

A MUNKAVÁLLALÓI ELÉGEDETTSÉG ÉS A SPORT-, EGÉSZSÉGNEVELÉST CÉLZÓ BELSŐ CSR AKCIÓK KAPCSOLATA

THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEE SATISFACTION AND INTERNAL CSR INITIATIVES TARGETING SPORTS AND HEALTH EDUCATION

ZSEMBERY Norbert Ákos

PhD-hallgató, ELTE Eötvös Loránd Tudományegyetem,
Neveléstudományi Doktori Iskola
PhD student, ELTE Eötvös Loránd University Hungary
Doctoral School of Education

GÓSI Zsuzsanna

habilitált egyetemi docens, Eötvös Loránd Tudományegyetem
Pedagógiai és Pszichológia Kar
associate professor, Eötvös Loránd University
Faculty of Education and Psychology

ABSTRACT

In many industries, the globalising world and technological advances have enabled unrestricted labour flows, making the creation and maintenance of employee satisfaction one of the biggest challenges of modern HR. Employees are now expressing a strong demand for responsible corporate behaviour, for their organisations to look after them beyond their legal obligations. Managers have therefore had to meet the needs of colleagues without compromising organisational objectives. This brings us to CSR as we know it today, including sport and health promotion. These programmes serve a dual purpose. On the one hand, they improve the mental and physical well-being of the individual, which subsequently contributes, directly or indirectly, to the success of the company. In our country, too, more and more large companies and SMEs are recognising this trend and are adapting their internal CSR programmes year by year to the challenges of the times. In this article, we have conducted a document analysis comparing the views of the literature and CSR standards with the sports and health-focused actions of three of Hungary's largest employers.

Keywords: CSR, sport, health education, employees, satisfaction

Kulcsszavak: CSR, sport, egészségnevelés, munkavállalók, elégedettség

1. Bevezetés

A nagyvállalati (jól) működés és a CSR (Corporate Social Responsibility – társadalmi felelősségvállalás) mára elválaszthatatlan fogalmakká váltak. A cégek elmúlt évszázadban megfigyelhető exponenciális növekedése, összeolvadása érdekes, előre talán nem is látott társadalmi változásokat indukált. A növekvő szervezetek egyre nagyobb hatással voltak környezetükre – nem csak gazdasági értelemben – érthető tehát, hogy irányukba igény fogalmazódott meg a közösségi ügyekben való részvételre. Ahhoz pedig, hogy a profit, mint legfontosabb cél ne sérüljön, a vállalatok kénytelenek voltak fejet hajtani ezeknek az elvárásoknak. A profitmaximalizálás mellett tehát a legfontosabb kiegészítő célok közé emelkedett a CSR. A vállalkozások hamar ráébredtek arra is, hogy a CSR akciók jó marketingkommunikációs eszközök lehetnek. A sport, mint üzlet és a CSR ezen a ponton kapcsolódnak össze. Az aktív és passzív sportfogyasztáshoz kapcsolódó, társadalmilag pozitív megítélésű rendezvények, szponzorációk, támogatások és akciók tökéletesen szolgálhatják egy vállalat üzleti érdekeit is amellet, hogy a szervezet reputációját ezzel szimultán emelik. ⁷⁰ ⁷¹Habár a szakirodalom és a kutatások jelentős hányada is inkább a vállalatok CSR kommunikációja és a potenciális fogyasztók kapcsolatát vizsgálja (külső CSR), napjainkban egyre nagyobb hangsúly kerül a cégek és a munkavállalók kapcsolására. Pontosabban arra, hogy az egyes szervezetek milyen felelősséggel tartoznak munkavállalóik felé, a kötelező juttatásokon és törvényi keretek betartásán túl. Jelen cikk ezt igyekszik vizsgálni sport- és egészségnevelés fókuszú belső CSR akciók elemzésén keresztül.

2. Anyag és módszer

Kutatásunkban dokumentumelemzés módszerét választottuk. Külföldi és hazai szakirodalmak segítségével igyekeztünk felállítani a külső CSR-al (társadalmi felelősségvállalással) kapcsolatos elméleti kereteket, Ezt követően konkrét céges jógyakorlatokkal mutatjuk be ezeket a CSR stratégiákat. Az elemzéshez a cégek által nyilvánosságra hozott sajtómegjelenésekből és a hivatalos weboldalaikon megjelenő fenntarthatósági jelentésekből dolgoztunk.

