

PANNON EGYETEM

Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola



Steinbachné Hajmásy Gyöngyi

**A dolgozói elégedettség vizsgálata a belső CSR tevékenységek tükrében a
Balaton régió négy- és ötszillagos szállodáinak bevonásával**

DOI:10.18136/PE.2020.756

Doktori (Ph.D) értekezés

Témavezető: Dr. Raffay – Danyi Ágnes

Veszprém
2020.

A dolgozói elégedettség vizsgálata a belső CSR tevékenységek tükrében a Balaton régió négy- és ötsillagos szállodáinak bevonásával

Az értekezés doktori (PhD) fokozat elnyerése érdekében készült a Pannon Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskolája keretében

Menedzsment tudományágban

Írta: Steinbachné Hajmásy Gyöngyi

Témavezető: Dr. Raffay – Danyi Ágnes

Elfogadásra javaslom (igen / nem)

.....
Dr. Raffay – Danyi Ágnes

A jelölt a doktori szigorlaton %-ot ért el,
Veszprém,

(a Szigorlati Bizottság elnöke)

Az értekezést bírálóként elfogadásra javaslom:

Bíráló neve: igen /nem

.....

(bíráló)

Bíráló neve: igen /nem

.....

(bíráló)

A jelölt az értekezés nyilvános vitáján%-ot ért el.

Veszprém,

.....
(a Bíráló Bizottság elnöke)

A doktori (PhD) oklevél minősítése.....

Veszprém,

.....
(az EDHT elnöke)

Tartalomjegyzék

Ábrajegyzék.....	7
Táblázatok jegyzéke	8
Kivonat	10
Abstract.....	11
Auszug	12
Köszönetnyilvánítás.....	13
1. Bevezetés	14
1.1. A témaválasztás indoklása és a kutatás jelentősége, célkitűzései.....	15
1.2. A disszertáció felépítése	17
2. A kapcsolódó elméleti háttér áttekintése – Vállalati társadalmi felelősségvállalás	19
2.1. A vállalati társadalmi felelősségvállalás elméletének fejlődése és fogalmi meghatározásai	19
2.1.1. CSR az 1950-es és 1960-as években: a 'modern kori CSR' kezdete	20
2.1.2. CSR az 1970-es években: a CSR fogalmi meghatározásainak elterjedése.....	23
2.1.3. CSR az 1980-as években: kevesebb fogalmi meghatározás, alternatív témák megjelenése	29
2.1.4. CSR az 1990-es években: globalizációs folyamat és CSR.....	31
2.1.5. CSR a 21. században: stratégiai megközelítés és értékteremtés.....	35
2.2. A CSR alkalmazásának előnyei.....	41
2.3. A CSR és a humán erőforrás menedzsment kapcsolata.....	46
2.4. A munkavállalókhöz kapcsolódó CSR tevékenységek.....	50
2.5. CSR a turizmusban	58
2.6. CSR a szálloda szektorban	59
2.7. Összefoglalás – Vállalati társadalmi felelősségvállalás	65
3. A kapcsolódó elméleti háttér áttekintése – A dolgozói elégedettség	68
3.1. A dolgozói elégedettség fogalmi meghatározásai	70
3.2. Motivációs elméleti alapok.....	71
3.3. A dolgozói elégedettséget befolyásoló tényezők.....	73
3.4. A dolgozói elégedettség mérése	81
3.5. Kapcsolat a CSR és a dolgozói elégedettség között	83
3.6. A szakirodalom összegzése – A dolgozói elégedettség.....	84
4. Kutatási modell és módszertan	85
4.1. A kutatási modell, módszertan	85

4.1.1. Konceptualizálás.....	85
4.1.2. A változók operacionalizálása	86
4.1.3. Hipotézisek	90
4.1.4. A kutatási modell.....	91
5. Az empirikus kutatás	93
5.1. A kutatás folyamata	93
5.1.1. A minta megválasztása, adatgyűjtés	96
5.1.2. Az adatgyűjtés gyakorlati kivitelezése	98
5.2. A kutatás eredményei	99
5.2.1. A vizsgált minta legfontosabb jellemzői	100
5.2.2. A belső CSR-ral kapcsolatos eredmények.....	102
5.2.3. A dolgozói elégedettségrel kapcsolatos eredmények.....	103
5.3. A hipotézisek vizsgálata és értékelése	109
6. Tézisek.....	127
7. Önálló, újszerű eredmények	130
8. A kutatás eredményeinek gyakorlati alkalmazása	131
9. A kutatás folytatásának további lehetőségei.....	132
10. Összefoglalás	133
Irodalomjegyzék	134
Internetes források	147
Melléletek	149
1. számú melléklet: Az interjúk során megkérdezett szakemberek listája	149
2. számú melléklet: A kutatás során használt kérdőív	150
3. számú melléklet: A kutatásban részt vevő szállodák listája	158
4. számú melléklet: A belső CSR-al kapcsolatos eredmények.....	159
5. számú melléklet: A dolgozói elégedettségrel kapcsolatos eredmények	160
6. számú melléklet: Kapcsolatvizsgálat a belső CSR és a dolgozói elégedettség között a demográfiai jellemzők tükrében	163

Ábrajegyzék

1. Ábra: A disszertáció felépítése, a kutatási folyamat szakaszai.....	18
2. Ábra: A „három koncentrikus kör” elmélete	24
3. Ábra: A CSP Modell.....	27
4. Ábra: A Carroll-féle CSR piramis	32
5. Ábra: A CSR fejlődéstörténetének áttekintése a belső CSR szemszögéből.....	67
6. Ábra: „Good Service Cycle” modell	69
7. Ábra: A motiváció alapmodellje.....	72
8. Ábra: A belső CSR látens struktúrája	88
9. Ábra: A dolgozói elégedettség látens struktúrája	89
10. Ábra: A kutatási modell.....	92
11. Ábra: A kutatás folyamatának szakaszai	94
12. Ábra: A Balaton Kiemelt Fejlesztési Térség területe	97
13. Ábra: A válaszadók megoszlása aszerint, hogy mely belső CSR tevékenységekről van tudomásuk.....	103
14. Ábra: A kiemelkedő munkavégzés elismerésének módjai az elmúlt egy évben.....	105
15. Ábra: A kiemelkedő munkavégzés elismerésének kívánt módjai	105
16. Ábra: A munkavállalók számára legfontosabb munkahelyi tényező	106
17. Ábra: A válaszadók megoszlása aszerint, hogy van-e tudomásuk a munkahelyükön lévő képzési lehetőségekről.....	108
18. Ábra: Korrelációs számítás a belső CSR és a dolgozói elégedettség között.....	115

Táblázatok jegyzéke

1. Táblázat: A disszertáció kutatási kérdései és a hozzájuk kapcsolódó célkitűzések	16
2. Táblázat: A CSR dimenziói és kulcsfogalmai	20
3. Táblázat: A CSR fogalmi meghatározásai az 1950-60-as években.....	22
4. Táblázat: A CSR evolúciójának négy lépcsőfoka	24
5. Táblázat: A CSR fogalmi meghatározásai az 1970-es években	28
6. Táblázat: A CSR fogalmi meghatározásai az 1980-as években	31
7. Táblázat: A CSR fogalmi meghatározásai az 1990-es években	34
8. Táblázat: A CSR fogalmi meghatározásai a XXI. században	36
9. Táblázat: A CSR alkalmazásának előnyei és annak megjelenése a szakirodalomban / I.....	44
10. Táblázat: A CSR alkalmazásának előnyei és annak megjelenése a szakirodalomban / II.	45
11. Táblázat: Trendek a CSR és a HRM kapcsolatában.....	47
12. Táblázat: Példák az egymást kölcsönösen segítő CSR-HRM gyakorlatokra	49
13. Táblázat: A UN Global Compact munkavállalókra irányuló irányelvei	50
14. Táblázat: Az ILO munkavállalókra irányuló irányelvei.....	51
15. Táblázat: A GRI munkavállalókra irányuló irányelvei	53
16. Táblázat: A 'Zöld Könyv' munkavállalókra irányuló irányelvei	53
17. Táblázat: Az ISO26000 munkavállalókra irányuló irányelvei	55
18. Táblázat: A CSR EMAT munkavállalókra irányuló irányelvei	55
19. Táblázat: A szakirodalom alapján meghatározható munkavállalókra irányuló CSR tevékenységek.....	56
20. Táblázat: A munkavállalókhöz kapcsolódó CSR tevékenységek / I.	58
21. Táblázat: A munkavállalókhöz kapcsolódó CSR tevékenységek / II.	59
22. Táblázat: A szállodák CSR tevékenységével foglalkozó kutatások fő irányai.....	62
23. Táblázat: Szállodai CSR tevékenységek	63
24. Táblázat: A szolgáltatások jellegzetességei.....	68
25. Táblázat: A dolgozói elégedettség fogalmi meghatározásai	71
26. Táblázat: A dolgozói elégedettséget befolyásoló tényezők.....	75
27. Táblázat: A Job Satisfaction Survey dimenziói és azok jelentése	82
28. Táblázat: A dolgozói elégedettség mérésére szolgáló kérdőívek dimenziói.....	82
29. Táblázat: A munkavállalókra irányuló társadalmi felelősségvállalásra vonatkozó kérdések	86
30. Táblázat: A dolgozói elégedettség mérésére használt tényezők.....	87
31. Táblázat: A kérdőíven elvégzett módosítások az interjúk alapján	94
32. Táblázat: A turizmusban legnépszerűbb magyar városok	98
33. Táblázat: A válaszadók demográfiai jellemzői.....	100
34. Táblázat: A válaszadók munkahelyi jellemzői	101
35. Táblázat: A válaszadók megoszlása aszerint milyen béren kívüli juttatásban részesülnek	107
36. Táblázat: A béren kívüli juttatások fontosságának megítélése.....	107
37. Táblázat: Átfogó kérdések eredményei a dolgozói elégedettséggel kapcsolatban.....	109
38. Táblázat: KMO és Bartlett teszt (dolgozói elégedettség).....	110
39. Táblázat: KMO és Bartlett teszt (belső CSR).....	110

40. Táblázat: Kommunalitás vizsgálat (dolgozói elégedettség)	110
41. Táblázat: Kommunalitás vizsgálat (belső CSR)	111
42. Táblázat: Teljes magyarázott variancia (dolgozói elégedettség).....	111
43. Táblázat: Teljes magyarázott variancia (belső CSR).....	112
44. Táblázat: A belső CSR, mint látens változó létrehozásában részt vevő tényezők.....	113
45. Táblázat: A dolgozói elégedettség, mint látens változó létrehozásában részt vevő tényezők	113
46. Táblázat: A korrelációs együttható lehetséges értékei.....	114
47. Táblázat: Korrelációs együttható értéke a belső CSR és a dolgozói elégedettség között	115
48. Táblázat: Kapcsolatvizsgálat a belső CSR és a dolgozói elégedettség között a demográfiai jellemzők tükrében	118
49. Táblázat: Levene's teszt (2.a. hipotézis)	119
50. Táblázat: Korrelációs együttható értéke a belső CSR és a szálloda mérete között	120
51. Táblázat: A munkavállalók életkora és a dolgozói elégedettség közötti kapcsolatvizsgálat	121
52. Táblázat: Levene's teszt (3.b. hipotézis).....	122
53. Táblázat: A munkavállalók iskolai végzettsége és a dolgozói elégedettség közötti kapcsolatvizsgálat.....	123
54. Táblázat: A munkavállalók beosztása és a dolgozói elégedettség közötti kapcsolatvizsgálat.....	124
55. Táblázat: A munkavállalók jelenlegi munkahelyén eltöltött ideje és a dolgozói elégedettség közötti kapcsolatvizsgálat	125
56. Táblázat: A munkavállalók szállodaiparban eltöltött ideje és a dolgozói elégedettség közötti kapcsolatvizsgálat.....	126
57. Táblázat: A hipotézisek vizsgálata és értékelése	126
58. Táblázat: Hipotézisrendszer és struktúra	129

Kivonat

A kutatás a dolgozói elégedettség és a belső CSR (vállalati társadalmi felelősségvállalás) közötti kapcsolatot vizsgálja a Balaton régió négy- és ötszillagos szállodáiban dolgozó alkalmazottak körében. A vállalati társadalmi felelősségvállalás a nemzetközi tendenciákkal összhangban, hazánkban is egyre nagyobb figyelmet kap. A munkavállalók és a hozzájuk kötődő CSR tevékenységek a vállalati társadalmi felelősségvállalás egyik legfontosabb dimenziója. A munkavállalókra azonban nemcsak a CSR koncepció fordít kiemelt figyelmet, hanem a szolgáltató szektorban, így a turizmusban és a szállodaiparban is rendkívül fontos szerepük van. Ez elsősorban annak köszönhető, hogy a szakképzett munkaerő toborzása és megtartása kulcsfontosságú eleme a szolgáltatást nyújtó vállalatok, így a szállodák sikeres működésének is. A minőségi szolgáltatásnyújtás kulcseleme ugyanis az elégedett munkavállaló.

A Balaton régió négy- és ötszillagos szállodáiban dolgozó alkalmazottak véleményén alapuló kérdőíves felmérés alapján elmondható, hogy pozitív kapcsolat van a belső CSR és a dolgozói elégedettség között. Ugyanakkor a szállodák jellemzőit vizsgálva, megállapítható, hogy a belső CSR alkalmazását nem befolyásolja a szálloda mérete és tulajdonviszonya.

Kulcsszavak: vállalati társadalmi felelősségvállalás, belső CSR, turizmus, szállodaipar, dolgozói elégedettség

Abstract

This study analyses the relationship between internal CSR (corporate social responsibility) and employee satisfaction among employees working in four- and five-star hotels in the Balaton region. In line with the international trends, corporate social responsibility has received increasing attention in Hungary as well. Workforce and workforce-related CSR activities are one of the most important dimensions of corporate social responsibility. However, not only the CSR concept pays special attention to employees. They also play a significant role in the service sector, such as tourism and the hotel industry. This is mainly due to the fact that recruitment and retention of skilled employees is a key element of the service companies, so the satisfied employee is a key element of the successful operation of hotels.

According to a survey based on the perception of the employees working in four- and five-star hotels in the Balaton region it can be stated that there is a positive relationship between internal CSR and employee satisfaction. However, examining the characteristics of hotels, it can be concluded that the application of internal CSR is not affected by the size and ownership of the hotel.

Keywords: corporate social responsibility, internal CSR, tourism, hotel industry, employee satisfaction

Auszug

Die Forschung prüft die Beziehung zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der inneren Unternehmerischen Gesellschaftsverantwortung (CSR) unter den Mitarbeitern der Vier- und Fünf-Sterne-Hotels in der Balaton-Region. Die Unternehmerische Gesellschaftsverantwortung in Übereinstimmung mit internationalen Tendenzen erhält immer größere Aufmerksamkeit in unserer Heimat. Die Arbeitnehmer und zu ihnen angebotenen CSR-Tätigkeiten sind eine der wichtigsten Dimension der Unternehmerischen Gesellschaftsverantwortung. Aber nicht nur die CSR-Konzeption richtet besondere Aufmerksamkeit auf die Arbeitnehmer, sondern sie haben eine sehr wichtige Rolle im Dienstleistungssektor, so im Tourismus und Hotelgewerbe. Es ist zuerst dem verdankend, dass für die Dienstleistung bietenden Unternehmen die Rekrutierung und die Beibehaltung der beruflich qualifizierten Arbeitskraft essentiell ist, so für die erfolgreiche Inanghaltung der Hotels. Das Schlüsselement der Leistungserstellung sind nämlich die zufriedenen Arbeitnehmer.

Die Umfrage mit Fragebogen beruht auf der Meinungen der Mitarbeitern der Vier- und Fünf-Sterne-Hotels in der Balaton-Region und aufgrund dieser Umfrage kann man sagen, dass es zwischen der inneren Unternehmerischen Gesellschaftsverantwortung und der Mitarbeiterzufriedenheit eine positive Beziehung gibt. Dennoch wenn man die Merkmale der Hotels prüft, kann man bestimmen, dass die Größe und die Eigentumsverhältnisse des Hotels durch die Anwendung der inneren Unternehmerischen Gesellschaftsverantwortung nicht beeinflusst wird.

Schlüsselwörter: Corporate Social Responsibility, interne CSR, Tourismus, Hotellerie, Mitarbeiterzufriedenheit

Köszönetnyilvánítás

Mindenekelőtt szeretném megköszönni témavezetőmnek, Dr. Raffay – Danyi Ágnesnek, hogy időt és energiát nem sajnálva irányította és segítette doktori kutatásomat. Hálás vagyok, hogy nemcsak szakmai tapasztalatával segítette a munkám, hanem a nehéz pillanatokban emberileg is támogatott.

Köszönöm a bizalmat és biztatást a Gazdaságtudományi Kar, valamint a Turizmus Intézeti Tanszék vezetőségének, Dr. Fehérvölgyi Beátának, Dr. Lőrincz Katalinnak és Dr. Madarász Eszternek. Köszönöm kollégáim támogatását, szakmai tanácsait.

Köszönöm mindazoknak a szakembereknek, szállodavezetőknek, akik szakmai tapasztalatuk megosztásával segítséget nyújtottak a kutatás során. Hálásan köszönöm mindazoknak a válaszadóknak, akik részt vettek a kutatásban és időt, energiát fektettek a kérdőív kitöltésébe.

Hálás szívvel köszönöm családom türelmét és támogatását, akik a folyamatos biztatás mellett a nehéz pillanatokban is mindvégig mellettem álltak.

1. Bevezetés

A vállalati társadalmi felelősségvállalás (*angolul corporate social responsibility, röviden CSR*) az utóbbi évtizedekben rendkívül fontos és aktuális kérdéssé vált a menedzsment szakirodalom terén és a gyakorlatban egyaránt (Youn et al. 2018, Masoud 2017, Peng 2014, Carroll-Shabana 2010, Low – Ong 2015, Liao et al. 2017). A globalizálódó üzleti világnak és a vállalatok közötti növekvő versenynek köszönhetően a vállalatokkal szemben mindinkább elvárássá válik, hogy a gazdasági érdekeiken túlmenően és túlmutatva a jogi elvárásokon különféle környezeti és társadalmi megfontolásokat is beépítsenek működésükbe (Berkesné 2018, Azanza et al. 2013, Kim et al. 2017, Martínez et al. 2016, Carroll 2016, Benavides-Velasco et al. 2014).

Alapvetően a társadalmi felelősségvállalásnak két válfaja van: a külső és a belső CSR. A vállalatok e kettő közül főként a külső CSR-ra összpontosítanak (Low 2016). Ezen tevékenységek elsősorban a környezetvédelemhez, a jótékonykodáshoz és az önkéntes tevékenységekben való részvételhez kapcsolódnak és a helyi közösséget, az üzleti partnereket, a beszállítókat, a fogyasztókat, a különféle hatósági és kormányzati szerveket érintik (Géring 2014, Feketéné Csáfor 2009). A belső CSR olyan tevékenységekre utal, amelyek közvetlenül kapcsolódnak a munkavállalók fizikai és pszichológiai környezetéhez és kiemelt figyelmet szentelnek a munkavállalók egészségének és jólétének, hangsúlyt fektetnek az alkalmazottak képzésére, az esélyegyenlőségre és a munka-magánélet egyensúlyára (Turker 2009, Vives 2006, Csapóné – Tóth 2017, Low – Ong 2015, Feketéné Csáfor 2009). A jelen kutatás ez utóbbira fókuszál.

A munkavállalókra nemcsak a CSR koncepció fordít kiemelt figyelmet, hanem a szolgáltató szektorban, így a turizmusban és a szállodaiiparban is rendkívül fontos szerepük van. Ez elsősorban annak köszönhető, hogy a szakképzett munkaerő toborzása és megtartása kulcsfontosságú eleme a szolgáltatást nyújtó vállalatok, így a turisztikai vállalkozások sikeres működésének is. A minőségi szolgáltatásnyújtás kulcseleme ugyanis az elégedett munkavállaló (Youn et al. 2018, Zopiatis et al. 2014). Ezt a gondolatot szemlélteti John Willard Marriott, a Marriott International szállodalánc alapítójának megfogalmazása is: "Gondoskodj a munkavállalóidról, majd ők gondoskodnak a vendégeidről."

A téma fontossága ellenére azonban kevesebb figyelmet szentelnek azoknak a kutatásoknak, amelyek a CSR-t és annak hatásait a munkavállalók szemszögéből vizsgálják (Youn et al. 2018, Géring 2016). Mindezek következtében kutatásom fő célja a belső CSR és a dolgozói elégedettség közötti kapcsolat vizsgálata a humán erőforrás-igényes szálloda szektorban.

1.1. A témaválasztás indoklása és a kutatás jelentősége, célkitűzései

Az utóbbi évtizedekben a társadalmi felelősségvállalás hazánkban is egyre nagyobb népszerűségnek örvend (Feketéné Csáfor 2009, Katona – Tessényi 2015, Putzer 2018, Csillag 2010). Elmondható azonban, hogy míg az USA-ban már az '50-es évek elején megfogalmazódott a CSR koncepciója (Csáfor 2009), a '90-es évek elején pedig kutatások bizonyították a vállalati társadalmi felelősségvállalás és a fő teljesítménymutatók közötti pozitív kapcsolatot, addig Magyarországra a rendszerváltást követően gyűrűzött be ez az újfajta üzleti gondolkodásmód, az Európai Unióhoz való csatlakozás pedig tovább erősítette hazánkban a CSR térnyerését. Ennek ellenére azonban a CSR még gyermekcipőben jár Magyarországon (Berkesné 2018, Kalmár 2008).

A társadalmi felelősségvállalás szemlélete tehát az 1990-es évek közepén kezdett elterjedni és erősödni, amely azoknak a hazánkban megjelenő külföldi befektetőknek köszönhető, akiknek az üzleti gyakorlatában már jellemző a CSR szemlélet. Ennek következtében leginkább a nagy- és multinacionális vállalatok járnak élen a CSR tevékenységek alkalmazásában (Csapóné – Tóth 2017). Géring (2014) mindezt úgy foglalja össze, hogy a vállalatnak gazdaságilag biztos alapokon kell működnie, a jogi keretek által előírtak betartása mellett. Hasonló a helyzet a magyarországi szállodaipar területén is. Legfőképp a nemzetközi szállodaláncokhoz tartozó szállodák járnak élen a CSR terén, de a független házak esetén is azonosíthatók jó gyakorlatok, melyek követendő példaként szolgálhatnak a piac többi szereplője számára. Ugyanakkor elmondható az is, hogy elsősorban a környezetvédelemhez kapcsolódó CSR tevékenységek adaptálása jellemzi a szállodaipart. Mivel azonban a munkavállalóknak kiemelkedő szerepe van a szolgáltató szektorban, így a turizmusban és a szállodaiparban is, ezért rendkívül fontos terület a belső CSR. A téma fontossága ellenére azonban kevesebb figyelmet szentelnek azoknak a kutatásoknak, amelyek a CSR-t és annak hatásait a munkavállalók szemszögéből vizsgálják (Youn et al. 2018, Bauman – Skitka 2012). A belső CSR-ral ellentétben a dolgozói elégedettség vizsgálata rendkívül népszerű téma a kutatók körében. Számos kutatás keresi a választ arra, hogy mely tényezők járulnak hozzá a dolgozói elégedettség kialakulásához (Nemes-Szlávicz 2011, Gyökér – Krajcsák 2009, Noé 2004, Yuen et al. 2018). Korábban, mesterszakos tanulmányaim során az én érdeklődésem is felkeltette a dolgozói elégedettség témaköre. TDK dolgozatom, valamint mesterszakos diplomadolgozatom is hasonló témában született „A szolgáltatásminőség és az emberi erőforrás kapcsolatának vizsgálata a Balaton régió négycsillagos szállodáiban dolgozó front office munkatársak példáján keresztül” címmel. A későbbiekben a szállodai munka világában azonban azt tapasztaltam, hogy sok esetben, hiába

bír jelentős szereppel a munkavállaló a szálloda sikeressége, valamint a vendéglégedettség alakulásában, mégsem szentelnek kellő figyelmet a dolgozói elégedettségnek. Sok esetben a magántulajdonú kis- és középvállalkozások közé sorolható szállodák arra hivatkoznak, hogy nincs idejük és megfelelő erőforrásuk arra, hogy ezzel a kérdéssel foglalkozzanak. Hasonló tapasztalható a CSR kérdésével kapcsolatban is. Figyelemmel kísérve a CSR alakulását a hazai szállodaiiparban elmondható, hogy főként a környezetvédelem és az adományozás jellemző. A dolgozók jelentősége ellenére a belső CSR kevésbé hangsúlyos, vagy ha folytatnak is efféle tevékenységet nincsenek tisztában azzal, hogy az az. Mindezek tükrében kutatással szeretnék rávilágítani a belső CSR fontosságára és egy olyan kérdéssort állítok össze, amelynek segítségével a szállodák dolgozói értékelhetik munkahelyük CSR tevékenységét és alkalmas a dolgozói elégedettség mérésére is. Mindezek következtében az alábbi kutatási kérdések kerültek megfogalmazásra (1. táblázat):

1. A CSR fejlődéstörténete során mikor jelenik meg a dolgozók szerepe?
2. Mely tényezők befolyásolják a szállodai munkavállalók elégedettségét?
3. A szállodaiiparban mely tényezők befolyásolják a CSR tevékenységek alkalmazását?
4. Milyen egyéni jellemzők befolyásolják a szállodai dolgozók elégedettségét?
5. Milyen munkahelyi jellemzők befolyásolják a szállodai dolgozók elégedettségét?

1. Táblázat: A disszertáció kutatási kérdései és a hozzájuk kapcsolódó célkitűzések

	Kutatási kérdések	Kapcsolódó célkitűzések
1.	A CSR fejlődéstörténete során mikor jelenik meg a dolgozók szerepe?	<ul style="list-style-type: none"> • Feltárni, hogy az évtizedek során mely dimenziók voltak a hangsúlyosak a CSR területén, és azon belül a belső CSR, vagyis a munkavállalóhoz kapcsolódó dimenziók mikortól kerültek a figyelem látókörébe.
2.	Mely tényezők befolyásolják a szállodai munkavállalók elégedettségét?	<ul style="list-style-type: none"> • Meghatározni a dolgozói elégedettség tényezőit, amelyek a különféle elméleti perspektívákhoz kapcsolódnak. • Megvizsgálni ezeknek a szállodai dolgozók elégedettségére gyakorolt hatásait.
3.	A szállodaiiparban mely tényezők befolyásolják a CSR tevékenységek alkalmazását?	<ul style="list-style-type: none"> • Feltérképezni, hogy a szálloda mérete és tulajdonviszonya hatással van-e a CSR tevékenységek alkalmazására?
4.	Milyen egyéni jellemzők befolyásolják a szállodai dolgozók elégedettségét?	<ul style="list-style-type: none"> • Feltárni, hogy az egyéni tényezők (életkor, nem, iskolai végzettség) milyen mértékben befolyásolják a szállodai munkavállalók elégedettségét.
5.	Milyen munkahelyi jellemzők befolyásolják a szállodai dolgozók elégedettségét?	<ul style="list-style-type: none"> • Feltárni, hogy a munkahelyi jellemzők (beosztás, jelenlegi munkahelyen eltöltött idő, iparágban eltöltött idő) milyen mértékben befolyásolják a szállodai munkavállalók elégedettségét.

Forrás: Saját szerkesztés

1.2. A disszertáció felépítése

A disszertáció felépítését az *1. ábra* szemlélteti.

A kutatás során elsőként a szakirodalmi háttér áttekintésére és rendszerezésére kerül sor, melynek fókuszában a társadalmi felelősségvállalás és a dolgozói elégedettség állnak. Ennek megfelelően elsőként a CSR elméletének fejlődése, valamint fogalmi meghatározásai kerülnek áttekintésre. A szakirodalomfeldolgozás során megállapításra kerül, hogy az évtizedek során mikor mely dimenziók voltak hangsúlyosak a CSR elméletben és ebben a folyamatban mikor kerültek előtérbe az alkalmazottak. A CSR-elmélet fejlődésének áttekintése során tisztázásra kerül a fenntarthatóság és a CSR fogalma közötti különbség, mivel a gyakorlatban sok esetben egymás szinonimájaként értelmezik a két fogalmat, pedig mutatkoznak eltérések a két koncepció között.

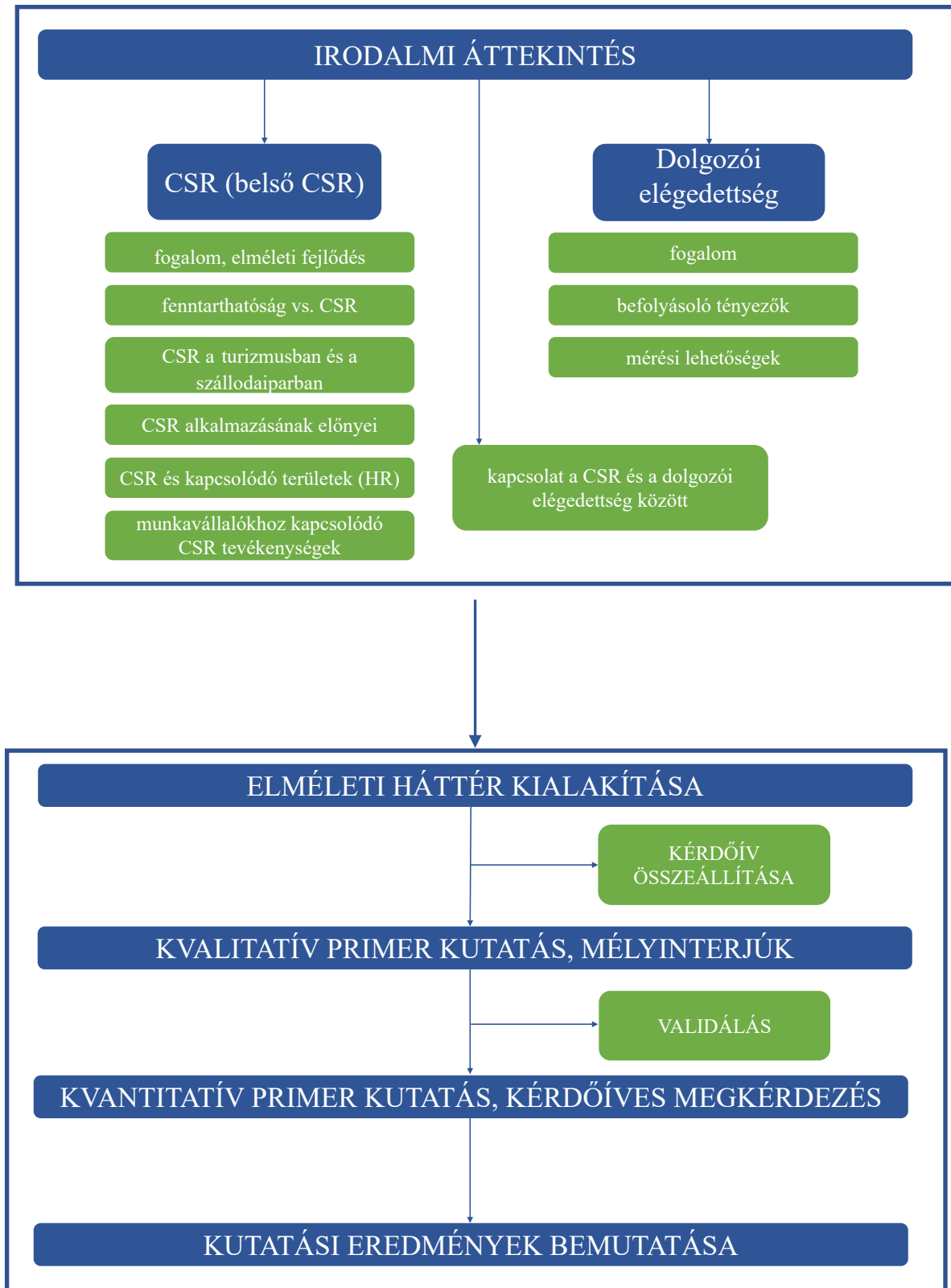
A következő rész a CSR alkalmazásának előnyeire fókuszálva rávilágít arra, miért is érdemes a különböző CSR tevékenységeket integrálni a vállalati működésbe. A CSR alkalmazásának egyik előnye, hogy segíti az alkalmazottak motiválását, megtartását, valamint az új alkalmazottak toborzását, mely a humán erőforrás menedzsmentnek is egyik kulcsterülete, így a következőkben a két terület közötti kapcsolatra világít rá a kutatás. Ezt követően a munkavállalóhoz kapcsolódó CSR tevékenységek kerülnek feltárássra. Végül a CSR-hoz kapcsolódó elméleti rész zárásaként a CSR turizmusban, illetve szállodaiparban betöltött szerepe kerül bemutatásra.

A szakirodalmi áttekintés másik pillére a dolgozói elégedettségre fókuszál, így a következő részben a munkavállalói elégedettség fogalma és az azt befolyásoló tényezők, valamint a dolgozói elégedettség mérésére szolgáló lehetőségek kerülnek áttekintésre. A kutatás szempontjából rendkívül fontos a CSR és a dolgozói elégedettség közötti kapcsolatra fókuszáló korábbi kutatások számbavétele, így az elméleti rész zárógondolatai e köré épülnek.

Az elméleti háttér feltérképezését követően kerül sor a primer kutatás bemutatására, melynek lépéseit és az alkalmazott módszereket a következő fejezet veszi sorra.

Végezetül a kutatás eredményeinek bemutatására, a hipotézisek értékelésére, valamint a kutatásból levont következtetések alapján a javaslatok megfogalmazására kerül sor. Mindezek mellett ismertetésre kerül a kutatás eredményeinek gyakorlati alkalmazása és a kutatás folytatásának további lehetősége is.

1. Ábra: A disszertáció felépítése, a kutatási folyamat szakaszai



Forrás: Saját szerkesztés

2. A kapcsolódó elméleti háttér áttekintése – Vállalati társadalmi felelősségvállalás

Az elméleti háttér áttekintése során elsőként a CSR fogalmának definiálására, azaz a fellelhető fogalmi háttér, valamint a CSR elméleti fejlődésének áttekintésére kerül sor. A könnyebb áttekinthetőség érdekében a CSR fogalmi és elméleti fejlődése évtizedekre lebontva kerül bemutatásra, kiemelve a kutatás, vagyis a belső CSR, azaz a munkavállalók szempontjából is fontos meghatározásokat. Emellett a CSR és a fenntarthatóság fogalmának tisztázására is sor kerül, mivel sok esetben szinonimaként értelmezik a két fogalmat, pedig mutatkoznak eltérések a két koncepció definiálásában.

A kutatás továbbá rávilágít azokra az előnyökre, amelyek a CSR tevékenységek alkalmazásából származnak. Mivel a CSR napjainkra multidiszciplináris tudománnyá nőtte ki magát és több aspektusból is vizsgálták, így ezt követően a CSR és a hozzá kapcsolódó területek kerülnek a középpontba, kiemelve a téma szempontjából releváns területet, a humán erőforrás menedzsmentet. Ehhez szorosan kapcsolódva a munkavállalóhoz kapcsolódó CSR tevékenységek kerülnek górcső alá.

2.1. A vállalati társadalmi felelősségvállalás elméletének fejlődése és fogalmi meghatározásai

Az 1930-as és 40-es években a CSR helyett sokkal inkább a SR (*social responsibility*) elnevezés volt elterjedt, mely leginkább annak tulajdonítható, hogy a modern kori vállalat dominanciája ekkor még nem kiemelkedő az üzleti szektorban (Carroll 1999, Masoud 2017). A 'modern értelemben vett' vállalati társadalmi felelősségvállalás az 1950-es évek óta kapott kiemelkedő figyelmet és azóta jelentős fejlődésen ment keresztül (Low 2016). Az elmúlt évtizedekben több definíció is napvilágot látott, egységes globálisan elfogadott meghatározás azonban nem létezik (Tsai et al. 2012, Fatma 2016, Low 2016, Reid et al. 2017). Ez elsősorban annak köszönhető, hogy a CSR különböző kérdéseket ölel fel, mint például üzleti etika, környezeti fenntarthatóság, társadalmat érintő kérdések, munkavállalókkal való felelős bánásmód, és ennek köszönhetően a különböző csoportok azokat a definíciókat fogadják el, amelyek a saját érdekeiknek és céljaiknak leginkább megfelelnek (Low 2016). Nyomon követve az évek során napvilágot látott definíciókat megállapítható, hogy azok több dimenziót és különböző kulcsfogalmakat foglalnak magukban (Dahlsrud 2006, Sarkar – Searcy 2016, Carroll – Shabana 2010), melyeket a 2. számú táblázat foglal össze.

2. Táblázat: A CSR dimenziói és kulcsfogalmai

Dimenzió	Dimenzióhoz kapcsolódó kulcsfogalmak
Gazdasági	gazdasági érdek, nyereség, jövedelmezőség, pénzügyi célok, befektetés megtérülése, üzleti stratégia, részvényesek, tulajdonosok, befektetők
Etikai	etikai, morális elkötelezettség, korrektség, átlátható és becsületes működés, elszámoltathatóság, hírnév
Jogi	jogi követelmények betartása
Társadalmi	szociális jólét, társadalmi igények szem előtt tartása, egészség és életminőség, nemek közötti egyenlőség, igazságosság, társadalmi normák, társadalommal szemben fennálló kötelezettségek
Stakeholder-fókuszú	érdekeltek, alkalmazottak és családtagjaik , helyi közösség, beszállítók, fogyasztók, kormányzat, versenytársak
Környezetvédelmi	környezetvédelem, környezeti érték
Fenntarthatóságra vonatkozó	fenntarthatóság, Triple Bottom Line („hármás eredménykritérium”), jövő generációi
Diszkrécionális	diszkrécionális felelősség, filantrópia
Önkéntesség	önkéntesség

Forrás: Dahlsrud (2008) és Sarkar – Searcy (2016) alapján saját szerkesztés

A későbbiekben a táblázatban található dimenziók és kulcsfogalmak segítségével kerülnek elemzésre az egyes korszakok definíciói, szemléltetve ezzel a fogalom fejlődését, bővülését az 1950-es évektől egészen napjainkig.

A kutatás szempontjából azok a definíciók lesznek hangsúlyosak, amelyek leginkább a stakeholder-fókuszú dimenzióra építenek, amely magában foglalja az alkalmazottakat és a családtagjaikat, az életkörülményeik javítását és a velük való felelős bánásmódot. Ugyanakkor az etikai és a társadalmi dimenzió egyes kulcsfogalmai (például: korrektség, igazságosság, nemek közötti egyenlőség, egészség és életminőség) is kapcsolódnak a munkavállalókhöz, illetve a munkavállalókhöz kötődő CSR tevékenységekhez.

2.1.1. CSR az 1950-es és 1960-as években: a 'modern kori CSR' kezdete

Mivel a 'modern kori CSR' kezdetét az 1950-es évekre datálja a szakirodalom (Carroll 1999, Agudelo et al. 2019, Masoud 2017), így a kutatás során a CSR fejlődéstörténete és fogalmi meghatározásai ettől kezdődően kerülnek elemzésre annak ellenére, hogy már az 1930-as években Merrick Dodd is rámutatott arra, hogy a vállalatvezetőknek nemcsak gazdasági, hanem szociális felelőssége is van a társadalom iránt, amelynek a vállalat a nyereségét köszönheti

(Taneja et al. 2011, Kim et al. 2017). A 'CSR atyjaként' emlegetett Bowen (1953) is hasonlóan vélekedik. „Az üzletember társadalmi felelőssége” („*Social Responsibility of the Businessmen*”) című művében az alábbiak szerint fogalmaz: „a társadalmi felelősség az üzletember azon kötelessége, hogy olyan döntéseket hozzon, olyan irányelveket kövessen és úgy cselekedjen, ahogy az a társadalom céljai és értékei értelmében kívánatos” (p.6). Bowen (1953) abból a meggyőződésből indul ki, hogy a hatalom és a döntéshozatal a nagyvállalatok kezében összpontosul és cselekedeteik sok esetben hatással vannak a közösségek életére (Carroll 1999, Agudelo et al. 2019, Acquier et al. 2011). Ebben a kontextusban a CSR még nem vállalati szinten jelenik meg, hanem a vállalatvezető, vagyis az üzletember feladataként. Maradéktalanul nem értek egyet Bowen és kortársainak gondolatmenetével. Ahogy a későbbi megfogalmazásokból is kiderül a CSR jóval több, mint egy vállalatvezetői feladat. Véleményem szerint azonban a vállalatvezető elkötelezettsége a CSR iránt rendkívül fontos. Úgy gondolom, a vezető viselkedése a teljes vállalati kultúrára hatással van, és ha elkötelezett a CSR iránt, az az alsóbb szinteket is áthatja, tehát a munkavállalók is érezni fogják annak fontosságát.

A CSR korai időszakát követően az 1960-as években a vállalati társadalmi felelősségvállalás fogalmának meghatározása került előtérbe és számos definíció látott napvilágot. A folyamatot főként az Egyesült Államokban övezte kiemelt érdeklődés (Carroll, 1999), mely legfőképp a gyors népességnövekedésnek, az erőforrások kimerülésének, továbbá a környezettel, valamint az emberi és munkajoggal kapcsolatos társadalmi mozgalmaknak tulajdonítható, amelyek az 1960-as évek Amerikáját jellemezték (Agudelo et al. 2019).

Ennek az időszaknak az egyik legjelentősebb szerzője Keith Davis, aki amellet, hogy meghatározta a CSR fogalmát, hangsúlyozta a társadalmi felelősségvállalás és az üzleti hatalom közötti kapcsolatot is (Carroll 1999). Davis nevéhez fűződik a „Felelősségvállalás vastörvénye”, mely szerint a társadalmi felelősségvállalást vezetői szinten kellene alkalmazni és az üzletemberek társadalmi felelősségének arányosnak kellene lennie a hatalmukkal (Agudelo et al. 2019). Davis (1960), Frederick (1960) és Davis – Blomstrom (1966) Bowen meghatározásához hasonlóan az üzletember felelősségéként definiálták a társadalmi felelősségvállalást. McGuire (1963) definíciója azonban már túlmutat a jogi és a gazdasági kötelezettségeken. Az 1960-as évek végén kezdtek napvilágot látni azok a definíciók, amelyek már nem az üzletember felelősségét hangsúlyozzák, hanem a vállalat és a társadalom közötti kapcsolatra helyezik a hangsúlyt, ahogy Walton (1967) is.

3. Táblázat: A CSR fogalmi meghatározásai az 1950-60-as években

Szerző(k), év	Fogalmi meghatározás	Dimenzió
Bowen (1953, p.6)	„A társadalmi felelősség az üzletember azon kötelessége, hogy olyan döntéseket hozzon, olyan irányelveket kövessen és úgy cselekedjen, ahogy az a társadalom céljai és értékei értelmében kívánatos.”	társadalmi
Davis (1960)	Az üzletemberek azon intézkedései és döntései, amelyek legalább részben meghaladják a cég közvetlen gazdasági érdekét.	gazdasági
Frederick (1960)	A társadalmi felelősségvállalás azt jelenti, hogy az üzletembereknek olyan gazdasági rendszert kell működtetni, amely a közösség elvárásainak megfelel.	gazdasági stakeholder- fókuszú
McGuire (1963)	A társadalmi felelősségvállalás feltételezi, hogy a vállalatnak nemcsak gazdasági és jogi kötelezettségei vannak, hanem ezen túlmutatóan a társadalom iránt is van bizonyos felelőssége.	gazdasági jogi társadalmi
Davis – Blomstrom (1966)	A társadalmi felelősségvállalás egy személy azon kötelezettségére utal, hogy mérlegelje döntéseinek és cselekedeteinek az egész társadalomra gyakorolt hatását. Az üzletemberek tehát akkor alkalmazzák a CSR-t, amikor figyelembe veszik azok szükségleteit és érdekeit, akiket az üzleti tevékenységük érint. Ennek során túlmutatnak vállalkozásuk gazdasági érdekein.	társadalmi gazdasági stakeholder- fókuszú
Walton (1967)	A társadalmi felelősségvállalás új koncepciója felismeri a vállalat és a társadalom közötti kapcsolat fontosságát és azt, hogy a topmenedzsereknek szem előtt kell tartania ezeket a kapcsolatokat, miközben a vállalat céljai eléréséért tevékenykedik.	társadalmi stakeholder- fókuszú

Forrás: Szakirodalom alapján saját szerkesztés

Ahogy a 3. számú táblázat alapján is látható, a CSR fejlődéstörténetének korai szakaszában a társadalmi felelősségvállalást az üzletember felelősségeként aposztrofálják, és a gazdasági, a társadalmi, a jogi és a stakeholder-fókuszú dimenziókra építik. Az első, konkrétan a témával foglalkozó szakirodalmat követően az 1960-as években a CSR irodalom jelentős fejlődésen ment keresztül és számos definíció látott napvilágot, melyek az 1970-es években kezdtek számukban is növekedni, valamint elterjedni. Jól látható, hogy ebben a korai időszakban a

munkavállalók, mint érintettek még nem szerepelnek kiemelten az egyes fogalmi meghatározásokban, inkább csak a társadalmi dimenzió mögött sejtethők.

2.1.2. CSR az 1970-es években: a CSR fogalmi meghatározásainak elterjedése

Az 1970-es években láttak napvilágot Friedman gondolatai, aki szerint a vállalat egyetlen és kizárólagos társadalmi felelőssége, hogy a profit növelése érdekében használja fel erőforrásait az alapvető játékszabályok betartása mellett (részvétel nyílt és szabad versenyben megtévesztés vagy csalás nélkül) (Kalmár 2008). Egyetértek Friedman-nel a tekintetben, hogy a profit termelése rendkívül fontos egy vállalat életében, hisz a vállalati működés legfőbb célja. Ezen túlmenően azonban, ahogy Johnson (1971) is hangsúlyozza a felelős vállalat figyelembe veszi az alkalmazottak, a beszállítók, a kereskedők, a helyi közösségek és tágabb értelemben a „nemzet” érdekeit is.

1971-ben fogalmazta meg az USA Gazdasági Fejlődés Tanácsa (*Committee for Economic Development*) a CED modellt (2. ábra), azaz a „három koncentrikus kör” elméletet (*three concentric circles*), melyet az üzleti élet és a társadalom közötti változó kapcsolat hívott életre (Carroll 1999, Berkesné 2018). A CED modell azokra a korábban már említett változásokra igyekezett reagálni, amelyek az 1960-as évek végét, 1970-es évek elejét jellemezték az Egyesült Államokban. Ide tartoznak a környezetet, a munkavállalók biztonságát és a fogyasztókat érintő társadalmi megmozdulások. A belső kör („*inner circle*”) a vállalatok jogi felelősségét, azaz a törvényi előírásoknak való megfelelést szimbolizálja, amely magában foglalja a termékek előállításához, a munkahelyekhez és a gazdasági növekedéshez köthető felelősséget. A középső kör („*intermediate circle*”) a gazdasági funkció gyakorlásához kapcsolódó etikai felelősséget szimbolizálja, mint például az alkalmazottakkal való felelős bánásmód, az ügyfelek megfelelő tájékoztatása és a környezetvédelem. A külső kör („*outer circle*”) a vállalatok szélesebb körű felelősségére hívja fel a figyelmet, mint például a szegénység elleni küzdelem (CED 1971).

2. Ábra: A „három koncentrikus kör” elmélete



Forrás: Saját szerkesztés az USA Gazdasági Fejlődés Tanácsa (1971) alapján

McAdam (1973) a „három koncentrikus kör elméletének” tovább gondolásával alkotta meg a CSR evolúciójának négy lépcsőfokos modelljét (4. táblázat). McAdam négy fejlődési fázissal jellemezte a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának fejlődését, a kezdeti állapottól, amikor a vállalatok még megpróbálnak ellenállni a társadalmi nyomásnak egészen a vezető szerepig.

4. Táblázat: A CSR evolúciójának négy lépcsőfoka

Lépcsőfokok		Vállalati attitúd
1.	Ellenállás elve	A társadalmi felelősség felkarolására irányuló nyomásnak való ellenállás.
2.	Kötelező minimum elve	A legszükségesebb társadalmi és törvényi előírások betartása.
3.	Progresszivitás elve	A társadalmi elvárások figyelembe vétele.
4.	Vezető szerep elve	A társadalmi elvárásoknak való megfelelően túli ágazati vagy nemzetgazdasági szerep.

Forrás: Saját szerkesztés McAdam (1973) alapján

Davis (1973) már utalt arra, hogy a társadalmi felelősségvállalás nem azonos a törvény által előírt követelmények betartásával, hanem túlmutat a jogi és gazdasági felelősségen. Davis a korábban említett Friedman-nel (1970) ellentétben nem a kizárólagos gazdasági hasznot helyezi előtérbe, hanem a profit és a nyereséges működés mellett a vállalat társadalmi felelőssége is megjelenik. Korábban már Steiner (1971) is utalt a vállalkozások társadalmi felelősségére és úgy vélte, hogy a vállalkozás felelősségének arányosnak kell lennie annak méretével, vagyis minél nagyobb egy vállalkozás annál nagyobb felelősséggel tartozik a társadalom iránt. A CSR történetében korábban már találkozhattunk hasonló gondolattal, hiszen a Davis (1960) által

megfogalmazott „Felelősségvállalás vastörvénye” is a vállalat mérete és a felelősségvállalás mértéke közötti kapcsolatot boncolgatja. Magam is úgy gondolom, hogy különbséget kell tenni a globális környezetben működő multinacionális vállalatok, valamint a kisebb méretű kis- és középvállalkozások CSR tevékenysége között. Úgy vélem, a nagyvállalatok méretüknél és magasabb pénzügyi bevételeiknél fogva jelentősebb volumenű CSR tevékenységek támogatását is vállal(hat)ják, mint például a szegénység elleni küzdelem, melyre a CED modell is utalást tett. Ugyanakkor helyi szinten a kis- és középvállalatok szerepe is jelentős, és úgy vélem e kettő együttesen járul hozzá igazán a CSR sikerességéhez.

Steiner (1971) szerint ugyanakkor a társadalmi felelősségvállalás egyfajta attitűd a menedzsment részéről, amely jelentős szerepet játszik az üzleti döntések meghozatala során. Davis (1973) szintén utalt arra, hogy a vállalatoknak kötelessége a döntéshozatali folyamatban felmérni döntéseinek a külső társadalmi rendszerre gyakorolt hatásait oly módon, hogy az társadalmi előnyökkel járjon a tradicionális gazdasági haszon mellett. Davis (1973) szerint ez azt jelenti, hogy a társadalmi felelősségvállalás a törvény által előírtakon túl kezdődik, vagyis a törvény minimum követelményeinek a betartása még nem egyenlő a társadalmi felelősségvállalással. Teljes mértékben egyetértek Davis gondolatával, hiszen a törvényi előírások szerinti működésnek vezérelvként kellene funkcionálni a vállalati működés során.

Backman (1975) szerint olyan különféle programok tartoznak a CSR égisze alá, amelyek az életminőség javítását célozzák, mint például: a szennyeződés csökkentése, fokozott részvétel a közösség javítását célzó programokban, az orvosi ellátás javítása, az egészség és a biztonság javítása. Sethi (1975) ugyanakkor úgy véli, a társadalmi felelősségvállalás azt jelenti, hogy a vállalati magatartást olyan szintre kell emelni, amely összhangban van az uralkodó társadalmi normákkal, értékekkel és a teljesítmény elvárásával.

Mindezek mellett az 1970-es évek közepén jelentek meg az első, társadalmi felelősségvállalással foglalkozó kutatások. Bowman és Haire (1975) azt tanulmányozta, hogy a vállalatok milyen mértékben vesznek részt a különféle CSR tevékenységekben, míg Holmes (1976) a vállalatvezetők társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos nézőpontját vizsgálta. Abbott és Monsen (1979) a Fortune 500 vállalat éves jelentéseit vizsgálta annak érdekében, hogy átfogó képet kapjanak a CSR jelentéséről és legfőbb céljuk a vállalatok CSR tevékenységének mérhetővé tétele volt.

