertáció olyan a szakirodalomban hiánypótló kérdésekre kereste a választ, mint a magyar piacgazdaság sajátos formációja és ebben az állam szerepe, a hazai CSR implicit/explicit jellemzői, valamint az izomorfizmusnak, a vállalatot érintő kihívásoknak, illetve a vállalatvezetőnek és a tulajdonosnak a szerepe a CSR-ben. A kutatás célja volt továbbá a CSR vállalaton belüli, illetve azon kívüli gyakorlatának az elemzése is, mely során részletesen is kitértem a nemzetközi és hazai szakirodalomban átfogóan eddig csak kevésbé kutatott belső CSR aspektusaira és hazai mintázataira.

A kutatási kérdések megválaszolása érdekében kevert kutatási módszert használtam. A kvantitatív és kvalitatív kutatási módszertan használatát az indokolta, hogy a kvantitatív megközelítés lehetőséget adott a CSR főbb jellemzőinek beazonosítására és az ehhez kapcsolódó következtetések levonására, míg a kvalitatív technika lehetővé tette az erre ható tényezők részletesebb feltérképezését és az eredmények megalapozottabb értelmezését. A belső CSR-re vonatkozó motivációk és meglátások több szempontú megismerése érdekében a vállalatvezetők és a munkavállalók körében egyaránt készítettem interjúkat, ami így átfogóbb képet adhatott a munkavállalókról való gondoskodásról a szakirodalomban eddig ismertett kutatási eredményeknél. A kvantitatív és a kvalitatív kutatás a (létszám szerinti) közép- és nagyvállalatok körében készült részben módszertani, részben pedig tartalmi megfontolások miatt. A

következőkben bemutatom a disszertáció fontosabb eredményeit, valamint az ezek alapján kirajzolódó magyarországi CSR jellegzetességeit.¹⁷²

Értelmezési keretek

A CSR kapcsán számos elméleti megközelítés létezik, melyeket leginkább a részvényesi érték, a vállalat társadalmi teljesítménye, az etikus vállalat, valamint a vállalati állampolgárság elméletek foglalnak össze (Melé 2008), azonban a CSR intézményi beágyazódottságának elemzése érdekében szükség volt ezen *CSR-elméleti rendszerezés kiegészítésére* a Matten és Moon (2008) által bevezetett implicit és explicit CSR megközelítéssel. A korábbi elméletek elsősorban a CSR önkéntes jellegére fókuszáltak, így nem tették lehetővé az egyes országok CSR gyakorlatainak olyan eltérő környezetben való összehasonlító elemzését, mint amilyen a cégek társadalmi szerepét alig szabályozó angolszász, vagy az ezt erősen szabályozó európai intézményrendszer. Az implicit/explicit CSR megközelítés viszont alkalmas ezen eltérések figyelembe vételére és így alkalmas elméleti keretnek bizonyult a hazai CSR mintázatainak elemzésére.

A CSR Magyarországra jellemző intézményi beágyazódottságát a Hall és Soskice (2001) által bevezetett és azóta széleskörűen használt kapitalizmusok variációi (VoC) megközelítés alapján vizsgáltam. Ezen értelmezési keretrendszer használatát az indokolta, hogy egyfelől a gazdasági rendszereket a vállalatok és az intézményrendszerek közötti viszonyok alapján értékeli, másfelől pedig ezen gazdasági rendszerek eltérő CSR típusokhoz is kapcsolhatók. Az angolszász liberális piacgazdaságokra ugyanis az önkéntességre alapuló explicit, míg a nyugat-európai koordinált piacgazdaságokra a szabályok betartását előtérbe helyező implicit CSR a jellemző (Matten – Moon 2008). A hazai CSR implicit/explicit jellemzőinek beazonosítása érdekében megvizsgáltam, hogy az intézményi sajátosságok eredményeként milyen típusú piacgazdaság van jelen Magyarországon.

Kettős függésben lévő piacgazdaság és CSR

A kapitalizmusok variációit vizsgálva Nölke és Vliegenthart (2009) arra jutott, hogy a közép-európai országok függő piacgazdaságok (DME), mivel a külföldi működőtőke meghatározó szerepet játszik ezen gazdaságok fontosabb intézményi dimenzióiban. A

¹⁷² A kutatás tudományosan újszerű eredményeit dőlt betűvel is kiemelem.

disszertációban szekunder kutatás révén azonban megállapításra került, hogy *Magyarországon a kapitalizmusok variációi szempontjából releváns mind az öt intézményben jelentős szerepe van a multinacionális vállalatok mellett az államnak is, ezért bevezettem egy új értelmezési keretet, melynek a kettős függésben lévő piacgazdaság (double dependent market economy – DDME) elnevezést adtam.* A DDME modellben a legfontosabb koordinációs mechanizmusokat egyfelől a multinacionális vállalatok belüli hierarchia, másfelől az állammal való kapcsolattól való függőség jelenti. A magyar államnak a gazdaságban lévő meghatározó súlya elsősorban négy „részvételi pilléren” nyugszik: a piacot érintő szabályozáson, a források allokációján, az állami tulajdonú vállalatok szerepén, valamint a meghatározott gazdasági csoportoknak nyújtott kedvezményeken, illetve szankciókon. A kettős függésben lévő piacgazdasággal rendelkező Magyarország alapvetően eltérő intézményrendszerrel rendelkezik a koordinált, vagy liberális piacgazdaságokhoz képest, így szükséges megvizsgálni, hogy a liberális piacgazdaságokra jellemző explicit és a koordinált piacgazdaságokra jellemző implicit CSR-nek esetleg egyfajta kombinációja van-e jelen hazánkban, vagy az itteni vállalatokra inkább egy ezekről eltérő sajátos CSR-típus a jellemző.

Magyarországon a formális intézmények szerepe a társadalomban és a gazdaságban egyaránt jelentős, ami egyrészt a szocializmusban jellemző erős állam koncepcionális hagyományaiból, másrészt pedig az EU-s joganyaghoz való harmonizációból eredeztethető. Az így meghatározott erős szabályozási háttér és relatíve koordinált piacgazdasági folyamatok a vállalati társadalmi felelősségvállalás implicit formáit indukálnák, azonban az implicit CSR szempontjából szintén fontos informális intézmények jelenléte és társadalmi hatása a nyugat-európai országokhoz képest mérsékeltnak mondható. Ebből következik, hogy ezek az intézmények nem támogatják olyan mértékben az implicit CSR megvalósulását, mint Európa koordinált piacgazdasággal rendelkező országaiban. Továbbá Magyarországon a formális előírások betartása és betartatása nem jellemző olyan mértékben, mint a tőlünk nyugatra eső országokban (Transparency International 2016), ami szintén az implicit CSR gyakorlatok sajátos megjelenési formáját eredményezi. Másfelől a Közép-Európában jelen lévő nyugat-európai multinacionális vállalatok egyre jelentősebb hatása révén az explicit CSR beszivárgása és terjedése is megfigyelhető ebben a régióban, ami akár a CSR neoliberális megjelenéseként is értelmezhető (Bluhm – Trappmann 2014).

Az implicit/explicit CSR hazai jellemzői

Az előbbiek alapján a hazai CSR implicit, illetve explicit jellemzőinek feltárása empirikus eszközökkel lehetséges. Ennek érdekében azzal a kiegészítéssel éltem, hogy *az implicit és explicit CSR elméleti megközelítés vállalati szinten is értelmezhető*. Ezt a megfontolást az a megközelítés is alátámasztja, hogy egy országról leginkább akkor mondható, hogy arra az implicit CSR a jellemző, ha az ott működő vállalatok döntő többsége jellemzően implicit CSR tevékenységet végez.

A kvantitatív és kvalitatív kutatások egyaránt azt mutatták, hogy *a magyarországi vállalatok CSR gyakorlatainak leírása érdekében szükséges az implicit és explicit CSR kategóriák tartalmi kiegészítése, mely alapján az explicit CSR mellett két új kategória került bevezetésre: az „alapvetően implicit CSR” és a „spontán explicit CSR”*. Az „alapvetően implicit CSR” kategóriában az „alapvetően” jelző egyfelől arra utal, hogy az ide tartozó vállalatok bár koordinált piacgazdasághoz hasonlóan szabályozott gazdaságban működnek, nem feltétlenül tartanak be minden szabályt, másfelől pedig arra utal, hogy a szabályokon felül ad-hoc módon (és külön ehhez rendelt pénzügyi forrás nélkül) náluk is megjelenhetnek a CSR önkéntes elemei. A „spontán explicit CSR” kategóriába tartozó cégek ugyanakkor számos önkéntesen vállalt CSR gyakorlatot is folytatnak, ehhez költségvetést is rendelnek, azonban ez nem jelenik meg a vállalatnál stratégiai szinten, ami pedig feltétele az explicit CSR-nek. Annak értékelésére azonban, hogy Magyarországon a közép- és nagyvállalatokra összességében milyen típusú CSR a jellemző, a fenti CSR típusok későbbiekben bemutatandó hazai megoszlási arányai mellett szükséges volt a társadalmilag felelős vállalati gyakorlatokra ható jellemzők és az azt meghatározó szempontok elemzése is.

A kvantitatív kutatás során statisztikailag igazolható volt, hogy *a vállalati méretnek, ágazatnak és tulajdonosi jellegnek szignifikáns hatása volt arra, hogy az adott vállalat milyen jellegű CSR-t folytat*. Minél több főt foglalkoztat egy vállalat, annál nagyobb valószínűséggel végez spontán explicit, vagy explicit CSR-t, míg a pénzügyi vállalatok nagyobb valószínűséggel végeznek explicit CSR-t, mint az ipar és szolgáltatás ágazatok vállalatai. Az alapvetően implicit CSR leginkább a magyar magánvállalkozásokra, az explicit CSR pedig a hazai állami vállalatokra jellemző. A külföldi tulajdonossal is rendelkező cégek (melyekből a multinacionális vállalatok leválogatására a kvantitatív kutatás során nem volt mód) többségére az „alapvetően implicit CSR” a jellemző,

azonban a kutatás eredményei alapján minden harmadik ilyen cég „spontán explicit”, vagy „explicit” CSR tevékenységet folytatott. Megemlítendő, hogy – még ha nem is az implicit/explicit CSR-rel összefüggésben – a vállalati méretnek és ágazatnak a CSR-aktivitásra gyakorolt hatásait már korábbi kutatások is vizsgálták (pl. Géring 2015, Bank et al. 2009), azonban *a tulajdonosi jelleg hatásainak igazolására* eddig még nem került sor. A vállalat tulajdonosi jellegének a CSR-re való ezen hatása is jelzi a kettős függésben lévő piacgazdasági modell (DDME) azon jellegzetességét, mely szerint a hazai gazdasági rendszerben a multinacionális vállalatok és az állam szerepe meghatározó.

A kvalitatív kutatás alapján bemutatásra került, hogy a multinacionális cégeknél a potenciális botrányok elkerülése, az állami vállalatoknál pedig a tulajdonos szabályozó szerepe miatt alapvető fontosságú a vállalatra vonatkozó szabályok betartása. Bár ezen cégeknél is előfordulhat a szabályok megsértése (pl. korrupció révén), az interjúk során ez külön nem tematizálódott. Az interjúk alapján viszont feltehető, hogy a magyar magáncégek inkább jellemző az, hogy csak *szelektíven tartják be a szabályokat*, mint a többi vizsgált tulajdonosi jellegű vállalatra. Az üzleti gyakorlatra vonatkozó egyes formális előírás megszegésére való nagyobb hajlandóság a rendszerváltás előtti azon informális intézmények átörökítéséből is eredhet, melyek támogatták a formális intézmények mellett a második gazdaság megjelenését, illetve az állami vállalatok erőforrásainak rugalmas felhasználását. A magyar magáncégek esetében a jellemzően kisebb vállalati méret is közrejátszhat abban, hogy megítélésük szerint a piaci realitás csak így teszi lehetővé versenyképességüket. Ehhez még hozzájárulhat a gyakran változó és így relatíve kiszámíthatatlan hazai jogszabályi működési környezet is, melyek együttesen *az implicit CSR nyugat-európai gyakorlattól eltérő sajátos megjelenési formáját eredményezik*.

A kvalitatív kutatásban résztvevő multinacionális cégek mindegyike végzett explicit-jellegű önkéntes CSR tevékenységet (melyhez pénzügyi forrást is elkülönített a vállalat), azonban *néhány magyar leányvállalatnál még nem jelent meg az anyavállalat nemzetközi CSR stratégiája*. Ennek egyik oka az lehet, hogy a nemzetközi CSR stratégiák csak az elmúlt néhány évben kezdtek el megjelenni több válaszadó cég anyavállalatánál is, és ezeknek a leányvállalatra való „átörökítése” a vállalatvezetők szerint jellemzően több évet is igénybe vehet. A kvalitatív kutatás rámutatott arra, hogy *az állami vállalatokon belül eltérő CSR gyakorlatok lehetnek aszerint, hogy az adott vállalat profitorientált-e, vagy közszolgáltató*. Az interjúk alapján a profitorientált állami vállalatok hasonló CSR

tevékenységeket végeznek, mint a multinacionális cégek, míg a közszolgáltató állami vállalatoknál a válaszadók körében alig volt megtalálható önkéntes jellegű CSR tevékenység. A magyar magáncégeknek pedig leginkább ott jelent meg elvétve néhány önkéntes CSR-elem, ahol a vállalatvezető személyes meggyőződése miatt elkötelezett volt a téma iránt.

Belső CSR

Egy vállalat CSR tevékenysége az implicit/explicit jelleg mellett aszerint is csoportosítható, hogy az a vállalaton belüli dimenzióra, a munkavállalókra (belső CSR), vagy a vállalaton kívüli területekre (külső CSR) vonatkozik. A kvantitatív kutatás alapján a két eltérő kategorizálás között oly módon van összefüggés, hogy *minél nagyobb egy cég belső és/vagy külső CSR tevékenységeinek száma (kiterjedtsége), annál nagyobb valószínűséggel tartozik a spontán explicit, illetve az explicit CSR kategóriákba (és fordítva)*. A kvantitatív kutatás eredményei alapján a belső CSR összességében gyakrabban jelent meg a közép- és nagyvállalatoknál, mint a külső CSR, ugyanis a cégek 85%-a végzett belső, 66%-uk pedig külső CSR-t. Az 50 fő feletti vállalatok kicsivel több mint a fele belső és külső CSR tevékenységet együttesen végez és csupán 2%-uk nyilatkozott úgy, hogy a vállalati társadalmi felelősségvállalásnak sem a belső, sem a külső területein nem aktívak.¹⁷³

A kvalitatív kutatás eredményei alapján *a cégek belső CSR gyakorlatai leginkább a helyi kihívásokra és problémákra adott válaszokként értelmezhetők, melyek célja alapvetően üzleti természetű*. A cégek ezt ugyanis hatékony eszköznek tartják arra, hogy növeljék dolgozóik hűségét és ne kelljen magasabb költségen új munkaerőt beszerezniük, továbbá hogy magukhoz tudják vonzani a megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerőt. Ennek a jelentőségét felértékelte a jelenlegi általános munkaerőhiány Magyarországon. A gondoskodási gyakorlatok mindezek mellett elősegíthetik a hatékonyabb és jobb minőségű teljesítményt is, ami üzleti hasznot jelent a vállalatnak. A kvalitatív kutatás során megvizsgáltam, hogy *a CSR, valamint ezen belül a belső CSR megjelenésére milyen szempontok hatnak a különböző tulajdoni kategóriájú vállalatoknál. A multinacionális*

¹⁷³ Egy egy évvel korábbi országosan reprezentatív felmérés alapján a hazai cégeknek a 46%-a nem végzett CSR tevékenységet (Bank et al. 2009). A jelentős eltérés egyrészt abból ered, hogy jelen kutatás csak az 50 fő feletti cégekre vonatkozik, s hogy ezen nagyobb cégek egyúttal aktívabbak is a CSR-ben, továbbá hogy az ebben a fejezetben bemutatott kutatás nem csak azokat a társadalmilag felelős tevékenységeket vette figyelembe, melyekhez anyagi ráfordítás is társult (ellentétben a korábban készült kutatással).

vállalatok számára a belső (és a külső) CSR a tulajdonosi elvárásoknak megfelelően elsősorban egy üzleti eszköz a hosszú távú profitmaximalizálási cél megvalósítására, ezen belül is különösen az ezt veszélyeztető *potenciális botrányok kockázatának csökkentésére*. A megkérdezett multinacionális cégeknél közel kétszer annyi fajta gondoskodási gyakorlatot említettek meg a vezetők, mint a többi vállalatnál, ami ezeknek a gyakorlatoknak a *tudatosabb alkalmazására* utal. A *közzszolgáltató állami vállalatoknál* a CSR fő szempontja *a dolgozók megtartásáért folytatott küzdelem*, míg a *profitorientált állami cégeknél* a belső és külső CSR gyakorlatok az ágazati (illetve a munkavállalókért folytatott) verseny miatt a *multinacionális cégek gyakorlataihoz és a vállalati kihívásokhoz igazodnak*. A válaszadó magyar magáncégek vezetői elsősorban arra ügyeltek, hogy a konkrét felelős tevékenység egybeessen a *saját hitvallásukkal*, ami összességében igen változatos CSR gyakorlatokat eredményezett a válaszadók körében. Az azonos kihívások – mint pl. a munkaerőhiány, vagy a magas fluktuáció – ugyanakkor számos esetben (többé-kevésbé) hasonló jellegű felelős tevékenységek megvalósulását jelentették a magyar magáncégeknél is.

A kvantitatív kutatás eredményei alapján *minél inkább széleskörűen jelenik meg egy cégnél a belső CSR, annál szélesebb körűek lesznek a vállalaton kívülre irányuló társadalmilag felelős vállalati aktivitások is (és fordítva)*. A kvalitatív kutatásban résztvevők körében vagy a belső CSR jelent meg előbb a vállalatnál, vagy a belső és külső CSR gyakorlatok egyszerre indultak el a vállalatnál (pl. az anyacégtől átvett stratégia hatására). Ez alapján feltételezhető, hogy *a belső CSR tevékenységek ösztönzése a külső CSR tevékenységekre is jótékonyan hathat*, az interjúk alapján kiváltképp a multinacionális vállalatok, illetve a magyar magáncégek esetében. A kvantitatív kutatás eredményei alapján az is megállapítható volt, hogy *a vállalati méretnek, ágazatnak és tulajdonkategóriának egyaránt szignifikáns hatása van a belső/külső CSR gyakorlatok megjelenésére*, igaz, ezen belül a méret önállóan, míg másik két magyarázó változó a mérettel kölcsönhatásban mutatott csak szignifikáns hatást. A 250 fő feletti vállalatoknál tulajdonosi szempontból a legnagyobb mértékben *a külföldi cégekre* jellemző a belső és külső CSR tevékenységek együttes alkalmazása, majd őket követik az állami, valamint a magyar magáncégek. A nagyvállalatok körében a legaktívabbak a *pénzügyi cégek*, majd őket követik az ipari, s végül a szolgáltató vállalatok.

A munkavállalókkal készített interjúk alapján *a dolgozók összességében elégedettek voltak a belső CSR gyakorlatokkal, azonban az eltérő tulajdonosi jellegű vállalatoknál*

jellemzően különböző problémákkal szembesültek ezzel kapcsolatban. A multinacionális vállalatoknál arra panaszkodtak a dolgozók, hogy az nem mindig a valós problémákra reagál a nemzetközi szintű koncepció miatt, míg az állami vállalatoknál inkább azt kifogásolták, hogy korlátozott a ráhatásuk ezen gyakorlatokra, és egyúttal kiszolgáltatottnak is érzik magukat. A magyar magáncégeknek a dolgozók megerősítették azt, hogy a belső CSR gyakorlatok kialakulásában a vállalatvezető szerepe, személyisége meghatározó, ami egy erős függési viszonyt is jelez. A munkavállalói érdekképviselőnek egyedül a multinacionális cégeknek volt meghatározó szerepe a belső CSR gyakorlatok kialakulásában, míg a többi válaszadó cégnél a szerepük relatíve mérsékelt volt, pedig az interjúk alapján ezen szervezetek hatékonyan tudtak hozzájárulni a gondoskodási gyakorlatok vállalati fejlődéséhez.

A vállalatvezető szerepe

A kvantitatív kutatás alapján a megvalósuló belső és külső CSR gyakorlatok kiterjedtségében a vállalatvezető szerepe is meghatározó, ugyanis a statisztikai tesztek igazolták, hogy *a vállalatvezető CSR iránti attitűdje és a vállalat CSR aktivitása között szignifikáns összefüggés van.* A kvantitatív és kvalitatív kutatás eredményét a korábbi megállapításokkal kiegészítve elmondható, hogy *Magyarországon a vállalat sok esetben a vállalatot érintő kihívások és a tulajdonos elvárásai miatt fordul a CSR, és ezen belül a belső CSR felé, ugyanakkor a konkrét munkavállalókról való gondoskodási gyakorlatok kialakulásában a vezetői döntésnek is érdemi szerepe van.* A kvalitatív kutatás eredményeinek elemzése során bemutatásra került, hogy a tulajdonos a vállalat társadalmi felelősségvállalási képességének csak egy részét jelöli ki megvalósítható CSR keretként, mely nem feltétlenül esik egybe a vállalat belső (pl. szervezeti ellenállás kockázata), illetve külső (pl. alacsony ügyfélbizalom) kihívásaira adható lehetséges CSR válaszokkal. A korábbiakban is ismertettek alapján a multinacionális, a hazai állami, valamint a magyar magán vállalatoknál a tulajdonosok jellemzően eltérő szempontok alapján jelölték ki ezen kereteket. *A vállalatvezetőnek fontos szerepe van abban, hogy a vállalatnál megvalósuló „CSR portfólió” milyen mértékben használja ki a tulajdonos által kijelölt koncepcionális lehetőségeket, adott esetben mennyire tudja azokat tágítani, és hogy azok így megfelelő megoldást nyújtanak-e a cég jelenlegi, illetve lehetséges jövőbeni kihívásaira.* Az interjúk alapján arra, hogy egy vállalatvezető mennyi és milyen CSR tevékenység létrejöttét ösztönzi, illetve segíti egy vállalatnál, szubjektív és objektív

tényezők is hatással vannak, melyek támogatják a vállalatvezetőt abban, hogy a vállalatnál sikeresen bevezessen és/vagy fejlesszen egy adott CSR tevékenységet. A szubjektív tényezők közé tartozik a vállalatvezető értékvilága és társadalmi érzékenysége, a korábbi tapasztalatok és ismeretek, valamint a készségek és képességek, míg az objektív tényezők közé a már korábban ismertetett kettős függésben lévő piacgazdaság és intézmények, az izomorfizmus, a vállalatot érintő belső/külső kihívások, valamint a vállalat adottságai (beleértve a tulajdonos jellegét is).