70 Ráthonyi-Ódor, Kinga - Ráthonyi, Gábor - Földesi Boglárka - Urbánné Katona Márta (2017) Evaluation of sport-oriented Csr-interventions. Acta Carolus Robertus, vol. 7 (1) 233-247

71 Zsembery Norbert Ákos & Gösi Zsuzsanna (2024). A sportfókuszú CSR szerepe a vállalati kommunikációban. Gradus 11 (1) <https://doi.org/10.47833/2024.1.ECO.007>

3. Vállalati érintettek és a hozzájuk kapcsolódó felelősség

A felelősség mértéke kisebb lesz, mint az ebből a döntésből származó gazdasági haszon. A piramis következő szintje az erkölcsi felelősségvállalás.⁷² Itt fontos kitérnünk a CSR fejlődéstörténetének egy szeletére. Friedman (1970) még a profitról, mint összetársadalmi felelősségről ír és a vállalatok erkölcsi felelősség vállalását teljesen elutasítja. Az elmélet szerint erkölcsi felelőssége kizárólag egyéneknek lehet. Carroll piramisán és a mai vállalati gyakorlatokból is látszik, hogy ez mára meghaladottá vált, és a jogi személyek felé is elvárás az erkölcsi tisztesség. Természetesen ez is profitfüggő. Gazdasági és jogi szempontból kielégítő vállalati döntés is lehet erkölcsileg megkérdőjelezhető. Ezekon túl elérünk a piramis csúcsához, a filantróp szinthez. Ide sorolhatjuk a jótékony és adományozó tevékenységeket. Ez a szint kizárólag külső CSR akciókat foglal magába, melyek során az adott vállalat társadalmi reputációjának növelése érdekében szervez, tervez és hajt végre különböző akciókat.⁷³

4. A munkavállalói elégedettség és a sport-, egészségnevelés kapcsolata

A munkavállalói elégedettség (well-being) soktényezős kérdés, de leginkább a vállalati felelősségvállalás etikai szintjével hozható (közvetlen) kapcsolatba. A hatékony vállalati működésnek elengedhetetlen feltétele a munkavállalók fizikai és mentális jóléte, ezek megőrzése és fejlesztése.⁷⁴ A munkavállalói elégedettségnek nincs is általános definíciója; Locke (1976) sokat idézett verziója így szól: „kellemes vagy pozitív érzelmi állapot, amelyet a munkavégzésének, valamint a munkahelyi tapasztalatainak értékelése eredményez” A felelős vállalati menedzsment célja tehát egy olyan pozitív érzelmi viszonyulás kialakítása a munkavállalóban, mely később elégedettségként csapódik le. Ennél a pontnál nem mehetünk el a humánerőforrás-menedzsment (HRM) és a belső CSR kapcsolata mellett. A HRM klasszikus értelemben kettős feladatot lát el. Egyrészt felelőssége van a vállalat üzleti sikereinek elérésében, másrészt a munkavállalók jólétének megteremtésében.⁷⁵ A vállalati HRM úgy tud hatékonyan működni, ha

72 Csapóné Riskó Tünde & Tóth Eszter (2017). Vállalati felelősség. *Jelenkori Társadalmi És Gazdasági Folyamatok*, 12(4), 207–218. <https://doi.org/10.14232/jtgf.2017.4.207-218>

73 Chikán Attila (2020)

74 Raffay Ágnes & Steinbachné Hajmász, Gyöngyi (2021). A dolgozói elégedettség vizsgálata a belső CSR-tevékenységek tükrében. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 52(4), 32–47. <https://doi.org/10.14267/veztud.2021.04.04>

75 Mravikné Homolya Bernadett & Sebők Marianna (2021). Munkavállalói elkötelezettség, elégedettség. Empirikus kutatás a közforgalmú gyógyszertárakban. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 52(6), 56–70. <https://doi.org/10.14267/veztud.2021.06.05>

figyelembe veszi az alkalmazotti elégedettség általánosan elfogadott három tényező modelljét.⁷⁶

1. A munkával való elégedettség körülményei: a munka társadalmi reputációja, a fejlődés és előrelépés lehetősége, a képességek és teljesítmény elismerése, fizetés stb.
2. Az általános elégedettség: családi állapot, annak minősége, szokások, társadalmi szerep, rekreációs, sport és szórakozási lehetőségek stb.
3. Egyéni jellemzők: kor, egészségi állapot, vérmérséklet és alaptermészet, vágyak és egyéb törekvések az életben.

