

**FÓKUSZBAN AZ ALKALMAZOTTAK  
FOCUSING ON EMPLOYEES****Csapóné Riskó Tünde PhD**

adjunktus

Gazdaságtudományi Kar, Debreceni Egyetem

E-mail: [risko.tunde@econ.unideb.hu](mailto:risko.tunde@econ.unideb.hu)**Összefoglalás**

Napjainkban igen gyakran hallhatunk a vállalatok társadalmi felelősségvállalásáról (CSR), vállalatok felelős vagy éppen felelőtlen üzleti magatartásáról. Mi is valójában a CSR, milyen tevékenységeket takar, PR vagy marketing eszköz, vagy éppen menedzsment szemlélet, és mi állhat egy-egy vállalat esetében a hangzatos CSR tevékenységek háttérében? A CSR vizsgálható vállalaton belül és kívül, valamint holisztikus megközelítésben. A tanulmány a vállalaton belüli dimenzióra fókuszál, vizsgálva a CSR alkalmazottakra irányuló gyakorlati megvalósulását.

**Abstract**

Corporate Social Responsibility (CSR), responsible, ethical or unethical business practices of companies are rather common issues nowadays. What is CSR? What sort of activities are covered by this phenomenon? Is it a PR or marketing tool or management approach? What are the potential motivators of CSR? The internal and external dimensions of CSR can be studied, as well as its practical implementation. The study focuses primarily on the internal dimension, investigating the practical implementation of CSR programmes aiming at employees.

**Kulcsszavak:** CSR, vállalati felelősség, belső érintettek, alkalmazottak**JEL kód:** L21**LCC kód:** HB238-251; HD5701-6000.9**Bevezetés**

A társadalmi felelősségvállalás kevésbé tudatos formában már évszázadokkal ezelőtt megjelent. Elég csak arra gondolni, hogy hány uralkodó karolt fel képzőművészeket, akik komoly hatással voltak az utókorra is. Érdekes etimológia maga a mecénás szó kialakulása is: Gaius Cilnius Maecenas római politikus, irodalmár volt. Saját tevékenysége kevésbé elismert, ugyanakkor a legismertebb római költőket karolta fel: Vergilius és Horatius is neki köszönhette pályája megalapozását. (KISS, 2009)

Hazánkban is komoly hagyományai vannak az adományozásnak, a felelősségvállalásnak. A hagyományos magyar arisztokrata családok is élen jártak ezen tevékenységekben: a Széchenyi családnak köszönhetjük többek között a Nemzeti Múzeumot, a Magyar Tudományos Akadémiát és a Lánchidat. Szintén jelentős szerepet játszott a Festetics család is, akik főként az oktatást pártolták (KISS, 2009). Szintén komoly társadalmi felelősségvállalásról tett tanúbizottságot a XIX. században a diósgyőri kohászati üzem, mely a kor viszonyaihoz képest kimagaslóan felelősen viselkedett: külön városrészt építettek a vállalat dolgozóinak, akik számos további kedvezményben részesültek és az ellátási, életminőségi lehetőségeik is

megaladták a kor átlagát. De számos további vállalnál, így a MÁVAG-nál, a Salgótarjáni Öblös-Üveggyárban és a csepeli Weiss Manfréd gyártelepen is működtettek olyan szervezeteket, amelyek a munkavállalók kulturált időtöltését biztosították. (KUTI, 2010)

A CSR már egyre több vállalati szakember által ismert betűszóvá vált, s a vállalatok társadalmi felelősségvállalásáról folyó párbeszéd, vita, jó gyakorlatok megosztása és díjazása folyamatosan napirenden van. Egyes időszakokban akár hetente került sor egy-egy CSR rendezvényre. Ez egyrészt jó hír, hiszen a téma napirenden van, ami potenciálisan gyakorlatokat és intézkedéseket eredményez majd, másrészt rossz hír, mert már évek óta sok a rendezvény, de a tettek száma elmarad ezekhez képest. Ráadásul a CSR félreértelmezéséből és szűkítéséből adódóan sokak számára kiüresedett, „álságos CSR” jut már eszébe a betűszóról. A GSZT CSR-Munkacsoport 2010-es munkaanyagában összességében megállapítja, hogy „CSR-projekt” túltengésben szenved a vállalati szektor. Egyre több vállalat látja és érzi, hogy nem maradhat ki a trendből és valamit tennie kell e címke alatt. Általában ezért egy-egy projektet indítanak el, elsősorban az adományozással, támogatással és közösségi szerepvállalással kapcsolatosan. Ám ezek sokszor nem stratégiai szintűek, nem kötődnek az üzleti stratégiához, többnyire ad hoc, eseti intézkedések. Ez a legtöbb érintett számára káros – nem lebecsülve az üzleti szféra adományozási és támogatási tevékenységének társadalmi hasznait – hiszen a legfontosabb vállalati intézkedések elmaradnak, a környezeti, társadalmi problémák tovább erősödnek, a CSR-ből pedig egyre többen kiábrándulnak. Kevés vállalat foglalkozik a fenntartható és felelős működés intézményesítésével, menedzsmentjével, sőt vannak vállalatoknak szolgáltató, véleményformáló civil szervezetek, amelyek nem is értenek egyet a mérési és menedzsment rendszerek jelentőségével (I1).

#### *A CSR kialakulása*

TÓTH (2007) szerint a vállalati felelősség kifejezés és a vállalati társadalmi felelősség eredete nem tisztázott. Egyesek egy nagy biztosítót hoznak fel példaként, amelynek már a 70-es években volt Vállalati Felelősség Osztálya, mások nagy amerikai céges botrányoktól, sőt egyenesen a Watergate üggyől eredeztetik a mozgalmat.

BARTUS (2008) szerint a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának iedája az Egyesült Államokból indult el valamikor a XX. század első felében.

A mai értelemben vett vállalati társadalmi felelősségvállalás elnevezés angol tükörfordítás eredménye, az eredeti angol elnevezés: Corporate Social Responsibility, melynek kezdőbetűiből alakult ki a CSR elnevezés, melyet a magyar szaknyelv is átvett.

KUN (2004) szerint a CSR-jelenség kezelése tulajdonképpen egy gyökeres szemléletváltást, paradigmaváltást igényel. Annak a fölismerését feltételezi, hogy egy vállalat több, mint pusztán a tökemegtérülést és profitmaximalizálást hajszoló, pusztán a nyers gazdasági racionalitás elvén működő mesterséges képződmény. Szükséges belátni, hogy egy vállalat egyben emberi társulás is, amely jól körülírható társadalmi és természeti környezetben működik. Ennek a hozzáállásnak az elfogadása egyértelművé teszi, hogy a vállalati szférának is aktív és pozitív kicsengésű szerepet kell játszania a társadalmi folyamatokban, és tekintettel kell lenniük tevékenységeik környezeti és szociális kihatásaira.