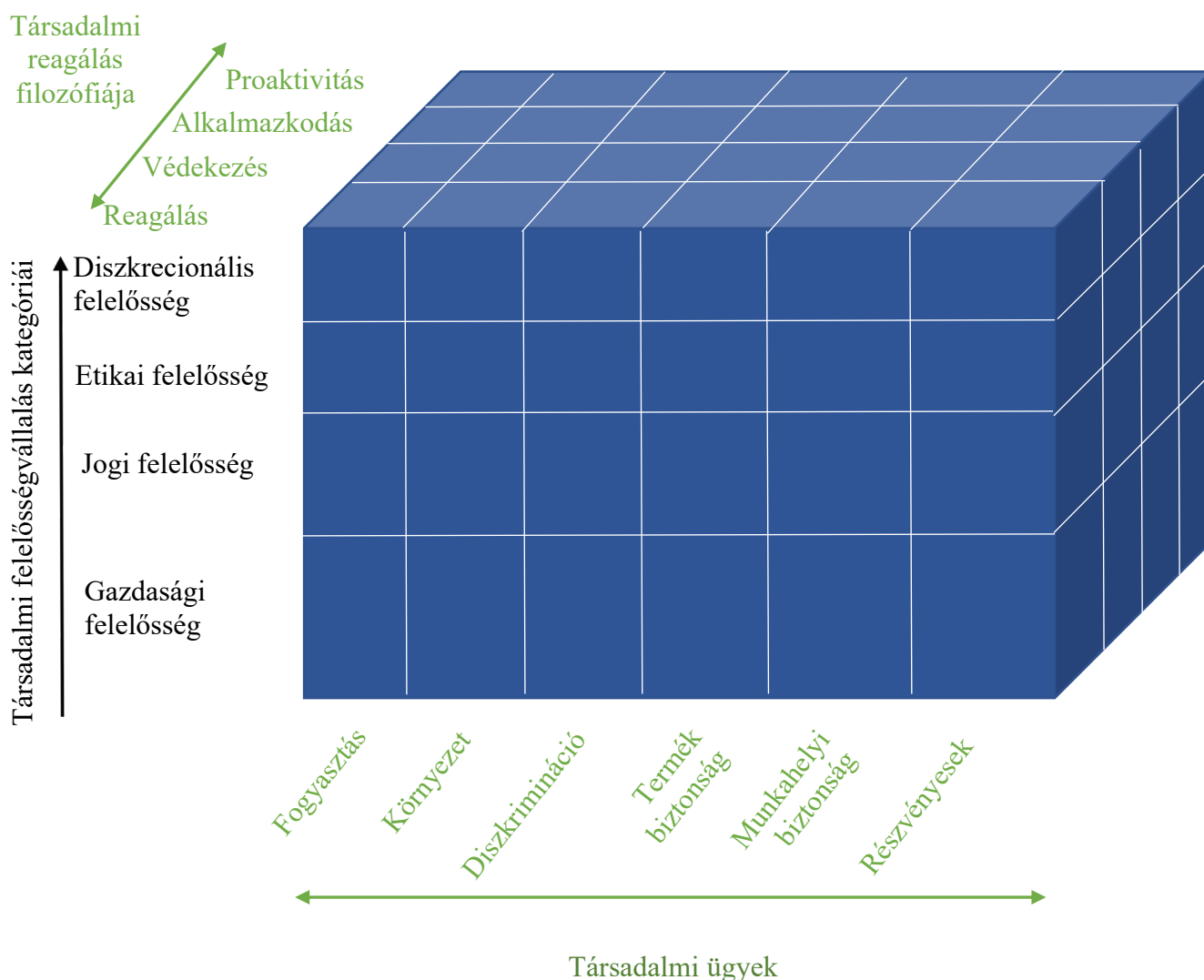
1979-ben Carroll javaslatot tett a CSR több részből álló meghatározására, melyet beágyaztak a CSP fogalmi modelljébe, így született meg a vállalatok társadalmi teljesítményének háromdimenziós konceptuális modellje, mely három dimenziót különböztetett meg, amelyeket három tengelyre helyezve egy téglatestként ábrázolt.

Carroll (1979) fontosnak vélte, hogy a vállalkozások:

- rendelkezzenek egy alapvető CSR definícióval
- értsék meg a társadalmi felelősségvállalás tárgyát képező kérdéseket
- határozzák meg az ezekre a kérdésekre történő reagálás filozófiáját.

Mindezek alapján került megalkotásra a CSP modellje (3. ábra). Carroll (1979) úgy vélte, hogy a CSR teljes körű meghatározásának magában kell foglalnia a vállalkozások teljes körű felelősségét a társadalom felé, ezért a következő definíciót fogalmazta meg: „Az üzleti vállalkozások társadalmi felelőssége magában foglalja azokat a gazdasági, jogi, etikai és diszkrecionális elvárásokat, amelyek a társadalom részéről egy adott időpontban fennállnak egy adott vállalattal szemben” (p. 500). Ez a négy felelősségi kategória alkotja az első dimenziót. A második dimenziót alkotják azok a társadalmi ügyek, amelyekkel a vállalatnak foglalkoznia kell. Ide tartozik a fogyasztás, a környezet, a diszkrimináció, a termék és a munkahelyi biztonság, valamint a részvényeseket érintő kérdések. A harmadik dimenzió alkotja a lehetséges reakciókat, amelynek mentén a vállalat reagálhat a különféle társadalmi kérdésekre. A dimenzióon belül négy magatartásformát különböztethetünk meg: reagáló (felelősségvállalás elhárítása, tagadása), védekező (csak a legszükségesebb intézkedéseket teszi a vállalat), alkalmazkodó (lépések a probléma megoldásának érdekében) és proaktív.

3. Ábra: A CSP Modell



Forrás: Carroll (1979, 2018) alapján saját szerkesztés

A fentiek alapján elmondható, hogy az 1970-es években a CSR definíciók kezdenek elterjedni, ugyanakkor egyre pontosabbá is válnak (5. táblázat). Ebben az időszakban a munkavállalók, mint érintettek is megjelennek már az egyes fogalmi meghatározásokban. Johnson (1971) azt hangsúlyozza, hogy a felelős vállalat a profit termelése, valamint a beszállítók, a kereskedők, a helyi közösségek és tágabb értelemben a „nemzet” érdekei mellett figyelembe veszi az alkalmazottakat is. Az 1971-ben megfogalmazott CED modellben is megjelenik a munkavállalóhoz köthető jogi felelősség, valamint az etikai felelősséghez kapcsolódóan az alkalmazottakkal való felelős bánásmód. Később pedig a Carroll által kidolgozott vállalatok társadalmi teljesítményének (CSP) háromdimenziós konceptuális modelljében is megjelenik a foglalkoztatás biztonsága.

5. Táblázat: A CSR fogalmi meghatározásai az 1970-es években

Szerző(k), év	Fogalmi meghatározás	Dimenzió
Johnson (1971)	A társadalmilag felelős vállalkozás az, amelynek vezetői igyekeznek egyensúlyt teremteni a különböző felek érdekei között. Ahelyett, hogy csak és kizárólag arra törekednek, hogy minél nagyobb nyereséget realizáljanak a részvényeseknek, a felelős vállalat figyelembe veszi a munkavállalókat, a beszállítókat, a helyi közösségeket és a „nemzetet” is.	gazdasági stakeholder- fókuszú
Davis (1973)	A CSR arra utal, hogy a vállalat megvizsgálja és megválaszolja azokat a kérdéseket, amelyek túlmutatnak a cég szűk értelemben vett gazdasági, műszaki és jogi követelményein. A cég kötelessége a döntéshozatali folyamatában felmérni döntéseinek a külső társadalmi rendszerre gyakorolt hatásait oly módon, hogy társadalmi előnyökkel járjon a tradicionális gazdasági haszon mellett, amelyet a cég igényel. Ez azt jelenti, hogy a társadalmi felelősségvállalás a törvény által előírtakon túl kezdődik, vagyis a törvény minimum követelményeinek a betartása még nem egyenlő a társadalmi felelősségvállalással.	gazdasági jogi társadalmi
Eilbert – Parket (1973)	A társadalmi felelősségvállalást a jó szomszédság elvének segítségével definiálja. Egyrészt a vállalkozás nem tesz olyat, amely rontja ezt a szomszédságot, másrészt értelmezhető önként vállalt kötelezettségként a szomszéd problémáinak megoldására.	önkéntesség
Backman (1975)	Kisebbségi csoportok alkalmazása, a környezetszennyezés csökkentése, fokozott részvétel a közösség javítását célzó programokban, orvosi ellátás javítása, egészség és biztonság javítása – ezek és más életminőség javítását célzó programok tartoznak a CSR égisze alá.	társadalmi stakeholder- fókuszú
Sethi (1975)	A társadalmi felelősségvállalás azt jelenti, hogy a vállalati magatartást olyan szintre kell emelni, amely összhangban van az uralkodó társadalmi normákkal, értékekkel és a teljesítmény elvárásával.	társadalmi etikai
Carroll (1979, p. 500)	„Az üzleti vállalkozások társadalmi felelőssége magában foglalja azokat a gazdasági, jogi, etikai és diszkrecionális elvárásokat, amelyeket a társadalom támaszt a vállalkozásokkal szemben egy adott időpontban.”	gazdasági jogi etikai diszkrecionális

Forrás: Szakirodalom alapján saját szerkesztés

2.1.3. CSR az 1980-as években: kevesebb fogalmi meghatározás, alternatív témák megjelenése

A CSR iránti érdeklődés az 1980-as években sem hagyott alább annak ellenére, hogy ebben az időszakban kevesebb definíció született. A fogalmi meghatározásra irányuló törekvéseken túl ekkor jelentek meg a különböző alternatív koncepciók, elméletek és modellek, mint például: üzleti etika, stakeholder elmélet (magyar szóhasználatban érintett/érdekelt-elmélet), és tovább erősödött az érdeklődés a vállalati társadalmi teljesítmény iránt.

Jones (1980) úgy vélte, hogy a vállalati társadalmi felelősségvállalás alapján a vállalatok kötelesek a részvényeseken túl más társadalmi csoportok (például ügyfelek, alkalmazottak, beszállítók, közösségek) érdekeit is figyelembe venni, még hozzá a törvényben és a szakszervezetek által előírtakon túl önkéntes alapon. Davis (1973) megfogalmazásához hasonlóan és egyetértésben a saját nézőpontommal Jones (1980) is úgy véli, hogy a törvényi előírásoknak megfelelő magatartás nem nevezhető önkéntesnek, tehát nem egyenlő a társadalmi felelősségvállalással.

1983-ban Carroll tovább fejlesztette a korábbi, 1979-es négy részből álló CSR meghatározását. Az új meghatározás szerint a CSR az alábbi négy részből áll: gazdasági, jogi, etikai és jótékonyági (filantróp). A fogalmi meghatározások mellett a CSP modell-el is több kutató foglalkozott.

Mindemellett az 1980-as években kap nemzetközi figyelmet a fenntartható fejlődés és a fenntarthatóság, mely közvetlenül ugyan nem befolyásolta a CSR koncepció fejlődését, de közvetetten tükrözte a nemzetközi közösség fokozódó tudatosságát a környezetvédelem és a fenntartható fejlődés, valamint a felelős vállalati magatartás tekintetében (Agudelo et al. 2019). Az ENSZ (*Egyesült Nemzetek Szervezete*) Közgyűlés 1983-ban felkérte Gro Harlem Brundtland asszonyt egy átfogó program kidolgozására, melyet a Földet veszélyeztető környezeti válság hívott életre és a fennálló problémák megoldását célozta. A Brundtland Bizottság 1984-ben kezdte meg a munkát, melynek eredményeként 1987-ben látott napvilágot a „Közös Jövők” címmel elkészített jelentés, mely azokat az elveket és követelményeket rögzítette, amelyek betartása mellett a Föld megmenthető lenne a jövő generációi számára. Ezek az elvek azóta globális szinten ismertté váltak, mint a fenntartható fejlődés alapelvei (*Sustainable Development Goals*), melyet az alábbiak szerint definiál a jelentés: „*Olyan fejlődés, amely kielégíti a jelen szükségleteit, anélkül, hogy veszélyeztetné az eljövendő generációk lehetőségét arra, hogy ők is kielégíthessék a szükségleteiket*”(Fatma et al. 2016, p. 40.). A fenntartható fejlődés eszméje ugyanakkor magában foglalja annak igényét, hogy a

vállalatok üzleti döntéseik meghozatalakor figyelembe vegyék működésük társadalomra és környezetre gyakorolt hatását is. Ebből látszik tehát, hogy a fenntartható fejlődés és a társadalmi felelősségvállalás között szoros kapcsolat áll fenn, azonban nem azonos a két koncepció. A társadalmi felelősségvállalás a fenntartható fejlődést támogató eszköznek tekinthető (Berkesné 2018).

Ahogy Carroll (2008) is kifejtette, az 1980-as években a vállalati magatartással kapcsolatos elvárások főként a környezetszennyezés, a foglalkoztatással kapcsolatos diszkrimináció, a fogyasztókkal szembeni visszaélések, a munkavállalók egészsége és biztonsága, az életminőség javítása, a multinacionális vállalatok megkérdőjelezhető gyakorlata köré összpontosultak. A munkavállalóhoz kapcsolódóan kiemelkedő szerepe van az üzleti etikának és a stakeholder-elméletnek.

Ebben az időszakban a CSR definíciójának fejlesztése mellett több empirikus kutatást folytattak a stakeholder (érintett) elmélet perspektívájából, mely új lehetőségeket nyitott a CSR révén történő értékteremtéshez (Kim et al. 2017). Az 1980-as években látott napvilágot ugyanis a CSR fejlődéstörténetében mérföldkőnek számító stakeholder-elmélet, melynek kiemelt szerepe van a vállalati társadalmi felelősségvállalás tekintetében. A hagyományos közgazdaságtani felfogással ellentétben az „érintett-elmélet” a környezettel szoros interakcióban lévő szervezetként definiálja a vállalatot, amelyre a környezete hatással van és maga is befolyásolja azt (Győri 2010). E felfogás következtében a vállalatnak nemcsak a részvényesek érdekeit kell szem előtt tartania, hanem más érintettek érdekeit is figyelembe kell vennie működése során (Aupperle et al. 1985, Martínez et al. 2016, Capaldi 2016, Kalmár 2008).

A 'stakeholder-elmélet atyja', Freeman (1984) szerint az érintettek közé tartoznak azok a személyek vagy csoportok, akiket a vállalat működése érint(het), akár tudnak erről az érintettségről akár nem. Freeman (1984) felismerte, hogy egy új elméleti keretrendszerre van szükség, mivel a vállalatvezetők korábban ismeretlen környezeti és társadalmi kihívásokkal szembesültek. Arra vonatkozóan azonban, hogy kik is pontosan a vállalat érintettjei, számos meghatározás létezik. Braun (2015) szerint a vállalat első számú érintettjei a munkavállalók, de az érintettek körébe tartoznak a részvényesek, a menedzsment, az ügyfelek (vendégek), a közösség és a beszállítók (Kim et al. 2017). Osztom Braun (2015) nézőpontját, jómagam is úgy gondolom, hogy a vállalat legfontosabb érintettjei a munkavállalók. Éppen ezért foglalkozom kutatásom során is a dolgozókkal és úgy vélem, az érintettek érdekeinek figyelembevétele a vállalati stratégiai tervezés során is fontos szerepet kell, hogy kapjon.

6. Táblázat: A CSR fogalmi meghatározásai az 1980-as években

Szerző(k), év	Fogalmi meghatározás	Dimenzió
Jones (1980, p.59-60)	A vállalati társadalmi felelősségvállalás alapján a vállalatok kötelesek a részvényeseken túl más társadalmi csoportok érdekeit is figyelembe venni, még hozzá a törvényben és a szakszervezetek által előírtakon túl, önkéntes alapon.	stakeholder-fókuszú önkéntesség
Carroll (1983)	A CSR olyan üzleti magatartást foglal magában, mely gazdaságilag jövedelmező, törvénytisztelő, etikus és társadalmilag támogató. A CSR tehát négy részből áll: gazdasági, jogi, etikai és jótékonyági (filantróp).	gazdasági jogi etikai önkéntesség diszkrecionális
Drucker (1984)	A vállalatok társadalmi felelőssége a társadalmi problémák gazdasági lehetőséggé, illetve gazdasági haszonná, valamint termelési kapacitássá, emberi kompetenciává, jól fizetett munkahelyekké alakítása.	társadalmi stakeholder-fókuszú

Forrás: Szakirodalom alapján saját szerkesztés

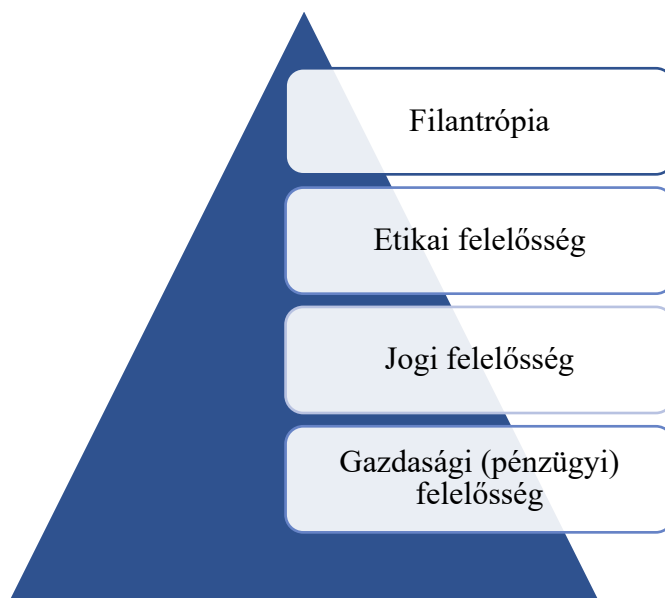
Jól látható tehát, hogy az 1980-as években a stakeholder-elmélet nagyban hozzájárult a belső CSR fejlődéséhez, mely a következő időszakban egyre több fogalom, téma kiindulópontjául szolgál (6. táblázat).

2.1.4. CSR az 1990-es években: globalizációs folyamat és CSR

Az 1990-es években a globalizációs folyamatnak köszönhetően nemzetközi szinten is erősödött az érdeklődés a CSR iránt, mely főként a multinacionális vállalatok térnyerésének tulajdonítható (Agudelo et al. 2019, Obara – Peattie 2018). Ebben az időszakban kevés fogalmi meghatározás született és sokkal inkább különféle fogalmak alapjául, valamint kiindulópontjául szolgál a társadalmi felelősségvállalás (Carroll 1999).

Az 1990-es években látott napvilágot a CSR történetében újabb mérföldkőnek tekintett Carroll-féle CSR piramis, amely a szerző által korábban, 1979-ben megfogalmazott definíciójának az újragondolása (Baden 2016, Carroll 2016) (4. ábra).

4. Ábra: A Carroll-féle CSR piramis



Forrás: Carroll (1999) alapján saját szerkesztés

Mivel a vállalatok a társadalom alapvető gazdasági egységei, így legfőbb felelőségük, hogy a társadalom számára kívánatos termékeket és szolgáltatásokat állítsanak elő és nyereséggel értékesítsék azokat, vagyis profitot termeljenek. Az összes többi szerep ezen alapul. A későbbiekben Ásványi (2012) is kiemeli a profit szerepét. Úgy véli, a profit a CSR alappillére, hiszen sikeres működés híján a vállalatok nem tudnak eredményes CSR tevékenységet folytatni. A társadalom ugyanakkor elvárja, hogy vállalatok működésük során betartsák az alapvető „játékszabályokat”, vagyis a jogi követelményeknek, törvényi előírásoknak megfelelően működjenek. Csapóné – Tóth (2017) mindezt úgy foglalja össze, hogy a vállalatnak gazdaságilag biztos alapokon kell működnie, a jogi keretek által előírtak betartása mellett. Mindezen túl az etikai felelősség azt a viselkedést, illetve azokat az etikai normákat takarja, melyeket a törvény által előírtakon túl a társadalom elvár a vállalatoktól. Végül a diszkrécionális felelősség az üzleti vállalkozások önként vállalt felelőssége, melyre a törvényi előírások nem kötelezik őket és etikus értelemben sem elvárt (Carroll 1991, 1999). Géring (2014) úgy véli a carrolli megközelítés fontos jellemzője, hogy a belső motivációval és cselekvéssel szemben a külső kényszerre és elvárásokra helyezi a hangsúlyt. Osztom a korábban említett szerzők megállapítását, mely szerint a gazdasági felelősség a CSR alapja. Egyetértek velük a tekintetben, hogy a sikeres gazdasági működés a vállalati felelősségvállalás alapja, hisz, ha a vállalat nem termelne profitot, akkor nem lenne miből forrásokat elkülöníteni

a különféle CSR tevékenységekre. Ugyanakkor a jogi és az etikai felelősséget nem kezelném két külön szinten, mert úgy vélem, azonos fajsúllyal kellene bírniuk a vállalati működésben. Ezzel egyidejűleg az lenne az ideális, ha a vállalatok nem a külső nyomás miatt igyekeznének élen járni a CSR alkalmazásában.

Ahogy a 7. számú táblázat is mutatja ebben az időszakban a CSR definíciók alapját főként a stakeholder-elmélet adja. Reder (1994) és Hopkins (1999) meghatározása már elkülöníti a külső és belső érintetteket, de a definíciók külön-külön is kihangsúlyozzák a munkavállalókkal való felelős bánásmódot. Ezen túlmenően a WBCSD, azaz a World Business Council for Sustainable Development (1999) megfogalmazása a fenntarthatóságot is számításba veszi, és az alábbiak szerint fogalmazza meg a CSR definícióját: az „üzleti világ elkötelezettségét jelenti, hogy hozzájáruljon a fenntartható gazdasági fejlődéshez, az alkalmazottakkal, a családjakkal, a helyi közösséggel és a társadalom széles rétegeivel együttműködve, az életminőség javítása érdekében.”

Az 1990-es években alkotta meg Elkington a hármas eredménykritérium (*TBL=triple bottom line*) fogalmát. A koncepció a 3P-vel azonosította a fenntartható fejlődést, melyek alappillérei az alábbiak: People (társadalom), Profit (gazdaság) és Planet (környezet). Később Elkington kifejtette azt is, hogy a hármas eredménykritérium eléréséhez hosszú távon a köz- és magánszféra, illetve az érdekelt felek közötti hatékony együttműködés szükséges (Elkington 1998). A TBL tehát „egyfajta iránymutató a vállalatok részére melynek segítségével csökkenthetik a tevékenységükből származó káros hatásokat, és a gazdasági eredmények mellett ösztönzi a környezeti és társadalmi értékteremtést” (Berkesné 2018, p.14.). Mindezek alapján megállapítható, hogy a vállalatoknak a nyereség maximalizálásán túlmutatva társadalmi és környezeti érdekeket is figyelembe kell venni működésük során (Fatma 2016, Reid et al. 2017, Tsai et al. 2012).

Jelen kutatás szempontjából az 1990-es évek rendkívül jelentős időszaknak számít, hiszen a korábban említett stakeholder-elméletet alapul véve a fogalmi meghatározások középpontjába kerülnek a munkavállalók és a munkavállalókkal való felelős bánásmód, mely az etikai dimenzióhoz is kapcsolódik és a társadalmi dimenziót is érintik. Ezt erősíti az Amerikai Egyesült Államokban korábban megalakult kormányzati szervek is, mint például az EEOC (*the Equal Employment Opportunity Commission*) azaz az Esélyegyenlőségi Foglalkoztatási Bizottság és az OSHA (*the Occupational Safety and Health Administration*) azaz a Munkahelyi Biztonsági és Egészségügyi Igazgatóság (Carroll 1991, Agudelo et al. 2019). Az egyes fogalmi meghatározások megkülönböztetik a külső és belső érintetteket, ezzel is hangsúlyozva az alkalmazottakra irányuló CSR tevékenységeket. Mindezek mellett jól látható az is, hogy a CSR

fogalma kezd átalakulni és egyre nagyobb szerepet tulajdonítanak a fenntarthatóságnak és a fenntartható fejlődésnek, mely a 21. században mindinkább előtérbe kerül.

7. Táblázat: A CSR fogalmi meghatározásai az 1990-es években

Szerző(k), év	Fogalmi meghatározás	Dimenzió
Reder (1994)	A vállalati társadalmi felelősségvállalás egyaránt utal a vállalat belső és külső működésére, ideértve, hogy miként kezeli a munkaerőt, valamint a környező világra gyakorolt hatását.	társadalmi stakeholder-fókuszú
Gray et al. (1996)	A CSR stakeholder (érintett)-orientált koncepció, mely túlmutat a szervezet határain és az üzleti tevékenység kapcsán az etikai felelősséget helyezi előtérbe.	etikai stakeholder-fókuszú
Hopkins (1999)	A vállalati társadalmi felelősségvállalás nem más, mint az érdekelt felek etikailag és társadalmilag felelős módon való kezelése. A vállalatnak vannak külső és belső érintettjei, következésképpen a társadalmilag felelős magatartás hozzájárul az érintettek fejlődéséhez a vállalaton belül és kívül egyaránt.	etikai társadalmi stakeholder-fókuszú
World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (1999)	A CSR az „üzleti világ elkötelezettségét jelenti, mellyel hozzájárul a fenntartható gazdasági fejlődéshez, az alkalmazottakkal, a családjaikkal, a helyi közösséggel és a társadalom széles rétegeivel együttműködve, az életminőség javítása érdekében.”	gazdasági társadalmi stakeholder-fókuszú fenntarthatóságra vonatkozó
Khoury et. al. (1999)	A vállalati társadalmi felelősségvállalás a vállalat annak érdekeltjeivel való kapcsolatát tükrözi. Az érdekelttek közé tartoznak az ügyfelek, az alkalmazottak, a közösség, a tulajdonosok, a befektetők, a kormányzat, a beszállítók és a versenytársak.	stakeholder-fókuszú
Kilcullen – Kooistra (1999, p.158)	„A CSR az erkölcsi kötelesség mértéke, amely nem egyszerűen az állam által meghatározott törvény követése.”	etikai jogi
Woodward – Clyde (1999)	A társadalom és az üzleti élet között létrejött szerződésként értelmezi a CSR-t, melyben a közösség lehetővé teszi a vállalat működését és cserébe a vállalat teljesít bizonyos kötelezettségeket és elfogadható módon viselkedik.	gazdasági társadalmi stakeholder-fókuszú

Forrás: Szakirodalom alapján saját szerkesztés

2.1.5. CSR a 21. században: stratégiai megközelítés és értékteremtés

Az 1990-es években a globalizációs folyamatnak köszönhetően nemzetközi szinten is erősödött az érdeklődés a CSR iránt, mely a 21. században tovább fokozódott és olyan események is erősítették a szemlélet terjedését, melyek közvetlenül nem a CSR-hoz kapcsolódtak. 2000 nyarán például a United Nations Global Compact (UNGC), az ENSZ vállalati fenntarthatóságot szorgalmazó szervezete, egy olyan eszközhöz a létrehozását kezdeményezte, amely kitölti a kormányzás hiányosságait az emberi jogok, valamint a társadalmi és környezetvédelmi kérdések terén, és ezekhez kapcsolódóan egyetemes értékeket fogalmaz meg. Az UNGC közvetlenül ugyan nem kapcsolódott a CSR-hoz, de olyan alapelveket határoztak meg az említett kérdésekhez kapcsolódóan, melyekre összpontosítva globális szinten hívják fel a figyelmet a társadalmi felelősségvállalásra. Az UNGC munkavállalókhöz kapcsolódó alapelveiről a későbbiekben bővebben is szó lesz. Ugyancsak 2000-ben fogadta el az Egyesült Nemzetek Szervezete (United Nations) a millenniumi fejlesztési célokat, mely a magánszektorral való együttműködésre hívja fel a figyelmet (Agudelo et al. 2019).

Európai viszonylatban a 21. század elején kezdett kiemelt érdeklődés mutatkozni a CSR témája iránt, ugyanis az EU már akkor úgy vélte, hogy a CSR a versenyképesség nélkülözhetetlen eleme (Novotny 2008). Ennek egyik megerősítése a 2001-ben az Európai Bizottság (*European Commission, rövidítve EC*) által kibocsátott 'Zöld Könyv' „A vállalati társadalmi felelősségvállalás európai keretfeltételei” címmel (EC 2001), mely amellett, hogy definiálja a CSR fogalmát, egyben a 2002-ben elfogadott Európai CSR Stratégia felé vezető út első lépése is volt. Ez a kezdeményezés is tükrözi, hogy a 2000-es években a CSR stratégiai megközelítése, valamint az értékteremtés kerültek előtérbe (Agudelo et al. 2019, Angyal 2005). Pinney (2001) például a társadalmi dimenzióra fókuszálva a CSR-t olyan menedzsment eszközként definiálja, amely a vállalat működésének környezetre gyakorolt negatív hatásait csökkenteni, míg a pozitív hatásokat erősíteni igyekszik.

Ahogy a XXI. században napvilágot látott definíciókat tartalmazó táblázat (8. táblázat) is mutatja, ebben az időszakban már a stakeholder-fókuszú és a fenntarthatóságra vonatkozó dimenziók kerülnek leginkább előtérbe, és jól látható, hogy ebben az időszakban már megjelennek a hazai CSR definíciók is. Széchy (2006) például globális kérdésnek tekinti a CSR-t és úgy véli „a társadalmi felelősségvállalás a vállalatok egyfajta válaszként értelmezhető korunk olyan nagy kihívásaira, mint a környezetszennyezés, a globális klímaváltozás, a fajok kihalása, a világméretű szegénység és éhínség, az emberi társadalmakban végbemenő kizsákmányolás és egyenlőtlenségek fokozódása, a korrupció és az üzleti életben

felmerülő etikai és erkölcsi dilemmák” (p.10). Ligeti (2007) és Sarkar – Searcy (2016) megfogalmazásában is megjelenik a fenntarthatóság gondolata és a korábban említett Brundtland-jelentéshez hasonlóan a jelen szükségleteinek kielégítését hangsúlyozzák anélkül, hogy csökkentenék a jövő generációinak képességét, hogy kielégítsék saját szükségleteiket. Sarkar – Searcy (2016) szerint a vállalkozások globális szinten járulnak hozzá a fenntarthatósághoz, amennyiben gazdasági, jogi és etikai kötelezettségüknek eleget tesznek. Ezzel ellentétben Berkesné (2018) arra világít rá, hogy a CSR elsősorban lokális ügy, hiszen a társadalmi felelősségvállalás leginkább közvetlen környezetében fejti ki hatását, mely ezáltal közvetetten járul hozzá a globális problémák hatásának mérsékléséhez. Végiggondolva az említett szerzők meghatározásait úgy vélem, a vállalat méretétől és hatókörétől függően kell meghatározni azok CSR tevékenységét. Visszautalva a Davis (1960) által már emlegetett „Felelősségvállalás vastörvényére” úgy vélem, a mai napig megállja a helyét az általa megfogalmazott gondolat, miszerint a társadalmi felelősségvállalás és az üzleti hatalom között arányos kapcsolatnak kellene lenni. Ugyanakkor a belső CSR-t tekintve úgy vélem, valamennyi vállalatnak mérettől és hatalmi erőttől függetlenül kiemelten kell kezelni a dolgozókat.

8. Táblázat: A CSR fogalmi meghatározásai a XXI. században

Szerző(k), év	Fogalmi meghatározás	Dimenzió
Business for Social Responsibility (2000)	A CSR oly módon járul hozzá az üzleti sikerhez, hogy tiszteletben tartja az etikai értékeket, megbecsüli a munkavállalókat, a közösséget és a természeti környezetet.	stakeholder-fókuszú társadalmi környezetvédelmi gazdasági
Pinney (2001)	A CSR egyszerűen olyan menedzsmentgyakorlatként definiálható, amely biztosítja, hogy a vállalati működés társadalomra gyakorolt negatív hatásait minimalizálja, a pozitív hatásukat pedig növelje.	társadalmi
McWilliams – Siegal (2001, p.117)	„A társadalmi érdekeket szolgáló cselekvések, amelyek túlmutatnak a vállalat érdekein és a törvény által előírt követeléseken.”	önkéntesség társadalmi
Smith (2001, p.142)	A vállalati társadalmi felelősségvállalás a vállalkozások érdekeltekkel szemben fennálló kötelezettségeire utal, vagyis azokra a személyekre, akiket a vállalati politika és gyakorlat érint. Ezek a kötelezettségek túlmutatnak a jogi követelményeken és hosszú távon e kötelezettségek teljesítésének célja, hogy a vállalat működésének negatív hatásait	stakeholder-fókuszú jogi fenntarthatóságra vonatkozó

	csökkentse, a pozitív hatásokat pedig maximalizálja.	
Lantos (2001, p.9)	A CSR magában foglalja a vállalatok társadalom iránti kötelezettségét, hogy a vállalatok reagáljanak a társadalom hosszú távú szükségleteire, optimalizálva a pozitív és minimalizálva a működés társadalomra gyakorolt negatív hatásait.	fenntarthatóságra vonatkozó társadalmi
Foran (2001)	A CSR úgy definiálható, mint olyan gyakorlatok halmaza és olyan vállalati magatartás, amely a munkaerőt és azt a környezetet helyezi a középpontba, amelyben a vállalat működik.	stakeholder-fókuszú társadalmi
Jackson – Hawker (2001)	A vállalati társadalmi felelősségvállalás abban mutatkozik meg, ahogy a vállalat kezeli az alkalmazottakat és rajtuk túlmenően a vállalat érintettjeit és a környezetet.	stakeholder-fókuszú társadalmi környezetvédelmi
CSR Europe ¹ (2003)	A CSR az a módszer, amellyel a vállalat kezeli és javítja működésének társadalmi és környezeti hatásait, hogy értéket teremtsen mind a részvényesek, mind pedig az érintettek számára stratégiájának fejlesztésével és a szervezet működésének megújítása által.	társadalmi környezetvédelmi stakeholder-fókuszú
Business for Social Responsibility (2003a)	A társadalmilag felelős üzleti gyakorlat erősíti a vállalati elszámoltathatóságot, tiszteletben tartva az etikai értékeket és valamennyi érdekelt fél érdekeit. Ugyanakkor igyekszik megőrizni a természeti környezetet. Segíti a helyi közösségek életminőségének javítását.	etikai stakeholder-fókuszú környezetvédelmi gazdasági
Business for Social Responsibility (2003b)	A CSR olyan koncepció, amely szerint a vállalkozás elszámoltatható az összes érintett félre gyakorolt hatásaért. Ez nem más, mint a vállalkozások folyamatos elkötelezettsége a tisztességes és felelősségteljes magatartás mellett és hozzájárul a gazdasági fejlődéshez, miközben javítja a munkavállalók és családjaik, valamint a helyi közösség és a társadalom egészének életminőségét.	stakeholder-fókuszú társadalmi környezetvédelmi gazdasági etikai
Vogel (2006, p.2)	„A CSR olyan eszközök összessége, melyek a törvényi előírásokon túlmenően fejlesztik a munkakörülményeket, illetve kedveznek a társadalomnak.”	jogi társadalmi stakeholder-fókuszú
Széchy (2006, p.10)	„A társadalmi felelősségvállalás a vállalatok egyfajta válaszaként	etikai társadalmi

¹ <https://www.csreurope.org/>

	értelmezhető korunk olyan nagy kihívásaira, mint a környezetszennyezés, a globális klímaváltozás, a fajok kihalása, a világméretű szegénység és éhínség, az emberi társadalmakban végbemenő kizsákmányolás és egyenlőtlenségek fokozódása, a korrupció és az üzleti életben felmerülő etikai és erkölcsi dilemmák.”	stakeholder-fókuszú környezetvédelmi
Dahlsrud (2006)	A CSR az alábbi dimenziókat foglalja magában: környezeti, társadalmi, gazdasági, érdekelt felek és önkéntesség.	környezetvédelmi társadalmi gazdasági stakeholder-fókuszú önkéntesség
Kotler – Lee (2007, p.11)	„A vállalati társadalmi felelősségvállalás azt az elkötelezettséget jelenti, amely során a vállalat a közösség jólétének érdekében, önkéntesen olyan szabadon választott üzleti gyakorlatot követ, amelyet erőforrásaival is támogat.”	társadalmi stakeholder-fókuszú önkéntesség
Ligeti (2007, p.90)	„A CSR önkéntes elköteleződés a közjó fejlesztése mellett: az üzleti gyakorlaton keresztül, a cég erőforrásainak bevonásával. Ha a cég társadalom- és/vagy környezettudatos, olyan módon törekszik a jelenben a sikerre, hogy nem éli fel a jövő lehetőségeit: a szociális, a környezeti és az üzleti szempontokat egymástól elválaszthatatlannak tekinti.”	önkéntesség társadalmi stakeholder-fókuszú környezetvédelmi fenntarthatóságra vonatkozó
Barnett (2007)	A vállalati erőforrások diszkrecionális elosztása a szociális jólét javítása érdekében, amely kulcsfontosságú az érdekeltekkel való kapcsolat megerősítésében.	társadalmi stakeholder-fókuszú
ISO (2008)	„Egy szervezetnek a társadalmat és a környezetet befolyásoló döntéseiért és tevékenységeiért tett felelősségvállalása, olyan átlátható és etikus viselkedés révén, mely hozzájárul a fenntartható fejlődéshez- beleértve a társadalmi jólétet és egészséget is-, figyelembe veszi az érintettek elvárásait, megfelel az alkalmazandó jogszabályoknak és a nemzetközi viselkedési normáknak, a szervezet valamennyi területén integráltan megjelenik és azt a vállalat kapcsolatainak keresztül érvényesíti.”	társadalmi környezetvédelmi etikai fenntarthatóságra vonatkozó stakeholder-fókuszú jogi
Angyal (2009, p.11)	„Összefoglalóan felelős társadalmi magatartásnak (CSR) nevezik az olyan vezetést, amelyik a pénzcserén túl	stakeholder-fókuszú

	más - sokak szerint nemesebb - közösségi célokat is el akar érni.”	
Szlávik (2009, p.54)	„A vállalatok társadalmi felelősségvállalása az a vállalati gyakorlat, amikor a vállalat értékrendje és célrendszere alapján önkéntes, a szabályozáson túlmutató módon környezeti és társadalmi szempontokat épít be az érintettekkel való kapcsolatrendszerébe és működési gyakorlatába.”	önkéntesség jogi társadalmi környezetvédelmi stakeholder-fókuszú
Levy – Park (2011)	A CSR-orientáció nem csupán a társadalmi közjóhoz való hozzájárulást jelenti, hanem bevonhatja a munkavállalókat, kapcsolatot teremthet a fogyasztókkal, növelheti a nyereséget és segíthet elkerülni a kormányzati szabályozásból fakadó fenyegetettséget.	társadalmi stakeholder-fókuszú gazdasági jogi
Aguinis (2011, p.855)	Kontextus-függő szervezeti intézkedések és politikák, amelyek figyelembe veszik az érdekelt felek elvárásait, és a hármas eredménykritérium által is megfogalmazott gazdasági, társadalmi és környezeti hatásokat.	stakeholder-fókuszú gazdasági társadalmi környezetvédelmi fenntarthatóságra vonatkozó
Du – Vieira (2012, p. 1)	„A vállalatok elkötelezettsége a hosszú távú gazdasági, társadalmi és környezeti jólét érdekében az üzleti gyakorlatok, politikák, valamint erőforrások révén.”	gazdasági társadalmi környezetvédelmi
Lee et al. (2012)	A vállalati társadalmi felelősségvállalás szerint a vállalatoknak közvetlen vagy közvetett módon, társadalmilag felelős magatartás és tevékenységek révén kell hozzájárulni a társadalom jólétéhez.	társadalmi etikai
Chandler – Werther (2013, p.65)	A holisztikus CSR szemlélet beépítése a stratégiai tervezésbe és a vállalati működésbe annak érdekében, hogy az érdekelt feleket úgy tudja irányítani, hogy közép- és hosszú távon maximális gazdasági és társadalmi értéket érjen el.	stakeholder-fókuszú gazdasági társadalmi
Braun (2015, p.28)	A CSR valójában nem más, mint érintettmenedzsment: „a vállalati működés érintettjeinek hatékony menedzsmentje annak érdekében, hogy az érintetti (együtt)működés során a vállalat hatékonyan csökkentse vagy kiküszöbölje az érintettek egyes csoportjaival kapcsolatos kockázatokat, mérsékelje az érintettekre tett (káros) hatásokat, az érintettek egyes csoportjaival kihasználja a kínálkozó	stakeholder-fókuszú fenntarthatóságra vonatkozó

	üzleti lehetőségeket, és együttműködésre épülő kapcsolatok révén segítse a fenntartható és sikeres vállalati működést.”	
Rác – Putzer (2015, p.64)	„A vállalatok, szervezetek a jogi és törvényi szabályozáson túlmenő önként, de nem önzetlenül vállalt azon tevékenységei, amelyek a fogyasztói igények kielégítésén túl a különböző vállalati stakeholder csoportok több dimenzióan értelmezhető társadalmi érdekeinek (etikai, környezeti, szociális stb.) megvalósulását is szolgálják”	jogi önkéntesség stakeholder-fókuszú társadalmi etikai környezetvédelmi
Sarkar – Searcy (2016, p.1433)	A társadalmi felelősségvállalás azt jelenti, hogy a vállalatoknak elsősorban gazdasági felelősséget kell vállalniuk és önkéntesen kell túllépniük a minimum jogi követelményeken, hogy minden tevékenységet tekintve etikusak legyenek és figyelembe vegyék működésük társadalomra és annak szereplőire gyakorolt hatását, miközben hozzájárulnak a globális fenntarthatósághoz.	gazdasági önkéntesség jogi etikai társadalmi stakeholder-fókuszú fenntarthatóságra vonatkozó
Berkesné (2018, p.13)	„Egy gondolkodásmód, mely a vállalkozás érintettjeinek érdekeit figyelembe véve, velük együttműködve törekszik a negatív környezeti hatások csökkentésére, a munkakörülmények javítására és a társadalom jólétének támogatására, önként vállalt, a jogi előírásokon túlmutató tevékenységeivel, saját kompetenciáihoz és erőforrásaihoz mérten. A CSR szemlélet át kell, hogy hassa az egész vállalati működést, integrálódva annak stratégiájához.”	stakeholder-fókuszú környezetvédelmi társadalmi önkéntesség jogi

Forrás: szakirodalom alapján saját szerkesztés

Jól látható, hogy a 21. században mind a hazai, mind a nemzetközi definíciókban a stakeholder-fókuszú és a fenntarthatóságra vonatkozó dimenziók kerülnek előtérbe. Egyre több definíció kezeli kiemelten a vállalat munkavállalóit is. E tekintetben a CSR olyan gyakorlatok halmazában és olyan vállalati magatartásban mutatkozik meg, ahogy a vállalat az alkalmazottakat kezeli és fontos eleme a munkavállalók megbecsülése, a munkakörülmények fejlesztése a törvényi előírásokon túl.

2.2. A CSR alkalmazásának előnyei

A CSR gyakorlatok alkalmazását különféle célok motiválják, hiszen a vállalatok sokféle előnyt kovácsolhatnak a CSR alkalmazásából (Levy – Park 2011, Asrar-ul-Haq et al. 2017, Putzer 2018). Ezt felismerve a vállalkozások közül is egyre többen építenek be valamilyen CSR tevékenységet a mindennapi működésükbe, illetve sok esetben a CSR, mint a vállalati stratégia része van jelen a vállalat életében.

Ezek egyik fő motivációja a költségmegtakarítás, melynek során különösen a környezetvédelmi megoldások élveznek prioritást, hiszen az úgynevezett 'zöld kezdeményezések' által jelentősen csökkenthető az energiafelhasználás költsége (Bowe 2005, Levy – Park 2011, Chen 2015). Ide tartozik például a napenergia felhasználás, az újrahasznosítás, az energiatakarékos készülékek használata (például LED izzók) és a szelektív hulladékgyűjtés (Levy – Park 2011). A zöld megoldásoknak azonban nemcsak a költségcsökkentés terén van jelentős szerepük, mivel növekvő trendet mutat a környezettudatos fogyasztók számának növekedése. Számukra rendkívül fontos a környezetvédelem és e tényező a fogyasztói döntéseik meghozatalakor is szerepet játszik (Li et al. 2017, Peng 2014, Kőszeghy 2006). Ők azok a tudatos fogyasztók, akik hajlandóak akár magasabb árat is fizetni az etikus magatartásért (Vassilikopoulou et al. 2005, Li et al. 2017, Kang et al. 2012). Ebből következik az is, hogy a fogyasztók ugyanakkor bojkottálhatják a társadalmilag felelőtlenül működő vállalatokat (Li et al. 2017). Mindezek következtében a fogyasztói szükségletek továbbgondolása révén az innovatív, környezeti kritériumoknak való megfelelés kerül a termékfejlesztés középpontjába, mint például a Design for Environment („környezetre való tervezés”) vagy ökodesign (Kőszeghy 2006). A CSR tehát ily módon is serkenti a vállalatok innovációs tevékenységét, új termékek bevezetésének ösztönzését (Kucukusta et al. 2013).

A CSR alkalmazása emellett versenyelőnyt jelenthet a vállalkozások számára, (Chen 2015, Bowe 2005, Dodd et al. 2001, Branco – Rodrigues 2006, Youn et al. 2018, Peng 2014, Henderson 2007, Kim et al. 2017) mivel erősíti a pozitív imázs kialakulását a fogyasztók körében (Asrar-ul-Haq et al. 2017, Kucukusta et al. 2013, Chen 2015, Rhou et al. 2016), ezáltal elősegítve azok lojalitását, valamint elégedettségük növelését (Levy – Park 2011, Berezan et al. 2013, Peng 2014, Kucukusta et al. 2013, Rhou et al. 2016). A társadalmi felelősségvállalásnak ugyanakkor komoly szerepe van a reputációmenedzsmentben is (Lukács 2015, Lee et al. 2012). Azon vállalkozások esetén, amelyek vezetése úgy véli, hogy a vállalat a társadalom iránt is felelősséggel tartozik, a CSR a termékdifferenciálás eszköze is lehet (Henderson 2007, Karaosmanoglu et al. 2016, Benavides-Velasco et al. 2014). Emellett a CSR

tevékenységek és annak megfelelő kommunikációja segít abban, hogy a vállalatról pozitív kép alakuljon ki a közvéleményben, és elősegíti a kormányzati szabályozásoknak való megfelelést (Levy – Park 2011, Benavides – Velasco et al. 2014).

Egyre nagyobb számban vannak olyan vállalatok, ahol a CSR az üzleti stratégia része (Levy – Park 2011, Goyal – Chanda 2017, Cycyota et al. 2016) és nemcsak a külső környezet felé kommunikálják mindezt, ahogy arról korábban a reputációmenedzsment kapcsán már szó esett, hanem a dolgozók felé is. Ennek következtében a CSR-nak jelentős szerepe van az alkalmazottak elégedettségének növelésében, motiválásában, megtartásában, a vállalat iránti elkötelezettségük növelésében, valamint az új munkaerő toborzásában (Chan et al. 2014, Appiah 2019, Berezan et al. 2013, Levy – Park 2011, Kim et al. 2017, Lee et al. 2012, Kucukusta et al. 2013, Bauman – Skitka 2012, Turner et al. 2019). A vállalatok életében számos, a vállalati felelősségvállaláshoz köthető, és a dolgozókra közvetlenül és közvetetten hatást gyakorló tényező van jelen. A közvetlen hatások közé tartozik, ha a „munkavállalók felelős HR rendszereket és politikákat észlelnek a cégnél”, „a szervezet teret ad a vállalati felelősséghez (VF) kapcsolódó egyéni kezdeményezéseknek”, „a munkavállalók részt vesznek és valóban formálják a vállalati felelősséget, így azonosulnak vele”, „a munkavállalók azonosulni tudnak a termékben, szolgáltatásban megvalósuló VF-el” (Csillag 2010, p.70.). A közvetett hatások közé sorolható, hogy „a szervezet támogatja az egyének saját felelősségvállalását”, „a vállalat felelősen viselkedik más érintettekkel, amire a munkavállaló büszke”, „a VF más érintett felé irányul, de hosszú távú hatással van a munkavállalóra, alakítja a gondolkodását, személyes élményeket nyújt” (Csillag 2010, p.70.). A közvetett hatások esetén Baráth – Fehér (2012) is kiemelik, hogy a hatékony CSR javuló kapcsolatot eredményez a vállalat és a különböző érintettek között (Karaosmanoglu et al. 2016).

Annak ellenére azonban, hogy a CSR szemmel láthatóan határtalan gyümölcsöző lehetőséget kínál a vállalatoknak, sokan mégis szkeptikusak és úgy vélik, hogy pénzügyileg nem előnyös a vállalkozás számára (Kang et al. 2012). Számos kutatás rávilágított arra, hogy a CSR és a vállalat pénzügyi teljesítménye között pozitív kapcsolat áll fenn (Putzer 2019, Bauman – Skitka 2012, Rhou et al. 2016, Singal 2014, Theodoulidis et al. 2017) és növeli a vállalatok teljesítményét (Kucukusta et al. 2013), elősegíti az új befektetési lehetőségeket, valamint vonzza a befektetőket (Rhou et al. 2016, Karaosmanoglu et al. 2016).

Jól látható, tehát hogy a CSR vállalati alkalmazásának számos előnye van a vállalat sikerességének szempontjából (Rhou – Singal 2020). Mikroszinten a munkavállalókhöz kapcsolódó CSR-tevékenységeknek van jelentős szerepük, mely kiegészül a makroszinten

érzékkelhető pozitív hatásokkal (Bauman – Skitka 2012, Martínez et al. 2016). Mindezeket a 9. és 10. táblázat foglalja össze.

Úgy vélem, az említett előnyökből a kutatás tárgyát képező szállodák is profitálhatnak. A kutatás középpontjában álló belső CSR alkalmazásából adódóan a szállodák versenyelőnyhöz juthatnak a munkaerőpiacon, hiszen a felelősen működő munkahely a munkavállalók számára is vonzóbb. Egy korábbi kutatásom azonban azt mutatta, hogy a hazai szállodavezetők véleménye alapján főként a vendéglégedettség és a vendégek lojalitásának növelése, a szálloda imázsának erősítése és a költségek csökkentése a legfőbb mozgatórugói a CSR tevékenységek alkalmazásának (Hajmásy 2018).

9. Táblázat: A CSR alkalmazásának előnyei és annak megjelenése a szakirodalomban / I.

	Henderson (2007)	Levy-Park (2011)	Lee et al. (2012)	Kucukusta et al. (2013)	Chen (2015)	Rhou et al. (2016)	Karaosmanoglu et al. (2016)
Költségek csökkentése	x	x			x		
Hírnév és imázs növekedése	x	x	x	x	x	x	x
Reputáció		x	x	x		x	
Versenyelőny	x	x	x		x	x	x
Termékdifferenciálás	x		x			x	x
Fogyasztói elégedettség növekedése/növelése			x	x		x	
Fogyasztók lojalitásának növelése		x	x	x			
Pozitív kép kialakulása a közvéleményben		x					x
Kormányzati szabályoknak való megfelelés elősegítése, kapcsolat erősítése a kormányzati szervekkel	x	x		x			
Javuló kapcsolat a különböző érintettekkel		x				x	x
Hatékonyabb kockázatmenedzsment							
Bevétel növekedés, teljesítményjavulás	x	x	x	x		x	x
Befektetők vonzása, új üzleti lehetőség			x			x	
Innováció, fejlődésösztönzés (új termékek)				x			
Alkalmazottak motiválása, megtartása, új alkalmazottak toborzása	x	x	x	x		x	

Forrás: Szakirodalom alapján saját szerkesztés

10. Táblázat: A CSR alkalmazásának előnyei és annak megjelenése a szakirodalomban / II.

	Kim et al. (2017)	Li et al. (2017)	Asrar-ul-Haq et al. (2017)	Youn et al. (2018)	Baráth – Fehér (2012)	Bauman – Skitka (2012)	Benavides -Velasco et al. (2014)
Költségek csökkenése					x		x
Hírnév és imázs növekedése		x	x		x		
Reputáció		x				x	x
Versenylőny	x		x	x	x		x
Termékdifferenciálás			x				x
Fogyasztói elégedettség növekedése/növelése							x
Fogyasztók lojalitásának növelése			x				x
Pozitív kép kialakulása a közvéleményben		x	x				
Kormányzati szabályoknak való megfelelés elősegítése, kapcsolat erősítése a kormányzati szervekkel							x
Javuló kapcsolat a különböző érintettekkel		x	x		x	x	x
Hatékonyabb kockázatmenedzsment					x		
Bevétel növekedés, teljesítményjavulás		x	x	x		x	x
Befektetők vonzása, új üzleti lehetőség					x		
Innováció, fejlődésösztönzés (új termékek)					x		
Alkalmazottak motiválása, megtartása, új alkalmazottak toborzása	x	x	x	x	x	x	

Forrás: Szakirodalom alapján saját szerkesztés

2.3. A CSR és a humánerőforrás menedzsment kapcsolata

A HRM (humánerőforrás menedzsment, *angolul human resources management*) számos, munkavállalókhöz kötődő tevékenységet foglal magában, beleértve a személyzet igényeinek meghatározását, a tehetséges alkalmazottak toborzását, képzését, a teljesítmény mérését, a munkavállalói juttatások és kompenzációk kezelését, valamint az alkalmazottak nyilvántartásához kapcsolódó dokumentációt, adminisztrációt (Al-Refaeie 2015, Cheema – Javed 2017, Karoliny 2009). Polónyi (2001) megfogalmazása szerint a HRM a szervezeti és a szervezetben dolgozó egyének céljainak maximalizálását, az emberi erőforrások hatékony felhasználását célzó programok, funkciók, tevékenységek összessége és legfőbb feladata a jól képzett és motivált alkalmazottak megtalálása, az alkalmazottak elégedettségének növelése és az önmegvalósítás lehetőségének biztosítása számukra, továbbá a megfelelő munkahelyi légkör kialakítása és fejlesztése. A HRM feladati közé tartozik továbbá a munkaerőköltség, a fluktuáció és a hiányzások kezelése, a személyzeti elvek és politikák, valamint az etikus elvek és gyakorlati magatartás segítése és fenntartása. A HRM-nek a vállalati stratégia szempontjából is rendkívül fontos szerepe van. Bakacsi et al. (2000) szerint a stratégiai HRM fogalma nem más, mint „a környezeti és munkavállalói kihívás megértésére épülő és előrettekintő befolyásolására történő emberi erőforrás folyamatok és rendszerek integrált tervezése, működtetése, értékelése és fejlesztése, amely támogatja a vállalat stratégiáját, versenyelőnyének megteremtését és megtartását” (p.48.).

