

SZAKDOLGOZAT

Miskó Réka
Budapest, 2025

BUDAPESTI GAZDASÁGTUDOMÁNYI EGYETEM

KÜLKERESKEDELMI KAR

Kommunikáció és médiatudomány szak

Nappali munkarend

Z GENERÁCIÓS ELVÁRÁSOK A VÁLLALATI
FELELŐSSÉGVÁLLALÁSSAL SZEMBEN

Konzulens:
Dr. habil. Zelena András
egyetemi docens

Készítette:
Miskó Réka
Kommunikáció és médiatudomány

Budapest, 2025

Tartalomjegyzék

1. ABSZTRAKT	5
2. BEVEZETÉS	8
3. A VÁLLALATI TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS.....	10
A vállalati társadalmi felelősségvállalás meghatározása(i).....	10
A CSR története	11
A hármas eredménykritérium (triple bottom line - TBL)	19
A CSR 21. századi meghatározása	21
Felelősség típusai a vállalatok életében	24
A CSR négy elméleti modellje	26
A CSR Magyarországon	26
4. STAKEHOLDER-ELMÉLET	29
Az érintettek meghatározása és az érintett-elmélet	30
Az stakeholderi viszonyok különböző formái – három stratégiai kommunikációs szemlélet.....	33
A statikus és dinamikus érintetti szemlélet	35
A stakeholder-elmélet és a vállalati felelősségvállalás összefüggése	40
5. A Z GENERÁCIÓ.....	42
A Z generáció a munka világában.....	44
Generációk a munkahelyen	44
Az élmények és a magánélet mindenekelőtt	47
6. CSR A GYAKORLATBAN	49
A közös gyökerek	49
A Deutsche Telekom IT Solutions	50
A Magyar Telekom Nyrt.	53
7. PRIMER KUTATÁS	56
A kutatás célja és módszertana	56
A kutatás eredményének elemzése	56
Szocio-ökonómiai kérdések	57
Szakmai kérdések.....	58
Összegzés	66
8. ÖSSZEFOGLALÁS	67
9. TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE	68
10. ÁBRAJEGYZÉK	68

11. IRODALOMJEGYZÉK.....	69
12. MELLÉKLETEK	71
A primer kutatás kérdőíve.....	71

ABSZTRAKT

A szakdolgozatom témája iránti érdeklődésem onnan indult, hogy már gyakornokként is feltűnt, milyen fontos az, hogy egy vállalat ne csak anyagi biztonságot adjon, hanem értékrendben is közel álljon hozzám. Úgy éreztem, hogy ezzel nem vagyok egyedül, és egyre több velem egykorú, Z generációs fiatal gondolkodik hasonlóan. Emiatt pedig a kutatási célom az volt, hogy megvizsgáljam, hogy a vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) milyen szerepet játszik a Z generációhoz tartozó gyakornokok munkahelyválasztásában, és milyen hatással van a vállalatról alkotott képükre, valamint hosszabb távon az elköteleződésükre is. A dolgozat elméleti részében áttekintettem a CSR fogalmi meghatározásait, történeti fejlődését, a hozzá kapcsolódó modelleket és a stakeholder-szemléletet, ami szintén elengedhetetlen a téma kutatása során. A szakirodalmi háttér feldolgozása során számos szerző munkáját tanulmányoztam, de a téma szempontjából kiemelkedő jelentőséggel bírtak Bakacsi Gyula, Szilávik János és Braun Róbert munkái, valamint Bereczki Enikő Z generációs kutatása. A gyakorlati részben a Deutsche Telekom IT Solutions és a Magyar Telekom CSR tevékenységét mutattam be, majd primer kutatásként egy kérdőívet készítettem, amit 150 gyakornok töltött ki (110 adatközlő a Deutsche Telekom IT Solutions oldaláról és 40 adatközlő pedig a Magyar Telekom oldaláról). A kutatásomban résztvevő adatközlők kizárólag Z generációs gyakornokok voltak, emiatt a korosztály egységesen és jól körülhatárolható volt. A gyakornokok száma (150 adatközlő) bár nem minősül reprezentatív mintának, a kutatás szempontjából releváns, mivel a vizsgált szervezeteken belül eleve korlátozott a gyakornokok száma, ráadásul a két vállalat között nincs teljes átjárhatóság, így az elérésük is nehezebb. A kérdőívet célzottan, hólabda módszerrel juttattam el az adatközlőknek, ezért a minta nagysága nem a kutatás hiányosságát, sokkal inkább a reális kereteket tükrözi. A kutatásból kiderült, hogy bár a CSR nem mindig döntő szempont a jelentkezésnél, mégis fontos szerepet játszik a vállalat megítélésében, és nagyban hozzájárul ahhoz, hogy a gyakornokok mennyire érzik magukat elkötelezetteknek. A legtöbben szívesen részt vennének CSR tevékenységekben, különösen környezetvédelmi és közösségi projekteken, és érzékenységet mutatnak olyan témákban, mint a sokszínűség vagy a mentális egészség. A válaszok alapján világosan látszik, hogy a CSR a Z generáció számára már nem csak egy „bónusz”, hanem elvárt része a vállalati működésnek.

My interest in the topic of my thesis started from the fact that even as a trainee, I realised how important it is for a company to not only provide financial security, but also to be close to me in terms of values. I felt that I was not alone in this, and that more and more young people of

my age and from Generation Z were thinking along the same lines. For this reason, my research aimed to investigate the role of corporate social responsibility (CSR) in Generation Z trainees' choice of jobs and its impact on their image of the company and, in the longer term, on their commitment. In the theoretical part of the thesis, I have reviewed the conceptual definitions of CSR, its historical development, related models and stakeholder perspective, which are also essential for research on this topic. While processing the literature background, I studied the works of several authors, but the works of Gyula Bakacsi, János Szilávik and Róbert Braun, as well as the Generation Z research of Enikő Bereczki were of particular importance for the topic. In the practical part, I presented the CSR activities of Deutsche Telekom IT Solutions and Magyar Telekom, and then, as primary research, I prepared a questionnaire filled in by 150 trainees (110 respondents from Deutsche Telekom IT Solutions and 40 from Magyar Telekom). The respondents in my research were exclusively Generation Z trainees, so the age group was uniform and well defined. Although the number of trainees (150 respondents) is not a representative sample, it is relevant for the research as the number of trainees within the organisations studied is limited and there is not full interoperability between the two companies, making them more difficult to reach. The questionnaire was administered to respondents using a targeted, snowball method, so the sample size does not reflect a shortcoming of the research, but rather a realistic framework. The research showed that although CSR is not always a decisive factor in the application process, it plays an important role in the perception of the company and is a major factor in the level of commitment that trainees feel. Most trainees are keen to get involved in CSR activities, especially environmental and community projects, and show sensitivity to issues such as diversity and mental health. It is clear from the responses that CSR is no longer just a "bonus" for Generation Z, but an expected part of corporate operations.

NYILATKOZAT

Alulírott MISKÓ REKA büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerezés során.

Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatomat az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá.

Budapest, 2023. év 06 hónap 01 nap

Miskó Reka

hallgató aláírása

BEVEZETÉS

A vállalatok olyan szervezetek, amelyeknek elsődleges célja az emberi szükségletek kielégítése. Manapság a vállalatok számára kiemelten fontos nem csak a jó hírnév megőrzése, de pozitív, megbízható kép kialakítása is. Ezen célok teljesüléséhez a többi között nagy mértékben hozzátesz egy jól működő, stratégiai szinten elfogadott és támogatott Corporate Social Responsibility (CSR, a vállalat társadalmi felelősségvállalása) stratégia. A társadalmi felelősségvállalás az elmúlt években fokozatosan kap egyre nagyobb reflektorfényt mind a közéletben, mind pedig az üzleti szférában. A multinacionális vállalatok esetében különösen fontos a CSR, mivel tevékenységük nem csak a pénzügyi eredményeikre és hírnevükre, hanem a társadalomra és a környezetre is hatással van. A CSR olyan vállalati stratégia, amely részben fedí és kiegészíti a fenntarthatósági célkitűzéseket, a közösségi projektek támogatását, a környezetvédelemre való figyelmet. A CSR azonban versenyelőnyt is jelenthet a vállalatok számára, Csillag (2008) szavait idézve: „... a vállalati gyakorlatban megtalálhatók a CSR olyan aspektusai, amelyek kapcsolatban állnak a versenyképességgel, fejleszthetők és javíthatják a versenyhelyzetet” (Csillag, 2008, p. 4). A CSR tevékenység elengedhetetlen egy multinacionális vállalat esetében, ugyanis ez nagymértékben hozzájárul a szervezeti hírnév építéséhez, fenntartásához, illetve a róla kialakított kép átformálásához is. A 21. században a technológiai ipar rohamos fejlődése a gazdasági fejlődés alapkövévé forrta ki magát, azonban ennek az iparágnak is számtalan környezeti és társadalmi kihívással kell megküzdenie. Az IT és Telekommunikációs szektorok vállalatai számára egyre nagyobb nyomással jár, hogy ne csak az innovációban, hanem a CSR tevékenységben is sikereket érjenek el. Ezekben az iparágakban a CSR igazán nagy jelentőséggel bír, ugyanis a különféle elektronikai eszközök gyors cserélődése és a digitális szolgáltatások rapid térnyerése számos etikai és környezetvédelmi kérdést is felvet. Szakdolgozatomban a CSR gyakorlati alkalmazását két hasonló, de mégis különböző multinacionális vállalat bemutatásával kívánom szemléltetni: a Deutsche Telekom IT Solutions és a Magyar Telekom Nyrt. CSR tevékenységének bemutatásával és elemzésével. A két vállalat neve, eredete hasonló, de a két cég mégsem egy és ugyanaz. Mindkét cég esetében ugyan az az anyavállalat (Deutsche Telekom AG), sőt hasonló stratégiával is rendelkeznek, viszont méretük és tevékenységük is eltér. A szakdolgozatomban röviden ismertetem, hogyan alakítja ki Magyarország egyik legnagyobb IT és Telekommunikációs vállalata a CSR stratégiáját, a két cég hivatalos honlapján elérhető információk összehasonlítása alapján. Kutatásomban arra keresem a választ, hogy a két vállalat Z generációs munkavállalói, – kutatásomban gyakornokai – számára milyen fontos szempont munkahelyválasztás esetében az

adott vállalat CSR tevékenysége, egyáltalán milyen szerepet tölt be a Z generáció életében a CSR. Feltételezésem szerint fontos ennek a generációnak a CSR tevékenység megléte egy vállalat esetében, ugyanis a mindennapok során számos olyan tényezővel találkoznak, amelyek nagyban hozzájárulnak az életük alakulásához és a gondolkodásuk átszervezéséhez, ugyanis véleményem szerint ez az a generáció, akik a napi internet használatnak köszönhetően napi szinten találkoznak ezzel a témával és bátran ki mernek állni a környezetvédelem és fenntarthatóság, az etikusság és a közösségek támogatásának témaköre mellett. Szakdolgozatomban tehát a következő kutatási kérdést fogalmaztam meg: kutatásom fő célja az, hogy megbizonyosodjak arról a feltevésemről, mely szerint a Z generáció munkavállalóinak (gyakornokainak) is fontos munkahelyválasztás szempontjából az, hogy az adott vállalat milyen CSR stratégiával, programokkal és tevékenységgel rendelkezik, illetve mennyire határozza meg a munkában eltöltött idejüket is a CSR. Annak érdekében, hogy ezt a feltételezésem igazoljam, primer kutatásomban ezen gyakornokok választát fogom vizsgálni egy anonim kérdőív segítségével, amely zárt kérdésekkel és előre meghatározott szempontok szerint adna nekem releváns választ a feltett kérdéseimre. Az eredményeket grafikonon kívánom szemléltetni, a kérdőívet pedig a dolgozat végén mellékletben betenni. Azért választottam a dolgozat témájában a CSR-t és a fent említett két vállalatot, mivel tiszteletreméltónak és iránymutatónak találok, amikor egy vállalat működésében is prioritást élvez a környezet, a munkavállalók támogatása és a fenntarthatósági célkitűzések. „Act responsibly” is part of our Group strategy and therefore motivation and obligation for each of our employees.” [saját fordítás: „A ’Cselekedj felelősen’ csoportunk stratégiájának része, és emiatt minden egyes alkalmazottunk számára motiváció és kötelezettség.”] (Timotheus Höttges, a Deutsche Telekom CEO vezetője).¹

¹ <https://metadesign.com/en/work/telekom-csr> (Elérés dátuma: 2025. március 12.)

A VÁLLALATI TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS

A vállalatok manapság újfajta szerepkörrel rendelkeznek. Ebben a felfogásban a vállalatok olyan emberek összessége, akikre a vállalat hatással van, és akik hatással vannak a vállalatra: ők a vállalati működés érintettjei (Braun, 2015). A vállalatok politikája szerint a vállalati értékteremtés gazdasági, környezeti és társadalmi értékek létrehozását, fenntartását is magában hordozza. Ebből arra a következtetésre jutunk, hogy a vállalati CSR nem más, mint az érintettek, avagy stakeholderek értékeinek és érdekeltségeinek beépítése az üzleti stratégiába. Módja a stakeholderek bevonása és a velük való párbeszédre, illetve egyenrangúságra épülő kollaboráció, formája pedig a vállalatok érintetti szempontú működése. Milton Friedman szerint egy üzletember elsődleges felelőssége a profit termelése, valamint a tulajdonosok pénzügyi igényeinek teljesítése. Ha ez sikeresen megvalósul, akkor a megtermelt nyereséggel már szabadon rendelkezhet, és akár önkéntesen is támogathat olyan embereket, illetve ügyeket, akiknek/amelyeknek célja a társadalom jobbra tétele (Friedman, 1970). Azonban a '70-es évek óta rohamosan sokat fejlődött a világ, ezáltal pedig az üzlet szerepe és a társadalmi elvárások is. Azonban a gyorsuló világban újabb és hangsúlyosabb problémák akadtak. Braunt szavait idézve: „ma a globális üzleti világban az egyik legnagyobb kihívás a társadalmi felelősségvállalás menedzselése” (Braun, 2015, p. 25).

A vállalati társadalmi felelősségvállalás meghatározása(i)

A vállalati társadalmi felelősségvállalásnak számos meghatározása van. Ezt azért mondhatjuk, mivel egyrészt beszélhetünk vállalati adományozásról, másrészt pedig a vállalati versenyképességet támogató egyik stratégiai eszközről. Ezekből is jól látható, hogy egy rendkívül összetett fogalomról beszélhetünk. Szlávik úgy idézi a Nemzetközi Szabványügyi Szervezet (ISO) definícióját a CSR-ról, mint „egy szervezetnek a társadalmat és a környezetet befolyásoló döntéseiről és tevékenységeiről tett felelősségvállalása olyan átlátható és etikus viselkedés révén, mely hozzájárul a fenntartható fejlődéshez – beleértve a társadalmi jólétet és egészséget is –, figyelembe veszi az érintettek elvárásait; megfelel az alkalmazkodó jogszabályoknak és a nemzetközi viselkedési normáknak; az a szervezet valamennyi területén integráltan megjelenik és azt a vállalat kapcsolatain keresztül érvényesíti” (Szlávik, 2009, p. 20). Az Európai Bizottság által elfogadott definíció alapján – „a CSR olyan eljárás, amelynek révén a vállalatok önkéntes alapon társadalmi és környezeti szempontokat építenek be gazdasági működésükbe és az érdekelt felekkel (a stakeholderekkel) való kapcsolatrendszerükbe” (Szlávik, 2009, p. 20). Kerekes és Wetzker (2007) szerint a CSR

néhány eleme kultúrafüggő, ezt a kijelentésüket Borgulya és Vető a következőképpen idézik: „a CSR bizonyos dimenziói, miután a multinacionális vállalatok globálisan tevékenykednek, jelentős mértékben kultúrafüggővé válnak. A fejlett országokból nézve a gyermekmunka alkalmazása egyértelműen elítélendőnek minősül, miközben a harmadik világ olyan országaiban, ahol a munkanélküliség már harmadik-negyedik generációs problémává vált, sok esetben más megítélés alá esik. Az ottani társadalom a gyermekmunka alkalmazását a társadalmi mobilitás egyik csatornájaként értékeli” (Borgulya-Vető, 2010, p. 192). Angyal Ádám, a magyar származású közgazdász úgy hivatkozik a CSR-ról, ahogy azt Borgulya és Vető is idézi könyvében, mint „a vállalatok társadalmi felelőssége, amelynek elemeibe beletartozik a jog- és szabálykövető viselkedés, etikus viselkedés, környezettisztelet, megelégedettséget kivívó eredmények, együttműködés a politikai rendszerrel, a társadalmi berendezkedés intézményeivel, a civil szférával, társadalmilag hasznos, de nem haszonszerző tevékenység, mint a szponzorálás, mecenatúra, adományozás, felelős kormányzás, a társadalmi problémákra való személyes érzékenység” (Borgulya-Vető, 2010, p. 322). Braun Róbert úgy definiálja ezt az összetett fogalmat, mint „a vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) az érintettek értékeinek és érdekeinek beépítése az üzleti működésbe” (Braun, 2015, p. 27). A társadalmi felelősség íratlan szabálya az etikusság is. Olyan vállalat képes etikus magatartást képviselni, melynek vezetői és munkavállalói birtokosai az etikai kompetenciának. „Az etikai kompetencia olyan személyiségismérvek együttese, amelyek képessé teszik az egyént arra, hogy döntéseiben tekintettel legyen cselekvései másokra gyakorolt hatásával és képes legyen a társadalmi elvárásoknak megfelelően cselekedni” (Borgulya, 2010, p. 192). Bakacsi szerint azonban az etikusság és a sikeresség a mindennapok során gyakran ütközhet (Bakacsi, 2015).

A CSR története

A szakdolgozatomban kutatott téma története hosszú időre nyúlik vissza. Ennek az az oka, hogy a CSR egy komplex fogalom, mely etikai és értékrendbeli kérdéseket is magában foglal, ráadásul a jellegéből fakadóan csak korlátozottan szabályozott (Szlávik, 2009). Az European Commission szerint a vállalati társadalmi felelősségvállalás lényege az önkéntesség, a jogszabályokon túlmutató vállalati kötelezettségvállalás, valamint az érintettekkel való aktív és tudatos kapcsolattartás (European Commission, 2001). A CSR gyökerei az Amerikai Egyesült Államokhoz köthető, és a kezdeti elméleti megalapozását Howard Bowen 1953-ban megjelent műve, „Az üzletember társadalmi felelőssége” jelentette, amelyet a CSR koncepció egyik első, átfogó megközelítéseként tartanak számon. Szerinte az üzleti jellegű vállalatok fontos hatalmi központok, döntéseik és cselekedeteik nagy befolyással vannak az állampolgárok életére is

(Bowen, 1953). Az 1970-es évektől kezdődően komolyabb fókusz biztosított a vállalatok működésének etikai kérdéseinek, társadalmi és környezeti hatásainak. Habár a vállalati társadalmi felelősségvállalás, mint kifejezés Észak-Amerikából származik, ennek ellenére Európában is számos, kiemelt tradíció is felfedezhető. Matten és Moon az explicit és implicit CSR fogalmának bevezetésével magyarázza, hogy a CSR gyökerei történetileg az Egyesült Államokra vezethetők vissza. Nézetük szerint Európában a szigorúbb törvényi szabályozás miatt szűkebb lett a CSR mozgástere, másrészt a kezdeti külső mozgató erő, a társadalmi nyomás is kevésbé jelentkezik (Szlávik, 2009). A CSR szemlélete szerint a vállalati versenyképesség egyik legfontosabb eleme a társadalmi felelősség (Porter-Kramer, 2006). Az 1920-as években a társadalmi felelősségvállalás fogalma még kiforratlan volt, azonban az amerikai vállalat vezetőikben megfogalmazódott az, hogy vezetői szerepükbe a felelős tevékenységek támogatása, elvégzése is beletartozik. Egyre több erőforrást és időt kezdtek el befektetni a közösségi projektekben és civil kezdeményezésekben való személyes részvételbe. Heald (1970) úgy vélte, hogy ebben az időszakban bővült ki a CSR fogalma olyan elemekkel, amelyek már a mai értelemben vett vállalati társadalmi felelősségvállalás koncepciójának is az alapját képezik. Az 1930-as évektől kezdődően a szervezetek CSR tevékenysége fokozatosan bővülni kezdett, részben az állami befolyásnak köszönhetően is. A CSR kezdetleges példáival az amerikai kontinensen a '30-as évektől számolhatunk, a 1950-es évektől kezdve a CSR széles körben elfogadottá válik, tartalmi elemei folyamatosan gyarapodnak. A hangsúly a speciális kérdések irányába tolódik (pl. környezetvédelem, munkavállalói jogok, etikus üzleti megatartás). A Harvard Business Review cikkében Craig Smith definiálja az „új vállalati filantrópiát”, kialakulása az '50-es évek elejére tehető (Smith, 1994). Eszerint a vállalatok célja, hogy hosszú távú megoldást nyújtsanak a társadalmi problémákra, akár anyagi hozzájárulással, vagy egyéb jótékonyági tevékenységgel. A filantrópia a '90-es évekre olyan nézőpontot vesz, hogy a CSR az üzleti célok megvalósulását segíti elő (Szlávik, 2009). A CSR fogalmának rendszeres használata az 1960-as évekre tehető. A vállalatok társadalmi felelősségvállalása iránti érdeklődés növeléséhez számos kutató hozzájárult, ugyanis az ő segítségükkel sikerült megértenie másoknak is a felelős vállalati tevékenységek jelenségeit. Keith Davis megközelítése szerint azok a vállalatok minősülnek felelős üzleti szereplőnek, melyeknek vezetői olyan döntéseket hoznak, amelyekben a gazdasági érdekek mellett a társadalmi szempontok is hangsúlyosan szerepelnek (Szlávik, 2009). Szerinte ugyanis az üzletember befolyása arányos a társadalmi befolyásával, tehát minél nagyobb méretű és jelentőségű a vállalat, annál erőteljesebb hatást gyakorol a társadalomra, és ezáltal a felelősségvállalásának is arányosan kell növekednie (David, 1960). A '60-as években

jelennek meg a vállalatok felelősségvállalásának szükségességét hangsúlyozó tanulmányok, illetve a felelős vállalati tevékenység létjogosultságát elutasító vélemények is. Friedman 1962-ben megjelent „Kapitalizmus és szabadság” című könyvében úgy hivatkozik a CSR-ról, mint egyfajta „romboló hatásról”, ezzel pedig egy éles vita veszi kezdetét a vállalatok társadalmi felelősségvállalásáról a kutatók körében. 1969-ben, Kotler és Levy összeköttetésbe hozta a CSR és marketing világát, értelmezésük szerint a CSR a mai „non-business” marketing alapját jelenti (Szlávik, 2009). Az 1970-es években Milton Friedman reagált a CSR első kezdeményezésére, állítása szerint a vállalatok kizárólag a profit növelésért felelősek, emiatt szerinte pedig megkérdőjelezhető a vállalati felelősség léte, valamint megengedhetetlennek tartja a vállalatok szempontjából a profitmaximalizáláson túli felelősségvállalást és a szabad piac működését. A ’70-es éveket a környezetpolitika fordulópontjának is tartják. A gazdaságot és társadalmat környezeti oldalról szorító igények miatt Richard Nixon egykori amerikai elnök – aki nem környezetbarát viselkedéséről volt híres –, létrehozta a Környezetvédelmi Ügynökséget (EPA), illetve az USA-ban – az ottani egyetemisták kezdeményezése végett – elfogadták az első környezetvédelmi törvényeket is. 1972-ben az ENSZ megrendezte az első környezetvédelmi világértékeztetést Stockholmban, 1973-ban pedig elindult az Európai Közösség első környezetvédelmi akcióprogramja. Ezek a törekvések is azt mutatják, hogy a vállalatok etikai felelőssége és társadalmi hatásainak vizsgálata a ’70-es évektől kezdve kerül egyre inkább a figyelem középpontjába. A CSR elnevezést az 1970-es években válik elterjedté, szakmai, vállalati és civil körökben is elkezdik használni. Azonban a hirtelen népszerűségének köszönhetően és a felgyorsult társadalmi értékek változása miatt definíciós problémák kezdtek kibontakozni a CSR témakörében. 1971-ben a CED létrehozta a három koncentrikus kör elméletét. A kutatókat is egyre jobban elkezdte érdekelni a vállalati attitűdök fejlődéstörténete, melynek egyik korai megnyilvánulása McAdam, 1973-ban kidolgozott négyevolúciós lépcsőfok modellje.

Lépcsőfokok	Vállalati attitűd
Az „ellenállás” elve	A társadalmi felelősség felkarolására irányuló nyomásnak való ellenállás
A „kötelező minimum” elve	A legszükségesebb társadalmi és törvényi elvárások betartása
A „progresszivitás” elve	A társadalmi elvárások figyelembevétele
A „vezető szerep” elve	A társadalmi elvárásoknak való megfelelésen túli ágazati vagy nemzetgazdasági szerep

Forrás: McAdam, 1973 (saját. szerk.)

1. táblázat

A CSR négyevolúciós lépcsőfoka

Az 1970-es évek közepén indult el az etikai kódex-mozgalom is, amely napjainkban is a CSR egyik fontos eszközének számít. Az etikai kódex ugyanis útmutatóként szolgál, mivel világosan meghatározza azokat az elvárt viselkedésformákat, amelyeket a vállalat elvár a munkavállalóitól, valamint rögzíti azokat a magatartásformákat is melyeket a vezetőség elfogadhatatlannak tart (Szlávik, 2009). A CSR előnyeit és eredményességét hosszú távon kell, hogy értelmezzük. A mai, modernkori CSR alakulását meghatározó kutató, Sethi (1975) a társadalmi felelősség három egymásra épülő szakaszát különbözteti meg, amelyek a szervezetek társadalmi érzékenységének fokozatos fejlődését mutatják be. Az első a társadalmi kötelesség, ezután következik a társadalmi felelősség, végezetül pedig a társadalmi fogékonyság (Szlávik, 2009).

Adaptációs fázisok	Vállalati magatartás
Társadalmi kötelesség	A gazdasági szükségletek diktálta és a törvényi szabályozás hatására az üzleti tevékenységbe integrált vállalati magatartásformák
Társadalmi felelősség	Az uralkodó társadalmi normákhoz, értékrendekhez és elvárásokhoz igazított üzleti tevékenység-halmaz
Társadalmi fogékonyság	A társadalmi problémákkal szemben tanúsított előrelátó és megelőző vállalati magatartás

Forrás: Sethi, 1975 (saját szerk.)