A társadalmi felelősségvállalásnak számos definíciója létezik. A fogalmak elsősorban angolszász nyelvterületekről származnak, nem véletlenül: az Amerikai Egyesült Államok, mint a kezdeményezés őshazája a szakirodalmat is alapvetően meghatározta. Nem csak a CSR

definíciók, a mögöttes tartalmak különbözőek, hanem az elnevezések, melyek valamilyen formában a vállalati felelősséget takarják, vagy arra utalnak is igen eltérőek. EPSTEIN-REEVES (2011) nem tartja jó jelnek, hogy a szakma nem ért egyet abban, hogy hogyan is hívja „magát”. Találkozhatunk olyan elnevezésekkel, mint „Corporate Responsibility (CR)”, „Sustainability”, „Corporate Social Responsibility (CSR)”, „Sustainable Development”, „Corporate Accountability”, „Creating Shared Value (CSV)”, „Citizenship” és csak egyszerűen „Social Responsibility”. Ezek az elnevezések, fogalmak gyakran szinonimaként használatosak, és használatuk nem mindig konzekvens. Leginkább az tarja össze ezeket a fogalmakat, hogy nincs egyértelmű, a szakma által elfogadott, határozott definíció mögöttük.

A CSR fogalmának definiálására számos különböző megoldás létezik, Dahlsrud 2008-ban 37 definíciót talált a fogalomra (BARTUS, 2008).

SZTANEVA (2013) a KÖVET Egyesület CSR szakértőjét, Györi Zsuzsannát kérdezte meg a CSR, CSV, Valóban Felelős Vállalat fogalmáról. Mit takarnak véleménye szerint az egyes fogalmak? A CSR meghatározására legalább huszonöt különböző definíciót tudna mondani. Jelenleg a leginkább elfogadott az Európai Unió (EU) 2011-es állásfoglalása, miszerint a CSR a vállalatoknak a társadalomra gyakorolt hatásaikért vállalt felelőssége, a felelősség tehát nem önkéntesen választható, amennyiben a vállalat működése hat a társadalomra, akkor felelősséggel tartozik azért. A CSV (Creating Shared Value) fogalommal Michael Porternek és szerzőtársának köszönhetően először 2011-ben találkozhattunk. Tulajdonképpen a 2008-as válság bebizonyította, hogy a gazdaság, ahogy addig létezett, ebben a formában nem működhet tovább, és egy új gazdasági modellre van szükség. A CSV egyfajta közös értékteremtés, ahol a vállalatnak sokkal szorosabban kell együttműködnie az érintettekkel. Még nem tisztázott, hogy ez a CSR új ruhában, vagy egy egészen új gondolat van születőben, ami nem szól másról, mint hogy hogyan találhatunk új piacokat. A Valóban Felelős Vállalat (VFV) Tóth Gergelynek, a KÖVET főtítkárnak az elmélete. Napjainkban sok mindenre ráfoghatjuk, hogy CSR tevékenységet takar, szerinte azonban kell egy sokkal megfoghatóbb és szigorúbb meghatározás arra, hogy mitől is lesz valóban felelős egy vállalat. Érdekes, hogy nagyon sok hazai cég – amely nem is gondolná magáról –, a VFV-definíció alapján felelősen működik.

Visszakanyarodva a CSR számtalan, ma is élő definíciójára, ez valójában nem hátrány, nem a témával foglalkozók megzavarását célozza (Na most akkor mi is az a CSR??), hanem egyértelműen a terület interdiszciplináris voltát bizonyítja. Erre utal GYULAVÁRY (2011) is, példaként felhozva azt, hogy csak a Corvinus Egyetemen Gazdálkodási Karán található nyolc intézetből ötnél foglalkoznak a területtel oktatás és/vagy kutatás szintjén. Attól függően, hogy ki, milyen összefüggésrendszerben és milyen céllal vizsgálja, illetve tárgyalja a fogalmat, más és más megközelítéseket alkalmaz, ezáltal különböző értelmezést ad neki. Ő is utal arra, hogy a szakirodalomban így egységes definíció sem igazán található, ugyanakkor ezek az eltérések természetesen és érthetőek. Minden szakmának és tudományterületnek meg kell találnia a saját útját, hogy a folyamatosan felszínre törő új szemléleteket, gyakorlatokat, elméleteket, és ezekhez kapcsolódó koncepciókat miként építi be a már meglévő fogalmi rendszerébe.

Maga a CSR fogalom megszületését az 1929-es gazdasági világválságnak köszönhetjük: A. A. Berle és C. G. Means, a világhírű Harvard Egyetem professzorai használták először. A fogalom tudományos kiindulási alapját Bowen munkája adta meg „Az üzletember társadalmi felelőssége” című könyvének 1953-as megjelenésével (CSIGÉNY, 2008; TÓTH, 2007). Fontos kiemelni, hogy ekkor még az üzletember felelősségét emeli ki Bowen, nem pedig a vállalatét: „az üzletember kötelezettsége folytatni az irányelveket, a helyes döntések és cselekvési irányok követésével, amelyek a társadalmi értékek és célok szempontjából is kívánatosak”. Ez a

megközelítés eredeztethető onnan, hogy korábban is inkább a tehetősebb magánszemélyek végeztek ilyen jellegű tevékenységet és a vállalatok, ha be is integrálták ezt a mindennapi működésükbe, azt a tevékenységet nem nevezhetjük tudatos tevékenységnek.

A vállalatok felértékelő szerepét jól reprezentálja a következő, 1980-as évekből származó megállapítás: „a vállalatok olyan fontos szerepet játszanak a társadalomban, mint korábban az egyházak, a nemesség, vagy a főurak. Sokkal inkább meghatározzák a társadalom pénzügyi és gazdasági folyamatait és a monetáris hatalmat, mint a világ kormányai” (FRENCH, 1984).

Az Üzleti Világtanács a Fenntartható Fejlődésért (2000) a következő definíciót fogalmazta meg: „a vállalatok társadalmi felelősségvállalása a vállalat folyamatos elkötelezettsége az etikus viselkedésre és a gazdasági fejlődéshez való hozzájárulásra, miközben a munkavállalói és családjuk, valamint a helyi közösségek és a tágabb társadalom életminőségét javítja.”

Az Európai Bizottság 2000-es definíciója szerint a vállalati társadalmi felelősség fogalom jelentése, hogy a vállalatok önkéntesen társadalmi és környezeti szempontokat érvényesítenek üzleti tevékenységükben és az érintettekkel fenntartott kapcsolataikban. A Tanács kifejti, hogy vállalati társadalmi felelősség kulcsszerepet játszhat a fenntartható fejlődésben, miközben javítja Európa innovációs potenciálját és versenyképességét. Az EU irányelvek szerint a felelős vállalatok a minimális jogi előírásokon túlmutató vállalásokat tesznek a fenntarthatóság érdekében, az érintett partnerekkel együttműködve (I2).