Az utóbbi években az üzleti vállalkozások globalizációja révén a HRM is számos kihívással szembesül, hiszen globális szinten is megjelenik a verseny a munkaerőpiacon (Voegtlin – Greenwood 2016, Cheema – Javed 2017, Moussa-Arbi 2020, Farkas et al. 2008).

A HRM mellett az utóbbi években a CSR is a vállalati stratégia szerves részévé vált, hiszen ahogy a történeti áttekintés során is látható volt a 2000-es években már a CSR stratégiai megközelítése, valamint az értékteremtés kerültek előtérbe. A vállalatok társadalmi felelősségvállalása úgyszintén a globális üzleti világ fontos kérdésévé vált és mára már olyan multidiszciplináris tudománnyá nőtte ki magát, amelyet számos aspektusból vizsgáltak (Szabó – Benedek 2014). Nemcsak a tudományos világ kutatói, hanem a gyakorlati szakemberek is kiemelt figyelmet szentelnek a témának, akár a marketing, a pénzügy, a politikaelmélet vagy a jogtudomány vonatkozásában (Fatma 2016, Reid et al. 2017). Ez utóbbi rendkívül erőteljesen jelentkezett az 1990-es években kirobbant emberjogi botrányoknak köszönhetően, melyek nemcsak etikai, de jogi kérdéseket is felvetettek, például a gyermekmunka, gyermekek foglalkoztatása kapcsán. A civil szervezetek tevékenységének köszönhetően a társadalmi

felelősségvállalás társadalmi dimenziója ekkor kapott nagyobb hangsúlyt, a vállalatok pedig az emberi és munkavállalói jogokkal kapcsolatos kérdéseket is integrálták működésükbe.

Ezzel egyidejűleg megállapítható az is, hogy a hagyományos HRM feladatokkal szemben előtérbe kerül a társadalmilag felelős HR-menedzsment, melynek lényege, hogy a vállalkozás:

- olyan jutalmazási rendszerrel rendelkezzen, ami egyenlőségen alapul, igazságos, autonóm és elismerést biztosít,
- biztos munkahelyet és kiszámítható jövőt biztosítson,
- kiemelt figyelmet fordítson a dolgozók egészségére és biztonságára,
- tisztelettel, becsülettel bánjon a dolgozókkal,
- a szervezet értékei közé tartozzon a tisztelet, a szabadság és az autonómia (Greenwood 2002).

Ezen túlmenően Voegtlin – Greenwood (2016) részletesen tanulmányozta a CSR és a HRM kapcsolatát, melynek eredményeit a 11. számú táblázat foglalja össze:

11. Táblázat: Trendek a CSR és a HRM kapcsolatában

CSR és HRM kapcsolata	Kifejtés
<p>HRM, mint a CSR alkotóeleme/része</p> <p><i>HRM, mint a CSR-t alkotó számos tényező egyike jelenik meg.</i></p>	<p>HRM, mint a CSR előzménye</p> <p>Emberi erőforrásra és az emberi erőforrás menedzsmentre fókuszál, mely lehetővé teszi a CSR alkalmazását a szervezetben.</p>
<p>CSR, mint a HRM alkotóeleme/része</p> <p><i>CSR stratégiai eszköz a „hatékony” HRM tevékenység fokozására, vagyis a CSR-t a HRM céljainak elérésére használják.</i></p>	<p>CSR, amely lehetővé teszi a hatékony HRM-t</p> <p>A CSR-t eszköznek tekinti a munkavállalókkal való felelősségteljes bánásmód érdekében és felveti azt az alapvető kérdést, hogy mit jelent a „felelős”.</p>

Forrás: Voegtlin – Greenwood (2016) alapján saját szerkesztés

Voegtlin – Greenwood (2016) kutatásai alapján megállapítható, hogy a CSR – HRM kapcsolatában két trend dominál: a HRM, mint a CSR része és a CSR, mint a HRM része. Egy vállalat CSR tevékenysége közvetlenül és közvetetten javíthatja a munkavállalók munkahelyi jólétét, így szorosan kapcsolódik a HRM területéhez (Crook 2005, Franklin 2008, Feketéné Csáfor 2009). Bohdanowicz – Zientara (2009) szerint a HRM egy vállalkozás azon CSR tevékenysége, amely a munkavállalókkal való gondoskodást helyezi előtérbe (például: méltányos fizetés, munkahelyi biztonság, családok támogatása) és kedvező munkahelyi légkört teremt az alkalmazottak számára növeli a munkavállalók munkaéletminőségét. Jómagam is úgy

vélem, a CSR alkalmazása lehetővé teszi a hatékony HR-menedzsmentet. Ez alapján úgy vélem a belső CSR egy olyan eszköz, amely alkalmas a dolgozói elégedettség növelésére, a dolgozók motiválására és megtartására ezáltal elősegítve elkötelezettségük növekedését.

A 12. számú táblázat azokat a tevékenységeket foglalja össze, amelyek révén a CSR hozzájárulhat a HRM gyakorlatok sikerességéhez és vice versa. Voegtlin – Greenwood (2016) a HRM gyakorlatok négy olyan csoportját határozta meg, amelyek esetén a CSR pozitív hatással lehet a HRM gyakorlatok sikerességére, a toborzás és kiválasztás pillanatától egészen a munkavégzés során alkalmazható tevékenységekig.

Fehér – Bencsik (2007) is a HRM jelentőségét hangsúlyozza, úgy vélik a HRM már nem csak támogató funkció, hanem lényeges üzleti folyamat is, melyet elsősorban a HRM pénzügyi eredményekre gyakorolt hatására alapoznak.

Egy másik megközelítés a stakeholder-elmélet segítségével vizsgálja, illetve mutatja be a CSR és a HRM kapcsolatát, hisz a munkavállalók először a stakeholder, vagyis érintett-elmélet térhódításának köszönhetően váltak a CSR meghatározó szereplőivé (Géring 2016, Low – Ong 2015).

Mint ahogy Berkesné (2018) fogalmaz és ahogy Braun (2015) is vélekedik, a munkavállalók alkotják a vállalkozás lelkét, ők a vállalat elsősorban érintettjei. Berkesné (2018) továbbá a CSR stratégia kapcsán is hangsúlyozza a HRM szerepének fontosságát, mivel az elégedettebb, képzetesebb és motiváltabb munkavállalók hatékonyabb munkát végeznek.

A CSR gyakorlat olyan szervezetben, amely a munkavállalók jólétére összpontosít, segíti a munkavállalókban a vállalat iránti bizalom kialakulását, növelve ezzel az alkalmazottak vállalat iránti elkötelezettségét, mely jelentős mértékben hozzájárul a szervezeti fenntarthatósághoz (Low 2016, Low – Ong 2015).

Úgy vélem, egy versenyképes vállalat stratégiájában manapság a felelős HR-menedzsment központi fontosságú. Ahhoz, hogy napjaink globalizált üzleti világában egy vállalat versenyképes tudjon maradni, elengedhetetlen a megfelelően képzett és lojális munkaerő. Összességében úgy gondolom, mindebben a CSR, különösképp a belső CSR segítséget nyújthat a szervezeteknek.

12. Táblázat: Példák az egymást kölcsönösen segítő CSR-HRM gyakorlatokra

HRM gyakorlatok	CSR-hoz hozzájáruló HRM gyakorlatok	CSR hozzájárulása a HRM gyakorlatokhoz <i>CSR hogyan tudja befolyásolni a különféle HRM gyakorlatokat</i>
Toborzás és kiválasztás	<p>A HRM „ellenőrizheti” a potenciális alkalmazottak CSR témákkal szembeni érzékenységét.</p> <p>A HRM kiválaszthatja azokat a potenciális alkalmazottakat, akik leginkább közel állnak a szervezet CSR stratégiájához és azonosulni tudnak a szervezet CSR értékeivel.</p>	<p>A CSR elősegítheti a tehetséges munkavállalók vonzását, mivel az álláskeresők egyre inkább értékelik a CSR-al kapcsolatos szempontokat.</p> <p>A CSR támogatja a sokféleséget és az esélyegyenlőséget.</p>
Értékelés és motiváció	<p>A HRM elősegítheti a CSR gyakorlatok és értékek iránti elkötelezettséget.</p> <p>A HRM elősegítheti, hogy a CSR értékek társadalmilag felelős kultúrát teremtsenek a szervezetben.</p>	<p>A CSR hozzájárulhat a társadalmilag felelős HRM gyakorlatok értékeléséhez.</p> <p>A CSR hozzájárulhat a munkavállalók motiválásához, elősegíti az elkötelezettséget és a szervezeti célokkal való azonosulást.</p>
Kompenzációs és jutalmazási rendszer	<p>A HRM hosszú távú kompenzációs rendszereket fejleszthet ki.</p> <p>A HRM ösztönözheti és jutalmazhatja a CSR célok elérését is szolgáló gazdasági, társadalmi és környezeti CSR tevékenységekhez kapcsolódó innovációkat.</p>	<p>A CSR segíthet meghatározni azokat a célokat, amelyeket az emberi erőforrás menedzsment felhasználhat az alkalmazottak ösztönzésére és jutalmazására.</p> <p>A CSR elősegítheti a tisztességes munkára vonatkozó előírások bevezetését.</p>
Képzés és fejlesztés	<p>A HRM érzékenyíti a munkavállalókat a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos kérdésekben és segíti az alkalmazottak CSR-al kapcsolatos oktatását.</p>	<p>A CSR segítségével kialakítható a társadalmilag felelős HRM gyakorlat, illetve HRM rendszer.</p>

Forrás: Voegtlin – Greenwood (2016) és Cheema – Javed (2017) alapján saját szerkesztés

2.4. A munkavállalókhöz kapcsolódó CSR tevékenységek

A munkavállalókra, mint a CSR koncepció egyik elemére a különböző nemzetközi és hazai szabványok és irányelvek is kiemelt hangsúlyt fektetnek (Berkesné 2018). Ezen szabványok és irányelvek, valamint a témához kapcsolódó szakirodalom segítségével határoztam meg a munkavállalókhöz kapcsolódó CSR tevékenységeket.

A már korábban is említett UN Global Compact tíz irányelve közül hat irányul a munkavállalókra, melyek az emberi jogokhoz és a munkaügyi szabványokhoz kapcsolódnak, és az alábbiakat foglalják magukban (13. táblázat)².

13. Táblázat: A UN Global Compact munkavállalókra irányuló irányelvei

Emberi jogok	Munkaügyi szabványok
<ul style="list-style-type: none">• A nemzetközileg kikiáltott emberi jogok védelme és tiszteletben tartása	<ul style="list-style-type: none">• A cégeknek támogatniuk kell az egyesülési szabadságot és a kollektív alku jogának tényleges elismerését
<ul style="list-style-type: none">• Annak biztosítása, hogy a cégek ne vállaljanak részt emberi jogokkal való visszaélésekben	<ul style="list-style-type: none">• A kényszermunka és munkakötelezettség minden formájának kiküszöbölése
	<ul style="list-style-type: none">• A gyermekmunka tényleges eltörlése
	<ul style="list-style-type: none">• A diszkrimináció kiküszöbölése a munkaerő-felvétel és a foglalkoztatás területén

Forrás: United Nations Global Compact (2018) alapján saját szerkesztés

Az ILO³ (*International Labour Organization, Nemzetközi Munkaügyi Szervezet*) 1919-ben jött létre, 1946-tól az ENSZ szakosodott szerve. Fő célja a munkavállalók alapvető munkaügyi és szociális jogainak védelme, a nemzetközi munkaügyi normák fenntartása és fejlesztése, mely napjaink globalizált gazdaságának nélkülözhetetlen eleme. Az ILO munkaerőt érintő pontjai az alábbiak: (14. táblázat):

² Human Rights: The Foundation of Sustainable Business, United Nations Global Compact (2018)

³ ILO (*International Labour Organization, Nemzetközi Munkaügyi Szervezet*), Human Rights: The Foundation of Sustainable Business, United Nations Global Compact (2018) <https://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm>

14. Táblázat: Az ILO munkavállalókra irányuló irányelvei

• egyesülés szabadsága	• szakmai tanácsadás és képzés
• kollektív szerződés	• foglalkoztatási biztonság
• kényszermunka	• társadalompolitika
• gyermekmunka	• munkabér
• esélyegyenlőség és egyenlő bánásmód	• munkahelyi biztonság és egészségvédelem
• háromoldalú konzultáció	• munkaidő
• munkaügyi igazgatás	• társadalombiztosítás
• munkaügyi ellenőrzés	• anyasági védelem
• foglalkoztatási politika	• hazai munkavállalók
• a foglalkoztatás előmozdítása	• migráns dolgozók

Forrás: ILO (2018) alapján saját szerkesztés

Az OECD (*Organisation for Economic Co-operation and Development, Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet*) egy olyan nemzetközi szervezet, amely a kormányokkal, a politikai döntéshozókkal és az állampolgárokkal együtt olyan politikák és normák kidolgozásán munkálkodik, amelyek számos társadalmi, gazdasági és környezeti kihívásra kínálnak megoldást a tagok számára.⁴ Az OECD jogelődje 1948-ban alakult azzal a céllal, hogy a Marshall-tervet megvalósítsa, melynek legfőbb célkitűzése az európai országok gazdaságának talpra állítása volt a II. világháború pusztítását követően. Az 1950-es évek végén, miután a szervezet teljesítette a kitűzött célt, a tagországok felismerték annak tényét, hogy az évtizedes újjászervezés során hatalmas tudás és szakértelem halmozódott fel, és úgy vélték, ezt nem szabad veszni hagyni, így 1961-ben 18 európai ország, valamint az Amerikai Egyesült Államok és Kanada részvételével megalakult az OECD, melyhez a későbbiekben Új-Zéland, Ausztrália és Japán is csatlakozott. Az OECD azokat a tagállamokat és partnereket tömöríti, amelyek nemzetközi, regionális és lokális, azaz helyi szinten szorosan együttműködnek a kulcsfontosságú globális kérdésekben. A szervezet munkájában az Európai Bizottság is részt vesz, szavazati joggal azonban nem rendelkezik és hivatalosan nem vesz részt a szervezethez benyújtott szabványok elfogadásában sem.

A munkaerőpiacot tekintve a termelékenység és a bérek lassú növekedése, valamint a digitális forradalmat és a demográfiai változásokat követő munkaerőpiaci átalakulások jelentős kihívások elé állították az OECD országok gazdaságait is. Az OECD 2018-ban indított Foglalkoztatási Stratégiája (Jobs Strategy) részletes szakpolitikai ajánlásokat fogalmaz meg

⁴ <https://www.oecd.org/>

annak érdekében, hogy segítse a tagállamokat a kihívások kezelésében. A Stratégia az alábbi három alapelv köré épül⁵:

- olyan környezet kialakításának szorgalmazása, amelyben a minőségi munkaerő prosperálhat,
- a munkaerő-piaci kirekesztés megelőzése és az egyének védelme a munkaerő-piaci kockázatokkal szemben,
- felkészülés a jövőbeni lehetőségekre és kihívásokra a gyorsan változó gazdaságban és a munkaerőpiacon.

Mindezek következtében hatékony képzési és oktatási rendszer kialakítását hangsúlyozza, amely biztosítja a munkavállalók számára a munkáltatók által fontosnak vélt készségeket, valamint lehetőséget kínál és ösztönzi az alkalmazottak élethosszig tartó tanulását. Mindemellett fontos a munkavállalók szociális védelme, melynek kapcsán felhívja a figyelmet a foglalkoztatási megállapodások létrehozására és a hatékony kollektív tárgyalási rendszerek kialakítására. A foglalkoztatási politika létrehozása során szem előtt kell tartani az esélyegyenlőség és az egyenlő bánásmód elvét. A Stratégia kiemeli továbbá a megfelelő munkakörülmények kialakítását, a nemek közötti különbségek csökkentését a munkaerőpiacon, a szegénység és a kirekesztés kockázatának csökkentését. A Stratégia hangsúlyozza továbbá a szezonális munkák, valamint az önfoglalkoztatás térnyerését és úgy véli, hogy a Stratégia sikeres végrehajtásához hatékony kommunikációra és új reformokra van szükség.⁶

A GRI (*Global Reporting Initiative*) egy független nemzetközi szervezet, amely 1997 óta élen jár a fenntarthatósági jelentések terén. Létrejöttének célja elsősorban, hogy globális szinten egy egységes keretrendszert biztosítson a fenntarthatósági jelentések készítéséhez, mely a vállalatok részéről önként vállalt tevékenység. Fontos megjegyezni, hogy a GRI Fenntarthatósági Jelentési Szabványokat több érdekelt fél közreműködésével fejlesztették ki, és a Társadalmi indikátorok között több szabvány is kapcsolódik a munkavállalókhoz, melyek az alábbiak(15. táblázat):⁷

⁵ <https://www.oecd.org/>

⁶ <https://www.oecd.org/employment/changing-world-of-work-needs-new-jobs-strategy.htm>

⁷ <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/>

15. Táblázat: A GRI munkavállalókra irányuló irányelvei

<ul style="list-style-type: none"> • munkaügyi/vezetői kapcsolatok 	<ul style="list-style-type: none"> • diszkriminációmentesség
<ul style="list-style-type: none"> • munkahelyi egészségvédelem és biztonság 	<ul style="list-style-type: none"> • az egyesülés szabadsága és a kollektív tárgyaláshoz való jog
<ul style="list-style-type: none"> • képzés és oktatás 	<ul style="list-style-type: none"> • emberi jogok tiszteletben tartása
<ul style="list-style-type: none"> • sokszínűség és esélyegyenlőség 	<ul style="list-style-type: none"> • gyermekmunka, kényszermunka vagy kötelező munka
<ul style="list-style-type: none"> • egyenlő díjazás nőknek és férfiaknak 	

Forrás: GRI alapján saját szerkesztés

Az Európai Bizottság 2001-ben dolgozta ki a korábban már említett 'Zöld Könyvet' a vállalati társadalmi felelősségvállalás európai keretének előmozdítása érdekében.⁸ A 'Zöld Könyv' szerint a vállalatok önként járulnak hozzá a társadalom jobbra tételéhez és a tisztább környezethez. Braunhoz (2015) hasonlóan a 'Zöld Könyv' szerint is a munkavállalók a vállalatok legfőbb érintettjei, és a vállalat velük való viszonya hosszú távon befolyásolja annak sikerességét. Az alkalmazottakat érintő felelős gyakorlatok közé tartoznak az alábbiak (16. táblázat):

16. Táblázat: A 'Zöld Könyv' munkavállalókra irányuló irányelvei

<ul style="list-style-type: none"> • élethosszig tartó tanulás ösztönzése az alkalmazottak körében, különös tekintettel a kevésbé képzett és az idősebb munkavállalókra 	<ul style="list-style-type: none"> • felelősségteljes toborzási gyakorlatok: non-diszkrimináció, etnikai kisebbségből származók, idősebb munkavállalók, tartósan munkanélküli és hátrányos helyzetű emberek toborzása
<ul style="list-style-type: none"> • oktatási és képzési programok kidolgozása 	<ul style="list-style-type: none"> • nyereségmegosztás és részvénytulajdon-rendszer
<ul style="list-style-type: none"> • munkavállalók felhatalmazása 	<ul style="list-style-type: none"> • a munkahely biztonsága
<ul style="list-style-type: none"> • szervezeten belüli tájékoztatás 	<ul style="list-style-type: none"> • munkahelyi egészségvédelem és biztonság
<ul style="list-style-type: none"> • munka-család-szabadidő egyensúlya 	<ul style="list-style-type: none"> • az iskolából a munkahelyre való áttérés támogatása, például gyakornoki helyek biztosítása a fiatalok számára
<ul style="list-style-type: none"> • munkaerő sokfélesége 	<ul style="list-style-type: none"> • fogyatékos vagy sérülés miatt munkanélküli munkavállalók aktív nyomon követése
<ul style="list-style-type: none"> • a férfiak és nők számára egyenlő fizetési és karrier lehetőség 	

Forrás: 'Zöld Könyv' alapján saját szerkesztés

⁸ [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/devc/20020122/com\(2001\)366_en.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/devc/20020122/com(2001)366_en.pdf)

Ez utóbbi elengedhetetlen az Európai Foglalkoztatási Stratégia (*European Employment Strategy*) céljainak elérése szempontjából, úgymint a munkanélküliségi ráta csökkentése, a foglalkoztatási ráta növelése, valamint a társadalmi kirekesztés elleni küzdelem. Ugyanakkor az Európai Bizottság is felhívja a figyelmet arra, hogy a vállalkozások számára napjainkban a legnagyobb kihívás a szakképzett munkaerő megtalálása és megtartása, ezért is rendkívül fontosak a munkavállalókat érintő releváns intézkedések.

A CSR indexet 2009-ben hozta létre a Reputation Institute and Boston College. Az index három dimenzió alapszik:

- állampolgárság – *citizenship* (társadalmi és közösségi szempontból felelősségteljes módon hozzájárulni a helyi közösséghez),
- irányítás – *governance* (tisztességesen és átlátható módon működtetni az üzleti vállalkozást)
- munkahely – *workplace* (méltányosan bánni az alkalmazottakkal és tisztességes bért fizetni).

A fogyasztók a három dimenzió mentén értékelik a vállalatokat, és ez határozza meg az index rangsorolását. A rangsorban előkelő hely azt sugallja, hogy a vállalat stratégia szinten alkalmazza a CSR-t, a helyezés pedig segít a pozitív hírnév kialakításában és fenntartásában.

⁹ A Boston College kutatása szerint a vállalat produktivitásának kulcsa az elkötelezett munkavállaló és ezzel összefüggően a fluktuáció alacsony szinten tartása. A munkavállaló elkötelezettsége ugyanakkor a vállalati hírnév javulásán keresztül a tehetséges munkavállalók toborzásában is segíti a szervezeteket. A vállalatok számos tevékenységet alkalmazhatnak a dolgozói elkötelezettség növelése érdekében. Ezek közé tartoznak például a wellness programok, a fenntarthatósághoz kapcsolódó kezdeményezések, az önkéntes tevékenységekben való részvétel, a mentorprogramok. Fontos, hogy ezen tevékenységek során a munkavállalók kibontakoztathassák tehetségüket, tudásukat és kreativitásukat. ¹⁰

Az ISO26000 szabvány a globális szervezetek CSR tevékenységét hivatott ösztönözni és elősegíteni.¹¹ A szabványt 2010-ben indították útjára egy nemzetközi konszenzus eredményeként, mely különféle érdekeltek között jött létre, úgymint kormányzati szervek, non-profit szervezetek, iparági szereplők, fogyasztói csoportok és munkaügyi szervezetek. Az ISO26000 a társadalmi felelősségvállalás hét alapvető elemét határozza meg, melyek közül

⁹ <https://ccc.bc.edu/>

¹⁰ <https://ccc.bc.edu/content/ccc/research/corporate-citizenship-news-and-topics/engaging-employees.html>

¹¹ <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>

kettő is szervesen kapcsolódik a munkavállalókhoz: az emberi jogok és a munkaügyi gyakorlatok¹²

17. Táblázat: Az ISO26000 munkavállalókra irányuló irányelvei

• emberi jogok tiszteletben tartása
• foglalkoztatás és foglalkoztatáshoz kötődő kapcsolatok
• a munka feltételei és szociális védelem
• társadalmi párbeszéd
• munkahelyi egészségvédelem és biztonság
• emberi fejlődés és képzés a munkahelyen

Forrás: ISO26000 alapján saját szerkesztés

Berkesné 2018-ban dolgozta ki a CSR EMAT-ot, vagyis *a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának kiválósági és menedzsment értékelési eszközét*. A CSR EMAT szerint a CSR koncepció területei az alábbiak: menedzsment, munkavállalók, környezet, társadalom, termék és szolgáltatás. Berkesné (2018) szerint „a CSR kiváló szervezetek megbecsülik a munkatársakat, és olyan szervezeti kultúrát teremtenek, amelyben megfelelő körülmények és feltételek mellett járulhatnak hozzá a személyes és a szervezeti célok eléréséhez. A szervezet esélyegyenlőséget, képzési és fejlődési lehetőséget biztosít a munkavállalóknak. Kétirányú kommunikáció valósul meg a menedzsment és a munkatársaik között, elismerik munkájukat, és úgy motiválják őket, hogy képességeiket és tudásukat a szervezet hasznára kamatoztassák” (p.119). Mindezek következtében a CSR EMAT az alábbi CSR tevékenységeket foglalja magában a munkavállalókra vonatkozóan (18. táblázat):

18. Táblázat: A CSR EMAT munkavállalókra irányuló irányelvei

• esélyegyenlőség a munkavállalóknak	• munkavállalók tájékoztatása
• élethosszig tartó tanulás- képzések támogatása és biztosítása	• menedzsment és munkavállalók kapcsolata
• munka-család-pihenés megfelelő aránya	• egyesülési szabadság joga, kollektív tárgyaláshoz való jog
• egyenlő fizetési és karrierlehetőség	• emberi jogok tiszteletben tartása
• munkahelyi egészség és biztonság (munkabiztonság javítása azon intézkedéseken kívül, amelyeket egyébként törvényben írnak elő)	• tisztességes munkafeltételek biztosítása tekintettel a fizetésekre, a munkaidőre, a heti pihenésre, a szabadságra, a biztonságra és az egészségre, az anyaság védelmére és a munka és a család egyensúlyára
• megfelelő munkakörülmények biztosítása	• kényszer-és gyermekmunka tilalma
• béren kívüli juttatások	• helyi munkavállalók alkalmazása
• méltányos bérezés	

¹² <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100402.pdf>

<ul style="list-style-type: none"> • elismerés, ösztönző és motivációs rendszer 	<ul style="list-style-type: none"> • dolgozói elégedettség mérés
--	---

Forrás: Berkesné (2018) alapján saját szerkesztés

Mivel az empirikus kutatásom iparágspecifikus, így a szakirodalom feldolgozás során a turizmushoz és a szállodaiiparhoz kapcsolódó kutatásokat is áttekintettem a munkavállalókhöz kötődő CSR tevékenységek meghatározásához (19. táblázat).

19. Táblázat: A szakirodalom alapján meghatározható munkavállalókra irányuló CSR tevékenységek

<ul style="list-style-type: none"> • egyenlő bánásmód a munkaerő kiválasztásánál 	<ul style="list-style-type: none"> • női vezetői pozíciók ösztönzése, támogatása
<ul style="list-style-type: none"> • zero tolerancia a diszkriminációval szemben 	<ul style="list-style-type: none"> • a kiemelkedően dolgozók elismerésben részesítése
<ul style="list-style-type: none"> • helyi munkaerő foglalkoztatása 	<ul style="list-style-type: none"> • szakmai gyakorlati hely biztosítása egyetemi, főiskolai vagy középiskolás hallgatóknak
<ul style="list-style-type: none"> • magatartási, etikai kódex 	<ul style="list-style-type: none"> • megváltozott munkaképességű alkalmazottak foglalkoztatása
<ul style="list-style-type: none"> • munkaerő fejlesztési programok 	<ul style="list-style-type: none"> • közös sportprogramok a munkavállalóknak
<ul style="list-style-type: none"> • egészséges és tisztességes munkakörülmények 	<ul style="list-style-type: none"> • gyereknap a dolgozók gyermekei részére
<ul style="list-style-type: none"> • méltányos jövedelem a dolgozóknak 	<ul style="list-style-type: none"> • nyílt nap egyetemi, főiskolai vagy középiskolás hallgatóknak
<ul style="list-style-type: none"> • béren kívüli juttatások 	<ul style="list-style-type: none"> • munka-magánélet egyensúlya
<ul style="list-style-type: none"> • szakmai programokon való részvétel 	<ul style="list-style-type: none"> • egészségprogramok
<ul style="list-style-type: none"> • karrier előrelépési lehetőség 	<ul style="list-style-type: none"> • alkalmazotti elégedettség felmérés

Forrás: Levy – Park 2011, Kucukusta et al. 2013, Dahlsrud 2006, Holcomb et al. 2007, Fatma et al. 2016, Peng 2014, Csillag 2012, Perrini 2005, Liao et al. 2017 alapján saját szerkesztés

Ez alapján arra a megállapításra jutottam, hogy ezek a tevékenységek széleskörűek és sokkal konkrétabbak, mint a nemzetközi szabványokban és irányelvekben meghatározott irányelvek. Úgy vélem, a szakirodalomfeldolgozás során azonosított tevékenységek, valamint a CSR EMAT irányelvei kiegészítve az EU 'Zöld Könyvében' foglalt tevékenységekkel lefedi a szállodában is alkalmazható belső CSR tevékenységek körét és a segítségükkel összeállított kérdőív alkalmas a szállodák belső CSR tevékenységének értékelésére. A UN Global Compact, az ILO, az OECD, a GRI és a CSR index irányelvei, főként az etikai felelősségvállalást hangsúlyozva egyetemes értékeket fogalmaznak meg, melyek globális szinten elfogadottak, emiatt úgy vélem, ezek adaptálása jóval nagyobb kihívás a hazai kis- és középvállalkozások számára, köztük a kutatásba bevont Balaton régió szállodáinak is. Ugyanakkor a nemzetközileg

elfogadott irányelvek közül több nem jellemző hazánkban a hazai foglalkoztatási kultúrából kifolyólag, mint például a kényszermunka, gyermekmunka.

A különböző nemzetközi és hazai szabványok és irányelvek, valamint a belső CSR-hoz kötődő szakirodalom áttekintése után jól látszik, melyek azok a tevékenységek, amelyeket a belső CSR felölel (20 - 21. táblázat).

20. Táblázat: A munkavállalókhöz kapcsolódó CSR tevékenységek / I.

	UN Global Compact	ILO	OECD	GRI	EU „Zöld Könyv”	CSR index	ISO 26000	CSR EMAT	Szak- irodalom
Etikus magatartás						x			
Egyenlő bánásmód (non diszkrimináció), esélyegyenlőség	x	x	x	x	x			x	x
Kényszermunka, gyermekmunka tilalma	x	x		x				x	
Női vezetői pozíciók ösztönzése, támogatása									x
Egyenlő fizetési és karrierlehetőség nőknek és férfiaknak				x	x			x	
Emberi jogok tiszteletben tartása	x			x			x	x	
Munkába való visszailleszkedés segítése, anyasági védelem		x							
Egyesületi szabadság, kollektív jogok	x	x	x	x				x	
Kapcsolat a munkavállalók és a munkáltatók között				x			x		
Magatartási, etikai kódex									x
Munkavállalók felhatalmazása					x				
Rendszeres tájékoztatás a vezetőség részéről					x			x	
A vezetőség lehetőséget biztosít a dolgozóknak ötleteik, véleményük megosztására		x							
Korrekt viszony a menedzsment és a munkavállalók között								x	
Dolgozói elégedettség felmérés								x	x

Forrás: Saját szerkesztés

21. Táblázat: A munkavállalóhoz kapcsolódó CSR tevékenységek / II.

	UN Global Compact	ILO	OECD	GRI	EU „Zöld Könyv”	CSR index	ISO 26000	CSR EMAT	Szak- irodalom
A munka feltételei és szociális védelem		x					x		
Munka-magánélet egyensúly		x			x			x	x
Családi nap, gyereknap a munkavállalók és gyermekeik részére									x
Társadalmi párbeszéd		x					x		
Munkaerő sokszínűsége				x	x	x			
Helyi munkaerő foglalkoztatása								x	x
Megváltozott munkaképességű alkalmazottak foglalkoztatása					x				x
Szakmai gyakorlatos hallgatók foglalkoztatása					x				x
Háznézés/nyílt nap középiskolai és felsőfokú intézmények hallgatói számára									x
Munkahelyi egészségvédelem és biztonság (törvényi előírásokon felül)		x	x	x	x		x	x	
Egészség- és sportprogramok, egészségügyi szűrések									x
Egészséges és tisztességes munkakörülmények								x	x
Emberi fejlődés, előrelépési lehetőség és képzés		x	x	x	x		x	x	x
Javadalmazás									
Béren kívüli juttatások								x	x
Méltányos bérezés		x				x		x	x
Elismerés, ösztönző és motivációs rendszer								x	

Forrás: Saját szerkesztés

2.5. CSR a turizmusban

A turisztikai iparág jelentős mértékben járul hozzá a világ gazdaságának pozitív teljesítményéhez (Reid et al. 2017). Ugyanakkor megállapítható az is, hogy a turizmus túlnyomóan természeti és társadalmi erőforrásokra épülő ágazat (Frey – George 2010), mely elsősorban a környezetvédelmet, a helyi közösség, valamint a szektorban dolgozók érdekeit és jólétét helyezi a felelős működés középpontjába (Gao – Mattila 2014, Kucukusta et al. 2013, Manente et al. 2014, Dodds – Kuehnel 2010).

A társadalmi felelősségvállalás és ehhez kapcsolódóan a fenntarthatóság és a fenntartható fejlődés iránti elkötelezettség csírái a tömegturizmus térhódításának és a környezetre gyakorolt negatív hatásainak köszönhetően jelentek meg. Nyilvánvalóvá vált ugyanis, hogy az effajta turizmus komoly környezeti károkat okozhat, amennyiben nem kontrollálják megfelelően (Frey – George 2010, Mihalic 2016, Kucukusta et al. 2013).

A folyamat kiindulópontjának tekinthető az 1980-ban, Manilában megrendezésre kerülő Turisztikai Világkonferencia (*World Tourism Conference*), valamint az Egyesült Nemzetek Környezetvédelmi és Fejlesztési Világbizottsága (*United Nations World Commission on Environment and Development*) által napvilágra kerülő és már korábban is említett „Közös Jövők” vagy más néven Bruntland-jelentés (1987), amely először határozta meg a fenntartható fejlődés fogalmát (Manente et al. 2014). Ehhez kapcsolódóan az UNWTO (*United Nations' World Tourism Organisation*) fogalmazta meg a fenntartható turizmus definícióját, mely a következőképp hangzik: „kielégíti a jelenlegi turisták és fogadó területek igényeit, miközben védi és javítja a jövő lehetőségeit. A gazdasági, társadalmi és esztétikai igényeket kielégítő erőforrásokat úgy kell menedzselni, hogy közben megőrizték a kulturális integritást, az alapvető ökológiai folyamatokat, a biológiai sokféleséget és az életet támogató folyamatokat” (Manente et al. 2014, p.4.).

Ugyanakkor a környezettudatos utazók száma növekvő tendenciát mutat, akiknek utazási döntéseik meghozatalakor fontos befolyásoló tényező, hogy az adott turisztikai vállalkozás mennyire környezettudatos (Chen 2015, Berezan et al. 2013). A környezettudatosság mellett az etikus viselkedés is rendkívül fontos tényező, ugyanis a fogyasztók bojkottálhatják a társadalmilag felelőtlenül működő vállalatokat (Vassilikopoulou et al. 2005, Li et al. 2017, Vitell et al. 2003). Ezt felismerve egyre több turisztikai vállalkozás – nemcsak szálloda – igyekszik megfelelni az új trendnek (Li et al. 2017, Theodoulidis et al. 2017), és ezzel párhuzamosan a turizmus területét tekintve a tudományos szférában is számos szerző vizsgálta a CSR és a fogyasztói magatartás közötti kapcsolatot (Karaosmanoglu et al. 2016, Kucukusta

et al. 2013, Li et al. 2017, Rhou et al. 2016). Fatma et al. (2016) legfőbb célja például, hogy a korábban említett Elkington által kidolgozott 'Triple Bottom Line' dimenziói alapján (társadalmi, gazdasági és környezeti) egy olyan skálát, illetve mérőeszközt hozzon létre, amelynek segítségével a fogyasztók megítélhetik az egyes turisztikai vállalkozások CSR tevékenységét. Mohammed – Rashid (2018) a TripAdvisor oldalon található vendégvélemények vizsgálata során megállapította, hogy elsősorban a környezetvédelmi kérdések és a beszállítói kapcsolatok kapnak kiemelt figyelmet a keresleti oldalon. Levy – Park (2011) az amerikai szállodavezetők körében végeztek kutatást, melynek során arra jutottak, hogy elsősorban a környezettudatos CSR tevékenységek élveznek prioritást, és legfőképpen a költségcsökkentés és a brandépítés miatt tartják fontosnak a CSR alkalmazását. Mindezek alátámasztják a korábban megfogalmazott véleményt, miszerint a CSR-nak számos pozitív hatása van a vállalati működésre. Alkalmazása elősegíti a hírnév és imázs erősítését, segít a termékdifferenciálásban, a fogyasztói elégedettség növelésében és a fogyasztók lojalitásának növelésében, valamint a fogyasztói bizalom kiépítésében és fenntartásában. Mindezek által úgy vélem, a turisztikai vállalkozások jelentős versenyelőnyre tehetnek szert, melynek egyre erősödő szerepe van napjaink globalizált világában.

Összefoglalva tehát a CSR-központú gondolkodás a turisztikai vállalkozások hosszú távú céljainak megfogalmazásakor is egyre nagyobb hangsúlyt kap.

2.6. CSR a szálloda szektorban

A szállodaipar az 1950-es évek óta a világ egyik leggyorsabban növekvő ágazata, mely különösen fontos szerepet játszik a turizmusban (Prud'Homme – Raymond 2013, deGrosbois 2012). Ugyanakkor a szállodaipar, csakúgy, mint a turizmus általában jelentős hatást gyakorol a természeti, a társadalmi és a gazdasági környezetre, beleértve a klímaváltozást, a légszennyezést, a zajszennyezést, a hulladékgazdálkodást és egyéb társadalmi, valamint gazdasági kérdéseket (Singh et al. 2014, deGrosbois 2012, Prud'Homme – Raymond 2013, Bohdanowicz 2006). Mindezek ellenére megállapítható, hogy a szállodaipar terén a társadalmi felelősségvállalás még igencsak gyerekcipőben jár, habár a nemzetközi környezetben működő szállodaláncok igyekeznek jó példaként szolgálni (Fatma et al. 2016), ahogy az a későbbiekben látható is lesz. A stakeholderek növekvő nyomásának hatására ugyan a turisztikai vállalatok, így a szállodák is egyre több CSR tevékenységet integrálnak működésükbe, de elsősorban a környezetvédelem, azaz a környezeti dimenzió kap nagyobb hangsúlyt (Fatma et al. 2016). Ennek legfőbb oka a költségcsökkentés a különböző környezetbarát megoldásoknak

köszönhetően (Fatma et al. 2016, Chen 2015). A megoldások hatékonyságának mérésére olyan kezdeményezések láttak napvilágot, amelyek iparág-specifikusan igyekeznek ösztönözni a turisztikai vállalkozások ezen törekvéseit. Ilyen például a Hotel Carbon Measurement Initiative (*Szállodai szén-dioxid kibocsátás mérési kezdeményezés*), the Hotel Water Measurement Initiative (*Szállodai vízfogyasztás mérésére irányuló kezdeményezés*) és a the Hotel Footprinting Tool (*Szállodák ökológiai lábnyom számításának eszköze*). Mindezek mellett több címke és védjegy, valamint szervezet tanúskodik a szállodák környezetvédelem és fenntarthatóság iránti elkötelezettségéről, ilyen például az EUEcolabel, a BioHotels, LEED-tanúsítvány (Leadership in Energy and Environmental Design), Green Globe Company Standard (Prud'Homme – Raymond 2013 Reid et al. 2017).

Hazánkban a Magyar Szállodák és Éttermek Szövetsége igyekszik ösztönözni a szállodák környezetvédelmi tevékenységét, melynek köszönhetően több szálloda is büszkélkedhet a 'Zöld Szálloda' címmel, sőt akadnak olyanok is, akik a több éves fejlesztéseknek és környezetvédelmi tevékenységüknek köszönhetően örökzöld titulussal bírnak. A 'Zöld Szálloda' Díjat 1993-ban alapította a Szövetség, az első pályázati kiírás pedig 1994-ben jelent meg. Minden újabb kiírás két évente jelenik meg, a sikeres pályázók pedig 2 évre nyerik el a 'Zöld Szálloda' címet. A szállodák által benyújtott pályázatok szigorú szempontok alapján kerülnek elbírálásra, melyet 3 tagú zsűri végez. A pályázat keretében külön kerülnek értékelésre a hazai vagy nemzetközi szállodaláncokhoz tartozó és a független szállodák.¹³

A környezetvédelmi pályázat az alábbi „témákra” tér ki:

1. téma: tájékoztatás (például: A menedzsment és a dolgozók kapnak környezetvédelmi oktatást.)
2. téma: energia (például: Energiatakarékos égők használata a közösségi helyiségekben.)
3. téma: víz (például: Víztakarékos csaptelepeket/perlátórokat alkalmaznak; víztakarékos zuhanyfejek.)
4. téma: szennyvíz (például: A konyhai (zsíros) szennyvíz kezelése megoldott.)
5. téma: hulladékgazdálkodás (például: Szelektív hulladékgyűjtés)
6. téma: ózonréteg védelem (például: Töltő állomás létesítése elektromos járművek részére.)
7. téma: zöld beszerzés (például: A szállodához legközelebb eső helyről szerzik be az élelmiszereket/ helyi termelő/, egyéb.)
8. téma: zöld iroda (például: Legalább 80%-ban újra hasznosított papírt használnak.)

¹³ <http://www.hah.hu/csr/zold-szalloda>

A társadalmilag felelősen gondolkodó turisztikai vállalkozások tevékenységének elismerésére hozta létre a Magyar Turisztikai Ügynökség és a Magyar Turisztikai Szövetség Alapítvány 2019-ben a CheckINN GREEN díjat. „A pályázat a Magyarországon működő, felelős és fenntartható magyar, turizmushoz kapcsolódó vállalkozásoknak, szervezeteknek szól, ahol a hangsúly a mérhetőségen, a zöld kezdeményezések láthatóságán, a tudatosabb fogyasztók és munkavállalók megszólításán van, hozzájárulva a felelős és fenntartható üzleti és szolgáltatói kultúra terjesztéséhez az országban.”¹⁴

A téma iránti növekvő érdeklődést mutatja az is, hogy 2020 augusztusában megalakult a Magyar Szállodák és Éttermek Szövetségének CSR szekciója és elindult a Hotelhero kezdeményezés. A szekció célja, hogy segítséget nyújtson a hazai szállodák CSR tevékenységének tudatosabbá tételéhez, és segítsenek azoknak a szállodáknak, akik nem tudják, hogy induljanak el a CSR útján.¹⁵

A fentiek alapján is jól látszik, hogy a szállodaipar területén főként a környezethez és a környezetvédelemhez kapcsolódó CSR tevékenységek élveznek prioritást, a hazai szállodák esetében pedig emellett az adományozás és a jótékonykodás a jellemző leginkább. Magam is úgy gondolom, mindez rendkívül fontos, ugyanakkor úgy vélem, a belső CSR, és ezáltal a szállodai munkavállalók is megérdemelnék a kiemelt figyelmet.

Ahogy a *22. táblázat* mutatja, a szállodaipar területén több aspektusból is vizsgálhatók a különféle CSR tevékenységek. Az első kutatási irányhoz tartoznak azok a kutatások, amelyek azt vizsgálják, hogy a szállodák milyen CSR tevékenységeket folytatnak és annak milyen előnyei vannak a szállodai működésre nézve (Benavides – Velasco et al. 2014, Chen – Lin 2015, Franco et al. 2019, Garay – Font 2012, Ghaderi et al. 2019, Kang et al. 2012, Levy – Park 2011, Molina-Azorín et al. 2009, Singal 2014, Theodoulidis et al. 2017). A szakirodalmat áttekintve elmondható, hogy a szállodák is számos előnyhöz juthatnak a CSR alkalmazása révén, melyeket a korábban bemutatott *9. és 10-es számú táblázatok* is összefoglalnak. Látható, hogy a költségek csökkentése mellett a CSR segíti a hírnév és imázs erősítését, valamint a reputációmenedzsmentet, segít a termékdifferenciálásban, ösztönző hatással bír a termékfejlesztésre és innovációs tevékenységre, továbbá ösztönzi a beruházásokat, vonzza az új befektetőket. Javítja a vállalat és érintettjei közötti kapcsolatot, elősegíti a kormányzati szabályoknak való megfelelést. Hozzájárul a fogyasztói elégedettség és a fogyasztói lojalitás

¹⁴ <https://turizmus.com/szabalyozas-orszagmarketing/checkinn-green-dij-tarsadalmi-felelossegvallalas-a-turizmusban-is-1167807>

¹⁵ <http://www.hah.hu/hireink/osszefognak-a-hos-szallodak-megalakult-az-mszesz-csr-szekcioja/>

növeléséhez. Mindemellett pozitív hatással van a szállodák pénzügyi teljesítményére, hozzájárulva a bevétel növekedéshez és teljesítményjavuláshoz. Végül, de nem utolsó sorban segíti az alkalmazottak motiválását, megtartását, az új alkalmazottak toborzását (Henderson 2007, Levy – Park 2011, Lee et al. 2012, Kucukusta et al. 2013, Benavides-Velasco et al. 2014, Rhou et al. 2016, Karaosmanoglu et al. 2016, Kim et al. 2017, Li et al. 2017, Asrar-ul-Haq et al. 2017).

22. Táblázat: A szállodák CSR tevékenységével foglalkozó kutatások fő irányai

Fő kutatási irány		A témával foglalkozó szerzők
CSR alkalmazása és annak előnyei a szállodákban		Molina-Azorín et al. 2009, Levy – Park 2011, Garay – Font 2012, Kang et al. 2012, Benavides – Velasco et al. 2014, Singal 2014, Chen – Lin 2015, Theodoulidis et al. 2017, Franco et al. 2019, Ghaderi et al. 2019
Szállodák CSR tevékenységének elemzése (CSR riportok elemzése)		Bohdanowicz 2006, de Grosbois 2012, Reid et al. 2017, Ettinger et al. 2018
Stakeholder-fókuszú megközelítés	CSR vizsgálata a vendégek szemszögéből (vendégelégedettség, vendégek észlelése, hozzáállása)	Kang et al. 2012, Berezan et al. 2013, Kucukusta et al. 2013, Martínez – del Bosque 2013, Prud'homme – Raymond 2013, Gao – Mattila 2014, Chen 2015, Fatma et al. 2016, Li et al. 2017, D'Acunto et al. 2019
	Szállodavezetők nézőpontja és viselkedése	Huimin – Ryan 2011, Geerts 2014, Mackenzie – Peters 2014
	CSR vizsgálata az alkalmazottak szemszögéből (dolgozói elégedettség, szervezeti magatartás)	Sims – Keon 1997, Viswesvaran – Ones 2002, Tsai et al. 2012, Fu et al. 2014, Park and Levy 2014, Zientara et al. 2015, Kim et al. 2017, Luu 2017, McGinley et al. 2017, Gürlek – Tuna 2019

Forrás: Saját szerkesztés

Mivel a CSR alkalmazása versenyelőnyt jelent egy szálloda számára, ami egyre fontosabb a folyamatosan erősödő globális versenyben, így főként a magasabb kategóriába tartozó szállodák, illetve a nemzetközi szállodaláncokhoz tartozó hotelek járnak élen a CSR tevékenységek terén (Kucukusta et al. 2013). 'Jó példaként' említhető az Accor Hotels, a Starwood Hotels, a Marriott International, a Wyndham Hotels and Resorts, vagy a Hyatt, melyek CSR tevékenysége főként a környezet(védelem)hez és a közösséghez kapcsolódnak (Li et al. 2017, Kucukusta et al. 2013, Levy – Park 2011, Kang et al. 2012).

A második kutatási irány – főként CSR riportok tartalomelemzésének segítségével – a szállodák CSR tevékenységének elemzésével foglalkozik (Bohdanowicz 2006, de Grosbois 2012,

Ettinger et al. 2018, Reid et al. 2017). Ezek alapján a szállodák CSR tevékenységeit négy fő dimenzió köré csoportosítottam, melyeket példákkal illusztrálva a 23. számú táblázat mutat be. Az empirikus kutatásom során ezek közül a munkavállalókhöz kapcsolódó tevékenységekre helyezem a hangsúlyt. A kutatás során használt kérdőív is ezekre, valamint a korábban meghatározott munkavállalókhöz kapcsolódó CSR tevékenységekre épít.

23. Táblázat: Szállodai CSR tevékenységek

Dimenzió megnevezése	Példák a dimenzióhoz kapcsolódó CSR tevékenységre
Közösség	<ul style="list-style-type: none"> • szociálisan hátrányos helyzetűek támogatása • helyi iskola, oktatási intézmény támogatása • együttműködés a helyi kistermelőkkel, mint beszállítók • a helyi közösségi események szponzorálása
Vendégek	<ul style="list-style-type: none"> • alternatívák kínálása a különleges táplálkozási igényű vendégek számára (például laktóz- és gluténérzékenyek) • programok a fogyatékkal élő vendégeknek is • kiemelt figyelem a vendégpanaszok kezelésére • teljes körű tájékoztatás és pontos információ a vendégek részére a szolgáltatásokkal kapcsolatban
Munkavállalók	<ul style="list-style-type: none"> • biztonságos, egészséges és tisztességes munkakörülmények biztosítása az alkalmazottak számára • helyi munkaerő foglalkoztatása • méltányos jövedelem az alkalmazottaknak
Környezetvédelem	<ul style="list-style-type: none"> • hulladékgazdálkodási programok végrehajtása • energiatakarékos készülékek telepítése (például LED izzók) • üzleti rendezvények lebonyolítása során környezetbarát termékek használata • alternatív energiaforrások használata (napkollektor, biomassza)

Forrás: Szakirodalom alapján saját szerkesztés

A harmadik kutatási irány a stakeholder-elméletből kiindulva három altémával foglalkozik:

1. Az egyik a vendégek szemszögéből vizsgálja a CSR-t és főként a CSR alkalmazása és a vendéglégedettség közötti kapcsolatot kutatja, valamint a vendégek hozzáállását tanulmányozza (Berezan et al. 2013, Chen 2015, Fatma et al. 2016, Gao – Mattila 2014, Kang et al. 2012, Kucukusta et al. 2013, Li et al. 2017, Martínez – del Bosque 2013, Prud’homme – Raymond 2013).

2. A második altéma a szállodavezetők nézőpontját és viselkedését helyezi a középpontba (Geerts 2014, Huimin – Ryan 2011, Mackenzie – Peters 2014).
3. A harmadik altéma a dolgozók oldaláról közelíti meg a CSR-t. Ezek a típusú kutatások elsősorban a dolgozói elégedettség és CSR kapcsolatát vizsgálják, valamint annak különféle következményeit (szervezeti magatartás, fluktuáció, munkatársi elkötelezettség) (Fu et al. 2014, Gürlek – Tuna 2019, Kim et al. 2017, Luu 2017, Park - Levy 2014, McGinley et al. 2017, Sims – Keon 1997, Tsai et al. 2012, Viswesvaran – Ones 2002, Zientara et al. 2015).

Mivel a turizmus és a szállodaipar sajátos jellegét tekintve rendkívül nagy az emberi erőforrás szerepe, ezért a kutatás szempontjából fontos kihangsúlyozni, hogy e téren is vannak pozitív hozadékok a CSR alkalmazásának. Szervezeti oldalról vizsgálva a CSR jelentős mértékben járul hozzá a dolgozói elégedettség növeléséhez, így a harmadik kutatási irány, harmadik altémája rendkívül jelentős e tekintetben és jelen kutatás is ehhez az altémához kapcsolódik.

2.7. Összefoglalás – Vállalati társadalmi felelősségvállalás

A CSR eredete az 1930-as évekre datálható, míg a CSR megjelenésének valódi időszaka csak az 1950-es évekre tehető. A gazdaság rohamos fejlődése, a globalizálódó üzleti világ és a fogyasztói társadalom igényeinek növekedése nagyban hozzájárultak a téma népszerűségének növekedéséhez. A CSR fogalmának fejlődése mellett különféle elméletek és modellek is napvilágot láttak, valamint a CSR mérésére szolgáló lehetőségek is megjelentek. Az 5. ábra a CSR fejlődésének áttekintését mutatja a belső CSR szemszögéből. Az ábrán kék színnel szerepelnek azok az események, fogalmi meghatározások, amelyek a belső CSR fejlődésében játszottak jelentős szerepet, míg a zöld színnel jelöltek rendkívül fontos mérföldkövei a CSR fejlődéstörténetének, annak ellenére, hogy a munkavállalókkal kiemelten nem foglalkoznak, viszont a jelentőségük miatt fontosnak tartom megemlíteni ezeket is.

