

# DOKTORI (PHD) ÉRTEKEZÉS

Sikó Botond

Gödöllő

2024





# **A humánerőforrás- és minőségmenedzsment összefüggései a hazai szállodaiparban**

DOI: 10.54598/004620

Sikó Botond

Gödöllő

2024

## **A doktori iskola**

**megnevezése:** Gazdaság- és Regionális Tudományok Doktori Iskola

**tudományága:** regionális tudomány

**vezetője:** Prof. Dr. Bujdosó Zoltán PhD

egyetemi tanár, campus főigazgató, intézetigazgató

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Károly Róbert Campus

Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet

## **Témavezetők:**

Dr. Molnár Csilla PhD

egyetemi docens, szakfelelős

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Szent István Campus

Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet, Fenntartható Turizmus

tanszék

Dr. habil. Remenyik Bulcsú PhD

tanszékvezető, egyetemi docens

Tokaj-Hegyalja Egyetem

Turizmus és Vendéglátás Tanszék

  
.....  
Az iskolavezető jóváhagyása

  
.....  
A témavezetők jóváhagyása

# TARTALOMJEGYZÉK

1. Bevezetés.....	1
1.1 Témaválasztás és annak aktualitása.....	1
1.2 A kutatás célja.....	4
1.3 A kutatás hipotézisei.....	5
1.3.1 Hipotézis 1 (H1).....	5
1.3.2 Hipotézis 2 (H2).....	6
1.3.3 Hipotézis 3 (H3).....	7
2. Szakirodalmi elemzés.....	9
2.1 Az elemzés módszertana.....	9
2.2 A szállodaipar trendjei.....	11
2.3 A home office elterjedésének hatásai a szállodaiparra.....	16
2.4 A minőségmenedzsment elmélete és gyakorlata a szállodaiparban.....	19
2.4.1 A minőségmenedzsment fogalma.....	19
2.4.2 A minőségmenedzsment szállodaipari sajátosságai.....	20
2.5 A humánerőforrás-menedzsment elmélete és gyakorlata a szállodaiparban.....	26
2.5.1 A humánerőforrás-menedzsment fogalma.....	26
2.5.2 A humánerőforrás-menedzsment szállodaipari sajátosságai.....	26
2.6 A minőség- és humánerőforrás-menedzsment kapcsolódásai.....	33
3. Kutatásmódszertan.....	37
3.1 A kutatás háttere.....	37
3.2 Primer kutatás.....	40
3.2.1 Kvantitatív kutatás.....	40
3.2.2 Kvalitatív kutatás.....	43
4. Eredmények.....	47
4.1 A minőség- és humánerőforrás-menedzsment összefüggéseinek fontossága a szállodaiparban.....	47

4.2 Kérdőíves kutatás szállodaipari munkavállalókkal .....	50
4.3 Mélyinterjúk szállodaipari szakemberekkel .....	58
4.3.1 Mélyinterjú Flesch Tamással .....	58
4.3.2 Mélyinterjú Baldauf Csabával .....	63
4.3.3 Mélyinterjú Márics Józseffel .....	65
4.3.4 Mélyinterjú Parti Jánossal .....	67
4.3.5 Mélyinterjú Varga Csabával .....	69
4.4 Esettanulmány: Hotel Moments Budapest.....	71
4.4.1 Budapest szállodaipara.....	71
4.4.2 A Hotel Moments Budapest bemutatása és aktuális pozíciója .....	74
4.4.3 Aktív minőségmenedzsment a Hotel Moments Budapest szállodában .....	75
4.4.4 Aktív humánerőforrás-menedzsment a Hotel Moments Budapest szállodában.....	77
4.4.5 Integrált menedzsmentmegoldások a Hotel Moments Budapest szállodában .....	79
4.4.6 A Hotel Moments Budapest minőség- és humánpolitikai sikerei.....	81
4.5 A COVID-19 hatása a szállodaiparra és a dolgozókra .....	84
4.5.1 A pandémia okozta kihívások .....	84
4.5.2 A járvány hatásai a szállodaiparra .....	85
5. Összefoglalás.....	91
5.1 A hipotézisek vizsgálata .....	91
5.1.1 Hipotézis 1 (H1).....	91
5.1.2 Hipotézis 2 (H2).....	92
5.1.3 Hipotézis 3 (H3).....	93
5.2 Következtetések és javaslatok .....	94
5.3 Új tudományos eredmények .....	97
5.3.1 Az elhivatott munkaerő szerepe a szállodaiparban (H1) .....	97
5.3.2 A munkavállalói elégedettség és a minőségirányítási politika összefüggései (H2) .....	98

5.3.3 A közvetlen vezetők szerepe a munkavállalói lojalításban (H3) .....	99
5.3.4 Az adatalapú perszonalizáció szerepe a vendégélményben .....	101
5.3.5 A digitális technológiák hatása a szállodai munkaerő menedzsmentre ...	101
5.3.6 Az integrált HR-minőség-versenyképesség modell .....	101
5.4 A kutatás korlátai és további kutatási lehetőségek .....	103
5.5 Záró gondolatok .....	104
5.6 Summary .....	106
Mellékletek .....	109
M1. Irodalomjegyzék .....	109
M2. Kérdőív a szállodai humánpolitikáról szállodai dolgozók számára .....	118
M3. A Flesch Tamással készített interjú jegyzőkönyve .....	128
M4. A Baldauf Csabával készített interjú jegyzőkönyve .....	136
M5. A Márics Józseffel készített interjú jegyzőkönyve .....	140
M6. A Parti Jánossal készített interjú jegyzőkönyve .....	143
M7. A Varga Csabával készített interjú jegyzőkönyve .....	147

# 1. BEVEZETÉS

## 1.1 Témaválasztás és annak aktualitása

A szállodaipar az elmúlt néhány évtizedben jelentős növekedésnek és átalakulásnak volt tanúja. Különösen nagy változásokat hoztak az elmúlt évek, elsősorban a koronavírus világjárvány, valamint a politikai és gazdasági instabilitás. A turizmus nemzetközi piacán, az egyre erősödő versenyben az ügyfelek változó elvárásainak köszönhetően soha nem volt nagyobb a hangsúly a kiváló minőségű szolgáltatások nyújtásán. Ebben az összefüggésben a minőségirányítás és az emberi erőforrás menedzsment közötti kölcsönhatás kritikus vizsgálati területként jelenik meg.

A téma aktualitása és jelentősége különböző szempontok alapján elemezhető és vizsgálható:

*Személyes meglátások és tapasztalatok:* A szállodaiparban eltöltött éveim során számos kihívással és lehetőséggel találkoztam, amelyek mélyen befolyásolták a humánerőforrás- és minőségmenedzsment területeire való rálátásomat és megítélésemet. Dolgoztam több különböző besorolású és méretű, valamint lánchoz tartozó és önállóan üzemelő szállodában, így lehetőségem nyílt közvetlenül megtapasztalni az iparág sokszínűségét és az egyes intézmények sajátos működési környezetét.

A COVID-19 világjárvány idején a szállodaipar olyan kihívásokkal szembesült, amelyek alapjaiban rengették meg az iparágat. A munkaerőhiány, az utazási korlátozások és a fokozott egészségügyi előírások mind-mind új stratégiák és megoldások kidolgozását tették szükségessé. Számomra különösen tanulságos volt látni, hogyan alkalmazkodtak a különböző szállodák ezekhez a változásokhoz, és milyen szerepet játszottak ebben a vezetők és az alkalmazottak.

*Témaválasztást motiváló élmények:* A témaválasztásomat több személyes élmény is inspirálta. Az egyik legmeghatározóbb tapasztalatom egy luxusszállodában szerzett élmény volt, ahol a humánerőforrás- és minőségmenedzsment szoros együttműködése révén sikerült fenntartani a vendégek elégedettségét és az alkalmazottak lojalitását még a legnehezebb időkben is. Az ilyen integrált megközelítések jelentőségét nem lehet eléggé hangsúlyozni.



*Kritikai észrevételek:* A szállodaiparban megfigyelhető, hogy gyakran előfordulnak regionális különbségek a minőségmenedzsment és a HR területén. Az egyik legnagyobb kihívás, amellyel szembesültem, a különböző régiókban eltérő szabályozások és kulturális normák kezelése volt. Ezek a különbségek nemcsak a vendégek elvárásaira, hanem az alkalmazottak munkakörülményeire és elégedettségére is hatással vannak.

Ezen kívül a minőségmenedzsment rendszerek gyakran túlságosan merevek és nem eléggé rugalmasak ahhoz, hogy gyorsan reagáljanak a piac változásaira. A szállodaipar turbulens természete miatt elengedhetetlen, hogy a minőségmenedzsment folyamatosan alkalmazkodjon az új kihívásokhoz, legyen szó akár technológiai fejlődésről, akár váratlan globális eseményekről.

A humánerőforrás-menedzsment területén a legnagyobb kihívás az alkalmazottak motivációjának és elégedettségének fenntartása, különösen olyan időkben, amikor a munkahelyek biztonsága és a munkakörülmények jelentősen megváltoznak. Az integrált megközelítések, amelyek figyelembe veszik mind a minőségmenedzsment, mind a HR szempontjait, kulcsfontosságúak a szállodák sikeréhez.

Összességében a kutatás célja, hogy feltárja, hogyan lehet hatékonyan integrálni a minőségmenedzsmentet és a humánerőforrás-menedzsmentet a szállodaiparban, hogy az alkalmazottak elégedettsége és a vendégek élménye egyaránt javuljon. Ezen törekvések eredményeként remélem, hogy hozzájárulhatok a szállodaipar fenntartható növekedéséhez és a kiválóság eléréséhez egy gyorsan változó és egyre versenyképesebb globális környezetben.

A téma feldolgozását számos különböző tényező befolyásolta, melyek az alábbiak:

*Fogyasztói szokások és elvárások megváltozása:* Az egyre tudatosabb, individualisztikus és minőségorientált utazó nemcsak szállást, hanem élményt is keres. A szolgáltatások hagyományos használati és szükséglet-kielégítési funkciói mellett az élmény és a hozzáadott érték szerepe felértékelődik (Molnár, 2019). A vendégek egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek a környezettudatosságra, a fenntarthatóságra, a digitális technológiák által nyújtott kényelemre, és a személyre szabott szolgáltatásokra. Ezek az elvárások arra ösztönzik a szállodákat, hogy folyamatosan fejlesszék és finomítsák minőségirányítási rendszereiket, hogy megfeleljenek és meghaladják a vendégek igényeit, ami az ügyfelek elégedettségéhez és hűségéhez vezet. (Smith, 2018)

*Versenyelőny:* A szolgáltatásaikban az egyediséget és a minőséget előtérbe helyező szállodák a piacon eredményesebben állnak helyt. A versenyelőny kiépítése és fenntartása a szállodaiparban kulcsfontosságú tényező a siker elérésében. A szolgáltatásaikban az egyediséget és a minőséget előtérbe helyező szállodák képesek kiemelkedni a versenytársak közül, vonzóbbá válnak a fogyasztók számára, és hosszú távon fenntartható üzleti modellt alakíthatnak ki. Ebben a kontextusban a humánmenedzsment rendkívül fontos szerepet tölt be, mivel az alkalmazottak jelentik a vendégekkel való interakció elsődleges pontjait. Az elégedett, motivált és jól képzett munkaező alapvetően hozzájárul a vendégélmény javításához és a szolgáltatások minőségének növeléséhez. Egy jól működő humánerőforrás-menedzsment rendszer továbbá segít a munkaező fluktuációjának csökkentésében, ami stabil munkaezőállományt és folytonosságot biztosít a vendégek számára. A stabil és jól képzett személyzet révén a szállodák képesek folyamatosan magas színvonalú szolgáltatást nyújtani, ami hosszú távon versenyelőnyt jelent számukra a piaci versenyben. (Jones, 2019)

*Működési hatékonyság:* A minőségirányítás, ha integrálva van a humánmenedzsmenttel, egyszerűsítheti a folyamatokat, csökkentheti a hibákat és költségmegtakarítást eredményezhet. Ez különösen fontos egy olyan iparágban, ahol az árresek csekélyek lehetnek. (Lee, 2020)

*Az alkalmazottak elégedettsége és megtartása:* A szállodaipar gyakran küzd a magas alkalmazotti fluktuációval. Az alkalmazottak elégedettségének és megtartásának javítása a szállodaiparban a minőségirányítás és a humánmenedzsment integrált alkalmazásával kiemelkedően fontos. Az integrált menedzsmentrendszer jobb képzési lehetőségeket, világosabb kommunikációs csatornákat és élhetőbb munkakörnyezetet biztosít, ami közvetlenül hozzájárul az alkalmazottak jobb moráljához és hosszabb távú megtartásához. A jobb képzés lehetővé teszi az alkalmazottak számára, hogy készségeiket és tudásukat fejlesszék, ami nem csak a munkájukban való magabiztosságukat növeli, hanem az előmeneteli lehetőségeiket is bővíti. A tiszta és átlátható kommunikáció elősegíti az információ zökkenőmentes áramlását a szervezeten belül, ami csökkenti a félreértéseket és erősíti a csapatszellemet. A pozitív munkakörnyezet, amely támogatást és elismerést nyújt az alkalmazottaknak, növeli a munkahelyi elégedettséget és hozzájárul az alkalmazottak hosszabb távú elköteleződéséhez. (Martinez, 2017)

A témakör relevanciáját, mint kutatási területet számos körülmény indokolja:

*Hiányosság a meglévő szakirodalomban:* Bár mind a minőségmenedzsmentet, mind pedig a humánerőforrás-menedzsmentet külön-külön bőségesen tanulmányozták a szállodaipar kontextusában, kevés olyan kutatás létezik, amely feltárja ezek kölcsönhatását és együttes hatását. (Gupta, 2016)

*Iparági fejlődés:* A szállodaipar fejlődését a piaci makrokörnyezetben tapasztalható változások – elsősorban a társadalmi és demográfiai változások, a pénzügyi és gazdasági környezet eseményei, az információs- és kommunikációs technológiák térnyerése és a technológiai fejlődés – illetve olyan globális események, mint a COVID-19 világjárvány vagy háborús cselekmények egyaránt meghatározzák. Az ezen a területen végzett kutatások betekintést nyújthatnak az új elvárásokba, és a bevált gyakorlatok alakulásába, fejlődésébe. (Kim, 2021)

*Stratégiai döntéshozatal:* A szállodatulajdonosok és az iparági érdekelt felek számára a minőség- és az emberi erőforrás-menedzsment közötti szinergia megértése megalapozhatja a stratégiai döntéseket, ami jobb eredményekhez vezet a jövedelmezőség, a márka hírneve és a növekedés tekintetében. (Wang, 2019)

## **1.2 A kutatás célja**

A jelen kutatás elsődleges célja a minőségirányítás és az emberi erőforrás menedzsment közötti bonyolult kapcsolatrendszer vizsgálata és bemutatása a turizmusban. Mivel a szállodák és más vendéglátó egységek arra törekednek, hogy kivételes élményeket nyújtsanak vendégeiknek, az alkalmazottak szerepe kiemelten fontossá válik. Így annak megértése, hogy a minőségirányítási gyakorlatok hogyan fonódnak össze a humánerőforrás-stratégiákkal, betekintést nyújthat a vendéglégedettség és a szolgáltatás általános minőségének javításába.

A közelmúlt globális eseményei közül elsősorban a COVID-19 világjárvány nemcsak megváltoztatta a globális utazási trendeket, hanem átalakította a szállodák működését, a vendégekkel való interakciót, valamint a munkaerő irányítását is. A pandémia következtében a szállodaiparban eddig nem látott mértékű munkaerőhiány lépett fel, a hiány érinti a takarítókat, pincéereket, éttermi és konyhai kisegítőket, szakácsokat, recepciósokat, karbantartókat egyaránt. A minőségi munkaerő megszerzése és megtartása napjaink egyik legnagyobb kihívása a szállodaiparnak miközben az energiaárak elszabadulása a szállodák jövedelmezőségét rontja és sok egységet sodor

szinte a működés határára. Az ilyen példátlan kihívások iparágra gyakorolt hatásának feltárása időszerű és releváns perspektívát kínál. A kutatás különös figyelmet fordít a munkaerő megtartásának és a minőségi szolgáltatás fenntartásának új módszereire, figyelembe véve a jövedelmezőségre gyakorolt hatást és a vendégek elvárásainak változásait.

A digitális korszak változást hozott abban is, hogy a potenciális utazók hogyan érzékelik és választják az úti céljaikat. A szállodák digitalizációs kényszerben vannak nemcsak a hatékony üzemelés, de a vendégélmény fokozásának szempontjából is. A kapcsolódó kutatásokban egyre gyakrabban megjelenő kifejezéssé vált az adatalapú perszonalizáció. Az okos megoldások és digitális technológiák a fenntarthatóság és a munkaerőhiánynak való kitettség mérséklése szempontjából is elengedhetetlenek. A kutatás célja, hogy feltárja a digitális technológiák és az adatalapú perszonalizáció szerepét a vendégélmény javításában és a szállodai műveletek hatékonyságának növelésében.

Összefoglalva a fentieket, a kutatás célja és aktualitása abban rejlik, hogy az elméleti perspektívákat a gyakorlati kihívásokkal hidalja át, különös tekintettel a digitális technológiák és az adatalapú perszonalizáció szerepére. A kutatás fókusza azon integrált megközelítések azonosítása, amelyek lehetővé teszik a szállodák számára, hogy hatékonyan alkalmazzák ezeket az új technológiákat a vendégélmény javítása és a szállodai műveletek hatékonyságának növelése érdekében. A cél, hogy olyan stratégiákat és gyakorlatokat határozzon meg, amelyek révén a szállodák optimalizálhatják digitális technológiai megoldásaikat, ezáltal javítva munkavállalóik elégedettségét és lojalitását. Az ilyen típusú megközelítés elősegíti a szállodaipar fenntartható növekedését és a kiválóság elérését egy gyorsan változó és egyre versenyképesebb globális környezetben.

## **1.3 A kutatás hipotézisei**

### ***1.3.1 Hipotézis 1 (H1)***

***Hipotézis: Azok a szállodák, amelyek magas szinten tartják a munkahelyi körülményeket és lehetőségeket integrált menedzsmentrendszerek és jó gyakorlatok alkalmazásával, hozzájárulnak az elhivatott szakemberek lojalitásának és megtartásának növeléséhez a szállodaiparban.***

*Indoklás:* A szállodaipar sajátosságából adódóan rendkívül emberközpontú ágazat, ahol a munkavállalók szerepe és elégedettsége kritikus tényező a sikeresség szempontjából. Az elhivatott és lojális munkaerő megtartása nem csupán a szálloda belső működésének stabilitását biztosítja, hanem közvetlen hatással van a vendégek által tapasztalt szolgáltatás minőségére is. A munkavállalói elégedettség növelése és a magas szintű munkahelyi körülmények biztosítása révén a szállodák képesek elősegíteni egy olyan pozitív munkahelyi légkört, ahol a dolgozók motiváltak maradnak, és hosszú távon hűségesek a munkahelyükhöz. Ezáltal csökken a fluktuáció, ami jelentős mértékben hozzájárul a szálloda üzemeltetési költségeinek optimalizálásához, hiszen az új munkaerő toborzása, kiválasztása és betanítása jelentős erőforrás- és időráfordítást igényel. Az integrált menedzsmentrendszerek és jó gyakorlatok bevezetése által a szálloda nem csak a munkavállalói elégedettség növelésére törekszik, hanem egy olyan környezetet is kialakít, ahol a dolgozók hozzájárulhatnak a folyamatos fejlődéshez, innovációhoz és a vendégélmény javításához.

*Cél:* A kutatás elsődleges célja felmérni, hogy az integrált menedzsmentrendszerek és a bevált gyakorlatok mennyire hatékonyak a szállodaiparban dolgozó szakemberek elégedettségének és lojalitásának növelésében. A vizsgálat során a szerző különös figyelmet fordít arra, hogy ezek a rendszerek és gyakorlatok hogyan befolyásolják a munkavállalók motivációját, elkötelezettségét és a szálloda iránti hűségét. Ezen túlmenően a kutatás arra is törekszik, hogy feltárja azokat a specifikus menedzsmentstratégiákat és gyakorlatokat, amelyek a legnagyobb mértékben járulnak hozzá a dolgozói elégedettség növeléséhez, és ezzel egyidejűleg javítják a vendégkiszolgálás minőségét is. A vizsgálat során kiemelésre kerülnek azok a konkrét esettanulmányok és jó gyakorlatok, amelyek sikeresen alkalmazták az integrált menedzsment megközelítést a szállodaiparban, és ezáltal kézzelfogható eredményeket értek el a munkavállalói elégedettség és a vendégelégedettség terén egyaránt. Az eredmények alapján konkrét javaslatok kerülnek kidolgozásra a szállodaipari szereplők számára, hogy miként optimalizálhatják saját menedzsmentpraktikáikat a dolgozói és vendégelégedettség folyamatos javítása érdekében.

### ***1.3.2 Hipotézis 2 (H2)***

***Hipotézis:*** A szálloda minőségirányítási politikájának munkavállalók általi kedvező megítélése pozitívan befolyásolja a dolgozók elégedettségét a

**munkakörülményeikkel kapcsolatban, ideértve a munkaórákat, a fizetést és a munka-magánélet egyensúlyát.**

*Indoklás:* A minőségirányítási politikák átfogó megközelítése a szállodai működés minden aspektusára kiterjed, beleértve a munkavállalói környezetet és munkakörülményeket is. E politikák kedvező megítélése a dolgozók részéről nem csak az általános munkahelyi elégedettséget növelheti, hanem a munkavállalók személyes hozzáállását és elkötelezettségét is pozitívan befolyásolhatja. Egy jól megtervezett és kivitelezett minőségirányítási politika jelzi a dolgozók felé, hogy a szervezet elkötelezett az ő jólétük és fejlődésük iránt is, nem csak a vendégek elégedettségének maximálisra növelése a cél. Ez a fajta bizalomépítés és elismerés hozzájárulhat a munkavállalók magasabb szintű elégedettségéhez, ami közvetlenül befolyásolja a munkakörülményeket, a munka-magánélet egyensúlyát, valamint a munkahelyi motivációt és produktivitást.

*Cél:* A kutatás fő célja felmérni, hogy a szállodaiiparban alkalmazott minőségirányítási politikák hogyan befolyásolják a munkavállalók munkahelyi elégedettségét, különös tekintettel a munkakörülményekre, a munkaórákra, a fizetésre és a munka-magánélet egyensúlyára. A kutatás célja továbbá annak vizsgálata, hogy a minőségirányítási politikák pozitív megítélése milyen mértékben járul hozzá a munkavállalók elkötelezettségének és lojalitásának növekedéséhez. Az elemzés során fókuszba kerül, hogy a minőségirányítási politikák megvalósítása hogyan és milyen formákban támogatja a dolgozók jólétét és elégedettségét, valamint hogyan hat ezek a politikák a szálloda teljes működésére és vendégszolgálati minőségére. A kutatás hosszú távú célja olyan javaslatok megfogalmazása, amelyek segítségével a szállodák optimalizálhatják minőségirányítási politikáikat a munkavállalói elégedettség növelése és a munkakörülmények javítása érdekében, ezáltal elősegítve egy produktívabb, motiváltabb és elkötelezettebb munkaerő kialakítását.

### ***1.3.3 Hipotézis 3 (H3)***

***Hipotézis:* Azok a szállodák, melyek közvetlen vezetői egyaránt rendelkeznek magas szintű szakmai és humánpolitikai kompetenciákkal, és integráltan alkalmazzák a minőségirányítási és humánerőforrás-menedzsment gyakorlatait, magasabb munkavállalói lojalitást érnek el – még válsághelyzetekben is – mind a szakma, mind az adott munkahely iránt, mint azok, amelyeknél a vezetők ezeket a kompetenciákat külön-külön vagy egyáltalán nem birtokolják.**

*Indoklás:* A közvetlen vezetők egyedi pozícióban vannak ahhoz, hogy jelentős hatást gyakoroljanak a munkavállalók motivációjára, elkötelezettségére és lojalítására. Amikor ezek a vezetők egyensúlyoznak a szakmai tudásuk és a humánpolitikai készségeik között, és ezeket integráltan alkalmazzák, az egy erőteljes kombinációt hoz létre, amely elősegítheti a munkavállalók magasabb szintű elégedettségét és hűségét. Ez a megközelítés különösen fontos válsághelyzetekben, amikor a munkavállalók bizonytalanságokkal és stresszel szembesülnek. A kompetens és empátias vezetés képes megerősíteni a munkavállalók bizalmát és lojalítását, ami növeli a szervezeti kohéziót és a munkahelyi morált. Az integrált menedzsment gyakorlatok, amelyek magukban foglalják a minőségirányítást és a humánerőforrás-menedzsmentet, lehetővé teszik a vezetők számára, hogy hatékonyan kezeljék a munkavállalók igényeit és várakozásait, miközben fenntartják a szolgáltatások és a munkakörnyezet magas színvonalát.

*Cél:* A kutatás célja feltárni, hogy a közvetlen vezetők szakmai és humánpolitikai kompetenciáinak és az integrált menedzsment gyakorlatoknak milyen hatása van a munkavállalói lojalításra, különösen válsághelyzetek idején. A cél annak megértése, hogyan befolyásolják ezek a tényezők a dolgozók hűségét a szakmájukhoz és munkahelyükhöz, és hogyan segíthetik elő a szervezetek a munkaerő megtartását és motivációjának fenntartását nehéz időszakokban. A kutatás során megállapításra kerülnek azok a stratégiák és gyakorlatok, amelyek lehetővé teszik a vezetők számára, hogy hatékonyan kommunikáljanak és támogassák a munkavállalókat, miközben fenntartják a munkahelyi teljesítményt és a szolgáltatások minőségét. Az eredmények alapján megfogalmazásra kerülnek javaslatok arra vonatkozóan, hogy a szállodaipar hogyan fejlesztheti tovább vezetői készségeit és integrált menedzsment gyakorlatait a munkavállalói lojalitás erősítése és a válságok során való alkalmazkodóképesség növelése érdekében.

## 2. SZAKIRODALMI ELEMZÉS

### 2.1 Az elemzés módszertana

A kutatás első lépése volt a részletes szakirodalmi áttekintés végrehajtása. A szállodaipar humánpolitikájának és minőségmenedzsmentjének vizsgálata során mintegy huszonöt magyar és több, mint negyven nemzetközi irodalmi forrás került felhasználásra. Ezek a források különböző aspektusokat tárgyalnak, beleértve a fenntarthatósági kezdeményezéseket, a COVID-19 hatását, valamint a technológiai fejlődést és annak szállodaiparra gyakorolt hatásait.

Az irodalmi áttekintés során arra törekedtem, hogy átfogó képet nyújtsak a humán erőforrás- és minőségmenedzsment területén releváns szakirodalomról, különös tekintettel a szállodaiparra. Ehhez több különböző adatbázisból gyűjtöttem össze a szükséges forrásokat, melyek közül a legfontosabbak a következők voltak:

- **Google Scholar:** Az egyik legszélesebb körben használt tudományos keresőmotor, amely lehetővé teszi a tudományos cikkek, konferenciaanyagok és egyéb szakirodalom gyors és hatékony keresését.
- **Web of Science:** Egy multidiszciplináris adatbázis, amely tudományos cikkeket, konferenciaanyagokat és egyéb kutatási anyagokat tartalmaz különböző tudományterületekről.
- **Scopus:** Egy széles körű, multidiszciplináris adatbázis, amely tudományos cikkek, konferenciakötetek, és könyvek adatait tartalmazza.
- **ProQuest:** Egy olyan adatbázis, amely disszertációkat, téziseket, szakdolgozatokat, és egyéb tudományos munkákat tartalmaz, és különösen hasznos volt a minőségmenedzsment és HR gyakorlati alkalmazásainak kutatásában.

A források kiválasztásánál az alábbi kulcsszavakat használtam a keresés során:

- "quality management in hospitality"
- "human resource management in hotels"
- "impact of COVID-19 on hospitality industry"
- "digital technology in hotels"



- "data-driven personalization in tourism"
- "employee satisfaction in hospitality"
- "integrated management systems in hotels"

Ezekkel a kulcsszavakkal biztosítottam, hogy a kutatásomhoz szükséges releváns és naprakész forrásokat találjam meg, amelyek alapját képezik a disszertáció szakirodalmi áttekintésének.

A keresés során először átfogó keresést végeztem, majd az eredményeket szűkítettem a relevancia, a publikáció dátuma és a forrás hitelessége alapján. A legfontosabb és legrelevánsabb forrásokat alaposan átolvastam, és azokból kivonatokat készítettem, amelyek közvetlenül hozzájárulnak a kutatásom céljainak eléréséhez. Ez a módszer biztosította, hogy a disszertáció szakirodalmi áttekintése átfogó és alapos legyen, miközben konkrétan összpontosít a kutatási kérdéseim megválaszolásához szükséges információkra.

Molnár (2019) munkája a szállodaipar sajátosságait és piaci trendjeit, továbbá az üzemeltetéshez és menedzsmenthez kapcsolódó kérdéseket egyaránt tárgyalja. Ásványi (2022), valamint Máhr, Keller, Birkner (2022) kutatása a fenntarthatósági és környezetbarát kezdeményezésekre összpontosít a szállodaiparban. Soós, Várhelyi (2021), valamint Grotte, Pató, Hollósy-Vadász (2021) a COVID-19 pandémia hatását elemzik a magyar szállodaiparra, míg Molnár – Szilágyi (2017), Péter – Németh – Lelkóné Tollár (2018) és Rodek – Fehérvári (2022) a turizmusban a biztonság különböző aspektusait vizsgálják.

Nemzetközi szinten Thompson és Jenkins (2020) az idősödő népesség turisztikai preferenciáit, Garcia és Lopez (2021) a digitális kor fiatal utazóinak preferenciáit, Patel (2019) pedig a női utazók biztonsági és személyre szabott szolgáltatások iránti igényét tárgyalja. Robinson és Wallace (2020) a családi turizmus növekedésének lehetőségeit vizsgálja, míg Kim és Park (2021), Smith és Johnson (2022), Lee és Nguyen (2020) a technológiai fejlődés és digitális átalakulás hatásait elemzik a szállodaiparban.

A minőségmenedzsmentre vonatkozó szakirodalmak között a teljesség igénye nélkül a szerző főleg Michalkó, Karakasné és Deming munkáira támaszkodott, míg a

humánerőforrás menedzsment vonatkozásában Molnár, Armstrong és Cooke publikációi jelentették a leglényegesebb forrásokat.

A kutatás magában foglalta a releváns irodalmi források azonosítását, elemzését és szintetizálását a szállodaipar humánpolitikájával és minőségmenedzsmentjével kapcsolatos különböző nézőpontok és megközelítések megértése érdekében. Az irodalmi források kiválasztásakor figyelembe kellett venni a téma relevanciáját, a források frissességét és megbízhatóságát.

A magyar és nemzetközi források összehasonlításával átfogó kép alkotható a szektor humánpolitikai és minőségmenedzsment stratégiáiról. A szakirodalmi áttekintés módszertana mélyebb betekintést tesz lehetővé a szállodaipar aktuális állapotába és az abban végbemenő változásokba, valamint azoknak a humánpolitikai és minőségmenedzsment gyakorlatokra gyakorolt hatásait.

A különböző forrásokból származó adatokat kritikus értékelésre volt szükség, és csak azok a megállapítások kerültek elfogadásra, amelyek számos forrás által is megerősítést nyertek. Ez biztosítja a kutatás megbízhatóságát és relevanciáját.

Összességében a szakirodalmi kutatási módszertan a magyar és nemzetközi források széles körét felhasználva, azokat átfogóan elemezve és összehasonlítva biztosítja a szállodaipar humánpolitikai és minőségmenedzsment gyakorlatainak mélyreható megértését. Ez a megközelítés lehetővé teszi, hogy pontos és naprakész információkkal szolgáljunk a szállodaipar jelenlegi tendenciáiról és kihívásairól, valamint azok kezelésére irányuló legjobb gyakorlatokról.

## **2.2 A szállodaipar trendjei**

A szállodaipar a globális turisztikai szektor létfontosságú szegmense a gazdasági helyzet általános indikátorának is tekinthető, mindig is élen járt a folyamatosan változó környezethez való alkalmazkodásban. Az elmúlt néhány évben több makrokörnyezeti változás befolyásolta jelentősen az iparágat, amelyek átfogó ismerete és megértése elengedhetetlen az érintettek és a kutatók számára egyaránt.

*Társadalmi környezet megváltozása:* A leginkább meghatározó folyamat az európai és észak-amerikai országok népességének elöregedése, melynek következtében a szenior (65+) korosztály részaránya emelkedik. E fizetőképes szegmens számára a kényelem, a személyre szabott szolgáltatások megléte és a biztonság különösen fontos a

szálláshely kiválasztásakor is. Igénylik a kellemes környezetet, a tartalmas pihenést és a magas minőségű színvonalú szolgáltatásokat. Jelentőségüket mi sem mutatja jobban, mint hogy a szállodák piacán is megjelentek az úgynevezett „senior barát” hotelek. (Molnár, 2019) Thompson és Jenkins (2020) rámutatnak, hogy az idősödő népesség egyre inkább előtérbe helyezi az egészségügyi szolgáltatásokat, a könnyű hozzáférhetőséget és a kulturális programokat.

A szintén egyre magasabb részarányt képviselő, jellemzően egyedül vagy kortársakkal utazó, fiatalabb (18-35 éves) korosztály számára az élménygazdagság, az egyedi és különleges szolgáltatások megléte elvárásként jelentkezik. Garcia és Lopez (2021) szerint a digitális kor fiatal utazói a technológiai innovációkat és a közösségi élményeket részesítik előnyben, ami új kihívások elé állítja a szállodákat a szolgáltatások tervezésében és kínálatában. Pitrelli (2023) a főleg pihenés és kikapcsolódás, élményszerzés és tanulás, illetve a barátokkal való együttlét motivációjával utazó Z-generáció egészség és környezettudatosságára hívja fel a figyelmet.

A nők megváltozott társadalmi szerepéről és annak turizmusra gyakorolt hatásáról számos tanulmány látott napvilágot. Patel (2019) szerint a női utazók egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek a biztonságos és támogató környezetre, valamint a személyre szabott és egészségtudatos szolgáltatásokra. A hölgyek nemcsak a szabadidős szolgáltatások és programok, de a hivatásturizmus meghatározó szereplőivé váltak. A kifejezetten számukra létesített „only women” hotelek elsősorban az egyedül utazó üzletasszonyoknak, szingliknek és gyermekkel egyedül érkező anyukáknak kínálják szolgáltatásaikat. A családok turizmusban való megjelenése a többgenerációs szolgáltatások iránti igényt növeli. (Molnár, 2019)

Robinson és Wallace (2020) szerint a családi turizmus növekedése új lehetőségeket teremt a szállodaipar számára, mint például a családbarát szolgáltatások és programok fejlesztése.

Ezek a tendenciák és demográfiai változások rávilágítanak a szállodaipar számára a folyamatos alkalmazkodás és innováció szükségességére. A különböző korcsoportok és társadalmi csoportok eltérő igényei és elvárásai új lehetőségeket nyitnak meg a szállodák számára, hogy szélesítsék kínálatukat és javítsák vendégeik élményét.

*Technológiai fejlődés és digitális átalakulás:* A digitális platformok térnyerése és a fejlett technológiák integrációja jelentős változásokat hozott a szállodaiiparban. Az online foglalási rendszerek, a virtuális valóságban megvalósított hotelbemutatók, és a mesterséges intelligencia alkalmazása az ügyfélszolgálatban forradalmasították a vendégélményt. Kim és Park (2021) szerint a digitális technológiák lehetővé teszik a szállodák számára, hogy hatékonyabban kommunikáljanak a vendégekkel, és személyre szabottabb szolgáltatást nyújtsanak. Ezen túlmenően, az adatelemzés és a nagy adatok alkalmazása lehetővé teszi a szállodák számára, hogy mélyebb betekintést nyerjenek az ügyfelek viselkedésébe és preferenciáiba. Smith és Johnson (2022) kiemelik, hogy az adatvezérelt döntéshozatal segíti a szállodákat abban, hogy rugalmasabban reagáljanak a piaci trendekre és jobban megértsék a fogyasztói igényeket. A technológiai fejlesztések, mint például az online értékelések és vélemények, valamint a személyre szabott ajánlatok és promóciók, jelentősen befolyásolják a fogyasztói döntéshozatalt. Lee és Nguyen (2020) azt mutatják be, hogy a digitális eszközök és platformok, mint az online utazási ügynökségek és a közösségi média, alapvető szerepet játszanak a szállodaiiparban.