A CSR önkéntes elköteleződés a közjó fejlesztése mellett: az üzleti gyakorlaton keresztül, a cég erőforrásainak bevonásával úgy, hogy a cég a szociális, a környezeti és az üzleti szempontokat egymástól elválaszthatatlannak tekinti (LIGETI, 2007 in BARTUS, 2008). Az angolszász CSR-konceptió a fentiekén túl azt is hangsúlyozza, hogy a társadalmilag hasznos tevékenységnek a profit egy részének feláldozásával kell járnia (REINHARDT et al, 2008 is BARTUS, 2008).

A társadalmi felelősségvállalással KOTLER - LEE (2007) is foglalkozott. Meglátásuk szerint a CSR nem a PR eszköze és nem is versenyképességet javító tényező, hanem mindezeknek olyan kombinációja, amely bármelyik vállalat hosszú távú sikerét képes meghatározni.

Ahogy az a korábbiakban a Győri Zsuzsannával folytatott interjúból is láthattuk, napjainkban a CSR átalakulóban van, sok vállalat, amikor felelős üzleti gyakorlatáról beszél, akkor nem CSR tevékenységről beszél, hanem közös értékteremtésről (CSV). Pár gondolat erejéig még érdemes elidőznünk ennél a fogalomnál Mi is a CSV és mi nem az?

„...nem társadalmi felelősségvállalás, nem jótékonykodás, nem is fenntarthatóság, hanem egy új út a gazdasági sikerekhez.”

„...olyan vállalati politikák és működési gyakorlatok összességének tekinthető, amelyek növelik cég versenyképességét, miközben ... javítják azoknak a közösségeknek a gazdasági és társadalmi létfeltételeit, amelyekben a vállalat működik.”

„...nem arról szól, hogy ‚megosztjuk‘ a vállalat által már megtermelt értéket – tehát ez nem egy újraelosztás központú megközelítés. Ezzel szemben arról van szó, hogy növeljük a gazdasági és társadalmi értékek összességét.” (KÖVET, 2014)

LAKATOS (2013) szerint a CSV annak leírása, hogy megszűnnek az egyirányú jócselekedetek, a vállalatok nem önhatalmúlag döntenek el, hogy kit és miben támogatnak. A társadalom, a civil szervezetek kezdenek felnőni a feladathoz, partnerekké válnak a vállalatok számára, amely

partnerek az együttgondolkodásban, és a közös értékteremtésben is segítenek. Ma egy sikeres CSR-kampány alapja az, hogy a vállalat megkeresi a helyi szinten jelenlévő érintetteket és megkérdezi: Mit vártok tőlem? Miben segíthetek? Ők pedig cserébe közösséget alkotnak a vállalattal, és együtt valósítanak meg olyan értékes projekteket, amelyek választ nyújthatnak a helyi problémákra, és összességében országos szinten is jelentősek lehetnek. A lehetőségek sora pedig végtelen a természeti környezet megóvásától a helyi kórház támogatásán át az útépitésig, vagy akár a közösség programjaiban történő aktív részvételig. LAKATOS (2013) hivatkozik a Gartner Inc. Maverick kutatására, miszerint egy újfajta kapitalizmus van születőben, amelyet közösségi kapitalizmusnak hívnak. A kutatás szerint a vállalatok fokozatosan eltávolodnak a hierarchikus modellektől és demokratikusabbá válik a döntéshozatal, egészen odáig, hogy a közösségi médián keresztül az érintett csoportok is részt vesznek a döntésekben. A közösségi kapitalisták hatékonyan használják majd az internetes és mobil technológiákat, hogy interaktív kapcsolatba kerüljenek az emberekkel, és velük együtt döntenek például CSR-programokról. Az 1. táblázat szemlélteti a CSR és a CSV tartalmi összehasonlítását.

### 1. Táblázat: A CSR és a CSV tartalmi összehasonlítása

	CSR	CSV
Érték	Jót tenni	A költségekhez viszonyított gazdasági és társadalmi haszon
Kulcsszavak	Vállalati polgárság, filantrópia, fenntarthatóság	Közös vállalati és közösségi értékteremtés
Ösztönző	Önkéntesen vagy külső nyomásra	A verseny szerves része
Profitmaximalizáláshoz való viszony	A profitmaximalizálástól elkülönül	A profitmaximalizálás szerves része
Alapja	A külső jelentéstétel és személyes preferenciák	A vállalat lényegéből következik
Költségvetés vs. hatás	A hatást a vállalati lábnyom és a CSR költségvetés határozza meg	Az egész vállalat költségvetését átrendezi
Példa	Fair trade	A beszerzés átalakítása a minőség és a hozam növelése érdekében

*Forrás: KÖVET, 2014*

A felelős magatartás haszonélvezői elsősorban maga a közösség egésze, fogalmaz ANGYAL (2008). Közvetlen előnyökhöz juthatnak a vállalat működésében érintett egyes csoportok, mint munkavállalók, fogyasztók, tulajdonosok és a helyi közösségek is. A felelős magatartás lényege, értelme azonban nem valamely csoport érdekeinek szolgálata vagy előnyének biztosítása. A vállalati felelősség vállalás aktív részvétel a társadalom problémáinak megoldásában oly módon, hogy az ne váljék az érintett szervezet számára olyan teherképpé, amely működési zavarokat okoz. A cégek elsősorban saját működési körükhöz kapcsolódóan, de attól akár eltérő terepeken is gyakorolhatják felelős viselkedésüket. A gazdaság és a társadalom egymást kiegészítő fejlődése lehet a bizonyítéka annak, hogy a felelős vállalati magatartás hozama több mint az üzleti eredményesség.

### Munkavállalók a vállalati CSR programok középpontjában

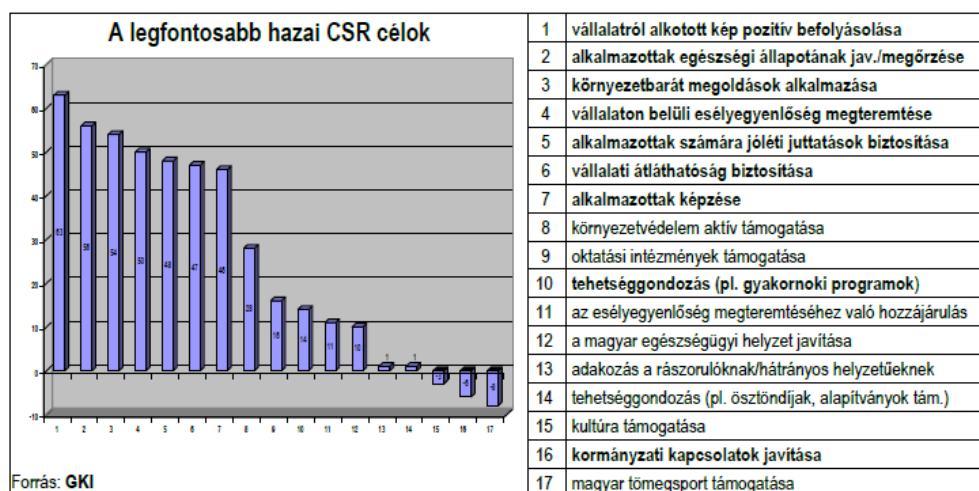
A Versenyben a világgal 2007-2009 című kutatás műhelytanulmányában ANGYAL (2008) megállapításokat tesz a társadalmilag felelős vállalati magatartásról Magyarországon működő cégeket illetően. A megállapítások közül csak hármat ragadnék ki, melyek szervesen kapcsolódnak jelen tanulmányhoz is: (1) „A felelős magatartás fogalma, elvárásai a jelentősebb

