

## Bevezetés és célok

A hagyományos megközelítés szerint a nyugati világ gazdaságában a közgazdasági racionalitás és a társadalmi felelősség ellentétben áll egymással, különösen igaz lehet ez olyan válsághelyzetben mint a 2008-ban indult gazdasági válság, mely elemi erővel söpört végig a világ gazdaságában. A piaci tranzakciókat jellemző logika gyakran konfliktust teremt más típusú logikákkal, amik többnyire társadalmi, etikai és környezeti megfontolásokat fejeznek ki. Mindazonáltal a vállalatok kezdik megtalálni a módját, annak hogyan kombinálhatók a közgazdasági célok a társadalmi felelősséggel. Nem magától értetődő többé, hogy a társadalmi megfontolások csupán állami feladatok, vagy néhány „megszállott” ügye.

A szervezeteket „rugalmasabbá” alakítják, törekedve a „legjobb gyakorlat” eltanulására, és a jobb „ügyfél-orientáltságra”, valamint „költség-hatékonyságra”. Az üzletorientált kormányzási formák, amiket nevezhetünk „menedzsmentalitásnak” (Nyqvist, 2008), bekerülnek a mindennapi gyakorlatba. Másrészt, a közösségi adminisztrációval hagyományosan társuló értékek átszivárogtak az üzleti szférába. A vállalkozások most „felelősebbé” válnak, léteznek „etikai elvek” és a morális magatartásra vonatkozó szabványok. Ezzel párhuzamosan, vagy válaszként a demokratikus eszmékre, a vállalatok alkalmazkodnak a jobb „átláthatóságot” célzó igényekhez. Így kialakul a létező határvonalakon való cikázás és a szervezet pozicionálásáról szóló tárgyalás a profit és a társadalmi jólét folytonosságának mentén.

Mi történik, amikor az üzlet szociálissá, a hatóságok pedig piacorientálttá válnak? Amint a különböző logikák,

prioritások és értékek találkoznak, gyakran a felszínre kerülhetnek feszültségek és súrlódások. Mi forog kockán ezen csatározások során? Elegendő bizonyíték áll rendelkezésre annak igazolására, hogy a szabályozás új területei jelennek meg. A menedzserek, álláskeresők, befektetők elsajátítják a piaci tevékenységükhöz való hozzáállásuk új módjait. Az oktatási programok önvizsgálatra és magatartásváltoztatásra tanítják az alkalmazottakat. Hasonlóképpen, a vezetői programokat is fejlesztik, hogy segítséget nyújtsanak a menedzsereknek az etikus gondolkodásban. Ennek megfelelően a vállalatok és a közszféra közti együttműködések és új partnerségi formák szintén fejlődnek. Ezek az új szövetségek ideiglenes vagy hosszútávú összehangolásról szólnak, melyek számos kérdést vetnek fel. Hogyan egyesíthető a piaci logika a társadalmi és erkölcsi logikával? Mik a központi feszültségek csoportok között?

A gazdasági és társadalmi értékek közti egyensúlyozásban az egyének és a szervezetek is új módszereket kereshetnek. A kölcsönösség új formái után kutatnak, amelyek újfajta szövetségi formákról, valamint megosztott értékekről szólnak. Ez történhet a szolgáltatáscsere informális területén, ahol az emberek a pénzügyi és társadalmi befektetésekkel egyensúlyoznak oly módon, hogy bizonyos kölcsönösségi formákat alakítanak ki. Ezen gondolkodásmód mentén a hitelnyújtóknak érdekében állhat magas kamataik csökkentése, hogy „valamit visszajuttathassanak” a szerényebb anyagi lehetőségekkel rendelkezők részére. A legutóbbi években a vállalkozói világ fokozatosan építette be a társadalmi felelősség eszméjét a külvilág felé irányuló kommunikációjába.