2. táblázat

A CSR adaptálásának fázisai

Cikkéből az a következtetés vonható le, hogy a vállalatok számára az az igazán jelentős, hogy milyen szerepet vállalnak az adott társadalmi problémák megoldásában hosszú távon, nem pedig az, hogy milyen reakciót adnak a problémákra. Ezzel a kijelentésével Sethi is rámutat a tényre, miszerint a CSR prioritásai és következményei hosszú távon értelmezendők (Szlávik, 2009). A Magyar Telekom (MT) készülékmenedzsment programja által jól bemutatható Sethi CSR adaptálásának három szakasza. Társadalmi kötelesség szempontból a Magyar Telekom 2015. január 1-jétől a visszahozott készülékekért, elektronikai cikkekért jogszabály szerinti

kezdeményezést biztosít ügyfeleinek, amelyet a következő vásárlásuk alkalmával már érvényesíthetnek is. A vállalat továbbá arról is biztosítja ügyfeleit, hogy az e-hulladékok kezelése megfeleljen az EU-s és a magyarországi szabályozásoknak, ennek megfelelően visszaveszi a használt készülékeket, és az előírások szerint saját költségén gondoskodik azok újrahasznosításáról vagy megfelelő megsemmisítéséről. Emiatt számos olyan alkatrészt szerelnek be, amelyek a készülékek életciklusának végén kiszerezhetők, újrahasznosíthatók. Az átláthatóbb tájékozódás miatt készülékkatalógusukban megjelölik a környezeti szempontok figyelembevételével gyártott készülékeket, ezzel is megkönnyítve a választást tudatosan vásárló ügyfelek számára. A társadalmi felelősség szemszögéből azért jó a Magyar Telekom kezdeményezése, mivel ezzel a cég hozzájárul az elektronikai hulladék csökkentéséhez és a körforgásos gazdaság előmozdításához. Utóbbira nagy hangsúlyt fektet a vállalat, mivel célja, hogy a készülékek újrahasznosításával csökkentse ökológiai lábnyomát, ezzel segítve elő a fenntartható jövő elérését. A Deutsche Telekom IT Solutions (DT-ITS) egyetemi együttműködései és a hátrányos helyzetű gyermekek számára indított oktatási programja is jól példázza Sethi CSR adaptációs modelljének két részét. Ezeknek a kezdeményezéseknek nincs jogszabályi kötelezettsége, a cég önként vállal szerepet a társadalmi felelősségvállalásban, amely miatt elmondható, hogy a Deutsche Telekom IT Solutions a CSR fejlettebb szintjein mozog. A társadalmi felelősség fázisa úgy teljesül a cégen belül, hogy több, mint 15 éve működik együtt számos magyar egyetemmel (pl. Pécsi Tudományegyetem, Óbudai Egyetem, stb.) „Az egyetemi oktatói együttműködés célja, hogy a diákok első kézből kaphassanak olyan naprakész tudást, mely segíti felkészülésüket és munkaerőpiaci belépésüket a gyorsan változó informatikai világba.”² A vállalat azonban nem csak az egyetemekkel működik együtt, hanem a hátrányos helyzetű gyermekek oktatását is nagyban támogatja. A cég munkatársai Szendrőládon és Pécsen hátrányosan halmozott helyzetű gyerekeket tanítanak informatikai alapismeretekre és programozásra. Ezáltal elmondható, hogy a DT-ITS aktívan részt vesz a digitális szakadék csökkentésében és a fiatalok esélynövelésében a munkaerőpiacon. Az emberek idővel a vállalatok társadalmi felelősségvállalását egyre inkább a tetteikben követelte meg. Carroll (1979) következtetése szerint a CSR-nak négy szintjét különböztetjük meg. Az általa „4 elemű definíciónak” hívott szinteket 1979-ben fogalmazta meg. Az első szint a gazdasági/pénzügyi felelősség szintje, amibe beletartozik a profittermelés, munkahelyteremtés és a megfelelő minőségű termékek előállítás. A második szint lesz a jogi felelősség szintje, ide

² <https://www.deutschetelekomitsolutions.hu/vallalati-felelossegvallalas/> (Elérés dátuma: 2025. március 12.)

tartozik a jogi szabályozás és a törvényi kötelezettségeknek való megfelelés. A harmadik szint az etikai felelősség, amelyhez a jogi normákon túlmutató morális üzleti szempontoknak való megfelelés, becsületesség és a károkozás elkerülése tartozik. Az utolsó, negyedik szinten áll a filantropikus felelősség, ide sorolható az egyes társadalmi csoportok kívánságainak való megfelelés és az önkéntes jótékonykodás (Szlávik, 2009). Az 1970-es éveket követően megerősödtek a multinacionális vállalatok befolyása, a vállalati CSR pedig elengedhetetlenné vált a profitabilitás biztosításához. Egyre több vállalat kezdett környezeti és társadalmi felelősségvállalást hirdetni azért, hogy megnyerjék maguknak az új vevőket. Az 1980-as években a CSR elfogadottságát tovább nehezítette a vállalatok vezetőivel kapcsolatos bizalmi válság növekedése. Bakacsi szerint a bizalmatlanság is egy olyan magatartási tényező, amely az ismeretlentől való félelemből, bizonytalanságkerülésből, szelektív észlelésből eredeztethető (Bakacsi, 2015). Véleménye szerint „mindezek mellett több más magatartási, viszonyulási forma is alapja lehet a szervezeti tagok változásokkal szembeni ellenállásának. A dogmatizmus, kényelmesség, bizalmatlanság mind-mind a változások sikere ellen hat” (Bakacsi, 2015, p. 287). Egyes kutatók egyenesen luxusnak tartották azt, hogy a nehézségek idején a vállalatok felelősséget vállaljanak és erőforrásaikat ezek jelentésébe is foglalják (Zadek et. al., 1997). A '80-as évek elején ezért a CSR-ra úgy gondoltak, mint a vállalati profitot csökkentő tényezőre. A vállalatok ez idő tájt nem is nagyon építettek partnerségi kapcsolatot civil szervezetekkel, mivel azokat egyfajta potenciális ellenségként látták. A CSR tárgyalásában is konvergencia volt megfigyelhető, mivel egyre több kutatás született a témával kapcsolatosan, amelyek ugyan hasonlóak voltak, de megjelentek a máshogyan értelmezett fogalmak is (pl. Corporate Citizenship, avagy a vállalat, mint „jó polgár”). Mint ahogy azt korábban említettem, a CSR Észak-Amerikában alakult ki, Európában való meghonosodása az 1980-as évekre tehető, Nagy-Britanniában (Business in the Community). Goodpaster és Matthews (1982) szerint a vállalatoknak is lehet etikai/erkölcsi felelőssége, nem csak a természetes személyeknek, ugyanis a szervezetnek is lehetnek bizonyos keretek között olyan funkciói, amelyeket általában személyeknek tulajdonítanak. 1983-ban jelent meg a stakeholder-elmélet – amely nagy hatással volt a CSR fejlődésére – melynek elterjedése Freeman nevéhez kötődik. Freeman megközelítése szerint a vállalatok olyan komplex környezetben működnek, ahol számos, különböző értékrendet képviselő szereplő (pl. csoportok, szervezetek és egyének) elvárásainak kell megfelelniük. Ezeket a szereplőket összefoglalóan érdekelt csoportnak (stakeholdernek) nevezte. Ide tartoznak például az alkalmazottak, helyi közösségek, szállítók, fogyasztók, tulajdonosok, az állam, hitelező, szakszervezetek, civil szervezetek, versenytársak és még a jövő generációk is (Szlávik, 2009). A stakeholderekre bővebben is ki fogok térni a dolgozatomban

során. Szintén a '80-as években kaptak a CSR-ban jelentős szerepet a környezeti problémák, egy részben a társadalmi és kormányzati nyomásnak köszönhetően. A környezetet érintő káros hatások egyre nagyobb népszerűsége tettek szert. A CSR emiatt a fenntartható fejlődés megvalósításának egyik eszközévé vált, mára pedig a CSR koncepciójának is része. Sokan vélekednek úgy, hogy az erkölcs, a fenntartható fejlődés negyedik pillére a gazdaság, társadalom és környezet hármasságával együtt. Ugyanakkor Tóth szerint pontosabb lenne úgy tekinteni rá, mint egyfajta „összetartó erőre”, amely ezeket az elemeket egységgé formálja. Erkölcs nélkül ugyanis ez a háromdimenziós rendszer nem tudna valóban hatékonyan és fenntarthatóan működni (Tóth, 2003). A környezeti károk hatására számos környezetvédelmi erőfeszítés indult el: megjelentek az első környezeti termékjelzések, módosították a vállalati szervezetrendszereket annak érdekében, hogy mérsékeljék és megelőzzék a negatív környezeti hatásokat. A '80-as évek végének, a '90-es évek elejének időszakát „csöndes jelentések időszakának” vagy a „környezeti problémák felismerésének köztudatba való berobbanásának időszakának” is emlegetik a kutatók. A Föld jövőjét fenyegető jelenségek törődő etikai és gazdasági felelősséget kívántak maguk után mind az állam, mind a vállalatok, mind pedig a társadalom részéről. Éppen emiatt a nyomás miatt vált a környezetvédelem és környezettudatosság a felelős vállalati koncepció szerves részévé. Gyakran már maga az elnevezés sem pusztán „társadalmi felelősségvállalás”, hanem „társadalmi és környezeti felelősségvállalásként” jelenik meg, ezzel is kiemelve, hogy a vállalati felelősségvállalás szerves része a környezetvédelem, és milyen nagy hangsúlyt kapnak azok az intézkedések, amelyek a környezet megóvását célozzák (Szlávik, 2009). Az 1990-es években indult el a tudatos fogyasztás mozgalma, amelynek hatása a máig érezhető. A tudatos fogyasztók vásárlási döntéseiken keresztül komoly nyomást gyakorolnak vállalatokra, hiszen egyre inkább elvárják a felelős működést és az értékalapú cégfilozófiát. A mozgalom, habár már régóta a köztudat részévé vált, ekkor még kevés országban volt általános és szilárd. Craig Smith vélekedése szerint a '90-es évek kiemelkedő állomása a CSR fejlődésének, mivel a hagyományos szemléletű vállalati jótékonytságot elkezdte felváltani a tudatos CSR. Ez azt jelentette, hogy korábban a vállalatok elsősorban azért adományoztak, mert az „jól mutatott kifelé”, viszont ezt fokozatosan elkezdte felváltani egy tudatosabb, stratégiai szemlélet. Ennek lényege, hogy a jótékonykodás ne csak „szép gesztus” legyen, hanem a vállalati célokhoz is kapcsolódjon, például olyan területeken valósuljon meg, ahol ténylegesen mérhető hatást tudnak elérni, és ami illeszkedik a vállalati értékekhez, valamint hosszú távon is fenntartható (Kotler-Lee, 2005, p. 16). Korábban ugyanis a vállalati jótékonykodás azt takarta, hogy a nyilvánosság előtt minél több érintetti csoportot támogattak javarészt pénzzel, ez viszont csak rövid távú

elkötelezettséget jelentett a vállalatok részéről. Carroll 1991-ben nyilvánosságra hozott CSR-piramisa (Lásd: 1. ábra) kezdett egyre nagyobb elismertségnek örvesteni. A CSR-piramis Carroll elképzelését tükrözi, amely a vállalatok társadalmi felelősségvállalását négy egymásra épülő szintjén prezentálja. Ez a modell azt szemlélteti, hogy a felelős vállalati működés különböző rétegekből áll össze,



Forrás: Carroll, 1991 (saját szerk.)

1. ábra

A CSR piramis

amelyek sorrendje nem véletlen, hiszen az alsóbb szintek biztosítják az alapot a magasabb szintű kötelezettségek teljesítéséhez. A CSR piramis napjainkban is meghatározó jelentőségű, hiszen sok kutató ezt használja alapként kutatásai során, különösen akkor, amikor a társadalmi felelősségvállalás különböző – például amerikai és európai – megközelítései közötti eltéréseket kívánja feltérképezni. Ez a modell tehát nem csupán elméleti keretként szolgál, hanem gyakorlati viszonyítási pontként is működik a nemzetközi CSR kutatások során. (Szlávik, 2009). Ugyancsak a '90-es években jelentek meg az első környezetközpontú menedzsmentrendszerek (KIR), amik első verzióit manapság is aktívan használják. Ez CSR szempontból azért bírhat jelentőséggel, mert ezek a menedzsmentrendszerek próbálják beleépíteni a társadalmi felelősségi szempontokat célrendszereikbe. Az 1990-es években még olyan normákat vezettek be, amelyek a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának csak bizonyos eszközeit helyezték előtérbe, ilyen volt például a környezetvédelem, munkavállalói jogok. A vállalatok '90-es években indult ún. „zöldülési” folyamata (Pataki, 1999) komoly vitákat váltott ki azzal kapcsolatosan, hogy a környezetbarát termelés mennyire egyeztethető össze a versenyképesség fenntartásával. Korábban ugyanis az a nézet volt elterjedt, miszerint a környezet védelme szükségszerűen csak pénzért valósítható meg, ami megemeli a termékek előállítási árát. Ez pedig csökkentheti a piaci versenyben való helytállás esélyét, hiszen a drágább termékek kevésbé lesznek vonzóak a fogyasztók számára. Ennek a vitának elindítójaként Linde, 1995-ben publikált „Zöld és versenyképes” című cikkét tartják számon a kutatók, amelynek szerzői határozott véleménnyel vannak amellett, hogy hosszú távon azok a vállalatok maradhatnak versenyképesek, amelyek nyitottak az innovációra, és a termelésük során a legkorszerűbb és leginkább környezetkímélő technológiák alkalmazására törekednek. Ezáltal a vállalat nemcsak a környezetét kíméli meg, hanem versenyelőnyhöz is jut. A szerzők hangsúlyozzák, hogy csak azok a cégek maradhatnak talpon a termelési versenyben, amelyek végrehajtják a szükséges fejlesztéseket ezen a területen. Egyértelműen kimondják, hogy a

környezetvédelem érdekében történő technológiai innováció nemcsak felelősségteljes lépés, hanem jó üzleti döntés is (Porter-Linde, 1995, p. 9). Az ezredforduló végén a szervezetvezetők körében még gyakran megfigyelhető volt az a hozzáállás, hogy nem kívántak szembesülni a cégük által okozott környezeti károkkal, sőt, bizonyos esetekben ezeket teljes mértékben tagadták is. Carroll (1996) úgy vélekedett, hogy a vállalatok hosszú távú fennmaradásának feltétele az, hogy nyitottan viszonyuljanak a társadalom elvárásokhoz és alkalmazkodjanak is azokhoz. Az 1990-es évek végén is megjelentek olyan vélemények, amelyek kétségbe vonták a társadalmilag felelős vállalati működés létjogosultságát, és kritikusan fogalmaztak a CSR gyakorlati hasznosságával kapcsolatban. Hoffman is felhívta arra a tényre a figyelmet, miszerint helytelen az a gondolat, hogy az etikus viselkedés mögött sok esetben az üzleti siker motivációja áll, hiszen valódi etikusságot akkor tanúsítunk, ha mások érdekeit a sajátjaink elé tudjuk helyezni – ez pedig az üzleti világban sokszor nem önmagától értetődő – (Hoffman, 1995). A '90-es évektől kezdődő ún. kockázati társadalom elterjedése is szoros kapcsolatot ápol a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának elterjedésével. A kockázati társadalmat legelőször Ulrich Beck (német szociológus) használta 1992-ben. Beck ezzel egy olyan társadalmat akart jellemezni, amely a kockázat kezelésére született meg. A CSR Európa szervezet 1996-ban jött létre, melynek elsődleges célja a CSR ismertségének növelése, népszerűsítése volt. Giddens 1999-ben megkülönböztette a külső kockázatot (veszély) és a mesterséges kockázatot (emberi cselekvés hatása). Szerinte a kockázat két szempontból különbözik a veszélytől: először is ez lehet pozitív végkifejletű, másodsor pedig befolyásolhatja az emberi cselekvés is. A vállalatokra mindig is jellemző volt a kockázatvállalás, viszont a CSR elterjedése előtt ez a kockázat leginkább a tulajdonosokat és vezetőket érintette, méghozzá főként pénzügyi értelemben (Szlávik, 2009). Bakacsi szerint „az operáns kondicionáláson alapuló tanulás már gyakori vendég a szervezetek életében” (Bakacsi, 2015, p. 43). Szerinte ugyanis a vezetői prémium kitűzések teljesen érthető módon fogalmazzák meg azt, hogy a szervezetvezetők valamilyen jutalomért (pl. magas prémium, plusz szabadság, stb.) mit várnak el munkavállalóiktól. Ezzel a folyamattal pedig olyan magatartásformákat tudnak kialakítani, mint például a magasabb kockázatvállalás, amelyeket el akartak érni (Bakacsi, 2015).

A hármas eredménykritérium (triple bottom line - TBL)

Az ún. hármas eredménykritérium (triple bottom line) szemlélete szerint a vállalatok értékteremtése nem szűkülhet le pusztán a pénzügyi teljesítményre, ugyanis fontos, hogy a társadalmi és környezeti hatásaik is tudatosan értékelésre kerüljenek (Elkington, 1998).

Elkington 1995-ben alkotta meg a hármas eredménykritérium fogalmát, ezt pedig egyik könyvében is kifejtette, aminek a címe „Kannibálok villával: a huszonegyedik század üzletének hármas eredményesség kritériuma” (Elkington, 1998). Szűkebb értelemben a TBL egy mérési és jelentési keretrendszer, amely lehetővé teszi a vállalat teljesítményének értékelését nem csak gazdasági, hanem társadalmi paraméterek alapján is. Tágabb kontextusban nézve a TBL értékrendből, célokból és folyamatokból áll. Ennek alkalmazásával a vállalatok csökkenthetik a működésükből eredő káros hatásokat, miközben egyszerre értéket teremtenek gazdasági, társadalmi és környezeti téren (Braun, 2015). Az Elkington által megfogalmazott keretrendszer már jóval megfogalmazása előtt is létező jelenség volt (pl. Brutland-jelentésben, illetve az 1992-es Rio Nyilatkozatban). Összefoglalva a „profit”, azaz a vállalati értékek értelmezése, valamint növelése alakult át. Már Friedmann is meglehetősen általánosan fogalmazott, hiszen a profit maga sem egyértelmű: valójában tulajdonosi érték növelést értett alatta, mely lehet rövidtávú nyereség, lehet hosszú távú, fenntartható nyereségképzés, ahogyan lehet tulajdonosi érték növekedés (shareholder value) vagy ezeknek a kombinációja (Fox-Lorch, 2012). A TBL megjelenésének következménye a vállalati értéknövekedés fogalmának átalakulása, ugyanis eleget kell tennie gazdasági, társadalmi és környezeti szempontoknak, illetve az ezzel kapcsolatos eredményeiről is be kell számolnia. Friedman megfogalmazása óta rengeteg idő eltelt, aminek köszönhetően átalakult az írott és íratlan társadalmi normák rendjének értelmezése. Braun Arendt szavait idézve úgy fogalmaz, hogy: „a jelenkor nyugati társadalmaiban végbement legalapvetőbb változások egyike az, hogy a közszféra és magánszféra között húzódó fal leomlott” (Braun, 2015, p. 35). Korábban a nyilvánosság színpadán játszódtak a magánvilágba tartozó elkötelezettségek és értékek (pl. környezet iránti kötelezettségek, társadalmi értékpreferenciák, stb.). Manapság a vállalati és individuális együttműködés alapjául szolgál az, hogy kinek mennyire fontos szempont a környezetvédelem, a női egyenjogúság kérdése, az emberi méltóság tiszteletben tartása. Arra a következtetésre jutunk, hogy a Friedman-doktrína még ma is releváns, azonban más megközelítésében értelmezendő, ugyanis a „szabályok betartása” egyrészt igényt tart a korábbi közszféra értéksemleges folyamataihoz való illeszkedésre, másrészt a köz- és magánszféra értékalapú működéséhez, illetve az ezekhez elkötelezetten kapcsolódó identitásokkal való együttműködési stratégiákhoz való alkalmazkodást is megköveteli. Az 1942-ben létrehozott Committee for Economic Development (CED) nagymértékben hozzájárult az 1970-es évek elején a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának értelmezéséhez. A CED 1971-es, Vállalatok Társadalmi Felelősségvállalása (Social Responsibilities of Business Corporations) című tanulmánya egyértelműen kiáll amellett – amelyet Braun is idéz könyvében – hogy „az üzleti működésnek

a nyilvánosság egyetértésével és alapvető céljai szerint a társadalom igényeit kell konstruktívan szolgálnia” (Braun, 2015, p. 36). Ebben a tanulmányukban a vállalati felelősségvállalást három koncentrikus körként írták le. A külső körbe azok a felelősségi viszonyok tartoznak, melyeket még nem szabályoztak teljesen, de amelyek révén a szervezet aktívan formálhatja társadalmi környezetét (pl. szegénység mérséklése, városok hanyatlásának visszaszorítása). A közbülső körbe azokat a felelősségeket sorolták, amelyek az üzleti működést helyezik előtérbe (pl. környezet megőrzése, munkavállalók felvétele), míg a belső körbe sorolhatók azok a felelősségek, amelyek az üzleti működéshez szükségesek (pl. termékek és munkahelyek) (Braun, 2015).

A CSR 21. századi meghatározása

A 21. század elején több kezdeményezés is született Európában a CSR témakörében. Az Európai Unió 2001-es fenntartható stratégiájának célja az volt, hogy a világ legversenyképesebb, dinamikus tudáson alapuló társadalmává váljon ami kiemelten támogatta a CSR tevékenységek érvényesítését. Ugyan ebben az évben az Európa Bizottság kiadta a CSR európai kereteinek meghatározását célzó Zöld Könyvet, amely egyértelmű útmutatást nyújtott a vállalatok számára a társadalmi felelősségvállalás hatékony megvalósításához. (Szlávik, 2009). Ez azt a célt szolgálta, hogy elősegítsék a témáról folytatott párbeszédet, valamint kialakítsanak egy, az Európai Unióban széles körben is elfogadott közös álláspontot. Az eltérő szereplők differens álláspontot képviseltek. A vállalkozók hangsúlyozták, hogy a CSR, mint az önkéntes vállalás és a fenntartható fejlődési stratégia integrált része, elengedhetetlenül kell, hogy szerepeljen a vállalati döntéshozatal élvonalában. A befektetők úgy vélték, hogy a vállalati gyakorlat nyitottságának és átláthatóságának fejlesztése kiemelten fontos a hosszú távú siker elérésének elősegítése végett. A szak-, és civil szervezetek be akarták vonni az érintetteket a keresztszabályozásba azért, hogy a vállalatokat felelősségre vonhassák kedvezőtlen (környezeti, szociális) hatásuk miatt. A fogyasztói szervezeteknek pedig fontos volt a megbízható, teljeskörű információ. 2001. december 3-án az Európai Tanács kimondta, hogy a CSR hozzájárul nem csupán az erősebb társadalmi kohézió, a környezetvédelem és az alapvető emberi jogok tiszteletben tartásához, hanem hozzájárul a különböző méretű vállalatok – a kis- és középvállalkozásoktól, egészen a nagy, multinacionális vállalatokig – üzleti versenyképességének javításához minden tevékenységi ágazatban. Az Európai Parlament arra törekedett, hogy a CSR legyen a legfontosabb irányvonal, és a multinacionális vállalatokat tekintették a CSR kompetenciák fejlesztőinek. Továbbá, a Zöld Könyv kiadása mellett fórumokat is létrehoztak annak érdekében, hogy elősegítsék a témáról folytatott párbeszédet és

kialakítsák az Európai Unióban elfogadott közös álláspontot. Az Európai Unió a 2000-es évek elején lényegesnek tartotta az újonnan csatlakozott országok bevonását a CSR-ról kialakult párbeszédbe, mivel ezáltal új szempontokat is sikerült feltárniuk a témában. A CSR európai térhódításának okai közt tartják számon azt, hogy a jogi szabályozások nem voltak elegendőek a problémák kezelésére, illetve szükségesnek találták a vállalatok önkéntes szerepvállalását is. A CSR közvetlenül befolyásolja a vállalati imázs formálását, ezzel elősegítve a jó kapcsolatok kialakítását és fenntartását. Emellett növeli a munkavállalók motivációját, illetve erősíti az üzleti partnerekkel való kooperációt, aminek következménye a gazdasági versenyképesség javulása. Bakacsi úgy véli, hogy „a munkával kapcsolatos motivációról akkor van szó, ha egyéni szükségleteink kielégítésére törekedve hajlandóak vagyunk a szervezeti célok megvalósítása irányába mutató erőfeszítésekre” (Bakacsi, 2015, p. 73). A 21. század elején már egyre kevesebben kérdőjelezték meg, hogy van-e összefüggés a vállalatok társadalmi felelősségvállalása és a versenyképességük között (a legtöbb kutató, aki ezzel a témával foglalkozott pozitív kapcsolatot feltételezett). Ugyanakkor a kutatók szerint is fontos megjegyezni, hogy a felelős vállalatok nem számíthatnak arra, hogy ezek a kezdeményezések rövid távon pénzügyileg is megtérülnek. Orlizty, Schmidt és Rynes (2003) kutatásukban egyértelműen rávilágítottak arra, hogy a társadalmi és környezeti felelősségvállalás és a szervezeti pénzügyi eredmények között szoros, pozitív kapcsolat figyelhető meg. Eme kapcsolat háromféle módszerrel vizsgálható. Az első (legnépszerűbb) nézőpont szerint azok a cégek a legkifizetőbbek, amelyek társadalmilag felelősnek minősíthetőek. A második álláspont szerint az eredményesség az a tényező, amely a vállalatokat társadalmi felelősségvállalásra sarkallja. Azok a vállalatok tekinthetők aktívnak, akik a CSR területén nyereségesen tevékenykednek. A harmadik – és egyben utolsó – megközelítés a társadalmi felelősségvállalás és a pénzügyi eredményesség között egyfajta kölcsönös, pozitív kapcsolat áll fenn. Mindezeket összevetve elmondható, hogy a különböző nézőpontok abban egyeznek, hogy a CSR és a vállalat pénzügyi teljesítménye között pozitív összefüggés van (Orlizty et al., 2003). Lantos (2002) háromféle CSR típust különböztet meg: az első az etikai felelősség (a helyes és erkölcsös vállalati viselkedésre épül), a második az önzetlenség a vállalati felelősség (a vállalat önzetlen módon segít), a harmadik pedig a stratégiai társadalmi felelősségvállalás (a vállalat társadalmi jóért tett lépései egyrészt hasznosak, másrészt üzletileg megtérülők). Utóbbi esetben tehát nemcsak jószándékról van szó, hanem arról a hitről is, hogy ezek a lépések hosszabb távon a vállalat számára is hasznosak. Számos kutató vélekedik úgy, hogy helytelen, egyenesen „erkölcstelen”, vagy akár „törvénytelen” is az önzetlen, csak az emberek felé irányult CSR, mivel ez sértheti a tulajdonosi érdekeket. Lantos szerint az önzetlen CSR indokolatlan, mivel

az „üzlet” adót fizet bevételei után, ezzel leróva kötelezettségét (Lantos, 2002). A kutatók azért támogatják a stratégiai CSR-t, mivel tulajdonosi értéket hoz létre, miközben a társadalom számára is hasznosságot mutat. Munilla és Miles marketingszakértők szerint, ha egy vállalat kizárólag külső nyomás hatására kezd CSR tevékenységbe, anélkül, hogy azt tudatos és hosszú távú stratégiai megfontolás vezérelné, akkor ez a fajta felelősségvállalás önmagában nem elegendő ahhoz, hogy valódi és tartós versenyelőnyt teremtsen a cég számára (Munilla-Miles, 2005). A 21. század elején nőtt a tudatos fogyasztók száma, ami azt jelentette, hogy a nemzetközi vállalatoknak saját CSR stratégiát kellett létrehozniuk azért, hogy tartósan és hosszú távon sikeresebbé válhassanak (Kinrad et al., 2003). Manning szerint a stakeholderek által gyakorolt nyomás egyfajta ösztönzőként szolgálhat a vállalatok számára a felelős működés irányába. Ez pedig a kutatók számára is lehetőséget kínál arra, hogy bizonyítékokat találjanak arra nézve, hogy a CSR nem csupán szociális ügyeket szolgál, hanem érdemben is hozzájárul a vállalati imázs formálásához, és ezáltal a hosszútávú üzleti sikerhez is (Manning, 2004). A pozitív vállalati hírnév tehát egy olyan versenyelőnyt jelent, amely nemcsak nagyobb bevételt és profitot eredményezhet, hanem hosszú távon a vállalat pénzügyi helyzetére és kimutatásaira is hatással van (Hempill, 2004). A hírnév annak az eredménye, amit az egyén vagy vállalat tesz, mond és amit mások mondanak róla (Nyárády-Szeles, 2011). Számos CSR-ral kapcsolatos kutatás arra irányul, hogy feltárja, van-e pozitív összefüggés a felelős vállalati működés, a fenntarthatóság érdekében tett erőfeszítések és az üzleti siker között. Azonban számos akadályba ütköznek a vállalati CSR teljesítmény mérések, mivel nincs ezekre adható egyértelmű válasz. Tóth (1999) szerint a felelős vállalati működés előnyei elsősorban hosszú távon érzékelhetők, és sokszor nehezen mérhetők. A 2007-es The Economist CSR összeállítása szerint a felelős vállalati tevékenység profitra gyakorolt hatása továbbra is nehezen igazolható (The Economist, 2007). A stratégiai CSR túlmutat azon, hogy egy vállalat egyszerűen csak „jó polgárként” viselkedjen. Inkább néhány, de jól átgondolt kezdeményezésre épít, amelyek valódi üzleti és társadalmi értéket teremtenek. Egy cégnek nem kell minden problémát megoldania a világban, viszont fontos, hogy meg tudja állapítani azokat a társadalmi kihívásokat, ahol a legnagyobb hatást tudja elérni – ezzel pedig saját versenyképességét is erősítheti –. Ennek eredményeként egy olyan kölcsönösen előnyös kapcsolat jöhet létre, amelyben a vállalat és közösség hozzájárul egymás sikeréhez. A HBR 2008-as novemberi számában Chikán leírta, hogy a tartós versenyelőny megszerzéséhez szükséges a felelős üzleti magatartás folytatása. Elmondása szerint a vállalatoknak működésükbe kell integrálniuk a CSR követelményeit ahhoz, hogy a vállalati stratégia szerves részévé válhassanak (Chikán, 2008).

