

A DOLGOZÓI ELÉGEDETTSÉG VIZSGÁLATA A BELSŐ CSR-TEVÉKENYSÉGEK TÜKRÉBEN

ANALYSING EMPLOYEE SATISFACTION REGARDING INTERNAL CSR ACTIVITIES

A vállalatok társadalmi felelősségvállalása (corporate social responsibility, azaz CSR) a nemzetközi tendenciákkal összhangban hazánkban is egyre nagyobb figyelmet kap. A munkavállalók és a hozzájuk kötődő CSR-tevékenységek a vállalati társadalmi felelősségvállalás egyik legfontosabb dimenziói. A munkavállalókra azonban nemcsak a CSR-koncepció fordít 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 kutatás a dolgozói elégedettség és a belső CSR (vállalati társadalmi felelősségvállalás) közötti kapcsolatot vizsgálja a Balaton régió négy- és ötszillagos szállodáinak munkavállalói körében. A 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

In line with international research attention, corporate social responsibility (CSR) is receiving increases attention in Hungary as well. Workforce-related CSR activities are among the most important dimensions of CSR. Employees also play a significant role in the service sector, such as tourism and hospitality industries, because the recruitment and retention of skilled employees is a key element of success for service companies: satisfied employees are crucial to the successful operation of hotels. This study analysed the relationship between internal CSR and employee satisfaction among employees working in four- and five-star hotels in the Balaton region of Hungary. Based on the results of a questionnaire survey, it can be stated that there is a positive relationship between internal CSR and employee satisfaction. However, examining the characteristics of the hotels in question, it appears 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

Finanszírozás/Funding:

Jelen publikáció/kutatás az Európai Unió, Magyarország és az Európai Szociális Alap társfinanszírozása által biztosított forrásból az EFOP-3.6.2-16-2017-00017 azonosítójú „Fenntartható, intelligens és befogadó regionális és városi modellek” című projekt keretében jött létre.

This publication/research was supported by the “Sustainable, smart and inclusive regional and urban models” (EFOP-3.6.2-16-2017-00017) project which was co-financed by the European Union, Hungary and the European Social Fund.

Szerzők/Authors:

Dr. Raffay-Danyi Ágnes, egyetemi docens, Pannon Egyetem, (raffay.agnes@gtk.uni-pannon.hu)

Dr. Hajmásy Gyöngyi, egyetemi adjunktus, Pannon Egyetem, (hajmasy.gyongyi@gtk.uni-pannon.hu)

A cikk beérkezett: 2020. 09. 09-én, javítva: 2020. 11. 03-án, elfogadva: 2021. 02. 24-én.

This article was received: 09. 09. 2020, revised: 03. 11. 2020, accepted: 24. 02. 2021.

A globalizációs folyamat erősödésének köszönhetően egyre több vállalat a gazdasági érdekeiken túlmutatva különféle környezeti és társadalmi kérdéseket is igyekszik figyelembe venni a működése során, vagyis kiemelt figyelmet szentel a vállalati társadalmi felelősségvállalásnak (röviden: CSR, angolul: corporate social responsibility) (Feketéné Csáfor, 2009; Katona & Tessényi, 2015; Putzer, 2018; Csillag, 2010). A társadalmi felelősségvállalás alapvetően két dimenzió köré épül: a külső és a belső CSR. E kettő közül a vállalatok főként a külső CSR-ra összpontosítanak (Low, 2016). Az ide tartozó 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 pedig olyan tevékenységekre utal, amelyek közvetlenül a munkavállalók fizikai és pszichológiai környezetéhez kapcsolódnak 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). Ennek következtében a CSR alkalmazásának előnyei között szerepel az alkalmazottak motiválásának, megtartásának és az új munkaerő toborzásának elősegítése (Chan, Hon, Chan, & Okumus 2014; Appiah, 2019; Berezan, Raab, Yoo, & Love, 2013; Levy & Park, 2011; Kim, Rhou, Uysal, & Kwon 2017; Lee, Kim, Lee, & Li, 2012; Kucukusta, Mak, & Chan, 2013; Bauman & Skitka, 2012; Turner, McIntosh, Reid, & Buckley, 2019), mely a vállalati stratégia szempontjából is központi fontosságú. A társadalmilag felelős HR-menedzsment a munkavállalót, mint a vállalat lelkét tartja számon és úgy véli, hogy az elégedett, képzett és motivált munkavállalót hatékonyabb munkavégzés jellemzi. Mindezt a szolgáltató szektorban, így a turizmusban és a szállodaiparban is rendkívül fontos terület a belső CSR.

A terület fontossága ellenére azonban kevés figyelmet szentelnek azoknak a kutatásoknak, amelyek a CSR-t és annak hatásait a munkavállalók szemszögéből vizsgálják (Youn, Lee, & Lee, 2018; Bauman & Skitka, 2012). A dolgozói elégedettség vizsgálata – a belső CSR-ral elentétben – rendkívül népszerű téma a kutatók körében. Számos kutatás foglalkozik azzal, hogy mely tényezők járulnak hozzá a dolgozói elégedettség kialakulásához (Nemes & Szlávicz, 2011; Gyökér & Krajcsák, 2009; Noé, 2004; Yuen, Loh, Zhou, & Wong, 2018). Összefüggésében azonban kevés kutató vizsgálja a két tényező, azaz a belső CSR és a dolgozói elégedettség közötti kapcsolatot. Ennek következtében a kutatás fő célja e két tényező közötti kapcsolat vizsgálata a humán erőforrás-igényes szállodaipar példáján keresztül.

A tanulmány során elsőként a kutatáshoz kapcsolódó szakirodalmi háttérrel tekintjük át, illetve bemutatjuk az erre épülő létrehozott kutatási modellt. Ezt követően kerül sor a primer kutatás ismertetésére. Végezetül a kutatás eredményeinek elemzésére, a hipotézisek értékelésére, valamint a kutatásból levont következtetések alapján a

javaslatok megfogalmazására kerül sor. Mindezek mellett ismertetjük a kutatás eredményeinek gyakorlati alkalmazását és a kutatás folytatásának további lehetőségeit is, de ugyanakkor megemlítjük a kutatás korlátait is.

A kutatáshoz kapcsolódó elméleti háttér áttekintése

A kutatás során elsőként a kutatáshoz kapcsolódó szakirodalmi háttérrel ismertetjük. Először a vállalati társadalmi felelősségvállalás elméletének fejlődését és főbb fogalmi meghatározásait mutatjuk be a belső CSR-ra fókuszálva. Ezt követően a munkavállalóhoz kapcsolódó CSR-tevékenységeket vitatjuk meg, valamint megvilágítjuk a belső CSR és a humán erőforrás-menedzsment (HRM) kapcsolatát. Ezután a munkavállalói elégedettség fogalmát és az azt befolyásoló tényezőket ismertetjük, kiemelve a dolgozói elégedettség mérésére szolgáló eszközöket. A kutatás szempontjából fontos kiemelni a dolgozói elégedettség, valamint a belső CSR szolgáltató szektorban betöltött szerepét is.

A vállalati társadalmi felelősségvállalás elméletének fejlődése és fogalmi meghatározásai, kiemelve a belső CSR-t

A CSR eredete az 1930-as évekre datálható, míg a „modern kori CSR” megjelenésének valódi időszaka csak az 1950-es évekre tehető. Kezdetben a CSR-t a vállalatvezető feladatának tekintették és a munkavállalók, mint érintettek nem szerepeltek kiemelten az egyes fogalmi meghatározásokban (Bowen, 1953; Frederick, 1960). Az 1970-es években gombamód szaporodni kezdtek a CSR meghatározására irányuló kezdeményezések, melyek közül több definícióban már a munkavállalók, mint érintettek is megjelennek. Az 1971-ben megfogalmazott CED modellben, vagyis a „három koncentrikus kör elméletben” a társadalmi és környezeti felelősség mellett a munkavállalóhoz köthető jogi felelősség is megjelenik, valamint az etikai felelősséghez kapcsolódóan az alkalmazottakkal való felelős bánásmódot is magában foglalja (CED, 1971). Johnson (1971) szintén kiemeli, hogy a felelősen működő vállalat figyelembe veszi a munkavállalókat is, melyet Jones (1980) azzal egészít ki, hogy mindezt a törvény által előírtakon túl, önkéntes alapon köteles megtenni. Carroll 1979-ben alkotta meg a CSP (*Corporate Social Performance*) modellt, mely a diszkrimináció és a munkahelyi biztonság kérdésével is foglalkozik. Az 1980-as években Drucker (1984) az emberi kompetenciára és a jól fizetett munkahelyekre helyezi a hangsúlyt. Az 1980-as évek egyik meghatározó tényezője a stakeholder-elmélet megjelenése, mely számos, a belső CSR meghatározására irányuló definíció és elmélet kiindulópontjául szolgál.

