



**Szociológia Doktori
Iskola**

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Bank Dénes

**Implicit és explicit, valamint belső és külső CSR egy kettős függésben lévő
piacgazdaságban**

Különös tekintettel a munkavállalókról való gondoskodásra

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Dr. Lengyel György DSc
egyetemi tanár

Budapest, 2017

Szociológia és Társadalompolitikai Intézet

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Bank Dénes

**Implicit és explicit, valamint belső és külső CSR egy kettős függésben lévő
piacgazdaságban**

Különös tekintettel a munkavállalókról való gondoskodásra

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Dr. Lengyel György DSc
egyetemi tanár

© Bank Dénes

Tartalomjegyzék

I. Kutatási előzmények és a téma indoklása	4
II. A felhasznált módszerek	6
III. Az értekezés eredményei	7
III.1. Kettős függésben lévő piacgazdaság	7
III.2. Az implicit/explicit CSR hazai jellemzői	8
III.3. A belső CSR jellemzői Magyarországon	10
III.4. A vállalatvezető szerepe a CSR-ben	12
III.5. Vállalati kihívások és hasonulás	13
III.6. A magyarországi CSR	15
IV. Főbb hivatkozások	17
V. A témakörrel kapcsolatos saját, illetve társszerzős publikációk jegyzéke	20

I. Kutatási előzmények és a téma indoklása

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 előterében, azonban az utóbbi időben – jelentős részben a gazdasági és társadalmi válságok hatására – a vállalatok társadalmi szerepének számos egyéb területe is egyre nagyobb hangsúlyt kap. Részből ezzel összefüggésben a vállalatok társadalmi felelősségvállalása (corporate social responsibility – CSR) a politikai intézmények szintjén is egyre inkább tematizálódik, valamint a szabályozások szintjén is megjelenik.

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 értelmeze.**

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 – és a nemzetközi szakirodalomban gyakran hivatkozott – 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 rendszerekhez 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). Ennek egyik lehetséges oka, hogy a liberálisabb szabályok mellett erősebb a verseny, ami megköveteli a kifelé nyitást, így az explicit CSR-t is. Míg az erősen szabályozott piacokon már a szabályoknak való megfelelés is sok energiát, erőforrást köt le, így kevesebb figyelem jut a külső CSR-re. Ráadásul a kevésbé intenzív verseny sem kényszerít erre. A hazai CSR implicit/explicit jellemzőinek beazonosítása érdekében tehát szükséges volt megvizsgálni azt is, hogy az intézményi sajátosságok eredményeként milyen típusú piacgazdaság van jelen Magyarországon.

A CSR azonban nemcsak annak implicit és explicit jellege szerint csoportosítható, hanem aszerint is, hogy az adott társadalmilag felelős tevékenység a vállalaton belüli, vagy azon kívüli érintettre fókuszál. **A kutatás célja volt a CSR vállalaton belüli, illetve azon kívüli gyakorlatok elemzése is** a közép- és nagyvállalatok körében, mely során részletesen is elemeztem 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, fogyasztókhöz, a társadalom egészéhez való kapcsolatainak 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 gondoskodásnak 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.

Európában a belső CSR szempontjából az egyik mérföldkönek számító fogalmi meghatározás az Európai Bizottság Zöld Könyvéhez fűződik (EC 2001), ugyanis ez már deklaráltnan megkülönböztette a vállalaton belüli és a vállalaton kívüli CSR dimenziókat. 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 területeivel kapcsolatban számos eltérő megközelítés létezik a különböző nemzetközi szabványokhoz és irányelvekhez igazodva, melyek alapján a kutatás során az esélyegyenlőség, a munkahelyi egészség és biztonság, a képzés és élethosszig tartó oktatás, a szociális szempontok érvényesülése, a munka és magánélet egyensúlya, valamint a munkavállalói érdekképviselő területet vizsgáltam.

II. A felhasznált módszerek

A kutatás céljainak megfelelően három kutatási kérdést fogalmaztam meg. Az első a hazai CSR mintázataira, illetve az erre ható vállalati jellemzőkre, a második pedig a belső és külső CSR gyakorlatokra ható vállalati tényezőkre vonatkozott, melyeket kvantitatív kutatással vizsgáltam. A harmadik kutatási kérdés arra irányult, hogy milyen kihívások és motivációk eredményezik azt, hogy egy vállalat, illetve a vállalatvezető a CSR, ezen belül is a belső CSR felé fordul. A **kevert 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 kvantitatív és a kvalitatív kutatás a létszám szerinti (50 fő feletti) közép- és nagyvállalatok körében készült részben módszertani, részben pedig tartalmi megfontolások miatt.

