

# VÁLLALATI FELELŐSSÉG: ALKALMAZOTTAKAT CÉLZÓ BELSŐ CSR PROGRAMOK

Csapóné Riskó Tünde – Tóth Eszter

**Absztrakt:** A vállalati felelősség kérdését a vállalat érintettjei felől vizsgálva különbséget tehetünk belső és külső érintettek között. Tanulmányunk középpontjában a belső érintetteket, azaz a munkavállalókat célzó felelős vállalati megfontolások, kezdeményezések, programok állnak. A munkaszervezés, a bérek rendszerének kialakítása és a vállalati résztulajdon-szerzés kérdése mind olyan kérdések, amelyek kapcsán a vállalat kifejezheti munkavállalóival szembeni megbecsülését. A humán erőforrás „helyén kezelése” egyre inkább aktuális kihívás, hiszen a modern kommunikációs eszközöket és social media csatornákat felvonultató világban pillanatok alatt hitelét vesztheti az a vállalat, amelyik csak a „kirakatnak szánt” CSR tevékenységével próbál jó színben feltűnni. Célunk a szakirodalmi háttér ismertetése mellett olyan jó vállalati példák, gyakorlatok bemutatása, amelyek mind nagyvállalati, mind KKV szinten megvalósíthatóak.

**Abstract:** When discussing corporate responsibility, we have to make a difference between internal and external stakeholders. Our study investigates responsible corporate programmes, initiations focusing on employees as one of the most important group within internal stakeholders. Labour organisation, wages, conditions, participation are important issues through which a company can express appreciation towards its employees. Proper human resource management is an increasingly actual topic even nowadays in the world of modern information technology and social media, since companies with only “shopwindow” CSR programmes can easily lose their trustworthiness. The aim of our investigation is to collect and systematize the most relevant theoretical and practical background, as well as good company practices that can serve as models worth considering and following by large companies and SMEs.

*Kulcsszavak:* vállalati felelősség, CSR, felelős foglalkoztatás, alkalmazottak

*Keywords:* corporate responsibility, CSR, responsible employment, employees

## 1. Bevezetés

A vállalatok felelőssége többféle nézőpontból is megközelíthető. Az egyik gyakori megközelítés Carroll (1991) piramisa mentén elemezhető. A piramis legalsó szintjén találjuk a vállalat legfontosabb felelősségét a gazdasági felelősséget. Stabil gazdasági alapok szükségesek ahhoz, hogy egy vállalat hosszú távon stabilan fenn tudjon maradni, hiszen így tudja a működésével kapcsolatos költségeket kitermelni és profit realizálni. A gazdaságilag stabil, felelős működés a jog adta törvényes keretek között kellene, hogy megvalósuljon. Vannak vállalatok, akik úgy vélekednek, hogy a vállalati felelősség megegyezik a jogkövető magatartással. Lehet gyakorlati példát találni napjainkban is arra a nézetre miszerint egy vállalat a legnagyobb társadalmi hasznot a tisztességes adófizetéssel és bérezéssel biztosítja leginkább. Magyarországi történelmi háttere ennek a jelenségnek a szocializmusban kereshető, amely szerint a társadalmi gondoskodás, felelősség az állam feladata, vállalatoktól efféle felelősséget nem várhatunk el (GKI, 2009 in Györi, 2011). A jogkövető magatartás azonban nem mindig természetes. Bizonyos esetekben a vállalatok döntéshozói annak függvényében hozzák meg döntésüket, hogy az költségkímélő-e. Mérlegelik, hogy mennyibe kerül a jogkövető magatartás, mi a várható esélye a lebukásnak és mekkora bírságra számíthatnak ebben az esetben.

Pusztán üzleti döntés számukra, hogy jogkövető módon járnak-e el vagy sem. Ha olcsóbb a törvénytörő magatartás a várható bírsággal kalkulálva, akkor megeskik, hogy vállalják ennek a következményeit (Bakan, 2005). Tovább lépve a gazdasági és jogi felelősségen, a társadalom erkölcsi felelősséget is elvár a vállalatoktól. Előfordulhat, hogy egy gazdasági és jogi szempontból is korrekt lépést, döntést erkölcsileg mégis vitatni lehet. Az erkölcsi felelősségen túl, a piramis csúcsán találjuk a filantróp felelősséget, ami inkább kívánalomként fogalmazódik meg a társadalom felől és a jótékonykodást, adományozást szokták idesorolni.

Az érintettek felől vizsgálva a vállalati felelősség kérdését az un. 'stakeholder' elméletet is meg kell említenünk. Zsolnai (1994) utal rá, hogy a 'stakeholder' fogalomnak nincs szabatos magyar megfelelője. Nevezhetjük őket magyarul érintetteknek, kritikus szereplőknek vagy érdekcsoportoknak. A magyar szaknyelv azonban leginkább az eredeti angol 'stakeholder' elnevezést használja. A 'stakeholder' modellt követő vállalatokra jellemző az érintettekkel való nyílt, gyakori és szabad kommunikáció; tárgyalás és megegyezésre való törekvés; szükségleteiknek és érdekeltségeiknek megértése. A velük való törődéshez erőforrásokat rendel a vállalat (Zsolnai, 1984). Egy vállalat érintettjeit két nagy csoportra oszthatjuk: belső és külső érintettek. Belső érintettek a tulajdonosok, menedzserek, alkalmazottak. Külső érintettek például a kormányzat, szállítók, versenytársak, politikai csoportok, szakszervezetek, helyi közösségek, természeti környezet, bankok, fogyasztók, fogyasztói érdekvédők. Egy másik csoportosítás szerint megkülönböztethetünk piaci (elsődleges) és nem piaci (másodlagos) érintetteket. Piaci érintettek a tulajdonosok, menedzserek, alkalmazottak, szállítók, fogyasztók, versenytársak. Nem piaci érintettek a szakszervezetek, helyi közösségek, természeti környezet, fogyasztói érdekvédők (Csapóné, 2008).