A Freeman (1984) nevével fémjelzett stakeholder-elmélet (magyar szóhasználatban érintett-elmélet) szerint a vállalatnak számos érintett érdekeit kell szem előtt tartania, illetve működése során figyelembe vennie. A vállalat első számú érintettjei közé tartoznak a munkavállalók is (Aupperle, Carroll, & Hatfield, 1985; Braun, 2015). A

stakeholder-elméletet alapul véve a XXI. században a belső CSR-hoz kapcsolódó fogalmi meghatározások középpontjába kerülnek a munkavállalók, a munkavállalókkal való felelős bánásmód, valamint az alkalmazottak megbecsülése. Reder (1994) és Hopkins (1999) meghatározása például már elkülöníti a külső és belső érintetteket, mely utóbbi csoportjába sorolhatók a dolgozók is. A WBCSD, azaz a World Business Council for Sustainable Development (1999) megfogalmazása is számításba veszi az alkalmazottakat, és a következőképpen definiálja a CSR-t: az „üzleti világ elkötelezettségét jelenti, hogy hozzájáruljon a fenntartható gazdasági fejlődéshez, az alkalmazottakkal, a családjaikkal, a helyi közösséggel és a társadalom széles rétegeivel együttműködve, az életminőség javítása érdekében.” Mindezek mellett az 1990-es évek végén jött létre a GRI (*Global Reporting Initiative*), melynek célja, hogy globális szinten egy egységes keretrendszer biztosítson a fenntarthatósági jelentések készítéséhez, mely a vállalatok részéről önként vállalt tevékenység. A GRI számos munkavállalóhoz kapcsolódó szabványt is magában foglal, mint például: sokszínűség és esélyegyenlőség, egyenlő díjazás nőknek és férfiaknak, diszkriminációmentesség.

A XXI. században, főként a globalizálódó üzleti világnak köszönhetően nemzetközi szinten is erősödött az érdeklődés a CSR iránt és egyre több definíció kezeli kiemelten az alkalmazottakat. A Business for Social Responsibility (2000), Foran (2001), Jackson & Hawker (2001), Vogel (2006), Levy & Park (2011), valamint az ISO (2008) meghatározása és Berkesné (2018) koncepciója szerint a CSR olyan gyakorlatok halmazában és olyan vállalati magatartásban mutatkozik meg, ahogy a vállalat

az alkalmazottakat kezeli. Ennek fontos eleme a munkavállalók megbecsülése, a munkakörülmények fejlesztése a törvényi előírásokon túl. A XXI. század elején Európában is kezdett érdeklődés mutatkozni a társadalmi felelősségvállalás iránt. Ennek egyik lépése 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, a munkavállalóhoz kapcsolódóan is fogalmaz meg irányelveket, mint például: a munkahely biztonsága, munkahelyi egészségvédelem, oktatási és képzési programok kidolgozása és a munkaerő sokfélesége.

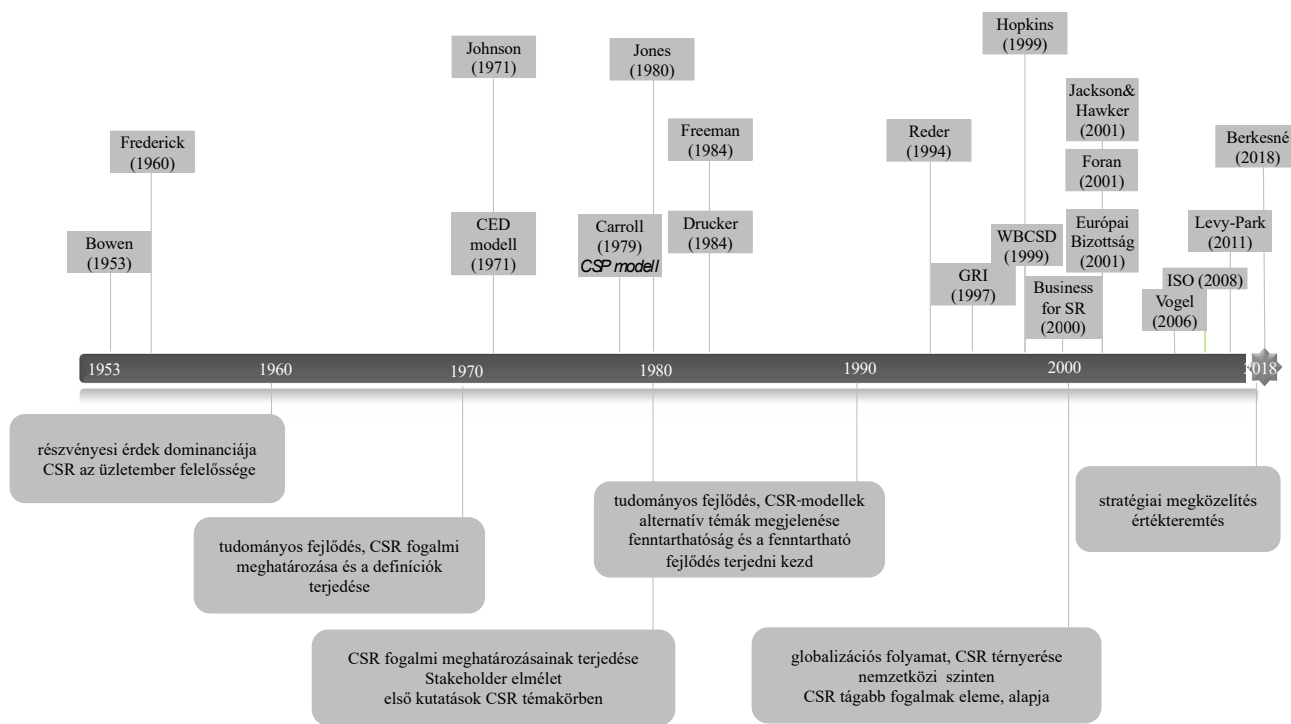
A vállalati társadalmi felelősségvállalás fogalmi meghatározásait és elméleti fejlődését tekintve át az 1. ábra. Jól látható, hogy a XXI. századra a CSR a vállalati stratégia fontos részévé vált, melynek kiemelt szereplői a munkavállalók és számos, munkavállalókra irányuló CSR-tevékenységet adaptálnak működésükbe. A következőkben ezeket a tevékenységeket tekintjük át.

A munkavállalóhoz kapcsolódó CSR-tevékenységek

A belső CSR fejlődéstörténetének áttekintése után az alábbi nemzetközi és hazai szabványokat és irányelveket, úgy mint a UN Global Compact, ILO, OECD, GRI, EU „Zöld Könyv”, CSR index, ISO26000, CSR EMAT vizsgáltuk annak érdekében, hogy a munkavállalóhoz kapcsolódó CSR-tevékenységeket meghatározzuk. Elsőként a szabványok és irányelvek rövid bemutatására kerül sor, majd

1. ábra

A CSR fejlődéstörténetének áttekintése a belső CSR szemszögéből



Forrás: szakirodalom alapján saját szerkesztés

pedig két összesítő táblázat (1. és 2. táblázat) segítségével ismertetjük a munkavállalóhoz kapcsolódó CSR-tevékenységek listáját, kiegészítve a tudományos szakirodalmi forrásokban szereplő belső CSR-tevékenységekkel.

Az ENSZ egyik kezdeményezése, a UN Global Compact tíz irányelve közül hat foglalkozik a munkavállalókkal, az emberi jogokkal és a munkaügyi szabványokkal (UNG, 2018).

Az 1919-ben létrejött ILO (*International Labour Organization, Nemzetközi Munkaügyi Szervezet*) a munkavállalók alapvető munkaügyi és szociális jogainak védelmét, a nemzetközi munkaügyi normák fenntartását és fejlesztését tűzte ki célul (ILO, 2018). 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 (<https://www.oecd.org/>).

A munkavállalók szempontjából a szervezet a hatékony képzési és oktatási rendszer kialakítását hangsúlyozza, amely biztosítja a dolgozók számára a munkáltatók által fontosnak vélt készségeket, valamint lehetőséget kínál és ösztönzi az alkalmazottak élethosszig tartó tanulását. Mindemellett fontos a munkavállalók szociális védelme, az esélyegyenlőség és az egyenlő bánásmód elve. Fontos pontja továbbá a megfelelő munkakörülmények kialakítása és a nemek közötti különbségek csökkentése.