Vállalati kihívások és hasonulás

A kvalitatív kutatás alapján felrajzolt *fogalomtérkép bemutatta a CSR-rel kapcsolatos vállalati diskurzus nyelvi jellegzetességeit*, mely alapján az látszott, hogy vállalati tulajdoni kategóriától függetlenül *a CSR gyakran a vállalati problémákra adott válaszként tematizálódik*. A vállalatot érintő számos kihívás – pl. munkavállalói fluktuáció – kezelésére a CSR egy kellően hatékony eszköz a válaszadók szerint. Az eltérő tulajdoni kategóriájú vállalatok *a CSR tevékenységüket az interjúk alapján részben eltérő időbeli fókuszok, azaz múltbeli (állami közszolgáltató vállalat), jelenlegi (magyar magáncég), vagy potenciális jövőbeni (multinacionális, illetve állami profitorientált vállalat) kihívások alapján alakították ki*.

A CSR tevékenységek tulajdonos által kijelölt keretei, valamint a kapcsolódó vállalatvezetői döntések gyakran olyan koercív, mimetikus és normatív izomorf hatások által meghatározottan jönnek létre (cf. DiMaggio – Powell 1983), mint a különböző nemzetközi szabványok alkalmazása, a versenytársak megoldásainak figyelemmel kísérése, vagy akár a legújabb HR-technikák szakirodalmakból való átvétele. A kvalitatív kutatás ugyanakkor felhívta arra a figyelmet, hogy *az izomorfizmus gyakran a hasonló vállalati kihívásokra, problémákra adott üzletileg racionális megoldások hasonlóságában érhető tetten* azáltal, hogy a cégvezetés törekszik az adott vállalati probléma leginkább hatékony megoldására, ami akár az említett izomorf hatások megjelenése nélkül is hasonló vállalati magatartást eredményezhet. A cégek ugyanakkor a racionális válaszokat sok esetben adott kereteken belül – pl. nemzetközi stratégia által meghatározottan, korábbi tanulmányok révén stb. – keresik, így az előbbiek nem kizárják az izomorf hatások jelenlétét, hanem inkább kiegészítik. Ez alapján feltételezhető, hogy *számos esetben a vállalati kihívás és az azokra adott racionális válaszok a hasonulás elsődleges tényezői, melyekhez kapcsolódnak a korábban említett izomorf hatások is*,

melyek így együttesen alakítják a vállalat CSR tevékenységeit a meghatározott intézményrendszeren belül és vállalati adottságok által meghatározottan. Mivel a vállalat által a CSR keretei között megoldani kívánt kihívások az intézményi keretek által is meghatározottan jönnek létre, feltételezhető, hogy azonos intézményi környezetben hasonló, míg jelentősen eltérő intézményi környezetben más-más CSR tevékenységek kerülnek előtérbe.

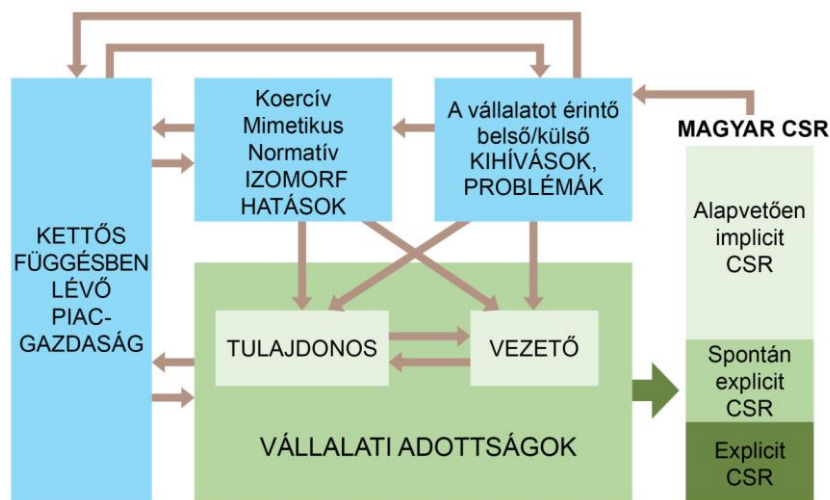
A kvalitatív kutatás válaszadói körében Magyarországon jelenleg *különösen a belső CSR esetében jelentkeztek hasonló kihívások*. Ilyen kihívás volt tipikusan a munkaerőhiány, illetve a magas munkavállalói fluktuáció, melyeket a cégek igen hasonló belső CSR gyakorlatokkal igyekeztek kezelni. Amennyiben a vezetők a vállalaton kívülről kerestek átvehető legjobb megoldásokat, akkor ez gyakran a versenytársak körében történt, amelyek egyfajta referenciacsoportként is szolgáltak a vállalatnak. A *multinacionális vállalatoknál* ugyanakkor leginkább az anyavállalat és a leányvállalat között figyelhető meg a hasonulás az átvett központi vállalati kultúra, illetve tulajdonosi elvárások – így pl. nemzetközi stratégiák, kódexek, CSR jelentések – révén, még ha ez egyes esetekben lassú folyamatként is jelenik meg. A kvalitatív kutatás alapján az látszott, hogy *a hasonulás mértékére érdemi hatással lehet az, hogy az anyaország mely régióban található*, ugyanis például egy távol-keleti központú vállalat sokkal inkább ragaszkodik a központi vállalati kultúra átültetéséhez, mint mondjuk egy indiai, vagy mediterrán-térségbeli központtal rendelkező cég. Az interjúk alapján ugyanakkor az is körvonalazódott, hogy *az anyavállalat kultúrája abban az esetben jelent meg erőteljesebben a leánycégnél, ha a helyi vállalat vezetője az anyaországból érkezett*.

CSR Magyarországon

Az előzőekben bemutattam, hogy Magyarországra nem az implicit CSR, vagy explicit CSR valamelyik ideáltípusa a jellemző, hanem egy ezekről különböző harmadik CSR-típus, ahogy a hazánkra jellemző kettős függésben lévő piacgazdasági modell (DDME) is különbözik a liberális, vagy a koordinált piacgazdaságoktól. A 10.1 ábrán összefoglalóan ábrázolom az előzőekben ismertetett azon főbb tényezőket és hatásokat, melyek befolyásolják Magyarországon a CSR mintázatainak jellegzetességeit. A korábbiakban ismertetetteknek megfelelően a kettős függésben lévő piacgazdaság, a vállalatot érintő kihívások, valamint a koercív, mimetikus és normatív izomorfizmus hatással vannak a vállalatra, illetve ezen belül a CSR-hez kapcsolódó döntésekben

meghatározó vállalati tulajdonosra és vezetőre. Ezen hatások, valamint a vállalati adottságok (így különösen a vállalati méret, ágazat és tulajdonosi jelleg) által meghatározottan a cégek „alapvetően implicit”, „spontán explicit”, vagy „explicit” CSR tevékenységet végeznek Magyarországon.¹⁷⁴

10.1. ábra: A magyarországi CSR-re ható fontosabb tényezők



Megjegyzés: az ábrán található nyilak a főbb hatásirányokat jelzik
 Forrás: saját összeállítás

Magyarországon a közép- és nagyvállalatok 69%-a „alapvetően implicit CSR”, 18%-a „spontán explicit CSR”, míg 13%-a „explicit CSR” tevékenységet folytat. A megoszlások alapján az 50 fő feletti vállalatok körében Magyarországon tehát leginkább az „alapvetően implicit CSR” a jellemző, de közel minden harmadik vállalat explicit jellegű (spontán explicit, vagy explicit) CSR tevékenységet folytat. Habár a magyarországi CSR a vizsgált kategóriák közül leginkább a szelektív jogkövető és ad-hoc önkéntes CSR-t is magába foglaló „alapvetően implicit CSR” gyakorlattal jellemezhető¹⁷⁵, mivel az explicit jellegű CSR tevékenység is számottevően jelen van a hazai gyakorlatban, ezért a magyarországi CSR nem írható le egyetlen vizsgált CSR-típussal, hanem sokkal inkább ezek kombinációjával jellemezhető.

¹⁷⁴ A vizsgálat a hazai CSR jellegzetességeinek a feltárására törekedett, így nem tartalmazza azon cégeket, melyek egyik megadott CSR kategóriába sem illeszthetők, és így sem a szabályok alapvető betartása, sem az önkéntes vállalások révén nem végeznek CSR tevékenységet.

¹⁷⁵ A vállalati méret és tulajdonosi jelleg hatásainak figyelembe vételével valószínűsíthető, hogy a legfeljebb 50 fős cégek körében az „alapvetően implicit CSR” kategóriába tartozó vállalatok még nagyobb arányban vannak jelen, mint az 50 fő feletti körében, ennek igazolása azonban egy későbbi kutatás témája lehet.

Jelen kutatás alapján nem lehet megállapítani, hogy *az implicit és explicit CSR kategóriáktól eltérő sajátos magyarországi CSR mintázat el fog-e mozdulni ezeknek az ideáltípusoknak az irányába* a következő években, és ha igen, melyikébe. Ennek a kérdésnek a vizsgálata későbbi kutatás témája lehet. Az mindenesetre kijelenthető, hogy *ehhez a kettős függésben lévő piacgazdaság intézményeiben történő alapvető változásokra lehet szükség.*

Néhány további kutatási lehetőség

A kettős függésben lévő piacgazdaság (DDME) modellje elsősorban a magyarországi piacgazdaság leírására törekedett, de az vélhetően több közép-európai országra, így különösen a V4 országokra is érvényes lehet, ennek igazolása egy következő kutatás témájául szolgálhat majd. A DDME modellbe tartozó országok köre nem tekinthető időben állandónak, ugyanis a releváns intézmények változása révén a jelenleg ide sorolható országok a későbbiekben el is mozdulhatnak egy másik piacgazdasági formációba, valamint az is lehetséges, hogy egyes (akár koordinált) piacgazdaságok az állam szerepének erősödésével éppen a DDME irányába közelednek majd, mely változások vizsgálata szintén releváns kutatási irány lehet. Érdekes lehet azt is megvizsgálni, hogy eltérő intézményi környezetben, piacgazdaságokban a CSR belső, vagy külső dimenziói kerülnek előtérbe, és ezen belül mely tevékenységfajták vannak tipikusan nagyobb arányban jelen. A vezetők CSR-ben betöltött szerepének, illetve a tulajdonos által kijelölt koncepcionális CSR kereteken belüli, és azon kívüli lehetséges mozgásterének a további kutatása a vezetéstudomány számára is releváns lehet, mint ahogy annak az elemzése is, hogy milyen eszközökkel lehet hozzájárulni a cégvezetők társadalmi felelősségvállalási elköteleződéséhez, akár a korábbiakban ismertetett szubjektív és objektív dimenziók mentén. Számos érv szól amellett, hogy az állam olyan szabályozó környezetet dolgozzon ki, ami támogatja a vállalatok munkavállalók iránti felelős magatartását, amely szempontjainak és tartalmának a meghatározása szintén további kutatások témája lehet. Érdekes lenne megvizsgálni továbbá, hogy a koercív, mimetikus és normatív izomorfizmus milyen összefüggéseket mutat a vállalatot érintő kihívásokkal a CSR-től eltérő területeken, és hogy az üzletileg racionális döntés ez esetekben is eredményez-e önmagában egyfajta hasonulást. A magyarországi CSR modell kidolgozása egy következő kutatás témája lehet, melyhez jó kiindulási alapot adhatnak jelen kutatás megállapításai, s melyek továbbgondolásaként megfontolandó

lehet a későbbiekben akár egy a hazai sajátosságokat jobban tükröző új CSR-tipológia bevezetése is. Indokolt lenne a kutatást kisebb (legfeljebb 50 fős) cégek körében is elvégezni, hogy így még teljesebb képet kaphassunk a hazai CSR típusáról. Érdekes lehet egy későbbi kutatás során megvizsgálni azt is, hogy a magyarországi CSR-ben – összevetve a korábbiakban ismertetett eredményekkel – megfigyelhető-e elmozdulás az implicit, vagy explicit CSR ideáltípusok irányába, és ha igen, melyek lehetnek ennek mögöttes tényezői.

A disszertáció több területen is mutatott fel a nemzetközi és hazai szakirodalom számára is releváns eredményeket. Összességében elmondható, hogy jelen kutatás hozzájárult a kapitalizmus magyarországi variációjának az állam szerepét is figyelembe vevő jobb megértéséhez, melynek érdekében egy új VoC modell is bevezetésre került (DDME), valamint hogy ezzel összefüggésben intézményi kontextusban vizsgálta és elemezte a hazai CSR megjelenéseit és sajátosságait. A kutatás felhívta a figyelmet arra, hogy Magyarországon a méret és ágazat hatások mellett a tulajdonos jellegének, a vállalatvezetőnek, az izomorfizmusnak, valamint a vállalatot érintő kihívásoknak is jelentős szerepe van a CSR-re, és így egyfelől hozzájárult a CSR-típusok mögöttes okainak jobb megértéséhez, másfelől pedig beazonosította azon területeket, melyek révén a vállalatok nagyobb társadalmi felelősségvállalása ösztönözhető, elősegíthető lehet. Ennek megfelelően ez az elemzés segítheti a cégek megfelelő társadalmi felelősségvállalását célzó szakpolitikák, vállalatvezetői képzések és fórumok kidolgozását is. A kutatás eredményei a hazai piacgazdasági rendszer elemzése miatt a politikai, intézményi és összehasonlító gazdaságtan, a kutatás társadalmi felelősségvállalási aspektusai miatt a társadalomtudományok és az üzleti etika, munkavállalói fókusz miatt a munkaerő-gazdaságtan, a vezetői felelősség és szerepkör elemzése miatt pedig a vezetéstudományok területén is hasznosíthatóak.

11. MELLÉKLET

11.1. A CSR közpolitikai támogatottsága az Európai Unióban

Az Európai Unió alkotmányában szerepel ugyan a fenntartható fejlődés fogalma, a CSR önkéntes alapú megközelítését támogató kezdeményezéseket a Bizottság a 2000-es évek eleje kezdte el csak felkarolni (lásd: 2000 – a lisszaboni Tanács határozata, 2001- Zöld Könyv, 2004 – CSR fórum létrehozása). Érdemi előrelépést a Bizottság 2006. márciusi közleménye hozott, mely a CSR-nek kulcsszerepet szánt az Európai Szociális Modell elemét képező növekedési és munkahely-teremtési partnerség megvalósításában. Ebben a közleményben az EU fókusza a CSR versenyképességi szerepéről a munkahelyteremtésben betöltött szerepére helyeződött át.

Az ENSZ és az EU közös Stratégiai Javaslat (2007) többek között szükségesnek tartaná, hogy a munkaügyi területen az irányítás és ellenőrzés feladatát a kormány a társadalmi és szociális partnerek bevonásával valósítsa meg. Ilyen lehet különösen a munka világával kapcsolatos foglalkoztatási és szociális-jóléti ellátás elemeinek - például a társadalombiztosítási önkormányzatoknak, foglalkoztatási hivataloknak, szociális gondozó szervezeteknek - az irányítása (László 2007). A Stratégiai Javaslat a fentieken túl előírná a kötelező esélyegyenlőségi képzést a munkaügyi szakembereknek, illetve ellenőrzött állami munkáltatói CSR-védjegy kidolgozására tesz javaslatot, továbbá az állami források feltételeként intézményesítené az esélyegyenlőségi kontrollt és egyéb ösztönzéseket javasol a családbarát foglalkoztatásra, akár adókedvezmények útján is.

A vállalati társadalmi felelősségvállalásra vonatkozó megújult uniós stratégia c. közleményét az Európai Bizottság 2011-ben adta ki¹⁷⁶, mely többek között a CSR-re tett új meghatározási javaslatot is.¹⁷⁷ A Bizottság javaslata arra ösztönzi a vállalkozásokat, hogy a vállalati társadalmi felelősségvállalással kapcsolatban hosszú távú stratégiai megközelítést alkalmazzanak és tárják fel a társadalmi jóléthez, a jobb minőségű és termelékenyebb munkahelyek létrehozásához vezető innovatív termékek, szolgáltatások és üzleti modellek kialakításának lehetőségeit.

¹⁷⁶ COM (2011) 681

¹⁷⁷ Erről bővebben a 2. fejezetben volt szó.

Európai Unió Bizottsága által 2014-ben elfogadott direktíva (EC 2014) ezt a tendenciát tovább erősíti, hiszen a jelentős nemzetgazdasági hatással rendelkező vállalatok (20 millió euró mérlegfőösszeg vagy 40 millió euró nettó árbevétel fölött, valamint 500 főt meghaladó foglalkoztatottak száma) esetén irányelvként írja elő a nem-pénzügyi eredmények jelentését, melyet már több tagország (pl. Franciaország, Dánia, Nagy-Britannia) is beépített a jogszabályai közé. Ezen irányelv a hazai jogrendben is megjelenhet a következő években.

A munkavállalókról való vállalati gondoskodás, mint a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának a része igazán a 2000-es évek legelején került Európában előtérbe (EC 2001). Az Európai Bizottság „A felelős vállalatirányítás uniós keretei” kötete úgy fogalmaz, hogy „elsődleges fontosságú, hogy az európai vállalkozások a munkavállalóik, a részvényeseik és általánosságban a társadalom iránt egyaránt a lehető legnagyobb felelősségtudatot tanúsítsák” (EC 2011a:2). A Bizottság „A vállalati társadalmi felelősségvállalásra vonatkozó megújult uniós stratégia” kiadványában pedig felhívja a figyelmet arra, hogy a CSR révén hosszú távú bizalmi viszonyt alakíthatnak ki a munkavállalókkal a vállalatok, ami hozzájárul a vállalati innovációhoz és a növekedést segítő környezet kialakításához (EC 2011b: 4). Ugyanezen kiadvány szerint „a vállalati társadalmi felelősségvállalás az alábbi területekre mindenképpen vonatkozik: emberi jogok, munkaügyi és foglalkoztatási kérdések (például képzés, sokszínűség, nemek közötti egyenlőség, a munkavállalók egészsége és jóléte), környezetvédelmi kérdések, valamint a vesztegetés és a korrupció elleni küzdelem” (EC 2011b: 8).

Az Eur-Lex 2014/95/EU alapján az EU tagállamaiban a 2017-es üzleti évtől kötelező lesz az 500 fő feletti (közérdeklődésre számot tartó) cégek számára a társadalmi hatások mérése és az ezzel kapcsolatos jelentések készítése, ami új fejezetet nyithat a felelős vállalati magatartási EU-s ösztönzésében.

11.2. Néhány releváns nemzetközi standard ismertetése és alkalmazásuk szempontjai

Az MNC-k nemzetközi tevékenységének morális, etikai szabályozása már több évtizede napirenden lévő téma.¹⁷⁸ A társadalmilag felelős vállalat szeretné megmutatni érintettjeinek, hogy felelősen cselekszik és hogy hiteles, a felelős partnert, eladót kereső

¹⁷⁸ Például az MNC-k munkaügyi gyakorlataira vonatkozó első globális irányelveket az ENSZ munkaügyi szervezete, az ILO 1977-ben adta ki.

fél pedig szeretné tudni, hogy az adott vállalat mennyire tekinthető társadalmilag felelősnek. Emellett a különböző nemzeti és nemzetközi intézmények is szeretnék tájékozódni arról, hogy az adott térség, terület, egység mennyire felelős társadalmi értelemben, s hogy ez hol helyezkedik el a másokkal való összehasonlításban. A CSR mérése szempontjából azonban jelentős kihívást jelent, hogy a CSR-nek nincs egységesen elfogadott definíciója, ráadásul az eltérő tartalmi keretek mellett olyan alapvető különbségek is adódnak a megközelítések között, mint például hogy a CSR-nél csak az önkéntesen vállalt tevékenységek vehetők-e számba, vagy sem (lásd 2. fejezet). A CSR egy-egy mérési kihívására adott tudományos megközelítésről számos publikáció készült az elmúlt években (pl. Crisan-Mitra – Borza 2015, Perez – Bosque 2013, Turker 2009), azonban ezek jellemzően csak egy-egy szűk területre (pl. a CSR programok révén a fogyasztók által érzékelt vállalati imázs növekedésére) kínáltak többé-kevésbé konzisztens megoldást. A fenti problémák áthidalására egyes nemzetközi intézmények és piaci szereplők nemzetközi CSR irányelveket, illetve standardokat adtak közre.

A vállalatok számára a standardok tanulási és kommunikációs szerepe is jelentős. A standardok lehetőséget biztosítanak arra, hogy vállalati szinten is értékelhetőek és beazonosíthatóak legyenek a kívánatos felelősségi szint eléréséhez szükséges vállalati intézkedések (Ethical Performance 2007, Leipziger 2010). A tanulási hatások, a legjobb gyakorlatok hatékony elsajátítása és terjedése, s így kiemelten a mimetikus izomorf mechanizmusokat a korábbiakban már bemutattam (lásd 3.3 fejezet), így az alábbiakban csak a kommunikációs vonatkozásokra térek ki.