A felelős HRM-nek igen diverzifikált feladata van tehát a munkavállalói well-being kialakításában és fenntartásában. Kutatásunk további részében kifejezetten az általános elégedettség és az egyéni jellemzők között olvasható, egészségi állapottal és sporttal összefüggésbe hozható belső CSR jógyakorlatokat mutatunk be.

5. A sport- és egészségnevelés mint a belső CSR egyik legfontosabb eszköze

Az aktív testmozgás rendkívül fontos szerepet játszik az emberi test és szellem egészségének fenntartásában és fejlesztésében. Egyrészt, a testmozgás növeli az emberi test teherbíró képességét, a rendszeres sporttevékenység végzése pedig javíthatja a munkavállalók termelékenységi mutatóit is. Emellett a sport segítségével olyan készségek fejlődhetnek ki, amelyek közvetlenül alkalmazhatók a munkahelyi tevékenységek során. Ilyen például a jobb fizikai erőnlét, amely javíthatja a munkavégzés hatékonyságát és csökkentheti a munkahelyi stresszt. A sport általános előnyei közé tartozik az akaraterő és a kitartás fejlesztése is, amelyek elengedhetetlenek a sikeres munkavégzéshez és a célkitűzések eléréséhez.⁷⁷ Továbbá a rendszeres testmozgás hozzájárul az erkölcsi meggyőződések javulásához is, ami segíthet az etikus döntéshozatalban és az együttműködésben a munkahelyen. Az alkalmazottak, akik rendszeresen sportolnak, általában motiváltabbak, energikusabbak és jobban képesek alkalmazkodni a változó körülményekhez. A fizikailag edzett munkaerő kevésbé sérülékeny és kevésbé hajlamos a betegségekre, ami hosszú távon kedvező hatással van a vállalat teljesítményére és hatékonyságára.⁷⁸

Az 1. ábra összefoglalja a fentieket és vizuális formában mutatja be, hogy a sport milyen egyéni és vállalati eredmények megvalósítását segíti elő.

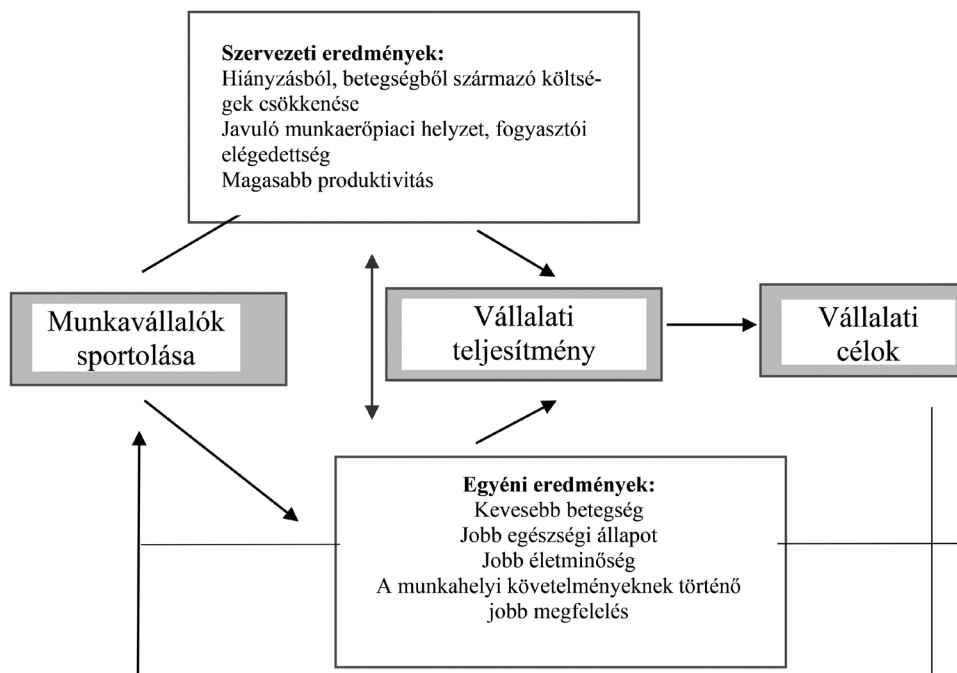
⁷⁶ Gyökér Irén & Krajcsák, Zoltán (2009). Az alkalmazotti elégedettséget és elkötelezettséget befolyásoló tényezők vizsgálata. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 56–61. <https://doi.org/10.14267/veztud.2009.ksz.09>