Az utazások megtervezésének, a szálláshelyek kiválasztásának többsége napjainkban már a digitális térben, főképpen mobilszközről, applikációból történik. Ahogyan az a magyarországi központú Szállás Group saját kutatásából kiderül, „az utazni vágyók leginkább szállásközvetítő oldalakon keresztül informálódnak a lehetőségekről (80%) és leggyakrabban itt is foglalnak szállást (64%). Az utazók az online szálláshely-közvetítő platformok jellemzőinek tartják az árak és szálláshelyek összehasonlításának lehetőségét”. (Digitalhungary, 2022) Az infokommunikációs technológiák ugyanakkor egyre inkább felvetik az információbiztonság kérdéseit is.

Ez a digitális átalakulás kihívásokat és lehetőségeket egyaránt teremt a szállodaiipar számára. A technológia által nyújtott új eszközök és szolgáltatások alkalmazásával a szállodák képesek megfelelni a modern utazók változó igényeinek és elvárásainak.

*Fenntarthatósági és környezetbarát kezdeményezések:* A környezeti problémákkal kapcsolatos tudatosság növekedésével a szállodák a fenntarthatósági gyakorlatokra is egyre több hangsúlyt helyeznek. Az éttermek helyi termékeinek beszerzésétől a víztakarékossági intézkedésekig és az ökoturizmus előmozdításáig az iparág összehangolt erőfeszítéseket tesz szénlábnyomának csökkentése érdekében. A fenntarthatóság nemcsak a költségtakarékosság, de a vendégek elégedettsége

szempontjából is fontos, hiszen egyre több fogyasztó keresi a zöld vállalkozásokat és termékeket és hajlandó akár többet is fizetni ezekért. A szállodák tekintetében a minőség szoros kapcsolatban áll az innovációs képességgel. A fenntartható innovációk egy része az energiahatékonyságot szolgálja (például LED és mozgást érzékelő berendezések, megújuló energia használata), de ide tartozik a víztakarékosság, az újrahasznosítás és a hulladékgazdálkodás, a helyi forrásból származó, bio- és szezonális étel- és italfogyasztási lehetőségek kínálatának biztosítása, a zöld közlekedési megoldások támogatása, a környezetbarát szolgáltatások bevezetése és a mindezek érdekében tett kommunikáció is. (Ásványi, 2022) (Máhr, Keller, Birkner, 2022). A TripAdvisor GreenLeaders programja, vagy a Booking.com Travel Sustainable minősítése a tudatos utazókat a legjobb zöld gyakorlatokat alkalmazó szállodákkal ismerteti meg.

*Outsourcing trendek:* Az outsourcing elterjedt stratégiává vált a szállodaiiparban. Espino-Rodríguez (2023) tanulmánya szerint a szállodai outsourcing kutatása egyre inkább jelen van a vendéglátó szakirodalomban. A cikk hangsúlyozza, hogy az outsourcing fenntarthatóbb megközelítésére van szükség, amely hozzájárulhat a szálloda teljesítményéhez, elősegítheti az ipar fejlesztését és támogatja az innovációt. (Espino-Rodríguez, 2023)

*Komplex értelemben vett biztonság:* A turizmus rendszerösszefüggéseivel foglalkozó kutatók – köztük Inskeep (1980), Mathianson - Wall (1982), Mill-Morisson (1985, 2002), Jafary (2000), vagy a hazai szakemberek között Lengyel (1992, 2004), Tasnádi (2002) és Michalkó (2002, 2007, 2012) – a biztonságra már évtizedek óta, mint az utazási céldesztináció kiválasztásában jelentős szerepet játszó tényezőre tekintettek. A szállodaiiparban a szálláshely közvetlen környezetének politikai és közbiztonsága mellett a vagyonsbiztonság és a már említett világjárvány következtében kiemelt hangsúlyt kapott egészségbiztonság talán a legfontosabbak a szintén korábban már említett információ- és kiberbiztonság mellett (Molnár, Szilágyi, 2017) (Péter, Németh, Lelkóné Tollár, 2018) (Rodek, Fehérvári, 2022)

*Változás a fogyasztói preferenciákban:* A modern utazó egyértelműen élményeket keres. A szállodák helyi élményeket, wellness-elvonulásokat és személyre szabott szolgáltatásokat kínálnak ennek az igénynek a kielégítésére. Az egyediség iránti igény megnyilvánulása, hogy egyre többen preferálják a butikhoteleket és a különleges szálláshelyeket a sztenderdizált szállodalánccal szemben. A fogyasztói preferenciák

változása nem csupán a szolgáltatások típusát, hanem azok minőségét is érinti. A minőség egyre inkább azt jelenti, hogy a szolgáltatások nem csupán magas színvonalúak, hanem egyediek és autentikusak is. Ebben a kontextusban az egyediség azt jelenti, hogy a szállodák olyan személyre szabott élményeket nyújtanak, amelyek megkülönböztetik őket a versenytársaiktól. Például, Jones és Smith (2021) szerint a szállodaiiparban az egyediség és az autentikus élmények kínálata jelentős versenyelőnyt jelenthet.

Az egyéni igényekre szabott szolgáltatások, mint amilyeneket Brown (2022) is említ, lehetővé teszik a vendégek számára, hogy olyan szállodai élményben részesüljenek, amely teljes mértékben megfelel azoknak az elvárásaiknak.

A komplex értelemben vett biztonság szintén kiemelkedő jelentőségűvé vált az elmúlt időszakban, főleg a COVID-19 pandémia óta. Green és társai (2023) szerint a szállodákban a biztonságos környezet megteremtése elengedhetetlen a vendégek elégedettségének és hűségének fenntartásában. A szálloda környezetének közbiztonsága elsősorban a létesítményt körülvevő közterület használatával (például a parkolás vagy a közterület használatával kapcsolatos tevékenységek) kapcsolatban merül fel. A tűzvédelmi előírások betartása, vészhelyzeti terv készítés jogszabályi kötelezettség. (Christián, Thieme-Eső, 2019) A kulcskezelés, értékmegőrzés, információ és adatbiztonság kérdései mellett az egészségbiztonság, fogyasztásbiztonság, műszaki és eligazodás biztonság a legfontosabb kérdések. (Michalkó, 2020)

A jó ár-érték arány szintén fontos tényező a vendégek számára. Wilson (2022) rámutat arra, hogy a szállodák versenyképességének növelése érdekében olyan árazási stratégiákat kell alkalmazniuk, amelyek értéket kínálnak a vendégeknek, miközben fenntartható üzleti modellt is biztosítanak.

Az egyre környezettudatosabb utazók a szállodáktól is elvárják az ökológiai lábnyom csökkentését, ezért a környezetbarát vagy „zöld” szállodák iránt egyre fokozódik az érdeklődés. Martin és Lee (2023) szerint a környezetbarát gyakorlatok és az egészséges életmódra való összpontosítás nemcsak a vendégek körében népszerű, hanem hozzájárul a szállodák társadalmi felelősségvállalásához is.

A szállodaiiparban megfigyelhető környezetvédelmi kezdeményezések és gyakorlatok áttekintése rámutat arra, hogy az iparág szereplői egyre inkább felismerik a

fenntarthatóság fontosságát. A víz- és energiatakarékossági intézkedésektől kezdve, mint például a törölközők és ágyneműk cseréjének szabályozása, a szállodák széles körű stratégiákat alkalmaznak a környezeti lábnyomuk csökkentése érdekében. A nagy nemzetközi szállodaláncok saját környezetvédelmi programokkal igyekeznek elősegíteni a társadalmi felelősségvállalást és a környezettudatos üzemeltetést. Ezek a programok nemcsak az energia- és vízfelhasználás csökkentésére összpontosítanak, hanem szélesebb körű célkitűzéseket is magukban foglalnak, például az ételhulladék kezelését, a helyi közösségek támogatását és a fenntartható beszerzési gyakorlatok előmozdítását. Ezen intézkedések nemcsak a környezeti hatások csökkentését szolgálják, hanem a szálloda üzemeltetési költségeinek mérséklésére is pozitívan hatnak, ami hosszú távon gazdasági előnyökkel is járhat a szálloda számára. A környezetvédelmi törekvések a szállodaiparban nem korlátozódnak csupán a nagy nemzetközi láncokra vagy a különleges butikhotelre; a kisebb szállodák és a helyi üzemeltetők számára is egyre fontosabbá válik a fenntartható működés. A vendégek környezettudatosságának növekedése, valamint a környezeti fenntarthatóság iránti társadalmi elvárások erősödése egyre inkább befolyásolja a szállodaipar stratégiáit és üzleti gyakorlatait. A szállodaipar környezetvédelmi törekvései jelzik, hogy az iparág elismeri és kezeli a globális turizmus környezeti hatásait. A fenntarthatóságra való törekvés nemcsak a környezeti lábnyom csökkentését jelenti, hanem hozzájárul a vendégelégedettség növeléséhez, a költségek optimalizálásához és a szállodaipar hosszú távú versenyképességének biztosításához is. A környezetvédelmi kezdeményezések integrálása a szállodaipar üzleti modelljeibe és működési gyakorlataiba így elengedhetetlen a fenntartható turizmus fejlesztése és a globális környezeti kihívásokra való hatékony válaszadás szempontjából. (Sikó, 2018)

Összefoglalva, a szállodaipar folyamatosan változó státuszban van, és számtalan tényező befolyásolja a technológiától és a fenntarthatóságtól kezdve az olyan globális eseményekig, mint a COVID-19 világjárvány. Az iparági szereplők számára ezeknek a trendeknek a megértése és a hozzájuk való alkalmazkodás döntő fontosságú a jövőbeli siker szempontjából.

### **2.3 A home office elterjedésének hatásai a szállodaiparra**

A COVID-19 világjárvány kezdete óta a home office, vagyis a távmunka, nem csupán egy átmeneti megoldásként szolgált a munkavégzésre a járványügyi korlátozások idején, hanem a pandémia után is kitartó jelenséggé vált, jelentős hatást gyakorolva

ezzel a munkaerőpiacra, a vállalati kultúrákra, valamint a turizmusra és szállodaiparra is. A távmunka elterjedése nem csupán újraértelmezte a munka és magánélet egyensúlyának fogalmát, de számos előnyt és kihívást is felvetett mind a munkavállalók, mind a munkáltatók számára. Ezen felül, a jelenség egyre inkább befolyásolja a turizmus és a szállodaipar trendjeit is, új lehetőségeket és kihívásokat teremtve e szektorok számára.

A távmunka, mint munkavégzési forma, lehetővé tette a munkavállalók számára, hogy rugalmasabban kezeljék munkaidejüket, ezzel is hozzájárulva a munka és magánélet közötti egyensúly javításához. Az otthoni munkavégzés csökkenti az ingázással járó időt és költségeket, ami nem csak a munkavállalók életminőségének javulását eredményezi, hanem a környezetre gyakorolt terhelést is mérsékli. Azonban a home office nemcsak előnyökkel jár. A munka és magánélet közötti határok elmosódása, a szociális interakciók csökkenése, és az otthoni munkakörülmények esetleges alkalmatlansága kihívásokat is jelentenek. (Neely, 2021)

A munkáltatók számára a távmunka lehetőséget biztosít arra, hogy a tehetséges munkaerőt szélesebb földrajzi területről vonzzák be, növelve ezzel a munkaerőpiaci versenyképességüket. A munkahelyi költségek, mint például az iroda fenntartásának kiadásai is csökkenthetők, ami jelentős pénzügyi megtakarítást jelenthet a vállalatok számára. Ugyanakkor a távmunka bevezetése új kihívások elé állítja a vállalatokat a munkavállalók felügyeletével, a csapatmunka és a vállalati kultúra ápolásával, valamint a megfelelő technológiai infrastruktúra biztosításával kapcsolatban. Mivel munkával hasznosan eltöltött idő felügyelete a fizikai távolság miatt nehézségekbe ütközik, ezért a munkáltatóknak a ténylegesen elvégzett feladatok mennyisége, valamint a munka minősége alapján kell szorosan, az eddigieknél sokkal aktívabban ellenőrizniük az alkalmazottakat. (Ndou, 2021)

A home office jelensége különösen érdekes kapcsolatokat mutat a turizmussal és szállodaiparral. A járvány utáni időszakban egyre több ember fedezte fel, hogy képes távolról, gyakorlatilag bárholnan dolgozni, ami új trendeket indított el a turizmusban. Az úgynevezett "workation", azaz a munka és vakáció ötvözése, lehetővé teszi a munkavállalók számára, hogy munkájukat útközben, vagy akár egy távoli vakációhelyről végezzék. Ez új lehetőségeket teremt a szállodaipar számára is, amely mostantól olyan csomagokat kínálhat, amelyek kifejezetten a távmunkára összpontosítanak, beleértve a megbízható internetkapcsolatot, a munkára alkalmas



helyiségeket, és a munka utáni kikapcsolódásra szolgáló szolgáltatásokat. (Lagos, 2021)

Annak érdekében, hogy a home office hosszú távon is fenntartható legyen, a vállalatoknak és a munkavállalóknak egyaránt alkalmazkodniuk kell az új munkavégzési formákhoz. Ez magában foglalja a munkavállalók támogatását az otthoni munkakörnyezet kialakításában, a digitális eszközök és kommunikációs platformok hatékony használatának elősegítését, valamint a munka és magánélet egyensúlyának fenntartására vonatkozó stratégiák kidolgozását.

A home office elterjedése és annak hatása a munka világra nemcsak a munkavégzés módját alakította át, hanem a munkahelyek közötti verseny dinamikáját is befolyásolta. Ez különösen igaz a turizmus és a szállodaipar szektorára, ahol a munka jellege miatt a távmunka gyakran nem alkalmazható. A turizmus és különösen a szállodaipar erősen támaszkodik a helyszíni munkaerőre, mint például a recepciószakra, takarító és vendéglátó személyzetre, akiknek fizikailag jelen kell lenniük a munkavégzés helyszínén. Ez a helyzet különös humánpolitikai kihívásokat vet fel ebben a szektorban, kiemelten a COVID-19 világjárvány utáni munkaerőpiac kontextusában. (McKinsey, 2021)

A távmunkában rejlő rugalmasság és a munka-élet egyensúly javulása jelentős vonzerőt jelent sok munkavállaló számára, ami hátrányos helyzetbe hozhatja azokat a szektorokat, ahol ez nem kivitelezhető. A szállodaiparban dolgozók esetében ez különösen éles kontrasztot jelent, mivel a fizikai jelenlét követelménye korlátozza a rugalmasságot.

Ezen kihívások kezelése érdekében a turizmus és szállodaipar szereplőinek innovatív humánpolitikai stratégiákat kell kidolgozniuk, hogy versenyképesek maradhassanak a munkaerőpiacon. Ez magában foglalhatja például a munkakörülmények javítását, a munkaidő rugalmas kezelését, a juttatási csomagok bővítését, és a munkavállalói jólét előtérbe helyezését. A személyzet fejlesztésére és képzésére való fokozott összpontosítás, valamint a karrierlehetőségek támogatása szintén kulcsfontosságú lépések lehetnek a szektor számára a tehetséges munkaerő vonzásában és megtartásában.

Továbbá, a turizmus és szállodaipar számára fontos lehet a munkahelyi kultúra és a csapatszellem erősítése, hogy kompenzálják a távmunka által nyújtott rugalmasság

hiányát. A pozitív munkahelyi légkör és a munkavállalók elismerése jelentős mértékben hozzájárulhat a munkavállalói elégedettséghez és lojalitáshoz, ami csökkentheti a fluktuációt és vonzóbbá teheti a szektort a munkaerő számára. (Ndou, 2021)

Végül, de nem utolsó sorban, a turizmus és szállodaipar szereplőinek folyamatosan figyelemmel kell kísérniük a munkaerőpiaci trendeket és alkalmazkodniuk kell azokhoz, hogy megőrizzék versenyképességüket.

A home office elterjedése a COVID-19 világjárvány után számos lehetőséget és kihívást hozott magával a munkavállalók, munkáltatók, valamint a turizmus és szállodaipar számára, ahol különleges humánpolitikai nehézségeket is felvet. A siker kulcsa a rugalmasság, az innováció, és a folyamatos alkalmazkodás lesz, amely lehetővé teszi minden érintett számára, hogy kiaknázza a távmunka nyújtotta előnyöket, miközben kezeli annak kihívásait.

## **2.4 A minőségmenedzsment elmélete és gyakorlata a szállodaiparban**

### ***2.4.1 A minőségmenedzsment fogalma***

A minőségmenedzsment egy integrált megközelítés, amely a szervezet minden részének tevékenységét a minőség javítására irányítja. A szállodaiparban ez különösen fontos, mivel a vendégek élménye közvetlenül befolyásolja a szálloda hírnevét, bevételét és versenyképességét. Deming (1986) és Juran (1992) minőségmenedzsmentre vonatkozó alapelvei szerint a folyamatos javítás, a vevőközpontúság és a folyamatokon alapuló megközelítés a minőségmenedzsment alapjait képezik.

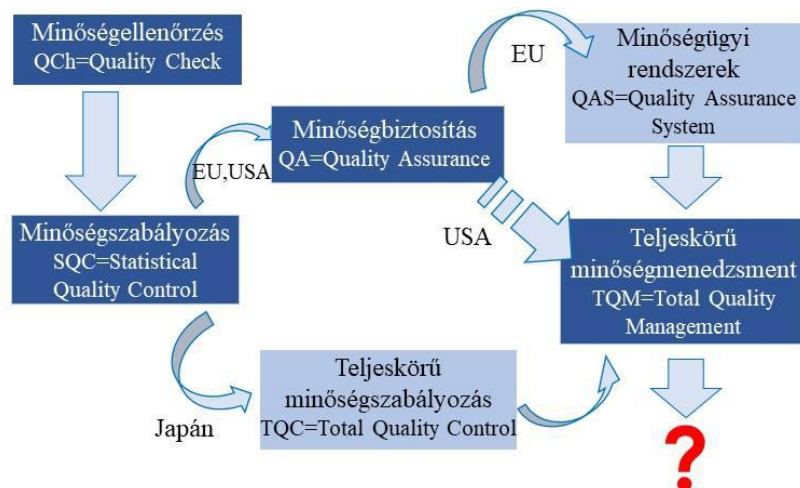
A folyamatos javítás az a folyamat, ahol a szolgáltatások és műveletek folyamatos felülvizsgálata és fejlesztése történik. A szállodaiparban ez magában foglalja a vendégvisszajelzések figyelembevételét, a szolgáltatási folyamatok optimalizálását és a dolgozók képzését. Crosby (1979) szerint a "Nulla hiba" elv alkalmazása kulcsfontosságú a minőségmenedzsmentben.

A vevőközpontúság a minőségmenedzsment másik lényeges eleme. A szállodaiparban a vendégek elégedettségének maximalizálása a legfőbb cél. Parasuraman et al. (1988) által kifejlesztett SERVQUAL modell segítségével a szállodák mérhetik és javíthatják a szolgáltatás minőségét a vendég elvárásai alapján.

A folyamatokon alapuló megközelítés azt jelenti, hogy a szálloda minden tevékenységét és eljárását a minőség javításának szempontjából vizsgáljuk. A szállodaiparban ez magában foglalhatja a szobafoglalástól a kijelentkezésig tartó teljes vendégutat. Ishikawa (1985) szerint a minőségi körök és a dolgozói bevonás fontosak a folyamatok folyamatos fejlesztéséhez.

#### 2.4.2 A minőségmenedzsment szállodaipari sajátosságai

A szállodaipar minőségirányítása az elméleti alapelvek és a gyakorlati alkalmazások bonyolult keveréke, amelynek célja annak biztosítása, hogy a szállodai szolgáltatások következetesen megfeleljenek vagy meghaladják az ügyfelek elvárásait. A minőségirányítás jelentőségét ebben a szektorban hangsúlyozza a szolgáltatás minősége, a vevői elégedettség, a lojalitás és a létesítmény általános jövedelmezősége közötti közvetlen összefüggés. A teljeskörű minőségirányítás az a vezetési filozófia, amely az alapját adja a legtöbb minőségközpontú menedzsment módszernek (például a QFD, a benchmarking, vagy a lean eljárásoknak). Bár változatlanul a vendégközpontúság kapja a legnagyobb figyelmet, egyre nagyobb szerepe van a vevőkkel történő közös értékteremtésnek, a kétirányú kommunikációnak és a dolgozói elégedettségnek is. A minőségmenedzsment rendszerek fejlődési szakaszait (1. ábra) vizsgálva megállapítható, hogy az egyes iskolák sajátosságai egymásra hatva alakítják ki a minőségirányítás globális rendszerét.



1. ábra: A minőségmenedzsment fejlődésének szakaszai  
(Sebesi, Oláh, 2019)

Az 1980-as évek második felében elterjedt teljeskörű minőségirányítás (TQM) olyan átfogó minőségirányítási rendszer, melynek alapvető eleme a vevőközpontúság, a folyamatos fejlesztés és a teljes elkötelezettség. (Reavill, 1999) A TQM megközelítés

a munkatársakat a szervezet kiemelten fontos erőforrásainak tekinti, és hangsúlyozza, hogy bevonásuk döntési folyamatokba ösztönzi őket a vevő számára fontos értékek létrehozásában. Ehhez szükség van arra, hogy – a szintén motivált és a szervezethez lojális – felsővezetés közös jövőképet és olyan belső környezetet alakítson ki, amelyben a munkatársak magukénak érzik a szervezet céljait és annak eléréseért közösen dolgoznak. (Czinkóczy 2012) Különösen igaz ez a személyes kapcsolatokon alapuló szolgáltatóiparban – így az általam vizsgált szállodaiparban is – amely a vendégek elégedettségét mindig is hangsúlyozta, ugyanakkor a másik fontos érintett csoport, a munkavállalók szempontjait nem mindig veszi figyelembe. A munkakörülmények megteremtése, az anyagi és erkölcsi megbecsülés és motiválás mellett Péter-Németh (2017) a munkavállalók egészségi állapotának fontosságára, a munka és pihenésre szánt idő optimális arányának biztosítására, a testi-lelki-szellemi regenerálódás fontosságára is felhívják a figyelmet. Az iparág fejlődésével azonban, amelyet a technológiai fejlődés, a változó fogyasztói preferenciák és a fokozódó verseny befolyásolt, sürgetően szükség volt strukturáltabb, szisztematikusabb és adatközpontúbb minőségkezelési megközelítésekre. (Rodek et. al, 2020)

A szállodák minőségirányításának általános alapelvei a következőkben foglalhatók össze:

*Ügyfélközpontúság:* A minőségirányítás központi eleme a vendég. A vendégek igényeinek, preferenciáinak és elvárásainak megértésével és előrejelzésével a szállodák ezekhez igazíthatják szolgáltatásaikat. A visszajelzési mechanizmusok, például a vendégek elégedettségének mérése és az online értékelések felbecsülhetetlen értékű betekintést nyújtanak. Ez az ügyfélközpontúság alapjait Parasuraman, Zeithaml és Berry (1985) SERVQUAL modellje is hangsúlyozza, amely a szolgáltatásminőség mérésére szolgál.

*Folyamatos fejlesztés:* A szállodaipar, mint rendszer nyílt és dinamikus jellege (Lengyel 2004, Michalkó 2006, 2011) megköveteli a folyamatos fejlesztés szellemiségét. Ez biztosítja, hogy a szállodák versenyképesek maradjanak, és összhangban legyenek a vendégek változó elvárásaival. Deming (1986) folyamatos javításra vonatkozó körének elmélete a minőségmenedzsment alapját képezi, amely a szállodaipar számára is releváns. Az általa javasolt PDCA-modell (Plan-Do-Check-Act, azaz Tervezés-Végrehajtás-Ellenőrzés-Cselekvés) – melyet Deming-ciklusként vagy Shewhart-ciklusként is ismer a szakirodalom – és az annak továbbfejlesztett

verziójaként ismert OPDCA-modell alapvető keretet nyújt a folyamatok folyamatos javítására és az irányítási rendszerek hatékonyságának növelésére. Ezek a modellek segítik a szervezeteket a céljaik elérésében, azáltal, hogy strukturált módszertant kínálnak a problémák azonosítására, megoldására és a megoldások hatékonyságának értékelésére. A PDCA-ciklus, amelyet gyakran a minőségmenedzsment atyjaként is emlegetett W. Edwards Deming nevéhez kapcsolnak, négy lépésből áll, amelyek ismétlődnek a folyamatos fejlesztés érdekében. A ciklus kezdő lépése a Tervezés, amely magában foglalja a célok meghatározását és a megvalósítás tervezését. A Végrehajtás a terv gyakorlati megvalósítását jelenti. Az Ellenőrzés során a terv eredményességét értékelik, és a Cselekvés lépésben a szükséges változtatásokat hajtják végre a folyamat további optimalizálása érdekében.

Az OPDCA-modell egy továbbfejlesztett változata a PDCA-nak, amely egy előzetes Megfigyelés (Observe) lépést ad hozzá a ciklushoz. Ez a lépés arra szolgál, hogy a szervezetek alaposan megértsék a jelenlegi helyzetet és a folyamatok működését mielőtt bármilyen változtatást terveznének. A megfigyelési szakasz lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy jobban felismerjék a problémák gyökér okait, és így hatékonyabban tudják kijavítani azokat a PDCA ciklus többi lépésében.

A PDCA és OPDCA modellek alkalmazása lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy rugalmasan reagáljanak a változásokra, javítsák folyamataikat, növeljék hatékonyságukat és fokozzák versenyképességüket. Ezek a modellek különösen hasznosak lehetnek olyan környezetben, ahol a folyamatos javítás és a minőségmenedzsment kulcsfontosságú a sikerhez. Az iteratív jellegük révén a PDCA és OPDCA ciklusok hozzájárulnak a tanulási kultúra fejlesztéséhez és támogatják a szervezetek adaptációs képességét a folyamatosan változó üzleti környezetben.

*Munkavállalói elkötelezettség:* Az alkalmazottak a szálloda arcát jelentik, kulcsszerepet játszanak a szolgáltatásnyújtásban és a vendéglégedettség alakításában. A hatékony képzés, motiváció és felhatalmazás elengedhetetlen a szálloda minőségi céljaival való összhang biztosításához. Herzberg (1959) motivációs elmélete hangsúlyozza a munkavállalói motiváció és elégedettség fontosságát a hatékony munkavégzésben. A munkavállalói elköteleződés feltétele az egyéni bevonódás, az önrendelkezés, a személyes és szakmai fejlődés által biztosított jövőkép lehetősége, a megfelelő szociális környezet, a elégedettség, a munka iránti lelkesedés Truss és társai (2014) valamint Armstrong és Taylor (2014) szerint is.

*Folyamatvezérelt megközelítés:* A szabványosított folyamatok hangsúlyozása biztosítja a szolgáltatásnyújtás következetességét. Ez magában foglalja a szabványos működési eljárások kialakítását, a rendszeres auditokat és a szolgáltatási színvonal fenntartását szolgáló ellenőrzéseket. Ishikawa (1985) kiemeli a minőségi körök jelentőségét a folyamatok javításában. Hunt (1996) a hatékony folyamatmenedzsmentnek 4 komponensét emeli ki, ezek: a folyamat-cél menedzsment, a teljesítmény-menedzsment, az erőforrás-menedzsment és a folyamat határfelület-menedzsment. Dobák (1999) egy egységes rendszerben foglalja össze a folyamatokkal kapcsolatos legfontosabb irányítási és vezetési módszereket, melynek részei a folyamatos folyamatfejlesztés, a dokumentáción alapuló folyamat tervezés és szabályozás, a folyamat Bench-marking, a folyamat költség számítás és az üzleti folyamatok újratervezése, újjáalakítása a piaci változásoknak megfelelően.

*Adatvezérelt döntéshozatal:* Az adatok és az elemzések kihasználása elősegíti a megalapozott döntések meghozatalát, melyek nem intuíciók, hanem konkrét, naprakész, széleskörű adatok alapján hozhatók meg. Az olyan kulcsfontosságú teljesítménymutatók, mint a vendégelégedettségi pontszámok, a kihasználtsági arányok és a rendelkezésre álló szobánkénti bevétel betekintést nyújtanak a működési hatékonyságba és a fejlesztendő területekbe. (Brynjolfsson, McAfee 2012)

Molina-Castillo et al. (2023) tanulmányában az innováció és technológia eredményre és teljesítményre gyakorolt hatásait kutatja, hangsúlyozva a technológia átalakító szerepét a szállodaipar minőségirányítási gyakorlatának javításában. A kutatás a nagy spanyol vendéglátó-ipari vállalatok innovatív magatartásával foglalkozik, kiemelve a technológia teljesítményre gyakorolt pozitív hatását. (Molina-Castillo, Meroño-Cerdán, Lopez-Nicolas, Fernandez-Espinar, 2023)

*Kihívások és jövőbeli irányok:* Bár a minőségirányítás érdemei nyilvánvalóak, a szállodaiparban való megvalósítása nem mentes kihívásoktól. Ezek a változásokkal szembeni ellenállástól, a képzéssel és a technológia átvételével kapcsolatos költségektől a különféle folyamatok kezelésében rejlő bonyolultságig terjednek. Azonban a potenciális előnyök, köztük a megnövekedett vendégéhség, a szilárd márka hírneve és a működési hatékonyság megéri ezt a törekvést.

Karakasné (2014) részletesen kutatta a szállodai minőségfejlesztés lehetőségeit és ennek hátterét. Kutatása bizonyítja, hogy a szállodai minőségfejlesztés célja a folyamatosan változó vendégigények kielégítése és meghaladása, ami a piaci

versenyben is előnyt jelent. A minőségmenedzsment szemléletének kialakítása és fenntartása a szállodai vezetők feladata, amely a szervezet minden tagjának bevonását igényli. A minőségmenedzsment gyakorlati megvalósítása során a szállodák számos eszközt és módszert alkalmaznak a minőség javítására és fenntartására. Az osztályba sorolás, a márkanév, a marketingtevékenység, a garanciák és engedmények, valamint a különböző minőségtanúsítványok és díjak mind hatékonyan kommunikálják a szálloda minőségét. Az online értékelő platformok és a közösségi média egyre fontosabb szerepet játszanak a minőség érzékelésében és a vendégek döntéshozatalában.

Nemcsak a szálloda versenyképességének növelését szolgálja, hanem hozzájárul a vendégelégedettség növeléséhez is, ami hosszú távon a vendégek lojalitását eredményezi. A szállodaiparban tehát elengedhetetlen a minőség folyamatos figyelemmel kísérése és fejlesztése, valamint a vendégek felé történő hatékony kommunikációja.

Pereira-Moliner et al. (2016) a szervezeti tervezést, minőségirányítást és versenyelőnyt vette górcső alá a szállodákban. Ez a tanulmány a minőségirányítási gyakorlatok és a szállodák szervezeti tervezésének jellemzői közötti kapcsolatot vizsgálja. Azt is feltárja, hogy a minőségirányítási gyakorlatok hogyan befolyásolják a versenyelőnyt. A tanulmányt 350 spanyolországi szállodán végezték el.

Portela Maquieira et. al (2020) ezzel szemben az ötcillagos szállodák vezetési politikáit elemzi, valamint kutatja az európai minőségirányítási modellt is. A vizsgálatot 102 luxusszállodán végezték el. A tanulmány hangsúlyozza az átalakuló vezetés jelentőségét a minőségirányítási gyakorlatok átvételében, és górcső alá veszi az úgynevezett transzformációs vezetés jelentőségét és megvalósítását a szállodaipar magas kategóriájú egységeiben.

A minőségirányítási gyakorlatok sikeres megvalósítására leginkább alkalmas átalakuló (transzformációs) vezetés olyan vezetési filozófia, amely arra ösztönzi és inspirálja az alkalmazottakat, hogy innovációt hajtsanak végre, és új módszereket fejlesszenek ki a növekedés és a vállalat jövőbeli sikereihez vezető út javítása érdekében. Ezzel a módszerrel a vezetők függetlenséget biztosítanak a megbízható alkalmazottaknak a döntéshozatalhoz, és támogatják az új problémamegoldó megközelítéseket.

Portela Maquieira et. al (2020) kutatása szerint a transzformációs vezetés alkalmasabb a minőségirányítási gyakorlatok sikeres megvalósítására, mint más vezetési stílusok.

Ezt a vezetési elvet a szervezeti sikerhez, a minőségi elkötelezettséghez, az alkalmazottak motivációjához, a követők és a vezetők közötti jobb kapcsolatokhoz, a fokozott csapathatékonyasághoz, a jobb munkafolyamatokhoz és az alkalmazottak elégedettségéhez kapcsolták.

A lánchoz tartozó szállodák általában magasabb szintű vezetést, valamint fejlettebb alkalmazotti- és folyamatirányítást mutatnak, mint az önálló szállodák. (Portela Maquieira et. al, 2020)

Az üdülési turizmusra összpontosító szállodák általában kevesebb figyelmet fordítanak a stratégiai dimenziókra az minőségmenedzsment modellekben.

Az alkalmazottak száma nem lényeges tényező a minőség elfogadásában. A transzformációs vezetés ettől a tényezőtől függetlenül lehetővé teszi a szállodáknak, hogy előre haladjanak a minőségirányítás fejlesztésében. (Portela Maquieira et. al, 2020)

Portela Maquieira et. al, (2020) tanulmányának célja az volt, hogy elemezze a vezetés és a minőségirányítás megvalósításának szintjét a spanyol ötcillagos szállodákban. Felmérte a transzformációs vezetés és a minőség fontosságát, azonosította a szállodacsoportok közötti különbségeket ezen szempontok tekintetében, és feltárta a két változó közötti összefüggést.

A szállodaipar-specifikus szakirodalmi háttér limitált mivolta nehezíti a minőségmenedzsment új trendjeinek kutatását az iparágon belül. A minőségmenedzsment szakmaspecifikus megjelenési formája gyakran kimerül a vállalati sztenderdekben, minőségirányítási kézikönyvekben. Hiányzik viszont a regionális jó gyakorlatok kutatása és megfogalmazása, és akár a globális megközelítés útján általános érvényű következtetések levonása. Ahogy a fenti példák mutatják, léteznek viszont új törekvések és új irányvonalak, melyek egyrészt jó alapot adnak jelen értekezés kutatási céljának, valamint aláhúzzák annak jelentőségét és validálják irányvonalát, elméleti keretrendszerét.



## **2.5 A humánerőforrás-menedzsment elmélete és gyakorlata a szállodaiparban**

### ***2.5.1 A humánerőforrás-menedzsment fogalma***

A humánerőforrás-menedzsment egy olyan stratégiai és koherens megközelítése az egy szervezet legfontosabb értékének tekintett emberi erőforrásának menedzselésének, amely segít a szervezet céljainak elérésében a versenyképes környezetben. Magában foglalja az alkalmazási folyamat minden aspektusát, beleértve a toborzást, a kiválasztást, a képzést, a teljesítményértékelést, a munkaerő-megőrzést, az ösztönzési stratégiákat és az alkalmazotti kapcsolatok kezelését. Ezen felül a HRM kulcsszerepet játszik a szervezeti kultúra alakításában és a munkahelyi etika előmozdításában. (Armstrong, 2014)

A terület fontosságát számos kutatás és tanulmány támasztja alá. Armstrong (2006) például a humánerőforrás-menedzsmentet mint egy olyan folyamatot írja le, amely központi szerepet játszik a szervezeti teljesítmény javításában, mivel közvetlenül befolyásolja az alkalmazottak motivációját, készségeit és teljesítményét. Guest (1987) pedig hangsúlyozza a terület stratégiai aspektusait, azt állítva, hogy annak összhangban kell lennie a szervezet általános stratégiájával, hogy maximalizálja az alkalmazottak hozzájárulását a szervezeti célok eléréséhez.

