

# VÁLLALATI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS ÉS FOGYATÉKOSSÁGGAL ÉLŐ SZEMÉLYEK FOGLALKOZTATÁSA: KÜLÖN MÚLT – KÖZÖS JÖVŐ?

## 2. RÉSZ: A FOGYATÉKOSSÁGGAL ÉLŐ SZEMÉLYEK FOGLALKOZTATÁSA A CSR-SZAKIRODALOMBAN ÉS A GYAKORLATBAN

A fogyatékossgal élő emberek alkotják a világ legnagyobb kisebbségét: az ILO legújabb becslése szerint nagyjából egymilliárd ember, a Föld lakosságának 15%-a sorolható be ebbe a kategóriába. A fogyatékossgal élő emberek foglalkoztatásának alacsony szintje jelentős társadalmi és gazdasági probléma. Ha a vállalatok egyre inkább felismerik, hogy felelősek környezetük gazdasági-társadalmi problémáinak megoldásáért, akkor ebből logikusan következhet, hogy a fogyatékossgal élő személyek tisztességes, értelmes munkához való jogának elismerése és valódi befogadó munkahelyek létrehozása a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának egyik meghatározó területe. Jelen cikkben a szerzők röviden összefoglalják, hogy a CSR és üzleti etika szakirodalmában hogyan, milyen módon jelenik (vagy nem jelenik) meg a fogyatékossgal élő emberek foglalkoztatása. Bemutatták, hogy bár a CSR-nak gyakorlatilag a kezdetektől altémája a sokszínűség, a diszkriminációmentesség, hiszen a másság, a sokszínűség elfogadása mind üzleti, mind erkölcsi szempontból elvben alátámasztható, a fogyatékossgal élő emberek foglalkoztatását az elmélet és a vállalati gyakorlat szintjén is „beelőzik” egyéb, könnyebben kezelhető témák (pl. a nők esélyegyenlőségének biztosítása). A szakirodalom bemutatása után két vállalati esettel illusztrálják, hogyan, milyen pontok mentén kapcsolódhat össze a gyakorlatban a két terület, végül rámutatnak a további feltáró kutatások szükségességére.

**Kulcsszavak:** társadalmi felelősségvállalás, corporate social responsibility (CSR), fogyatékossgal élő emberek foglalkoztatása

Előző cikkünkben röviden vázoltuk a fogyatékossgal élő emberek foglalkoztatásának európai és magyar helyzetét (Györi & Csillag, 2019). Bemutattuk a két terület, a fogyatékosügy (ezen belül a fogyatékossgal élő emberek munkához való joga és foglalkoztatása), illetve a vállalati társadalmi felelősség (a továbbiakban: CSR) európai és magyar szabályozásának fejlődését.

Összességében elmondható, hogy a két terület európai szabályozása egymástól elkülönülve, és nagyon különböző dinamikák mentén fejlődött. Miközben mindkét terület célja az emberi jogok biztosítása és az egyenlő bánásmód eléréséért való küzdelem, és mindkét területet megalapozó, közös dokumentumnak tekinthető az Emberi Jogok Nyilatkozata (1948), a kapocs mégis nagyon gyenge. A két témakört leginkább a nemzetközi szabványok (GRI, ISO), illetve a sokszínűségi politikák köthetik össze.

A különböző fejlődési ívek egyik oka lehet, hogy a két téma „képviselői” nagyon különbözőek. Míg a fogyatékossgal élők jogai, illetve ezen belül a foglalkoztatás témakörét először a nagy nemzetközi szervezetek, leginkább az ENSZ és az ILO kezdték el képviselni, addig a CSR alapvetően a nagy nemzetközi vállalatoktól ered, és csak az 1990-es években kezdtek vele az EU szintjén foglalkozni. Bár az emberi jogok és diverzitás fontos témakörök, úgy tűnik, hogy a fogyatékossgal élő személyek nem az elsődleges célcsoport, azaz más hátrányos helyzetű csoportok (mint kisgyermekes nők, etnikai kisebbségek, idősek) lényegesen több figyelmet kapnak a CSR-tevékenységen belül.

A magyar szabályozásban is megjelenik, hogy a két terület különbözően fejlődött. A fogyatékossgal élők foglalkoztatásában nagyon drasztikus változást hozott a rendszerváltás, így nagyon gyorsan kellett a jogi keretrendszer és a komplex rehabilitációs rendszert felépíteni. A CSR esetében a szabályozás azonban lassan született meg (2005-

ben), és létrehozásában a vállalatok és a civilek voltak a fő hajtóerők. A magyar CSR-stratégia meglehetősen környezetvédelem-fókuszú, és csak az utóbbi időben jelentek meg az emberi jogi és foglalkoztatáshoz kapcsolódó témák, valódi finanszírozás nélkül. A két téma külön minisztériumhoz tartozik, amely tovább nehezíti az összekapcsolódást.

Végül – mind a két kérdéskör komplex, de különböző módon. A CSR területén belül több témakör is kapcsolódhat a fogyatékossgal élő emberek foglalkoztatásához (sokszínű munkaerő, egyenlő esélyek biztosítása, munkabiztonság), de összességében a CSR kis szöglete. A fogyatékossgal szintén komplex kérdéskör, többek között maguk a fogyatékossgal, sérülések is nagyon eltérőek lehetnek, az akadálymentesítés is nagyon különböző dolgokat jelenthet más-más fogyatékossgal esetén – így a fogyatékossgal területén a foglalkoztatás szintén kis, de összetett szekt.

Jelen cikkünkben a CSR és az üzleti etika szakirodalmában tekintjük át, hogy milyen módon jelenik (vagy nem jelenik) meg a fogyatékossgal élő emberek foglalkoztatása, majd két vállalati eseten keresztül mutatjuk be az összekapcsolódást.

### Fogyatékossgal élő emberek foglalkoztatása a nemzetközi CSR- és üzletietika-szakirodalomban A releváns cikkek összegyűjtésének módszertana és jellemzői

De vajon hogyan jelenik meg az üzleti etika, a társadalmi felelősségvállalás elméletével és gyakorlatával foglalkozó szakirodalomban a fogyatékossgal élő emberek foglalkoztatása? Hogy erre a kérdésre választ találjunk, végignéztük az üzletietika- és CSR-terület top 24 folyóiratát (SJR Q1, Q2 és Q3), valamint tematikus keresést végeztünk az EBSCO adatbázisban, ahol más területek lektorált folyóirataiban is találtunk releváns cikkeket. Több keresőszóval,

illetve ezek logikus kombinációival dolgoztunk: „CSR”, „CR”, „felelős vállalat” („responsible business”), „etika” („ethics”), „etikuss” („ethical”), „fogyatékoság” („disability”), „fogyatékosággal élő emberek” („people with disabilities”, PWDs). Keresésünket angol nyelvű tudományos cikkekre korlátoztuk, de nem adtunk meg időbeli limitet, illetve nem zártuk ki a „gondolatindító” vagy bevezető jellegű, rövidebb cikkeket sem.

Nem meglepő módon óriási mennyiségű cikket találtunk mindkét témakörre („CSR” 9099 találat, „etika” 9521, „fogyatékosággal élő emberek” 991 találat), de a „CSR” és a „fogyatékosággal élő emberek” csak 193, CR és fogyatékoság 50 találatot adott ki, és ezen találatok jelentős része átfedésben volt egymással. A nagyjából 200 cikk körét tovább szűkítette, ha csak az absztraktban kerestük a kifejezéseket: ezzel a korlátozással megtaláltuk a valóban releváns cikkeket, míg az általános keresésnél sok esetben a fogyatékoság csak az egyszeri említés szintjén jelent meg (általában a sokszínűség, vagy az esélyegyenlőség aleseteinek felsorolásánál). A másik oldalról a tágabb merítés miatt a nem kifejezetten vállalati felelősségről, hanem általános társadalmi (közösségi, politikai) felelősségről szóló cikkek is belekerültek a válogatásba, amelyeket aztán a szűkítéssel ki tudtuk szűrni. Az absztraktokban keresve a „CSR” és a „fogyatékosággal élő emberek foglalkoztatása” csak 6, egy másik keresés („vállalati társadalmi felelősség” és „fogyatékoság”) pedig 8 találatot eredményezett. A keresést a témakörben a „fogyatékoság” kifejezéssel kibővíve végül 100 releváns cikket kaptunk a folyóiratokban, amelyek közül a részletesebb tartalmi elemzés során 8-at még ki kellett zárunk. A maradék 92 cikk közül 59 olyan cikket találtunk, amelyben mind a fogyatékoság-, mind a CSR-témakör nemcsak említés szintjén jelenik meg, hanem a cikkek egyik fókuszának tekinthetők. A keresés eredményét áttekintve egyet kell értenünk Kuznetsovával (2012), aki megállapította, hogy csak korlátozott számban találhatók elméleti cikkek és gyakorlati kutatások arról, hogy miként foglalkoznak a vállalatok a fogyatékosággal élő emberek munkavállalói szerepvállalásával a CSR-stratégiájukban.

A cikkeket különböző (elméleti, illetve módszertani) jellemzők alapján csoportosítottuk és elemeztük.

- Figyeltük, hogy az adott cikk elméleti megközelítésű, vagy tartalmaz saját empirikus eredményeket – ezen belül külön kiemeltük azokat, amelyek egy vagy több vállalati esetet írnak le, hiszen a mi választott módszerünk is esettanulmány készítése volt. A témánkat központiként kezelő cikkek nagyjából harmadában (20 cikkben) csak elméletet találtunk, a 39 empirikus cikk pedig változatos fókusszal és módszertannal vizsgálódott (mikro-, mezo- vagy makrofókusz, kérdőíves vizsgálatok, szövegelemzés, interjúk, fókuszcsoporthoz, akciókutatás, esettanulmány, egyes módszerek). Vállalati gyakorlatot elemző esettanulmányokat 10 cikkben találtunk. Ha a 92 cikket figyeljük, a számok a következők: 35 elméleti cikk, 57 empirikus cikk (ebből 13 esettanulmány).

- Mivel számunkra az európai szabályozás a releváns, külön kategóriaként kezeltük az Európában íródott cikkeket, akár egy országról (pl. Spanyolország, Norvégia), akár pl. az európai CSR-politika fejlődéséről szóltak. 12 olyan cikk volt, amely kifejezetten európai, 7 pedig USA-fókuszú volt. Kifejezetten a magyar gyakorlatot elemző cikket nem találtunk.
- Tartalmukat illetően a cikkek egy része a munkahelyi sokszínűsége fókuszált, és azon belül csak egy kategóriaként beszél a fogyatékoságról (33 cikk), illetve voltak cikkek, amelyek kifejezetten a fogyatékoságra fókuszáltak (59 cikk). Másik szempontként egyes cikkek a HR-gyakorlatok irányából vagy társadalmi szempontból közelítettek a kérdéshez, és a CSR-t csak említették (43 cikk).
- A CSR-vonatkozást hangsúlyozó cikkek (49 cikk) egyik része kifejezetten a „business case”, azaz a jól felfogott üzleti érdek mellett érvel (13 cikk), másik része a „moral case”, vagyis az erkölcsi köteleesség mellett teszi le a voksát (23 cikk). A maradék 13 cikk egyaránt hivatkozik morális és üzleti érvekre. Néhány cikknél megjelent a fogyatékosággal élő emberek foglalkoztatásának, mint jó gyakorlatnak az intézményesítése (pl. etikai kódexben, vagy nem pénzügyi jelentésben megjelent célként vagy eredményként).
- Végül a cikkek egy része általánosan beszél a fogyatékosággal élő emberek foglalkoztatásának kérdéséről (40 ilyen cikket találtunk), míg néhány cikk kiemelt egy-egy sérülést (pl. vakság, mozgáskorlátozottság, siketség stb.).

E jellemzők és a segítségükkel alkotott kategóriák nemcsak elméleti szempontból érdekesek, hiszen ezek a kérdések a konkrét vállalati eseteknél is visszaköszönnék: a CSR vs. HR (vagy integrált) fókuszú szemlélet, a nemzetközi ajánlások, politikák hatása, a különböző sérülésekhez kapcsolódó különböző kezelési, megoldási módok, a cég motivációja, illetve az intézményesítés és az implementálás fontossága.