„Úgy tűnik a CSR (vállalatok társadalmi felelőssége) jól mutat a potenciális ügyfelek, fogyasztók, befektetők, pénzügyi elemzők, üzleti partnerek szemében, jól hat az éves jelentésekben, a hírekben, sőt a törvényhozás előtt, a bíróságon is. A jelentések szerint az alkalmazottak, a fogyasztók, a részvényesek is jobban érzik magukat tőle (Kotler–Lee, 2007:18).” Számos kutatás kimutatta, hogy a CSR programok erősítik a munkavállalók elkötelezettségét, motiváltságát, lojalitását, melyek tetten érhetők mind a termelékenység, mind gazdasági mutatók javulásában. Talán nem túlzás azt állítani, hogy a legtöbb haszonnal CSR programjaik „megtérülésének” tekintetében a vállalatok a munkavállalók körében számolhatnak (Szigeti, é.n.).

Az alkalmazottak több szempontból is érintettjei egy vállalatnak. Erőforrásai annak, a vállalatot képviselik többek között a fogyasztók felé, valamint végrehajtják a vállalati döntéseket és viselik azok következményeit. A munkáltató és a munkavállaló közötti kapcsolat szerződés által szabályozott. Léteznek azonban olyan „rejtett árak”, amelyeket mindkét fél kénytelen megfizetni. Amikor a munkavállaló alkalmazásba lép egy cégnél elköteleződik, erőforrást fektet be (elköltözik, folyamatosan (tovább)képezi magát). A munkáltató azonban nem kontrollálhatja a munkavállaló minden egyes lépését, így nem lehet biztos benne, hogy az mindig a vállalat érdekeit tarja szem előtt. Új munkavállaló alkalmazásánál

vállalnia kell a kockázatot, hogy az megtérülő befektetés lesz-e. A munkavállalói jogok között meg kell említenünk az esélyegyenlőséget, a munkavállalók magánélethez való jogát, a munkavállalók megfelelő elbánásban való részesítését (gondolhatunk itt a leépítésekről való korrekt, előzetes tájékoztatásra, illetve annak felelős menedzselésére), a munkavállalók vállalati részvételének jogát (pénzügyi, illetve a működésben való részvétel), az egészséges és biztonságos munkafeltételekhez való jogot, a szólásszabadság, valamint a tisztességes fizetéshez és a munkához való jogot. Összegezve, kölcsönös elköteleződés alakul ki a munkavállaló és a munkáltató között, mindkét fél hoz „áldozatokat” és szeretné, ha befektetései megtérülnének. A felelős magatartás mindkét fél részéről joggal várható el a hosszú távú, hatékony munkavégzés, működés érdekében. A jog által kötelezően elvárt normák teljesítésén felül a vállalat számos lépést tehet annak érdekében, hogy munkavállalói számára felelős munkahelyi légkört teremtsen. Mint tanulmányunk címe is utal rá, a továbbiakban a sokak által legfontosabbnak, a vállalat szívének, motorjának nevezett érintettekkel, az alkalmazottakkal fogunk foglalkozni. Elemezzük a továbbiakban a vállalat felelősségét az alkalmazottak irányába gyakorlati példákon keresztül, jó gyakorlatok bemutatásával, értékelésével.

### 1.1. A CSR gyakorlata Magyarországon – hazai kutatások, szabályozási háttér, elméleti alapok

Bevezetésképpen meg kell említenünk az Európai Bizottság 2001 júliusában kiadott Zöld Könyvét (Green Paper), amire építve született meg az Európai Unió első CSR stratégiája. A Zöld Könyvet vitaindítónak szánta a Bizottság és az volt a célja vele, hogy bevezesse a köztudatba, vitát, eszmecserét generáljon a vállalatok társadalmi felelősségével kapcsolatban. A Zöld Könyvben a CSR főbb területeit, eszközeit két dimenzió mentén taglalják, megkülönböztetik a vállalatban belüli és a vállalatban kívüli dimenziót. A belső dimenzió részeként találjuk a (1) humánerőforrás menedzselését, (2) a munkahelyi egészséget és biztonságot, (3) a változásokhoz történő alkalmazkodást, az átalakulásokat, átszervezéseket, leépítéseket, krízishelyzetek menedzselését, valamint (4) a környezeti khatások kezelését, természetes erőforrások preferálását, környezetvédelmet. A vállalatban kívüli dimenzióhoz tartoznak (1) a helyi közösségek, (2) az üzleti partnerekkel, szállítókkal, fogyasztókkal való együttműködés, (3) az emberi jogok, valamint (4) a globális környezetvédelmi megfontolások (Kun, 2004).

Az Európai Unió legfrissebb, 2015-2020-as CSR stratégiájának fókuszában az emberi jogok, az átláthatóság, valamint a fenntartató ellátási lánc állnak. Az EU CSR stratégiájához igazodva Magyarország CSR Cselekvési Tervében három fő vertikális prioritást fogalmazott meg a Kormány: (1) gazdaságfejlesztés, (2) *munkaügyek*, (3) környezetvédelem, melyekhez 1-1 intézkedést rendeltek, több lépésben megvalósítva. Az egyes vertikális prioritásokat horizontális témák hatják át, mint például (1) a fiatalok foglalkoztatásának elősegítése (ifjúsági garancia, nyári diákmunka, diplomamentő program), (2) a kkv-k aktívabb szerepvállalásának erősítése, (3) diszkriminációmentes munkáltatás, (4) munkavállaló- és családbarát munkahelyek kialakításnak ösztönzése. A munkaügyi vertikális prioritás keretében

hátrányos helyzetű, a munkaerőpiacról kiszorult csoportok foglalkoztatásának elősegítése érdekében Munkáltatói és Civil Fórumokat hoztak létre, ahol megvitatják a hátrányos helyzetűek foglalkoztatásának lehetőségeit, továbbá jó gyakorlatokat mutatnak be (11).