A vállalatok társadalmi felelősségvállalása

“Beépített”		“Járulékos”
Eszközök: menedzsmentrendszerek, etikai kódexek, jelentéskészítés, stb.	Az érintettekkel való együttműködés	Tevékenységek: adományozás, szponzorálás, önkéntes munkavégzés, nemes ügyhöz kötött marketing, stb.

2. ábra

A „beépített” és „járulékos” CSR

Felelősség típusai a vállalatok életében

Hans Jonas német származású filozófus szerint a felelősségnek két típusa van. Az egyik ilyen felelősség a természetes felelősség (pl. szülők felelőssége a gyermeknevelésben), a másik pedig a szerződéses felelősség (pl. lakbér határidőre való kifizetése a főbérlőnek), azaz ennek egy megállapodás lesz a kiindulópontja. A CSR-t mindkét felelősségi típusba be tudjuk sorolni. Természetes felelőssége lehet a vállalatoknak azért, mert a társadalom egyik mozgató rugójaként működnek, befolyásolva a környezetüket, munkavállalóit és partnereit. Ezt a felelősséget általában etikai és társadalmi elvárások idézik elő (Szlávik, 2009). A Magyar Telekom Nyrt.-nél erre egy kitűnő példa lehet a #GreenMagenta és #GoodMagenta programjai. A #GreenMagenta program keretein belül olyan innovációk és szolgáltatások kapnak jelölést, amelyek elősegítik az erőforrások tudatos felhasználását és ezzel hozzájárulnak a klímavédelemhez. A #GoodMagenta pedig olyan társadalmi kezdeményezések összességéből áll, amelyek középpontjában a digitális készségfejlesztés, a digitális szülőség, a sokszínűség és az esélyegyenlőség áll, például edukációs programot hirdetnek szülőknek vagy az idősebb

generációnak. A Deutsche Telekom IT Solutions vállalatnak is fontos szempontja a környezetvédelem, kollégái évek óta önkénteskednek szemétszedési és faültetési akciókban. 2022-ben a PET Kalózok Önkéntes napon több, mint 80 munkatársuk vett részt. A vállalat szimbiózisban van az anyavállalat, a Deutsche Telekom Új Klímavédelmi Stratégiájával is, melynek célja, hogy 2025-ig áttérjen a kibocsátásmentes autóflottára. A vállalat életében már a kezdetektől fogva kiemelt figyelmet kap a társadalmi felelősségvállalás kérdése: oktatási programot hirdettek hátrányos helyzetű gyerekeknek, akiket informatikai ismeretekre tanítanak és idővel a programozás világába kalauzolja őket. A Telekom Campus – amely mindkét cégnek otthont ad – is a környezettudatossági szempontok szerint került kialakításra: elektromos autótöltőkkel, zöldfalakkal és zuzmófalakkal, modern napvédő és akusztikus üvegezéssel kívánja csökkenteni az ökológiai lábnyomát. Szerződéses vállalati felelősségről pedig akkor beszélünk, ha a vállalat üzleti kapcsolatokat épít ki és tart fenn más vállalatokkal/cégekkel, munkavállalókkal és ügyfelekkel. Ez a felelősség írásos megállapodásokon, jogi előírásokon alapszik, be nem tartása komoly jogi következményekkel járhat. Egy fenntartható és etikus vállalatnak figyelembe kell vennie mindkét típusú felelősséget is, mivel ebben rejlik hosszú távú sikere és megbízhatósága a piacon. Csigéné szerint a „természetes felelősség” azt jelenti, hogy a vállalatok felelőssége nemcsak a szerződéses partnereikre vonatkozik, hanem ugyanilyen súllyal azokra az érintetteknek is, akikkel nincs formális, szerződéses kapcsolatuk (Csigéné, 2008). Hart (1968) a CSR négy típusát különítette el: szerepfelelősség (role responsibility), okozói felelősség (causal responsibility), kötelezettségfelelősség (liability responsibility), képességfelelősség (capacity responsibility) (Szlávik, 2009). Szerepfelelősség esetében egy személy egy szervezet életében olyan munkakörben dolgozik, ahol a konkrét kötelezettségek mellett munkája elvégzése befolyásolja a szervezet működését. A CSR esetében a szerepfelelősség a külső érintettekkel (pl. beszállítói lánc) történik. Okozói felelősség során valakinek valamely tevékenysége következményeket von maga után, azaz felelősséggel tartozik valamiért. A CSR keletkezésében az okozói felelősség fontos szerepet játszik. Kötelezettségfelelősség az, ha a felelősség hivatalosan is megvan határozva, azaz jogi értelemben is érvényesül. A CSR a kötelezettségfelelősségen túl mutató, önkéntes szerepvállalás. Képességfelelősségről akkor beszélhetünk Hart szerint, hogy valaki felelősséggel tartozik a tetteiért, azaz képes eldönteni, hogy mi lehet helyes és helytelen. Ez a felelősség javarészt személyhez kötődik (pl. vállalatvezető), valamint az alkalmazottak felelősségének vonatkozásában értelmezendő. (Szlávik, 2009). Goodpaster és Matthews (1982) különböztette meg a felelősség három jelentését: okozói felelősség, szabálykövető felelősség (kötelezettség felelőssége), illetve a döntéshozó felelősség. Tóth szerint a CSR elsődlegesen a

harmadik meghatározásra épül, ugyanakkor térnyerésével párhuzamosan a másik két értelmezési mód is egyre hangsúlyosabbá válik (Tóth, 2007).

A CSR négy elméleti modellje

A CSR négy elméleti modellje (Loew et al., 2004) röviden összefoglalja a CSR történetét. Az első, amely a CSR1 nevet kapta, a '60-as és '70-es évek között volt a legáltalánosabban elfogadott. E szerint a modell szerint a vállalatok a társadalom részei, és felelősséget vállalnak a társadalmi kötelezettségeikre, mivel a társadalom erőforrásait használják fel. A további elméletek erre a modellre épülnek. Ezt követi a CSR2, vagyis a vállalatok társadalmi érzékenysége (Corporate Social Responsiveness), amely a '70-es évektől kezdődően terjedt el. Ez egy jóval gyakorlatiasabb megközelítés, amely nem a CSR fogalmi meghatározására helyezi a hangsúlyt, hanem arra keresi a választ, hogy egy vállalat milyen konkrét megoldásokat tud nyújtani a társadalmi kihívásokra (Ackerman-Bauer, 1976). Az irányzat képviselői elmondják a vállalatok lehetséges viselkedését, valamint menedzsmenteszközöket ajánlanak a problémák megoldására és a mérhetőség kérdésével foglalkoznak (Kovács, 2000). Frederick 1998-ban kimondta, hogy a CSR2-n belül két irányzatot határolhatunk el, a mikro-és makromegközelítést. A mikroirányzat szerint a változások mikroszinten szükségesek a felelős magatartás végett, míg ezzel ellentétben a makroirányzat alapján a makroszintű, gyakorlatias lépésű változások hozhatnak sikerességet a vállalat életébe. A CSR3 (Corporate Social Rectitude), avagy tisztességes vállalati magatartás az 1980-as évektől kezdte meg térhódítását. E szerint a nézet szerint az etikai megfontolások elengedhetetlenek a vállalati döntéshozatali folyamatokban. Frederick (1998) szerint a vállalatok felelős működésének alapját a morális értékek kell, hogy képezzék és hangsúlyozta, hogy elengedhetetlen az etikai kódexek bevezetése is a vállalati kultúrába. A CSR negyedik elméleti modellje, az ún. CSR4, más néven „kozmosz, tudomány, vallás” (Cosmos, Science, Religion) az 1990-es évek végén jelent meg. Ez az irányzat elsősorban a vállalatok társadalmi szerepvállalásának új dimenzióját hangsúlyozta, kiemelve a természettudományok jelentőségét és a szervezetek hozzájárulását a társadalmi intézményrendszerek építéséhez (Szlávik, 2009).

A CSR Magyarországon

A 2004-es Európai Unió csatlakozás azt is jelentette, hogy hazánkban is elkezdődött az az időszak, amikor lehetőség nyílt arra, hogy a CSR elterjedhessen. Az Európai Unió CSR stratégiája hangsúlyozta, hogy a társadalmi felelősségvállalás nem csupán a nagyvállalatok

kiváltsága, hanem a kis- és közepes vállalkozások számára is releváns és alkalmazandó keretrendszer lehet (EC, 2001). Ez azért volt fontos, mert hazánkban főként kis- és közép vállalatok működtek. A CSR kulcsfontosságú szerepet játszik a vállalatok fenntartható fejlődésében, és az EU-csatlakozást követően a magyarországi vállalatok gondolkozásában is egyre nagyobb hangsúlyt kapott. A CSR tevékenységre nagy befolyással volt az 1948 és 1989 közötti szocialista rendszer. A csatlakozást követően Magyarországon is felváltotta a kommunista gazdasági ideológiát a piacgazdaság, és megjelentek a multinacionális vállalatok, amelyek nagyban hozzájárultak ahhoz, hogy egyre többek számára váljon ismertté a CSR. 2004-től a CSR a hazai médiában is egyre nagyobb figyelemnek örvendett, egyre több esemény és szervezet kezdett el vele foglalkozni magasabb szinteken is. Azonban azt fontos megjegyezni, hogy a korábbi szocialista országok – köztük Magyarország is – lényegesen eltért mind a társadalmi gondolkodásban, mind pedig a gazdaságban. Emiatt fontos volt az adott régió sajátosságait elemezni az Uniós döntéshozóknak és a multinacionális cégek vezetőinek, menedzsereinek. Az újonnan csatlakozott tagállamok kevés tapasztalattal rendelkeztek a társadalmi felelősségvállalásban. A szocializmusban ugyanis a vállalatvezetőknek erősen korlátozott jogköre és döntéshozó szerepük volt, a tényleges döntéshozó szerepét az állam töltötte be. Az állam és az állami tulajdonban lévő vállalatok adták a szociális ellátásokat, természetesen állami forrásból. Emiatt a rendszerváltást követően az állami nagyvállalatoknak nem volt elég tapasztalata a környezetileg és társadalmilag fenntartható vállalatirányításban, fenntartható működésben. Az 1990-es évek közepétől Magyarországon egyfajta gazdasági stabilizáció volt megfigyelhető, a vállalatok egyre jobban elkezdtek figyelembe venni a társadalmi felelősségben betöltött szerepüket. Ettől az időszaktól kezdve a hosszú távra tervező külföldi befektetők elkezdtek áthozni Magyarországra saját CSR modelljeiket, menedzsment eszközeiket és emberi erőforrás politikájukat. Ezzel példát is mutattak a hazai vállalatoknak arra, hogy lehet felelősen és stratégiaileg gondolkodni a vállalati működésben (Györfy, 2010). Hazánkban az első döntő áttörés a CSR témakörében a 2006-ban megalakult CSR Igazgatóság volt, amelyet a Gazdasági és Közlekedési Minisztérium alapított. Fő feladatai közé tartozott a kisebbségi vállalkozások gazdasági integrációjának támogatása, a vállalatok ökológiai teljesítmény fejlesztésének elősegítése és az egyenlő bánásmód elmozdítása munkahelyeken (Szlávik, 2009). A CSR Igazgatóság megalapítása arra engedett következtetni, hogy a kormány is ráeszmélt a terület fontosságára. A CSR népszerűsítése azonban komoly erőfeszítést igényelt. Györfy 2007-es felmérése szerint a CSR magyarországi terjedésének legfőbb problémáját a továbbra is rossz gazdasági helyzet jelentette, azonban idővel egyre nagyobb növekedésnek indultak azok a vállalatok, amelyek fontos működési elemüknek tekintették a fogyasztói és a

környezeti tudatosságot. A szocialista rezsim felbomlását követően felszínre kerültek az addig eltitkolt társadalmi problémák is, mint például a szegénység és a munkanélküliség. A társadalom emiatt nem tulajdonított akkora figyelmet a globálisan fellelhető környezeti problémáknak, mint a nyugati országok. Az embereken a rendszerváltást követően még hosszú ideig megfigyelhető volt egyfajta bizalmatlanság a vállalatok irányába. Ez a szkepticizmus az úgynevezett „puha diktatúra”, majd az ezt felváltó „vad kapitalizmus” eredménye. Az emberek egy része még a mai napig is a PR egyik eszközének tekinti a CSR-t, emiatt pedig kétkedve fogadják a vállalatok saját társadalmi és környezeti tevékenységének kommunikálását. A 2000-es évek derekáig a vállalatok fő CSR tevékenységét az adományozások és a szponzorációk tették ki. Ez azóta sokat fejlődött, egyre több vállalat munkavállalója vesz részt önkéntes tevékenységekben. Manapság rengeteg vállalat törekszik arra, hogy a csapatépítők keretében önkéntes programokra is meghessenek a kollégák (pl. szemétszedés, állatmenhelyeken való segédkezés, stb.). A CSR-ral egyre több internetes platform, honlap is foglalkozik (pl. CSRplatform.hu, CSR Hungary.eu). Utóbbi rendezi meg minden évben a CSR Hungary Díjátadót, amely immár 17. alkalommal került megrendezésre 2024 november 15-én a Gundel Palotában. Az eseményt először 2008-ban rendezték meg, akkor még Magyar Üzleti Felelősség Díj néven. A Díj honlapja szerint ez egy alulról jövő, hazai kezdeményezés eredménye, amely – még európai díjakat is megelőzve – évről évre értékeli a hazai üzleti szektor legkiemelkedőbb felelős és fenntartható projektjeit. A helyi értékeket nemzetközi szakmai szempontokkal hangolja össze, és az értékelés során a Corporate Social Performance (CSP) modell alapján vizsgálják a vállalatok társadalmi teljesítményét. A cél, hogy átláthatóvá és követhetővé váljon a felelősség és fenntarthatóság rendszere a cégek teljes működésén belül. A díj filozófiája szerint ma már a felelős működés versenyképességi tényező, és egyre inkább alapelvárásként jelenik meg mind a hazai, mind a nemzetközi vállalatok magyarországi képviselőiben. A felelős vállalati működés nemcsak erkölcsi szempontból fontos, hanem kézzelfogható üzleti előnyöket is kínál. A CSR gyakorlata hozzájárul a szervezet eredményességének és versenyképességének növeléséhez, miközben pozitív hatással van a társadalom egészére és a környezeti fenntarthatóságra is. Szlávik szerint a magyar vállalatok számára az jelentheti a legnagyobb vonzerőt, ha felismerik, hogy a felelősségteljes vállalati működés hosszú távon nemcsak kikerülhetetlen, hanem lehetőség is arra, hogy értéket teremtsenek és globális szinten is pozitív változásokat indítsanak el (Szlávik, 2009). Hazánkban a leépítések és elbocsátások, a jó munkahelyi körülmények és a krízishelyzetek megfelelő kezelése olyan tényező, amelyek befolyásolják a fogyasztói döntéseket, emiatt pedig kikényszeríthetik a felelős működést is. Kezdetben a magyarországi nagyvállalatok nagy része felelős vállalatként hivatkozott magára,

holott sokan közülük csak látszatintézkedéseket alkalmaztak a PR-érték növelése miatt. Ez igazából azt jelentette, hogy ezek a vállalatok valójában nem voltak elkötelezettek a környezeti és társadalmi problémák iránt, hanem ennek a felelősségnek csak az üzleti előnyét akarták kihasználni. Ezek a vállalatok a CSR-t „reklámként” használták, és valójában marketingcélként szolgáltak. A magyarországi vállalatok között azonban sok olyan vállalattal is találkozunk, amelyek valóban elkötelezettek a CSR mellett. Ezeknek a cégeknek is elsődleges célja a profit termelése és munkahelyek biztosítása, de nagy hangsúlyt fektetnek a fenntartható termelésre és a környezetbarát technológiák alkalmazására. Emellett arra is törekednek, hogy működésük kedvező hatást gyakoroljon a helyi közösség életminőségére. Erre jó példaként szolgál a Deutsche Telekom IT Solutions és a Magyar Telekom Nyrt. is. A Magyarországon található nagyvállalatok többségéről kijelenthető, hogy tisztában vannak a CSR jelentőségével és fontosságával, és alkalmazzák is annak eszközeit. Hazánkban június 1-je a Társadalmi Felelősségvállalás Napja, amelyet legelőször 2006. június 1-jén tartottak meg (Csáfor, 2009). A CSR-Nap célja az volt, hogy felhívja a figyelmet a CSR fontosságára és azt működő példák által bemutassa a magyar gyakorlatban. Összegezve elmondható, hogy a magyarországi CSR tevékenység az EU-csatlakozással kapott kiemeltebb hangsúlyt, főleg a multinacionális vállalatok hatására. A szocialista múlt és a gazdasági kihívások végett kezdetben ezt az emberek főleg bizalmatlansággal kezelték, azonban idővel egyre több hazai vállalat, köztük a Magyar Telekom Nyrt. és a Deutsche Telekom IT Solutions is, stratégiájának szerves részét adja.

STAKEHOLDER-ELMÉLET

A stakeholder, avagy érintett/érintett fél elmélet manapság egy gyakori értelmezés a vállalati vezetőség területén, különösen a stratégia- és környezetmenedzsmentben kap kiemelt szerepet, de a vállalati CSR vizsgálatok is visszatérő elemként jelenik meg. Ezt mi sem bizonyítja jobban, mint az Európai Bizottság definíciója is, amelyet Szlávik így idézett: „A CSR egy olyan megközelítés, amely szerint a vállalatok önkéntes alapon környezeti és társadalmi szempontokat építenek be üzleti tevékenységükbe és az érdekelt felekkel való kapcsolatukba” (Szlávik, 2009, p. 79). Freeman (1984) meghatározása szerint stakeholdernek tekinthető minden olyan személy vagy csoport, amely hatással lehet a szervezet céljainak elérésére, vagy maga is érintett azokban. A stakeholder-elmélet gyakorlati jelentőségét Bakacsi Gyula megállapítása is jól tükrözi, miszerint: „A szervezeti teljesítmény különféle kritériumait a szervezet a különböző kritikus szereplői (stakeholder-ei) állítják fel” (Bakacsi, 2015, p. 14). A stakeholder-elmélet története az 1930-as évekig eredeztethető vissza, Adolf A. Berle és Merick

Dodd vitájáig, amely a Harvard Law Review-ban jelent meg, azonban az elmélet maga csak az 1980-as években fogalmazódott meg Freeman által. A „stakeholder” kifejezést először 1963-ban a Stanford Research Institute (SRI) használta egyik belső tanulmányában. Ebben a meghatározásban a stakeholder olyan csoportként jelenik meg, amelynek támogatása nélkül a szervezet működése nem lenne fenntartható. Ez a megközelítés tehát a vállalat fennmaradásának egyik alapfeltételeként tekint az érintettekre (SRI, 1963). A fogalommal aztán R. Edward Freeman kezdett el komolyabban is foglalkozni, akit a „stakeholder-elmélet atyjaként” szoktak emlegetni az 1983-ban megjelent ezzel foglalkozó első tanulmánya végett. Az érintett-elmélet mai napig legtöbbször aposztrofált könyve Freeman 1984-ben kiadott „Stratégiai menedzsment: a stakeholder-megközelítés” című műve. A stakeholder kifejezés a „shareholder”, valamint „stockholder – avagy részvényes – fogalmak sémája alapján alakult ki. Az angol „stake” szó több jelentéssel is bír: általános értelemben érdekeltséget jelent, míg specifikusabb kifejezései között szerepel a szerencsejátékokban használt feltett összeg, a „tét”, vagyis a kockáztatás. Ez jól szemlélteti, hogy a stakeholder olyan szereplő, akinek „tétje van” a vállalat működésében, akár érintettként, akár befolyásolóként (Szlávik, 2009). A stakeholderek olyan csoportok és személyek lehetnek, akiknek bármiféle érintettségük van egy adott vállalat működésében, vagy akiknek érdeke fűződik a vállalat tevékenységéhez. Marcsa (2008) stratégiai menedzsment szempontja szerint azok a személyek vagy csoportok lehetnek stakeholderek, akiknek/amiknek bármilyen érintettsége van a vállalkozásban. Ezt három szempont szerint lehet szerinte megkülönböztetni: érdekelték a vállalat működésében, elvárásokat támasztanak annak működésével szemben, illetve képesek befolyást gyakorolni a döntéseire.

Az érintettek meghatározása és az érintett-elmélet

Freeman stakeholder-elmélete szerint a vállalatoknak olyan közegben kell tevékenykedniük, ahol több eltérő erkölcsrendű egyén, szubkultúra és szervezet kritériumának kell eleget tennie. Az alapkérdést azzal kapcsolatban, hogy kik is azok az érintettek Freeman tette fel 1984-ben, szerinte ugyanis meg kell határozni, hogy „Ki és Mi az, ami valóban számít?” (Freeman, 1984, idézte: Braun, 2015, p. 60). Freeman ezeket csak érdekelt csoportnak (angolul stakeholdernek) hívta. Freeman (1984) szerint az érdekelték csoportjába tartoznak a helyi közösségek, az állam, az alkalmazottak, a szállítók, a tulajdonosok, a fogyasztók, a hitelezők, a civil- és szakszervezetek, a versenytársak és még a jövő generációja is. Braun szerint az érintett fél elméletet kiindulópontja „a közös vállalati értékteremtés, mely azt feltételezi, hogy az értékteremtés oly módon kell, hogy megvalósuljon, hogy az valamennyi érintett érdekét

szolgálja, illetve egyetlen érintettnek se okozzon jóvátehetetlen kárt... az érintettek mindazok a személyek, akik a közös értékteremtésben részt vesznek vagy vehetnek, és akik joggal tartanak igényt arra, hogy a vállalathoz fűződő viszonyaikat e szempontok, illetve a „szerződéses kötelelem” normatív tartalmának figyelembevételével alakítsák ki” (Braun, 2015, p. 60). Borgulya és Vető stakeholderi definícióját idézve: „az érintettek, azok a személyek, szervezetek, akikkel, amelyekkel a vállalat tevékenysége során kapcsolatba kerül, akik, amelyek a vállalati tevékenységhez kapcsolódnak. Ilyenek a tulajdonosok, a vevők, az alkalmazottak, a szállítók, a kormány, a sajtó, a közüzemi szolgáltatók, a helyi kommunális közösségek, a polgári kezdeményezések, a szakszervezetek, a pénzintézmények, vagyis minden olyan személy és szervezet, amely érintettsége révén nyerhet vagy veszíthet valamit a vállalat tevékenységének következtében” (Borgulya-Vető, 2010, p. 328). Braun álláspontja szerint „az érintettek mindig személyek vagy azok csoportjai – akár intézményként megjelenve –, így a környezet nem tekintendő érintettnek (Braun, 2015, p. 60). Szerinte az érintettnek morális cselekvőknek kell lenniük, akik egyaránt rendelkeznek értékekkel és érdekekkel, azokat képesek kifejezni, akár konfliktust is vállalni értük és később ezeket a konfliktusokat rendezni. A stakeholderek és a vállalatok viszonya nem limitált sem időben, sem térben. Borgulya és Vető úgy definiálja a stakeholder-elméletet, mint „a kiegyensúlyozott érintettek (vevők, dolgozók, szállítók, üzlet partnerek, kormányzat, helyi közösségek, széles körű társadalom) körét figyelembe vevő vállalatirányítási szemlélet” (Borgulya-Vető, 2010, p. 328). Braun szerint az érintett-elmélet lényege, „hogy a vállalat felé érdekekkel, követeléssel rendelkező személyek vagy személyek csoportjainak értékei és érdekei beépüljenek az üzleti működésbe annak érdekében, hogy a vállalat – a hármas eredménykritériumnak megfelelően – üzletileg sikeres legyen” (Braun, 2015, p. 60). Az érintettek csoportosításával megalapozhatjuk a stakeholderekkel való kapcsolatot és jobban eligazodhatunk az elvárások között. A vállalat és az érintett jellege a legegyszerűsebb csoportosítási szemszög.