A GRI (*Global Reporting Initiative*) független nemzetközi szervezetként segíti a vállalatokat a fenntarthatósági jelentések elkészítésében, mely egyébként önként vállalt tevékenység a cégek részéről, ahogy azt már korábban is említettük.

Az Európai Bizottsághoz kötött „Zöld Könyv” a vállalati társadalmi felelősségvállalás európai elterjedésének segítését és egy egységes európai keretrendszer biztosítását célozza. A „Zöld Könyv” kiemeli a munkavállalók szerepét és úgy véli, az alkalmazottakkal kialakított viszony nagyban befolyásolja a vállalat sikerességét. Ennek következtében több, munkavállalókra irányuló irányelvet is megfogalmaztak.

A 2009-ben a Reputation Institute and Boston College létrehozott CSR-index egyik dimenziója szintén a munkahelyhez kötődik. Itt főként az alkalmazottakkal való méltányos bánásmódot és a tisztességes bér fizetését emelik ki. A Boston College a „Zöld Könyv”-höz hasonlóan a vállalati siker kulcsaként tekint az elégedett dolgozókra.

Az ISO26000 szabvány 2010-ben jött létre. A társadalmi felelősségvállalás hét alapvető elemét határozza meg, melyek közül kettő is szervesen kapcsolódik a munkavállalókhoz: az emberi jogok és a munkaügyi gyakorlatok.

A CSR EMAT-ot (*a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának kiválósági és menedzsmentértékelési eszköze*) Berkesné dolgozta ki 2018-ban. A CSR EMAT szerint a CSR-konceptió területei közé tartozik a menedzsment, a munkavállalók, a környezet, a társadalom, a termék és a szolgáltatás.

1. táblázat

A munkavállalóhoz kapcsolódó CSR-tevékenységek / I.

	UN Global Compact	ILO	OECD	GRI	EU „Zöld Könyv”	CSR index	ISO 26000	CSR EMAT	Szakirodalom
<i>Etikus magatartás</i>						x			
Egyenlő bánásmód (non diszkrimináció), esélyegyenlőség	x	x	x	x	x			x	x
Kényszmunka, 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 visszaülleszkedés segítése, anyasági védelem		x							
Egyesülési szabadság, kollektív jogok	x	x	x	x				x	
<i>Kapcsolat a munkavállalók és a munkáltatók között</i>				x			x		
Magatartási etikai kódex									x
Munkavállalók felhatalmazása					x				
Rendszeres tájékoztatás a vezetés részéről					x			x	
A vezetés lehetőséget biztosít a dolgozóknak ötleteik, véleményük megosztására		x							
Korrekt viszony a menedzsment és a munkavállalók között								x	
Dolgozóielégedettség-felmérés								x	x

Forrás: saját szerkesztés

Ahogy az egyes szabványok és irányelvek is mutatják, a munkavállalók kiemelt szerepet töltenek be a CSR-konceptióban, és a dolgozói elégedettség növelésében is rendkívül fontos szerepük van. Ennek következtében bővebben is szó lesz a belső CSR és humánerőforrás-menedzsment kapcsolatáról, a dolgozói elégedettség fontosságáról, és arról, mely tényezők járulnak hozzá annak kialakulásához.

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-Refaie, 2015; Cheema & Javed, 2017; Karoliny, 2009). A 3. táblázat azokat a tevékenységeket foglalja össze, amelyek révén a CSR hozzá-

2. táblázat

A munkavállalóhoz kapcsolódó CSR-tevékenységek / II.

	UN Global Compact	ILO	OECD	GRI	EU „Zöld Könyv”	CSR index	ISO 26000	CSR EMAT	Szakirodalom
<i>A munka feltételei és szociális védelem</i>		X					X		
Munka-magánélet egyensúly		X			X			X	X
Családi nap, gyereknap a munkavállalók és gyermekeik részére									X
<i>Társadalmi párbeszéd</i>		X					X		
Munkaerő sokszínűsége				X	X	X			
Helyi munkaerő foglalkoztatása								X	X
Megváltozott munkaképességű alkalmazottak foglalkoztatása					X				X
Szakmai gyakorlatos hallgatók foglalkoztatása					X				X
Szállodalátogatás középiskolai és felsőfokú intézmények hallgatói számára									X
<i>Munkahelyi egészségvédelem és biztonság (törvényi előírásokon felül)</i>		X	X	X	X		X	X	
Egészség- és sportprogramok, egészségügyi szűrések									X
Egészséges és tisztességes munkakörülmények								X	X
<i>Emberi fejlődés, előrelépési lehetőség és képzés</i>		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

A CSR és a humánerőforrás-menedzsment kapcsolata

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.

Ebben nyújt segítséget a szervezeteknek a CSR, különösképp a belső CSR, amely olyan tevékenységekre utal, amelyek közvetlenül kapcsolódnak a munkavállalók fizikai és pszichológiai környezetéhez és kiemelt figyelmet szentelnek a munkavállalók egészségének és jólétének, valamint hangsúlyt fektetnek az alkalmazottak képzésére, az esélyegyenlőségre és a munka-magánélet egyensúlyára (Turker, 2009; Vives, 2006; Csapóné & Tóth, 2017; Low & Ong, 2015). A HRM úgyszintén számos, munkavállalóhoz kötődő tevékenységet foglal magában, beleértve

járolhat 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.

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 a munkavállalók alkotják a vállalkozás lelkét, ők a vállalat elsősorú érintettjei. Továbbá a CSR-stratégia kapcsán is hangsúlyozza a HRM szerepének fontosságát, mivel az elégedettebb, képzettebb és motiváltabb munkavállalók hatékonyabb munkát végeznek.

3. táblázat

Példák az egymást kölcsönösen segítő CSR-HRM-gyakorlatokra

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

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

A dolgozói elégedettség és befolyásoló tényezői

Mivel a dolgozói elégedettségnek számos pozitív hozzáadéka van a vállalat sikeressége szempontjából, ezért rendkívül fontos, hogy a vezetők tisztában legyenek azokkal a tényezőkkel, amelyek befolyásolják a dolgozói elégedettséget.

Az elégedett dolgozó produktívabb, elkötelezettebb, kevesebbet hiányzik, és kevesebb hibát is vét a munkavégzés során (Yuen et al., 2018), ezáltal az elégedett dolgozók képesek minőségi szolgáltatást nyújtani (Hallowell, Schlesinger, & Zornitsky, 1996; Rodríguez-Antón & Alonso-Almeida, 2011; Yeh, 2013; Al Refaie, 2015; Yoon & Suh, 2003).

Locke (1976) szerint a dolgozói elégedettség „kellemes vagy pozitív érzelmi állapot, amelyet a munkavégzésének, valamint a munkahelyi tapasztalatainak értékelése eredményez” (p. 1300). Bakacsi (2002) munkához kapcsolódó attitűdként definiálja a dolgozói elégedettséget, melynek kialakulásában fontos szerepe van annak, hogy az elvégzett munkát és az érte kapott javadalmazást mennyire tekint méltányosnak a munkavállaló, mennyire támogatók a munkafeltételek, a munkahelyi légkör, továbbá a vezető és a munkatársak. Nagy (2004, p. 24) szerint „Az elégedettség jelentése, hogy az alkalmazottak szeretnek a vállalatnál dolgozni, fizetésük, munkakörülményeik, illetve az egyéb munkavégzéshez kapcsolódó tényezők megfelelnek elvárásaiknak.”

Ezzel egyetemben megállapítható, hogy a dolgozói elégedettség rendkívül komplex fogalom, így közvetlenül nem mérhető, csak a munkavállalók más attitűdjein keresztül. A dolgozói elégedettség mérésére szolgáló és széles körben alkalmazott kérdőíveket, mint például a Minnesota Questionnaire, a Job Descriptive Index és a Job Satisfaction Survey (Jánosi & Kersch, 2008) is több dimenzióra alapozva alakították ki. Ezeket a tényezőket mutatja be a 4. táblázat.

A dolgozói elégedettség mérésével foglalkozó kérdőívek mellett számos kutató foglalkozik a dolgozói elégedettséget befolyásoló tényezők meghatározásával. Áttekintve ezeket a kutatásokat megállapítható, hogy az egyéni kiváltó okok (például demográfiai jellemzők) és a külső környezeti kiváltó okok (például elhelyezkedési lehetőségek) mellett a dolgozói elégedettséget befolyásoló tényezők két nagyobb csoportba sorolhatók, úgymint: munkával kapcsolatos tényezők és a dolgozó elégedettség-reható szervezeti tényezők (5. táblázat).