#### A kiválasztott cikkek áttekintése

A következőkben az előbb vázolt csoportosításra épülve háromszintű kategorizálással röviden kiemeljük a cikkek néhány jellemzőjét. Legfontosabb különbségként azt kezeltük, hogy az adott cikk a sokszínűség egy részterületeként említi-e a fogyatékoságot, vagy kifejezetten arról szól. E két kategórián belül elkülönítettük az empirikus eredményeket tartalmazó cikkeket az elméleti munkáktól. Az empirikus cikkek között elválasztottuk az esettanulmányokat leírókat, az intézményi feltételek (belső etikai intézmények, valamint a nemzetközi ajánlások, illetve az anyavállalati jó gyakorlat) hatásait taglalókat, valamint a motivációval (az üzleti érdekekkel és/vagy a morális köteleességgel) foglalkozókat. Az elméleti cikkeken belül külön kezeltük a történeti írásokat, a HR-fókuszúakat és a CSR-fókuszúakat.

Kategorizálásunk logikáját és az egyes csoportokhoz kapcsolódó cikkek számát az 1. táblázatban mutatjuk be.

1. táblázat A feldolgozott cikkek csoportosításának logikája és az egyes csoportokba tartozó darabszámok

|  | <b>Empirikus cikkek</b>   | <b>Elméleti cikkek</b>  |
|--|---|---|
| <b>Sokszínűség és diszkriminációmentesség, mint a CSR egyik részterülete, ezen belül a fogyatékossgal élő emberek foglalkoztatásának vizsgálata (33)</b> | Esettanulmányok fogyatékossgal élő emberek foglalkoztatásáról (2)                     | Történeti cikkek (2)  |
|  | Az intézményi feltételek, nemzetközi iránymutatások szerepét hangsúlyozó cikkek (8)   | Elméleti cikkek a sokszínűség HR-vonatkozásairól (6 darab)                |
|  | Kapcsolódó fogyasztói kutatások – létezik-e, és hogyan működik az üzleti érdek? (3)   | Elméleti cikkek a téma CSR-vonatkozásairól (6)                            |
|  | Egyéb empirikus cikkek (4)  | Egyéb elméleti cikkek (2)   |
| <b>A fogyatékossgal élő emberek foglalkoztatását fókuszba helyező cikkek (59)</b>  | Esettanulmányok fogyatékossgal élő emberek foglalkoztatásáról (10)                    | Történeti cikkek (5)  |
|  | Az intézményi feltételek, a nemzetközi iránymutatások szerepét hangsúlyozó cikkek (5) | Elméleti cikkek a téma HR-vonatkozásairól (7)                             |
|  | Motiváció – üzleti érdek vagy morális kötelesség? (4)                                 | Elméleti cikkek a morális kötelességről, a vonatkozó etikai normákról (4) |
|  | A HR-oktatás és -gyakorlat szerepe (empirikus cikkek) (11)                            | Egyéb elméleti cikkek (3)   |
|  | Cikkek a nonprofit szervezetek szerepéről a témában (2)                               |   |
|  | Egyéb empirikus cikkek <sup>1</sup> (8)   |   |

**Sokszínűség és diszkriminációmentesség, mint a CSR egyik részterülete, ezen belül a fogyatékossgal élő emberek foglalkoztatásának vizsgálata**

A cikkek egyik csoportja (33 cikk) a CSR-on belül a sokszínűség, diszkriminációmentesség egyik részterületként vizsgálja a kérdést. E cikkek közül most – az 1. táblázat logikáját követve – azokat fogjuk kiemelni, amelyeknek számunkra releváns mondanivalója van.

*Az intézményi feltételek, köztük a nemzetközi iránymutatások, valamint a fejlettebb országban található anyavállalatok szerepét hangsúlyozó cikkek*

Több cikk foglalkozik a sokszínűség szervezeti és/vagy társadalmi intézményesítésével: Wiley (2000) amerikai HR szakmai szervezetek etikai kódexeit hasonlítja össze hat szempont mentén: vizsgálata alapján ezekben a kódexekben csak elvétve és említés szintjén jelennek meg a sokszínűség vagy a fogyatékossgal élők. Valentine és Fleischman (2002) szintén amerikai kutatásuk alapján úgy találják, hogy azok a szakemberek, akik etikai kódexszel rendelkező vállalatoknál dolgoznak, elfogadóbbak és nyitottabbak a sokszínűség (így a fogyatékossgal élő emberek) iránt, így a téma etikai kódexbe foglalását szorgalmazzák.

Vuontisjarvi (2006) 2000-re vonatkozó finn nem pénzügyi jelentéseket vizsgálva sajnálattal állapítja meg, hogy a sokszínűség, mint téma csak elvétve jelenik meg bennük (ez az elmúlt 18 évben valószínűleg Finnországban is változott, köszönhetően a Global Reporting Initiative-nek (GRI) és az EU-szabályozásnak). Husser és munkatársai (2012) francia cégek jelentéseit, és azon belül az elterjedt CSR-indikátorokat vizsgálják: az alkalmazottakkal kapcsolatban jelenik meg a diverzitás (és csak nagyon áttételesen a fo-

gyatékossgal élők) témaköre. AlNaimi és munkatársai (2012) katari nem pénzügyi jelentéseken végeznek tartalomlemezést, ahol az „egyebek” kategórián belül említik a fogyatékossgal élő emberekkel való tudatos foglalkozást, amely szintén elvétve jelenik csak meg.

Ruiviejo és Morales (2016) spanyol pénzügyi cégeknél vizsgálja a CSR-tevékenység intézményesülését – a fogyatékossgal élő személyek csak indirekt módon, az esélyegyenlőségi tervekben kerülnek megemlíítésre. Kearns (2017) az ír nemzeti CSR-akciótervet elemzi a Caritas in veritate pápai enciklika tükrében, egyik ajánlasként a fogyatékossgal élő személyek foglalkoztatását említi, mint amely mentén az ír CSR-akcióterv és a vállalati gyakorlat is jóval tovább léphetne a pápai enciklika fényében.

Daspro (2009), valamint Cheng és Ahmad (2010) arra mutatnak rá, milyen nagy szerepe van a multinacionális vállalatok anyavállalatainak abban, hogy a fejlettebb régiókba (jelen cikkekben Mexikóba és Kínába) is elvigyék az etikus, (többek között a fogyatékossgal élöket is) befogadó üzleti gyakorlat példáját. Az anyavállalati hatás és a tudatos felelősségvállalás hatása nagyon erősen jelentkezett az általunk leírt esetekben is.

*Kapcsolódó fogyasztói kutatások – létezik-e, és hogyan működik az üzleti érdek?*

Siperstein és munkatársai (2006) az USA-ban, fogyasztók körében végeztek felmérést arról, hogy van-e bármilyen előítéletük a fogyatékossgal élő emberek foglalkoztatásával kapcsolatban. Az eredmények pozitívak voltak: 75%-uknak már volt pozitív tapasztalata sérült munkavállalókkal, és 87%-uk úgy nyilatkozott, szívesebben választana olyan céget, amelyikről tudja, hogy foglalkoztat fogyatékossgal élő személyeket. Ez az eredmény megerősíti azt az ér-

<sup>1</sup> Ezek a cikkek többnyire egy-egy ország gyakorlatát írják le. Többnyire azt nehezményezik, hogy nincs intézményesített megoldás, inkább ad hoc dől el, hogy mi lesz a fogyatékossgal élő munkavállalókkal, így sokszor, ha lehet, inkább eltitkolják állapotukat.

vet, hogy a vállalatoknak nemcsak morális kötelességük, de üzleti érdekük is ennek a kisebbségnek a foglalkoztatása. Öberseder és munkatársai (2014) a fogyasztók CSR-észlelését vizsgálják, ezen belül tesznek említést a kisebbségek, köztük a fogyatékosokkal élő emberek foglalkoztatásáról, mint a fogyasztói észlelést kis mértékben pozitívan befolyásoló tényezőről. Sutton és Hoyt (2016) a „design thinking”, mint stratégiai eszköz szolgáltatásminőség és hatékonyságnövelő hatását mutatja be kifejezetten a fogyatékosokkal élő fogyasztók esetében. A fejlesztési projektben egyetemi hallgatók is részt vettek, mint támogatók, és fontos tanulság, hogy a fogyasztókkal (köztük a fogyatékosokkal élő emberekkel) való empátia fontos az emberségesebb és hatékonyabb szervezet építése szempontjából (azaz morális és üzleti érdek is megjelenik).

### *További empirikus eredmények*

A további empirikus cikkek közül Papisolomou és munkatársai (2005) ciprusi vállalatok körében vizsgálják a CSR motivációját: a vállalatok 32%-ánál jelenik meg a fogyatékosokkal élő emberek foglalkoztatása. Ozgenes (2008) a török ipari szektorban vizsgálja a diverzitásmenedzsment gyakorlatát, és megállapítja, hogy gyakorlatilag minden HR-témában (felvétel, előléptetés, teljesítményértékelés) diszkriminálják a hátrányos helyzetűeket, köztük a fogyatékosokkal élő személyeket.

### *Történeti cikkek*

Argandona és munkatársai (2009) történeti cikke egy 1905-ben létrejött társadalombiztosítási intézmény felelősségvállalásáról szól, aminek már akkor része volt a baleseti biztosítás, valamint a rokkant- és öregségi nyugdíj nyújtása – így áttételesen jelenik meg benne a fogyatékosokkal élők foglalkoztatása. Ehhez kapcsolható Husted (2014) cikke is, aki több ország (USA, Japán, UK, Németország) vállalati felelősséghez kapcsolható gyakorlatát mutatja be 1800-tól 1914-ig, és ezek között a német fogyatékosági ellátások megjelenését a nyugdíj szolgáltatás kialakulásához köti.

### *Elméleti cikkek a sokszínűség HR-vonatkozásairól*

Koys (1988) az 1986-os Economic Justice for All című pásztori levél (amit az Amerikai Katolikus Püspöki Kar adott ki, és a diszkrimináció tilalmáról szól) alapján igyekszik meghatározni a sokszínűséget támogató HR-módszereket. A pásztori levél a diszkriminációmentességgel kapcsolatban említi a fogyatékoságot, mint egyikét azon léthelyzeteknek, amikor a munkavállalót segíteni, támogatni kell. A cikk többek között vállalati fogyatékosági programot, valamint a megfelelő öngondoskodást, a váratlan és várható helyzetekre való felkészítést segítő programok indítását javasolja a HR-nek. Zwetsloot és Pot (2004) a munkahelyi egészségmenedzsment fontosságát ecsetelve a fogyatékoságot, mint figyelembe veendő kockázati tényezőt említi. Berkley és Watson (2009) kiindulópontja, hogy a munkaadó és munkavállaló közötti kapcsolat a CSR alapja, és ezen a kapcsolatrendszeren belül hangsúlyozza a fogyatékosokkal élő személyek foglalkoztatásának fontosságát.

### *Elméleti cikkek a téma CSR-vonatkozásairól*

Dabic és munkatársai (2016) szakirodalmi összefoglaló cikkükben 1995-től végigtekintik, hogy a CSR-ra koncentrált cikkek milyen CSR-témákat milyen iparágakban vizsgáltak, és izgalmas mintázatokra mutatnak rá: a leginkább vizsgált iparágak közül kiemelkedik a kiskereskedelem és az élelmiszeripar, és mindegyikben nagy jelentősége van az olyan, közvetlenül emberekhez kötődő témáknak, mint a sokszínűség, munkabiztonság (bár a fogyatékosokkal élő emberek direkt módon nem jelennek meg). Hart (2010) azt vizsgálja, elég erős motiváló erő-e az üzleti érdek a diszkriminációmentességben, és úgy véli, hogy nem, sokkal hatásosabb nála a munkatársi részvétel és érzékenyítés, ezen kívül az állami szabályozás is elengedhetetlen.

