

Társadalmi felelősségvállalás – döntéshozatal és egyéni felelősség

A társadalmi felelősségvállalás elméletének evolúciója

A környezetet károsító emberi tevékenység visszanyúlik egészen az ókorig. A libanoni cédrusok kivágása, a Húsvét-szigetek erdőinek kitermelése és az ezek következtében fellépő talajerózió az első ismert következményei a haszonhajhász és felelőtlen gazdálkodásnak, de a bölények esztelen vadászata vagy a bálnák majdnem kipusztítása szintén az ember önzésének és önérdéke minden más fölé helyezésének örök bizonyítékai lesznek.

Már Cicero egyik beszédében felvetődik az etikus üzleti magatartás kérdése, amikor arról beszél, hogy vajon annak az üzletembernek, aki tudja, hogy Rodosz szigetén éhínség van, és emiatt magasak a gabonaárak, tájékoztatnia kell-e a sziget lakóit arról, hogy egy egész gabonaszállító flotta tart feljűk, vagy elsőként odaérve a legmagasabb áron kell eladnia saját gabonáját. Cicero véleménye szerint, ha az üzletember jóhiszemű, akkor nem hallgathatja el a rendelkezésére álló információt pusztán a profitérdekéi miatt.¹

Adam Smith 1776-ban kijelentette, hogy a gazdasági önérdék megbízhatóbb és járhatóbb út a társadalmi jólét növelésére, mint arra számítani, hogy valaki a köz érdekében cselekszik.² Ennek kapcsán a szabad verseny piacfilozófiája győzedelmesen uralkodott a 19. században, jogi és gazdasági téren egyaránt. Mindezt megerősítette a szociáldarwinizmus, amely kihangsúlyozta az egyéni lehetőségek gátlástalan érvényesülését.

A felelősség és a felelősségteljes magatartás a progresszívizmus kapcsán jelent meg. A progresszív reformmozgalom az Egyesült Államokban indult útjára a 20. század fordulóján. A mozgalom az 1865-öt követő „aranykorra” adott változatos és széles körű válaszreakció volt. Nevezhetjük egy korszak közzellemének.³ Noha maga a társadalmi felelősségvállalás mint szóhasználat nem fordul elő a II. világháború előtt, vezető üzletemberek már az 1920-as évektől kezdve ragaszkodtak valamiféle felelősségteljes gyakorlat és felelősségteljes magatartás koncepciójához.

A progresszív korszak az Egyesült Államokban három állapotot különböztet meg, három cselekvési lehetőséggel:

- az üzletet követő filantrópia;
- az üzletet megelőző jogi kényszer;
- az üzleti tevékenység során tanúsított erkölcsös viselkedés.⁴

¹ Alan Lewis – Karl-Erik Wärneryd: *Ethics and economic affairs*. London – New York, Routledge, 1994.

² Adam Smith: *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. New York, Modern Library, [1776] 1937.

³ George B. Tindall: *America. A narrative history*. New York, W. W. Norton, 1988.

⁴ Duane Windsor: The future of corporate social responsibility. *The International Journal of Organizational Analysis*, 9. (2001), 3. 225–256.

Andrew Carnegie 1900-ban a „nemesség kötelez” (*noblesse oblige*) mintájára a „gazdagság kötelez” kifejezést használta beszédeiben. Clark 1916-ban az üzleti tevékenység kapcsán szükséges és fennálló széles körű felelősség érdemeit hangsúlyozta a profithajhászással szembeállítva.⁵

Bowen a modern kori „atyja” a társadalmi felelősség elméletének. Ő a kérdés széles látókörű megközelítését nyújtotta. Az általa alkotott elmélet magában foglalta a szociális érzékenységet, a szociális gondoskodást, a javakkal való sáfárkodást, a társadalmi ellenőrzést, a vállalati polgárságot és egy kezdetleges *stakeholder*- (érintett-) elméletet. Bowennél súlyponteltolódás történik, és a hangsúly az üzlet társadalommal szembeni felelősségéről a vállalatok társadalmi felelősségére tevődik.⁶

Levitt, a kitűnő harvardi marketingprofesszor volt az első kritikusa a társadalmi felelősségvállalás (*Corporate Social Responsibility – CSR*) elméletének már 1958-ban, aki aláhúzta a CSR veszélyeit. Ő helyett egy „harmadik szektor” mellett tört lándzsát, amit nevezhetünk „önként vállalt filantrópiának”, amely egy „érzékeny, fogékony” társadalmat takar.⁷ Őt olyan hírességek követték, mint például Milton Friedman, Nobel-díjas közgazdászprofesszor, aki elsősorban a menedzserek „önkényes” társadalmi felelősségvállalását kifogásolta. A menedzserek a vállalatok megbízottai, ügynökei, ennek következtében bármely önkényes akciójuk csak kevésbé különbözik a „lopástól” a vásárlók, a dolgozók és a tulajdonosok vonatkozásában.⁸ Samuelson, aki szintén Nobel-díjas, azt hangsúlyozta, hogy „egy nagy részvénytársaság nemcsak, hogy részt vállalhat a társadalmi felelősségből, hanem jobb is neki, ha így tesz”.⁹ Az érvelés behelyettesíti a társadalmi felelősséget a fogékonysággal, érzékenységgel, és az utóbbi a megfelelőbb fogalom az itt használt kategóriára. Carroll a CSR fejlődését a következők szerint korszakolja: az 1950-es évek a fogalom keletkezésének, az 1960-as évek a szakirodalom elterjedésének, az 1970-es évek pedig a burjánzó definíciók időszaka.¹⁰

A társadalmi felelősségvállalás fogalmi meghatározása

A vállalatok társadalmi felelősségvállalása az utóbbi évtized egyik legtöbbet és leggyakrabban kutatott és említett témája. Ennek ellenére – avagy talán éppen ezért – a kérdés elemzői egy dologban szinte egységesek: a társadalmi felelősségvállalásnak nincs egységesen elfogadott definíciója. A vállalati társadalmi felelősségvállalásnak számos meghatározása létezik, azonban egységesen használt definícióról nem beszélhetünk. Dahlsrud 37 különböző definíció faktoranalízisét végezte el 2006-ban. Őt dimenzió mentén vizsgálta a meghatározásokat, mégpedig: környezeti dimenzió, társadalmi dimenzió, gazdasági dimenzió, *stakeholder*- (érintetti) dimenzió, önkéntességi dimenzió. Hét olyan

⁵ John Maurice Clark: The changing basis of economic responsibility. *Journal of Political Economy*, 24. (1916), 3. 209–229.

⁶ Howard R. Bowen: *Social responsibilities of the businessman*. New York, Harper & Brothers, 1953.

⁷ Theodore Levitt: The dangers of social responsibility. *Harvard Business Review*, 36. (1958), 5. 10–19.