Habermas (2001) a kommunikatív etika kapcsán hangsúlyozza, hogy a kommunikációban normatív jellegű anticipációk vannak, mely alapján feltételezhető, hogy a vállalat felelős tevékenységéhez kapcsolódó kommunikációjához is kapcsolódnak – különösen az érintettek részéről – normatív meghatározottságok. A kommunikációban a résztvevőknek négy alapvető érvényességi igénye és a hozzájuk tartozó kötelezettsége merül fel (Felkai 1993: 20-25):

- az érthetőségre, értelemre vonatkozó igény - a megformáltságra való kötelezettség,
- az igazság iránti igény - a megokolásra való kötelezettség,
- a hitelesség (vagy őszinteség) iránti igény - a beváltásra való kötelezettség,
- a normatív helyesség iránti igény - az igazolásra való kötelezettség.

A vállalatok társadalmi felelősségvállalásával kapcsolatban az érthetőségre vonatkozó igényt a nemzetközi irányelveknek, standardoknak, jelentés-mintáknak való formális megfeleléssel (is) igyekszik kielégíteni a vállalat, melyet feltehetően gyakran egy jól felépített kommunikációs stratégia részeként teljesít. Az érintettek részéről megjelenik az igény, hogy a vállalat által közölt felelős tevékenységek és annak közölt eredményei a valóságnak megfeleljenek, ami alapvető eleme annak, hogy a vállalat hiteles és normatív értelemben is elfogadható legyen számukra. A vállalat a hitelességét nem elsősorban egy-egy felelős tevékenység prezentálásával, hanem sokkal inkább a felelős magatartásának átfogó igazolásával tudja megvalósítani, melyre jó eszköz lehet az általánosan ismert és elfogadott standardoknak, irányelveknek való megfelelés.

Ezt alátámasztja az az európai, amerikai és ázsiai nagyvállalatok körében végzett empirikus felmérés is, mely szerint a belső CSR elemei a vállalati gyakorlatokban jól beazonosíthatóan a nemzetközi egyezmények és legjobb gyakorlatok mentén alakultak ki és elsősorban a diszkriminációmentességre, az egyenlő esélyekre, a tisztességes bérekre, a szakképzésre, az egyesülésekre/érdekképviselőkre és az emberi jogokra helyezik a hangsúlyt (Welford 2005b).

A következőkben bemutatom CSR, illetve ezen belül kiemelten a munkavállalókról való gondoskodásra vonatkozó nemzetközi irányelveket és standardokat, melyek révén megismerhetővé válnak azok a szempontok, amelyek mentén a hasonulás miatt (cf. DiMaggio – Powell 1983) a multinacionális vállalatok jelentős része szervezi társadalmilag felelős tevékenységét. A későbbiekben bemutatott belső CSR munkadefiníció meghatározásához ezen irányelvek és standardok főbb pontjait is figyelembe vettem.

IAS-ek terjedése

Az ún. IAS (International Accounting Standards) 41 db nemzetközi beszámolási standard gyűjteménye, ami számos területre, így különösen a pénzügyi beszámolókhöz kapcsolódó területekre, terjed ki felelősségvállalási szempontból. Az IAS-ek MNC-k általi alkalmazása ugyan látványosan növekedett az elmúlt években, a nemzetközi cégek

többsége még mindig nem alkalmazza azokat.¹⁷⁹ Az IAS-ek alkalmazása ráadásul nem eredményez minden esetben felelősebb vállalatot. Jamali (2010b) kvalitatív kutatása alapján ugyanis ez a konformitás egyes esetekben csupán szimbolikus jellegű, mivel a standardok formális átvétele nem jelent automatikusan tartalmi változást a vállalatok belüli egységeiben, melynek okai az intézményi meghatározottságban keresendők. Ezek közé tartozik, hogy csak az utóbbi időben előtérbe kerülő IAS-ek még nem intézményesültek teljesen és így bizonytalanság övezi ezeket, ezért a menedzserek egyelőre a vállalati függetlenséget megtartva törekednek az elvárt előnyök realizálására. Ez ugyanakkor nem zárja ki annak a lehetőségét, hogy egy későbbi fázisban ezek a vállalatok sem csupán a szimbolikus átvételét valósítsák meg ezeknek a standardoknak, hanem stratégiaileg és szervezetiileg is belsővé váljanak számukra.

Az IAS-ek penetrációjának vizsgálatakor indokolt tehát annak is az értékelése, hogy a vállalatok mekkora aránya az, amelyik nem csupán szimbolikusan alkalmazza a standardokat. Erre a legalkalmasabb a vállalatok felelős tevékenységeinek tételes auditálása lehet, de ennek hiányában hasznos információval szolgálhat a jelentések minőségének elemzése is. Ez utóbbiról például az ENSZ Global Compact COP jelentései szolgálnak némi információval, mely szerint egyre növekszik azon cégek száma és aránya, akik önkéntesen a legmagasabb szintű jelentést készítik el, annak ellenére, hogy ez nem jár megkülönböztetéssel.¹⁸⁰ A KPMG (2013) felmérése szerint az átlag feletti minőségű jelentések aránya a nagy nemzetközi vállalatok körében lényegesen nagyobb, mint a kisebb vállalatok körében.¹⁸¹ Mindazonáltal az IAS-ek és a vállalati konformitás, illetve legitimizáció területén további kutatások lennének szükségesek a nemzetközi standardok tényleges intézményi szerepének beazonosításához. A vállalati felelősségre vonatkozó standardok terjedése mindenesetre arra utal, hogy az IAS-ek fontos szerepet játszanak a vállalatok legitimizálásának megalapozásában és fenntartásában, valamint a változó társadalmi, politikai és gazdasági környezetben való sikeres működésében.

¹⁷⁹ Míg 2008-ban a legnépszerűbb IAS-t, az ENSZ Global Compact-ot a mintegy 70 ezer MNC-ből csak alig több mint 4 ezer alkalmazta, nyolc évvel később ez a szám már 9 ezerre növekedett, igaz, ez még így is csak az MNC-k 13%-át jelenti. Forrás: <https://www.unglobalcompact.org/>

¹⁸⁰ 2015-ben a legmagasabb szintű COP jelentést a standardot alkalmazók 8%-a készítette, míg 10% volt azok aránya, akik a legalacsonyabb szintű COP jelentést tették közzé. Forrás: https://www.unglobalcompact.org/docs/communication_on_progress/cop-key-facts-2015.pdf

¹⁸¹ A KPMG 2013-as felmérése szerint a világ 250 legnagyobb vállalatának csak az 59%-a készített magas minőségű CSR-jelentést – összehasonlításként ez az arány Európában a legnagyobb vállalatoknál 71%.

Az IAS-ek leginkább a multinacionális vállalatok körében terjedtek el (KPMG 2015), ami azzal is magyarázható, hogy a vállalatok alapvető felelősségét leíró nemzetközi irányelvek és standardok elsősorban a számukra kerültek kialakításra. Az IAS-ek megjelenésének egyik célja az volt, hogy a multinacionális vállalatok a cégközpont működési helyétől jelentősen eltérő, avagy társadalmilag „megengedőbb” intézményi környezetben is hasonlóan felelős magatartási kódex szerint járjanak el. Erre azért volt szükség, mert a multinacionális vállalatok a termelést törekszenek a leginkább költséghatékony módon megvalósítani, ami gyakran azt jelenti, hogy a gyártás olyan országban történik, ahol például relatíve olcsó a munkaerő és lehetőség van annak „kizsákmányolására”, vagy ahol nem olyan szigorúak a környezetvédelmi előírások, stb.. A nemzetközi irányelvek, illetve standardok kölcsönös elfogadása hozzájárulhat ahhoz, hogy a multinacionális vállalatok a globális termelési költség versenyben alapvető felelősségi kereteken belül tevékenykedjenek.¹⁸²

Annak érdekében, hogy a multinacionális vállalatok átvegyék ezeket a nemzetközi irányelveket, ezek leginkább „minimum-elvek” meghatározását tűzik ki célul, melyek főleg az alapvető emberi jogokra és környezetvédelmi szempontokra fókuszálnak. A különböző fogalmi megközelítésekkel adódó eltérések, valamint a vállalati társadalmi felelősségvállalás szerteágazó részterületei miatt nagyon sok ilyen referenciamutató született az elmúlt mintegy két évtizedben.¹⁸³ Mivel mind a tulajdonosok, mind a befektetők egyre inkább elvárják a standardizált CSR jelentések készítését és közzétételét, ezért évről évre egyre több ilyen készül, méghozzá különösen Európában (KPMG 2015).¹⁸⁴ A standardok, hitelesítők szerepe Magyarországon is jelentős a társadalmi felelősségvállalási területek szempontjából, ami a vállalatok online kommunikációjában is tetten érhető (Géring 2016). Az alábbiakban röviden bemutatom a munkavállalókat érintő legfontosabb nemzetközi CSR irányelveket és standardokat és azok elméleti és gyakorlati relevanciáját a belső CSR vonatkozásában.

¹⁸² Ennek kapcsán releváns áttekinteni a játékelmélet kooperatív mechanizmusainak vonatkozásait, lásd 3.3 fejezet.

¹⁸³ Ennek eredményekén ma már külön könyvek foglalkoznak azzal, hogy egy vállalat számára milyen szempontok adhatnak segítséget abban, hogy kiválassza a több száz standard közül a számára legmegfelelőbbet (Leipziger 2010).

¹⁸⁴ Ennek okairól a 4.3 fejezetben volt bővebben szó.

Normatív standardok és irányelvek

Számos új nemzetközi szabvány jelent meg a 2000-es években annak érdekében, hogy a nagyvállalatok működési területének megfelelően a CSR is globálisan egységes és harmonizált legyen. A normatív jellegű standardok és irányelvek célja, hogy iránymutatással szolgáljon a morálisan, etikailag elfogadható vállalati cselekvésre és célokra. A piaci szereplők mellett a civil szervezetek, a kormányok és a kormányközi szervezetek is törekednek arra, hogy ösztönözzék a vállalatok társadalmi felelősségvállalását irányelvek megfogalmazásával. Számos ország direkt előíró szabályozást is alkalmaz az egyes szakmapolitikai részterületeken (pl. a munkavállalók vonatkozásában), vagy akár a nagyvállalatok nemzeti szintű általános társadalmi szerepével kapcsolatban. A nemzetközileg megalkotott társadalmi felelősségvállalási benchmarkok többek között olyan tényezőket mérnek, mint az emberi jogok tiszteletben tartása, a munkahelyi biztonság, a transzparencia, a környezettudatos vállalatirányítás, a fogyasztóvédelem vagy a korrupció elleni fellépés.

Az következőkben röviden ismertetem az ILO (International Labour Organization) munkavállalókra vonatkozó irányelveit.¹⁸⁵ Az 1919-ben alapított Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO - International Labour Organization) az ENSZ egyetlen háromoldalú szervezete. Az ILO 187 ország kormányait, munkaadóit és munkavállalóit hozza össze annak érdekében, hogy munkaügyi standardokat hozzon létre, valamint hogy programokat dolgozzon ki a tisztességes munka érdekében nők és férfiak számára. Az iránymutatások célja, hogy a megfogalmazott szempontok széles körben érvényesüljenek azáltal, hogy a kormányok jogszabályba foglalják őket, vagy a multinacionális vállalatok önként megvalósítják azt. Egyúttal ez az egyetlen olyan globális irányelv és standard gyűjtemény, ami a kormányok, munkaadók és munkavállalók meglátásait is tartalmazza. Az ILO MNE nyilatkozata (ILO 2006) 59 pontban foglalja össze a munkaüggyel kapcsolatos irányelveket a multinacionális vállalatok, kormányok, munkaadói és munkavállalói szervezetek számára. A multinacionális vállalatokra vonatkozó irányelveket a 11.1 táblázatban foglaltam össze, a részletesebb ismertetés a mellékletben található.

¹⁸⁵ Az ILO-nak, illetve a többi standardnak a főbb célkitűzéseit, illetve azok munkavállalókat érintő irányelveit a Mellékletben mutatom be részletesebben.

11.1. táblázat: Az ILO MNE Nyilatkozat fontosabb vállalati aspektusai

Foglalkoztatás	Foglalkoztatás elősegítése
	Egyenlő esélyek és elbánás
Képzés	Foglalkoztatás biztonsága
	Megfelelő képzések
Munka- és életfeltételek	Bérek és munkafeltételek
	Minimális korhatár
	Biztonság és egészség
Iparági/munkaügyi kapcsolatok	Gyülekezés és szövetkezés szabadsága
	Kollektív tárgyalások és megállapodások
	Konzultáció
	Panaszok kivizsgálása
	Iparági viták rendezése

Forrás: ILO (2006) alapján saját szerkesztés

Az ILO-nak a kormányzatokra vonatkozó fontosabb deklarációit Magyarország is elfogadta, így a Magyarországon működő multinacionális és nemzeti vállalatoknak a fentiek betartását jogszabályok és kormányzati iránymutatások is előírják, illetve ösztönzik. Az ILO MNE nyilatkozata ugyan elsősorban alapvető irányelveket fogalmaz meg annak érdekében, hogy az a multinacionális vállalatok teljes működési területén, így a fejlődő országokban is érvényesíthető legyen, egyes pontjai azonban még a fejlett országokban is kihívást jelenthetnek, így pl. a munkahelyteremtés, a stabil munkahely, az egyenlő esélyek és elbánás, a bérek, valamint a kollektív szerződések Európában is napirenden lévő kérdéskörök.

A fenti irányelvek és standardok nem csupán felhívják a figyelmet a felelős vállalati magatartásra, hanem konkrét iránymutatással is szolgálnak egy-egy kiemelt kérdés kapcsán, hogy a vállalatnak mire kell különösen odafigyelnie, ha szeretne felelősen működni. Az Európai Bizottság egyik 2013-as felmérése szerint azonban az EU-ban működő legalább 1000 főt foglalkoztató vállalatoknak még mindig csak a 40%-a hivatkozik ilyen nemzetközi CSR irányelvre, vagy szabványra vállalati stratégiájában (EC 2014 p. 10). Az ILO MNE nyilatkozat a globálisan leginkább elfogadott irányelv-gyűjtemény a munkaügyek területén, aminek a vállalati HR és felelősségi stratégiába való átültetését az ISO 26000 és a GRI is támogatja. Ez utóbbi részletesen is leírja a munkavállalókhoz kapcsolódó vállalati felelősségi területeket, melyeket a következőkben ismertetek.

CSR jelentések

A CSR mérésében a kezdeti kezdeményezések (Caux Kerekasztal vagy az ENSZ Globális Sullivan Elvek) után jelentős előrelépést jelentett a Global Reporting Initiative (GRI) által 2000-ben közreadott Sustainability Reporting Guidelines, mely azóta a fenntarthatósági jelentések leginkább elfogadott nemzetközi kerete lett (Crane et al. 2008b: 355). A GRI Index a vállalati szintű gazdasági, környezeti és társadalmi teljesítmény önértékelésén alapul, és nemzetközileg összehasonlíthatóvá teszi a különböző CSR tevékenységeket (OECD 2001: 14-16). A GRI a normatív standardok és irányelvekkel szemben a vállalati folyamatok vizsgálatára, mérésére, kommunikációjára és minőségbiztosítására helyezi a hangsúlyt. A GRI Standardok részletes útmutatásokat tartalmaznak a vállalatok számára, hogy a munkavállalók kapcsán milyen tartalmi elemeknek kell szerepelnie a CSR jelentésükben. Az GRI munkaügyi standardjainak és indikátorainak a területeit a 11.2 táblázatban foglaltam össze.¹⁸⁶

11.2. táblázat: GRI Standardok - munkaügyi gyakorlatok és tisztességes munka

Foglalkoztatás
Munkaerő és menedzsment kapcsolatok
Egészség és biztonság a munkahelyen
Képzés és oktatás
Sokszínűség és egyenlő esélyek
Egyenlő díjazás nőknek és férfiaknak
Szállítók értékelése munkaerő gyakorlataikról
Munkavállalói panasztételek mechanizmusai
Forrás: GRI – ISO (2014) alapján saját szerkesztés

A GRI munkaügyi indikátorai egyfajta referenciaként szolgálhatnak a vállalatok számára, amikor társadalmilag felelős tevékenységeiket tervezik a munkavállalók vonatkozásában. A fenti indikátorok összehasonlíthatóvá teszik a vállalat társadalmilag felelős teljesítményét a munkaügy területén saját korábbi teljesítményével, illetve más vállalatok teljesítményével is.

Egyéb standardok, indexek, minősítések

A vállalatok felelősségi teljesítményének mérésére a fentiekén kívül más minősítő rendszerek is rendelkezésre állnak, melyek a meglévő állapotok felmérésével,

¹⁸⁶ A Mellékletben részletesebben is bemutatom a GRI G4 jelentési rendszer jellemzőit, illetve az indikátorokat.

minősítésével és értékelésével foglalkoznak. Ezen szabványok népszerűsége abban is rejlik, hogy vállalaton belül ezek a teljesítménymérés eszközei, míg vállalaton kívül marketingelőnyt is jelenthetnek (Angyal 2005, p.11). A számos mutató¹⁸⁷ közül munkavállalói szempontból kiemelhető az 1999-ben bevezetett Social Accountability (SA) 8000 standard. Az SA 8000 által vizsgált szempontok alapját a nemzetközi emberi jogi egyezmények (ILO, ENSZ) jelentik és a vállalati teljesítményt nyolc területen értékelik: gyerekmunka, kényszerített munka, munkahelyi biztonság és egészség, szabad egyesülés és érdekképviselés, diszkrimináció, fegyelmezés, munkaidő és kompenzáció. A szabványok közül kiemelhető még az Account Ability 1000 (AA 1000), amely a szervezetek etikai megfelelőségére, és így a munkavállalók iránti etikus magatartásra is vonatkozik.¹⁸⁸

Az indikátor-alapú, illetve az általánosabb irányelveket megfogalmazó standardok kétséggel könnyebben beépíthetők a vállalati stratégiába és működésbe, valamint könnyebben is kommunikálhatók, mint az összetettebb auditálási eljárások. Mindazonáltal ez utóbbiaknak a komplexitása, a társadalmilag felelős tevékenységnek a részletes feltérképezési képessége, valamint az egyedileg formálható és flexibilis felépítése egyre nagyobb tudományos és szakmai figyelmet kap. A számos megközelítés közül az egyik különösen érdekes és még fejlődés alatt álló irány a vállalati polgárság és az etikus vállalat CSR elméleteken alapuló polivokális állampolgár perspektíva (PCP - polyvocal citizenship perspective), ami a habermas-i etikai diskurzusra építkezik (Gray et al. 2008:369). A megközelítés lényege, hogy az érintettek beszédét helyezi az auditálási folyamat központjába. Az érintettek dialógusának elmélete szerint minden stakeholder csoportnak rendelkeznie kell egy „hanggal” a vállalatban. Az auditálás részeként minden stakeholder csoporttal készül egy-egy fókuszcsoporthoz beszélgetés, majd az ezek révén kapott főbb témákat az érintettek szélesebb körének is megküldik véleményezésre. Az így kapott eredmények mutatják meg egy vállalat felelősségi szintjét. A PCP, valamint az ehhez hasonló auditálási eljárások azonban számos társadalmi jellegű előnyük ellenére még igen kiforratlanok és kevésbé elterjedtek.

¹⁸⁷ Több száz nemzetközi és nemzeti irányelv és mutató létezik a vállalatok társadalmi felelősségvállalásához kapcsolódóan, melyek közül a legtöbb a felelősségvállalás egy-egy kiemelt részterületére vonatkozik.

¹⁸⁸ A nemzetközi szabványok mellett Magyarországon számos hazai minősítő- és mérőrendszer kidolgozása is megtörtént, vagy folyamatban van, melyek többsége díjakat ad ki, amihez PR tevékenység is társul. Ilyenek pl. Braun and Partners: Good CSR, AON Hewitt: Legjobb munkahely, Családbarát munkahely, Social Label stb.

A fentihez hasonló indikátorok, illetve saját vizsgálataik alapján egyes auditáló cégek rangsorokat is készítenek a leginkább felelős vállalatokról. Vállalati szempontból a különböző felelősségi rangsorok célja elsősorban az, hogy a vállalat megmutathassa az érintettjeinek, azon belül is különösen az ügyfeleinek, vásárlóinak, hogy társadalmilag mennyire felelős. A vállalat magatartására nincs hatással a rangsorolás során megállapított fejleszteni való területek megjelölése, hanem a gyakorlatban a cégek inkább a pozitív elemek kommunikálására helyezik a hangsúlyt, még hozzá a rangsorban elért pozíció, vagy akár annak negatív változásától függetlenül (Scalet – Kelly 2009). A rangsorok alapvetően opportunisták megközelítése ellenére ezek a versenyhelyzetek motiválóan hathatnak a vállalatra és ösztönözhetik más cégek legjobb gyakorlatainak az átvételét.