## A társadalmi felelősség eszménye

2001 nyarán az Európai Unió kiadta az úgynevezett Zöld könyvet, mely kiadvány magában foglalja a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának belső és külső lehetőségeit. Ilyen belső lehetőség például, hogy megfelelő környezetben dolgozhassanak az alkalmazottak, az etikus bánásmód vagy a környezet menedzsment.

Alapvetően négyféle vállalati felelősséget lehet megkülönböztetni: gazdasági, jogi, társadalmi és etikai felelősség, melyet az **1. táblázat** részletez. (Fertetics, 2006):

Felelősség típusa	Magyarázat
Gazdasági	üzletileg életképesnek lenni
Jogi	a törvények, norma- és szabályrendszerek betartása
Társadalmi	a vállalati politika részeként elvárt szociális elemek pl. a munkavállalókkal való bánásmód kapcsán
Etikai	a megtermelt nyereség elosztási kérdéseit feszegeti

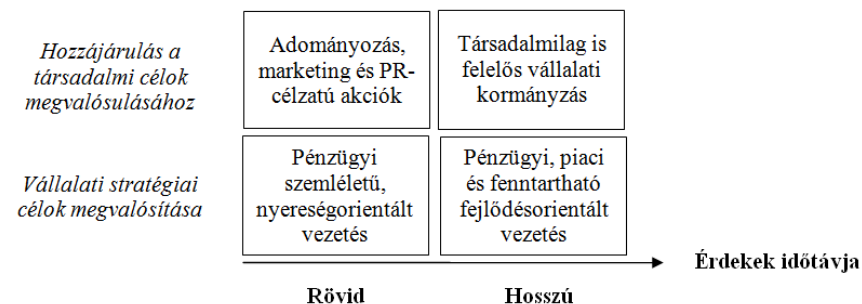
**1. táblázat. A felelősségek típusai**

Más megközelítés szerint a társadalmi felelősség elsősorban etikai kategóriába sorolható, de fontos része az irányításnak is, hiszen a szervezetek és tágabb környezetük kapcsolatát összefüggésben kell vizsgálnunk. A demokratizált és intézményesült vezetés és a felelős magatartás összefüggésben van a vezető személyével (testületével), illetve a szervezet érintettjeivel. (Angyal, 2009)

Alapvetően a vállalati társadalmi felelősség (Corporate Social Responsibility továbbiakban: CSR) három pillérből áll, mely az úgynevezett „3P”, vagyis people (emberek), planet (föld), profit. A nagyvállalatok világszerte kapcsolódtak a vállalati társadalmi felelősség

missziójához, egyesítve az irányítási kódokat és elfogadva üzleti tevékenységük részletes átvizsgálását (lásd Garsten, 2003; Boström & Garsten, 2008). A valós küldetéstudat ábrázolása olyan kérdések felvetésével mint az emberi jogok, munkavégzési szabványok, környezetvédelem, korrupció elleni harc, világszerte a vezető üzleti vállalkozások éves jelentéseinek szinte magától értetődő összetevője lett. Határozottan kijelenthető, hogy CSR gondolatának komoly hatása van a vállalati szférára.

Az **1. ábrán** jól látható a szervezet vezetése által felállított hosszú és rövid távú érdekek kapcsolata a stratégia megvalósításával, azok területeivel, továbbá a társadalmi célok megvalósulásának milyensége, mélysége.



**1. ábra: Rövid- és hosszútávú érdekek megjelenése a vállalati célok között** (készült: Angyal 2009 alapján)

Ha a vállalat csak rövidtávon gondolkodik a stratégiai célok megvalósításában, akkor kizárólag nyereségorientált céljait fogja megvalósítani. Azonban ha a hosszútávú érdekeit is figyelembe veszi, akkor mindenképpen a pénzügyi mutatók nyomkövetésén és emelkedésén kívül, egyfajta fenntarthatóságot is próbál biztosítani a szervezet számára.