Az egyéni kiváltó okok közé sorolható a demográfiai jellemzők (például: nem, életkor, képzettségi szint) mellett a munkahelyen betöltött pozíció, a munkaviszony hossza, valamint a munkahely nagysága (Nemes & Szlávics, 2011; Borjas, 1979; Miller, 1990; Clark, 1996, 1997; Clark & Oswald, 1996).

A munkával kapcsolatos tényezők közé tartoznak a munka jellegéhez és a munka mennyiségéhez kapcsolódó tényezők (Hackman & Oldham, 1976). A munka jellegéhez kapcsolódó tényezők közé sorolható, hogy a munka mennyire érdekes és milyen mértékben jelent kihívást

a dolgozónak (Ineson, Benke & László, 2013; Nemes & Szlávicz, 2011; Szabó-Bálint, 2018).

4. 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 (felső vezetés 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

A dolgozó elégedettségre ható szervezeti tényezők közé tartozik a vezetési stílus, mely a közvetlen felettséssel és a vezetőséggel való viszonyt egyaránt magában foglalja (Gyökér & Krajcsák, 2009; Alegre, Mas-Machuca, & Berbegal-Mirabent, 2016; Byun, Karau, Dai & Lee, 2018; Matzler & Renzl, 2007). Rendkívül fontos tényező, hogy a dolgozók rendszeresen kapjanak visszajelzést, visszacsatolást az általuk nyújtott teljesítményről (Allen, Shore, & Griffeth, 2003; Alegre et al., 2016; Bohnné, 2005; Zhao, Ghiselli, Law & Ma, 2016). Ezen túlmenően fontos szerepük van a karrierfejlesztési és továbbképzési lehetőségeknek és ezzel összefüggésben a vállalatban belüli előrelépési lehetőségeknek is (Bohnné, 2005; Gyökér & Krajcsák, 2009; Fehér & Bencsik, 2007; Ineson et al., 2013; Lundberg, Gudmundson & Andersson, 2009; Matzler & Renzl, 2007; Spinelli & Canavos, 2000; Yuen et al., 2018; Zopiatis, Constanti & Theocharous, 2014; Szabó-Bálint, 2018; Kong, Cheung & Song, 2012). A szervezeti kommunikáció szintén jelentős mértékben járulhat hozzá a dolgozói elégedettség kialakulásához (Alegre et al., 2016; Lundberg et al., 2009; Matzler & Renzl, 2007; Yuen et al., 2018). E téren fontos a megfelelő közvetlen felettes-beosztott, felső vezetés-beosztott, valamint beosztott-beosztott közötti kommunikáció. A munkahely biztonsága, a munkahely

elvesztésétől való félelem szintén nagy mértékben befolyásolja a dolgozói elégedettséget (Bohnné, 2005; Gyökér & Krajcsák, 2009). A javadalmazást tekintve mind az anyagi, mind pedig a nem anyagi javadalmazásnak (például szóbeli dicséret) is szerepe van a dolgozói elégedettség alakulásában (Gallardo, Sanchez-Canizares, Lopez-Guzman, & Jesus, 2010; Gyökér & Krajcsák, 2009; Lundberg et al., 2009; Matzler & Renzl, 2007; Spinelli & Canavos, 2000; Yuen et al., 2018; Zopiatis et al., 2014). A munkatársakkal kialakított viszony és csoportmunka szintén hatással van a dolgozók elégedettségére (Alegre et al., 2016; Gallardo et al., 2010; Lundberg et al., 2009; Matzler & Renzl, 2007; Yuen et al., 2018). Mivel a dolgozók életük jelentős részét munkahelyükön töltik, így jelentős szerepe van a rugalmasságnak, a munka-magánélet egyensúlyának és a munkaidő-beosztásnak (Alegre et al., 2016; Nemes & Szlávicz, 2011; Yang, 2010; Yuen et al., 2018; Géring, 2016; Primecz et al., 2014). 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).

5. táblázat

A dolgozói elégedettséget befolyásoló tényezők

<i>1. Munkával kapcsolatos tényezők</i>
• Munka jellegéhez kapcsolódó tényezők
• Munka mennyiségéhez kapcsolódó tényezők
<i>2. Dolgozói elégedettségre ható szervezeti tényezők</i>
• Vezetési stílus
• Karrierfejlesztési és továbbképzési lehetőségek
• Munkahelyi kommunikáció
• A munkahely biztonsága
• Javadalmazás
• Munkatársakkal kialakított viszony és csoportmunka
• Munkaidő-beosztás
• Munkakörülmények

Forrás: szakirodalom alapján saját szerkesztés

Az elégedett dolgozóknak a szolgáltató szektorban, így a turizmusban és a szállodaszektorban is kiemelt szerepük van, hiszen a szakképzett munkaerő toborzása és megtartása kulcsfontosságú eleme a szolgáltatást nyújtó vállalkozások sikeres működésének (Youn et al., 2018), így a primer kutatás a szállodaiparra fókuszál. Az e téren végzett korábbi kutatások már rávilágítottak a CSR alkalmazásának pozitív belső következményeire. Eszerint a munkavállalók által észlelt CSR pozitívan befolyásolja a munkavégzés minőségét, elkötelezettségüket a vállalat iránt (Kim et al., 2017; Verčič & Čorić, 2018). Ezek a 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 pedig azt mutatják, hogy esze-

rint a négy CSR-hoz kapcsolódó terület (gazdasági, jogi, etikai felelősség és filantrópia) közül az etikai felelősség áll szignifikáns kapcsolatban a dolgozói elégedettséggel. Mindezek alapján úgy véljük, hogy az általánosságban vett dolgozói elégedettség mérése mellett érdemesebb fókuszáltabban, vagyis a belső CSR-ra összpontosítva vizsgálni annak kapcsolatát a dolgozói elégedettségre nézve. Mindezek mellett felmerül az a kérdés is, hogy ugyanakkor a vállalat (jelen esetben szálloda) mérete és tulajdonviszonya befolyásolja-e a CSR alkalmazását. A kutatás ezekre a kérdésekre keresi a választ a következőkben bemutatott hipotézisek segítségével.

A kutatás

A kutatás során elsőként a hipotézisek megfogalmazására és a kutatási modell felvázolására került sor. Az adatgyűjtést és az adatfeldolgozást követően megtörtént az adatok elemzése, az SPSS elemző szoftver segítségével. Ezután következnek az eredmények, illetve a kutatás gyakorlati alkalmazásának bemutatása, valamint a kutatás folytatásának további lehetőségeit is felvázoljuk.

A hipotézisek megfogalmazása

1. Hipotézis

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

Mivel a szakirodalomban számos kutatás rávilágított 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), így az első hipotézis a belső CSR és a dolgozói elégedettség közötti pozitív kapcsolatot feltételezi.

2. Hipotézis

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

2.a. Hipotézis: A szálloda tulajdonviszonya és a belső CSR-tevékenységek alkalmazása között kapcsolat van.

2.b. Hipotézis: A szálloda mérete és a belső CSR-tevékenységek alkalmazása között kapcsolat van.

Mivel a szállodaiparban főként a globálisan működő multinacionális szállodaláncok járnak élen a CSR-tevékenységek alkalmazásában, ezért feltételezhető, hogy a szálloda tulajdonviszonya (szállodalánc tagja vagy független szálloda), valamint a szálloda mérete 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 dolgozók elégedettsége.

3.b. Hipotézis: A munkavállalók neme és a dolgozói elégedettség között kapcsolat van.

3.c. Hipotézis: A munkavállalók iskolai végzettsége és a dolgozói elégedettség között kapcsolat van.

A 3. és a 4. hipotézis abból a feltételezésből indul ki, amely a szakirodalom-feldolgozás során is megállapítást nyert, hogy az egyéni kiváltó okok is hatással vannak a dolgozói elégedettség alakulására. Ennek következtében feltételezzük, hogy a dolgozó elégedettségi szintje és neme, életkora, valamint iskolai végzettsége között összefüggés áll fenn. Ezen felül feltételezzük 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 munkavállalók beosztása és a dolgozói elégedettség között kapcsolat van.

4.b. Hipotézis: A munkavállalók jelenlegi munkahelyükön eltöltött ideje és a dolgozói elégedettség között kapcsolat van.