Léteznek továbbá társadalmilag felelős vállalatokat tartalmazó tőzsde indexek is (pl. MSCI KLD 400 Social Index), amelyek saját módszertan alapján osztályozzák a vállalatok felelős magatartását. Ezekben az indexekben csak a felelősségi kritériumoknak megfelelő vállalatok szerepelhetnek. Az indexek célja, hogy a társadalom-tudatos befektetőknek koncentrált információkkal szolgáljanak. Az Egyesült Államokban bejegyzett cégeket jegyző MSCI KLD 400 index két lépcsőben szűri meg a felelős vállalatokat, hogy így állítsa össze a 400 felelős vállalatot tartalmazó indexet. Az elsőben kizárja azon vállalatokat, melyek alaptevékenysége eleve nem felelős (pl. fegyvergyártás, nukleáris energia, alkohol, dohány, szerencsejáték ágazatok, illetve GMO-k stb.), a másodikban pedig az MSCI Index súlyozásának megfelelően kiválasztják az adott szektorból a saját osztályozásuk szerinti legjobb cégeket. A társadalmilag felelős vállalatokat korlátozott számban összegyűjtő tőzsdeindexek által készített osztályozások, kvázi rangsorok azonban általában csak a standardizált felelősségi jelentések főbb adatait alakítják át egyetlen indexé.¹⁸⁹

Nemzetközi keretegyezmények

A nemzetközi keretegyezmények (International Framework Agreement – IFA) előnye elsősorban abban van, hogy a munkavállalók érdekeit azon országokban is tudja képviselni, ahol nincs szakszervezet, vagy az nagyon gyenge. Ez különösen a fejlődő

¹⁸⁹ Többek között ezért jöttek létre olyan adatszolgáltatások, mint a Thomas Reuters féle ASSET-4 ESG adatbázis, mely vállalatonként mintegy 900 gazdasági, társadalmi, környezeti és vállalatirányítási szempont alapján elemzi a cég fenntartható teljesítményét.

országok vonatkozásában releváns. A szakszervezetek az IFA-t az országonként történő szakszervezeti megállapodások alternatívájának tekintik. Az IFA általában egy meghatározott időre szól és folyamatos megújítást igényel. Az IFA fontosabb részei általában (IOE 2013):

- ILO által meghatározott alapjogok,
- a szakszervezet és helyi képviselteinek elismerése,
- vállalati semlegesség a szakszervezeti szervezésekkel szemben,
- élhető bérek, ésszerű munkaidő és túlóra,
- közvetlen foglalkoztatás előnyben részesítése más foglalkoztatási formákkal szemben.

A vállalatok néha a helyi szakszervezetek közös nyomásgyakorlása, néha pedig a meglévő egyeztetési folyamatok intézményesülése miatt (különösen az európai cégek esetében) kötnek nemzetközi keret-megállapodást a munkavállalók képviselőivel (IOE 2013). Néhány cég pedig vélhetően a munkavállalókkal való kapcsolatának javítását és a felmerülő működési zavarok megoldását látja ebben az eszközben, különösen a fejlődő országok esetében. A vállalat számára előny lehet az, hogy standardizált működési folyamatai standardizált szempontok szerint kerülnek megítélésre a munkavállalók által a különböző országokban, ami a kiszámíthatóság révén megkönnyíti a tervezhetőséget. A felelős befektetők, illetve az auditor cégek jelentős része továbbá figyelembe veszik a vállalat értékelésekor, hogy az adott nemzetközi cég rendelkezik-e IFA-val.

Nemzetközi irányelvek

Az ENSZ Global Compact irányelvei alapvető nemzetközi irányelveket fogalmaznak meg a vállalatok számára a környezetvédelem, társadalom, vállalatirányítás, fenntartható fejlődés, pénzügyi piacok és ellátási láncok területén. A társadalmi dimenzióon belül az irányelvek elsődleges feladatnak a munkavállalókat, az ügyfeleket és a helyi közösségeket érintő felelős vállalati magatartást jelölik meg, méghozzá elsősorban az emberi jogok tiszteletben tartásával, illetve új munkahelyek teremtésével. A Global Compact programban való részvételt közel kilenc ezer vállalat és további mintegy négy ezer civil szervezet vállalta mintegy 170 országban¹⁹⁰. A legtöbb éves előrehaladási

¹⁹⁰ Magyarországon csak 6 szervezet van regisztrálva a Global Compact programban, a nagyobb multinacionális vállalatok jellemzően a nemzetközi központban regisztrálnak. A nagy magyar

jelentést (COP – Communication on Progress) Európában készítik, még hozzá kétszer annyian, mint Észak- és Dél-Amerikában összesen, ágazati szinten pedig az építőipar a legaktívabb ezen a területen. A COP elkészítését egyre több KKV (10-250 fő foglalkoztatott, kevesebb mint évi 50 millió Euró árbevétel) is vállalja, arányuk 2015-ben már meghaladta a jelentést készítőké felét. Az előrehaladási jelentéseknek nem csak a száma, hanem a minősége is folyamatosan javul¹⁹¹.

Az ENSZ Guiding Principles on Business and Human Rights irányelveinek célja, hogy az alapvető emberi jogokat minden vállalat minden országban tartsa be, melyben az államnak és a vállalatoknak külön-külön is van szerepe. Az irányelvek elismerik az adott állam emberi jogokra vonatkozó szabályait és felszólítják a vállalatokat arra, hogy ezeknek megfelelően működjenek, illetve ezen túlmenően is tartsák tiszteletben az emberi jogokat (UN 2011).

Jelentős szerepet játszanak a felelős vállalati magatartásformák kialakításában az OECD irányelvei a multinacionális vállalatok számára, amely 35 kormányzat multinacionális vállalkozásoknak szóló ajánlásait foglalta össze, olyan témákat érintve, mint az emberi jogok kérdése vagy a környezetvédelem (OECD 2011). Az irányelvek tükrözik azt a szemléletet, amelyet az államok elvárnak a multinacionális vállalatoktól, nevezetesen hogy gazdasági és társadalmi tevékenységükkel hozzájáruljanak a helyi közösség és környezet fejlesztéséhez. Az irányelvek felhívják a figyelmet a helyi jogszabályok betartására, illetve olyan általános célokat tűznek ki, mint hogy a vállalatok járuljanak hozzá a fenntartható gazdasági növekedéshez, tartsák tiszteletben a nemzetközileg elfogadott emberi jogokat, vagy hogy vegyenek részt a humán tőke fejlesztésében tréningek, illetve új munkahelyek biztosítása révén. Az ajánlások között továbbá olyan konkrét célok is megjelennek, hogy a multinacionális vállalat dolgozói minden országban a vállalati politikának megfelelő egyenlő elbánásban részesüljenek, és hogy ha egy dolgozó ezzel kapcsolatban elmarasztaló bejelentést tesz a vállalatvezetésnél, vagy egy hatóságnál, akkor emiatt ne érje őt semmilyen diszkrimináció. Az irányelvek bátorítják a vállalatokat arra is, hogy legyenek kezdeményezők, vagy résztvevők a működési területükhöz közvetlenül, vagy közvetetten kapcsolódó társadalmi párbeszédnek.

multinacionális cégek, mint a MOL, vagy az OTP nem szerepelnek a listában (forrás: <https://www.unglobalcompact.org/>).

¹⁹¹ https://www.unglobalcompact.org/docs/communication_on_progress/cop-key-facts-2015.pdf

Az ISO 26000 iránymutatásokat fogalmaz meg a vállalatok számára, hogy hogyan tudnak társadalmilag felelős módon működni. A 2010-ben közreadott standard nem követelményeket, hanem csak ajánlásokat fogalmaz meg, így nem lehet tanúsítványként megszerezni, mint más ISO standardokat. Az ISO 26000 célja, hogy segítse a vállalatokat a felelősségi elvek gyakorlatba történő átültetésében, többek között a legjobb gyakorlatok összegyűjtése révén. A standard irányelveinek az átvételével számos előnyt érhet el a vállalat az ISO szerint, így pl. a humán erőforrás vonatkozásában fenntarthatja dolgozóinak a kedvező morálját, elkötelezettségét és produktivitását (ISO 2010). Az ISO 26000 nem csak az emberi jogokkal, hanem külön kiemelten a munkaerőhöz kapcsolódó gyakorlatokkal is foglalkozik, így például a foglalkoztatással, a munkafeltételekkel, a társadalmi párbeszéddel, az egészséges és biztonságos munkával, valamint a humán erő fejlesztésével és képzésével (ISO 2014).¹⁹² A Global Reporting Initiative és az ISO kiadott egy közös iránymutatást arról, hogy az ISO 26000 hogyan építhető be a nemzetközileg elfogadott GRI Sustainability Reporting Guidelines (G4) CSR jelentés-mintába, ami így szerves része lehet a vállalatok éves CSR jelentéseinek és ami feltehetően nagyban hozzájárul majd ezen standard elterjedéséhez. Az ISO 26000 munkaügyeket érintő standardjai elsősorban az alábbiakban bemutatott ILO MNE nyilatkozatra épülnek.

Az 1919-ben alapított Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO - International Labour Organization) az ENSZ egyetlen háromoldalú szervezete. Az ILO 187 ország kormányait, munkaadóit és munkavállalóit hozza össze annak érdekében, hogy munkaügyi standardokat hozzon létre, valamint hogy programokat dolgozzon ki a tisztességes munka érdekében nők és férfiak számára. Az ILO háromoldalú nyilatkozata a multinacionális vállalatokat érintő elvekről és a társadalompolitikáról („Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy”), avagy röviden az ún. MNE nyilatkozat az egyetlen olyan ILO kiadvány, ami konkrét útmutatásokat tartalmaz a vállalatok számára az inkluzív, felelős és fenntartható munkahelyi gyakorlatok és a társadalompolitika témákban. Az iránymutatások célja, hogy a megfogalmazott szempontok széles körben érvényesüljenek azáltal, hogy a kormányok jogszabályba foglalják őket, vagy a multinacionális vállalatok önként megvalósítják azt. Egyúttal ez az egyetlen olyan globális irányelv és standard gyűjtemény, ami a kormányok, munkaadók és munkavállalók meglátásait is tartalmazza. Az ILO MNE nyilatkozata (ILO

¹⁹² Az ISO 26000 díjköteles szolgáltatás, a publikus kiadványokból részletesebb információk nem álltak rendelkezésre.

2006) 59 pontban foglalja össze a munkaüggyel kapcsolatos irányelveket a multinacionális vállalatok, kormányok, munkaadói és munkavállalói szervezetek számára.

A Global Reporting Initiative (GRI) által 2000-ben adta közre a Sustainability Reporting Guidelines A GRI előírásoknak megfelelő beszámolók egységes szerkezeti és tartalmi elvárásoknak megfelelően készülnek és számszerű indikátorokat is tartalmaznak. A beszámoló öt fő részből áll, melyek a felelősségi stratégia és célok, vállalat bemutatása, a beszámolás készítésének körülményei és adatforrásai, a vállalatirányítás, illetve a releváns teljesítménymutatók területeit ölelik fel. A GRI előnye, hogy általános jellege miatt minden ágazatra használható (különösen a környezetvédelem területén), hátránya, hogy az általánostól eltérő, egyedi felelősségi gyakorlatok nehezebben megjeleníthetők. A GRI továbbá az önkéntes CSR-re helyezi a hangsúlyt, a kapcsolódó jogszabályoknak való megfeleléssel részletesen nem foglalkozik. A GRI negyedik generációs változata (GRI G4), ami 2016-ban kerül általánosan bevezetésre, abban jelent változást a korábbiakhoz képest, hogy a jelentések rövidebbek, tényszerűek és a lényegre jobban koncentrálnak lesznek, ami így a szélesebb közönség (pl. kisbefektető, tudatos fogyasztó) érdeklődését is felkeltheti.

A GRI G4 részletes útmutatásokat tartalmaz a vállalatok számára, hogy a munkavállalók kapcsán milyen tartalmi elemeknek kell szerepelnie a CSR jelentésükben. Az GRI G4 munkaügyi standardjai és indikátorai a következők:

11.3. táblázat: GRI G4 Standardok, Munkaügyi gyakorlatok és tisztességes munka

Foglalkoztatás	Újonnan kölcsönzött munkaerő és rendes foglalkoztatásban lévő munkaerő száma és aránya kor, nem és régió szerinti bontásban A teljes munkaidős munkavállalóknak nyújtott olyan előnyök, melyeket nem kapnak az ideiglenes és a részmunkaidős munkavállalók, működési hely szerint bontva Szülési szabadság utáni visszatérési arány, nem szerint
Munkaerő és menedzsment kapcsolatok	Minimum értesítési idő a működést érintő változtatásokról, beleértve azokat is, amelyek kollektív szerződésben vannak rögzítve
Egészség és biztonság a munkahelyen	A teljes munkaerőnek azon aránya, melyek képviselve vannak a menedzsment és munkavállalók közös egészség és biztonság bizottságában, ami támogathatja a munkahelyi egészség és biztonság programokat Sérülések típusa és aránya, munkahelyi betegségek, kiesett napok és hiányzások, illetve a munkához kapcsolódó halálozások száma régió és nem szerinti bontásban Azon munkások száma, amelyeknél fokozott a megbetegedések, sérülések aránya, vagy kockázata a munkakörhöz kapcsolódóan A szakszervezetekkel kötött formális szerződésekben rögzített egészségügyi és biztonsági témák
Képzés és oktatás	Az egy évre eső átlagos képzési órák száma munkavállalói kategória és nem szerint Képességek fejlesztését és élethosszig tartó tanulást elősegítő programok, amelyek hozzájárulnak a dolgozók folyamatos munkavállalásához és segítik őket a karrierjük befejezésének menedzselésében Azon munkavállalók aránya, akik rendszeresen kapnak áttekintést, visszajelzést teljesítményük és karrierjük fejlődéséről, munkavállalói kategória és nem szerint
Sokszínűség és egyenlő esélyek	Az irányító testületek összetétele, valamint az egyes munkavállalói kategóriákban a nemek, korcsoportok, kisebbségek és egyéb releváns csoportok arányai
Egyenlő díjazás nőknek és férfiaknak	A nők díjazásának aránya a férfiakéhoz képest munkavállalói kategóriák és fő működési helyek szerint
Szállítók értékelése munkaerő gyakorlataikról	Azon szállítók aránya, melyek át lettek világítva a munkaügyi gyakorlataik vonatkozásában Jelentős aktuális és potenciális negatív hatások az ellátási lánc munkaügyi gyakorlatainak kapcsán, illetve az ennek megoldása, megelőzése érdekében tett lépések
Munkavállalói panasztételek mechanizmusai	A munkaügyi gyakorlat kapcsán beérkezett panaszok száma, megvitatása és megoldása a formális panasztételi mechanizmusokon belül

Forrás: GRI – ISO (2014) alapján saját szerkesztés

11.3. A belső CSR egyes elemeit külön vizsgáló kutatások

A belső CSR egyes elemeinek, így pl. a béren kívüli juttatásoknak, az esélyegyenlőségnek, a munka és magánélet egyensúlyának az elterjedtségét több felmérés is vizsgálta. 2003-ban a Fact Intézet mintegy 500 vállalatot kérdezett meg a munkavállalókról való gondoskodás egyik eleméről, a béren kívüli juttatási gyakorlatokról (Brandmüller 2003). Ez a kutatás ugyan nem a CSR fogalmi megközelítése szerint készült, viszont a jelen kutatás hipotézisei szempontjából fontos megállapításokat tartalmaz. A kutatás eredményei alapján a részben vagy teljesen állami tulajdonban lévő, vagy az államhoz más módon kötődő vállalatokra sokkal jellemzőbb volt a béren kívüli juttatási formák alkalmazása, mint a magántulajdonban lévő cégekre. A nagyobb létszámú, jellemzően a szocializmusban alapított, állami tulajdonú vállalatok esetében a szociális juttatásoknak a korábbi időkből átörökölt helye volt a vállalati kultúrában. Az állami cégek minden vizsgált béren kívüli juttatás fajtát¹⁹³ nagyobb arányban nyújtottak a dolgozóiknak, mint a magyar magáncégek. A kutatás eredményei szerint elsősorban az erős szakszervezet, illetve üzemi tanács tudja leginkább „kikényszeríteni” ezeket a gondoskodási gyakorlatokat.¹⁹⁴ A multinacionális vállalatok esetében a munkavállalókról való gondoskodás szintén erősen jelen van, mivel az a vállalati kultúra alapvető részét képezi, így az felülről jövő kezdeményezésként is megjelenik. A kutatás eredményei szerint a 2000-es évek elején az alkalmazotti létszám a tulajdonosi viszonyokhoz képest már kevésbé befolyásolta a cég juttatási politikáját, de általánosságban elmondható volt, hogy a több alkalmazottal működő cégek több juttatást nyújtottak. Megállapítható volt továbbá, hogy minél összetettebb, szofisztikáltabb munkát végeztek a dolgozók, annál nagyobb volt a valószínűsége a juttatások sokszínűségének.

Egy frissebb felmérés szerint a vállalkozások döntő többsége (81 százaléka) nyújt valamilyen béren felüli cafeteria-juttatást (KPMG 2014).¹⁹⁵ Megállapítható volt, hogy

¹⁹³ A vizsgált béren kívüli juttatások vizsgált fajtái: étkezés támogatása, önkéntes nyugdíjpénztári hozzájárulás vagy nyugdíjbiztosítás, üdülés támogatása, sportolás támogatása, előírásokon felüli szűrővizsgálat, élet- és/vagy balesetbiztosítás, egészségpénztári hozzájárulás vagy egészségbiztosítás.

¹⁹⁴ Megjegyzendő ugyanakkor, hogy ezek a juttatások sok esetben a bértárgyalások részeként, a béremelés egy részének vagy egészének más formában történő juttatásai voltak, melyek a munkáltató számára kisebb adóterhet eredményeztek (Brandmüller 2003).

¹⁹⁵ Az adó-és járulékkedvezmények mértéke és a kedvezménnyel adható juttatások mennyisége és köre az elmúlt években gyakran változott. A béren kívüli juttatások terén a 2010-es személyi jövedelemadó törvény hozott gyökeres változást, mely kimondja a legtöbb juttatás adómentességének megszűnését, 2012-től pedig már egészségügyi hozzájárulás (EHO) is terheli a juttatásokat (Poór et al. 2014). Ez alapján a

minél nagyobb árbevétellel rendelkezik egy vállalat, annál kevésbé nyújt ilyen típusú béren felüli juttatást, így pl. míg a 0-100 millió Ft közötti bevétellel rendelkező vállalatok 92%-a, az 1 milliárd Ft feletti árbevételűeknek csak a kétharmada tett elérhetővé ilyen lehetőséget. A hosszú távú munkavállalói juttatások egyik fontos indikátora a munkavállalókkal kötött kollektív szerződés, ugyanis ebben rendszerint formálisan rögzítik a vállalat hosszú távú kötelezettségvállalását a dolgozóival szemben. A vállalatok 29%-ának volt érvényes kollektív szerződése (ibid.) és a leggyakoribb ilyen juttatások a törzsgárdának adott extra kifizetés, az életút jutalom, illetve a rendkívüli béremelés a nyugdíjat megelőző évben. A garantált juttatások közül az Erzsébet-utalvány és a magáncélra is használható mobiltelefon voltak a leggyakoribbak, a rugalmasak juttatások között pedig a Széchenyi Pihenőkártya (Poór et al. 2014). Hosszú távú munkavállalói juttatásokat nagyobb arányban adnak a nagyobb létszámú és a régebben alapított vállalatok (Poór et al 2014, KPMG 2014). Az előbbire a Munka törvénykönyvének szabályozása, az utóbbira a szocialista vállalat gyakorlatainak átörökítése adhat magyarázatot. Ez utóbbi feltételezést támasztja alá az is, hogy a rendszerváltás előtt alapított vállalatok 70%-ánál volt érvényben kollektív szerződés, míg a 1990-2003 közöttieknek a 24%-ára, az ennél is fiatalabbaknak pedig csupán 3%-ára volt ez jellemző (KPMG 2014).

Tardos 2008 és 2012 között készített három kvantitatív felmérés alapján a belső CSR egy nagy területének, az esélyegyenlőségnek a magyarországi elterjedtségét és megvalósulási formáit vizsgálta (Tardos 2011, 2014b). A kutatások eredményei alapján az esélyegyenlőséget javító intézkedések és juttatások közül a leggyakrabban megvalósított vállalati intézkedésekhez tartoznak az egészségügyi szűrővizsgálatok, a családi programok szervezése és a GYED-en és GYES-en lévő kismamákkal való kapcsolattartás, amiket a cégek közel fele biztosított munkavállalóinak (Tardos 2011, 2014b). A szervezetek egyharmada egészségmegőrzés szempontjából sportolási lehetőséget is teremtett munkavállalói részére, míg egyötödük dolgozói szállítást (is) biztosít. A belső CSR-hez tartozó HR eszközök közül a legnépszerűbb a képzés, valamint a munkaidővel kapcsolatos, munka és magánélet egyensúlyához hozzájáruló

munkáltató számára alig jelent adózási előnyt a kedvezményesen adózó béren kívüli juttatások nyújtása a bérhez képest. A munkáltatót terhelő kedvezményes 35,7%-os közteher megfizetése mellett évente maximum 500 ezer forint/munkavállaló összegig nyújtható „cafeteria”-juttatás a meghatározott bontások szerint (pl. munkahelyi étkeztetésre havi 12 500 Ft/fő adható). Magyarországon 2014-ben a cafeteria-t nyújtó vállalatoknál a béren felüli ilyen jellegű juttatások átlagos mértéke mintegy 20 ezer Ft / hó / fő volt (Poór et al. 2014).

intézkedések (rugalmas munkaidő, részmunkaidő), melyek a vállalatok mintegy felénél voltak megtalálhatóak. Az atipikus foglalkoztatási formák egyre inkább elterjedtek a 2008-2012-ben készített kutatási eredmények alapján. A karrierfejlesztés, a készségfejlesztő programok, a távmunka és a munkakör-értékelés kevésbé gyakoriak, de még így is minden negyedik-ötödik vállalatnál bevett gyakorlat. Az esélyegyenlőséget segítő konkrét programok (pl. a visszatérő kismamákat segítő job sharing, vagy re-orientációs képzés) csak elszórtan voltak jelen. Ezek a gyakorlatok fejlettebb országokban (Tardos 2011, 2014a) jóval elterjedtebbek, mint nálunk. A munka és családi élet egyensúlyának elősegítése érdekében a kisgyermekesek számára minden nyolcadik vállalat szervezett 2012-ben nyáron táboroztatást, ennél is kevesebben üzemeltetnek, vagy szerveznek azonban hozzáférést munkahelyi bölcsődéhez és óvodához (Tardos 2014b).