vállalatok vezetői előtt ismertek, a cégvezetők tudják, mit jelent ez és elvileg többnyire el is fogadják az ezzel járó kötelezettségeket. Vannak azonban gazdasági vezetők – észlelésünk szerint kisebbségben - akik vitatják a felelős magatartás gazdasági szervezetekben érvényesülő szükségességét. Vannak olyan vezetők és tulajdonosok is – észlelésünk szerint ugyancsak kisebbségben – akik nincsenek tisztában a társadalmi hatások iránti felelősségükkel. (2) Elsősorban a nagyvállalatok és a nemzetközi befolyás alatt álló cégek szisztematikusan, átgondoltan kialakítottak felelősségi stratégiákat, politikákat. Üzleti gyakorlatukban több területen is igyekeznek érvényesíteni társadalmi felelősségüket. (3) A felelős vállalati magatartás elsősorban a környezettudatos irányítás és **az emberi erőforrás menedzsment területén a legelterjedtebb**”.

Az EU Zöld Könyve alapján három dimenzióban vizsgálhatjuk a CSR-t: vállalaton belül, vállalaton kívül és gyakorlatias, holisztikus aspektusban. Jelen tanulmányban csak a **vállalat** **belüli dimenzió** kerül kiemelésre, mely az alábbi területeket foglalja magába:

- humán erőforrás menedzsment (képzett munkaerő, élethosszig tartó tanulás, munkacsalád-pihenés arányának megfelelő kiegyensúlyozottsága, női egyenjogúság tükröződése a karrierlehetőségekben, fizetésben),
- munkahelyi egészség és biztonság (a jogi megalapozottságon túl megfelelő szabályozási rendszer kialakítása a kapcsolódó paraméterek mérésére, ellenőrizhetőségére, szabályozhatóságára),
- a változásokhoz történő alkalmazkodás, illetve az átalakulások, átszervezések, leépítések, krízishelyzetek menedzselése (a leglényegesebb e tekintetben, hogy a stratégia kidolgozása, megvalósítása során ilyen esetben a lehető legfelelősebben járjanak el),
- a környezeti kihatások kezelése, természetes erőforrások preferálása, környezetvédelem (SZIGETI, 2012).

A hazai vállalatok elsősorban a belső CSR célokat preferálják, derül ki a GKI Gazdaságkutató Zrt. 2008. végi felméréséből, mivel ezek közvetlen és nagyobb hatással vannak a cég teljesítményére, hosszabb távú eredményességére, mint a vállalaton kívülre irányuló kezdeményezések. Az első három legfontosabb CSR cél a vállalat imázsának javítása, az **alkalmazottak egészségmegőrzése és javítása**, valamint a környezetbarát megoldások alkalmazása (ez utóbbi az esetek többségében egyben előírás, vagy költségmegtakarítással járó hatékonyságjavítás is)



1. ábra: A legfontosabb hazai CSR célok

Forrás: I3

A szponzoráció még mindig a legfőbb CSR eszköz Magyarországon, holott több felmérés szerint a szponzoráció domináns szerepe nem felel meg a társadalmi elvárásoknak, a lakosság több mint fele nem ismeri a vállalati támogatói tevékenységeket (AmCham, 2006, Magyar Adományozói Fórum, 2009 in GYŐRI, 2011). A megkérdezettek véleménye szerint a **vállalat legfontosabb társadalmi felelőssége az alkalmazottakról való gondoskodás, igényeik és jogaik tiszteletben tartása**. A második legfontosabb a környezet védelme. A szponzoráció csupán a harmadik helyen áll. **Mindemellett a CSR magában foglalja a biztonságos és kellemes munkakörnyezet biztosítását, az emberi jogok tiszteletben tartását**, a non-profit szervezetekkel való partnerséget és a felelős marketinget, de ezek a dolgok általában nem találhatók meg a magyar vállalatok CSR politikájában. Minthogy az emberek nagy része az alkalmazottakat tartja a legfontosabb érintetteknek, a bevonásukat célzó programok hasznosak lehetnek. Az alkalmazottak döntő erőforrások, különösen a kis- és közepes vállalatok esetében, így egyre több cég szervez önkéntes munkát munkavállalóinak. Ez viszonylag új CSR eszköz Magyarországon, még a multinacionális vállalatok is óvatosan vezették be – talán mert a “kommunista szombat” emléke túl élesen él még a társadalomban, főleg az idősebb generációban. A fiatalabb alkalmazottakkal könnyebb volt megértetni az önkéntes munka és az egyéb közösségi tevékenységek hasznosságát. A felelősségvállalással kapcsolatos programok így ma már elterjedtek, egy 2011-es kutatásban megkérdezettek kétharmadánál található ilyen (Braun and Partners, 2011 in GYŐRI, 2011).

### **Anyag és módszertan**

A vállalat és - a tanulmány címéhez igazodva - alkalmazottakra fókuszáló CSR tevékenységeinek bemutatása a vállalat által rendelkezésemre bocsájtott sajtóanyagok elemzésének, feldolgozásának az eredménye. Köszönettel tartozom a vállalatnál (NI Hungary Kft.) kapott segítségért, a megszámlálhatatlanul sok sajtóanyagért, amiből nem volt kis munka a tanulmány behatárolt terjedelmi korlátai között képet adni a vállalatról, jelen esetben „csak mint” felelős munkáltatóról.

### **Eredmények**

#### *A vizsgált vállalat, a National Instruments (NI) és az NI Hungary Kft. bemutatása*

A National Instruments Corporation (NI) 1976-ban alapította három mérnök. Az alapítók nemcsak egy újabb profitmaximalizálásra törekvő vállalkozást akartak létrehozni, hanem egy olyan céget, amelyben alapértékként kezelik az őszinteséget és tiszteletet. Közel negyven év tapasztalatából állíthatjuk, hogy sikerrel jártak: mára az NI a mérés és irányításautomatizálás területén vezető vállalatcsoporttá nőtt több mint 7.100 munkatárssal világszerte, miközben szervezetként hű maradt az alapítók által kitűzött küldetéshez, jövőképhez és alapértékekhez. Az NI eleinte csak hardvertermékeket gyártott, amelyek a mérnökök és tudósok mindennapi munkáját voltak hivatottak segíteni azáltal, hogy megkönnyítették számukra az egyre összetettebb technológiai rendszerek kezelését. Az igazi áttörés 1986-ban következett: az addigi hardvertermékeket és a mérnökök munkáját is forradalmasító LabVIEW szoftver ekkor került a piacra. Az új szoftvertermék megteremtette a grafikus rendszertervezés lehetőségét és ezzel lényegesen könnyebbé, gyorsabbá és hatékonyabbá tette a programozást minden felhasználási területen.