4.c. Hipotézis: A munkavállalók szállodaiparban eltöltött ideje és a dolgozói elégedettség között kapcsolat van.

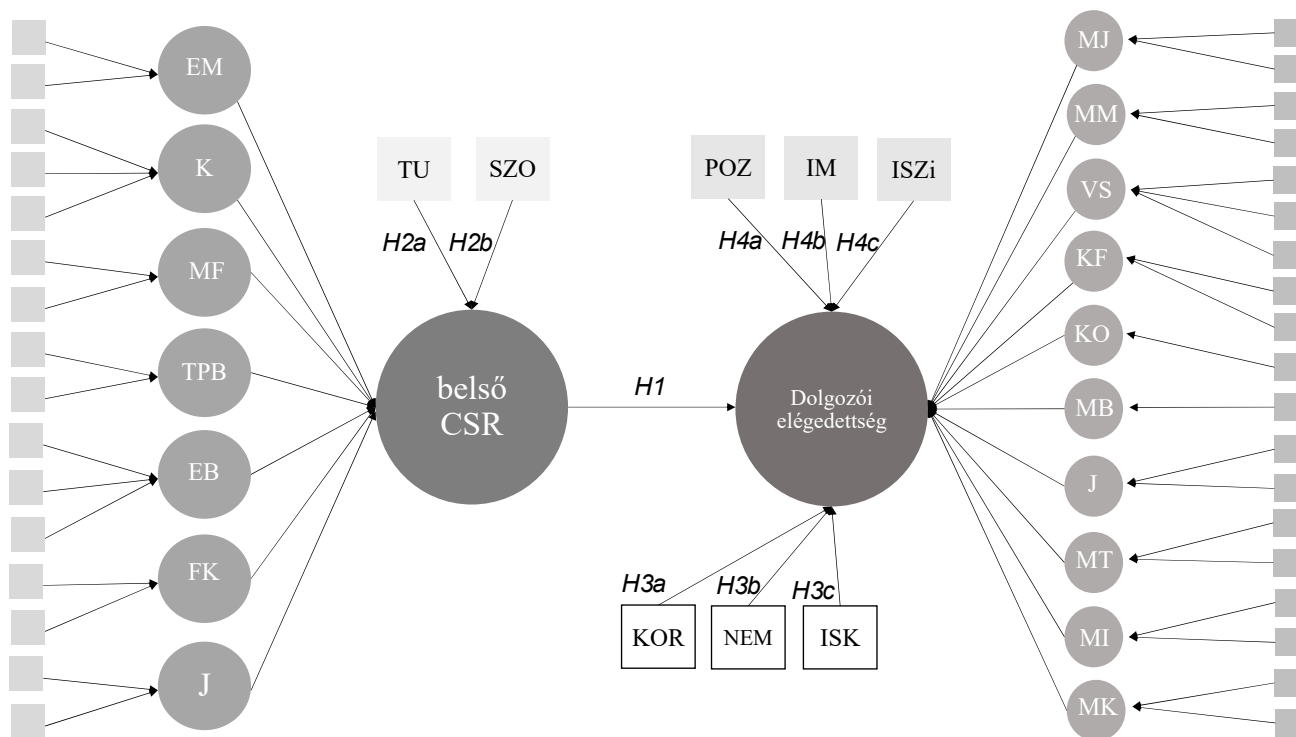
Kutatási modell

A szakirodalom alapján, valamint a hipotézisekben megfogalmazott feltevések megjelenítésére dolgoztuk ki a 2. ábrán látható kutatási modellt. A kutatási modell mind a belső CSR-t, mind pedig a dolgozói elégedettséget, mint látens változót jeleníti meg, mivel közvetlenül nem, csak bizonyos tényezőkön keresztül mérhető.

A minta megválasztása, adatgyűjtés

A kutatás, ahogy már említettük, a szállodaszektorra, azon belül is a Balaton régió négy- és ötcsillagos szállodáiban dolgozó alkalmazottakra fókuszál. Kucukusta et al. (2013), McGehee (2009) és Strahilevitz & Myers (1998) ugyanis rávilágítottak arra, hogy a felsőkategóriába tartozó szállodák esetén fontosabb és még inkább jellemző a különféle CSR-tevékenységek alkalmazása. A kutatás szempontjából négy- és ötcsillagos kategóriába tartoznak azok a szállodák, amelyek Hotelstars Union (HSU) minősítéssel rendelkeznek, mivel a Hotelstars egy egységes követelményrendszert takar az európai szállodák csillagbesorolására vonatkozóan. A kutatás az osztályba sorolás mellett területileg is lehatárolta a sokaságot, ugyanis Budapest, vagyis a főváros után a Balaton hazánk második legnépszerűbb desztinációja, melyet évente több millió belföldi és külföldi turista keres fel (MTÜ, 2018). A belföldi turizmust tekintve pedig egyértelműen a Balaton a legnépszerűbb úti cél. A Balatont és környékét a Magyar Turisztikai Ügynökség (MTÜ) által meghatározott Ba-

A kutatási modell



Forrás: saját szerkesztés

Jelmagyarázat a kutatási modellhez:

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

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=Javalmazás; MT=Munkatársak, csoportmunka; MI=Munkaidő-beosztás; MK=Munkakörülmény

laton Kiemelt Fejlesztési Térségként értelmezi a kutatás, amely földrajzilag, turisztikailag és társadalmi identitásában jól körülhatárolható régió (MTÜ, 2018).

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. A kérdőív összeállítását a szakirodalom-feldolgozás alapján meghatározott tényezők segítségével történt, így alkalmas a belső CSR és a dolgozói elégedettség közötti kapcsolat, valamint a szállodák belső CSR-tevékenységének mérésére, és emellett a szállodai alkalmazottak dolgozói elégedettségének mérését is lehetővé teszi.

A kérdőív témáit tekintve az alábbi fő részekre osztható:

- munkavállalókra irányuló társadalmi felelősségvállalásra vonatkozó kérdések (az 1. és a 2. táblázatban található tényezők alapján),
- dolgozói elégedettségre vonatkozó kérdések (az 5. táblázatban található tényezők alapján),
- átfogó kérdések a munkahelyével kapcsolatban (például: Mennyire érzi magát elégedettnek jelenlegi munkahelyével?),

- munkahelyi jellemzők (például: jelenlegi munkahelyén betöltött pozíció),
- demográfiai adatok.

A válaszadóknak egy négyfokozatú skálán kellett értékelniük a munkavállalókra irányuló társadalmi felelősségvállalásra vonatkozó tényezőket, aszerint, hogy mennyire jellemzőek jelenlegi munkahelyükre (1 - egyáltalán nem jellemző, 4 - teljes mértékben jellemző). A válaszadóknak szintén egy négyfokozatú skálán kellett értékelniük a dolgozói elégedettséget befolyásoló tényezőket, aszerint, hogy mennyire elégedettek azzal a jelenlegi munkahelyükön (1 - teljes mértékben elégedetlen, 4 - teljes mértékben elégedett).

Mivel nem áll rendelkezésre hivatalos statisztikai adat arra vonatkozóan, hogy a Balaton régió Hotelstars Union által minősített négy- és ötszillagos szállodáiban mekkora alkalmazotti létszám jellemző, ezért a kiválasztott szállodák információszolgáltatására hagyatkoztunk. A kapott válaszok alapján elmondható, hogy a kérdőív kitöltésének időpontjában összesen 1453 fő dolgozott a

Balaton régió négy- és ötesillagos szállodáiban. A kérdőívet összesen 172 fő töltötte ki, akiknek a válaszait összevontan elemeztük. A válaszadók főbb jellemzőit a következő rész mutatja be.

A vizsgált minta legfontosabb jellemzői

A válaszadók demográfiai jellemzőit mutatja a 6. táblázat. A táblázat alapján elmondható, hogy a válaszadók többsége (57,6%) nő. Életkorukat tekintve a válaszadók többsége (38,4%) 1980 és 1995 között született. Iskolai végzettséget tekintve a válaszadók 44,8%-a felsőfokú végzettséggel rendelkezik (felsőfokú szakképzés vagy egyetem/főiskola). Családi állapotot tekintve közel azonos arányban képviseltetik magukat a gyermektelenek (52,3%) és a gyermekesek (47,7%).