Az eszköztár gyakorlatban való alkalmazása számos kihívással és tendenciával néz szembe, mint például a technológiai fejlődés, a demográfiai változások és a globalizáció. Ezek a tényezők folyamatosan alakítják a humánerőforrás-menedzsment szerepét és gyakorlatait a szervezeteken belül. Ahogy a munkaerőpiac és a munkahelyi környezet változik, úgy kell a szakterületnek is adaptálnia és fejlődnie annak érdekében, hogy továbbra is hozzá tudjon járulni a szervezeti sikerhez (Ulrich, 1997).

Ez tehát egy dinamikus és folyamatosan fejlődő terület, amely elengedhetetlen a szervezetek növekedése és sikeressége szempontjából. A szakembereknek ezért naprakészeknek kell lenniük a legújabb trendekkel és kihívásokkal kapcsolatban, valamint képesnek kell lenniük arra, hogy stratégiai szinten gondolkodjanak és hozzájáruljanak a szervezeti célok eléréséhez.

### ***2.5.2 A humánerőforrás-menedzsment szállodaipari sajátosságai***

Történelmileg a szállodaiparban a humánpolitika elsősorban az alapvető személyzeti menedzsment feladatokra koncentrált, mint például a toborzás, a bérszámfejtés és az

alapképzés. Az iparág növekedésével és versenyképesebbé válásával azonban elmozdulás történt a stratégiaibb humánmenedzsment-gyakorlatok felé. Tracey és Hinkin (2008) áttekintik, hogyan fejlődtek az emberi erőforrás menedzsment gyakorlatai a szállodaiparban az idők során, kiemelve a stratégiai megközelítés fontosságát a személyzet menedzsmentjében. A szemléletben történt lényeges elmozdulást az a felismerés vezérelte, hogy az alkalmazottak nem csupán költséghelyet, hanem értékes eszközt is jelentenek, amely versenyelőnyt biztosíthat. Az emberi erőforrás menedzsment a szállodaiparban olyan kritikus komponens, amely közvetlenül befolyásolja a szolgáltatás minőségét, a vendégek elégedettségét és a szálloda általános teljesítményét. A szolgáltatás-orientált iparág nagymértékben támaszkodik a humán tőkére, hogy kivételes élményeket nyújtson a vendégeknek. Goldsmith és Clutterbuck (1997) vizsgálatai rávilágítanak, hogy a szállodaiparban a vendégek elégedettsége és a szolgáltatás minősége szorosan összefügg az alkalmazottak motivációjával és képzésével. Ez alátámasztja azt a gondolatot, hogy a hatékony humán erőforrás menedzsment elengedhetetlen a vendégélmények javításához, valamint a legfontosabb annak biztosításában, hogy a szálloda ne csak vonzza, hanem meg is tartsa a képzett és motivált munkatársakat.

A humán erőforrás menedzsmenten belül a létszámgazdálkodás fontosságára hívják fel a figyelmet Györffy (2004), Tóth (2011) és Molnár (2019) is. Kiemelik, hogy e szolgáltatási terület sajátosságai között a legfontosabbak a magas humán-erőforrás igény a folyamatos (24 órás) működés okán; a munkaerőigény összetett volta a szolgáltatás komplexitása miatt; valamint, hogy az iparági keresletre ingadozás (szezonáltság) jellemző, ami miatt az alaplétszám a vendégforgalom szempontjából kiemelt időszakokban jellemzően atipikus foglalkoztatással (részmunkaidő, az egyszerűsített foglalkoztatás, munkaerő-kölcsönzés) is kiegészül.

A szállodák általános humánmenedzsment elemei a következők:

*Toborzás és kiválasztás:* Tekintettel az iparág szolgáltatási jellegére, kulcsfontosságú a megfelelő tehetségek felvétele. A hatékony toborzási folyamatok biztosítják, hogy a szállodák a szolgáltatás magas színvonalon való biztosításához megfelelő készségekkel és hozzáállással rendelkező személyeket vonzanak. Breugh és Starke (2000) kutatása hangsúlyozza a hatékony toborzási és kiválasztási folyamatok jelentőségét a szállodaiparban, különösen a vendégek kiszolgálásának magas színvonalának fenntartása érdekében.

*Képzés és fejlesztés:* A folyamatos képzés biztosítja, hogy az alkalmazottak a legújabb készségekkel és ismeretekkel rendelkezzenek. Ez különösen fontos a szállodaiparban, ahol a vendégek elvárásai és az iparági szabványok folyamatosan fejlődnek. Burke és Hutchins (2007) rámutatnak, hogy a folyamatos képzés és fejlesztés döntő fontosságú a szállodaipari munkavállalók számára, annak érdekében, hogy megfeleljenek a folyamatosan változó vendégigényeknek és iparági szabványoknak.

*Teljesítménymenedzsment:* A rendszeres teljesítményértékelések és visszacsatolási mechanizmusok biztosítják, hogy az alkalmazottak igazodjanak a szálloda célkitűzéseire, és a vezetők pedig elismerjék a dolgozók hozzájárulását a sikerekhez. Aguinis és Pierce (2008) a teljesítménymenedzsment gyakorlatainak hatását elemzik a munkavállalók elkötelezettségére és a szálloda általános teljesítményére, alátámasztva az elkötelezett alkalmazottak és a kiváló szolgáltatás közötti kapcsolatot.

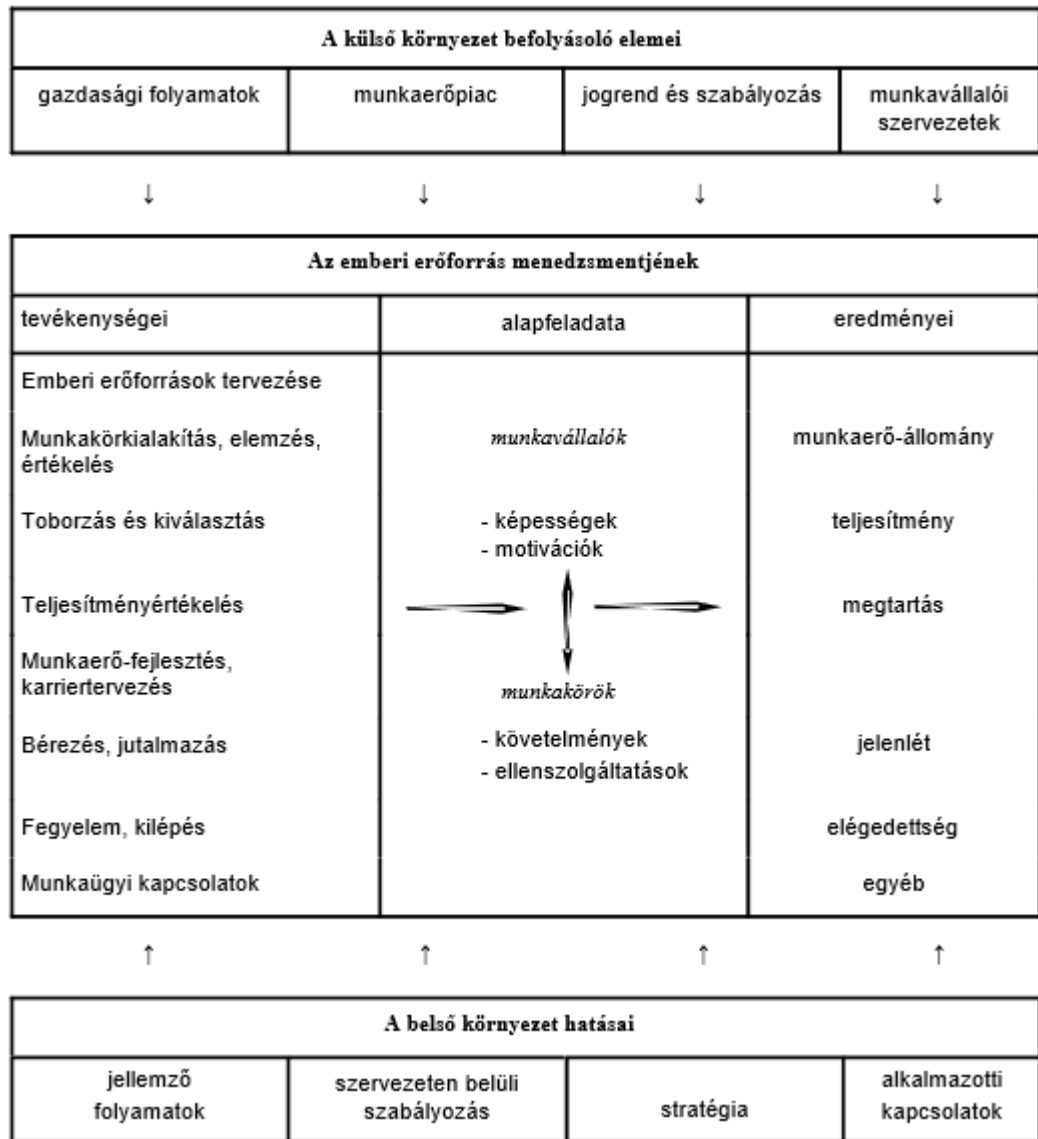
*Az alkalmazottak elkötelezettsége és megtartása:* Az elkötelezett alkalmazottak nagyobb valószínűséggel nyújtanak kiváló szolgáltatást. Az emberi erőforrás menedzsment-gyakorlatok, mint például az elismerési programok, a karrierfejlesztési lehetőségek és a versenyképes kompenzációs csomagok szerepet játszanak a munkavállalók magas szintű elkötelezettségének és megtartásának biztosításában.

*Munkahelyi egészség és biztonság:* Számos szállodai munka fizikai természetére tekintettel a biztonságos munkakörnyezet biztosítása kulcsfontosságú. Ez magában foglalja a rendszeres biztonsági oktatást, és az egészségügyi és biztonsági előírások betartását. Hsieh, Apostolopoulos és Sönmez (2016) a szállodaiparban a munkahelyi egészség és biztonság jelentőségét hangsúlyozzák, különös tekintettel a fizikai munka természetére és a biztonságos munkakörnyezet biztosításának szükségességére.

*Kihívások és jövőbeli irányok:* A szállodaipar számos humánerőforrás-gazdálkodási kihívással néz szembe, beleértve a magas fluktuációt, a szezonális foglalkoztatási ingadozásokat és a sokszínű munkaerő kezelését. Ezenkívül a technológia megjelenésével egyre nagyobb az igény a digitális készségek fejlesztésére. A kihívásokkal azonban lehetőségek is járnak. A fenntarthatóságra és az etikus gyakorlatokra fektetett egyre nagyobb hangsúly lehetőséget ad a szállodáknak arra, hogy preferált munkaadóként pozícionálják magukat, és magukhoz vonzzák az ezen értékekhez igazodó tehetségeket. Baum (2007) a szállodaiparban jelentkező humánerőforrás-menedzsment kihívásokat és jövőbeli trendeket elemzi, kiemelve a technológiai fejlődés és a fenntarthatóságra való összpontosítás fontosságát.

Ahogy a szállodaipar folyamatosan fejlődik, a humánerőforrás-menedzsment alkalmazása is modernizálódik. A hangsúly egyre inkább a stratégiai humánmenedzsment irányába tolódik el, ahol az emberi erőforrást stratégiai partnernek tekintik a szálloda céljainak elérésében, nem pedig csupán adminisztratív funkciónak. Nankervis, Baird, Coffey és Shields (2013) a szállodaiparban a stratégiai humánmenedzsment jelentőségét vizsgálják, kiemelve, hogy a humán erőforrások kezelése döntő szerepet játszik a szállodaipar sikerében.

Az 1. ábrán szemléltetett keretrendszer tartalmazza a szállodaipar számára is kiemelt, a későbbiekben is elemzett szempontokat, mint például a tervezés, jutalmazás, értékelés, a munkaügyi kapcsolatok és a munkakör folyamatos elemzése. Többek között ezekből származnak az eredmények, mint a megtartás és az elégedettség, ahogyan arra Henemann és szerzőtársai már 1986-ban felhívták a figyelmet (2. ábra).



2. ábra: A humánpolitika keretrendszere  
(Henemann, Schwab, Fossum, Dyer, 1986)

A kortárs szakirodalomban fellelhetők ennél komplexebb, a jelenkor kihívásaira reagáló, azokat kutató források is:

Cooke et al. (2022) a fenntartható társadalmak építését veszi górcső alá a humánközpontú humánerőforrás-menedzsmenten keresztül. Ez a tanulmány azzal érvel, hogy az emberi erőforrás menedzsment emberközpontú megközelítése hozzájárul a fenntartható munkaerő, szervezetek, közösségek és társadalmak kiépítéséhez, különösen a globális világjárvány, valamint a politikai és gazdasági bizonytalanság kontextusában. A tanulmány mélyreható kvalitatív kutatásra szólít fel a munkával és az emberi erőforrás-gazdálkodással kapcsolatos új jelenségek

azonosítására a digitális technológia átvétele és a COVID-19 utáni helyreállítás összefüggésében.

Cugueró-Escofet et al. (2019) tanulmányában szintén érdekes megközelítést alkalmaz a fenntartható emberi erőforrás menedzsment irányába. Elemezi a tudásmegosztási magatartás kialakításának lehetőségét a szervezeti igazságosság, szervezeti támogatás, elégedettség és elkötelezettség révén. Eredményeik alapján a tudásmegosztási viselkedés a társadalmi fenntarthatóság fő mozgatórugója, mely magas szervezeti teljesítményt és innovációs képességeket feltételez. A tanulmány a fenntartható humánerőforrás-gazdálkodás átfogó modelljét teszteli a tudásmegosztással, hogy elmagyarázza, hogyan javítható az együttműködési gyakorlat. A kutatás magában foglalja a szervezeti igazságosságot, az alkalmazottak által észlelt szervezeti támogatást, a munkával való elégedettséget és az érzelmi szervezeti elkötelezettséget, valamint azt, hogy ezek hogyan kapcsolódnak a tudásmegosztási magatartáshoz.

A szervezeti igazságosság például kulcsfontosságú az emberi erőforrás-menedzsment fenntartható és következetes politikája szempontjából, mivel mind közvetlen, mind közvetett hatással van a tudásmegosztás-viselkedések előmozdítására. Ez azt jelenti, hogy az emberek, amikor egy olyan szervezetben dolgoznak, amelyet összességében igazságosnak tartanak, hajlandóak közvetlenül megosztani tudásukat. Sőt, maguk a szervezeti igazságosság-felfogások is pozitívan befolyásolják az észlelt szervezeti támogatást, ami viszont növelheti a hajlandóságot az elköteleződésre, majd a tudás megosztására, illetve a támogatás észlelése után a tudás közvetlen megosztására. Emellett a szervezeti igazságosság a munkával való elégedettségre is hatással van; ami viszont növeli az elkötelezettséget és ezt követően a megosztási hajlandóságot. Az igazságosságon túl azonban a vállalatok más szervezeti és egyéni dimenziókat is használhatnak, mint például az észlelt szervezeti támogatás, a munkával való elégedettség vagy az érzelmi szervezeti elkötelezettség a tudásmegosztási viselkedések megerősítésére.

Namen Jotabá et al. (2022) az innováció és emberi erőforrás menedzsment kapcsolódásait kutatja a szakirodalom részletes áttekintése mentén. A tanulmány célja a tudományos publikációk, a szellemi struktúra és a kutatási trendek feltérképezése az emberi erőforrás menedzsment fejlesztésében az innovatív gyakorlatok átvételével. A tanulmány az innovatív gyakorlatok elfogadásán keresztül azonosítja és négy fő megközelítésbe sorolja az emberi erőforrás-fejlesztés különféle elméleti perspektíváit,

melyek az alábbiak: a siker szervezeti tényezői, stratégiai emberi erőforrás-menedzsment, emberi viselkedés és tanulásmenedzsment.

*A siker szervezeti tényezői:* A sikeresség szervezeti tényezői közül, azon belül is az humánpolitikát befolyásoló tényezőkön belül szükséges a mélyrehatóbb kutatás, mely során a kutatóknak konkrétan az innovációtípus hatásának elemzésére kell koncentrálniuk. A munkáltatói márkaépítés innovatív gyakorlatai fontos elemek, mely során megtörténhet a munkáltatói márkával való elégedettség nyomán követése a munkavállalók szemszögéből. Ennek lehetővé kell válnia a vállalatok számára, hogy azonosítsák, mi az igazán fontos alkalmazottaik számára, és megfogalmazhassák, valamint elérhessék humánpolitikai céljaikat.

*Stratégiai emberi erőforrás-menedzsment:* A HR vezetők funkcióiban bekövetkezett változások azonosítása elsődleges szempont. A vezetők stratégiai partnerként betöltött szerepe és a funkcióváltások által a szervezetek eredményeire gyakorolt hatások még tanulmányozás tárgyát kell, hogy képezzék.

Fontos fókuszálni a HR-esek új funkcióinak megfogalmazására és bevezetésére, reagálva az új tevékenységek, munkakörök megjelenésére, valamint a dolgozók attitűdjének változásaira. További kutatási lehetőséget jelent a HR részleg átszervezése, mely elengedhetetlen a jövőben a trendek követésére.

Lépést szükséges tartani azokkal a tanulmányokkal, amelyek célja az intelligens rendszerek és technológiák alkalmazása és új gyakorlatok átvétele a humánpolitikában. Namen Jotabá et. al megfogalmazza, hogy szükséges elemezni és megfontolni, lenne-e sikere a HR részleg „HR tech” részleggé való átalakításának.

*Emberi viselkedés:* A vezetői szerep kontra innováció témája olyan tanulmányokat követel meg, amelyek a vállalati fenntarthatóság struktúráinak fejlesztésére fókuszálnak, és amelyek a felső vezetés körén kívül is alkalmazhatók. Különböző vezetői szinteken lévő személyek megkérdezésével több munkatárs bevonása szükséges, akiknek mind változtatni kellett a rutinjukon, hogy megvalósítható legyen a szakma hosszútávú fenntarthatósága.

*Tanulásmenedzsment:* A különböző méretű szervezetekre kiterjedő tanulmányok mintájának szélesítése, hogy vizsgálható legyen az alkalmazottak attitűdje az innováció munkafolyamatokba való bevezetésével kapcsolatban, és elemezhető legyenek ennek a folyamatnak a képzésre és fejlesztésre gyakorolt hatásai.

Nagy számban léteznek a turizmusiparra vonatkozó, főleg vállalatspecifikus kutatások is a szállodaiipari humánpolitika témakörében. Ilyen például Ma (2021) elemzése, mely a Hilton Hotels humánerőforrás-menedzsment jelenlegi helyzetét veszi górcső alá, és feltárja az egyetemes menedzsment tapasztalatokat, referenciaként szolgálva a multinacionális szállodák fejlesztéséhez.

Ahogy a fenti források is megerősítik, a humánpolitika dinamikus és nagy ívű fejlődése az aktuális kutatásokban is visszaköszön. Az új szemléletek és elméletek nagyban támogatják az emberi erőforrás-menedzsment alakulását, tudatos és sikeres működését. A szállodaiiparra vonatkozó elemzések limitáltak, de ezek is egyre nagyobb számban jelennek meg, például az egyes vállalatokat, szállodaláncokat elemző kutatások formájában. A COVID-19 járvány humánpolitikára mért óriási hatása különösen szükségessé teszi a témakör részletes elemzését és innovatív megközelítését, melynek létjogosultságát mára a szakma is realizálta.

## **2.6 A minőség- és humánerőforrás-menedzsment kapcsolódásai**

Egyre több kutatás támasztja alá, hogy a minőségirányítás és az emberi erőforrás-menedzsment szorosan összefügg. Számos tanulmány kimutatta, hogy a hatékony minőségirányítási gyakorlatokat alkalmazó szállodákban általában elégedettebbek az alkalmazottak és magasabb a vendégelégedettség is. Ezenkívül további eredmények jelzik, hogy azok a szállodák, amelyek befektetnek alkalmazottaik képzésébe és fejlesztésébe, nagyobb valószínűséggel érik el minőségi céljaikat.

Abu Hussein és szerzőtársai (2023) tanulmányában átfogó elemzést végeznek az emberi erőforrás menedzsment gyakorlata, az alkalmazottak elégedettsége, a szolgáltatás minősége és az alkalmazottak szolgáltatási magatartása közötti összefüggések témakörében a szállodaiiparban. A tanulmány a humánerőforrás-menedzsment gyakorlatok hatását vizsgálja olyan eredményekre, mint az alkalmazottak elégedettsége, a szolgáltatás minősége és az alkalmazottak szolgáltatási magatartása a szállodaiiparban. Öt elsődleges humánpolitikai gyakorlatot vettek figyelembe: toborzás, képességek, kompenzáció, teljesítményértékelés, valamint képzés és fejlesztés. Az eredmények azt mutatták, hogy ezek gyakorlatok pozitívan befolyásolják a szolgáltatás minőségét, az alkalmazottak szolgáltatási magatartását és az alkalmazottak elégedettségét. A hatékony humánpolitikai stratégia



szisztematikusan befolyásolja ezeket az eredményeket, ami szervezeti sikerekhez vezet a szállodákban.

Khassawneh és szerzőtársai (2021) publikációjukban az emberi erőforrás gyakorlata és a szolgáltatás minősége közötti kapcsolatot értékelték egy, a kanadai szállodaipar területén végzett empirikus vizsgálattal. A tanulmány a HR gyakorlatok hatását vizsgálja a kanadai szállodaipar szolgáltatásminőségére. A kutatás célja annak megértése volt, hogy az olyan HR gyakorlatok, mint a toborzás és kiválasztás, a képzés, a jutalmak és ösztönzők, valamint a belső karrierlehetőségek hogyan járulnak hozzá a szolgáltatás minőségének javításához. A tanulmány modellt kínál a HR gyakorlatok és a szolgáltatás minősége közötti kapcsolatra, betekintést nyújtva a szállodatulajdonosok számára, hogy milyen HR gyakorlatokat alkalmazzanak a szolgáltatásminőség versenyelőnyének eléréséhez.

Következtetésük szerint az általuk kidolgozott modell nem csak a szolgáltatás minőségének biztosítására, hanem a HR-gyakorlatok fejlesztésére és menedzselésére is használható. A szolgáltatásminőség romlása esetén az egyes HR gyakorlatok jelentős hatása közvetlenül hozzájárulhat a szolgáltatás minőségének javításához. A tanulmánynak számos gyakorlati vonatkozása van a szállodaipar számára. Először is, egy szálloda a munkakörhöz kapcsolódó jellemzők, azaz a személyiség és a munkaismeret alapján választhatja ki a munkaerőt, ami a szolgáltatás minőségének következetességét eredményezi. Így a dolgozók kielégítően megértik és fenntartják a szolgáltatás minőségének egységességét az ügyfelekkel való kommunikáció során. Másodsor, az alkalmazottak képzéssel és fejlesztéssel, valamint a kompenzációval és juttatással kapcsolatos megítélése hatással lesz az ügyfelek reakciókészségére a szolgáltatási tevékenységeken keresztül. Ezért, ha a szállodák ügyfélszolgálati kurzusokat és ösztönző programokat tudnak biztosítani a dolgozóknak, annál valószínűbb, hogy a dolgozók a vártnál jobban támogatni fogják a vendégeket. Harmadszor, a vezetői HR-gyakorlatban a szállodai alkalmazottak képzési és fejlesztési tevékenysége értékes, és formálja az alkalmazottak szolgálati magatartását. A szállodáknak különös figyelmet kell fordítaniuk a szisztematikus igényfelmérésre és az őszinte értékelésre. Ezenkívül, ha a dolgozók elvárják, hogy erőfeszítéseiket megfelelően megjutalmazzák, nagyobb valószínűséggel elégitik ki a különböző ügyfelek igényeit. A HR-gyakorlatok és a szolgáltatásminőség közötti összefüggések megértésével a vezetők jobban javíthatják a szolgáltatás minőségét, és ezáltal növelhetik a versenyképességet. Továbbá, a HR-gyakorlatok és a HR-eredmények

közötti kapcsolat megértése hozzájárulhat olyan jó gyakorlatok fejlesztéséhez, amelyek célja a kompetens alkalmazottak megtartása és a magas színvonalú munkavállalói képességek fejlesztése, és szolgáltatás minőségének magas szintre emelése és azon tartása. A HR-eredmények és a szolgáltatás minősége közötti kapcsolat megértésével a vezetők jobban elérhetik a HR-eredményeket, mint például a magasán kompetens alkalmazottak, a tanulás iránt elkötelezett alkalmazottak és a magasabb szintű munkával való elégedettség, ezáltal magasabb szintű termelékenységet érhetnek el, és hatékonyan teljesíthetik a szervezeti célkitűzéseket.

Egy további izgalmas kutatás a témában Khairi (2020) publikációja, mely a szervezeti politika hatásait vizsgálja a szállodákban alkalmazott humánerőforrás-gazdálkodási gyakorlatok vezetői értelmezésére. A kutatás azt mutatja, hogy a vezetők szervezeti politikáról alkotott felfogása jelentősen befolyásolja az emberi erőforrás menedzsment gyakorlatáról alkotott felfogásukat. A tanulmány betekintést nyújt a szállodatulajdonok számára olyan stratégiák kidolgozásához, amelyek fenntartják a bizalom légkörét a szervezeten belül.

Hasonló összefüggéseket kutatott Tripathy et al. (2021) tanulmánya, melynek témaköre az effektív HR-rendszer (toborzás, megtartás és képzés) alkalmazási lehetősége volt egy szuper hatékony munkaerő létrehozására a szállodaiparban. A tanulmány hangsúlyozza az emberi erőforrások fontosságát a szervezeti hatékonyság szempontjából a szállodaiparban. Azt tárgyalja, hogy szükség van egy hatékonyan képzett szakemberekből álló csoport létrehozására a különböző szállodai pozíciókhoz. A tanulmány kiemeli a jobb munkaerő létrehozásának jelentőségét egy hatékony HR-rendszeren keresztül.

A kutatók következtetése szerint a jó, minőségi alkalmazotti teljesítmény elérése attól függ, hogyan azonosítják és erősítik készségeiket és kompetenciáikat, valamint mennyi lehetőséget biztosítanak számukra egyéni fejlődésükre és teljesítményükre. Az alkalmazottak teljesítménye növelhető a egyrészt a munkahelyi élet minőségének javításával, valamint megfelelő ösztönzők mellett különféle juttatások biztosításával. A hatékony és minőségi szolgáltatások eléréséhez a turisztikai ipar minden összetevője képzett munkaerőt igényel. A megfelelő személy a megfelelő munkakörben elengedhetetlen minden vállalkozás sikeréhez. Számos probléma és korlát érinti a humánerőforrás-fejlesztést ebben az ágazatban, nevezetesen a szakképzett munkaerő, valamint a turisztikai képzési infrastruktúra és a képzett oktatók hiánya, a turisztikai

szektor munkakörülményei, valamint a megfelelő humánerőforrás-stratégiák és politikák és ezek fejlesztéseinek elmaradottsága. Ezért kiegyensúlyozott munkaerő-toborzási, -megtartási és -képzési gyakorlatok alkalmazására van szükség ahhoz, hogy hozzáértő és elégedett munkaerőt kapjunk a jobb teljesítmény és a jövőbeli kilátások érdekében. A szállodaipari szervezetekben alkalmazott humánpolitikák és gyakorlatok jelentős hatással vannak a szolgáltatás minőségére. Ezek a politikák és gyakorlatok, ha kiegyensúlyozottak, befolyásolhatják a szervezet teljesítményét és jövedelmezőségét, és hozzájárulhatnak a szervezet kultúrájához, növekedéséhez és fenntarthatóságához. Ezért a tanulmány azt javasolja, hogy további kutatások kerüljenek elvégzésre a munkavállalói motiváció, a munkavállalók megtartása, a kulturális és kommunikációs akadályok terén a turizmusban.

A szállodai minőség- és humánerőforrás-menedzsment kapcsolódási pontjainak vizsgálata során nem szabad figyelmen kívül hagyni az elmúlt évek folyamatait nagyban befolyásoló COVID-19 pandémia elemzését. Ehhez jó szakirodalmi háttérként szolgál Milovanović (2019) tanulmánya, mely a járvány szállodaiparra mért hatásait vizsgálja. A publikáció áttekintést nyújt a COVID-19 megvitatja az új kihívásokkal való megbirkózásra vonatkozó javaslatokat. Ezen felül tartalmazza a biztonsági intézkedéseket, ezek technológia alkalmazását, a szolgáltatás minőségét, a marketingkommunikációt, az emberi erőforrás menedzsmentet és az ellátási lánc kezelését. A cikk azt vizionálja, hogy ezen rendelkezések közül sok a COVID-19 után is megmarad, mivel az emberek óvatosabbak lesznek a biztonságot illetően. Az átélt válságnak negatív hatásai ellenére pozitív hatásai is vannak, javul például az innovációs és ellenálló képesség, a hatékony kommunikáció, valamint a belső és külső ügyfelekről való gondoskodás, ami a szállodai szolgáltatások minőségének javulását eredményezi.

Összefoglalva elmondható, hogy a minőségmenedzsment és a humánpolitikai területek fejlődésével a két szakma találkozási pontjainak kutatása egyre nagyobb mértékben megjelenik a szakirodalomban. Ehhez nagyban hozzájárult az elmúlt évek viszontagságos, számos változást okozó légköre a COVID-19 járvány miatt, mely az egyik legnagyobb hatást a turizmus iparágára gyakorolta. Ennek következtében a szakirodalom is aktívan foglalkozik az új minőségirányítási trendekkel, valamint a humánmenedzsment-feladatokkal. A két szakterület keresztezésével új, eddig kiaknázatlan területek kerülnek górcső alá, mely új távlatokat nyit a szállodaipari vállalatok menedzselésében és azok sikerességében is.

## 3. KUTATÁSMÓDSZERTAN

### 3.1 A kutatás háttere

A kutatás során alkalmazott módszertan célja, hogy átfogó képet adjon a szállodaiparban a minőségirányítás és az emberi erőforrás menedzsment kapcsolatáról. Felismerve a téma sokrétűségét, a szerző hibrid módszert alkalmazott, hogy a megállapítások mélységét és szélességét egyaránt biztosítsa.

*A kutatómódszertan indoklása:*

A szállodaipari kutatásokban alkalmazott módszertanok elemzése elengedhetetlen az eredmények megbízhatósága és relevanciája szempontjából. A szakirodalomban található releváns szállodai kutatások módszertani megközelítéseinek vizsgálatával bizonyítható a hibrid módszertan sikeressége, és indokolható ezen eljárás választása.

A szakirodalmi áttekintés alapján számos kutatás foglalkozott a szállodaipar különböző aspektusaival, más-más módszertani megközelítéseket alkalmazva.

Thompson és Jenkins (2020) kvalitatív módszert alkalmaztak, amely interjúkon és esettanulmányokon alapult. Ez a módszer lehetővé tette számukra, hogy mélyreható betekintést nyerjenek az idősödő népesség igényeibe, különösen az egészségügyi szolgáltatások és kulturális programok terén. Azonban az interjúk szubjektivitása és a minta korlátozott mérete befolyásolhatta az alkalmazhatóságot.

Garcia és Lopez (2021) kvantitatív kutatást végeztek kérdőíves felmérés segítségével. Nagy mintaszámot gyűjtöttek, ami lehetővé tette a statisztikai elemzéseket, és így a fiatalabb generációk technológiai preferenciáinak általánosítható megértését. Azonban a kérdőívek önkéntessége és az egyes kérdések értelmezésének különbségei befolyásolhatták az eredmények érvényességét.

Kim és Park (2021) esettanulmányokat és másodlagos adatgyűjtést alkalmaztak, amelyek részletes betekintést nyújtottak a digitális technológiák szállodaiparban való alkalmazásáról és azok hatékonyságáról. Az esettanulmányok relevanciája azonban korlátozott lehet, mivel egyedi helyzetekre összpontosítottak.

Smith és Johnson (2022) adatvezérelt elemzést végeztek, amely a big data alkalmazásán alapult. Ez a módszer lehetővé tette a piaci trendek és fogyasztói

viselkedés mélyreható megértését. Azonban az adatvédelmi kérdések és a nagy adatok elemzésének komplexitása kihívást jelenthetett.

Pereira-Moliner et al. (2016) kvantitatív kutatást végeztek kérdőíves felmérés és statisztikai elemzés segítségével. A kutatás széleskörű adatokat szolgáltatott a minőségirányítás és a versenyelőny közötti kapcsolatról. Az önkéntesség és a kérdések értelmezése azonban befolyásolhatta az eredmények érvényességét.

Portela Maquieira et al. (2020) esettanulmányokat és kérdőíves felmérést alkalmaztak a transzformációs vezetés és a minőségirányítás közötti kapcsolat vizsgálatára. Az eredmények alkalmazhatósága korlátozott lehet más típusú szállodákra vagy régiókra.

Molina-Castillo et al. (2023) adatvezérelt elemzést végeztek, amely a technológia teljesítményre gyakorolt hatását vizsgálta a szállodaiparban. A nagy adatok elemzése lehetővé tette a technológiai fejlesztések hatékonyságának mélyreható vizsgálatát, azonban az adatvédelmi kérdések és az elemzési komplexitás itt is kihívást jelenthettek.

Patel (2019) kvalitatív kutatást végzett interjúk és esettanulmányok segítségével a női utazók igényeinek és preferenciáinak feltárására. Az interjúk mélyreható betekintést nyújtottak a biztonságos és támogató környezet iránti igényekbe, de a szubjektivitás és a minta korlátozott mérete itt is korlátozhatta a relevanciát.

Khassawneh et al. (2021) kvantitatív kutatást végeztek kérdőíves felméréssel, amely a kanadai szállodaipar szolgáltatásminőségét vizsgálta. A kutatás célja annak megértése volt, hogy a HR gyakorlatok hogyan járulnak hozzá a szolgáltatás minőségének javításához. Az eredmények alkalmazhatósága és a kérdések értelmezése befolyásolhatták az érvényességet.

Tripathy et al. (2021) kvantitatív kutatást végeztek, amely az effektív HR-rendszer alkalmazási lehetőségeit vizsgálta a szállodaiparban. A kutatás kiemelte a jobb munkaerő létrehozásának jelentőségét egy hatékony HR-rendszeren keresztül. Az önkéntesség és a kérdések értelmezése itt is befolyásolhatta az eredményeket.

A szállodaipari kutatásokban alkalmazott módszertanok áttekintése alapján egyértelmű, hogy mind a kvalitatív, mind a kvantitatív megközelítések értékes betekintést nyújtanak, de külön-külön való alkalmazásuk korlátokkal jár. Ezért választottam a hibrid módszertant, amely kombinálja a kvalitatív és kvantitatív

módszereket, hogy kamatoztassam mindkét megközelítés előnyeit és minimalizáljam azok hátrányait.

A kérdőíves felmérés lehetővé teszi a széleskörű adatgyűjtést és a statisztikai elemzéseket, ami hozzájárul a kutatás megbízhatóságához. A kérdőív a Google Forms platformon készült, és különböző forrásokból származó email címek segítségével került kiküldésre, beleértve szakmai kapcsolatokat, iparági konferenciák résztvevőit és nyilvános szállodai weboldalakat, valamint közösségi mediaplatformokat. A célcsoportot a szállodaipar különböző szintjein dolgozó alkalmazottak alkották, különböző munkakörökben, így biztosítva a sokszínűséget és a széleskörű betekintést.

Az interjúk és esettanulmányok lehetővé teszik a mélyreható betekintést és a kontextuális megértést. Ezek a módszerek segítenek azonosítani a szállodaipar specifikus kihívásait és lehetőségeit a humánerőforrás- és minőségmenedzsment területén. Az interjúk és esettanulmányok segítenek a kérdőíves felmérésből származó adatok mélyebb megértésében és értelmezésében.

A hibrid módszertan választása indokolt, mivel lehetővé teszi a kvantitatív és kvalitatív adatok kombinálását, ami átfogóbb és mélyrehatóbb betekintést nyújt a szállodaipar minőségmenedzsmentjébe és humánerőforrás-menedzsmentjébe. Az egyes részterületek sajátosságai és a releváns szakirodalmi példák alapján a hibrid módszertan alkalmazása hozzájárul a kutatás megbízhatóságához és érvényességéhez.