⁸ Milton Friedman: The social responsibility of business is to increase its profit. *The New York Times*, (1970), September 13.

⁹ Paul A. Samuelson: Love that corporation. *The New York Times*, (1971), December 26. 24.

¹⁰ Archie B. Carroll: Corporate social responsibility. Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38. (1999), 3. 268–295.

meghatározást talált a 37 vizsgáltból, amelyek mind az öt dimenziót tartalmazzák, ezek közül a legtöbbet hivatkozott (286) az Európai Bizottság definíciója (2001), a Business for Social Responsibility definíciója (186) 2000-ből, és az IBLF 2003-as CSR-meghatározása 82 hivatkozással.¹¹ Dahlsrud elemzése arra enged következtetni, hogy a CSR különböző megközelítései „tartalmazznak egyfajta önkéntes hajlandóságot az egymástól jól elkülönülő funkciók célbavételére, valamint olyan etikai és szabályozási kereteket, amelyek a vállalati fenntarthatósághoz köthetők, és a társadalom által igényelt és elvárt magatartást is lefedik”.¹²

A teljesség igénye nélkül megemlítünk néhányat, amelyek véleményünk szerint összességükben pontosan adják vissza a CSR lényegét.

- Az Európai Bizottság definíciója szerint, amely Dahlsrud kutatása alapján a legtöbbet hivatkozott, és kiterjed mind az öt dimenzióra, a CSR „olyan koncepció, amely alapján a vállalatok a társadalmi és környezeti megfontolásokat üzleti folyamataikba és az érintettekkel folytatott interakcióikba integrálják, önkéntes alapon”.¹³
- David Vogel szerint „a CSR olyan eszközök összessége, amelyek a törvényi előírásokon túlmenően fejlesztik a munkakörülményeket, illetve kedveznek a társadalomnak”.¹⁴
- Ligeti véleménye az, hogy „a hosszú távon fenntartható üzleti vállalkozás alapja a nyers haszonérdek és a külvilág szempontjainak összehangolása. Ily módon tehát az üzleti haszonnal egyenértékű a környezeti fenntarthatóság, illetve a társadalmi felelősségvállalás.”¹⁵
- Végül Angyal Ádám kiváló összegző munkájában ezt írja a CSR-ről: „A vállalati felelősségvállalás aktív részvétel a társadalom problémáinak megoldásában oly módon, hogy az ne váljék az érintett szervezet számára olyan teherterhelé, amely működési zavarokat okoz.”¹⁶

Az *Oxford handbook*¹⁷ szerint a társaskepciók, mint a vállalati polgárság (*corporate citizenship*), a vállalati felelősség (*corporate responsibility*) vagy a fenntartható üzlet (*sustainable business*) tulajdonképpen csak alternatív elnevezések.

A vállalatok társadalmi felelősségvállalása szorosan kapcsolódik a fenntartható fejlődés (*sustainable development*) kérdésköréhez is, mivel a World Business Council for Sustainable Development CSR-definíciója a következő:¹⁸ „az üzleti élet elkötelezettsége,

¹¹ Alexander Dahlsrud: How corporate social responsibility is defined. An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15. (2006), 1. 1–13.

¹² Suzanne Benn – Dianne Bolton: *CSR iránytű – alapfogalmak, kulcskonceptiók*. Budapest, Atlantis Press, 2015. 21.

¹³ European Commission: *Green Paper: promoting a European framework for corporate social responsibility*. 2001. 6.

¹⁴ David Vogel: *The market for virtue. The potential and limits of corporate social responsibility*. Washington D. C., Brookings Institution Press, 2006. 2.

¹⁵ Ligeti György: *CSR – Vállalati felelősségvállalás*. Budapest, Kurt Lewin Alapítvány, 2007. 90.

¹⁶ Angyal Ádám: *Vállalatok társadalmi felelőssége, felelős társaságirányítás (Corporate social responsibility)*. Budapest, Kossuth, 2009. 188.

¹⁷ Andrew Crane et al. (szerk.): *The Oxford handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford, Oxford University Press, 2008.

¹⁸ Chad O. Holliday Jr. – Stephan Schmidheiny – Philip Watts: *Walking the talk – the business case for sustainable development*. San Francisco, Greenleaf Publishing – Berrett-Koehler Publishers, 2002. 103.

hogy hozzájáruljon a fenntartható gazdasági fejlődéshez, az alkalmazottakkal, családjaikkal, a helyi közösséggel és a társadalom széles rétegeivel együttműködve, az életminőség javítása érdekében”.

Angyal Ádám fentebb említett könyvében¹⁹ odáig megy, hogy a társadalmilag felelős vállalat modelljének paradigmáját axiómának tekinti, azaz szerinte „olyan alapvetés a gazdaságtudományban, amely szokványos logikai instrumentumokkal nem igazolható, nem vezethető le a klasszikus gazdasági tevékenységek értékrendjéből. Ugyanakkor, mint létező valóság elvitathatatlan, hatása erőteljes, és ez felülír mindenféle kételyt, akár értelméről, akár létezéséről esne szó.”²⁰ Ezt az állítást nem fogadjuk el, hasonlóan számos más kutatóhoz,²¹ akik a társadalmi felelősséget mint vállalati kategóriát elutasítják. Márpedig az axióma attól lesz axióma, mert vita nélkül elismeri mindenki mint alapvető tény.

Az amerikai szakirodalomban az európai publikációktól eltérő szóhasználattal a vállalatok társadalmilag felelős magatartását, főként annak nyilvános megjelenését szívesen nevezik filantrópiának vagy kapcsolt marketingnek (*cause-related marketing – CRM*).²²

Elméleti vita van a társadalmi felelősségvállalás tekintetében arról, hogy az önkéntesség elve benne foglaltatik-e a definíciójában, avagy sem. Egyesek, mint például Ligeti György, úgy vélik, a felelős magatartás önkéntes tevékenységet jelent, sőt odáig mennek,²³ hogy az önkéntesség a felelős magatartás kulcsszava és elengedhetetlen része. Angyal Ádám²⁴ és Kun Attila²⁵ amellett törnek lándzsát, hogy a jogkövető magatartás és a környezettudatos vezetés – amelyek a társadalmilag felelős vállalati magatartás részét képezik – kötelező külső normákból is fakadnak, ezért nem kizárólag önkéntes megnyilvánulásai a felelős magatartásnak. Véleményünk szerint a CSR mögött mindenképp valamilyen kényszer, nyomásgyakorlás áll (akár tulajdonosi, akár jogi, akár politikai), ezért az önkéntesség nem előfeltétele bármely jellegű vállalati társadalmi felelősségvállalásnak.