E cikk megvizsgálja két magyarországi, svéd tulajdonú vállalat vezetőinek társadalmi felelősséget érintő elképzeléseit és gondolatait. A cél: felfedni azt a gondolatvilágot, amely meghatározza, hogy mit jelent társadalmi felelősséget vállalni, elemezve a vállalati dolgozók történeteit, és feltárni a CSR-hez fűződő, vállalati beszélgetéseken átszűrődő elképzeléseket.

### **A kutatás keretei**

A kutatási program 2007-ben indult a SCORE-ban (Stockholm Centre for Organizational Research) tíz svéd kutató közreműködésével. A munka során 5 svéd társaság vezető beosztású (vezérigazgató, CSR, HR, PR menedzser, értékesítési igazgató) dolgozójával 25 mélyinterjút készítettek. A svéd riport az ABB, AstraZeneca, Elanders, Electrolux és Ericsson vállalatok vezetőivel készült interjúkon alapszik. A résztvevő társaságok a Miskolci Egyetem kutatóival együttműködve kerültek kiválasztásra, a svéd és a magyar válaszok összehasonlíthatósága érdekében. A svéd tanulmány eredménye egy jelentés volt (Ardenfors, 2009), ami bemutatta a svédországi vezetők történeteit és visszajelzéseit. A kutatást Svédországban a „**Társadalmi ügyek – irányítás egy normatív gazdaságban**” című kutatási programnak volt a része, melyet ott a Bank of Sweden Tercentenary Alapítvány támogatott. A magyarországi kutatásokat a Miskolci Egyetem saját forrásból valósította meg. A svéd cégek magyarországi leányvállalatai közül a kutatásban végül csak az Ericsson és az Electrolux vállalt aktív szerepet, segítve ezzel a kutatás megvalósítását.

A vizsgálat a vezetők történeteit és kérdésekre adott válaszai alapján szűr le következtetéseket. Nem a tényszerű megállapítások, sokkal inkább a mindennapokban felelhető felelősség mértékének és milyenségének megállapítása az elemzés célja. A kutatás fő célkitűzése tehát annak a megértése volt, hogy hogyan, milyen elvek

mentén dolgoznak egy CSR programot felvállaló szervezetnél. Annak érdekében, hogy megragadhatjuk azt, hogy a válaszadók számára mit jelent a társadalom szempontjából felelős viselkedés, a fókusz arra helyeztük, hogy miképpen beszéltek a CSR-ról, hogyan írták le a CSR működése mögött húzódó indítékokat, a társaság szerepét a társadalomban, az elkötelezettséget. Mindezt szem előtt tartva fontos megjegyezni, hogy ez a beszélgető nem adhat teljes képet a résztvevő társaságok CSR tevékenységéről, inkább a válaszadó személyek által kifejezett gondolatokat és elképzeléseket jeleníti meg.

A résztvevőket megkértük, hogy válaszoljanak azokra a kérdésekre, melyekkel értékelik a vállalatok szerepét a környező társadalom tükrében. Kértük őket, hogy beszéljenek az elkötelezettséggel kapcsolatos gondolataikról; meddig tart a vállalati társadalmi felelősség, mi volt a társaságuk CSR programjának eredete. Felszínre kerültek CSR-ral kapcsolatos kérdések a profitszerzéssel, valamint a kockázatokkal és elvárásokkal összefüggésben. Az interjúk elemzése kvalitatív módszerekkel történt.

A kutatás a narratív megközelítést használta, mely az elmondott történetek elemzésén keresztül a társadalomtudományi megismerés egyik fő módjának tekinthető. (Czarniawska, 1998) A stratégiai tanulmányok területén ez a fajta megközelítés használatos az egyes elképzelések megértéséhez viták és preferenciák formájában. Az elmondott történetek alapján az egyének pozícionálják magukat saját közösségükben, és megértik a közösségi csoportokon és megállapodásokon belüli célokat és értékeket (Fischer, 2003). A szervezési tanulmányok terén a narratív megközelítés használható akkor, amikor szervezeti eseteket gyűjtenek össze elemzés céljából. Az elemzés egy módja lehet az interjúk irányítása (Czarniawska, 1998), felvétele majd feldolgozása.