### **A fogyatékosokkal élő emberek foglalkoztatását fókuszba helyezők cikkek**

A cikkek másik jelentős csoportja (59 cikk) kifejezetten a fogyatékosokkal élő emberek foglalkoztatását vizsgálja. E cikkek közül is azokat fogjuk kiemelni, amelyeknek számunkra releváns mondanivalója van. Ebben a kategóriában az empirikus munkák között már számos esettanulmányt találtunk, illetve itt is több cikk foglalkozik az intézmények és iránymutatások szerepével, mások pedig a motiváció (üzleti vs. morális érdek) kérdését taglalják. Szintén az empirikus cikkek között találtunk több olyat, amely a téma kapcsán a HR-oktatás, illetve a nonprofit szervezetek szerepét taglalja. Hasonlóan, mint az előző alfejezetben, az elméleti cikkeken belül külön kezeljük a történeti, illetve a HR, majd a gazdaságetika téma felől induló forrásokat.

### *Esettanulmányok fogyatékosokkal élő emberek foglalkoztatásáról*

A fogyatékosokkal élő emberek foglalkoztatásáról, illetve ennek a CSR-hoz való kapcsolódásáról számos esettanulmányt bemutató cikket találtunk. Több közülük nem kapcsolja össze a két témát, és csak egy-egy esetet ír le, általános következtetés levonása vagy összehasonlítás nélkül (Friedman & Weisbrod, 1978; Bowe, 1985; Lachenauer, 2014; Coutu, 2015). Mások összekapcsolják a két területet, Thomas (2004), valamint Palacios-Marqués és Devece-Carañana (2013) multinacionális vállalatok, míg Sison (2007), Miralles és munkatársai (2009), illetve Dorado és Shaffer (2011) régóta sikeresen működő társadalmi vállalkozások esetében. Megállapításaik változatosak: többen hangsúlyozzák, hogy az esettanulmányok megállapításait további kutatások segítségével operacionalizálni kell ahhoz, hogy valóban használhatóak legyenek jó gyakorlatként (Thomas, 2004; Sison, 2007; Palacios-Marqués & Devece-Carañana, 2013). Egyik fő tanulság, hogy bár alapvetően elérhetők a döntéshozatali és célmeghatározási folyamatok (Dorado & Shaffer, 2011), nem attól függ a fogyatékosokkal élő személyek foglalkoztatásának üzleti és társadalmi sikeressége, hogy klasszikus forprofit vagy társadalmi-e a vállalkozás, az igazán meghatározó a menedzsment felkészültsége és tudatossága (Miralles et al., 2009).

Williams (2017) ausztrál eseteket ír le, és szorgalmazza, hogy a fogyatékossgal élő emberek foglalkoztatását államilag szabályozzák, mert egy ennyire (és hangsúlyozottan nem az üzleti érdek miatt) fontos etikai, társadalmi ügyet minden lehető eszközzel propagálni kell, formálni és nevelni kell rá a társadalmat és a vállalatokat is. Vickers (2017) szintén Ausztráliában vizsgálódik, és megállapítja, hogy bár az ott érvényes szabályozás szerint a fogyatékról köteles beszámolni a potenciális munkavállaló, sokan mégis eltitkolják, ha tudják, mert félnek a diszkriminációtól.

### *Az intézményi feltételek, köztük a nemzetközi iránymutatók szerepét hangsúlyozó cikkek*

A két témánkat együtt tárgyaló cikkek közül négyet találtunk, amelyek erősen kapcsolódnak etikai intézményekhez. Dikken és James (2002) a FTSE 200-ba tartozó 100 cég 1994-1997-es nem pénzügyi jelentéseit vizsgálva megállapítja, hogy a jelentések 96%-ban megemlítik a fogyatékossgal élő munkavállalókat, de főként csak felvétellel kapcsolatban. Segovia-San-Juan és munkatársai (2017) Spanyolországra leszűkítve vizsgálják, hogy a téma hogyan jelenik meg a nyilvános CSR-kommunikációkban (főként nem pénzügyi jelentésekben, illetve weboldalakon). Megállapítják, hogy a CSR-témák közül a vállalatok a külső kommunikációra nagyobb hangsúlyt helyeznek, mint az alkalmazottakra, így például elsikkad a fogyatékossgal élők foglalkoztatásának témája.

Kulkarni és Rodrigues (2014) indiai cégek jelentéseit vizsgálva kapcsolják össze a téma megjelenését szervezeti jellemzőkkel: a kapcsolódó HR-módszereket kezelik a téma belső megjelenésének, míg a CSR-ban való hangsúlyozását külső megjelenésnek. Megállapításaik szerint a közepesen hosszú múlttal rendelkező vállalatok (51 és 99 év között) figyelnek erre legjobban, ám míg az állami szektorban erősebb a téma belső megjelenése (tehát a fogyatékossgal élő emberek alkalmazása), addig a magánvállalatok inkább külső CSR-témaként, a fogyasztókkal, vagy a hátrányos helyzetű csoportokkal kapcsolatos programjaikban foglalkoznak vele. Sonali és munkatársai (2017) szintén indiai cégek nem pénzügyi jelentéseiben keresik a fogyatékossgat, mint témát, és a foglalkoztatás mellett más kapcsolódó programokat is találnak.

McDonald (2000) az EU diszkrimináció ellenes politikájának irányait jónak tartva hangsúlyozza, hogy a rugalmas, versenyképes és nem diszkriminatív munkaerőpiac létrejöttéhez ezeket fel kell tölteni valós lépésekkel.

Völker (2013) azt mutatja meg, hogy milyen pozitív hatásai vannak az inkluzív munkaerőpiacnak Argentínában, ahol a téma a vállalatoknál a CSR része, az államigazgatásra vonatkozóan pedig jogszabályok is előírják a hátrányos helyzetű csoportok foglalkoztatását. Seing és munkatársai (2015) Svédországban szorgalmaznak hasonló szabályozást, miután megállapítják, hogy gyakorlatilag ad hoc módon, a cég érdekei alapján dől el, hogy egy sérült embert visszavesznek-e a munkahelyére. Shrader és munkatársai (2014) bemutatják, hogy egy inkluzívabb (a másságot deklaráltnan elfogadó, megfelelően nyíltan kommunikáló, támogató) munkahely esetében jobban be merik vallani fogyatékossgukat a munkavállalók, akár már a felvételi folyamat

alatt is. Mandal és Ose (2015) a norvég helyzetet mutatják be, hangsúlyozzák, hogy a CSR iránt elkötelezett, azt intézményesítő cégeknél nagyobb arányban foglalkoztatnak fogyatékossgal élő személyeket.

### *Motiváció – üzleti érdek vagy morális kötelesség?*

A cikkek egy része a már többször említett morális kötelezettség vs. üzleti érdek szempontjából vizsgálja a fogyatékossgal élő emberek foglalkoztatását. Alder és Gilbert (2006) amerikai kutatási eredményeket mutatnak be, amelyek szerint a fogyatékossgal élő munkavállalók elkötelezettebbek és motiváltabbak (tehát hangsúlyozza, hogy a cégeknek üzleti érdekük foglalkoztatni őket), ugyanakkor összefoglalják azt is, hogy különböző etikai irányzatok alapján miért létezik erre morális kötelezettség. Bennett (2011) egy angliai pilot projekt eredményeit mutatja be, ahol 16 fogyatékossgal élő embert kezdtek el foglalkoztatni. Hangsúlyozza a projekt kedvező hatásait a vállalati kultúrára. Hernandez és munkatársai (2012) a vezetők attitűdje helyett tényleges cselekvéseiket vizsgálja (amit meghatároz az elérhető előny, a vonatkozó társadalmi norma és a döntési szabadság), és arra jutnak, hogy lényeges különbség van a forprofitok és a nonprofitok motivációja között: míg előbbieket inkább üzleti érdekből, utóbbiak a társadalmi cél miatt foglalkoztatnak sérült embereket. Azt is kimutatták, hogy inkább a sokszínűség biztosítására van erős társadalmi norma, de a többi hátrányos helyzetű csoport ezen belül megelőzi a fogyatékossgal élőket. A döntési szabadságot pedig erősen befolyásolják a gazdasági feltételek: ha recesszió van, ez a téma még inkább háttérbe szorul. Perez és munkatársai (2018) az EU 2001-es Green paperére és különböző kutatási eredményekre hivatkozva állnak ki az üzleti érdek elmélete mellett: mind a munkavállalók azonosulása és elkötelezettsége, mind a fogyasztók lojalitása erősíthető azzal, ha a cég tudatosan foglalkozik a sérült emberek helyzetével és ezt megfelelően kommunikálja is.

### *A HR-oktatás és -gyakorlat szerepe (empirikus cikkek)*

A cikkek másik csoportja alapvetően a fogyatékossgal élő emberekhez kapcsolódó HR-tevékenységekre koncentrál, csak érintve a CSR-t. Krefling és Brief (1976) különbséget tesz fogyatéék (disability) és akadály (handicap) között, és hangsúlyozza, hogy a munkáltatók attitűdjén kell változtatni ahhoz, hogy a fogyatékből ne keletkezzen akadály – ez az érvelés kapcsolódik a fogyatékossgal társadalmi modelljéhez. Végzős HR-hallgatókkal végzett kísérleteikkel bemutatják, hogy akik érzékenyítést kaptak a témában, nem diszkriminatívak a kiválasztás során. Miceli és munkatársai azonban (2001) 630 HR-s hallgatót bevonva saját kísérletükbe azt találták, hogy a hallgatók szisztematikusan alulértékelték a fogyatékossgal élő jelölteket, akkor is, ha jobb volt az interjúeredményük. Ez tanult és kondicionált hozzáállás, csak nehezen változtatható, ezért kell az érzékenyítés, valamint a procedurális méltányosság (pl. pozícióhoz, állapothoz kötött kérdésekkel az interjú során). Czajka és DeNisi (1988) azt vizsgálja, mennyire torzítanak a mentálisan és érzelmileg sérültekkel szemben a foglalkoztatási, különösen az értékelési rendszerek. Bamber és munkatársai (2017) amellet érvelnek, hogy a HR-eseknek

máshogy kell a fogyatékossgal élő emberekre tekinteni, mert ők máshogy látják a világot. Számukra megfelelő szocializáció és inkluzív HRM-technikák kellenek, hogy bejárhassanak egy értelmezhető karrierutat. Ahogy korábban Dibben és James (2002), többen hangsúlyozzák, hogy a cégek, ha kezelik is a témát, elsősorban a felvételi folyamat akadálymentesítésére koncentrálnak (Brecher et al., 2006; Vickers, 2015; Nelissen et al., 2016). Scroggins (2007) éppen ezért komplex strukturális HR-modellt állít fel, amely javíthatná a fogyatékossgal élő személyek munkahelyi helyzetét. Nelissen és munkatársai (2016) pedig azt javasolják, hogy mind a képzésekben, mind a vállalati értéknívánításokban hangsúlyosan jelenjen meg a téma. Kulkarni és Kote (2014) szerint az indiai munkáltatók ambivalensen közelítenek a témához, többnyire ad hoc munkákat kínálnak a sérülteknek, és többnyire kis változtatásokat sem alkalmaznak. Ezeket a tényezőket szisztematikusan javítani lehetne érzékenyítéssel, megfelelő munkakör tervezéssel, valamint fizikai és mentális akadálymentesítéssel. Colella (2001) szintén a munkakörök megtervezésének szükségességére hívja fel a figyelmet.

### **A nonprofit szervezetek szerepe**

Argandona (1999) a fogyatékossgal élő személyek foglalkoztatásának spanyolországi történetét mutatja be, ezen belül hangsúlyozza a nonprofit szervezetek szerepét – közülük legjelentősebb az ONCE, a vak emberek spanyol szervezete, amelynek erős vállalati kapcsolata is vannak. Gelashvili és munkatársai (2015) hangsúlyozzák, hogy ezeknek a szervezeteknek a szerepe különösen felértékelődött a válság alatt és után. Gidron (2014) amellel érvel, hogy ezt a szerepet állami szinten, támogatásokkal és kommunikációban is el kell ismerni, különös tekintettel a tranzitfoglalkoztatásra.