A társadalmilag felelős vállalati magatartást tanulási folyamatként értelmezik,²⁶ amelyet a szervezeti tanulás keretében fokozatosan, többlépcsős fejlődés során sajátítanak el. A CSR tehát ideális esetben folyamatos kollektív tanulási folyamatot jelent.²⁷ Megkülönböztetik a társadalmi felelősségvállalás különböző szintjeit, s úgy tekintik azt, mint ahhoz hasonló folyamatot, amikor a kisgyermekből felelős felnőtté válunk.²⁸ A szervezeti tanulás képességváltozást is jelent, tehát változási folyamat, amelynek a szervezet helyenként ellenáll, másrészt alkalmazkodik hozzá és fejlődik általa. A CSR eszerint tanulható, és a szervezet, vállalat létrejöttékor általában nincs jelen, fokozatosan alakul

¹⁹ Angyal (2009) i. m.

²⁰ Angyal (2009) i. m. 121.

²¹ Herbert A. Simon: *Korlátozott racionalitás*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1982; Friedman (1970) i. m.

²² ²² Matthew Berglind – Cheryl Nakata: Cause-related marketing: More buck than bang? *Business Horizons*, 48. (2005), 5. 443–453.

²³ Philip Kotler – Nancy Lee: *Vállalatok társadalmi felelősségvállalása. Jót tenni – egy ügyért és a vállalatért*. Budapest, HVG, 2007.

²⁴ Angyal (2009) i. m.

²⁵ Kun Attila: Az állam szerepe a CSR területén. *Szocháló – Társadalomtudomány*, 2008.

²⁶ Angyal (2009) i. m.

²⁷ Gerald I. J. M. Zwetsloot: From management systems to corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 44. (2003), 2–3. 201–208.

²⁸ Kenneth E. Goodpaster: *Conscience and corporate culture*. Oxford, Blackwell Publishing, 2007.

ki. Ebben ellentétes véleményen vagyunk Győri Zsuzsannával, aki szerint az igazán felelős vállalat alapításától fogva így viselkedik.²⁹

A társadalmi felelősségvállalás és a társadalmi innováció viszonya

Kétségtelen, hogy a társadalmi felelősségvállalás koncepciója jelentős és alapvető átalakuláson ment keresztül, amióta bekerült az üzleti stratégiák világába. Eredetileg csak egy gyalog volt a PR-stratégiák sakktábláján, amit a vállalatok inkább csak a külsín kedvéért használtak, és színleg, nem pedig őszintén és tettekre elszánva.³⁰ Napjainkra azonban a társadalmi felelősségvállalás parancsoló üzleti szükségszerűséggé és értékké vált. A PR-gyalogból olyan eszközzé lett, amelynek felhasználásával a vállalatok újragondolják üzleti folyamataikat, termékeiket és piaci működésüket azzal a céllal, hogy megfeleljenek a felmerülő társadalmi kihívásoknak. Legyenek azok az előregedő társadalom számára biztosított szolgáltatások vagy termékek, vagy a megnövekedett városiasodás által okozott problémákkal kapcsolatos szakértelem felhasználása. Megjegyezzük, hogy ha hatékonyan alkalmazzák a CSR-t, létrehozza azokat a szinergiákat, amelyek nélkülözhetetlenek az üzleti élet számára ahhoz, hogy az érintettek számára értéket teremtsen.

Mindazonáltal az a feltételezés, hogy a CSR lenne az a tényező, amely alapvetően ösztönzi a társadalmi innovációt, meglehetősen naiv állítás. Számtalan példa van arra, hogy egy társadalmi innovációként azonosított termék úgy jelent meg, hogy azt kifejezetten egy vállalat CSR-programjához lehetett volna kapcsolni. Kiváló példa erre a Toyota Primus hibridautó, amelyet a 2000-es évek elején fejlesztettek az emelkedő olajárak hatására, és amelyet a növekvő középosztály használt.³¹ Azzal az alapvető céllal vezették be, hogy alacsony szén-dioxid-kibocsátású gépkocsit dobjanak piacra Japánban, ahol innovatív alternatívát jelentett a meglévő gépkocsikkal szemben.

A CSR jelen formájában nem vezet olyan új termékek és szolgáltatások létrehozásához, amelyek CSR-tudatosként különböztetik meg a márkát, vagy amelyek tartós társadalmi és környezeti hatással bírnak.³² Ezen nézet alátámasztását jelzi a CSR-Europe által 19 vállalatnál végzett kutatás, amely szerint gyenge kapcsolat van a termék- és szolgáltatás-innováció, valamint a CSR között. Amint az elemzés is rámutat, a CSR-osztályoknak több kapcsolata van a HR-, PR- és karbantartási részlegekkel, mint a K+F-, innovációs, marketing- és értékesítési részlegekkel.

A társadalmi felelősségvállalás mint gyakorlati döntéshozatal

A társadalmi felelősségvállalás a gyakorlatban a vállalat döntéseiben jelenik meg, tehát döntési folyamat, ami a vállalatvezetés legfőbb tevékenysége. Ezen belül a felelős maga-

²⁹ Győri Zsuzsanna: *CSR-en innen és túl*. PhD-értekezés. Budapest, Budapesti Corvinus Egyetem, 2010.

³⁰ Wayne Visser: *The age of responsibility: CSR 2.0 and the new DNA of business*. Chichester, Wiley, 2011.

³¹ Alex III Taylor: The birth of the Prius. *CNN Money*, 2006. 02. 24.

³² The Same Wavelength: *The business of social innovation: an executive briefing with Grameen & Danone*. 2011.

tartás a stratégiai vezetés területének egyik megnyilvánulása.³³ A döntés adott szituációban a variációk közötti választást jelenti. „A stratégiai döntéshozatal feladata pedig a szervezet célrendszerének, forrásainak, politikájának meghatározása.”³⁴ Ennek során összhangba kell hozni a szervezetet és környezetét, s előrejelzéseket kell készíteni jövőjükkel és viszonyukkal kapcsolatban.³⁵

A döntéshozatal a szervezeti szintekhez kapcsolódóan operatív ellenőrzés, tudásszintű döntéshozatal, menedzsmentkontroll vagy stratégiai döntéshozatal.³⁶ A CSR stratégiai szintű döntéseket kíván meg, és a felső vezetés szűkebb csoportjához kapcsolódik.³⁷ Az ilyen jellegű döntéseket Herbert Simon rosszul strukturált, azaz nem programozható döntéseknek és problémáknak nevezi.³⁸ A társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos döntések stratégiai szintet kívánnak, a felső vezetők hatáskörében történnek meg, rosszul strukturált, nem programozható döntéseket foglalnak magukban, amelyeket bonyolult, heurisztikus, intuitív módon hoznak meg, és a kockázati szintjük magas. Fontos a CSR viszonya a vállalat alapkompenciáihoz, azaz azokhoz a képességekhez képest, amelyekből fő versenyelőnyeik származnak. Hosszú és tartós trend a vállalati integráció során, hogy azokat a tevékenységeket, amelyek gyengeségeket, hátrányokat jelentenek számukra, kiszervezik (*outsourcing*), és az innen felszabaduló forrásokkal tovább erősítik azokat a tevékenységeiket, amelyekben erősek, amelyek profittermelő képessége a legjelentősebb, legtartósabb.³⁹ Ez a két trend, azaz a társadalmi felelősségvállalás igénye és az alapkompenciák erősítése tartósan egymás ellen hat, különösen válságok idején.