## **A kutatási célterület meghatározása**

A kutatás magyarországi célterülete két svéd hátterű magyarországi nagyvállalat az Ericsson és az Electrolux volt.

Az Ericsson a távközlési hálózatüzemeltetők részére szánt technológia és szolgáltatások szállítója nemzetközi téren. A vállalat termékei között megtalálhatók a mobil és vezetékes hálózati infrastruktúra, valamint hálózatüzemeltetőknek, vállalatoknak és fejlesztőknek kínált szélessávú és multimédiás megoldások. Jelenleg több, mint másfél ezer főt foglalkoztat az Ericsson Magyarország. A vállalat honlapján igen átfogóan nyilatkoznak a társadalmi felelősségvállalásról: „Az Ericsson elkötelezett az iránt, hogy fő üzleti tevékenységén keresztül a társadalom javát szolgálja – a mindenki számára elérhető kommunikációra, az emberi jogokra, valamint az éghajlatváltozás elleni harcban felhasználható innovatív energia megoldások kialakítására összpontosítva.” (www.ericsson.hu)

Az Ericsson adatgyűjtés alapján, illetve más vállalatok gyakorlatot is megismerve élenjárónak tekinthető a vállalatok társadalmi felelősségvállalása terén mind nemzetközi, mind magyar viszonylatban. Az Ericsson Magyarország a következőképpen nyilatkozik ez ügyben: alapítása óta a hazai társadalom felelős résztvevőjének és aktív tagjának tekinti magát. Több rendezvénnyel, akcióval segítette a hazai társadalom építését és a hátrányos helyzetű rétegek támogatását. Kiemelten fontos feladatnak tekinti a hazai kutatás és felsőoktatás nemzetközi integrációját, a középiskolai és egyetemi képzés támogatását. A vállalat a felelősségvállalással kapcsolatban már több díjban és elismerésben részesült az évek folyamán mind a svéd, mind a magyar társadalom részéről. A vállalt Etikai Kódexe szintén megtalálható a honlapon. Szó van benne a munkatársak közötti viselke-

Magyar Minőség XXI. évfolyam 11. 2012. november

désről, az etikai normákról, a munkahely megóvásáról, a környezetvédelemről és a társadalmi felelősségvállalásról.

Az Electrolux Csoport háztartási és ipari készülék gyártó, a világ több, mint 150 országában évente közel 40 millió készüléket értékesít. A termékei között szerepelnek hűtőszekrények, mosogatógépek, porszívók és tűzhelyek, melyek a következő márkanevek alatt futnak: Electrolux, AEG-Electrolux, Zanussi, Eureka és Frigidaire. 2008-ban az Electrolux Csoport 55 000 főt foglalkoztatott és ezzel 105 milliárd svéd korona árbevételt ér.

Az Electrolux felelősségről vallott nézetei megtalálhatók az angol és a svéd nyelvű honlapon, amelynek érdekessége, hogy egységes egészként kezeli a vállalatot, nincs külön információ a magyar egységéről. (www.electrolux.com) A honlapon arról is beszámolnak, hogy pozitívan kívánnak hozzájárulni a fenntartható fejlődéshez tevékenységükkel és termékeikkel. Az alkalmazottakkal együtt igyekeznek csökkenteni az energiafogyasztást és a termékekből származó károsanyag-kibocsátást, és biztosítani munkatársaiknak és üzleti partnereiknek a tisztességes bánásmódot, továbbá a helyi közösségek tiszteletben tartását. A stratégiában is megfogalmazott felelős magatartást igyekeznek mind a belső, mind a külső érintettekkel elfogadtatni. Az innovációk révén minden újabb generációs termék egyre energiatakarékosabb, így a 2000-es évtől átlagosan 3 % energiamegtakarítás jellemző az Electrolux által eladott össztermékre Európában.