Egy külön táblázat (7. táblázat) mutatja be a válaszadók munkahelyi jellemzőit. Itt látható, hogy a válaszadók milyen pozícióban és milyen részlegen dolgoznak jelenlegi munkahelyükön. A táblázat alapján megállapítható, hogy a mintában szereplők mióta dolgoznak jelenlegi munkahelyükön és mióta dolgoznak a szállodaiparban. Jól látszik, hogy a válaszadók többsége (74,4%) beosztottként dolgozik, míg 18% középvezetőként, 7,6% pedig felső vezetőként. Részleget tekintve a mintában szereplő válaszadók 23,8%-a az éttermi részlegen dolgozik. Őket követik a front office részlegen dolgozók (20,3%). A többi részleg ennél alacsonyabb arányban képviselteti magát a válaszadók között. Jól látszik, hogy a válaszadók többsége (65,1%) több mint öt éve dolgozik a szállodaiparban. A válaszadók 45,3%-a pedig több mint öt éve áll munkaviszonyban a jelenlegi munkahelyével.

6. táblázat

A válaszadók demográfiai jellemzői

	Válaszadók száma (fő)	Válaszok megoszlása (%)
Nem		
Férfi	73	42,4
Nő	99	57,6
Életkor		
1946-1965 között született	15	8,7
1966-1979 között született	64	37,2
1980-1995 között született	66	38,4
1996-2010 között született	27	15,7
Iskolai végzettség		
8 általános	7	4,1
Szaktanulmányok/szakiskola	33	19,2
Középfokú	55	32
Felsőfokú szakképzés	28	16,3
Egyetem/főiskola	49	28,5
Családi állapot		
Gyermektelen	90	52,3
Gyermekes 10 év alatti gyerek(ek) mellett	18	10,5

Gyermekes 10 év feletti gyerek(ek) mellett egy háztartásban	25	14,5
10 év alatti és 10 év feletti gyermeket is nevelők	12	7
Gyermekes gyerekekkel külön háztartásban	27	15,7

Forrás: saját szerkesztés

7. táblázat

A válaszadók munkahelyi jellemzői

	Válaszadók száma (fő)	Válaszok megoszlása (%)
A válaszadók jelenlegi munkahelyén betöltött pozíciója		
Vezető/felső vezető	13	7,6
Középvezető	31	18
Beosztott	128	74,4
A válaszadók megoszlása, aszerint melyik részlegen 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 szállodaiparban		
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 jellemzőinek bemutatása után kerül sor a hipotézisek vizsgálatára és a kutatás eredményeinek bemutatására.

A hipotézisek vizsgálata és a kutatás eredményeinek ismertetése

A kutatás eredményeit foglalja össze a 8. táblázat, mely egyben a hipotézisek vizsgálatát is magában foglalja.

Az 1. hipotézis vizsgálatához elsőként faktorelemzést, azon belül főkomponens-elemzést végeztünk annak érdekében, hogy a két látens változó, vagyis a belső CSR és a dolgozói elégedettség mérhető összehasonlítható legyen. Mivel az első hipotézis a belső CSR és a dolgozói elégedettség közötti pozitív kapcsolatot feltételezi, így a kapcsolat vizsgálatának érdekében korrelációelemzést végeztünk. Az elvégzett korrelációelemzés igazolta, hogy a két változó között szignifikáns kapcsolat van. A kapcsolat erőssége pedig 0,838, amely erős pozitív kapcsolatot jelez a két változó között, vagyis a hipotézis *bizonyítást nyert*.

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 vizsgálatához alkalmazott független mintás t-próba nem mutatott szignifikáns kapcsolatot (Sig.=0,127) a két tényező között, tehát a hipotézis *nem nyert bizonyítást*.

A 2.b. hipotézis a szálloda mérete és a belső CSR-tevékenységek közötti kapcsolatot feltételezi. A hipotézis-vizsgálat ebben az esetben a Pearson-féle korreláció segítségével történt. Mivel a kapott eredmény nem mutat szignifikáns kapcsolatot a két változó között, a szignifikanciaszint ugyanis 0,853, így a hipotézis *nem nyert bizonyítást*. Mindezek tükrében megállapítható, hogy *nincs kapcsolat a szálloda mérete és a belső CSR-tevékenységek alkalmazása között*. A 2. hipotézis alapján tehát megállapítható, hogy a szálloda méretétől és tulajdonviszonyától függetlenül megvalósítható a belső CSR egy szállodában.

A 3.a. hipotézis, vagyis a munkavállalók életkora és a dolgozói elégedettség közötti kapcsolat vizsgálatának érdekében Spearman-féle rangkorreláció számítását végeztünk. Ennek vizsgálatához azonban elsőként a dolgozói elégedettség felosztására volt szükség, mert a változó faktorelemzéssel lett megalkotva és annak megfelelően arányskála került kialakításra. Ahhoz azonban, hogy az életkor ordinális skálájával össze tudjuk vetni szükség van arra, hogy a dolgozói elégedettséget is ordinális skálán értelmezhetővé tegyük. Ennek megfelelően a dolgozói elégedettség négy kategóriába soroltuk (minimum -1, -1-0, 0-1, 1-maximum), mivel a kérdőívben a különböző tényezőket négyfokú skálán mértük. A kapott eredmények alapján látható, hogy szignifikáns kapcsolat van a két változó között. A Spearman-féle rangkorreláció értéke -0,236, mely mérsékelten gyenge kapcsolatot feltételez az életkor és a dolgozói elégedettség között. Ez alapján elmondható, hogy a hipotézis *bizonyítást nyert*, vagyis a *munkavállaló életkora és a dolgozói elégedettség között van kapcsolat*.

A 3.b. hipotézis a munkavállaló neme és a dolgozói elégedettség közötti kapcsolatot feltételezi. A hipotézis vizsgálatához szintén független mintás t-próbát alkalmaztunk. A t-test ebben az esetben azt mutatja, hogy nincs szignifikáns kapcsolat az átlagok között (Sig.=0,345), tehát a hipotézis *nem nyert bizonyítást, tehát nincs kapcsolat a munkavállaló neme és a dolgozói elégedettség között*.

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 szintén Spearman-féle rangkorrelációt számítottunk. Az eredmények azt mutatják, hogy nincs szignifikáns kapcsolat a két tényező között (Sig.= 0,546). Tehát a hipotézis *nem nyert bizonyítást, vagyis nincs kapcsolat a munkavállaló iskolai végzettsége és a dolgozói elégedettség között*.

A 4.a. hipotézis feltételezése alapján a munkavállalók beosztása és a dolgozói elégedettség között kapcsolat van. A rangkorreláció-számítás elvégzése után látható, hogy szignifikáns kapcsolat van a munkavállalók beosztása és a dolgozói elégedettség között. A Spearman-féle rangkorrelációs együtttható értéke -0,27, mely mérsékelten közepes kapcsolatot mutat a változók között. A rangkorrelációs együtttható értéke ugyanakkor megmutatja azt is, hogy minél magasabb pozícióban van egy dolgozó annál elégedettebb. A kapott eredmények alapján elmondható, hogy a hipotézis *bizonyítást nyert*.

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.

Az eredmények 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. Mindezek alapján elmondható, hogy a hipotézis *bizonyítást nyert*.

A 4.c. hipotézis azt feltételezi, hogy a munkavállalók szállodaiiparban eltöltött ideje és a dolgozói elégedettség között kapcsolat van. A szállodaiiparban 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 mérsékelten pozitív kapcsolatot mutat a változók között, vagyis a hipotézis *bizonyítást nyert*.

A 4. hipotézis alhipotézisei (4.a., 4.b., 4.c.) tehát azt mutatják, hogy mérsékelt kapcsolat van a Balaton régió felsőkategóriás szállodáiban dolgozó munkavállalók munkahelyi jellemzői (munkavállalók beosztása, jelenlegi munkahelyükön eltöltött idő és a szállodáikban eltöltött idő) és a dolgozói elégedettség között.

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%).