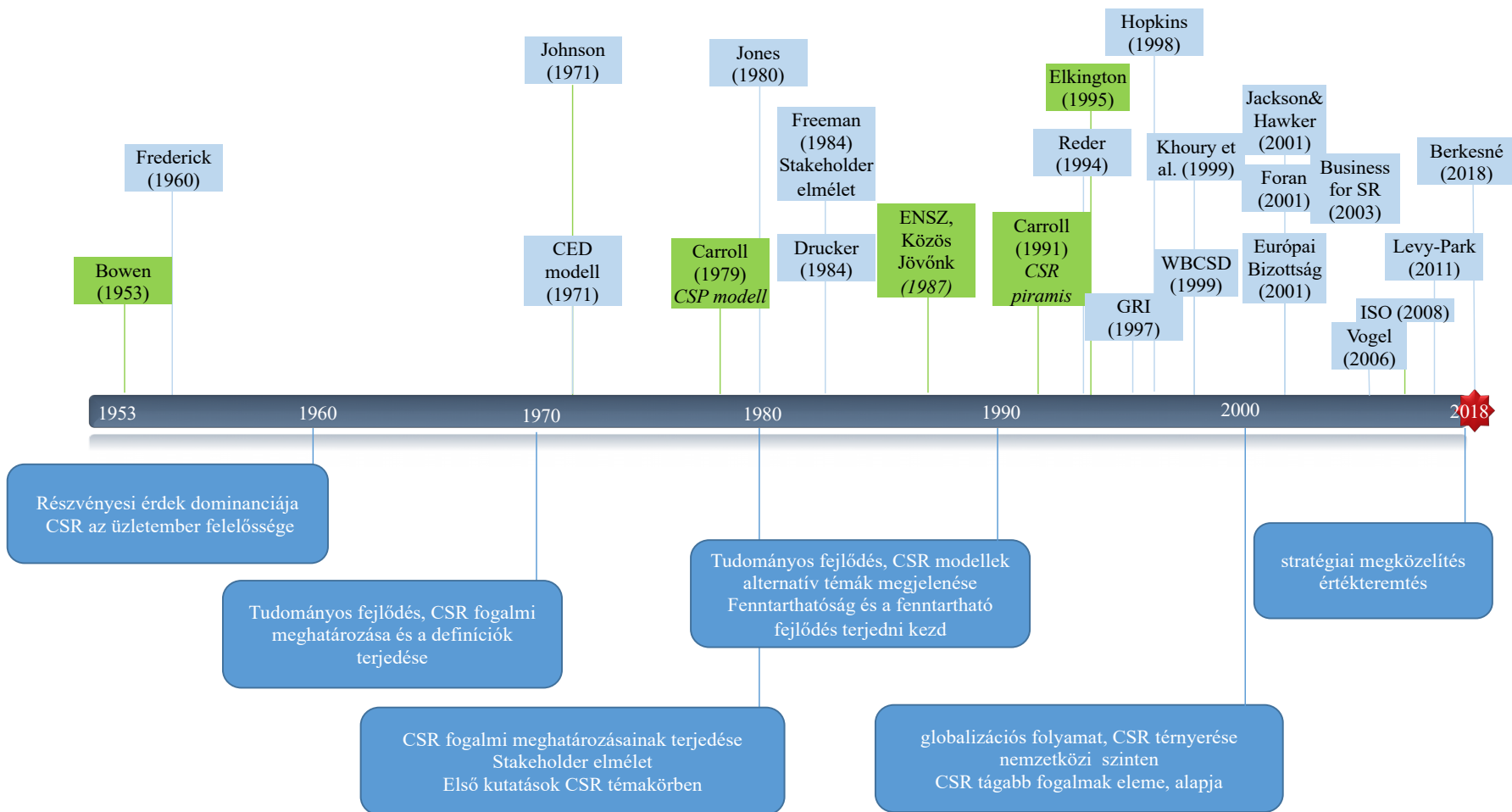
Jól látható, hogy a munkavállalók már a korai CSR definíciókban is megjelentek. Az 1971-ben megfogalmazott CED-modell pedig a jogi és etikai felelősséghez kapcsolódóan hangsúlyozza a munkahelyekhez köthető felelősséget és az alkalmazottakkal való felelős bánásmódot. Johnson (1971) szintén azt hangsúlyozza, hogy a felelősen működő vállalat figyelembe veszi a munkavállalókat is, melyet Jones (1980) azzal egészít ki, hogy mindezt önkéntes alapon, a törvény által előírtakon túl köteles megtenni. Drucker (1984) az emberi kompetenciát és a jól fizetett munkahelyeket emeli ki. 1984-ben a CSR koncepcióját e tekintetben leginkább a Freeman (1984) által megfogalmazott stakeholder-elmélet szemlélteti. A koncepció szerint a vállalatnak nemcsak a részvényesek érdekeit kell szem előtt tartania, hanem más érintettek érdekeit is figyelembe kell vennie működése során, így a vállalat első számú érintettjeit, a munkavállalókat is szem előtt kell tartania (Aupperle et al. 1985, Braun 2015). Az 1990-es években több szerző is kiemeli és külön kezeli a vállalat külső és belső érintettjeit. Ez utóbbiak közé tartoznak a dolgozók (Reder 1994, Hopkins 1999). Khoury et al. (1999) szintén a stakeholder-elmélethez köti a CSR meghatározását és úgy véli, a vállalati társadalmi felelősségvállalás a vállalat érdekeltjeivel való kapcsolatát tükrözi. Az érdekelttek közé sorolta az ügyfelek, a közösség, a tulajdonosok, a befektetők, a kormányzat, a beszállítók és a versenytársak mellett az alkalmazottakat is. A 21. században a korábban említett stakeholder-elméletet alapul véve a belső CSR-hoz kapcsolódó fogalmi meghatározások középpontjába kerülnek a munkavállalók, a munkavállalókkal való felelős bánásmód és az alkalmazottak megbecsülése. A belső CSR-hoz kapcsolódó tevékenységeket a vállalatok a törvényi előírásokon túl, önkéntes alapon építik be működésükbe.

Összességében tehát megállapítható, hogy az utóbbi évtizedekben a globalizáció, valamint a politikai és társadalmi élet területén bekövetkezett változások hatására a vállalati társadalmi felelősségvállalás rendkívül fontos és aktuális kérdéssé vált (Low – Ong 2015, Fatma 2016, Reid et al. 2017). Ennek köszönhetően a vállalatokkal szemben mindinkább elvárássá válik, hogy a gazdasági érdekeiken túlmenően, és a jogi előírásokon túlmutatva különféle környezeti és társadalmi megfontolásokat is beépítsenek működésükbe, ahogy korábban is említésre került (Berkesné 2018). Mindezek következtében a turisztikai vállalkozások is egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek a társadalmi felelősségvállalásra és felismerve annak jelentőségét, üzleti tevékenységük során a gazdasági szempontok mellett szociális és környezeti megfontolásokat is figyelembe vesznek (Fatma 2016, Li et al. 2017, Theodoulidis et al. 2017, Benavides – Velasco et al. 2014).

A történeti áttekintés során jól látható az is, hogy a belső CSR-nak nincs önálló, jól elkülönített definíciója. A munkavállalóhoz kötődő CSR tevékenységek a társadalmi, etikai és stakeholder-fókuszú dimenzióhoz kapcsolódóan jelennek meg. Éppen ezért a belső CSR-t az alábbiak szerint definiálom, melyet az empirikus kutatás során az operacionalizálás esetén is figyelembe veszek:

A belső CSR olyan vállalati eszköz és olyan gyakorlatok halmaza, amely a jogi és etikai normákat figyelembe véve és hangsúlyozva a tisztességes és felelősségteljes vezetői magatartást, a munkavállalók és a munkáltatók közötti korrekt kapcsolatot, az egészséges és biztonságos munkakörülményeket, a megfelelő munkafeltételeket, a munkavállalók képzését, fejlődését és előrelépési lehetőségeit, valamint a munkavállalók méltányos javadalmazását, alkalmas a dolgozói elégedettség növelésére, a dolgozók motiválására és megtartására ezáltal elősegítve elkötelezettségük növekedését.

5. Ábra: A CSR fejlődéstörténetének áttekintése a belső CSR szemszögéből



Forrás: Szakirodalom alapján saját szerkesztés

3. A kapcsolódó elméleti háttér áttekintése – A dolgozói elégedettség

A szolgáltató szektorban működő vállalkozások, így a szállodák esetén is kiemelkedő szerepe van a szolgáltatást nyújtó személyzetnek, mely elsősorban abból ered, hogy a szolgáltatások különböző tulajdonságokkal rendelkeznek a fizikai termékekhez képest, amelyek esetében a fogyasztói elégedettség szorosan kapcsolódik az értékesített termékek tárgyi jellemzőihez (Xiong et al. 2013, Lundberg et al. 2009, Fehér – Bencsik 2007, Yeh 2013, Chi – Gursoy 2009, Dawson et al. 2011). Ezeket a tulajdonságokat, vagyis a szolgáltatások jellegzetességeit (24. táblázat) foglalja össze a HIPI-elv (Veres 2009, de Chernatony – Riley 1999, Parasuraman et al. 1985, Grönroos 1990).

Mindezek következtében a vendégorientált turisztikai szektorban csakúgy, mint a szolgáltatások esetén általánosan a minőségi szolgáltatásnyújtás és a vendég elvárásainak való megfelelés jelentős mértékben hozzájárul a vendéglégedettség kialakulásához és növeléséhez (Quazi et al. 1998, Yang 2010, Rodríguez-Antón – Alonso-Almeida 2011, de Menezes 2012). A személyzet „vendégekkel való bánásmódja” nagyban befolyásolja a szolgáltatások minőségének megítélését és ezáltal a vendéglégedettség kialakulását (Kim et al. 2017, Williams – Buswell 2003). Mindezt a gyakorlatban szerzett tapasztalatom is alátámasztja. Szállodai pályafutásom során, főként a vendégpanaszok kezelése esetén szinte mindig elégedetten távoztak a vendégek, miután az általuk tapasztalt kellemetlenséget megfelelő empátiával kezelte a személyzet.

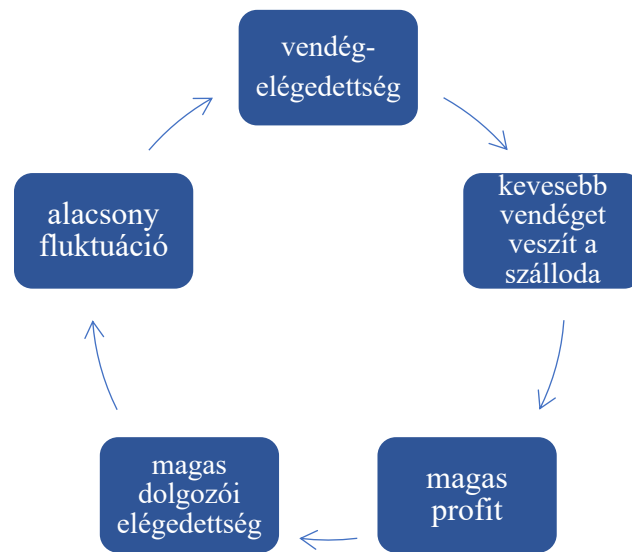
24. Táblázat: A szolgáltatások jellegzetességei

Változékonyság (<i>Heterogenity</i>)	A szolgáltatások teljesítménye ingadozó, mivel jórészt emberek nyújtják. Mindemellett a szolgáltatások megítélése szubjektív a vendégek részéről. (Különböző emberek különbözőképpen értékelik ugyanazt a szolgáltatást.)
Nem-fizikai természet (<i>Intangibility</i>)	A termékkel ellentétben a szolgáltatásokat nem lehet érzékszervi úton megtapasztalni (megfogni, megszagolni, megízlelni) át kell élni azt.
Elválaszthatatlanság (<i>Inseparability</i>)	A termelés és a fogyasztás térben és időben nem válik el egymástól, a személyzetnek és a szolgáltatást igénybe vevőnek is ott kell lenni.
Romlékonyság (<i>Perishability</i>)	Az adott időpontban igénybe nem vett szolgáltatás más időpontban nem vehető igénybe, például a szállodai szobakapacitás esetén a ki nem adott szoba bevételkiesést jelent. Ezzel ellentétben a terméket másnap is el lehet adni.

Forrás: Veres (2009)

Rendkívül fontos tényező tehát a dolgozók elégedettsége és motiváltsága, hisz csak az elégedett dolgozók tudnak minőségi szolgáltatást nyújtani (Hallowell et al. 1996, Rodríguez-Antón – Alonso-Almeida 2011, Yeh 2013, Al Refaie 2015, Yoon – Suh 2003). Számos kutatás világított rá arra, hogy az említett tényezők, vagyis a dolgozói elégedettség és a dolgozói lojalitás, valamint a szolgáltatásminőség, a vendéglégedettség, a vendégek lojalitása és a pénzügyi teljesítmény között pozitív kapcsolat van (Al-Refaeie 2015, Yee et al. 2010, Chi-Gursoy 2009). A dolgozói elégedettség és vendéglégedettség közötti kapcsolatot szemlélteti továbbá a Schlesinger és Heskett-féle (1991) „Good Service Cycle” modell (6. ábra) (in Rodríguez-Antón – Alonso-Almeida 2011).

6. Ábra: „Good Service Cycle” modell



Forrás: Rodríguez-Antón – Alonso-Almeida (2011) alapján saját szerkesztés

A Heskett et al. által kidolgozott Szolgáltatás-Haszon Lánc („Service-Profit Chain”) szintén a dolgozói elégedettség, a vendéglégedettség és a vállalati teljesítmény közötti kapcsolatot foglalja magában (Heskett et al. 1994, Chiang et al. 2005, Abdullah et al. 2009, Chi – Gursoy 2009). Mindez rendkívül lényeges kérdés a szállodaiparban is (Matzler – Renzl 2007, Xiong et al. 2013, Lam et al. 2001). Az elégedett dolgozók produktívabbak és elkötelezettebbek, kevesebbet hiányoznak, illetve kevesebb hibát vétének a munkavégzés során. Fehér – Bencsik (2007), illetve Finna – Gyökér (2009) felhívja a figyelmet, hogy a megfelelő létszám is fontos, hiszen a létszámhiány rontja a szolgáltatás minőségét. Egyetértek a szerzők meglátásával és úgy vélem, a megfelelő alkalmazotti létszám nagyon fontos, de a gyakorlatban sokszor előfordul létszámhiány, ami gyakran hibát szül. Mindemellett a szállodaipar sajátos jellegéből adódóan – 24 órás nyitvatartás heti 7 nap – rendkívül stresszes (Zhao et al. 2016, Namasivayam – Zhao 2007). Mindehhez általában alacsony bérek, hosszú munkaidő és a személyes fejlődés

lehetőségének hiánya társulhat melyek szintén a fluktuáció fő okaivá válhatnak (Dawson et al. 2011, Penny – Joanne 2013).

3.1. A dolgozói elégedettség fogalmi meghatározásai

A humán tényező kiemelkedő fontosságának köszönhetően széles körű szakirodalom foglalkozik a dolgozói elégedettséggel és az annak kialakulását befolyásoló tényezőkkel. A fogalom meghatározására több definíció is született, amelyeket a 25. táblázat foglal össze.

Nemes-Szlávicz (2011, p.3.) úgy vélekedik, hogy „A dolgozói elégedettség viszonylag stabil egyéni jellemző, ami nehezen változtatható”. Ezzel szemben Berkesné (2018) és Chen et al. (2016) úgy véli, hogy a jól teljesítő vállalatok elkötelezettek a munkavállalóik iránt, elismerik a kiemelkedő teljesítményt és a tehetséget, valamint olyan vállalati értékeket teremtenek és olyan munkavállaló-barát politikát alkalmaznak, amelyek növelik a dolgozók elégedettségét és az alkalmazottak szervezet iránti elköteleződését. Egyetértek Berkesné és Chen et al. véleményével. Meglátásom szerint a szállodaiiparban is rendkívül fontos, hogy a szállodák, illetve a szállodavezetők elkötelezettek legyenek az alkalmazottak iránt és hangsúlyt fektessenek a dolgozói elégedettség növelésére. Mindezek mellett úgy vélem, a munkával való elégedettség fontos dimenziója a dolgozók jólétének is.

Összességében úgy vélem, a dolgozói elégedettség személyenként, az egyén demográfiai és munkahelyi jellemzői alapján változó egyéni jellemző, melynek alakulásában számos tényező játszik szerepet, úgymint a munka jellege, a munka mennyisége, a vezetési stílus, a karrier- és fejlődési lehetőségek, a munkahelyi kommunikáció, a javadalmazás, a munkatársakkal való viszony, a munkaidő-beosztás és a munkakörülmények. A dolgozói elégedettség mértéke attól függ, hogy a dolgozók elvárásainak mennyire felelnek meg az egyes tényezők.

25. Táblázat: A dolgozói elégedettség fogalmi meghatározásai

Szerző(k), év	Definíció, fogalmi meghatározás
Locke (1976, p.1300)	„kellemes vagy pozitív érzelmi állapot, amelyet a munkavégzés, valamint a munkahelyi tapasztalatok értékelése eredményez”
Vroom (1964)	a munkavállalók munkából eredő boldogsága
Greenberg és Baron (1998) (in Nemes – Szlávicz 2011)	az elégedettség az egyén munkájával kapcsolatos értelmi, érzelmi és viselkedésbeli reakciója
Brief, 1998, p. 86).	A munkával való elégedettség „egy belső állapot, amelyet a tapasztalt munka érzelmi vagy kognitív értékelése fejez ki bizonyos fokú kedvező vagy kedvezőtlen érzéssel.”
Bakacsi (2002)	munkához kapcsolódó attitűd, melynek kialakulásában fontos szerepe van annak, hogy az elvégzett munkát és az érte kapott javadalmazást mennyire tekinti méltányosnak a munkavállaló, mennyire támogatók a munkafeltételek, a munkahelyi légkör, továbbá a vezető és a munkatársak
Nagy (2004) p.24.	„Az elégedettség jelentése, hogy az alkalmazottak szeretnek a vállalatnál dolgozni, fizetésük, munkakörülményeik, illetve az egyéb munkavégzéshez kapcsolódó tényezők megfelelnek elvárásaiknak. ”
Fritzsche – Parrish (2005)	érzelmi változó, mely az egyén munkában szerzett tapasztalatának értékeléséből származik
Spector (2008)	annak a mértéke, hogy az emberek mennyire szeretik a munkájukat
Gyökér – Krajcsák (2009) p.57.	„Az elégedettség olyan nyugalmi lelkiállapot, melyben az alkalmazott adottnak tekinti azokat a feltételeket, melyek egyéni céljainak megvalósításához szükségesek.”
Grigoroudis – Siskos, 2010	A dolgozói elégedettség egy kellemes, pozitív állapot, amely a munkavállaló munkahelyi tapasztalatainak eredménye.

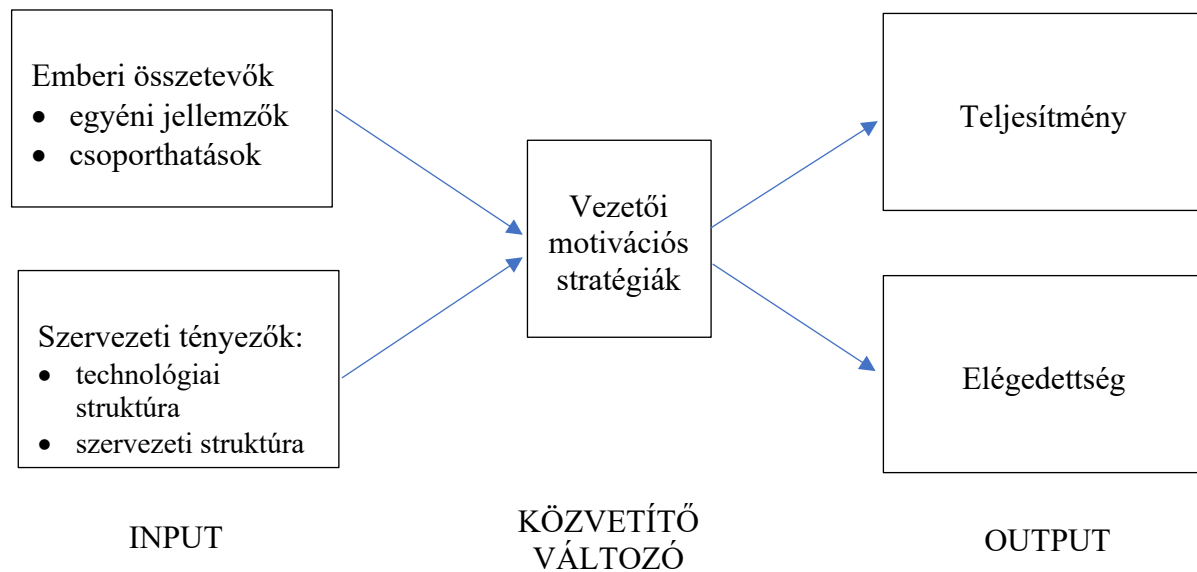
Forrás: Szakirodalom alapján saját szerkesztés

3.2. Motivációs elméleti alapok

A dolgozói elégedettséget befolyásoló tényezők ismertetése előtt fontos szót ejteni a motivációs elméleti alapokról, ugyanis számos dolgozói elégedettséget vizsgáló elmélet, kutatás kiindulópontjául szolgálnak. Ahogy Németh (2009) fogalmaz a „motiváció egy olyan késztetés, amely a szükségletet csillapító viselkedésre irányul” (p.26.). A motiváló tényezők teljesítményre és elégedettségre gyakorolt hatását mutatja be a motiváció alapmodellje (7. ábra) (Gyökér 1999, Nagy 2004).

Taylor (1911) az alkalmazottakat szakképzetlen munkaerőnek tekinti és úgy tekint rájuk, mint más inputra, mint például a nyersanyagokra. Ebben a nézetben a munkavállalók jólétére irányuló törekvés pusztán pazarlás, mivel ellentétes a vállalat azon céljával, hogy a termelést maximalizálja, miközben minimalizálja a költségeket (in Chen 2016). Nem értek egyet Taylor nézőpontjával és úgy vélem a szolgáltató szektorban működő vállalkozások nem engedhetnek meg maguknak efféle magatartást.

7. Ábra: A motiváció alapmodellje



Forrás: Gyökér 1999, Nagy 2004

Ezt követően a hawthorne-i kísérletek hozták meg az első paradigmaváltást. A kísérletek vezetője Elton Mayo ausztrál pszichológus volt, aki 1927 és 1932 között kísérte figyelemmel a Western Electric Company illinois gyárának Hawthorn Works nevű üzemét. Mivel az üzem tevékenységét alacsony termelékenység és magas fluktuáció jellemezte, így Mayo-t kérték fel a probléma megoldására. ¹⁶

A kísérletek során bizonyították, hogy a munkakörülményekben bekövetkezett változtatások a teljesítményben is változást eredményeztek. Mindemelllett a kontrollcsoport teljesítménye is növekedett, csak azért, mert tudták, hogy figyelmet fordítottak rájuk (Mayo 1933, Sipos 2016). A fő indok azonban ekkor még nem a dolgozók elégedettségének a növelése volt, hanem a teljesítmény megfelelő mederbe való terelése (Sipos 2016). A hawthorne-i kísérletek

¹⁶ <https://blog.smg.hu/egy-kiserlet-amely-veletlenül-bebizonyította-hogy-jol-kell-bannunk-az-embereinkkel/>

eredményeit figyelembe véve úgy gondolom, a vállalatok mindenképp profitálhatnak abból, ha tudatos lépéseket tesznek a dolgozói elégedettség növelése érdekében.

Az egyik legismertebb korai motivációs elmélet a Maslow-féle piramis, amely bizonyította, hogy a magasabb szinten lévő elégedettséget befolyásoló tényezők csak az alacsonyabb, higiénés tényezők teljesülése után fejtik ki hatásukat (Maslow 1943).

Herzberg az 1950-es években végzett kutatására alapozva dolgozta ki „két tényezős modelljét” (Herzberg et al. 1959, Matzler - Renzl 2007, Lundberg et al. 2009). A tényezőket két csoportba sorolta. Megkülönböztetett úgynevezett higiénés tényezőket és motivátortényezőket. A higiénés tényezők közé sorolta az alábbiakat: biztonság, beosztás, kapcsolat a beosztottakkal, kapcsolat a munkatársakkal, magánélet, munkahelyi körülmények, fizetés, munkafelügyelet, vállalati szabályzat és vezetés. A motivátortényezők közé sorolta a teljesítményt, az elismerést, magát a munkát, a felelősséget, az előrelépést és a személyes fejlődést (Herzberg 1987). Ugyanakkor a két tényezőcsoporttal kapcsolatban megállapította azt is, hogy a higiénés tényezők önmagukban nem okoznak elégedettséget, csupán az elégedetlenséget szüntetik meg. A motivátortényezők hozzájárulnak az elégedettség kialakulásához, azonban hiányuk nem feltétlenül szül elégedetlenséget. Annak ellenére, hogy Herzberg kéttényezős modellje számos kutatás alapjául szolgált, számtalan kritikát is kapott (Lundberg et al. 2009). Az egyik ilyen kritika, hogy az alkalmazott kritikus esemény módszertani eszköz nem volt megfelelő, illetve nem vette figyelembe az alkalmazottak egyéni különbségeit sem (Sipos 2016). Egyetértek a kritikusokkal, mivel jómagam is úgy vélem, a munkavállalók különböző demográfiai és munkahelyi jellemzőkkel bírnak, így az egyéni különbségek figyelembevétele rendkívül fontos.

3.3. A dolgozói elégedettséget befolyásoló tényezők

A dolgozók elégedettsége mind egyéni, mind szervezeti, mind pedig társadalmi szinten meghatározó jelentőséggel bír (Nemes-Szlávicz 2011). A munkavállalók életük jelentős részét a munkahelyükön töltik, így rendkívül fontos, hogy ott jól érezzék magukat, hisz a humán tényező a vállalati versenyképesség egyik fő pillére (Nemes-Szlávicz 2011, Németh 2009, Nagy 2004, Kiss et al. 2012, Jánosi – Kersch 2008, Kim et al. 2017). Bencsik (2004) is felhívja a figyelmet az emberi tőke fontosságára, mint a vállalati versenyképesség egyik meghatározó tényezőjére, hisz a „szervezetben rejlő tudás hordozói az emberek” (p.4.). Mindemellert, ahogy arra már korábban is történt utalás, a vállalatok sikeres működésének egyik meghatározó tényezője az elégedett munkavállaló (Lundberg et al. 2009, Yang 2010). Rendkívül fontos tehát

feltárni, illetve meghatározni azokat a tényezőket, amelyek hozzájárulnak a dolgozók elégedettségének kialakulásához (26. táblázat).

Nemes-Szlávicz (2011) kutatása alapján a dolgozói elégedettséget befolyásoló tényezőket több csoportra oszthatjuk. Az egyéni kiváltó okok (például demográfiai jellemzők) és a külső környezeti kiváltó okok (például elhelyezkedési lehetőségek) mellett a tényezők két nagyobb csoportját különböztethetjük meg. A munkával kapcsolatos tényezők közé tartoznak a munka jellegéhez és a munka mennyiségéhez kapcsolódó tényezők (Hackman - Oldham 1976), valamint a munkahelyi pozíció és a munkaviszony hossza (Nemes-Szlávicz 2011). A munka jellegéhez kapcsolódó tényezők közé sorolható, hogy a munka mennyire érdekes és milyen mértékben jelent kihívást a dolgozónak (Ineson et al. 2013, Nemes-Szlávicz 2011, Szabó-Bálint 2018). Összességében elmondható, hogy a munka jellege és a dolgozói elégedettség között jelentős mértékben pozitív a kapcsolat (Nemes-Szlávicz 2011). A munka mennyisége összefügg a munkahelyi stresszel is, amellett, hogy magában foglalja azt, hogy általában véve mekkora az alkalmazottakra háruló munka mennyisége. Spector (1997) például rávilágít arra, hogy a dolgozók túlterhelése csökkenti elégedettségüket, tehát mérsékelten negatív kapcsolat áll fenn a két tényező között (Nemes-Szlávicz 2011). Úgy vélem, a szállodaiparban a túlterhelés sok esetben a létszámhiány eredménye. Mivel nagymértékű fluktuáció jellemzi az iparágat, nem mindig biztosított a megfelelő alkalmazotti létszám, ahogy erre már korábban, a 3. fejezet elején is történt utalás.

A dolgozó elégedettségre ható szervezeti tényezők számos komponenst foglalnak magukban. Ezek közül az egyik legfontosabb a vezetési stílus, mely a közvetlen felettséssel és a vezetőséggel való viszonyt egyaránt magában foglalja (Gyökér-Krajcsák 2009, Alegre et al. 2016, Byun et al. 2018, Matzler – Renzl 2007). Nemes-Szlávicz (2011) úgy véli, a vezetés és a dolgozói elégedettség között pozitív kapcsolat van. Ahogy fogalmaznak „A szervezetben alkalmazott általános vezetési gyakorlat és a közvetlen felettes magatartása nemcsak a cég működésére, teljesítményére, de a dolgozók attitűdjére is kihatással van.” (p.2.) Egy vállalat vezetési tevékenysége nem más, mint az erőforrások hatékony és eredményes felhasználása a meghatározott célok elérése érdekében, ugyanakkor a vezető egyik legfontosabb feladata, hogy olyan légkört teremtsen a munkahelyen, amely arra inspirálja és ösztönzi a beosztottakat, hogy a lehető legjobb teljesítményt nyújtsák. Úgy gondolom, mindehhez elengedhetetlen, hogy a vezetők odafigyeljenek a dolgozók igényeire, szükségleteire és azok kielégítésére.

Gyökér – Krajcsák (2009) szintén több tényező együttes hatásaként értékeli az alkalmazotti elégedettséget. Ide sorolható a munka társadalmi elismerése, a fizetés, a munka fizikai feltételei, az előrelépési lehetőségek, a képességek elismerése, a munkateljesítmény értékelése

és a munkabiztonság. Rávilágítanak továbbá arra is, hogy az egyéni jellemzőknek, például életkornak is fontos szerepe van a dolgozói elégedettség alakulásában. Noé (2004) hat különböző, elégedettségre ható tényezőt különített el. Ezek egyike szintén a vezetési stílus.

Úgy vélem, a vezetéshez kapcsolódóan lényeges elem, hogy a dolgozók tisztában legyenek a vállalati célokkal, illetve a munkahelyi elvárások világosak és érthetőek legyenek számukra. Mindemellett szerves része a participáció is, amely nem jelent mást, mint azt, hogy a dolgozókat bevonják-e a munkájukat érintő döntések előkészítésébe, meghozatalába. Ezen felül lehetőséget biztosít a dolgozóknak, hogy beleszóljanak a munkafolyamatok, illetve a foglalkoztatási- és munkafeltételek alakításába, esetenként a vezetői döntésekben való részvételre (Bácsi 2017). További rendkívül fontos tényező a teljesítményről nyújtott visszajelzés, visszacsatolás is (Allen et al. 2003, Alegre et al. 2016, Bohmné 2005, Zhao et al. 2016). Úgy vélem, ez azért is fontos, mert ennek segítségével a dolgozók visszajelzést kapnak a munkavégzés minőségéről, mely rendkívül fontos tényező a szállodák működése során.

26. Táblázat: A dolgozói elégedettséget befolyásoló tényezők

Ssz.	Szerző(k)	A dolgozói elégedettséget befolyásoló tényezők
1.	Allen et al. (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Részvétel a döntéshozatalban • Jutalmak méltányossága • Növekedési lehetőség
2.	Alegre et al. (2016)	<p>3 fő kapcsolattípus:</p> <p>1. Munkavállaló – vállalat közötti kapcsolat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vállalati stratégiával és vállalati célokkal való azonosulás • Munka-magánélet egyensúly <p>2. Munkavállaló – közvetlen felettes közötti kapcsolat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autonómia (önállóság) • Vezetői stílus • Ösztönzés <p>3. Munkavállaló – munkatársak közötti kapcsolat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Csapatmunka
3.	Bohmné (2005)	<p>Hard elemek:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Biztonság, jövedelem • Karrierlehetőség • Átlátható rendszer <p>Soft elemek:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hangulat • Személy és cég közötti összhang
4.	Byun et al. (2018)	<ul style="list-style-type: none"> • Vezetés, vezetési stílus
5.	Clark (1996)	<p>A dolgozó</p> <ul style="list-style-type: none"> • Neme • Életkora • Munkahelyének méretbeli nagysága • Képzettség szintje

6.	Fehér – Bencsik (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Képzés • Kommunikáció
7.	Gallardo et al. (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Bérek • Kapcsolat a munkatársakkal és felettesekkel • A munka maga
8.	Gyökér – Krajcsák (2009)	<p>Vezetés</p> <p>Munkával való elégedettség körülményei:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Munka társadalmi elismerése • Fizetés • Munka fizikai feltételei • Előrejutási lehetőségek • Képességek elismerése • Munkateljesítmény értékelése • Munkabiztonság <p>Általános elégedettség körülményei:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dolgozó családi élete • Szórakozási és sportlehetőségek • Lakáskörülmények • Társadalomban elfoglalt hely • Köz érdekében végzett munka, esetleges tisztség <p>Egyéni jellemzők:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kor • Temperamentum • Egészségi állapot
9.	Ineson et al. (2013)	<ul style="list-style-type: none"> • Képzés • Készségfejlesztés • Munkaidő • Munka változatossága • Munkahely biztonsága
10.	Kusluvan et al. (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Munkatervezés • Munkajellemzők • Szervezeti környezet • Iparági struktúra
11.	Lee et al. (2016)	<ul style="list-style-type: none"> • Felhatalmazás
12.	Lundberg et al. (2009)	<p>Növekedési tényezők:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Felelősség • Elismerés / feedback • Tudás és képzés • Információ <p>Higiénés tényezők:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bérek nagysága • Jutalmak • Személyek közötti kapcsolat
13.	Matzler – Renzl (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Felsővezetés • Közvetlen felettes • Kollégákkal való viszony • Munkakörülmények • Javadalmazás, díjazás

		<ul style="list-style-type: none"> • Munka tartalma • Elismerés • Felelősség • Személyes fejlődés
14.	Nemes-Szlávicz 2011	<p>Munkával kapcsolatos tényezők:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Munka jellegéhez kapcsolódó tényezők • A munka mennyiségéhez kapcsolódó tényezők <p>Dolgozói elégedettségre ható szervezeti tényezők:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vezetési stílus (közvetlen felettes és menedzment) • Visszajelzés, teljesítményértékelés és elismerés • Önállóság, önálló döntéshozatal • Részvétel szakmai kérdésekben • Ötletek, önálló kezdeményezések támogatása • Karrierfejlesztési és továbbképzési lehetőségek • Szervezeti kommunikáció • A munkahely biztonsága • Javadalmazás • Munkatársakkal kialakított viszony és csoportmunka • Munkaidő-beosztás • Munkakörülmények <p>Egyéni kiváltó okok</p> <p>Külső környezeti kiváltó okok</p>
15.	Noé (2004)	<p>Külső hatások:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A vezető személyisége • A vezetői hatalom • A szervezeti kultúra • A pszichoterror • Képzések • Fizikai munkakörnyezet • Teljesítmény-elvárás és értékelés • Alkalmasság-vizsgálat • Munkacsoport <p>Belső hatások:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Szociális attitűd • Személyiség • Képességek • Teljesítmény <p>Összetett hatások:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikáció • Konfliktuskezelés • Stressz • Kiegészítés • Empátia • Érzelmi intelligencia • A munkatevékenység motivációja • Értékek • Személyközi viszonyok

16.	Spinelli - Canavos (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Döntéshozatali folyamatban való részvétel • Képzés • Juttatások • Hatékony menedzser
17.	Yang (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Szerepkonfliktus • Szerep félreérthetősége • Túlterhelés • Munka-család konfliktus • Kiegészítés • Szocializáció • Önállóság, autonómia
18.	Yuen et al. (2018)	<ul style="list-style-type: none"> • Jutalmak • Fizetés • Képzés • Munkahelyi stressz • Munka-magánélet egyensúlya • Munkatársakkal való viszony • Munkaidő • Munkafeltételek • Munkakörülmények • Diszpozíciós befolyás
19.	Zhao et al. (2016)	<ul style="list-style-type: none"> • Készségek alkalmazása • Autonómia • Feladat-identitás • Visszajelzés • Feladat jelentősége
20.	Zopiatis et al. (2014)	<p>Külső tényezők:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Munkabér • Supervisor • Munkakörülmények <p>Belső tényezők:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maga a munka • Fejlődés és elismerés

Forrás: Szakirodalom alapján saját szerkesztés

A dolgozói elégedettség kialakulásában jelentős szerepe van a karrierfejlesztési és továbbképzési lehetőségeknek is. Ide tartozik a különféle képzéseken való részvétel és ezzel összefüggésben a vállalaton belüli előrelépési lehetőségek is (Bohnné 2005, Gyökér – Krajcsák 2009, Fehér – Bencsik 2007, Ineson et al. 2013, Lundberg et al. 2009, Matzler – Renzl 2007, Spinelli - Canavos 2000, Yuen et al. 2018, Zopiatis et al. 2014, Szabó-Bálint 2018, Kong et al. 2012). A képzések terén Fehér – Bencsik (2007) két csoportot különböztet meg. Az általános képzések átfogóak és olyan képességek elsajátítására nyújtanak lehetőséget, amelyek több vállalatnál is alkalmazhatók. A specifikus képzések adott vállalati munkakör vagy feladat ellátására készítik fel a munkavállalókat. Szabó – Bálint (2018) továbbá felhívja a figyelmet

arra is, hogy nem csupán maga a karrierlehetőség a fontos, hanem az is, hogy az ambíciózus és megfelelő adottságokkal rendelkező munkavállaló, aki szeretne feljebb lépni a ranglétrán és rendelkezik az ehhez szükséges képességekkel, megfelelő támogatást is kapjon ahhoz. Itt szintén visszacsatolnék a vezetés szerepéhez, mivel úgy vélem, az ő feladatuk teret és időt biztosítani a dolgozóknak készségeik és képességeik fejlesztéséhez. Ezzel szemben számos esetben tapasztaltam, hogy épp a korábban már említett létszámhiány miatt nincs lehetőségük a szállodai dolgozóknak a különböző képzéseken való részvételre. Főként a kisebb szállodák esetében nehéz összehangolni a beosztást annak érdekében, hogy egy részleg dolgozói közül többen is részt vehessenek egy adott képzésen és a munka is zökkenőmentes legyen.

A szervezeti kommunikáció úgyszintén jelentős mértékben járulhat hozzá a dolgozói elégedettség kialakulásához. E téren rendkívül hangsúlyos a kétirányú kommunikáció a közvetlen felettes és beosztottak, valamint a felsővezetés és a beosztottak között (Fehér – Bencsik 2007). Mindemellett az egyes részlegben együtt dolgozó kollégák közötti kommunikáció is kiemelten fontos (Alegre et al. 2016, Lundberg et al. 2009, Matzler – Renzl 2007, Yuen et al. 2018).

A munkahely biztonsága, a munkahely elvesztésétől való félelem szintén nagy mértékben befolyásolja a dolgozói elégedettséget (Bohnné 2005, Gyökér – Krajcsák 2009). Ineson et al. (2013) és Nemes-Szlávicz (2011) rávilágít arra is, hogy erős pozitív kapcsolat áll fenn a két tényező között.

A javadalmazás, mint dolgozói elégedettséget befolyásoló szervezeti tényező égisze alá tartozik a fizetés nagysága, és az azzal való elégedettség. Ugyanakkor a pénzügyi javadalmazás mellett említést kell tenni a nem anyagi javadalmazásról (például szóbeli dicséret) is (Gallardo et al. 2010, Gyökér – Krajcsák 2009, Lundberg et al. 2009, Matzler – Renzl 2007, Spinelli - Canavos 2000, Yuen et al. 2018, Zopiatitis et al. 2014). A javadalmazást tekintve a cafeteria-rendszer is hozzájárulhat a dolgozói elégedettséghez, mely vállalatfüggő, hogy a dolgozók részesülnek-e benne és ha igen, milyen komponensei vannak (Poór et al. 2013). Ugyanakkor Nemes-Szlávicz (2011) kutatása alapján elmondható, hogy a javadalmazás és a dolgozói elégedettség között csak mérsékelt pozitív kapcsolat van.

A munkatársakkal kialakított viszony és csoportmunka szintén pozitívan hat a dolgozói elégedettségre. Többek között Alegre et al. (2016), Gallardo et al. (2010), Lundberg et al. 2009, Matzler – Renzl (2007), Yuen et al. (2018) is rávilágítottak a két tényező közötti kapcsolatra. Mivel a dolgozók életük jelentős részét munkahelyükön töltik, így jelentős szerepe van a rugalmasságnak, a munka-magánélet egyensúlyának (Alegre et al. 2016, Nemes – Szlávicz 2011, Yang 2010, Yuen et al. 2018, Géring 2016, Primecz et al. 2014). Finna – Gyökér (2009),

valamint Krajcsák (2018) szintúgy kihangsúlyozza a rugalmas munkavégzési gyakorlat szerepét és fontosságát, kiemeli annak hatékonyságát. Krajcsák (2018) szerint ez különösen az Y- és Z-generáció tagjai számára fontos. Azanza et al. (2013) elméletében is megjelenik, hogy a rugalmas munkavégzési gyakorlat pozitív hatással van az alkalmazottakra. Ugyanakkor rávilágít arra is, hogy a rugalmasság-orientált szervezeti kultúra kialakításában a vállalat vezetőségének, valamint a vezető személyének is kulcsfontosságú szerepe van. A szállodák esetében a rugalmasságot inkább a tekintetben emelném ki, hogy a munkaidőbeosztás során figyelembe veszik-e a munkavállalók kérését. Ugyanakkor fontosnak tartom megjegyezni, hogy a szállodaipar sajátos jelleggel bír a munkaidőt tekintve, mivel napi 24 órás nyitvatartás jellemzi és a hét hét napján nyitva tart.

A dolgozói elégedettséget befolyásoló tényezők közé tartoznak még a munkakörülmények, vagyis, hogy a munkához szükséges eszközök rendelkezésre állnak, a munkahely felszereltsége megfelelő, valamint az egészséges és biztonságos munkakörülmények (Gyökér – Krajcsák 2009, Matzler – Renzl 2007, Nemes – Szlávicz 2011, Yuen et al. 2018, Zopiatis et al 2014). Ez utóbbit tekintve Szabó – Juhász (2019) felhívja a figyelmet a munkahelyi jól-lét fontosságára, mely lényeges elem a munkavállalók megtartásában, teljesítményében. A vállalatok egészségprogramjaiban főként a mozgásra, a táplálkozásra, valamint a lelki egészségre fektetnek hangsúlyt. Hazánkban is található olyan szállodák, ahol a dolgozók meghatározott időszakban ingyenesen igénybe vehetik a szálloda konditermi, illetve wellness szolgáltatásait.

A munkával kapcsolatos tényezők és a dolgozói elégedettségre ható szervezeti tényezők mellett az egyéni tényezők is jelentős szerepet játszanak a dolgozói elégedettség kialakulásában. Greenberg és Baron (1998) (in Nemes – Szlávicz 2011) szerint a betöltött pozíció, valamint a munkaviszony hossza és az elégedettség között pozitív kapcsolat van. További kutatások bizonyították azt is, hogy az elégedettség függ az alkalmazott nemétől és életkorától, a dolgozó képzettségi szintjétől és a munkahely nagyságától (Borjas 1979, Miller 1990, Clark 1996, 1997, Clark – Oswald 1996).

Ahogy látható, számos tényező járulhat hozzá a dolgozói elégedettség kialakulásához, melynek megannyi pozitív hozadéka van. A dolgozói elégedettség növeli az alkalmazottak szervezet iránti elkötelezettségét (Ineson et al. 2013, Namasivayam – Zhao 2007, Yang 2010, Zopiatis et al. 2014) ugyanakkor csökkenti a fluktuációt (Karatape et al. 2006, Yang 2010, Zopiatis et al. 2014).

3.4. A dolgozói elégedettség mérése

A dolgozói elégedettség mérése rendkívül komplex feladat, hisz, ahogy már korábban is említésre került, közvetlenül nem lehet mérni csak bizonyos tényezőkön keresztül. Mindemellett azonban fontos a dolgozói elégedettség mérése, mivel ennek köszönhetően a vállalatok vezetői, a munkaadók nagyon fontos információt tudhatnak meg munkavállalóikról. Ugyanakkor a humán erőforrás menedzsmentnek is lényeges eleme a dolgozói elégedettség felmérés, melynek legfőbb célja, hogy megismerjék a dolgozók elégedettségének mértékét és kiváltó okait, melynek tudatában jelentősen növelhető a vállalatok hatékonysága.

A dolgozói elégedettség mérése leggyakrabban kérdőíves módszerrel, értékelő skálák segítségével történik (Noé 2004, Németh 2009).

Nemzetközi viszonylatban leginkább elterjedt és széleskörűen alkalmazott dolgozói elégedettséget mérő kérdőívek közé tartozik a Minnesota Questionnaire, a Job Descriptive Index és a Job Satisfaction Survey (Jánosi – Kersch 2008).

Főként a megbízhatóságának köszönhetően a Minnesota Questionnaire az egyik legnépszerűbb dolgozói elégedettség mérésre szolgáló kérdőív (Ineson et al. 2013, Ghiselli et al. 2001, Gunlu et al. 2010, Hancer – George 2003), melynek kidolgozása Weiss et al. (1966) nevéhez fűződik. A kérdőív rövid változata rendkívül népszerű a dolgozói elégedettséget vizsgáló kutatók körében, mivel külön választja az elégedettség belső (*intrinsic*) és külső (*extrinsic*) tényezőit és összesíti azokat, így az általános elégedettség mérésére is alkalmas. A belső tényezők közé tartozik például a képességek kihasználása, a teljesítmény, maga a munka során végzett tevékenység, a kreativitás, az önállóság, a felelősség, a biztonság, a társadalmi státusz és a munkatársak, míg a külső tényezők például az előrelépést, a fejlődést, a vállalati irányelveket és a vállalati gyakorlatot, a kompenzációt, az elismerést, az emberi kapcsolatokat és a munkafeltételeket foglalják magukban (Zopiatis et al. 2014).

A Job Descriptive Index (JDI) kérdőívet 1969-ben dolgozta ki Smith, Kendall és Hulin. A Job Descriptive Index öt dimenzió mentén méri a dolgozói elégedettséget, melyek az alábbiak: fizetés, előlépési lehetőségek, vezetés, munkatársak és a munka maga. Jól látható, hogy a JDI ugyan kevés dimenzió mentén vizsgálja a dolgozói elégedettséget, ugyanakkor két fontos tényezőre világít rá. A közvetlen felettes mellett ugyanis a felsővezetésnek is jelentős szerepe van a dolgozói elégedettség alakulásában. Mindezek mellett pedig maga a munka is jelentős befolyásoló tényező, ahogy az korábban - az elégedettséget befolyásoló tényezők esetén is említésre került.

A Job Satisfaction Survey (JSS) Spector (1985) nevéhez fűződik. A kérdőív kilenc dimenzió mentén vizsgálja a dolgozói elégedettséget (Spector 1997), melyeket a 27. táblázat foglal össze. A dimenziók összegzése adja a munkavállalók átfogó elégedettségének mértékét.

27. Táblázat: A Job Satisfaction Survey dimenziói és azok jelentése

Ssz.	Dimenzió	A dimenzió leírása
1.	Fizetés	A fizetéssel való elégedettség.
2.	Előléptetés	Az előrelépési lehetőségekkel való elégedettség.
3.	Felettes	A közvetlen felettséggel való elégedettség.
4.	Juttatások	A juttatásokkal való elégedettség.
5.	Ösztönző bérrendszer	A jó teljesítményért járó anyagi és nem anyagi juttatásokkal való elégedettség.
6.	Működési feltételek	A munkahelyi szabályokkal és előírásokkal való elégedettség.
7.	Munkatársak	A munkatársakkal való elégedettség.
8.	A munka jellege	A munka jellegével való elégedettség.
9.	Kommunikáció	A szervezeten belüli kommunikációval való elégedettség.

Forrás: Spector (1997)

A 28. táblázat foglalja össze azokat a dimenziókat, amelyek mentén a leginkább elterjedt és széles körben alkalmazott kérdőívek vizsgálják a dolgozói elégedettséget. Jól látható, hogy a Minnesota Questionnaire épít a legtöbb dimenzióra, így alkalmas a dolgozói elégedettség átfogó és alapos mérésére. A többi kérdőív, vagyis a Job Descriptive Index, és a Job Satisfaction Survey jóval kevesebb dimenziót foglal magában.

28. Táblázat: A dolgozói elégedettség mérésére szolgáló kérdőívek dimenziói

Dimenzió	Kérdőív megnevezése		
	Minnesota kérdőív (1966)	Job Descriptive Index (1969)	Job Satisfaction Survey (1985)
Munkával kapcsolatos tényezők (a munka és a feladat jellege, mennyisége és változatossága)	x	x	x
Vezetés (felsővezetés és közvetlen felettes)	x	x	x
Autonómia, önállóság	x		
Visszajelzés, elismerés a munkavégzésről	x		
Tanulás, továbbképzés	x		
Előrelépési lehetőség	x	x	x
Munkahelyi kommunikáció			x
Munkahely biztonsága (nem kell félni a kirúgástól)	x		
Javadalmazás, fizetés	x	x	x
Munkatársakkal való viszony	x	x	x
Munkafeltételek (pl. munkaidő-beosztás)	x		
Munkakörülmények	x		

Forrás: Saját szerkesztés

3.5. Kapcsolat a CSR és a dolgozói elégedettség között

A vállalati társadalmi felelősségvállalás az utóbbi évtizedekben kiemelt figyelmet kapott a szakemberek és a kutatók körében (Youn et al. 2018, Masoud 2017, Peng 2014, Carroll-Shabana 2010, Low – Ong 2015). Emellett azonban kevés kutatás foglalkozik azzal, hogy a CSR hogyan befolyásolja a munkavállalókat (Bauman – Skitka 2010, Youn et al. 2018). A CSR-t tekintve a belső CSR égisze alá tartozó tevékenységek közvetlenül kapcsolódnak a munkavállalók fizikai és pszichológiai környezetéhez és kiemelt figyelmet szentelnek a munkavállalók egészségének és jólétének, hangsúlyt fektetnek az alkalmazottak képzésére, az esélyegyenlőségre és a munka-magánélet egyensúlyára (Turker 2009, Vives 2006, Csapóné – Tóth 2017, Low – Ong 2015).

Korábban a CSR definíciók áttekintése során is láthattuk, hogy a munkavállalók, a munkahelyekhez köthető felelősség és az alkalmazottakkal való felelős bánásmód már a korai CSR definíciókban is fellelhetők voltak. Az igazi áttörést azonban a Freeman nevével fémjelzett stakeholder-elmélet jelentette. Reder (1994) és Hopkins (1999) továbbá különválasztotta a vállalat külső és belső érintettjeit. Ez utóbbiak csoportjába tartoznak a munkavállalók is, akikre számos szerző a vállalat elsődleges érintettjeként tekint (Braun 2105, Berkesné 2018, Géring 2016, Low – Ong 2015).

A humán erőforrás menedzsmentnek a szolgáltató szektorban, így a turizmusban és a szálloda szektorban is kiemelt szerepe van, hiszen a szakképzett munkaerő toborzása és megtartása kulcsfontosságú eleme a szolgáltatást nyújtó vállalkozások sikeres működésének (Youn et al. 2018). Youn et al. (2018) és Kim et al. (2017) azzal érvelt, hogy az alkalmazottak közvetlen kapcsolatot alakítanak ki a vendégekkel, ezáltal kulcsfontosságú szerepük van a vendéglégedettség és lojalitás növelésében. Ezt felismerve több szerző kezdte el vizsgálni a CSR és a humán erőforrás menedzsment közötti kapcsolatot a turizmus és azon belül a szállodai par területén is. Kim et al. (2017) a CSR és annak belső következményeit vizsgálta a dél-koreai szállodák munkavállalóinak körében és megállapította, hogy a munkavállalók által észlelt CSR pozitívan befolyásolja a munkavégzés minőségét, érzelmi elkötelezettségüket a vállalat iránt.

Bohdanowicz et al. (2011) megállapította, hogy a jobb CSR-ral rendelkező vállalatok vonzóbbak a jelenlegi és leendő munkaerő számára. Ennek következtében egyre több vállalkozás kezdte el reklámozni a CSR-kezdeményezéseit annak reményében, hogy ezzel vonzza a minőségi munkaerőt.

Veričić – Čorić (2018) szintén a vállalati társadalmi felelősségvállalás és a munkavállalók teljesítménye, elkötelezettsége közötti pozitív kapcsolatra világít rá.

Az e téren végzett kutatások azonban nem a belső CSR és a dolgozói elégedettség kapcsolatára fókuszálnak, hanem más aspektusból közelítik meg a kérdést. A kutatók a társadalmi felelősségvállalás mérésére a széles körben elterjedt Carroll-féle CSR piramist veszik alapul. Az eredmények azt mutatják, hogy a Carroll nevével fémjelzett négy CSR-hoz kapcsolódó terület (gazdasági, jogi, etikai felelősség és filantropia) közül az etikai felelősség áll szignifikáns kapcsolatban a dolgozói elégedettséggel. Mindezek alapján úgy vélem, érdekesebb fókuszáltabban, vagyis a belső CSR-ra összpontosítva vizsgálni annak kapcsolatát a dolgozói elégedettségre nézve. A következőkben ehhez kapcsolódóan az elvégzett empirikus kutatás fontossága, valamint annak lépései és eredményei kerülnek bemutatásra.