2008-ban még a törvényi megfelelés nem volt gyakori indítéka a szervezetek esélyegyenlőségi tevékenységének, 2010-re viszont a szervezetek tudatosabbá váltak és szignifikánsabban fontosabbnak tartották az egyenlő bánásmódról szóló törvénynek való megfelelést. A 2012-es felmérés szerint (Tardos 2014b) pedig a munkahelyi esélyegyenlőség már a hazai vállalatok közel felére volt jellemző, és csak 4%-uk utasítottal el eleve azt. A belső CSR esélyegyenlőségre vonatkozó része egyre inkább intézményesül a vállalatoknál, mivel a szervezetek döntő többségénél voltak esélyegyenlőséget elősegítő gyakorlatok, ráadásul a szervezetek egynegyede esélyegyenlőségi tervvel is rendelkezett 2012-ben (ami jelentős előrelépés 2010-hez képest). Az esélyegyenlőség fejlesztésének legfontosabb akadályai a belső források hiánya, a vállalatvezetők ellenállása vagy érdektelensége, valamint az információ hiánya volt a vállalatok szerint.

Tardos (2014a) megvizsgálta a munkahelyi esélyegyenlőség és a CSR kapcsolatát és arra jutott, hogy akik átlagfeletti az esélyegyenlőségi, sokszínűségi tényezők (indexek) szempontjából, azok 92%-a a külső és belső CSR-ben is átlagfeletti, amely kapcsolat fordítva is fennáll. A nagyobb létszámú vállalatok jellemzően jobban teljesítettek a kisebbeknél mindezen dimenziókban, valamint a legalább részben külföldi vállalatok is magasabb pontszámokat értek el, mint a csak magyar cégek. Tardos (2016) szerint a kiegyensúlyozott életkorstruktúra és az ahhoz tartozó kiegyensúlyozott képzés a belső vállalati társadalmi felelősségvállalás egyik alapvető dimenziója. A képzés ugyan üzleti

megfontolások miatt elsődleges helyen szerepel a vállalatok munkavállalókról való gondoskodási gyakorlatain belül, de az élethosszig tartó tanulás elősegítése még igen ritka Magyarországon. A munkahelyeken a fiatalabb korosztályhoz tartozó munkavállalók az idősebbekhez képest nagyobb valószínűséggel részesülhetnek képzésben (Adler et al. 2005). Ennek elsődleges okai, hogy a fiatalok még nem rendelkeznek annyi tudással, könnyebben képezhetők és hosszú évekig dolgozhatnak a szervezetnél. Ugyanakkor a nyugdíjkorhatár kitolódása és az öregedő munkaerő összetétel egyre inkább előtérbe fogja hozni az idősebb munkavállalók készségeinek fejlesztését és tudásának naprakészen tartását is (Tardos 2014a). Európai összehasonlításban ez a probléma Magyarországon különösen jelentős, mert az élethosszig tartó tanulás gyakorisága (3%) harmada az európai uniós átlagnak (9%).¹⁹⁶

A családi élet és munka egyensúlyát célzó családbarát vállalati magatartás 58 lehetséges vállalati intézkedése közül a hazai vállalatok átlagosan tizenegyet valósítottak meg 2012-ben (Tardos 2014b). A GYES/GYED utáni újrafoglalkoztatást a vállalatok kétharmada gyakorolja (a jogszabály által előírt minimális időtartamnál is jellemzően hosszabban) a vállalati felmérés szerint¹⁹⁷. Az újrafoglalkoztatás aránya a legmagasabb (94%) az állami és önkormányzati vállalatoknál, de magas a külföldi tulajdonossal (is) rendelkező vállalatoknál is (85%), viszont lényegesen alacsonyabb a teljesen magyar magánvállalatoknál (40%). Továbbá minél több foglalkoztatottja van egy vállalatnak, annál valószínűbb, hogy újrafoglalkoztatja a szülés után visszatérő volt alkalmazottját.

Géring (2016) a Magyarországon található 150 fő feletti vállalatok 10%-ának a honlapját vizsgálta meg tartalomelemzési módszerrel, hogy többek között beazonosítsa a munka és magánélet megjelenését, illetve annak kapcsolódását a CSR-hez. A kutatás eredményei alapján megállapítható volt, hogy mind a külföldi tulajdonnak, illetve mind az állami, önkormányzati tulajdonnak pozitív hatása van a foglalkoztatás és munkavállalói témák vállalati honlapokon való megjelenésében, míg a munka és magánélet egyensúlyára

¹⁹⁶ Eurostat adatbázis, 2012-es adat.

¹⁹⁷ Az Egyenlő Bánásmód Hatóság és az MTA Társadalomtudományi Központ Szociológiai Intézete 2013-ban egy a munkavállalók körében országosan reprezentatív felmérést készített a diszkriminációval kapcsolatban (Neményi et al. 2013), aminek a családbarát intézkedésekre vonatkozó kérdésblokkja összevethető az mtd és MTA TKSZI vállalati felmérésével. Az eredmények összehasonlítása azt jelzi, hogy bár a leggyakrabban jelzett családbarát intézkedések mindkét oldalról közel azonosak, a munkavállalók megítélése szerint azok gyakorisága azonban jellemzően kisebb a vállalatok által említetteknél (pl. a munkaadók szerint 66%-os az újrafoglalkoztatás GYES/GYED után, a munkavállalók szerint azonban ez az arány csak 44%-os). Az eltérés többek között a vállalatvezetők által kommunikált és tényleges intézkedések közötti eltérésekből, az intézkedések munkavállalói érzékelhetőségéből, illetve az mtd mintában vélhetően felülreprezentált nagyvállalatok miatti mintaösszetételi hatásból is adódhat.

vonatkozó témák inkább csak a külföldi tulajdonnal is rendelkező cégek online kommunikációjában jelennek meg nagyobb arányban, mivel az állami cégeknél vélhetően ez elsősorban a vonatkozó szabályok¹⁹⁸ betartására korlátozódik. A kutatásban vizsgált különböző munka és magánélet egyensúlyához tartozó témák közül elsősorban az atipikus foglalkoztatási formák, azon belül is a rugalmas munkaidő és a részmunkaidő jelentek meg nagyobb arányban (5-5%-ban) a vállalati honlapokon, míg a többi témák, pl. a családbarát munkahely, a kismama program, a női hálózatok és a távmunka aránya csupán 1-2% között volt. Az atipikus munkaforma kommunikációjában lényegesen aktívabbak a külföldi vállalatok (11%), és szignifikáns pozitív kapcsolat van továbbá a munkavállalói érdekképviselői szervek és a részmunkaidős foglalkoztatás vállalati online kommunikációja között is. Géring (2016) szerint a munkavállalókkal kapcsolatos információk, és ezen belül az atipikus foglalkoztatási formák vállalati kommunikációja erősen táplálkozik a külföldi anyacégektől átvett normák, struktúrák és stratégiák hazai alkalmazásából. Emellett a CSR és fenntarthatósági jelentések készítése is kedvezően hat mindezen témák megjelenésére a vonatkozó standardok egységes, minden jelentősebb felelősségi területre kiterjedő megközelítése miatt.

A vállalati társadalmi felelősségvállalásnak igazi próbája volt a 2008-as gazdasági válság, ami egyúttal lehetőséget is teremtett annak a vizsgálatára, hogy mely vállalatok munkavállalók iránti elköteleződése erős annyira, hogy a felelős gyakorlatokat még a szűkösebb gazdálkodási lehetőségek mellett is fenntartja. Egy a nagyvállalatok munkavállalókról való gondoskodásáról készített kutatás¹⁹⁹ eredményei alapján a gazdasági válságot követő időszakban a nagy foglalkoztatók többsége a munkavállalókra azonban inkább rugalmasan „kezelhető” termelési erőforrás tekintett, s nem pedig mint a vállalat szerves részét képező személyekre, avagy a vállalat polgáraira (Bank 2010). Az elbocsátások mellett a főbb megszorító intézkedések közé tartozott a cafeteria juttatások megvonása, a munkaidő és/vagy műszakszám révén a bértömeg csökkentése, illetve a szociális juttatások megvonása. Míg korábban a belső CSR szempontjából az volt a fontos, hogy a pl. munkaerő-felvételnél hogyan érvényesülnek az olyan szempontok, mint az esélyegyenlőség, vagy a munkahelyen hogyan valósítható meg a munka és a magánélet

¹⁹⁸ Fontos azonban megjegyezni, hogy az állami cégekre eltérő szabályozás vonatkozik, így pl. a szülési szabadság után a munkába visszatérő szülő részmunkaidőben is dolgozhat.

¹⁹⁹ A 2010-ben készült kutatásban az 500 fő feletti foglalkoztatók több mint egynegyede vett részt.

egyensúlya, a gazdasági válság kapcsán az került előtérbe, hogy az esélyteremtő és humánus elbocsátás feltételei mennyire érvényesülnek.

A kutatás eredményei alapján a megkérdezett nagyvállalatok kétharmadánál kizárólag az üzleti szempontokat vették figyelembe az elbocsátandó személyek kiválasztásakor, míg a szociális (családi, megélhetési, újraelhelyezkedési stb.) szempontok elsősorban a multinacionális vállalatoknál jelentek meg a leépítések során (Bank 2010). A válaszadó nagyvállalatok közel fele rendelkezett információval arról, hogy elbocsátott munkavállalói el tudtak-e helyezkedni és a cégek 38%-a segítette is valamilyen formában őket. A multinacionális vállalatokra a leginkább jellemző, hogy a szervezeti kultúra részét képezi az outplacement rendszer²⁰⁰, amely keretében segítik az elbocsátott dolgozókat a vállalatok. Megjegyzendő ugyanakkor, hogy voltak olyan elkötelezett vezetők is, akik vállalati program hiányában informális úton támogatták, illetve figyelemmel követték az elbocsátott dolgozók későbbi elhelyezkedését. Ahol az elbocsátások során nem csak az üzleti szempontok érvényesültek, ott általában a vállalatok törekedtek társadalmilag felelősek lenni egyéb területeken is. Amelyik nagyvállalatnál tehát a belső CSR erősen (még nehéz időszakban is) jelen volt, ott a külső CSR is jellemző volt a vállalatra.

²⁰⁰ Az outplacement során leggyakrabban a leépítésből eredő pszichológiai, szociális, jogi vonatkozások feldolgozásában, megértésében, valamint az álláskeresésében segítik a dolgozókat.

11.4. Belső CSR gyakorlatok a kvalitatív kutatás alapján

11.4. táblázat: A munkavállalókról való gondoskodáshoz kapcsolódó gyakorlatok a vállalati vezetőkkel készített interjúkban, vállalati tulajdoni kategóriák szerint

Multi	Állami	Magyar
cafeteria	megfelelő munkakörülmények	karrier-menedzsment
lakhatási támogatás	egészség-szűrések	egészség-szűrések
jóléti alap	szociális segélyezés	képzések
segély	biztosítás	programok (sport, kultúra, kirándulás, karácsony)
magánélet elsőbbsége a munkával szemben	képzés (szakmai)	névnapi köszöntés
coaching, választható tréning	karrier-menedzsment	masszázs
feltöltődő hét	részben rugalmas munkaidő	saját sportszoba
gyümölcsnapok, hetek	rendezvények: családi napok, kirándulás, karácsony, mikulás	céges bicikli
bringatároló, öltöző, zuhanyzó	gyümölcsnapok	sportrendezvényen való részvétel díjának átvállalása
sportolási lehetőség (saját fitnesszterem)	jó minőségű munkaruházat	rugalmas munkaidő
gyógytorna, masszázs	tisztálkodási lehetőség	bringatároló, öltöző, zuhanyzó
csökkentett munkaidő	cafeteria	nyelvtanfolyam, továbbtanulás költségeinek átvállalása
kedvező pihenőidő	vállalati üdülő	közös rendszeres sport (pl. teremfoci)
túlóra/készenlét magasabb díjazása	vállalati étkeztetés	kismamák rész munkaidőben
biztosítások	fitnesszterem	cafeteria
egészségmegőrzés programok	sportolási lehetőségek, szakosztályok	kedvezményes hitel
egészség-szűrések	kismamák rész munkaidőben	
munkavállaló-barát munkakörnyezet	home office	
rendezvények: családi, karácsonyi, mikulás, szakmai nap		
sporteseményeken részvétel támogatása, sportfelszerelés biztosítása		
home office		
munkakörhöz nem kapcsolódó képzések is		
munkahelyi egészség és biztonság		
önkéntes programok, véradás munkaidőben		
kismamák 4 órában		
munkavállalói részvény program		
kedvezményes hitel		
karrier-menedzsment		
nyugdíjasklub		
kiegészített egyéni adományok		
outplacement		
rugalmas munkaidő		

Forrás: saját összeállítás

11.5. A kérdőív kvantitatív kutatáshoz felhasznált kérdései

E1 Az is érdekelne minket, hogy mi az Ön véleménye néhány általános üzleti étellel kapcsolatos állításról. Kérem, mondja meg, hogy mennyire ért az adott állítással egyet 1-től 5-ig, ahol 1 = teljesen egyetért, 2= inkább egyetért, 3 = semleges, 4= inkább nem ért egyet, 5 = egyáltalán nem ért egyet.

[FIGYELEM! - 1 jelenti, hogy teljesen egyetért, és 5 jelenti, hogy egyáltalán nem ért egyet.]

- () A kormánynak ellenőriznie és szabályoznia kell a gazdaságot
- () Egy vállalat célja a profit maximalizálása kell, hogy legyen
- () A társadalmi ügyekkel való törődést támogatni kell, akár a hatékonyság árán is
- () Azokat, akik nem teljes erőbedobással teljesítenek, el kell bocsátani
- () A szakszervezetek feleslegesek
- () A vállalatok társadalmi felelősségvállalása a profit növeléséből áll

[FIGYELEM! Ez a kérdéscsoport a cég általános gyakorlatára kérdez rá. Lehetséges, hogy a jelenlegi pénzügyi válság hatására a gyakorlat változott, de a kérdések az általános gyakorlatra vonatkoznak]

F1 Mely társadalmi ügyeket karol fel deklaráltan a vállalat politikája?

Több válasz lehetséges, kérjük felolvasni:

- () Az alkalmazottak védelme, továbbképzése és jóléte
- () A környezeti károk mérséklése, környezeti erőforrások védelme
- () egyéb

F2 [Ha F1 = “Az alkalmazottak védelme, továbbképzése és jóléte”, egyébként → F3] Pontosan mire irányul a vállalat támogató tevékenysége?

- () egészségmegőrzés, munkahelyi balesetvédelem
- () továbbképzés, élethosszig tartó tanulás
- () szociális szempontok érvényesítése átszervezés esetében
- () magánélet és munkavégzés egyensúlya
- () egyéb

F3 Milyen tevékenységekben vesz részt az Ön vállalata az alábbiak közül?

Több válasz lehetséges

- ☐ közösségek társadalmi tevékenységeinek támogatása
- ☐ környezetvédelmi ügyek
- ☐ kulturális szponzoráció
- ☐ közügyek és politikai viták
- ☐ regionális fejlesztés
- ☐ sport szponzoráció
- ☐ egészségügyi ellátás, annak javítása
- ☐ korrupció-ellenes intézkedések
- ☐ egyéb _____
- ☐ egyik sem ➔ G1 kérdés

F4 Van az Ön vállalatának előre meghatározott költségvetése társadalmi célokra?

- ☐ igen
- ☐ nem
- ☐ nem tudja
- ☐ nem válaszol

F5 [Ha F4 = “igen”; egyébként ➔ F9] Mi határozza meg ezeket a társadalmi célú költségeket?

Több válasz lehetséges

- ☐ gazdasági teljesítmény
- ☐ személyes preferencia
- ☐ vállalati stratégia
- ☐ közösségi igény
- ☐ egyéb, és pedig _____

11.6. A kutatásba bevont minta módszertani megfontolásai

A kutatás során eredetileg 285 vállalat válaszolt a személyes adatfelvétel során a kérdésekre. A válaszadóknak három ágazati kategóriát volt lehetőségük megadni: bank, ipar, szolgáltatás és egyéb. A mintában a legnagyobb számban az ipari vállalatok voltak megtalálhatók (arányuk 59%), de jelentős arányban szerepeltek ipari cégek is a válaszadók között (34%). A nemzetközi kutatócsoport szempontjai között szerepelt a mintaválasztás kapcsán, hogy a mintában az elemzéshez megfelelő számban szerepeljenek bankok (és egyéb pénzügyi intézetek), a feldolgozóipar, valamint a nagyvállalatok.

A kutatócsoport fontosnak tartotta, hogy a pénzügyi cégekről is értékelhető eredményeket kapjon, és ezért a minta kialakítása során szempont volt, hogy a pénzügyi ágazatból minden vizsgált országban legyen legalább 20 válaszadó. A nemzetközi kutatócsoport iránymutatásainak megfelelően a felmérés elsősorban az 50 feletti hazai cégek megkérdezését tűzte ki célul, azonban a válaszolók közé végül számos 50 fő alatti cég is belekerült a BCE vállalati paneljének összetétele miatt.

Magyarországon a KSH adatai szerint az adatfelvétel időpontjában a társas vállalkozások 98,6%-a legfeljebb 50 főt alkalmazott, míg a kutatási mintában arányuk csupán 41,8% volt. Ágazat szerint elmondható, hogy a feldolgozóipari cégek és a pénzügyi vállalatok felülreprezentáltak, míg a szolgáltatás és egyéb ágazatok alulreprezentáltak a mintában. Mivel ezen csoportok aránya jelentősen eltér a teljes sokaság arányaitól, ezért a magyar vállalatokra vonatkozó általános következtetések levonására az eredeti minta gyakorisági vizsgálatával nem nyílt lehetőség.

Felmerült a teljes minta súlyozással való korrigálása a teljes sokaság megoszlásainak függvényében, azonban az alacsonyabb létszámú vállalatok aránytalanul kevés válasza miatt nagyon magas (egyes esetekben 100 feletti) súlyokat kellett volna használni, ami további torzítási kockázatot eredményezett volna. Első lépésként a teljes mintán elvégeztem a hipotézisek tesztelését, azonban az eredmények a nem reprezentatív minta miatt nem voltak megbízhatóak.

Végül az 50 fő feletti cégek körében végeztem el a vizsgálatokat, mivel a reprezentatív súlyok ez esetben nem vettek fel extrém értékeket, miközben a válaszok száma is lehetővé tette ebben a körben a CSR vizsgált kategóriái szerinti elemzést. A kutatási eredmények megbízhatóságát erősítette továbbá, hogy a felmérés során a hazánkban működő 50 fő feletti vállalatok 2,8%-a megkérdezésre került (a teljes – 50 fő alatti cégeket is tartalmazó – minta alkalmazása esetén ez az arány az összes hazai működő vállalatra csupán 0,04% lenne).

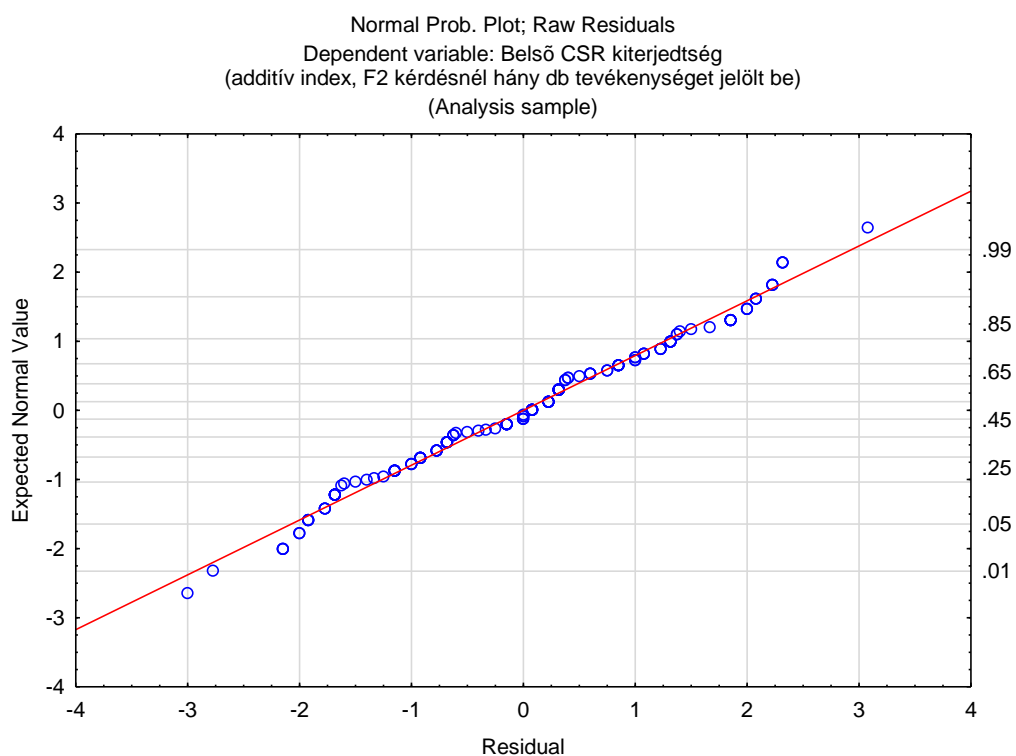
11.7. Táblázatok

11.5. táblázat: Vállalati méret, ágazat és tulajdon kölcsönhatások vizsgálata, redukált loglineáris modell

Test	Table: ágazat(3) * méret(2) * tulajdon(3) (tabl_loglinhez_stacked)		
	Model: 32,31		
	Chi-sqr	df	p
Max Likelihood Chi-square	7.524751	6	0.275028
Pearson Chi-square	7.825239	6	0.251188