### **Történeti cikkek**

Az elméleti írások közül legkorábban McFarland (1944), Nathanson (1977), majd Pati és Morrison (1982) említik a fizikai fogyatékossgal élők foglalkoztatását, mint felelős üzleti gyakorlatot. Anderson (1989) azt fejti ki, hogy a technológiai fejlődés hogyan segítheti elő a vak emberek munkába állását. Vickers (2009) arról ír, hogy a válság jobban érinti a hátrányos helyzetű – köztük a fogyatékossgal élő – munkavállalókat, hiszen recesszió esetén őket előbb bocsátják el.

### **Elméleti cikkek a téma HR-vonatkozásairól**

Több olyan elméleti cikket is találtunk, amelyek a fogyatékossgal élő emberek foglalkoztatásához kapcsolódnak, és nem, vagy csak elvétve, áttételesen említik a CSR-tevékenységet. Roberts és Young (1997) szerint a procedurális méltányosság összetevői között a vállalati szereplők közötti kapcsolatok minősége befolyásolja leginkább, hogy egy sérült ember visszatérhet-e a munkájába. Barclay és Markel (2009) speciális területként a pszichiátriai problémákkal küzdők foglalkoztatásával kapcsolatos személyes és szervezeti gátakat veszik számba. Demuijnck (2009) a vállalatok morális kötelességének tartja, hogy elfogadják saját felelősségüket a diszkrimináció elleni küzdelemben, valamint saját sokszínűségi programot fejlesszenek. Cole és Salimath (2012) a morális kötelességet elfogadva, intéz-

ményi szemlélettel amellel érvelnek, hogy a diverzitást a szervezeti kultúrába kell beépíteni.

Langford és munkatársai (2013) szerint már nem elég a formális álláshirdetéseket vizsgálni, hiszen az információk jelentős része ma már a közösségi felületeken, hálózaton keresztül jut el az emberekhez. Hangsúlyozzák, hogy a fogyatékossgal élő személyek itt is hátrányban vannak, hiszen nehezebben kapcsolódnak ezekhez a közösségekhez (sokszor a megfelelő technológiai ismeret hiánya miatt), és ha igen, akkor inkább zárt, homogén csoportokhoz, márpedig a munkával kapcsolatban a heterogén, gyenge kötődések lennének hatékonyak. Segíthet viszont, ha a hálózat centrumában van egy megfelelő tanácsadó, ez növeli a megfelelő alkalmazás esélyét.

Bengisu és Balta (2011) az üzleti érdek új dimenziójára mutatnak rá azt állítva, hogy a fogyatékossgal élő emberek foglalkoztatása emeli a szolgáltatási színvonalat, a hatásosságot, és akár költségsökkenéshez is vezethet. Ehhez meg kell találni a szaktudással és képességekkel kompatibilis munkakört. Hasonló eredményre jutnak Ward és munkatársai (2012) is, hangsúlyozva, hogy a fogyatékos nem nyers, hanem intézményi tényező, tehát az intézményektől függ, hogy valaki hátrányos helyzetbe kerül-e (hasonló eredményre jutnak tehát, mint Krefting és Brief (1976) a disability és handicap különbségtétellel kísérleteikben). Az intézmények, valamint a technológia fejlődésével lehet elérni, hogy jobb legyen az ember-környezet illeszkedés, és így közelebb kerüljünk az esélyegyenlőséghez.

### **Elméleti cikkek a morális kötelességről, a vonatkozó etikai normákról**

Érdekes módon a kifejezetten a fogyatékossgal fókuszba helyező cikkek között nem volt olyan, amely igazán a téma CSR-vonatkozásait hangsúlyozta volna. Reed (2003) az emberi jogi modell mellett érvel, és azt mondja, a munkához való jog az, ami a vállalatokat kötelezi a fogyatékossgal élők foglalkoztatására. Cui és munkatársai (2013) a keresztény gazdasági tanításból vezetnek le a sokszínűsége, a máság tiszteletére vonatkozó morális normát, kötelezettséget. Stahl és munkatársai (2013) elméleti síkon összefoglalják egyéni, vállalati és társadalmi szinten, hogy milyen fő etikai normák szólnak a fogyatékossgal élő személyek foglalkoztatása mellett.

### **Összefoglalás – a fogyatékossgal élő emberek foglalkoztatása a nemzetközi CSR- és üzletietika-szakirodalomban**

A nemzetközi szakirodalmi keresésünk megerősítette azt az előfeltevést, hogy a fogyatékossgal élő emberek foglalkoztatása és a CSR kapcsolata olyan szerteágazó, több szempontból megközelíthető, vizsgálható témakör, amely kevésbé feldolgozott. További elméleti és empirikus, érintettek bevonó munkákra lenne szükség makro-, mezo- és egyéni szinten. Szakirodalmi kutatásunk alapján kevesebb az elméleti cikk, ennek az lehet az oka, hogy a téma elméleti alapvetéseiben a szakértők egyetértenek: a máság, a sokszínűség elfogadása mind üzleti, mind erkölcsi szempontból elvben alátámasztható. Ez kiolvasható a történeti cikkekből, illetve a HR és a gazdaságetikai elveket

bemutató írásokból, de ezt támasztják alá a vonatkozó nemzetközi ajánlások, iránymutatások és a róluk való nagyfokú elvi konszenzus is. Az azonban mindig érdekes kérdés – és a vállalatokat ez érdekli igazán – hogyan lehet lefordítani az elveket a mindennapi gyakorlatra, illetve mennyire teljesülnek a gyakorlatban az elméletben megfogalmazott szabályszerűségek (vagy az azokra vonatkozó várakozások).

A szakirodalmi keresés alapján az anyavállalati hatás, valamint a nemzetközi iránymutatások hatása is jelentős lehet (Husser et al., 2012). Ez a jelenség a CSR-kutatások alapján általánosságban hazánkban is kimutatható (Bank, 2017), de a mi eseteinkben is speciálisan kirajzolódott. Talán ide köthető, hogy több szakember szorgalmazza a téma (akár jogi) sokkal részletesebb szabályozását, hangsúlyozva, hogy bár vannak az önszabályozásra jó példák, ahhoz, hogy ezek általánossá váljanak, megfelelő HR-képzésre, társadalmi nevelésre, tudatosításra és jogi eszközökre van szükség.

### Esettanulmányok – a Grundfos és az Auchan esete

A következőkben két vállalati esetet (Grundfos és Auchan) mutatunk be és elemzünk. A kiválasztásnál a témával kapcsolatos korábbi kutatásaink eredményeire alapoztunk: ezek alapján mind a két cégről tudtuk, hogy tapasztalattal rendelkeznek a területen, és a fogyatékkal élő emberek foglalkoztatásával kapcsolatban elismerésekkel rendelkeznek. Az esettanulmányok elkészítésénél egyfelől a dokumentumelemzés módszerét alkalmaztuk: a két vállalat magyar és angol nyelvű, nyilvános és belső dokumentumait és jelentéseit, honlapját, valamint a nyilvánosan elérhető egyéb forrásokat (cikket, riportokat, a cégről szóló tudományos cikket vagy könyvfejezetet) tekintettük át. Másik oldalról mindkét esetben többkörös interjút készítettünk a CSR-területtel és a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatásával foglalkozó munkavállalókkal és vezetőikkel.

Az esetek bemutatásánál mindkét vállalatnál azonos logikát követünk: először bemutatjuk a nemzetközi vállalatot és a magyar leányvállalatot, ezt követően a CSR-stratégiát és ennek fő területeit, majd a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásához kapcsolódó nemzetközi és magyar gyakorlatot. Ezt követően kiemeljük a két vállalati gyakorlatban található, a CSR és megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásához köthető fő mintázatokat.

### A Grundfos gyakorlata

A Grundfos dán székhelyű multinacionális vállalatcsoport, a világ legnagyobb szivattyúgyártóinak egyike, amely 56 országban, több mint 80 céggel van jelen és 19 ezer alkalmazottja van. Évente több mint 16 millió szivattyút készít, amely 2014-ben közel 50%-os világpiaci részesedést jelentett. A magyarországi vállalatot 2000-ben alapították, jelenleg Magyarországon található a cég (Dánia után) második legnagyobb gyáregysége (több mint 100 ezer m<sup>2</sup> alapterületen). Tatabányán villany- és búvármotorokat, illetve szennyvíz-, keringető és építőipari szivattyúkat, Székesfehérváron szennyvízátelő és centrifugál szivattyúkat, valamint egyedi, egydarabos gyártási rendszerben óriásszivattyúkat gyártanak – több mint 4000 darab szivattyú készül Magyarországon naponta. A Grundfos Magyarország Gyártó Kft. (Grundfos Manufacturing Hungary, GMH) Magyarországon 2016-ban összesen 2022 főt foglalkoztatott.

A vállalatot 1945-ben alapította Poul Due Jensen saját családi házának garázsában. 1968-ban a Grundfos volt az első olyan dán vállalat, amely külön akadálymentesített műhelyt létesített megváltozott munkaképességű (továbbiakban MMK), különleges igényű munkatársai számára. A vállalat ma 86,6%-ban a (1975-ben alapított) Poul Due Jensen Alapítvány, 11,3%-ban a Due Jensen család, illetve 2,1%-ban Grundfos munkavállalók tulajdonában van. A vállalat központja Bjerringbro-ban (Dániában) van.

### Fenntarthatóság és felelősségvállalás a Grundfos globális és hazai működésében

A Grundfos – piacvezetőként a szivattyúgyártás és a víztechnológia területén – innovatív technológiai megoldásaival az emberek életminőségének javításához és a természeti környezet megóvásához szeretne hozzájárulni. A cég egyik jelmondata: „a fenntarthatóság a génjeinkben van”. A vállalatcsoport 2012-2017-re megfogalmazott fenntarthatósági stratégiája hat alapvető fókuszterületet jelöl meg, amelyre koncentrálni szeretnének. A vállalat 2001 óta készíti fenntarthatósági beszámolót, amelyben (2014-től) már a GRI és a Global Compact legfrissebb ajánlásait követik. A hat fókuszterület a következő:

- Fenntartható termékek: olyan termékek gyártása és eladása, amelyek újrahasznosíthatók, vagy segítik a felhasználót a vízfogyasztás csökkentésében. Emellett a Grundfos nagy hangsúlyt fektet az újrafelhasználásra, a csomagolástól kezdve az újrahasználatig figyel az erőforrások gazdaságos fel- és újrahasznosítására.
- Munkavállalói kompetenciák: a Grundfos kötelezettségének érzi azt, hogy dolgozói is minél tudatosabbak legyenek, és a fenntarthatóság része legyen a gondolkodásuknak. Ennek érdekében több olyan képzést, tréninget, programot szerveznek, ahol ezen van a hangsúly.
- Ökológiai lábnyom: a vállalat tevékenységében nagyon fontos szerepet játszik az, hogy mind a saját, mind pedig a fogyasztói által felhasznált energiát csökkentsék. Céljuk az, hogy sose használjanak el több energiát, mint 2008-ban, valamint az, hogy 2025-re a 2008-as vízfogyasztásukat 50%-kal tudják csökkenteni.
- Munkahely: a Grundfos számára a dolgozók biztonsága, egészsége és jóléte mindennél fontosabb. Ennek érdekében a munkahelyeket is a lehető legbiztonságosabban alakítják ki, hogy elkerüljék a munkahelyi baleseteket (a munkahelyi balesetek száma a GMH-nál 80%-kal csökkent 2010 és 2015 között). Emellett fontos a dolgozók diverzitása, valamint az, hogy a speciális igényekkel rendelkezőknek megfelelő környezetet hozzanak létre. A vállalat törekszik a nők (2014-ben 20%, cél 2017-re: 25%) és a nem dán vezetők (2014-ben 26%, cél 2017-re 40%) arányának fokozatos növelésére, illetve a megváltozott munkaképességű munkavállalók minimum 3%-os arányának megtartására.
- Közösség: a vállalat célja támogatni az olyan közösségi fejlődést érintő projekteket, amikkel közös értékeket tudnak teremteni. A 2008-ban megindult Water2life program elsősorban a tiszta ivóvízhez kötődő közösségi tevékenységekhez kapcsolódik.
- Felelős üzleti gyakorlat: a Grundfos 2002-ben csatlakozott a Global Compact-hoz, és nagyon fontosnak tartja a törvényeknek való maradéktalan megfelelést és a

kockázatok kezelését. A vállalatcsoport rendelkezik a munkavállalók részére útmutatóként szolgáló Etikai kódexszel, etikai monitoringrendszerrel és az etikai esetekben eljáró bizottsággal. 2014. december 10-én vezette be a cég a Grundfos Emberi Jogok Politikát, amelyben meghatározták, hogy mit jelent az emberi jogok érvényesülése a vállalatnál és mit várnak el érintetteiktől ezzel kapcsolatban.<sup>2</sup>