## **A két vizsgált vállalat CSR gyakorlatának összehasonlítása**

Az adatfeldolgozás során megfigyelhető eredmények arra engednek következtetni, hogy bár mindkét vállalat helyesen cselekszik és a társadalom hasznos tagja kíván

lenni a továbbiakban is, ezt különböző hozzáállással és más-más eszközökkel tudják megvalósítani. A legszembetűnőbb különbség az Etikai Kódexnek tulajdonított jelentőség a társadalmi felelősségvállalás és a helyes magatartásminta meghatározásában van. Az Electrolux esetében az Etikai Kódex inkább útmutató az érintettek részére, melyhez igazodnia kell mindenkinek. Összeállításakor tartalmának kialakításába a magyar leányvállalat is beleszólhat, illetve saját szempontjaik is tükröződhetnek benne. A kódex irányelveinek betartásán túl azonban a legfontosabb, hogy a vállalat dolgozói magukénak tudják érezni a benne foglaltakat, nem szabályként inkább erkölcsi normaként tekinthetnek rá, mellyel azonosítani tudják saját normáikat is. Ezáltal nem jelent gondot annak elfogadása, így a felelős magatartás. Az Ericssonnál az Etikai Kódex egy olyan kötelező magatartásminta, mely alapvetően befolyásolja a szervezet tagjainak cselekedeteit. Nincs lehetőségük az anyavállalatnál megalkotott kódex tartalmának módosítására, a kapott értékrendszert el kell fogadni és aszerint kell dolgozni. Mindkét vizsgált vállalatnál ügyelnek arra, hogy az Etikai Kódex naprakész legyen és tartalmazzon minden olyan etikai tételt, amelyet a vállalat magáénak érez, és amelyet a külvilág felé is kíván kommunikálni.

Mindkét cég a kutatás-fejlesztésben és az energiamegtakarításban élenjáró szerepet tölt be. Termékeik fejlesztésekor igyekeznek a lehető legfelelősségteljesebb irányt választani, hogy a társadalmi értéket tudják képviselni. Nagy hangsúlyt fektetnek a környezetvédelemre és a környezettudatosságra való nevelésre. Elvárják alkalmazottaiktól a felelősségteljes gondolkodást és az ilyen irányú tudatos cselekvést. (Melyricsok, 2010)

Több szempont alapján előkerült a külső és belső felelősség szintje: meddig terjed az egyik és meddig a má-

sik, továbbá melyiket kell előtérbe helyezni. Más-más módon, de mindkét vállalat -bár különböző termékekkel és más iparágban tevékenykednek- egyformán fontosnak tartja a kívülre és a belülré irányuló felelősségérzet megalapozását. Ez szerintük folyamatos fejlődéssel és termékfejlesztéssel, továbbá a dolgozók képzésével, naprakésziségevel biztosítható.

Sok magyarországi vállalat csak reaktív alkalmazkodásként éli meg a felelős magatartás megjelenését és kényszerét. E két vállalat azonban sokkal régebben és mélyebben foglalkozik a témával, mint ahogy ezek az igények a magyar piaci körülmények között mérhetően felléptek. Náluk inkább egy erősen proaktív alkalmazkodásról beszélhetünk, amelynek köszönhetően igen elől járnak e területen hazánkban. Mivel a kommunikáció fejlett mindkét vállalatnál - az érintettek tájékoztatására nagy hangsúlyt fektettek és fektetnek a mai napig is - ezért mindenki tisztában van a tőle elvárt magatartással és viselkedési formával. Ellenállás nem jellemző, kivéve azoknál, akik nem tudnak azonosulni ezzel a gondolkodásmóddal, ezáltal nincs maradásuk a szervezeteknél. Az **2. táblázat** összefoglalja a két vállalat interjúinak elemzése során tapasztalt legfontosabb hasonlóságokat és különbségeket. (Melyricsok, 2010)

Összességében elmondható, hogy a két vállalatnál a felelősség megjelenésével egy inkrementális változás történt a felvilágosító-oktató és a rásegítő változtatási stratégia keverékének felhasználásával. A változás sikere érdekében mindkét vállalatnál, a vezetők elengedhetetlen részesei, előjárói a felelős magatartás elsajátításának és közvetítésének lépéseiben. Mivel ez nem egy ponton végrehajtható elképzelés, hanem egy véget nem érő folyamat, ezért a példamutatás napi feladata az egyes szervezeti egységek vezetőinek.