„A CSR csak annyira fenntartható, mint a cég, amelyik csinálja.”⁴⁰ Amikor tehát a források valami miatt huzamosabb ideig csökkennek, ezt a döntéshozóknak mindenképp figyelembe kell venniük bármely társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos tevékenység elindítása, folytatása vagy megszüntetése vonatkozásában. A CSR ugyanis aktív szerepvállalást és a következmények figyelembevételét jelenti,⁴¹ ez azonban magára az így eljáró szervezet létre is igaz. A vállalat társadalmilag felelős beállítottsága tekinthető hosszú távon egyfajta stratégiai beruházásnak, befektetésnek a jövőbe, amelynek konkrét gazdasági haszna (is) van. Olyan nyerő szituációt jelenthet, amelyből mindenki hasznot húzhat, a vállalat, a környezete és a társadalom is.⁴² A legfontosabb azonban továbbra is a vállalat marad, mivel léte elengedhetetlen feltétele mindenfajta CSR-aktivitásnak. A kérdés tehát az, hogy végső soron jó üzlet-e a vállalat számára a felelős társadalmi magatartás, fűződik-e ehhez üzleti érdeke, azaz a motiváció megkerülhetetlen tényező a CSR vonatkozásában. Nem mindegy tehát, hogy a vállalat valós meggyőződésből

³³ Angyal (2009) i. m.

³⁴ Veresné Somosi Mariann: *Vezetői döntéshozatal. Gyémántok csiszolása – képzés – vállalkozás*. 2004. 9.

³⁵ Veresné Somosi (2004) i. m.

³⁶ Zoltayné Paprika Zita: *Döntéelmélet*. Budapest, Alinea, 2002.

³⁷ Veresné Somosi (2004) i. m.

³⁸ Simon (1982) i. m.

³⁹ Robert M. Grant: *Contemporary strategy analysis*. New Jersey, John Wiley and Sons, 2016.

⁴⁰ *Financial Times*, idézi Vogel (2006) i. m. 43.

⁴¹ Angyal Ádám: *Nézetek az erkölcsről, avagy a malaszt természete*. Budapest, Aula, 2003.

⁴² Kun Attila: A vállalati szociális elkötelezettség tematizálásának alapvonalai az Európai Unióban. *Jogelméleti Szemle*, (2004), 1.

vagy kizárólag piaci megfontolások, gyakorlati előnyök elérése érdekében viselkedik felelősségteljesen.⁴³

A kutatók sem egységesek fentiek megítélésében. A már említett Vogel három álláspontról tesz említést: Friedmanéról, aki szerint a CSR veszélyes, mert forrásokat von el az alapkompenciáktól, így rontja a piaci hatékonyságot, Bakan nézetéről, amely szerint a társadalmi felelősségvállalás csak álca, amelyet a nagyvállalatok a társadalom elvárásai miatt öltenek magukra, illetve Hollenderét, aki szerint a CSR az üzlet jövője. Hopkins ennél is tovább megy, amikor azt mondja, hogy a CSR nemcsak a jövője, de feltétele is lesz az üzletnek.⁴⁴

Érdekes eredményeket mutat egy 2017-es romániai kutatás. Eszerint az ottani menedzserek CSR-tevékenységét elsősorban a jogi szükségszerűség, másodsorban pedig a tehetségek megszerzése és megtartása motiválja. A társadalmi felelősségvállalás fő cselekvési területe a munkahely és munkakörnyezet, ezeket követi a piaci helyszín (ahol eladnak), a környezet, végül a helyi közösség.⁴⁵ A vállalatok mérete meghatározó a társadalmi felelősségvállalás szempontjából. A kisebb vállalatok nem nagyon hallottak róla – legalábbis Kelet-Európában –, nem ismerik versenytársaik ilyen jellegű aktivitását, nincs ezzel kapcsolatos cselekvési tervük, erre vonatkozó adatbázisuk, vagy legfeljebb csak bizalmas jellegű. Minél nagyobbak, ez a helyzet annál inkább változik.⁴⁶

A regionális elhelyezkedés is befolyásolja a vállalatok – és vezetőik – társadalmi felelősségvállalását. A közép-kelet európai régióban például nemrég még inkább szóban hangoztatták a cégvezetők ilyen jellegű elkötelezettségüket, miközben olyan szervezeti kultúrát építettek fel, amely kizárólag a tiszta gazdasági racionalizmusra – azaz a profit-maximalizálásra – épült és törekedett.⁴⁷

Egy friss kutatás Magyarország tekintetében arra a megállapításra jut, hogy hazánkban a környezettudatos magatartás általános szintje alacsony, és az is kijelenthető, hogy a nem környezettudatos módon élők sokkal környezettudatosabbnak gondolják magukat a valóságnál, azaz szignifikánsan kedvezőbb az önértékelésük a tényleges helyzetnél.⁴⁸

A társadalmi felelősségvállalás és a döntéshozatal

A legfontosabb tényező a társadalmi felelősségvállalás vonatkozásában természetesen maga a menedzser, a vezető. A CSR hatékony bevezetése és elveinek gyakorlati alkalmazása a menedzserek erkölcsös, felelős magatartása és beállítottsága nélkül elképzelhetetlen. Az ilyen beállítottságú menedzserek példaként szolgálnak az egész szervezet szá-

⁴³ Győri (2010) i. m.

⁴⁴ Vogel (2006) i. m.

⁴⁵ Hortensia Gorski: Leadership and corporate social responsibility. *International Conference Knowledge Based Organization*, 23. (2017), 1. 372–377.

⁴⁶ Bakos Levente: Decision-making and managerial behaviour regarding corporate social responsibility in the case of small and middle-sized companies. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 124. (2014), 246–254.

⁴⁷ Anna Remišová – Anna Lašáková: CSR-related managerial decision-making preferences in the CEE region (Results of the GLOBE Student Research). *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 110. (2013), 913–922.