A KÖVET Egyesület 2009 óta két évente szervezi meg a CSR Piac rendezvényt, mely igazodik a CSR Europe által 2005-ben újtárra indított kezdeményezéshez. A rendezvény informális környezetben biztosít lehetőséget jó vállalati gyakorlatok bemutatására, valamint ötletszerzésre. A szakmai zsűri által kiválogatott jó vállalati gyakorlatok kerülnek a CSR Piac egy napos rendezvényén bemutatásra. 2015-ben az esemény a felelős foglalkoztatásra fókuszált.

A CSR magyarországi helyzetével számos kutatás foglalkozik (Györi, 2007; GKI, 2009; Alternate, 2010; Györi, 2011 in Györi, 2013). A kutatási eredmények jól kirajzolják, hogy a CSR ugyan lassan, de folyamatosan fejlődő tendenciát mutat hazánkban. Támogatja ezt a folyamatot egyrészt a multinacionális vállalatok működése hazánkban, akik külföldi anyavállalataik CSR gyakorlatát honosítják meg nálunk, továbbá az EU kapcsolódó politikái, és a területen aktív civil szervezetek.

Egy 2007-es UNDP kutatás eredményei között említi Györi (2011) azt, hogy a magyarországi megkérdezettek véleménye szerint az *alkalmazottakról* való gondoskodás a vállalat legfontosabb felelőssége. Második legfontosabb felelősségként a környezet védelme, harmadikként a szponzoráció jelent meg. Ő is említést tesz a 2009-es GKI felmérésről, mely szerint a hazai cégek CSR költségvetésük mintegy háromnegyedét *belső programokra* fordítják.

A GKI 2009-es felmérése szerint (a kutatás részeként 1500, a magyar vállalati szektort méret és ágazat szerint reprezentáló, legalább 20 főt foglalkoztató vállalat körében készítették kérdőíves felmérést, továbbá 45 nagyvállalat esetében mélyinterjúkat végeztek) a hazai vállalatok elsősorban a *belső CSR célokat* preferálják, mivel ezek közvetlen és nagyobb hatással vannak a cég teljesítményére, hosszabb távú eredményességére, mint a vállalaton kívülre irányuló kezdeményezések. Az első három legfontosabb CSR cél a vállalat imázsának javítása, az *alkalmazottak egészségmegőrzése és javítása*, valamint a környezetbarát megoldások alkalmazása. A felmérés az alábbi legfontosabb hazai CSR célokat azonosította, melyek között az alkalmazottak mint érintett csoport több esetben is beazonosíthatóak közvetlenül vagy akár közvetetten is:

- a vállalatról alkotott kép pozitív befolyásolása
- alkalmazottak egészségi állapotának javítása/megőrzése
- környezetbarát megoldások alkalmazása
- vállalaton belüli esélyegyenlőség megteremtése
- alkalmazottak számára jóléti juttatások biztosítása
- vállalati átláthatóság biztosítása
- alkalmazottak képzése
- környezetvédelem aktív támogatása
- oktatási intézmények támogatása
- tehetséggondozás (pl. gyakornoki programok)
- az esélyegyenlőség megteremtéséhez való hozzájárulás

- a magyar egészségügyi helyzet javítás
- adakozás a rászorulóknak/hátrányos helyzetűeknek
- tehetséggondozás (pl. ösztöndíjak, alapítványok tám.)
- kultúra támogatása
- kormányzati kapcsolatok javítása
- magyar tömegsport támogatása (I2).

A Habitat For Humanity Magyarország 17 interjú készített el 16 vállalatnál, 13 iparágban 2010 tavaszán. Több különböző kutatás eredményeire támaszkodva, valamint cégek fenntarthatósági, CSR jelentéseit elemezve, a CSR fő területeit az alábbiak szerint határozták meg: működéssel kapcsolatos felelősség, környezeti felelősség és szociális felelősség. Az első területhez tartozó tevékenységek ketté oszthatóak a szerint, hogy a külső vagy a belső érdekcsoportokra irányulnak-e. Külső érintettekre irányuló működéssel összefüggő felelősségvállalás lehet például a beszállítók kiválasztásában vagy a vásárlók, ügyfelek magas szintű kiszolgálásában érvényesülő erkölcsi normák, szabályok. A működéssel összefüggő belső programok lehetnek a *munkatársak egészségvédelmére, oktatására*, a munkafolyamatok minél környezettudatosabb megvalósítására irányuló belső programok, fejlesztések. A környezeti felelősség megjelenhet a vállalat működésével összefüggő belső fejlesztésekben, de számos vállalat ezen túl is javítani próbál a környezet állapotán, így szemléletformálási programokat szervez, például fát ültet. A szociális felelősségvállalási programok célja a társadalom anomáliáinak csökkentése; rászoruló csoportok támogatását, hiányjelenségek orvoslását sorolhatjuk ide. Leggyakoribb gyakorlati megjelenési formái az adománygyűjtés, a kultúra, a sport, az egészséges életmód támogatása és ezekhez kapcsolódó programok. Interjúikból kirajzolódott, hogy természetes, ha a vállalatok saját érdekeiket keresik a felelősségvállalás célterületeinek kiválasztásánál. A vállalatok körében általános az óvatosság, ami megnyilvánul abban, hogy nem szívesen vállalnak fel megosztó témákat, így bizonyos területek szinte teljesen kimaradnak, míg mások igen gyakoriak. Ilyen népszerű területek a közvetlen környezet támogatása, a gyermekekre irányuló programok, a környezetvédelem és a *saját alkalmazottak támogatása*. Ezek a területek a megkérdezettek több mint felénél szerepelnek CSR célterületként. A megkérdezettek többsége *felelősséget vállal saját dolgozói iránt*. Több olyan egészséggel, biztonsággal, esélyegyenlőséggel kapcsolatos programot említettek a válaszadók, amely alátámasztja, hogy hosszútávon szeretnének *munkatársaikra építeni*, ezért motiválják őket. Néhány vállalat a *külső támogatások odaítélésénél is épít alkalmazottaira*: például megduplázza a dolgozók által összegyűjtött *adományokat*, a munkatársak adományait eljuttatja a rászorulóknak, biztosabban kap támogatást az a rászoruló szervezet és projekt amelyben a saját alkalmazott is szerepet vállal. Említésre került a 'gift matching' program, ami azt takarja, hogy ha egy alkalmazott felvet egy általa súlyosnak gondolt problémát, és önkéntesen gyűjtésbe kezd, az összegyűjtött támogatást a cég megduplázza. A *munkatársak szervezetfejlesztését* is szívesen párosítják a vállalatok valamilyen jótékony célhoz, például gyermekotthon támogatásához, a természet védelméhez, a fogyatékos rászorulókat támogatásához, iskolák felújításához, közterületek