⁷⁷ Szabó Ágnes & Kajos, Attila (2023). A munkahelyi mozgásprogramok szervezeti és egyéni oldala: Előnyök, értékteremtő tényezők, motivációk. *Vezetéstudomány* 54 (4) / *Budapest Management Review*, 54–68. <https://doi.org/10.14267/veztud.2023.04.05>

⁷⁸ Szabó Ágnes, (2011). Milyen értéket teremt a szabadidő sport és mi a kapcsolata a versenyképességgel? (What value is created by leisure sport and what is its relationship with the competitiveness?). *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 24–37. <https://doi.org/10.14267/veztud.2011.ksz.03>

1. Ábra: Az egyéni és szervezeti eredmények alakulása a munkavállalói sport hatására

Figure 1: Changes of individual and organisational results as a result of employee sport



Forrás: saját szerkesztés Paár, 2011 alapján ⁷⁹

6. A belső CSR-t érintő szabványok

A belső sportfókuszú CSR „win-win” helyzetet teremt a vállalatok és munkavállalók között. Ennek ellenére a munkavállalói sporttal, a sportolás lehetőségének megteremtésével foglalkozó szabályozás jelenleg nem létezik, vannak olyan irányelvek, melyek nagyban befolyásolják a munkavállalói egészséggel kapcsolatos belső CSR tevékenységeket.⁸⁰ A következőkben olyan szervezeteket és szabványokat ismertetünk, melyek a törvényi kötelezettségeken felüli, a munkahelyi egészségvédelemmel kapcsolatos szabályokat és ajánlásokat fogalmazznak meg, globális és lokális szinten egyaránt.

⁷⁹ Paár Dávid, 2011. A sport által egészségfejlesztés gazdasági jelentősége. *Egészségfejlesztés*, 52 (1-2) 31-37

⁸⁰ Raffay Ágnes & Steinbachné Hajmásy, Gyöngyi (2021). A dolgozói elégedettség vizsgálata a belső CSR-tevékenységek tükrében. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 52(4), 32–47. <https://doi.org/10.14267/veztud.2021.04.04>

ILO (Nemzetközi Munkaügyi Szervezet) Az ILO egy 1919-ben alapított, globálisan működő szervezet, melynek egyik elsődleges célja, hogy a munkavállalók munkavégzéséből adódó sérüléseinek és megbetegedéseinek számát csökkentse. A munkahelyi biztonságra és egészségvédelemre vonatkozó ILO-szabványok alapvető eszközöket nyújtanak a kormányok, a munkáltatók és a munkavállalók számára az az ehhez szükséges gyakorlatok kialakításra és a maximális munkahelyi biztonság megteremtésére. Szükség is van erre, hiszen az ILO legfrissebb globális becslései szerint évente 2,78 millió munkával kapcsolatos halálesetet regisztrálnak, amelyből 2,4 millió a foglalkozási megbetegedésekhez kapcsolódik. Kiemelik, hogy az ilyen tragédiák nem csak a munkavállalók és családjaik számára okoznak szenvedést, de a vállalatok költségeit is emelik.⁸¹

OECD (Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet) Az OECD egy elemző és tanácsadó szervezet, mely kormányokkal, egyéb politikai szervekkel és állampolgárokkal dolgozik együtt olyan szabványok kialakításán melyek (többek között) segítik a gazdasági fejlődés és az élhető, biztonságos munkahelyek megteremtésének szimultán megvalósulását. Az OECD összesen 38 országgal működik együtt, köztük Magyarországgal is.⁸² Egyik legfontosabb projektjük a „Ready for the Next Crisis? Investing in Health System Resilience” kiadvány, mely a Covid-19 világjárványból származó globális tapasztalatok összegyűjtése és rendszerezése annak érdekében, hogy egy következő, hasonló helyzet kevésbé érje felkészületlenül a világ országait és munkáltatóit.⁸³