	Electrolux	Ericsson
Etikai Kódex	van	van
- elfogadása kötelező mindenki számára	igen	igen
- a svéd anyavállalat adja ki	igen	igen
- a tartalmába beleszólhat-e a leányvállalat	igen	nem
- folyamatosan megújuló	igen	igen
Szabályok betartása	kötelező	kötelező
Környezettudatosság	igen	igen
- energiatakarékosság mértéke	nagyon magas	magas
- szerepel-e a prioritások között	igen	egyres területeken
- kutatás-fejlesztésben betöltött szerepe	kiemelkedő	fontos
Munkatársakra való figyelem mértéke	magas	magas
- belső kommunikáció	nagyon jó	nagyon jó
- vezetői példamutatás	magas	magas
Azonosulnak-e a vállalat missziójával	teljes mértékben	többnyire
Elkötelezettség szintje	magas	magas
CSR	van	van
- kifelé kommunikálása (magyarul)	alacsony	magas
- stratégiai szerepe	nagyon magas	magas
- költségekben való megjelenése	magas	változó
- vezetők felelősségtudata	nagyon magas	nagyon magas

**2. táblázat Az Electrolux és az Ericsson által vallott nézetek összehasonlítása**

## A svéd kutatás és a magyar kutatás eredményeinek integrálása

A svéd kutatásban résztvevők nem mint elkülönült egységekről beszéltek a társaságukról a környező társadalom vonatkozásában, a vállalatokat inkább a társadalom részeként írták le, amik felelős szerepet játszanak a szomszédos világgal való harmónia kialakításában. Amikor a kockázatokról kérdezték őket, említettek olyan eseteket, ahol alkalmazták a CSR programot és olyanokat is ahol nem. Különösképpen kihangsúlyozták a CSR elvek figyelmen kívül hagyásának kockázatát: amikor nem történik felelősségvállalás a tevékenységhez kapcsolódó társadalmi, etikai és környezeti vonatkozású kérdésekben, akkor potenciális katasztrófáról beszéltek (lásd Garsten & Hernes, 2009). A hosszútávú kockázatok csökkenő üzleti részesedést és az ügyfelek bizalmának elvesztését jelentik. Ezért a CSR küldetése a külvilágra és az érintettekre való fókuszálás. Ez is nagyon szorosan kapcsolódik a profitnyerés elképzeléséhez: egy CSR program alkalmazását a társaság profitjára való nyilvánvaló hatásként írták le.

Kiseb eltérések tapasztalhatóak a munkaadói szerepről alkotott véleményekben. Míg a svéd vezetők a munkahelyteremtés függvényében beszéltek a munkaadói szerepről, mely az adók révén hozzájárul az állami bevételekhez, addig a magyar vezetők a helyi társadalom való részvételt emlegetik ki leginkább. Minden vállalatnál előkerült az alkalmazottak iránti felelősségérzet és a jó munkakörülmények biztosítása. A beszélgetések során többször felmerült a határvonal a vállalat belüli és kívüli felelősség között, melyet nem könnyű meghatározni. A környező társadalom részeként való megnyilvánulások és az intézményes keretek közötti működés szoros kapcsolatban vannak egymással. Míg a svéd fél inkább a

globális hatást hangsúlyozta, addig a magyar résztvevők a közvetlenebb társadalmi rétegekben való megjelenést hozták előtérbe a kérdés kapcsán. A svéd elemzés során kitűnik, hogy a CSR gondolatvilága közel áll a társaságokhoz, viszont a profitra is vissza tudják vezetni. Azáltal, hogy felelősen gondolkodnak és cselekszenek szívesebben vásárolják termékeiket, így még több profitra tudnak szert tenni. A magyar válaszokból kiderül, hogy vannak esetek, amikor le kell mondani a profit egy részéről a helyesen cselekvés jegyében.