A Grundfos 2011-ben újrafogalmazott legfőbb értékei alapján törekszik arra, hogy működése fenntartható, őszinte és megbízható, emberközpontú, független, partnernközpontú és töretlen ambíciókkal rendelkező legyen. A Grundfos „*az embereket tartja szem előtt. Gondoskodik a személyes fejlődéséről. A Grundfosnál mindenki megvan a szenvedély és lehetőség. Mindenki hatással lehet az eseményekre. Mindenkiel érezetjük, hogy tiszteljük és értékesnek tartjuk.*”<sup>3</sup>

### Fogyatékosággal élő emberek foglalkoztatása a Grundfosnál

A Grundfos az emberi erőforrásokra vonatkozó politikájában megfogalmazza, hogy minden alkalmazottját egyenlően, tisztelettel kezeli, valamint elkötelezettségét arra nézve, hogy megváltozott munkaképességű (továbbiakban: MMK) munkavállalókat<sup>4</sup> alkalmazzon. Ez a kezdeményezés arra az alapítótól származó vállalati alapfilozófiára épül, hogy az egyénre, annak ötleteire, kötelezettségeire, felelősségtudatára, szükségleteire, szaktudására és problémáira kell összpontosítani, de minden ember a saját élete mellett a közösségért és azokért a munkakapcsolatokért is felelős, amelynek részese.

A vállalat – 1945-ben, alapító okiratában megfogalmazott célja – hogy dolgozóinak 3%-a megváltozott munkaképességű és fogyatékosággal élő személy legyen<sup>5</sup>. A cég 1968-ban indította el Dániában az úgynevezett Flex programot, amely foglalkoztatási gyakorlat (és kapcsolódó felelős magatartás és hosszú távú elkötelezettség) komoly hatást gyakorolt Karen Jespersen dán szociáldemokrata miniszter gondolkodására is. Az 1994-ben meghirdetett – és részben a Grundfos gyakorlata által inspirált – *‘it concern us all’* dán nemzeti kampány célja az volt, hogy a vállalatokat és a szociális szervezeteket együttműködésre bírja a nyílt piaci integráció és társadalmi befogadás érdekében (Habish et al., 2005). A Grundfos az akadémiai és a vállalati szektor szemében egyaránt „*a megbízható dán vállalat prototípusa, amely gyakorlatban mutatta meg, hogyan tud közreműködni egy társadalmi probléma megoldásában, miközben saját javát is szolgálja. ... A Grundfos példája jól mutatja, hogyan lehet a CSR egyszerre társadalmi kötelesség és jól felfogott üzleti érdek*” (May et al., 2007, p. 92).

A befogadó munkáltatói gyakorlat jegyében az évek során a Grundfos hat műhelyt alakított ki Dániában (Bjer-

ringbroban), Kinában (Shanghaiban) és Magyarországon (Tatabánya, Székesfehérvár). Ezeknek a műhelyeknek a kialakítása annyiban különbözik a többi (szintén akadálymentes) gyári és irodai területtől, hogy rugalmasabban alkalmazkodik az egyéni képességekhez. A fogyatékosággal élő munkavállalók a gyártástól kezdve az adminisztratív munkáig szinte mindenhol képviseltetik magukat a cég különböző vállalataiban.

A Grundfos fenntarthatósági jelentésében azt állítja, hogy működésük során megfelelnek azoknak az etikai, jogi és közösségi elvárásoknak, amiket a társadalom elvár egy vállalattól. Globális szinten 2016-ban a vállalat az összes munkavállalója közül 2,2%-a tekinthető megváltozott munkaképességűnek. A foglalkoztatás mellett több más ponton is kapcsolódnak az MMK-emberek helyzetének megoldásához, például:

- Szingapúrban a dolgozók és családjaik önkéntesként dolgoztak egy fogyatékosággal élő személyeknek létrehozott otthonban (Mindsville@Napiri), és alapvető szükségleti cikkeket adományoztak nekik.
- A Grundfos egyesült királyságbeli vállalata a Portland Egyetemen tanuló tanulási nehézségekkel küzdőket, illetve a más fogyatékosággal élő embereket támogatta anyagilag.
- A Grundfos Kazahsztán 2012-ben 200 kazah fogyatékosággal élő gyermek karácsonyát támogatta az ARDI rehabilitációs központtal együttműködésben. A Grundfos Vietnám 2013-ban szintén fogyatékosággal élő árva gyermekeket támogatott.
- A Grundfos 2008-ban Dániában kiadott egy ismertetőt („Get a grip on practice”) arról, hogy hogyan lehet támogatni a munkaerőt. Ez más vállalatoknak, politikusoknak, helyi szervezeteknek szól. Arra is bátorítja a vállalatokat, hogy alkalmazzanak fogyatékosággal élőket, és ehhez segítségül példákat is hoz a saját működéséből.
- Az egyik rehabilitációs üzemben a dolgozók termékek újrahasznosításával foglalkoznak. Ez a műhely azért fontos, mert munkaképességükben erősen korlátozott emberek értékteremtő tevékenységeket végezhetnek, miközben a környezet védelméhez is hozzájárulnak. „*Új ellátási forrásokat kell azonosítanunk. Sok tárgyat, amit használunk a mindennapi munkában a Grundfosban, mint a telefonokat, monitorokat, kávégépeket, nem hasznosítunk újra. Feladatunk, hogy minden munkatársunk megértse, hogy egyszerre tudunk segíteni rajtuk és a környezetünkön*” – nyilatkozta Mogens Lindhard, a Grundfos CSR-vezetője (Grundfos Sustainability Cases).

A 2000-ben létrejött magyar vállalat (GMH) Tatabányán és Székesfehérváron (itt 2007-ben kezdődött a termelés) rendelkezik telephellyel. Az alapító szándékának megfelelően a gyár és az irodaépületek is teljes mértékben akadálymentesek, a tatabányai gyárakba Dániából telepítették

<sup>2</sup> Grundfos Sustainability Progress Report 2014, Grundfos Annual Report 2015

<sup>3</sup> Grundfos Értékek

<sup>4</sup> A vállalati dokumentumokban a „employees on special terms” kifejezést használják.

<sup>5</sup> Magyarországon jelenleg 5% a törvényben rögzített elvárás a 25 főnél többet foglalkoztató vállalkozások esetében. Aki ezt nem teljesíti, annak rehabilitációs hozzájárulást kell fizetnie.



át a rehabilitációs termelési részleget. Jelenleg Tatabányán 75, Székesfehérváron 40, azaz összességében 115 megváltozott munkaképességű munkavállalót foglalkoztatnak (ez az összes munkavállaló 5,4%-a) 108 fő fizikai, 7 fő adminisztratív munkakörben. A fizikai dolgozók 3 üzemben, 5 munkaterületen, 4 órás, több műszakos munkavégzési rendben tevékenykednek. A Grundfosnál változatos jellegű egészségkárosodással rendelkező munkavállalók vannak jelen. A jelenleg alkalmazott munkavállalók elsősorban mozgásszervi károsodással rendelkeznek, de ezek általában nem tisztán vannak jelen, hiszen a komplex minősítés során a rehabilitációs hatóság a betegek össz-szervezeti egészségkárosodását méri fel, így azok, akik jogilag megváltozott munkaképességű személynek számítanak, általában több betegségtípussal kerülnek be a „rendszerbe”. Legjellemzőbbek azonban a mozgásszervi megbetegedések, daganatos betegségek, pszichés és idegrendszeri problémák. Ritkább a hallássérültek, értelmi sérültek jelenléte, és egyáltalán nem jellemző a látássérültek és autisták felvétele. Nem zárnak ki senkit a folyamatból, azonban az egyenlő bánásmód elvét követve mindenkinek ugyanazon kiválasztási folyamatnak kell megfelelnie ahhoz, hogy bekerüljön a céghez.

Az MMK-foglalkoztatás iránti elkötelezettség a tulajdonostól és a Grundfos menedzsmenttől jön, de a magyar vállalatvezetés is elkötelezett (2008 óta már magyar a GMH felső vezetője is). A magyar vállalatban is deklarált alapelv, hogy a vezető kiválasztásban fontos szempont az érzékenység, illetve minden belépő vezető részt vesz érzékenyítő célú felkészítő beszélgetésen. A HR jelentős stratégiai és meghatározó operatív szerephez jut: egyik oldalról a kapcsolódó HR-folyamatok kialakításában és fejlesztésében, másik oldalról a befogadó szervezeti kultúra folyamatos táplálásában. Fontos lépés volt, amikor – dán mintára – 2010-ben eldöntötte a cég, hogy szociális munkást alkalmaz. A szociális munkás nemcsak a rehabilitációs csoportban tevékenykedő munkavállalókkal és a hozzájuk kapcsolódó folyamatokkal foglalkozik, hanem a többi munkavállaló egészségügyi problémáival, betegségével, esetleges rehabilitációs folyamatával is. Hozzá tartozik a kapcsolódó CSR-aktivitások koordinálása is, köztük a civilekkel és más partnerekkel való kapcsolattartás – ezzel is szorosabbá téve az MMK-foglalkoztatás és a CSR-tevékenység közötti kapcsolatot.

*„Alapvetően abban hiszünk, hogy a Grundfos és a társadalom, amiben tevékenykedünk, egymástól függenek. A sikeres vállalatoknak szüksége van egészséges társadalomra, és az egészséges társadalomnak szüksége van sikeres vállalatokra. Ezért üzleti döntéseink követik a közös értékek alapelveit – az értékeket, melyek mindkét félnek előnyösek”<sup>6</sup>.*

### Az Auchan gyakorlata

Az első Auchan áruházat Gérard Mulliez alapító elnök 1961-ben nyitotta meg Észak-Franciaországban. Európában elsőként egyesítette az önkiszolgálást, a diszkontot és a

’mindent egy fedél alatt’ elvet. A nemzetközi terjeszkedést 1981-ben kezdte meg. Napjainkban az Auchan egyike a legfontosabb francia kereskedelmi csoportoknak, világszerte pedig 2 kontinens 12 országában van jelen, 1774 hipermarkettel és szupermarkettel, valamint 340 kereskedelmi központtal. A vállalatcsoport jelenleg több mint 351000 munkatársat foglalkoztat. Az Auchan Holding a tőzsdén nem jegyzett, családi és munkavállalói részvényesek által tulajdonolt gazdasági társaság.

Magyarországon az Auchan csoport 1996 óta van jelen. Az első, budaörsi áruházat 1998-ban nyitották meg. Az Auchan Magyarország Kft. jelenleg 19 hipermarketet, egy 1 szupermarketet (Szekszárd), online áruházat (2016 óta) és 18 töltőállomást működtet és közel 7000 munkatársat foglalkoztat.

### Fenntarthatóság és CSR az Auchan globális és hazai működésében

Az Auchan törekszik a helyi piacokhoz való alkalmazkodásra, az ezt megengedő termékcsoportoknál helyi beszállítókkal dolgoznak, és támogatják a helyi közösségeket. Ez abban is megjelenik, hogy egységes CSR-stratégiájuk (amelyet négy fő érintetti körrel kapcsolatban fogalmaztak meg) megvalósítása mindenhol helyi szintű kezdeményezéseket is magában foglal. A vállalat csoportszinten integrált jelentést ad ki, amelynek egyes részei (pl. érintetti párbeszéd) a GRI G4-es iránymutatás alapján születtek meg, de maga a jelentés nem a GRI szerint készült.