A kutatás lépései az alábbiak voltak:

*Irodalmi áttekintés:* Az elsődleges adatgyűjtés megkezdése előtt kiterjedt irodalmi áttekintésre került sor. Az áttekintés célja a témában meglévő ismeretek megértése, a szakirodalom hiányosságainak feltárása és a kutatási kérdések megalapozása volt. A szerző a témában elérhető szakkönyvek, tankönyvek, tudományos szakfolyóiratok, valamint tudományos és szakmai konferenciák tanulmánykötetei mellett az országos és nemzetközi hatáskörű szervek által közzétett szakmai anyagokat, egyéb szakfolyóiratokban megjelent cikkeket és internetes portálokon megjelent anyagokat és korábbi esettanulmányokat ismert meg részletesen, hogy holisztikus képet kapjon az uralkodó elméletekről és gyakorlatokról.

*Kvantitatív kutatás (kérdőíves megkérdezés):* A mennyiségi adatok összegyűjtése és az interjúk eredményeinek validálása érdekében egy strukturált kérdőív kitöltésére került sor szélesebb közönség körében, beleértve a szállodai személyzetet és a

vezetőséget. A kérdőív célja az volt, hogy felmérje az egyes emberierőforrás és minőségirányítási gyakorlatok elterjedtségét, észlelt hatékonyságát és a megvalósításuk során felmerülő kihívásokat.

*Kvalitatív kutatás (szakértői interjúk):* A szerző mélyinterjúkat készített szállodai szakemberekkel. Az interjú, mint kvalitatív kutatási módszer betekintést nyújt a szállodák által alkalmazott gyakorlati kihívásokba és stratégiákba a minőség és az emberi erőforrások menedzselésében. Az interjúk félig strukturált jellege rugalmasságot tett lehetővé a beszélgetés során, lehetővé téve az árnyalt információk kinyerését.

*Esettanulmány:* A fővárosi Hotel Moments Budapest szálloda esettanulmánya a szakirodalmi áttekintésben és az elsődleges adatgyűjtésben azonosított elméletek és gyakorlatok gyakorlati alkalmazásáról ad képet. Az esettanulmány valós példát nyújt a minőségirányítás és a humánmenedzsment közötti kölcsönhatásra, kiemelve a legjobb gyakorlatokat, kihívásokat és eredményeket. A Hotel Moments Budapest példája képes szemléltetni egy regionális szinten kiemelkedő teljesítményt nyújtó szálloda lehetőségeit és megérteni sikerének hátterét. Az idén nyolc éves szálloda a Tripadvisoron a vendégek által legjobban értékelt budapesti szállodák közé tartozik, és töretlenül ezen lista első három helyén szerepel. Teljesítményének vitathatatlan elismerése a 2022-ben ismét elnyert Év Szállodája Díj, valamint az ugyanebben az évben odaítélt Zöld Szálloda Díj ezüst fokozata.

A kutatási módszerek kombinációja biztosította a téma robusztus és átfogó feltárását. Az interjúkból és az esettanulmányból származó kvalitatív betekintést a kérdőív kvantitatív adatai egészítették ki, így az értekezés a téma átfogó megértését biztosítja.

## **3.2 Primer kutatás**

### ***3.2.1 Kvantitatív kutatás***

#### ***3.2.1.1 Kérdőíves megkérdezés***

Az értekezésben kiemelt szerepet kap a szállodaipari dolgozók véleményének és tapasztalatainak feltérképezése. A kutatás során készített kérdőív célja a szállodaiparban dolgozók minőségmenedzsmenttel és humánerőforrás-menedzsmenttel kapcsolatos véleményének, érzéseinek és tapasztalatainak mélyreható megismerése.

Fontos megjegyezni, hogy a kérdőív bevezetőjében konkrétan meghatározásra került a kitöltők köre, azaz a felhívás annak szólt, aki a kitöltés időpontjában bármilyen területen és pozícióban szállodában dolgozott, vagy ilyen munkakört töltött be 2020 első negyedévében. Ezáltal lehetőség nyílt a COVID-19 által okozott munkaügyi és egyéb változások elemzésére is.

A kérdőív tervezése és kidolgozása több lépésben történt:

*Célkitűzés:* A kérdőív célja a szállodaipari dolgozók véleményének és tapasztalatainak feltérképezése volt a humánerőforrás- és minőségmenedzsment területén.

*Elemzési módszerek kiválasztása:* A kérdőív struktúrája és a benne található kérdések véglegesítése előtt kiválasztásra kerültek a tervezett elemzési módszerek, melyek a várhatóan beérkező adatok leghatékonyabb és legpraktikusabb kutatását teszik lehetővé.

*Kérdések kialakítása:* A kérdések kialakításánál figyelembe kellett venni a szállodaipar sajátosságait és a kutatás céljait. A kérdések többsége zárt kérdés volt, de lehetőség volt nyitott válaszokra is.

*Pilotteszt:* A kérdőívet egy kisebb csoporton került tesztelésre, hogy kiderüljön, mennyire érthetőek és relevánsak a kérdések, hol van szükség módosításra, pontosításra.

*Adatgyűjtés:* Az előkészületek után történhetett meg a tényleges adatgyűjtés, melyre online formában került sor 2021 júliusa és októbere közt, egyrészt a szerző szakmai környezetében, valamint szakirányú oktatási intézmények és más szervezetek platformjain. Összesen 228 kitöltő vett részt a kutatásban.

Fontos megjegyezni, hogy a felmérés nem reprezentatív, azonban a válaszadók sokszínűsége és a különböző munkakörök reprezentálása hozzájárult ahhoz, hogy széleskörű és értékes betekintést nyerjünk a szállodaiparban dolgozók tapasztalatairól és véleményéről. Ezek az elemzési lépések lehetővé tették a szállodaipari dolgozók minőségmenedzsmenttel és humánerőforrás-menedzsmenttel kapcsolatos véleményeinek és tapasztalatainak alapos vizsgálatát, valamint a kutatási célok elérését.

Az adatgyűjtés lezárásával került sor az elemzésre, melynek lépései a következők voltak:



*Adatok előkészítése:* Az adatok megtisztításra kerültek, azaz az érvénytelen vagy hiányos válaszokat a szerző eltávolította.

*Leíró statisztikai elemzés:* Megvizsgálásra kerültek az alapvető statisztikai mutatók, mint például az átlag, a medián, a szórás stb.

*Korrelációs koefficiens kiszámítása:* Az SPSS szoftver segítségével kiszámítottam a korrelációs koefficienseket és a hozzájuk tartozó egyéb statisztikai mutatókat.

*Hipotézisek tesztelése:* A kutatás során felállított hipotézisek statisztikai módszerekkel kerültek tesztelésre.

Az eredményeket a Pearson-féle korrelációs együtthatóval vizsgáltam, mely alapján megfogalmazásra kerültek az eredmények.

A Pearson-féle korrelációs együttható egy statisztikai módszer, amely két kvantitatív változó közötti lineáris kapcsolat erősségét és irányát méri. Az együttható értéke -1 és +1 között változik.

*Értékei és jelentésük:*

- +1: Tökéletes pozitív korreláció. Az egyik változó növekedésével a másik is növekszik.
- -1: Tökéletes negatív korreláció. Az egyik változó növekedésével a másik csökken.
- 0: Nincs lineáris kapcsolat a két változó között.

*Jellemzői:*

- A Pearson korreláció csak lineáris kapcsolatokat méri. Ha a kapcsolat nem lineáris, az együttható nem ad pontos képet a változók közötti kapcsolatról.
- Érzékeny az outlier-ekre, azaz szélsőséges értékekre, amik torzíthatják az eredményt.
- Nem jelent kauzalitást. Magas korreláció nem jelenti azt, hogy az egyik változó okozza a másik változását.

*Alkalmazása:*

- A Pearson korrelációt gyakran alkalmazzák a tudományos kutatásokban, hogy megvizsgálják két változó közötti kapcsolatot.

- Hasznos lehet a változók közötti kapcsolatok felfedezésére, de további analízisekre és vizsgálatokra lehet szükség a kapcsolatok mélyebb megértéséhez.

*A Pearson korrelációs együttható képlete:*

$$r_{X,Y} = \frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{(n-1)s_X s_Y},$$

*P-érték:* A p-érték egy statisztikai érték, amely azt méri, hogy a kapott eredmény mennyire valószínű, ha nincs valódi korreláció a két változó között.

*Kovariancia:* A kovariancia egy statisztikai mutató, amely két változó közötti lineáris összefüggés erősségét méri. A kovariancia értéke a két változó átlagának és a két változó közötti távolság négyzetének szorzata.

*Statisztika:* A statisztika egy szám, amely a korrelációs elemzés eredményeit foglalja össze.

*Összegzés:* A Pearson-féle korrelációs együttható egy népszerű eszköz a statisztikában, amely lehetővé teszi, hogy megmérjék két kvantitatív változó közötti lineáris kapcsolat erősségét és irányát. Azonban fontos megérteni a korlátait és helyesen értelmezni az eredményeket.

Az elemzés során számos érdekes összefüggés és tendencia fedezhető fel a kutatás témájával kapcsolatban. A részletes eredményeket a későbbi fejezetek tartalmazzák.

A kérdőív kidolgozása és az adatok elemzése során mélyreható betekintésre nyílt lehetőség. A kutatás eredményei hozzájárulnak a humán erőforrás- és minőségmenedzsment területén alkalmazott gyakorlatok és stratégiák továbbfejlesztéséhez a szállodai iparban.

### **3.2.2 Kvalitatív kutatás**

#### **3.2.2.1 Mélyinterjú**

A mélyinterjú készítési és elemzési módszertanának alkalmazása kulcsfontosságú a kutatási folyamatban, különösen, amikor a válaszadók személyes véleményeit, érzéseit, gondolatait és tapasztalatait kívánjuk feltárni egy adott témában. Mint Kvale (1996) hangsúlyozza, az interjúk során a kutatók nem csupán információt gyűjtenek,

hanem mélyebb betekintést nyernek a válaszadók világába, ami lehetővé teszi a komplex témák átfogóbb megértését. Rubin és Rubin (2011) szerint a mélyinterjúk készítésének művészete abban rejlik, hogy a kutatók képesek legyenek megfelelő kérdéseket feltenni, és hatékonyan értelmezni a kapott válaszokat. Seidman (2013) kiemeli, hogy az interjúkészítés során a kutatók számára az a legfontosabb, hogy megfelelően strukturálják az interjút, és alkalmazzák azokat az elemzési technikákat, amelyek lehetővé teszik az adatok mélyebb és értelmező elemzését. Mindezek a szempontok alapvetően fontosak a disszertáció készítésében, különösen a szállodaiiparban végzett humánerőforrás-menedzsment és minőségirányítási gyakorlatok kutatása során, ahol az alkalmazottak és vezetők személyes tapasztalatai és véleményei elengedhetetlenek a témakör mélyebb megértéséhez.

Az interjúk alanyainak kiválasztásában a szerző fontosnak tartotta, hogy a szállodaiipart régóta közeli figyelemmel kísérő, annak trendjeit, a humánerőforrás és a minőség aktualitásait jól ismerő szakemberekkel történjenek a beszélgetések. Ennek érdekében olyan szakemberekre esett a választás, akik nemcsak vezető szerepet töltenek be a szállodaiipar különböző területein, hanem munkájuk során közvetlenül is foglalkoznak a kutatott témával. Az interjúalanyok kiválasztásánál különösen fontos volt a kutatás sokszínűségének növelése. Ezért a választott szakemberek eltérő típusú szállodáknál, különböző régiókban és különböző méretű vállalkozásoknál dolgoznak.

Elsőként Flesch Tamás szolgált az interjúalanyként, akinek széles körű ismerete van a magyar szállodaiipar helyzetéről és a humánerőforrás-menedzsment kihívásairól. Az ő tapasztalatai és meglátásai értékes kiindulópontot jelentettek a kutatásomban. Az interjúk során azonban a kutatás mélyítése érdekében további négy szakemberrel bővítettem az alanyok körét: Baldauf Csabával, Márics Józseffel, Parti Jánossal és Varga Csabával. A mélyinterjúk összefoglaló adatait az 1. táblázat tartalmazza.

<b>interjúalany neve és beosztása</b>	<b>képviselt szervezet megnevezése és telephelye</b>	<b>az interjúkészítés időpontja</b>	<b>a megkérdezés módszere és helyszíne</b>
Flesch Tamás, elnök	Magyar Szállodák és Éttermek Szövetsége, Budapest	2023.04.03.	személyes megkérdezés, Hotel Moments Budapest szálloda

Baldauf Csaba, szállodaigazgató	Kolping Hotel, Alsópáhok	2024.05.13.	telefonos megkérdezés
Márics József, szállodaigazgató	Hotel Divinus, Debrecen	2024.06.25.	emailes megkérdezés
Parti János, értékesítési vezető	Marriott International, budapesti klaszter	2024.08.06.	telefonos megkérdezés
Varga Csaba, központi üzemeltetési és HR- igazgató	Danubius Hotels, Budapest és Magyarország	2024.08.07.	személyes megkérdezés, Danubius Hotels Group Székház, tárgyaló

1. táblázat: A mélyinterjúk összefoglaló adatai  
(saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2024)

*Előkészítés és tervezés:* Az interjúk előkészítése során fontos volt meghatározni a kutatás célját, a kívánt információkat és azok mélységét. A kérdések megfogalmazása során nyitott kérdések kerültek alkalmazásra, amelyek lehetővé teszik az interjúalanyok számára, hogy részletesen fejthessék ki válaszaikat. A strukturált kérdéssort az interjúalanyok előzetesen megkapták annak érdekében, hogy az interjúra felkészülten kerülhessen sor.

*Az interjúk környezete:* Az interjúk helyszínének kiválasztása során fontos volt, hogy az interjúalanyok kényelmesen érezzék magukat, és ne legyenek zavaró tényezők.

*Elemzési módszertan:* Az interjúk elemzése során fontos a válaszok mélységének és tartalmának értelmezése. A válaszok közötti összefüggések, az interjúalanyok által használt kifejezések és a válaszok mögötti érzelmek és gondolatok feltárása kulcsfontosságú. Érezhető volt az interjúalanyok szakmai hozzáértése, valamint az iparág jelenlegi helyzetével és jövőbeli kilátásaival kapcsolatos határozott véleménye.

*Az eredmények értelmezése:* Az interjúk eredményeinek értelmezése során fontos lépés volt a válaszok kontextusba helyezése és azok összehasonlítása a kutatás további részeivel.

*Összegzés és következtetések levonása:* Az interjúk összegzése során megtörtént a legfontosabb információk, gondolatok és érzelmek kiemelése.

### 3.2.2.2 Esettanulmány

Az esettanulmány egy olyan kvalitatív kutatási módszer, amely mélyrehatóan foglalkozik egy adott témával vagy entitással, hogy átfogó képet kapjon annak részleteiről, háttéréről.

Az esettanulmány azért is különösen alkalmas ehhez a kutatáshoz, mivel lehetővé teszi a humán erőforrás- és minőségmenedzsment közötti kapcsolatok mélyreható feltárását a szállodaipar kontextusában, a Hotel Moments Budapest fókuszpontjaként. Ez a megközelítés elősegíti a holisztikus megértést, amely valós forgatókönyvekből, gyakorlatokból és a szálloda előtt álló kihívásokból merít.

Az esettanulmány elkészítésének folyamata több lépésből állt:

*Az eset kiválasztása:* A Hotel Moments Budapestet az iparágban betöltött kiemelkedő szerepe és a kutatási témába való gazdag betekintést nyújtó lehetősége miatt választotta a szerző. Ehhez társult személyes érintettsége, és az, hogy a szállodát saját forrásként tudja elemezni.

*Adatgyűjtés:* Az elsődleges adatokat a szállodavezetéssel és a személyzettel folytatott személyes tapasztalatok során gyűjtötte a szerző, kiegészítve a vállalati jelentések, vendégvélemények és iparági kiadványok másodlagos adatainak áttekintésével.

*Adatelemzés:* Az összegyűjtött adatok tematikus elemzéssel kerültek kielemezésre, azonosítva a kutatási célokhoz kapcsolódó mintákat, témákat és kapcsolatokat.

*Validálás:* A megállapítások megbízhatóságának és érvényességének biztosítása érdekében az esettanulmány eredményei tekintetében keresztvizsgálatot végzett a szerző a témában meglévő további kutatásaival.

Az esettanulmányi módszertan alkalmazásával a kutatás olyan értékes betekintést kíván nyújtani, amelyek mind a Hotel Moments Budapest szempontjából relevánsak, mind pedig széles körben alkalmazhatók a szállodaiparban regionális és annál szélesebb körű tekintetben is.

## 4. EREDMÉNYEK

### 4.1 A minőség- és humánerőforrás-menedzsment összefüggéseinek fontossága a szállodaiparban

A minőségirányítás és az humánerőforrás-menedzsment kapcsolata elengedhetetlen minden szálloda sikeréhez. Azok a szállodák, amelyek mind a minőségirányítás, mind a humánerő-kezelés iránt erősen elkötelezettek, nagyobb valószínűséggel nyújtanak kiváló ügyfélszolgálatot, magas az alkalmazotti morál, ezáltal nagyobb esélyük van a hatékony, nyereséges működésre.

A minőségirányítás és a humánerőforrás-menedzsment együttműködve olyan pozitív munkakörnyezetet teremt, amelyben az alkalmazottak motiváltak a kiváló ügyfélkiszolgálásra.

A minőségirányítás keretet ad a minőségi célok kitűzéséhez és megvalósításához. Az emberi erőforrás menedzsment biztosítja azokat az eszközöket és erőforrásokat, amelyekre az alkalmazottaknak szüksége van e célok eléréséhez.

Egy szálloda minőségi célja lehet az ügyfelek elégedettségének javítása. E cél elérése érdekében a szálloda új képzési programot valósíthat meg az alkalmazottak számára a kiváló ügyfélkiszolgálásról. A szálloda új eljárást is bevezethet az ügyfelek panaszainak kezelésére.

Ezen kezdeményezések megvalósításában az emberi erőforrás menedzsment létfontosságú szerepet játszik, mivel egyrészt felelős az új képzési programok kidolgozásáért és lebonyolításáért, másrészt feladata továbbá az ügyfélpanaszok kezelési folyamatának kommunikálása az alkalmazottak felé.

Azok a szállodák, amelyekben szoros kapcsolat áll fenn a minőség- és a humánmenedzsment között, számos előnnyel számolhatnak, többek között:

*Fokozott ügyfél-elégedettség:* A minőségirányítás és a humánerő-kezelés iránt erősen elkötelezett szállodák nagyobb valószínűséggel nyújtanak kiváló ügyfélményt. Ennek az az oka, hogy ezekben a szállodákban az alkalmazottak motiváltabbak a vendéglvárások teljesítésére és túllépésére.

*Alkalmazottak fokozott elköteleződése és termelékenysége:* A minőségirányítás és az humánmenedzsment között szoros kapcsolatot ápoló szállodák alkalmazottai nagyobb

valószínűséggel elkötelezettek és produktívak. Ez azért van így, mert úgy érzik, hogy munkáltatójuk megbecsüli és támogatja őket, valamint rendelkeznek a sikeres munkához szükséges eszközökkel és erőforrásokkal.

*Csökken munkavállalói fluktuáció:* A minőségirányítás és a humánmenedzsment között szoros kapcsolatot ápoló szállodák alkalmazottai nagyobb valószínűséggel maradnak a vállalatnál. Ennek oka, hogy elégedettnek érzik magukat a munkájukkal, és van lehetőségük az előrelépésre.

*Javuló pénzügyi teljesítmény:* A minőségirányítás és a humánerőforrás-menedzsment között szoros kapcsolatot ápoló szállodák nagyobb valószínűséggel lesznek nyereségesek. Ennek az az oka, hogy javul az ügyfelek elégedettsége, nő az alkalmazottak elköteleződése és termelékenysége, valamint csökken a fluktuáció. (Hoque, 2000)

A minőségirányítás és a humánpolitika kapcsolatának erősítési lehetőségei az alábbiak:

*A minőségirányítási és az humánmenedzsment-célok összehangolása:* A szállodáknak összhangba kell hozniuk minőségirányítási és humánpolitikai céljaikat. Ez biztosítja, hogy mindkét törekvés ugyanazon célok érdekében történjen. Szállodaipari sikerekkel kapcsolatos kutatások, mint amelyeket Bowen és Ford (2002) végeztek, kiemelik, hogy a minőségirányítás és a humánerőforrás-menedzsment közötti szoros kapcsolat létfontosságú a vendégelégedettség és a szálloda teljesítményének növelésében.

*Az alkalmazottak bevonása a minőségirányításba:* A szállodáknak be kell vonniuk az alkalmazottakat a minőségirányítás minden aspektusába. Ez segít az alkalmazottaknak abban, hogy megértsék a minőség fontosságát, és érezzék, hogy fel vannak hatalmazva arra, hogy hozzájáruljanak a szálloda minőségi céljaihoz.

*Az alkalmazottaknak a kiváló vendégélményhez szükséges képzések és erőforrások biztosítása:* A szállodáknak a munkavállalók rendelkezésére kell állítani a kiváló vendégélmény biztosításához szükséges képzést és erőforrásokat. Ez magában foglalhat képzést az egyes készségekről, a termékismeretről és a szálloda technológiai rendszereinek használatáról. Tracey és Hinkin (2008) szerint a szállodaiparban a képzési programok és az ügyfélpanaszok kezelésére vonatkozó eljárások kulcsfontosságúak a vendégelégedettség javításához, amelyeket az emberi erőforrás menedzsmentnek kell koordinálnia.

*Az alkalmazottak elismerése és jutalmazása a minőséghez való hozzájárulásukért:* A szállodáknak el kell ismerniük és jutalmazniuk kell az alkalmazottakat a minőséghez való hozzájárulásukért. Ez segít az alkalmazottaknak abban, hogy megbecsülve és motiváltnak érezzék magukat, valamint, hogy továbbra is kiváló szolgáltatást nyújtsanak. Nankervis et al. (2013) hangsúlyozza, hogy a pozitív munkakörnyezet és az alkalmazottak motivációja közvetlenül hozzájárul a vendégek kiváló kiszolgálásához, amelyet a minőségirányítás és a humánerőforrás-menedzsment összehangolt alkalmazása segít elő.

A minőségirányítás segíthet mérni ezen kezdeményezések előrehaladását, és biztosíthatja azok hatékonyságát. Például egy szálloda ügyfél-elégedettségi felmérésekkel mérheti képzési programjainak a vendégek elégedettségére gyakorolt hatását. Így a minőség- és emberi erőforrás-menedzsment összefüggései folyamatosan és tudatosan mérhetőek és fejleszthetőek.

Számos szállodalánc "mystery guest" („titkos vendég”) programot vezetett be, hogy értékelje szállodáiban a vendégelégedettség szintjét. Ezek olyan vendégek, akiket azért fizetnek, hogy a szállodákban szálljanak meg, majd beszámolnak élményeikről. A szállodalánc ezt a visszajelzést arra használja fel, hogy azonosítsa azokat a területeket, ahol javítható a vendégkiszolgálás szintje.

Más szállodavállalatoknál "vendégkezelési bajnok" program működik. Ez a program a kiváló vendégkezelést nyújtó alkalmazottakat ismeri el és jutalmazza. A szállodalánc ezzel a programmal motiválja alkalmazottait a lehető legjobb szolgáltatás nyújtására.

A harmadik példa a „folyamatos fejlesztés” programja. Ez a program arra ösztönzi az alkalmazottakat, hogy azonosítsák a hiányosságokat, és javasoljanak fejlesztéseket a szálloda működéséhez. A szállodalánc ezt a programot használja folyamatainak és általános működésének folyamatos fejlesztésére. (Yeung, Cheng és Lai, 2008)

Ezek a programok, amelyeket a szállodaiiparban széles körben alkalmaznak, például mint amit Enz (2009) ír le, lehetőséget biztosítanak a szállodák számára, hogy értékeljék és javítsák a vendégkiszolgálás minőségét.

Hatékony minőségirányítási és humánmenedzsment gyakorlatok megvalósításával a szállodák pozitív munkakörnyezetet teremthetnek, ahol az alkalmazottak motiváltak és lojálisak. Ez megnövekedett vendégelégedettséghez, hűséghez és bevételhez vezethet.



A minőségirányítás és a humánmenedzsment kapcsolata elengedhetetlen minden szálloda sikeréhez, legyen szó pénzügyi sikerről, a vendégek elégedettségéről vagy a munkavállalók lojalitásáról. Ezek tudatos kezelése a mai erősödő, egyre kiélezettebb versenyben óriási versenyelőnyt jelenthet.

## **4.2 Kérdőíves kutatás szállodaipari munkavállalókkal**

A vizsgálati mintában (n=228) a közép- vagy felsőfokú szakirányú végzettséggel rendelkezők (68%), és a 15 évnél több szakmai tapasztalattal rendelkezők (60%) vannak túlsúlyban. Legalább 6 éves karriert tud felmutatni a kérdőív kitöltőinek 86%-a. Az összes válaszadó 35%-a legalább 15 éve dolgozik jelenlegi munkahelyén, 63%-uk pedig legalább 6 éve.

A COVID-19 világjárvány következtében 47% munkaidejét és bérét bár csökkentette a munkáltató, de nem váltott munkát. Ez meglepően nagy szintű lojalitást jelent a kitöltők magas százalékában. A kitöltők 30%-át a pandémia nem érintette, míg a válaszadók 23%-a kitöltés pillanatában a munkahelyét elvesztette vagy elhagyta. E szegmens 28%-a nem talált még más munkát, 33% a szállodaiparon belül helyezkedett el, míg 39% a turizmuson kívül folytatta karrierjét.

A kitöltők 64%-a teljesen motivált a munkahelyén a saját erőfeszítése miatt. A munkáltatói törekvések általi motivációt viszont csak 15%-uk értékelte teljesen jónak, 46%-uk nagyrészt motivált, 28%-uk nagyrészt nem és a kitöltők 10%-a egyáltalán nem érzi magát motiválva munkáltatója által.

A kitöltők csupán 35%-a ért egyet teljesen azzal, hogy bármit meg tud beszélni munkahelyi vezetőjével, 44% szerint ez csak nagyrészt igaz. A kitöltők 37% értett teljesen egyet azzal, hogy kikérik véleményét, és ő is bátran tud megjegyzéseket, javaslatokat tenni vezetője felé, melyeket a szolgáltatás javítása érdekében felhasználhatnak. Hasonló arányban (35%) képviseltették magukat azok, akik csak nagyrészt értenek egyet ezekkel a szempontokkal.

A kitöltők 35%-a teljesen, míg 40%-uk nagyrészt megfelelőnek tartja a munkában töltött időt. A válaszadók negyede a bérrel és egyéb juttatásokkal nagyrészt nem elégedett, míg 20%-uk egyáltalán nem tartja ezeket megfelelőnek. Kevésbé pozitív eredmény érkezett a munka és magánélet egyensúlyát, valamint a munkahelyi stresszt kutató kérdésekre: a legnagyobb arányú értékelést a nagyrészt egyetértők adták 48%-kal.

A munka elismerési szintjét célzó kérdésre nagyrészt vagy teljesen pozitív válaszok érkeztek: 43%-uk teljesen, 38%-uk nagyrészt ért egyet azzal, hogy munkáltatója, illetve munkatársai elismerik munkáját.

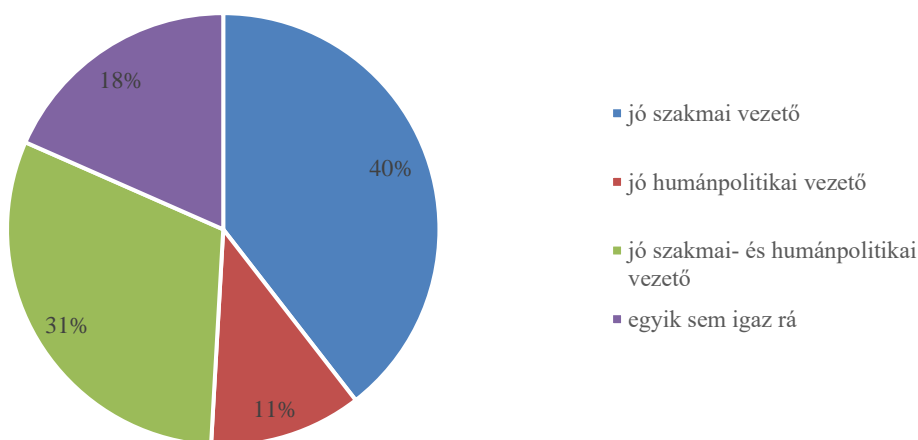
A válaszadók 73%-a nagyrészt vagy teljesen biztosnak érzi munkáját, nem fél attól, hogy elveszíti munkahelyét. A kitöltők 87%-a többségében vagy teljes egészében azonosul a munkahelyi környezetével, kultúrájával, elismert egységnek tekinti azt, és nem csak anyagilag kötődik hozzá.

A munkahelyi légkör megítélését alakító szempontok között magas, 77%-os a munkahelyi vezető felkészültségét, szakmai és vezetői készségeit elsődlegesnek tartók aránya. További kiemelt tényezők a munkáltató demokratikus vezetési stílusa (72%), nyitottsága (69%), a versenyképes bér (82%), a munkahely biztonsága (86%) és az a tény, hogy az adott dolgozó szeresse a munkáját (81%).

Érdekes eredménynek tartom, hogy a stressz nélküli munkahelyet csak 45%-uk tekinti nagyon fontos prioritásnak, és a karrierépítési lehetőségek is csak a kitöltők 39%-ánál elsődleges jelentőségű.

A közvetlen felettes megítélése vonatkozásában a válaszadók 40%-a szerint vezetőjük jó szakmai vezető, 11%-uk szerint jó humánpolitikai vezető. 31%-os válaszarányt kapott a mindkét szempontból jó vezetők száma, és a kitöltők 18%-a szerint vezetőjük se nem jó szakmai, se nem jó humánpolitikai vezető (3. ábra).

### A közvetlen felettes megítélése



3. ábra: A közvetlen felettes megítélése  
(saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2023)

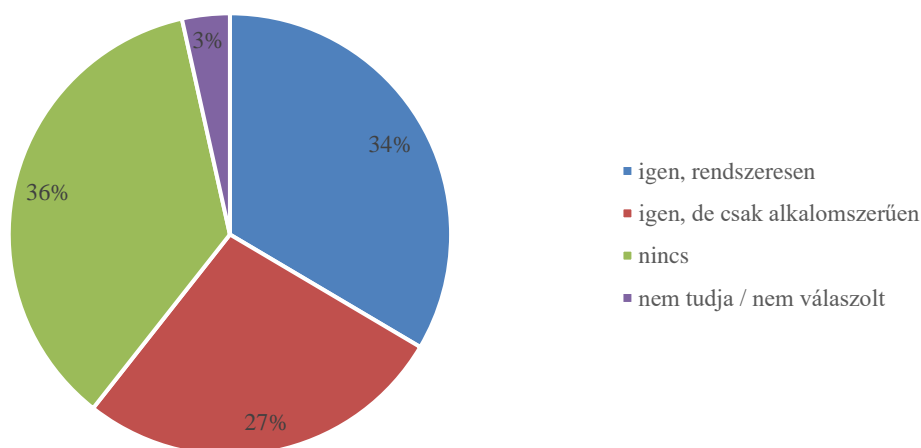
A munkavállaló munkahelyével kapcsolatos meglátásait és elégedettségét kutató kérdésre kiemelkedően jó eredmények születtek a munkáltató szakmai döntései, a szálloda minőségpolitikája és a kollégák szakmai színvonalának megítélése kapcsán.

A kérdőív lehetőséget adott a munkahellyel szembeni elégedettség és az adott szálloda lánchoz való tartozása közti összefüggés kutatására. Érdekes eredmény, hogy mint egy 5%-kal alacsonyabb értéket mutat a lánchoz tartozó szállodák esetén a válaszadók elégedettsége. Amennyiben a munkavállaló szállodája önálló hotel, az összelégedettségi szintje 85%, míg a lánchoz tartozó hotelek esetén ez csak 80%.

A kitöltők 85%-a szerint a munkahelye megbecsült és versenyképes a szakmán belül, viszont más szakmákhoz képest ez az arány már csak 49%. Szintén 85% szerint problémát jelent a munkaerőhiány, és 49% szerint a munkáltató nem tesz meg mindent a jó munkaerő megtartásáért.

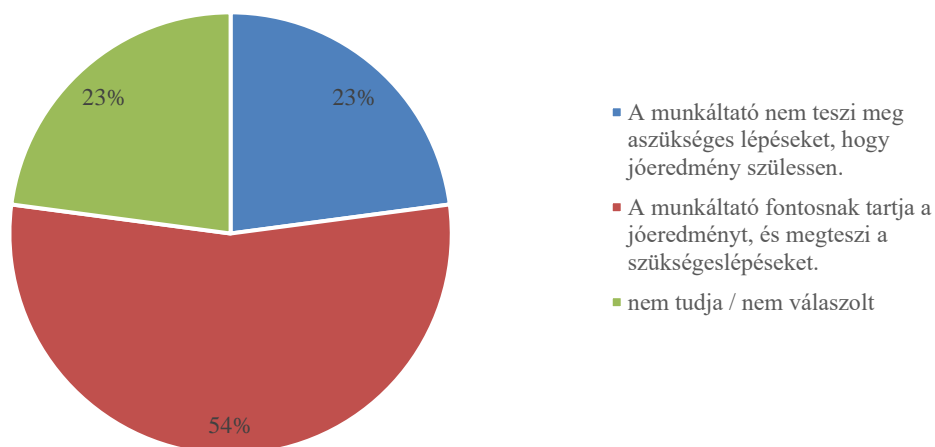
A résztvevők 36%-ának munkahelyén nincs a munkavállalók elégedettségét célzó felmérés (4. ábra), viszont ott, ahol működik ilyen rendszer, ott a munkáltatók 23%-a nem teszi meg a szükséges lépéseket, hogy jó eredmény szülessen (5. ábra).

#### Munkavállalói elégedettségi felmérés megléte



4. ábra: Munkavállalói elégedettségi felmérés megléte  
(saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2023)

## Munkáltatói hozzáállás az elégedettségi felméréshez



5. ábra: Munkáltatói hozzáállás az elégedettségi felméréshez  
(saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2023)

A vendéglégedettség-mérés meglétének aránya 94%-os, és ezek eredményeit 18%-os arányban ismertetik a munkavállalókkal.

A kitöltők 66%-a elhivatott szakembernek tekinti magát, aki szeretne hosszútávon a szakmában maradni. Az összes kitöltő 16%-a viszont amellett, hogy szakembernek érzi magát, tervezi a közeljövőben más iparágba való váltást.

Az esetleges más iparágba való, vagy iparágon belüli munkahelyváltást célzó kérdések eredményei alapján a kitöltők 21%-a tervez belföldön más iparágban elhelyezkedni. Külföldre szakmán belül 11%, más szakmába csupán 8% menne.

Spontán asszociációs kérdéssel vizsgáltam, hogy hogyan vélekednek a válaszadók saját szállodai munkájukról. A megkérdezettek három-három pozitív és negatív szót adhattak meg.

A leggyakrabban említett pozitív gondolatok a vendégszeretet, a légkör és házigazda szerep voltak (6. ábra), míg negatívumként leggyakrabban a stressz, a fárasztó munka és a kiszámíthatatlanság kifejezések fordultak elő (7. ábra).





7. ábra: Negatív gondolatok a szállodai munkáról  
(saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2023)

A válaszadók többsége (64%) saját erőfeszítéseik miatt motivált, de csak 15% érzi magát teljesen motiváltnak munkáltatója által. A válaszadók csak 35%-a érzi úgy, hogy bármit meg tud beszélni munkahelyi vezetőjével, ami kommunikációs kihívásokra utalhat a munkahelyeken. A bér és egyéb juttatások megítélése vegyes, ami a munkaadók számára fontos terület lehet a javításra.