⁴⁸ Nagy Szabolcs: A környezettudatos cselekvések elemzése. *Vezetéstudomány*, 49. (2018), 10–11. 45–55.

mára az etikus vezetési stílusukkal, erkölcsi szilárdságukkal. Az alkalmazottak hasonló tulajdonságainak ösztönzésével és támogatásával megteremtik a feltételeit a hatékony CSR-gyakorlatoknak.⁴⁹ Azok a vállalatok a legsikeresebbek a társadalmi felelősségvállalás terén, amelyeknél részletesen kidolgozott keretek között folyik a CSR-ral kapcsolatos döntéshozatal, az eredményekről a CEO rendszeresen beszámol az érintetteknek (például a részvényeseknek) a kommunikáció során, mérhetővé teszik az eredményeket, és periodikus jelentéseket tesznek közzé. Ezáltal a társadalmi felelősségvállalás a vállalati kultúra részévé válik, abba folyamatosan beépül. Fontos hangsúlyozni a HR-részlegek szerepét a társadalmi felelősségvállalás vonatkozásában, mivel döntően ők felelősek mind a vezetők kiválasztásáért, felvételéért és képzésükért. Rendszeres és tudatosan beépített tréningek révén a CSR-tudatos vezetők száma növelhető, és ez a vállalat egészére kihat a társadalmi felelősségvállalás vonatkozásában.⁵⁰ A társadalmi felelősségvállalás növekvő szerepét bizonyítja, hogy a tanácsadó cégek és fejvadászcégek a felső vezetők kiválasztásánál javasolják a CSR-tudatosság felmérését és figyelembevételét. A Strandberg Consulting kanadai tanácsadó cég például a vállalatoknak készített bemutatkozó brosúrájában 6 indokot sorol fel arra, miért fontos a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos hozzáállást felvenni a vezetők kiválasztásának kritériumai közé. Ezek:

- hatékony CSR-bevezetés és megvalósítás szükségessége;
- márkanév és hírnév menedzselése;
- az alkalmazottak számára vonzóvá tenni a céget, megtartani és elkötelezetté tenni őket;
- a CSR-ral kapcsolatban változó elvárások és követelmények;
- a CEO mint a cég nyilvános arca;
- a jobb döntések.

Ahhoz, hogy ilyen vezetőket válasszanak ki, a Strandberg szerint olyan vezetői stílusjegyekkel kell rendelkeznie, mint az értékcentrikusság, kifelé irányultság, legyen jó CSR-stratégia és változásmenedzser, tudjon együtt dolgozni az érintettekkel (stakeholderek), legyen a CSR támogatója és ösztönzője, végül képezzen felelős vezetőket.⁵¹

A fentiek alapján igazoltnak tekinthetjük, hogy a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos döntéshozatal szorosan kapcsolódik a döntéshozó beállítottságához, vezetési stílusához és személyes nézeteihez a CSR-ral kapcsolatban. A kulturális háttér ugyancsak hatással van az etikus döntéshozatalra, így a társadalmi felelősségvállalásra is. A kínai dolgozókat például sokkal jobban foglalkoztatta egy adott eljárás közvetlen következménye, mint a hosszú távú hatásai, míg a mexikói alkalmazottak számára a hosszú távú kollektív jótékony hatás bizonyult fontosabbnak a döntések tekintetében.⁵² Rendkívül érdekes David Amisano kutatása a kisvállalatok (az Egyesült Államokban a 100 főnél kisebb vállalatok kerültek a vizsgálati körbe) vezetőinek hozzáállására vonatkozóan a társadalmi felelősségvállalásra és az etikus döntéshozatalra nézve. Alapfeltételezése az volt,

⁴⁹ Remišová–Lašáková (2013) i. m.

⁵⁰ Petunia Blake – Bassou El Mansour: *Exploring corporate social responsibility leadership*. 2012.

⁵¹ Strandberg Consulting: *Recruiting CSR-competent leaders. Six criteria for CEO succession planning and recruitment*. 2015.

⁵² Carolyn B. Erdener: A pilot test of business ethical decision making in China and Mexico. *International Journal of Business Strategy*, 13. (2013), 2. 77–82.

hogya a kisvállalkozások vezetőit egyáltalán nem érdekli a társadalmi felelősségvállalás, sem pedig az üzleti etika, ha a vállalkozásuk fennmaradásáról van szó, és legfeljebb másodlagos szerepet tölthet be üzleti döntéseik folyamán. A szerzőnek magának is volt kisvállalkozása, tehát a gyakorlatra alapozta feltételezéseit. Az eredmények azonban azt mutatták, hogy a kisvállalkozások vezetői igenis foglalkoznak a fenntarthatósággal és az etikával, és megértik, hogy saját vállalkozásuk tevékenysége kihat ezekre lokálisan, szűkebb közösségükben. Fontos számukra az is, hogyan tekintenek rájuk a helyi közösség tagjai és vezetői. Folyamatos képzés és a helyi közösséggel való kommunikáció kell azonban ahhoz, hogy a kisvállalkozások vezetői még jobban megértsék és elfogadják a CSR fontosságát.⁵³

A vállalatméret tehát hatással van a társadalmi felelősségvállalásra és kihat a döntéshozatalra. A nagyobb vállalatoknál kidolgozott eljárások, sémák, reguláris jelentések vannak a CSR-al kapcsolatos tevékenységről, megfelelően értékelhető mutatókkal, periodikus beszámolókkal és az érintettekkel folytatott kommunikációval egybekötve. Jelentős eltérést mutat azonban a földrajzi elhelyezkedéstől függően a kisebb vállalkozások CSR-tudatossága, hiszen az Egyesült Államoktól eltérően Kelet-Közép-Európában csak nyomokban jelenik meg befolyásoló tényezőként a társadalmi felelősségvállalás a kisvállalatok döntéshozatala esetében, itt főleg a cég fennmaradása és a profittermelés a döntő faktor. Mindebből láthatjuk azt is, hogy a nemzeti kultúra is befolyásoló tényező, mert másként állnak az emberek a társadalmi felelősségvállaláshoz Kínában, Mexikóban vagy éppen Kelet-Közép-Európában.

Az elfogadott és bizonyos régiókban elterjedt filozófia is kihatással van a társadalmi felelősségvállalásra, különösen a vezetési stíluson keresztül. A konfucianizmus, amely Ázsiában jelentősen kihat az élet minden területére, így az üzleti élet vezetőire, életvitelükre, gondolkodásmódjukra, elősegíti ebben a régióban a CSR-tudatos vezetői döntéseket és vállalati cselekvést.⁵⁴

A társadalmi berendezkedés és az állam szerepe is fontos tényező a társadalmi felelősségvállalás tekintetében. A demokratikus, jóléti államokban, mint például Norvégia, az állam a legfőbb kezdeményezője azoknak a cselekvésmódoknak, amelyeket a vállalatok a CSR hatására és alapján végeznek. A törvények jórészt kötelezően előírják a vállalatoknak, hogy etikus és felelősségteljesen járnak el profitszerző tevékenységük során. A társadalmi felelősségvállalás a vállalatok részéről így sok esetben jogkövető magatartást jelent. A hagyományos nemzeti értékrend, amennyiben a különböző érdekcsoportok közötti konszenzus keresésére, a munkavállalók, munkaadók szervezetei és a kormány közötti rendszeres konzultációra épül, sok tekintetben implicit magában foglalja azokat az elveket, gyakorlatokat, amelyeket a CSR csak explicit formában jelenít meg és hangsúlyoz.⁵⁵

A társadalmi felelősségvállalás elmélete angolszász gyökerekből nőtt ki, ahol a filantropia erős hagyományokkal rendelkezik, egy olyan országban, mint Norvégia, ezt „le

⁵³ David Amisano: *The relationship between ethical leadership and sustainability in small businesses*. Dissertation. Minneapolis, Walden University, 2017.