SA8000 Az SA8000 egy olyan nemzetközi szabvány, mely a munkavállalók jogaira, biztonságára és munkakörülményeire fókuszál. Munkabiztonsági és egészségvédelmi javaslatokat tesz, és kiemelten foglalkozik a munkahelyi kockázat kezeléssel. A szabvány értelmében továbbá a vállalatoknak biztosítaniuk kell a munkavállalók számára az egészségügyi szűréseket, orvosi ellátást és egyéb egészségügyi szolgáltatásokat a munkahelyen vagy annak elérhető közelségében.⁸⁴

CHS (Vállalati Egészségügyi Szabvány) A CHS célja, hogy támogassa a vállalatokat, a munkavállalóikat érintő egészségvédelmi és jóléti gyakorlatok kialakításában. Habár a szabvány nem globális és elsősorban brit vállalatokra fókuszál, az eddigiekkel ellentétben egy mindenki számára könnyen befogadható formában mutatja be a munkavállalói egészség és a vállalati felelősség kapcsolatát. Összesen 4 kategóriára osztja a vállalatokat (Bronz, Ezüst, Arany, Platinum) és tételesen megfogalmazza az egye szintek eléréséhez szükséges feltételeket. Mivel a CHS elsősorban szervezetfejlesztési gyakorlatokat foglal magában, azaz vezetői szinten

81 International Labour Standards on Occupational Safety and Health. (n.d.). <https://www.ilo.org/global/standards/subjects-covered-by-international-labour-standards/occupational-safety-and-health/lang--en/index.htm>

82 OECD. (n.d.). About the OECD. Retrieved April 7, 2024, from <https://www.oecd.org/about/>

83 OECD (2023), Ready for the Next Crisis? Investing in Health System Resilience, OECD Health Policy Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/1e53cf80-en>

84 SA8000® Standard - SAI. (2024, February 8). SAI. <https://sa-intl.org/programs/sa8000/>

tesz ajánlásokat, fontos, hogy egyszerű és jól követhető szabályrendszert alkalmazzon. A szabvány különlegessége továbbá, hogy tartozik hozzá egy díj is (Corporate Health Standard Award), melyet a szabvány kritériumait teljesítő vállalatok kaphatnak.⁸⁵

7. Vállalati jógyakorlatok

A következő részben sportfokuszú, belső CSR stratégiákat elemzünk, három konkrét vállalat segítségével. A lenti felsorolásban (és összehasonlításban) megjelenő cégeket a Satista 2022-es kutatása alapján választottuk ki; fókuszban az adott év három legnagyobb magyarországi foglalkoztatója.

7.1 Magyar Posta Zrt. – 24 978 alkalmazott

A Magyar Posta Zrt. évek óta Magyarország legnagyobb foglalkoztatója. Éves fenntarthatósági jelentésük részletes tájékoztatást nyújt az adott tárgyév CSR eseményeiről, külön olvashatunk benne az egészség- és sportvonatkozású akciókról. A felelős foglalkoztatás jegyében a kollégáknak lehetőséget biztosítanak a Nemzeti Átfogó Egészségvédelmi Szűrőprogramban való önkéntes részvételre, melynek keretében a munkavállalók átfogó képet kaphattak saját egészségi állapotukról és a lehetséges preventív intézkedésekről. Az energiaválság következtében csökkentett fűtési intenzitás miatt, az ülőmunkát végző kollégák részt vehetnek az „ÁTMOZGATÓ IRODAI TORNA MINDENKINEK” programban. Ez egy, az érintettek számára elérhető videósorozat, melyek két szakember bevonásával kerültek összeállításra. Az ülőmunka egészségügyi kockázataira összpontosító gyakorlatok – kis helyigényüknek hála - könnyen elvégezhetők a rövid szünetekben. Rendszeres gyakorlásuk segít megelőzni az ülőmunka okozta egészségügyi problémákat és növeli a test vitalitását. A Magyar Posta Zrt. ezeken túl is számos lehetőséget kínál a munkavállalók számára a sportolásra. Az All You Can Move (AYCM) program keretében kedvezményes sportbérletet vásárolhatnak, mellyel országsszerte 800 különböző sport- és szabadidős létesítmény szolgáltatásait vehetik igénybe. Ezen felül, csatlakozhatnak a Kelet-Magyarországi (KPSE) és a Dunántúli (DPSE) Postás Sportegyesületekhez, amelyek rendszeresen szerveznek tömeg- és családi sportrendezvényeket a postásoknak és hozzátartozóiknak. Ez az előmozdulás ösztönzi az időszakos testmozgást, egészséges életmódot és aktív pihenést.⁸⁶