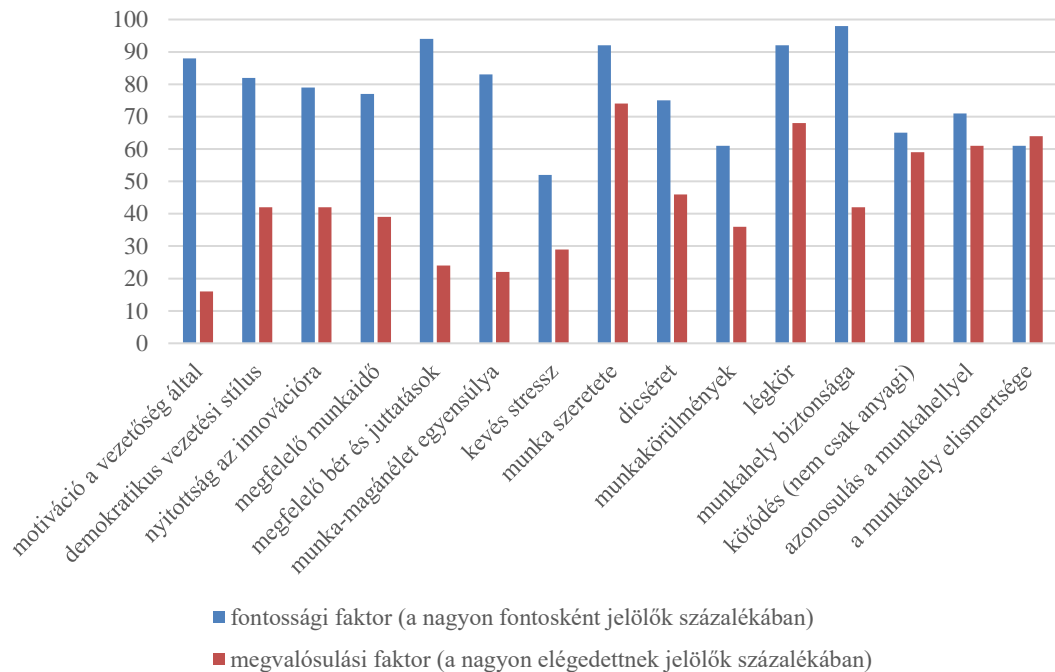
Magas, 70% feletti arány véli, hogy a munkahelyi vezető felkészültsége, a munkáltató demokratikus vezetési stílusa és a versenyképes bér nagyon fontos szempontok. A válaszadók 40%-a szerint vezetőjük jó szakmai vezető, de csak 11% gondolja úgy, hogy jó humánpolitikai vezető is egyben.

66% elhivatott szakembernek tekinti magát, de 16% tervezi a szakmán belüli vagy kívüli váltást a közeljövőben.

A 8. ábra tartalmazza azokat a szempontokat, amelyek a munkavállalók számára a munkahely megítélése szempontjából fontosak lehetnek. Összehasonlításképp szerepel az adott szempont megvalósulási faktora is azoknak az válaszadóknak a százalékában, akik nagyon elégedettek az adott aspektussal.

A megkérdezettek számára a legfontosabbnak ítélt szempontok a munkahely biztonsága, a munkahelyi légkör, a munka szeretete, a bér és a motiváció a munkáltató által. A legkevésbé teljesülő elemek ugyanakkor a munka és a magánélet egyensúlya, a bér és a motiváció a munkáltató által. A két első elemzési módszer átfedései átvezetnek a harmadik elemzési módszerhez, azokhoz a területekhez, amelyekben a legmarkánsabb különbség mutatkozik fontosságuk és megvalósulásuk közt. A bér, a munka és a magánélet egyensúlya és a vezető általi motiváció mellett további területeken is nagy különbségek mutatkoznak, ilyen például a vezetési stílus, a munkahely biztonsága, a munkakörülmények vagy a stressz. A legkisebb különbségek a munkahelyhez való kötődés, az azzal való azonosulás, a munka szeretete és a munkahely elismertsége esetén tapasztalhatók. Ezek az egyéni, belső motivációból eredő faktorok, melyek szintén hozzájárulnak a munkavállalók lojalitásához.

## A munkahely megítélésének prioritásai és ezek megvalósulása



8. ábra: A munkahely megítélésének prioritásai és ezek megvalósulása  
(saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2023)

A hipotézisben megfogalmazott állítások bizonyítására vagy elvetésére a Pearson-féle korrelációs együttható került alkalmazásra.

Az eredmények a hipotézisek vonatkozásában az alábbiak:

hipotézis / paraméter	H1	H2	H3
Pearson-féle korrelációs együttható (r=)	0,1801	0,4829	0,03396
P-érték	0,7157	0,0000003147	0,7198
kovariancia	0,07905	0,06931	0,004037
statisztika	1,8214	5,487	0,3596

2. táblázat: A statisztikai elemzések eredményei  
(saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2023)

*H1*: A korrelációs koefficiens gyenge pozitív korrelációt jelez. A két változó közötti kapcsolat lineáris, de viszonylag gyenge. A korreláció valószínűsége 7,157%. Az eredmény gyenge pozitív kovarianciát jelez. A statisztikai szám gyenge pozitív



korrelációt jelez. Összességében az eredmény azt jelzi, hogy a két változó között gyenge pozitív korreláció van. Ez azt jelenti, hogy a két változó értékei általában ugyanabban az irányban változnak, de a kapcsolat viszonylag gyenge.

*H2:* A Pearson-féle korrelációs koefficiens egy közepes pozitív korrelációt jelez. A két változó közötti kapcsolat lineáris és közepes erősségű. A p-érték nagyon alacsony, ami azt jelenti, hogy a korreláció valószínűleg nem véletlen. Az eredmény közepes pozitív kovarianciát jelez. A statisztikai szám közepes pozitív korrelációt jelez. Összességében az eredmény azt jelzi, hogy a két változó között közepes pozitív korreláció van. Ez azt jelenti, hogy a két változó értékei általában ugyanabban az irányban változnak, és a kapcsolat meglehetősen erős.

*H3:* Az eredmény nagyon gyenge pozitív korrelációt jelez. Ez azt jelenti, hogy a két változó közötti kapcsolat lineáris, de nagyon gyenge. A korreláció valószínűsége 71,98%. Ez egy nagyon magas p-érték, ami azt jelenti, hogy a korreláció valószínűleg véletlen. Az eredmény egy nagyon gyenge pozitív kovarianciát jelez. A statisztikai szám egy nagyon gyenge pozitív korrelációra utal. Összességében az eredmény azt jelzi, hogy a két változó között nagyon gyenge pozitív korreláció van. Ez azt jelenti, hogy a két változó értékei általában ugyanabban az irányban változnak, de a kapcsolat nagyon gyenge. Ennek a korrelációnak a gyakorlati jelentősége valószínűleg elhanyagolható.

## **4.3 Mélyinterjúk szállodaipari szakemberekkel**

### ***4.3.1 Mélyinterjú Flesch Tamással***

Első interjúalanyom Flesch Tamás, a Magyar Szállodák és Éttermek Szövetségének elnöke, valamint Magyarország egyik vezető szállodaüzemeltető vállalata, a Continental Group ügyvezetője és tulajdonosa, a magyar turizmus egyik meghatározó alakja. Végzettségét tekintve vendéglátó-ipari menedzser. Számos fontos kezdeményezést indított el a magyar turizmus fejlesztése érdekében, így egyben sikeres vállalkozó és elkötelezett szakember is.

Már az interjú elején leszögezte, hogy a munkavállalók elégedettségének, elkötelezettségének és motivációjának növelése és fenntartása nem csak anyagi juttatásokon keresztül valósítható meg. Hangsúlyozta, hogy a nem materiális jellegű megbecsülés alapja az, hogy a munkavállaló hogyan érzi magát a munkahelyén. Ez az érzés nem mindig fogalmazható meg konkrétan, és hasonlít egy családi környezethez.

A nem anyagi juttatások közé tartoznak a különféle kafetéria rendszerek, amelyek sokféle formában jelennek meg a munkahelyeken, például a minőségi munkahelyi étkezés. A szállodaiiparban dolgozók számára különféle kedvezményeket is kínálnak, például olcsóbb nyaralási lehetőségeket dolgozói kártyával a Magyar Szállodaszövetség tagszállodáiban.

A karrierlehetőségek kialakítása is fontos motivációs eszköz lehet, amelynek segítségével a munkavállalók saját képességeikhez és elképzeléseikhez igazodva haladhatnak előre.

A legfontosabb tényező azonban a munkahelyi légkör. A munkavállalóknak azt kell érezniük, hogy nem csak egy munkahelyre járnak be, hanem „hazamennek”, és jól érzik magukat a kollégáikkal. Ez a pozitív légkör a vezetőségtől indul és az alsóbb szintekig terjed. A munkavállalóknak biztonságban kell érezniük magukat, ami az élet egyik alapvető szükséglete. Ez a biztonság nem csak anyagi értelemben fontos, hanem érzelmi és pszichológiai szinten is. A vezetőknek vezetniük, motiválniuk és mentorálniuk kell a munkavállalóikat, és ha a dolgozók ezt a biztonságot érzik, az gyakran még az anyagiaknál is többet jelenthet számukra.

A munkavállalók elégedettségének és jólétének előmozdítása a hazai gyakorlatban változó mértékben valósul meg, és ez nagymértékben cégfüggő. Míg a kisebb cégeknél könnyebb rálátni az irányokra és talán könnyebben megvalósíthatók az ilyen törekvések, a nagyvállalatoknál is vannak pozitív példák. A munkavállalói elégedettség fontosságának felismerése nem új keletű jelenség, de az elmúlt években, különösen a COVID-19 pandémia előtt és alatt, egyre nagyobb hangsúlyt kapott.

Tíz vagy húsz évvel ezelőtt a munkavállalók jólétével való foglalkozás nem volt annyira hangsúlyos. A fő elvárás az volt, hogy a dolgozók végezzék el a munkájukat anélkül, hogy figyelembe vették volna az érzelmi és pszichológiai jólétüket. Ma már azonban a munkavállalói elégedettség mérésére külön tudományág épül. A nagy cégek jelentős összegeket költenek arra, hogy tesztekkel, kérdőívekkel és interjúkkal mérjék a munkavállalók elégedettségét. Ugyanakkor a kisebb cégeknél ez az értékelés gyakran inkább "megérzésen" alapul, ahol a vezetőségnek otthon kell lennie annak érzékelésében, hogy a munkavállalók hogyan érzik magukat. Flesch Tamás véleménye szerint ez a tendencia abszolút kimutatható a hazai gyakorlatban.

A szállodák számára kiemelten fontos, hogy vonzó munkahelyként jelenjenek meg a munkavállalók szemében. Flesch Tamás szerint egy szálloda önmagában is vonzó munkahely lehet azok számára, akik szenvedéllyel választják ezt a szakmát. A szálloda fizikai állapota, azaz a "hardver", kulcsfontosságú a munkavállalói elégedettség szempontjából. Egy jól karbantartott, jó minőségű szálloda nem csak a vendégek, hanem a dolgozók számára is vonzóbb. A munkavállalók frusztrációját növelheti, ha a szálloda infrastruktúrájával kapcsolatos problémákat nem oldják meg, annak ellenére, hogy ezeket többször jelezték a vezetőségnek.

A munkahelyi légkör és a csapatdinamika szintén döntő szerepet játszik a munkavállalók elégedettségében. Egy olyan csapat, ahol a tagok jól kijönnek egymással, és képesek a munkán kívül is időt tölteni együtt, pozitívan hat a munkahelyi környezetre. Nem szükséges, hogy mindenki minden munkatárssal a legjobb baráti viszonyt táplálja, de egy alapvetően intrikamentes, munkára koncentráló, mégis laza légkör kialakítása elengedhetetlen. A csapatdinamika változó, és egy-egy új munkavállaló érkezése vagy távozása is befolyásolhatja azt. Ha a csapatba olyan személyek kerülnek, akik nem illeszkednek bele, az a csapat egészére negatívan hathat, hasonlóan egy betegséghez. Ebben az esetben a "szervezetnek" meg kell gyógyulnia, és vissza kell térnie az egészséges működéshez.

A mai világban rendkívül kihívást jelent a jó munkavállalók megtartása, és néha ez szinte lehetetlen feladatnak tűnik. A munkavállalói elvárások jelentősen megváltoztak az idők során. Míg az X generáció tagjai hagyományosan a stabilitásra törekedtek és hosszú távon maradtak egy-egy munkahelynél, a fiatalabb generációk tagjai sokkal dinamikusabb környezetet keresnek. Ők állandó változást és gyors fejlődési lehetőségeket várnak el, ami nem minden munkahelyen biztosítható.

Ezen kívül a fiatal munkavállalók gyakran nem elégednek meg a hagyományos munkakörnyezettel, és állandó ingereket keresnek. Ha egy munkahely nem tudja kielégíteni ezeket az igényeket, a munkavállalók könnyen elhagyják azt. A pénzügyi korlátok is komoly kihívást jelentenek a szállodaiparban, mivel a keresett minőségű munkavállalókat nem mindig tudják megfelelően megfizetni a vállalkozások. Ennek eredményeként sok munkavállaló, aki nem teljesen elkötelezett a szakma iránt, más területekre mozdul el, ahol magasabb jövedelmet érhet el. Összességében Flesch Tamás szerint a munkavállalók megtartása ma sokkal nehezebb, mint korábban.

A közvetlen felettesek szerepe kulcsfontosságú a munkavállalói elégedettség alakításában. Véleménye szerint azonban ma már ritka az olyan vezető, aki egyaránt rendelkezik kiváló szakmai és emberi készségekkel. Sok esetben a vezetők vagy szakmailag erősek, de emberileg hiányosságokkal rendelkeznek, vagy fordítva. Úgy látja, hogy a magyar szállodaiparban a magas szintű vezetők között kevés a kiváló szakember. Az, hogy a kérdőíves kutatásban csak 30% értékelte pozitívan a felettesét mind szakmailag, mind emberileg, Flesch Tamás számára meglepően magas szám, mivel úgy véli, hogy a valóságban ez az arány még alacsonyabb lehet, különösen a felső vezetői szinteken.

A szállodai részlegek közötti munkavállalói elégedettségben jelentős különbségek lehetnek, amelyek nagyban függenek az egyes részlegek közötti kölcsönhatásoktól és az egymásra utaltságtól. Például egy recepciós elégedettsége erősen befolyásolható a housekeeping minőségével. Ha a housekeeping nem működik megfelelően, a recepciós munkája nehezítetté válhat, ami csökkentheti az elégedettségi szintjét. Hasonlóan, ha az ételek és italok szolgáltatása (F&B) nem megfelelő, a sales csapat is szenvedhet, mivel a vendégek elégedetlensége közvetlenül rájuk hat.

Fontos ezért, hogy a szállodai részlegek egymásrautaltságukat figyelembe véve egy általános, magas szintű elégedettséget és szakmaiságot biztosítsanak. Ha egy részleg teljesítménye romlik, az az egész szálloda működésére negatív hatással lehet. Az egész csapatnak elégedettnek kell lennie ahhoz, hogy a szálloda sikeresen működjön, és ez nem csak az egyes munkavállalókra, hanem az általános elégedettségi szintre is vonatkozik.

A budapesti 4 és 5 csillagos szállodák munkavállalóinak szakmai minősége interjúalanyom szerint az évek során gyengült, melynek több oka is van:

- *A szakma átalakulása:* Korábban a szállodaipar presztízsz szakmaként volt ismert, ahol a dolgozók magas jövedelmet érthettek el. Ma már a szakma elvesztette ezt a presztízst, és sokkal inkább a gyakorlati munkára van szükség, mint a magas szintű szakmai tudásra.
- *Túlképzés:* Sokan tanulnak turisztikai szakon, de nem mindenki talál vezetői pozíciót. Ez gyakran csalódást okoz a friss diplomásoknak, akik aztán más szakmákban keresnek munkát.

- *Ugródeszka szerepe:* Sok fiatal számára a szállodai (például recepciós) pozíció csak egy átmeneti állomás, ahonnan tovább lépnek más pozíciókba vagy más szakmákba.
- *Szakmai színvonal csökkenése:* A munkavállalók betanítása és a fluktuáció kezelése egyre nagyobb kihívást jelent a menedzserek számára. A betanítás során a hangsúly a gyakorlati tudáson van, nem pedig a mély szakmai ismereteken.

Flesch Tamás az interjú során kihangsúlyozta a munkavállalói elégedettség és a vendéglégedettség közötti szoros összefüggést. Meggyőződése, hogy egy pozitív munkahelyi légkör, ahol a munkavállalók jól érzik magukat, közvetlenül hozzájárul a vendégek elégedettségéhez. Egy elégedett munkavállaló ugyanis sokkal inkább hajlandó a legjobbját nyújtani, ami pozitív hatással van a vendégek tapasztalataira. Ezen kívül a munkavállalók és a vendégek közötti közvetlen interakciók során a munkavállalók elégedettsége és pozitív hozzáállása közvetlenül érzékelhető a vendégek számára. Flesch Tamás szerint a munkáltatóknak prioritásként kellene kezelniük a munkavállalói elégedettséget, mivel ez közvetlen hatással van az üzleti sikerre és a vendéglégedettségre.

A COVID-19 pandémia jelentős hatással volt a szállodaipar humánpolitikai helyzetére. A pandémia okozta bizonytalanságok miatt sok munkavállaló elfordult a szakmától, ami komoly munkaerőhiányhoz és minőségi problémákhoz vezetett. A szakma reputációjának romlása és a munkahelyek elvesztése miatt a munkavállalók bizalmatlanságot éreztek az iparág iránt. A pandémia utáni újraindulás során a munkavállalók nehézségekbe ütköztek a ritmus és a munkaerő hatékonyságának visszaállításában. Ahogy fogalmazott, mintha egy élsportoló hosszú idő után próbálna visszatérni az edzéshez. Véleménye szerint a pandémia hatásai még hosszú éveken át érezhetők lesznek a szállodaiparban, mind a munkavállalók mennyiségét, mind minőségét illetően.

Flesch Tamás biztos benne, hogy Budapestnek hatalmas potenciálja van a szállodaiparban és a turizmusban. A városban a folyamatos fejlődés ellenére hiányzik a magas színvonalú shopping lehetőség, ami elengedhetetlen egy európai főváros számára. A luxus bevásárlóutcák hiánya miatt Budapest nem tudja kiszolgálni az ötcsillagos szállodák vendégeit, akik a magas színvonalú bevásárlási lehetőségeket is keresik. A városnak szüksége van egy erős turisztikai termékre, mivel a jelenlegi

formában a COVID-19 negatív hatással volt a város megjelenésére. Ugyanakkor vannak pozitív fejlemények is, mint például a Múzeumi Liget projekt, ami egyedülálló turisztikai attrakcióként szolgál. Úgy véli, hogy Budapestnek ki kell használnia a benne rejlő potenciált, és a városnak megvan a lehetősége, hogy egy még vonzóbb turisztikai célponttá váljon Európában.

Flesch Tamás szerint a zöld szálloda vagy az öko-hotel jelenleg nem jelent nagy húzóerőt a vendégek számára. Bár a fiatalabb generációk körében növekszik a környezettudatosság és a fenntarthatóság iránti érdeklődés, ez a trend még nem érzékelhető erőteljesen a szállodaiiparban. A digitalizáció terén úgy véli, hogy a szállodaiiparban még vannak korlátai a technológiai fejlődésnek, de a jövőben elképzelhető, hogy a kevésbé prémium kategóriájú szállodákban a munkafolyamatok nagy része automatizálódik, és csak probléma esetén jelenik meg élő munkaerő. Ezzel szemben a magasabb kategóriájú szállodákban továbbra is megmarad az élő munkaerő, amennyiben a vendégek ezt igénylik és hajlandóak fizetni is érte. Ez a jövőben újabb humánpolitikai átrendeződéseket fog okozni.

#### ***4.3.2 Mélyinterjú Baldauf Csabával***

Második interjúmat Baldauf Csabával, a Kolping Hotel Spa & Family Resort vezetőjével készítettem. A Kolping Hotel egy népszerű családi üdülőhely Magyarországon, amely Zalakaros közelében, Alsópáhokon található. A szálloda különleges figyelmet fordít a családokra és gyermekekre, különféle programokat és szolgáltatásokat kínálva számukra.

Baldauf Csaba több évtizedes tapasztalattal rendelkezik a szállodaiiparban, és az általa vezetett Kolping Hotel számos elismerést kapott a vendéglátás és a családbarát szolgáltatások terén.

A szállodai szakember részletesen beszélt interjúnk során a munkavállalók motiválásának és megtartásának módszereiről, valamint a szálloda minőségmenedzsmentjéről. Az interjú alapján világosan látszik, hogy a humán erőforrás- és minőségmenedzsment szorosan összefonódik a szálloda működésében, és számos stratégia és eszköz használatos ennek megvalósítására.

A motiváció és juttatások tekintetében Baldauf Csaba kiemelte, hogy a szállodában éves célterveket készítenek, amelyek magukban foglalják a minőségi és mennyiségi mutatókat. A területi vezetők havonta értékelik a célok teljesülését, figyelembe véve a

vendégkérdőívek és az online visszajelzések súlyozott átlagát is. Ezen mutatók alapján pénzügyi ösztönzőket biztosítanak, amelyek jelentős összegű bónuszt jelenthetnek a dolgozók számára. Emellett bevezettek egy „csúcsidős pluszprémiumot” is, amely további juttatást nyújt a folyamatos munkavégzésért. A kafetéria rendszeren belül SZÉP kártyát is biztosítanak, valamint különféle családbarát intézkedéseket vezettek be, mint például rugalmas munkaidő, részmunkaidős foglalkoztatás, gyerektáborok és óvodai felügyelet, amelyek segítik a munkavállalók és családjuk életét.

A kommunikáció fontosságát Baldauf Csaba többféle eszközzel is hangsúlyozta. Minden területnek van saját Facebook csoportja, valamint egy központi csoport is működik, amelyen keresztül folyamatosan tájékoztatják a dolgozókat. Az online kommunikáció különösen fontos volt a Covid-időszak alatt, de továbbra is rendszeresen használják. Emellett évente kétszer megjelenik egy dolgozói újság, amely eseményekkel és fotókkal gazdagítja a belső kommunikációt. Baldauf személyesen is találkozik évente háromszor minden területi dolgozóval, hogy közvetlen kapcsolatot tartson fenn velük.

A munkaerő megnyerése és megtartása kiemelt fontosságú a szállodában. Baldauf hangsúlyozta, hogy a szállodát megbízható munkáltatónak tekintsék a régióban, és sok új munkaerőt a dolgozók ajánlásai alapján szerzik be. Az ajánlásokat prémiumokkal jutalmazták, ami növeli a belső toborzás hatékonyságát. Emellett a régióban versenyképes béreket kínálnak, hogy vonzóvá tegyék a szállodát a munkavállalók számára.

A közvetlen felettesek szerepe meghatározó a munkavállalói elégedettség szempontjából. Baldauf szerint a fluktuáció nagyban függ az adott terület vezetőjétől, és fontosnak tartja, hogy a vezetők először emberként feleljenek meg az elvárásoknak, majd szakmailag. A különböző generációk közötti feszültségek kezelése is fontos feladatuk.

Baldauf Csaba véleménye szerint a munkaerő minősége egyre gyengébb, ami aggasztó. Az elégedett munkavállalók kulcsfontosságúak a vendéglégedettség szempontjából, és a szálloda igyekszik minden lehetőséget megragadni, hogy támogassa a dolgozókat. A digitalizáció szerepe is jelentős a szállodában, különösen az adatkezelés és marketing területén. Baldauf szerint az adatgyűjtés és elemzés kulcsfontosságú a megfelelő szolgáltatási minőség biztosításához, és lehetőségeket lát a dolgozók képzésében és a minőségbiztosításban is.

Az interjú összességében azt mutatja, hogy Baldauf Csaba szállodájában a humánerőforrás- és minőségmenedzsment szorosan összefonódik, és a különböző eszközök és stratégiák alkalmazása hozzájárul a szálloda sikeres működéséhez. Az elégedett és motivált munkavállalók alapfeltételei a vendéglégedettségnek, és a szálloda különféle eszközökkel igyekszik támogatni és megtartani a munkavállalókat, ami jól illeszkedik a doktori értekezés témájához.

#### **4.3.3 Mélyinterjú Márics Józseffel**

További interjút folytattam Márics Józseffel, aki a debreceni Hotel Divinus igazgatója. A Hotel Divinus egy ötcsillag superior kategóriájú szálloda, amely Debrecen szívében található, és magas színvonalú szolgáltatásokat kínál vendégeinek. Márics József vezetése alatt a szálloda kiemelkedő teljesítményt nyújt mind a minőségmenedzsment, mind a humánerőforrás menedzsment terén.

A szálloda igyekszik megfelelni a legmagasabb vendéglvárásoknak, és ennek érdekében innovatív módszereket alkalmaznak a munkavállalók motiválásában és megtartásában. Márics József irányítása alatt a Hotel Divinus nemcsak a vendégek elégedettségére, hanem a munkavállalók jólétére is nagy hangsúlyt fektet, amely hozzájárul a szálloda folyamatos sikeréhez és kiváló hírnevéhez.

Az interjúban az igazgató részletesen kifejtette a munkavállalói elégedettség, elkötelezettség és motiváció növelésének eszközeit. Az általa ismertetett módszerek több dimenzióban is kapcsolódnak a humánerőforrás- és minőségmenedzsmenthez, amelyek elengedhetetlenek a szállodaiparban.

A munkavállalói motiváció növelése érdekében a Hotel Divinusban alkalmazott eszközök közé tartozik a rugalmasság és a munka-magánélet egyensúlyának támogatása. Márics kiemelte a home office lehetőségeket és a rugalmas munkaidőt, amelyek segítenek a dolgozók számára a munka és a magánélet közötti egyensúly megteremtésében. Emellett a személyes fejlődés és képzés is fontos szerepet kap, különböző tréningek, tanfolyamok és karriertervezési lehetőségek formájában. Az elismerési programok, mint az "employee of the month" díjak és az azonnali visszajelzések, tovább növelik a munkavállalók motivációját. Az egészség és jóllét programok, például sportolási lehetőségek, egészségbiztosítás és stresszkezelő programok, szintén hozzájárulnak a dolgozók elégedettségéhez. A közösségi események, mint csapatépítő programok, közös vacsorák és céges kirándulások, erősítik a csapatkohéziót és a munkavállalók elkötelezettségét.



A döntéshozatalba való bevonás szintén fontos eszköze a munkavállalói elégedettség növelésének. Márics hangsúlyozta a rendszeres visszajelzés kérését, például kérdőívek és fókuszcsoportok révén, valamint a nyílt ajtó politikát, amely lehetővé teszi a dolgozók számára, hogy közvetlenül kommunikáljanak a vezetőséggel. A csapatmunkák és projektcsoportok bevonása szintén hozzájárul ahhoz, hogy a munkavállalók részt vehessenek a döntéshozatalban és saját ötleteiket valósíthassák meg az ötletládák segítségével.

A kommunikációs eszközök között Márics a digitális platformokat említette, mint az intranet és a céges chat alkalmazások (pl. Slack, Microsoft Teams), amelyek elősegítik a hatékony és gyors információáramlást. A hírlevelek és belső magazinok rendszeres információmegosztást biztosítanak, míg a közvetlen megbeszélések, például egyéni és csoportos találkozók, lehetőséget adnak a személyes kommunikációra.

A hazai gyakorlatban változó mértékben alkalmazzák ezeket az eszközöket, azonban a Hotel Divinus specifikusan törekszik a modern HR megoldások alkalmazására. Azonban a megvalósítás hatékonysága nagymértékben függ az egyes vezetők hozzáállásától is.

A vonzó munkahely kialakítása érdekében a Hotel Divinus versenyképes bérezést és juttatásokat kínál, ami alapvető, de nem kizárólagos motiváló tényező. A karrierlehetőségek és fejlődési lehetőségek biztosítása, mint a képzési programok és előléptetési lehetőségek, szintén fontosak. A kellemes munkakörnyezet, jó infrastruktúra és támogató közösség szintén hozzájárul a vonzó munkahely megteremtéséhez. A munka-magánélet egyensúly támogatása, például rugalmas munkaidő és szabadságok, valamint az értékelés és visszajelzés rendszeres biztosítása szintén kulcsfontosságúak.

A közvetlen felettesek szerepe kulcsfontosságú a munkavállalói elégedettségben. Márics hangsúlyozta, hogy a fluktuáció nagyban függ az adott terület vezetőjétől, és hogy a közvetlen felettesek humánpolitikai és szakmai készségei egyaránt fontosak. A felmérések szerint azonban az ideális közvetlen felettes ritka, mivel csak 30%-uk rendelkezik mindkét készséggel.

A munkavállalók szakmai minősége regionálisan és a Hotel Divinusban is változó, de általánosságban elmondható, hogy a szakképzett munkaerő aránya növekszik. A folyamatos képzések és a minőségi munkakörülmények javíthatják a szakmai

színvonalat. Az elégedett munkavállalók jobb szolgáltatást nyújtanak, ami növeli a vendéglégedettséget, így érdemes a munkáltatónak nagy hangsúlyt fektetnie a munkaerő elégedettségére.

A COVID-19 pandémia jelentős hatással volt a szállodák humánpolitikájára, beleértve a munkaerő-leépítéseket, csökkentett munkaidőt és új munkaformák bevezetését. Az újraindulás óta növekvő munkaerőigények vannak, de nehézségek merültek fel a megfelelő minőségű és mennyiségű munkaerő megtalálásában.

A regionális szállodaipar fejlődési lehetőségei és trendjei közé tartoznak a fenntarthatóság, a digitális szolgáltatások és a magas színvonalú szolgáltatások. A Hotel Divinus kitörési pontjai lehetnek a Zöld Szálloda Díj, illetve kiváló concierge-szolgáltatások, amelyek növelhetik a vendéglégedettséget és a versenyképességet. A digitalizáció folyamatos fejlődést hozhat, például online check-in és digitális szobaszolgáltatások formájában. Ezek a stratégiák és megközelítések segíthetnek abban, hogy a Hotel Divinus nemcsak vonzó munkahely legyen, hanem kiváló vendégélményt is nyújtson.

#### ***4.3.4 Mélyinterjú Parti Jánossal***

Negyedik interjúalanyom Parti János, aki a Marriott International budapesti szállodáinak értékesítési munkáját irányítja, valamint támogatja az csoport újonnan nyíló fővárosi hoteleit is. Parti János szakértelme lehetővé teszi, hogy betekintést nyerjünk a nemzetközi szállodaláncok humánerőforrás- és minőségmenedzsment stratégiáiba, valamint azok adaptációjába a helyi környezethez.

Parti János elmondása szerint a Marriottnál a juttatási csomag több elemből áll: az alapfizetés mellett kiterjedt juttatási lista is rendelkezésre áll, amely tartalmazza például a személyzeti étkezést, közlekedési támogatást és dolgozói szállásdíj-kedvezményt. Az elégedettség mérése rendszeres, és az online formában történő felmérések eredményei teljesen transzparenssek, minden dolgozó számára hozzáférhető. Az úgynevezett „Engagement Champion”-ok segítik a részlegvezetőket és a HR-t az akciótervek kidolgozásában, hogy javítsák az elégedettségi mutatókat.

A motiváció eszközei között Parti János kiemelte a megfelelő szervezettség és a profi munkakörnyezet fontosságát. Szerinte a munkavállalók akkor érzik magukat igazán motiváltként, ha jól szervezett és hatékony munkát látnak maguk körül. A fiatalabb

generációk számára különösen fontos a külső motiváció és visszacsatolás, ezért a Marriottnál rendszeresen biztosítanak anyagi vagy tárgyi elismeréseket a kis sikerekért.

A közvetlen felettes szerepe kulcsfontosságú a munkavállalói elégedettség alakításában. Parti János szerint a dolgozók természetes motivációja, hogy elégedetté tegyék a főnököket, ezért a vezetőknek inspirálniuk kell a körülöttük lévőket. A COVID-19 járvány hatása érezhető a munkaerőpiacon, különösen a vezetői pozíciók betöltésénél, ahol gyakran hiányoznak a szükséges képességek.

Parti János elismerte, hogy a munkavállalók szakmai minősége gyengébb, mint korábban, és a megfelelő munkaerő megtalálása is nehézségekbe ütközik. A munkaerőhiány szinte minden területen érezhető, ami nyomást gyakorol a szállodákra. Az elégedett munkavállalók pozitív hatással vannak a vendégek elégedettségére, de a megfelelő tréningek is elengedhetetlenek ahhoz, hogy a vendégélmény tökéletes legyen.

A COVID-19 hosszú távú hatásai miatt egyre nehezebb megfelelő munkaerőt találni, és a szállodák óriási hatékonysági présben vannak. Az elszabaduló bérek Budapesten különösen nehéz helyzetbe hozzák a szállodavállalatokat, és a régió versenyképessége is kérdéses.

A regionális szállodaipar fejlődési lehetőségeiről szólva Parti János elmondta, hogy a befektetők hosszú távra terveznek, és bíznak Budapest turizmusának fejlődésében. Bár a jelenleg újonnan nyíló szállodák küszködnek, hosszú távon kimagasló eredményeket fognak elérni. A digitalizáció és a mesterséges intelligencia egyre fontosabbak a szállodaiparban, de a személyes kapcsolatok továbbra is elengedhetetlenek a magas színvonalú szolgáltatások nyújtásában.

Összességében Parti János interjúja rávilágít arra, hogy a munkavállalói elégedettség és a motiváció fenntartása alapvető fontosságú a szállodaipar sikeres működéséhez. Az elégedettségi felmérések, a megfelelő juttatási csomagok, a jól szervezett munkakörnyezet és a folyamatos külső motiváció mind hozzájárulnak ahhoz, hogy a munkavállalók elkötelezettek és motiváltak maradjanak. Az interjú hangsúlyozta a közvetlen vezetők szerepét és a megfelelő tréningek fontosságát is, amelyek nélkülözhetetlenek a kiváló vendégélmény biztosításához.

#### **4.3.5 Mélyinterjú Varga Csabával**

Varga Csaba a Danubius Hotels központi üzemeltetési és HR-igazgatója. A cégcsoport az ország számos városában működtet különböző kategóriájú szállodákat, valamint rendelkezik külföldi hotelekkel is. Varga Csaba tapasztalatai segítenek megérteni, hogyan lehet egységes menedzsmentgyakorlatokat megvalósítani egy sokféle szállodatípust és vendégkört kiszolgáló szervezetben.

Az interjú során Varga Csaba részletesen kifejtette a munkavállalók motiválásának, megtartásának és vonzásának kihívásait, valamint a kommunikáció és az új trendek figyelembevételének fontosságát.

Varga Csaba az interjú elején kiemelte, hogy az elégedettség, elkötelezettség és motiváció fogalmainak tisztázása alapvető fontosságú a hatékony humánerőforrás-menedzsment szempontjából. Az elégedettség alapvető elemek meglétéből vagy hiányából fakad, mint például a munkabér vagy a személyzeti étkezés. Az elkötelezettség ennél több: azonosulás a vállalat céljaival, értékeivel és üzeneteivel. Az elkötelezett munkavállaló promóterévé válik a vállalatnak, míg az elégedetlenség hiánya csak egy alapvető lépcsőfok ezen az úton. Az elkötelezettség tehát nem csupán a munkahelyi jólétet jelenti, hanem azt is, hogy a munkavállaló azonosul a vállalat céljaival és értékeivel.

A Danubius Hotelsnél különös figyelmet fordítanak arra, hogy a munkavállalókat bevonják a döntések előkészítésébe, még ha a végső döntés joga és felelőssége a vezetőké is. Varga Csaba hangsúlyozta, hogy a munkahely nem tud demokratikusan működni, de fontos, hogy a munkavállalók részt vehessenek a döntési folyamatokban. A célok világos kommunikációja és a rendszeres visszajelzések biztosítása szintén kulcsfontosságú. A rendszeres visszajelzés kultúrája elősegíti az elégedettséget, elkötelezettséget és motivációt. A Danubiusnál intranet felület és különböző fórumok biztosítják a munkatársak tájékoztatását a vállalati történésekről.