8. táblázat

A kutatás eredményeinek összefoglalása

Hipotézis sorszama	Hipotézis megfogalmazása	Alkalmazott módszer	Eredmény
1. Hipotézis	A belső CSR és a dolgozói elégedettség között pozitív kapcsolat van.	korrelációelemzés	bizonyítást nyert
2.a. Hipotézis	A szállodalánchoz tartozó szállodák esetén jellemzőbb a belső CSR-tevékenységek alkalmazása, mint a független szállodákban.	független mintás t-próba	nem nyert bizonyítást
2.b. Hipotézis	Minél nagyobb kapacitású a szálloda, annál inkább jellemző a belső CSR-tevékenységek alkalmazása.	Pearson-féle korreláció	nem nyert bizonyítást
3.a. Hipotézis	Az életkor előrehaladtával nő a dolgozók elégedettsége.	Spearman-féle rangkorreláció	bizonyítást nyert
3.b. Hipotézis	A női dolgozók elégedettsége magasabb, mint a férfiaké.	független mintás t-próba	nem nyert bizonyítást
3.c. Hipotézis	A magasabb végzettséggel rendelkező szállodai alkalmazottak elégedettebbek.	Spearman-féle rangkorreláció	nem nyert bizonyítást
4.a. Hipotézis	A magasabb szállodai pozícióhoz nagyobb dolgozói elégedettség társul	Spearman-féle rangkorreláció	bizonyítást nyert
4.b. Hipotézis	A jelenlegi munkahelyen eltöltött idő növekedésével nő a dolgozói elégedettség.	Spearman-féle rangkorreláció	bizonyítást nyert
4.c. Hipotézis	A szállodáikban eltöltött idő növekedésével nő a dolgozói elégedettség.	Spearman-féle rangkorreláció	bizonyítást nyert

Forrás: saját szerkesztés

A kutatás eredményeinek gyakorlati alkalmazása

A kutatás célja az volt, hogy a belső CSR tükrében (alkalmazottakhoz kapcsolódó CSR-tevékenységek) vizsgálja az alkalmazottak dolgozói elégedettségét a Balaton régió négy- és ötszillagos szállodáiban dolgozó munkavállalók körében. A kutatás során egy olyan kérdőívet állítottunk össze, melynek segítségével mérhető a két tényező közötti kapcsolat, a szállodák belső CSR-tevékenysége és az is, hogy mely tényezők járulnak hozzá leginkább a dolgozók elégedettségéhez.

Az eredmények segítségével tehát a szállodavezetők képet kaphatnak arról, mely tényezők járulnak hozzá leginkább dolgozóik elégedettségéhez, így azokat a dolgozói elégedettség javításához is fel tudják használni, melynek rendkívül fontos szerepe van a dolgozói elkötelezettség növelésében, a fluktuáció csökkentésében. A kutatás eredményeinek segítségével továbbá meghatározhatók azok a területek, amelyek a válaszadók értékelése alapján fejlesztésre szorulnak és ezzel egyetemben azok a tényezők is, amelyekkel elégedettek a dolgozók, így azokat mindenképp érdemes megtartani és erősíteni.

A kérdőív kitöltőinek válaszai alapján a Balaton régió felsőkategóriás szállodáiban a leginkább jellemző belső CSR-tevékenységek az alábbiak:

1. emberi jogok tiszteletben tartása (etikus magatartás) (59,9%),

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 dolgozói elégedettséget tekintve 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 díjazzzák (javalmazás) (25,6%),

3. rendszeresen részt vehetek a vállalaton belüli továbbképzéseken és tréningeken (*karrierfejlesztési és továbbképzési lehetőségek*) (24,4%),

A kutatás folytatásának további lehetőségei

A jelenlegi kutatás folytatásaként más területen is érdemes megvizsgálni a belső CSR és a dolgozói elégedettség kapcsolatát. A kutatás során kialakított kérdőív nemcsak szállodák, hanem más, szolgáltató szektorban működő vállalkozások esetén is alkalmazható, esetleges kisebb módosítással.

A vállalatok szempontjából továbbá érdemes lenne a dolgozói elégedettséggel összefüggésben megvizsgálni a munkavállalók szervezet iránti elkötelezettségét és a vállalaton belüli fluktuációt.

A kutatás korlátai

A kutatás korlátjának tekinthető, hogy az adatgyűjtést jelentősen nehezítette a kérdőív online formában történő kiküldését követően bekövetkezett COVID-19 járvány, amely súlyosan érintette a hazai turizmust is.

A hazai turizmus dinamikus emelkedő növekedési pályáját törte meg 2020 márciusában a COVID-19, vagy más néven koronavírusjárvány. A COVID-19 járvány hatására 2020. március 15-től kezdve drasztikus csökkenésnek indult a vendégszám, valamint a főszezonra lefoglalt szállások jelentős százalékat is lemondták. Ahogy Guller Zoltán, a Magyar Turisztikai Ügynökség (MTÜ) vezérigazgatója fogalmazott: „a turizmus-vendéglátás 60 nap alatt a mennyből a pokolba jutott”. 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.” 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.

Mindennek köszönhető többek között az is, hogy csak 1453 fő állt a balatoni négy- és ötszillagos szállodák alkalmazásában a kutatás időpontjában.

Összefoglalás

A kutatás során a Balaton régió négy- és ötszillagos szállodáinak belső CSR-tevékenységét vizsgáltuk, 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. A belső CSR-tevékenységek azok, 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. A téma aktualitása több szempontból is jelentős, mivel a munkavállalóknak nemcsak a CSR-konceptióban 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 számtalan-szor komoly kihívás elé állítja a szállodai menedzsmentet.

A kutatási eredmények alapján megállapítható, hogy a belső CSR alkalmazása alkalmas a dolgozói elégedettség növelésére, így úgy véljük, érdemes beépíteni a mindennapi működésükbe, illetve a vállalati stratégiába. Ugyanakkor megállapítottuk azt is, hogy a szálloda méretétől és tulajdonviszonyától függetlenül megvalósítható a belső CSR egy szállodában. Mindemellát a dolgozók tekintetében megállapítható, hogy az életkor és a jelenlegi munkahelyen betöltött pozíció, valamint a dolgozói elégedettség között 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.

Felhasznált irodalom

- Alegre, I., Mas-Machuca, M., & Berbegal-Mirabent, J. (2016). Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter? *Journal of Business Research*, 69(4), 1390-1395. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.113>
- 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. <https://doi.org/10.1177/014920630302900107>
- Al-Refai, A. (2015). Effects of human resource management on hotel performance using structural equation modeling. *Computers in Human Behavior*, 43(Febr), 293-303. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.11.016>
- 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(March), 140-148. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.01.002>