Piaci érintettek	Nem piaci érintettek
Tulajdonosok	Fogyasztói érdekvédelmi csoportok
Alkalmazottak	Környezetvédő csoportok
Vevők	Média
Beszállítók	Helyi közösség
Versenytársak	

Forrás: Boda-Radácsi, 1996 (saját szerk.)

3. táblázat

A stakeholderek csoportosítása a kapcsolat jellege, intézményesültsége szerint

Belső érintettek	Külső érintettek
Tulajdonosok	Vevők
Menedzserek	Beszállítók
Alkalmazottak és csoportjaik (pl. szakszervezetek)	Versenytársak
	Hitelezők
	Az állam és intézményei
	Természeti környezet
	Nyomásgyakorló csoportok
	Helyi közösségek

Forrás: Boda-Radácsi, 1996 (saját szerk.)

4. táblázat

A stakeholderek csoportosítása elhelyezkedésük szerint

Számos érintetti csoportot meghatározás létezik. Borgulya és Vető szerint az érintettek két csoportra bonthatók: primer és szekunder csoportokra. „Míg az első csoportba a vállalathoz a piaci folyamatok révén kötődők sorolhatók (pl. fogyasztók, beszállítók, versenytársak), a szekunder stakeholderi kört olyan csoportok alkotják, amelyek nem a piac révén kötődnek a vállalathoz (pl. civil szervezetek, iskolák, amennyiben nem piaci szereplőként lépnek érintkezésbe a vállalattal)” (Borgulya-Vető, 2010, p. 81). Braun (2015) tovább árnyalta a stakeholderek csoportosítását azzal, hogy különbséget tett többféle érintetti csoport között. Ide sorolta például a tulajdonosi és nem-tulajdonosi érintetteket, az aktív cselekvőket és azokat, akikre ezek a cselekvések hatással vannak, valamint a vállalattal önkéntes vagy nem önkéntes kapcsolatban állókat. Kiemelte továbbá a jogi, szerződéses és erkölcsi jogokat érvényesítő érintetteket, az erőforrás-birtokosokat, illetve azokat, akik a vállalattól függenek, valamint a kockázatviselőket, befolyásolókat és befolyásoltakat is. A stakeholder meghatározás egyik lényeges különbsége szerinte a szűk és tág értelmezés közti eltérésben rejlik. A szűk értelmezés célja, hogy a vállalat vezetői a korlátozott erőforrásaikat és idejüket hatékonyan tudják beosztani, és így a legfontosabb külső kihívásokra koncentrálhassanak. Ez a megközelítés azt vizsgálja, hogy mely érintetti csoportok bírnak közvetlen jelentőséggel a vállalat alapvető üzleti céljainak elérésében. A szűk értelmezés etikai alapon nyugszik. Ez egy olyan irányadó keretet határoz meg, amely mérvadó lehet a cégvezetők számára annak eldöntésében, hogy mely érintettek követeléseit tekinthetők legitimnek. Itt a stakeholderek bevonásának célkitűzése az üzleti érdekek maximalizálása (Braun, 2015). A tág értelmezés célja az, hogy figyelembe vegyen „valamennyi olyan személyt vagy csoportot, aki a vállalat érintettje lehet” (Braun, 2015,

p. 61). Az érdek ebben az esetben lehet kölcsönös vagy egyirányú, a legfontosabb szempont pedig a közös vállalati értékteremtés lesz. A tág értelmezés arra fókuszál, hogy milyen érintetti viszonyok vannak, legitim követelést mely csoportok vagy személyek fogalmazhatnak meg. Ebben az esetben a közös vállalati értékteremtés lényege valamennyi stakeholderi érdeket és értéket számba venni. A tág értelmezés alapja itt politikai, melynek célja annak a normarendszernek az érvényesítése, ahonnan senki nem marad ki a stakeholderi körből, ha kapcsolatba kerül a vállalattal (Braun, 2015). Az adott érintett és vállalat kapcsolatát nagyban meghatározzák az érintettek érdekei, elvárásai, illetve eszközei a vállalati döntések és a vállalat működésének befolyásolásában. A CSR egyik fontos feltétele a vállalati egyensúly a stakeholderek szükségleteinek kielégítésében, aminek kiindulópontja az érdekek és elvárások feltérképezése. A vállalat közvetlen módon is szólhat érintetti csoportjaihoz (pl. véleménykutatás, fórumok), illetve előszeretettel használja a média által adódó lehetőségeket is. A tömegkommunikációs eszközöket kihasználva egyrészt megjelenik a médiában, másrészt a stakeholdereivel állandó médiakommunikációban van. „Arra törekszik, hogy integrálja a vállalatot a társadalomba, illetve a „társadalmat bevigye” a vállalat falai közé” (Borgulya-Vető, 2010, p. 81).

Az stakeholderi viszonyok különböző formái – három stratégiai kommunikációs szemlélet

A stakeholder-elmélet mára a stratégiai menedzsment egyik meghatározó elemévé vált. Egy vállalat sikerességének kulcsa abban rejlik, hogy mennyire hatékonyan képes kezelni az érintetteit: felismeri-e az általuk hordozott kockázatokat, pontosan beazonosítja-e az érdekeiket, értékeiket és elvárásaikat, valamint képes-e ezeket összehangolni a közös értékteremtés szolgálatába állítható célokkal. A stakeholderi megközelítésben három olyan stratégiai terület különböztethető meg, amelynek meghatározása a stratégiai kommunikációban lényeges. Ezek a felelősségvállalás kommunikációs menedzsmentje, a reputációmenedzsment, illetve a márka menedzsmentje (Braun, 2015). Braun szerint „... a tág stratégiai érintetti értelmezés szerint a vállalati társadalmi felelősségvállalás célcsoportja valamennyi érintett, eszköze az érintettek menedzsmentje az érintetti értékek, érdekek, célok és kihívások prioritizálásán keresztül az információs egyenlőtlenség kiküszöbölése, az egyenrangú és kétirányú hálózatos kommunikáció, szervezeti értelemben pedig az érintetti demokrácia megvalósítása” (Braun, 2015, p. 63). A reputációmenedzsment, vagyis hírnévmenedzsment arra irányul, hogy a vállalatról az érintettekben kialakuló kép minél kedvezőbb legyen. Ennek célja,

hogy ez a pozitív megítélés hozzájáruljon a szervezet és a stakeholderek közötti közös értékteremtés hatékonyabb megvalósításához. Az imázs menedzsmentjének aspektusából a célcsoportba valamennyi érintett beletartozik, ugyanakkor a célcsoportok sorrendjének meghatározásakor és szétválasztásakor különösen fontos szerepet kapnak azok, akik véleményformálóként („véleményvezérként”) vagy befolyásolóként hatással lehetnek mások döntéseire. A hírnév menedzsment eszköze közé tartozik az arculat (imázs), a vállalati kép formálása a stakeholderek fejében, különösen a véleményvezérek hatásának erősítésével. Fombrun és Van Riel reputáció meghatározását idézi Braun is: „vállalati reputáció a cég múltbéli cselekvéseinek és eredményeinek összefoglaló megjelenítése, mely megjeleníti a cég képességét arra, hogy számos érintett számára értékképző eredményt mutasson föl. Megmutatja a vállalat másokhoz viszonyított hírnevét belül, a munkavállalók esetében éppen úgy, mint kívül, az egyéb érintetteknel, mind verseny-, mind intézményi környezetben” (Braun, 2015, p. 64). A vállalati identitás a stratégiai kommunikáció alapjául is szolgál. A vállalati identitás a szervezet működésének egyik meghatározó eleme, amely világosan megkülönbözteti a vállalatot más piaci szereplőktől. Mivel tartós és állandó jellemző, összeköti a szervezet múltját jelenét és jövőjét. Az identitás kulturális természetű, és olyan elemek összességéből áll, mint a jelképek, alapvető értékek, meglátások és feltételezések. A vállalati imázs ezzel szemben az érintettekben kialakuló benyomások és tapasztalatok összessége: mindaz, ami egy logó, név vagy márka esetében eszébe jut az embernek, tehát egyfajta reflexió arról, hogyan látják a vállalatot a „kirakatban”. Az arculat a vállalatról kialakult kép az emberek gondolkodásában, aminek az alapja az identitás, ami felett azonban a vállalat nem rendelkezik teljes ellenőrzéssel, mivel azt elsősorban az érintettek, különösen a véleményvezérek alakítják. A reputáció az a szemlélet vagy ítélet, melyet a stakeholderek akkor teremtenek, amikor kapcsolatba kerülnek a szervezettel, ez leggyakrabban valamilyen eset vagy szituáció következtében jön létre. A vállalati reputációs tőke alapvető szerepet játszik a közös értékteremtésben, hiszen olyan immateriális értéket képvisel, amely a jó hírnévből fakad. Míg a szervezeti identitás egy állandó, stabil tényező, addig az imázs, a reputáció és ezáltal a reputációs tőke folyamatosan változik a külső megítélés hatására. Braun szerint „a reputációs tőke nem növelése nem veszi figyelembe az érintetti értékeket és érdekeket, csak abban a mértékben, amilyen mértékben ezt a vállalat reputációs tőkéjének növelése igényli” (Braun, 2015, p. 65). A márka menedzsmentben a fogyasztók válnak az elsődleges célcsoporttá, azonban ajánlott szem előtt tartani, hogy az érintettek nem csupán egyetlen szerepben kapcsolódhatnak a vállalathoz. Ezért is kiemelten fontos, hogy a márkamenedzsment feltérképezze a stakeholderek értékeit és érdekeit, hiszen a márka aktiválása során ezek figyelembevételével lehet hatékonyan

befolyásolni a fogyasztói döntéseket. A márkamenedzsment célja egy mélyebb, sokoldalú kapcsolat kialakítása a márka és a fogyasztó között, annak érdekében, hogy a döntési folyamatban pozitív irányba terelje a fogyasztót. Végso soron pedig az a cél, hogy az érdeklödó potenciális fogyasztóból elkötelezett, lojális vásárló váljon. A márka menedzsment alapjául a vállalati identitás szolgál, amely térben és időben állandó kulturális javak együttese. A márka arculatának formálása során kulcsszerepet kap az identitás, vagyis az a kép és benyomás, amely a fogyasztóban alakul ki a márkáról. Ennek tudatos alakítása, valamint az imázs „életre keltése” hozzájárulhat a kívánt fogyasztói döntések ösztönzéséhez. A modern marketing fontos eszköze a közös identitás kialakítása. Ahogy Braun is írja, „ahhoz, hogy a márka értékét a vállalat maximalizálni tudja, a márkához kötödó fogyasztókat közös identitást valló „elképzelt közösséggé” kell alakítania” (Braun, 2015, p. 65-66). A közösség között erős kötelék fűzödik, tudják, hogy közösségük korlátos és véges, noha szuverén és tagjai között bajtársi kötelék fűzödik. A márkaközösséget egyfajta közös identitás tartja össze, amelyben egyaránt jelen van a vállalati identitás, a fogyasztók érintetti szerepe, valamint a közösen vallott és képviselt értékrend (Braun, 2015). A felelősségvállalás-, reputáció- és márka menedzsment alapját mindezek közül a vállalati identitás jelenti (pl. szimbólumok, meggyözödések, stb.), amelyet mindhárom terület eltérő eszközökkel, de a közös értékteremtés érdekében használ fel. A vállalati politikában is jelentős szerepet kap mind a három stratégiai kommunikációs terület. Egymást támogatva, a különbözó eszközök összehangolásával hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a stakeholderek értékei beépüljenek az üzleti működésbe, ezáltal is erősítve a szervezeti hírnevet, márkaközösséget. Az egyik lehetséges megközelítés a stakeholderek azonosítására az, hogy milyen jelentőséggel bírnak az adott stratégiai kommunikációs folyamat szempontjából, azaz milyen szerepet töltenek be benne (Braun, 2015).

A statikus és dinamikus érintetti szemlélet

Freeman (1984) három szintet különböztetett meg a vállalati érintettek menedzsmentjében: a racionális szint, a folyamatok és a tranzakciók szintje. A racionális szinten a legfontosabb kérdés az, hogy kik is pontosan a vállalat érintettjei, és milyen mértékben kapcsolódnak a szervezet működéséhez. A folyamatszinten már azt vizsgálják, hogy milyen mechanizmusokon, folyamatokon keresztül kezeli és alakítja a szervezet a stakeholderekkel való kapcsolatát. Ebben az esetben szükséges a stratégiai menedzsment eszközeinek újragondolása és hozzáigazítása a stakeholderek által támasztott elvárásokhoz, hogy a vállalat valóban hatékonyan tudjon reagálni az érintetti viszonyokra. Freeman szerint a harmadik, transzformatív szinten már arról van szó, hogy a vállalat képes beépíteni működésébe az érintettek értékeit és érdekeit, vagyis a napi

gyakorlatban is figyelembe veszi azokat az igényeket és elvárásokat, amelyeket az érintettek a szervezettel szemben megfogalmaznak (Braun, 2015). Donaldson és Preston (1995) a stakeholder-elméletet négy csoportra osztotta. Különbséget tesznek a leíró, instrumentális, normatív és döntéshozói (menedzseriális) szemlélet között. A leíró elméleteknek a stakeholderi megközelítés a kiindulópontja, amely azt mutatja be, hogy a vállalat micsoda. Ezek az elméletek azt mutatják be, hogyan alakultak a vállalatok és az érintettek közötti kapcsolatok a múltban, s miként néznek ki napjainkban, illetve milyen irányba fejlődhetnek a jövőben a várható tendenciák alapján. Braun szerint ezek az elméletek „a vállalatot mint önértékkel rendelkező, együttműködő és vetélkedő érdekek hálózatát írják le” (Braun, 2015, p. 68). Az instrumentális megközelítések arra fókuszálnak, hogyan kapcsolódik össze a stakeholderek menedzselése a vállalati célokkal. Alapfeltevésük szerint egy vállalat akkor érhet el nagyobb sikert versenytársaival szemben, ha tudatosan és eredményesen kezeli az érintetti kapcsolatait. Ezek a nézőpontok azt tárják fel, hogy milyen jellegű kapcsolat áll fenn a szervezet és az érintettek között. A normatív elméletek adják a stakeholder-elmélet alapját, amelyek az érintetteket érdekeik alapján identifikálják, és azt tanulmányozzák, hogy ennek alapján a szervezetnek van-e funkcionális érdeke foglalkozni ezekkel a stakeholderekkel. Ezek a hipotézisek azt mutatják meg, hogy ki is az érintett. A negyedik csoport, a döntéshozói, avagy menedzseriális megközelítések egyrészt leírják a meglévő vagy feltárható kapcsolatokat, másrészt hozzáállásra, struktúrára és különböző tettekre tesznek javaslatot. Ezek a megközelítések már arról szólnak, hogy a vállalatok hogyan integrálják a különböző stakeholder csoportok legitim követeléseit, érdekeit és igényeit a szervezeti működésbe, valamint, hogy milyen üzleti keretrendszer és egyedi vezetői döntéseket hoznak ennek érdekében. Ezek a szemléletek az érintettek menedzsmentjének forrásai (Braun, 2015). Annak érdekében, hogy választ adhassunk Braun által idézett freemani „Ki és Mi az, ami valóban számít?” kérdésre, az érintetti csoportok kategorizálása elengedhetetlen. A leíró elméletek egyik kiemelkedő példája Clarkson (1995) modellje, amely elsődleges és másodlagos érintetti csoportokat különböztet meg. Kiindulásul saját stakeholderi definícióját használja, amelyet Braun is idéz „az érintettek olyan személyek vagy csoportok, akiknek követelése, tulajdona, joga vagy érdeke van a vállalattal, valamint múlt, jelen és jövő béli cselekedeteivel kapcsolatban” (Braun, 2015, p. 69). Ebből arra következtethetünk, hogy az egyforma érdekeltségekkel, elvárásokkal, hatáskörrel rendelkezőket ugyan annak a csoport tagjainak tekinthetők. Elsődleges érintetteknek azok tekinthetők, akiknek permanens részvétele nélkül a szervezet működése megghiúsul. Ebbe a csoportba tartoznak a befektetők és részvényesek, fogyasztók, munkavállalók, beszállítók és a közpolitikai érintettek is. Utóbbiak szabályozóként és infrastruktúra-üzemeltetőként teremtik

meg a működési feltételeket. A primer stakeholderekkel a vállalat függőségi viszonyban áll, tehát ha valamelyikük megvonja a támogatását a szervezettől, akkor a vállalat működése egy részben – vagy akár súlyosabb esetben teljes egésze is – súlyos károkat szenved és üzemképtelenné is válhat. A másodlagos érintett körébe azok tartoznak, akik hatással vannak a vállalatra, illetve akiket a szervezet is befolyásol, azonban nincs közvetlen tranzakcionális kapcsolatuk vele, és nem létfontosságúak a szervezet fennmaradásának szemszögéből. Clarkson ide sorolja a médiát, a különféle lobbi- és érdekcsoportokat, tehát azokat, akik aktivizálni tudják a közvéleményt a vállalat javára vagy kárára (Braun, 2015). Az instrumentális érintett-elméletek leggyakoribb példája Mitchell és társai (1997) által definiált erő-legitimáció-sürgősség alapú megközelítés. Kiindulópontjuk Max Weber meghatározása, amely szerint az erő és amelyet Braun is idéz: „egy társadalmi kapcsolat valamelyik szereplője képes érvényesíteni az akarát annak ellenére, hogy ellenállásba ütközik” (Braun, 2015. p. 70). A stakeholderi viszonyban az erő azt jelenti, hogy az érintett rendelkezik olyan típusú (pl. fizikai, gazdasági vagy erkölcsi) befolyásoló eszközzel, amellyel képes a vállalatra nyomást gyakorolni, vagy akár döntéseit is befolyásolni. Fontos azonban kiemelni, hogy ez az erő nem állandó: ahogyan megszerezhető, olyan könnyen el is veszhet, tehát a befolyásolás képessége időszakos és kontextusfüggő. Mitchell és szerzőtársai nyomatékosítják, hogy az erő és legitimitás fogalma elkülönül, ugyanis hiába van egy stakeholdernek igénye a szervezettel szemben, ha nincs ereje ennek validálására, vagy nem képes az érvényesítésének szándékát kelteni, akkor a vállalat figyelmen kívül hagyja. Egy érintettet, igényt vagy követelést akkor tekinthetünk legitimnek, ha az megfelel valamilyen társadalmilag elfogadott normának, meggyőződésnek vagy elvárásnak. A sürgősség pedig azt mutatja meg, hogy az adott stakeholderi igény mennyire kíván azonnali vezetői reakciót. Ez többek között az időfaktoron múlik, vagyis azon, hogy mennyire válik értelmetlenné vagy károssá az adott igény késlekedő kezelése az érintett szemszögéből. Másik alapja az igény vagy viszony vitatott mivolta, tehát az, hogy az elvárás vagy kapcsolat mennyire prioritás az érintett esetében. Ezek alapján Mitchell és társai három fő stakeholderi variációt különböztet meg, azon belül is elkülönítenek három-három, illetve egy altípust. A látens érintettek közé azok tartoznak, akik az erő, a legitimitáció vagy a sürgősség dimenzió közül csupán eggyel rendelkeznek. Emiatt a döntéshozók általában nem fordítanak rájuk kiemelt figyelmet. A látens érintettek csoportján belül három alcsoportot különböztetünk meg. A szunnyadó érintetek olyan szereplők, akik bár rendelkeznek erővel, jelenleg nincs aktív kapcsolatuk a vállalattal. Ugyanakkor potenciális kockázatot jelenthetnek, mivel ha további jellemzővel egészülnek ki (pl. sürgősség vagy legitimitáció), akkor már figyelmet kell szentelni nekik. A tetszőleges érintettek esetében a

legitimáció adott, azonban nincs mögötte sürgős igény vagy érvényesítő erő. Habár a vállalatnak nincs közvetlen érdeke a kapcsolatfelvételre, mégis nyitott lehet az együttműködésre. A követelőző érintettek olyan csoportot alkotnak, akik sürgető elvárásokat fogalmaznak meg, de sem erejük, sem legitimitásuk nincs azok érvényre juttatásához. Bár képesek zajt kelteni, hosszú távon nem igényelnek különösebb figyelmet, amennyiben nem bővülnek újabb érintetti jellemzőkkel (Braun, 2015). Az érintettek következő nagy csoportja a várakozó stakeholderek. Ők két fontos tulajdonságot tudhatnak magukénak: ígyént tartanak a döntéshozói figyelemre és olykor cselekvésre is, mivel a harmadik tulajdonság ebben a csoportban könnyen megszerezhető. A várakozó érintettek csoportja három alcsoportra tagolható: domináns, függő és veszélyes. A domináns stakeholderek erővel és legitimitással is rendelkeznek, emiatt pedig a szervezeti döntéshozók kiemelt érdeklődését követelik. Velük a vállalat formális és állandó kapcsolatot létesít, a szervezeti működésbe is üzleti értelemben szervezi be őket (pl. a vállalat emiatt önálló HR-osztályt működtet). A függő érintettek olyan csoportok, akik sürgető elvárásokkal lépnek fel és követeléseik társadalmilag elfogadottak, azaz legitimnek tekinthetők, ugyanakkor nincs meg az az erő a kezükben, amellyel ezeket önállóan érvényesíteni tudnák. Emiatt gyakran függnek más stakeholderektől annak érdekében, hogy érvényesíteni tudják érdekeltségüket (környezeti katasztrófák esetében például ők a helyi lakosok). A veszélyes érintettek azok, akik sürgős követelésekkel és erővel is rendelkeznek, emiatt pedig erőszakos cselekedetekkel kívánják érvényesíteni akarataikat (pl. szervezeteket érő terrorfenyegetések) (Braun, 2015). A harmadik csoport tagjai azok a stakeholderek akik mind a három tulajdonsággal (erő, legitimáció és sürgősség) fel vannak ruházva. Őket nevezik határozott érintetteknek, akik esetében a szervezeti döntéshozóknak haladéktalanul és teljes körű figyelemmel kell reagálniuk, mivel jogosultságaik és elvárásaik egyaránt indokolják a kiemelt kezelést és figyelmet. Ilyen stakeholderek lehetnek azok, akik függő vagy veszélyes érintettekkel lettek határozott érintettek amiatt, hogy erővel felruházott meghatalmazottal rendelkeznek, vagy politikai, illetve társadalmi procedúra által legitimációra tettek szert (Braun, 2015). Az instrumentális és leíró elméletek mellett említést kell tennünk a normatív elméletekről is. Freeman álláspontját Braun a következőképpen idézi: „... amennyiben az értékteremtő tevékenységre úgy tekintünk, mint szerződéses viszonyra az abban részt vevő felek között, akkor képesek lehetünk az ezen viszonyok alapjául szolgáló normatív elvek rögzítésére is” (Braun, 2015, p. 73). Amennyiben a szervezet és a stakeholderek egyaránt elfogadják a liberális alapelveket (pl. szolidaritás, tisztesség és autonómia), akkor az együttműködésüknek olyan közös alapelveken kell nyugodnia, amelyek a kölcsönös bizalmat, az átláthatóságot, az egyeztetett célokat és az értékek mentén történő közös cselekvést helyezik előtérbe. Az érintett-

vállalat kapcsolat normatív alapjául Freeman (1984) hat alapszabályt állapított meg: szabad belépés és kilépés elve, az irányítás elve, az externáliák elve, a szerződéses költségek elve, az ügynök elve, illetve a korlátozott halhatatlanság elve. A szabad be- és kilépés elve alapján világosan meghatározott feltételek szabályozzák, hogyan csatlakozhat vagy léphet ki egy stakeholder a vállalattal való „szerződéses” kapcsolatból, illetve miként tárgyalható újra az együttműködés. Ez azért fontos, hogy minden érintett pontosan tudja, fennáll-e a partnerség, és az milyen feltételek mellett működik. Az irányítás elve szerint a megállapodás alapvető szabályain csak akkor lehet változtatni, ha minden érintett ehhez hozzájárul. Az externáliák elve szerint, ha egy vállalat döntése olyan személyt vagy csoportot érint hátrányosan, akik eredetileg nem voltak részesei az adott megállapodásnak, akkor ezek az érintettek jogot kaphatnak arra, hogy belépjenek a folyamatba, és tárgyaljanak a feltételek módosításáról vagy valamilyen kártalanításról. A szerződéses költségek elve értelmében minden résztvevőnek vállalnia kell a közös cél érdekében meghatározott ráfordításokat, senki sem vonhatja ki magát ezek alól. Az ügynök elve arra utal, hogy ha egy képviselő (vagy ügynök) jár el, akkor neki az összes érintett érdekeit figyelembe kell vennie, nem csupán egyes szereplőkéét. A korlátozott halhatatlanság elve pedig arra hívja fel a figyelmet, hogy a vállalat működését úgy kell alakítani, hogy képes legyen hosszú távon is képviselni az érintettek érdekeit, és ezeket beépíteni a napi működésbe. Természetesen más nézőpontból is megközelíthető az érintettek normatív szerepe: Donaldson és Preston (1995) például azt hangsúlyozzák, hogy a tulajdonhoz fűződő jogok erkölcsi alapjai nagyban hasonlítanak a stakeholder-szemlélet normatív indoklásához. Wicks és szerzőtársai (1995) viszont a feminista etika értékei mentén alapozzák meg a stakeholder-elméletet. Összességében tehát a normatív megalapozás célja az, hogy alátámassza: az érintetteknek joguk van ahhoz, hogy ne pusztán eszközként tekintsenek rájuk, hanem aktív résztvevőként legyen beleszólásuk a vállalat működésébe, különösen akkor, ha érintettek a vállalat tevékenységében (Freeman, 1984, idézi: Braun, 2015, p. 75). Az elektronikai készülékeket és szolgáltatásokat forgalmazó vállalatok kapcsán az ügyfelek kifejezhetik véleményüket úgy, hogy elutasítják (nem vásárolják/veszik igénybe) az adott cég termékeit, szolgáltatásait, amely szerintük nem cselekszik felelősen. A vállalati politikát az érintett-elmélet határozza meg. A Freeman-féle szerződéses, normatív megközelítés az érintetteket egyenrangú szerződő feleknek tekinti, akik sajátos értékekkel, érdekekkel és elvárásokkal rendelkeznek. Ez a szemlélet kiemeli, hogy a vállalat és az érintettek közötti kapcsolat nem alá-fölérendeltségi, hanem partnerségen alapuló viszony, ahol mindkét fél jogosult a közös célok és feltételek alakításában való részvételre (Braun, 2015).