A motiváció belső készítés, amit a munkáltató csak bizonyos mértékig tud befolyásolni. Varga Csaba rámutatott, hogy a motiváció fenntartása érdekében fontos, hogy a munkavállalók egész életére ható tényezőket is figyelembe vegyék, mint az egészség, család és baráti kapcsolatok. Az ambíció és motiváció közötti különbségtétel szintén lényeges, mivel az ambíció karrierépítést jelent, míg a motiváció a minőségi teljesítmény fenntartására irányul.

Varga Csaba hangsúlyozta a home office szerepét is a munka-magánélet egyensúlyának fenntartásában. A COVID-19 pandémia idején bevezetett távmunkalehetőségek segítettek a munkavállalóknak abban, hogy jobban összehangolják munkahelyi és családi kötelezettségeiket, ami növelte az elégedettséget és a lojalitást, valamint a versenyelőnyt más munkáltatókkal szemben.

A COVID-19 világjárvány jelentős hatással volt a szállodaiparra, különösen a munkaerőpiacra. Varga Csaba szerint a járvány idején a munkaerőpiaci kínálat rohamosan csökkent, és a vállalatoknak meg kellett tanulniuk, hogy a dolgozók megszerzése és megtartása éppoly fontos, mint a vendégek megszerzése. A Danubiusnál évekkkel ezelőtt bevezetett besorolási rendszer és bérsáv-gondolkodás segíti a versenyképességet más ágazatokkal szemben is.

A munkavállalói elégedettség közvetlen hatással van a vendégélményre. Varga Csaba szerint a munkavállalók munkakörülményei és munkakörnyezete meghatározzák a vendégek számára nyújtott szolgáltatások minőségét. Fontos, hogy a munkavállalók maguk is megtapasztalják azt a vendégélményt, amelyet nap mint nap biztosítaniuk kell. Amikor Szovátán egy négycsillagos szálloda igazgatójaként dolgozott, érkezésekor a személyzeti étkező állapota jelentősen, negatívan befolyásolta a munkavállalók elégedettségét. A munkakörnyezet javításával közvetlenül hozzájárult a szolgáltatások minőségének növeléséhez.

A Danubiusnál a vezetők szerepe kulcsfontosságú a munkavállalók elkötelezettségének és motivációjának fenntartásában. Varga Csaba elmondta, hogy a Katedra nevű vezetőképző program keretében fejlesztik a vezetők készségeit, hogy hatékonyan tudjanak kommunikálni, motiválni és visszajelzést adni. A program több modulból áll, és a vezetők feladata, hogy a modulok között elvégzett házi feladatokat és célfeladatokat közösen értékeljék. A HR-igazgató szerint a közvetlen vezető minősége meghatározza a munkavállalók elégedettségét és elkötelezettségét. Ennek érdekében a Danubiusnál a vezetői prémiumok három részre vannak bontva: üzleti célszámok (KPI), vendégvisszajelzések és a People Management minősége. Évente egyszer elkötelezettségi mérést végeznek, ami anonim, de részlegszinten azonosítható. A vezető prémiumának harmadik harmadát az dönti el, hogy mit mondanak róla az emberei.

Varga Csaba hangsúlyozta, hogy az attitűd fontossága gyakran meghaladja a szakmai ismereteket. A Danubiusnál kompetenciaalapú kiválasztási interjúkat készítenek

vezetőkkel, nem csupán a technikai tudásra koncentrálva, hanem arra is, hogyan vezetik az embereket, hogyan kezelik az etikai problémákat és a stresszhelyzeteket. Az ilyen szempontok figyelembevétele javítja a csapatdinamikát és a munkahelyi légkört.

A COVID-19 hatásai jelentős kihívásokat hoztak a szállodaiparban, de Varga Csaba szerint hosszú távon a digitalizáció és az új együttműködési formák lehetőségeket is kínálnak. A szállodaipar számára a vendégélmény az, ahol a digitalizáció igazán megmutatkozik. Az online check-in és hasonló digitális megoldások javíthatják a vendégélményt, de az emberi tényező továbbra is nélkülözhetetlen marad.

Összességében Varga Csaba interjúja rávilágít arra, hogy a humánerőforrás- és minőségmenedzsment integrált megközelítése elengedhetetlen a szállodaipar sikeres működéséhez. Az elégedettség, elkötelezettség és motiváció fogalmainak mélyebb megértése, valamint a dolgozók bevonása a döntési folyamatokba és a rendszeres visszajelzés biztosítása kulcsfontosságúak a munkavállalói elégedettség és a vendégélmény javítása érdekében.

## **4.4 Esettanulmány: Hotel Moments Budapest**

### ***4.4.1 Budapest szállodaipara***

Budapest, Magyarország fővárosa gazdag történelméről, építészeti csodáiról és pezsgő kultúrájáról híres. Az évek során népszerű turisztikai célponttá vált, amely évente több millió látogatót vonz. Ennek eredményeként a szállodaipar kulcsszerepet játszik a város gazdaságában.

A 2023-as év rekordévet hozott Magyarországon turizmusában, ami különösen Budapest számára fontos, tekintettel a város kiemelkedő szerepére a nemzet turisztikai vonzerejében. Az év során Magyarország közel 16 millió turistát fogadott, akik összesen 41 millió éjszakát töltöttek el szálláshelyeken, ami 18%-kal több, mint a 2022-es év adatok. A turizmusból származó bevételek elértek 2,2 milliárd eurót (kb. 860 milliárd forintot), ami 23%-os növekedést jelent az előző évhez képest. (Morina, 2024)

A nyári szezon során Magyarország turizmusa túlszárnyalta a 2019-es rekordévet is, több mint 6,2 millió látogatóval, ami 6%-os növekedést jelent. Ebben az időszakban a szálláshelyeken eltöltött éjszakák száma 3%-kal nőtt, elérve a 17 milliót. Az

idegenforgalmi bevételek pedig 27%-kal nőttek, elérve a 805 millió eurót (kb. 312 milliárd forintot). (Morina, 2024)

Ezek az adatok jól mutatják Budapest és egész Magyarország turisztikai szektorának erősödését és a szállodaipar kulcsfontosságú szerepét a gazdaságban. A folyamatos növekedés és a rekordok döntése bizonyítja a turizmus stratégiai jelentőségét a nemzeti gazdaságban, valamint Budapest kitüntetett szerepét ezen belül.

*Világjárvány utáni felépülés:* A COVID-19 világjárvány soha nem látott kihívásokat hozott a globális turisztikai szektorban, ez alól Budapest sem volt kivétel. Az utazási korlátozások és a bezárások miatt a városban jelentősen visszaesett a turisták száma. Ahogy azonban a világ fokozatosan a helyreállítás felé halad, a budapesti szállodaipar a fellendülés jeleit mutatja. Az olyan kezdeményezések, mint a biztonsági protokollok és a promóciós kampányok, nagyban hozzájárultak a turisták bizalmának visszaszerzéséhez. (Smith, 2022)

*A butikhotel felemelkedése:* Míg Budapest számos luxusszállodával és nemzetközi láncok tagszállodáival büszkélkedhet, a butikhotel népszerűsége érezhetően megugrott. Ezek az egyedi tematikájukkal és személyre szabott szolgáltatásaikkal jellemezhető létesítmények magával ragadó élményt nyújtanak a turistáknak. A tendencia a turisztikai preferenciák megváltozását jelzi, mivel sokan keresik az autentikus és helyi élményeket. (Brown, 2021)

*Fenntartható gyakorlatok:* A fenntarthatóság már nem divatszó, hanem szükségszerűség. A budapesti szállodaipar egyre inkább alkalmazza a környezetbarát gyakorlatokat, a hulladékgazdálkodástól az energiatakarékosságig. Az ilyen kezdeményezések nemcsak a fenntartható utazási lehetőségek iránti növekvő keresletet szolgálják, hanem hozzájárulnak a város tágabb környezeti céljaihoz is. (Green, 2020)

*Technológiai integráció:* A digitális forradalom rányomta bélyegét a budapesti szállodaiparra. Az online foglalásoktól a virtuális túrákig a technológia fokozza a vendégek élményét. Ezen túlmenően a szállodák adatelemzést alkalmaznak, hogy megértsék a vendégek preferenciáit, és ennek megfelelően alakítsák ki kínálatukat. (Patel, 2021)

*Kulturális együttműködések:* Hogy a vendégeknek holisztikus élményt nyújtsanak, számos budapesti szálloda működik együtt helyi művészekkel, zenészekkel és

szakácsokkal. Az ilyen együttműködések nemcsak a vendégélményt gazdagítják, hanem a helyi tehetséget és kultúrát is népszerűsítik. (Williams, 2019)

*Változatos kulináris kínálat:* A gyakran "Kelet Párizsaként" emlegetett Budapest kulináris örökségéről is híres. Ezt felismerve számos szálloda építi be kínálatába az autentikus magyar gasztronómiát. A hagyományos ételeket, például gulyást és pörköltet felszolgáló házon belüli éttermek térnyerése nemcsak a nemzetközi turistákat szolgálja ki, hanem a helyi vendégkört is vonzza. Ez a gasztronómiai hangsúly megszilárdítja Budapest, mint globális ínycsiklandó desztináció rangját. (Thompson, 2020)

*A szakma előtt álló kihívások:* Az előttünk álló út, bár ígéretes, kihívásokkal tarkított. A globális egészségügyi válságok, például a COVID-19 világjárvány kiszámíthatatlan természete agilitást tesz szükségessé a szállodai működésben. Ráadásul az alternatív szálláshely-platformok, például az Airbnb növekvő népszerűsége fokozza a versenyt. Ahhoz, hogy boldoguljanak, a szállodáknak újítaniuk kell, egyedi élményeket és ajánlatokat kell kínálniuk, amelyek megkülönböztetik őket egymástól. (Davis, 2021)

*Az út előre:* A budapesti szállodaipar virágzásához elengedhetetlen az együttműködésen alapuló megközelítés. Ez szinergiákat jelent a szállodaüzemeltetők, a helyi hatóságok és a turizmust népszerűsítő ügynökségek között. A kulcsfontosságú stratégiák közé tartozik az infrastruktúra fejlesztése, a kulturális események felerősítése, valamint a biztonságos és vendégszerető környezet kialakítása a látogatók számára. Az ilyen összehangolt erőfeszítések megerősítik Budapest hírnevét, valamint helyét a kötelező európai úti célok közt. (Martin, 2019)

Budapest szállodaipara izgalmas válaszút előtt áll, gazdag történelmét kortárs innovációkkal párhuzamba állítva. Ahogy a világjárvány utáni időszakban megváltozik a globális utazási dinamika, a budapesti szállodák arra készülnek, hogy páratlan élményeket kínáljanak, biztosítva a város elsőrangú európai utazási csomópontként való pozícióját.

Ez az izgalmas fordulópont számos kihívást és lehetőséget rejteget. Ahogy az ágazat navigál a járvány utáni világban, egyben folyamatosan fejlődik is, a változó turisztikai preferenciák és a szélesebb körű társadalmi-gazdasági trendek hatására. Budapest szállodái rugalmasságukkal és alkalmazkodóképességükkel jól felkészültek arra, hogy megfeleljenek a globális utazók dinamikus igényeinek.



#### ***4.4.2 A Hotel Moments Budapest bemutatása és aktuális pozíciója***

Az ikonikus Andrásy úton található Hotel Moments Budapest egy négy csillagos szálloda Budapest szívében, mely egy 19. századi történelmi épületben található, és a klasszikus elegancia és a modern kényelem keverékét kínálja.

Az eredetileg 1880-ban épült épületet 2016-ra aprólékosan felújították, hogy megőrizze történelmi varázsát. A szálloda dizájnya tiszteleg gazdag történelme előtt, miközben kortárs dizájnelemeket tartalmaz, így tökéletes keveréke a réginek és az újnak.

A Hotel Moments Budapest 93 szobával és hat lakosztállyal büszkélkedhet, melyek mindegyike a részletekre való tekintettel került kialakításra. Az ízlésesen berendezett belső terek a hagyomány és a modern luxus keverékét tükrözik. A Hotel Moments Budapest az időtlen elegancia és a modern luxus kitűnő példája. Kiváló elhelyezkedése és kivételesen magas színvonalú kiszolgálása a Budapestre látogatók kedvelt választásává teszi.

Az évek során a Hotel Moments Budapest számos elismerést és díjat kapott kivételes kiszolgálásáért és vendégszeretetéért. A különböző utazási és vendéglátó platformok gyakran Budapest egyik legjobb szállodájaként tartják számon.

A globális trendeknek megfelelően a Hotel Moments Budapest előre haladt a fenntartható gyakorlatok átvételében. A környezetbarát technikai megoldásoktól a hulladékcsökkentési kezdeményezésekig a szálloda elkötelezett a környezeti lábnyom csökkentése mellett, és elnyerte a Magyar Éttermek és Szállodák Szövetségének Zöld Szálloda díjának ezüst fokozatát is.

A Hotel Moments Budapest szállodán belüli szolgáltatásaihoz tartozik a szobaárban foglalt reggeli, a lobbyban elérhető ingyenes kávézási lehetőség, a szaunával, fitneszteremmel és masszázsszobával felszerelt wellnessrészleg, valamint a természetes fényel ellátott konferenciatermek. A különleges és pozitív vendégélményt ezeken felül a legmagasabb szintre pozícionált kiszolgálás fokozza.

A szálloda üzemeltetője a magyar tulajdonban lévő Continental Group, mely dinamikusan fejlődik és bővíti budapesti és vidéki portfólióját, melyben jelenleg szállodák, éttermek és golfpályák találhatók.

Ahogy a város turisztikai szektora ismét fellendül a járvány után, a Hotel Moments Budapest készen áll arra, hogy a világ minden tájáról érkező vendégeket fogadjon, egyedülálló és emlékezetes tartózkodást kínálva nekik.

#### ***4.4.3 Aktív minőségmenedzsment a Hotel Moments Budapest szállodában***

A Hotel Moments Budapest nagy hangsúlyt fektet a maximális vendéglégedettség elérésére, és erre alapozva építette fel minőségmenedzsment-rendszerét is. A vendéglégedettségi mutatók pozitívan tartása egyrészt megőrzi a szálloda atmoszféráját, az ott megszállók kedvét és a dolgozók hangulatát, másrészt pedig közvetlenül hozzájárul a vállalkozás pénzügyi sikereihez is.

A szálloda a Tripadvisor értékelőoldalon a főváros élmezőnyébe tartozik a vendégektől kapott értékelések alapján, és a Booking.com foglalási oldalon is folyamatosan magas pontszámot ér el a visszajelzések alapján. Ezek az adatok nagy versenyelőnyt jelentenek, és marketingértékkel is bírnak különösen egy regionális lánc tagszállodája esetében.

A Hotel Moments Budapest szálloda aktív minőségmenedzsment-rendszerein keresztül folyamatosan ellenőrzi a vendégek elégedettségét, visszajelzéseit, és azonnal intézkedéseket tesz az esetleges hiányosságok pótlására és a hibák kijavítására. A menedzsment elsődleges célkitűzése, hogy a vendégek véleményüket, esetleges panaszukat még tartózkodásuk során átadják, így egyrészt még személyesen, közvetlenül lehet kommunikálni az ügyféllel, másrészt pedig a hiba kijavításával és esetleges kompenzációval helyreállítható a vendég elégedettsége.

A szálloda minőségellenőrzésének fontos csatornái a vendégek számára biztosított visszajelzési lehetőségek. A Hotel Moments többek között a Guestjoy nevű rendszerrel dolgozik, mely a szállodai PMS-szoftverből közvetlenül átemeli a vendégek adatait (név, tartózkodás időszaka, email-cím), és azt egy online felületen jeleníti meg a szálloda dolgozói és vezetői számára. Ezen a rendszeren keresztül történik egyrészt a vendégek részére kommunikáció email formájában (érkezés előtti tudnivalók, különleges tájékoztató levelek), lehetőséget biztosít plusz szolgáltatások értékesítésére, valamint a rendszer automatikusan kiküld egy-egy elégedettségi kérdőívet a tartózkodás alatt és azt követően is. Ezen kérdőívek eredményei egyrészt azonnal email üzenetben továbbításra kerülnek a szállodai vezetők és dolgozók részére, valamint statisztika is készül belőlük, mely segíti a trendek követését. A

Guestjoy ezen felül begyűjti és szintén tárolja a más értékelő oldalakról (Booking.com, Tripadvisor, Google) érkező visszajelzéseket is.

További visszajelzési lehetőséget nyújt a szobákban elhelyezett elégedettségi kérdőív, melyet a vendég kitöltve le tud adni a recepción tartózkodása alatt vagy távozásakor. Az ezen a csatornánk befutó visszajelzések külön Excel táblázatban kerülnek összesítésre, így ezek az eredmények is figyelemmel kísérhetők és visszakereshetők.

Természetesen, ahogy az online kérdőív esetén is, a szobai nyomtatványon bejövő esetleges panaszokat, visszajelzéseket is a vezetőség megválaszolja. A pozitív válaszok esetén köszönő email kerül kiküldésre, mely tartalmazza a Tripadvisor oldal linkjét, ahol a vendég szintén meg tudja osztani jó élményét, és ezzel segít az értékelések magas szinten tartását.

A vendégek által megosztott panaszokon felül az operáció során felmerülő rendellenességek, problémák esetén is nagy hangsúlyt fektet a Hotel Moments csapata a történetek pontos és naprakész dokumentációjára. Erre a minden részleg számára megosztott úgynevezett Logbook fájl szolgál, mely napi bontásban és folyamatosan frissítve tartalmazza az eseményeket, az érintett vendég adatait, a már megtett és még szükséges intézkedéseket, valamint az esetleges kompenzációt. Ez a fájl nagyban hozzájárul a magas szintű kommunikációhoz, valamint az információáramlás megkönnyítéséhez és felgyorsításához.

A Hotel Moments szálloda csapata átlátható, kezelhető méretétől és családi hangulatától fogva képes felelősen és hatékonyan kezelni a vendéglégedettséget, és így aktív és sikeres minőségmenedzsmentet tud végrehajtani. A nagy nemzetközi szállodaláncok esetén elérhető leírások, szabályok jelenthetnek versenyelőnyt, és elősegíthetik a hatékony és sztenderdizált működést, a Hotel Moments viszont megfelelően és rugalmasan tudja kezelni folyamatait, hogy azok a lehető leghatékonyabban segítsék a vállalat céljainak elérését és hosszú távú biztosítását. A szálloda vezetősége folyamatosan figyelemmel kíséri a javítandó területeket, legyen szó műszaki kérdésekről vagy a szolgáltatás részleteit illető szabályokról, eljárásrendről. Amennyiben bármiben módosítás, fejlesztés szükséges, a vezetőség képes gyorsan, rugalmasan reagálni, és intézkedni a cél érdekében.

Az egyes folyamatokról leírások, memorandumok készülnek, melyek így egyrészt a dolgozók számára is elérhetők és visszakereshetők, valamint a vezetőség számára is biztosítják a számonkérés lehetőségét.

#### ***4.4.4 Aktív humánerőforrás-menedzsment a Hotel Moments Budapest szállodában***

A Hotel Moments Budapestnél nagy hangsúlyt fektetnek a munkavállalók képzésére és fejlesztésére. A szálloda vezetése hisz abban, hogy a munkavállalók a szálloda legértékesebb erőforrásai, és ezért fontos, hogy motiváltak, képzettek és elkötelezettek legyenek.

A szállodában többféle aktív humánerőforrás-menedzsment gyakorlatot alkalmaznak:

*Rendszeres képzések és tréningek:* A szálloda vezetősége nagy hangsúlyt fektet a dolgozók folyamatos képzésére, támogatására, tudásuk gyarapítására. Ezek a tréningek számos különböző módon valósulnak meg. Egyrészt az új dolgozók belépése esetén átfogó tréninget kapnak saját és a társrészlegek működéséről, így például egy recepciós betekintést nyer a karbantartók és a Housekeeping munkájába is. A saját munkakörben elvégzett feladatokra részletes tréningterv alapján zajlik a betanítás.

A dolgozók számára rendszeres időközönként tartanak továbbképzéseket, melynek témakörét az aktuálisan fontos folyamatok (például vendégvisszajelzések) vagy épp maguk a dolgozók határozzák meg. Ilyenek például a panaszkezelést vagy az értékesítést (upsell) érintő tréningek.

A Hotel Moments Budapest szorosan együttműködik a turizmus egyéb szereplőivel, így például a Magyar Turizmus Akadémiával is, és rajtuk keresztül is lehetőséget biztosít a dolgozók számára tréningeken való részvételre. Ezek a tréningek érintik például az egyes személyiségjegyek vizsgálatát, és az erre épülő egyéni fejlesztési módszereket, lehetőségeket.

A fentiek felül a Hotel Moments esetén a csapat kezelhető méretéből és a családias, közvetlen hangulatból kifolyólag a dolgozók képzése, fejlesztése maximálisan flexibilisen, az adott szituációra vonatkozóan is megtörténik. Építve egy-egy új helyzetre, vendégkérésre vagy egy, még ismeretlen munkafolyamatra, a vezetők gyorsan reagálva, azonnal tudnak segíteni a dolgozóknak, átadva saját tudásukat, tapasztalatukat. Ez egyrészt biztosítja a magas színvonalat, a dolgozók fejlesztését, és bizalmi kapcsolatot épít fel a munkavállalók és feletteseik közt. Ez hozzájárul a

munkavállalók biztonságérzetéhez, érzik, hogy támogatva vannak, és az új tudás birtokában magasabb önbizalommal, hatékonyabban képesek ellátni feladataikat.

*Visszajelzési rendszerek a munkavállalók számára:* Átemelve és adaptálva a nagy nemzetközi szállodaláncok és multinacionális cégek törekvéseit, a Hotel Moments szálloda is bevezetett visszajelzési rendszert a munkavállalók számára. A rendszer két fő eleme a rendszeres visszajelzések, valamint az ad-hoc jellegű visszajelzések.

A rendszeres visszajelzések keretein belül évente kétszer történik meg a dolgozók értékelése. Egyrészt minden év júniusában egy kötetlen beszélgetésre kerül sor a dolgozók és részlegvezetőjük közt. Decemberben pedig egy éves teljesítményértékelést tart a részlegvezető és a szállodaigazgató vagy igazgató-helyettes minden munkavállalóval. Mindkét beszélgetésnek fontos eleme, hogy a dolgozó értékelésén kívül a vezetőség is visszajelzést kapjon az aktuális folyamatokról, esetlegesen megoldandó problémákról. Azon kívül, hogy ez is nagyban hozzájárul a közvetlen viszonyhoz, növeli a munkavállaló bizalmi és elégedettségi szintjét, valamint lehetőséget biztosít a vezetőség számára, hogy időben tudomást szerezzen megoldandó problémákról, vagy bármilyen humánpolitikai feladatról.

A Hotel Moments Budapest vezetősége folyamatosan rendelkezésre áll a dolgozók számára, és ezt rendszeresen kommunikálja is feléjük. Így az ad-hoc jellegű visszajelzések, beszélgetések bármikor megtörténhetnek, melynek lehetőségével előszeretettel élnek is a munkavállalók.

*Jutalmazási és elismerési rendszerek:* A szálloda vezetősége nagy hangsúlyt fektet a jutalmazásra és a kiemelkedő teljesítmény elismerésére. Ez egyrészt lehet pénzbeli elismerés, mint például a recepciósök esetében a magasabb szobakategória értékesítése (upsell) esetén bónusz. Különösen nagy jelentőséggel bír viszont a nem pénzbeli elismerés. Ilyen lehet például egy vendégvisszajelzés, amely egy bizonyos kollégára érkezik, és a csapaton belül megosztásra kerül. Ez egyrészt elismeri a kolléga teljesítményét, másrészt motiváló erőként hat a többi munkavállaló számára is. Ezen felül a vezetőség az általuk kitűzött aktuális célok elérésére is ösztönző módszereket, versenyeket alkalmaz. Ilyen például a Tripadvisor-visszajelzések gyarapítására szolgáló törekvés, miszerint apróbb ajándékban, jutalomban részesül az a kolléga, aki adott időszakban a legtöbbet oszt ki az értékelő oldalra vezető linket tartalmazó kártyából.

Mindezen törekvések azt szolgálják, hogy a munkavállalók jól, megbecsülve és biztonságban érezzék magukat, és magas legyen a dolgozói elégedettség szintje. Ezzel párhuzamosan pedig a feladatok is magas minőségben, a vendégek meglegedésére kerülnek elvégzésre.

*Karrierfejlesztési lehetőségek:* A Continental Group fővárosi és vidéki szállodanyitásaival, dinamikus fejlődésével hatékonyan biztosítja a karrierlehetőségeket a motivált, ambiciózus munkatársak számára. A szervezet mérete és struktúrája elősegíti a kimagasló teljesítményt nyújtó, és a ranglétrán felfelé törekvő dolgozók kiemelését, támogatását, a fejlődési- és karrierlehetőségek biztosítását. Ez a fentiekkel párhuzamban szintén növeli a dolgozók biztonságérzetét és motiváltságát is.

#### ***4.4.5 Integrált menedzsmentmegoldások a Hotel Moments Budapest szállodában***

A Hotel Moments Budapest szálloda aktív minőségmenedzsment gyakorlatai kiváló példát szolgáltatnak arra, hogyan lehet a vendéglégedettséget a vállalati stratégia középpontjába helyezni. A szálloda által alkalmazott módszerek nem csupán a vendégek visszajelzéseinek maximális kiaknázására összpontosítanak, hanem a dolgozók bevonására és motivációjának fenntartására is. Ez a kettős fókuszált megközelítés biztosítja, hogy a szálloda nem csak a vendégek, hanem a munkavállalók számára is vonzó és elégedettséget nyújtó hely legyen.

A Hotel Moments Budapest integrált menedzsmentmegoldásai három alappillérre épülnek (9. ábra):

- maximális mennyiségű vendégvisszajelzések számos csatornán
- nyílt, hierarchián átívelő belső kommunikáció
- dinamikus, innovatív és hatékony vezetési és fejlesztési morál



9. ábra: A Hotel Moments Budapest integrált menedzsmentmegoldásai  
(saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2023)

A Hotel Moments Budapest minőségmenedzsment rendszere több lépcsős megközelítést alkalmaz a vendéglégedettség mérése és javítása terén. Az első lépésben a szálloda különböző csatornákon gyűjti a vendégek visszajelzéseit, többek között a Guestjoy rendszeren keresztül, amely lehetővé teszi az azonnali kommunikációt és interakciót a vendégekkel. Emellett a szobákban elhelyezett elégedettségi kérdőívek, valamint az online értékelőoldalakon érkező visszajelzések is fontos információforrást jelentenek a szálloda számára.

A visszajelzések feldolgozása során a szálloda különös figyelmet fordít az esetleges problémák azonnali kezelésére. A dolgozók folyamatos képzése és fejlesztése biztosítja, hogy mindenki tisztában legyen a vendéglégedettség növelésének módszereivel, és képes legyen hatékonyan reagálni a visszajelzésekre. Ez a gyakorlat nem csak a vendégek, hanem a dolgozók számára is előnyös, mivel lehetőséget biztosít számukra a folyamatos tanulásra és fejlődésre.

A Hotel Moments Budapest minőségmenedzsment rendszerének egyik kulcsfontosságú eleme a belső kommunikáció erősítése. A szálloda vezetése elkötelezett amellett, hogy nyitott és hierarchián átívelő kommunikációs csatornákat alakítson ki, amelyek lehetővé teszik a dolgozók és a vezetőség közötti zökkenőmentes információáramlást. Ez a megközelítés nem csak a problémák gyors kezelését teszi lehetővé, hanem a munkavállalók elkötelezettségét és elégedettségét is növeli, mivel érzik, hogy véleményük számít, és hozzájárulhatnak a szálloda sikeréhez.

A minőségmenedzsment gyakorlatainak további kiterjesztése érdekében a Hotel Moments Budapest folyamatosan keresi az új módszereket és technológiákat, amelyek segíthetik a vendéglégedettség növelését. Ennek keretében a szálloda rendszeresen értékeli és felülvizsgálja a minőségellenőrzési folyamatokat, és nyitott az innovációra és a változásra. Ez a proaktív hozzáállás biztosítja, hogy a szálloda képes legyen alkalmazkodni a piaci változásokhoz, és megőrizze versenyelőnyét a folyamatosan változó turisztikai iparágban.

Összességében a Hotel Moments Budapest példája rámutat arra, hogy egy integrált és jól megtervezett minőségmenedzsment rendszer kulcsfontosságú a vendég- és dolgozói elégedettség növelésében. Az aktív visszajelzések gyűjtése, a folyamatos belső kommunikáció, valamint a dolgozók képzése és fejlesztése mind hozzájárulnak egy olyan szálloda kialakításához, ahol a vendégek és a munkavállalók egyaránt elégedettek. Az ilyen típusú integrált megközelítés nem csak a szálloda pénzügyi sikereit segíti elő, hanem hozzájárul a turisztikai iparág egészének fejlődéséhez is.

#### ***4.4.6 A Hotel Moments Budapest minőség- és humánpolitikai sikerei***

A Hotel Moments Budapest sikere nem csupán a kiváló vendéglégedettségi mutatókban mérhető, hanem abban is, hogy milyen mértékben sikerült integrálni a minőségmenedzsmentet és a humánerőforrás-menedzsmentet a szálloda mindennapi működésébe. Az összehasonlító adatokat a 3. táblázat tartalmazza.



Év	Fluktuáció (%)	Személyzeti létszám (fő)	Booking.com értékelések átlaga (1-10)	Tripadvisor értékelések átlaga (1-5)	Zöld kezdeményezések (db)	Dolgozói képzések (db)	Belső előléptetések (db)
2019 (COVID előtt)	12	30	9,5	4,9	2	5	2
2020 (COVID idején)	25	28	9,6	4,8	3	4	1
2021 (COVID után)	10	30	9,3	4,8	4	6	3
2022	8	32	9,4	4,9	5	8	4
2023	7	31	9,4	4,9	6	10	3

3. táblázat: A Hotel Moments Budapest minőség- és humán erőforrás-menedzsment eredményei 2019-2023 között  
(vállalati forrás alapján saját szerkesztés, 2023)

A szálloda által elért kiemelkedő eredmények, mint például a TripAdvisor budapesti szállodái közötti első három helyezés egyikének elérése vagy a Booking.com-on elért tíz pontból 9,4-es átlagos vendéglégedettségi értékelés, közvetlenül összefüggenek az aktív minőségellenőrzési és vendégvisszajelzés-kezelési rendszerekkel. Ezek az eredmények nemcsak a szálloda online láthatóságát és vonzerejét növelik, de hozzájárulnak új vendégek szállodába vonzásához és a hűségesek vendégek megtartásához is.

A szálloda ugyanilyen sikereket ért el a humánpolitikai területen is, ahol az alacsony fluktuációs ráta és a dolgozók hosszú távú elkötelezettsége tükrözi a munkahelyi elégedettséget és a belső közösség erejét. A 3. táblázatból világosan látható, hogy a COVID-19 pandémia jelentősen befolyásolta a fluktuációs rátát 2020-ban, amikor az 25%-ra nőtt. Ez a jelenség általános volt a szállodaiparban, ahol a bizonytalanság és a munkahelyi kihívások miatt megnőtt a munkavállalói mozgás. A Hotel Moments Budapest azonban képes volt gyorsan stabilizálni a helyzetet, és a következő években jelentősen csökkenteni a fluktuációt, ami a személyzeti létszám folyamatos növekedésével párosult. Ez azt mutatja, hogy a szálloda sikeresen kezelte a pandémia által okozott krízist, és erős belső kultúrát és munkavállalói lojalitást épített ki. A pandémia során és azt követően is a szálloda képes volt megőrizni kulcsfontosságú munkavállalóit, ami különösen nagy kihívást jelent a szállodaiparban.

A dolgozók személyes és szakmai fejlődése érdekében tett lépések, mint például a képzésekben és továbbtanulási lehetőségekben való részvétel, amelyek a Continental Group cégcsoport által is támogatottak, lehetőséget biztosítanak a munkavállalók számára, hogy új karrierutakat fedezzenek fel és magasabb pozíciókba lépjenek elő a csoporton belül.

Ez a fókusz különösen érvényes a front office területén dolgozó személyzetre, ahol a vendégek első benyomásai alakulnak, és ahol a vendégekkel való interakció a legintenzívebb. A képzések átfogóak, többdimenziósak és céljuk, hogy a munkatársak a vendégszolgálat minden aspektusában kiválóságot nyújtsanak. Az újonnan belépő munkatársak számára a Hotel Moments Budapest szálloda alapozó képzéseket szervez, amelyek a szálloda működésének alapjait, a vendégekkel való hatékony kommunikációt és a szolgáltatások széles körét foglalják magukban. Ezek a bevezető programok segítenek a dolgozóknak megérteni a szálloda kultúráját, értékrendjét és a vendégek iránti elkötelezettségét. A front office munkatársai számára rendszeresen

szerveznek szakmai képzéseket, amelyek célja a vendégszolgálati készségek finomítása, a problémamegoldó képességek fejlesztése és az új trendek, technológiák megismerése. Ezek a tréningek magukban foglalhatják a panaszkezelést, a konfliktuskezelést, az upselling (értékesítésnövelés) technikáit és a digitális foglalási rendszerek hatékony használatát. A cél, hogy a dolgozók képesek legyenek minden helyzetben professzionálisan, udvariasan és hatékonyan reagálni, növelve ezzel a vendégelégedettséget. A további, személyre szabott képzési és fejlesztési programok során figyelembe veszik személyes érdeklődési körüket, erősségeiket és fejlesztendő területeiket. Ez lehetőséget biztosít számukra, hogy szakmailag tovább nőjenek, és új pozíciókra léphessenek elő a szálloda vagy a szélesebb csoporton belül. A tapasztaltabb kollégák mentor szerepet töltenek be az új belépőkkel szemben, segítve őket a munkakörnyezetbe való beilleszkedésben és a szakmai készségek elsajátításában. A mentorprogramok és a rendszeres tapasztalatcserék elősegítik a tudás átadását és a csapaton belüli összetartást, valamint lehetőséget biztosítanak a dolgozók számára, hogy tanuljanak egymástól és közösen fejlődjenek. A képzési programok részeként a Hotel Moments Budapest nagy hangsúlyt fektet a rendszeres visszajelzésekre és értékelésekre. Ezek segítségével a dolgozók visszajelzést kapnak teljesítményükről, eredményességükről és fejlődési lehetőségeikről. Az értékelések alapján személyre szabott fejlesztési terveket állítanak össze, amelyek segítik őket abban, hogy a lehető legjobban teljesítsenek a munkájukban és pályafutásuk során előre lépjenek. Ezek a programok biztosítják, hogy a szálloda csapata képzett, motivált és jól felkészült legyen, képes legyen kiváló szolgáltatást nyújtani, és hozzájáruljon a szálloda általános sikeréhez.

A dolgozói képzések és belső előléptetések számának növekedése azt jelzi, hogy a Hotel Moments Budapest komolyan veszi a munkavállalói fejlődést és karrierlehetőségeket. A folyamatos képzés és a belső mobilitás elősegíti a munkavállalók szakmai és személyes fejlődését, ami hozzájárul a munkahelyi elégedettséghez és a hosszú távú elkötelezettséghez.

## **4.5 A COVID-19 hatása a szállodaiparra és a dolgozókra**

### ***4.5.1 A pandémia okozta kihívások***

A COVID-19 világjárvány hatása a szállodaiparra és annak dolgozóira rendkívül jelentős, ami indokolja, hogy ezt a témát külön fejezetben tárgyaljuk a disszertációban. A téma számos szempontból is jelentős figyelmet igényel.

*Példátlan kihívások a szállodaiparban:* A COVID-19 válság soha nem látott kihívásokat teremtett a szállodaipar számára. A járvány miatti utazási korlátozások, karanténintézkedések és a turizmus visszaesése közvetlenül és drámaian érintették az iparágat. Ezeknek a kihívásoknak a megértése elengedhetetlen ahhoz, hogy átfogó képet kapjunk a szállodaipar jelenlegi és jövőbeli állapotáról.