⁵⁴ Ang Sik Liong – Patrick Low Kim Cheng: Confucian leadership and corporate social responsibility (CSR), the way forward. *Journal of Business Research*, 2. (2012), 1. 85–101.

⁵⁵ Helene Terese Segrov: *Corporate social responsibility and the norwegian leadership model. "Does the norwegian leadership model harmonize with the ideal leadership in CSR?"* Oslo, 2014.

kell fordítani” a norvég társadalomban használatos módszerekre és eljárásokra, mert ott például a filantrópia nem mindennaposan megvalósuló tevékenység, mivel maga az állam eleve filantróp. A vállalati szerkezet is befolyásolja a CSR explicit formában való megjelenését, mivel ha zömmel kis- és középvállalatok a jellemzők, akkor adottságaik folytán mind a vezetési stílus, mind a profitszerző tevékenység eltérő szervezeti keretek között nyilvánul meg, mint a sokkal több multinacionális és nagyvállalatot tömörítő angolszász gazdaságokban.⁵⁶

Mindezek következtében a döntéshozatal tehát erősen befolyásolt a társadalmi berendezkedés, a nemzeti hagyományok és a vállalatok összetétele, sőt az előzőek hatására létrejövő vezetési stílus által is. Segrov vizsgálatai kimutatták, hogy létezik sajátosan norvég vezetési stílus, amely eltér például az amerikaitól.

A társadalmi felelősségvállalást és a fenntartható fejlődést egyre nagyobb mértékben figyelembe veszik a fogyasztók különböző döntéseiknél, még olyan területeken is, mint a zenei fesztiválok. Ez azt jelenti, hogy az ilyen fesztiválokat szervezők döntéshozóinak tekintettel kell lenniük például azokra a hatásokra, amit ezek a fesztiválok a környezetükre gyakorolnak, mert a résztvevők jegyvásárlásaiknál tekintettel vannak rá. A turisztika területén is hasonló a helyzet, sőt más faktorok is előtérbe kerülnek a vásárlói preferenciák vonatkozásában (például a szociális tényezők), amelyek szintén befolyásolják a turizmussal foglalkozó vállalkozások döntéshozóit.⁵⁷

A felelős döntéshozatal Goodpaster értelmezésében a racionalitás és az érintettek irányába mutatott respektus együttese. A felelős döntéshozatal során szükség van az alternatívák nem következményelvű számbavételére is. Ennek lehetőségét az etikai normák biztosítják. Az ilyen normáknak való megfelelésre figyelő szemléletet nevezzük deontikus szemléletnek. Ilyen számbavétel esetén egy döntési lehetőség értékét nem az határozza meg, hogy az a való világban milyen következményekre vezet, hanem kizárólag az, hogy megfelel-e az etikai normáknak. Felelős döntéshozatal esetén tehát három döntési változóval kell számolnunk: az alternatíváknak van deontikus értéke, célélérési értéke és externális értéke, amely az érintettekre gyakorolt hatását fejezi ki.⁵⁸ A társadalmi felelősségvállalást figyelembe vevő döntések ilyen döntések, ahol az eljárási modell a következőkben foglalható össze: célok tisztázása, releváns normák azonosítása, érintettek feltérképezése, az egyes döntési lehetőségek szimultán értékelése a célélérés, a normák és az érintettek szempontjából, végül a legkevésbé rossz alternatíva választása a többdimenziós döntési térben. Hogy ez az alternatíva mennyire „jó”, azt a normák, a döntési célok és az érintettek konvergenciája határozzák meg.⁵⁹

A társadalmi felelősségvállalás tehát egyre nagyobb és szélesebb mértékben jelenik meg a vállalatok, gazdálkodó szervezetek működése során: egyfelől mint azzal kapcsolatos elvárás, másfelől mint olyan tényező, amelynek hiánya rontja a hosszú távú versenyképességet. A CSR-al kapcsolatos döntések stratégiai szintű döntések, ezért a felső vezetés szintjén hozzák meg azokat. A döntéshozó személye, vezetési stílusa, önértékelése meghatározó abban, hogyan hat a társadalmi felelősségvállalás külső igénye

⁵⁶ Segrov (2014) i. m.

⁵⁷ Yahya A. Alzghoul: *The influence of corporate social responsibility on the decision-making process of music festival-goers. Findings from a survey-embedded experiment*. Dissertation. 2017.

⁵⁸ Zsolnai László: A felelős gazdasági döntéshozatal modellje. *Közgazdasági Szemle*, 45. (1998), 2. 154–162.

⁵⁹ Zsolnai (1998) i. m.

a szervezeti döntésekre. Ezen felül a vállalat mérete, regionális elhelyezkedése, az őt körülvevő nemzeti kultúra, társadalmi berendezkedés és hagyomány is jelentős hatással bír a társadalmilag felelős döntéshozatalra. Az önkéntesség, amelyet részben filantrópiaként értelmezhetünk, és a jogi kényszer kettős hatása a kettő súlyának mértékében érvényesül a társadalmilag felelős döntéshozatalban.

A vezető és a társadalmi felelősségvállalás

Davis és Blomstrom 1966-ban a következőképpen határozták meg a társadalmi felelősségvállalást (CSR):

„[A] társadalmi felelősségvállalás következőképpen egy személy azon kötelezettségére utal, hogy vegye tekintetbe döntései és cselekedetei következményeit a társadalom egésze vonatkozásában. Az üzletemberek akkor alkalmazzák a társadalmi felelősségvállalás elvét, amikor más személyek szükségleteit és érdekeit is figyelembe veszik, akikre hatással van üzleti tevékenységük. Amikor így járnak el, túlmutatnak cselekedeteikkel cégük szűk, pusztán gazdasági és technológiai érdekein.”⁶⁰

Davis 1967-ben visszatért a kérdésre, és kiegészítette fenti meghatározását azzal, hogy „a társadalmi felelősségvállalás abból ered, hogy valaki foglalkozik és törődik cselekedetei erkölcsi hatásaival, mivel azok érinthetik mások érdekeit”.⁶¹ Megállapítását kiegészíti azzal is, hogy a társadalmi felelősségvállalás kiszélesíti a személy látókörét, amelybe így beletartozik a teljes társadalmi rendszer is.⁶²