3.6. A szakirodalom összegzése – A dolgozói elégedettség

A dolgozói elégedettség kritikus eleme a szolgáltatás-orientált vállalkozások sikerének. Az elégedett dolgozók motiváltak, hatékonyabb és eredményesebb munkavégzésre képesek, emellett elkötelezettebbek a minőség folyamatos fejlesztése mellett. Mindezek által jelentős szerepe van a vállalkozások, így a szállodák sikeres működésében. Továbbá a dolgozói elégedettség közvetlenül befolyásolja a szolgáltatásnyújtás folyamatának minőségét, mely kulcsfontosságú tényező a vendéglégedettség kialakulásában. A vendégorientált szállodaiiparban pedig ennek különösen nagy jelentősége van. Mindezt rendkívül fontos, hogy a (szálloda)vezetők tisztában legyenek azzal, hogy mely tényezők befolyásolják a dolgozói elégedettséget. A fogalmi meghatározások rávilágítanak arra, hogy a dolgozói elégedettség egyfajta pozitív érzelmi állapotként definiálható, amely szorosan összefügg az egyén elvárásai és a ténylegesen nyújtott munkahelyi teljesítmény közötti különbséggel. Ugyanakkor mivel összetett, komplex fogalomról van szó, így közvetlenül nem mérhető, csak a munkavállalók más attitűdjein keresztül határozható meg. A fentiek alapján a dolgozói elégedettséget befolyásoló tényezők segítségével az alábbiak szerint határoztam meg a fogalom definícióját:

A dolgozói elégedettség személyenként, az egyén demográfiai és munkahelyi jellemzői alapján változó egyéni jellemző, melynek alakulásában számos tényező játszik szerepet, úgymint a munka jellege, a munka mennyisége, a vezetési stílus, a karrier- és fejlődési lehetőségek, a munkahelyi kommunikáció, a javadalmazás, a munkatársakkal való viszony, a munkaidő-beosztás és a munkakörülmények. A dolgozói elégedettség mértéke attól függ, hogy a dolgozók elvárásainak mennyire felelnek meg az egyes tényezők.

4. Kutatási modell és módszertan

Kutatásom során a belső CSR és a dolgozói elégedettség kapcsolatának vizsgálatát tűztem ki célul a Balaton régió négy- és ötszillagos szállodáiban dolgozó alkalmazottak körében. Ennek tükrében az elméleti háttér áttekintésének legfőbb célja az empirikus kutatás megalapozása volt. A szakirodalomfeldolgozás során meghatároztam azokat a tényezőket, amelyek a kutatás alapjául szolgáló két komponens, azaz a belső CSR és a dolgozói elégedettség mérését lehetővé teszik. A következőkben ennek a kutatásnak az egyes fázisai kerülnek bemutatásra.

4.1. A kutatási modell, módszertan

A kutatási kérdések megfogalmazását követően (*lsd. 1. táblázat*) ebben a fejezetben kerül sor az egyes fogalmak meghatározására, továbbá a hipotézisek megfogalmazására és a létrehozott kutatási modell bemutatására is.

4.1.1. Konceptualizálás

A szakirodalomfeldolgozás során láthatóvá vált, hogy a kutatás két fő területre összpontosít: az egyik a belső CSR, a másik pedig a dolgozói elégedettség. Mivel a szakirodalomfeldolgozás során egyik definíciót sem találtam átfogónak és komplexnek, így definiáltam a két tényezőt, melyeket a kutatás további részében is alkalmazok. Ennek megfelelően a kutatás során használt fogalmak konceptualizációja az általam korábban meghatározott definíciók alapján a következő:

A belső CSR olyan vállalati eszköz és olyan gyakorlatok halmaza, amely a jogi és etikai normákat figyelembe véve és hangsúlyozva a tisztességes és felelősségteljes vezetői magatartást, a munkavállalók és a munkáltatók közötti korrekt kapcsolatot, az egészséges és biztonságos munkakörülményeket, a megfelelő munkafeltételeket, a munkavállalók képzését, fejlődését és előrelépési lehetőségeit, valamint a munkavállalók méltányos javadalmazását alkalmas a dolgozói elégedettség növelésére, a dolgozók motiválására és megtartására ezáltal elősegítve elkötelezettségük növekedését.

A dolgozói elégedettség személyenként, az egyén demográfiai és munkahelyi jellemzői alapján változó egyéni jellemző, melynek alakulásában számos tényező játszik szerepet, úgymint a munka jellege, a munka mennyisége, a vezetési stílus, a karrier- és fejlődési lehetőségek, a munkahelyi kommunikáció, a javadalmazás, a munkatársakkal való viszony, a munkaidő-beosztás és a munkakörülmények. A dolgozói elégedettség mértéke attól függ, hogy a dolgozók elvárásainak mennyire felelnek meg az egyes tényezők.

4.1.2. A változók operacionalizálása

Kutatási modellem alapján a belső CSR, mint magyarázó változó, a dolgozói elégedettség pedig mint magyarázott változó jelenik meg. Ahogy a későbbiekben a kutatási modell is mutatja, mind a belső CSR, mind pedig a dolgozói elégedettség látens változó, amelyek különböző tényezőkön keresztül mérhetők (Babbie 2001).

A különböző tényezők mérésére 4 fokú Likert-skálát használtam. Mivel a szakirodalomfeldolgozás során nem találtam olyan kérdőívet, amely a munkavállalókra irányuló társadalmi felelősségvállalásra vonatkozó kérdésekkel foglalkozna, így a különböző nemzetközi és hazai szabványok és irányelvek, valamint a belső CSR-hoz kötődő szakirodalom áttekintése után meghatároztam azokat a belső CSR-hoz köthető egyes tevékenységcsoportokat, amelyek alkalmasak a kutatás lefolytatására (29. táblázat). Ennek következtében az alábbi kérdéscsoportokat határoztam meg:

29. Táblázat: A munkavállalókra irányuló társadalmi felelősségvállalásra vonatkozó kérdések

1. Etikus magatartás
• Egyenlő bánásmód a munkaerő kiválasztásánál
• Egyenlő bánásmód a munkavégzés során
• Esélyegyenlőség a munkavállalóknak
• Emberi jogok tiszteletben tartása
• Női vezetői pozíciók ösztönzése, támogatása
• Egyenlő fizetési és karrierlehetőség nőknek és férfiaknak
• Munkába való visszailleszkedés segítése, például gyes után
2. Kapcsolat a munkavállalók és a munkáltató között
• A vezetőség rendszeresen tájékoztatja a munkavállalókat a szállodával kapcsolatos hírekről, változásokról
• A vezetőség lehetőséget biztosít az alkalmazottaknak ötleteik, véleményük megosztására
• Megfelelő kapcsolat a közvetlen felettes és az alkalmazottak között
• Jó kapcsolat a felső vezetés és a munkavállalók között
• Dolgozói elégedettség felmérés
• Dolgozói kézikönyv/magatartási, etikai kódex
3. A munka feltételei és szociális védelem
• A főnökeimnek fontos, hogy megfelelő mennyiségű szabadidőm legyen a munka mellett
• Gyereknapi a munkavállalóknak és gyerekeiknek
4. Társadalmi párbeszéd
• Helyi munkaerő foglalkoztatása (20 km-en belül lakók)
• Megváltozott munkaképességű alkalmazottak foglalkoztatása
• Szakmai gyakorlatos hallgatók segítik a kollégák munkáját a szállodában

<ul style="list-style-type: none"> • Nyílt nap középiskolai, főiskolai, egyetemi hallgatóknak
5. Munkahelyi egészségvédelem és biztonság
<ul style="list-style-type: none"> • Közös sportprogramok a munkavállalóknak • Egészségprogramok (például: táplálkozási tanácsadás) • Egészséges és tisztességes munkakörülmények • Előírtakon felüli egészségügyi szűrések biztosítása
6. Fejlődés, előrelépés és képzés a munkahelyen
<ul style="list-style-type: none"> • Karrier előrelépési lehetőség • Képzések támogatása és biztosítása
7. Javadalmazás
<ul style="list-style-type: none"> • Béren kívüli juttatások • Méltányos bérezés • Elismerik a jó teljesítményt • Ösztönző és motivációs rendszer

Forrás: Saját szerkesztés

A táblázat alapján jól látható, hogy hét kérdéscsoportot különítettem el, amelyek szintén látens változóként jelennek meg a modellben (8. ábra), mivel ahogy a táblázat is mutatja, különböző tényezők segítségével mérhetők.

A másik változó, vagyis a dolgozói elégedettség méréséhez a korábban ismertetett kérdőívek, illetve értékelő skálák (Minnesota Questionnaire, Job Descriptive Index és Job Satisfaction Survey) segítségével állítottam össze az alábbi tényezőcsoportokat (30. táblázat) és a hozzájuk kapcsolódó látens struktúrát (9. ábra).

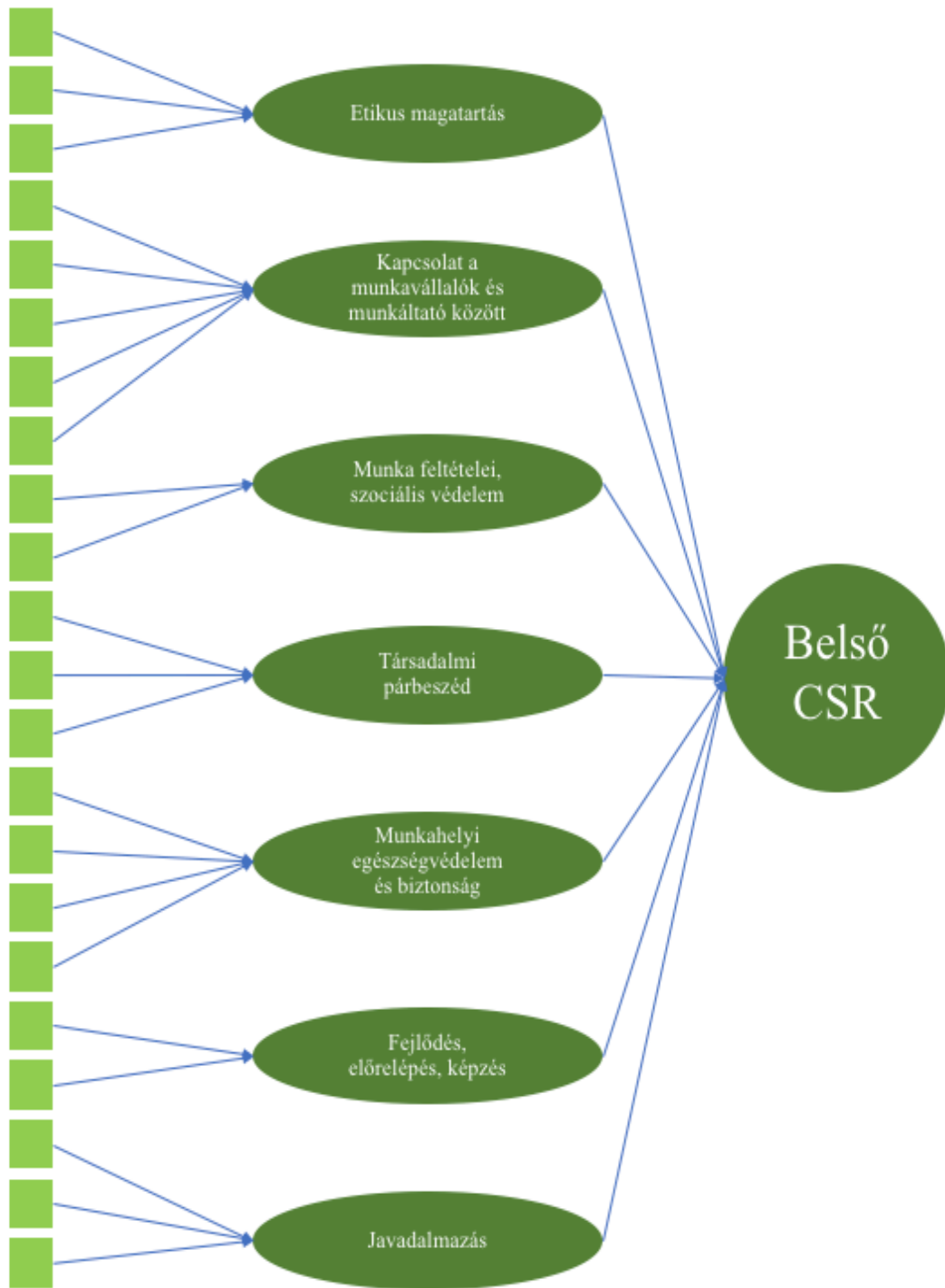
30. Táblázat: A dolgozói elégedettség mérésére használt tényezők

1. Munkával kapcsolatos tényezők
<ul style="list-style-type: none"> • Munka jellegéhez kapcsolódó tényezők • Munka mennyiségéhez kapcsolódó tényezők
2. Dolgozói elégedettségre ható szervezeti tényezők
<ul style="list-style-type: none"> • Vezetési stílus • Karrierfejlesztési és továbbképzési lehetőségek • Munkahelyi kommunikáció • A munkahely biztonsága • Javadalmazás • Munkatársakkal kialakított viszony és csoportmunka • Munkaidő-beosztás • Munkakörülmények

Forrás: Saját szerkesztés

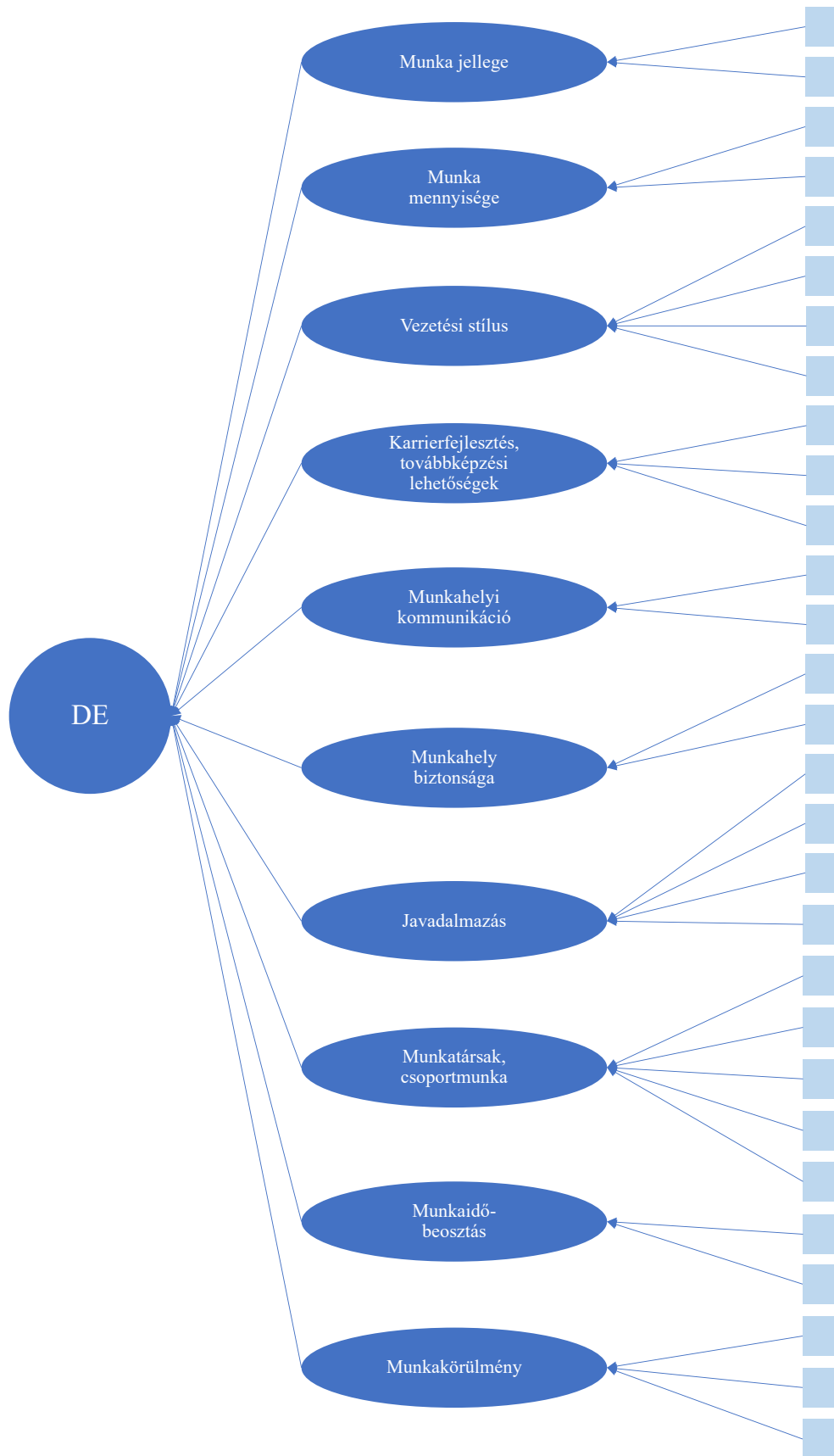
Az operacionalizálás során tehát a korábbiakban ismertetett szakirodalomfeldolgozás alapján határoztam meg azokat a tényezőket, melyeken keresztül mind a belső CSR, mind pedig a dolgozói elégedettség mérhetővé, azaz számszerűvé tehető. Ezek a tényezők alkotják a későbbiekben a kérdőíves felmérés vázát. Mielőtt azonban rátérnék az empirikus kutatás bemutatására, sor kerül a hipotézisek megfogalmazására és a kutatási modell felvázolására.

8. Ábra: A belső CSR látens struktúrája



Forrás: Saját szerkesztés

9. Ábra: A dolgozói elégedettség látens struktúrája



Forrás: Saját szerkesztés

4.1.3. Hipotézisek

Kutatásom az alábbi hipotézisek vizsgálatára irányul:

1. Hipotézis

A belső CSR és a dolgozói elégedettség között pozitív kapcsolat van.

Az első hipotézis a belső CSR és a dolgozói elégedettség között feltételezett pozitív kapcsolat vizsgálatára irányul. A szakirodalomban számos kutatás világított rá arra, hogy a CSR támogatja és erősíti a dolgozói lojalitást, illetve arra, hogy a CSR-nak jelentős szerepe van az alkalmazottak elégedettségének növelésében (Chan et al. 2014, Berezan et al. 2013, Levy – Park 2011, Kim et al. 2017, Lee et al. 2012, Kucukusta et al. 2013, Bauman – Skitka 2012, Turner et al. 2019). A vállalatok életében számos, a vállalati felelősségvállaláshoz köthető, és a dolgozókra közvetlenül és közvetetten hatást gyakorló tényező van jelen. Mindezek következtében fogalmaztam meg a kutatás első hipotézisét.

2. Hipotézis

A szálloda jellemzői és a belső CSR tevékenységek alkalmazása között kapcsolat van.

2.a. Hipotézis: A szállodalánchoz tartozó szállodák esetén jellemzőbb a belső CSR tevékenységek alkalmazása, mint a független szállodákban.

2.b. Hipotézis: Minél nagyobb kapacitású a szálloda, annál inkább jellemző a belső CSR tevékenységek alkalmazása.

A második hipotézis megfogalmazása során abból a feltételezésből indultam ki, miszerint a szállodaiiparban főként a globálisan működő multinacionális szállodalánccok járnak élen a CSR tevékenységek alkalmazásában. Ennek függvényében feltételezem azt, hogy a szálloda tulajdonviszonya (szállodalánc tagja vagy független szálloda), valamint a szálloda kapacitása és a belső CSR tevékenységek alkalmazása között kapcsolat van.

3. Hipotézis

A munkavállalók demográfiai jellemzői és a dolgozói elégedettség között kapcsolat van.

3.a. Hipotézis: Az életkor előrehaladtával nő a szállodai dolgozók elégedettsége.

3.b. Hipotézis: A szálloda szektorban a női dolgozók elégedettsége magasabb, mint a férfiaké.

3.c. Hipotézis: A magasabb végzettséggel rendelkező szállodai alkalmazottak elégedettebbek.

A 3. és a 4. hipotézis abból a feltételezésből indul ki, amely a szakirodalomfeldolgozás során is megállapítást nyert, hogy az egyéni kiváltó okok is hatással vannak a dolgozói elégedettség alakulására. Ennek következtében feltételezem azt, hogy a dolgozó elégedettségi szintje és neme, életkora és iskolai végzettsége között összefüggés áll fenn. Ezen felül feltételezem azt is, hogy a munkavállaló beosztása, a jelenlegi munkahelyén eltöltött ideje, valamint a szállodaiparban eltöltött idő hatással van a dolgozó elégedettségére.

4. Hipotézis

A munkavállalók munkahelyi jellemzői és a dolgozói elégedettség között kapcsolat van.

4.a. Hipotézis: A magasabb szállodai pozícióhoz nagyobb dolgozói elégedettség társul.

4.b. Hipotézis: A jelenlegi munkahelyen (szállodában) eltöltött idő növekedésével nő a dolgozói elégedettség.

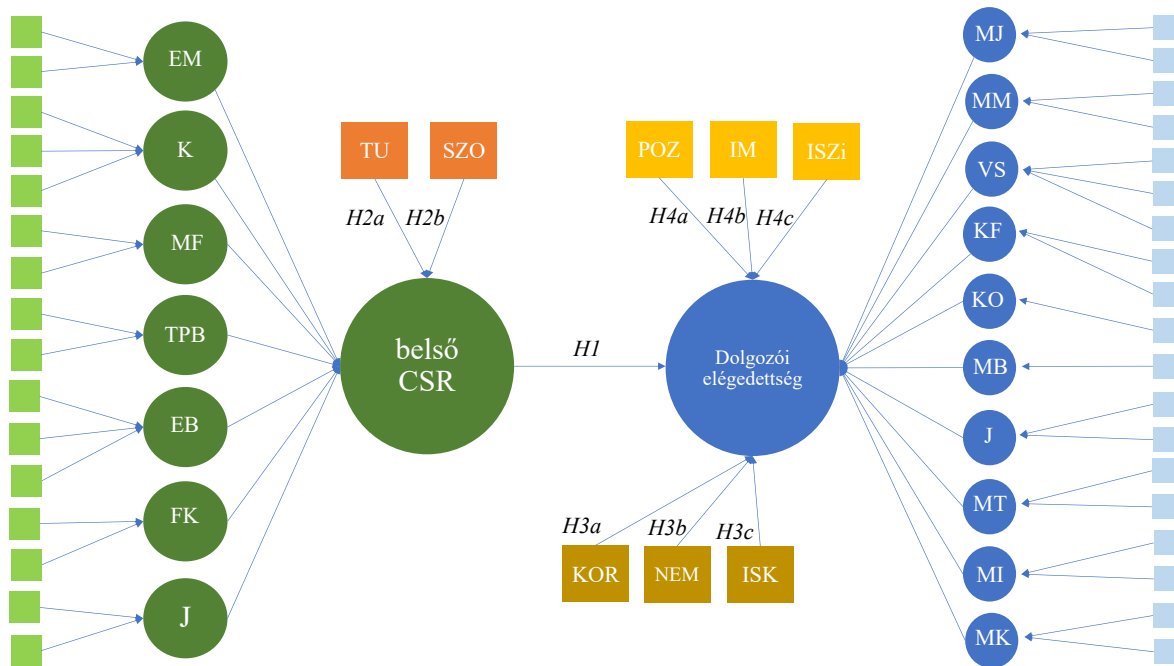
4.c. Hipotézis: A szállodaiparban eltöltött idő növekedésével nő a dolgozói elégedettség.

4.1.4. A kutatási modell

A szakirodalom alapján, valamint a hipotézisekben megfogalmazott feltevések megjelenítésére dolgoztam ki az alábbi kutatási modellt, melyet a 10. ábra szemléltet.

A kutatási modell mind a belső CSR-t, mind pedig a dolgozói elégedettséget, mint látens változót jeleníti meg. Ez tükrözi azt, amit a szakirodalom is alátámaszt, hogy ezek a változók közvetlenül nem mérhetők, csak bizonyos tényezőkön keresztül. A modellben a kisebb méretű kék körök jelzik azokat a tényezőket, melyeken keresztül mérhető a dolgozói elégedettség (*lsd. 30. táblázat*), mivel ezek maguk is látens változók, így szükség van olyan komponensekre, amelyekkel ők maguk is mérhetővé tehetőek. Ugyanez a helyzet a belső CSR esetén is, melyet zöld körök jelölnek (*lsd. 29. táblázat*). A dolgozói elégedettséget a kék körökkel jelölt szervezeti tényezők mellett befolyásolhatják a munkavállalók demográfiai (barna négyzetekkel jelölve) és munkahelyi jellemzői (sárga négyzetekkel jelölve) is.

10. Ábra: A kutatási modell¹⁷



Forrás: Saját szerkesztés

¹⁷ Jelmagyarázat a kutatási modellhez:

EM=Etikus magatartás; K=Kapcsolat a munkavállalók és munkáltató között; MF=Munka feltételei, szociális védelem; TPB=Társadalmi párbeszéd; EB=Munkahelyi egészségvédelem és biztonság; FK=Fejlődés, előrelépés, képzés; J=Javadalmazás

TU=tulajdonviszony; SZO=Szobaszám; POZ=munkahelyen betöltött pozíció; IM=Jelenlegi munkahelyen eltöltött idő; ISZi=Szállodaiparban töltött idő; KOR=Életkor; NEM=Munkavállaló neme; ISK=Iskolai végzettség
MJ=Munka jellege; MM=Munka mennyisége; VS=Vezetési stílus; KF=Karrierfejlesztés, továbbképzési lehetőségek; KO=Munkahelyi kommunikáció; MB=Munkahely biztonsága; J=Javadalmazás; MT=Munkatársak, csoportmunka; MI=Munkaidő-beosztás; MK=Munkakörülmény

5. Az empirikus kutatás

Az alábbi fejezetben mutatom be az empirikus kutatás folyamatát és eredményeit. Korábbi szállodai munkatapasztalatom során is bebizonyosodott, illetve a későbbiekben bemutatásra kerülő szakértői interjúk során is elhangzott, hogy a szállodaiparban nehéz megtalálni és megtartani a megfelelő szakképzettséggel rendelkező munkaerőt. Ugyanakkor rendkívül fontos kérdésről van szó, hiszen az alkalmazottak képezik a szolgáltatás motorját. Úgy vélem, a munkaerő megtartásának és elégedettségük növelésének egyik eszköze lehet a belső CSR, melyre a kutatás is fókuszál.

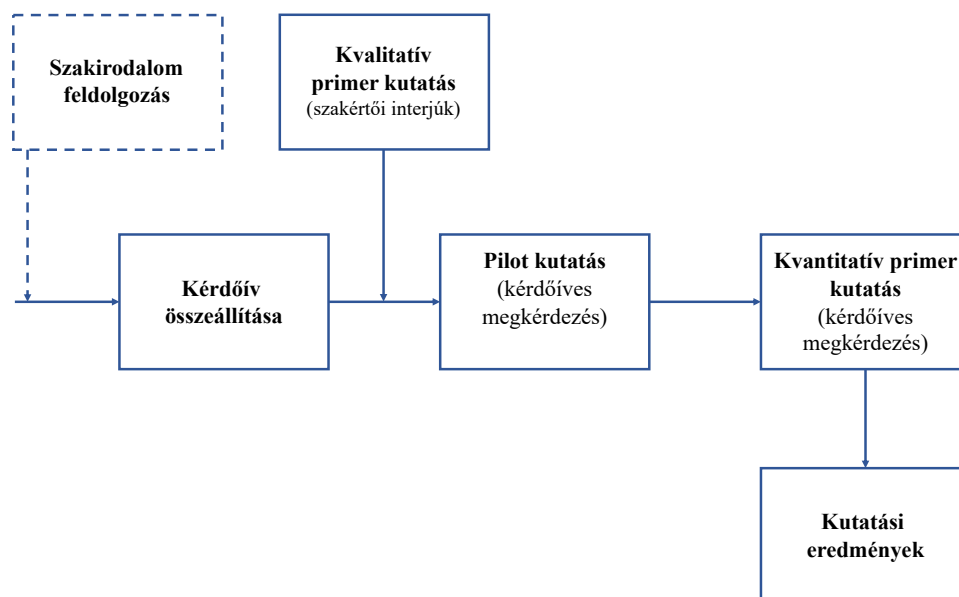
5.1. A kutatás folyamata

A kutatás folyamatának szakaszait a *11. ábra* mutatja be. A szakirodalomfeldolgozás alapján és az operacionalizálás során meghatározott tényezők segítségével összeállítottam egy kérdőívet, amely alkalmas a belső CSR és a dolgozói elégedettség közötti kapcsolat, valamint a szállodák belső CSR tevékenységének mérésére. Emellett a szállodai alkalmazottak dolgozói elégedettségének mérését is lehetővé teszi.

Mivel a kutatás során az volt a célom, hogy az a gyakorlatban is hasznosítható legyen, így fontosnak tartottam a különböző területeken dolgozó szakemberek véleményének megkérdezését a témában. Ennek érdekében szakértői interjúkat végeztem. Az interjúk során elsősorban az összeállított kérdőív véleményezése volt a megkérdezettek feladata, mivel a gyakorlatban, munkájuk során már végeztek hasonló felmérést, illetve olyan vállalatnál dolgoznak, ahol a CSR is a vállalati stratégia része. Ennek érdekében 2020 január és március között 21 interjúra került sor. Az interjúalanyok között található szállodai szakemberek, hiszen a kutatás során szállodákat vizsgálok. Ugyanakkor, ahogy már említésre került a hazai szálloda szektorban – a megkérdezett 'jó példaként' szolgáló eseteken kívül – még igencsak gyerekcipőben jár a CSR tevékenységek alkalmazása. Mindezen felül egy korábbi kutatás alapján elmondható az is, hogy a hazai szállodákban nem jellemző a dolgozói elégedettség éves vagy kétévente történő felmérése (Hajmász 2018). Mindezek fényében hasznosnak véltem megkérdezni olyan HR, illetve kimondottan CSR területen dolgozó szakembereket, akik nem érintettek a turizmusban, ugyanakkor releváns tapasztalattal rendelkeznek akár a társadalmi felelősségvállalás, akár a dolgozói elégedettség mérésének területén. A megkérdezett szakemberek listáját az *1. számú melléklet* tartalmazza. A szakemberek kiválasztása hólabda módszer, a szállodák kiválasztása pedig szakmai kiválasztás segítségével történt. A szállodák esetében alkalmazott szakmai kiválasztás a hazai turizmus irányítószervének, vagyis a Magyar

Turisztikai Ügynökség (MTÜ) szálláshelyekért- és vendéglátásért felelős igazgatójának javaslata alapján történt. Az interjúk átlagosan 40 – 60 perc időtartamúak voltak.

11. Ábra: A kutatás folyamatának szakaszai



Forrás: Saját szerkesztés

Az interjúk eredményeképp az alábbi változtatásokat végeztem el a szakirodalom és az operacionalizálás során meghatározott tényezők alapján összeállított kérdőíven (31. táblázat):

31. Táblázat: A kérdőíven elvégzett módosítások az interjúk alapján

Eredeti tényező	Javaslat, szakértők véleménye	Javaslat eredménye
Egyenlő bánásmód munkaerő kiválasztásánál	E három tényező szinonimája egymásnak, illetve mivel a kérdőív szállodai dolgozóknak szól nem biztos, hogy meg tudják ítélni az „Egyenlő bánásmód a munkaerő kiválasztásánál” tényezőt.	Egy új tényező a három helyett: Egyenlő bánásmód a munkavégzés során
Egyenlő bánásmód munkavégzés során		
Esélyegyenlőség munkavállalóknak		
Női vezetői pozíciók ösztönzése, támogatása	Esélyegyenlőség lefedi ezt is.	Tényező „törlése”
Egyenlő fizetési és karrierlehetőség nőknek és férfiaknak.	A szállodaiparban a fizetések pozíciók alapján vannak megállapítva nem pedig a nemet figyelembe véve.	Tényező „törlése”

Munkába való visszailleszkedés például gyes után segítése,	Új munkaerő beintegrálása, hogy történik, van-e a dolgozónak mentora. A visszailleszkedés segítése mellett ez is fontos.	Az új munkavállaló beilleszkedését mentor segíti (olyan munkatárs, akihez bármikor fordulhat az új kolléga kérdés esetén).
Gyereknap munkavállalóknak és gyerekeiknek	Helyette családi nap, akinek nincs gyereke kiesik ebből a juttatásból.	Új tényező: Családi nap a munkavállalóknak
Biztosnak érzem munkahelyem.	Amellett, hogy a dolgozóknak nem kell attól félni, hogy kirúgják a biztonság szempontjából az is fontos, hogy a vezetők nem juttatják csődbe a vállalatot.	Új tényező: Bízom a szállodavezetésben, hogy náluk jó kézen van a szálloda irányítása.
Úgy gondolom, hogy megfelelő javadalmazásban részesülök, összehasonlítva azokkal, akik hasonló munkakört töltenek be a vállalatnál.	Feltételezi, hogy mindenki tudja a másik fizetését (GDPR miatt veszélyes kérdés lehet).	Tényező „törlése”
	Fontos vizsgálni azt is, hogy a dolgozók tisztában legyenek a vállalati célokkal, hogy ahhoz megfelelően hozzá tudjanak járulni.	Új tényező: Tisztában vagyunk azokkal a vállalati célokkal, amiért dolgozunk.

Forrás: Saját szerkesztés

Ezt követően, az elhangzott javaslatok alapján módosítottam a kérdőívet. A kvantitatív primer kutatást megelőzően egy pilot kutatást végeztem. A pilot kutatás során legfőbb célom az volt, hogy biztosítsam, hogy a kérdőív valamennyi kitöltő számára értelmezhető legyen és a későbbi kitöltés során megfelelően értelmezzék az egyes kérdéseket (Finn et al. 2000). Mivel Oppenheim (1992) úgy véli, hogy a pilot kutatás során érdemes olyan csoportot megkérdezni, akik jellemzői nagyban hasonlítanak a mintában szereplők sajátosságaihoz, így a pilot kutatást egy balatonfüredi felsőkategóriás szálloda dolgozóinak körében végeztem. A szálloda igazgatójával készítettem az egyik szakértői interjút, melyből kiderült, hogy rendkívül fontosnak tartják a dolgozók elégedettségét és jólétét, így a pilot kutatásban való felkérést is örömmel fogadták. Emellett a szálloda magas minőségű szolgáltatást kínál vendégeinek és annak ellenére, hogy a hotel Hotelstars Union szerinti minősítése még nem történt meg, megfelel a minősítőrendszer által előírt négycsillagos követelményeknek, ahogy a mintában szereplő szállodák is. A pilot kutatás pozitív fogadtatásban részesült a dolgozók részéről. A kitöltők (9 fő) úgy vélték, hogy a kérdőív érthető, logikusan átgondolt és jól összeszedett. A

kérdőívet különböző részlegeken és eltérő végzettséggel rendelkező dolgozók töltötték ki, melyet összevetve a pozitív visszajelzéssel úgy értékeltem, a kérdőív véglegesíthető és alkalmas arra, hogy elvégezzem a kutatást. Mindezek után következett a kvantitatív primer kutatás, vagyis a kérdőíves felmérés. A kérdőíves vizsgálat az egyik leggyakrabban használt primer kutatási technika (Babbie 2001, Majoros 2011) és a dolgozói elégedettség mérése is leggyakrabban kérdőíves módszerrel, értékelő skálák segítségével történik (Noé 2004, Németh 2009). A kutatás során használt kérdőív a 2. számú mellékletben található.

5.1.1. A minta megválasztása, adatgyűjtés

A szakirodalomfeldolgozás alapján egyértelműen megállapítható, hogy a szolgáltató szektorban, így a szállodák esetén is rendkívül fontos szerepe van az alkalmazottaknak, ezért is tartom fontosnak e kérdés vizsgálatát. Kucukusta et al. (2013), McGehee (2009) és Strahilevitz – Myers (1998) továbbá rávilágítottak arra, hogy a felsőkategóriába tartozó szállodák esetén fontosabb és méginkább jellemző a különféle CSR tevékenységek alkalmazása. Úgy vélik a felsőkategóriás szállodák számára létfontosságú a CSR alkalmazása, amennyiben hosszú távú versenyelőnyre kívánnak szert tenni. Ennek következtében kutatásom a négy- és ötszillagos szállodák dolgozóira fókuszál. A kutatás szempontjából négy- és ötszillagos kategóriába tartoznak azok a szállodák, amelyek Hotelstars Union (HSU) minősítéssel rendelkeznek. A Hotelstars Union fő célja egy egységes követelményrendszer megalkotása az európai szállodák csillagbesorolására vonatkozóan. A HSU-t 2009 decemberében alapította a Cseh, a Holland, a Magyar, az Osztrák, a Svájci és a Svéd Szállodaszövetség. A HSU 17 tagországában azóta több, mint 28 ezer szálloda minősítése történt meg. „A szállodák minősítése nem kötelező. A minősítésre önként jelentkező szállodákban az MSZÉSZ képviselői megvizsgálják, hogy az megfelel-e az adott kategóriára vonatkozó követelményeknek, s ha igen ún. védjegyhasználati szerződést köt velük. Ez a szerződés feljogosítja a szállodát, hogy a szálloda osztályát kifejező Hotelstars logót használja, melynek tulajdonosa Magyarországon a Szabadalmi Hivatal M1002727/1 bejegyzése szerint az MSZÉSZ.”¹⁸

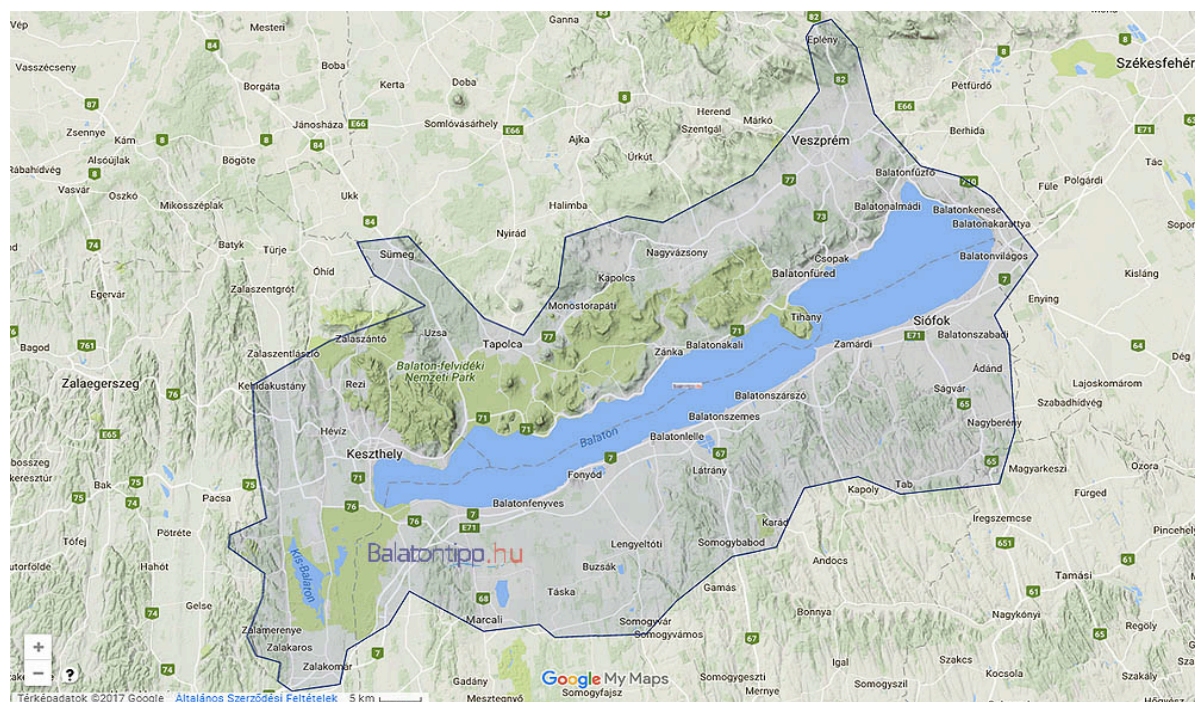
A kutatás az osztályba sorolás mellett területileg is lehatárolta a sokaságot, így a mintában a Balaton régió négy- és ötszillagos szállodái szerepelnek. Budapest, vagyis a főváros után a Balaton hazánk második legnépszerűbb desztinációja, melyet évente több millió belföldi és külföldi turista keres fel.¹⁹ A belföldi turizmust tekintve pedig egyértelműen a Balaton a

¹⁸ <http://www.hotelstars.hu/>

¹⁹ https://mtu.gov.hu/documents/prod/Kereskedelmi_szallashelyek_adatai_2018.pdf

legnépszerűbb úti cél. A Balatont és környékét a Magyar Turisztikai Ügynökség (MTÜ) által meghatározott Balaton Kiemelt Fejlesztési Térségként (12. ábra) értelmezi a kutatás, amely földrajzilag, turisztikailag és társadalmi identitásában jól körülhatárolható régió.²⁰

12. Ábra: A Balaton Kiemelt Fejlesztési Térség területe



Forrás: balatontipp.hu

2018-ban az összes utazásra fordított idő 26%-a realizálódott a térségben, míg a főváros részesedése 16%-ot mutatott. A Balaton régió belföldi turizmusban betöltött népszerű szerepét mutatja az alábbi táblázat (32. táblázat) is, mely a legnépszerűbb magyar városokat mutatja a kereskedelmi szálláshelyeken eltöltött vendégéjszakák száma alapján, vastagon kiemelve a Balaton régióban található településeket.

²⁰ <https://www.palyazat.gov.hu/download.php?objectId=71203>

32. Táblázat: A turizmusban legnépszerűbb magyar városok

Ssz.	Település	Belföldi vendégéjszaka (ezer)	Ssz.	Település	Külföldi vendégéjszaka (ezer)
1.	Budapest	1311	1.	Budapest	9032
2.	Hajdúszoboszló	626	2.	Hévíz	691
3.	Zalakaros	488	3.	Bük	434
4.	Hévíz	444	4.	Hajdúszoboszló	362
5.	Balatonfüred	441	5.	Balatonfüred	288
6.	Siófok	440	6.	Sárvár	282
7.	Gyula	382	7.	Győr	233
8.	Miskolc	327	8.	Siófok	221
9.	Eger	315	9.	Zalakaros	149
10.	Bük	307	10.	Szeged	147

Forrás: KSH (2018)

5.1.2. Az adatgyűjtés gyakorlati kivitelezése

A kutatás primer kérdőíves felmérésen alapul, melyre 2020 március és június eleje között került sor. A megkérdezettek online vagy papír alapon tölthették ki a kérdőívet. Mivel nem áll rendelkezésre hivatalos statisztikai adat arra vonatkozóan, hogy a Balaton régió Hotelstars Union által minősített négy- és ötcsillagos szállodáiban mekkora alkalmazotti létszám jellemző, ezért a kiválasztott szállodák információszolgáltatására hivatkoztam. A kapott válaszok alapján elmondható, hogy a kérdőív kitöltésének időpontjában összesen 1453 fő dolgozott az említett szállodákban. A kérdőívet összesen 172 fő töltötte ki, amely 11,8%-os válaszadási hajlandóságot jelent, amely Finn et al. (2000) megállapítására hivatkozva elfogadható. Finn et al. (2000) szerint a válaszadási arány 10-40% közöttire tehető a kérdőíves megkérdezések esetében. A kérdőív a Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Kar kérdőívkészítő programjával (Lime Survey) készült. A program statisztikája alapján elmondható, hogy a kérdőívet összesen 306 fő nyitotta meg, melyből 172 a teljes kitöltés. A válaszok pedig összevontan kerültek elemzésre.

Az adatgyűjtést jelentősen nehezítette a kérdőív online formában történő kiküldését követően bekövetkezett COVID-19 járvány, amely súlyosan érintette a hazai turizmust is. Ennek köszönhető többek között az is, hogy mindössze csak 1453 fő állt a balatoni felsőkategóriás szállodák alkalmazásában a kutatás időpontjában.

A hazai turizmus dinamikusan emelkedő növekedési pályáját törte meg 2020 márciusában a COVID-19, vagy más néven koronavírus járvány.²¹ A COVID-19 járvány hatására 2020. március 15-től kezdve drasztikus csökkenésnek indult a vendégszám, valamint a főszezonra lefoglalt szállások jelentős százaléka is lemondásra került. Ahogy Guller Zoltán, a Magyar Turisztikai Ügynökség (MTÜ) vezérigazgatója fogalmazott: „a turizmus-vendéglátás 60 nap alatt a mennyből a pokolba jutott”.²² Az MTÜ információi szerint a szállodák 87%-a és a panziók 97%-a rendelt el üzemszünetet a járvány hatására. Így „a GDP 13%-át adó ágazat gyakorlatilag megszűnt létezni.”²³ Ez drasztikusan érintette az ágazatban dolgozó munkavállalókat is. Éppen ezért az MTÜ különböző gazdaságélénkítő intézkedéseket vezetett be, annak érdekében, hogy segítse az ágazat talpra állását. A gazdasági intézkedések nagy része a munkahelyek megtartását célozta, melynek legfőbb oka a munkahelyek megtartásának elősegítése. Több szálloda döntött azonban úgy, hogy a kialakult helyzetnek köszönhetően üzemszünetet rendel el és előbbre hozza a felújításokat, karbantartási munkákat, amelyeket az üzemszünet ideje alatt végeztek/végeznek el.²⁴

A kutatás során március végén újabb emlékeztető e-mailt küldtem ki a szállodáknak, valamint sor került a szállodák telefonos megkeresésére is. A járványügyi helyzet mérséklődését követően, május végén az üzemszünetet hirdető szállodák többsége a Pünkösdi hétvégére (2020. május 29. – június 01.) megnyitotta kapuit a vendégek előtt. Ennek fényében személyesen is felkerestem az érintett szállodákat (3. számú melléklet), ahol a dolgozók papír alapon tölthették ki a kérdőívet.

5.2. A kutatás eredményei

Az adatgyűjtést követően elsőként a papír alapon kitöltött kérdőívek feldolgozására került sor, majd az adatbázis kódolása következett. Ezt követően került sor a kérdőívek statisztikai elemzésére, melyhez a Microsoft Office Excel és az SPSS programot használtam.

²¹ <https://mtu.gov.hu/cikkek/guller-zoltan-nem-uj-lapot-hanem-uj-konyvet-kezduk-mikor-ennek-vege-lesz-1498>

²² <https://mtu.gov.hu/cikkek/akcioterv-es-kampanyok-az-mtu-a-kilabalason-dolgozik-1501>

²³ <https://mtu.gov.hu/cikkek/akcioterv-es-kampanyok-az-mtu-a-kilabalason-dolgozik-1501>

²⁴ <https://mtu.gov.hu/cikkek/akcioterv-es-kampanyok-az-mtu-a-kilabalason-dolgozik-1501>

5.2.1. A vizsgált minta legfontosabb jellemzői

A kitöltők demográfiai jellemzőit mutatja be a 33. számú táblázat. A válaszadók 42,4%-a férfi, míg 57,6%-a nő. Életkor alapján a Baby boomer generációhoz (1946-65 között születettek) tartozik a válaszadók 8,7%-a, az X generációhoz tartozik (1966-79 között születettek) a válaszadók 37,2%-a. Közel azonos arányban (38,4%) szerepelnek a mintában az Y generáció képviselői (1980-95 között születettek). 1996-2010 között születettek, vagyis a Z generációhoz tartozik a válaszadók 15,7%-a. Iskolai végzettséget tekintve a válaszadók 4,1%-a 8 általánossal rendelkezik. A válaszadók 19,2%-a szakmunkásképzőt/szakiskolát végzett, 32% pedig középiskolában végezte tanulmányait. A válaszadók 16,3%-a felsőoktatási szakképzéssel rendelkezik, míg 28,5% egyetemen/főiskolán szerzett diplomát.

Családi állapot alapján közel azonos arányban vannak a gyermektelenek (52,3%) és a gyermekes szülők (47,7%). Ez utóbbi csoporton belül 10,5% a gyermekes 10 év alatti gyermek(ek)kel egy háztartásban élők aránya, 14,5% pedig a gyermekes 10 év feletti gyermek(ek)kel egy háztartásban élők aránya. A válaszadók 7%-a 10 év alatti és 10 év feletti gyermeket is nevel, míg 15,7% esetében a gyermekek már kirepültek a szülői házból.

33. Táblázat: A válaszadók demográfiai jellemzői

	Válaszadók száma (fő)	Válaszok megoszlása (%)
Nem		
Férfi	73	42,4
Nő	99	57,6
Életkor		
1946-65 között született	15	8,7
1966-79 között született	64	37,2
1980-95 között született	66	38,4
1996-2010 között született	27	15,7
Iskolai végzettség		
8 általános	7	4,1
Szaktanulmányok/szakiskola	33	19,2
Középiskola	55	32
Felsőfokú szakképzés	28	16,3
Egyetem/főiskola	49	28,5
Családi állapot		
Germektelen	90	52,3
Gyermekes 10 év alatti gyerek(ek)kel egy háztartásban	18	10,5
Gyermekes 10 év feletti gyerek(ek)kel egy háztartásban	25	14,5
10 év alatti és 10 év feletti gyermeket is nevel	12	7
Gyermekes gyerekekkel külön háztartásban	27	15,7

Forrás: Saját szerkesztés

A következőkben a minta demográfiai jellemzőinek ismertetését követően a válaszadók munkahelyi jellemzői kerülnek bemutatásra, a 34. számú táblázat segítségével. A válaszadók munkahelyi jellemzői közé tartozik a munkahelyen betöltött pozíciójuk, melyik részlegben dolgoznak, valamint, hogy mióta dolgoznak jelenlegi munkahelyükön és mióta dolgoznak a szállodaiparban. A válaszadók jelenlegi munkahelyén betöltött pozíciója alapján elmondható, hogy a válaszadók 7,6%-a felsővezetőként, míg 18% középvezetői pozícióban dolgozik jelenlegi munkahelyén. A válaszadók nagy része (74,4%) beosztottként áll alkalmazásban jelenlegi munkahelyén.

34. Táblázat: A válaszadók munkahelyi jellemzői

	Válaszadók száma (fő)	Válaszok megoszlása (%)
A válaszadók jelenlegi munkahelyén betöltött pozíciója		
Vezető/felsővezető	13	7,6
Középvezető	31	18
Beosztott	128	74,4
A válaszadók megoszlása, aszerint melyik részlegben dolgoznak		
Menedzsment/üzemeltetés	11	6,4
Marketing és értékesítés	15	8,7
Front Office	35	20,3
Housekeeping	14	8,1
Étterem	41	23,8
Konyha	23	13,4
Wellness és Spa	17	9,9
Karbantartás	7	4,1
HR	3	1,7
Gazdasági tevékenység, adminisztráció	6	3,5
A válaszadók megoszlása, aszerint mióta dolgoznak a szállodában		
Kevesebb, mint 3 hónapja	2	1,2
3 – 6 hónapja	9	5,2
6 hónap – 1 éve	13	7,6
1 – 2 éve	22	12,8
2 – 3 éve	17	9,9
3 – 5 éve	31	18
Több, mint 5 éve	78	45,3
A válaszadók megoszlása, aszerint mióta dolgoznak a szállodaiparban		
3 – 6 hónapja	3	1,7
6 hónap – 1 éve	8	4,7
1 – 2 éve	13	7,6
2 – 3 éve	14	8,1
3 – 5 éve	22	12,8
Több, mint 5 éve	112	65,1

Forrás: Saját szerkesztés

A válaszadók többsége (23,8%) az éttermi részlegen dolgozik, őket követi a Front office részlegen dolgozók aránya (20,3%). A többi részleg képviselője közel azonos arányban képviselteti magát. A válaszadók közel fele (45,3%) több, mint 5 éve dolgozik jelenlegi munkahelyén. Ugyanakkor elmondható az is, hogy a válaszadók többsége (65,1%) már több, mint 5 éve dolgozik a szállodaiiparban.

5.2.2. A belső CSR-ral kapcsolatos eredmények

A következőkben a belső CSR vizsgálata kerül középpontba a munkavállalókra irányuló társadalmi felelősségvállalásra vonatkozó kérdések segítségével. A válaszadóknak egy 4-fokozatú skálán kellett értékelni az egyes tényezőket, aszerint, hogy mennyire jellemzőek jelenlegi munkahelyükre (1-egyáltalán nem jellemző, 4-teljes mértékben jellemző).

A kérdésekre adott válaszok alapján kiszámolva a medián értékét meghatározhatók azok a belső CSR tevékenységek, amelyekről úgy vélik a munkavállalók, hogy teljes mértékben jellemző a munkahelyükre és azok is, amelyek inkább nem jellemzők. A medián értéke az alábbi kérdések esetében kapott 4-es értéket: emberi jogok tiszteletben tartása, munkába való visszailleszkedés segítése, például gyes után, megfelelő kapcsolat a közvetlen felettes és az alkalmazottak között. Ez egyúttal azt is jelenti, hogy a válaszadók szerint ez a három legjellemzőbb belső CSR tevékenység a Balaton régió négy- és ötcillagos szállodáiban.