A stakeholder-elmélet és a vállalati felelősségvállalás összefüggése

A stakeholder-elmélet és a vállalati CSR között is felfedezhető egyfajta kapocs. A CSR ugyanis azt jelenti, hogy nyomon követhető a vállalati tevékenység, az érdekelt felekre gyakorolt hatását, és működésüket úgy alakítják ki, hogy hozzájáruljanak a gazdasági, a társadalmi és a környezeti jólét javításához. A stakeholder-konceptió innovációjához Carroll (1993) és Starik (1995) is hozzájárult, ugyanis ők a természeti környezetet is a stakeholderek, vagyis az érintettek körébe sorolták. Az érintett-elmélet megjelenése mérföldkőnek számított a vállalati CSR szempontjából, mivel ennek köszönhetően a vállalatvezetők számára lehetőség nyílt arra, hogy felismerjék és figyelembe vegyék az érdekelt csoportok eltérő igényeit. Míg a tulajdonosok, befektetők és részvényesek elsődlegesen a nyereségre összpontosítanak, addig a munkavállalók és szakszervezeteik inkább a vállalati működés társadalomra gyakorolt hatásait tartják meghatározónak a felelős vállalati magatartás szempontjából (Szlávik 2009). Freeman és szerzőtársai 2006-os tanulmányukban úgy vélekednek az érintettek szerepével kapcsolatban, hogy indokoltnak vélik a CSR új értelmezését is. Szerintük a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának csillaga már leáldozott, helyette már a „vállalatok stakeholderek iránti felelősségvállalása” (Company Stakeholder Responsibility) a helyes megfogalmazás. Kiemelik azt is, hogy nem csak a nagyvállalatok felelősségvállalása lényeges, hanem a kisebb vállalatok szerepe is. „Nézetük szerint a vállalat működése alapvetően szolgálja a társadalom érdekeit is – a munkahelyteremtés és az értékteremtés révén –, és annak elősegítésére, hogy ez minél inkább érvényre jusson, nem járulékos tevékenységekre (pl. szponzoráció, kiemelt „jó ügyek” támogatása), hanem arra, hogy az egyes érintettek érdekeit a vállalat minél inkább figyelembe vegye, és ez a fajta szemlélet a vállalati stratégiába is beépüljön” (Szlávik, 2009, p. 95). Az Európai Unióban és hazánkban a CSR a freemani elképzelésként él a köztudatban, a EU CSR politikája is ezen a koncepción alapszik. Freeman szerint a szervezeti működésnek négy szinten kell elkötelezetten tükröznie az új szemléletet. Elsőként fontos, hogy a vállalat egyértelműen meghatározza alapvető célját, amely az érintettek számára történő értékteremtésre épül. Másodszor elengedhetetlen a stakeholderekkel való folyamatos együttműködés, mivel a környezet és az elvárások folyamatosan változnak. Harmadik szinten a vállalatnak törekednie kell arra, hogy megértse a társadalmi kérdéseket és elvárásokat. Végül, de nem utolsósorban, az etikus vállalatirányítás is kulcsfontosságú, hiszen ez nemcsak a hitelességet erősíti, hanem hosszú távon hozzájárul a szervezet sikeréhez is (Szlávik, 2009). A modell kialakulásának előmozdításában az is szerepet játszik, ha a cégvezetők követik a vállalatok stakeholderek iránti felelősségvállalásának tíz alapelvét, amelyet Szlávik (2009) is ismertet. Az első a stakeholderek igényeinek állandó egységesítése. A szervezetnek meg kell teremtenie az egyensúlyt az

érintettek igényeihez való alkalmazkodása során. A második alapelv azt hangsúlyozza, hogy a vállalatnak képesnek kell lennie arra, hogy a stakeholdereket valós, sokrétű szereplőként ismerje fel, olyan személyekként, akik saját névvel, értékrenddel és emberi vonásokkal. A harmadik alapelv azt mondja ki, hogy olyan megoldásokat érdemes keresni, melyeknek segítségével több érintett követelésének tudnak együttesen eleget tenni. A negyedik alapelv arra ösztönzi a vállalatokat, hogy valódi, tartalmas párbeszédet folytassanak az érintettekkel, nem csupán azokkal, akik támogatólag viszonyulnak a szervezethez. Kiemelten fontos a nyitott kommunikáció a beszállítókkal, fogyasztókkal, helyi közösségekkel és a munkavállalókkal is, hiszen csak így épülhet ki valódi, kölcsönös megértésen alapuló kapcsolat. A kritikát nem érdemes támadásnak tekinteni, a legcélrátörőbb, ha értékelni és hasznosítani tudja azokat a vállalat a későbbiek során. Az ötödik alapelv értelmében a vállalatoknak tudatosan el kell köteleződniük az önkéntesség filozófiája mellett, vagyis ne csupán külső nyomás hatására reagáljanak az érintetti elvárásokra. A stakeholderekkel való kapcsolatokat a vállalatnak saját magának kell proaktívan alakítania és menedzselnie, felelősen és átgondoltan. A megegyezésre való törekvés előnyösebb, mint jogi útra terelve a dolgokat. A hatodik alapelv hangsúlyozza, hogy bevett körben kellene használni a marketing megközelítését. A marketing területén már régóta léteznek olyan eszközök, amelyek nemcsak a fogyasztók elérését és meggyőzését szolgálják, hanem hatékonyan alkalmazhatók az egyéb érintettekkel (pl. munkavállalókkal, beszállítókkal, helyi közösségekkel) való kapcsolatok erősítésére és ápolására is. A hetedik alapelv az előtte lévőhöz hasonló, kimondja, hogy soha ne helyezzük valamely érintett érdekeltségét egy másik érintett elé szüntelen. Javasolt elkerülni a feltűnően vásárlóorientált fókuszú vagy a foglalkoztatottak érdekeit középpontba állító nézetet. A nyolcadik alapelv kiemeli, hogy mind a primer, mind a szekunder érintetti csoportokkal folytatott párbeszéd létfontosságú, mivel egy adott stakeholder-csoport figyelmen kívül hagyása (bár közvetlenül nem is), de más érintettek révén (pl. a szabályozási körülmények szigorítása révén) negatívan befolyásolhatja a vállalati működést. A kilencedik alapelv pedig arra ösztönzi a vezetőket, hogy folyamatosan figyeljék és időszakosan újra tervezzék a szervezeti folyamatokat annak érdekében, hogy a változó érintetti elvárásokra a lehető leghatékonyabban tudjanak reagálni. A rendszeres korszerűsítés nemcsak a vállalati működésre, hanem az érintettekkel való kapcsolattartásra is kiterjed, hiszen ennek elsődleges célja, hogy a vállalat folyamatosan igazodni tudjon az érintettek változó igényeihez és elvárásaihoz. A tizedik alapelv pedig azt mondja ki, hogy a vállalatok olyan célokat kell követniük, amelyek az érintettek iránti elkötelezettségüket tükrözik. Egy vállalat által meghatározott célok nemcsak a szervezet érdekeit, hanem a társadalom jólétét is előmozdíthatják (pl. a fenntartható fejlődés támogatása),

amely egyszerre szolgál gazdasági és közösségi érdekeket (Szlávik, 2009, p. 95-96). Braun szavait idézve: „A vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) az érintettek értékeinek és érdekeinek beépítése az üzleti működésbe” (Braun, 2015, p. 27). Az érintettek részéről azonban szükségük van helyzetük felismerésére tudatos működés révén. Braun (2015) szerint ugyanis csak az lehet érintett, aki felismeri a tényt, hogy szimbiózissal áll a vállalattal. Szerinte ugyanakkor vannak olyan úgynevezett „néma” vagy „tudattalan” érintettek is, vagyis olyan egyének vagy csoportok, akiknek az életére a vállalat működése komoly hatást gyakorol, de ők maguk ezt nem ismerik fel, és nincsenek annak tudatában, hogy ez a hatás nem pusztán természetes folyamatokból, hanem emberi (konkrétan vállalati) tevékenységből ered (Braun, 2015, p. 27). Egy másik, külön kategóriába sorolja a „még-meg-nem-született” generációkat is, akik szerint egyszerre minősülnek „némának” és „tudattalannak”. Úgy véli, hogy a CSR nem csupán erkölcsi kérdés, hanem kifejezetten üzleti tevékenység, amelynek elsődleges célja, hogy támogassa és előmozdítsa a vállalat fenntartható működését. „A CSR lényege az értékek és érdekek beépítése a működésbe: vagyis az, hogy az érintettek hatékony menedzsmentje ... a vállalat jó működésének részévé váljon. ... A CSR valójában érintettmenedzsment: a vállalati működés érintettjeinek hatékony menedzsmentje annak érdekében, hogy az érintetti (együtt) működés során a vállalat hatékonyan csökkentse vagy kiküszöbölje az érintettek egyes csoportjaival kapcsolatos kockázatokat, mérsékelje az érintettekre tett (káros) hatásokat, az érintettek egyes csoportjaival kihasználja a kínálgató üzleti lehetőségeket, és együttműködésre épülő kapcsolatok révén segítse a fenntartható és sikeres vállalati működést. Az érintettek menedzsmentjének célja a közös értékteremtés, az érintetti értékek egyenrangú együttműködésen alapuló, diskurzív intézményes folyamatokkal moderált maximalizálása” (Braun, 2015, p. 28).

A Z GENERÁCIÓ

„Az internetes robbanás, az új ipari forradalom számos hozadéka közül az egyik az lett, hogy többet foglalkozunk generációs kérdésekkel is” (Bereczki, 2022, p. 22). Minden generációs kutató más-más nézeteket vall arról, hogy egy adott generáció mikor kezdődött és ért véget, ez nincs máshogy a Z generációval sem. Míg Steigervald Krisztián a Z generációt 1995 és 2009 közé sorolja, addig Bereczki Enikő őket 1996-2009 közé teszi. Szakdolgozatomban a továbbiakban következetesen Bereczki Enikő megállapítását fogom alkalmazni, aki szerint az 1996-2009 közötti születésű fiatalok a mai Z generációsok. Bereczki úgy definiálta a nemzedéket, mint „olyan személyek csoportja, akik ugyanabban a korszakban születtek, és

ugyanazok a társadalmi, politikai, gazdasági, kulturális és technológiai változások, jellemzők voltak hatással rájuk fiatalkorukban, amikor a személyiségük, identitásuk alakulóban volt” (Bereczki, 2022, p. 48). Mannheim Károly 1928-ban kiadott *A nemzedékek problémája* című tanulmányában úgy tekintett a generációra, mint kronológiai egyidejűség és egyéb összefüggések tekintete. Mannheim szerint azok sorolhatók ugyanahhoz a nemzedékhez, akik azonos történelmi-társadalmi közegben születtek és szocializálódtak, tehát ugyanazon korszak meghatározó élményei, eseményei formálták gondolkodásukat és értékrendjüket (Bereczki, 2022, p. 23). McCrindle és Wolfinger kutatók írták meg *Az XYZ ábécéje – A nemzedékek meghatározó* című tanulmányt, melyben az életkori sajátosságokat és a kor hatásának összefüggését kutatták. Az ausztrál kutatók véleménye szerint az életkor sajátosságai, vagy hóbortjai nem olyan generációs jellemzők, amelyeket egy-egy nemzedék ki fog nőni. Arra is figyelmeztetnek a tanulmányban, hogy a generációs címkéket egyetemlegesen használhatjuk, ámbar különbségek itt is akadhatnak. A tipizálás inkább elméleti kiindulópontként szolgál, hiszen a fiatalok életútját és viselkedését számos tényező befolyásolhatja. A szocializációs környezet, az anyagi helyzet, a technológiai hozzáférés lehetőségei, valamint az egyéni jellemvonások mind olyan szempontok, amelyek árnyalják vagy akár felül is írhatják a generációs sajátosságokat (Bereczki, 2022, p. 26). Az azonban elmondható, hogy minden generációra jellemző, hogy saját korszakának „terméke”, azonban az őt megelőző generációval szembeni reakcióként, avagy válaszreakcióként is értelmezhető. A generációs sajátosságok definiálásához létfontosságú a történelmi előzmények és az adott kor ideológiájának ismerete is. A múltbéli események összefüggéseinek ismerete ugyanis segíthet abban, hogy megértsük egy adott generáció fiatalabb éveinek sajátosságát. Manapság a párkapcsolatok is egy változatosabbak, a családi struktúrák jelentősen megváltoztak, összetettebbek lettek. A Z generációsok a digitális forradalom után születtek, emiatt „digitális bennszülöttnek” számítanak (Boldog, 2024). Általánosan jellemző erre és azt ezt követő Alfa generációra is az, hogy egész életüket végig kíséri a digitális kommunikáció – emiatt a digitális nyelvet folyékonyan is beszélik –, a folyamatos aktív online jelenlét az okoseszközöknek köszönhetően, a multimédia-orientáció, a vizualitás, a multitasking és a gyors feladatváltás. A digitális technológiákban elég jártasak, mivel beleszülettek, így életükben az internet jelenléte is természetes, azon szocializálódtak, a közösségi média pedig identitásképző jelenséggé kíséri végig az életüket. Intuitív módon tanulnak, a fókusz pedig a közösségen van. A nemlineáris információ-feldolgozás jellemző erre a generációra, az információkat több csatornából igyekeznek megszerezni, és szükségét érzik az azonnali információ- és válaszigénynek is (Boldog, 2024). A Z generációra egyre népszerűbb az úgynevezett klímaszorongó nemzedék elnevezés is. A

klímaszorongás fogalmát legelőször az Amerikai Pszichológiai Társaság használta 2017-ben, melynek lényege a természeti csapásoktól való krónikus félelem. Számos kutató szerint a nagyfokú éghajlatváltozás miatt kialakult stressz nagy mértékben befolyásolhatja a mentális és fizikai problémák kialakulását főleg a fiatalok körében. Ez nem is meglepő, mivel manapság a globális felmelegedés problémája egyedülálló jelenséggé fejlődött. A szakemberek a probléma okát a kormányzatok klímapolitikájának cselekvőképtelenségében látják. A mai Z generáció félti magát, a jövőjét és még a meg nem született gyermekeik jövőjét is, ezért gyakran hallani tőlük azt a kérdést, hogy meg éri-e a mai világban gyermeket vállalni. Egyre több fiatal lány vélekedik úgy, hogy azért nem szeretnének gyermeket vállalni, mivel a bolygónk jövője bizonytalan, többek pedig az örökbefogadást is fontolgatják a túlnépesedés végett. Az ukrán-orosz háború kirobbanásának hírei a Z generációra is nagy hatással voltak, mivel a közösségi médiában is népszerű téma volt. A háború kitörésének következtében egyre több fiatal vált nyitottá a menekültek segítségnyújtására, számos iskolában szerveztek gyűjtést is a hazájukat elhagyni kényteleneknek (Bereczki, 2022). Bereczki több HR-es szakembert is idéz könyvében a munkavállalással kapcsolatosan, miszerint volt egy olyan jelentkező, akinek olyan véleménye volt az adott munkahellyel kapcsolatban, hogy: „Itt nem támogatják eléggé a környezetvédelmet és a társadalmilag fontos, számomra szimpatikus ügyeket” (Bereczki, 2022, p. 230). Ez is rámutat arra, hogy a Z generáció számára kiemelt üggyé vált a CSR nem csak magánéletükben, az iskolában, hanem már a munka világában is.

A Z generáció a munka világában

Generációk a munkahelyen

A Z generációs fiatalok karrierútja manapság kiszámíthatatlan, egyre nehezebb a jövőtervezés és az önálló megélhetés megteremtése is. A Z-k tagjait heterogén csoportba sorolhatjuk amiatt, hogy egy részük még tanulással foglalatosskodik, másik részük pedig már főállásban vagy diákmunkában a munkaerőpiacot erősítik. Magyarországon már minden negyedik Z generációs munkavállalóként van jelen a vállalatok életében. Manapság a munkahelyeken négy különböző generáció dolgozik együtt, akik teljesen eltérő szocializációs környezetben nőttek fel, és más tartalmak, értékek mentén formálódtak. A munkaképes korúak körét jelenleg a „baby boomer”, az X, az Y és a Z generáció tagjai alkotják, akik között jelentős különbségek figyelhetők meg például a technológiához való viszony, a munkához való hozzáállás vagy a kommunikációs stílus terén (Bereczki, 2022, p. 196). Emiatt fontos az, hogy gördülékeny legyen a generációk közötti együttműködés, viszont a generációk közötti mentalitásban, szocializációban, értékrendben és preferenciában eltérések mutatkozhatnak. A nagyvállalatok, multinacionális

vállalatok gyakran évente tartanak diverzitásnapokat vagy heteket. Ez azt jelenti, hogy válaszokat keresnek azokra a problémákra, amelyek a nemi, vallási különbségekből és generációs feszültségekből adódhatnak. A munkahelyi generációs viszonyokbéli változás szorosan összefügg az internetes robbanással. Habár az internetnek köszönhetően könnyebben hozzájuthatunk az információkhoz, az emberek közötti viszonyok jellegére, illetve az ember és munka viszonyára is hatással volt. A mai Z generáció nem minden esetben akar eleget tenni a korábban elfogadott értékrendeknek. Számukra nem vonzó az, ha az ember folyamatosan dolgozik, szerintük a munkahelyüknek kellene az ő életükhöz passzolnia. Emiatt gyakran kapnak olyan kritikákat a munkahelyen, hogy lusták, hanyagok, nagyképek, kiszámíthatatlanok, passzívak vagy munkakerülők, holott ez nem igaz, csupán az élet öröme nem a folytonos munkavégzésben lelik. John Protzko és munkatársa 2019-es tanulmánya szerint már Kr. e. 624 óta létezik az a fajta direktíva, miszerint az idősebb generációk kommersznek tartják az őket követő fiatalabb generációkat (Bereczki, 2022). A Z generációsok már beleszülettek abba a korba, ahol a digitális nomádság egyre nagyobb népszerűségnek örvend. Az életforma pozitív sajátosságai közé tartozik a helyhez kötöttségmentesség és a szükségtelen elvárásoktól mentesség, és ezt a Z-k egyre nagyobb szabadságként élik meg. Ezzel az életmóddal több szabadság és kontroll kerül a fiatal munkavállalók kezébe. Az egyre nagyobb népszerűsége miatt elmondható, hogy a klasszikus munkáltató-munkavállalói viszony is átalakulóban van, a hierarchiából partnerség lesz, amely mindkét félnek számos előnnyel kecsegtethet. Kánai András jövőkutató a Bereczkivel készített interjújában így fogalmazott: „A jövő munkahelye kapcsán nagyon fontos, pont a pandémia miatt megerősödő trend a fogyasztói központú megközelítés. Ennek értelmében a munkaadók egy több lehetőséget adnak a beosztottnak, hogy jobban érezhessék magukat: a home office végleges elterjedése, némely helyen extrémé válása, a vállalati integrált well-being-programok – pszichológus, lelki és egészségügyi tanácsadás, munkahelyi relaxlehetőségek – ezt az irányt erősítik” (Bereczki, 2022. p. 201). Kánai szerint a home office adta lehetőségek miatt sokan a heti öt munkanapból már többet fognak otthonról dolgozni, mint az irodából. Ez a jelenség viszont az irodákra is hatással lesz, és inkább találkozóhelyekké, közösségi terekké fognak átalakulni. A mai fiatalok közös jellemzőjeként elmondható, hogy függetlenebbek a globális, kulturális és szocio-gazdasági határoktól, mint korábban elődeik voltak, a Z generáció pedig az első globális nemzedékké vált. Carlo Strenger szerint manapság egyre alacsonyabb az emberek önértékelése, a társadalom pedig egyre labilisabb. Erre szerinte az egyetlen gyógymód az úgynevezett „aktív önelfogadás” (Bereczki, 2022, p. 204), amely az önismeret kereséséről szól az emberi élet során. Strenger úgy véli, hogy az emberek világszemléletének megvalósításához ugyan annyi

időt kell befektetni, mint a karrier kiépítésébe. Európára az előregedő társadalom jellemző, viszont a munkaképes korúak száma egyre csökken. Ebből azt a következtetés vonható le, hogy a demográfiai folyamatok hatással vannak a munkaerőpiaci folyamatokra is. Az előregedő országokban élő fiatalokra vadásznak a munkaerőpiacon – főként azokra, akik olyan készségekkel rendelkeznek, amelyekben az idősebb generációk még nem szereztek tapasztalatot. A kemény készségek, avagy hard skillek olyan egyszerűen meghatározható és könnyebben mérhető készségek, amelyek egy adott feladat elvégzése során mutatják meg a munkavállaló képességét. A puha készségek, azaz soft skillek pedig nehezebben mérhető készségek, amiktől függ az, hogy egy problémát hogyan oldanak meg, hogyan döntenek, illetve hogyan akklimatizálódnak és kooperálnak kollégáikkal. Az iskolai oktatás középpontjában a kognitív, mérhető, alátámasztó képességek elsajátítása áll, ezért a fiataloktól függ, hogy mennyire önállóak a nem kognitív készségek elsajátításában. Ebben nehezítő tényezőként szolgál az online kommunikáció is, mivel az nem túlzottan ideális a soft skillek fejlesztésére. A nem kognitív készségek gyakorlása elengedhetetlen a CSR szempontjából, ugyanis ezek a képességek elő tudják segíteni a társadalmi felelősségvállalási javaslatok effektív megalapozását. Az empátia, az etikus gondolkodás, az együttműködés mind-mind olyan jártasság, amely hozzájárul ahhoz, hogy a fiatalabb generációk – köztük a Z-k is – sokkal tudatosabbá, közösségileg elkötelezetté váljanak a munkaerőpiacon. Ha már tanulmányaik során elkezdik ezeket a készségeket fejleszteni, akkor a későbbiekben sokkal könnyebben tudnak majd bekapcsolódni a különféle CSR tevékenységekbe, például fenntarthatósági kezdeményezésekbe, jótékonyági programokba. Mindemellett ezek a puha képességek abban is segítségül lehetnek, hogy a későbbiekben ezek a fiatalok a munkájukban is kezdeményezően vállaljanak szerepet a környezeti és társadalmi kihívásokban és kreatív megoldással álljanak elő ezek kezelésére. Vállalati szempontból azért lehet előnyös a nem kognitív készségek elsajátítása, mivel a CSR stratégia sikerességének kulcsa az, hogy a munkavállalók mennyire tudnak együttműködni, felelősséget vállalni és etikus döntéseket hozni. A mai Z generációs munkavállalók esetében attól lesz vonzó egy munkahely, hogy mekkora esélye van a fejlődési lehetőségekre, ebbe viszont beletartoznak a szakmai készségek és a soft skillek is egyaránt. Emiatt a szervezeteknek az lehet hosszú távon kedvező, hogy ha biztosítanak különféle tréningeket, amelyek ezeket a skilleket növelik. Manapság a munkavégzés sok cég életében az online térre, home office-ra, vagy hibrid munkavégzésre összpontosult, emiatt egyre kevesebb a személyes kapcsolatépítésre szánt idő és lehetőség. Emiatt szükségszerű aktívan és tudatosan is fejleszteni a nem kognitív jártasságokat is, hiszen saját és közös érdekek is ezt diktálják, valamint a későbbiekben szisztematikusan tudunk emiatt a fiatalabbaknak is segíteni (Bereczki, 2022).