A kockázatnak a magyar részről nem tulajdonítottak mérvadó szerepet, míg a svédeknél megjelenik a politikusok, a média, a fogyasztók véleménye által formált kockázat az interjúalanyok szerint. A kockázat kiküszöbölése érdekében, ezért fontos proaktívan cselekedni. Kiemelkedően fontos kérdés az egyensúly megteremtésének fontossága a szegényes és a túlbujánczó kommunikáció közt.

Megfigyelhető, hogy a legfontosabb pontokban: a felelősség és a CSR kérdésében nagy hasonlóság mutatható ki a magyar és a svéd interjúelemzés végeredményében. Az egyes hasonlóságokat és eltérést a **3. táblázat** szemlélteti. (Melynicsek, 2010)

	Svéd	Magyar
A társaság pozicionálása a társadalomban	kiemelkedő szerepe van	kiemelkedő szerepe van
Munkahelyteremtés következményei	az adók révén fejlődhet a társadalom	a magasabb életszínvonalhoz való hozzájárulás egyéni szinten
A CSR kommunikálása befelé	fontos	fontos
A CSR kommunikálása kifelé	alacsonytól a magasig	alacsonytól a magasig
Az elkötelezettség mértéke	jogszabályok követése, külvilágra való fókusztétel	jogszabályok követése, a belső és a külső értékek összhangja
Profitnyerés a CSR-on keresztül	minden döntésnél jelen van	nem mindig lehet maximalizálni
Kockázatok	megfigyelhetőek a költségek miatt	nem helyeznek rá hangsúlyt, minimálisak
CSR hiánya	nem fenntartható a vállalat	nehéz versenyképesnek maradni az adott piacon

**3. táblázat A svéd és a magyar kutatási eredmények összehasonlítása**

Az összehasonlításból jól látható, hogy -kisebb eltéréseket leszámítva- hasonló a gondolkodásmód és a CSR fontosságának megítélése. Vannak véleményeltérések például abban, hogy mi tarozik igazán a felelős magatartáshoz, vagy mit kommunikáljon a vállalat befelé és kifelé ezzel kapcsolatosan és milyen mértékben legyen

jelen a környezetben, ahol tevékenykedik. Abban viszont megegyeznek, hogy a környezettudatosság, a társadalomban betöltött szerep fontossága és az emberekkel való bánásmód kiválósága elengedhetetlen egy versenyképes, jól működő és a CSR jegyében tevékenykedő szervezet számára.

## Összefoglalás

A kutatásban résztvevő mind az öt svéd és a két magyar társaság rendelkezik olyan erkölcsi, etikai és morális szabályrendszerrel, amely alkalmas a vállalaton belül megteremteni az igazi CSR alapjait. Törekednek arra, hogy ne csak egy látszólagos, csak szavakban megjelenő felelősség legyen jelen a köztudatban velük kapcsolatban, hanem a társadalom iránt valóban elkötelezett vállalat képe alakuljon ki.

A kutatás eredményei nem általánosíthatóak és nem alkalmazhatóak minden üzletágra, mégis a magyar és a svéd résztvevők történetei - vállalattól, iparágtól függetlenül - hasonlóak voltak. A jelen tanulmány rámutat, hogy a résztvevő társaságok különböztek egymástól a méret és az üzletvitel terén, mégis az interjúk során nagyon hasonló módon nyilatkoztak a CSR-ral kapcsolatos elképzelésekről. Elmondható, hogy a CSR idea mélyen gyökerezik a svéd vállalati világban és a vizsgált svéd tulajdonú magyarországi vállalatok hasonlítottak az anyavállalat ilyen irányú elkötelezettségéhez.