*A munkaerőpiac megváltozása:* A pandémia alapvetően megváltoztatta a szállodaipari munkaerőpiacot. A munkahelyek elvesztése, a munkakörülmények változása, és a munkaerő-piaci bizonytalanságok mind jelentős hatással voltak a dolgozókra. A dolgozókra gyakorolt hatások megértése kulcsfontosságú annak elemzéséhez, hogyan alakulhatnak át a munkaerő-piaci dinamikák a poszt-COVID világban.

*Adaptáció és innováció:* A szállodaipar válaszüzenete a pandémiára - mint például az újraindítási stratégiák, az egészségügyi és biztonsági protokollok bevezetése, valamint az új technológiák és szolgáltatási modellek adaptációja - fontos tanulmányozandó területek. Ezek az innovációk és alkalmazkodások új trendeket és normákat hozhatnak létre az iparágban.

*Társadalmi és gazdasági hatások:* A szállodaiparra gyakorolt hatások nemcsak gazdasági, hanem társadalmi szempontból is jelentőségek. A vendéglátás és turizmus területén munkát vállaló közösségek életkörülményeinek megváltozása és a vendéglátóhelyek szerepének átalakulása közvetett hatással bír a helyi és globális gazdaságokra.

*Jövőbeli kilátások és tanulságok:* A COVID-19 hatásainak elemzése lehetővé teszi számunkra, hogy jobban megértsük azokat a tanulságokat, amelyek a jövőbeni válságok kezeléséhez és az iparág fenntarthatóságának biztosításához szükségesek lehetnek.

Ezen okok alapján a COVID-19 hatása a szállodaiparra és annak dolgozóira nemcsak aktuális és releváns téma, hanem kritikus jelentőségű az iparág jövőjének és a munkaerő-piaci dinamikáknak a megértéséhez is. Ezért ez a téma méltán érdemel külön fejezetet a disszertációban.

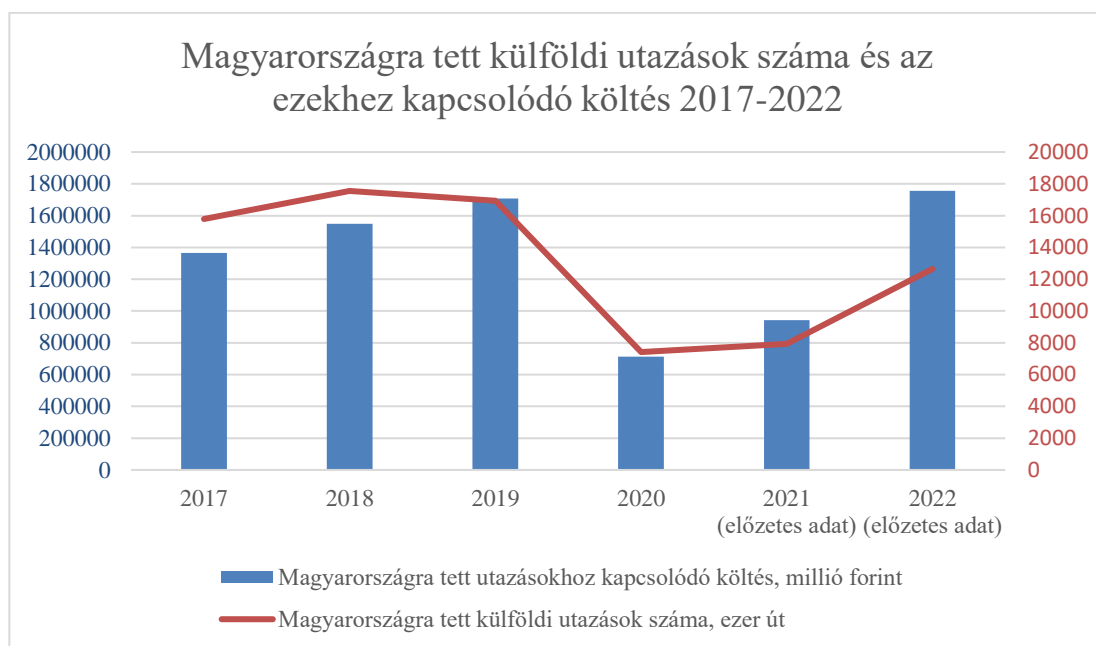
#### ***4.5.2 A járvány hatásai a szállodaiparra***

A 2019 végén kezdődött COVID-19 világméretű járvány mélyreható és tartós hatást gyakorolt a világgazdaság különböző szektoraira, melyek közül a szállodaipar volt az egyik legsúlyosabban érintett. A világméretű járvány következményei sokrétűek voltak, mind a

szállodák működési szempontjait, mind az alkalmazottak jólétét érintették és érintik a mai napig.

A szállodaiiparra gyakorolt közvetlen hatások az alábbiak voltak:

*Utazási korlátozások és csökkenő kereslet:* Mivel az országok utazási tilalmakat és korlátozásokat vezettek be a vírus terjedésének megfékezésére, a nemzetközi turizmus meredeken visszaesett. Sok szálloda, különösen a nemzetközi turistákra támaszkodó szállodák kihasználtsága jelentősen csökkent (10. ábra).



10. ábra: Magyarországra tett külföldi utazások száma és az ezekhez kapcsolódó költség 2017-2022  
(KSH-adatok alapján saját szerkesztés, 2023)

*Egészségügyi és biztonsági protokollok:* A szállodáknak gyorsan alkalmazkodniuk kellett az új egészségügyi és biztonsági irányelvekhez, amelyek magukban foglalták a továbbfejlesztett takarítási protokollokat, a szociális távolságtartási intézkedéseket és az érintés nélküli szolgáltatásokat. Ezek az intézkedések, bár szükségesek voltak, növelték a működési költségeket is, mely ebben a nehéz időszakban különösen nagy terhet rótt a vállalkozásokra.

*Pénzügyi feszültség és bezárások:* A csökkent kereslet és a megnövekedett működési költségek pénzügyi feszültséghez vezettek. Sok szállodának el kellett bocsátania alkalmazottait, csökkentenie kellett szolgáltatásait, vagy akár ideiglenesen vagy véglegesen be kellett zárnia. (Soós, Várhelyi, 2021) A bezárás mértékét jól szemlélteti,

hogy míg 2019 decemberében 947 szálloda üzemelt Magyarországon összesen 56.915 szobával, ez a szám 2020 decemberében csupán 451 szálloda és 25.320 szoba volt. (Grotte, Pató, Hollósy-Vadász, 2021) A kormányzati intézkedések kulcsfontosságúak voltak ebben az időszakban, amelyek célja a szállodaipar támogatása és a munkahelyek megőrzése volt. A kormányok pénzügyi segítségnyújtási programokat, mint például hiteltámogatásokat, adókedvezményeket és közvetlen támogatásokat vezettek be a nehézségekkel küzdő szállodák számára. A munkahelyi támogatási programok között például a rövidített munkaidőre vonatkozó szabályozás célja a munkahelyek megőrzése és a tömeges elbocsátások elkerülése volt. Ahogy a járványhelyzet javult, a szállodák újranyitását támogató programok kerültek előtérbe, beleértve az újraélesztési stratégiákat és marketingtámogatást. Az utazási korlátozások fokozatos feloldása szintén fontos szerepet játszott a nemzetközi turizmus újraindításában, ami hozzájárult a szállodaipar fellendüléséhez.

A szállodai alkalmazottakra gyakorolt hatás az alábbiakban nyilvánult meg:

*Munkahelyek elvesztése:* A szállodaiparban a korábban említett pénzügyi nehézségek miatt jelentős számban szűntek meg munkahelyek. Sok alkalmazottat, a beosztottaktól a vezető pozíciókig, elbocsátottak vagy szüneteltették munkaviszonyukat, esetleg csökkentették óraszámukat és így a bérüket is.

*Mentális egészséggel kapcsolatos aggodalmak:* A helyzet bizonytalansága, a munkahely biztonságával kapcsolatos aggodalmak és a vírusfertőzéstől való félelem fokozott stresszhez és szorongáshoz vezetett a szállodai alkalmazottak körében. Ez különösen igaz volt a vendégekkel közvetlenül dolgozó munkavállalók esetén, akik társaiknál jobban ki voltak téve az esetleges fertőzés veszélyének.

*Alkalmazkodás az új szerepekhez:* A szállodák működésének átstrukturálásával sok alkalmazottnak új szerepkörökhöz kellett alkalmazkodnia, vagy további feladatokat kellett vállalnia, gyakran csökkentett fizetéssel.

*Képzés és készségfejlesztés:* Az alkalmazottaknak képzéseken kellett részt venniük, hogy megértsék és bevezessék az új egészségügyi és biztonsági protokollokat. Ez megkövetelte a korábbi gyakorlatok megváltoztatását, különös tekintettel az egészségügyi és higiéniai gyakorlatokra.

A világjárvány hatása aláhúzza a szállodaipar és a globális események közötti összefüggéseket. Miközben az iparág kihívásokkal néz szembe, rugalmasságról és

alkalmazkodóképességről is tanúskodik. Ahogy a világ fokozatosan visszatér a normális állapothoz, a szállodaipar is felépül. A járvány tanulságai azonban valószínűleg meghatározzák a jövő irányát, hangsúlyozva az egészséget, a biztonságot és az alkalmazottak jólétét.

A Hotel Moments Budapest különösen nyitott az innovációra, ami abban nyilvánul meg, hogy a szálloda rendszeresen szervez brainstorming üléseket, ahol minden szintű munkavállaló részt vehet. Ez a gyakorlat fokozza a munkatársak elkötelezettségét és hozzájárul a szálloda általános innovációs képességéhez.

A Hotel Moments Budapest számos lépést tett az energiahatékonyság és a víztakarékosság terén. A szálloda teljeskörűen LED világításra váltott, amely jelentősen csökkenti az energiafogyasztást és a szén-dioxid-kibocsátást. A szobákban és közös helyiségekben alkalmazott intelligens termostátok és mozgásérzékelők tovább optimalizálják az energiafelhasználást, míg a víztakarékos csaptelepek és zuhanyfejek csökkentik a vízfogyasztást. A szálloda komoly figyelmet fordít a hulladékkezelésre és az újrahasznosításra. Szelektív hulladékgyűjtést vezettek be, amely lehetővé teszi a műanyag, papír, üveg és egyéb anyagok külön gyűjtését. Emellett, a Hotel Moments Budapest csökkentette az egyszer használatos műanyagok alkalmazását. A szálloda személyzete számára rendszeresen tartanak környezettudatos képzéseket, amelyek célja, hogy felhívják a figyelmet a fenntartható működés fontosságára és megmutassák, hogyan járulhatnak hozzá a dolgozók a környezet védelméhez a mindennapi munkájuk során. A Hotel Moments Budapest ösztönzi a dolgozókat, hogy vegyenek részt önkéntes környezetvédelmi programokban, és aktívan részt vesznek a helyi közösségek zöldítésében és tisztításában. Mindezen erőfeszítések elismeréseként a Hotel Moments Budapest elnyerte a Zöld Szálloda díj ezüst fokozatát, ami nem csak a szálloda elkötelezettségét mutatja a fenntarthatóság iránt, hanem a vendégek és a szélesebb közösség felé is kommunikálja ezt az elköteleződést.

A dolgozók aktív részvétele a döntéshozatalban és az innovatív ötletek megvalósításában kulcsfontosságú a szálloda sikeréhez. A Hotel Moments Budapest ezen elkötelezettsége messze túlmutat a hagyományos szállodaipari gyakorlatokon, és egy olyan paradigmaváltást testesít meg, amely a közösségi döntéshozatalt és a dolgozók ötleteire való nyitottságot helyezi előtérbe. Ez nemcsak a munkatársak

elkötelezettségét növeli, hanem hozzájárul a szálloda általános innovációs képességéhez is.

Összefoglalva, a Hotel Moments Budapest sikereinek titka abban rejlik, hogy képes volt egy olyan munkakultúrát kialakítani, ahol a minőségi vendégszolgálat és a munkavállalók elégedettsége és fejlődése egyformán fontos. Az integrált megközelítés, amely a vendéglégedettség folyamatos javítását és a dolgozók jólétét egyaránt előtérbe helyezi, nemcsak a szálloda piaci versenyképességét biztosítja, hanem hosszú távú sikerét is elősegíti mind a vendégek, mind a munkavállalók szempontjából. A Hotel Moments Budapest így nem csak a vendégek számára nyújt felejthetetlen élményt, hanem egy vonzó és támogató munkahely is a dolgozói számára, ahol a nyitottság az innovációra, a zöld kezdeményezések és a közösségi döntéshozatal elősegíti a mindenki által támogatott fejlődést.

Az ilyen integrált megközelítés biztosítja a szálloda piaci versenyképességét, és elősegíti a hosszú távú sikert mind a vendégek, mind a munkavállalók szempontjából. A Hotel Moments Budapest példája így nem csupán a szállodaiiparban, hanem a szélesebb üzleti világban is modellértékű lehet a minőség és az emberi erőforrás harmonikus összekapcsolására.





## 5. ÖSSZEFOGLALÁS

### 5.1 A hipotézisek vizsgálata

#### 5.1.1 Hipotézis 1 (H1)

A kutatás eredményeinek további kibontása és a hipotézis igazolásának megerősítése érdekében érdemes mélyebb elemzésbe kezdeni a kérdőíves kutatásban talált gyenge kapcsolatok és pozitív korrelációk kontextusában. Ez azt jelenti, hogy bár a statisztikai elemzés csak gyenge kapcsolatot tárt fel, ez nem csökkenti a hipotézis relevanciáját, hanem inkább arra ösztönöz, hogy további adatok és érvelések fényében vizsgáljuk meg a hipotézist.

Első lépésként fontos megjegyezni, hogy a statisztikai adatok mellett a kutatás kvalitatív részei, mint a mélyinterjúk és a jó gyakorlatok elemzése, kulcsfontosságú betekintést nyújtanak a hipotézis alátámasztásához. A szállodaipari szakemberek által említett személyes tapasztalatok és megfigyelések – mint a szakma családias mivoltának kiemelése, az egyéni felelősségvállalás és az elkötelezettség jelentősége – értékes betekintést nyújtanak a szállodaipar munkaerőpiaci dinamikáiba és annak humánerőforrás-menedzsment gyakorlataiba.

A Hotel Moments Budapest által alkalmazott regionális jó gyakorlatok bemutatása tovább erősíti azt a nézetet, hogy az integrált menedzsmentrendszer és a munkahelyi családias légkör jelentős hatással van a munkavállalói elégedettségre és lojalításra. A családiasság és az integrált megközelítések hasznosságának kiemelése rávilágít arra, hogy a szállodaiparban a munkavállalói elkötelezettség és lojalítás nem csupán a fizikai munkakörülményeken vagy anyagi ösztönzőkön alapul, hanem a szervezeti kultúrán, az egyéni elismerésen és a közösséghez való tartozás érzésén is.

Továbbá, a nagy arányú fluktuáció problémájának említése fontos szempont a szállodaipar HR stratégiájának fejlesztésében. Ez arra utal, hogy a jó munkaerő megtartása komplex kihívást jelent, amely átfogó megközelítést igényel, beleértve a munkavállalói elégedettség és az elkötelezettség folyamatos monitorozását és javítását.

Végül, a kutatás során gyűjtött adatok és a kvalitatív elemzések összehasonlítása lehetőséget nyújt arra, hogy a kutatók jobban megértsék a munkavállalói elégedettség és lojalítás összetett jellegét a szállodaiparban. Az ilyen típusú integrált elemzés segíthet a szállodáknak abban, hogy hatékonyabban azonosítsák és kezeljék a

munkavállalói lojalitás elősegítéséhez szükséges kulcsfontosságú tényezőket, így erősítve a szervezeti kohéziót és növelve a munkavállalói teljesítményt.

Mindezek, alátámasztva a szakirodalmi háttérrel, validálják a hipotézist.

*„Minőségi szolgáltatást csak minőségi és elhivatott személyzettel és szakemberekkel lehet nyújtani.” (Sikó-Remenyik, 2018)*

### **5.1.2 Hipotézis 2 (H2)**

A kutatás eredményei és a kérdőíves adatok alapos statisztikai elemzése által igazolt hipotézis mélyreható betekintést nyújt a szállodaiparban tapasztalható munkavállalói elégedettség és a minőségirányítási politikák összefüggéseibe. A közepesen pozitív korreláció és a statisztikai elemzés által feltárt erős kapcsolat jelzi, hogy a szállodaipar számára elengedhetetlen a minőségirányítási politikák és a munkavállalói elégedettség összehangolása.

A kutatás során azonosított feszültség a munkavállalók általi megítélés fontossági faktorai és ezek megvalósulási rátái között rámutat arra, hogy számos területen, mint például a bérezés vagy a munka-magánélet egyensúly, jelentős hiányosságok állnak fenn. Ezek a hiányosságok különösen súlyosak lehetnek a szállodaipar számára, ahol a munkavállalói elégedettség közvetlenül kapcsolódik a vendégek szolgáltatásminőségének érzékeléséhez.

A mélyinterjúkban említett megjegyzések, mint a COVID-19 pandémia okozta bizalomvesztés vagy az ágazatközi munkaerő-elszívó hatások, tovább szemléltetik a szállodaipar előtt álló humánpolitikai kihívásokat. Ezek a megfigyelések rávilágítanak arra, hogy a szállodaiparnak alkalmazkodnia kell az új valósághoz, és proaktív módon kell kezelnie a munkaerőpiaci változásokat.

A kutatás által alátámasztott, a minőségirányítási politikák és a munkavállalói elégedettség közötti aktív kölcsönhatás fontossága kiemeli, hogy a szállodaipari munkahelyeknek nem csak reaktívan kell válaszolniuk a kihívásokra, hanem előretekintő, innovatív és demokratikus vezetési stílust kell alkalmazniuk. Ez magában foglalja a motiváló hozzáállást és az aktív kommunikációt a munkavállalókkal, amely hozzájárul az iparág humánpolitikai versenyképességéhez.

A szakirodalomban fellelhető új humánpolitikai törekvések és a kutatási eredmények összhangja biztató jel a szállodaipar számára. Ez alátámasztja, hogy a megfelelő

minőségirányítási politikák alkalmazása és a munkavállalói elégedettség növelése nem csupán elméleti törekvés, hanem gyakorlati szükséglet, amely pozitív hatással van a munkavállalók és a vendégek élményére egyaránt.

A kutatási eredmények alapján a szállodaiiparban a minőségirányítási politikák és a munkavállalói elégedettség összehangolása kulcsfontosságú a versenyképesség és a fenntarthatóság szempontjából. Ennek érdekében a szállodáknak folyamatosan figyelemmel kell kísérniük és értékelniük kell a munkavállalói elégedettség faktorait, és integrálniuk kell ezeket a tényezőket a minőségirányítási stratégiáikba. Ezen felül, a munkavállalók bevonása a döntéshozatali folyamatokba, a munkakörülmények javítása, a bérezés és juttatások versenyképességének biztosítása, valamint a munkamagánélet egyensúlyának támogatása elengedhetetlen a munkavállalói lojalitás és a szervezeti teljesítmény növeléséhez.

*„Élvezzék a munkát, amit végeznek, mert ha így tesznek, egyre jobbak és eredményesebbek lesznek benne.” (Karikó Katalin)*

### **5.1.3 Hipotézis 3 (H3)**

Bizonyítottam, hogy a közvetlen vezetők integrált látásmódja, szakmai és humánpolitikai készségei önmagukban jelentős mértékben nem járulnak hozzá a munkavállalói elkötelezettség növeléséhez és a fluktuáció csökkentéséhez, mivel a kutatás eredményei és az adatelemzés során azonosított gyenge pozitív korreláció, valamint a gyenge kapcsolat elutasította azt a hipotézisemet. Ez az eredmény kihívást jelent a szállodaiipar számára, amelynek a munkaerő-megtartás és a munkavállalói lojalitás kulcsfontosságú tényező a versenyképes működésben.

A szállodaiiparban bekövetkezett változások – többek között a COVID-19 pandémia hatása és az új munkaerőpiaci trendek – jelentős hatást gyakoroltak a munkavállalók attitűdjére. A bizonytalanság kerülése, a pozitív munkahelyi kommunikáció iránti igény, valamint a megbecsülés és a szakmai támogatás hangsúlyozása mind olyan tényezők, amelyek az elmúlt évek során egyre fontosabbá váltak a dolgozók számára.

A kutatás rámutat arra, hogy a szállodaiiparnak nem csupán a vezetői kompetenciák fejlesztésére, hanem az egész szervezeti kultúrán átívelő, rendszerszintű megújulásra van szüksége. Ez magában foglalja az új látásmódok és technikák bevezetését, valamint egy tudatos és széles körben elterjedt szemléletváltást. Az innováció és a

változás iránti nyitottság elengedhetetlen a szállodaipar humánpolitikájának hosszú távú, fenntartható működtetéséhez.

A szakirodalom által felvetett újítások és technikák, mint például az agilis vezetési stílusok, a digitális eszközökkel támogatott munkavégzés, a munkavállalói jólétet elősegítő programok, és a munka-magánélet egyensúlyának támogatása, kulcsfontosságú elemei lehetnek egy ilyen szemléletváltásnak. Ezeknek az újításoknak a célja, hogy növeljék a munkavállalói elégedettséget, javítsák a munkahelyi légkört, és így hozzájáruljanak a munkavállalói lojalitás és elkötelezettség erősítéséhez.

Az eredményekből levonható, hogy a szállodaipar számára elengedhetetlen a munkavállalók igényeinek és elvárásainak folyamatos figyelemmel kísérése, valamint a változó munkaerőpiaci környezethez való alkalmazkodás. A vezetőknek és a HR szakembereknek együtt kell működniük azon stratégiák kidolgozásában és végrehajtásában, amelyek nem csak a munkavállalók jelenlegi igényeit elégítik ki, hanem előre tekintenek, és képesek alkalmazkodni a jövő kihívásaihoz is. Ez magában foglalja a munkavállalók képzését és fejlesztését, a munkakörülmények javítását, és a munkahelyi kultúra átalakítását, hogy az inkább támogató és inkluzív legyen. Csak így lehet biztosítani a szállodaipar hosszú távú sikerességét és versenyképességét egy egyre dinamikusabban változó globális gazdaságban.

*„A siker a felkészültség és a lehetőségek találkozása.” (Woody Allen)*

## **5.2 Következtetések és javaslatok**

*A tudatosan integrált menedzsment fontossága:* A humán erőforrás- és minőségmenedzsment széles körben kutatott téma világszerte. A két témakör átfedéseinek elemzése is megkezdődött a szakirodalomban, ám részletes hatásainak vizsgálata még várat magára. Fontos lenne górcső alá venni, hogy melyek a két szakterület kereszteződési pontjai, és hol tudják aktívan támogatni egymást saját vagy akár közös céljainak elérésében. A szállodaipar a globális gazdaság egyik mozgatórugója és sok nemzetgazdaság kiemelt bevételi forrása, ugyanakkor egy – különösen az elmúlt időszakban – kifejezetten dinamikusan változó iparág. Különleges, szakmaspecifikus tulajdonságai egyrészt különlegessé, sok munkavállaló számára attraktívvá és izgalmassá teszik, ám a piaci környezethez való folyamatos alkalmazkodás igénye kihívásokat, nehézségeket is jelent mind a munkáltatók, mind pedig a munkavállalók számára. A szállodaipar sikerességének növeléséhez, és

hosszútávú fenntarthatóságának biztosításához szükség van a fenti kutatásokat kiterjesztésére specifikusan erre az iparágra is, és tudatosan, szisztematikusan ki kell alakítani a szállodaipari minőségmenedzsment és humánerőforrás-politika új rendszereit. Ezek állhatnak többek között a HR-irányítás teljes modernizálásából, a szakmai vezetők irányított és célorientált képzéséből, újfajta elismerő- és ösztönzőrendszerek bevezetéséből vagy új kommunikációs módokból és csatornákból. A kutatás során végzett kérdőíves felmérés és mélyinterjúk alapján megállapítottam, hogy az integrált menedzsmentrendszerek alkalmazása jelentős mértékben hozzájárul a szállodák sikerességéhez. A szállodák számára javasolt, hogy olyan programokat vezessenek be, amelyek lehetővé teszik a munkavállalók folyamatos fejlődését és karrierlehetőségeik bővítését.

*Széleskörű és integrált adatgyűjtési módszerek szükségessége:* Ahogy a kutatás módszertana és eredményei is bizonyítják, van létjogosultsága a szállodai vendégek és munkavállalók elégedettségi mutatói összehasonlító elemzésének. Az iparágban számos adatgyűjtő és -értékelő rendszer működik, melyek lehetnek regionálisak, országspecifikusak, tartozhatnak egy adott vállalathoz vagy szállodalánchoz, vagy bizonyos külső szolgáltatókhoz is. A hangsúly az esetek többségében a vendéglégedettség mérésén van. Ez egyrészt pozitív törekvés, másrészt viszont a vendéglégedettség-adatok megosztása is nehézségekbe ütközik a rendszer tagoltsága miatt. A kutatás során kiderült, hogy a munkavállalói elégedettség és a vendéglégedettség közötti szoros kapcsolat új lehetőségeket teremt a szállodák számára. Szükség lenne központosított adatbázisokra a trendek és tendenciák megismerésére, a változó vendégigények követésére, hogy a szolgáltatás mindig az adott éra legmagasabb szintjén lehessen tartani. Ezen felül prioritás kellene, hogy legyen a szállodai munkavállalók visszajelzési rendszereinek kiterjesztése is. A munkavállalók ráadásul kisebb számban vannak jelen, mint a vendégek, és sokkal könnyebben el is érhetők. A két elégedettségi eredmények összehasonlítása, valamint a szakmán belül történő megosztásuk új távlatokat nyithatna a humánerőforrás- és minőségmenedzsment területein.

*Modern technológiák és mesterséges intelligencia az adatelemzésben:* A szállodaipari vezetőknek szembesülniük kell az új technológiák kikerülhetetlenségével, és alkalmazkodniuk kell a technológiai újításokhoz. Ennek révén ők és az egész szakma gyarapodhat, mivel a modern rendszerek új távlatokat nyithatnak az adatok elemzésében. Gondolva akár a szabadszavas vendégvisszajelzések automatikus

elemzésére, vagy a szállodákban is egyre szélesebb körben megjelenő, a környezetvédelmet hivatott, illetve a vendégszokások rögzítését célzó rendszereket. Az ilyen újítások implementálásával számos új lehetőség nyílik a folyamatok optimalizálására, ami jelentheti az élő munkaerő részleges leváltását, de inkább a hatékonyabb, még sikeresebb munkavégzésüket is. Ezen törekvések kezdeményeként már készültek tanulmányok, mint például Kovács et al. (2015) publikációja az ügyfél-elégedettség automatikus elemzéséhez használt informatikai eszközökről, mesterséges intelligencia modellekről és módszerekről. A mesterséges intelligencia és az automatizált rendszerek alkalmazása lehetővé teszi a vendégvisszajelzések gyorsabb és pontosabb elemzését, ami segíti a szállodákat abban, hogy a vendégigényekre azonnal reagáljanak. Ezen kívül a technológiai fejlesztések hozzájárulhatnak a költségek csökkentéséhez és a munkaerő hatékonyságának növeléséhez.

*Regionális és globális jó gyakorlatok tárháza:* Ahogy a fent említett adatokat, úgy a regionális és globális jó gyakorlatokat, szakmai tapasztalatokat és sikerfaktorokat is célszerű lenne megosztani egymás között. Az ilyen leírások általában kimerülnek a nagy szállodaláncok kézikönyveiben, és nem szolgálnak széles körben elérhető tudásbázisként. A kutatás során megismert jó gyakorlatok alapján javasolt a szállodák számára, hogy rendszeresen osszák meg egymással tapasztalataikat és bevált módszereiket. Az ilyen típusú tudásmegosztás nemcsak a szállodák versenyképességét növeli, hanem hozzájárul a szolgáltatások minőségének folyamatos javításához is. A globális és regionális jó gyakorlatok terjesztését óvatosan, de nyíltan kell végrehajtani. Besorolásuk során különösen figyelni kell arra, hogy melyek lehetnek globálisan érvényű szabályok és irányelvek, valamint melyek alkalmazhatók csak a régiók bizonyos szintjein.

Ha a fenti törekvéseknek akár egy része is megvalósul, az önmagában óriási hatással lesz a nemzetközi szállodaiparra, amely akár új szervezeti egységek megjelenését is jelentheti.

*Nyílt kommunikáció és humánpolitikai marketing:* A szállodaipar, mint munkahely népszerűsítéséhez céltudatos és nyílt marketingkommunikációra van szükség. Ahogy a kutatás eredményei is mutatják, a dolgozók túlnyomó része motivált és elhivatott szakember, aki élvezi szállodaipari munkahelyét. Természetesen ez nehézségekkel, kihívásokkal és kellemetlenségekkel is jár, mint minden munkahely, viszont ezt sem szabad letagadni vagy szégyellni a kommunikáció során. Fontos lenne kiemelni a

szakma szépségeit, ahogy a kérdőív kitöltői tették, és felvállalni a legküzdendő akadályokat. A nyílt kommunikáció és a munkavállalók elismerése növeli a munkavállalói elégedettséget és lojalitást, ami közvetlen hatással van a vendéglégedettségre és a szolgáltatások minőségének magas szinten tartására. Amennyiben az értekezés eredményei alapján a szállodaipar döntéshozói is törekednek a megújulásra és a folyamatok fejlesztésére, a hotelek még vonzóbb munkahellyé válhatnak, mely közvetlen hatással lesz a vendég által észlelt minőség növelésére és magas szinten tartására is.

## **5.3 Új tudományos eredmények**

### ***5.3.1 Az elhivatott munkaerő szerepe a szállodaiparban (H1)***

Az elhivatott munkaerő szerepének elemzése a szállodaiparban komplex megközelítést igényel. Az integrált menedzsmentrendszerek és jó gyakorlatok nem csupán a munkahelyi körülmények javítását célozzák, hanem egy összetettebb, a szervezeti kultúrára és a belső munkaerőpiacra kiterjedő stratégiai keretet is kínálnak. E keret megértéséhez fontos a szállodaiparban dolgozók motivációjának, elkötelezettségének és azonosulásának mélyebb elemzése, különös tekintettel arra, hogy ezek a tényezők hogyan befolyásolják a vendégekkel való interakció minőségét, a szolgáltatások színvonalát és végül a vendéglégedettséget. A kutatás eredményei alapján megállapítottam, hogy az elhivatott munkaerő nemcsak a szálloda belső működését stabilizálja, hanem a piaci pozicionálást és a versenyképességet is javítja. A munkavállalói elkötelezettség növelése érdekében javasolt a munkavállalói döntéshozatalba való bevonás, a rendszeres visszajelzések és a folyamatos képzések biztosítása.

A szállodaipar sajátosságai, mint az állandó vendégkapcsolatok és a magas személyes szolgáltatások igénye, különleges követelményeket támasztanak a munkaerővel szemben. Az elhivatott munkaerő jelentőségét tehát nem csupán a belső működés, hanem a piaci pozicionálás és a versenyképesség szempontjából is vizsgálni kell. A kutatások rámutatnak arra, hogy a munkavállalói elkötelezettség növelése és az elhivatottság elősegítése nem csak az alkalmazottak megtartását eredményezi, hanem a vendégek élményének javításához is hozzájárul, ami közvetlenül befolyásolja a szálloda hosszú távú sikerességét.

Ezen felül, a humán erőforrás-menedzsment és a minőségmenedzsment összefüggéseinek vizsgálata során nem hagyható figyelmen kívül az a hatás, amelyet



a munkavállalói elégedettség és elkötelezettség gyakorol a szálloda belső minőségirányítási folyamataira. A munkaerő elhivatottsága hozzájárul a folyamatok hatékonyságának növeléséhez, a hibák csökkentéséhez és így a vendégszolgálati standardok folyamatos javításához. A munkavállalók elkötelezettsége tehát nem csupán a szervezet belső dinamikáját formálja, hanem a szálloda által nyújtott szolgáltatások minőségének meghatározó tényezője is.

A kutatás rávilágított arra, hogy a home office lehetősége jelentős humánpolitikai versenyelőnyt jelenthet a szállodaiparban is. A rugalmas munkavégzés lehetősége növeli a munkavállalók elégedettségét és lojalitását, valamint hozzájárul a munkamagánélet egyensúlyának javításához. A kérdőíves felmérésből kiderült, hogy a munkavállalók nagyra értékelik a home office lehetőségét, ami hozzájárul a munkavégzés hatékonyságának és a munkahelyi elégedettségnek a növeléséhez.

Összegzésképpen, az elhivatott munkaerő szerepe a szállodaiparban komplex, többszintű elemzést igényel, amely magában foglalja a humánerőforrás-menedzsment és a minőségmenedzsment összefüggéseinek vizsgálatát, a munkavállalói motiváció és elkötelezettség mélyebb értelmezését, valamint ezen tényezők hatásának elemzését a vendéglégedettségre és a szálloda piaci sikerességére. Az ilyen típusú integrált megközelítés lehetővé teszi a szállodaipar számára, hogy maximalizálja munkaerő-kihasználását, javítsa a szolgáltatások minőségét és erősítse piaci pozícióját a folyamatosan változó vendégigények kielégítése révén.

### ***5.3.2 A munkavállalói elégedettség és a minőségirányítási politika összefüggései (H2)***

A munkavállalói elégedettség és a minőségirányítási politika összefüggéseinek vizsgálata a szállodaiparban kulcsfontosságú a szervezetek hosszú távú sikerének biztosítása érdekében. A kutatás eredményei rámutatnak arra, hogy a minőségirányítási politikák nem csak a vendégek szolgáltatásminőségének érzékelését befolyásolják, hanem jelentős hatást gyakorolnak a munkavállalói elégedettségre is. Ez a kapcsolat különösen fontos a szállodaiparban, ahol a szolgáltatás minősége közvetlenül kapcsolódik a munkavállalók motivációjához, elkötelezettségéhez és teljesítményéhez. Az integrált megközelítések alkalmazása révén a szállodák képesek javítani a munkakörülményeket és elősegíteni a pozitív munkahelyi kultúra kialakítását. A munkavállalói elégedettség növelése érdekében javasolt a rendszeres teljesítményértékelés, az elismerés és a munkakörülmények folyamatos javítása.

A munkahelyi faktorok, mint a munkakörülmények, a fizetés, a munkaórák és a munka-magánélet egyensúlya, kulcsfontosságúak a munkavállalói elégedettség szempontjából. A kutatás kiemeli, hogy a minőségirányítási politikák megítélése és az ezek által nyújtott támogatás milyen mértékben befolyásolja ezeket a tényezőket. A szállodaiparban dolgozók gyakran szembesülnek kihívásokkal, mint a hosszú munkaidő, az alacsony bérezés vagy a munka és magánélet közötti egyensúly megteremtésének nehézségei. E kihívások kezelése és a munkavállalói elégedettség növelése érdekében a minőségirányítási politikáknak olyan stratégiákat kell alkalmazniuk, amelyek proaktívan kezelik ezeket a kérdéseket, javítják a munkakörülményeket és elősegítik a pozitív munkahelyi kultúra kialakítását.

A minőségirányítási politikák és a munkavállalói elégedettség közötti szoros kapcsolat értelmezéséhez további kutatás szükséges a munkahelyi faktorok és ezek megvalósulási rátái közötti összefüggésekről. Az ilyen típusú kutatások lehetővé teszik a szervezetek számára, hogy jobban megértsék, hogyan befolyásolják a minőségirányítási politikák a munkavállalók elégedettségét és hogyan járulnak hozzá a szervezet általános versenyképességéhez.

A szakirodalmi megállapítások, valamint a kérdőíves vizsgálataim alapján megállapítottam, hogy a szállodaiparban a minőségirányítási politikák és a munkavállalói elégedettség közötti erős kapcsolat kiaknázása érdekében a szervezeteknek integrált megközelítést kell alkalmazniuk, amely magában foglalja a munkavállalók igényeinek és elvárásainak figyelembevételét, valamint a munkakörülmények folyamatos javítását. Ezzel nem csak a munkavállalói elégedettséget és lojalitást növelhetik, hanem hozzájárulhatnak a vendégek magasabb szintű szolgáltatásminőségének biztosításához is, ami végül a szállodaipar versenyképességének növelését eredményezi.