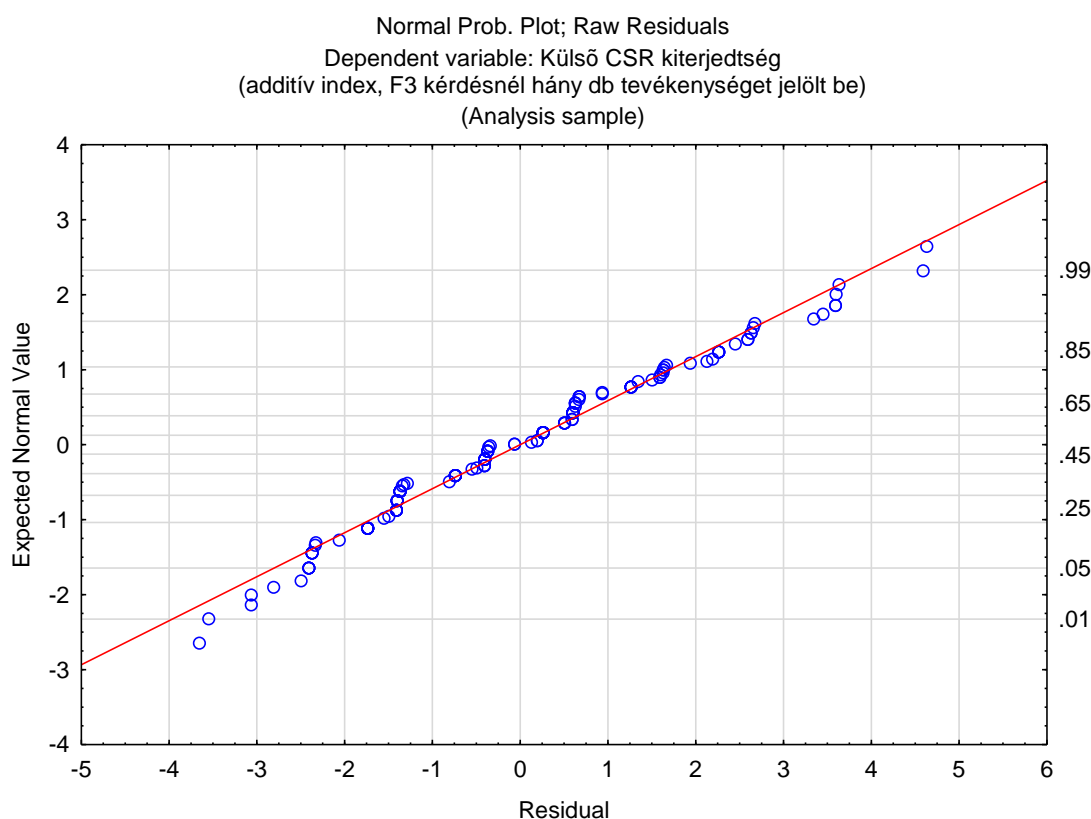
Forrás: a BCE ETK CSR adatbázisa alapján saját számítás

11.1. ábra: A normális eloszlás vizsgálata a belső CSR kiterjedtsége esetében



Forrás: a BCE ETK CSR adatbázisa alapján saját számítás

11.2. ábra: A normális eloszlás vizsgálata a külső CSR kiterjedtsége esetében



Forrás: a BCE ETK CSR adatbázisa alapján saját számítás

11.6. táblázat: Implicit/Explicit CSR szekvenciális ordinális multinomiális regresszió vizsgálatai a magyarázó változók eltérő sorrendű modellbe vonása alapján

1. sorrend: Ágazat – Méret – Tulajdon				
Effect	Explicit, Implicit CSR			
	Distribution : ORDINAL MULTINOMIAL			
	Degr. of Freedom	Log-Likelihood	Chi-Square	p
Intercept	2	-154.605		
ágazat	2	-137.033	35.14234	0.000000
meret	1	-127.397	19.27273	0.000011
tulajdon	2	-126.208	2.37776	0.304562
ágazat*meret	2	-125.548	1.32078	0.516649
ágazat*tulajdon	4	-122.875	5.34466	0.253726
meret*tulajdon	1	-122.090	1.57008	0.210196
ágazat*meret*tulajdon	1	-121.889	0.40280	0.525644

2. sorrend: Méret – Ágazat – Tulajdon

Effect	Explicit, Implicit CSR Distribution : ORDINAL MULTINOMIAL			
	Degr. of Freedom	Log-Likelihood	Chi-Square	p
Intercept	2	-154.605		
meret	1	-142.700	23.80867	0.000001
ágazat	2	-127.397	30.60640	0.000000
tulajdon	2	-126.208	2.37776	0.304562
meret*ágazat	2	-125.548	1.32078	0.516649
meret*tulajdon	2	-124.752	1.59181	0.451172
ágazat*tulajdon	3	-122.090	5.32292	0.149622
meret*ágazat*tulajdon	1	-121.889	0.40280	0.525644

3. sorrend: Ágazat – Tulajdon – Méret

Effect	Explicit, Implicit CSR Distribution : ORDINAL MULTINOMIAL			
	Degr. of Freedom	Log-Likelihood	Chi-Square	p
Intercept	2	-154.605		
ágazat	2	-137.033	35.14234	0.000000
tulajdon	2	-132.349	9.36834	0.009240
meret	1	-126.208	12.28215	0.000457
ágazat*tulajdon	4	-124.018	4.37974	0.357046
ágazat*meret	2	-122.875	2.28570	0.318909
tulajdon*meret	1	-122.090	1.57008	0.210196
ágazat*tulajdon*meret	1	-121.889	0.40280	0.525644

4. sorrend: Méret – Tulajdon – Ágazat

Effect	Explicit, Implicit CSR Distribution : ORDINAL MULTINOMIAL			
	Degr. of Freedom	Log-Likelihood	Chi-Square	p
Intercept	2	-154.605		
meret	1	-142.700	23.80867	0.000001
tulajdon	2	-138.043	9.31498	0.009490
ágazat	2	-126.208	23.66918	0.000007
meret*tulajdon	2	-125.173	2.07032	0.355169
meret*ágazat	2	-124.752	0.84228	0.656300
tulajdon*ágazat	3	-122.090	5.32292	0.149622
meret*tulajdon*ágazat	1	-121.889	0.40280	0.525644

5. sorrend: Tulajdon – Méret – Ágazat

Effect	Explicit, Implicit CSR Distribution : ORDINAL MULTINOMIAL			
	Degr. of Freedom	Log- Likelihd	Chi- Square	p
Intercept	2	-154.605		
tulajdon	2	-144.308	20.59320	0.000034
meret	1	-138.043	12.53045	0.000400
ágazat	2	-126.208	23.66918	0.000007
tulajdon*meret	2	-125.173	2.07032	0.355169
tulajdon*ágazat	3	-122.892	4.56195	0.206831
meret*ágazat	2	-122.090	1.60324	0.448601
tulajdon*meret*ágazat	1	-121.889	0.40280	0.525644

6. sorrend: Tulajdon – Ágazat – Méret

Effect	Explicit, Implicit CSR Distribution : ORDINAL MULTINOMIAL			
	Degr. of Freedom	Log- Likelihd	Chi- Square	p
Intercept	2	-154.605		
tulajdon	2	-144.308	20.59320	0.000034
ágazat	2	-132.349	23.91748	0.000006
meret	1	-126.208	12.28215	0.000457
tulajdon*ágazat	4	-124.018	4.37974	0.357046
tulajdon*meret	1	-122.892	2.25253	0.133396
ágazat*meret	2	-122.090	1.60324	0.448601
tulajdon*ágazat*meret	1	-121.889	0.40280	0.525644

Forrás: a BCE ETK CSR adatbázisa alapján saját számítás

**11.7. táblázat: Belső és külső CSR megoszlása tulajdonkategóriákon belüli
méretkategóriák szerint (%)**

		Csak belső CSR	Csak külső CSR	Belső és külső CSR	Egyik sem	Összesen
Hazai állami	51-250 fő	67	0	33	0	100
	251- fő	33	0	67	0	100
Külföldi	51-250 fő	42	11	45	3	100
	251- fő	20	7	73	0	100
Magyar magán	51-250 fő	29	17	53	1	100
	251- fő	33	0	50	17	100
Összesen		32	13	53	2	100

Forrás: a BCE ETK CSR adatbázisa alapján saját számítás; N = 167

11.8. táblázat: Belső és külső CSR megoszlása ágazaton belüli méretkategóriák szerint (%)

		Csak belső CSR	Csak külső CSR	Belső és külső CSR	Egyik sem	Összesen
Pénzügyi	51-250 fő	60	0	40	0	100
	251- fő	0	0	100	0	100
Ipar	51-250 fő	35	13	50	2	100
	251- fő	8	8	83	0	100
Szolgáltatás	51-250 fő	32	17	51	0	100
	251- fő	39	0	54	8	100
Összesen		32	13	53	2	100

Forrás a BCE ETK CSR adatbázisa alapján saját számítás; N = 169

11.9. táblázat: Belső és külső CSR megoszlása tulajdonkategórián belüli ágazatkategóriák szerint (%)

		Csak belső CSR	Csak külső CSR	Belső és külső CSR	Egyik sem	Összesen
Külföldi	Pénzügyi	50	0	50	0	100
	Ipar	28	10	59	3	100
	Szolgáltatás	48	13	39	0	100
Hazai állami	Pénzügyi	0	100	0	0	100
	Ipar	0	0	100	0	100
	Szolgáltatás	33	0	67	0	100
Magyar magán	Pénzügyi	0	0	100	0	100
	Ipar	31	17	19	3	100
	Szolgáltatás	28	16	55	2	100
Összesen		32	13	53	2	100

Forrás: a BCE ETK CSR adatbázisa alapján saját számítás; N = 167

11.10. táblázat: Belső és külső CSR-hez tartozó szekvenciális multinomiális regresszió

1. sorrend: Ágazat – Méret – Tulajdon

Effect	Kulso vagy belso CSR Distribution : MULTINOMIAL			
	Degr. of Freedom	Log- Likelihd	Chi- Square	p
Intercept	3	-165.605		
ágazat	6	-164.585	2.03833	0.916140
meret	3	-159.194	10.78216	0.012964
tulajdon	6	-157.873	2.64235	0.852208
ágazat*meret	3	-153.662	8.42130	0.038062
ágazat*tulajdon	9	-145.701	15.92303	0.068506
meret*tulajdon	6	-143.680	4.04232	0.670949

2. sorrend: Méret – Ágazat – Tulajdon

Effect	Kulso vagy belso CSR Distribution : MULTINOMIAL			
	Degr. of Freedom	Log- Likelihd	Chi- Square	p
Intercept	3	-165.605		
meret	3	-160.394	10.42159	0.015302
ágazat	6	-159.194	2.39891	0.879605
tulajdon	3	-157.873	2.64235	0.450113
meret*ágazat	3	-153.662	8.42131	0.038062
meret*tulajdon	3	-152.320	2.68496	0.442789
ágazat*tulajdon	3	-143.680	17.28039	0.000619
meret*ágazat*tulajdon	0	-141.800	3.75951	

3. sorrend: Ágazat – Tulajdon – Méret

Effect	Kulso vagy belso CSR Distribution : MULTINOMIAL			
	Degr. of Freedom	Log- Likelihd	Chi- Square	p
Intercept	3	-165.605		
ágazat	6	-164.585	2.03833	0.916140
tulajdon	3	-163.319	2.53315	0.469330
meret	3	-157.873	10.89137	0.012328
ágazat*tulajdon	3	-150.319	15.10844	0.001726
ágazat*meret	3	-145.701	9.23590	0.026314
tulajdon*meret	3	-143.680	4.04232	0.256930
ágazat*tulajdon*meret	3	-141.800	3.75951	0.288631

4. sorrend: Méret – Tulajdon – Ágazat

Effect	Kulso vagy belso CSR Distribution : MULTINOMIAL			
	Degr. of Freedom	Log- Likelihd	Chi- Square	p
Intercept	3	-165.605		
meret	3	-160.394	10.42159	0.015302
tulajdon	3	-158.887	3.01325	0.389586
ágazat	3	-157.873	2.02801	0.566613
meret*tulajdon	3	-155.869	4.00784	0.260618
meret*ágazat	3	-152.320	7.09843	0.068826
tulajdon*ágazat	3	-143.680	17.28039	0.000619
meret*tulajdon*ágazat	0	-141.800	3.75951	

5. sorrend: Tulajdon – Méret – Ágazat

Effect	Kulso vagy belso CSR Distribution : MULTINOMIAL			
	Degr. of Freedom	Log- Likelihd	Chi- Square	p
Intercept	3	-165.605		
tulajdon	3	-164.076	3.05769	0.382816
meret	3	-158.887	10.37715	0.015618
ágazat	3	-157.873	2.02801	0.566613
tulajdon*meret	3	-155.869	4.00784	0.260618
tulajdon*ágazat	3	-147.942	15.85463	0.001215
meret*ágazat	3	-143.680	8.52419	0.036334
tulajdon*meret*ágazat	0	-141.800	3.75951	

6. sorrend: Tulajdon – Ágazat – Méret

Effect	Kulso vagy belso CSR Distribution : MULTINOMIAL			
	Degr. of Freedom	Log- Likelihd	Chi- Square	p
Intercept	3	-165.605		
tulajdon	3	-164.076	3.05769	0.382816
ágazat	3	-163.319	1.51379	0.679090
meret	3	-157.873	10.89137	0.012328
tulajdon*ágazat	3	-150.319	15.10844	0.001726
tulajdon*meret	3	-147.942	4.75403	0.190720
ágazat*meret	3	-143.680	8.52419	0.036334
tulajdon*ágazat*meret	0	-141.800	3.75951	

Forrás: a BCE ETK CSR adatbázisa alapján saját számítás

11.11. táblázat: A belső CSR kiterjedtsége a magyarázó változók függvényében

Effect	Univariate Tests of Significance for Belső CSR kiterjedtség				
	(additív index, F2 kérdésnél hány db tevékenységet jelölt be) (Spreadsheet3)				
	Sigma-restricted parameterization				
	Effective hypothesis decomposition; Std. Error of Estimate: 1.2949				
	SS	Degr. of Freedom	MS	F	p
Intercept	346.0535	1	346.0535	206.3717	0.000000
ágazat	0.6500	2	0.3250	0.1938	0.824028
Méret kategória	0.0140	1	0.0140	0.0083	0.927382
Tulajdon kategória	4.2934	2	2.1467	1.2802	0.281022
ágazat*Méret kategória	4.1470	2	2.0735	1.2366	0.293345
ágazat*Tulajdon kategória	11.6696	4	2.9174	1.7398	0.144201
Méret kategória*Tulajdon kategória	1.9563	2	0.9782	0.5833	0.559306
Error	249.8501	149	1.6768		

Forrás: a BCE ETK CSR adatbázisa alapján saját számítás

11.12. táblázat: A külső CSR kiterjedtsége a magyarázó változók függvényében

Univariate Tests of Significance for Külső CSR kiterjedtség (additív index, F3 kérdésnél hány db tevékenységet jelölt be) (Spreadsheet3) Sigma-restricted parameterization Effective hypothesis decomposition; Std. Error of Estimate: 1.7422					
Effect	SS	Degr. of Freedom	MS	F	p
Intercept	773.9564	1	773.9564	255.0005	0.000000
ágazat	23.3004	2	11.6502	3.8385	0.023686
Méret kategória	25.3084	1	25.3084	8.3385	0.004460
Tulajdon kategória	13.2856	2	6.6428	2.1886	0.115658
ágazat*Méret kategória	1.3806	2	0.6903	0.2274	0.796844
ágazat*Tulajdon kategória	7.8203	4	1.9551	0.6442	0.631853
Méret kategória*Tulajdon kategória	3.5165	2	1.7583	0.5793	0.561544
Error	452.2324	149	3.0351		

Forrás: a BCE ETK CSR adatbázisa alapján saját számítás

11.13. táblázat: A vállalatvezetők attitűdje az egyes CSR-hez kapcsolódó állításokkal kapcsolatban (átlagok)

		A kormány- nagyk szabályozni a és ellenőriznie kell	A vállalat célja a profit- maximali- zálás	A társadalmi ügyek fontosabbak a hatékonyságnál	A nem teljes erőbedobással dolgozók elbocsájtán- dók	A szakszerveze- tek feleslegesek
Ágazat	Pénzügyi	2,1	3,0	2,5	2,5	3,5
	Ipar	2,5	2,2	3,1	2,5	3,3
	Szolgáltatás és egyéb	2,6	2,4	2,9	2,8	2,9
Méret	51-250 fő	2,6	2,3	3,0	2,7	2,9
	250 fő felett	2,3	2,5	2,8	2,7	3,8
Tulajdo- n	Külföldi	2,7	2,3	2,9	2,7	3,1
	Hazai állami	2,2	3,0	2,8	2,4	3,7
	Magyar magáncég	2,4	2,3	3,0	2,7	3,0

Megjegyzés: 1-5-ig skálán, ahol 1: teljes mértékben egyetért, 5: egyáltalán nem ért vele egyet. Minél kisebb tehát a táblázatban szereplő érték, annál inkább egyetért a válaszadó csoport az adott állítással.

Forrás: a BCE ETK CSR adatbázisa alapján saját számítás

11.8. Kvalitatív kutatáshoz felhasznált interjúvázlatok

Interjúvázlat - Vezetők

Vállalati politikák és gyakorlatok

1. Az Ön vállalata foglalkozik-e társadalmi felelősségvállalással (CSR-rel)? Miért? Ön szerint van-e ebben szerepe a tulajdonosnak, versenytársaknak, ágazatnak, a vállalatméretnek, nemzetközi szabványoknak, személyes meggyőződésnek, oktatásnak, divatnak, kezelendő problémáknak/kihívásoknak stb.?

Ha igen:

- a) Mely területeken folytatnak ilyen tevékenységeket? Melyek ezek közül a kiemelt területek? Miért?
 - b) Ezek elsősorban a jogszabályok betartására, vagy inkább az önkéntes tevékenységekre vonatkoznak? Miért?
 - c) Rendelkezik-e a vállalat külön CSR költségvetéssel? Ha nem, akkor elsősorban hol jelennek meg a CSR-jellegű költségek?
 - d) Megjelenik-e deklaráltan a vállalat stratégiájában a CSR? Ha igen, mi ennek az oka?
 - e) Elkülönülten foglalkoznak-e a vállalaton belüli, illetve az azon kívüli CSR-rel, továbbá ezek kommunikációjával?
2. A vállalatnál megtalálhatóak-e munkavállalókról való gondoskodási gyakorlatok?

Ha igen:

- a) Melyek ezek?
- b) Mik ezeknek a célja?
- c) Mi alapján alakultak ki ezek a gyakorlatok? (Ön szerint van-e ebben szerepe a tulajdonosnak, versenytársaknak, az államnak, az ágazatnak, a vállalatméretnek, személyes meggyőződésnek, vállalati hagyományoknak, nemzetközi szabványoknak, új HR technikáknak, munkavállalók adózási szempontoknak stb.?)
- d) A munkavállalói gondoskodási gyakorlatok alkalmazásában szerepet játszik-e a vállalat egyéb CSR tevékenysége?
- e) A konkrét munkavállalói gondoskodási gyakorlatok kialakulásában mekkora szerepe van a HR-nek? És a Szakszervezetnek/ÜT-nek?
- f) A belső CSR inkább egy hasonulási folyamat (anyavállalathoz, a vezető korábbi tapasztalataihoz/meggyőződéséhez), vagy inkább a felmerülő problémákra adott válaszok, vagy egyik sem? (példák)

Vállalatvezető véleménye

3. Az Ön személyes meggyőződése szerint szükséges-e egy vállalatnak felelősséget vállalnia a társadalomért? Ha igen, ez elsősorban mire terjed ki?
4. Ennek a véleményének a kialakulásában mi játszott fontos szerepet? (Pl. tanulmányok/képzések, előző munkahelyek, család, civil szféra, sport, kezelendő vállalati problémák/kihívások stb.)
5. Az Ön vállalatánál mekkora szerepet játszik a CSR felvállalásában, illetve az egyes konkrét tevékenységek kijelölésében a vállalat vezetősége?
6. Ön szerint milyen kihívások és motiváció eredményezi, hogy a vezetés a CSR felé fordul?
7. Az államnak Ön szerint mekkora szerepe van a vállalatok CSR gyakorlatainak létrejöttében és mintázataiban Magyarországon (pl. szabályozás, támogatás, adókedvezmény, állami feladat-ellátás szintje stb.)? És az Ön vállalatánál Ön szerint ez hogyan jelenik meg?
8. Az Ön személyes tapasztalatai, információi alapján van meghatározó különbség a multinacionális, az állami és a magyar vállalatok munkavállalókról való gondoskodási gyakorlatai között?
9. Van esetleg még bármi, ami úgy gondolja, hogy a témához tartozik, de nem volt róla eddig szó?

Vállalat adatai

Létszám:

Ágazat:

Tulajdonos: állami – multi – magyar tulajdonú

Interjúalany

Beosztása:

Az előző munkahelye: állami – multi – magyar tulajdonú vállalat, közszféra

Az ezt megelőző munkahelyei között volt: állami – multi – magyar tulajdonú vállalat, közszféra

Külföldi munkatapasztalat: év

Résztétel szakmai szervezetekben: igen/nem

Résztétel civil szervezetekben: igen/nem

Interjúvázlat - Munkavállalók

1. A vállalatnál megtalálhatóak-e munkavállalókról való gondoskodási gyakorlatok?

Ha igen:

- a) Melyek ezek? (pl. munkavállalói egészség, képzés/oktatás, munka és magánélet egyensúlya, szociális szempontok figyelembevétele stb.)
 - b) Miért jók, miben segítenek ezek a gyakorlatban?
 - c) Mennyire elégedettek ezzel a munkavállalók?
 - d) Ön szerint mi alapján alakultak ki a konkrét gondoskodási gyakorlatok? Mekkora szerepe van a HR-nek? És a szakszervezetnek/üzemi tanácsnak/munkavállalóknak?
 - e) Ön szerint a belső CSR inkább az anyavállalat elvárásai, a vezető korábbi tapasztalatai (vagy meggyőződése), vagy inkább a felmerülő problémák, vagy esetleg valami más miatt alakult így?
2. Mi a tényleges szerepe, funkciója a vállalatnál a munkavállalói képviseletnek? (ahol nincs ilyen: A munkavállalók hogyan tudják érvényesíteni érdekeiket, kéréseiket a vezetőség felé?)
 3. Az Ön vállalatánál mekkora szerepet játszik a CSR felvállalásában, illetve az egyes konkrét tevékenységek kijelölésében a munkavállalói képviselet?
 4. Az Ön vállalatánál mekkora szerepet játszik a CSR felvállalásában, illetve az egyes konkrét tevékenységek kijelölésében a vezetőség?
 5. Ön szerint milyen kihívások és motiváció eredményezi, hogy a vezetés a CSR felé fordul?