Az élmények és a magánélet mindenekelőtt

Számos szakember vélekedik úgy, hogy manapság az élményszerzés szükséglete a modern fogyasztói társadalom hozadéka. Az, hogy az emberek élvezettel tekintenek a munkájukra nem feltétlen rossz következmény, de fontos azt is tisztázni, hogy meg kell találni az egyensúlyt a munka adta örömeiben és a magánéletben is egyaránt. A felsőoktatásban tanuló és a versenyszférában dolgozó fiatal Z generációsok élete azonban átalakulóban van, ugyanis az eddig már megszokott, hagyományos felnőttkori célok (pl. családalapítás, ingatlanvásárlás) kitolódtak (Bereczki, 2022). Sági Vivien szavait így idézi erről Bereczki: „Ma már abszolút nem várható el valakitől, ami régen teljesen normálisnak számított: hogy kitanulok egy adott szakmát, például cipészek megyek, és azt folytatom az életem végéig, abban fejlődöm folyamatosan. Ma inkább az figyelhető meg, hogy akár pár évenként is munkahelyet vált egy fiatal. Ebben az is döntő lehet, hogyan érzi magát egy fiatal a munkahelyen. Sokan a boldogságunkat keressük, és ki akarunk teljesedni egy adott munkakörben. Ez az, amit egy picit nehezebben értenek meg az idősebbek. Mindenki keresi a boldogságát, és nem lustaságból, nem azért, mert motiválatlan, hanem tényleg arról van szó, hogy az ember keresi magát. Ha a kommunikáció hatékonyabb lenne, akkor jobban elfogadható lenne ez a szemlélet az idősebbeknek is” (Bereczki, 2022, p. 211). A Z nemzedéket szokás „szupermost” generációnak is hívni, mivel a „vibe” és az élmények mellett az azonnaliság is fontos szerepet játszik az életükben. Gyermekként sokszor azonnal megkaptak mindent a szüleiktől, emiatt igényeik felé azonnali prioritást várnak el, ami miatt sokszor türelmetlenek is lehetnek. Az azonnali élmény és szórakozás szorosan összefonódott gyermekkorukkal, emiatt pedig a munkától és az oktatástól is hasonló „élményalapúságot” várnak el. A munkahelyi élmény manapság már mindegyik szervezet HR-startégiájának fontos részeként szolgál. Manapság a fiatal Z generációs munkavállalók bátrabban meg merik fogalmazni a magánéletükre való igényeket, ezzel egyfajta felhatalmazást akarnak kialakítani egy egészséges és boldogabb jövőért cserébe (Bereczki, 2022). Számukra meghatározó az, hogy a munkahely mellett legyen lehetőség (és legfőképp idő) a magánéletre, szórakozásra, barátokra, stb. Nem akarják, hogy a munkájuk rámenjen egészségükre, szabadidejükre és kapcsolataikra, munkáltatóiktól elvárják azt, hogy mindezeket tiszteletben is tartsa. Sokszor attól tartanak a cégvezetők, hogy amikor a Z generációsok igényt tartanak a hibrid munkavégzésre, vagy home office-ra, akkor csak a munka adta feladatokból akarnak kibújni, holott ez korántsem igaz. Még ekkor is igényt tartanak a munkatársakkal való időtöltésre, ami nem meglepő, hiszek a Z generáció csaknem egésze áldozatul esett a COVID-19 járvány adta karanténnak, ahol a kapcsolattartás az online térre redukálódott. Ennek a generációnak emiatt szükségszerű lehet karrierútja során a szemtől

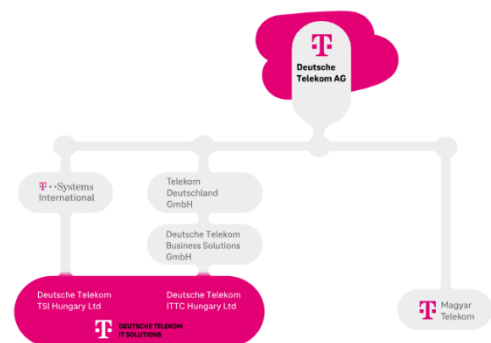
szembeni interakció, a szocializációs közeg megléte is. A munkahelyi elvárások és a generáció által vallott értékek között azonban gyakran megfigyelhető egyfajta eltérés, amit a szervezeti kultúrában is tetten lehet érni. Ahogy Bakacsi is fogalmaz: „Az emberek mást nyilvánítanak ki, mint számukra kívánatos értéket, mint amit ténylegesen követnek. Ez a vallott és a követett értékek problematikája. Ez a kettősség is utal arra, hogy az értékek feltérképezése, azonosítása nem egyszerű feladat” (Bakacsi, 2015, p. 36). Ez a gondolat jól rámutat arra, hogy a Z generáció által megfogalmazott igények (pl. a rugalmasság vagy a társadalmi felelősség fontossága) és a munkáltatók által kialakított szervezeti értékek nem minden esetben vannak összhangban egymással. A tágas irodatermek is kedvezőek lehetnek számukra, mivel sokan közülük kis lakásokban, közös albérletekben élnek, ahol nincs elég hely a zavartalan és nyugalmas munkavégzés lehetőségére (Bereczki, 2022). A huszonegyedik században akadnak olyan irodaházak is amelyek sokkal jobban hasonlítanak egy repülőtéri váróra, vagy modern múzeumra, mintsem egy megszokott munkahelyre. Erre egy nagyon jó példa a Telekom Campus is. Manapság a márkaépítés mellett, a toborzás folyamatában elengedhetetlen az arculat és az „employee branding” építése is. Bereczki Czinege Richárddal folytatott beszélgetésében arra is kitértek, hogy a mai fiatal generáció tenni akar a környezetért, a jövőért, a sikerért, valamint azért is, hogy munkájával egy nemes célért is dolgozzon. Czinege szerint éppen emiatt egyre fontosabb egy cég életében a vállalati társadalmi felelősségvállalási kezdeményezések megléte. Bereczki így idézi szavait: „Ha viszonylag monoton munkavégzésre épülő szektorban van is a cégem, akkor is érdemes foglalkoznom azzal, hogy olyan társadalmi ügyek mellett álljak ki, amelyekkel a monotonitást jól tűrő munkavállalóktól eltérő munkatársak és azonosulni tudnak. Ezután már csak egy lépés, hogy velük tudom diverzifikálni a munkaerőösszetételemet, amit további jótékony hatásokat eredményez a cégen belül. És igazából mi történt? Out of the box – vagyis a megszokottól eltérően – gondolkoztam, és továbbléttam annál, hogy a cash flow pozitív legyen. Ha a Z generációval van dolgunk, szükségünk van rá, hogy képesek legyünk elhagyni a sablonos mechanizmusokat, és egy-egy helyzetben kreatívan és az értelmetlen szabályokat – amelyeket ők rögtön meg is kérdőjeleznek – felrúgva olyan döntéseket tudjunk hozni, amelyek közelebb viszik a céget a fiatalok igényeihez is” (Bereczki, 2022, p. 234). Számos kutatás született már abban a témában, hogy a Z generáció éppoly radikálissá válhat, mint az őket megelőző baby boomer generáció (Braun, 2015). A jóléti nevelés és biztonságban való felnövés volt biztosított számukra, azonban hamar feltűnt nekik a felgyorsult világ adta külső és belső kihívások. Mernek kérdezni, akár olyan dolgokról is, amelyekre nem egyszerű könnyű és megnyugtató választ adni.

CSR A GYAKORLATBAN

A hazai nagyvállalatok túlnyomórészt nemzetközi nagyvállalatok leányvállalatai, általános jellemzőjük, hogy forgalmuk több, mint 50 %-át a külföldi leányvállalatok gazdálkodják ki. Borgulya és Vető (2010) mintájánka megfelelően azok a vállalatok tekinthetők nagyvállalatoknak, melyek meghaladják az 500 főt. Ebben a csoportban megfigyelhető, hogy a kommunikációt a vállalati siker kulcsfontosságú tényezőjeként ismerik fel. Jellemző rájuk a kiemelkedő tudatosság és a magas szintű szervezethez a kommunikációs folyamatok kezelésében (Borgulya-Vető, 2010, p. 229). Ezeknek a vállalatoknak jellemzően kiemelten nagy szerepe van a globális és társadalmi felelősség kommunikálásában, a CC magatartásnak, szponzorálásnak, hangsúlyos kommunikációjukban az, hogy a cég ellenőrzött, átlátható, őszinte és szervezett kapcsolatra törekszik a társadalommal. A multinacionális cégek hazai leányvállalatainál a kommunikáció menedzselése tudatos szinten zajlik. Borgulya és Vető ennek három szintjét különbözteti meg: kommunikáció szervezés, élvonalbeli infokommunikációs technológia alkalmazása és a dolgozók szociális és kommunikációs kompetenciáinak folyamatos fejlesztése (Borgulya-Vető, 2010, p. 241). Kommunikációjuk során kiemelt szerepet kap a CSR, vagyis a vállalati társadalmi felelősségvállalás hangsúlyozása. Szlávik megfogalmazása szerint a legtöbb magyar nagyvállalat nagy figyelmet fordít a munkavállalók védelmére, valamint aktívan részt vesz oktatásuk megszervezésében vagy annak finanszírozásában. Ez is jól példázza, hogy a CSR a munkavállalók felé irányuló belső felelősségvállalásban is erőteljesen jelen van (Szlávik, 2009, p. 187).

A közös gyökerek

Mielőtt rátérnék a Deutsche Telekom IT Solutions és a Magyar Telekom Nyrt. vállalati felelősségvállalásának bemutatására, fontos tisztázni, hogy miért és hogy egyezhet meg és térhet el egymástól valamilyen szinten a két cég. Ahhoz, hogy ezt szemléltessem a Deutsche Telekom IT Solutions weboldalán található cégstruktúrát használok (Lásd: 3. ábra). Az anyavállalat honlapja szerint egyaránt felelősséget vállalnak a környezetért és a lakosságért. A szervezet fókuszában az emberek egymással való



Forrás: Deutsche Telekom IT Solutions

3. ábra
Cégstruktúra

összekapcsolása áll, stratégiájuk szerint pedig vezető vállalattá akarnak válni a digitális távközlésben. Ezzel viszont együtt járnak a fenntarthatósági törekvések is, amelyeket próbálnak munkavállalóikban is erősíteni. A Deutsche Telekom AG technológiai szakértelmét és innovatív szemléletét a fenntarthatóság és a társadalmi felelősségvállalás iránti elkötelezettség köti össze. Hisznek abban, hogy minden kapcsolatuk egy újabb lépcsőfokot jelent a fenntartható fejlődés felé, emiatt keményen dolgoznak azon, hogy a társadalmi és ökológiai felelősségvállalást ne csak mellékes tényezőként kezeljék, hanem beleépítsék üzleti tevékenységükbe és alapvető folyamataikba is. A vállalat négy konkrét fókuszpontra összpontosít: szigorúan elkötelezettek az éghajlat-semleges üzleti gyakorlatok iránt; határozott erőfeszítéseik vannak arra vonatkozóan, hogy termékeik és szolgáltatásaik összeegyeztethetőek legyenek a körforgásos gazdasággal; törekednek a sokszínűsége, egyenlőségre és befogadásra, illetve a jövőbeli készségekre való befektetésekre; végül pedig elszántak abban, hogy egy olyan digitális társadalmat alakítsanak ki, amely az alapvető demokratikus értékeken alapszik, és amelyben az emberiség biztonságosan, hozzáértéssel és autonómiával részt vehet. A vállalat integrált szervezetrányítási struktúrája, egyértelmű iránymutatásai és irányelvei, illetve a jutalomhoz kötött fenntarthatósági célkitűzései segítenek biztosítani azt, hogy a központi vállalati felelősségvállalási stratégiát a gyakorlatban is megvalósítsa. A kereskedelmi tevékenységekkel kapcsolatos kockázatokat és lehetőségeket következetes megközelítéssel kezelik, folyamatosan használják a kulcsfontosságú teljesítménymutatókat az előrehaladásuk nyomon követhetősége végett, és azokat átláthatóan is kommunikálják mind a nyilvánosságnak, mind a leányvállalataik felé.³

A Deutsche Telekom IT Solutions

A Deutsche Telekom IT Solutions (DT-ITS) vállalat esetében is fontos helyet kap a társadalmi felelősségvállalás kérdése. Minden évben igyekeznek kihasználni a vállalat méretéből adódó anyagi és emberi erőforrásokat a környezet és a társadalom támogatására. A CSR programok tervezésekor fontos területet jelentenek: támogatják a hátrányos helyzetű gyerekek oktatásának, fejlesztését; segítik a rászoruló embertársakat és közösségeket annak érdekében, hogy eszközadományozás révén hozzáférjenek az információhoz és a digitális tudáshoz; támogatják a fogyatékkal élő és hátrányos helyzetű gyermeket segítő különféle digitális megoldások

³<https://www.telekom.com/en/corporate-responsibility/governance/details/our-approach-353746> (Elérés dátuma: 2025. április 4.)

fejlesztését; valamint támogatják a környezetvédelmet és fenntarthatóságot is. A DT-ITS CSR stratégiájának egyik fő mozgatórugója a vállalati önkéntesség és annak támogatása. Munkavállalóinak a szervezet rendszeresen lehetőséget biztosít annak érdekében, hogy segítsék a nehéz helyzetű és sorsú embereket. Célkitűzésük szerint biztosítani akarják, hogy alkalmazottaik minden évben részesei lehessenek különféle környezetvédelmi és társadalmi célú programoknak. A vállalaton belül egyébként önkéntes közösség is működik, ahol az ott dolgozók egész évben aktívan tudnak segédkezni ott, ahol éppen szükséges. 2024-ben a vállalat budapesti, debreceni és pécsi telephelyei a Nevetnikék Alapítvánnyal fogott össze. Körülbelül 80 önkéntes készített a kórházban ápolott gyerekeknek öko-játékokat, amelyeket a gyerekek egy kincsesládából választhatnak ki egy fájdalmas kezelés után, annak érdekében, hogy enyhíthessék a kezelés miatti szorongásukat, és vidámabbá tegyék a kórházban töltött napjaikat. A tavalyi évben a PET Kalózok program keretein belül két alkalommal is megtisztították a Tisza árterületeit, májusban a folyó szegedi területeit szabadították meg a szeméttől, ősszel pedig a Tisza-tó területét. A két önkéntes napon 110 kolléga vett részt és közel 300 zsáknyi hulladékot szedtek össze. A Deutsche Telekom IT Solutions életében kiemelt figyelemnek örvend a hátrányos helyzetű gyermekek tanítása, 2025-re pedig immár 7. éve fut a vállalat szendrőládi és pécsi oktatási programja. A szervezet önkéntes kollégái heti rendszerességgel oktatnak informatikát és programozást a hátrányos helyzetű diákoknak Pécsen és Szendrőn. A DT-ITS oktatási program célja az, hogy támogassa azokat a hátrányos helyzetű gyermekeket, akik ezt a tudást más módon nem tudnák megszerezni. Az oktatási program helyi szervezetekkel (Bhim Rao, Khetanipe) karöltve tud megvalósulni. A vállalat életében az adománygyűjtő kezdeményezések is fontos szerepet töltenek be. A decemberi időszakban vállalati hagyománnyá vált az adománygyűjtés. Többször csatlakozott a cég a Cipősdoboz akcióhoz is, ahol a kollégák online és offline (azaz saját kezűleg) állítottak össze karácsonyi ajándékokat a rászoruló gyerekeknek, hogy ők is kapjanak ajándékot a karácsonyfa alá. 2024-ben a Kék Vödör Alapítvánnyal is együtt dolgozott a cég, ennek a kezdeményezésnek a keretében a vállalat munkatársai online megvásárolt formában, valamint személyesen, az irodában található gyűjtőpontra leadott tárgyi adomány formájában tartós élelmiszert ajándékozhattak a Debrecen és környékén élő rászorulóknak, valamint a tartós beteget ápoló családoknak és nehézsorsú idős embereknek is egyaránt. A Deutsche Telekom IT Solutions életében minden év végén alkalmazottai kezébe adja a döntést olyan tekintetben, hogy ajánlhatnak olyan szervezeteket, amelyek tevékenységét szívesen támogatnák pénzádomány formájában. Az ajánlott szervezeteket először megvizsgálják, majd a vállalati közösség szavazással dönthet a nyertesekről. 2024-ben nyolc szervezet munkáját támogatták, egyenként 500.000 Ft-tal.

Budapesten a Magyar Hospice Alapítvány és az Eszkuláp Állatvédő Alapítvány, Debrecenben a Remény a Leukémiás Gyermekéért Közhasznú Alapítvány és a Piaci Kutyamenhely Alapítvány Hajdúböszörmény, Szegeden „Reménysugár” Dél-alföldi Haematológiai és Onkológiai Gyermekbetegekért Alapítvány és az Oxigén Állat- és Környezetvédelmi Alapítvány, Pécsen pedig a Lásd a világot autista szemmel Egyesület és a Misina Természet és Állatvédő Egyesület részesült pénzbeli adományban a vállalat részéről. A vállalat azonban nem csak a karácsonyi időszakot tartja fontosnak a támogatásra, hanem az iskolakezdés előtti időszakot is. 2024 augusztusában a vállalat kollégái nehézsorsú és nélkülözni kényszerülő iskolásokat támogathattak a Dorkász Szolgálat kezdeményezése során offline és online módon egyaránt. Mind online, mind személyesen is az iskolakezdéshez nélkülözhetetlen tanszereket és eszközöket lehetett felajánlani a gyermekek számára. A vállalati sokszínűség, egyenlőség és befogadás is fontos a Deutsche Telekom IT Solutions életében. A szervezet büszkén vállalja nyitott és sokszínű közösségét, és nagyra értékeli mindazt, amit ügyfelei és munkatársai nap, mint nap hozzáadnak működéséhez. Szerintük ez az, ami igazán összeköti őket és erős kapcsolóként tartja össze a közösséget. Nyitott és elfogadó munkahelyeket akarnak létrehozni, ahol nemzetiségtől, kortól, nemtől, nemi identitástól és származástól függetlenül a munkatársak egyenlőek és meg merik mutatni önmagukat is. A sokszínű és befogadó kultúrának köszönhetően kimagasló eredményként szolgál, hogy a vállalatnál 34 nemzetiség dolgozik, és az IT szektorhoz képest 38%-os a női foglalkoztatotti arány. A vállalati sokszínűség és elfogadás kultúrájához hozzájárulva számos közösség működik aktívan, hogy a cég munkavállalói még dinamikusabban tudjanak együttműködni. 2022-ben indították el az EgyMásÉrt Életút közösséget, ahol olyan kollégákkal várják az érdeklődő munkatársaikat, akik maguk is megváltozott munkaképességűek vagy családjukban, ismerőseik között fogyatékkal élő családtag vagy gyermek él. A vállalatnál 2024-ben, immár másodszor rendezték meg az Akadálymentes Napot. A rendezvény célja az volt, hogy kollégái saját maguk által tapasztalják meg, hogy milyen kihívásokkal kell nap, mint nap szembe nézniük megváltozott munkaképességű munkatársaiknak. A fogyatékkal élő emberek világnapján a vállalat arra helyezte a hangsúlyt, hogy mennyire lényeges az előítéletektől mentes gondolkodás és az egymás iránti nyitottság tudatos erősítése. A cégen belül 2021 óta működik egy Szülői Támogató Közösség is, amelybe olyan szülők csatlakozhatnak, akik sajátos nevelési igényű gyerekeket nevelnek. A DT-ITS másik célja az, hogy társadalmi szinteken is csatlakozzon olyan kampányokhoz és kezdeményezésekhez, amelyek felhívják a szervezetek figyelmét egy olyan befogadó és mindenki számára egyenlő atmoszféra kialakítására, ahol mindenki egyenlően indulhat a munkaerőpiacon, és nem a nem, a szellemi és fizikai képességek, a kor vagy pedig a

szexuális orientáció határozza meg azt, hogy ki melyik lépcsőfokról indulhat. A Deutsche Telekom IT Solutions ennek mintájára aktívan közreműködik a Nyitottak Vagyunk kezdeményezésében, és szerepet is vállaltak a 2024 év végi „Törd át a csendet” című országos kampányban is.⁴

A Magyar Telekom Nyrt.

A Magyar Telekomnak (MT) számos CSR tevékenysége van, amelyeket – a weboldaluknak köszönhetően – nyilvánosan is figyelemmel kísérhet az ember és könnyen át is látható. A Magyar Telekom két kategóriába sorolja a fenntartható jövőért való cselekvéseiket: #GreenMagenta és #GoodMagenta. Ezek segítik megvalósítani a hétköznapiak során is a fenntarthatósági törekvéseket. Mindkét Magenta program keretében a MT termékei és kezdeményezései társadalom- és környezettudatosak, emiatt ezek választásával akárki hozzátehet a fenntarthatóbb világ előteremtéséhez. Ahogy korábban említettem a #GreenMagenta program azokat az újításokat és szolgáltatásokat takarja, amelyek támogatják a tudatos erőforrás-felhasználást, emiatt pedig aktívan közreműködnek a klímavédelemben. A #GoodMagenta program pedig olyan társadalmi kezdeményezéseket tartalmaz, melyek a digitális készségfejlesztést, az esélyegyenlőséget, a sokszínűséget és a digitális szülőséget helyezik a fókuszba. A Magyar Telekom Nyrt. célja, hogy felelős szolgáltatóként aktívan hozzájáruljon a digitális esélyegyenlőség megteremtéséhez a magyar társadalomban. Állást foglalnak olyan társadalmi kérdésekben, amelyek akadályozzák az emberek hozzáférését a digitális világ nyújtotta lehetőségekhez. Törekvéseik nem csupán a digitális térbe való bevonásra irányulnak, hanem arra is, hogy segítsenek eligazodni annak előnyei és kockázatai között. Kiemelt figyelmet fordítanak a gyermekek online biztonságára, az idősebbek digitális készségeinek fejlesztésére, a fiatalok alkotóképességének kibontakoztatására, valamint a sokszínűség és az esélyegyenlőség támogatására. A „Digitális szülő vagyok” – edukációs programot szülőknek találták ki a Hintalovon Gyermekjogi Alapítvánnyal karöltve. Szerintük a 21. században a gyermeknevelés során elengedhetetlen az, hogy a szülők is jártasak legyenek a digitalizáció adta lehetőségekben. Habár a digitális szülői neveléssel kapcsolatban nincs nagy tapasztalatuk, bátran vágta neki a programnak. Úgy vélik, hogy az online térben való nevelés is tanulható folyamat, hasonlóan a hagyományos szülői neveléshez. A MT és a Hintalovon

⁴<https://www.deuschtelekomitsolutions.hu/vallalati-felelossegvallalas/> (Elérés dátuma: 2025. április 4.)

Alapítvány abban akar segíteni minél több gyermekét nevelő szülőnek, hogy tudatosabban és célravezetőbben használják digitális eszközeiket, platformjaikat és megoldásaikat, illetve ezen a téren is jobb támogatást nyújthassanak gyermekeiknek. A program keretein belül a szülőknek többek között segítenek lépésről lépésre elmagyarázni, hogy hogyan tudják úgy beállítani gyermekeik okoseszközeit, hogy azok biztonságos használatúvá váljanak, illetve egy kérdőív segítségével megtudhatják, hogy mire lehet érdemes figyelmet fordítani, ha képeket, vagy egyéb információ jellegű adatokat osztanak meg gyermekükről. A Legyélte! Most generációs program keretein belül középiskolás diákok mutatják meg az idősebb generáció tagjainak, hogy milyen könnyen elsajátítható és mennyi lehetőséget kínálnak az okoseszközök, az internet és az online megoldások használata. A MT számára kiemelten fontos tényező az, hogy a kevés digitális ismeretekkel rendelkező emberek is megismerhessék a digitális világ adta lehetőségeket, mint például az online kapcsolattartás, szórakozás és közösségi élmények. Szerintük ezeknek az embereknek a mostani fiatal generáció tudja a legkézenfekvőbb segítséget nyújtani, mivel ők már beleszülettek a mai, digitalizált világba. Emiatt olyan programot alkottak meg, amelynek következtében a fiatalok az Iskolai Közösségi Szolgálat keretében a nyugdíjas közösségnek tartanak a digitalizációval kapcsolatos képzéseket, ezzel mindkét félnek előnyt kovácsolva. A foglalkozások célja kettős: egyrészt segítik az idősebb generációt a digitális készségek elsajátításában, másrészt a fiatalok számára is fejlődési lehetőséget kínálnak. A tudásmegosztáson túl a fiatalok empátiája, kommunikációs és együttműködési képessége is fejlődik, miközben olyan fontos készségek is erősödnek bennük, mint a kritikus gondolkodás, a komplex problémamegoldás és a kreativitás. A Legyélte! Most Generációs program keretein belül kiemelt figyelmet kap a Hintalovon Gyermekjogi Alapítvánnyal kialakított gyermekvédelmi irányelvek betartása, emiatt pedig a résztvevők e-learning oktatáson is részt vesznek, amivel elősegítik a tudatos internethasználatot is. A diákokat természetesen kellőképpen felkészítik, részletes tematikát és online jelentkezési felületen keresztül megszervezett eseményeket is biztosít a cég. Az idősebb résztvevők számára szintfelmérő kvízt is készítettek a MT-s munkatársak, annak érdekében, hogy igényeiknek megfelelő tananyagot tudjanak kidolgozni. A COVID adta karatén időszakában online oktatást biztosítottak, azóta pedig próbálják ezt a lehetőséget egyre több olyan idősebb embernek is biztosítani, akik otthon kénytelenek tartózkodni. A „tanórák” lebonyolítására élő videochat-et, valamint a Viber alkalmazást használják mind a fiatalok, mind az idősebbek. A program honlapján egyébként szabadon elérhetőek a diákok által készített online tananyagok. A Magyar Telekom 2020 márciusában indította el a KraftRoad együttműködésével a Telekom Kraft programot, amely teret ad a fiataloknak arra, hogy kibontakoztassák ötleteiket és megmutathassák képességeiket.

A KraftRoad ehhez szakmai támogatást nyújt különféle képzéseken és eseményeken keresztül, segítve a fiatalokat saját projektjeik kidolgozásában és fejlesztésében. 2021-ben kilenc saját projekten dolgozhattak a jelentkezők, ötleteikkel pedig a Telekom projektekben is részt vehettek, ezzel is növelve szakmai tapasztalatukat. Például az egyik fiatal azóta a Kraft grafikusává vált, műve pedig az egyik Telekom üzlet falára is felkerült. 2021 szeptemberében megalakult a debreceni KraftLab, ahol a fiatalok kipróbálhatják magukat akár a videó vagy podcast stúdióban, vagy a programozható robotkarban is. 2022-ben több, mint 2500 fiatal tette látogatását a KraftLab-ba, ahol a fiatal, feltörekvő zenészek is megmutathatták tehetségüket a zene stúdióban. Ez is jól mutatja, hogy a program valóban elérte és megszólította a célcsoportját. A magas részvételi szám is bizonyítja, hogy a fiatal generáció nyitott az innovatív, kreatív önkifejezést támogató lehetőségekre. A debreceni középiskolások és a külföldi diákok is rendszeres látogatói a KraftLab-nak. 2022 őszén pedig elindult a KriptoKraft előadássorozat, amely a kriptovaluták világát mutatja be az érdeklődők számára. Az esélyegyenlőség megteremtése érdekében a MT elkötelezett amellett, hogy 2030-ra 100%-ban akadálymentes ügyfélélményt és szolgáltatást tudjon biztosítani minden ügyfelük számára. A digitális csatornák mellett számos üzletükben biztosítanak személyes jelenlétet igénylő ügyintézési lehetőséget a fogyatékkal élő ügyfelek számára. Az üzlethelységek kialakítási szempontja is a könnyű elérhetőség és akadálymentesség volt, ezzel is kedvezve a mozgásszervi vagy érzékszervi ügyfelek számára. Számos üzletük indukciós hurokkal van ellátva, ezzel segítve a hallássérült és nagyothalló ügyfelek kiszolgálását. A weboldalukon akár érintettségi területekre leosztva is kereshetnek üzleteket a fogyatékkal élő ügyfelek. 2022-ben a Magyar Telekom számos érdekvédelmi szervezet (pl. Autisták Országos Szövetsége, Mozgáskorlátozottak Egyesületeinek Országos Szövetsége) bevonásával összegyűjtötték a fogyatékkal élő ügyfelek élményeit, igényeit, valamint felmérték azt is, hogy üzleteik mennyire hozzáférhetőek mozgásszervi, érzékszervi és kognitív szempontból. Ezekből kifolyólag belekezdtek egy olyan projektbe, amely 100%-ban akadálymentes ügyfélélményt biztosít, beleértve honlapjuknak és applikációjuknak akadálymentesítését, üzleteik finomhangolását (pl. üvegfelületek csökkentése a látássérült ügyfelekre való tekintettel) vagy az úgynevezett detektált ügyféligények megvalósítását (pl. SIM-kártya kicserélésének megkönnyítése a mozgáskorlátozott ügyfelek számára). Ezeken felül még fontos számukra az is, hogy a rendelkezésükre álló eszközökkel támogassák a fogyatékkal élőek integrációját a társadalomba is. A korábban is említett hazai érdekképviselői szervezetekkel kötött

megállapodásuk szerint lehetőséget biztosítanak a kedvezményes díjsomagú előfizetések megkötésére, ha egyes szervezeteknek tagjai érvényes tagsági igazolvánnyal rendelkeznek.⁵

PRIMER KUTATÁS

A kutatás célja és módszertana

Primer kutatásomnak az volt a célja, hogy megvizsgálhassam azt, hogy a Deutsche Telekom IT Solutions és a Magyar Telekom Nyrt. gyakornokai számára mennyire fontos szempont annak a vállalatnak a CSR tevékenysége, ahol gyakornoki munkát végeznek. A vizsgálatot anonim módon, egy online kérdőív kitöltésével valósítottam meg. A kérdőív zárt kérdéseket tartalmazott, melyeknél a válaszadóknak előre megadott alternatívák közül kellett kiválasztaniuk azokat, amelyek leginkább jellemzőek rájuk, illetve arra a vállalatra, ahol gyakornoki tevékenységet végeznek. Az így kapott eredményeket grafikonok segítségével dolgoztam fel és értelmeztem. Magát a kérdőívet a szakdolgozat végén, a mellékletek között helyeztem el. A gyakornokokat a hólabda-módszerrel sikerült elérnem, amely azt jelenti, Babbie-t idézve, hogy „... a kutató adatokat gyűjt a megcélzott populációba tartozó néhány személytől, akiket meg tud találni, majd megéri őket, hogy adják meg más, általuk ismert, a populációba tartozó személyek elérhetőségét. A „hólabda” szó a fokozatos felhalmozódásra utal, ahogy a már elért személyek újabb embereket javasolnak. Az előálló minta reprezentativitása is kérdéses, ezért az eljárást elsősorban feltáró célra szokás használni” (Babbie, 2008, p. 206). Az adatközlőknek pontos és világos instrukciót adtam, arra vonatkozóan, hogy milyen gyakornokokra lenne szükségem a kutatás során, és a hólabda-módszer segítségével valós célcsoportot tudtam elérni.