rendbetételéhez. Így egyszerre több célt is elérhetnek, úgy segíthetnek, adakozhatnak, hogy közben saját igényeiket is kielégíthetik (Kurucz, 2010).

A Braun & Partners 2011-es kutatása az akkor negyedik évébe lépő Good CSR program keretében valósult meg. A kutatás a hazai vállalatok körében térképezte fel a felelős vállalati működés helyzetét, a társadalmi felelősségvállalás különböző megjelenési formáinak elterjedtségét. A kutatásban részt vevő vállalatok számára a *munkavállalók*, és utánuk a fogyasztók bizonyultak a két legfontosabb érintetti csoportoknak. Jellemző az átgondolt stratégiai tervezés a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos programok megvalósításakor is. Ennek egyik példája a *vállalati önkéntesség*, amelyre a felmérésben részt vevő vállalatok kétharmadánál kínálkozott lehetőség. Ezen belül a közösségi jellegű önkéntesség valamivel elterjedtebbnek tekinthető a felmérés szerint, mint a szakértői típusú (I3).

A Nielsen 2012-es kutatása a fogyasztók médiahasználatáról és vásárlásairól feltárta többek között azt, hogy Magyarországon a megkérdezettek 61 százalékának (az EU átlag 54 százalék volt!) az a véleménye, hogy munkavállalóként inkább preferálják azokat a cégeket, amelyek elkötelezettek a társadalom kisebb-nagyobb közösségei iránt. Arra a kérdésre, hogy a kutatásban felsorolt közösségi célok közül melyeket kellene támogatniuk a vállalatoknak 65 százalék a környezet megóvásához való hozzájárulást jelölte meg, 62 százalék a mélyszegénység és az éhezés megszüntetését, 59 százalék a rendes bért fizető munkahelyek létesítését. A 28 vizsgált európai országban a – nálunk harmadik helyre rangsorolt – rendes bért fizető munkahelyek létesítése került általában az első helyre (I4).

A Humánpolitika.com átfogó kutatást végzett 2013-ban a munkahelyi egészségfejlesztésről és a munkavállalók sportolási szokásairól. Kutatásuk két részből állt, vállalati és munkavállalói oldalról vizsgálták meg, hogy hogyan gondolkodnak Magyarországon a munkahelyi egészségfejlesztésről a munkáltatók és a munkavállalók. A kutatásban egyik oldalról 68 közép- és nagyvállalat HR vezetője, döntéshozója vett részt. A kutatás feltárta, hogy a válaszadó cégek 54 százaléka szervez rendszeresen vállalati sport- és egészségnapot, 79 százaléka támogatja a munkahelyi sport megvalósulását, melyen belül 97 százalékban multifunkcionális sportbérlet segítségével érhető el a mindennapos mozgás és rekreáció a munkatársak számára, amely javítja a munkavállalók egészségét, fejleszti a stressz-kezelést, fokozza a dolgozók teljesítményét, valamint csökkenti a betegség miatti távollét arányát. A másik oldalon a kutatásban részt vett 803 munkavállaló egyértelműen tapasztalta, hogy a rendszeres sport pozitívan hat a munka- és magán életre egyaránt, ami jobb állóképességben, megnövekedett munkahelyi hatékonyságban, kevesebb betegség miatti hiányzásban nyilvánul meg. A válaszadók döntő többsége rendszeresen sportol és 85 százalékuk a jövőben is továbbra is igényt tart multifunkcionális sportbérletre, 89 százalékuk pedig örömmel használna SZÉP kártyát ennek finanszírozására (I5).

## 2. Anyag és módszer

Adatforrásaink már elismert szakemberek, szakmai zsűriek által jó gyakorlatként elismert, kiadványokban megjelentetett vállalati példákból állnak össze. Így

szekunder forrásként felhasználtuk a CSR Piac 2011, 2013 és 2015 kiadványait. A szakmai zsűri által elismert és bemutatásra példaértékűnek tartott vállalati gyakorlatok közül válogattuk ki azokat, melyek tanulmányunk célkitűzéseihez leginkább illeszkednek. Az „Ez a CSR. 51 felelős beszélgetés” c. könyv is igen hasznos, jó gyakorlati példákat szolgáltatott elméleti és gyakorlati vizsgálódásainkhoz.