85 Healthy Working Wales (2015). Corporate Health Standard Retrieved April 7, 2024, from <https://nutritionskillsforlife.com/app/uploads/2021/12/Corporate-Health-Standard-Criteria-Pack-English-Language.pdf>

86 FENNTARTHATÓSÁGI JELENTÉS. (2022). Magyar Posta. Retrieved March 16, 2024, from www.posta.hu/static/internet/download/Magyar_Posta_ESG_jelentes_2022_HU_2023.10.26_alairassal.pdf

7.2 MÁV Magyar Államvasutak Zrt. – 17 490 alkalmazott

A MÁV ernyőszervezet legutolsó, publikus fenntarthatósági jelentése 2016-os, és számos egészségvédelmi és sportfókuszú belső CSR akciót mutat be. MÁV Zrt. és a MÁV-START Zrt. a Vasútegészségügyi Nonprofit Kft.-vel együtt, országosan kilenc egészségügyi központot és egy „Egészségmegőrző Program”-ot működtet. A program célja, hogy a veszélyes munkakörökben dolgozó kollégák - akiknél kiemelt fontosságú a fokozott éberség és jó fizikai állapot - megőrizzék egészségüket és munkavégző képességüket. Az Egészségmegőrző Program továbbá egy olyan prevenció tevékenység, amelynek célja a megbetegedések megelőzése, valamint az esetlegesen kialakuló betegségek mielőbbi felismerése. A program főként rekreációs lehetőséget nyújt a résztvevők számára, melynek középpontjában az életmódváltással kezelhető két leggyakoribb betegség áll: a mozgásszervi-reumatológiai és a keringési, érrendszeri krónikus megbetegedések. A programba felvett munkavállalók részére 7 napos teljes körű hotelszolgáltatást biztosítanak, amelynek keretében térítésmentesen vehetik igénybe az intézmények által nyújtott egészségügyi szolgáltatásokat. 2016-ban ismét megrendezésre került a vasutas szakma hagyományos ünnepe, melyen munkavállalók és hozzátartozók is aktívan részt vettek. A rendezvényt - figyelembe véve a vidéki dolgozókat - nemcsak Budapest, hanem Békéscsaba, Celldömölk, Kisvárd, Pécs és Szolnok városaiban is megtartották. A résztvevőknek lehetősége volt családi vetélkedőn és sportversenyeken való részvételre.⁸⁷

7.3 SPAR Magyarország Kft. – 13 927 alkalmazott

„A SPAR Magyarország tevékenységét annak szellemében végzi, hogy a vállalat sikerének egyik kulcsát a dolgozók jelentik. Ennek megfelelően elsődleges fontosságú a munkavállalók egészségének megőrzése, valamint a biztonságos és egészséges munkakörnyezet biztosítása.” Olvasható a SPAR 2022-es fenntarthatósági jelentésében, a Munkahelyi és egészségbiztonság alcím alatt. A SPAR kiemelt figyelmet fordít az egészségvédelemre, különösen a COVID-19 pandémia idején volt ez így. A munkavállalók számára elérhető egészségvédelmi oktatási anyagok összeállításában szakértők vettek részt; ezek az anyagok hasznos tanácsokat és gyakorlati útmutatást nyújtanak, a biztonságosabb és egészségesebb munkavégzéshez. A gyakorlatban a SPAR számos intézkedést hozott a fenetek érdekében, például biztosítja a védőfelszereléseket, telepített védőpajzsokat a pénztárakhoz, és fokozottan ügyel az üzletek rendszeres tisztítására és fertőtlenítésére. A vállalat lehetőséget biztosít az otthoni munkavégzésre, az olyan munkakörökben, ahol ez megvalósítható. Az egészségmegőrzés jegyében a SPAR Magyarország egészség-