A következőkben az egyes kérdéscsoportokra adott válaszok külön-külön is elemzésre, illetve bemutatásra kerülnek. A 4. számú melléklet alapján elmondható, hogy a válaszadók szerint a munkahelyükre leginkább jellemző belső CSR tevékenységek az alábbiak:

1. Emberi jogok tiszteletben tartása (*Etikus magatartás*) (59,9%)
2. Jó kapcsolat a közvetlen felettes és az alkalmazottak között (*Kapcsolat a munkavállalók és a munkáltató között*) (59,9%)
3. Munkába való visszailleszkedés segítése (*Etikus magatartás*) (52,3%)

Ugyanakkor megállapítható az is, hogy az alábbi tevékenységeket értékelték a legkevésbé jellemzőnek a kitöltők:

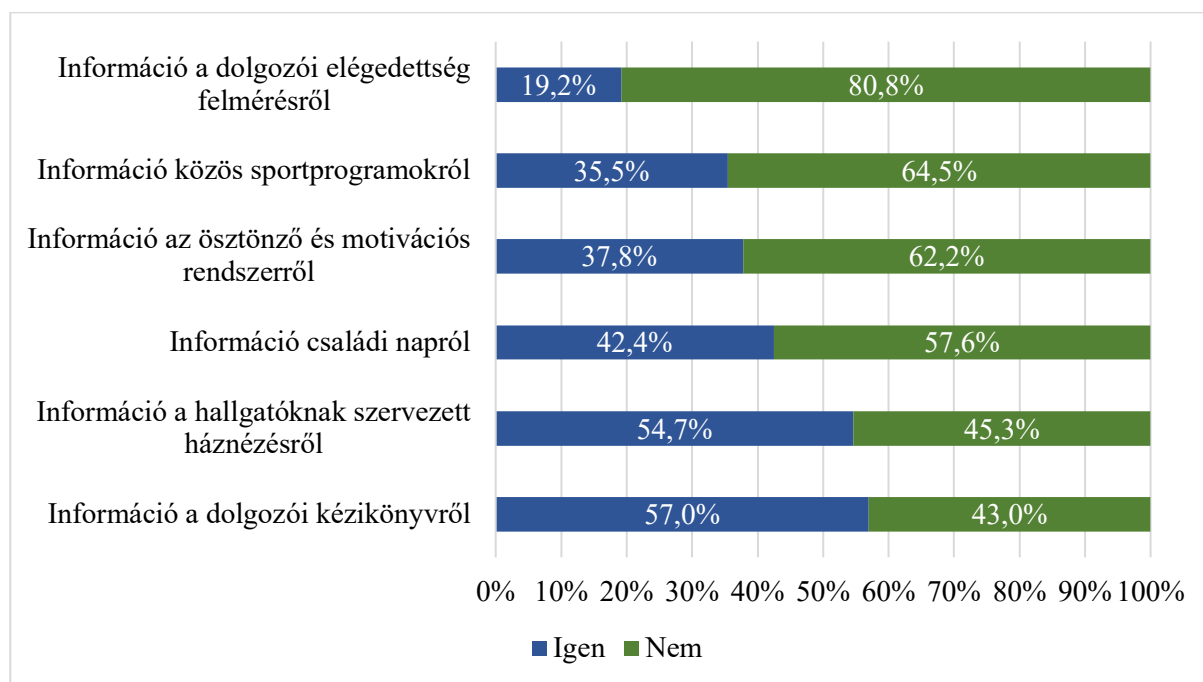
1. Kapok munkaruhát, egyenruhát (*A munka feltételei és szociális védelem*) (26,2%)
2. Előírtakon felüli egészségügyi szűrések biztosítása (*Munkahelyi egészségvédelem és biztonság*) (30,2%)
3. Egészségprogramok (*például: táplálkozási tanácsadás*) (44,2%)

A fentiek tehát rávilágítanak azokra a munkavállalókra irányuló CSR tevékenységekre, amelyek nagyon jól működnek és egyúttal azokra a fejlesztendő területekre is, amelyek „javításra, fejlesztésre szorulnak”.

A kérdőív kitért arra is, hogy bizonyos belső CSR tevékenységekről van-e tudomása a munkavállalóknak. Mivel ezeket nem 4-fokozatú skálán mértem (eldöntendő kérdések voltak, Igen-Nem válaszlehetőséggel), mint a táblázatban szereplő tényezőket, így az erre a kérdésre adott válaszokat külön diagramon ábrázoltam (13. ábra).

Jól látható, hogy a válaszadók többsége tisztában van azzal, hogy a szállodának, ahol dolgozik van dolgozói kézikönyve (57%). A dolgozói elégedettség mérése szerepel az utolsó helyen, minekután a dolgozóknak mindössze 19,2%-a tud arról, hogy évente legalább egy alkalommal végeznek dolgozói elégedettség felmérést a munkahelyén. Ez tehát tanúskodik arról is, hogy a mintában szereplő szállodákban nem jellemző a dolgozói elégedettség felmérés.

13. Ábra: A válaszadók megoszlása aszerint, hogy mely belső CSR tevékenységekről van tudomásuk



Forrás: Saját szerkesztés

5.2.3. A dolgozói elégedettséggel kapcsolatos eredmények

A kérdőív következő blokkja a dolgozói elégedettségre vonatkozó kérdéseket foglalja magában, így ebben a részben a dolgozói elégedettséggel kapcsolatos eredmények kerülnek bemutatásra. A válaszadóknak szintén egy 4-fokozatú skálán kellett értékelni az egyes

tényezőket, aszerint, hogy mennyire elégedettek azzal a jelenlegi munkahelyén (1-teljes mértékben elégedetlen, 4-teljes mértékben elégedett).

A 41 tényezőre adott válaszokat az 5. számú melléklet részletezi. Itt csak a főbb megállapítások kerülnek bemutatásra. A kapott eredmények alapján elmondható, hogy a válaszadók leginkább az alábbi tényezőkkel elégedettek jelenlegi munkahelyükön:

1. A részlegen dolgozó kollégáimmal jó a viszonyom. (*Munkatársakkal kialakított viszony és csoportmunka*) (67,4%)
2. A munkaidő-beosztásnál figyelembe veszik a kéréseim. (*Munkaidő-beosztás*) (65,1%)
3. Biztonságos munkakörülmények. (*Munkakörülmények*) (62,8%)

Ugyanakkor megállapítható az is, hogy az alábbi tényezők a legkevésbé jellemzők a kitöltők körében:

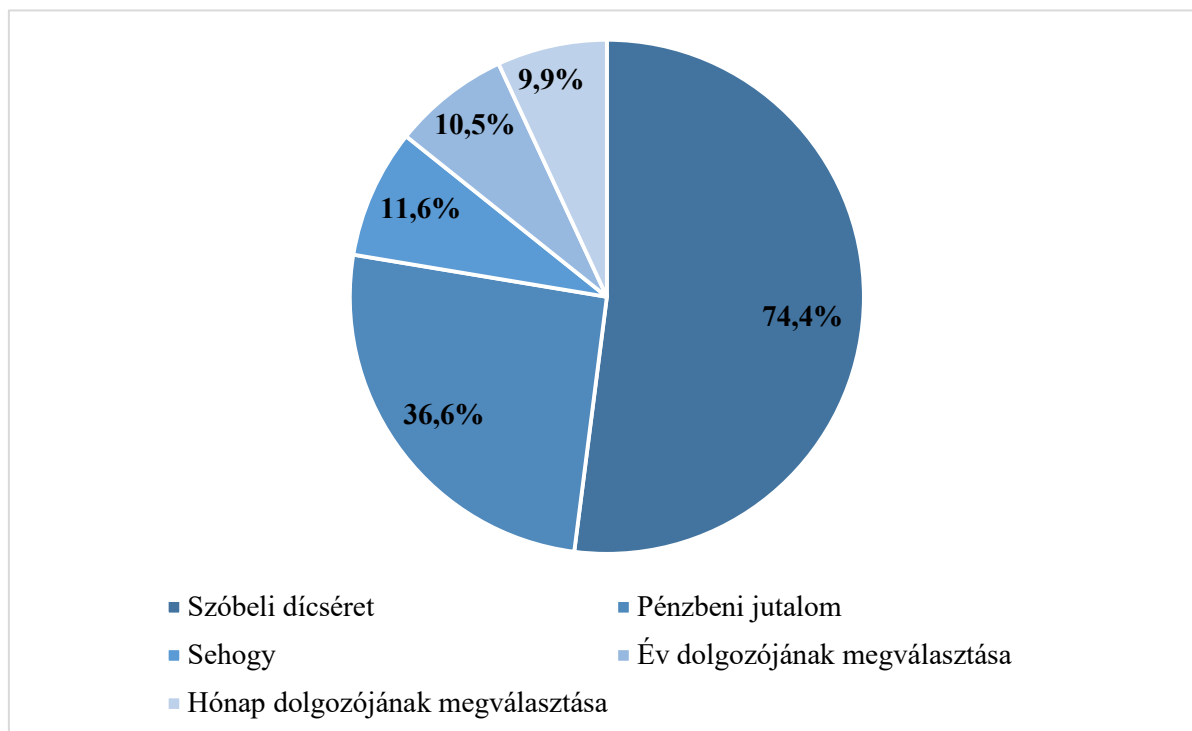
1. Szívesen dolgozom/dolgoznék részmunkaidőben. (*Munkaidő-beosztás*) (46,5%)
2. Amikor jól végzem a munkámat, teljesítményemet megfelelően díjazták. (*Javadalmazás*) (25,6%)
3. Rendszeresen részt vehetek a vállalaton belüli továbbképzéseken és tréningeken. (*Karrierfejlesztési és továbbképzési lehetőségek*) (24,4%)

Azon felül, hogy megvizsgáltam azt, hogy mely tényezőkkel elégedettek, illetve kevésbé elégedettek a válaszadók kitértem az egyes tényezők alaposabb vizsgálatára is. Az egyik ilyen tényező a kiemelkedő teljesítmény elismerése. Az alábbi diagram (14. ábra) azt mutatja, hogy az utóbbi egy évben leginkább (74,4%) szóbeli dicséretben volt részük a válaszadóknak. Itt a válaszadás során több lehetőséget is megjelölhettek a kitöltők. Ennek alapján a képzeletbeli dobogó második fokára a pénzbeli jutalom került (36,6%). A válaszadók egy része (11,6%) azonban semmilyen elismerésben nem részesült az utóbbi egy évben.

Amellett, hogy a kutatás rávilágított arra, hogy a dolgozók kiemelkedő teljesítményét hogyan ismerték el a szállodák az utóbbi egy évben, fontos tisztában lenni azzal is, hogy a dolgozók mit tartanak fontosnak, munkahelyükön hogyan ismerjék el, ha kiemelkedő teljesítményt nyújtanak. Ahogy a 15. ábra mutatja, a dolgozók nagy része (79,1%) azt szeretné, ha pénzbeli jutalomban részesülne, amikor teljesítményét kiemelkedőnek értékeli munkaadója.

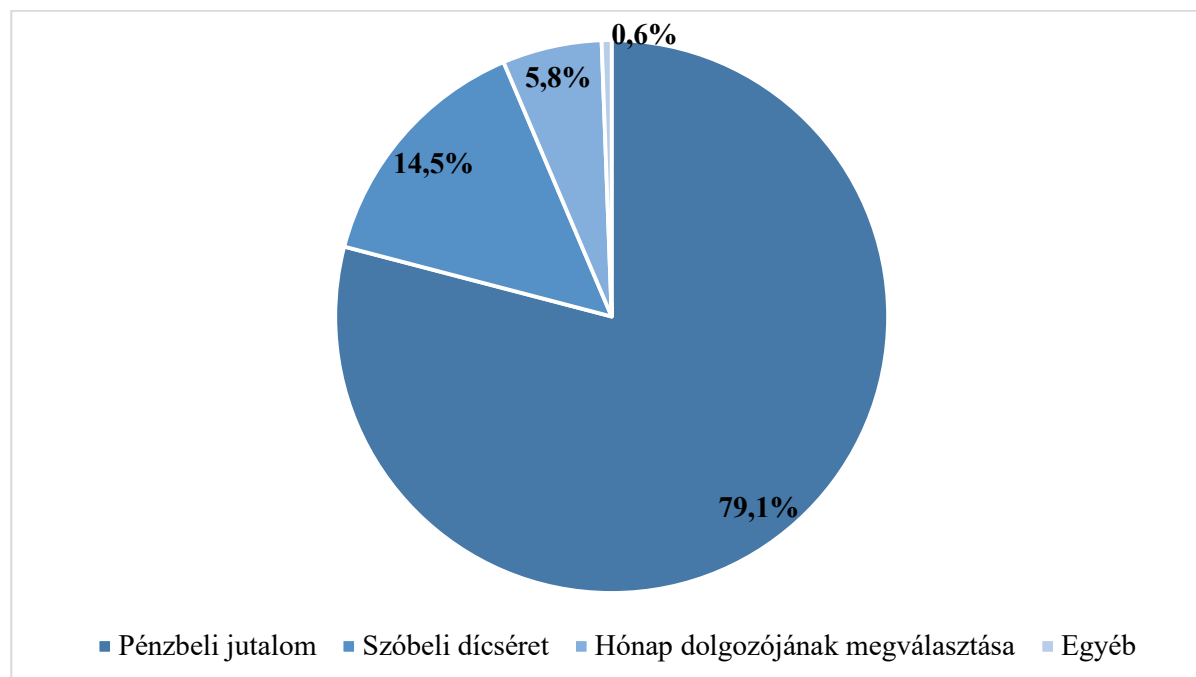
Ugyanakkor a válaszadók többsége úgy véli, hogy számára nem a fizetés nagysága, illetve a jutalom a legfontosabb munkahelyi tényező (16. ábra). A kérdőívet kitöltők 17,4%-a szakmai fejlődés lehetőségét tekinti a legfontosabbnak, ezt követi a kedvező munkahelyi légkör (15,7%). A rugalmas munkaidőbeosztás (5,2%) és a szakmai döntésekben való részvétel (1,7%) a legkevésbé fontosnak ítélt tényező a válaszadók körében.

14. Ábra: A kiemelkedő munkavégzés elismerésének módjai az elmúlt egy évben



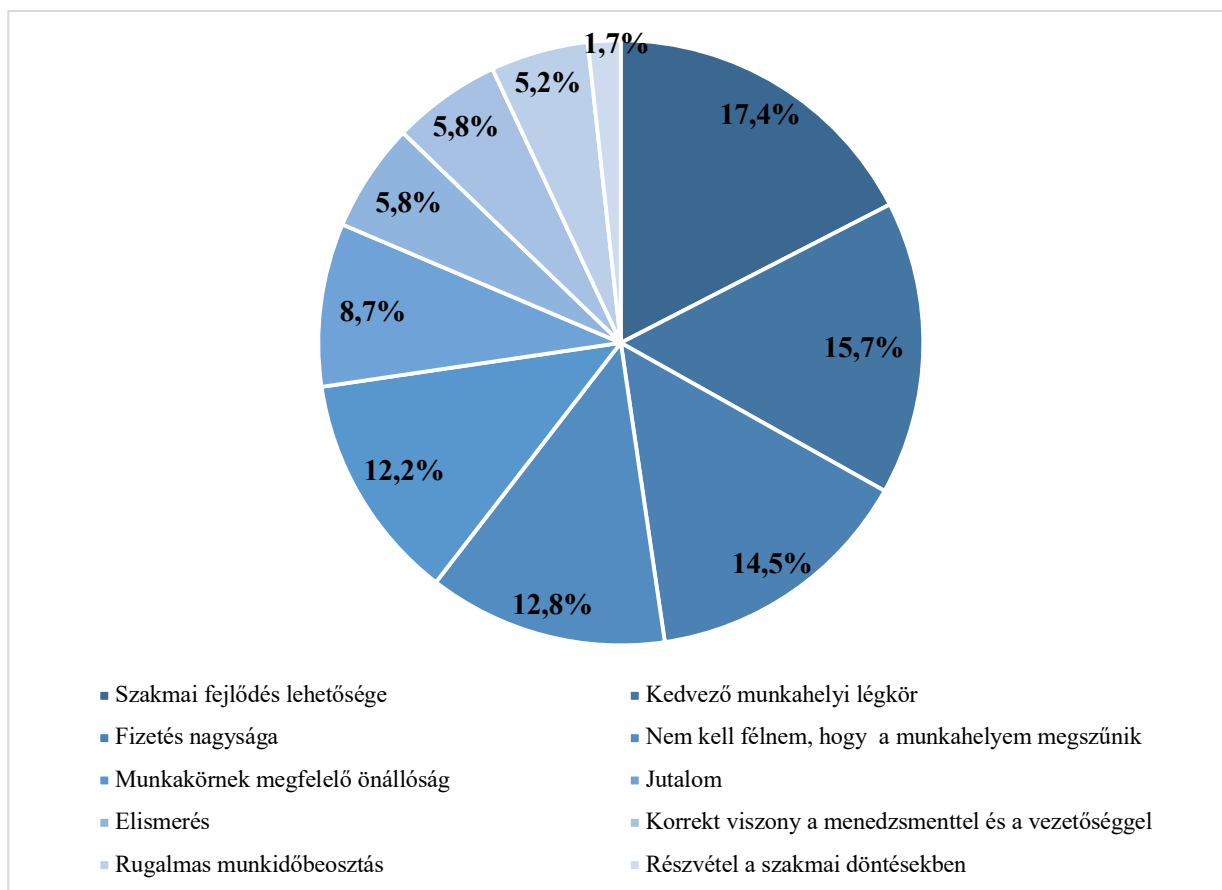
Forrás: Saját szerkesztés

15. Ábra: A kiemelkedő munkavégzés elismerésének kívánt módjai



Forrás: Saját szerkesztés

16. Ábra: A munkavállalók számára legfontosabb munkahelyi tényező



Forrás: Saját szerkesztés

A következő táblázat a válaszadók megoszlását mutatja aszerint, hogy milyen béren kívüli juttatásban részesülnek (35. táblázat). A kitöltőknek több válasz megadására is lehetősége volt. Ennek alapján elmondható, hogy a válaszadók többsége (83,7%) kap valamilyen ellátást a munkahelyén. A kitöltők több, mint felének (66,3%) a munkáltatója fizeti a munkába járási költségeket. 56,4% kap kedvezményt partnerszállodákban és a válaszadók 51,2%-a kap ingyenes italellátást (kávé, tea, víz) a munkahelyen. Megvizsgálva azt is, hogy a dolgozók milyen béren kívüli juttatásokat tartanak fontosnak elmondható, hogy a kapott és fontosnak vélt juttatások összhangban vannak. A 36. táblázat mutatja, hogy a válaszadók hogyan ítélik meg az egyes béren kívüli juttatások fontosságát. A többség számára (76,2%) nagyon fontos, hogy a munkába járási költségeit fizesse a munkahely. Továbbá nagyon fontos még számukra a munkahelyi étkezés (71,5%), valamint az ingyenes italellátás (44,8%) a munkahelyen.

35. Táblázat: A válaszadók megoszlása aszerint milyen béren kívüli juttatásban részesülnek

Béren kívüli juttatás	Válaszok aránya (%)
Munkahelyi étkezés	83,7%
Munkába járási költségek fizetése	66,3%
Kedvezmény partnerszállodákban	56,4%
Ingyenes italellátás (kávé, tea, víz) a munkahelyen	51,2%
Iskolakezdési támogatás / beiskolázási támogatás	16,9%
SZÉP kártya	16,3%
Tanulmányok támogatása, pl. tanulmányi szerződés	12,2%
Önkéntes egészségpénztári hozzájárulás	2,9%
Önkéntes nyugdíjpénztári hozzájárulás	1,7%
Nem részesülök ilyen juttatásban	1,7%

Forrás: Saját szerkesztés

36. Táblázat: A béren kívüli juttatások fontosságának megítélése

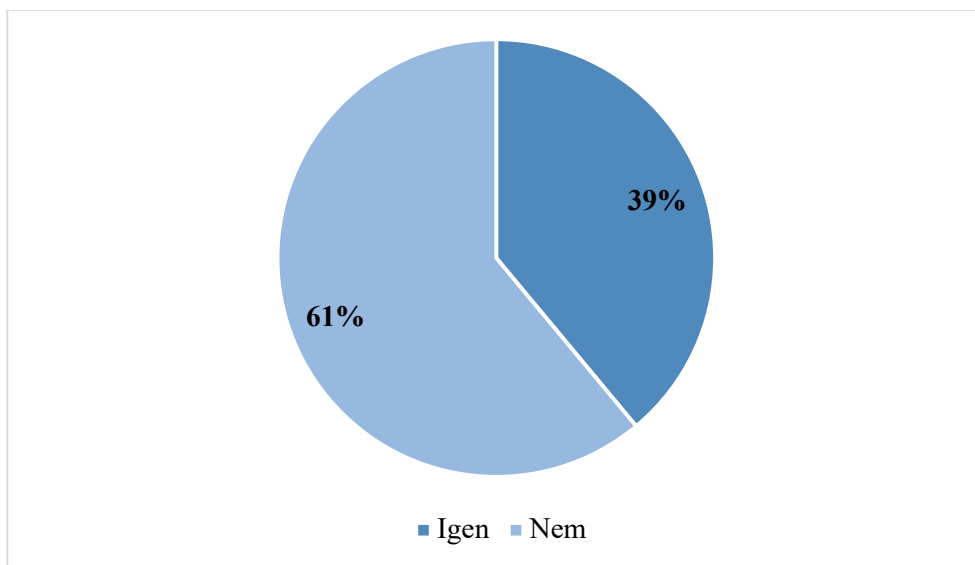
Béren kívüli juttatás	1- egyáltalán nem fontos	2- inkább nem fontos	3- inkább fontos	4- nagyon fontos
Munkába járási költségek fizetése	0,6%	3,5%	19,8%	76,2%
Munkahelyi étkezés	2,3%	2,3%	23,8%	71,5%
Ingyenes italellátás (kávé, tea, víz) a munkahelyen	3,5	18,6%	33,1%	44,8%
Iskolakezdési támogatás / beiskolázási támogatás	12,2	16,3%	30,8%	40,7%
SZÉP kártya	6,4%	19,2%	35,5%	39,0%
Kedvezmény partnerszállodákban	10,5	16,3%	38,4%	34,9%
Tanulmányok támogatása, pl. tanulmányi szerződés	8,1%	15,1%	43,6%	33,1%
Önkéntes nyugdíjpénztári hozzájárulás	6,4	25,0%	43,6%	25,0%
Önkéntes egészségpénztári hozzájárulás	8,1	28,5%	44,2%	19,2%

Forrás: Saját szerkesztés

A kutatás következő részében a karrierfejlesztési és továbbképzési lehetőségeket vizsgáltam. Itt először arra kérdeztem rá, hogy a dolgozók tudnak-e arról, hogy vannak képzési lehetőségek a szállodában, ahol dolgoznak. A 17. ábrán jól látható, hogy a válaszadók többségének (61%) nincs tudomása erről. Azok közül, akik Igen-nel válaszoltak 31,3% vett részt valamilyen képzésen az utóbbi egy évben. Kitértem továbbá arra is, hogy a válaszadók milyen típusú képzésen szeretnének részt venni. Itt több válasz megjelölésére volt lehetősége a kitöltőknek, illetve amennyiben a felsorolásban nem szerepelt az a képzés, amelyen szívesen részt vennének egyéb opcióként megjelölhették azt. A válaszokból az látszik, hogy a kitöltők többsége (58,7%) nyelvi képzésen venne részt. A kitöltők közel fele (45,3%) konfliktuskezelési tréningre menne,

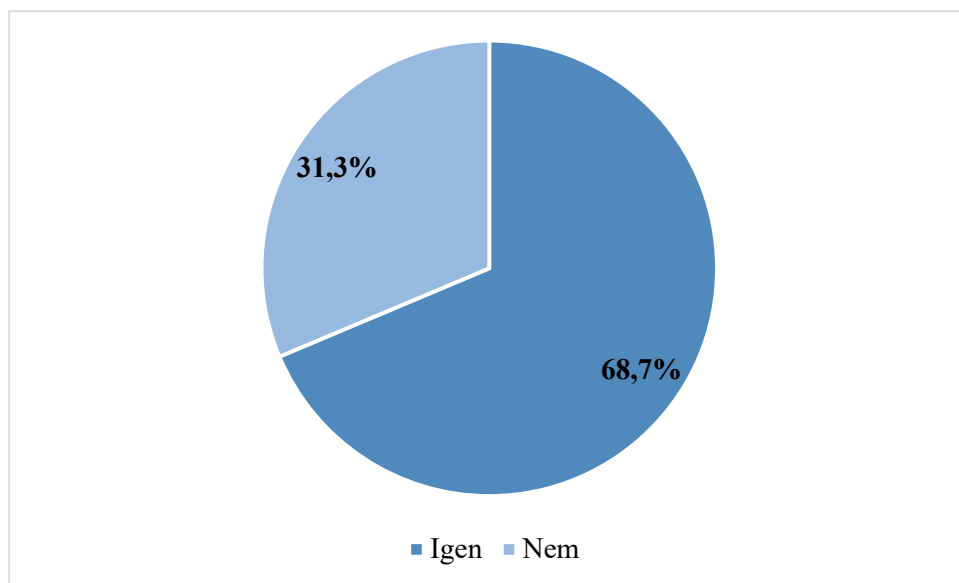
míg 37,2% kommunikációs tréningen venne részt. A válaszadók legkevésbé (6,4%) a beszállítók képzéseit preferálják. Ezt a válaszlehetőséget megjelölők jellemzően az F&B (konyha és étterem), illetve a HK (Housekeeping) részlegen dolgoznak. Egyéb opcióként egy-egy fő jelölte meg a revenue management képzést, az elsősegély tanfolyamot, az egészségügyi képzést és a számítógépes ismereteket.

17. Ábra: A válaszadók megoszlása aszerint, hogy van-e tudomásuk a munkahelyükön lévő képzési lehetőségekről



Forrás: Saját szerkesztés

18. Ábra: A válaszadók megoszlása aszerint, hogy az utóbbi 1 évben részt vettek-e valamilyen képzésen a mostani munkahelyükön



Forrás: Saját szerkesztés

Végül a kérdőív általánosságban vizsgálja a dolgozói elégedettséget. A válaszadóknak egy 4-fokozatú skálán kellett értékelni, hogy mennyire elégedett jelenlegi munkahelyével, jelenlegi feladatával, közvetlen felettesével és a szállodavezetéssel (1-teljesen elégedetlen, 4-teljes mértékben elégedett). A 37. táblázat mutatja, hogy a legtöbben hármass értékelést adtak az egyes tényezőknek, vagyis összességében elégedettek.

37. Táblázat: Átfogó kérdések eredményei a dolgozói elégedettséggel kapcsolatban

A válaszadók megoszlása aszerint, hogy	1 – teljesen elégedetlen	2 – elégedetlen	3 – elégedett	4 – teljes mértékben elégedett
mennyire érzik magukat elégedettnek jelenlegi feladatukkal	2,9%	11,6%	51,2%	34,3%
mennyire érzik magukat elégedettnek közvetlen felettesükkel	5,8%	9,3%	46,5%	38,4%
mennyire érzik magukat elégedettnek a szállodavezetéssel	6,4%	18,0%	47,1%	28,5%
mennyire érzik magukat elégedettnek jelenlegi munkahelyükkel	3,5%	15,7%	51,7%	29,1%

Forrás: Saját szerkesztés

5.3. A hipotézisek vizsgálata és értékelése

Ebben a fejezetben kerül sor a megfogalmazott hipotézisek vizsgálatára és értékelésére. A statisztikai elemzések elkészítéséhez az SPSS elemző szoftvert és annak egyik modulját, az AMOS-t használtam.

A látens változók meghatározásához faktorelemzést, azon belül főkomponenselemzést végeztem. A faktorelemzés egyik fő oka a változók közötti multikollinearitás kiszűrése, a létrejött faktorok pedig nem korrelálnak egymással (Sajtos-Mitev 2009). Faktorelemzés szempontjából az egyik legfontosabb mutató a Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) kritérium, amely azt mutatja, hogy a változók mennyire alkalmasak a faktorelemzésre (Sajtos-Mitev 2009, Malhotra 2009). A mérőszám lehetséges értékeit az alábbiak szerint ítélnéjük meg:

KMO \geq 0,9	kiváló
KMO \geq 0,8	nagyon jó
KMO \geq 0,7	megfelelő
KMO \geq 0,6	közepes
KMO \geq 0,5	gyenge
KMO $<$ 0,5	elfogadhatatlan

38. Táblázat: KMO és Bartlett teszt (dolgozói elégedettség)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,908
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	874,361
	df	45
	Sig.	,000

Forrás: Saját szerkesztés

39. Táblázat: KMO és Bartlett teszt (belső CSR)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,876
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	604,988
	df	21
	Sig.	,000

Forrás: Saját szerkesztés

A KMO értéke 0,908 a dolgozói elégedettség esetén, míg 0,876 a belső CSR esetén, ahogy azt a 38. és 39. táblázatok mutatják. A Bartlett-féle szférikus próba eredménye alapján, a kezdeti korrelációs mátrix szignifikánsan ($P=0,000$) különbözik az egységmátrixtól, tehát mindkét esetben elvégezhető a faktorelemzés.

Fontos kitérni a változók kommunalitásának vizsgálatára is. A kommunalitás értékének el kell érnie a 0,25-ös értéket. A kapott eredmények azt mutatják, hogy a kommunalitás értéke mind a dolgozói elégedettség (40. táblázat), mind pedig a belső CSR (41. táblázat) tényezői esetében meghaladja az említett küszöbértéket, így egyik változót sem ejtettem ki a két faktor, vagyis a dolgozói elégedettség és a belső CSR létrehozása során.

40. Táblázat: Kommunalitás vizsgálat (dolgozói elégedettség)

	Initial	Extraction
Munka jellegéhez kapcsolódó tényezők	1,000	,490
Munka mennyiségéhez kapcsolódó tényezők	1,000	,516
Vezetési stílus	1,000	,784
Karrier fejlesztési és továbbképzési lehetőségek	1,000	,598
Munkahelyi kommunikáció	1,000	,586
Munkahely biztonsága	1,000	,505
Javadalmazás	1,000	,602
Munkatársakkal kialakított viszony és csoportmunka	1,000	,555
Munkaidő beosztás	1,000	,251
Munkakörülmények	1,000	,489

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Forrás: Saját szerkesztés

41. Táblázat: Kommunalitás vizsgálat (belső CSR)

	Initial	Extraction
Etikus magatartás	1,000	,597
Kapcsolat a munkavállalók és a munkáltató között	1,000	,648
A munka feltételei és szociális védelem	1,000	,648
Társadalmi párbeszéd	1,000	,310
Munkahelyi egészségvédelem és biztonság	1,000	,663
Fejlődés és képzés a munkahelyen	1,000	,605
Javadalmazás	1,000	,692

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Forrás: Saját szerkesztés

A faktorok létrehozása során el kell érni egy minimális összesített varianciaszintet. Székelyi – Barna (2004) szerint akkor tekinthető elfogadottnak a faktorok által megőrzött információmennyiség, ha az meghaladja az 50%-ot. Az eredmények alapján jól látható, hogy a teljes magyarázott variancia a dolgozói elégedettség esetén 53,77% (42. táblázat), míg a belső CSR esetén 59,463% (43. táblázat), tehát mindkét esetben meghaladja az említett minimális szintet.

42. Táblázat: Teljes magyarázott variancia (dolgozói elégedettség)

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,377	53,770	53,770	5,377	53,770	53,770
2	,922	9,222	62,992			
3	,831	8,310	71,302			
4	,617	6,166	77,468			
5	,538	5,380	82,848			
6	,460	4,604	87,452			
7	,421	4,215	91,667			
8	,357	3,571	95,238			
9	,266	2,663	97,900			
10	,210	2,100	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Forrás: Saját szerkesztés

43. Táblázat: Teljes magyarázott variancia (belső CSR)

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,162	59,463	59,463	4,162	59,463	59,463
2	,927	13,245	72,708			
3	,489	6,980	79,688			
4	,485	6,925	86,613			
5	,366	5,228	91,841			
6	,301	4,304	96,144			
7	,270	3,856	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Forrás: Saját szerkesztés

A 44. táblázat alapján jól látható, hogy a belső CSR, mint látens változó létrehozásában a javadalmazás a legnagyobb, míg a társadalmi párbeszéd a legkisebb súllyal jelenik meg.

A 45. táblázat alapján pedig az látható, hogy a dolgozói elégedettség, mint látens változó létrehozásában a vezetési stílus a legnagyobb, míg a munkaidő-beosztás a legkisebb súllyal jelenik meg.

44. Táblázat: A belső CSR, mint látens változó létrehozásában részt vevő tényezők

	Component 1
Etikus magatartás	,773
Kapcsolat a munkavállalók és a munkáltató között	,805
A munka feltételei és szociális védelem	,805
Társadalmi párbeszéd	,557
Munkahelyi egészségvédelem és biztonság	,814
Fejlődés és képzés a munkahelyen	,778
Javadalmazás	,832

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Forrás: Saját szerkesztés

45. Táblázat: A dolgozói elégedettség, mint látens változó létrehozásában részt vevő tényezők

	Component 1
Vezetési stílus	,886
Javadalmazás	,776
Karrier fejlesztési és továbbképzési lehetőségek	,774
Munkahelyi kommunikáció	,766
Munkatársakkal kialakított viszony és csoportmunka	,745
Munka mennyiségéhez kapcsolódó tényezők	,718
Munkahely biztonsága	,711
Munka jellegéhez kapcsolódó tényezők	,700
Munkakörülmények	,699
Munkaidő beosztás	,501

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Forrás: Saját szerkesztés

1. Hipotézis

A belső CSR és a dolgozói elégedettség között pozitív kapcsolat van.

Az első hipotézis a belső CSR és a dolgozói elégedettség közötti pozitív kapcsolatot feltételezi. A két tényező közötti kapcsolat vizsgálatának érdekében korrelációelemzést végeztem. A korrelációs számítás a változók közötti kapcsolat szorosságának és irányának leírására szolgál. A lineáris korreláció két változó közötti kapcsolatot vizsgálja, értéke pedig -1 és +1 között mozoghat (46. táblázat) (Sajtos-Mitev 2009).

46. Táblázat: A korrelációs együttható lehetséges értékei

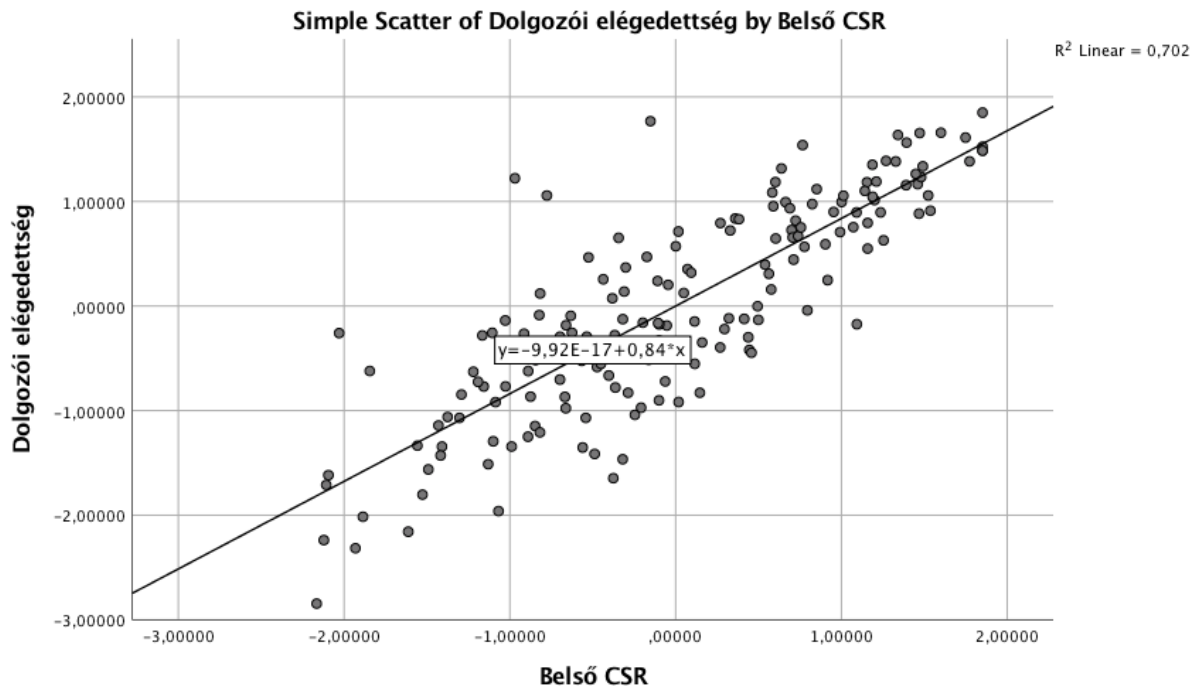
r értéke	kapcsolat iránya (előjele) és erőssége
$r=1$	tökéletes pozitív kapcsolat (függvényszerű lineáris kapcsolat)
$0,7 \leq r < 1$	erős pozitív kapcsolat
$0,2 \leq r < 0,7$	közepes pozitív kapcsolat
$0 < r < 0,2$	gyenge pozitív kapcsolat
$r=0$	nincs lineáris kapcsolat
$-0,2 < r < 0$	gyenge negatív kapcsolat
$-0,7 < r \leq -0,2$	közepes negatív kapcsolat
$-1 < r \leq -0,7$	erős negatív kapcsolat
$r=-1$	tökéletes negatív kapcsolat (függvényszerű lineáris kapcsolat)

Forrás: Sajtos-Mitev 2009

A lineáris korrelációs együttható négyzete (r^2) a determinációs együttható, amely azt mutatja, hogy a független változó a függő változó varianciáját hány százalékban magyarázza meg (Sajtos-Mitev 2009).

Ahogy a 19. ábra mutatja, a determinációs együttható értéke, vagyis a modell magyarázó ereje $r^2=0,702$, amely azt jelenti, hogy a belső CSR kb. 70%-ban meghatározza a dolgozói elégedettséget.

18. Ábra: Korrelációs számítás a belső CSR és a dolgozói elégedettség között



Forrás: Saját szerkesztés

Az elvégzett korrelációelemzés (47. táblázat) mutatja, hogy a két változó között szignifikáns kapcsolat van. A kapcsolat erőssége 0,838 amely erős pozitív kapcsolatot jelez a két változó között.

47. Táblázat: Korrelációs együttható értéke a belső CSR és a dolgozói elégedettség között

		Dolgozói elégedettség	Belső CSR
Dolgozói elégedettség	Pearson Correlation	1	,838**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	172	172
Belső CSR	Pearson Correlation	,838**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	172	172

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

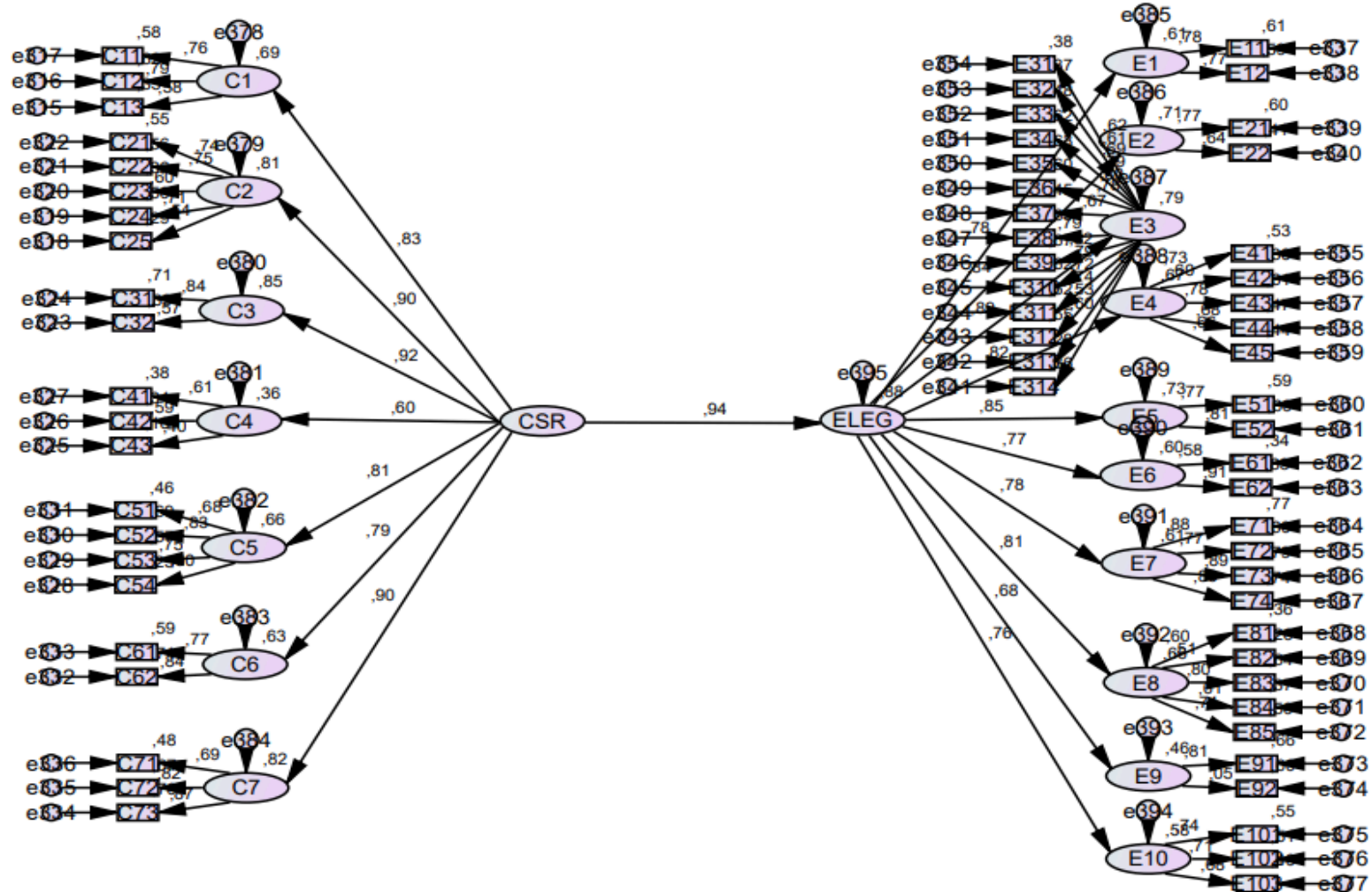
Forrás: Saját szerkesztés

Miután az egyes látens változókra külön-külön elvégzésre került a főkomponens-elemzés és a kialakult két látens változó között sor került a korrelációs számításra SEM-modell segítségével is megvizsgáltam a két változó közötti kapcsolatot. A szerkezeti egyenlet modellezése (SEM) egy sokoldalú, többváltozós statisztikai módszer, mely az utóbbi évtizedekben rendkívül nagy népszerűsége tett szert. Összehasonlítva más statisztikai módszerekkel a SEM egyidejűleg képes faktor- és útelemzést végezni figyelembe véve a látens konstrukciót. A SEM tehát képes arra, hogy holisztikus rendszerben vizsgálja a látens változók közötti okozati összefüggést (Xiong et al. 2015).

A SEM modell alkalmazása a trianguláció elve miatt is fontos, annak érdekében, hogy a kutatási eredményeket még inkább alá tudjam támasztani.

Ahogy az elvégzett számítások (20. ábra) mutatják a kapcsolat erőssége a belső CSR és a dolgozói elégedettség között 0,94 amely a korrelációelemzéshez hasonlóan erős pozitív kapcsolatot mutat a két változó között, sőt megállapítható, hogy holisztikus rendszerben vizsgálva a két változó közötti kapcsolatot még erősebb is, mint a korrelációelemzés során kapott érték. Mindezek következtében tehát *az 1. hipotézis bizonyítást nyert*, vagyis a vizsgált minta esetén **pozitív kapcsolat van a belső CSR és a dolgozói elégedettség között.**

20. Ábra: A belső CSR és a dolgozói elégedettség közötti kapcsolat vizsgálatának eredményei SEM modellel



Forrás: Saját szerkesztés

A hipotézisvizsgálatot követően, az egyes demográfiai jellemzőkre vonatkozóan külön-külön is elvégeztem a kapcsolatvizsgálatot.

A 48. táblázat alapján elmondható, hogy a demográfiai változóknak nincs jelentős befolyásoló szerepe, hiszen bármelyik demográfiai változót tekintve az tapasztalható, hogy a korrelációs elemzés erős kapcsolatot mutat a változók között (minden esetben magasabb az értéke 0,7-nél), a szignifikancia szint pedig 0. A 6. mellékletben található ábrákon látható, hogy a regressziós egyenesek közel vannak egymáshoz, mely szintén azt jelzi, hogy nincs befolyásoló szerepe az egyes tényezőknek.

48. Táblázat: Kapcsolatvizsgálat a belső CSR és a dolgozói elégedettség között a demográfiai jellemzők tükrében

Demográfiai változó neve	Belső CSR és a dolgozói elégedettség közötti korrelációs elemzések eredményei	Szignifikancia szint
Nem		
Férfi	0,855	0,00
Nő	0,832	0,00
Életkor		
1946-65	0,952	0,00
1966-79	0,836	0,00
1980-95	0,788	0,00
1996-2010	0,811	0,00
Iskolai végzettség		
8 általános	0,959	0,00
Szakmunkásképző/szakiskola	0,863	0,00
Középiskola	0,917	0,00
Felsőfokú szakképzés	0,842	0,00
Egyetem/főiskola	0,693	0,00
Családi állapot		
Gyermektelen	0,819	0,00
Gyerekes	0,84	0,00

Forrás: Saját szerkesztés

2. Hipotézis

A szálloda jellemzői és a belső CSR tevékenységek alkalmazása között kapcsolat van.

2.a. Hipotézis: A szállodalánchoz tartozó szállodák esetén jellemzőbb a belső CSR tevékenységek alkalmazása, mint a független szállodákban

2.b. Hipotézis: Minél nagyobb kapacitású a szálloda, annál inkább jellemző a belső CSR tevékenységek alkalmazása.

A 2. hipotézis a szálloda jellemzői és a belső CSR tevékenységek közötti kapcsolatot feltételezi. Ennek tükrében a hipotézist további két alhipotézisre bontottam. A 2.a. hipotézis azt feltételezi, hogy a szálloda tulajdonviszonya (szállodalánchoz tartozó vagy független szálloda) és a belső CSR tevékenységek alkalmazása között kapcsolat van.

A hipotézis vizsgálata során független mintás t-próbát végeztem, mely a sokaságok/csoportok átlagainak összehasonlítására szolgál. Ha az átlagok szignifikánsan különböznek, az azt jelenti, hogy a független változó hatással van a függő változóra (Sajtos-Mitev 2009). A t-próba szóráshomogenitást feltételez, melynek megállapításához használható a Levene's teszt, így elsőként a Levene's teszt segítségével ellenőriztem, hogy a két csoport szórása között van-e különbség. A kapott eredmény (49. táblázat) alapján megállapítható, hogy a két csoport szórása megegyezik és nincs szignifikáns kapcsolat a két változó között (Sig.=0,127). A Levene's teszt elvégzése után t-test segítségével ellenőriztem az átlagok közötti különbséget. A t-test ebben az esetben azt mutatja, hogy nincs szignifikáns kapcsolat az átlagok között (Sig.=0,777). Ennek következtében megállapítható tehát, hogy a 2.a. hipotézis *nem nyert bizonyítást*, vagyis a vizsgált minta esetén **nincs kapcsolat a szálloda tulajdonviszonya és a belső CSR tevékenységek alkalmazása között.**

49. Táblázat: Levene's teszt (2.a. hipotézis)

		Levene's Test for Equality of Variances			Sig. (2- tailed)	
		F	Sig.	t	df	
Belső CSR	Equal variances assumed	2,346	,127	,283	170	,777
	Equal variances not assumed			,339	25,700	,737

Forrás: Saját szerkesztés

A *2.b. hipotézis* a szálloda mérete és a belső CSR tevékenységek alkalmazása közötti kapcsolatot feltételezi. A hipotézisvizsgálat a Pearson-féle korreláció segítségével történt. A Pearson-féle korreláció „két metrikus változó közötti kapcsolat erősségét kifejező mutatószám” (Malhotra 2009, p.550.). Mivel mind a szálloda mérete (szobaszám), mind pedig a belső CSR arányskálán mért változók, így a Pearson-féle korreláció alkalmas a közöttük lévő kapcsolat vizsgálatára. A kapott eredmény (*50. táblázat*) nem mutat szignifikáns kapcsolatot a két változó között, a szignifikanciaszint ugyanis 0,853. Mivel a kapott eredmény nem mutatott szignifikáns kapcsolatot a két tényező között, így a *2.b. hipotézis nem nyert bizonyítást*. Mindezek tükrében megállapítható, hogy a vizsgált minta esetén **nincs kapcsolat a szálloda mérete és a belső CSR tevékenységek alkalmazása között**.

50. Táblázat: Korrelációs együttható értéke a belső CSR és a szálloda mérete között

		Hány szobás szállodában dolgozik? Kérem, adja meg!	Belső CSR
Hány szobás szállodában dolgozik? Kérem, adja meg!	Pearson Correlation	1	-,014
	Sig. (2-tailed)		,853
	N	172	172
Belső CSR	Pearson Correlation	-,014	1
	Sig. (2-tailed)	,853	
	N	172	172

Forrás: Saját szerkesztés

3. Hipotézis

A munkavállalók demográfiai jellemzői és a dolgozói elégedettség között kapcsolat van.

3.a. Hipotézis: Az életkor előrehaladtával nő a szállodai dolgozók elégedettsége.

3.b. Hipotézis: A szálloda szektorban a női dolgozók elégedettsége magasabb, mint a férfiaké.

3.c. Hipotézis: A magasabb végzettséggel rendelkező szállodai alkalmazottak elégedettebbek.

A *3. hipotézis* a munkavállalók demográfiai jellemzői és a dolgozói elégedettség közötti kapcsolatot feltételezi. Ennek következtében a hipotézist további alhipotézisekre bontottam,

melyek azt vizsgálják van-e összefüggés a munkavállalók életkora, neme, valamint iskolai végzettsége és a dolgozói elégedettség között.

A 3.a. hipotézis, vagyis a munkavállalók életkora és a dolgozói elégedettség közötti kapcsolat vizsgálatának érdekében nem metrikus korrelációelemzést végeztem. Ebben az esetben a korreláció mérése két nem metrikus változó között történik. A nem metrikus változók nem intervallum- vagy arányskálán mértek, és nem nominális eloszlást követnek. Amennyiben a nem metrikus változók sorrendiek, illetve numerikusak abban az esetben a Spearman-féle rangkorreláció alkalmazható a közöttük lévő korreláció vizsgálatára. A Spearman-féle rangkorreláció értéke -1 és +1 között változik (Malhotra 2009). Mindezek alapján tehát, az alhipotézis vizsgálata érdekében Spearman-féle rangkorrelációs számítást végeztem. Ennek vizsgálatához elsőként a dolgozói elégedettség felosztására volt szükség, mert a változó faktorelemzéssel lett megalkotva és annak megfelelően arányskála lett létrehozva. Ahhoz azonban, hogy az életkor ordinális skálájával össze tudjam vetni szükség van arra, hogy a dolgozói elégedettséget is ordinális skálán értelmezhetővé tegyük. Ennek megfelelően a dolgozói elégedettséget 4 kategóriába soroltam (minimum -1, -1-0, 0-1, 1-maximum), mivel a kérdőívben a különböző tényezők 4-fokú skálán lettek mérve. Ezt követően került sor a rangkorrelációs számításra. Az eredmények (51. táblázat) alapján jól látható, hogy szignifikáns kapcsolat van a két változó között. A Spearman-féle rangkorreláció értéke -0,236, mely mérsékelt gyenge kapcsolatot feltételez az életkor és a dolgozói elégedettség között. Megállapítható tehát hogy a 3.a. hipotézis bizonyítást nyert, vagyis a vizsgált minta esetén **munkavállaló életkora és a dolgozói elégedettség között mérsékelt kapcsolat van.**

51. Táblázat: A munkavállalók életkora és a dolgozói elégedettség közötti kapcsolatvizsgálat

		Az Ön életkora: Adja meg, hogy mikor született!	Dolgozói elégedettség
Spearman's rho	Az Ön életkora: Adja meg, hogy mikor született!	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	,002
		N	172
	Dolgozói elégedettség	Correlation Coefficient	-,236**
		Sig. (2-tailed)	,002
		N	172

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Forrás: Saját szerkesztés

A 3.b. hipotézis a munkavállaló neme és a dolgozói elégedettség közötti kapcsolatot feltételezi. A hipotézis vizsgálatához független mintás t-próbát végeztem csakúgy, mint a 2.a. hipotézis vizsgálata esetén. A t-próba szóráshomogenitást feltételez, melynek megállapításához használható a Levene's teszt, így elsőként a Levene's teszt segítségével ellenőriztem, hogy a két csoport szórása között van-e különbség. A kapott eredmény (52. táblázat) alapján megállapítható, hogy a két csoport szórása megegyezik és nincs szignifikáns kapcsolat a két változó között (Sig.=0,126). A Levene's teszt elvégzése után t-test segítségével ellenőriztem az átlagok közötti különbséget. A t-test ebben az esetben azt mutatja, hogy nincs szignifikáns kapcsolat az átlagok között (Sig.=0,345). Ennek következtében megállapítható tehát, hogy a vizsgált minta esetén **nincs kapcsolat a munkavállaló neme és a dolgozói elégedettség között.**

52. Táblázat: Levene's teszt (3.b. hipotézis)

		Levene's Test for Equality of Variances					Sig. (2- tailed)
		F	Sig.	t	df		
Dolgozói elégedettség	Equal variances assumed	2,366	,126	-,946	170		,345
	Equal variances not assumed			-,966	165,22 1		,335

Forrás: Saját szerkesztés

A 3.c. hipotézis a munkavállalók iskolai végzettsége és a dolgozói elégedettség közötti kapcsolatot feltételezi.