### 3. Eredmények és értékelésük: Hazai jó gyakorlatok bemutatása – központban az alkalmazottak

A számos kiváló felelősségvállalási programot tanulmányozva a legjobbakat tematikus bontásban az alábbi csoportokba rendezve ismertetjük, elemezzük részletesen az 1. táblázatban:

- alkalmazottak egészségének megóvása
- rugalmas, családbarát munkahely
- dolgozói önkéntes programok
- krízishelyzetek menedzselése
- egyéb programok.

A gyakorlati példák táblázat soronként 1-1 vállalati programot mutatnak be, ez az oka az esetleges átfedéseknek.

**1. táblázat: Az alkalmazottakra fókuszáló legjobb CSR gyakorlatok bemutatása**

Gyakorlati példa csoportok	Konkrét gyakorlati példák
1. Alkalmazottak egészségének megóvása	Kerékpárral közlekedők számára szükséges infrastruktúra, egészséges táplálkozásról szóló weboldalak, friss szendvicsek az értékesítésben kora hajnaltól dolgozóknak, ingyenes/kedvezményes egészségügyi szűrések, rendszeres irodai jógaórák, stressz kezelő gyakorlatok gyűjteménye és tréning, életvezetési coaching tanácsok.
	Influenzajárvány terjedésének monitorozása, ingyenes védőoltás, gyümölcsosztás, edzőterem kialakítása, irodai egészségnapok: ingyenes szűrővizsgálatok, stressz-szint mérés, életmód tanácsadás, toxinmérés, vitaminszint- és test zsírszint mérés, kineziológiai tanácsadás, íriszdiagnosztika, masszázis, akupunktúra, workshop légzéstechnikai gyakorlatokról, táplálkozási tanácsadás, anyajegy vizsgálat, heti és szezonális ingyenes sportnapok, rendszeres véradó nap.
	Belső egészségkampány: egészséges életmód fenntartása, szervezett mellrákszűrésekre való részvételre felhívás – alkalmazottak és családtagjaik elérése.
	Vállalati egészségnap a helyi lakosság bevonásával: szűrések, egészségfejlesztő tevékenységek.
	Rendszeres egészségügyi szűrések és sportolási lehetőségek.
	Tematikus egészségprogram munkatársak és családtagjaik számára: egészséges étkezés, mozgás, dohányzástól leszoktatás, stressz kezelés (tai-chi, jóga, autogén tréningek), szűrővizsgálatok, ingyenes influenza elleni védőoltás.

	<p>Dolgozók komplex egészségprogramja (egészségfelmérés, szűrővizsgálatok, stressz faktorok, főbb fejlesztendő képességek, egészséges táplálkozás, tréningek, mentális egészség, fizikai aktivitás).</p> <p>Munkahelyi balesetek és egészségkárosodások megelőzése, prevenció és szemléletformáló kampányok (mellrák, prosztata rák stb.), irodai masszázs, térítésmentes gerinctorna, kerékpáros munkába járás támogatása, véradás.</p> <p>Munkahelyi egészségfejlesztő program (egészségfelmérés – célirányos fejlesztő program): célzott tréningek, életmódprogram, stressz és feszültségoldó relaxációs tréningek, autogén tréning, dohányzásról leszoktató program.</p> <p>Egészséges életmódra nevelő program: munkaidőn belül komplex prevenció szűrések – betegségek megelőzése, foglalkozás-egészségügyi orvosok igénybevétele, ingyenes influenza elleni védőoltás, sportolási lehetőségek támogatása, családi sport nap, életmód tanácsadás, 24 órás orvosi segélyvonal, kihelyezett véradás.</p> <p>Tematikus egészségnapok: gyümölcs, szűrőnapok – egyedi szűrésekre való jelentkezés (munkaköri sajátosságból eredő problémákra fókuszálva), vitalitás megőrzése, gerincvédelem, egészséges táplálkozás, prevenció előadások, stressz kezelés.</p>
<p><b>Hozadék:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nő a munkavállalói elkötelezettség, elégedettség, új kollégák vonzása</li> <li>- motiváló, inspiráló és emberközpontú munkahely, amely hozzáadott értékkel bír a vállalat összes munkavállalója számára, cégnél eltöltött évek száma nő, gyermekesek és visszatérő kollégák száma nő</li> <li>- a munkatársak a vállalat legjobb nagykövetei, a vállalatnál hisznek abban, hogy csak az elégedett, kiegyensúlyozott, stabil és nyugodt magánéleti háttérrel rendelkező munkatárs képes kihozni magából a legtöbbet</li> <li>- a munkavállalók egészségtudatossága nő, vállalati és osztályszintű szinten értéket teremtenek</li> <li>- formálódik a dolgozók és családtagjaik egészséges életmóddal kapcsolatos attitűdje, növeli ez irányú elköteleződésüket, munkatársak jobb közérzete, kevesebb hiányzás megbetegedések miatt</li> <li>- egyre több résztvevő az egészséggel kapcsolatos kampányokban, egyre több az alulról jövő kezdeményezés</li> <li>- a téma iránt egyre nyitottabb munkatársak, ötleteikkel, véleményükkel hozzájárulnak a program továbbfejlesztéséhez</li> <li>- a program beépült a vállalati kultúrába, a kollégák egészségesebben élnek, a szociális háló erősödött, kritikus betegségek kiszűrésre kerülnek, munkabalesetek száma igen alacsony</li> </ul>	
<p><b>2. Rugalmas, családbarát munkahely</b></p>	<p>Munka-magánélet egyensúlyt elősegítő program, szülési szabadságon lévő és onnan visszatérő kismamák támogatása: valódi rugalmasság biztosítása.</p> <p>Rugalmas munkaidő, otthonról való munkavégzés, karrierszünet (adott keretek között), 1 hónapos fizetetlen szabadság (adott feltételek esetén), 3 hónapos nyári fizetetlen szabadság gyermekes szülőknek (adott feltételek esetén), részmunkaidős munkakörök, szerződéses magán óvoda kedvezményes havi díjért, ingyenes e-learning angol nyelvtanfolyam otthon lévő kismamáknak.</p> <p>Munka-magánélet, karrier-család arányait fenntartó program, családbarát szemlélet, rugalmas munkavégzés.</p> <p>Várandós program – várandós alkalmazottak (speciális) foglalkoztatása a terhesség 9 hónapja alatt.</p> <p>Családi és munkahelyi kötelezettségek összehangolása (táv munka, részmunkaidő, alternatív foglalkoztatás).</p>