87 FENNTARTHATÓSÁGI JELENTÉS. (2016). MÁV-Csoport. Retrieved March 16, 2024, from www.mavcsoport.hu/sites/default/files/upload/mav_csoport_csr_jelentes_2016_web.pdf

biztosítást nyújt központi munkavállalóinak, továbbá minden nap friss gyümölcsöket szállít számukra, hogy támogassa az egészséges életmódot.⁸⁸ A vállalat továbbá évek óta ingyenes résztvételt biztosít kollégáinak Magyarország legnagyobb szabadidős sporteseményén, a SPAR Budapest Maraton® Fesztiválon-on való részvételre.⁸⁹

7.4 Összehasonlítás

A fenti egészség- és sportfókuszú belső CSR akciókat három nagy csoportra osztottuk egészségvédelmi, sportprogramok és egyéb. Az összehasonlítást az 1. táblázat tartalmazza.

4. Táblázat A vállalati jógyakorlatok összegzése
Table 1 Summary of corporate good practices

	Magyar Posta	MÁV	SPAR
Egészségvédelmi akciók	ingyenes állapotfelmérés	egészségügyi központok, prevenció	egészségbiztosítás, munkahelyi egészségvédelmi oktatás
Sportprogramok	torna az ülőmunkát végzőknek, AYCM, DPSE és KPSE csatlakozás	rekreációs elvonulás a kiválasztott munkavállalók számára	ingyenes SPAR Budapest Maraton® részvétel
Egyéb	tömeg- és családi rendezvények	családi (sport) rendezvények az ország több pontján	otthoni munkavégzés, napi friss gyümölcsök

A bemutatott vállalatok belső CSR tevékenységeinek és az ismertetett nemzetközi szabványok összevetésének eredményeképpen megállapíthatjuk, hogy ezek a szervezetek (a vizsgált keretrendszerben) felelős vállalatnak tekinthetők.

8. Következtetések, kitekintés

A munkavállalók megtartása közvetlen kapcsolatban áll elégedettségükkel. Nem lehet kellőképpen hangsúlyozni, mennyi tényező és személyes attitűd befolyásolja az egyes kollégák reakcióját a szervezeten belüli és kívüli változásokra. A vállalatok egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek a belső CSR-ra, azon belül is fejlődnek a

⁸⁸ Fenntarthatósági jelentés 2022. (2022). SPAR. Retrieved March 16, 2024, from www.sparafenntarthatojovoert.hu/jelentes/#oldal=27

⁸⁹ Magatartáskódex. (2022). SPAR. Retrieved March 17, 2024, from https://sparbizalomvonal.hu/pdf/SPAR_Magatartaskodex_2022.pdf

sport- és egészségfókuszú akciók. A kutatás kiterjesztése azt jelenti, hogy nem csak szakirodalmi és vállalati, hanem munkavállalói oldalról is megközelíteni a kérdést.