A vállalat sikerének többek között ez is az egyik sarokköve: a mérőeszközökhöz olyan szoftvert biztosít, amelynek működése gyorsan elsajátítható és amely sokrétűen használható. Az NI termékei nem hétköznapi értelemben vett fogyasztási cikkek, viszont képesek radikálisan

felgyorsítani a mindennapokban használt eszközök és gépek fejlesztését és tesztelését, így a National Instruments közvetve szerepet játszott a közelmúlt számos jelentős technológiai áttörésében. Csak néhány kiragadott példa: a vállalat nemzetközi ügyfélkörébe tartozik a Subaru, amely első hibrid modelljének fejlesztését és tesztelését gyorsította fel radikálisan az NI technológiájával, vagy a CERN, ahol szintén napi szinten használják az NI termékeit a Nagy Hadronütköztetőben (LHC), a világ legnagyobb részecskegyorsítójában. A 2008-as nyári olimpiai játékoknak otthont adó pekingi Madárfészek stadion stabilitását is NI eszközökkel monitorozzák.

A vállalatcsoport első tengerentúli gyártóbázisát hazánkban, Debrecenben hozta létre 2001-ben. Ebben a döntésben közrejátszott a kedvező befektetési környezet és a magasan képzett munkaerő, melynek utánpótlását a helyi egyetem folyamatosan biztosítja. Az első irodaépület, az alapanyag- és készáruraktár, valamint a gyártócsarnok alapkövét 2001 tavaszán rakták le, az első termék 2001. október végén gördült le a gyártószalagról. Ezt követően a cég és a munkavállalói létszám is folyamatosan bővült: 2007-ben új irodaépület került kialakításra, valamint a készáruraktár bővítésével globális disztribúciós központtá vált a cívisvárosi leányvállalat: ennek köszönhetően a termékek közvetlenül innen jutnak el a megrendelőkhöz világszerte. 2008-ban a munkavállalói létszám meghaladta az 1.000 főt, és az ekkor begyűrűző gazdasági válságot is csoportos létszámleépítés nélkül sikerült kezelnie az NI Hungary Kft.-nek. 2009-re indokoltá vált az irodai területek további bővítése.

A 2009-es esztendő más szempontból is fordulópontot jelentett: újabb gyártóbázis került kialakításra a malajziai Penang városában. A penangi operáció beindításához a debreceni munkatársak jelentős szakmai támogatást nyújtottak, hiszen az új gyártóközpont nem jelentett konkurenciát a vállalatcsoporton belül: a debreceni gyár továbbra is maximális kapacitáson működik.

Ma a National Instruments sikeres multinacionális vállalatként három gyártóbázissal és közel ötven értékesítési irodával világszerte jelen van. A munkatársak létszáma meghaladja a 7.000-et, mintegy 15%-uk dolgozik Magyarországon: Debrecen mellett Budapesten működik az NI kelet-európai értékesítési és marketing központja, amely tizenhárom országban támogatja a mérnökök és tudósok munkáját. Az NI Hungary Kft. 2013-as nettó árbevétele a Figyelő legfrissebb TOP200 listájának adatai szerint megközelíti a 130 milliárd forintot, amellyel a legnagyobb hazai árbevételű vállalatok rangsorának 63. helyét foglalja el. A vállalat munkatársai 13 területen hoznak létre nagy hozzáadott értéket, regionális és globális kiszolgáló funkciókkal is támogatva a vállalatcsoport működését.

2014. szeptember 9-én került átadásra a harmadik irodaépület Debrecenben a Science Park projekt keretében, amely az infrastrukturális bővülés mellett informatikai fejlesztést és kutatás-fejlesztési célú eszközbeszerzést is magában foglalt. A Science Park projekt további jelentősége, hogy egy Nyitott Laboratórium kialakítására is lehetőséget biztosított, amely a National Instruments Hungary Innovációs Program keretében várja a hardverfejlesztési ötlettel rendelkező kis- és középvállalkozásokat, kutatókat. Az ötletgazdák számára az NI térítésmentesen hozzáférést biztosít integrált szoftver és hardver platformjához, amely a grafikus rendszertervezési megközelítés révén radikálisan felgyorsítja a termékek fejlesztését, tesztelését és piacra jutását. A National Instruments Hungary Innovációs Program ráadásul az eszközök használatához kapcsolódó oktatást, az NI termékek beépítése esetén OEM árakat és számos további előnyt is biztosít, lebontva ezáltal a hazai hardverfejlesztést célzó innováció előtt tornyosuló gátakat.



A vállalat számos területen törekszik külső érintettjeinek bevonására: „Open Manufacturing” gyakorlata révén például nemcsak a vevők és a többi leányvállalattól érkező NI-os munkatársak, hanem diákcsoportok, helyi lakosok és más érdeklődők is betekintést nyerhetnek a high-tech cég működésébe interaktív cégbemutató és gyárlátogatás keretében.

*Az NI Hungary Kft. társadalmi felelősségvállalást célzó programjai*

A National Instruments vállalatcsoport egyike a legfigyelemreméltóbb küldetéssel rendelkező vállalatoknak: olyan rugalmas technológiai megoldásokat biztosít tudósok és mérnökök számára, amelyek fokozzák a termelékenységet és felgyorsítják az innovációt. Az NI integrált és a felhasználó által definiálható hardver és szoftver platformja, valamint a grafikus rendszertervezés kínált előnyök segítségével a vállalat ügyfelei számos iparágban – az autógyártástól a fogyasztói elektronikán át a gyógyászatig és a részecskefizikáig – igyekeznek élhetőbbé tenni világunkat. Társadalmi felelősségvállalás szempontjából ez azért jelentős, mert az NI ezáltal megfelel a fent említett Valóban Felelős Vállalat koncepció Tóth Gergely által felállított, igen szigorú öt kritériuma közül a TÓTH (2007) által is legfontosabbnak megjelölt „felelős termék” feltételnek. Míg az NI 1976-os indulása idején a CSR gyerekcipőben járt és sok nagy cégnél egyszerű adományozásban merült ki, addig a mára multinacionális nagyvállalattá nőtt garázsvállalkozás alapítói eleve olyan főtevékenységet választottak – a tudományos felfedezések és az innováció támogatását – amely megkérdőjelezhetetlenül hozzájárul a társadalmi fejlődéshez globális problémáink és a nagy mérnöki kihívások megoldásának elősegítésével. A mérés- és irányításautomatizálás terén vezető NI technológiák mérnökök és tudósok ezreinek munkáját könnyítik meg nap mint nap, akik többek között a fenntarthatóság, a jobb életminőség és a globális biztonság területén igyekeznek az NI-jal partnerségben közös értéket teremteni a társadalom számára.