Minthogy a CSR stratégiai kérdés, és a stratégia kialakításában fontos szerepe van a felső vezetésnek, azon belül is a CEO-nak, az ő vezetési stílusa hatással van a társadalmi felelősségvállalásra. David Waldman és társai rámutatnak, hogy a karizmatikus és az átalakító vezetési stílus, továbbá az intellektuálisan ösztönző vezető kihatással van a vállalat társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos cselekvéseire, stratégiájára, döntéseire. Természetesen a stratégiai döntéseket az igazgatótanács is befolyásolja, továbbá a vállalat divizionális szintjeinek vezetői is hatnak rá, ezért fontos azt is vizsgálni, milyen az ő beállítottságuk a társadalmilag felelős vállalati cselekedetekkel és az ezekre vonatkozó döntésekkel kapcsolatban.⁶³

A CSR tekintetében tehát az az általánosan elfogadott vélekedés, hogy az a profit feláldozása a társadalmi érdek oltárán. Ha azonban áldozatról van szó, akkor ez azt jelenti, hogy a cégnek át kell lépnie jogi és szerződéses kötelezettségei határát, és önkéntesen kell eljárnia. A CSR tehát a cég viselkedését, eljárását és hozzáállását jelenti olyan területeken, mint az alkalmazottbarát munkahely, környezetbarátság, etikus tevékenység, a helyi közösséggel való viszony és befektetőbarátság. Időnként ez a művészetek, egyetemek és más intézmények támogatását is jelenti. Fenti esetekben a CSR gyakorlója

⁶⁰ Keith Davis – Robert L. Blomstrom: *Business and its environment*. New York, McGraw-Hill, 1966. 12.

⁶¹ Davis, Keith: Understanding the social responsibility puzzle: What does the businessman owe to society? *Business Horizons*, 10. (1967), 4. 46.

⁶² Davis (1967) i. m.

⁶³ David Waldman – Donald S. Siegel – Javidan Mansour: CEO transformational leadership and corporate social responsibility. *Rensselaer Working Papers in Economics*, (2004), 0415.

tulajdonképpen a kormányzatot helyettesíti. Ahol a kormány ilyen jellegű tevékenysége jó és megalapozott, ott ez a helyettesítés kisebb mértékű, mint például Norvégiában.⁶⁴

Mik lehetnek az okai annak, hogy a vállalatok készek a kormányzat helyettesítésére az említett vonatkozásokban? A legnyilvánvalóbb ok az, ha a kormányzat kudarcot vall ezeken a területeken. És mik lehetnek az okai a kudarcnak? A lobbik és más érdekcsoportok hatása, befolyása, különösen az újraelosztási folyamatokra; az igazságszolgáltatás területisége, ami azt jelenti, hogy nem lehet egy gyerekmunkát megengedő országot elítélni hivatalosan, például a fennálló szabadkereskedelmi egyezmények miatt. Ilyen esetekben hatékony fegyver lehet a fogyasztói termékbojkott és más, civil kezdeményezés.⁶⁵

Fontos motiváció lehet a CSR-ra az is, hogy az egyének, különösen a vezetők mint „megbízottak” olyan értékeket szeretnének közvetíteni, amelyet a törvényhozók nem preferálnak. Bénabou és Tirole három okot sorolnak fel, ami az egyéneket jótékony cselekedetekre indítja: az őszinte, belső altruizmus; anyagi érdekek (leírható az adóból); társadalmi megbecsültség és önbecsülés.⁶⁶

Az egyéni felelősség és a CSR

Mit mutat a gyakorlat és a tapasztalat? Elsősorban azt, hogy amikor az egyéni érdekek és a profitérdekek szembekerülnek a társadalmi érdekekkel, akkor általában az előbbiek győznek. A cégvezetők állása, fizetése és prémiuma ugyanis a számukra megszabott célok elérésétől függ, a legfontosabb cél pedig a megfelelő szintű haszon elérése, a tervek teljesítése, az üzleti stratégia megvalósítása.

A dízelbotrány esetében például világosan látszik, hogy a profitszemponatok messze felülírták az altruizmust, az etikát, a társadalmi felelősségvállalást. A kettős minőségű élelmiszerek forgalmazása Európában (magasabb minőség Nyugaton, alacsonyabb Keleten) szintén azt bizonyítja, hogy bizonyos vállalatok inkább csak szavakban támogatják az egyenlő bánásmód elvét. Az üvegházhatás fokozódása, a növekvő szén-dioxid-kibocsátás azt jelzi, hogy senki nem akarja vállalni az eljövendő nemzedékek problémáit, és nem veszi tekintetbe a nekik járó és átadandó „örökséget”, egy kék bolygót. Nemhogy önként, de még jogi kényszer hatására sem hajlandók a nagyvállalatok szembemenni részvényeseikkel, hiszen ez esetleg vezetőik egyéni karrierjének végét jelentené.

Irodalomjegyzék

Alzghoul, Yahya A.: *The influence of corporate social responsibility on the decision-making process of music festival-goers. Findings from a survey-embedded experiment*. Dissertation. 2017. Online: https://tigerprints.clemson.edu/all_dissertations/2083

⁶⁴ Segrov (2014) i. m.

⁶⁵ Markus Kitzmueller: *Economics and corporate social responsibility*. Mimeo, European University Institute, 2008.

⁶⁶ Roland Bénabou – Jean Tirole: Individual and corporate social responsibility. *IZA Discussion Papers*, (2009), 4570.