A két különböző kultúrában a vezetők nagy figyelmet fordítanak a környezetvédelemre, a felelős gondolkodás elterjedésének fontosságára, az érintettekkel való kapcsolattartás minőségére és a kiváló munkakörülmények megteremtésére. Voltak kisebb jelentőségű témakörök, amelyekben apró különbség fedezhető fel a vállalatok között, de ez annak is tulajdonítható, hogy más-más

ágazatokban tevékenykedő, eltérő méretű vállalatok jelentek meg a kutatásban. A kutatás felhívja a figyelmet arra is, hogy egy magyarországi vállalat miként sajátíthat el egy más típusú gondolkodásmódot és ez milyen változásokat okoz a szervezet és az egyének munkájában és mindennapjaiban.

A vállalati kommunikáció tettek nélkül üres frázisok halmozásával értéktelenedik, ugyanakkor elmondható, hogy a társadalmi felelősségvállalás nem képzelhető el hatékony belső és külső kommunikáció nélkül. Mindenképpen pozitív tényként állapítható meg, hogy a magyar üzleti világban a szavakon túl jelen van a társadalomért felelős magatartás: nemcsak gondolatban, elméletben és szándékban, hanem mindennapi tettekben és üzleti folyamatokban is.

## Irodalomjegyzék

Angyal, Á. (2009): Vállalatok társadalmi felelőssége, felelős társaságirányítás. Kossuth Kiadó

Ardenfors, M. (2009): The Commitment of Social Responsibility: Corporate Reflections on the CSR mission. Score Working Paper Series

Boström, M. & C. Garsten, eds. (2008): Organizing Transnational Accountability. Edward Elgar

Czarniawska, B. (1998): A narrative approach to organization studies. Thousand Oaks, Calif.: Sage

Electrolux hivatalos honlapja: <http://www.electrolux.com>  
Elektronikus forrás. Letöltés ideje: 2010.04.30.

Ericsson hivatalos honlapja: <http://www.ericsson.hu>  
Elektronikus forrás. Letöltés ideje: 2010.04.30.

Fertetics, M. (2006): Vállalatok társadalmi felelősségvállalása. Magyar Minőség augusztus-szeptember



Fischer, F. (2003): Reframing public policy: discursive politics and deliberative practices. Oxford: Oxford University Press.

Garsten, C. & Ardenfors, M. (2009): Global sway: Framing social responsibility in business practice Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar. VII. Nemzetközi Konferencia, Lillafüred

Garsten, C. & Hernes, T. (2009): Introduction: Dilemmas of ethical organizing in Garsten, C. & T. Hernes, eds. (2008). Ethical Dilemmas in Management. Abingdon, Oxon: Routledge.

Garsten, C. (2003): The cosmopolitan organization: An essay on corporate accountability, Global Networks 3 (3): p. 355-370.

Melynicsek, A. (2010): A vállalati vezetésben megjelenő felelősség Szakdolgozat Miskolci Egyetem, Témavezető: Dr. Deák Csaba

Nyqvist, A. (2008): Opening the Orange Envelope: Reform and Responsibility in the Remaking of the Swedish National Pension System. Diss. Stockholm University: Dept of Social Anthropology.

Tóth, G. (2007): A Valóban Felelős Vállalat, A fenntarthatatlan fejlődésről, a vállalatok társadalmi felelősségének (CSR) eszközeiről és a mélyebb stratégiai megközelítésről Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesület (KÖVET)

## **Köszönetnyilvánítás**

Köszönetemet fejezem ki a kutatás kezdeményezőjének és vezetőjének Christina Garstennek és a kutatásban közreműködőknek: Matilda Ardenforsnak a svédországi kutatás feldolgozásáért, Dr. Szegedi Krisztinának, Gaga Istvánnak, Tállai Attilának, Bárkányi Péternek, Nagy Zoltánnak, akik a magyarországi interjúk elkészítésében, továbbá Melynicsek Adriennek és Brezina Krisztinának, akik a begyűjtött kutatási anyag feldolgozásában nyújtottak számomra segítséget.

---