A fentiekben vázolt CSR-koncepciók evolúciójának megfelelően ma az NI is közös értékteremtésként értelmezi társadalmi felelősségét. Olyan kölcsönösen előnyös együttműködések kialakítását igyekszik előmozdítani a működését lehetővé tevő helyi, nemzeti és nemzetközi közösségekkel, amelyek egyszerre szolgálják a fejlődést az ipar és a társadalom területén, valamint a vállalatcsoport hosszú távú érdekeit, melyeket az alapértékeken nyugvó százéves tervben rögzítettek. Az NI négy területen törekszik erre a közös értékteremtésre:

- 1) a mérnökök és tudósok munkájának támogatásával és az innováció felgyorsításával (lásd fent);
- 2) a következő mérnökgenerációk és a jövő újítóinak inspirálása és támogatása révén;
- 3) növekedést elősegítő szervezeti kultúrája és a legjobb munkavállalók számára biztosított karrierlehetőségek által; valamint
- 4) saját ökológiai lábnyomának csökkentésével, a környezet- és egészségtudatosság promóciója révén.

Az NI Hungary Kft. társadalmi felelősségvállalást megvalósító önálló programjai és bekapcsolódása más kezdeményezésekbe (2. táblázat) szintén ebben a keretben nyernek értelmet.

## 2. Táblázat: Közös értékteremtés az NI Hungary Kft -nél

Közös értékteremtés területe	Az NI Hungary Kft. saját programjai (példák)	Az NI Hungary Kft. által támogatott kezdeményezések (példák)
<i>Mérnökök és tudósok támogatása</i>	az NI főtevékenysége; National Instruments Hungary Innovációs Program és Nyitott Laboratórium az NI Science Parkban	
<i>A jövő újítóinak támogatása</i>	NI Mentor Program, NI myDAQ pályázat, Fizikatanári myDAQ pályázat, VISUAL Thinking LabVIEW programozási verseny, Nyelvi Nagykövet program	Lányok Napja, FIRST Lego League robotprogramozási versenysorozat fordulóinak megrendezése, Formula Student Hungary támogatása, Agóra Tudományos Élményközpont támogatása, Romaster, együttműködések köz- és felsőoktatási intézményekkel
<i>Növekedést elősegítő szervezeti kultúra a legjobb munkavállalók számára</i>	NI OVI és NI BŐLCSI programok, „Légy Te is önkéntes!” kampány, NI Mentor Program, Lányok Napja	
<i>Környezet- és egészségtudatosság</i>	Kerékpáros közlekedést elősegítő fejlesztések és programok (pl. biciklitároló a Baltazár Dezső téren)	A debreceni női kézilabdacsapat szponzorációja, National Instruments U12 Nemzetközi Jégkorong Torna, „Te Szedd” kampány promóciója

Forrás: NI Hungary Kft, 2015

2015 márciusában a „**Legelkötelezettebb visszafogadó munkahely**”-nek járó díjat vehette át a National Instruments (NI) debreceni leányvállalatának képviselőjében a vevőszolgálati központ vezetője Budapesten, a JÓ-LÉT Közhasznú Alapítvány díjkiosztóján. A kapcsolódó szakmai rendezvényen kiemelték, hogy a vállalat csak úgy képes megtartani legfontosabb hosszú távú versenyelőnyét, vagyis a legjobb munkatársakat, ha számukra a gyermekvállalás kapcsán is minden lehetséges segítséget megad a munka és a magánélet összehangolása érdekében. A gyermeket vállaló nőket számos munkajogi védelem is megilleti hazánkban, mégis a legjobb munkáltatók nem állnak meg a törvényi megfelelés minimumánál, hanem aktívan támogatják a kisgyermekes anyukák visszatérését a munka világába. Az ő teljesítményüket ismeri el évente a JÓ-LÉT Közhasznú Alapítvány a legtöbb ajánlás alapján odaítélte „Legnépszerűbb visszafogadó munkahely”, valamint a „Legelkötelezettebb visszafogadó munkahely” díjakkal. Ez utóbbit olyan szervezetek kaphatják, ahonnan méretükből vagy tevékenységükből adódóan viszonylag kevesebb visszatért anyuka tud pályázni – ám az ő írásaikból egyértelműen kiderül, hogy a munkáltató mindent megtett a megfelelő feltételek és lehetőségek biztosítása érdekében. Ebben a kategóriában értékelték példamutatónak az NI Hungary Kft. 2014-es visszafogadó gyakorlatát összesen 35 vizsgált munkáltató közül. A rendezvényen kiemelték azt is, hogy a visszafogadás folyamata bizonyos értelemben már a várandósság bejelentésekor elkezdődik: a kismamáknak egyáltalán nem

mindegy, hogy a közvetlen felettesük ilyenkor rezignáltan fogadja a hírt, vagy pedig őszintén gratulál és biztosítja őket a majdani visszatérés lehetőségéről. A vállalatot képviselő felsővezető arra is felhívta a figyelmet, hogy az inaktív időszak alatt is élő kapcsolatot tartanak fenn a kismamákkal, akik megkapják a belső hírlevelet, hivatalosak a vállalat és saját csoportjuk rendezvényeire, ráadásul a munkaviszonyuk időtartama alatt született első gyermekük egyéves koráig továbbra is megkapják a cafeteria juttatásokat (NI Hungary Kft, 2015).

Az „NI Ovi” és NI Bölcsi” programok is azokat a munkatársakat támogatják, akiknek a gyermekvállalás miatt több segítségre és rugalmasságra van szükségük magánéletük és munkájuk megszervezésében. A vállalat 2011-ben először felmérte a kollégák igényeit, majd intenzív közreműködésükkel kialakította a kisgyermek elhelyezésének optimális feltételeit biztosító „NI Ovi” programot. Ennek keretében évente jelentős anyagi támogatást bocsát a munkahelyhez közeli Tóócskerti Óvoda rendelkezésére, amiből megújulhatnak az intézmény külső és belső terei, a gyermekek játékaik. Az „NI Ovi” program kezdeti sikerei szolgáltatták az ösztönzést egy hasonló együttműködés kialakításához a DMJV Egyesített Bölcsődei Intézményével 2013-ban. Az „NI Bölcsi” program nem egyetlen bölcsőde, hanem mind a 12 tagintézmény támogatására irányul, így az NI-os szülők a számukra legmegfelelőbb intézményben helyezhetik el a gyermekeiket. A munkahelyhez való közelsége miatt eddig az Angyalföld téri bölcsi bizonyult a legnépszerűbbnek. 2014-ben összesen 30 kisgyermek és szüleik élvezhették a program előnyeit (NI Hungary Kft, 2015).

Az NI Hungary Kft. emellett más tevékenységek révén is törekszik folyamatos, élő kapcsolatok ápolására a helyiközintézményekkel: a „**Légy Te is önkéntes!**” kampány keretében 2014-ben 134 NI-os munkavállaló összesen 734 órában újította fel bölcsődék, óvodák, iskolák és játszótérek, szociális otthonok részeit. Többek között a nagyerdei Ötholdas Pagony és az Ősz utcai, valamint a Honvéd utcai bölcsi is megszüpült a kezük munkája nyomán. A Tóócskerti Óvodába járó gyermekek pedig nemcsak az NI mikulás ünnepségén vettek részt tavaly, de 2015-ben meglátogathatják a high-tech cég gyártóközpontját is. A dolgozók önkéntes tevékenységeihez az anyagköltséggel járult hozzá a vállalat, és eszközeinek újrahasznosításával más esetekben is támogatta a nehéz körülmények között élőket. A DMJV Pallagi úti Idősek Házában így került sor 2014 februárjában két korszerű vizesblokk kialakítására a mozgásukban korlátozott lakók számára.