A kutatás eredményének elemzése

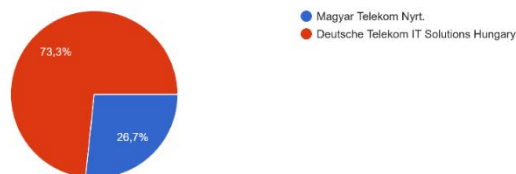
Az online kérdőívet 150 gyakornok töltötte ki, amely nem minősül reprezentatív kutatásnak. Ugyanakkor fontos kiemelni, hogy a vizsgált célcsoport, vagyis a gyakornokok köre eleve korlátozott létszámú volt, így a teljes populáció is véges számú. A gyakornoki állomány nagyságrendje ráadásul viszonylag alacsony a teljes munkavállalói létszámhoz képest, ezért a minta arányait ennek figyelembevételével érdemes értelmezni.

⁵ <https://www.telekom.hu/rolunk/fenntarthatosag/good-magenta> (Elérés dátuma: 2025. április 4.)

Szocio-ökonómiai kérdések

Az első kérdés arra vonatkozott, hogy a megkérdezett gyakornokok mely vállalatnál dolgoznak (Lásd: 4. ábra). A DT-ITS esetében 110 gyakornokot (73,3%) sikerült elérnem, míg a MT esetében 40 gyakornokot (26,7%).

Melyik vállalat gyakornoka vagy?
150 válasz



Forrás: saját szerk.

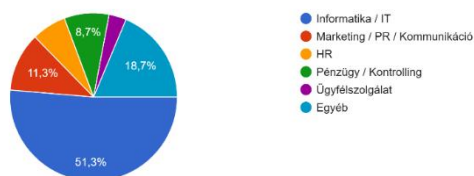
4. ábra

A gyakornokok megoszlása a két vállalat esetében

Fontos hangsúlyozni, hogy ez a minta nem tekinthető reprezentatívnak,

ugyanakkor a két cég teljes gyakornoki populációjának nagyságát figyelembe véve arányosnak tekinthető. Mindkét vállalat esetében a gyakornoki létszám eleve korlátozott, és a teljes munkavállalói állományhoz viszonyítva is alacsony. Emiatt pedig a válaszadók száma nem önmagában értelmezendő, hanem a vizsgált szervezeti struktúrákban és lehetőségekben. Az adatközlők elérését is tovább nehezítette, hogy a két vállalat között nincs teljes átjárás, emiatt nem állt rendelkezésre egy közös és egységes kommunikációs felület, amelyen keresztül minden gyakornokot el tudtam volna érni. A kérdőívem terjesztésére emiatt a korábban már említett hólabda-módszert alkalmaztam. A kutatásom célcsoportja a Z generáció tagjai voltak mindkét vállalat esetében. Ehhez Bereczki meghatározását használtam, tehát a 1996-2009 közötti születésűeket kérdeztem (Bereczki, 2022). A kérdőívet kizárólag ők kapták meg, ennek megfelelően a válaszok kizárólag ebből a korosztályból származnak, amely ezáltal biztosítja, hogy a kutatásom fókusza következetes maradjon. A kutatásomban részt vevő Z generációs gyakornokok különböző szakterületen dolgoznak mindkét vállalat esetében, ami jól tükrözi a két szervezet belső struktúráját és szakterületi megoszlását (lásd: 5. ábra). A legtöbbjük (51,3%, azaz 77 gyakornok) az „Informatika / IT” területén tevékenykedik, ami nem meglepő, hiszen a DT-ITS és MT működése is technológiai fókuszú. Az adatközlők 18,7%-a (28 gyakornok) az „Egyéb” kategóriát jelölte meg (pl. jogi terület, beszerzés (Procurement), létesítménygazdálkodás (Facility Management), logisztika, stb.), ami arra enged következtetést, hogy többük is olyan egyedi vagy kisebb létszámú területen dolgozik, amely nem tartozik a „hagyományos” vállalati szakterületek közé. Ezek mellett a „Marketing / PR / Kommunikáció” (11,3%, 17 gyakornok),

Melyik szakterületen dolgozol a vállalatnál?
150 válasz



Forrás: saját szerk.

5. ábra

A gyakornokok szakterületi eloszlása

„Pénzügy / Kontrolling” (8,7%, 13 adatközlő), „HR” (6,7%, 10 gyakornok) és Ügyfélszolgálat (4,7%, 5 adatközlő) területei is megjelennek.

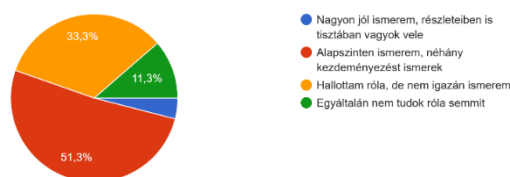
Szakmai kérdések

A kérdőívemben feltett további kérdések már az adatközlők vélekedésére, kapcsolatára és hozzáállására fókuszál a vállalatok CSR tevékenységével kapcsolatosan. A megkérdezett gyakornokok válaszai alapján elmondható, hogy a CSR stratégia ismertsége vegyes képet mutat mindkét vállalat esetében (Lásd: 6. ábra). Az adatközlők 51,3%-a (77 gyakornok) tekinti úgy, hogy alapszinten tisztában vannak gyakornoki munkahelyük CSR kezdeményezéseivel. Ebből arra lehet következtetni, hogy legalább néhány konkrét kezdeményeséről már hallottak, amely a populációs szám tekintetében pozitív eredményként értelmezhető. A gyakornokok egyharmada (33,3%, 50 adatközlő) hallott már a vállalatuk CSR programjáról, azonban érdemben nem tud semmit nyilatkozni róla, 11,3% (17 gyakornok) pedig egyáltalán nem tud semmit a szervezetük CSR stratégiájáról. Csupán 4 % (6 adatközlő) válaszolta azt, hogy részleteibe menően ismeri a vállalat CSR stratégiáját, programját. Ez a fajta megoszlás több lehetséges okból fakadhat.

Egyrészt fennállhat egyfajta kommunikációs hatékonysági hiányosság, amely azt jelenti, hogy a vállalat CSR tevékenységeinek bemutatása nem kellően célzott

vagy nem elég világos a

Mennyire vagy tisztában a gyakornoki munkahelyed CSR-stratégiájával?
150 válasz



Forrás: saját szerk.

6. ábra

A gyakornokok tájékozottsága munkahelyük CSR stratégiájáról

gyakornokok számára. Az is elképzelhető, hogy mindkét vállalat Z generációs gyakornokai alacsony érdeklődést mutatnak. Lehet, hogy nem érdeklődnek annyira a vállalatok CSR stratégiája iránt, amennyiben azok nem kapcsolódnak szorosan saját életükhöz. Ha a CSR programok túl általánosak, és nem kifejezetten a Z generációnak szólnak, akkor azok kevésbé lehetnek vonzóak számukra. A kevésbé izgalmas programok, azok bonyolult megfogalmazása mind hozzájárul a Z generáció érdeklődésének elvesztéséhez. Erre a generációra jellemző, hogy „készen kapott” információhoz szokott, tehát ha valami direkt módon nincs felkínálva nekik „ezüst tálcán”, akkor ritkábban fognak önállóan utánanézni azoknak. A következő kérdésben a gyakornokok arra válaszoltak, hogy a vállalat CSR tevékenysége milyen mértékben befolyásolta döntésüket abban, hogy gyakornoki munkájukat ennél a két cégnél töltsék (Lásd: 7. ábra). A skála egytől ötig terjedt, ahol az egyes érték jelölte a legkevésbé fontos, míg az ötös a legfontosabb szempontot. A CSR nem volt elsődleges döntési szempont az adatközlők

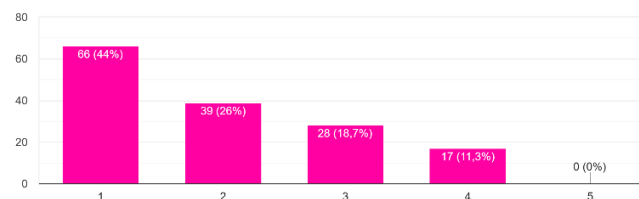
estében, de több mint felüket befolyásolta valamilyen szinten. Ez arra enged következtetést, hogy a CSR kérdésköre nem teljesen közömbös a Z generációs munkavállalók számára, még akkor is, ha nem ez a legmeghatározóbb elem a munkahelyválasztási döntésük szempontjából. A gyakornokok 44%-nak egyáltalán nem volt fontos szempont a

vállalatok CSR stratégiája a gyakornoki munkahelyi döntéshozatalban. Saját tapasztalataim is megerősítik a tényt, miszerint a mai pályakezdő generációnak nagy kihívás az elhelyezkedés a munkaerőpiacon, emiatt sokszor a gyakorlatszerzés lehetősége is felülírja a CSR szempontokat. Emiatt pedig nem meglepő, hogy a megkérdezett gyakornokok majdnem felének nem volt releváns a CSR stratégia megléte a jelentkezés pillanatában. Ez volt az a kérdés, ami kiindulópontként szolgált a szakdolgozatomban, és ezáltal pedig megfogalmazódott bennem a dolgozat fő iránya is. Az eredmények mellett, hogy megcáfolták egyik feltételezésem, adatalapú és megbízható visszajelzést adtak. Utóbbiak miatt kiemelten fontos – főleg a kommunikációs szakmában – az objektív mérés és a szubjektív várakozások összevetése. Arra a kérdésre, hogy a gyakornokok vélekedése szerint a CSR milyen módon járul hozzá a vállalat üzleti stratégiájához, több válaszlehetőség is adott volt (Lásd: 8. ábra). Az adatközlők

többsége pozitív hatásokat társított a CSR-hoz, az eredmények pedig a következőképp alakultak: „a CSR javítja a vállalat hírnevét és márkáértékét” – 98 gyakornok (65,3%), „hozzájárul az ügyfelek/fogyasztók bizalmának növeléséhez” – 95 adatközlő (63,3%), „segíti az innovációt és a

fenntarthatóságot” – 68 gyakornok (45,3%), „növeli a munkavállalói elkötelezettséget” – 48 adatközlő (32%), „nem lát érdemi hatást” – mindössze 8 gyakornok (5,3%) és „egyéb” válasz esetében szintén 8 adatközlő (5,3%). Az imént felsorolt adatok is bizonyítják, hogy a két legmagasabb értékű opció szinte fej fej mellett van. A gyakornokok döntő többsége szerint azonban a CSR szerepe a vállalati reputációban és fogyasztói bizalom növelésében fedezhető

Mennyire befolyásolta a vállalat CSR-tevékenysége azt a döntéset, hogy ide jelentkezni gyakornoknak? (Rangsorolj 1-től 5-ig, ahol 1 = legkevésbé fontos, 5 = legfontosabb)
150 válasz

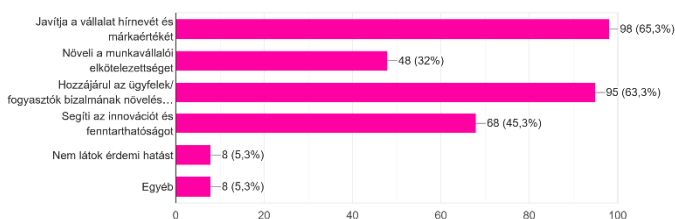


Forrás: saját szerk.

7. ábra

A CSR szerepe a gyakornoki jelentkezési döntésben

Szerint a vállalat CSR-tevékenysége milyen módon járul hozzá a szervezet üzleti stratégiájához? (Több válasz is megjelölhető)
150 válasz



Forrás: saját szerk.

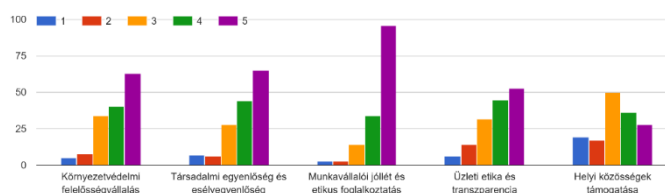
8. ábra

A CSR és az üzleti stratégia kapcsolatának megítélése a gyakornokok szemszögéből

fel. Ez az eredmény alátámasztja a bevezetésben is megfogalmazottakat, miszerint a CSR manapság nem csak egy kiegészítő tevékenység a vállalatok életében, hanem a stratégiájuk szerves és elvárt része. Figyelemre méltó, hogy az adatközlők csupán 5,3%-a nem lát érdemi hatást a CSR és az üzleti működés kapcsolatában. Ez is alátámasztja, hogy a CSR belső és külső megítélés szempontjából egyaránt jelentőségteljes, és még a gyakornokok is látják és értékelik a CSR-al kapcsolatos erőfeszítéseket. A válaszokat összevetve elmondható, hogy a gyakornokok képesek felismerni a CSR hosszú távú hatását az üzleti sikeresség felől, illetve egy tudatos és érzékeny munkavállalói réteget képviselnek. A kérdőívben résztvevő adatközlők számára a munkavállalói jóllét és etikus foglalkoztatás a legmagasabb prioritás, ugyanis 96 gyakornok jelölte meg „ötös”, azaz legfontosabb szempontként (Lásd: 9. ábra). Ez kiválóan bemutatja, hogy a Z generáció számára elengedhetetlen a mentális és fizikális jóllét, valamint az etikus bánásmód is központi szerepet játszik számukra. Ezt erősítik az olyan programok is – mint például a DT-ITS esetében a „Zöld önkéntes napok” programsorozat – amelyek nem csak környezetvédelmi szempontból hasznosak, de hozzájárulnak a mentális egészség elősegítéséhez is. Az önkéntes

tevékenységek és mások segítése pozitívan hathat a jóllétre is. A második legerősebb aspektus a „Környezeti felelősségvállalás”, amit szintén sok gyakornok ítélt meg legfontosabb szempontként. Ez szoros összefüggésben áll a korábbi kérdésre adott válasszal, miszerint az adatközlők többsége szívesen része lenne környezetvédelmi CSR kezdeményezéseknek. Emellett az „Üzleti etika és transzparencia” is kiemelt helyet foglal el, ami arra enged következtetni, hogy a Z generációs munkavállalók számára fontos az átlátható, tisztességes szervezeti működés. Ezekkel szemben a „Helyi közösségek támogatása” kevésbé szerepel a legfontosabb kategóriák között. Ez azért érdekes, mivel a CSR egyik alapvető célja az, hogy a vállalat vissza tudjon adni annak a közösségnek, melyben működik. Az alacsonyabb értékelés a korábbi válaszokkal is összefüggésben állhat. Az adatközlők több, mint fele nem vett még részt ilyen típusú programban, habár érdekelné őket. Lehetséges, hogy a Z generáció számára a saját környezetük és jóllétük fontosabb, mint a közösségi támogatás, ez a szemlélet azonban a jövőben még változhat. Magyarországon általában kevésbé van jelen a közösségi részvételi kultúra, főleg fiatal korban. Az iskolai környezetből gyakran hiányzik az ilyen típusú

A CSR mely aspektusát tartod a legfontosabbnak egy vállalat esetében? (Rangsorolj 1-től 5-ig, ahol 1 = legkevésbé fontos, 5 = legfontosabb)



Forrás: saját szerk.

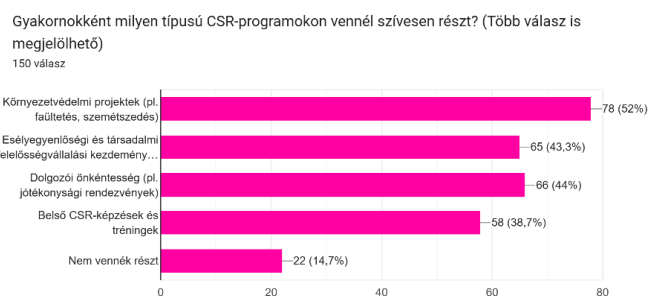
9. ábra

A CSR legfontosabb aspektusai a gyakornokok szerint

tevékenységek és mások segítése pozitívan hathat a jóllétre is. A második legerősebb aspektus a „Környezeti felelősségvállalás”, amit szintén sok gyakornok ítélt meg legfontosabb szempontként. Ez szoros összefüggésben áll a korábbi kérdésre adott válasszal, miszerint az adatközlők többsége szívesen része lenne környezetvédelmi CSR kezdeményezéseknek. Emellett az „Üzleti etika és transzparencia” is kiemelt helyet foglal el, ami arra enged következtetni, hogy a Z generációs munkavállalók számára fontos az átlátható, tisztességes szervezeti működés. Ezekkel szemben a „Helyi közösségek támogatása” kevésbé szerepel a legfontosabb kategóriák között. Ez azért érdekes, mivel a CSR egyik alapvető célja az, hogy a vállalat vissza tudjon adni annak a közösségnek, melyben működik. Az alacsonyabb értékelés a korábbi válaszokkal is összefüggésben állhat. Az adatközlők több, mint fele nem vett még részt ilyen típusú programban, habár érdekelné őket. Lehetséges, hogy a Z generáció számára a saját környezetük és jóllétük fontosabb, mint a közösségi támogatás, ez a szemlélet azonban a jövőben még változhat. Magyarországon általában kevésbé van jelen a közösségi részvételi kultúra, főleg fiatal korban. Az iskolai környezetből gyakran hiányzik az ilyen típusú

érzékenyítés, kivéve persze a kötelező iskolai közösségi szolgálatot, ami viszont nem mindig épül be a hosszú távú szemléletformálásba. A kérdésre kapott válaszok alapján tehát elmondhatjuk, hogy a CSR-al kapcsolatos elvárások és fontossági sorrendek szoros összefüggésben állnak a generációs attitűdökkel és tapasztalatokkal. A kutatásom során arra is kerestem a választ, hogy milyen típusú CSR programokon vennének szívesen részt a gyakornokok (Lásd: 10. ábra). A kapott eredmények alapján elmondható, hogy az adatközlők nagy része nyitottan fordul a társadalmilag felelős kezdeményezések felé. Az eredmények jól szemléltetik, hogy a legtöbb gyakornok a környezetvédelmi projektekben vennének részt (52%, 78 adatközlő), amely összhangban áll az

előző kérdés eredményével is, mivel ott is ez a terület volt hangsúlyosabb a helyi közösségek támogatása helyett. Ez az eredmény jól tükrözi a mai Z generációs trendeket, amelyekben a klímatudatosság és környezetvédelem is jelentős szerepet kap. A gyakornokok csupán 14,7%-a (22 adatközlő) jelölte

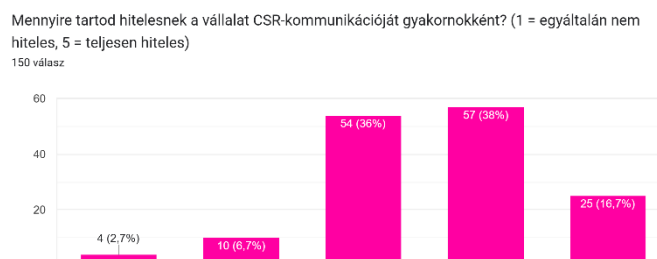


Forrás: saját szerk.

10. ábra

A gyakornokok CSR programokkal kapcsolatos részvételi preferenciái meg azt az opciót, hogy nem venne részt a vállalat CSR tevékenységében, amely elég alacsony arányra enged következtetést ebben a populációban. Tehát elmondható, hogy a gyakornokok nagyobb része nyitott az aktív szerepvállalásra. Érdekes továbbá még az is, hogy a gyakornokok 38,7%-a lenne nyitott cégen belüli CSR képzésekre és tréningekre, ami miatt ez nem csak részvételi hajlandóságot, hanem elmélyülési szándékot is mutat. Ez a fajta nyitottságuk pedig egyfajta társadalmi érzékenységet és hosszú távú tanulási szándékot is sugall, amelyre egy vállalatnak érdemes lehet építenie a CSR stratégiák kialakításakor. Ezek a CSR kezdeményezések valós lehetőséget adhatnak a pályakezdő munkavállalók bevonására és motiválására is. A válaszokból jól látszik az is, hogy a gyakornokok többsége inkább hitelesnek

tartja a vállalat CSR kommunikációját, mint sem (Lásd: 11. ábra). A legtöbben négyes (38%, 57 gyakornok) és ötös (16,7%, 25 gyakornok) értékelést adtak, tehát pozitívan viszonyulnak a vállalat CSR kommunikációjához. Emellett a gyakornokok több, mint egyharmada (36%, 54 gyakornok) közepes, azaz



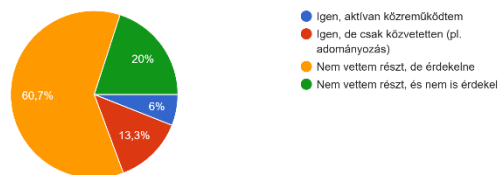
Forrás: saját szerk.

11. ábra

A CSR-kommunikáció hitelességének megítélése gyakornoki szemmel

hármás értékelést adott, ami arra enged következtetést, hogy nem elutasítóak a vállalatok CSR kommunikációját tekintve, de látnának még lehetőséget annak fejlesztésére. Az alacsony, egyes (2,7%, 4 gyakornok) és kettes (6,7%, 10 gyakornok) aránya elenyésző, összesen 9,4%, ami arra utalhat, hogy a gyakornoki populáció döntő része nem kérdőjelezi meg a vállalatok CSR tevékenységeinek hitelességét. Az eredmények megerősítik, hogy a CSR kommunikáció mindkét cégen belül működik, azonban a hitelesség további erősítése és a még átláthatóbb tájékoztatás fokozná a munkavállalók (köztük a gyakornokok) bizalmát is. A gyakornokok több, mint fele (60,7%, 91 gyakornok) még nem vett részt korábban a vállalatok CSR programjain, de kifejezetten érdekelné őket a lehetőség (Lásd: 12. ábra). Ez a kettősség rávilágít egy lényeges problémára, mégpedig arra, hogy az elméleti érdeklődés gyakran nem fordul át a tényleges részvételbe. Ennek a hátterében több tényező is állhat, bár ezek is feltételezések. Felmerülhet, hogy a Z generáció nehezebben szánja el magát konkrét lépésekre, emiatt pedig gyakran passzívabb az önkéntes kezdeményezésekben való aktív részvétel során. Ez részben azzal is magyarázható, hogy hazánkban még nem alakult ki a CSR-hoz kötődő közösségi szerepvállalás, az iskolai oktatásban sem feltétlenül ismerik meg ezeket a gyakorlatokat. Továbbá, a korábbi (pl. kötelező iskolai közösségi szolgálat) tapasztalatai sem voltak

Részt vettél már a vállalatod CSR-programjaiban?
150 válasz



Forrás: saját szerk.

12. ábra

A CSR tevékenységekben való részvétel gyakornoki szemmel pozitívak, vagy elég megnyerőek a Z generáció számára, emiatt pedig tartózkodóbban is lehetnek a különböző CSR programoktól. Ezek a szempontok azonban nem csak a Z generációra jellemzőek, hanem más munkavállalói generációkra is, emiatt a jelenség nem csak generációs sajátosság. A kutatás ezen eredménye arra is rámutat, hogy a CSR tevékenységek kommunikálása nem elegendő, szükség van arra is, hogy a vállalatok olyan csatornákon és formákban tegyék elérhetővé az ehhez kapcsolódó információkat, amelyek a pályakezdekők számára motiválóbbak, inspirálóbbak és könnyen hozzáférhetőbbek. A következő grafikon eredményei alapján jól látható, hogy a gyakornokok többsége úgy véli, hogy a CSR tevékenységek valamelyest hatással vannak a munkavállalók elköteleződésére és lojalitására (Lásd: 13. ábra). Bár kevesen választották azt a lehetőséget, hogy „nagyon erősen hatással van”

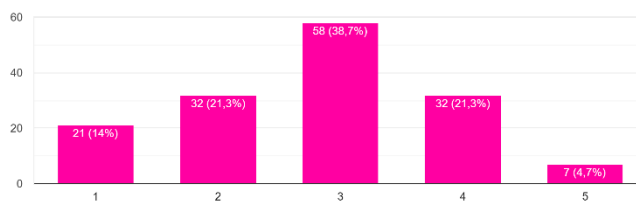
(mindössze 4,7%, 7 gyakornok), a hármas és négyes skálán a válaszok aránya együttesen elég jelentős (összesen 60%, 90 gyakornok). Ez arra enged következtetni, hogy a gyakornokok nagy része szerint a CSR-nak pozitív hatása van a munkahelyi kötődésre. Ez megerősíti azt az állítást is, hogy a CSR nem csak külső

megítélés szempontjából létfontosságú, hanem a belső vállalati kultúra, a munkavállalói elégedettség és lojalitás növelése is kulcsfontosságú. Emiatt a CSR tevékenységek folytatása nemcsak elvárt a szervezet részéről, hanem hosszú távon a stabilitás és fejlődés egyik meghatározó tényezője is, különösen egy olyan generáció esetében, amely értékvezéreltebb szemlélettel lép a munka világába. Emiatt a CSR-ral való foglalkozás stratégiai

szükségyszerűség. A gyakornokok többsége (48,7%, 73 gyakornok) úgy véli, hogy a CSR hosszú távon jelentős mértékben hozzájárulhat a vállalat üzleti sikerességéhez, például a hírnévpépítésen keresztül (Lásd: 14. ábra). Emellett további 40 gyakornok

(26,7%) a maximális, ötös, avagy „teljes mértékben” választ adta, amely azt jelzi, hogy a megkérdezettek több, mint 75%-a alapvetően úgy véli, hogy a CSR üzleti előnyt is jelent a vállalat életében. A gyakornokok elenyésző része (8,6%-a, 13 gyakornok) gondolja úgy, hogy a CSR kevésbé vagy egyáltalán nem járul hozzá az üzleti sikerhez. Ez az arány jól prezentálja, hogy a gyakornoki generáció (tehát a Z-k) már tudatosan tekint a szervezetek CSR stratégiájára. Az eredmény megerősíti azt, hogy a CSR szerepének kettős jellege van: egyrészt belső hatással van a munkavállalói lojalitásra és jóllétre (ahogy ezt a korábbi eredmények is mutatták), másrészt külső előnyöket is biztosít a vállalat számára (pl. erősíti a márkaimázst, növeli a fogyasztói bizalmat, és akár versenyelőnyt is teremthet). A szervezetek számára ez egy olyan üzenet, hogy a CSR nem csak egyfajta „szép gesztus”, hanem üzletileg megtérülő befektetés is. A válaszadók 62%-a (93 gyakornok) nem tudja, hogy hol találhatók meg részletesen a vállalatok CSR-ral kapcsolatos hírei a belső vagy külső felületeken (Lásd: 15. ábra). Ez az arány azért jelentős, mert a korábbi

Mennyire érzed úgy, hogy a CSR hatással van a munkavállalók (köztük a gyakornokok) elköteleződésére és lojalitására? (1 = egyáltalán nincs hatással, 5 = nagyon erősen hatással van)
150 válasz

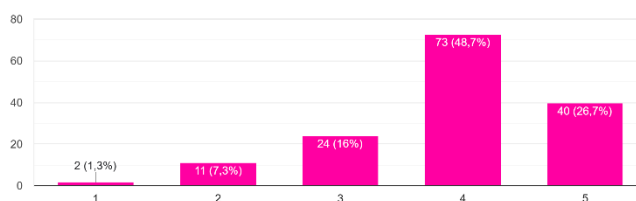


Forrás: saját szerk.