Interjúalany

Beosztása:

Tapasztalata:

11.9. A kvalitatív kutatás főbb megállapításai vállalati méret és ágazat szerint

A kvantitatív kutatáshoz hasonlóan a kvalitatív kutatás is a létszám szerinti közép- és nagyvállalatok körében készült, és ennek megfelelően a válaszadó cégek mindegyike 50 fő feletti volt. A kvalitatív kutatásban ugyanakkor a vállalatok többsége nagyvállalat volt, ugyanis 70%-uk 250 főnél is több alkalmazottal rendelkezett.²⁰¹ A kvalitatív kutatás eredményei a kvantitatív kutatás eredményeivel összhangban azt mutatták, hogy a több főt foglalkoztató vállalatoknál nagyobb arányban jelentek meg a CSR tevékenységek. A válaszadók körében a nagyobb létszámú vállalatoknál voltak csak intézményesített munkavállalói érdekképviselések (szakszervezet, üzemi tanács), melyek a válaszadók szerint erős ösztönzést jelentettek a vállalatok számára, hogy figyelembe vegyék a munkavállalók érdekeit. A nagyobb létszámú vállalatok gyakrabban találkoztak olyan kihívásokkal (pl. átszervezéssel, csoportos leépítéssel), melyek vállalati programok kidolgozását tették szükségessé, és így körükben széleskörűbben valósult meg a belső CSR. A kisebb – jellemzően 100 fő alatti – cégeknél többnyire hiányzott a CSR stratégiai megközelítése és kevesebb CSR tevékenység is volt jelen, azonban a vezetés és a munkavállalók közötti személyes kapcsolatok gyakran lehetővé tették az egyéni szintű és gyakran hatékony problémakezelést a belső CSR területén. A külső CSR tevékenység a nagyobb vállalatokra volt jobban jellemző, részben a kedvezőbb anyagi lehetőségek, részben pedig a tulajdonosi (anyavállalati, állami/kormányzati) iránymutatások miatt.²⁰²

A kvalitatív kutatásban résztvevő cégek 5%-a tartozott a pénzügyi szektorba, 35%-a az ipari, 60%-a pedig a szolgáltató vállalatok közé.²⁰³ Az ágazat szerinti sajátosságokat nézve a kvantitatív kutatás eredményeinek megfelelően a pénzügyi cégek átlag feletti aktivitást mutattak mind a belső, mind a külső CSR terén. A válaszok alapján a pénzügyi ágazat számára fontos motiváció volt a kiterjedt CSR tevékenység végzéséhez az, hogy ezt kiváló eszköznek tartották az ágazaton belüli erős piaci versenyben a meglévő és potenciális ügyfelek bizalmának megerősítésére és így a vállalati ügyfélszám és profit növelésére, másfelől pedig a dolgozók megtartására, illetve a relatíve magas fluktuáció csökkentésére. Az ügyfelek védelme érdekében hozott szigorú törvényi szabályozás, az

²⁰¹ A mintáról, illetve a kutatási módszertanról a 7. fejezetben volt bővebben szó.

²⁰² Ez utóbbi a méret és tulajdonosi jelleg kölcsönhatására is utal, ami összhangban van a kvantitatív kutatás megállapításaival.

²⁰³ Bár a kiválasztásnál ez nem volt szempont, az ágazati arányok megoszlásai nem térnek el jelentősen a hazai 50 fő feletti cégek ágazati megoszlásától.

ágazatban jellemző standardok, a nagyobb pénzügyi cégek kedvező anyagi lehetőségei²⁰⁴, illetve a vállalatvezetők elkötelezettsége szintén hozzájárul az ágazat átlag feletti CSR aktivitáshoz. Előfordult olyan pénzügyi cég is, aki azért is aktív a CSR-ben, mert ebben is versenyeznek egymással az ágazat vállalatai, ami az ágazaton belüli erős izomorf hatásokra utal (cf. DiMaggio – Powell 1983).

²⁰⁴ Ez az ágazat és a méret kölcsönhatásának jelentős szerepére utal, ami összhangban van a kvantitatív kutatás megállapításaival.

12. IRODALOMJEGYZÉK

Ackermann, R. W. (1973) How Companies Respond to Social Demands. Harvard University Review, 51 (4) pp. 88–98, DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199804)19:4<377::AID-SMJ988>3.0.CO;2-S

Adler J. - Butt L. - Gyenes E. - Tímár Sz. (2005) Kutatás az idősödő munkavállalók helyzetével kapcsolatban Magyarországon. GKIE NET, Budapest. Letöltve 2016. május 24-én: <http://www-05.ibm.com/hu/social/idos/dn/kutatas.pdf>

Agresti, A. (2003) Categorical Data Analysis, 2nd Edition. Wiley Publishing ISBN: 978-0-471-45876-0

Al-Bdour, A. A. – Nasruddin, E. – Soh, K. L. (2010) The Relationship between Internal Corporate Social Responsibility and Organizational Commitment within the Banking Sector. International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering 4 (7) pp. 1842-1861

Albert, M. (1993) Capitalism against capitalism. Whurr Publishing, London. Letöltve 2016. február 17-én:

<http://isites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic1308122.files/Readings%20on%20social%20democracy%20and%20varieties%20of%20capitalism/Albert%20-%20Capitalism%20vs%20Capitalism.pdf>

Angyal Á. (2005) Vállalati felelősség, mint érték. Vezetéstudomány 36 (1) pp. 2-12

Angyal Á. (2009): Vállalatok társadalmi felelőssége, felelős társaságirányítás, Kossuth Kiadó, Budapest

Antalóczy K. – Sass M. (2014) Tükör által homályosan. A külföldi közvetlentőke-befektetések statisztikai adatainak tartalmáról. Külgazdaság 58 (7-8) pp. 30-57

Bakos R. – Steigerwald Zs. (2010) Az elkötelezettség arcai. Mérés, megmérettetés, versenyelőny. Munkaügyi Szemle (3) pp. 32-36

Bank D. (2004) Kommunikáció civilfokon – a társadalmi felelősség kommunikációja. Civil Szemle 1 (1) pp. 11-28

Bank D. - Bíró P. - Tompa T. - Udvardi A. (2009): A társadalmi felelősségvállalás szerepe és szintje a hazai vállalkozások körében, GKI, Budapest

Bank D. (2010) A nagyvállalatok foglalkoztatási szándékai és az elbocsátott munkavállalókról való gondoskodás gyakorlata. Munkaügyi Szemle 54 (3) pp. 60-66

Bartus T. (2003) Logisztikus regressziós eredmények értelmezése. Statisztikai Szemle, 81 (4) pp. 328-347

Bartus T. (2009) Magyarázatok és elméletek a szociológiában, Aula Kiadó, Budapest

Benedek A. – Takácsné György K. (2016) A felelős vállalatirányítás személyi tényezői: a CSR-központú felelős vállalatvezetők attitűdjének vizsgálata a kis- és középvállalkozások körében. Vezetéstudomány 47 (1) pp. 58-67

Blowfield, M.- Murray, A. (2008) Corporate Responsibility – a critical introduction. Oxford University Press, Oxford

Bluhm, K. – Trappmann, V. (2014) Varying concepts of corporate social responsibility – beliefs and practices in Central Europe. In Bluhm – Martens – Trappman (eds) Business Leaders and New Varieties of Capitalism in Post-Communist Europe. Routledge, New York, pp. 148-175

BM – Belügyminisztérium (2016) Beszámoló a közfoglalkoztatási programok 2015-ben lefolytatott hatósági ellenőrzéseiről. Belügyminisztérium, Budapest. Letöltve 2016. augusztus 22-én: http://www.kormany.hu/download/a/80/a0000/BM_1228-3_2016_MELL%C3%89KLET.pdf

Boda D. – Neumann L. (2006) A munkavállalói pénzügyi participáció Magyarországon. PEPPER III jelentés országtanulmánya, Budapest

Boda Zs. (1997) A vállalat társadalmi felelőssége. In: Boda Zsolt és Radácsi László (szerk.) Vállalati etika, BKE Vezetőképző Intézet, Budapest, pp. 10-25

Boda Zs. – Medve-Bálint, G. (2014): Does Institutional Trust in East Central Europe Differ from Western Europe?. In: European Quarterly of Political Attitudes and Mentalities 3 (2), pp. 1-17.

Boldizsár A. – Kékesi Zs. – Koroknai P. – Sisak B. (2016) A magyarországi EU-transzferek áttekintése – két költségvetési időszak határán. *Hitelintézeti Szemle* 15(2) pp. 59-87

Bondy, K. – Moon, J. – Matten, D (2012) An Institution of Corporate Social Responsibility (CSR) in Multi-National Corporations (MNCs): Form and Implications. *Journal of Business Ethics*, 111 (2) pp. 281-299 , DOI: 10.1007/s10551-012-1208-7

Brandmüller T. (2003) A béren kívüli juttatások és a munkatársi elkötelezettség összefüggései. Fact Intézet, Pécs

BSD Global (2008): Corporate Social Responsibility, forrás: <http://www.bsdglobel.com/issues/sr.asp>

Campbell, J. L. (2007) Why would corporations behave in socially responsible ways? – An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review* 32 (3) pp. 946-967

Carroll, A. B. (1979) A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review* 4(4) pp. 497-505, doi: 10.5465/AMR.1979.4498296

Carroll, A. B. (1991) The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons (July-August)* pp. 39-48, DOI:10.1016/0007-6813(91)90005-G

Carroll, A. B. (1999) Corporate Social Responsibility: Evolution of Definitional Construct. *Business and Society*, 38(3) pp. 268–95, DOI: 10.1177/000765039903800303

Carroll, A. B. (2008a) A History of Corporate Social Responsibility. Concepts and Practices. In Crane, A. et al. (eds) *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press, Oxford, ISBN 978-0-19-957394-3 pp. 19-46

Carroll, A. B. (2008b) The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. In: Crane et al. (ed) *Corporate Social Responsibility – Readings and Cases in a global context*. Routledge, London, New York, pp. 60-75

Carson, S. G. – Hagen, O. – Sethi, S. P. (2015) From Implicit to Explicit CSR in a Scandinavian Context: The Cases of HAG and Hydro, *Journal of Business Ethics* 127, pp. 17-31

Context (2006) *Global Corporate Responsibility Trends*. Context, London

Cornelius, N. - Todres, M. - Janjuha-Jivraj, S., - Woods, A., - Wallace, J. (2008). Corporate Social Responsibility and the Social Enterprise. *Journal of Business Ethics* (81) pp.355–370, DOI: 10.1007/s10551-007-9500-7

Crane, A. et al. (2008a) *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press, Oxford, DOI:10.1093/oxfordhb/9780199211593.001.0001

Crane, A. – Matten, D. – Spence, L.J. (2008b) *Corporate Social Responsibility – Readings and cases in a global context*. Routledge, New York

Crisan-Mitra, C. – Borza, A. (2015) How measuring CSR impacts CSR results?. *Journal of Interdisciplinary Management Research* (11) pp. 869-879

Csehné Papp I. (2010) Teret hódít az atipikus foglalkoztatás? *Munkaügyi Szemle* (3) pp. 46-50

Csigéné Nagypál N. (2008) Corporate Social Responsibility among small and medium-size companies. In: Carmona, M. – Szilávik J. – Zám É. (eds.) *Periodica Oeconomica – Regional development and competitiveness*. University of Paris-Sorbonne IV – Eszterházy Károly College, Eger pp. 127-136

Csillag S. (2008) Vállalatok társadalmi felelőssége és a versenyképesség. *Versenyképesség kutatások műhelytanulmány-sorozat*, 50. szám, BCE Világgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ, Budapest

Csillag S. (2010) A vállalatok társadalmi felelőssége és a munkavállalók. *Munkaügyi Szemle* (1) pp. 65-74

Davis, K. (1960) Can business afford to ignore corporate social responsibilities?. *California Management Review* (2) pp. 70-76

Dávid-Barett, E. – Fazekas, M. (2016) Corrupt contracting: partisan favouritism in public procurement – Hungary and the United Kingdom compared. ERCAS Working Papers No. 49., Berlin

DiMaggio, P. J. – Powell, W. W. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), pp. 147–160

Drahokoupil, J. (2009) Globalization and the State in Central and Eastern Europe. The Politics of Foreign Direct Investment. Routledge, London és New York

EC – European Commission (2001) Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, Green Paper. European Commission, Directorate-General for Employment and Social Affairs, Luxembourg

EC – European Commission (2011a) Green Paper – Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. COM(2011) 164. Európai Bizottság, Brüsszel

EC – European Commission (2011b) A vállalati társadalmi felelősségvállalásra vonatkozó megújult uniós stratégia. COM(2011) 681. Európai Bizottság, Brüsszel

EC – European Commission (2014) Corporate Social Responsibility – National Public Policies in the European Union, Compendium 2014. Publication Office of the European Union, Luxemburg, doi:10.2767/27405

ENSZ – EU (2007) Tanulmány a vállalatok társadalmi felelősségvállalásáról, ENSZ Fejlesztési Program, New York

Estevez-Abe, M. – Iversen, T. – Soskice, D. (2001) Social protection and formation of skills: a reinterpretation of the welfare state, In: Hall, P. A. - Soskice, D. (eds.): *Varieties of capitalism: the institutional foundations of comparative advantage*, Oxford University Press, Oxford pp. 145-183, 10.1093/0199247757.001.0001

Ethical Performance (2007) CSR professional services directory. Dunstons Publishing, Canterbury <https://ethicalperformance.com/PDFs/dir07brochureUS.pdf>

Etzioni, A. (1998) A Communitarian Note on Stakeholder Theory'. *Business Ethics Quarterly*, 8 (4) pp. 679–691, DOI: 10.2307/3857547

Fama, E.-Jensen, M. (1983) Separation of ownership and control, *Journal of law and economics*, (6) pp. 301-325

Felkai, G. (1993) Jürgen Habermas. Áron Kiadó, Budapest

Ferge Zs. – Simonyi A. – Dögei I. – Formádi K. (2003) Peoples' security survey Hungarian report. ILO, Budapest - Genf

Frederick, W. C. (1986) Toward CSR3: Why Ethical Analysis is Indispensable and Unavoidable in Corporate Affairs. *California Management Review* 28(2) pp. 126-141

Frederick, W. C. (1994) [1978] From CSR1 to CSR2. Maturing of Business-and-Society Thought. *Business and Society* 33(2) pp. 150-164, doi: 10.1177/000765039403300202

Frederick, W. C. (1998) Moving to CSR4. What to Pack for the Trip. *Business & Society* 37(1) pp. 40-59, doi: 10.1177/000765039803700103

Freeman, R. (1984) *Strategic Management: a stakeholder approach*. Pitman, Boston

Freeman, R. – Gilbert, D. E. (1987) Stakeholder-menedzsment és etikai elemzés. In: Boda Zs. – Radácsi L. (eds.) (1997) *Vállalati etika*. BKE Vezetőképző Intézet, Budapest pp. 110-124

Freeman, R. - Velamuri, R. (2006) A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility. In: Kakabadse, A. and Morsing, M. (eds.) *Corporate Social Responsibility (CSR): Reconciling Aspirations with Application*. Basingstoke Palgrave Macmillan pp. 9–23. , DOI 10.1057/978023059957

Frey M. (2000) A munkaidő rendszerek rugalmassá válása. *Közgazdasági Szemle* (12) pp. 1008-1026

Friedman, M. (1970) The Social Responsibility of Business is to Increase its Profit. *The New York Times Magazine*, 13 September. <http://www.umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf> , DOI:10.1007%2F978-3-540-70818-6_14

Gamberoni, E. – Gartner, C. – Giordano, C. – Lopez-Garcia, P. (2016) Is corruption efficiency-enhancing? A case study of nine Central and Eastern European Countries. Working Paper Series No. 1950 European Central Bank, DOI:10.2866/372163

Garriga, E. - Melé, D. (2004) Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53 (1–2) pp. 51–71., DOI: 10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34

Garriga, E. - Melé, D. (2008) Corporate social responsibility theories: mapping the territory, In: Crane et al. (ed) *Corporate social responsibility, readings and cases in a global context*, Routledge London and New York pp. 76-106

Géring Zs. (2015) A vállalati társadalmi felelősségvállalás online vállalati diskurzusa, Avagy mit és hogyan kommunikálnak a hazai közép- és nagyvállalatok honlapjaikon a társadalmi szerepükről és felelősségükről. Ph.D. értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest, DOI: 10.14267/phd.2015061

Géring Zs. (2016) Hiányzó egyensúly a vállalati felelősségvállalás kommunikációjában – a munka és magánélet egyensúlyának meg (nem) jelenése a vállalati honlapokon. *Vezetéstudomány* 47 (1) pp. 2-17

Gjolberg, M. (2009) The origin of corporate social responsibility: global forces or national legacies?. *Socio-Economic Review* 8 (4) pp. 605-638

Goodpaster, K. E. – Matthews, G. B. (1996) Lehet-e a vállalatnak lelkiismerete? In: Boda Zs. – Radácsi L. (szerk.) *Vállalati etika*. BKE Vezetőképző Intézet, Budapest pp. 26-42

Granovetter M. (1996) A gazdasági intézmények társadalmi megformálása: a beágyazottság problémája. In Lengyel Gy. – Szántó Z. (ed) *A gazdasági élet szociológiája*, Aula Kiadó, Budapest, pp. 61-78

Greskovits, B. – Bohle, D. (2007) A transznacionális kapitalizmus változatai Kelet-Közép-Európában. *Politikatudományi Szemle* (2) pp. 7-32.

Gray, R. et al. (2008) Stuggling with the praxis of social accounting: stakeholders, accountability, audits and procedures. In Crane, A. (eds) *Corporate Social Responsibility – Readings and cases in a global context*. Routledge, New York pp. 358-399

GRI – ISO (2014) GRI G4 Guidelines and ISO 26000:2010 - How to use the GRI G4 Guidelines and ISO 26000 in conjunction. ISO Copyright Office, ISO Post Publication Office, Genf

GSIA (2015) Global Sustainable Investment Review 2014, GSI Alliance, Schaerbeek (Belgium) - Washington

Győri Zs. (2010) CSR-on innen és túl. Ph.D. értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest

Habermas, J. (2001) A kommunikatív etika. Új Mandátum Kiadó, Budapest

Hagen, O. (2009) Do socially responsible brands lead to socially responsible companies? Understanding change in expressive organizations. PhD Thesis, Norwegian University of Science and Technology, Trondheim

Hall, P. A. – Soskice, D. (2001) An Introduction to varieties of capitalism. In: Hall, P. A. – Soskice, D. (eds.) Varieties of capitalism: the institutional foundations of comparative advantage. Oxford University Press, Oxford pp. 1-70

Hassel, A. (2008) The evolution of a global labour governance regime. in: Governance: An International Journal of Policy, Administration and Institutions, 21(2) pp. 231-251

Hawley, J. P. – Williams, A. T. (2000). The Rise of Fiduciary Capitalism. PENN – University of Pennsylvania Press, Pennsylvania

Heal, Geoffrey M (2008) When principles pay : Corporate social responsibility and the bottom line, Columbia University Press, DOI: 10.1177/0260107912471464

Helin, S. – Sandström, J. (2008) Codes, Ethics and Cross-Cultural Differences: Stories from the Implementation of Corporate Code of Ethics in a MNC Subsidiary. Journal of Business Ethics, 82 (2) pp. 281-291, DOI: 10.1007/s10551-008-9887-9

Hiscox, M. J. – Schwartz, C. – Tofeel, M. W. (2008) Evaluating the Impact of SA8000 Certification, Corporate Social Responsibility. Initiative Working Paper No. 47. Cambridge, John F. Kennedy School of Government, Harvard University, Boston

Hiss, S. (2009) From implicit to explicit corporate social responsibility – Institutional change as a fight for myths. in: Business Ethics Quarterly, Special Issue on The Changing Role of Business in a Global Society: New Challenges and Responsibilities. 19 (3) pp. 433-451, DOI: 10.5840/beq200919324

Hummels, H. (1998) Organizing Ethics: A Stakeholder Debate. *Journal of Business Ethics*, (17) pp. 1403–1419., DOI: 10.1023/A:1006083213359

Ioannou, I. – Serafeim, G. (2010) What drives corporate social performance? International evidence from social, environmental and governance scores. Working Paper, Harvard Business School, Boston

Ioannou, I. – Serafeim, G. (2012) What drives corporate social performance? The role of nation level institutions. *Journal of International Business Studies*

IOE – International Organization of Employers (2013) Fact sheet for business: International Framework Agreements (IFA). OIE Publishing, Genf

ISO (2014) ISO 26000 Guidance on social responsibility – Discovering ISO 26000. ISO, Genf

ILO (2006) Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy, International Labour Office, Geneva

Jamali, D. (2010a) The CSR of MNC Subsidiaries in Developing Countries: Global, Local, Substantive or Diluted?. *Journal of Business Ethics*, Vol. 93, Supplement 2: NEW PERSPECTIVES ON BUSINESS DEVELOPMENT, AND SOCIETY RESEARCH, pp. 181-200, DOI 10.1007/s10551-010-0560-8

Jamali, D. (2010b) MNCs and International Accountability Standards Through an Institutional Lens: Evidence of Symbolic Conformity or Decoupling. *Journal of Business Ethics* 95 (4) pp. 617-640, DOI 10.1007/s10551-010-0443-z