### **Dióhéjban az NI Hungary Kft.-ről, mint családbarát munkahelyről**

Az NI Hungary Kft. növekedést serkentő vállalati kultúrájának fontos elemei a családbarát kezdeményezések, amelyekkel 2014-ben támogatást és **Családbarát Munkahely címet is nyert** az Emberi Erőforrások Minisztériumának pályázatán:

- ✓ Nyári táborok 50%-os támogatással a munkatársak gyermekeinek (2014-ben több mint 100 gyermek vette igénybe) és díjmentes robotprogramozó tábor (2014-ben 28 résztvevővel).
- ✓ Családoknak szóló rendezvények (Családi Nap, Mikulás Ünnepség, családi programok az Elismerés Hetén).
- ✓ Irodai területen rugalmas munkaidő, ami megkönnyíti a családi élet szervezését.
- ✓ Olyan béren kívüli juttatások (pl. születési támogatás, iskolakezdési utalvány) és szolgáltatói kedvezmények, melyek előnyeit az egész család élvezheti.
- ✓ Kismamák folyamatos tájékoztatása és visszailleszkedésük elősegítése (NI Hungary Kft, 2015).

Noha kívül esik a szoros értelemben vett CSR körén, az alkalmazottak elismerését, megbecsülését tükrözi az NI Hungary Kft. által „**Az év Cafeteria rendszere**” pályázaton elért

helyezés is. 2014. november 27-én a Cafeteria TREND magazin által szervezett „Cafeteria Panoráma 2015” elnevezésű konferencián többek között „Az év Cafeteria rendszere” pályázat lezárásaként közel ötven cég béren kívüli juttatásainak rendszerét rangsorolták. Az értékelés szempontjai a munkavállalói és munkáltatói érdekek összeegyeztetése, a költséghatékonyság, az optimális adminisztráció és a törvényi megfelelés voltak. Az első helyezett NI Hungary Kft.-nél kiemelt figyelmet fordítanak a munkatársak növekedését és sikerét elősegítő szervezeti kultúrára. Ennek részét képezi a kompenzációk rendszere, melyet a vállalat más folyamataihoz hasonlóan folyamatosan fejlesztenek. 2014 legjobb cafeteria rendszere ennek a munkavállalói fókuszra és folytonos jobbra törekvésnek az eredménye (NI Hungary Kft, 2015).

Az NI Hungary Kft. fontos küldetésének tartja a műszaki és természettudományos területeken alulreprezentált nők támogatását is. A vállalatnál a munkatársak 34%-a és a menedzsment 31%-a nő, így tapasztalatból ismerik a nemek szerint kiegyenlített összetételű csoportok működéséből származó előnyöket. Ugyanakkor világszerte tapasztalható jelenség, hogy a lassan változó társadalmi normák miatt aránytalanul kevés pályaválasztás előtt álló fiatal lány választja a mérnöki és tudományos életpályákat. Ezt a tendenciát felismerve csatlakozott a vállalat 2013-ban először a Lányok Napja elnevezésű globális kezdeményezéshez. Az ENSZ mellett működő Nemzetközi Távközlési Egyesület (International Telecommunication Union, ITU) 2010-ben indított, **Lányok Napja (Girls in ICT Day)** elnevezésű nemzetközi pályaaorientációs kezdeményezésének célja, hogy az önkéntesen csatlakozó vállalatok, oktatási és kutatóintézetek segítségével új megvilágításba helyezze a lányok számára az infokommunikációs és technológiai ágazatokat. A pályaaorientációs nyílt napon 2014-ig 140 országban több mint 110.000 lány és fiatal nő vett részt nagyvállalatok és egyetemek, kutatóintézetek rendezvényein, és [az ITU hivatalos honlapja](#) szerint a 2015-ös programok is nagy érdeklődést keltettek világszerte. 2015 április 23-án Debrecen és környéke középiskolás lányai meggyőződhetnek róla, hogy őket is várja a mérés- és irányításautomatizálás terén vezető high-tech cég, a National Instruments (NI) legnagyobb gyártóközpontja és más részlegei. Az NI Hungary Kft.-nél gyárlátogatással fűszerezett vetélkedővel, interaktív programozási feladatokkal és női vezetőkkel, szakemberekkel folytatott karrierbeszélgetésekkel igyekeztek felkelteni a résztvevők érdeklődését a műszaki és infokommunikációs pályák iránt. A programot virtuális séta zárta a világ legnagyobb részecskefizikai laboratóriumában, melynek során az ipari karrierlehetőségek megismerése után a tudományos életpályát is népszerűsítették a CERN női munkatársai (NI Hungary Kft, 2015).

A fenti áttekintésben – vizsgálatom fókuszának megfelelően – az NI Hungary Kft. sokrétű társadalmi felelősségvállalást célzó programjai közül azokat ismertettem részletesebben, amelyek kiemelten a munkatársak közös értékteremtésbe történő bevonására, vagy elégedettségük fokozására irányulnak. Fontos azonban megjegyezni, hogy a National Instruments vállalatcsoport egy kiegyensúlyozott érintetti modell alapján képi meg hosszú távú stratégiáját, amelyben lehetőleg igyekszik azonos súllyal figyelembe venni az alábbi négy érintett csoport érdekeit:



Természetesen a többi érintetti csoport érdekeit szolgáló törekvések számbavétele messze túlmutat jelen vizsgálat keretein. Annyi azonban az ismertett programokról is megállapítható, hogy közülük azok a legsikeresebbek, amelyek egyszerre teremtenek értéket több csoport, illetve külső és belső érintettek számára is. (Az „NI Ovi” és „NI Bölcsi” programok előnyeit például a munkatársak gyerekei mellett a helyi közösség következő generációja is élvezi, a „Légy Te is önkéntes!” kampány pedig egyszerre orvosol helyi problémákat és elégíti ki a munkatársak segíteni vágyását. A CSR-nak ez a komplex megközelítése túlmutat az egyszerű jótékonykodáson és hosszú távon a társadalmi változások egyik legaktívabb ágensévé teheti a vállalatokat.