13. ábra

A CSR hatása a munkavállalói lojalitásra és elköteleződésre a gyakornokok szemszögéből

Mennyire gondold úgy, hogy a CSR hosszútávon hozzájárulhat a vállalat üzleti sikeréhez (pl. hírnévpépítés)? (1 = egyáltalán nem, 5 = teljes mértékben)
150 válasz



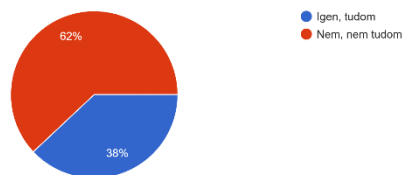
Forrás: saját szerk.

14. ábra

A CSR hosszú távú üzleti hatásainak megítélése gyakornoki szemmel

eredmények alapján a gyakornokok többsége nyitott lenne a CSR-ral kapcsolatos tevékenységek iránt, és szívesen részt is vennének bennük, viszont nem tudják, hol találják az ehhez kapcsolódó információkat. Az eredményben is fellelhető a kettősség. Egyrészt ahogy azt már korábban is említettem, a Z generáció hozzá van szokva, hogy kiskorától kezdve a kezükbe kapják az információkat, másrészt pedig egyfajta kommunikációs vagy edukációs hiányosságra világít rá. Ha a gyakornokok részéről megvan az érdeklődés és a hajlandóság is, akkor a vállalatoknak nagyobb hangsúlyt kellene fektetniük arra, hogy a CSR-ral kapcsolatos információkat könnyen elérhetővé és átláthatóvá tegyék a gyakornokok számára. Ahhoz, hogy a CSR tevékenységek ténylegesen beépüljenek a vállalati kultúrába és minél több aktív résztvevője legyen, kulcsfontosságú az edukáció. Ennek része lehet az onboarding folyamat során bemutatott CSR stratégia, a hírlevelek, vagy akár a belső kampányok. Ha mindkét vállalat azt szeretné, hogy gyakornokaik is aktív közreműködői legyenek ezeknek a programoknak, akkor érdemes lehet ezeket tudatosan kommunikálni, hogy hol és hogyan érhetőek el az ehhez szükséges információk. Egy jól megcélzott, átlátható és elérhető CSR kommunikáció által a gyakornokok elköteleződése is tovább erősödhet. A következő válaszok alapján a megkérdezett gyakornokok többsége (34%-a, 51 gyakornok) közepes fontosságot tulajdonít annak, hogy a CSR hangsúlyosan megjelenjen a gyakornoki program kereteiben (Lásd: 16. ábra). A válaszok eloszlása azonban igen változatos képet mutat: a válaszadók közel fele (egyed, azaz „egyáltalán nem fontos”: 19 gyakornok, 12,7% és kettes: 29 gyakornok, 19,3%) a skála alsó felén értékelte a CSR szerepét, míg csupán a gyakornokok 34%-a sorolta a magasabb értékekhez (négyes: 36 gyakornok, 24%, ötös, azaz „kiemelten fontos”: 15 adatközlő, 10%). Ez az eredmény nem mutat egyértelmű állásfoglalást, ugyanis a gyakornokok jelentős része tartózkodó magatartást tanúsított a kérdés megválaszolásában, vagy nem rendelkezett határozott véleménnyel a témában. Ennek

Tisztában vagy azzal, hogy a vállalat CSR-ral kapcsolatos híreit hol találod meg részletesen a vállalat belső/külső honlapján?
150 válasz

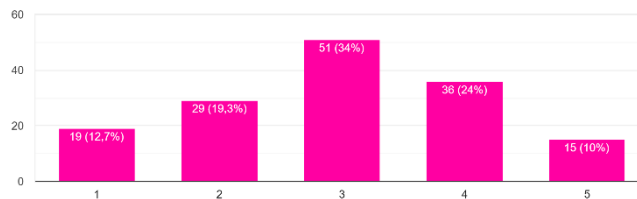


Forrás: saját szerk.

15. ábra

A CSR információk elérhetőségének ismertsége a gyakornokok körében

Mennyire tartod fontosnak, hogy egy gyakornoki programban a CSR is hangsúlyos szerepet kapjon?
(1 = egyáltalán nem fontos, 5 = kiemelten fontos)
150 válasz



Forrás: saját szerk.

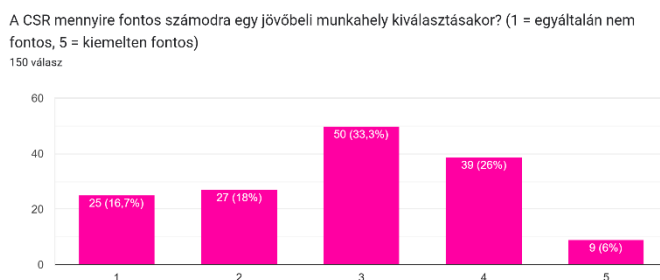
16. ábra

A CSR szerepének fontossága gyakornoki programokban

hátterében a már korábban említett kevés kapott információ állhat, vagy úgy vélik, hogy a CSR programok nem relevánsak a mindennapi munkavégzésükben. Az is felmerülhet, hogy a CSR-ral kapcsolatos ismeretek általánosságban még nem kellően épültek be a Z generáció szemléletmódjába, vagy épp nem érzik azt, hogy ezek a kezdeményezések közvetlenül érintenék őket. A válaszokból leszűrhető, hogy szükséges a CSR jelentőségének tudatosabb kommunikációjára a gyakornoki program keretein belül is. Meg kell mutatni a Z generáció munkavállalóinak, hogy a CSR hogyan járul hozzá az egyéni fejlődéshez, a vállalati kultúrához és a hosszú távú üzleti célokhoz, vagy akár a versenyelőnyhöz. Az esetleges személyes élmények és aktív bevonás elősegítheti azt, hogy a CSR ne csak elméleti elem legyen, hanem valódi érték is a gyakornokok szemében. A megkérdezett gyakornokok válaszai alapján egyharmaduk (33,3%, 50 gyakornok) közepes fontosságot tulajdonít a CSR-nak a jövőbeli munkahely kiválasztása során, míg közel ugyanannyian (34,7), inkább alacsony fontossági szintre sorolták (egy, azaz „egyáltalán nem fontos”: 25 gyakornok, 16,7%, és kettő: 27 gyakornok, 18%). Ezzel szemben a válaszadók 32%-a (négy: 39 gyakornok, 26%, öt, azaz „kiemelten fontos”: 9 gyakornok, 6%) úgy véli, hogy a CSR egy kifejezetten

lényeges szempont lehet számukra a későbbiekben (Lásd: 17. ábra). Habár az eredmények nem mutatnak egyértelmű álláspontot, mégis megfigyelhető, hogy azok aránya, akik számára a CSR már most is fontos, közel sem elhanyagolható, hiszen ez

egy hosszabb távon formálódó szemlélet is lehet. Valószínűsíthető, hogy ahogy a gyakornokok tapasztalatot szereznek a munka világában, és egyre inkább átlátják a vállalati értékek szerepét, úgy a CSR hangsúlya is növekedhet döntéseikben. A válaszadó gyakornokok körében egyértelműen kirajzolódik, hogy a munkavállalói jóllét és a mentális egészség támogatása az a terület, amely a leginkább hozzájárulhat a vállalat vonzerejének növeléséhez (82,7%, 124 adatközlő) (Lásd: 18. ábra). Ez az eredmény jól illeszkedik a korábbi kérdéseknél is tapasztalt tendenciához, miszerint a Z generáció számára kiemelt fontosságú, hogy egy vállalat figyelmet fordítson a dolgozók testi-lelki egyensúlyára. Ez a preferencia azt is mutatja, hogy a segítség és a CSR nemcsak külső haszonnal, hanem belső, személyes értékkel is bír: a fiatal munkavállalók szeretnék érezni, hogy egy jótékony tevékenységből ők maguk is „profitálnak”, mentálisan gazdagodnak, jobb lelkiállapotba kerülnek. Ezen kívül népszerűek voltak a sokszínűség és

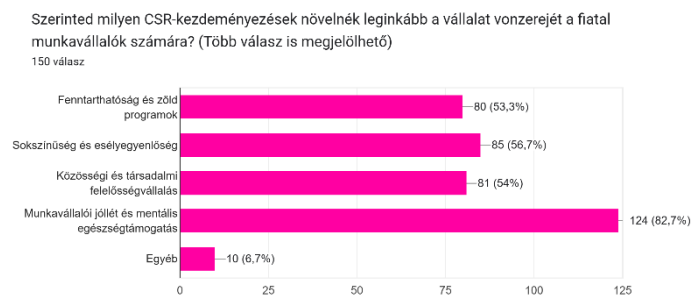


Forrás: saját szerk.

17. ábra

CSR jelentősége egy jövőbeli munkahely kiválasztásakor gyakornoki
szemszögből

esélyegyenlőség (56,7%, 85 gyakornok), valamint a közösségi és társadalmi felelősségvállalás (54%, 81 gyakornok), illetve a fenntarthatóság és zöld programok (53,3%, 80 gyakornok) is. Ez arra utal, hogy bár a személyes jólét az elsődleges, a válaszadók értékelik a társadalmi és környezeti hatásokat is, fontos számukra, hogy olyan munkahelyen dolgozzanak, amely az értékrendjükkel összhangban működik. Az „egyéb”



Forrás: saját szerk.

18. ábra

A legvonzóbb CSR kezdeményezések a Z generáció számára

kategóriát mindössze 6,7% (10 gyakornok) jelölte meg, ami szintén azt erősíti meg, hogy a megadott négy fő terület lefedi a legtöbb elvárást. A válaszokból tehát jól látható: a CSR-ban rejlő lehetőségek nemcsak reputációs szempontból, de a munkaerő bevonása és megtartása terén is kulcsfontosságúak lehetnek, különösen, ha azok konkrét, a munkavállalókra irányuló, belülről is érzékelhető hatásokat eredményeznek.

Összegzés

A kutatás célja az volt, hogy feltárja, milyen szerepet játszik a vállalati társadalmi felelősségvállalás a Z generáció gyakornokainak munkahelyválasztásában, elköteleződésében és általános vállalati megítélésében. Az online kérdőívet összesen 150 gyakornok töltötte ki: 110 gyakornok a Deutsche Telekom IT Solutions-tól, 40 gyakornok pedig a Magyar Telekomtól. Bár a minta nem reprezentatív, mégis értékes betekintést nyújt a két vizsgált vállalat gyakornoki bázisának gondolkodásmódjába, figyelembe véve azt is, hogy a gyakornokok száma eleve korlátozott, és nincs teljes átjárás a két szervezet között. A kérdőív disztribúciója hólabda-módszerrel történt, ami szintén befolyásolta a mintavételi lehetőségeket. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a CSR megítélése összességében pozitív a válaszadók körében. A legtöbben úgy gondolják, hogy a vállalat társadalmi felelősségvállalási tevékenysége hozzájárul a márka hírnevének erősítéséhez, az ügyfelek bizalmának növeléséhez és az üzleti stratégia támogatásához. Ugyanakkor a CSR tényező nem tekinthető döntő munkahelyválasztási szempontnak (különösen a belépő szintű, gyakornoki pozíciók esetében), amelyben valószínűleg a munkaerőpiac nehézségei, a tapasztalatszerzési kényszer és az egzisztenciális szempontok dominálnak. A válaszokból az is kiderült, hogy a fiatal munkavállalók többsége nem érzi magát teljes mértékben informáltnak a CSR programokról, illetve sokan nem tudják, hol találhatják meg az ehhez szükséges információkat. Ez egyértelmű

kommunikációs kihívásra utal, amelyet a vállalatoknak érdemes lenne tudatosabban kezelni, például célzott, korosztály-specifikus csatornákon történő tájékoztatással, interaktív kampányokkal vagy CSR képzések révén. Pozitívum ugyanakkor, hogy bár sokan nem vettek még részt CSR kezdeményezésekben, mégis nyitottak lennének ilyen típusú aktivitásokra, különösen a környezetvédelemmel, esélyegyenlőséggel és mentális jólléttel kapcsolatos projektek iránt érdeklődnek. Összességében elmondható, hogy bár a CSR nem elsődleges szempont a gyakornoki pozíciók kiválasztásakor, a Z generáció tagjai elvárják, hogy a vállalat, ahol dolgoznak, felelősen viselkedjen társadalmi és környezeti kérdésekben. A CSR tehát egyre inkább elvárás, nem pedig „extra” kiegészítő vállalati tevékenység. A kutatás eredményei alapján kijelenthető, hogy a CSR kommunikáció és a fiatalok aktív bevonása hosszú távon erősítheti a lojalitást és a vállalat iránti elköteleződést, így a CSR nem csupán etikai, hanem stratégiai szempontból is meghatározó tényező.

ÖSSZEFOGLALÁS

Szakedolgozatom során arra kerestem a választ, hogy a vállalati társadalmi felelősségvállalás milyen szerepet játszik a Z generációs munkavállalók, a gyakornokok munkahelyválasztásában, valamint mennyire befolyásolja a vállalat megítélését és a hosszabb távú elköteleződést. Szakedolgozatomban először áttekintettem, hogyan alakult ki és fejlődött a CSR fogalma, milyen elméleti modellek és értelmezési lehetőségek léteznek. Külön figyelmet szenteltem a stakeholder-elméletnek is, mivel ez elengedhetetlen ahhoz, hogy megértsük, hogyan kapcsolódik össze a CSR a fiatal generációk elvárásaival is. A dolgozatom gyakorlati részében két, Magyarországon is aktívan működő, de eltérő piaci jelenléttel bíró multinacionális céget, a Deutsche Telekom IT Solutions-t és a Magyar Telekom Nyrt.-t vizsgáltam meg CSR szempontból. Primer kutatásomhoz egy zárt kérdőívet készítettem, amelyet kizárólag gyakornoki státuszban dolgozó fiatalok töltöttek ki. A célom az volt, hogy egy átlátható képet kapjak arról, mennyire ismerik ezek a fiatal munkavállalók a vállalat CSR tevékenységeit, mennyire tartják azokat hitelesnek, és milyen hatással van mindez a vállalathoz való hozzáállásukra, motivációjukra és lojalitásukra. A válaszok alapján jól látszik, hogy a Z generáció számára a CSR nem csupán egy „szép kommunikációs fogás”, hanem valódi elvárás. Fontos nekik, hogy a munkahelyük ne csak anyagi biztonságot adjon, hanem erkölcsi és közösségi szinten is értéket képviseljen. Érzékenyek a társadalmi igazságosság, a környezetvédelem és az esélyegyenlőség kérdéseire, és kifejezetten értékelik, ha a vállalat hitelesen és átláthatóan kommunikál ezekről. Azt is jól prezentálja a kutatás, hogy a CSR

stratégiák beépítése nemcsak a vállalati imázst javítják, de erősítik a fiatal munkavállalók elköteleződését és hosszú távú megtartását is. Összességében elmondható, hogy a CSR a Z generáció számára nemcsak „bónusznak” mondható vállalati tevékenység, hanem alapelvárás. Ez alapján egyértelműen kijelenthető, hogy a CSR kulcsszerepet játszik a jövő munkavállalóinak megszólításában, motiválásában és megtartásában is.

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat	14
2. táblázat	14
3. táblázat	31
4. táblázat	32

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra	18
2. ábra	24
3. ábra	49
4. ábra	57
5. ábra	57
6. ábra	58
7. ábra	59
8. ábra	59
9. ábra	60
10. ábra	61
11. ábra	61
12. ábra	62
13. ábra	63
14. ábra	63
15. ábra	64
16. ábra	64
17. ábra	65
18. ábra	66

IRODALOMJEGYZÉK

Babbie E. (2008): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Balassi Kiadó, Budapest

Bakacsi Gy. (2015): A szervezeti magatartás alapjai. Semmelweis Kiadó, Budapest

Bereczki E. (2022): A rejtélyes Z generáció: Együttműködés a mai tizen- és huszonévesekkel. Hvg Könyvek Kiadó, Budapest

Boldog D. (2024): Nemzetközi Digitális Kommunikáció 7. (Hálózat, távolság). Prezentáció. BGE KKK, Budapest

Borgulya I.-né – Vető Á. (2010): Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben. Akadémiai Kiadó, Budapest

Borgulya I.-né – Somogyvári M. (2016): Kommunikáció az üzleti világban. Akadémia Kiadó, Budapest

Braun R. (2015): Vállalati társadalmi felelősségvállalás. A vállalatok politikája. Akadémia Kiadó, Budapest

Csillag S. (2008): Vállalatok társadalmi felelőssége című tanulmánya a versenyképesség kutatás című műhelytanulmány sorozat. 50. számú kötete. Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ, Budapest

Crowther D. – Seifi S. (2020): CSR and Sustainability in the Public Sector. Springer Science+Business Media Kiadó, Berlin

CSR Hungary.eu: CSR Hungary Díj: <https://csrhungary.eu/csr-hungary-dij/> Letöltve: 2025.02.25.

Deeple.com: <https://www.deepl.com/en/translator> Utolsó letöltés: 2025.04.25.

Deutsche Telekom: Corporate Social Responsibility <https://metadesign.com/en/work/telekom-csr> Utolsó letöltés: 2025. 01. 20.

Deutsche Telekom: Corporate Responsibility, <https://www.telekom.com/en/corporate-responsibility> Utolsó letöltés: 2025. 03. 28.

Deutsche Telekom: Corporate Responsibility, Our approach, CR startegy <https://www.telekom.com/en/corporate-responsibility/governance/details/our-approach-353746> Utolsó letöltés: 2025.04.04.

Deutsche Telekom IT Solutions: Rólunk, Vállalati Felelősségvállalás <https://www.deutschetelekomitsolutions.hu/vallalati-felelossegvallalas/> Utolsó letöltés: 2025.04.04.

Deutsche Telekom IT Solutions, Rólunk, Cégstruktúra <https://www.deutschetelekomitsolutions.hu/cegstruktura/> Utolsó letöltés: 2025.03.28.

Generációk Tudásért Egyesület: Legyélteis! MOST Generációs program <http://generacioktudasaert.hu/legyeliteis-most-generacios/> Utolsó letöltés: 2025.03.31.

Győri Zs. (2010): CSR-on innen és túl. Ph.D. értekezés. Budapest, BCE GDI

Markovic S. et al. (2024): Approaches to Corporate Social Responsibility: Knowledge, Values, and Actions. Routledge Kiadó, New York

Nyárády G. – Szeles P. (2011): Public Relations. Perfekt Kiadó, Budapest

Püspöki K. (2020): Vállalati társadalmi felelősségvállalás a kozmetika iparban. Szakdolgozat. BGE KKK, Budapest

Radetzky A. (2019): Bevezetés a PR-be. Egyetemi jegyzet. PPKE BTK, Budapest

Szlávik J. (szerk.) (2009): A vállalatok társadalmi felelősségvállalása. Complex Kiadó, Budapest

Tari A. (2011): Z generáció. Tercium Kiadó, Budapest

Telekom.hu: Fenntarthatóság <https://www.telekom.hu/rolunk/fenntarthatosag> Utolsó letöltés: 2025.03.31.

Telekom.hu: Készülékmenedzsment, készülékleadás
<https://www.telekom.hu/rolunk/fenntarthatosag/klima/kornyezetvedelem/keszulekmenedzsment> Utolsó letöltés: 2025.03.14.

Telekom.hu: Fenntarthatóság, #GreenMagenta
<https://www.telekom.hu/rolunk/fenntarthatosag/green-magenta#> Utolsó letöltés: 2025.03.31.

Telekom.hu: Legyélteis! Most Generációs
<https://www.telekom.hu/rolunk/fenntarthatosag/edukacio/mostgeneracios> Utolsó letöltés: 2025.03.31.

Telekom.hu: Telekom Kraft <https://www.telekom.hu/rolunk/fenntarthatosag/good-magenta/kraft> Utolsó letöltés: 2025.03.31.

Telekom.hu: Esélyegyenlőség <https://www.telekom.hu/rolunk/fenntarthatosag/good-magenta/eselyegyenloseg> Utolsó letöltés: 2025.03.31.

Telekomkraft.hu <https://telekomkraft.hu/> Utolsó letöltés: 2025.03.31.

Tudatosdigitális.hu: <https://tudatosdigitalis.hu/> Utolsó letöltés: 2025.04.11

MELLÉKLETEK

A primer kutatás kérdőíve

1. Melyik vállalat gyakornoka vagy?

- a. Magyar Telekom Nyrt.
- b. Deutsche Telekom IT Solutions

2. Melyik szakterületen dolgozol a vállalatnál?

- a. Informatika / IT
- b. Marketing / PR / Kommunikáció
- c. HR
- d. Pénzügy / Kontrolling
- e. Ügyfélszolgálat
- f. Egyéb

3. Mennyire vagy tisztában a gyakornoki munkahelyed CSR stratégiájával?

- a. Nagyon jól ismerem, részleteiben is tisztában vagyok vele
- b. Alap szinten ismerem, néhány kezdeményezést ismerek
- c. Hallottam róla, de nem igazán ismerem
- d. Egyáltalán nem tudok róla semmit

4. Mennyire befolyásolta a vállalat CSR tevékenysége azt a döntésedet, hogy ide jelentkeztl gyakornoknak? (Rangsorolj 1-től 5-ig, ahol 1 = legkevésbé fontos, 5 = legfontosabb)

- a. 1 (Egyáltalán nem)
- b. 2
- c. 3
- d. 4
- e. 5 (Erősen)

5. Szerinted a vállalat CSR tevékenysége milyen módon járul hozzá a szervezet üzleti stratégiájához? (Több válasz is megjelölhető)

- a. Javítja a vállalat hírnevét és márkáértékét
- b. Növeli a munkavállalói elkötelezettséget
- c. Hozzájárul az ügyfelek/fogyasztók bizalmának növeléséhez
- d. Segíti az innovációt és fenntarthatóságot
- e. Nem látok érdemi hatást
- f. Egyéb

6. A CSR mely aspektusát tartod a legfontosabbnak egy vállalat esetében? (Rangsorolj 1-től 5-ig, ahol 1 = legkevésbé fontos, 5 = legfontosabb)

	1	2	3	4	5
Környezet védelmi felelősség vállalás					
Társadalmi egyenlőség és					

esélyegyenlőség					
Munkavállalói jóllét és etikus foglalkoztatás					
Üzleti etika és transzparencia					
Helyi közösségek támogatása					

7. Gyakornokként milyen típusú CSR programokon vennél szívesen részt?

(Több válasz is megjelölhető)

- Környezetvédelmi projektek (pl. faültetés, szemétszedés)
- Esélyegyenlőségi és társadalmi felelősségvállalási kezdeményezések (pl. hátrányos helyzetű fiatalok oktatása és mentorálása)
- Dolgozói önkéntesség (pl. jótékonyági rendezvények)
- Belső CSR képzések és tréningek
- Nem vennék részt

8. Mennyire tartod hitelesnek a vállalat CSR kommunikációját gyakornokként? (1 = egyáltalán nem hiteles, 5 = teljesen hiteles)

- 1 (Egyáltalán nem hiteles)
- 2
- 3
- 4
- 5 (Teljesen hiteles)

9. Részt vettél már a vállalatod CSR programjaiban?

- Igen, aktívan közreműködtem
- Igen, de csak közvetetten (pl. adományozás)
- Nem vettem részt, de érdekelne
- Nem vettem részt, és nem is érdekel

10. Mennyire érzed úgy, hogy a CSR hatással van a munkavállalók (köztük a gyakornokok) elköteleződésére és lojalitására? (1 = egyáltalán nincs hatással, 5 = nagyon erősen hatással van)

- 1 (Egyáltalán nincs hatással)
- 2
- 3
- 4
- 5 (Nagyon erősen hatással van)

11. Mennyire gondolod úgy, hogy a CSR hosszú távon hozzájárulhat a vállalat üzleti sikeréhez (pl. hírnévépítés)? (1 = egyáltalán nem, 5 = teljes mértékben)

- a. 1 (Egyáltalán nem)
- b. 2
- c. 3
- d. 4
- e. 5 (Teljes mértékben)

12. Tisztában vagy azzal, hogy a vállalat CSR-ral kapcsolatos híreit hol találod meg részletesen a vállalat belső/külső honlapján?

- a. Igen, tudom
- b. Nem, nem tudom

13. Mennyire tartod fontosnak, hogy egy gyakornoki programban a CSR is hangsúlyos szerepet kapjon? (1 = egyáltalán nem fontos, 5 = kiemelten fontos)

- a. 1 (Egyáltalán nem fontos)
- b. 2
- c. 3
- d. 4
- e. 5 (Kiemelten fontos)

14. A CSR mennyire fontos számodra egy jövőbeli munkahely kiválasztásakor? (1 = egyáltalán nem fontos, 5 = kiemelten fontos)

- a. 1 (Egyáltalán nem fontos)
- b. 2

- c. 3
- d. 4
- e. 5 (Kiemelten fontos)

15. Szerinted milyen CSR kezdeményezések növelnék leginkább a vállalat vonzerejét a fiatal munkavállalók számára? (Több válasz is megjelölhető)

- a. Fenntarthatóság és zöld programok
- b. Sokszínűség és esélyegyenlőség
- c. Közösségi és társadalmi felelősségvállalás
- d. Munkavállalói jóllét és mentális egészségtámogatás
- e. Egyéb