- 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. <https://doi.org/10.2307/256210>
- Bakacsi, Gy. (2002). *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Bauman, C. W., & Skitka, L. J. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, 32(Nov), 63-86. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.002>
- 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(Sept), 227-233. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.03.010>
- Berkesné, R. N. (2018). *CSR EMAT – A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának kiválósági menedzsment értékelési eszköze* (Doktori (Ph.D.) értekezés). Veszprém: Pannon Egyetem. http://real-phd.mtak.hu/705/1/Berkesne_Rodek_Nora_dissertation.pdf
- Bohnné Keleti, K. (2005). *Elégedett az ügyfél?* Budapest: PublicPress Kft.
- Borjas, G. (1979). Job satisfaction, wages and unions. *Journal of Human Resources*, 14(1), 21-40. https://econpapers.repec.org/article/uwpjhriss/v_3a14_3ay_3a1979_3ai_3a1_3ap_3a21-40.htm
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibility of the Businessman*. New York: University Press.
- Braun, R. (2015). *Vállalati társadalmi felelősségvállalás: A vállalatok politikája*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Business for Social Responsibility (2000). *Introduction to Corporate Social Responsibility* [on-line]. <http://www.khbo.be/~lodew/Cursussen/4eingenieurCL/The%20Global%20Business%20Responsibility%20Resource%20Center.doc>
- 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(July), 44-53. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.03.004>
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. https://www.jstor.org/stable/257850?seq=1#metadata_info_tab_contents
- 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(July), 20-28. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.03.001>
- 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>
- Clark, A. (1996). Job satisfaction in Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 34(2), 189-217. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.1996.tb00648.x>
- Clark, A. (1997). Job satisfaction and gender: why are women so happy at work? *Labour Economics*, 4(4), 341-372. [https://doi.org/10.1016/S0927-5371\(97\)00010-9](https://doi.org/10.1016/S0927-5371(97)00010-9)
- Clark, A. E. & Oswald, A. J. (1996). Satisfaction and comparison income. *Journal of Public Economics*, 61(3), 359-381. [https://doi.org/10.1016/0047-2727\(95\)01564-7](https://doi.org/10.1016/0047-2727(95)01564-7)
- Committee for Economic Development (CED), (1971). *Social Responsibilities of Business Corporations*. New York: Committee for Economic Development. <https://www.ced.org/reports/social-responsibilities-of-business-corporations>
- Csapóné, R. T. & Tóth, E. (2017). Vállalati felelősség: alkalmazzák-e a célzó belső CSR programok. *Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok*, 12(4), 207-218. <https://doi.org/10.14232/jtfg.2017.4.207-218>
- Csillag S. (2010). A vállalatok társadalmi felelőssége és a munkavállalók. *Munkaügyi Szemle*, 2010(1), 65-74. <https://www.munkaügyi szemle.hu/node/1322>
- Drucker, P. F. (1984). The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 26(2), 53-63. <https://cmr.berkeley.edu/search/articleDetail.aspx?article=5402>
- European Commission (2001). *Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/DOC_01_9
- Fehér, J. & Bencsik, A. (2007). A frontvonalai munka minősége = emberierőforrás-menedzsment? *Vezetéstudomány*, 38(4), 55-61. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3956/1/vt2007n4p55-61.pdf>
- Feketéné Csáfor, H. (2009). Vállalatok társadalmi felelősségvállalása az Európai Unióban és lehetőségei Magyarországon. In *Az Eszterházy Károly Tanárképző Főiskola tudományos közleményei (Új sorozat 32. köi). Tanulmányok a gazdaságtudomány köréből = Acta Oeconomica Eger* (pp. 14-25). Eger: Eszterházy Károly Tanárképző Főiskola. http://publikacio.uni-eszterhazy.hu/2292/1/14-25_Feketene.pdf
- 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. <http://www.nautilus.org/wp-content/uploads/2015/06/ThailandReport1.pdf>
- Frederick, W. C. (1960). The growing concern over social responsibility. *California Management Review*, 2(4), 54-61. <https://doi.org/10.2307/41165405>
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- 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.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.108>
- Géring, Zs. (2014). Profit és/vagy közösségi szerepvállalás? – Vállalati Társadalmi Felelősségvállalás vezető szemmel. *Vezetéstudomány*, 45(12), 53-66. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1940/>
- Géring Zs. (2016). Hiányzó egyensúly a vállalati felelősségvállalás kommunikációjában – a munka és magánélet egyensúlyának meg (nem) jelenése a vállalati honlapokon. *Vezetéstudomány*, 47(1), 2-17. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2238/>
- Gyökér, I. & Krajsák, Z. (2009). Az alkalmazotti elégedettséget és elkötelezettséget befolyásoló tényezők vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 40(ksz), 56-61. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3014/>
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Hackman_et_al_1976_Motivation_thru_the_design_of_work.pdf
- Hallowell, R., Schlesinger, L. A. & Zornitsky, J. (1996). Internal Service Quality, Customer and Job Satisfaction: Linkages and Implications for Management. *Human Resource Planning*, 19(2), 20-31.
- Hopkins, M. (1999). *The planetary bargain: Corporate Social Responsibility Comes of Age*. London: Macmillan.
- Ineson, E. M., Benke, E. & László, J. (2013). Employee loyalty in Hungarian hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 32(1), 31-39. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.001>
- Jackson, P. & Hawker, B. (2001). *Is Corporate Social Responsibility Here to Stay?* [on-line]. <http://www.cdforum.com/research/icsrhts.doc>
- János, G. & Kersch, G. (2008). Ok és okozat a munkatársi elégedettséghez kapcsolódó kognitív folyamatok esetében. *Vezetéstudomány*, 39(11), 31-44. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4028/>
- Johnson, H. L. (1971). *Business in contemporary society: Framework and issues*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Jones, T. M. (1980). Corporate Social Responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 22(2), 59-67. <https://doi.org/10.2307/41164877>
- Karoliny, M. (2009). Az értékteremtő HR-szervezetek. *Vezetéstudomány*, 40(7-8.), 11-23. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2992/1/vt2009n7-8p11-23.pdf>
- Katona, N. & Tessényi, J. (2015). A CSR és a stratégiai menedzsment kapcsolatának vizsgálata hazai, monopol piacon működő nagyvállalat példáján keresztül. *Marketing&Menedzsment*, 49(2), 19-34. <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/950/822>
- 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(Febr), 26-34. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.10.011>
- 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(3), 712-719. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.09.007>
- 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(Sept), 19-30. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.01.010>
- 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(3), 745-756. <https://doi.org/10.3390/su10020447>
- Levy, S. E. & Park, S-Y. (2011). An analysis of CSR activities in the lodging industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 18(1), 147–154. <https://doi.org/10.1375/jhtm.18.1.174>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1343). Chicago, IL: Rand McNally.
- 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. <https://doi.org/10.20448/journal.500/2016.3.1/500.1.56.74>
- 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. https://apiar.org.au/wp-content/uploads/2015/08/APCAR_BRR820_Paper.pdf
- 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(6), 890-899. <https://doi.org/10.1016/J.TOURMAN.2008.12.003>
- Matzler, K. & Renzl, B. (2007). Assessing asymmetric effects in the formation of employee satisfaction. *Tourism Management*, 28(4), 1093–1103. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2006.07.009>
- Miller, P. W. (1990). *Trade unions and job satisfaction*. *Australian Economic Papers*, 29(55), 226–248. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8454.1990.tb00519.x>
- Nagy, Zs. (2004). A dolgozói elégedettség, mint a szervezeti versenyképesség meghatározója. *Marketing&Menedzsment*, 38(5), 24-35. <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/1092> (Elérés: 9szeptember2020).
- Nemes, F. & Szlávicz, Á. (2011). A vezetés szerepe a dolgozói elégedettség alakulásában. *Vezetéstudomány*, 42(9), 2-14. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2628/1/vt2011n9p2-14.pdf>
- Noé, N. (2004). A dolgozó munkával való elégedettsége. *Marketing&Menedzsment*, 38(5), 13-23. <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/1091>

- 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. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1730/1/vt_2014n10p2.pdf
- Putzer, P. (2018). A CSR megtérülési modelljeinek és jövőképeinek vizsgálata játékelméleti modell segítségével. *Marketing&Menedzsment*, 52(3-4), 19-31. <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/1057>
- Reder, A. (1994). *In pursuit of principle and profit: business success through social responsibility*. New York: Putnam.
- 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. <https://doi.org/10.1018/14783363.2010.529640>
- 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. [https://doi.org/10.1016/S0010.8804\(00\)89019-9](https://doi.org/10.1016/S0010.8804(00)89019-9)
- Szabó-Bálint, B. (2018). A munkavállalói siker és az elérését támogató szervezeti karriermenedzsment-eszközök. *Vezetéstudomány*, 49(10-11), 85-92. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3729/>
- Turker, D. (2009). Measuring Corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(April), 411-427. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9780-6>
- 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(1), 125-136. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.001>
- Verčič, A. T. & Čorić, D. S. (2018). The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. *Public Relations Review*, 44(4), 442-452. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.06.005>
- Vives, A. (2006). Social and environmental responsibility in small and medium enterprises in Latin America. *The Journal of Corporate Citizenship*, 21(Spring), 39-50. <http://www.cumpetere.com/wp-content/uploads/2018/02/SMEs-in-LAC-JCC.pdf>
- Voegtlin, C. & Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, 26(3), 181-197. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.12.003>
- Vogel, D. (2006). *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. Washington, D. C: Brookings Institution Press.
- World Business Council for Sustainable Development (1999). *Corporate social responsibility: Meeting changing expectations*. Geneva: World Business Council for Sustainable Development.
- Yang, J.-T. (2010). Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 609-619. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.11.002>
- Yeh, C. M. (2013). Tourism involvement, work engagement and job satisfaction among frontline hotel employees. *Annals of Tourism Research*, 42(July), 214-239. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2013.02.002>
- 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. https://econpapers.repec.org/article/eeebrese/v_3a56_3ay_3a2003_3ai_3a8_3ap_3a597-611.htm
- Youn, H., Lee, K. & Lee, S. (2018). Effects of corporate social responsibility on employees in the casino industry. *Tourism Management*, 68(Oct), 328-335. <https://doi.org/10.1016/J.TOURMAN.2018.03.018>
- 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(April), 1-12. https://econpapers.repec.org/article/eeetrans/v_3a110_3ay_3a2018_3ai_3ac_3ap_3a1-12.htm
- 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(June), 27-38. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.01.010>
- Zopiatis, A., Constanti, P. & Theocharous, A. L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41(April), 129-140. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.013>

Internetes források

- CSR index, <https://ccc.bc.edu/>
- 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)
- GRI (*Global Reporting Initiative*) <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/>
- Human Rights: The Foundation of Sustainable Business. United Nations Global Compact (2018) <https://www.unglobalcompact.org/library/5647>
- 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>
- ISO26000 <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>
- OECD (*Organisation for Economic Co-operation and Development, Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet*) <https://www.oecd.org/>