### Következtetések

A CSR értelmezése igen változatos. Az, hogy mely tevékenységek tekinthetők CSR tevékenységnek, igen sokféleképpen kerül értelmezésre. Létezik CSR tevékenység Magyarországon is, bár még gyermekcipőben jár. Különböző vállalati gyakorlatokkal találkozhatunk, beleértve az egyes CSR programokat, azok célcsoportjait, szervezettségét, a programok belső és külső kommunikációját, valamint a CSR programok mögött álló indítékokat. Egyre több és több CSR témájú képzés, kutatás, rendezvény, konferencia, díj létezik, melyek mind segítik a CSR ismertebbé válását. A díjak kapcsán külön ki kell emelni, azt, hogy a díjazott vállalatok, díjazott vállalati CSR programok jó példaként (best practice) szolgálnak a hazai vállalatok számára. A National Instruments és az NI Hungary Kft. CSR programjai egyértelműen a közös értékteremtésről tanúskodnak. Az NI munkatársait tekinti legfontosabb hosszú távú versenyelőnyének, ezért egy olyan növekedést serkentő szervezeti kultúrával igyekszik megnyerni és megtartani a legtehetségesebb munkavállalókat, amely vonzó karrierlehetőségeket biztosít, miközben támogatja az adakozást és az önkénteskedést is. A vállalat bemutatott programjai egyértelműen példaértékűek más vállalatok számára. Az elnyert díjak is bizonyítják a programok társadalmi elismertségét.

### Irodalomjegyzék

1. Angyal Á. (2008): A vállalatok társadalmi felelőssége. Versenyben a világgal 2007-2009 kutatás. [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/186/1/51\\_Angyal\\_%C3%81d%C3%A1m\\_CRS.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/186/1/51_Angyal_%C3%81d%C3%A1m_CRS.pdf), pp. 53-54 (letöltés ideje: 2015. április 11.)
2. Bartus G. (2008): Szükségünk van-e jóléti vállalatokra? Kommentár. 2008/5. Közjó és kapitalizmus. pp. 26-40
3. Sigéné Nagypál N. (2008): A vállalatok társadalmi felelősségvállalása és kapcsolódása a fenntarthatósághoz – [http://www.omikk.bme.hu/collections/phd/Gazdasag\\_es\\_Tarsadalomtudomanyi\\_Kar/2009/Csigene\\_Nagypal\\_Noemi/ertekezes.pdf](http://www.omikk.bme.hu/collections/phd/Gazdasag_es_Tarsadalomtudomanyi_Kar/2009/Csigene_Nagypal_Noemi/ertekezes.pdf) (letöltés ideje: 2015. április 11.)
4. Epstein-Reeves, J. (2011): So You Call This CSR? Or One of Its Many Other Names? <http://www.forbes.com/sites/csr/2011/07/28/so-you-call-this-csr-or-one-of-its-many-other-names/> (letöltés ideje: 2015. április 4.)
5. French, P. (1984): Collective and Corporate Responsibility, New York, Columbia University Press
6. Győri Zs. (2011): A társadalmi felelősségvállalás helyzete Magyarországon 2011. Műhelytanulmány. <http://fenntarthatovallalat.net/sites/default/files/documents/gyoricsr.pdf> pp. 65-66. (letöltés ideje: 2015. április 15.)

7. Gyulaváry T. (2011): A CSR helye a marketing elméletben. In: Felelős marketing – A Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubja 17. Országos konferenciájának előadásai, Pécs, 2011. augusztus 29-30. (Responsible Marketing Conference Proceedings). Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Pécs, pp. 350-360. ISBN 9789636423919
8. Kiss A. (2009): A társadalmi felelősségvállalás elmélete és gyakorlata, konkrét hazai példákon bemutatva [http://elib.kkf.hu/edip/D\\_14814.pdf](http://elib.kkf.hu/edip/D_14814.pdf) (letöltés ideje: 2015. április 4.)
9. Kotler, P.- Lee, N. (2007): Vállalatok társadalmi felelősségvállalása, HVG Kiadó, Budapest
10. KÖVET (2014): Téli CSR – képzéssorozat tananyagai
11. Kun A. (2004): A vállalati szociális elkötelezettség tematizálásának alapvonalai az Európai Unióban. <http://jesz.ajk.elte.hu/kun17.html> (letöltés ideje: 2015. március 10.)
12. Kuti É. (2010): Az önzés iskolája? Vállalati mecenatúra – CSR környezetben, Nonprofit Kutatócsoport, Budapest
13. Lakatos Zs. (2013): Csináld rendesen! <http://computerworld.hu/computerworld/cinald-rendesen.html> (letöltés ideje: 2015. április 11.)
14. NI Hungary Kft. (2015): Az NI Hungary Kft által biztosított sajtóanyagok
15. Szigeti C. (2012): Vállalati méret és felelősség. Fenntarthatósági füzetek 7. pp. 3-4 [http://kornyezetineveles.hulladekboltermek.hu/files/civ\\_szerv\\_okt/Szigeti\\_Cec%C3%ADlia\\_V%C3%A1llalati%20m%C3%A9ret%20%C3%A9s%20felel%C5%91ss%C3%A9g.pdf](http://kornyezetineveles.hulladekboltermek.hu/files/civ_szerv_okt/Szigeti_Cec%C3%ADlia_V%C3%A1llalati%20m%C3%A9ret%20%C3%A9s%20felel%C5%91ss%C3%A9g.pdf)(letöltés ideje: 2015. április 8.)
16. Sztaneva B. (2013): Civil és vállalat egymásra talál. <http://www.prherald.hu/2013/06/amikor-civil-es-vallalat-egymasra-talal/#.VUY44Pntmko> (letöltés ideje: 2015. április 4.)
17. Tóth G. (2007): A valóban felelős vállalat. A fenntartható fejlődésről, a vállalatok társadalmi felelősségének (CSR) eszközeiről és a mélyebb stratégiai megközelítésről. Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesület, Budapest
18. Üzleti Tanács a Fenntartható Fejlődésért (2000): Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense - [http://research.dnv.com/csr/PW\\_Tools/PWD/1/00/L/1-00-L-2001-01-0/lib2001/WBCSD\\_Making\\_Good\\_Business\\_Sense.pdf](http://research.dnv.com/csr/PW_Tools/PWD/1/00/L/1-00-L-2001-01-0/lib2001/WBCSD_Making_Good_Business_Sense.pdf) (letöltés ideje: 2015. április 2.)
19. [https://csrajanlas.files.wordpress.com/2010/08/gszt\\_egyeb\\_szektorok\\_alternate\\_2010\\_1felev.pdf](https://csrajanlas.files.wordpress.com/2010/08/gszt_egyeb_szektorok_alternate_2010_1felev.pdf) (letöltés ideje: 2015. április 16.)
20. [http://www.fehervarert.hu/user/browser/File/UNDP\\_CSR\\_strat\\_javaslat\\_vegso.pdf](http://www.fehervarert.hu/user/browser/File/UNDP_CSR_strat_javaslat_vegso.pdf)(letöltés ideje: 2015. április 15.)
21. [http://www.gki.hu/sites/default/files/users/Szenczy%20D%C3%A1niel/A\\_vallalatok\\_nagyobbik\\_fele\\_kolt\\_a\\_tarsadalmi\\_felelossegvallalásra.pdf](http://www.gki.hu/sites/default/files/users/Szenczy%20D%C3%A1niel/A_vallalatok_nagyobbik_fele_kolt_a_tarsadalmi_felelossegvallalásra.pdf) (letöltés ideje: 2015. április 12.)