A hazai intézményi sajátosságok és a CSR összefüggéseinek elemzése érdekében szükséges volt a Magyarországra jellemző kapitalizmus-variáció beazonosítása, ezért **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 kapitalizmusvariációikkal, különös tekintettel az állam gazdaságban betöltött szerepére.

Az első két kutatási kérdés alapján megfogalmazott hipotézisek tesztelésére **kvantitatív kutatást** végeztem. 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 felmérés révén összesen 169 db 50 fő feletti cég adatai álltak a rendelkezésemre (azaz az érintett cégek 2,8%-a), melyek súlyozás után ágazat és alkalmazotti létszám kategóriák szerint is megfelelően reprezentálták a vizsgált sokaságot. 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 elgondolásai 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.

III. Az értekezés eredményei

A következőkben bemutatom a disszertáció fontosabb eredményeit, valamint az ezek alapján kirajzolódó magyarországi CSR jellegzetességeit, melyeket témakörönként külön alfejezetekre bontottam.¹

III.1. Kettős függésben lévő piacgazdaság

A kapitalizmus variációit vizsgálva Nölke és Vliegenthart (2009) megállapította, hogy a közép-európai országok függő piacgazdaságok (DME), mivel a multinacionális vállalatok meghatározó szerepet játszanak ezen gazdaságok fontosabb intézményi dimenzióiban. **A disszertációban szekunder kutatás révén azonban megállapításra került, hogy Magyarországon a kapitalizmus variációi (VoC) 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.** Ezen új, a magyar intézményi sajátosságokat a korábbiaknál pontosabban leíró kapitalizmus variáció (VoC) modell szerint 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. Az állam szerepét a hazai kettős függésben lévő piacgazdaságban a VoC elmélet szerinti releváns intézmények alapján az *1. táblázatban* foglaltam össze.

A DDME modell alapvetően a magyarországi kapitalizmus jelenlegi variációjának a bemutatására készült, **feltételezhető azonban hogy az a régió más országaira is igaz lehet,** ennek igazolása viszont további kutatásokat igényel. Megemlítendő ugyanakkor, hogy **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.

¹ A kutatás tudományosan újszerű eredményeit vastagított (félkövér) betűvel is kiemelem.

1. táblázat: A kettős függésben lévő piacgazdaság (DDME) intézményi meghatározottsága

Intézmények*	Multinacionális vállalatoktól való függőség*	Államtól való függőség**
Megkülönböztető koordinációs mechanizmus	függőség a multinacionális vállalaton belüli hierarchiától	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 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 ezektől eltérő sajátos CSR-típus a jellemző.

III.2. 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 inkább 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. Megemlítenéd, 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 vállalati tulajdonosi jelleg hatásainak igazolására eddig még a CSR részterületeihez kapcsolódóan sem 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 magáncégekre 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 a versenyképes gazdálkodást. 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 elvértve néhány önkéntes CSR-elem, ahol a vállalatvezető személyes meggyőződése miatt elkötelezett volt a téma iránt.

III.3. A belső CSR jellemzői Magyarországon

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, 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.²

A kvalitatív kutatás eredményei alapján **a cégek belső CSR gyakorlatai leginkább a helyi kihívásokra és problémákra adott válaszokként értelmezhetőek, melyek célja alapvetően üzleti természetű.** A cégek ezt ugyanis hatékony eszköznek tartják arra, hogy növeljék dolgozóik hűségét és ne kelljen magasabb költségen új munkaerőt felvenniük, továbbá hogy magukhoz tudják vonzani a megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerőt. Ennek a jelentőségét felértékelték 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 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 **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 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.

² Egy egy évvel korábbi országosan reprezentatív felmérés alapján a hazai cégek 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).

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 magáncégeknél 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 cégeknél 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.

III.4. A vállalatvezető szerepe a CSR-ben

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 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 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 magánvállalatoknál a tulajdonosok jellemzően eltérő szempontok alapján jelölték ki ezen kereteket. **A vállalatvezetőnek fontos szerepe van abban, hogy a vállalatnál megvalósuló „CSR portfolió” 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).