	<p>Rugalmas munkaidő bevezetése, kapcsolattartás és munkaidő kedvezmény kisgyermekes munkavállalóknak.</p> <p>Kéthetes ingyenes gyermekmegőrző a nyári szünetben.</p> <p>Munka – magánélet harmóniája (rugalmas, rész munkaidőben, távmunkában való foglalkoztatás, szükség esetén rendkívüli fizetés nélküli szabadság, kisgyermekkel otthonlévők számára biztosítják a cég életében való részvételt, közösségépítő céges rendezvények családtagokkal, gyermekprogramok, a vállalat nyugdíjasainak is szervez programokat.</p> <p>Munkahely – család – hobbi egyensúlyának fenntartása: otthoni munkavégzés, saját időbeosztás szerinti munkavégzés, kisgyermekes szülőknek távmunka, képzések, tréningek.</p>
<p><b>Hozadék:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- a munkavállalók jobban megismerik egymást, gördülékenyebb munkavégzés, együttműködés</li> <li>- munkatársak megtartása, munkatársak lojalitás nő, hamarabb visszatérnek a kismamák a munkába</li> <li>- munkatársi elköteleződés javul, egyre több az alulról jövő kezdeményezés</li> <li>- amennyiben a szülő számára biztosított gyermeke felügyelete, több időt tud aktív munkával tölteni, jobban tervezhető a nyári szabadság</li> <li>- a gyerekek között kialakuló kapcsolatok a kollégákat is közelebb hozza egymáshoz, egyre több résztvevő évről évre, költségkímélő a szülők számára</li> <li>- csökkennek a munkahelyi konfliktusok, a munkatársak összetartók, elkötelezettek, lelkesek, motiváltak, egyre többen vállalnak gyermeket – a stabil munkahelyi háttér biztonságot nyújt; hisznek abban, hogy mint törődő, felelős vállalat, a cég vonzóbb a munkaerőpiacon, mint a hagyományos gondolkodó versenytársak – ez a bizalom piaci előnyt jelenthet</li> <li>- az alkalmazottak biztonságot nyújtó és családias közegként jellemezték a céget, az alkalmazottak hosszú távon terveznek a céggel, pozitív visszajelzés a partnerektől, ügyfelektől: nagyra értékeli családbarát működésüket</li> <li>- + az egészségmegővő programoknál már ismertetett első három hozadék</li> </ul>	
<p><b>3. Dolgozói önkéntes programok</b></p>	<p>Csatlakozási lehetőség a vállalat által meghirdetett, központilag szervezett és finanszírozott programokhoz, + dolgozók által kezdeményezett programok, szellemi tudással történő segítségnyújtás.</p> <p>Önszerveződő önkéntes programok.</p> <p>Évente kétszer önszerveződő önkéntes nap külső helyszíni munkavégzéssel, Mikulásbolt: gyermekotthonok támogatása (egyéni+céges), gyűjtés az árvízkarosultak megsegítésére (egyéni+céges).</p> <p>Központi és önszerveződő önkéntes programok.</p> <p>Állatmenhelyen végzett önkéntes munka (+kutyaházak, kutyaedeled adományozása) – felelős állattartás népszerűsítése, gyermekotthonban megvalósult csapatépítés.</p> <p>Önkéntes munka és adományozás halmozottan hátrányos helyzetű gyermekeknek.</p> <p>Negyedévente egy munkanap pályázható meg egyéni vagy csoportos önkéntes munkavégzésre (alulról jövő kezdeményezések).</p> <p>Nonprofit szféra hatékonyabbá, eredményesebbé tétele érdekében a legjobb gyakorlatok, menedzsment és szaktudás átadása (tanácsadási, fejlesztési tevékenység, képzések tartása, szakmai önkéntesek közvetítése).</p> <p>Együttműködés a Magyar Élelmiszerbankkal: élelmiszer adománygyűjtő akciók.</p> <p>Munkatársak pályázhatnak a lakókörnyezetükben felmerülő kezdeményezések megvalósítására (önkéntes munka + céges anyagi és egyéb támogatással).</p>