FELHASZNÁLT IRODALOM / REFERENCES

- Ásványi Katalin (2018):** Vállalati felelősségvállalás a kultúra területén. Akadémiai Kiadó, <https://doi.org/10.1556/9789634541868>
- Bakan, J. (2019):** The Corporation. Simon and Schuster. p.80
http://books.google.ie/books?id=IniiDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=the+corporation&hl=&cd=1&source=gbs_api
- Chikán Attila (2020):** Vállalatgazdaságtan. <https://doi.org/10.1556/9789634545897>
- Csapóné Riskó Tünde & Tóth Eszter (2017):** Vállalati felelősség. Jelenkori Társadalmi És Gazdasági Folyamatok, 12(4), 207–218. <https://doi.org/10.14232/jtgf.2017.4.207-218>
- Fenntarthatósági jelentés (2022):** SPAR. Retrieved March 16, 2024, from www.sparfenntarthatojovoert.hu/jelentes/#oldal=27
- Fenntarthatósági jelentés (2016):** ÁV-Csoport. Retrieved March 16, 2024, from www.mavcsoport.hu/sites/default/files/upload/mav_csoport_csr_jelentes_2016_web.pdf
- Fenntarthatósági jelentés (2022):** Magyar Posta. Retrieved March 16, 2024, from www.posta.hu/static/internet/download/Magyar_Posta_ESG_jelentes_2022_HU_2023.10.26_alairassal.pdf
- Friedman, M. (1970):** The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits. The New York Times, 379–427. <https://timesmachine.nytimes.com/timesmachine/1970/09/13/223535702.html?pageNumber=379>
- Gyöker Irén & Krajcsák Zoltán (2009):** Az alkalmazotti elégedettséget és elkötelezettséget befolyásoló tényezők vizsgálata. Vezetéstudomány / Budapest Management Review, 56–61. old.<https://doi.org/10.14267/veztud.2009.ksz.09>
- Kalmár Viktória (2008):** A vállalatok társadalmi felelősségének alapvető kérdései. Marketing & Menedzsment, XLII., 4.
- Leading companies in Hungary, by number of employees 2022. (2023, August 28).** Statista. www.statista.com/statistics/1409419/hungary-leading-companies-by-number-of-employees/
- Locke, E. A. (1976):** The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology 71
- Magatartáskódex (2022):** SPAR. Retrieved March 17, 2024, from https://sparbizalomvonal.hu/pdf/SPAR_Magatartaskodex_2022.pdf
- Mravikné Homolya Bernadett & Sebők Marianna (2021):** Munkavállalói elkötelezettség, elégedettség. Empirikus kutatás a közforgalmú gyógyszertárakban. Vezetéstudomány - Budapest Management Review, 52(6), 56–70. <https://doi.org/10.14267/veztud.2021.06.05>
- Paár Dávid (2011):** A sport által egészségfejlesztés gazdasági jelentősége. Egészségfejlesztés, 52 (1-2) 31-37. old.

- Raffay Ágnes & Steinbachné Hajmásy, Gyöngyi (2021):** A dolgozói elégedettség vizsgálata a belső CSR-tevékenységek tükrében. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 52(4), 32–47. <https://doi.org/10.14267/veztud.2021.04.04>
- Ráthonyi-Ódor, Kinga - Ráthonyi, Gábor - Földesi Boglárka - Urbánné Katona Márta (2017):** Evaluation of sport-oriented Csr-interventions. *Acta Carolus Robertus*, vol. 7 (1) 233-247. old.
- Szabó, Ágnes & Kajos, Attila (2023).** A munkahelyi mozgásprogramok szervezeti és egyéni oldala : Előnyök, értékteremtő tényezők, motivációk. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 54–68. old. <https://doi.org/10.14267/veztud.2023.04.05>
- Szabó, Ágnes (2011):** Milyen értéket teremt a szabadidő sport és mi a kapcsolata a versenyképességgel? (What value is created by leisure sport and what is its relationship with the competitiveness?). *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 24–37. old. <https://doi.org/10.14267/veztud.2011.ksz.03>
- Zsembery Norbert Ákos & Gösi Zsuzsanna (2024):** A sportfókuszú CSR szerepe a vállalati kommunikációban. *Gradus 11 (1)* <https://doi.org/10.47833/2024.1.ECO.007>
- Zsolnai László (1994):** Vállalati etika. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review* (3). pp. 54-56.
- International Labour Standards on Occupational Safety and Health. (n.d).** <https://www.ilo.org/global/standards/subjects-covered-by-international-labour-standards/occupational-safety-and-health/lang--en/index.htm>
- OECD (2023):** Ready for the Next Crisis? Investing in Health System Resilience, *OECD Health Policy Studies*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/1e53cf80-en>.
- OECD. (n.d).** About the OECD. Retrieved April 7, 2024, from <https://www.oecd.org/about/>
- SA8000® Standard - SAI. (2024)** SAI. <https://sa-intl.org/programs/sa8000/>
- Healthy Working Wales (2015):** Corporate Health Standard Retrieved April 7, 2024, from <https://nutritionskillsforlife.com/app/uploads/2021/12/Corporate-Health-Standard-Criteria-Pack-English-Language.pdf>