III.5. 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

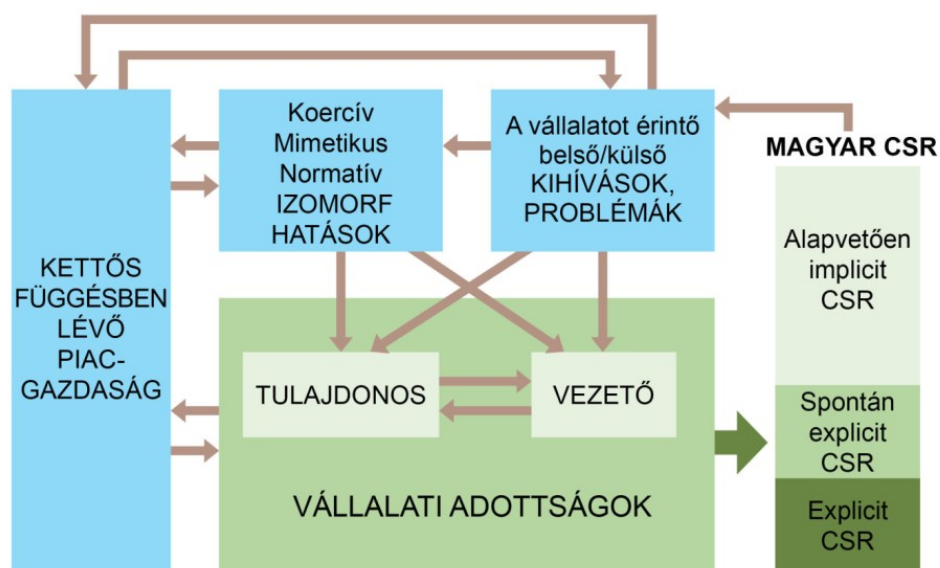
szabványok alkalmazása, a versenytársak megoldásainak figyelemmel kísérése, vagy akár a legújabb HR-technikák szakirodalmakból való átvétele. A kvalitatív kutatás ugyanakkor felhívta arra a figyelmet, hogy **az izomorfizmus gyakran a hasonló vállalati kihívásokra, problémákra adott üzletileg racionális 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 előbbieket nem kizárják az izomorf hatások jelenlétét, hanem inkább kiegészítik. Ez alapján feltételezhető, hogy **számos esetben a vállalatokat érintő kihívások 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.**

III.6. A magyarországi CSR

Az előzőekben bemutatam, hogy Magyarországra nem az implicit CSR, vagy explicit CSR valamelyik ideáltípusa a jellemző, hanem egy ezektől különböző harmadik CSR-típus, ahogy a hazánkra jellemző kettős függésben lévő piacgazdasági modell (DDME) is különbözik a liberális, vagy a koordinált piacgazdaságoktól. Az 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.³

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

³ 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.

vizsgált kategóriák közül leginkább a szelektív jogkövető és ad-hoc önkéntes CSR-t is magába foglaló „alapvetően implicit CSR” gyakorlattal jellemezhető⁴, 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.**

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.**

A kutatás eredményei a hazai piacgazdasági rendszer elemzése miatt a politikai, intézményi és összehasonlító gazdaságtan, annak társadalmi felelősségvállalási aspektusai miatt a társadalomtudományok és az üzleti etika, munkavállalói fókusza miatt a munkaerő-gazdaságtan, a vezetői felelősség és szerepkör elemzése miatt pedig a vezetéstudományok területén is hasznosíthatóak.

⁴ 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 felettiek körében, ennek igazolása azonban egy későbbi kutatás témája lehet.

IV. Főbb hivatkozások

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

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

Caroll, A. B. (2008) 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

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

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>

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 felelőségükről. Ph.D. értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest

Gjolberg, M. (2009) The origin of corporate social responsibility: global forces or national legacies?. *Socio-Economic Review* 8 (4) pp. 605-638

- 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.
- 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
- 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
- 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
- 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. – 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
- 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
- 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
- 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
- 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

- 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
- Nölke, A. – Vliegenthart, A. (2009) Enlarging the varieties of capitalism. The Emergence of Dependent Market Economies in East Central Europe. *World Politics* 61(4) pp. 670-702
- 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
- Tardos K. (2014a) Felelős foglalkoztatás. In: Bognár K. (ed.) *Jó és jól – vállalati felelősségvállalásról kis- és középvállalkozásoknak*. OFA, Budapest, ISBN: 978 963 12 0679 1 pp. 31-46
- Turker, D. (2009) Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study. *Journal of Business Ethics*, 85 (4) pp. 411-427

V. A témakörrel kapcsolatos saját, illetve társszerzős publikációk jegyzéke

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