Jamali, D. – Neville, B. (2011) Convergence Versus Divergence of CSR in Developing Countries: An Embedded Multi-Layered Institutional Lens. *Journal of Business Ethics* 102 (4) pp. 599-621, DOI: 10.1007/s10551-011-0830-0

Jancsics, D. (2016): Offshoring at Home? Domestic Use of Shell Companies for Corruption. *Public Integrity*, pp. 1-18, DOI: 10.1080/10999922.2016.1200412

Jánosik, O. – Vörös, A. (2012) Társadalmi felelősségvállalás – mit tehet a közszféra?. *HOPPÁ Disszeminációs Füzetek* 36., Tempus Közalapítvány, Budapest

Jensen, M. C. (2000) Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function, In: M. Beer and N. Nohria (eds.), *Breaking the Code of Change*. Harvard Business School Press, Boston pp. 37–58

Kang, N. (2006) A Critique of Varieties of Capitalism Approach. ICCSR Research Paper Series No. 45

Kang, N. – Moon, J. (2012) Institutional complementarity between corporate governance and Corporate Social Responsibility: a comparative institutional analysis of three capitalisms. *Socio-Economic Review* 10(1) pp. 85-108 doi: 10.1093/ser/mwr025

Karnani, A. (2010) The Case Against Corporate Social Responsibility. *The Wall Street Journal*. Letöltve 2015. július 12-én:

<http://www.wsj.com/articles/SB10001424052748703338004575230112664504890>

Karoliny, M. (2003) Az emberi erőforrás menedzsment története. In: Karoliny M. – Farkas F. – Poór J. – László Gy. (eds.) *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft, Budapest, pp. 51-83

Kemény, S. – Deák, A. - Lakné Komka, K. – Kunovszki, P. (2017) *Kísérletek tervezése és értékelése*, Teljesen átdolgozott kiadás. Typotex. ISBN: 978-963-2799-12-4

Kinderman, D. M. (2009) Why do some Countries get CSR sooner, and in Greater Quantity, than Others? The Political Economy of Corporate Responsibility and the Rise of Market Liberalism across the OECD: 1977–2007. WZB Discussion Paper, No. SP III 2009-301 <http://hdl.handle.net/10419/49636>

King, L. P. (2007) Central European capitalism in comparative perspective. In: Hancké, B. – Rhodes, M. – Thatcher, M. (eds.) *Beyond varieties of capitalism: conflict, contradictions and complementarities in European economy*. Oxford University Press, Oxford pp. 307-327

King, L. P. (2010) The role of existing theories and the need for a theory of capitalism in Central Eastern Europe. *Emecon* (1)

King, L. P. – Szelényi, I. (2005) Post-communist economic systems. In: Smelser, N. – Swedberg, R. (eds): *The handbook of economic sociology*. Princeton University Press, Princeton pp. 205-229

Kiss József (1984) Vázlat Csepel társadalomtörténetéhez. Szociológiai Füzetek (36), Művelődési Minisztérium, Budapest

Klonoski, R. J. (1991) Foundational Considerations in the Corporate Social Responsibility Debate. *Business Horizons*, 34 (4) pp. 9–18, DOI: 10.1016/0007-6813(91)90002-D

Knell, M. – Shorlec, M. (2007) Diverging pathways in Eastern and Central Europe. In: Lane, D. – Myant, M. (eds.) *Varieties of capitalism in post-communist countries*. Palgrave Macmillan, New York, pp. 40-64

Koerber, C. P. (2009) Corporate Responsibility Standards: Current Implications and Future Possibilities for PeaceThrough Commerce. *Journal of Business Ethics*, Vol. 89, Supplement 4: Peace through commerce: a multisectoral approach pp. 461-480, DOI: 10.1007/s10551-010-0397-1

Kornai J. (1992) Posztoszocialista átmenet és az állam – Gondolatok fiskális problémákról. *Közgazdasági Szemle* (6) pp. 489-512

Koroknai P. – Lénárt-Odorán R. (2011) A speciális célú vállalatok szerepe a hazai gazdaságban és a statisztikákban. *MNB Szemle* (10) pp. 51-60

Kostova, T. and Roth, K. (2002) Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects. *The Academy of Management Journal* 45 (1) pp. 215-233, doi: 10.2307/3069293

Kotler, P. (2005) *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*, Wiley

Kotler, P. – Lee, N. (2007) *Vállalatok társadalmi felelősségvállalása – Jót tenni egy ügyért és a vállalatért*. HVG Kiadó, Budapest

KPMG (2013) *The KPMG survey of corporate responsibility reporting 2013*. KPMG International, Amsterdam

KPMG (2014) *Felmérés a magyarországi vállalatok munkavállalóinak járó juttatásokról*. KPMG Hungary, Budapest

KPMG (2015) The KPMG survey of corporate responsibility reporting 2015. KPMG International, Amsterdam

Kreps, D. M. (2005) Játékelmélet és közgazdasági modellezés, Nemzeti Tankönyvkiadó

KSH (2015) A Magyarországon működő külföldi irányítású leányvállalatok 2013. Statisztikai Tükör 2015/101

Kuczi Tibor (2011) Munkásprés. L'Harmattan Jelenkutató Alapítvány, Budapest

Kun A. (2009) A multinacionális vállalatok szociális felelőssége: CSR-alapú önszabályozás kontra (munka)jogi szabályozás. Ad Librum Kft., Budapest

Laki M. – Nacsa B. – Neumann L. (2013) Az új Munka Törvénykönyvének hatása a munkavállalók és a munkáltatók közötti kapcsolatokra, Kutatási zárójelentés, Budapest

Lane, D. (2007) Post-state socialism: a diversity of capitalisms? In: Lane, D. – Myant, M. (eds.) Varieties of capitalism in post-communist countries. Palgrave Macmillan, New York, pp. 13-39

Laufer, W. S. (2003) Social Accountability and Corporate Greenwashing. Journal of Business Ethics 43 (3), pp. 253-277, DOI: 10.1023/A:1022962719299

László Gy. (2007) Munkaerő-piaci politikák. PTE KTK kiadó, Pécs

Leipziger, D. (2010) The Corporate Responsibility Code Book. Greenleaf Publishing, Shipley (UK)

Lengyel Gy. (2016) Embeddedness, redistribution and double dependence: Polányi-reception reconsidered. Intersections EEJSP, 2(2), Budapest pp. 13-37, DOI: 10.17356/ieejsp.v2i2.184

Lengyel Gy. – Bank D. (2014) The 'small transformation' in Hungary: institutional changes and economic actors. In Bluhm – Martens – Trappman (eds) Business Leaders and New Varieties of Capitalism in Post-Communist Europe. Routledge, New York, pp. 58-78

Ligeti Gy. – Kissa, M. – Edőcs K. – Ariton, D. – Nuta, A. – Nuta, F. (2007) CSR – közép-kelet-európai összehasonlításban. In: Novák T. – Szilágyi J. (eds) Kelet-Európa

tanulmányok – csatlakozási hatások társadalmi felelősségvállalás. MTA Világgazdasági Kutatóintézet, Budapest pp. 84-118

McWilliams, A. – Siegel, D. (2001) Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. *Academy of management review* 26 (1) pp. 117-127

Mandl, I. (2009) The Interaction between Local Employment Development and Corporate Social Responsibility. *KMU Forschung Austria*, Bécs

Mares, I. (2001) Firms and the welfare state: when, why, and how does social policy matter to employers? In: Hall, P. A. - Soskice, D. (eds.) *Varieties of capitalism: the institutional foundations of comparative advantage*, Oxford University Press, Oxford pp. 184-212

Matten, D. – Crane, A. – Chappel, W. (2003) Behind the mask: revealing the true face of corporate citizenship. *Journal of business ethics* 45 (1-2) pp. 109-120, DOI: 10.1023/A:1024128730308

Matten, D. – Crane, A. (2004): *Business Ethics: A European perspective*, Oxford University Press, Oxford

Matten, D. – Crane, A. (2005) Corporate Citizenship: toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review* 30(1) pp. 166-179

Matten, D. – Moon, J. (2008) “Implicit” and “explicit” CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review* 33(2) pp. 404-424, doi:10.5465/AMR.2008.31193458

Mazurkiewicz, P. – Crown, R. – Bartelli, V. (2005) What Does Business Think about CSR? – A comparison of attitudes and practices in Hungary, Poland and Slovakia. In: *Enabling a better environment for CSR in CEE countries project*. Letöltve 2016. július 22-én:

<http://www.cpf.sk/files/files/VV%20what%20does%20businnes%20think%20about%20CSR.pdf>

Mayring, Philipp (2000) Qualitative content analysis. *Forum: Qualitative Social Research*, 1 (2), Hivatkozta: Vicsek Lilla (2006) Fókuszcsoport. Elméleti megfontolások és gyakorlati alkalmazás. Osiris Kiadó, Budapest pp. 293

Melé, D. (2008) Corporate Social Responsibility Theories. In Crane, A. et al. (eds) The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility. Oxford University Press, Oxford pp. 47-82, DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199211593.001.0001

Mihályi P. (2010) A magyar privatizáció enciklopédiája. Pannon Egyetemi Kiadó – MTA KTI, Budapest

MNB (2016) Költségvetési jelentés. 2016 augusztus. MNB, Budapest

Molina, O., - Rhodes, M. (2002) Corporatism: The past, present and future of a concept. Annual Review of Political Science (5) pp. 305-333, DOI: 10.1146/annurev.polisci.5.112701.184858

Moon, J. - Crane, A. - Matten, D. (2005) Can Corporations be Citizens? Corporate Citizenship as a Metaphor for Business Participation. Society, Business Ethics Quarterly, 15 (3) pp. 429–53

Morgan, G. – Whitley, R. (2003) Introduction. Journal of Management Studies (3) pp. 609–616., DOI: 10.1111/1467-6486.00353

Munkácsy F. (2010) Munka és magánélet. Munkaügyi Szemle (3) pp. 1-2

Neményi M. – Ferencz Z. – Laki I. – Ságvári B. – Takács J. – Tardos K. – Tibori T. (2013) Az egyenlő bánásmóddal kapcsolatos jogtudatosság növekedésének elemzése 2010-2013 között - fókuszban a nők, a romák, a fogyatékos és az LMBT emberek. Egyenlő Bánásmód Hatóság, Budapest

Neumann L. (2014): Az új Mt. a munkahelyen – két év után, OTKA jelentés, Budapest

Nölke, A. – Vliegthart, A. (2009) Enlarging the varieties of capitalism. The Emergence of Dependent Market Economies in East Central Europe. World Politics 61(4) pp. 670-702, DOI: 10.1017/S0043887109990098

OECD (2001) Corporate social responsibility: Partners for progress. OECD Publishing, Párizs. Letöltve 2016. június 10-én: http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/corporate-social-responsibility_9789264194854-en#page16 , DOI:10.1787/9789264194854-en

OECD (2009) Annual Report on the OECD Guidelines for Multinational Enterprises - Employment and Industrial Relations. OECD Publishing, Párizs . Letöltve 2016. június 10-én: http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/annual-report-on-the-oecd-guidelines-for-multinational-enterprises-2008_mne-2008-en#page2 , DOI:10.1787/mne-2008-en

OECD (2011) OECD guidelines for multinational enterprises – Employment and Industrial relations Updated Version 2011. OECD Publishing, Párizs.

OECD (2015) Government at a glance: How Hungary compares. OECD Publishing, Párizs. DOI: 10.1787/9789264233720-en

Orlitzky, M. – Swanson, D. L. (2006) Socially Responsible Human Resource Management – Charting new territory. In: Deckop, J. R. (ed.) Human Resource Management Ethics. Information Age Publishing, Charlotte pp. 3-25

Perez, A. – Bosque, I. R. (2013) Measuring CSR Image: three studies to develop and to validate a reliable measurement tool. Journal of Business Ethics 118 pp. 265-286, DOI:10.1007/s10551-012-1588-8

Polányi K. (1976) Az archaikus társadalom és a gazdasági szemlélet. Gondolat Kiadó, Budapest

Polányi K. (1996) [1976] A gazdaság mint intézményesített folyamat. In Lengyel Gy. – Szántó Z. (eds.) A gazdasági élet szociológiája. Aula Kiadó, Budapest, pp. 37-48

Poór J. – Óhegyi K. – Beke J. – Fata L. – Pajor M. (2014) Juttatások – Magyarország 2014, a vállalati juttatásokban bekövetkezett változások 2014-ben, kutatási zárójelentés. Szent István Egyetem GTK TTI, Gödöllő

Radácsi L. (1997) Az alkalmazottak és a fogyasztók. In: Boda Zs. – Radácsi L. (eds.) Vállalati etika. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézet, Budapest pp. 125-141

Scalet, S. – Kelly, T. F. (2010) CSR Rating Agencies: What is Their Global Impact?. Journal of Business Ethics 94 (1) pp. 69-88, DOI: 10.1007/s10551-009-0250-6

Segal, J-P. - Sobczak, A. - Triomphe, C-A. (2003) Corporate social responsibility and working conditions, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin pp. 1-26

Sethi, S. P. (1975) Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework. California Management Review, 17 (3) pp. 58–64, DOI: 10.2307/41162149

Simonyi Á. (2000) A munkahelyi jóléti rendszerek a munkaügyi kapcsolatok kontextusában. In: Koltay Jenő szerk.: A Munkaügyi kapcsolatok rendszere és a munkavállalók helyzete, MTA Közgazdaságtudományi Kutatóközpont, Budapest pp. 257-280

Simonyi Á. (2003) Social and economic context of corporate social responsibility in Hungary. In: Segal, J-P. - Sobczak, A. - Triomphe, C-A. (eds) Corporate social responsibility and working conditions, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin pp. 62-79

Simonyi Á. (2004) Jóléti politika a munkahelyeken és a munkaadók társadalmi felelőssége. Esély (1) pp. 26-37

Sison, A. J. G. (2009) From CSR to Corporate Citizenship: Anglo-American and Continental European Perspectives. Journal of Business Ethics, Vol. 89, Supplement 3: What the European Tradition Can Teach about Corporate Social Responsibility pp. 235-246, DOI: 10.1007/s10551-010-0395-3

Smith, W. – Higgins, M. (2000) Cause-related marketing: ethics and the ecstatic. Business and society 39 (3) pp. 304-322, DOI: 10.1177/000765030003900304

Svendsen, A. C. – Laberge, M. (2005) Convening stakeholder networks: a new way of thinking, being and engaging. The Journal of Corporate Citizenship 5 (19) pp. 91-104

Szántó Z. – Tóth I. J. – Varga Sz. (2011) A korrupció társadalmi és intézményi szerkezete: Korrupciós tranzakciók tipikus kapcsolatháló-konfigurációi Magyarországon. Szociológiai Szemle 21(3) pp. 61-82

Tardos K. (2011) Esélyegyenlőség és sokszínűség a munkahelyen. mtd Tanácsadói Közösség, Budapest

- Tardos K. (2014a) Felelős foglalkoztatás. In: Bognár K. (ed.) Jól s jól – vállalati felelősségvállalásról kis- és középvállalkozásoknak. OFA, Budapest, ISBN: 978 963 12 0679 1 pp. 31-46
- Tardos K. (2014b) Esélyegyenlőség és családbarát vállalati gyakorlatok. mtd Tanácsadói Közösség – MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont Szociológiai Intézet, Budapest
- Tardos K. (2016) Kortalan szervezetek? – vállalati stratégiák és munkahelyi esélyegyenlőségi rendszerek a különböző életkorú munkavállalók foglalkoztatásában. Socio.hu (2) pp. 142-172, DOI: 10.18030/socio.hu.2016.2.142
- Teller Gy. (1991) A magyar munkaintézmények megújítása. Beszélő Hetilap (38) pp. 1-14, Letöltve 2016. augusztus 2.-án: <http://beszelo.c3.hu/cikkek/a-magyar-munkaintezmenyek-megujitasa>
- Thelen, K.(2001) Varieties of labour politics in the developed democracies. In: Hall, P. A.-Soskice, D. (eds) Varieties of capitalism: the institutional foundations of comparative advantage, Oxford University Press, Oxford pp. 71-103, doi: 10.1093/ser/mwn020
- Transparency International (2016) Corruption Perception Index 2015. Transparency International <http://www.transparency.org/cpi2015#downloads>
- Turker, D. (2009) Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study. Journal of Business Ethics, 85 (4) pp. 411-427, DOI: 10.1007/s10551-008-9780-6
- US SIF (2014) Report on US Sustainable, Responsible and Impact Investing Trends. US SIF Foundation, Washington
- UN - United Nations (2011) Guiding principles on business and human rights. United Nations, New York and Geneva
- Varadarajan, P. – Menon, A. (1988) Cause-related marketing: a coalition of marketing strategy and corporate philanthropy. Journal of marketing 52 (3) pp. 58-74, DOI: 10.2307/1251450
- Vicsek L. (2006) Fókuszcsoporthoz. Elméleti megfontolások és gyakorlati alkalmazás. Osiris Kiadó, Budapest

Visser, W. – Tolhurst, N. (2010) The world guide to CSR: a country-by-country analysis of corporate sustainability and responsibility. Greenleaf Publishing, Shipley (UK)

Vogel, D. (2005) The market of virtue – the potential and limits of corporate social responsibility. Brookings Institution Press, Washington

Vöö Gy. (2000) Családbarát munkahelyek. Cégvezetés (7) pp.143-147

Wartick, S. L. – Cochran, Ph. L. (1985) The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review* 10(4) pp. 758-769, doi: 10.5465/AMR.1985.4279099

WEF (2012) Global Corporate Citizenship: The leadership Challenge for CEOs and Boards, World Economic Forum, Geneva
<http://www.paricenter.com/library/papers/future02.pdf>

Welford, R. (2005a) Corporate Social Responsibility in Europe, North America and Asia. 2004 Survey Results. *Journal of Corporate Citizenship* (17) pp. 33-52,

Welford, R. (2005b) Corporate Social Responsibility in Europe and Asia: Critical Elements and Best Practice. *Corporate Social Review* (13) pp. 31–47

Werhane, P. (1985): Persons, rights and corporations, Prentice-Hall, New Jersey

Whitley, R. (1992) European business systems: firms and markets in their national contexts, SAGE Publications

Whitley, R. – Henderson, J. – Czaban L. – Lengyel Gy.(1996) Trust and contractual relations in an emerging capitalist economy: the changing trading relationship of ten large Hungarian enterprises, *Organization Studies* 17(3) pp. 397-420, DOI: 10.1177/017084069601700303

Whitley, R. (1999) Divergent capitalisms: The social structuring and change of business systems. Oxford University Press, Oxford

Williams, C. A. – Conley, J. M. (2005) An emerging third way? The erosion of the Anglo-American shareholder value construct. *Cornell International Law Journal* (38) pp. 493-551

- Williams, O. F. (2004) The UN Global Compact: The Challenge and the Promise. *Business Ethics Quarterly* 14 (4) pp. 755-774, DOI: 10.1007/978-3-540-70818-6_20
- Windsor, D. (2006) Corporate Social Responsibility: Three Key Approaches. *Journal of Management Studies*, 43 (1) pp. 93–114, DOI: 10.1111/j.1467-6486.2006.00584.x
- Witt, A. M. – Redding, G. (2012) The spirit of corporate social responsibility: senior executive perceptions of the role of the firm in society in Germany, Hong Kong, Japan, South Korea and the USA. *Socio-Economic Review*. 10 (1) pp. 109-134, DOI: 10.1093/ser/mwr026
- Wood, D. J. (1991a) Toward improving corporate social performance. *Business Horizons* 34 (4) pp. 66-73, DOI: 10.1016/0007-6813(91)90008-J
- Wood, D. J. (1991b) Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review* 16 (4) pp. 691-718, DOI: 10.5465/AMR.1991.4279616
- Wood, D. J. - Logsdon, J. M. (2001) Theorizing Business Citizenship: From Individuals to Organizations, Andrioff and McIntosh pp. 83–103

13. A SZERZŐ PUBLIKÁCIÓI A TÉMÁBAN

Angol nyelvű publikációk

Tudományos könyv, könyvfejezet

Lengyel György - Bank Dénes (2014) The 'small transformation' in Hungary: institutional changes and economic actors. In: Bluhm-Martens-Trappmann: Business Leaders and New Varieties of Capitalism in Post-Communist Europe, Routledge, pp. 58-78, 228-231

Referált szakmai folyóirat

Bank Dénes (2017) Double dependent market economy and corporate social responsibility in Hungary. Corvinius Journal of Sociology and Social Policy, Vol 8 No 1 pp. 25-47. DOI: 10.14267/CJSSP.2017.01.02

Magyar nyelvű publikációk

Referált szakmai folyóirat

Bank Dénes (2010) A nagyvállalatok foglalkoztatási szándékai és az elbocsátott munkavállalókról való gondoskodás gyakorlata. Munkaügyi Szemle 54. évf., 2010. 3. szám, pp. 60-66

Bank Dénes (2004) Kommunikáció civilfokon – a társadalmi felelősség kommunikációja. Civil Szemle, 2004. 1. szám, pp. 11-28

Bank Dénes (2003) Sikeres Uniós Ifjúsági Struktúrák. Új Ifjúsági Szemle, 2003. 1. szám, pp. 143-155

Egyéb

Lektorált konferencia-kiadvány

Bank Dénes (2016) A munkavállalókról való gondoskodás mintázatai Magyarországon. XIII. PhD. Konferencia. Professzorok az Európai Magyarországért Egyesület. pp. 17-24. ISBN: 978-615-5709-00-5

Egyéb kiadvány

Bank Dénes (2009) Nagyfoglalkoztatók foglalkoztatási szándékai a gazdasági és pénzügyi válság kapcsán. Budapest, GKI

Bank D. - Bíró P. - Tompa T. - Udvardi A. (2009) A társadalmi felelősségvállalás szerepe és szintje a hazai vállalkozások körében. Budapest, GKI

Bank Dénes (2008) Magyarországi nagyfoglalkoztatók foglalkoztatási szándékai. Budapest, GKI