Az iskolai végzettséget az alábbi kategóriák segítségével adhatták meg a válaszadók:

- 8 osztály alatti
- 8 osztály
- szakmunkásképző/szakiskola
- középiskola
- felsőfokú szakképzés
- egyetem/főiskola

Az alhipotézis vizsgálata érdekében Spearman-féle rangkorrelációs számítást végeztem. Ahogy az eredmények (53. táblázat) mutatja nincs szignifikáns kapcsolat a két tényező között (Sig.=0,546). Ez alapján megállapítható, hogy a 3.c. hipotézis *nem nyert bizonyítást*, tehát a vizsgált

minta esetén **nincs kapcsolat a munkavállaló iskolai végzettsége és a dolgozói elégedettség között.**

53. Táblázat: A munkavállalók iskolai végzettsége és a dolgozói elégedettség közötti kapcsolatvizsgálat

			Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége	Dolgozói elégedettség
Spearman's rho	Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége:	Correlation Coefficient	1,000	,046
		Sig. (2-tailed)	.	,546
		N	172	172
	Dolgozói elégedettség	Correlation Coefficient	,046	1,000
		Sig. (2-tailed)	,546	.
		N	172	172

Forrás: Saját szerkesztés

4. Hipotézis

A munkavállalók munkahelyi jellemzői és a dolgozói elégedettség között kapcsolat van.

4.a. Hipotézis: A magasabb szállodai pozícióhoz nagyobb dolgozói elégedettség társul.

4.b. Hipotézis: A jelenlegi munkahelyen (szállodában) eltöltött idő növekedésével nő a dolgozói elégedettség.

4.c. Hipotézis: A szállodaiparban eltöltött idő növekedésével nő a dolgozói elégedettség.

A 4. hipotézis a munkavállalók munkahelyi jellemzői és a dolgozói elégedettség közötti kapcsolatot feltételezi. A hipotézist további alhipotézisekre bontottam, melyek a munkavállalók beosztása, jelenlegi munkahelyükön eltöltött ideje és a szállodaiparban eltöltött ideje, valamint a dolgozói elégedettség közötti kapcsolatot feltételezik.

A 4.a. hipotézis feltételezése alapján a munkavállalók beosztása, munkahelyén betöltött pozíciója (vezető/felsővezető, középvezető, beosztott) és a dolgozói elégedettség között kapcsolat van. A rangkorrelációs számítás elvégzése után látható, hogy szignifikáns kapcsolat van a munkavállalók beosztása és a dolgozói elégedettség között (54. táblázat). A Spearman-féle rangkorrelációs együttható értéke -0,27, mely mérsékelten közepes kapcsolatot mutat a

változók között. A rangkorrelációs együttható értéke ugyanakkor megmutatja azt is, hogy minél magasabb pozícióban van egy dolgozó annál elégedettebb.

54. Táblázat: A munkavállalók beosztása és a dolgozói elégedettség közötti kapcsolatvizsgálat

			Dolgozói elégedettség	Az Ön jelenlegi munkahelyén betöltött pozíciója
Spearman's rho	Dolgozói elégedettség	Correlation Coefficient	1,000	-,270**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	172	172
Az Ön jelenlegi munkahelyén betöltött pozíciója	Az Ön jelenlegi munkahelyén betöltött pozíciója	Correlation Coefficient	-,270**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	172	172

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Forrás: Saját szerkesztés

A 4.b. hipotézis azt feltételezi, hogy a munkavállalók jelenlegi munkahelyükön eltöltött ideje és a dolgozói elégedettség között kapcsolat van. A jelenlegi munkahelyen eltöltött időt az alábbi kategóriák segítségével adhatták meg a válaszadók:

- Kevesebb, mint 3 hónapja
- 3 – 6 hónap
- 6 hónap – 1 év
- 1 – 2 év
- 2 – 3 év
- 3 – 5 év
- Több mint 5 éve

A kapcsolat vizsgálatához szintén nem metrikus korrelációs számítást végeztem. Az eredmények (55. táblázat) azt mutatják, hogy szignifikáns kapcsolat van a két tényező között. A Spearman-féle rangkorreláció értéke (0,231) pedig azt mutatja, hogy mérsékelten gyenge pozitív kapcsolat van a két változó között.

55. Táblázat: A munkavállalók jelenlegi munkahelyén eltöltött ideje és a dolgozói elégedettség közötti kapcsolatvizsgálat

		Dolgozói elégedettség	Adja meg mióta dolgozik a jelenlegi munkahelyén
Spearman's rho	Dolgozói elégedettség	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	,231**
		N	172
Adja meg mióta dolgozik a jelenlegi munkahelyén?	Dolgozói elégedettség	Correlation Coefficient	,231**
		Sig. (2-tailed)	1,000
		N	172

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Forrás: Saját szerkesztés

Végül a 4.c. hipotézis azt feltételezi, hogy a munkavállalók szállodaiparban eltöltött ideje és a dolgozói elégedettség között kapcsolat van. A szállodaiparban eltöltött időt az előzőhöz hasonlóan az alábbi kategóriák segítségével adhatták meg a válaszadók:

- Kevesebb, mint 3 hónapja
- 3 – 6 hónap
- 6 hónap – 1 év
- 1 – 2 év
- 2 – 3 év
- 3 – 5 év
- Több mint 5 éve

A Spearman-féle rangkorreláció értéke (0,296) ez esetben is mérsékelt közepes pozitív kapcsolatot mutat a változók között (56. táblázat).

Az elvégzett rangkorrelációelemzések segítségével tehát megállapítható, hogy a 4. hipotézis alhipotézisei (4.a., 4.b., 4.c.) a vizsgált minta esetén bizonyítást nyertek. Elmondható, hogy **mérsékelt kapcsolat van a munkavállalók munkahelyi jellemzői (munkavállalók beosztása, jelenlegi munkahelyükön eltöltött idő és a szállodaiparban eltöltött idő) és a dolgozói elégedettség között.**

56. Táblázat: A munkavállalók szállodaiparban eltöltött ideje és a dolgozói elégedettség közötti kapcsolatvizsgálat

		Dolgozói elégedettség		Adja meg mióta dolgozik a szállodaiparban ?
Spearman's rho	Dolgozói elégedettség	Correlation Coefficient	1,000	,296**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	172	172
		Adja meg mióta dolgozik a szállodaiparban?	Correlation Coefficient	,296**
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	172	172

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Forrás: Saját szerkesztés

A hipotézisvizsgálat során alkalmazott módszereket és a kapott eredményeket rendszerezve mutatja be a 57. táblázat.

57. Táblázat: A hipotézisek vizsgálata és értékelése

Hipotézis sorszám	Hipotézis	Alkalmazott módszer	Eredmény	
1.	A belső CSR és a dolgozói elégedettség között pozitív kapcsolat van.	Korrelációelemzés	$r^2=0,702$; $r=0,838$	✓
		SEM modell	0,838	
2.a.	A szállodalánchoz tartozó szállodák esetén jellemzőbb a belső CSR tevékenységek alkalmazása, mint a független szállodákban.	Levene's teszt	Sig.=0,127	X
		független mintás t-próba	Sig.=0,777	
2.b.	Minél nagyobb kapacitású a szálloda, annál inkább jellemző a belső CSR tevékenységek alkalmazása.	Pearson-féle korreláció	Sig.=0,853	X
3.a.	Az életkor előrehaladtával nő a szállodai dolgozók elégedettsége.	Spearman-féle rangkorreláció	$\rho=-0,236$	✓
3.b.	A szálloda szektorban a női dolgozók elégedettsége magasabb, mint a férfiaké.	Levene's teszt	Sig.=0,126	X
		független mintás t-próba	Sig.=0,345	

3.c.	A magasabb végzettséggel rendelkező szállodai alkalmazottak elégedettebbek.	Spearman-féle rangkorreláció	Sig.= 0,546	X
4.a.	A magasabb szállodai pozícióhoz nagyobb dolgozói elégedettség társul	Spearman-féle rangkorreláció	$\rho=-0,270$	✓
4.b.	A jelenlegi munkahelyen (szállodában) eltöltött idő növekedésével nő a dolgozói elégedettség.	Spearman-féle rangkorreláció	$\rho=0,231$	✓
4.c.	A szállodaiparban eltöltött idő növekedésével nő a dolgozói elégedettség.	Spearman-féle rangkorreláció	$\rho=0,296$	✓

Forrás: Saját szerkesztés

6. Tézisek

Az elvégzett kutatások alapján fogalmaztam meg a kutatás téziseit, melyeket a következőkben ismertetek. Az 58. táblázat pedig a hipotézisrendszert és struktúrát foglalja össze.

1. Tézis

Erős pozitív kapcsolat van a belső CSR és a dolgozói elégedettség között.

Az első tézis alátámasztja azt, amelyre már a szakirodalomfeldolgozás is utalt. A CSR alkalmazásának előnyei között szerepel az alkalmazottak motiválása, megtartása és a dolgozói elégedettség növelése, melynek a turizmus és szállodaipar sajátos jellegét tekintve rendkívül fontos szerepe van. A korrelációelemzés eredménye egyértelműen alátámasztotta a feltételezett állítást és egyúttal igazolta azt is, hogy erős pozitív kapcsolat van a két változó között. A SEM modell segítségével végzett elemzés szintén bizonyította, hogy pozitív kapcsolat van a két változó között. A kutatás eredményei tehát egyértelműen bizonyították, hogy a belső CSR és a dolgozói elégedettség között erős pozitív kapcsolat van, így érdemes beépíteni a mindennapi működésükbe, illetve a vállalati stratégiába.

2. Tézis

A szálloda méretétől és tulajdonviszonyától függetlenül megvalósítható a belső CSR egy szállodában.

Az utóbbi években a turizmus és a szállodaipar területén is egyre nagyobb érdeklődés övezi a társadalmi felelősségvállalás kérdését. A szakirodalomfeldolgozás során főként a nemzetközi szállodaláncokhoz tartozó hotelek esetén találkozhattunk jó példával. A kutatás azonban rávilágított arra, hogy a szálloda méretétől és tulajdonviszonyától függetlenül megvalósítható a belső CSR egy szállodában. A hipotézisvizsgálat során elvégzett független mintás t-próba

nem mutatott szignifikáns kapcsolatot a szálloda tulajdonviszonya és a belső CSR tevékenységek alkalmazása között. A szálloda kapacitása (mérete) és a belső CSR tevékenységek alkalmazása közötti kapcsolat vizsgálata Pearson-féle korreláció segítségével történt azonban a kapott eredmény nem mutatott szignifikáns kapcsolatot a két tényező között.

3. Tézis

Az életkor előrehaladtával növekszik a szállodai dolgozók elégedettsége.

A szakirodalmfeldolgozás során látható volt, hogy az egyéni tényezők (demográfiai és munkahelyi jellemzők) is jelentős szerepet játszanak a dolgozói elégedettség alakulásában. A kutatás alátámasztja, hogy a demográfiai jellemzők közül az életkor és a dolgozói elégedettség között mérsékelt kapcsolat áll fenn, mivel a Spearman-féle rangkorreláció értéke $-0,236$ -os értéket mutatott.

4. Tézis

A szállodai dolgozók esetében a demográfiai jellemzők közül a munkavállaló neme és végzettsége nem befolyásolja a dolgozói elégedettséget.

Ugyanakkor a másik két demográfiai jellemző (szállodai munkavállaló neme és végzettsége) esetén az elvégzett vizsgálatok nem mutattak szignifikáns kapcsolatot. A munkavállaló neme és a dolgozói elégedettség közötti kapcsolat vizsgálata érdekében elvégzett Levene's teszt, valamint a független mintás t-próba sem mutattak szignifikáns kapcsolatot, ahogy a munkavállaló végzettsége és a dolgozói elégedettség közötti kapcsolat vizsgálatára irányuló Spearman-féle rangkorreláció sem.

5. Tézis

A jelenlegi munkahelyen betöltött magasabb beosztásnak köszönhetően a szállodai dolgozó elégedettebb lesz.

6. Tézis

A jelenlegi munkahelyen (szállodában), valamint a szállodaiparban eltöltött idő előrehaladtával a dolgozó elégedettebb lesz.

A munkahelyi jellemzők (szállodai pozíció, jelenlegi munkahelyen eltöltött idő és a szállodaiparban eltöltött idő), valamint a dolgozói elégedettség közötti vizsgálat érdekében mindegyik esetben Spearman-féle rangkorreláció számítást alkalmaztam. Az elvégzett vizsgálatok eredménye alapján megállapítható, hogy a jelenlegi munkahelyen betöltött magasabb pozíciónak (beosztásnak) köszönhetően a dolgozó elégedettebb lesz és az is, hogy a

jelenlegi munkahelyen, valamint a szállodaiiparban eltöltött idő hossza azt mutatja, hogy minél régebb óta dolgozik a munkavállaló jelenlegi munkahelyén és a szállodaiiparban annál elégedettebb lesz.

58. Táblázat: Hipotézisrendszer és struktúra

Kutatási kérdés	Hipotézis	Tézis
1. A CSR fejlődéstörténete során mikor jelenik meg a dolgozók szerepe?	1. A belső CSR és a dolgozói elégedettség között pozitív kapcsolat van.	1. Erős pozitív kapcsolat van a belső CSR és a dolgozói elégedettség között.
2. Mely tényezők befolyásolják a szállodai munkavállalók elégedettségét?		
3. A szállodaiiparban mely tényezők befolyásolják a CSR tevékenységek alkalmazását?	<p>2. A szálloda jellemzői és a belső CSR tevékenységek alkalmazása között kapcsolat van.</p> <p>2.a.: A szállodalánchoz tartozó szállodák esetén jellemzőbb a belső CSR tevékenységek alkalmazása, mint a független szállodákban.</p> <p>2.b.: Minél nagyobb kapacitású a szálloda, annál inkább jellemző a belső CSR tevékenységek alkalmazása.</p>	2. A szálloda méretétől és tulajdonviszonyától függetlenül megvalósítható a belső CSR egy szállodában.
4. Milyen egyéni jellemzők befolyásolják a szállodai dolgozók elégedettségét?	<p>3. A munkavállalók demográfiai jellemzői és a dolgozói elégedettség között kapcsolat van.</p> <p>3.a.: Az életkor előrehaladtával nő a szállodai dolgozók elégedettsége.</p> <p>3.b.: A szálloda szektorban a női dolgozók elégedettsége magasabb, mint a férfiaké.</p> <p>3.c.: A magasabb végzettséggel rendelkező szállodai alkalmazottak elégedettebbek.</p>	<p>3. Az életkor előrehaladtával növekszik a szállodai dolgozók elégedettsége.</p> <p>4. A szállodai dolgozók esetében a demográfiai jellemzők közül a munkavállaló neme és a végzettsége nem befolyásolja a dolgozói elégedettséget.</p>

<p>5. Milyen munkahelyi jellemzők befolyásolják a szállodai dolgozók elégedettségét?</p>	<p>4. A munkavállalók munkahelyi jellemzői és a dolgozói elégedettség között kapcsolat van.</p> <p>4.a.: A magasabb szállodai pozícióhoz nagyobb dolgozói elégedettség társul.</p> <p>4.b.: A jelenlegi munkahelyen (szállodában) eltöltött idő növekedésével nő a dolgozói elégedettség.</p> <p>4.c.: A szállodaiparban eltöltött idő növekedésével nő a dolgozói elégedettség.</p>	<p>5. A jelenlegi munkahelyen betöltött magasabb beosztásnak köszönhetően a szállodai dolgozó elégedettebb lesz.</p> <p>6. A jelenlegi munkahelyen (szállodában), valamint a szállodaiparban eltöltött idő előrehaladtával a dolgozó elégedettebb lesz.</p>
--	---	---

Forrás: Saját szerkesztés

7. Önálló, újszerű eredmények

Kutatásom során a belső CSR és a dolgozói elégedettség kapcsolatát vizsgáltam a Balaton régió felsőkategóriás szállodaiban dolgozó alkalmazottak körében.

- A kutatás fő célja az volt, hogy egy olyan kérdéssort állítsak össze, amely alkalmas a belső CSR és a dolgozói elégedettség közötti kapcsolat vizsgálatára és annak segítségével bizonyítást nyerjen, hogy pozitív kapcsolat áll fenn a két tényező között.

A kutatás folyamán megvalósítottam az empirikus kérdőíves felmérést a felsőkategóriás balatoni szállodákban és bizonyítani tudtam, hogy erős pozitív kapcsolat mutatható ki a belső CSR és a dolgozói elégedettség között. Ehhez hasonló, tudományos megalapozottságú kutatás még nem készült, mivel a korábbi kutatások más aspektusból közelítették meg a kérdést. A kutatók ugyanis a társadalmi felelősségvállalás mérésére a széles körben elterjedt Carroll-féle CSR piramist vették alapul.

- A szakirodalomfeldolgozás során főként a nemzetközi szállodaláncokhoz tartozó hotelek esetén találkozhattunk jó példával.

A kutatás azonban rávilágított arra, hogy a szálloda méretétől és tulajdonviszonyától függetlenül megvalósítható a belső CSR egy szállodában.

- Az egyéni és a munkahelyi jellemzők és a dolgozói elégedettség közötti kapcsolat vizsgálatára is sor került.

A felmérés rávilágított arra is, hogy az életkor előrehaladtával és a jelenlegi munkahelyen betöltött magasabb beosztásnak köszönhetően a dolgozó elégedettebb lesz. A jelenlegi munkahelyen, valamint a szállodaiiparban eltöltött idő hossza szintén abba az irányba mutat, hogy az idő előrehaladtával a dolgozó elégedettebb lesz.

- Az empirikus kutatást megalapozó szakirodalomfeldolgozás során rendszerezve a CSR-hoz kötődő tevékenységeket és a hozzájuk tartozó kulcsfogalmakat megállapítottam, hogy ezek a tevékenységek 9 dimenzió (gazdasági, etikai, jogi, társadalmi, stakeholder-fókuszú, környezetvédelmi, fenntarthatóságra vonatkozó, diszkrecionális, önkéntesség) köré csoportosíthatók. A belső CSR szempontjából a stakeholder-fókuszú dimenzió a hangsúlyos, valamint az etikai és társadalmi dimenzióhoz kapcsolódó tényezők játszanak szerepet.

8. A kutatás eredményeinek gyakorlati alkalmazása

Jelen kutatás célja az volt, hogy a belső CSR (alkalmazottakhoz kapcsolódó CSR tevékenységek) és a dolgozói elégedettség kapcsolatát vizsgálja a Balaton régió felsőkategóriás szállodáiban dolgozó alkalmazottak körében. A kutatás során egy olyan kérdőívet állítottam össze, melynek segítségével értékelhető a szállodák belső CSR tevékenysége és az is, hogy mely tényezők járulnak hozzá leginkább a dolgozók elégedettségéhez.

Az elégedett dolgozók meghatározó szereplői a minőségi szolgáltatásnyújtásnak, ezért mindenképp érdemes foglalkozni a kérdéssel. Sok esetben sajnos az tapasztalható, hogy a vezetők nem fektetnek erre kellő hangsúlyt, időt és energiát, viszont úgy vélem egy hasonló szállodaszpecifikusan elvégzett kutatás bármely szálloda számára nagyszerű lehetőség, hiszen olyan eredményeket kaphatnak, amelyek a gyakorlatban is hasznosíthatók a szálloda eredményes működésének érdekében. Mindemellett a kutatás segítséget nyújthat a szállodáknak a tekintetben is, hogy hogyan induljanak el a belső CSR útján.

Az eredmények segítségével tehát a szállodavezetők képet kaphatnak arról, mely tényezők járulnak hozzá leginkább a dolgozók elégedettségéhez, így azt mindenképp érdemes megtartani és erősíteni, továbbá meghatározhatók azok a területek, amelyek a válaszadók értékelése alapján fejlesztésre szorulnak. A kutatás elvégzése után elmondható, hogy jelen esetben a kollégákkal való viszony, a munkaidő-beosztásnál figyelembe vett kérések és a biztonságos

munkakörülmények azok a tényezők, amelyekkel leginkább elégedettek a szállodai dolgozók. Ugyanakkor a munka, valamint a teljesítmény díjazásával és a továbbképzési lehetőségekkel elégedettek legkevésbé a kérdőív válaszadói.

9. A kutatás folytatásának további lehetőségei

Jelen kutatásom célja a belső CSR és a dolgozói elégedettség kapcsolatának vizsgálata volt. A továbbiakban azonban tervezem a kutatás folytatását és szeretném más aspektusból is megvizsgálni a kérdést. A kutatás során létrehozott kérdőív, nemcsak szállodák, hanem más, szolgáltató szektorban működő vállalkozások esetén is alkalmazható, esetleges kisebb módosítással.

Ahogy a kutatás során is látható volt, a belső CSR és a dolgozói elégedettség kapcsolatának vizsgálata során mutatkoztak eltérések a különböző korcsoportok tekintetében. Ennek következtében terveim között szerepel mélyrehatóbban is megvizsgálni a két változó közötti kapcsolatot a generációs különbségek tükrében egy nagyobb elemszámú mintán.

A vállalatok szempontjából a kérdéshez kapcsolódóan érdemes lenne kibővíteni a modellt és a belső CSR-ral, valamint a dolgozói elégedettséggel összefüggésben megvizsgálni a munkavállalók szervezet iránti elkötelezettségét és a vállalaton belüli fluktuációt.

10. Összefoglalás

Kutatásom során a Balaton régió felsőkategóriás szállodáinak belső CSR tevékenységét vizsgáltam, különös tekintettel a dolgozói elégedettségre.

A társadalmi felelősségvállalás fontosságát nemzetközi és hazai viszonylatban egyre több vállalat ismeri fel, köztük a turisztikai szektor szereplői is. A társadalmi felelősségvállalás köréhez tartozó tevékenységek többféle dimenzió szerint csoportosíthatók. Ezek közül az egyik legfontosabb terület a stakeholder-fókuszú dimenzió. Az ehhez, valamint az etikai és társadalmi dimenzióhoz kapcsolódó belső CSR tevékenységek közvetlenül kapcsolódnak a munkavállalók fizikai és pszichológiai környezetéhez és kiemelt figyelmet szentelnek a munkavállalók egészségének és jólétének, hangsúlyt fektetnek az alkalmazottak képzésére, az esélyegyenlőségre és a munka-magánélet egyensúlyára. A téma aktualitása több szempontból is jelentős, mivel a munkavállalóknak nemcsak a CSR koncepcióban van kiemelt szerepük, hanem a nemzetgazdaságilag jelentős turisztikai szektorban is. Ez elsősorban annak köszönhető, hogy a szakképzett munkaerő toborzása és megtartása kulcsfontosságú eleme a szolgáltatást nyújtó vállalatok sikeres működésének. A munkavállalók megtartása, elégedettségük növelése azonban számtalanszor komoly kihívás elé állítja a szállodai menedzsmentet.

A kutatási eredmények alapján megállapítható, hogy a belső CSR alkalmazása és a dolgozói elégedettség között erős pozitív kapcsolat van, így érdemes beépíteni a szállodák mindennapi működésébe, illetve a vállalati stratégiába. Ugyanakkor megállapításra került az is, hogy a szálloda méretétől és tulajdonviszonyától függetlenül megvalósítható a belső CSR egy szállodában. Mindemellett a dolgozók tekintetében megállapítható, hogy az életkor és a jelenlegi munkahelyen betöltött pozíció, valamint a dolgozói elégedettség között mérsékelt kapcsolat van. A jelenlegi munkahelyen, valamint a szállodaiparban eltöltött idő hossza pedig azt mutatja, hogy minél régebb óta dolgozik a munkavállaló jelenlegi munkahelyén és a szállodaiparban annál elégedettebb lesz.

A kutatás és annak eredményei tehát egyértelműen alátámasztották a belső CSR alkalmazásának előnyeit és megállapítható, hogy érdemes a gyakorlatban is alkalmazni a kutatás eredményeit.

Irodalomjegyzék

1. Abbott, W. F. – Monsen, R. J. (1979): On the measurement of corporate social responsibility: Self-reported disclosure as a method of measuring corporate involvement, *Academy of Management*, 22, 501–515.
2. Abdullah, R. B. – Abdul Karim, N. – Abdul Patah, M. – Zahari, H. – Nair, G. – Jusoff, K. (2009): The linkage of employee satisfaction and loyalty in hotel industry in Klang Valley, Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 4(10), 152–160.
3. Acquier, A. – Gond, J-P. – Pasquero, J. (2011): Rediscovering Howard R. Bowen's Legacy: The Unachieved Agenda and Continuing Relevance of Social Responsibilities of the Businessman, *Business&Society*, 50(4), 607-646.
4. Agudelo, M. A. L. – Jóhannsdóttir, L. – Davídsdóttir, B. (2019): A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility, *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1).
5. Aguinis, H. (2011): Organizational responsibility: Doing good and doing well. In Zedeck, S. (Ed). *APA handbooks in psychology®. APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (p. 855–879). American Psychological Association.
6. Alegre, I. – Mas-Machuca, M. – Berbegal-Mirabent, J. (2016): Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter?, *Journal of Business Research*, 69, 1390-1395.
7. Allen, D. G. – Shore, L.M. – Griffeth, R.W. (2003): The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process, *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
8. Al-Refaie, A. (2015): Effects of human resource management on hotel performance using structural equation modeling, *Computers in Human Behavior*, 43, 293-303.
9. Angyal Á. (2005) : Vállalati felelősség, mint érték. *Vezetéstudomány*, 36(1), 2-12
10. Angyal, Á. (2009): Vállalatok Társadalmi Felelőssége, Felelős Társaságirányítás (Corporate social responsibility). Kossuth Kiadó, Budapest.
11. Appiah, J. K. (2019): Community-based corporate social responsibility activities and employee job satisfaction in the U.S. hotel industry: An explanatory study, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 38, 140-148.
12. Asrar-ul-Haq M. – Kuchinke, K. P. – Iqbal, A. (2017): The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction, and organizational commitment: Case of Pakistani higher education, *Journal of Cleaner Production*, 142, 2352-2363.
13. Ásványi, K. (2012): CSR-marketingmix a gyakorlatban, *Marketing&Menedzsment*, 3, 32-41.
14. Aupperle, K. E. – Carroll, A. B. – Hatfield, J. D. (1985): An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of management Journal*, 28(2), 446-463.
15. Azanza, G. – Moriano, J. A. – Molero F. (2013): Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction, *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 45-50.
16. Babbie, E. (2001): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata, Balassi Kiadó, Budapest.
17. Backman, J. (1975): Social responsibility and accountability, New York: New York University Press.
18. Bácsi, K. (2017): Miért és mikor jó a bevonás? – érvek munkáltatói és munkavállalói oldalon, *Vezetéstudomány*, 48(8-9), 13-21.

19. Baden, D. (2016): A reconstruction of Carroll's pyramid of corporate social responsibility for the 21st century, *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(8), DOI: [10.1186/s40991-016-0008-2](https://doi.org/10.1186/s40991-016-0008-2)
20. Bakacsi, Gy. (2002): Szervezeti magatartás és vezetés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
21. Bakacsi, Gy. – Bokor, A. – Császár, Cs. – Gelei, A. – Kováts, K. – Takács, S. (2000): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
22. Bakacsi, Gy. – Bokor, A. – Császár, Cs. – Gelei, A. – Kováts, K. – Takács, S. (2006): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment, Akadémiai Kiadó, Budapest.
23. Baráth-Fehér, Sz. (2012): Fenntarthatóság a hazai vállalati gyakorlatban – a „versenyben a világgal” kutatási program 2009. évi kérdőíves felmérés eredményeinek vizsgálata, *Vezetéstudomány*, 43, 44-55.
24. Barnett, M. L. (2007): Stakeholder Influence Capacity and the Variability of Financial Returns to Corporate Social Responsibility, *Academy of Management Review*, 32(3), 794-816.
25. Bauman, C. W. – Skitka, L. J. (2012): Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction, *Research in Organizational Behavior*, 32, 63-86.
26. Benavides-Velasco, C. A. – Quintana-García, C. – Marchante-Lara, M. (2014): Total quality management, corporate social responsibility and performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 77–87.
27. Bencsik, A. (2004): Szervezeti versenyképesség és dolgozói elégedettség, *Marketing&Menedzsment*, 5, 4-12.
28. Bencsik, A. – Juhász, T. – Poór, J. (2017): Tudásmenedzsment és tudás transzfer a HRM-ben empirikus vizsgálatok tükrében, *Marketing&Menedzsment*, 4, 1-14.
29. Berezan, O. – Raab, C. – Yoo, M. – Love, C. (2013): Sustainable hotel practices and nationality: The impact on guest satisfaction and guest intention to return, *International Journal of Hospitality Management*, 34, 227-233.
30. Berkesné, R. N. (2018): CSR EMAT – A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának kiválósági menedzsment értékelési eszköze, Doktori (Ph.D) értekezés.
31. Bohdanowicz, P. (2006): Environmental awareness and initiatives in the Swedish and Polish hotel industries – survey results, *Hospitality Management*, 25, 662-682.
32. Bohdanowicz, P. – Zientara, P. (2009): Hotel Companies' Contribution to Improving the Quality of Life of Local Communities and the Well-Being of Their Employees, *Tourism Hospitality Research*, 9 (2), 147–158.
33. Bohdanowicz, P. – Zientara, P. – Novotna, E. (2011): International hotel chains and environmental protection: An analysis of Hilton's Wecare! programme (Europe, 2006-2008), *Journal of Sustainable Tourism*, 19, 797–816.
34. Bohnné Keleti, K. (2005): Elégedett az ügyfél?, PublicPress Kft. , Budapest.
35. Borjas, G. (1979): Job satisfaction, wages and unions, *Journal of Human Resources*, 14(1), 21–40.
36. Bowe, R. (2005): Going green: red stripe, yellow curry and green hotels, *Environmental Magazine* 16(1), 52–53.
37. Bowen, H. R. (1953): Social Responsibility of the Businessman, New York, New York University Press.
38. Bowman, E.H. – Haire, M. (1975): A strategic posture toward corporate social responsibility. *California Management Review*, 18(2), 49–58.
39. Branco, M. C. – Rodrigues, L. L. (2006): Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives, *Journal of Business Ethics*, 69(2), 111-132.
40. Braun, R. (2015): Vállalati társadalmi felelősségvállalás A vállalatok politikája. Akadémiai Kiadó, Budapest.

41. Brief, A. P. (1998): *Attitudes In and Around Organizations*, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
42. Business for Social Responsibility (2000): *Introduction to Corporate Social Responsibility*.
<http://www.khbo.be/~lodew/Cursussen/4eingenieurCL/The%20Global%20Business%20Responsibility%20Resource%20Center.doc>.
43. Business for Social Responsibility (2003a): *Issues in Corporate Social Responsibility*.
<http://www.bsr.org>
44. Business for Social Responsibility (2003b): *Overview of Corporate Social Responsibility*. <http://www.bsr.org>
45. Byun, G. – Karau, S. J. – Dai, Y. – Lee, S. (2018): A three-level examination of the cascading effects of ethical leadership on employee outcomes: A moderated mediation analysis, *Journal of Business Research*, 88, 44-53.
46. Capaldi, N. (2016): New (Other?) Directions in Corporate Social Responsibility, *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(4)
47. Carroll, A. B. – Shabana, K. M. (2010): The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice, *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
48. Carroll, A. B. (1979): A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
49. Carroll, A. B. (1983): Corporate Social Responsibility: Will industry respond to cut-backs in social program funding, *Vital Speeches of the Day*, 49(19), 604-608.
50. Carroll, A. B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons*, 34(4), 39-48
51. Carroll, A. B. (1999): Corporate Social Responsibility Evolution of a Definitional Construct, *Business&Society*, 38(3), 268-295.
52. Carroll, A. B. (2008): A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices, In Crane, A. – Matten, D. – McWilliams, A. – J. Moon – Siegel, D. S. (Eds.). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*.
53. Carroll, A. B. (2016): Carroll’s pyramid of CSR: taking another look, *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(3)
54. Carroll, A. B. (2018): Corporate Social Responsibility (CSR) and Corporate Social Performance (CSP), In book: *The SAGE Encyclopedia of Business Ethics and Society*, SAGE Publications, Inc.
55. Chan, E. S. W. – Hon, A. H. Y. – Chan, W. – Okumus, F. (2014): What drives employees’ intentions to implement green practices in hotels? The role of knowledge, awareness, concern and ecological behaviour. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 20–28.
56. Chandler, D. – Werther, W. B. (2013): *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders, Globalization, and Sustainable Value Creation (3rd Ed.)*. United States of America: SAGE Publications.
57. Cheema, S. – Javed, F. (2017): The effects of corporate social responsibility toward green human resource management: The mediating role of sustainable environment, *Cogent Business & Management*, 4(1), 1310012.
<http://dx.doi.org/10.1080/23311975.2017.1310012>
58. Chen, J. – Leung, W. S. – Evans, K. P. (2016): Are employee-friendly workplaces conducive to innovation?, *Journal of Corporate Finance*, 40, 61-79.
59. Chen, M. H. – Lin, C. P. (2015): “The impact of corporate charitable giving on hospitality firm performance: doing well by doing good?”, *International Journal of Hospitality Management*, 47, 25-34.

60. Chen, R. J. C. (2015): From sustainability to customer loyalty: A case of full service hotels' guests, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 22, 261-265.
61. Chi, C. G. – Gursoy, D. (2009): Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination, *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 245–253.
62. Chiang, C.-F. – Back, K.-J. – D. Canter, D. (2005): The Impact of Employee Training Satisfaction and Intention to Stay in the Hotel Industry, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 4(2), 99-118.
63. Clark, A. (1996): Job satisfaction in Britain, *British Journal of Industrial Relations*, 34(2), 189–217.
64. Clark, A. (1997): Job satisfaction and gender: why are women so happy at work? *Labour Economics* 4(4), 341–372.
65. Clark, A. E. – Oswald, A. J. (1996): Satisfaction and comparison income, *Journal of Public Economics*, 61(3), 359–381.
66. Cochran, P. L. – Wood, R. A. (1984). Corporate social responsibility and financial performance. *The Academy of Management Journal*, 27(1), 42–56.
67. Committee for Economic Development (CED), (1971): Social Responsibilities of Business Corporations Committee for Economic Development, New York.
68. Crook, C. (2005): The good company. *Economist*, 22, 3–18.
69. Cycyota, C. S. – Ferrante, C. J. – Schroeder, J. M. (2016): Corporate social responsibility and employee volunteerism: What do the best companies do?, *Business Horizons*, 59, 321-329.
70. Csáfor, H. (2009): Társadalmi felelősségvállalás és regionális gazdaságfejlesztés az Európai Unióban, *Periodica Oeconomica*, 2, 142-155.
71. Csapóné, R. T. – Tóth, E. (2017): Vállalati felelősség: alkalmazottakat célzó belső CSR programok, *Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok*, 12(4), 207-218.
72. Csillag S. (2010): A vállalatok társadalmi felelőssége és a munkavállalók. *Munkaügyi Szemle*, 1, pp. 65-74.
73. Csillag, S. (2012): Etika és emberierőforrás-menedzsment: egy régi/új kapcsolat, *Vezetéstudomány*, 43(7-8), 41-56.
74. D'Acunto, D. – Tuan, A. – Dalli, D. – Viglia, G. – Okumus, F. (2019): Do consumers care about CSR in their online reviews? An empirical analysis, *International Journal of Hospitality Management*, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102342>
75. Dahlsrud, A. (2006): How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13.
76. Davis, K. (1960): Can business afford to ignore social responsibility, *California Management Review*, 2, 70-76.
77. Davis, K. – Blomstrom, R. L. (1966): Business and its environment. New York: McGraw-Hill.
78. Davis, K. (1973): The case for and against business assumption of social responsibilities, *Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322.
79. Dawson, M. – Abbott, J. – Shoemaker, S. (2011): The hospitality culture scale: a measure organizational culture and personal attributes, *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 290-300.
80. Dodds, R. – Kuehnel, J. (2010): CSR among Canadian mass tour operators: good awareness but little action, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(2), 221–244.
81. de Chernatony, L. – Riley, F. D. (1999): Experts' Views About Defining Services Brands and the Principles of Services Branding, *Journal of Business Research*, 46, 181-192.

82. deGrosbois, D. (2012): Corporate social responsibility reporting by the global hotel industry: Commitment, initiatives and performance, *International Journal of Hospitality Management*, 31, 896-905.
83. de Menezes, L. M. (2012): Job satisfaction and quality management: an empirical analysis. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(3), 308-328.
84. Dodd, T. H. – Hoover, L. C. – Revilla, G. (2001): Environmental tactics used by hotel companies in Mexico. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 1 (3/4), 111–127.
85. Drucker, P. F. (1984): The new meaning of corporate social responsibility, *California Management Review*, 26, 53-63.
86. Du, S. – Vieira, E. (2012): Striving for Legitimacy Through Corporate Social Responsibility: Insights from Oil Companies, *Journal of Business Ethics*, 110(4), 413-427.
87. Eilbert, H. – Parket, I. (1973): The current status of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 16(4), 5-14.
88. Elkington, J. (1998): Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business, *Environmental Quality Management*, 8(1), 37-51.
89. Ettinger, A. – Grabner-Kräuter, S. – Terlutter, R. (2018): Online CSR communication in the hotel industry: Evidence from small hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 68, 94–104.
90. European Commission (2001): Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility.
91. Farkas, F. – Karoliny M. – Poór J. (2008): Regionális különbségek az emberi erőforrás menedzselés gyakorlatában, *Tér és Társadalom*, 22(2), 103-122.
92. Fatma, M. – Rahman, Z. – Khan, I. (2016): Measuring consumer perception of CSR in tourism industry: Scale development and validation, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 27, 39-48.
93. Fehér, J. – Bencsik, A. (2007): A frontvonalai munka minősége=emberierőforrás-menedzsment? *Vezetéstudomány*, 38(4), 55-61.
94. Feketéné Csáfor, H. (2009): Vállalatok társadalmi felelősségvállalása az Európai Unióban és lehetőségei Magyarországon, *Acta Oeconomica*, Líceum Kiadó, Eger, 14-25.
95. Finn, M. – Elliott-White, M. – Walton, M. (2000): *Tourism&Leisure Research Methods, Data collection, analysis and interpretation*, Pearson Education.
96. Finna, H. – Gyökér, I. (2009): A hazai kkv-k atipikus foglalkoztatási gyakorlata – empirikus vizsgálatok alapján, *Vezetéstudomány*, 40(különszám), 36-42.
97. Foran, T. (2001): *Corporate Social Responsibility At Nine Multinational Electronics Firms In Thailand: A Preliminary Analysis*, Report to the California Global Corporate Accountability Project. Berkeley, CA: The Nautilus Institute for Security and Sustainable Development.
98. Franco, S. – Caroli, M. G. – Cappa, F. – Del Chiappa, G. (2019): Are you good enough? CSR, quality management and corporate financial performance in the hospitality industry, *International Journal of Hospitality Management*, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102395>
99. Franklin, D. (2008): Just good business: a special report on corporate social responsibility. *Economist*.
100. Frederick, W. C. (1960): The growing concern over social responsibility, *California Management Review*, 2, 54-61.
101. Freeman, R.E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

102. Frey, N. – George, R. (2010): Responsible tourism management: The missing link between business owners' attitudes and behaviour in the Cape Town tourism industry, *Tourism Management*, 31, 621–628.
103. Friedman, M. (1970): The social responsibility of business is to increase its profits, *New York Times*, 32(13), 122-126.
104. Fritzsche, B. A. – Parrish, T. J. (2005): Theories and Research on Job Satisfaction.
105. Fu, H. – Ye, B. H. – Law, R. (2014): “You do well and I do well? The behavioral consequences of corporate social responsibility”, *International Journal of Hospitality Management*, 40, 62-70.
106. Gallardo, E. – Sanchez-Canizares, S. M. – Lopez-Guzman, T. – Jesus, M. M. N. (2010): Employee satisfaction in the Iberian hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(3), 321–334.
107. Gao, Y. L. – Mattila, A. S. (2014): Improving consumer satisfaction in green hotels: The roles of perceived warmth, perceived competence, and CSR motive, *International Journal of Hospitality Management*, 42, 20–31.
108. Garay, L. – Font, X. (2012): “Doing good to do well? Corporate social responsibility reasons, practices and impacts in small and medium accommodation enterprises”, *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 329-337.
109. Geerts, W. (2014): “Environmental certification schemes: Hotel managers' views and perceptions”, *International Journal of Hospitality Management*, 39, 87-96.
110. Géring, Zs. (2014): Profit és/vagy közösségi szerepvállalás? – Vállalati Társadalmi Felelősségvállalás vezető szemmel, *Vezetéstudomány*, 45(12), 53-66.
111. Géring Zs. (2016) Hiányzó egyensúly a vállalati felelősségvállalás kommunikációjában – a munka és magánélet egyensúlyának meg (nem) jelenése a vállalati honlapokon, *Vezetéstudomány*, 47 (1) pp. 2-17.
112. Ghaderi, Z. – Mirzapour, M. – Henderson, J. C. – Richardson, S. (2019): Corporate social responsibility and hotel performance: A view from Tehran, Iran, *Tourism Management Perspectives*, 29, 41–47.
113. Ghiselli, R. F. – La Lopa, J. M. – Bai, B. (2001): Job Satisfaction, Life Satisfaction and Turnover Intent Among Food-service Managers, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(2), 28-37.
114. Goyal, P. – Chanda, U. (2017): A Bayesian Network Model on the association between CSR, perceived service quality and customer loyalty in Indian Banking Industry, *Sustainable Production and Consumption*, 10, 50-65.
115. Gray, R. – Owen, D. – Adams, C. (1996): Accounting and Accountability: Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting. Prentice-Hall, London.
116. Greenberg, Dž. – Baron, R. A. (1998) in Nemes, F. – Szlávicz, Á. (2011): A vezetés szerepe a dolgozói elégedettség alakulásában, *Vezetéstudomány*, 42(9), 2-14.
117. Greenwood, M. (2002). Ethics and HRM: A Review and Conceptual Analysis, *Journal of Business Ethics*, 36(3), 261–278.
118. Grigoroudis, E. – Siskos, Y. (2010): Customer Satisfaction Evaluation: Methods for Measuring and Implementing Service Quality, Springer.
119. Grönroos, C. (1990): Service Management and Marketing, Lexington Books, New York.
120. Gunlu, E. – Aksarayli, M. – Percin, N. S. (2010): Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2(5), 693-717.
121. Gürlek, M. – Tuna, M. (2019): Corporate social responsibility and work engagement: Evidence from the hotel industry, *Tourism Management Perspectives*, 31, 195-208.
122. Gyökér, I. (1999): Humán erőforrás-menedzsment, Műszaki Könyvkiadó, Budapest.

123. Gyökér, I. – Krajcsák, Z. (2009): AZ alkalmazotti elégedettséget és elkötelezettséget befolyásoló tényezők Vizsgálata, *Vezetéstudomány*, 40, 56-61.
124. Győri, Zs. (2010): CSR-on innen és túl, Doktori (Ph.D) értekezés.
125. Hackman, J. R. – Oldham, G. R. (1975): Development of the job diagnostic survey, *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170.
126. Hackman, J. R. – Oldham, G. R. (1976): Motivation through the design of work: test of a theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250–279.
127. Hajmász, Gy. (2018): Do the employees count? Hungarian hotel managers' attitude towards employee-related CSR activities, *Pannon Management Review*, 7(2-3), 63-80.
128. Hancer, M. – George, R. T. (2003): Job Satisfaction of Restaurant Employees: An Empirical Investigation Using The Minnesota Satisfaction Questionnaire, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 27(1), 85-100.
129. Hallowell, R. – Schlesinger, L. A. – Zornitsky, J. (1996): Internal Service Quality, Customer and Job Satisfaction: Linkages and Implications for Management, *Human Resource Planning*, 19, 20-31.
130. Henderson, J. C. (2007): Corporate social responsibility and tourism: Hotel companies in Phuket, Thailand, after the Indian Ocean tsunami, *Hospitality Management*, 26, 228-239.
131. Herzberg, F. – Mausner, B. – Snyderman, B. B. (1959): *The Motivation to Work*. New York: John Wiley and Sons.
132. Herzberg, F. (1987): One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 65(5), 109–120.
133. Heskett, J. L. – Jones, T. O. – Loveman, G. W. – Sasser, W. E. – Schlesinger, L. A. (1994): Putting the service–profit chain to work, *Harvard Business Review*, 72(2), 164–175.
134. Holcomb, J. L. – Upchurch, R. S. – Okumus, F. (2007): Corporate social responsibility: what are top hotel companies reporting? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(6), 461–475.
135. Holmes, S. L. (1976): 'Executive Perceptions of Corporate Social Responsibility', *Business Horizons*, 19(3), 34-40.
136. Hopkins, M. (1999): *The planetary bargain: Corporate Social Responsibility Comes of Age*. London: Macmillan.
137. Huimin, G. – Ryan, C. (2011): "Ethics and corporate social responsibility – an analysis of the views of chinese hotel managers", *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 875-885.
138. Ineson, E. M. – Benke, E. – László, J. (2013): Employee loyalty in Hungarian hotels, *International Journal of Hospitality Management*, 32(1), 31-39.
139. Jackson, P. – Hawker, B. (2001): Is Corporate Social Responsibility Here to Stay?, <http://www.cdforum.com/research/icsrhts.doc>.
140. Jánosi, G. – Kersch, G. (2008): Ok és okozat a munkatársi elégedettséghez kapcsolódó kognitív folyamatok esetében, *Vezetéstudomány*, 39(11), 31-44.
141. Johnson, H. L. (1971): *Business in contemporary society: Framework and issues*, Belmont, CA: Wadsworth.
142. Jones, T. M. (1980): Corporate Social Responsibility revisited, redefined, *California Management Review*, 22(2), 59-67.
143. Kalmár, V. (2008): A vállalatok társadalmi felelősségének alapvető kérdései, *Marketing&Menedzsment*, 1, 4-12.
144. Kang, K. H. – Stein, L. – Heo, C. Y. – Lee, S. (2012): Consumers' willingness to pay for green initiatives of the hotel industry International. *Journal of Hospitality Management*, 31, 564– 572.

145. Karaosmanoglu, E. – Altinigne, N. – Isiksal, D. G. (2016): CSR motivation and customer extra-role behavior: Moderation of ethical corporate identity, *Journal of Business Research*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.035>
146. Karatepe, O. M. – Uludag, O. – Menevis, I. – Hadzimehmedagic, L. – Baddar, L. (2006): The effects of selected individual characteristics on frontline employee performance and job satisfaction. *Tourism Management*, 27(4), 547-560.
147. Karoliny, M. (2009): Az értékteremtő HR-szervezetek, *Vezetéstudomány*, 40(7-8.), 11-23.
148. Katona, N. – Tessényi, J. (2015): A CSR és a stratégiai menedzsment kapcsolatának vizsgálata hazai, monopol piacon működő nagyvállalat példáján keresztül, *Marketing&Menedzsment*, 2, 19-34.
149. Khoury, G. – Rostami, J. – Turnbull, P. L. (1999): Corporate social responsibility: turning words into action. Conference Board of Canada: Ottawa.
150. Kilcullen, M. – Kooistra, J. O. (1999): At least do no harm: sources on the changing role of business ethics and corporate social responsibility, *Reference Services Review*, 27(2), 158-178.
151. Kim, H. L. – Rhou, Y. – Uysal, M. – Kwon, N. (2017): An examination of the links between corporate social responsibility (CSR) and its internal consequences, *International Journal of Hospitality Management*, 61, 26-34.
152. Kiss, Cs. – Csillag, S. – Szilas, R. – Takács, S. (2012): A szervezeti elkötelezettség és a munka-család viszonyrendszer összefüggései, *Vezetéstudomány*, 43(9), 2-14.
153. Kong, H. – Cheung, C. – Song, H. (2012): Determinants and outcome of career competencies: Perspectives of hotel managers in China, *International Journal of Hospitality Management*, 31, 712-719.
154. Kotler, P. – Lee, N. (2007): CSR – Vállalatok társadalmi felelősségvállalása, HVG Kiadó Zrt. Budapest.
155. Kőszeghy, B. (2006): Vállalatok társadalmi felelőssége a termékinnovációban, *Marketing&Menedzsment*, 4, 20-25.
156. Krajcsák, Z. (2018): Az alkalmazotti elkötelezettség relatív fontossága a munka megváltozó világában, *Vezetéstudomány*, 49(2), 38-44.
157. Kucukusta, D. – Mak, A. – Chan, X. (2013): Corporate social responsibility practices in four and five-star hotels: Perspectives from Hong Kong visitors, *International Journal of Hospitality Management*, 34, 19-30.
158. Kusluvan, S. – Kusluvan, Z. – Ilhan, I. – Buyruk, L. (2010). The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry, *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 171–214.
159. Lam, T. – Zhang, H. – Baum, T. (2001): An investigation of employee's job satisfaction: The case of hotels in Hong Kong, *Tourism Management*, 22, 157–165.
160. Lantos, G. P. (2001): The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595–632.
161. Lee, Gy. – Kim, P. B. – Perdue, R. R. (2016): A longitudinal analysis of an accelerating effect of empowerment on job satisfaction: Customer-contact vs. non-customer-contact workers, *International Journal of Hospitality Management*, 57, 1-8.
162. Lee, Y-K. – Kim, S. K. – Lee, K. H. – Li, D-X. (2012): The impact of CSR on relationship quality and relationship outcomes: A perspective of service employees, *International Journal of Hospitality Management*, 31, 745-756.
163. Levy, S. E. – Park, S-Y. (2011). An analysis of CSR activities in the lodging industry, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 18, 147–154.
164. Li, Y. – Fang, S. – Huan, T-C. TC (2017): Consumer response to discontinuation of corporate socialresponsibility activities of hotels, *International Journal of Hospitality Management*, 64 (41-50).

165. Liao, P.-C. – Xia, N.-N. – Wu, C.-L. – Zhang, X.-L. – Yeh, J.-L. (2017): Communicating the corporate social responsibility (CSR) of international contractors: Content analysis of CSR reporting, *Journal of Cleaner Production*, 156, 327-336.
166. Ligeti, Gy. (2007): CSR Vállalati felelősségvállalás. Kurt Levin Alapítvány, Budapest.
167. Locke, E. A. (1976): The nature and causes of job satisfaction, In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, IL: Rand McNally.
168. Low, M. P. (2016): Corporate Social Responsibility and the Evolution of Internal Corporate Social Responsibility in 21st Century, *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 3(1),56-74.
169. Low, M. P. – Ong, S. F. (2015): The role of internal corporate social responsibility in professional service sector: an empirical study from Klang Valley, Malaysia, *Asia Pacific Journal of Advanced Business and Social Studies*, 1(1), 113-123.
170. Lukács, R. (2015): A vállalati reputáció és a vállalatok társadalmi felelősségvállalása érintetti szempontból – kvalitatív kutatás egy bevásárlóközösségben, *Marketing&Menedzsment*, 4, 3-17.
171. Lundberg, C. – Gudmundson, A. – Andersson, T. D. (2009): Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism, *Tourism Management*, 30, 890-899.
172. Luu, T. T. (2017): "CSR and organizational citizenship behavior for the environment in hotel industry: the moderating roles of corporate entrepreneurship and employee attachment style", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(11), 2867-2900.
173. Mackenzie, M. – Peters, M. (2014): Hospitality managers' perception of corporate social responsibility: an explorative study, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19(3), 257-272.
174. Majoros, P. (2011): A kutatómódszertan alapjai, Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Részvénytársaság.
175. Malhotra, N. K. (2009): Marketingkutatás, Akadémiai Kiadó, Budapest.
176. Manente, M. – Minghetti, V. – Mingotto, E. (2014): Responsible Tourism and CSR, Assessment Systems for Sustainable Development of SMEs in Tourism, Springer.
177. Martínez, P. – del Bosque, I. R. (2013): CSR and customer loyalty: the roles of trust, customer identification with the company and satisfaction, *International Journal of Hospitality Management*, 35, 89-99.
178. Martínez, J. B. – Fernández, M. L. – Fernández, P. M. R. (2016): Corporate social responsibility: Evolution through institutional and stakeholder perspectives, *European Journal of Management and Business Economics*, 25, 8-14.
179. Maslow, A. H. (1943): A Theory of Human Motivation, *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
180. Masoud, N. (2017): How to win the battle of ideas in corporate social responsibility: the International Pyramid Model of CSR, *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 2(4).
181. Matzler, K. – Renzl, B. (2007): Assessing asymmetric effects in the formation of employee satisfaction, *Tourism Management*, 28, 1093–1103.
182. Mayo, E. (1933): *The human problems of an industrial civilization*. Cambridge, MA: Harvard.
183. McAdam T. W. (1973): How to Put Corporate Social Responsibility into Practice, *Business & Society Review / Innovation*, 6, 8–16.