A CSR-stratégia négy alapvető területe<sup>7</sup> :

- munkavállalók: életminőség és elégedettség a munkában – képessé tétel, gondoskodás és a sikerek, eredmények megosztása,
- fogyasztók: felelős kiskereskedelmi tevékenység – helyi, jó minőségű, egészséges termékek, elérhető áron,
- természeti környezet: egészség és környezeti hatás – energiagazdálkodás, hulladékkezelés, szénlábnyom csökkentése,
- társadalom – felelős beszerzés, szolidaritás a helyi közösségekkel.

A stratégiában a munkavállalókkal kapcsolatos részben jelenik meg a sokszínűség és az esélyegyenlőség témája, kiemelten fontos vállalati ügyként. A jelentésben különböző helyi példákat mutatnak be, milyen eszközökkel (jelzésekkel, kiemelésekkel, Braille kiírásokkal, rámpákkal, különleges bevásárlókocsikkal) és képzésekkel, tréningekkel (pl. meg lehet tanulni jelbeszédet), vagy akár felvilágosító videókkal tudnak tenni a fizikai és a mentális gátak lebontásáért. A téma megjelenik a fogyasztókkal kapcsolatban is, egyes országokban például a siket fogyasztók eligazodását videós fordító rendszer segíti.

A CSR-terület 2016-ig Magyarországon és csoportszinten is a kommunikációhoz tartozott. 2016-ban azonban a magyar mátrix típusú szervezetben a CSR koordinációja a

<sup>6</sup> Grundfos értékek (<http://hu.grundfos.com/about-us/sustainability-responsibility/our-approach/creating-shared-value.html>)

<sup>7</sup> Auchan France (2013). Idées an Action, Idées au Quotidien, Rapport Développement Durable Auchan France 2011-2012, Paris

beruházási igazgatóhoz került, onnantól a területért 4 fő csapat felelt, köztük a foglalkoztatást támogató HR-vezető. A 2017-es szervezeti átalakulás során új poszt jött létre, a CSR-igazgatóé. A CSR-igazgató közvetlenül a HR-igazgató alá tartozik, megfelelően az anyavállalat nemzetközi hatályú döntésének. A HR-igazgató közvetlenül a vezérigazgatónak felel a témáról. A tervek szerint növekedni fog a CSR-ért felelős csapat létszáma is, amely eddig is és ezután is a vállalat különböző területein dolgozó kollégákból áll össze. A csapat tagja lesz továbbra is a foglalkoztatást támogató HR-vezető, a beszerzési igazgató, valamint egy áruház-igazgató, egy marketinges, a vállalati kapcsolatokért felelős igazgató, egy beruházás területén dolgozó és egy, az expanzió területén dolgozó munkatárs. Ez egyfelől az elkötelezettség érzékeltetésére szolgál, másfelől ezáltal is biztosítják, hogy a CSR-szemlélet átszöjje a vállalat egészét.

Ahogy csoportszinten is, a CSR-stratégia négy fő területre épül, a témák és a hozzájuk kapcsolódó célok és értékek a csoportszintű témákkal, célokkal és értékekkel egyeznek meg. A CSR-tevékenység tulajdonképpen a négy legfontosabb érintett csoportra koncentrálnak: munkavállalók, társadalom, vásárlók és természeti környezet. A sorrend itt az egyes témáknak a magyar cégen belüli hangsúlyát, kidolgozottságát is jelöli.

Az Auchan Magyarország CSR-tevékenységének egyik legfontosabb területe a hátrányos helyzetű fiatalok támogatása, ennek szervezeti keretét az „Auchan az Ifjúságért Alapítvány” adja. A nemzetközi alapítvány már 20 éves, Magyarországon 2012 óta végeznek ilyen munkát, anyavállalati minta alapján hátrányos helyzetű fiatalok számára írnak ki pályázati lehetőségeket. Ezenkívül fontos a tevékenység környezetbaráttá tétele (energiagazdálkodás, hulladékgazdálkodás), valamint az ételmiszermentés – a felesleges mennyiséget adományként hasznosítják. Társadalmi felelősségvállalási kezdeményezései során az áruházlánc rendszeresen támogatja a helyi közösségeket, partnere az SOS Gyermekfalvaknak, a Magyar Ételmiszerbank Egyesületnek és a Vöröskeresztnek. A 2017. év kiemelt projektje volt az „Élet kék program”, amelynek témája az egészséges életmód volt.

A társadalmi felelősségvállaláson belül fontos témaként jelenik meg az esélyegyenlőség, a vállalat 2015-ben készítette el Esélyegyenlőségi Tervét. Etikai Kódexük legújabb változata 2016. június 1-től hatályos.

### **Fogyatékosággal élő emberek foglalkoztatása**

Az Auchan először 1993-ban fogalmazta meg a fogyatékosággal élő személyek foglalkoztatásához kapcsolódó elkötelezettségét. Az anyavállalat 2013-ban komoly és hosszú távú elkötelezettségéért Diverzitás Díjat kapott Franciaországban.

A munkavállalók esetében kiemelten kezelik a sokszínűséget, külön figyelnek a kismamák, a 45 évnél idősebbek, a romák és a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatására. Az Auchan Magyarország a Munkáltatók Esélyegyenlőségi Fórumának (MEF) alapító tagja.

A vállalat a forprofit foglalkoztatók között egyike a legnagyobb MMK-foglalkoztatóknak, és a cég foglalkoztatja a legtöbb siket- és nagyothalló embert Magyarországon (kb. 100 fő, ebből 50 fő, aki a kommunikációban segítséget igényel, a többiek nagyothallók). A munkavállalók 5,7%-

a megváltozott munkaképességű (közel 400 ember, a törvényben előírt 5%-ot már 3 éve elérték), és ezt a jövőben növelni szeretnék, mert úgy gondolják, hogy ez a cégnek egy fontos sajátossága. A munkavállalók között szinte minden fogyatékos csoport jelen van: belgyógyászati, mozgásszervi, pszichoszociális problémákkal küzdők, autizmussal élők, Down szindrómások, látássérültek, valamint hallássérültek. Az Auchan Magyarország 2016-ban negyedik alkalommal is átvehette a Fogyatékoság-barát munkahely elismerést, ekkor az évben a Befogadó Környezet különdíjat is elnyerték.

A magyar vállalat tudatosan 2010 óta foglalkoztat megváltozott munkaképességű embereket. Ez a dunakeszi áruház francia igazgatójának és az akkori toborzásért felelős HR-vezetőnek köszönhető. Az áruház-igazgató Franciaországban találkozott egy siket pénztárossal, innen támadt az ötlete, hogy ezt Magyarországon is megpróbálhatnák. A cél a sokszínűség növelése és a hátrányos helyzetű emberek segítése volt. A dunakeszi áruházban volt egy jelelni tudó, halló pénztáros, ő is részt vett a részletek kidolgozásában. A HR-vezető felkereste azokat a szervezeteket, amelyekkel ezen a területen együtt lehet működni (pl. Siketek és Nagyothallók Országos Szövetsége, SINOSZ), megterveztek a munkakört, ezután újabb munkaköröket, majd kiterjesztették a toborzást más fogyatékoságokra is. Végül 2013-ra vált országossá, minden telephelyen alkalmazottá az MMK foglalkoztatására vonatkozó kezdeményezés (ekkor ez 200 MMK-ember foglalkoztatását jelentette).

2010 óta évről-évre folyamatosan nő a megváltozott munkaképességű munkatársak száma az áruházláncnál, amely mostanra majdnem elérte a 400 főt. A munkakörök változatosak: vannak direkt MMK-emberek számára kialakított munkakörök (szavatossági idő felelős, áruvédőző, biztonsági recepciós, takarító, adminisztrátor, pénztár-hosztess és host, árufeltöltő, eladó vagy pék, pék csomagoló, illetve növénygondozó, frissességi szerződés felelős), valamint a korábban is létező munkakörökben (személyzeti asszisztens, pénztáros) is foglalkoztatnak megváltozott munkaképességű embereket.

A jelenleg a B2B kapcsolatokért és e-kereskedelemért felelős projektmenedzser maga is megváltozott munkaképességű, 2013 óta dolgozik a vállalatnál. Emellett az MMK foglalkoztatásának nagykövete a cégen belül és azon kívül. Részt vesz a kapcsolódó fejlesztésekben, a koncepció kialakításában, workshopokon és állásbörzéken. A téma dedikált felelőse a CSR-csapaton belül a foglalkoztatást támogató humán erőforrás-vezető. Az, hogy a témának ki-nevezett felelőse van, mutatja a vállalat elkötelezettségét, és fontos tényezője a hosszú távú sikerességnek.

A 2015-ben született Esélyegyenlőségi Terv folyamatosan fejlődik, ez alapján növelni szeretnék a megváltozott munkaképességű foglalkoztatottak számát, ám az általános munkaerőhiány miatt számuk az elmúlt 2 évben stagnált.

### **Következtetések**

Hogy a bemutatott jó gyakorlatok valóban jó példaként szolgáljanak, összefoglaljuk a legfontosabb tapasztalatokat, kutatási eredményeket, és párhuzamot vonunk az ismertett szakirodalommal is (2. táblázat).

2. táblázat A két eset összehasonlítása - legfontosabb tapasztalatok és eredmények

|  | <b>Grundfos</b>   | <b>Auchan</b>  |
|--|---|--|
| <b>CSR-stratégia és a vállalat fő CSR-tevékenységei</b>                                | Fenntartható termékek, Munkavállalói kompetenciák, Ökológiai lábnyom, Munkahely, Közösség, Felelős üzleti gyakorlat   | Felelősség a következő érintettekért: munkavállalók, társadalom, fogyasztók és természeti környezet  |
| <b>A fogyatékossgal élő emberek foglalkoztatásának története és jelenlegi állapota</b> | A Grundfos 1968 óta, a GMH 2001 óta<br>Jelenleg 115 fő (5,4%)<br>Speciális HR-rendszer<br>Különböző best practice díjak   | Az Auchan 2011 óta (tudatosan, a stratégia részeként)<br>az Auchan Hungary 2010 óta<br>Jelenleg 400 fő (5,7%)<br>Speciális felvételi és integrációs rendszer<br>Különböző best practice díjak                                  |
| <b>A fogyatékossgal élő emberek foglalkoztatásának céljai, motivációja</b>             | Az alapító akaratának követése<br>Nemzetközi sztenderdek<br>A téma immanens része legyen a vállalati kultúrának   | Sokszínűség<br>A hátrányos helyzetűek segítése<br>Társadalmi érzékenységek   |
| <b>A kulcs sikertényezők és erősségek</b>  | A Grundfos tulajdonosainak és menedzsmentjének elkötelezettsége<br>A befogadó vállalati kultúra és a HR-gyakorlatok folyamatos fejlesztése<br>Rugalmasság<br>Szisztematikus elemzés, folyamatos fejlődés és innováció | CEO-szintű elkötelezettség csoport- és magyar szinten is<br>Speciális felvételi és integrációs folyamat<br>Dedikált felelős<br>Belső és külső érzékenyítő programok, a téma felszínén tartása, kommunikáció                    |
| <b>Problémák</b>   | Előítéletek<br>Feszültségek a termelési csúcsidőszakokban<br>Toborzási nehézségek, küszöbkompetenciák szükségessége<br>Méltányosság és rugalmasság  | Alulinformáltság, tudatlanság<br>Munkaerőhiány<br>A tréningek és a karrierút akadálymentesítése  |
| <b>A CSR- és a HR-gyakorlat kapcsolódása</b>   | A CSR-t és a fogyatékossgal élő emberek foglalkoztatását összekötő nemzetközi sztenderdek<br>Speciális HR-rendszerek, pl. szociális munkás alkalmazása<br>Szemléletformálás   | Hátrányos helyzetű fiatalok segítése – a fogyatékossgal kapcsolódóan<br>Az egyik HR-vezető felelős a CSR-ért is<br>Speciális felvételi és integrációs folyamat<br>A téma nagykövete, mint a szemléletformálás, informálás arca |

Mindkét esetben fontos szerepet játszik az (európai) nemzetközi vállalattól származó erős impulzus (Daspro, 2009; Cheng & Ahmad, 2010; Thomas, 2004, valamint Palacios-Marqués & Devece-Carañana, 2013), és annak következetes és elkötelezett helyi megvalósítása, amelyhez elengedhetetlen a magyar menedzsment elkötelezettsége. Az anyavállalat hatása egyébként is jellemző mintázata a magyar CSR-nak (Bank, 2017), de itt mindkét esetben ezen túlmenően hosszú távú és elkötelezett, nemzetközi elismerésekkel is díjazott példákról van szó. A Grundfos maga a CSR elméleti irodalomban is többször megjelenő vállalat (Habish et al., 2005).