	Önkénteseik szaktudásukkal (könyvvizsgálat, adótanácsadás, stratégiaalkotás, költség optimalizáció, CRM-folyamat fejlesztés, informatikai és biztonsági felülvizsgálat, e-learning rendszer kialakítása, coaching stb.) segítenek civil szervezeteknek, erre évente 3 munkanap áll mindenkinek rendelkezésre.
	A csapatépítésre szánt napokat önkéntes munkára fordítják.
<b>Hozadék:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- dolgozók közösségért érzett felelősségének növekedése</li> <li>- jobb munkahelyi hangulat</li> <li>- a munkavállalók számára hozzáadott értéket jelent egy társadalmilag felelős és elkötelezett cégnél dolgozni</li> <li>- csapatépítés, lojális munkatársak, egyéni készségek/képességek fejlődése, jobb munkahelyi hangulat, a vállalat reputációja nő</li> <li>- kölcsönös előnyök az érintettek számára</li> <li>- alkalmazottak empátiája növekszik, jó érzés tenni valami jót, hasznosat a társadalomért</li> <li>- nő a dolgozói elégedettség, a lojalitás, jobban megismerik egymást a kollégák, gyorsabbá és személyesebbé tehetők a munkafolyamatok</li> <li>- társadalmi problémák hatékonyabb orvoslása közösen (cégek + civil szféra)</li> <li>- az önkéntesség nemcsak a vállalati állampolgári mivoltot tükrözi, hanem a vállalati belső kultúra egyik pillérét is jelenti</li> <li>- munkavállalók körében a csapatszellem és az elkötelezettség növekedik</li> <li>- a munkatársak érzékenyebbé válnak társadalmi problémákra, változatos és ösztönző környezetben továbbfejlesztik képességeiket, ismereteiket</li> <li>- csapatépítés során valós probléma megoldás a vállalat környezetében, javítja a munkatársak közötti együttműködést, értéket teremtenek a rászoruló célcsoportoknál</li> </ul>	
<b>4. Krízishelyzetek menedzselése</b>	Társadalmilag és gazdaságilag felelős leépítés megszervezése: új életpályamodell biztosítása az érintett munkatársak számára.
	Gondoskodó létszámleépítés: döntési lehetőség az érintetteknek (Mt. szerinti végkielégítés VAGY a vállalat alapítványához való csatlakozás és támogatás). A támogatás/program 12 hónapos (+ 2 x fél év): tanácsadás, életút terv – fejlesztési terv.
<b>Hozadék:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- a program az igazán emberi vállalati értékeket megfoghatóvá és láthatóvá tette az összes munkatárs számára, a távozni kényszerülők alapos, teljes körű és a piacon valóban hasznosítható eszközöket, felkészítést kaptak</li> <li>- „Ahogy bánsz a távozókkal, azzal üzensz a maradóknak (KÖVET, 2015:83)”</li> </ul>	
<b>5. Egyéb</b>	Hátrányos helyzetűek (hajléktalanok) alkalmazása.
	Hátrányos helyzetűek (fogyatékkal élők) alkalmazása.
	Közlekedésbiztonság javítása.
	Esélyegyenlőség, nők munkahelyi és munkaerő-piaci integrációja.
	Rehabilitációs részleg a megváltozott munkaképességűek alkalmazására.
Megváltozott munkaképességűek és értelmi sérült személyek foglalkoztatása.	
<b>Hozadék:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- lojális alkalmazottak</li> <li>- közlekedési balesetek miatt kevesebb kiesett munkanap</li> <li>- elégedettebb, kiegyensúlyozottabb dolgozói légkör, amely jó hatással van a munkavégzésre is, a megváltozott munkaképességű alkalmazottak körében a dolgozói elégedettség és a cég iránti lojalitás magas</li> <li>- empátia növekedik a vállalaton belül, jobban odafigyelnek egymásra a kollégák</li> </ul>	

Forrás: Saját szerkesztés KÖVET, 2011; KÖVET, 2013; KÖVET, 2015 alapján

#### 4. Következtetések, összegzés, záró megjegyzések, záró gondolatok

Az 1. táblázathoz kiegészítésként, megerősítésként és összegzésként is érdemes kiemelni pár gondolatot a Kőszegi (2014) által készített interjúkból is.

Munkahelyválasztásnál a fiatalok (különösképpen a Z-generáció) számára fontos szempont az, hogy a vállalat etikusan, fenntarthatóan működik-e, valamint a pusztán üzleti célokon túlmutató, valamilyen magasabb rendű céllal azonosul-e.

A vonzó munkahely kiterjed többek között a kismamák visszaintegrálására, fiatal gyakornokok, friss diplomások fogadására, fiatal tehetségek gondozására, a jutalmazási rendszerre, a munkahelyi balesetek kivédésére, a dolgozók munkamagánélet egyensúlyának kialakítására, egészségének megőrzésére. A válaszadók hangsúlyozzák, hogy nem csupán az a lényeg, hogy a munkatársak minél jobban és minél többet termeljenek, hanem az is, hogy jól érezzék magukat. Ezekkel a lépésekkel a vállalati fluktuáció is minimálisra csökkenthető.

Fontos az is, hogy a vállalat dolgozói hogyan viszonyulnak a társadalmi, környezeti problémákhoz, mennyire azonosulnak a vállalat által kezdeményezett CSR programokkal. Van-e lehetőség, nyitottság a vállalat vezetősége részéről alulról, az alkalmazottaktól induló kezdeményezések meghallgatására, felkarolására, támogatására. Hasznos, ha a munkavállalókat megkérdezik egy döntéshozatal során, ha van párbeszéd a vállalatban belül, nem pedig a felső vezetés (akik nem mindig vannak közeli kapcsolatban ténylegesen rászoruló csoportokkal) határozza meg az önkéntes munka, vagy éppen adományozás célcsoportját és mikéntjét.

A hitelesség nagyon fontos a CSR programoknál is. Ha egy vállalat nem megfelelően bánik az alkalmazottaival, de kifelé próbálja felelős vállalatként feltüntetni magát, ez hosszú távon nem fenntartható stratégia.

A KKV-knál gyakori, hogy úgy vélik, nekik nincsenek erőforrásaik különféle CSR programokra, ilyesféle programoknak csak a nagyoknak telik. Igen gyakran lehet azonban találkozni példáulértékű felelős KKV-s gyakorlatokkal is. Előfordul, hogy egyenlőségjelet tesznek a CSR és a munkahelyi kultúra közé. A munkakörülményeket úgy alakítják ki, hogy az otthonos legyen, edzőtermet biztosítanak, ami nyitva áll az alkalmazottak családtagjai számára is, gyümölcsöt visznek rendszeresen alkalmazottainak és közösségként tekintenek rájuk és együttműködést, közös felelősséget várnak tőlük a költségek csökkentésének terén is. Csökkent munkaképességű fiatalokat és hajléktalanokat is foglalkoztatnak, segítik visszavezetni őket a társadalomba, arra a szintre, ahol egykor voltak. Hiszik, hogy ezekből az emberekből kerülnek ki a legelőjálisabb kollégák.