184. McGehee, N. G. – Wattanakamolchai, S. – Perdue, R. R. – Calvert, E. O. (2009): Corporate social responsibility within the US lodging industry: an exploratory study, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 33(3), 417-437.
185. McGinley, S. P. – Hanks, L. – Line, N. D. (2017): Constraints to attracting new hotel workers: A study on industrial recruitment, *International Journal of Hospitality Management*, 60, 114-122.
186. McGuire, J. W. (1963): *Business and society*, New York: McGraw-Hill.
187. McWilliams, A. – Siegel, D. S. (2001) Corporate Social Responsibility: A theory of the Firm Perspective, *The Academy of Management Review*, 26(1), 117–127.
188. Mihalic, T. (2016): Sustainable-responsible tourism discourse – Towards 'responsustable' tourism, *Journal of Cleaner Production*, 111, 461-470.
189. Miller, P. W. (1990): Trade unions and job satisfaction, *Australian Economic Papers*, 29(55), 226–248.
190. Mohammed, A. – Rashid, B. (2018): A conceptual model of corporate social responsibility dimensions, brand image, and customer satisfaction in Malaysian hotel industry, *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 39, 358-364.
191. Molina-Azorín, J. F. – Claver-Cortés, E. – Pereira-Moliner, J. – Tari, J. J. (2009): "Environmental practices and firm performance: an empirical analysis in the spanish hotel industry", *Journal of Cleaner Production*, 17(5), 516-524.
192. Moussa, N. B. – Arbi, R. E. (2020): The impact of Human Resources Information Systems on individual innovation capability in Tunisian companies: The moderating role of affective commitment, *European Research on Management and Business Economics*, 26, 18-25.
193. Nagy, Zs. (2004): A dolgozói elégedettség, mint a szervezeti versenyképesség meghatározója, *Marketing&Menedzsment*, 38(5), 24-35.
194. Namasivayam, K. – Zhao, X. (2007): An investigation of the moderating effects of organizational commitment on the relationships between workfamily conflict and job satisfaction among hospitality employees in India, *Tourism Management*, 28(5), 1212-1223.
195. Nemes, F. – Szlávicz, Á. (2011): A vezetés szerepe a dolgozói elégedettség alakulásában, *Vezetéstudomány*, 42(9), 2-14.
196. Németh, E. (2009): A dolgozói elégedettség több aspektusa – empirikus kutatási eredmények, *Marketing&Menedzsment*, 43(3), 70-77.
197. Noé, N. (2004): A dolgozó munkával való elégedettsége, *Marketing&Menedzsment*, 5, 13-23.
198. Novotny, Á. (2008): CSR marketing az EU-ban, Hogyan bírjuk a vállalatokat társadalmi felelősségvállalásra?, *Marketing&Menedzsment*, 1, 13-19.
199. Obara, L. J. – Peattie, K. (2018): Bridging the great divide? Making sense of the human rights-CSR relationship in UK multinational companies, *Journal of World Business*, 53, 781-793.
200. Oppenheim, A. N. (1992): *Questionnaire design, interviewing and attitude measurement*, Pinter Publishers Ltd.
201. Parasuraman, A. – Zeithaml, V. A. – Berry, L. L. (1985): A conceptual model of service quality and its implications for future research. *The Journal of Marketing*, 49, 41-50.
202. Park, S. Y. – Levy, S. E. (2014): "Corporate social responsibility: perspectives of hotel frontline employees", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(3), 332-348.
203. Peng, L. M. (2014): Internal Corporate Social Responsibility: An Overview, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 8(16), 18-29.

204. Penny, W. Y. K. – Joanne, C. S. H. (2013): Casino employees' perceptions of their quality of work life, *International Journal of Hospitality Management*, 34, 348-358.
205. Perrini, F. (2005): Building a European Portrait of Corporate Social Responsibility Reporting, *European Management Journal*, 23(6), 611-627.
206. Pinney, C. (2001): Imagine Speaks Out. How to Manage Corporate Social Responsibility and Reputation in a Global Marketplace: the Challenge for Canadian Business.
207. Polónyi, I. (2001): Emberi erőforrás fejlesztés és humánmenedzsment jegyzet, Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Kar.
208. Poór, J. – László, Gy. – Beke, J. – Óhegyi, K. – Kolbe, T. (2013): A cafeteria-rendszer továbbfejlesztésének lehetőségei – múlt, jelen és jövő, *Vezetéstudomány*, 44(1), 2-17.
209. Primecz, H. – Kiss, Cs. – Toarniczky, A. – Csillag, S. – Szilas, R. – Bácsi, K. – Milassin, A. (2014): Magyarországi „munkavállaló-barát” (employee friendly) szervezetek, *Vezetéstudomány*, 45(10), 2-16.
210. Prud'homme, B. – Raymond, L. (2013): Sustainable development practices in the hospitality industry: An empirical study of their impact on customer satisfaction and intentions, *International Journal of Hospitality Management*, 34, 116-126.
211. Putzer, P. (2018): A CSR megterületi modelljeinek és jövőképeinek vizsgálata játékelméleti modell segítségével, *Marketing&Menedzsment*, 3-4, 19-31.
212. Putzer, P. (2019): „CSR - Merre tovább?”, *Marketing & Menedzsment*, 45(4), 45-52.
213. Quazi, H. A. – Jemangin, J. – Kit, L. W. – Kian, C. L. (1998): Critical factors in quality management and guidelines for self-assessment: The case of Singapore, *Total Quality Management*, 9(1), 35-55.
214. Rácz-Putzer, P. E. (2015): A vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) lehetséges jövőjének vizsgálata különös tekintettel a hazai gyakorlatra, Doktori értekezés.
215. Reder, A. (1994): In pursuit of principle and profit: business success through social responsibility, New York: Putnam.
216. Reid, S. – Johnston, N. – Patiar, A. (2017): Coastal resorts setting the pace: An evaluation of sustainable hotel practices. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, (33), 11-22.
217. Rhou, Y. – Singal, M. – Koh, Y. (2016): CSR and financial performance: The role of CSR awareness in the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 57, 30–39.
218. Rhou, Y. – Singal, M. (2020): A review of the business case for CSR in the hospitality industry, *International Journal of Hospitality Management*, 84, 102330, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102330>.
219. Rodríguez-Antón, J. S. – Alonso-Almeida, M. M. (2011): Quality certification systems and their impact on employee satisfaction in services with high levels of customer contact. *Total Quality Management & Business Excellence*. 22(2), 145-157.
220. Sajtos, L. – Mitev, A. (2009): SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv, Alinea Kiadó, Budapest.
221. Sarkar, S. – Searcy, C. (2016): Zeitgeist or chameleon? A quantitative analysis of CSR definitions, *Journal of Cleaner Production*, 135, 1423-1435.
222. Sethi, S. P. (1975): Dimensions of corporate social responsibility, *California Management Review*, 17(3), 58-64.
223. Sims, R. L. – Keon, T. L. (1997): Ethical work climate as a factor in the development of person-organization fit, *Journal of Business Ethics*, 16(1), 95–105.
224. Singal, M. (2014): Corporate social responsibility in the hospitality and tourism industry: Do family control and financial condition matter?, *International Journal of Hospitality Management*, 36, 81-89.

225. Singh, N. – Cranage, D. – Lee, S. (2014): Green strategies for hotels: Estimation of recycling benefits, *International Journal of Hospitality Management*, 43, 13–22.
226. Sipos, N. (2016): A munkaelégedettség Herzberg-modelljének továbbfejlesztése a frissdiplomások 2011-2014 adatbázisok alapján, *Vezetéstudomány*, 48(12), 97-108.
227. Smith, N. C. (2001): Changes in corporate practices in response to public interest advocacy and actions: the role of consumer boycotts and socially responsible consumption in promoting corporate social responsibility, In Bloom, P. N. – Gundlach, G. T. (Ed.), *Handbook of marketing and society*, 125-159.
228. Spector, P. E. (1997): *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*, SAGE Publications.
229. Spector, P.E. (2008): *Industrial and Organizational Psychology*. Wiley.
230. Spinelli, M. A. – Canavos, G. C. (2000): Investigating the relationship between employees satisfaction and guest satisfaction, *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 41(6), 29–33.
231. Steiner, G. A. (1971): *Business and society*, New York: Random House.
232. Strahilevitz, M. – Myers, J. G. (1998): Donations to charity as purchase incentives: how well they work may depend on what you are trying to sell, *Journal of Consumer Research*, 24(4), 434-446.
233. Szabó – Bálint, B. (2018): A munkavállalói siker és az elérését támogató szervezeti karriermenedzsment-eszközök, *Vezetéstudomány*, 49(10), 85-9.
234. Szabó-Benedek, A. (2014): A CSR gyakorlat vizsgálata a vállalatvezetői értékek és attitűdök tükrében, Doktori értekezés.
235. Szabó, Á. – Juhász, P. (2019): A munkahelyi egészségprogramok értékteremtésének mérési lehetőségei, *Vezetéstudomány*, 50(2), 59-71.
236. Széchy, A. (2006): A Vállalatok társadalmi felelősségvállalásának alapvető kérdései, *Vezetéstudomány*, 37(1), 10–16.
237. Székelyi, M. – Barna, I. (2004): *Túlélőkészlet az SPSS-hez*, Typotex Kiadó, Budapest.
238. Szlávik, J. (2009): *A vállalatok társadalmi felelősségvállalása*, Complex Kiadó Kft., Budapest.
239. Taneja, S. S. – Taneja, P. K. – Gupta, R. K. (2011): Researches in Corporate Social Responsibility: A Review of Shifting Focus, Paradigms, and Methodologies, *Journal of Business Ethics*, 101(3), 343-364.
240. Theodoulidis, B. – Diaz, D. – Crotto, F. – Rancati, E. (2017): Exploring corporate social responsibility and financial performance through stakeholder theory in the tourism industries. *Tourism Management* (62). pp. 173-188.
241. Tomcsányi, P. (2000): *Általános kutatómódszertan*, Szent István Egyetem, Gödöllő, Országos Mezőgazdasági Minősítő Intézet, Budapest.
242. Tsai, H. – Tsang, N. K. F. – Cheng, S. K. Y. (2012): Hotel employees' perceptions on corporate social responsibility: The case of Hong Kong, *International Journal of Hospitality Management*, 31, 1143-1154.
243. Turker, D. (2009): Measuring Corporate social responsibility: A scale development study, *Journal of Business Ethics*, 85, 411-427.
244. Turner, M. R. – McIntosh, T. – Reid, S. W. – Buckley, M. R. (2019): Corporate implementation of socially controversial CSR initiatives: Implications for human resource management, *Human Resource Management Review*, 29, 125-136.
245. Vassilikopoulou, A. I. – Siomkos, G. J. – Mylonakis, J. (2005): Clustering consumers according to their attitudes on corporate social responsibility. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 1(4), 317–328.
246. Verčič, A. T. – Čorić, D. S. (2018): The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility, *Public Relations Review*, 44, 442-452.
247. Veres, Z. (2009): *A szolgáltatásmarketing alapkönyve*, Akadémiai Kiadó.

248. Viswesvaran, C. – Ones, D. S. (2002): Examining the construct of organizational justice: A meta-analytic evaluation of relations with work attitudes and behaviors, *Journal of Business Ethics*, 38, 198–203.
249. Vitell, S. J. – Paolillo, J. G. P. – Thomas, J. L. (2003): The Perceived Role of Ethics and Social Responsibility: A Study of Marketing Professionals, *Business Ethics Quarterly*, 13(1), 63–86.
250. Vives, A. (2006): Social and environmental responsibility in small and medium enterprises in Latin America, *The Journal of Corporate Citizenship*, 21, 39-50.
251. Voegtlin, C. – Greenwood, M. (2016): Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis, *Human Resource Management Review*, 26, 181-197.
252. Vogel, D. (2006): *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. Brookings Institution Press, Washington, D. C.
253. Vroom, V.H. (1964): *Work and Motivation*, San Francisco, CA.
254. Walton, C. (1967): *Corporate social responsibilities*, Belmont, CA: Jossey-Bass.
255. Wartick, S. L. – Cochran, P. L. (1985): The evolution of the corporate social performance model, *Academy of Management Review*, 10(4), 758-769.
256. Williams, C. – Buswell, J. (2003): *Service Quality in Leisure and Tourism*. Trowbridge, Cromwell Press., London UK.
257. Woodward-Clyde, N. Z. (1999): *Key opportunities and risks to New Zealand’s export trade from green market signals: final paper*, Auckland: New Zealand Trade and Development Board.
258. World Business Council for Sustainable Development (1999): *Corporate social responsibility: Meeting changing expectations*; Geneva: Author.
259. Xiong, B. – Skitmore, M. – Xia, B. (2015): A critical review of structural equation modeling applications in construction research, *Automation in Construction*, 49, 59-70.
260. Xiong, L. – King, C. – Piehler, R. (2013): “That’s not my job”: Exploring the employee perspective in the development of brand ambassadors, *International Journal of Hospitality Management*, 35, 348-359.
261. Yang, J.-T. (2010): Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry, *International Journal of Hospitality Management*, 29, 609-619.
262. Yee, R. W. Y. – Yeung, A. C. L. – Cheng, E. T. C. (2010). An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry, *International Journal of Production Economics*, 124(1), 109–120.
263. Yeh, C. M. (2013): Tourism involvement, work engagement and job satisfaction among frontline hotel employees, *Annals of Tourism Research*, 42, 214-239.
264. Yoon, M. H. – Suh, J. (2003). Organizational citizenship behavior and service quality as external effectiveness of contact employees, *Journal of Business Research*, 56(8), 597–611.
265. Youn, H. – Lee, K. – Lee, S. (2018): Effects of corporate social responsibility on employees in the casino industry, *Tourism Management*, 68, 328-335.
266. Yuen, K. F. – Loh, H. S. – Zhou, Q. – Wong, Y. D. (2018): Determinants of job satisfaction and performance of seafarers, *Transportation Research Part A*, 110, 1–12.
267. Zhao, X. (R.) – Ghiselli, R. – Law, R. – Ma, J. (2016): Motivating frontline employees: Role of job characteristics in work and life satisfaction, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 27, 27-38.
268. Zientara, P. – Kujawski, L. – Bohdanowicz-Godfrey, P. (2015): Corporate social responsibility and employee attitudes: evidence from a study of polish hotel employees, *Journal of Sustainable Tourism*, 23(6), 859-880.
269. Zikmund, W. G. (1994): *Business Research Methods*, The Dryden Press Harcourt Brace College Publishers.

270. Zopiatis, A. – Constanti, P. – Theocharous, A. L. (2014): Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus, *Tourism Management*, 41, 129-140.

Internetes források

1. CSR Europe: <https://www.csreurope.org/> letöltve 2019. május 11-én
2. CSR index <https://ccc.bc.edu/content/ccc/research/corporate-citizenship-news-and-topics/engaging-employees.html> letöltve 2019. május 23-án
3. CSR index, <https://ccc.bc.edu/> letöltve 2019. május 18-án
4. Európai Bizottság 'Zöld Könyv'
[https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_en.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_en.pdf) letöltve 2019. április 4-én
5. GRI (Global Reporting Initiative) <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/> letöltve 2019. március 4-én
6. Hotelstars Union <http://www.hotelstars.hu/> letöltve 2019. december 4-én
7. Human Rights: The Foundation of Sustainable Business, United Nations Global Compact (2018) letöltve 2019. március 12-én
8. ILO (International Labour Organization, Nemzetközi Munkaügyi Szervezet), Human Rights: The Foundation of Sustainable Business, United Nations Global Compact (2018) <https://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm> letöltve 2019. május 4-én
9. ISO (2008): 26 000: Guidance on Social Responsibility, www.iso.org, <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100402.pdf> letöltve 2019. április 16-án
10. ISO26000, <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html> letöltve 2019. április 16-án
11. Központi Statisztikai Hivatal Helyzetkép a turizmus vendéglátás ágazatról, 2018. letöltve 2019. április 16-án
12. Magyar Szállodák és Éttermek Szövetsége, „Zöld Szálloda” Díj <http://www.hah.hu/csr/zold-szalloda> letöltve 2019. november 6-án
13. Magyar Turisztikai Ügynökség és a Magyar Turisztikai Szövetség Alapítvány CheckINN GREEN díj <https://turizmus.com/szabalyozas-orszagmarketing/checkinn-green-dij-tarsadalmi-felelossegvallalas-a-turizmusban-is-1167807> letöltve 2019. november 6-án
14. Magyar Turisztikai Ügynökség <https://mtu.gov.hu/cikkek/guller-zoltan-nem-uj-lapot-hanem-uj-konyvet-kezdunk-mikor-ennek-vege-lesz-1498> és <https://mtu.gov.hu/cikkek/akcioterv-es-kampanyok-az-mtu-a-kilabalason-dolgozik-1501> letöltve 2020. április 8-án
15. Magyar Turisztikai Ügynökség https://mtu.gov.hu/documents/prod/Kereskedelmi_szallashelyek_adatai_2018.pdf letöltve 2020. január 8-án
16. OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development, Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet) <https://www.oecd.org/> letöltve 2019. június 18-án
17. OECD Foglalkoztatási Stratégiája (Jobs Strategy) <https://www.oecd.org/employment/changing-world-of-work-needs-new-jobs-strategy.htm> letöltve 2019. június 20-án
18. <https://blog.smg.hu/egy-kiserlet-amely-veletlenül-bebizonyította-hogy-jol-kell-bannunk-az-embereinkkel/> letöltve 2019. június 20-án
19. <https://www.palyazat.gov.hu/download.php?objectId=71203> letöltve 2020. január 8-án

20. <http://www.hah.hu/hireink/osszefognak-a-hos-szallodak-megalakult-az-mszesz-csr-szekcioja/> letöltve 2020. szeptember 28-án

Mellékletek

1. számú melléklet: Az interjúk során megkérdezett szakemberek listája

Ssz.	Interjúalany neve	Pozíciója	Vállalat neve	Interjú időpontja
1.	Bátki Emese	Társadalmi projekt koordinátor	INDOTEK GROUP	2020. 01. 23.
2.	Dr. Sipos Zsuzsanna	HR vezérigazgató-helyettes	Magyar Turisztikai Ügynökség	2020. 01. 23.
3.	Szabó Áron	szálláshelyekért- és vendéglátásért felelős igazgató	Magyar Turisztikai Ügynökség	2020. 01. 29.
4.	Dr. Győri Zsuzsanna	PhD, főiskolai docens	BGE-PSZK	2020. 02. 06.
5.	Geiger Violetta	szállodaigazgató	Residence Hotel Balaton	2020. 02. 10.
6.	Böde Flórián	Hotel Manager	Aura Hotel	2020. 02. 14.
7.	Rádóczy Andrea	ügyvezető igazgató - szállodaigazgató	Hotel Silverine Lake Resort Balatonfüred	2020. 02. 20.
8.	Görög Tamás	HR Expert	nemzetközi cég magyarországi leányvállalata	2020. 02. 21.
9.	Thierry Zsuzsanna	Corporate Social Responsibility Leader	Tungsramp Operations Kft.	2020. 02. 25.
10.	Kozó Krisztina	Igazgatóhelyettes	Spirit Hotel Thermal Spa*****	2020. 02. 26.
11.	Lükő Szilvia	HR vezető	Napcsillag Kft. - Euro Family	2020. 02. 26.
12.	Varga Rebeka	HR Generalista	Aquaworld Hotel és Élmenyfürdő Zrt.	2020. 02. 27.
13.	Opoczki Éva	Gazdasági igazgató	Aquaworld Hotel és Élmenyfürdő Zrt.	2020. 02. 27.
14.	Szalay-Dömötör Réka	HR director	Corinthia Hotel Budapest	2020. 02. 27.
15.	Imre Bernadett	HR Assistant	Corinthia Hotel Budapest	2020. 02. 27.
16.	Kloss Viktória	Training & Development Manager	Intercontinental Budapest	2020. 02. 27.
17.	Süle Miklós	HR Business Partner	Danubius Hotels Zrt.	2020. 03. 04.
18.	Horváth Tibor	General Manager	Park Inn Zalakaros	2020. 03. 05.
19.	Balázs Györgyi	HR igazgató	Accent Hotel Solutions Kft.	2020. 03. 06.
20.	Németh Marietta	Üzemeltetési Igazgató	Lotus Therme Hotel & Spa*****	2020. 03. 09.
21.	Kiss Zsuzsanna	Market Director of Human Resources	Marriott Hotels Budapest	2020. 03. 13.

2. számú melléklet: A kutatás során használt kérdőív

KÉRDŐÍV

A társadalmi felelősségvállalás és a dolgozói elégedettség közötti kapcsolat vizsgálata

Tisztelt Hölgem/Uram!

Hajmásy Gyöngyi vagyok a veszprémi székhelyű Pannon Egyetem Turizmus Intézeti Tanszékének PhD hallgatója. Témám a munkavállalókra irányuló társadalmi felelősségvállalás a szállodaiparban. Kérem, hogy az alábbi kérdőív kitöltésével Ön is segítse munkámat. A kérdőív kitöltése anonim, az eredményeket összevontan kezelem. A kitöltés kb. 15 percet vesz igénybe.

A kérdőívet kitöltők között kisorsolásra kerül egy balatoni vitorlázás a tihanyi Aquilo Hotel Panoráma felajánlásával.

Válaszait köszönöm szépen!

I: Munkavállalókra irányuló társadalmi felelősségvállalásra vonatkozó kérdések

Az alábbi tényezők mennyire jellemzőek jelenlegi munkahelyére? Kérem, értékelje egy 4 – fokozatú skálán az alábbi tényezőket! (1 – egyáltalán nem jellemző, 2 – inkább nem jellemző, 3 – inkább jellemző, 4 – teljes mértékben jellemző)

Etikus magatartás

	1 egyáltalán nem jellemző	2 inkább nem jellemző	3 inkább jellemző	4 teljes mértékben jellemző
Egyenlő bánásmód a munkavégzés során				
Emberi jogok tiszteletben tartása				
Munkába való visszailleszkedés segítése, például gyes után				

Kapcsolat a munkavállalók és a munkáltató között

	1 egyáltalán nem jellemző	2 inkább nem jellemző	3 inkább jellemző	4 teljes mértékben jellemző
A vezetőség rendszeresen tájékoztatja a munkavállalókat a szállodával kapcsolatos hírekről, változásokról				
A vezetőség lehetőséget biztosít az alkalmazottaknak ötleteik, véleményük megosztására				
Megfelelő kapcsolat a közvetlen felettes és az alkalmazottak között				
Jó kapcsolat a felső vezetés és a munkavállalók között				
Az új munkavállaló beilleszkedését mentor segíti (olyan munkatárs, akihez bármikor fordulhat az új kolléga kérdés esetén).				

3. A munka feltételei és szociális védelem

	1 egyáltalán nem jellemző	2 inkább nem jellemző	3 inkább jellemző	4 teljes mértékben jellemző
A főnökeimnek fontos, hogy megfelelő mennyiségű szabadidőm legyen a munka mellett.				
Kapok munkaruhát, egyenruhát.				

4. Társadalmi párbeszéd

	1 egyáltalán nem jellemző	2 inkább nem jellemző	3 inkább jellemző	4 teljes mértékben jellemző
Helyi munkaerő foglalkoztatása (20 km-en belül lakók).				
Megváltozott munkaképességű alkalmazottak foglalkoztatása.				
Szakmai gyakorlatos hallgatók segítik a kollégák munkáját a szállodában.				

5. Munkahelyi egészségvédelem és biztonság

	1 egyáltalán nem jellemző	2 inkább nem jellemző	3 inkább jellemző	4 teljes mértékben jellemző
Egészségprogramok (például: táplálkozási tanácsadás).				
Egészséges munkakörülmények.				
Tisztességes munkakörülmények.				
Előírtakon felüli egészségügyi szűrések biztosítása.				

6. Fejlődés és képzés a munkahelyen

	1 egyáltalán nem jellemző	2 inkább nem jellemző	3 inkább jellemző	4 teljes mértékben jellemző
Karrier előrelépési lehetőség.				
Képzések támogatása és biztosítása.				

7. Javadalmazás

	1 egyáltalán nem jellemző	2 inkább nem jellemző	3 inkább jellemző	4 teljes mértékben jellemző
Béren kívüli juttatások.				
Méltányos bérezés.				
Elismerik a jó teljesítményt.				

Kérem, válaszoljon az alábbi kérdésekre!

	Igen	Nem
Tud-e arról, hogy évente legalább egy alkalommal végeznek dolgozói elégedettség felmérést az Ön munkahelyén?		
Tud-e arról, hogy a szálloda szervez közös sportprogramokat a munkavállalóknak?		
Tud-e arról, hogy a szálloda szervez családi napot a munkavállalóknak?		
Tud-e arról, hogy a szálloda szervez háznézést a középiskolai, egyetemi, főiskolai hallgatóknak?		
Tud-e arról, hogy van a szállodának dolgozói kézikönyve?		
Tud-e arról, hogy van a szállodában ösztönző és motivációs rendszer?		

II: Dolgozói elégedettségre vonatkozó kérdések

Mennyire elégedett jelenlegi munkahelyén az alábbi tényezőkkel? Kérem, értékelje egy 4-fokozatú skálán az alábbi tényezőket! (1 – teljes mértékben elégedetlen, 2 – inkább elégedetlen, 3 – inkább elégedett, 4 – teljes mértékben elégedett)

1. Munkával kapcsolatos tényezők

A munka jellegéhez kapcsolódó tényezők

	1 teljes mértékben elégedetlen	2 inkább elégedetlen	3 inkább elégedett	4 teljes mértékben elégedett
Munkám során érdekes, kihívásokkal teli feladatokat látok el.				
Munkám során jól tudom alkalmazni tudásomat és képességeimet.				

A munka mennyiségéhez kapcsolódó tényezők

	1 teljes mértékben elégedetlen	2 inkább elégedetlen	3 inkább elégedett	4 teljes mértékben elégedett
A rám bízott munka mennyisége általában véve megfelelő.				
A munkámhoz kevés stressz társul.				

2. Dolgozói elégedettségre ható szervezeti tényezők

c. Vezetési stílus

	1 teljes mértékben elégedetlen	2 inkább elégedetlen	3 inkább elégedett	4 teljes mértékben elégedett
Tisztában vagyunk azokkal a vállalati célokkal, amiért dolgozunk.				
A munkahelyi elvárások világosak és érthetőek a számomra.				
Kérdés, kérés esetén bátran fordulhatok a vezetőséghez.				
Feletteseim ösztönöznek, hogy önálló ötleteim legyenek.				
Megfelelő információt kapok a felettesemtől.				
Megfelelő segítséget kapok a felettesemtől.				
Rendszeres visszajelzést kapok a munkám minőségére vonatkozóan.				

Tisztában vagyok vele, hogy a felettesem mi alapján értékeli a teljesítményem.				
A munkámat megbecsülik, felettesemtől kapok dicséretet, biztatást.				
Közvetlen felettesem nyitott új kezdeményezéseim meghallgatására/megvalósítására.				
Felettesemre jó vezetőként tekintek.				
Rendszeresen kapok visszajelzést a teljesítményemről.				
Munkám során megfelelő önállósággal rendelkezem.				
Saját részleget érintő kérdések esetén részt vehetek a döntéshozatalban				

d. Karrierfejlesztési és továbbképzési lehetőségek

	1 teljes mértékben elégedetlen	2 inkább elégedetlen	3 inkább elégedett	4 teljes mértékben elégedett
Közvetlen felettesem fontosnak tartja a szakmai fejlődésem.				
Rendszeresen részt vehetek a vállalaton belüli továbbképzéseken és tréningeken.				
Úgy gondolom, hogy a munkahelyemen megfelelő lehetőségem van a (szakmai) fejlődésre.				
Új elvárások esetén a munkavégzéshez szükséges felkészítést megkapom.				
A szállodán belül van lehetőségem az előmenetelre.				

e. Munkahelyi kommunikáció

	1 egyáltalán nem jellemző	2 kevésbé jellemző	3 jellemző	4 teljes mértékben jellemző
A napi munkafeladataim megfelelő elvégzéséhez minden szükséges információt megkapok.				
Mindig időben szerzek tudomást a szálloda intézkedéseiről, kezdeményezéseiről (pl. képzések, fizetés átutalásának időpontja)				

f. A munkahely biztonsága

	1 egyáltalán nem jellemző	2 kevésbé jellemző	3 jellemző	4 teljes mértékben jellemző
Biztosnak érzem a munkahelyem.				
Bízom a szállodavezetésben, hogy náluk jó kézben van a szálloda irányítása.				

g. Javadalmazás

	1 teljes mértékben elégedetlen	2 inkább elégedetlen	3 inkább elégedett	4 teljes mértékben elégedett
Elégedett vagyok a fizetésemmel.				
Világos számomra, hogy a fizetésem mi alapján állapítják meg.				
Teljesítményemnek megfelelő javadalmazásban részesülök.				

Amikor jól végzem a munkámat, teljesítményemet megfelelően díjazták.				
--	--	--	--	--

h. Munkatársakkal kialakított viszony és csoportmunka

	1	2	3	4
	teljes mértékben elégedetlen	inkább elégedetlen	inkább elégedett	teljes mértékben elégedett
A részlegünkön a munka elvégzéséhez elegendő létszámú alkalmazott van.				
A részlegen dolgozó kollégáimmal jó a viszonyom.				
Konfliktus esetén van kihez fordulni, és kezelik is azokat.				
A részlegen belül érződik a csapatszellem.				
A részleg, ahol dolgozom jól és hatékonyan működik együtt más részlegekkel.				

i. Munkaidő-beosztás

	1	2	3	4
	teljes mértékben elégedetlen	inkább elégedetlen	inkább elégedett	teljes mértékben elégedett
A munkaidő-beosztásnál figyelembe veszik a kéréseim.				
Szívesen dolgozom/dolgoznék rész munkaidőben.				

j. Munkakörülmények

	1	2	3	4
	teljes mértékben elégedetlen	inkább elégedetlen	inkább elégedett	teljes mértékben elégedett
Munkám elvégzéséhez megfelelő munkaeszközöket biztosítanak számomra.				
Egyéb helyiségek (étkező, mellékhelyiség, öltöző) elérhetősége, felszereltsége.				
Biztonságos munkakörülmények.				

Az elmúlt egy évben mit tapasztalt, hogyan ismerték el a kiemelkedő munkavégzést? (Több válasz is lehetséges!)

- Szóbeli dícséret
- Hónap dolgozójának megválasztása
- Év dolgozójának megválasztása
- Pénzbeni jutalom
- Egyéb, és pedig:

Mit szeretne, hogyan ismerjék el, ha a munkája kiemelkedő! Válassza ki az Ön számára legfontosabbat!

- Szóbeli dícséret
- Hónap dolgozójának megválasztása
- Év dolgozójának megválasztása
- Pénzbeni jutalom
- Egyéb, és pedig:

Az alábbiak közül válassza ki a munkájával kapcsolatban az Ön számára legfontosabbat!

- Szakmai fejlődés lehetősége- oktatás, tréningek
- Munkakörnek megfelelő önállóság (felhatalmazás)
- Részvétel a szakmai döntésekben

- Nem kell félnem, hogy a munkahelyem megszűnik.
- Rugalmas munkaidő beosztás
- Kedvező munkahelyi légkör
- Korrekt viszony a menedzsmenttel és a vezetőséggel
- Jutalom
- Elismerés
- Fizetés nagysága

Kérem, jelölje be, hogy az alábbi béren kívüli juttatások közül Ön melyikben részesül! (Több válasz is lehetséges!)

- Munkába járási költségek fizetése
- Önkéntes egészségpénztári hozzájárulás
- Önkéntes nyugdíjpénztári hozzájárulás
- Iskolakezdési támogatás / beiskolázási támogatás
- SZÉP kártya
- munkahelyi étkezés
- ingyenes italellátás (kávé, tea, víz) a munkahelyen
- Tanulmányok támogatása, pl. tanulmányi szerződés
- Kedvezmény partnerszállodákban
- Nem részesülök ilyen juttatásban

Értékelje az alábbi béren kívüli juttatások fontosságát, hogy Ön melyiket tartja/tartaná fontosnak attól függetlenül, hogy részesül-e benne vagy sem!

	4 - nagyon fontos	3 - inkább fontos	2 – inkább nem fontos	1 - egyáltalán nem fontos
Munkába járási költségek fizetése				
Önkéntes egészségpénztári hozzájárulás				
Önkéntes nyugdíjpénztári hozzájárulás				
Iskolakezdési támogatás / beiskolázási támogatás				
SZÉP kártya				
munkahelyi étkezés				
ingyenes italellátás (kávé, tea, víz) a munkahelyen				
Tanulmányok támogatása, pl. tanulmányi szerződés				
Kedvezmény partnerszállodákban				

Tud róla, hogy az Ön számára vannak képzési lehetőségek a szállodában, ahol dolgozik?

- Igen
- Nem

Amennyiben az előző kérdésre igennel válaszolt, kérem, válaszoljon az alábbi kérdésre! Az utóbbi 1 évben vett-e részt valamilyen képzésen a mostani munkahelyén?

- Igen
- Nem

Milyen típusú képzésen szeretne részt venni a jövőben? (Több válasz is lehetséges!)

Nyelvi képzés
Kommunikációs tréning
Konfliktuskezelés
Beszállítók képzései
Egyéb, éspedig:

III. Átfogó kérdések a munkahelyével kapcsolatban

Kérem, jelölje x-el a megfelelő választ!

	1 – teljesen elégedetlen	2 – elégedetlen	3 – elégedett	4 – teljes mértékben elégedett
Mennyire érzi magát elégedettnek jelenlegi feladatával?				
Mennyire érzi magát elégedettnek közvetlen felettesével?				
Mennyire érzi magát elégedettnek a szállodavezetéssel?				
Mennyire érzi magát elégedettnek jelenlegi munkahelyével?				

IV. Munkahelyi jellemzők

Hány szobás szállodában dolgozik? Kérem, adja meg!

Szálloda tulajdonviszonya

- Szállodalánc tagja
 független szálloda

Az Ön jelenlegi munkahelyén betöltött pozíciója

- Vezető/felsővezető
 Középvezető
 Beosztott

Kérem, adja meg melyik részlegen dolgozik!

- Menedzsment/Üzemeltetés
 Marketing- és értékesítés
 Front Office
 Housekeeping
 Étterem
 Konyha
 Wellness és Spa
 Karbantartás
 Beszerzés
 HR
 Gazdasági tevékenység, adminisztráció

Adja meg mióta dolgozik a jelenlegi munkahelyén? Kérem, jelölje x-el a megfelelő választ!

- Kevesebb, mint 3 hónapja
- 3 - 6 hónap
- 6 hónap – 1 év
- 1 – 2 év
- 2 – 3 év
- 3 – 5 év
- Több mint 5 éve

Adja meg mióta dolgozik a szállodáiban?

- Kevesebb, mint 3 hónapja
- 3 - 6 hónap
- 6 hónap – 1 év
- 1 – 2 év
- 2 – 3 év
- 3 – 5 év
- Több mint 5 éve

V: Demográfiai adatok

Az Ön neme: Nő
 Férfi

Az Ön életkora: Adja meg, hogy melyik évben született!

- 1946-1965 között
- 1966-1979 között
- 1980-1995 között
- 1996-2010 között

Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége

- 8 osztály alatti
- 8 osztály
- szakmunkásképző/szakiskola
- középiskola
- felsőfokú szakképzés
- egyetem/főiskola

Az Ön családi állapota:

- gyermektelen
- gyerekes 10 év alatti gyerek(ek)kel egy háztartásban
- gyerekes 10 év feletti gyerek(ek)kel egy háztartásban
- 10 év alatti és 10 év feletti gyereket is nevelek
- gyerekes gyerekekkel külön háztartásban

E-mail cím

A kérdőívet kitöltők között kisorsolásra kerül egy akár 7 fő részére szóló másfél órás balatoni sétavitorlázás a tihanyi Aquilo Hotel Panoráma felajánlásával! Amennyiben szeretne részt venni a sorsoláson, kérem, adja meg e-mail címét! Az e-mail cím megadása nem kötelező, csak abban az esetben válaszoljon erre a kérdésre, amennyiben a nyereménysorsoláson szeretne részt venni, mert a nyertes értesítése e-mailben történik.

3. számú melléklet: A kutatásban részt vevő szállodák listája

Ssz.	Szálloda neve	Minősítés	Elhelyezkedés
1.	Akadémia Sporthotel Budapest	4*	Balatonfüred
2.	Batthyány Kastélyszálló	4*	Zalacsány
3.	Betekints Hotel	4*	Veszprém
4.	Bonvital Wellness & Gastro Hotel Hévíz	4* superior	Hévíz
5. *	Calendula Ayurvedic and Medical Hotel	4*	Siófok
6.	Fresh Hotel Siófok	4*	Siófok
7.	Hotel Azúr Prémium	5*	Siófok
8.	Hotel Bonvino Wine & Spa	4*	Badacsonytomaj
9.	Hotel Club Tihany	4*	Tihany
10.	Hotel Európa Fit ****superior	4*	Hévíz
11.	Hotel Füred***** Spa & Conference	4*	Balatonfüred
12.	Hotel Karos Spa	4*	Zalakaros
13.	Hotel Marina Port	4*	Balatonkenese
14.	Hotel Spa Hévíz 4*	4*	Hévíz
15.	Hotel Yacht	4*	Siófok
16.	Janus Boutique Hotel & Spa	4*	Siófok
17.	Kehida Termál Hotel	4*	Kehidakustány
18.	Kolping Hotel Spa & Family Resort	4*	Alsópáhok
19.	Lotus Terme Hotel & Spa	5*	Hévíz
20.	Mala Garden Hotel****superior	4* superior	Siófok
21. *	NaturMed Hotel Carbona ****superior	4* superior	Hévíz
22. *	Palace Hotel Hévíz	4*	Hévíz
23.	Park Inn by Radisson Zalakaros Resort and Spa	4*	Zalakaros
24.	Prémium Hotel Panoráma	4*	Siófok
25.	Residence Balaton**** Conference & Wellness Hotel	4* superior	Siófok
26. *	Thermal Aqua Ensana Health Spa Hotel	4*	Hévíz
27.	Thermal Hévíz Ensana Health Spa Hotel	4*	Hévíz
28.	Villa Medici Hotel	4*	Veszprém
29.	Villa Vitae	4*	Balatonfüred
30.	Wellness Hotel Katalin****superior	4* superior	Gyenesdiás
31.	Zenit Hotel Balaton	4* superior	Vonyarcvashegy

Megjegyzés: a *-gal jelölt szállodák a kutatás időtartama alatt zárva tartottak (üzemszünet)

4. számú melléklet: A belső CSR-al kapcsolatos eredmények

Ssz.	Tényező neve	Tényezőcsoport neve	Válaszok megoszlása (%)			
			egyáltalán nem jellemző	inkább nem jellemző	inkább jellemző	teljes mértékben jellemző
1.	Emberi jogok tiszteletben tartása	Etikus magatartás	0,6	7,6	32,0	59,9
2.	Jó kapcsolat a közvetlen felettes és az alkalmazottak között	Kapcsolat a munkavállalók és a munkáltató között	0,6	7,0	32,6	59,9
3.	Munkába való visszailleszkedés segítése	Etikus magatartás	1,7	8,7	37,2	52,3
4.	Munkaruha, egyenruha	A munka feltételei és szociális védelem	26,2	7,6	16,9	49,4
5.	Tisztességes munkakörülmények	Munkahelyi egészségvédelem és biztonság	1,2	9,9	41,9	47,1
6.	Jó kapcsolat a felső vezetés és a munkavállalók között	Kapcsolat a munkavállalók és a munkáltató között	1,2	16,9	35,5	46,5
7.	Munkavállalók rendszeres tájékoztatása	Kapcsolat a munkavállalók és a munkáltató között	3,5	15,7	36,0	44,8
8.	Egyenlő bánásmód a munkavégzés során	Etikus magatartás	2,3	12,2	41,3	44,2
9.	Szakmai gyakorlatos hallgatók alkalmazása	Társadalmi párbeszéd	8,1	11,6	40,1	40,1
10.	Az új munkavállaló beilleszkedésének segítése	Kapcsolat a munkavállalók és a munkáltató között	5,2	20,3	35,5	39,0
11.	Lehetőség az alkalmazottaknak ötleteik, véleményük megosztására	Kapcsolat a munkavállalók és a munkáltató között	3,5	22,1	39,0	35,5
12.	Egészséges munkakörülmények	Munkahelyi egészségvédelem és biztonság	2,3	14,5	48,3	34,9
13.	Helyi munkaerő foglalkoztatása	Társadalmi párbeszéd	4,1	12,2	51,2	32,6
14.	Megfelelő mennyiségű szabadidő	A munka feltételei és szociális védelem	12,2	25,0	32,0	30,8
15.	A jó teljesítmény elismerése	Javadalmazás	9,9	29,7	36,0	24,4
16.	Megváltozott munkaképességű alkalmazottak foglalkoztatása	Társadalmi párbeszéd	14,0	34,3	30,2	21,5
17.	Előírtakon felüli egészségügyi szűrések biztosítása	Munkahelyi egészségvédelem és biztonság	30,2	26,2	22,1	21,5
18.	Képzések támogatása és biztosítása	Fejlődés és képzés a munkahelyen	19,2	32,6	26,7	21,5
19.	Méltányos bérezés	Javadalmazás	15,1	27,3	36,6	20,9
20.	Béren kívüli juttatások	Javadalmazás	22,1	26,7	31,4	19,8
21.	Karrier előrelépési lehetőség	Fejlődés és képzés a munkahelyen	15,1	31,4	37,2	16,3
22.	Egészségprogramok	Munkahelyi egészségvédelem és biztonság	44,2	26,2	17,4	12,2

Forrás: saját szerkesztés

5. számú melléklet: A dolgozói elégedettségrel kapcsolatos eredmények

Ssz.	Tényező neve	Tényezőcsoport neve	Válaszok megoszlása (%)			
			1 - teljes mértékben elégedetlen	2 - inkább elégedetlen	3 - inkább elégedett	4 - teljes mértékben elégedett
1.	A részlegben dolgozó kollégáimmal jó a viszonyom.	Munkatársakkal kialakított viszony és csoportmunka	0	2,3	30,2	67,4
2.	A munkaidő-beosztásnál figyelembe veszik a kéréseim.	Munkaidő-beosztás	0,6	4,1	30,2	65,1
3.	Biztonságos munkakörülmények.	Munkakörülmények	0	4,7	32,6	62,8
4.	Munkám során megfelelő önállósággal rendelkezem	Vezetési stílus	0,6	9,9	29,7	59,9
5.	Kérdés, kérés esetén bátran fordulhatok a vezetőséghez.	Vezetési stílus	1,7	8,7	32	57,6
6.	A munkahelyi elvárások világosak és érthetőek a számomra.	Vezetési stílus	0	8,7	34,3	57
7.	A részlegemen belül érződik a csapatszellem.	Munkatársakkal kialakított viszony és csoportmunka	0,6	15,7	33,7	50
8.	Egyéb helyiségek (étkező, mellékhelyiség, öltöző) elérhetősége, felszereltsége.	Munkakörülmények	0,6	12,8	36,6	50
9.	Tisztában vagyok azokkal a vállalati célokkal, amiért dolgozunk.	Vezetési stílus	1,7	15,7	34,3	48,3
10.	Munkám során jól tudom alkalmazni tudásomat és képességeimet.	A munka jellegéhez kapcsolódó tényezők	0,6	8,1	44,2	47,1
11.	Bízom a szállodavezetésben, hogy náluk jó kézben van a szálloda irányítása.	A munkahely biztonsága	5,8	15,7	33,7	44,8
12.	A rám bízott munka mennyisége általában véve megfelelő.	A munka mennyiségéhez kapcsolódó tényezők	2,3	13,4	40,1	44,2
13.	A napi munkafeladataim megfelelő elvégzéséhez minden szükséges információt megkapok.	Munkahelyi kommunikáció	0,6	12,8	42,4	44,2
14.	Konfliktus esetén van kihez fordulni, és kezelik is azokat.	Munkatársakkal kialakított viszony és csoportmunka	5,2	16,9	33,7	44,2
15.	Felettesemre jó vezetőként tekintek.	Vezetési stílus	4,1	16,3	36,6	43
16.	Megfelelő segítséget kapok a felettesemtől.	Vezetési stílus	2,3	12,8	43	41,9
17.	A részleg, ahol dolgozom jól és hatékonyan működik együtt más részlegekkel.	Munkatársakkal kialakított viszony és csoportmunka	3,5	15,7	40,1	40,7
18.	Munkám elvégzéséhez megfelelő munkaeszközöket biztosítanak számomra.	Munkakörülmények	1,2	14	44,8	40,1

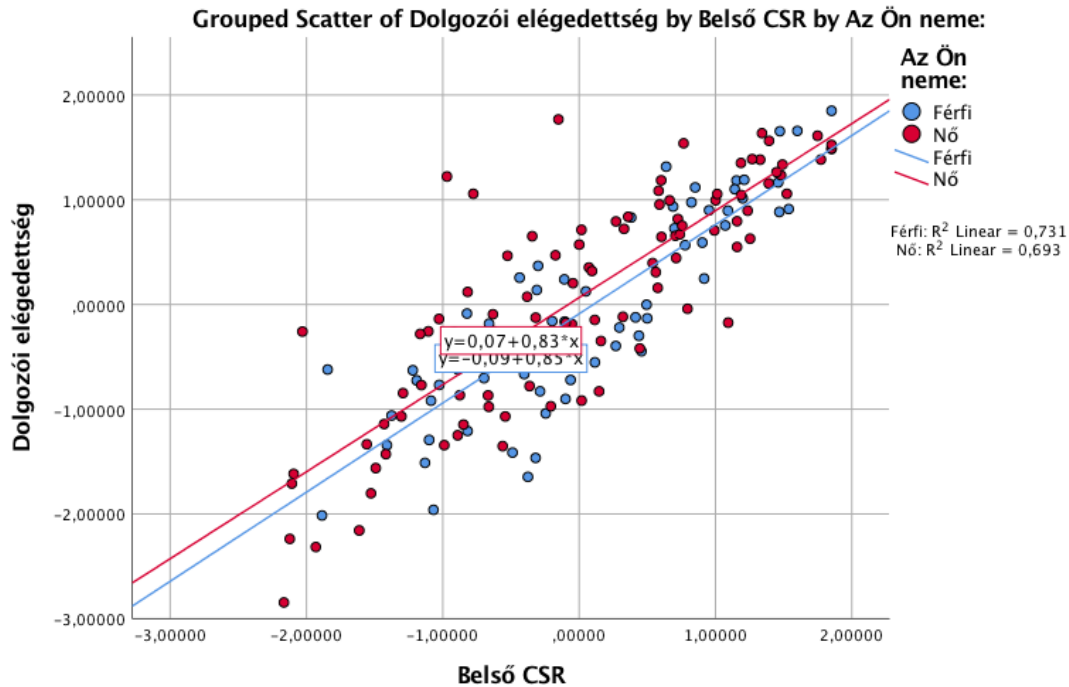
19.	Közvetlen felettesem nyitott új kezdeményezéseim meghallgatására/megvalósítására.	Vezetési stílus	5,8	23,3	33,1	37,8
20.	Biztosnak érzem a munkahelyem.	A munkahely biztonsága	7	11	44,2	37,8
21.	Megfelelő információt kapok a felettesemtől.	Vezetési stílus	2,3	21,5	39	37,2
22.	Munkám során érdekes, kihívásokkal teli feladatokat látok el.	A munka jellegéhez kapcsolódó tényezők	2,3	13,4	47,7	36,6
23.	Világos számomra, hogy a fizetésem mi alapján állapítják meg.	Javadalmazás	15,1	17,4	30,8	36,6
24.	Tisztában vagyok vele, hogy a felettesem mi alapján értékeli a teljesítményem.	Vezetési stílus	8,7	19,2	36	36
25.	Mindig időben szerzek tudomást a szálloda intézkedéseiről, kezdeményezéseiről.	Munkahelyi kommunikáció	8,7	20,3	34,9	36
26.	Rendszeres visszajelzést kapok a munkám minőségére vonatkozóan	Vezetési stílus	5,2	21,5	37,8	35,5
27.	Feletteseim ösztönöznek, hogy önálló ötleteim legyenek.	Vezetési stílus	7	23,8	34,3	34,9
28.	Saját részleget érintő kérdések esetén részt vehetek a döntéshozatalban.	Vezetési stílus	10,5	21,5	33,1	34,9
29.	A munkámat megbecsülik, felettesemtől kapok dicséretet, biztatást.	Vezetési stílus	13,4	18,6	34,9	33,1
30.	A részlegünkön a munka elvégzéséhez elegendő létszámú alkalmazott van.	Munkatársakkal kialakított viszony és csoportmunka	11,6	26,2	29,7	32,6
31.	Új elvárások esetén a munkavégzéshez szükséges felkészítést megkapom.	Karrierfejlesztési és továbbképzési lehetőségek	5,2	21,5	41,9	31,4
32.	Rendszeresen kapok visszajelzést a teljesítményemről.	Vezetési stílus	8,1	30,2	36	25,6
33.	Közvetlen felettesem fontosnak tartja a szakmai fejlődésem.	Karrierfejlesztési és továbbképzési lehetőségek	8,7	26,7	40,1	24,4
34.	Úgy gondolom, hogy a munkahelyemen megfelelő lehetőségem van a (szakmai) fejlődésre.	Karrierfejlesztési és továbbképzési lehetőségek	11	27,9	39,5	21,5
35.	Rendszeresen részt vehetek a vállalaton belüli továbbképzéseken és tréningeken.	Karrierfejlesztési és továbbképzési lehetőségek	24,4	34,9	20,9	19,8
36.	Elégedett vagyok a fizetésemmel.	Javadalmazás	16,9	27,3	38,4	17,4
37.	Teljesítményemnek megfelelő javadalmazásban részesülök.	Javadalmazás	20,3	30,8	31,4	17,4

38.	Amikor jól végzem a munkámat, teljesítményemet megfelelően díjazták.	Javadalmazás	25,6	29,1	27,9	17,4
39.	A szállodán belül van lehetőségem az előmenetelre.	Karrierfejlesztési és továbbképzési lehetőségek	18	33,1	32,6	16,3
40.	Szívesen dolgozom/dolgoznék részmunkaidőben.	Munkaidő-beosztás	46,5	19,8	19,8	14
41.	A munkámhoz kevés stressz társul.	A munka mennyiségéhez kapcsolódó tényezők	20,9	34,9	32	12,2

Forrás: saját szerkesztés

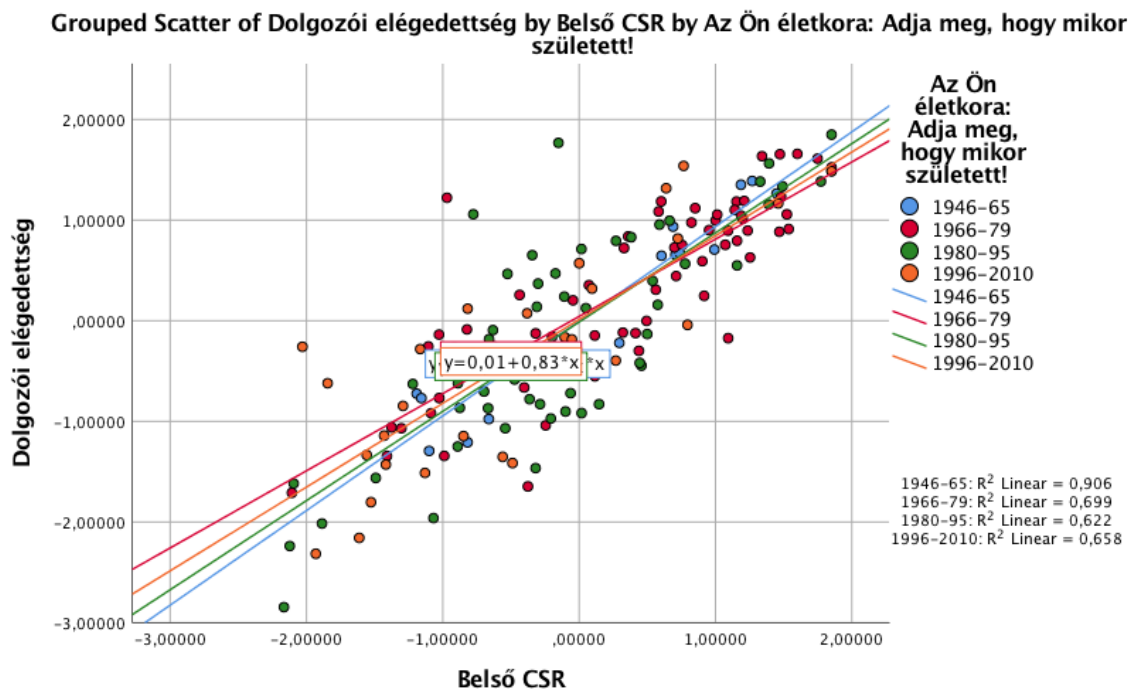
6. számú melléklet: Kapcsolatvizsgálat a belső CSR és a dolgozói elégedettség között a demográfiai jellemzők tükrében

- Demográfiai jellemző: Nem



Forrás: Saját szerkesztés

- Demográfiai jellemző: Életkor



Forrás: Saját szerkesztés