Mindkét szervezetnél megjelennek és fontosak a nemzetközi CSR-sztenderdek (McDonald, 2000; Svensson & Wood, 2008; Hart, 2010; Völker, 2013; Luque-Vilchez & Larrinaga, 2016; Williams, 2017, valamint Kearns, 2017). Ennek egyik folyományaként mérési pontként és mérőszámként is megjelenik a fogyatékossgal élő személyek foglalkoztatása, de miközben tudatosan figyelik a költségeket, mégsem csupán a „business case” logika vezeti magát a foglalkoztatást, hanem erősen megjelennek az etikai érvek is (Reed, 2003; Stahl et al., 2013). Mindkét szervezetre jellemző a CSR, a felelősség komplex értelmezése: nem kom-

munikációs, PR-célokat követnek, hanem társadalmi (különösen a belső érintettek, a munkavállalókra vonatkozó) szemléletformálás és változtatás a kimondott cél.

Ehhez kapcsolódóan mindkét esetre jellemző, hogy a fogyatékossgal, megváltozott munkaképességhez több vállalati program is kapcsolódik (Grundfos: termékinnováció, Auchan: fogyasztói programok, szemléletformálás). Mindkét szervezet nyitott sokféle fogyatékossgal élő ember számára, ez is mutatja, hogy valóban a sokszínű vállalat megteremtése a céljuk.

A téma fejlődésének üteme eltérő a két esetben: míg a Grundfos akadálymentesen építkezett a magyar cég alapítása óta, az Auchannál a téma később került fókuszba, így ez utóbbinál a magyar gazdasági ösztönzőknek jelentősége lehet a gyors fejlődésben (ld. Alder & Gilbert, 2006; Bennett, 2011; Bengisu & Balta, 2011; Hernandez et al., 2012; Perez et al., 2018).

A szakirodalomban sok szó esik a megfelelő szervezeti jellemzőkről, a vállalati kultúráról, a szervezeti szereplők kapcsolatairól (Roberts & Young, 1997; Valentine & Fleischman, 2002; Devinatz, 2008; Ward et al., 2012; Cole & Salimath, 2012; Robert et al., 2016). Mindkét esetre jel-

lemzőek a nem főáramú szervezeti megoldások, és ezek folyamatos és rugalmas alakítása. Erre jó példa a dedikált szociális munkás a Grundfos-nál, illetve az esélyegyenlőségi nagykövet az Auchannál, mindketten olyan konkrét dedikált személyek, akik hitelesek, mert egyikük a szociális szférából jött szakember, másikuk maga is fogyatékossgal élő munkavállaló. Az integrált kezelést a CSR-t és a fogyatékossgal élő személyek foglalkoztatását egy szervezeti egységbe helyező szervezeti megoldás biztosítja.

Scroggings (2007), Yue (2008), valamint Sonali és munkatársai (2017) a komplex, a téma minden területére szerteágazó HR-rendszerek szükségességére hívja fel a figyelmet. Mindkét szervezetre jellemző a folyamatos megújulási képesség a HR-folyamatok szintjén, az egyes HR-rendszerek (felvételi folyamat (Dibben & James, 2002; Miceli et al., 2001), teljesítményértékelés (Czajka & Denisi, 1988), munkakörök tervezése (Colella, 2001), karrierút (Bamber et al., 2017) bátor alakítása, „trial and error” módszer, a belépési és folyamat-diszkrimináció kezelése. Mivel szükséges, a fizikai környezet kialakításában, illetve a technológia alkalmazásában is rugalmasak, akár úgy is, hogy a közösségi médián keresztül küldenek üzeneteket, akár állásajánlatokat (Langford et al., 2013).

Ehhez kapcsolódóan mindkét esetben fontosak az érdekenyítő programok (Krefting & Brief, 1976; Barclay & Markel, 2009; Burr, 2009; Hart, 2010; Kulkarni & Kote, 2014) – elsősorban a cégen belül, de akár azon kívül is.

Mindkét szervezet folyamatos és stratégiai kapcsolatban van a fogyatékossgal élők szervezeteivel, más munkáltatói szervezetekkel (pl. MEF mindkét esetben, az Auchannál a SINOSZ). Megosztják a saját gyakorlataikat, szívesen tanulnak, összességében mindkét szervezetben megjelenik a külső és belső érintettektől való tanulás és fejlődés, részvételi alapú együttműködés. A Grundfos esetében kiemelték, hogy a vállalatban belül a különböző nemzeti vállalatok között nagyon jelentős a „best practice”-ek megosztása a CSR- és a HR-területen is, és a magyar szervezet komoly szerepet játszik a fogyatékossgal élő emberek foglalkoztatáshoz kapcsolódó tudásmegosztásban.

## **Összefoglalás**

A témában írt előző és mostani cikkünkben a fogyatékossgal élő emberek foglalkoztatásának és a CSR-nak a kapcsolatát jártuk körbe. Az első cikkben a két téma rövid felvázolása után történetüket, fejlődésüket mutattuk be, kiemelten kezelve a nemzetközi, európai és magyar állami szabályozásukat. Hangsúlyoztuk, hogy a két témára vonatkozó szabályozás egymással párhuzamosan, de egymásra kevésbé reflektálva, és különösen egymás eredményeit nem integrálva fejlődött évtizedekig, csupán az elmúlt években kezdenek összeérni. Ez különösen azért elgondolkodtató, mert ezeknek a szabályozásoknak, iránymutatásoknak jelentős hatása van a vállalati gyakorlatra, ez a szakirodalomban (McDonald, 2000; Svensson & Wood, 2008; Hart, 2010; Völker, 2013; Luque-Vilchez & Larrinaga, 2016; Williams, 2017, valamint Kearns, 2017), másfelől saját vállalati esettanulmányainkban is kirajzolódott.

Jelenlegi, második cikkünkben a szakirodalom áttekintése és vállalati esetek bemutatása volt a cél. A nemzetközi és nemzeti szabályozás, a keretek kialakítása mellett fontos, hogy elfogadjuk a fogyatékossgal élő emberek adottságainak, helyzetének sokszínűségét: miközben fontos, hogy a létező vállalati gyakorlatot kontextusában feltárjuk, megértsük és értelmezzük, aközben látni kell, hogy a kontextus mellett a konkrét fogyatékossgal élő ember nagyon különböző képességekkel és vágyakkal bír. A nemzetközi és nemzeti keretek mellett különösen nagy jelentősége lesz a helyi megoldásoknak, és ezek folyamatos, közös, méltányosságra és elfogadásra alapuló fejlesztésének. Ez azért is különösen izgalmas kérdés, mert, ha a vállalat, és ezen belül a HR ezen alapelvek mentén fejleszti a fogyatékossgal élő emberek foglalkoztatását, az minden munkavállaló számára előnyös lesz (Csillag et al., 2018).

## **A kutatás korlátai és további lehetséges kutatási irányok**

Cikkeinknek az volt a célja, hogy a fogyatékossgal élő emberek foglalkoztatásának és a CSR-nak a kapcsolatára három különböző szemszögből nézzünk rá. Mind a szabályozási környezet fejlődésében, mind a szakirodalmi cikkek összefoglalásában mintázatokra szerettünk volna rámutatni – természetesen egyik témakör összefoglalása sem teljes, mind a két kérdésben további, alaposabb elemzések szükségesek, amelyre az érdeklődő olvasót bátorítanánk. Jelen cikk második részében két nemzetközi vállalat kiemelten jó példának számító magyar leányvállalati gyakorlatát mutattuk be néhány szempont mentén. A kirajzolódó kép korántsem tekinthető általánosnak, nem tükrözik az „átlagos” magyar vállalati gyakorlatot, sem a fogyatékossgal élő emberek foglalkoztatása, sem a CSR, sem a két téma együttes kezelésének esetében. A legtöbb esetben, ha a HR- és CSR-szakemberek hallanak is képzésük alatt a témáról, tehát elvben nincs tudás hiány (Kulik, 2014), a gyakorlatban még a sokszínűségben belül is előbbre kerülnek más hátrányos helyzetű csoportok, akiket „könnyebb” kezelni (Kulik, 2014). Mindemellert azt gondoljuk, hogy a jó gyakorlatok bemutatásának mindenképpen lehet példaértéke.

Ahogy már többször is utaltunk rá, mindkét témakör elméleti és empirikus vizsgálatában, illetve kapcsolatában is sok izgalmas irányban lenne érdemes továbblépni. Ezek közül most csak három kérdést emelünk ki. Egyik oldalról fontos lenne megbízható és reprezentatív adatokat látni a magyar fogyatékossgal élők emberek foglalkoztatottságáról, munkaerő-piaci helyzetéről és jellemzőiről: ezek elemzésével közelebb jutnánk ahhoz, hogy milyen kormányzati szintű politikákkal és vállalati szintű eszközrendszerrel lehet támogatni a befogadást mind általánosságban, mind speciálisan a foglalkoztatással kapcsolatban. Másodsorban a többször említett nemzetközi sztenderdek (GRI, ISO, UN Global Compact) hatását részletesebben és akár longitudinálisan is érdemes lenne elemezni egy-egy konkrét vállalati gyakorlatban. Harmadszorra az egyedi vállalati esetek mellett olyan iparági gyakorlatokat, mintázatok, megoldásokat is érdemes lenne keresni, amelyek esetleg könnyebben és gyorsabban adaptálhatók a hasonló profilú vállalatokban.