Hangsúlyozzák azt is, hogy a vállalati önkéntes programok (különösképpen, ha ezek alulról induló kezdeményezések és nem pedig vezetői vezényszóra történnek) nagyon fontos értéket tudnak teremteni a vállalat szűkebb-tágabb környezetben, de ennek az értékteremtésnek a vállalatban belüli hatása még hatványozottabb.

Önkéntes munkánál a legtöbb vállalat fizikai munkavégzésben gondolkodik, de egyre inkább kezdenek már elterjedni itthon is a *pro bono* szaktudás alapú kezdeményezések is.

Van, aki adományozás helyett a társadalmi befektetés kifejezést használja. Az ilyen támogató valóban akar változtatni saját környezetén, a társadalmi – környezeti

ügyeken, problémákon. Fontos, hogy a támogató figyelje a változást, akarja látni azt a fejlődést, ami az ő erőforrásai befektetésével jön létre. Az is fontos, hogy legyen folyamatos kommunikáció a támogató és a támogatott között.

Bízunk abban, hogy a tanulmányunkban bemutatott jó példák további vállalatokat segítenek hozzá a felelős üzleti magatartás elsajátításához – nem csupán az alkalmazottaikra koncentrálva.

## Irodalomjegyzék

- Bakan, J. (2005): *The Corporation*. Független Média Kiadó, Budapest.
- Csapóné R., T. (2008): *Üzleti etika*. Főiskolai jegyzet, Budapesti Gazdasági Főiskola, KVIFK, Budapest.
- Győri, Zs. (2011): *A társadalmi felelősségvállalás helyzete Magyarországon 2011*. Műhelytanulmány.
- Győri, Zs. (2013): Vállalati felelősség – felelős vállalkozások, 55. Georgikon Napok, 2013. szeptember 26-27. Keszthely: 178–188.
- Kotler, P., Lee, N. (2007): *Vállalatok társadalmi felelősségvállalása*. HVG Kiadó Zrt, Budapest.
- Kőszegi, A. (2014): *Ez a CSR. 51 felelős beszélgetés*. Brand Trend Kft. Budapest.
- KÖVET Egyesület (2011): CSR Piac 2011 katalógus. Felelős vállalati megoldások gyűjteménye.
- KÖVET Egyesület (2013): CSR Piac 2013 katalógus. Felelős vállalati megoldások, együttműködések gyűjteménye.
- KÖVET Egyesület (2015): CSR Piac 2015 katalógus. Fókuszban a felelős foglalkoztatás. Felelős vállalati megoldások, együttműködések gyűjteménye.
- Kun, A. (2004): *A vállalati szociális elkötelezettség tematizálásának alapvonalai az Európai Unióban*. <<http://jesz.ajk.elte.hu/kun17.html>>
- Kurucz, Zs. (2010): *Szociálisan érzékeny vállalatok a Habitat For Humanity Magyarország CSR kutatása*. <[http://www.habitat.hu/files/0713\\_habitat\\_jelentes\\_public\\_vegleges\\_v2.pdf](http://www.habitat.hu/files/0713_habitat_jelentes_public_vegleges_v2.pdf)>
- Szigeti, C. (szerk.) (é.n.): Munkahelyi egészségfejlesztés a CSR tükrében. *Fenntarthatósági füzetek* 4. CG&Partners Kutató és Tanácsadó Kft.
- Zsolnai L. (1994): Vállalati etika, *Vezetéstudomány* 13 (3): 54–56p.
- 11: CSR Menedzserek Fóruma, zárt ülés. <<http://www.kovet.hu/rendezvenyek/csr-menedzserek-foruma-zart-ules/view/report>> (2017.09.20.)
- 12: A vállalatok nagyobbik fele költ a társadalmi felelősségvállalásra. <[http://socialbranding.hu/csr/socialbranding/2009/03/12/a\\_vallalatok\\_nagyobbik\\_fele\\_kolt\\_a\\_tarsadalmi\\_felelossegvallasra/](http://socialbranding.hu/csr/socialbranding/2009/03/12/a_vallalatok_nagyobbik_fele_kolt_a_tarsadalmi_felelossegvallasra/)> (2017.09.15.)
- 13: A reputáció építésére használják a cégek a CSR-t <[http://www.mfor.hu/cikkek/vallalatok/A\\_reputacio\\_epitesere\\_hasznaljak\\_a\\_cegek\\_a\\_CSR\\_t.html](http://www.mfor.hu/cikkek/vallalatok/A_reputacio_epitesere_hasznaljak_a_cegek_a_CSR_t.html)> (2017.09.25.)
- 14: Vásárlóként és munkavállalóként is preferáljuk a társadalmilag felelős vállalatokat. <[http://socialbranding.hu/csr/socialbranding/2012/04/06/vasarlokent\\_es\\_munkavallalokent\\_is\\_preferaljuk\\_a\\_tarsadalmilag\\_felelos\\_vallalatokat/](http://socialbranding.hu/csr/socialbranding/2012/04/06/vasarlokent_es_munkavallalokent_is_preferaljuk_a_tarsadalmilag_felelos_vallalatokat/)> (letöltve: 2017.09.20.)
- 15: A munkahelyi sport- és egészségfejlesztés szervezeti tapasztalatai 2013. <[http://humanpolitika.com/letoltesek/humanpolitikacom\\_kutatas\\_eredmenyek\\_2013.pdf](http://humanpolitika.com/letoltesek/humanpolitikacom_kutatas_eredmenyek_2013.pdf)> (2017.09.15.)