- Amisano, David: *The relationship between ethical leadership and sustainability in small businesses*. Dissertation. Minneapolis, Walden University, 2017. Online: <http://scholarworks.waldenu.edu/dissertations>
- Angyal Ádám: *Nézetek az erkölcsről, avagy a malaszt természete*. Budapest, Aula, 2003.
- Angyal Ádám: *Vállalatok társadalmi felelőssége, felelős társaságirányítás (Corporate social responsibility)*. Budapest, Kossuth, 2009.
- Bakos Levente: Decision-making and managerial behaviour regarding corporate social responsibility in the case of small and middle-sized companies. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 124. (2014), 246–254. Online: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.483>
- Bénabou, Roland – Jean Tirole: Individual and corporate social responsibility. *IZA Discussion Papers*, (2009), 4570.
- Benn, Suzanne – Dianne Bolton: *CSR iránytű – alapfogalmak, kulcskonceptciók*. Budapest, Atlantis Press, 2015.
- Berglind, Matthew – Cheryl Nakata: Cause-related marketing. More buck than bang? *Business Horizons*, 48. (2005), 5. 443–453. Online: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2005.04.008>
- Blake, Petunia – Bassou El Mansour: *Exploring corporate social responsibility leadership*. 2012. Online: www.ufhrd.co.uk/wordpress/wp-content/uploads/2012/11/UFHRD2012Sust2.pdf
- Bowen, Howard R.: *Social responsibilities of the businessman*. New York, Harper & Brothers, 1953.
- Carroll, Archie B.: Corporate social responsibility. Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38. (1999), 3. 268–295. Online: <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
- Clark, John Maurice: The changing basis of economic responsibility. *Journal of Political Economy*, 24. (1916), 3. 209–229.
- Crane, Andrew – Abigail McWilliams – Dirk Matten – Jeremy Moon – Donald S. Siegel (szerk.): *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. Oxford, Oxford University Press, 2008.
- Dahlsrud, Alexander: How corporate social responsibility is defined. An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15. (2006), 1. 1–13. Online: <https://doi.org/10.1002/csr.132>
- Davis, Keith: Understanding the social responsibility puzzle. What does the businessman owe to society? *Business Horizons*, 10. (1967), 4. 45–50. Online: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(67\)90007-9](https://doi.org/10.1016/0007-6813(67)90007-9)
- Davis, Keith – Robert L. Blomstrom: *Business and its environment*. New York, McGraw-Hill, 1966.
- Erdener, Carolyn B.: A pilot test of business ethical decision making in China and Mexico. *International Journal of Business Strategy*, 13. (2013), 2. 77–82. Online: [10.18374/IJBS-13-2.9](https://doi.org/10.18374/IJBS-13-2.9)
- European Commission: *Green Paper: promoting a European framework for corporate social responsibility*. 2001. Online: http://europa.eu.int/eur-lex/en/com/gpr/2001/com2001_0366en01.pdf
- Friedman, Milton: The social responsibility of business is to increase its profit. *The New York Times*, (1970), September 13. 32–33.
- Goodpaster, Kenneth E.: *Conscience and corporate culture*. Oxford, Blackwell Publishing, 2007.
- Gorski, Hortensia: Leadership and corporate social responsibility. *International Conference Knowledge Based Organization*, 23. (2017), 1. 372–377. Online: <https://doi.org/10.1515/kbo-2017-0061>

- Grant, Robert M.: *Contemporary strategy analysis*. New Jersey, John Wiley and Sons, 2016.
- Győri Zsuzsanna: *CSR-en innen és túl*. PhD-értekezés. Budapest, Budapesti Corvinus Egyetem, 2010.
- Holliday, Chad O. Jr. – Stephan Schmidheiny – Philip Watts: *Walking the talk – the business case for sustainable development*. San Francisco, Greenleaf Publishing – Berrett-Koehler Publishers, 2002.
- Kitzmüller, Markus: *Economics and corporate social responsibility*. Mimeo, European University Institute, 2008.
- Kotler, Philip – Nancy Lee: *Vállalatok társadalmi felelősségvállalása. Jót tenni – egy ügyért és a vállalatért*. Budapest, HVG, 2007.
- Kun Attila: A vállalati szociális elkötelezettség tematizálásának alapvonalai az Európai Unióban. *Jogelméleti Szemle*, (2004), 1.
- Kun Attila: Az állam szerepe a CSR területén. *Szocháló – Társadalomtudomány*, 2008. Online: www.szochalo.hu
- Levitt, Theodore: The dangers of social responsibility. *Harvard Business Review*, 36. (1958), 5. 10–19.
- Lewis, Alan – Karl-Erik Wärneryd: *Ethics and economic affairs*. London – New York, Routledge, 1994.
- Ligeti György: *CSR – Vállalati felelősségvállalás*. Budapest, Kurt Lewin Alapítvány, 2007.
- Liong, Ang Sik – Patrick Low Kim Cheng: Confucian leadership and corporate social responsibility (CSR), the way forward. *Journal of Business Research*, 2. (2012), 1. 85–101.
- Nagy Szabolcs: A környezettudatos cselekvések elemzése. *Vezetéstudomány*, 49. (2018), 10–11. 45–55. Online: [10.14267/VEZTUD.2018.10.04](https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.10.04)
- Remišová, Anna: Business ethics and the transformation process in Slovakia. *Wirtschaftsethik in Mittel- und Osteuropa*, (2001). 69–75.
- Remišová, Anna – Anna Lašáková: CSR-related managerial decision-making preferences in the CEE region (results of the GLOBE student research). *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 110. (2013), 913–922. Online: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.937>
- Samuelson, Paul A.: Love that corporation. *The New York Times*, (1971), December 26.
- Segrov, Helene Terese: *Corporate social responsibility and the norwegian leadership model. “Does the norwegian leadership model harmonize with the ideal leadership in CSR?”* Oslo, 2014. Online: www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/42156/Segrov-Master.pdf?sequence=1
- Simon, Herbert A.: *Korlátozott racionalitás*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1982.
- Smith, Adam: *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. New York, Modern Library, [1776] 1937.
- Strandberg Consulting: *Recruiting CSR-competent leaders. Six criteria for CEO succession planning and recruitment*. 2015. Online: <http://corostrandberg.com/wp-content/uploads/2015/01/ceo-csr-criteria-in-recruitment-and-succession-planning.pdf>
- Taylor, Alex III: The birth of the Prius. *CNN Money*, 2006. 02. 24. Online: http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2006/03/06/8370702/
- The Same Wavelength: *The business of social innovation: an executive briefing with Grameen & Danone*. 2011. Online: www.thesamewavelength.com/docs/Yunus-Danone-Exec-Briefing.pdf
- Tindall, George B.: *America. A narrative history*. New York, W. W. Norton, 1988.
- Veresné Somosi Mariann: *Vezetői döntéshozatal. Gyémántok csiszolása – képzés – vállalkozás*. 2004. Online: http://193.6.1.94:9080/JaDoX_Portlets/documents/document_17081_section_10038.pdf

- Visser, Wayne: *The age of responsibility: CSR 2.0 and the new DNA of business*. Chichester, Wiley, 2011.
- Vogel, David: *The market for virtue. The potential and limits of corporate social responsibility*. Washington, D. C., Brookings Institution Press, 2006.
- Waldman, David – Donald S. Siegel – Javidan Mansour: CEO transformational leadership and corporate social responsibility. *Rensselaer Working Papers in Economics*, (2004), 0415.
- Windsor, Duane: The future of corporate social responsibility. *The International Journal of Organizational Analysis*, 9. (2001), 3. 225–256.
- Zoltayné Paprika Zita: *Döntéelmélet*. Budapest, Alinea, 2002.
- Zwetsloot, Gerald I. J. M.: From management systems to corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 44. (2003), 2–3. 201–208.
- Zsolnai László: A felelős gazdasági döntéshozatal modellje. *Közgazdasági Szemle*, 45. (1998), 2. 154–162.