**Felhasznált irodalom**

- Alder, S.G., & Gilbert, J. (2006). Achieving ethics and fairness in hiring: Going beyond the law. *Journal of Business Ethics*, 68(4), 449-464.
- AlNaimi, H.A., Hossain, M., & Momin, M.A. (2012). Corporate social responsibility reporting in Qatar: A descriptive analysis. *Social Responsibility Journal*, 8(4), 511-526.
- Anderson, J. (1989). How technology brings blind people into the workforce. *Harvard Business Review*, 67(2), 36-40.
- Argandona, A. (1999). Business Ethics in Spain. *Journal of Business Ethics*, 22(3), 155-173.
- Argandona, A., Moreno, C., & Solà, J. (2009). Corporate social responsibility in the first years of Caja de Pensiones para la Vejez y de Ahorros. *Journal of Business Ethics*, 89(3), 333-346.
- Bamber, G. J., Bartram, T., & Stanton, P. (2017). HRM and workplace innovations: formulating research questions. *Personnel Review*, 46(7), 1216-1227.
- Bank, D. (2017). The double-dependent market economy and corporate social responsibility in Hungary. *Corvinus Journal of Sociology and Social Policy*, 8., 25-47.
- Barclay, L.A., & Markel, K.S. (2009). Ethical fairness and human rights: The treatment of employees with psychiatric disabilities. *Journal of Business Ethics*, 85, 333-345.
- Bengisu, M., & Balta, S. (2011). Employment of the workforce with disabilities in the hospitality industry. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(1), 35-57.
- Bennett, J.W. (2011). Learning to be job ready: Strategies for greater social inclusion in public sector employment. *Journal of Business Ethics*, 104(3), 347-359.
- Berkley, R.A., & Watson, G. (2009). The employer-employee relationship as a building block for ethics and corporate social responsibility. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 21, 275-277.
- Brecher, E., Bragger, J., & Kutcher, E. (2006). The structured interview: reducing biases towards job applicants with physical disabilities. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 18(3), 155-170.
- Bowe, F. (1985). Intercompany action to adapt jobs for the handicapped. *Harvard Business Review*, 63(1), 166-168.
- Burr, H.B. (2009). Why penalize firms hiring handicapped worker. *Harvard Business Review*, 87(5), 56-59.
- Cheng, W.L., & Ahmad, J. (2010). Incorporating stakeholder approach in corporate social responsibility (CSR): A case study at multinational corporations (MNCs) in Penang. *Social Responsibility Journal*, 6(4), 593-610.
- Cole, B.M., & Salimath, M.S. (2012). Diversity identity management: An organizational perspective. *Journal of Business Ethics*, 116, 151-161.
- Colella, A. (2001). Coworker distributive fairness judgments of the workplace accommodation of employees with disabilities. *Academy of Management Journal*, 26(1), 100-116.
- Coutu, D. (2015). High pressure jobs and mental illness, April 02, 2015, *Harvard Business Review Managing People*
- Csillag, S., Toarniczky, A., and Primecz, H. (2018). Dolgozónák, ha hagynátok... Megváltozott munkaképességű emberek és a HR-rendszerek. *Vezetéstudomány*, 49(6), 33-45.
- Cui, J., Jo, H., Na, H., & Velasquez, M.G. (2013). Workforce diversity and religiosity. *Journal of Business Ethics*, 128 (4), 743-767.
- Czajka, J.M., & DeNisi, A.S. (1988). Effects of emotional disability and clear performance standards on performance rating. *Academy of Management Journal*, 31(2), 394-404.
- Dabic, M., Colovic, A., Lamotte, O., Painter, M., & Brozovic, M.S. (2016). Industry-specific CSR: Analysis of 20 years of research. *European Business Review*, 28(3), 250-273.
- Daspro, E. (2009). An analysis of U.S. multinationals' recruitment practices in Mexico. *Journal of Business Ethics*, 87(Suppl 1), 221-232.
- Demuijnck, G. (2009). Non-discrimination in human resources management as a moral obligation. *Journal of Business Ethics*, 88, 83-101.
- Devinatz, V.G. (2008). Introduction to "Employee Moral Rights: Recognizing Their Implicit Financial Investments in the Firm". *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 20(2), 141-141.
- Dibben, P., & James, P. (2002). Employers and employees with disabilities in the UK: An economically beneficial relationship? *International Journal of Human Resource Management*, 29(6), 453-467.
- Dorado, S., & Shaffer, D. (2011). Governance among founding logics: The case of DePaul Industries. *Journal of Social Entrepreneurship*, 2(1), 27-52.
- Friedman, L.N. & Weisbrod, C.B. (1978). A way to move welfare recipients into the workforce. *Harvard Business Review*, 27(3), 57-60.
- Gelashvili, V., Camacho-Miñano, M.M., & Segovia-Vargas, M. (2015). The profitability of socially responsible companies: Public subsidies for sheltered employment centers. *Ramon Llull Journal of Applied Ethics*, 6, 6, 111-123.
- Gidron, B. (2014). Market-oriented social enterprises employing people with disabilities: A participants' perspective. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5(1), 60-76.
- Hart, S. (2010). Self-regulation, corporate social responsibility, and the business case: Do they work in achieving workplace equality and safety? *Journal of Business Ethics*, 92, 585-600.
- Hernandez, B., Chen, B., Araten-Bergman, T., Levy, J., Kramer M., & Rimmerman, A. (2012). Workers with disabilities: Exploring the hiring intentions of non-profit and for-profit employers. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 24(4), 237-249.
- Husser, J., André, J., Barbat, G., & Lespinet-Najib, V. (2012). CSR and sustainable development: Are the concepts compatible? *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 23(6), 658-672.
- Husted, B.W. (2014). Corporate social responsibility practice from 1800-1914: Past initiatives and current debates. *Business Ethics Quarterly*, 25(1), 125-141.
- Kearns, A.J. (2017). Rebuilding trust: Ireland's CSR plan in the light of caritas in veritate. *Journal of Business Ethics*, 146, 845-857.
- Koys, D.J. (1988). Values underlying personnel/human resource management: Implications of the Bishops' Economic Pastoral Letter. *Journal of Business Ethics*, 7(6), 459-466.

- Krefting, L., & Brief, A. (1976). The impact of applicant disability on evaluative judgement in the selection process. *Academy of Management Journal*, 19(4), 675-680.
- Kulik, C.T. (2014). Working below and above the line: the research–practice gap in diversity management. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 129-144.
- Kulkarni, M., & Kote, J. (2014). Increasing employment of people with disabilities: The role and views of disability training and placement agencies. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 26(3), 177-193.
- Kulkarni, M., & Rodrigues, C. (2014). Engagement with disability: analysis of annual reports of Indian organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 25(11), 1547-1566.
- Kuznetsova, Y. (2012). *Inclusive corporate culture and employment of persons with disabilities: Analysis of CSR strategies of multinational enterprises in Norway and the UK*. Conference paper, UFHRD 2012.
- Lachenauer, R. (2014, January 27). Why I hired an executive with a mental illness. *Harvard Business Review Managing People*. Retrieved from <https://hbr.org/2014/01/why-i-hired-an-executive-with-a-mental-illness>
- Langford, C.R., Lengnick-Hall, M.L., & Kulkarni, M. (2013). How do social networks influence the employment prospects of people with disabilities? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 25, 295–310.
- Luque-Vilchez, M., & Larrinaga, C. (2016). Reporting models do not translate well: Failing to regulate CSR reporting in Spain. *Social and Environmental Accountability Journal*, 36(1), 56-75.
- Mandal, R., & Ose, S. (2015). Social responsibility at company level and inclusion of disabled persons: The case of Norway. *Scandinavian Journal of Disability Research*, 17(2), 167-187.
- McDonald, F. (2000). The European Union and employment relationships. *European Business Review*, 12(4), 208-215.
- McFarland R.A. (1944). Physically handicapped workers. *Harvard Business Review*, 23(1), 1-31.
- Miceli, N.S., Harvey, M., & Buckley, M. R. (2001). Potential discrimination in structured employment interviews. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13(1), 15-38.
- Miralles, C., Marin-Garcia, J.A., Ferrus, G., & Costa, A.M. (2009). Operations research/management science tools for integrating people with disabilities into employment. A study on Valencia's Sheltered Work Centres for Disabled. *International Transactions in Operational Research*, 17(4), 457-473.
- Nathanson, R.B. (1977). The disabled employee: separating myth from fact. *Harvard Business Review*, 55, 6-8.
- Nelissen, P.T.J.H., Hülshager, U.R., van Ruitenbeek, G.M.C., & Zijlstra, F.R.H. (2016). How and when stereotypes relate to inclusive behavior toward people with disabilities. *International Journal of Human Resource Management*, 27(14), 1610-1625.
- Öberseder, M., Schlegelmilch, B.B., Murphy, P. E., & Gruber, V. (2014). Consumers' perceptions of corporate social responsibility: Scale development and validation. *Journal of Business Ethics*, 124(1), 101-115.
- Palacios-Marqués, D., & Devece-Carañana, C. A. (2013). Policies to support corporate social responsibility: The case of Telefónica. *Human Resource Management*, 52 (1), 145-152.
- Papasolomou, I., Krambia, D.M., & Katsiolouides, K.M. (2005). Corporate social responsibility: The way forward? Maybe not! *European Business Review*, 17(3), 263-279.
- Pati, G.C., & Morrison, G. (1982). Enabling the disabled. *Harvard Business Review*, 60, 162-168.
- Perez, F.J., Romeo, M., & Yepes-Baldó, M. (2018). The corporate social responsibility policies for the inclusion of people with disabilities as predictors of employees' identification, commitment and absenteeism. *Anales de psicología*, 34(1), 101-107.
- Reed, L.J. (2003). Paternalism may excuse disability discrimination: When May an employer refuse to employ a disabled individual due to concerns for the individual's safety? *Business and Society Review*, 108(3), 417-424.
- Robert, L., Bocquet, R., & Gardet, E. (2016). Intra-organisational drivers of purchasing social responsibility. *European Business Review*, 28(3), 352-374.
- Roberts, K., & Young, W. (1997). Procedural fairness, return to work, and the decision to dispute in workers' compensation. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 10(3), 193-212.
- Ruiviejo, A.C.A., & Morales, E.M.S. (2016). Social responsibility in the Spanish financial system. *Social Responsibility Journal*, 12(1), 103-116.
- Scroggins, W.A. (2007). The measurement and structural modeling of the reasonableness of workplace accommodations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19(2), 75-83.
- Segovia-San-Juan, A., Saavedra, I., & Fernández-de-Tejada, V. (2017). Analyzing disability in socially responsible companies. *Social Indicators Research: An International and Interdisciplinary Journal for Quality-of-Life Measurement*, 130(2), 617-645.
- Seing, I., MacEachen, E., Ekberg, K., & Ståhl, C. (2015). Return to work or job transition? Employer dilemmas in taking social responsibility for return to work in local workplace practice. *Disability and Rehabilitation*, 37(19), 1760-1769.
- Shrader, S.V., Malzer, V., & Bruyère S. (2014). Perspectives on disability disclosure: The importance of employer practices and workplace climate. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 26(4), 237-255.
- Siperstein, G.N., Romano, N., Mohler, A., & Parker, R. (2006). A national survey of consumer attitudes towards companies that hire people with disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 24(1), 3-9.
- Sison, A.J.G. (2007). Toward a common good theory of the firm: The Tasubinsa Case. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 471-480.
- Sonali, H., Arti, M., & Kamakshi, C. (2017). Disability inclusion: An analysis of annual reports of Nifty Companies in India. *IUP Journal of Management Research* 16(3), 30-45.

- Stahl, C., MacEachen, E., & Lippel, K. (2013). Ethical perspectives in work disability prevention and return to work: Toward a common vocabulary for analyzing stakeholders' actions and interactions. *Journal of Business Ethics*, 120(2), 237-250.
- Sutton, R.I., & Hoyt, D. (2016, January 06 ). Better service, faster: A design thinking case study. Harvard Business Review Experimentation. Retrieved from <https://hbr.org/2016/01/better-service-faster-a-design-thinking-case-study>
- Svensson, G., & Wood, G. (2008). International standards of business conduct: framework and illustration. *European Business Review*, 20(3), 260–274.
- Thomas, D.A. (2004). Diversity as strategy. *Harvard Business Review*, 82(9), 98-108.
- Valentine, S., & Felischman, G. (2002). Ethics codes and professionals' tolerance of societal diversity. *Journal of Business Ethics*, 40(4), 301-312.
- Vickers, M.H. (2009). From the Editor-in-Chief's Desk: The "Workplace-During-Recession" reminding us of employee rights and responsibilities. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 21(1), 3-6.
- Vickers M.H. (2015). Telling tales to share multiple truths: Disability and workplace bullying – A semi-fiction case study. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 27(1), 27-45.
- Vickers, M.H. (2017). Dark secrets and impression management: Workplace masks of people with multiple sclerosis (MS). *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 29(4), 175-195.
- Völker, M.P. (2013). Supported employment and the current labor situation for people with disabilities in Argentina. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 38(3), 207-214.
- Vuontisjärvi, T. (2006). Corporate social reporting in the European context and human resource disclosures: An analysis of Finnish companies. *Journal of Business Ethics*, 69(4), 331-354.
- Ward, A., Moon, N., & Baker, P.M.A. (2012). Functioning, capability and freedom: A Framework for understanding workplace disabilities. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 24(1), 37-53.
- Wiley, C. (2000). Ethical standards for human resource management professionals: A comparative analysis of five major codes. *Journal of Business Ethics*, 25(2), 93-114.
- Williams, B.R. (2017). Disability in the Australian workplace: corporate governance or CSR issue? *International Journal of Accounting és Information Management*, 36(3), 206-221.
- Yue, A.R. (2009). Acquired disability and returning to work: Towards a stakeholder approach. *Journal of Workplace Rights*, 13(1), 73-92.
- Zwetsloot G., & Pot F. (2004). The business value of health management. *Journal of Business Ethics*, 55(2), 115-124.