### ***5.3.3 A közvetlen vezetők szerepe a munkavállalói lojalításban (H3)***

A kutatás eredményei és a hipotézis részleges igazolása fontos betekintést nyújtanak a munkavállalói lojalitás összetett természetébe a szállodaiparban, különösen a járvány és az ágazatot érintő új trendek kontextusában. A közvetlen vezetők szakmai és humánpolitikai kompetenciáinak összefüggése a munkavállalói lojalitással kritikus vizsgálati terület, amely rámutat arra, hogy a vezetői kompetenciák önmagukban nem garantálják a munkavállalói hűséget. Ez arra utal, hogy a munkavállalói lojalítás

erősítéséhez szélesebb spektrumú megközelítésre van szükség, amely túlmutat a közvetlen vezetők képességein.

A járvány és az iparági változások jelentős hatást gyakoroltak a munkavállalók hozzáállására, ami új kihívásokat jelent a szállodaipar számára a munkavállalói elégedettség és lojalitás terén. E változások kezelése és a munkavállalói lojalitás erősítése érdekében a szállodáknak átfogó stratégiákat kell kialakítaniuk, amelyek magukban foglalják a minőségirányítási és humánerőforrás-menedzsment gyakorlatok integrált alkalmazását, valamint az új látásmódok és technikák bevezetését.

Az integrált megközelítés fontosságát hangsúlyozza a hipotézis, amely szerint azok a szállodák, amelyek vezetői egyaránt rendelkeznek magas szintű szakmai és humánpolitikai kompetenciákkal és ezeket a gyakorlatokat összehangoltan alkalmazzák, magasabb munkavállalói lojalitást képesek elérni. Ez a megközelítés lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy jobban reagáljanak a munkavállalók változó igényeire és elvárásaira, valamint, hogy hatékonyabban kezeljék a válsághelyzeteket.

A lojalitás erősítéséhez szükséges új látásmódok közé tartozik a munkavállalók jobb bevonása a döntéshozatali folyamatokba, a munkahelyi jólét és a munka-magánélet egyensúlyának támogatása, valamint a személyre szabott fejlődési és karrierlehetőségek biztosítása. Ezenkívül a technológiai innovációk és a digitális eszközök alkalmazása a munkavállalói élmény javításában és a belső kommunikáció erősítésében is kulcsszerepet játszhat.

A vezetőknek nemcsak szakmai, hanem humánpolitikai kompetenciákkal is rendelkezniük kell, hogy növelni tudják a munkavállalók elégedettségét és lojalitását. Kiemelt fontosságú a vezető megfelelő ösztönzése is arra, hogy magas színvonalon vezesse csapatát.

Összefoglalva, a munkavállalói lojalitás erősítése a szállodaiparban egy összetett feladat, amely integrált megközelítést igényel, beleértve a vezetői kompetenciák, a minőségirányítási és humánerőforrás-menedzsment gyakorlatok összehangolt alkalmazását, valamint az új látásmódok és technikák bevezetését. Az ilyen stratégiák alkalmazása lehetővé teszi a szállodák számára, hogy hatékonyabban reagáljanak a munkavállalók változó igényeire és elvárásaira, így növelve a munkavállalói elégedettséget és lojalitást.

#### ***5.3.4 Az adatalapú perszonalizáció szerepe a vendégélményben***

Az értekezés egyik új tudományos eredménye az adatalapú perszonalizáció szerepének feltárása a vendégélmény növelésében. A kutatás során megállapítottam, hogy a szállodák által alkalmazott adatgyűjtési és elemzési technikák lehetővé teszik a vendégek egyedi igényeinek pontosabb felismerését és kiszolgálását. Ez a megközelítés nemcsak a vendégek elégedettségét növeli, hanem hozzájárul a szállodai szolgáltatások versenyképességének fokozásához is. Az adatalapú perszonalizáció bevezetése egyértelműen pozitív hatással van mind a vendégélményre, mind a szálloda üzleti eredményeire, mivel lehetővé teszi a személyre szabott szolgáltatások nyújtását, ami növeli a vendéghűséget és az újra foglalási arányokat.

#### ***5.3.5 A digitális technológiák hatása a szállodai munkaerő menedzsmentre***

A digitális technológiák integrálása a szállodai humán erőforrás-menedzsmentben szintén új tudományos eredményt képvisel. A kutatás feltárta, hogy a digitális eszközök, mint például a HR-szoftverek, az e-learning platformok és az online teljesítményértékelési rendszerek alkalmazása jelentősen növeli a munkaerő menedzsment hatékonyságát és a munkavállalók elégedettségét. Az ilyen technológiák nemcsak az adminisztratív terhek csökkentéséhez járulnak hozzá, hanem lehetővé teszik a vezetők számára a munkavállalók fejlődésének nyomon követését és a karriertervezés hatékonyabb támogatását. A kutatás rávilágított arra, hogy a digitális technológiák alkalmazása a humán erőforrás menedzsmentben kulcsfontosságú tényezővé vált a szállodák versenyképességének fenntartásában és javításában.

#### ***5.3.6 Az integrált HR-minőség-versenyképesség modell***

Az alábbiakban bemutatott Integrált HR-minőség-versenyképesség Modell (IHMV-modell) célja, hogy szemléltesse a humán erőforrás-menedzsment, a minőségirányítás, a versenyképesség és a munkavállalói elégedettség közötti kölcsönhatásokat és azok szállodáiparra gyakorolt hatását. A modell összekapcsolja ezeket a kritikus tényezőket, és megmutatja, hogyan járulnak hozzá a szálloda sikerességéhez. Emellett a modell kiterjed a vendégelégedettségre is, amelyre a rendszer összes eleme közvetlen pozitív hatást gyakorol.

A fentiekén kívül három kulcsfontosságú adatforrás is szerepel, amelyek globális és regionális szinten nyújtanak információkat. A globális adatbázisok tartalmazzák a globális know-how-t, a legjobb gyakorlatokat és a nemzetközi szabványokat, amelyek lehetővé teszik a szállodák számára, hogy összehasonlítsák teljesítményüket és

fejlődési irányukat a világ többi részével. Ezek az adatbázisok biztosítják, hogy a szállodák a legmodernebb eljárásokat és technikákat alkalmazzák.

A regionális adatbázisok a helyi szinten releváns információkat nyújtanak, mint például a regionális összehasonlításokat és trendeket. Ezek az adatok segítenek a szállodáknak abban, hogy jobban megértsék a helyi piac sajátosságait és a regionális versenykörnyezetet. Az ilyen információk alapján a szállodák képesek finomhangolni stratégiáikat és szolgáltatásaikat, hogy jobban megfeleljenek a helyi igényeknek és elvárásoknak.

A visszajelzési adatok magukban foglalják a munkavállalói- és vendégvisszajelzéseket, valamint ezek komplex elemzéseit. Ezek az adatok kulcsfontosságúak a szállodai szolgáltatások és folyamatok folyamatos fejlesztéséhez. A közvetlen értékelések és javaslatok lehetővé teszik a szállodák számára, hogy azonosítsák a fejlesztési lehetőségeket és gyorsan reagáljanak a vendégek és alkalmazottak igényeire.

A 11. ábra első eleme a humánerőforrás-menedzsment, amely magában foglalja a megfelelő munkatársak felvételét, a folyamatos képzési programokat, a rendszeres teljesítményértékeléseket, valamint a versenyképes fizetések és juttatások biztosítását. A HR-gyakorlatok közvetlenül befolyásolják az alkalmazottak elégedettségét és motivációját, ami a szolgáltatás minőségének javulását eredményezi.

A minőségirányítás célja a szolgáltatások és folyamatok folyamatos javítása, a vendégigények teljesítése és a szabványosított folyamatok alkalmazása. A HR és a minőségirányítás közötti kapcsolat erős, hiszen a jól képzett és motivált munkavállalók nagyobb valószínűséggel nyújtanak magas színvonalú szolgáltatásokat.

A versenyképesség magában foglalja a szálloda piaci pozíciójának növelését, a pénzügyi teljesítmény javítását, a működési költségek csökkentését és az új szolgáltatások és technológiák bevezetését. A minőségirányítási folyamatok folyamatos fejlesztése hozzájárul a versenyképesség növeléséhez, ami viszont közvetlenül növeli a munkavállalói elégedettséget.

A munkavállalói elégedettség biztosítása érdekében a szállodáknak olyan munkahelyi környezetet kell kialakítaniuk, amely támogatja az alkalmazottak motivációját és elkötelezettségét. Az elégedett munkavállalók jobban teljesítenek, ami hozzájárul a vendégelégedettség növeléséhez. A vendégelégedettség közvetlenül befolyásolja a

szálloda sikerét, mivel a pozitív vendégélmények növelik a vendéghűséget és a szálloda hírnevét.

A visszacsatolás biztosítja, hogy a HR és minőségirányítási folyamatok folyamatosan fejlődjenek a munkavállalói és vendégelégedettségi adatok alapján. Az adatok felhasználása és az elégedettségi pontszámok figyelemmel kísérése segít azonosítani a fejlesztési lehetőségeket és növelni a szálloda versenyképességét.



11. ábra: Az IHMV-modell  
(saját szerkesztés, 2024)

Ez a modell átfogó képet nyújt a szállodaipar kulcsfontosságú tényezőiről, és segít megérteni, hogyan lehet ezeket hatékonyan kezelni a hosszú távú siker érdekében. Az új tudományos eredményként bemutatott modell hozzájárul a szállodaipar menedzsment gyakorlatainak fejlesztéséhez és a versenyképesség növeléséhez. A komplex ábrázolás részletesen szemlélteti a HR, minőségirányítás, versenyképesség, munkavállalói elégedettség és vendégelégedettség közötti kölcsönhatásokat és visszacsatolási mechanizmusokat, amelyek a szállodaipar sikerének kulcsfontosságú elemei.

#### 5.4 A kutatás korlátai és további kutatási lehetőségek

A kutatás fő korlátját elsősorban a téma ötvözetének alacsony szakirodalmi háttere jelentette. Ezen kívül a széleskörű statisztikai adatok tagozottsága, valamint rendelkezésre állásuk hiánya is nehezítette az elemzést. A kutatás során nyilvánvalóvá

vált, hogy további előrelépés a szállodaipari humánerőforrás-menedzsment és a minőségmenedzsment összefüggéseinek megértésében csak akkor lehetséges, ha létrejön egy közös adatmegosztási platform. Ennek a platformnak a kialakítása kulcsfontosságú lépés lenne abban, hogy a szakmai szereplők hatékonyabban tudjanak gazdálkodni az adatokkal, amelyek az iparág folyamatainak elemzéséhez, az új trendek azonosításához és a piaci változásokra való gyors és hatékony reagáláshoz szükségesek. Ez a közös platform lehetővé tenné a szállodaipar szereplői számára, hogy megosszák egymással a gyűjtött adatokat, ötleteket cseréljenek, és együttműködjenek a legjobb gyakorlatok kidolgozásában és megosztásában.

A platform megalkotása és a nagy adatmennyiségek kezelése révén a szállodaipar képes lenne jobban megérteni a vendégek igényeit, a piaci tendenciákat, és így képes lenne olyan stratégiákat kialakítani, amelyek támogatják a minőségi szolgáltatások fejlesztését és az alkalmazottak jólétét és motivációját. Ezen felül, a közös adatmegosztási platform révén a szállodaiparban tevékenykedő vállalatok jobban fel tudnák mérni és elemezni a humánerőforrás-menedzsment és a minőségmenedzsment közötti összefüggéseket, lehetővé téve számukra, hogy tudatos és célorientált lépéseket tegyenek ezeknek az összefüggéseknek a kihasználására.

Az ilyen típusú kezdeményezés nemcsak a szállodaipar számára jelentene előnyt, hanem a vendégek számára is, mivel a jobb adatkezelés és a szakmai együttműködés növeli a szolgáltatások minőségét, javítja a vendégelégedettséget, és elősegíti a fenntartható fejlődést. A közös adatmegosztási platform tehát alapvető eszköze lenne annak, hogy a szállodaipar sikeresen alkalmazkodjon a gyorsan változó piaci körülményekhez, és folyamatosan fejlessze a minőséget és az emberi erőforrás menedzsmentet. Az összes résztvevő számára lehetőség nyílna arra, hogy aktívan elemezze az iparág folyamatait, megértse az új trendeket, és megfelelő, tudatos, sikeres és célorientált lépésekkel tudjon reagálni rájuk mind a minőség mind az emberi erőforrás tekintetében.

## **5.5 Záró gondolatok**

A turizmus és a szállodaipar szakterülete dinamikus és emberközeli mivoltából fakadóan izgalmas lehetőségeket rejt munkavállalói, vezetői és kutatói szempontból is. Ez a szektor, különösen a COVID-19 pandémia által indukált változások fényében, előtérbe helyezi a humánerőforrás- és minőségmenedzsment közötti szoros összefüggéseket, amelyek kulcsfontosságúak a szállodaipar jövőbeli sikerességének

szempontjából. E két terület együttes vizsgálata kiemelten fontos abban a környezetben, ahol az iparág gyors változásokon megy keresztül, és ahol az új kihívások mellett új lehetőségek is megjelennek.

Az értekezés által alkalmazott kutatási módszertan - a kérdőíves felmérés, a mélyinterjúk, és az esettanulmány - lehetővé teszi, hogy széles spektrumon keresztül vizsgáljuk a szállodaipar aktuális helyzetét. A kérdőív segítségével betekintést nyerhetünk a munkavállalók szemszögéből a humánpolitikai környezetbe, míg a mélyinterjúk révén a döntéshozók gondolkodásmódját és stratégiai megközelítéseit ismerhetjük meg. Az esettanulmány pedig konkrét példákon keresztül mutatja be, hogyan lehet sikeresen ötvözni a minőségmenedzsmentet és a humánpolitikát a gyakorlatban.

Az értekezés egyik legfontosabb megállapítása, hogy az elhivatott munkaerő megtartása kulcsfontosságú a szállodaipar számára, és ezt csak egy jól integrált minőségirányítási és humánerőforrás-menedzsment rendszerrel lehet elérni. A munkavállalók, akik a szakmájukat egyfajta családként fogják fel és érzik, hogy munkájuk értékteremtő, nagyra értékelik a jól működő menedzsmentrendszereket. Ez a kölcsönös tisztelet és elismerés alapját képezi a szállodaiparban dolgozók motivációjának és elkötelezettségének.

Továbbá, a kutatás rávilágít arra is, hogy a vezetőségnek nem csak a szakmai, hanem a humánpolitikai készségeket is magas szinten kell alkalmaznia ahhoz, hogy a munkavállalói elégedettség és lojalitás növekedjen. Ennek érdekében szükség van az adatgyűjtési módszerek modernizálására és egységesítésére, valamint a kapott eredmények széles körű elemzésére és megosztására, amely lehetővé teszi a regionális és globális jó gyakorlatok azonosítását és adaptálását.

Ezek a törekvések alapvetően fontosak a turizmus és szállodaipar hosszú távú sikere szempontjából. Egy olyan iparágban, ahol a vendéglégedettség közvetlenül kapcsolódik a munkavállalók elégedettségéhez és elkötelezettségéhez, elengedhetetlen, hogy a szállodák olyan munkakörnyezetet teremtsenek, ahol a dolgozók értékelve érzik magukat, és ahol a vendégek kiváló szolgáltatásokat kapnak.

A szállodaipar jövője így nem csak a humánerőforrás- és minőségmenedzsment integrált alkalmazásától függ, hanem attól is, hogy milyen mértékben képes az iparág alkalmazkodni a gyorsan változó piaci környezethez, felismerni és kiaknázni az új



technológiai lehetőségeket, és hogyan tudja a munkavállalói és vendégigényeket a legmagasabb szinten kielégíteni. A cél egy olyan fenntartható, vendég- és dolgozóközpontú iparág kialakítása, ahol a minőségi szolgáltatások és a magas munkavállalói elégedettség együttesen biztosítják a szállodaipar hosszú távú sikerét és versenyképességét a globális piacon.

Mindezek figyelembevételével a turizmus, és azon belül a szállodaipar hosszútávon sikeres, átgondolt, célorientált és fenntartható ágazat lehet, melynek létesítményeiben a munkavállalók önfeledten dolgoznak, és ahonnan a vendégek elégedetten távoznak.

## **5.6 Summary**

The exploration of quality management and human resource management within the hotel industry, as presented in this dissertation, provides a nuanced understanding of their critical convergence and collective impact on organizational success. Amidst the backdrop of the COVID-19 pandemic and the resultant accelerated transformations within the hotel sector, the study underscores the imperative for an in-depth examination of these management domains. Their symbiotic relationship, evolving trends, and increasing interdependence are pivotal for navigating the complexities of the current and future landscape of the hotel industry.

This comprehensive research integrates a variety of methodologies, including quantitative surveys, qualitative in-depth interviews, and illustrative case studies, to paint a holistic picture of the industry's challenges and opportunities. The survey component solicits the perspectives of hotel employees on their work environment, aspirations, satisfaction levels, and the fulfillment of their needs, offering a grassroots view of the human resource landscape. Through in-depth interviews with industry decision-makers, the study delves into the strategic considerations shaping the hotel sector's response to external pressures and internal dynamics. Case studies of exemplary practices in quality management and human resource policies further exemplify successful strategies for enhancing employee engagement and guest satisfaction.

One of the dissertation's salient conclusions is the necessity of fostering a dedicated workforce through the strategic integration of quality management and human resource policies. The notion that employees, who view their profession as more than just a job but as part of a larger, familial commitment, place significant value on well-

structured and effective management systems is strongly supported by the research findings. Additionally, the study reveals that while leadership's positive attitudes and proactive strategies can alleviate some profession-specific challenges, these alone are insufficient for significantly improving employee retention and reducing turnover rates.

The research advocates for a multifaceted approach to management improvements within the hotel industry. This includes the harmonization of data collection methods, the expansive sharing of analyzed outcomes facilitated by modern technologies, and the development of regional and global best practices through collaborative efforts. Such strategic initiatives are crucial for the hotel sector's ability to adapt to changing market demands, enhance service quality continuously, and ensure employee satisfaction and loyalty.

By addressing these key areas, the tourism and hotel industry can position itself for sustained success, characterized by strategic foresight, operational excellence, and a strong commitment to both guest and employee satisfaction. The dissertation posits that the future of the hotel industry relies on a balanced and dynamic integration of quality management and human resource management, essential for overcoming the challenges of a rapidly evolving marketplace.

Moreover, the emphasis on leveraging modern technologies and artificial intelligence for data analysis signifies a progressive strategy for comprehensively understanding and anticipating guest and employee needs. This technological adoption can open up new possibilities for operational optimization, personalizing guest experiences, and fostering a work environment that enhances employee engagement and retention.

In conclusion, this dissertation contributes significantly to the discourse on the pivotal role of quality management and human resource management in the hotel industry. It offers a roadmap for industry stakeholders aiming to enhance service delivery and organizational performance through the strategic alignment of these management areas. The successful implementation of the recommended strategies could herald a new era of excellence in the hotel industry, characterized by improved competitive advantage, sustainable growth, and an unwavering commitment to upholding the highest standards of quality and human-centric values.

As the hotel industry forges ahead, the insights garnered from this research serve as valuable guidelines for crafting a resilient, adaptable, and thriving sector capable of meeting the evolving demands of both its workforce and clientele. The envisioned future is one where the hotel industry not only recovers from the challenges posed by the pandemic but also emerges stronger, more innovative, and more committed to excellence in every facet of its operations.

# MELLÉKLETEK

## M1. Irodalomjegyzék

### Tudományos források:

1. Abu Hussein, A. M, Al Montaser Mohammad, A, Alheet, M. H, Joma, A, Salman Abu I. (2023): Relationships between human resource management practices, employee satisfaction, service quality, and employee service behavior in the hotel industry, In: Problems and Perspectives in Management 21(1):2023
2. Aguinis, H., Pierce, C. A. (2008): Enhancing the Relevance of Organizational Behavior by Embracing Performance Management Research. Journal of Organizational Behavior, 29(1), 139-145.
3. Armstrong, M. (2006): A Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page.
4. Armstrong, M., Taylor, S. (2014): Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page, London
5. Ásványi, K. (2022): Fenntarthatóság a turizmusban. Budapest. <https://mersz.hu/asvanyi-fenntarthatosag-a-turizmusban>, letöltés dátuma: 2022. 10. 17.
6. Baum, T. (2007): Human Resources in Tourism: Still Waiting for Change. Tourism Management, 28(6), 1383-1399.
7. Bowen, J. T., Ford, R. C. (2002): Managing Service Organizations: Does Having a “Thing” Make a Difference? Journal of Management, 28(3), 447-469.
8. Breaugh, J. A., Starke, M. (2000): Research on Employee Recruitment. Journal of Management, 26(3), 405-434.
9. Brown, C. (2022). Personalization in the Hotel Industry: Trends and Predictions. Hospitality Review, 45(3), 89-97.
10. Brown, L. (2021): The Boutique Hotel Phenomenon: A Global Overview. International Journal of Hospitality Management, 33(1), 45-56.
11. Brynjolfsson, E, McAfee, A. (2012): Big Data: The Management Revolution. Harvard Business Review, October 2012.
12. Burke, R. J., Hutchins, H. M. (2007): Training and Development: Enhancing Communication and Leadership Skills. Wiley.

13. Cascio, W.F. (1982): Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations Van Nostrand Reinhold Company, In: Academy of Management Review 9(2)
14. Christián, L, Thieme-Eső, M (2019): Az újraértelmezett biztonság hatása a szállodák védelmére, In: IV. Turizmus és biztonság nemzetközi tudományos konferencia, Zalakaros, 2019. December 3., Konferenciakötet, 325-331 pp.
15. Cooke, F, Dickmann, M, Parry, E. (2022): Building Sustainable Societies Through Human-Centred Human Resource Management, In: The International Journal of Human Resource Management 33(1):1-15
16. Crosby, P. B. (1979): Quality is Free: The Art of Making Quality Certain. McGraw-Hill.
17. Cugueró-Escofet, N, Ficapal-Cusí, P, Torrent-Sellens, J (2019): Sustainable Human Resource Management
18. Czinkóczi, S. (2012): Stratégiai paradigmaváltás, szervezeti (verseny) képesség és az operations management központi szerepe. Vezetéstudomány, XLIII. évf. 10. szám.
19. Dávid, L, Kovács, T, Tóth, G, Bujdosó, Z, Patkós, Cs. (2010): A turizmus hatásai és jelentősége a területfejlesztésben, In: Süli-Zakar I (szerk.) A terület- és településfejlesztés alapjai II. Budapest; Pécs: Dialóg Campus Kiadó
20. Dávid, L. (2010): A turizmus európai tendenciái a szálloda- és vendéglátóipar munkaerőpiaci kihívásának tükrében. Változó Föld, változó társadalom, változó ismeretszerzés. Eger, pp. 259-263. ISBN: 978-963-9894-29-7
21. Davis, L. (2021): The Rise of Alternative Accommodations: Implications for Traditional Hotels. Hospitality Review, 29(3), 45-59.
22. Deming, W. E. (1986): Out of the Crisis. MIT Center for Advanced Engineering Study.
23. Dobák, M. et al. (1999): Szervezeti formák és vezetés. Budapest: Közgazdasági és Jogi. Könyvkiadó.
24. Enz, C. A. (2009): Hospitality Strategic Management: Concepts and Cases. John Wiley & Sons.
25. Espino-Rodríguez, T. F. (2023): Research on Outsourcing by Hotel Firms: Current State and Future Directions. Tourism and Hospitality, In: Tour. Hosp. 2023, 4(1), 21-35;
26. Fejes, M. (szerk.): Humán erőforrás menedzsment oktatási segédanyag. Mister Teacher Kft.

27. Garcia, P, Lopez, D. (2021): Young Travelers' Preferences in the Digital Era: A Global Perspective. *Tourism Management Perspectives*, 37, 100764.
28. Goldsmith, A. és Clutterbuck, D. (1997): *Effective Customer Care for Improved Customer Relations*. Gower.
29. Green, F., et al. (2023): Safety First: The New Priority in Hotel Management. *International Journal of Hospitality Management*, 36(1), 58-67.
30. Green, M. (2020): Sustainable Tourism: Best Practices in European Cities. *Tourism and Environment Journal*, 12(3), 234-248.
31. Gremyr, I, Lenning, J, Elg, M, Martin, J. M. (2021): Increasing the value of quality management systems. *International Journal of Quality and Service Sciences*, In: *International Journal of Quality and Service Sciences* 13(3)
32. Grotte J, Pató G-né Szűcs, B, Hollósy-Vadász, G. (2021): HR kihívások a pandémia idején a hazai szállodaiparban és vendéglátásban (II. rész); *Új munkaügyi szemle* 2 (3), 81-93.
33. Grotte, J, Pató G-né Szűcs, B, Hollósy-Vadász, G. (2021): HR kihívások a pandémia idején a hazai szállodaiparban és vendéglátásban; *Új munkaügyi szemle* 2(2), 65-77.
34. Guest, D.E. (1987): *Human Resource Management and Industrial Relations*. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.
35. Gupta, S. (2016): Exploring the Interplay of Quality Management and Human Resource Management in the Hospitality Sector. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*.
36. Györffy, A. (2004): *Szállodatan*. Budapest: Nemzedékek Tudása Tankönyvkiadó.
37. Henemann, Schwab, Fossum, Dyer (1986): *Personnal/ Human Resource Management*, Irwin, Homewood, Illinois (3rd Edition)
38. Herzberg, F. (1959): *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
39. Hoque, K. (2000): *Human Resource Management in the Hotel Industry: Strategy, Innovation and Performance*. Routledge.
40. Hsieh, Y-C, Apostolopoulos, Y, Sönmez, S. (2016): Work Conditions and Health and Well-Being of Latina Hotel Housekeepers. *Journal of Immigrant and Minority Health*, 18(3), 568-581.
41. Hunt, V. D. (1996): *Process Mapping - How to Reengineer Your Business Processes*, Jhn Wiley & Sons Inc.
42. Ishikawa, K. (1985): *What is Total Quality Control? The Japanese Way*. Prentice-Hall.

43. Jones, A, Smith, B. (2021): Unique Experiences in Hospitality: A Competitive Edge. *Journal of Hotel Management*, 34(2), 112-120.
44. Jones, B. (2019): Human Resource Management and Competitive Advantage in the Hotel Sector. *International Journal of Hospitality Management*.
45. Juran, J. M. (1992): *Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality into Goods and Services*. Free Press.
46. Karakasné, M. K. (2014): A minőségfejlesztés és a vendéglégedettség összefüggései a hazai wellness szállodákban, Doktori (PhD) értekezés, Szent István Egyetem, Gödöllő
47. Khairy, H. (2020): How Organizational Politics Affect the Supervisor's Perception of Human Resources Management Practices in Hotels, In: *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*
48. Khassawneh, O, Mohammad, T. (2021): An Evaluation of the Relationship Between Human Resource Practices and Service Quality: An Empirical Investigation in the Canadian Hotel Industry, In: *Journal of Business Strategy Finance and Management*, 3(1,2).
49. Kim, H. (2021): The Evolving Landscape of the Hotel Industry: Challenges and Opportunities. *Tourism Management Perspectives*.
50. Kim, Y, Park, J. (2021): The Impact of Digital Transformation in the Hospitality Industry. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 12(3), 455-467.
51. Kovács, Gy, Kerekesné Dr. Mayer, Á, Domjánné Dr. Nyizsalovszki, R. (2017): Felelős vállalatvezetés, avagy a „csillagalapú CSR” a magyar szállodaiparban, in: *Felelős Turizmus*, konferenciakötet. Békéscsaba: Szent István Egyetem Gazdasági, Agrár- és Egészségtudományi Kar
52. Kvale, S. (1996): *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Sage Publications.
53. Lagos, D. G., Poulaki, P., Lambrou, P. (2021): COVID-19 and Its Impact on the Tourism Industry. In *Advances in Experimental Medicine and Biology*, 1318, 815-824
54. Lee, C. (2020): Operational Efficiency through Quality Management: A Study of the Hotel Industry. *Journal of Hotel and Business Management*.
55. Lee, K, Nguyen, T. (2020): Digital Marketing in the Hospitality Industry: Trends and Opportunities. *Tourism Management Perspectives*, 35, 100717.
56. Ma, R. (2021): Human resource management in multinational companies – from the perspective of Hilton Hotels

57. Máhr, T, Keller, K, Birkner, Z. (2022): Innováció a turizmusban. Budeapest: Akadémiai Kiadó. <https://mersz.hu/mahr-keller-birkner-innovacio-a-turizmusban>, letöltés dátuma: 2022. 10. 20.
58. Martin, E. Lee, K. (2023): Green and Healthy: The Future of Hotel Industry. *Eco-Hospitality Journal*, 12(1), 24-31.
59. Martin, R. (2019): Collaborative Strategies in Urban Tourism: Insights from European Capitals. *Urban Tourism Journal*, 11(2), 123-137.
60. Martinez, D. (2017): Employee Satisfaction and Retention: The Role of HRM in the Hotel Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*.
61. Michalkó, G. (2020): A biztonság szerepe a turizmus rendszerében. In Michalkó, G., Németh, J, Ritecz, Gy. (szerk.), *Turizmusbiztonság*. Budapest: Dialóg Campus.
62. Milovanović, V. (2021): The Covid-19 Pandemic Effects On The Hotel Industry, University of Kragujevac – Faculty of Hotel Management and Tourism in Vrnjačka Banja
63. Molina-Castillo, F-J, Meroño-Cerdán, A-L, Lopez-Nicolas, C, Fernandez-Espinar, L. (2023): Innovation and Technology in Hospitality Sector: Outcome and Performance, In: *Businesses 2023*, 3(1), 198-219;
64. Molnár, Cs, Szilágyi, T. (2017): A turizmus a vidékbiztonság fókuszában. In Kiglics N. (szerk): *II. Turizmus és Biztonság Nemzetközi Tudományos Konferencia tanulmánykötete*, Nagykanizsa: Pannon Egyetem pp. 167-176.
65. Molnár, Cs. (2019): Egészségturizmus 3.0 In: Kátay Á. – Michalkó G. – Rátz T. (szerk): *Turizmus 3.0*. Budapest-Orosháza: Kodolányi János Egyetem
66. Molnár, Cs. (2019): *Szállodatan, szállodai gazdálkodás*. Digitális jegyzet, Gödöllő: Szent István Egyetem
67. Namen Jotabá, M, Fernandes, C, Gunkel, M, Kraus, S. (2022): Innovation and Human Resource Management, In: *European journal of innovation management*.
68. Nankervis, A. R., Baird, M., Coffey, J., Shields, J. (2013): *Human Resource Management: Strategy and Practice*. Cengage Learning.
69. Ndou, V. et al. (2021): *Impact of COVID-19 on the Global Economy, Tourism, and Hospitality: A New Strategy*. London: Routledge.
70. Neely, T (2021): *Remote Work Revolution: Succeeding from Anywhere*, Boston, MA: Harvard Business Review Press.



71. Nemes Nagy, J. (2005): A területi adatgyűjtések sajátos módszerei, In: Nemes Nagy J (szerk.) Regionális elemzési módszerek. Budapest: ELTE Regionális Földrajzi Tanszék - MTA-ELTE Regionális Tudományi Kutatócsoport
72. Osborne, S. P, Radnor, Z, Nasi, G. (2012): A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach. *American Review of Public Administration*, 43(2), 135-158.
73. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1985): A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
74. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1988): SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
75. Patel, R. (2021): Digital Transformation in the Hospitality Sector: A Review. *Journal of Technology and Tourism*, 18(4), 401-415.
76. Patel, S. (2019): Women in Tourism: Changing Patterns and New Trends. *Journal of Travel Research*, 58(6), 1017-1030.
77. Pereira-Moliner, J, Pertusa-Ortega, E, Tarí, J, D. López-Gamero, M, Molina-Azorín, J. (2016): Organizational design, quality management and competitive advantage in hotels, In: *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 28(4):762-784
78. Poór et.al. (szerk.) (2021): Koronavírus-válság kihívások és hr-válaszok, Első–második–harmadik hullám összehasonlítása, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gödöllő
79. Portela Maquieira, S, Tarí, J, Molina-Azorín, J. (2020): Transformational leadership and the European Foundation for Quality Management model in five-star hotels, In: *Journal of Tourism Analysis: Revista de Análisis Turístico*
80. Pripoae-Șerbănescu, C, Mațoi, E. (2023): Social Media in the GCC Countries—Facilitator or Curse for Generation “Z”?
81. Reavill, L. R. P. (1999): What is the future direction of the TQM development? *The TQM Magazine*, 11 (5) pp. 291-298
82. Rechnitzer, J, Dóry, T. (2008): A regionális fejlődés és az innováció, In: BODÓ B (szerk.) Európai Unió és regionális politika. Kolozsvár: Scientia Publishing House
83. Remenyik, B, Tóth, G. (2015): Tourism in the European Union and in Hungary. Saarbrücken: Lambert Academic Publishing

84. Robinson, J, Wallace, E. (2020): Family Tourism: Emerging Trends and Market Segments. *Tourism Management*, 77, 104019.
85. Rodek N, Fehérvári D. (2022): A COVID19 járvány hatása a nemzetközi és hazai szálláshely szolgáltatók működésére. In Michalkó G. (szerk.), Németh J. (szerk.), Birkner Z. (szerk.): *Turizmusbiztonság, járvány, geopolitika*, Budapest: Bay Zoltán Alkalmazott Kutatási Közhasznú Nonprofit Kft., pp. 87-99.
86. Rodek, N, Jakab, B, Marton, Zs, Ernszt I. (2020): CSR szemléletű vezetés és a szállodai minőségmenedzsment kapcsolata, In: IV. Turizmus és biztonság nemzetközi tudományos konferencia, Tanulmánykötet, Pannon Egyetem Nagykanizsai Kampusz, 241-248.
87. Rubin, H. J., Rubin, I. S. (2011): *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. Sage Publications.
88. Sebesi, P, Oláh, P (2019): A minőségmenedzsment jelentősége a hazai szállodaiiparban, In: III. Turizmus és biztonság nemzetközi tudományos konferencia, Tanulmánykötet, Pannon Egyetem Nagykanizsai Kampusz, 191-202
89. Seidman, I. (2013): *Interviewing as Qualitative Research: A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences*. Teachers College Press.
90. Sikó, B, Remenyik, B. (2018): Expectations, Motivation, Satisfaction - The Actualities of Human Management in Hungarian Hotels, Konferencia helye és ideje: Pannon Egyetem Georgikon Kar, 2018.10.04-05, 382-389 pp
91. Sikó, B. (2018): Környezetvédelem és felelősségvállalás a szállodaiiparban – egy lehetséges új fókusz a hotelek üzemeltetésében, *Lépések* 23. évfolyam 4. szám (74), 9-11 pp, KÖVET Egyesület a Fenntartható Gazdaságért, Budapest
92. Smith, A, Johnson, P. (2022): Data-Driven Decision Making in Hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102933.
93. Smith, A. (2018): Customer Expectations and Quality Management in the Hotel Industry. *Journal of Tourism Research*.
94. Smith, J. (2022): Tourism Recovery Post-COVID: A European Perspective. *Journal of Tourism Studies*, 45(2), 123-135.
95. Soós, G, Várhelyi, T (2021): A SARS-CoV2 pandémia hatása a magyarországi szálláshelyekre, In: *Marketing & Menedzsment*, 3, 19-31.
96. Thompson, A. (2020): Gastronomic Tourism in Eastern Europe: A Case Study of Budapest. *Culinary Journal*, 15(1), 67-80.

97. Thompson, H, Jenkins, L. (2020): Aging Populations and the Hospitality Industry: Trends and Implications. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102395.
98. Tóth, L. (2011): HRportal. <https://www.hrportal.hu/hr/a-folyamatos-kepzes-elengedhetetlen-a-szallodaiparban-20110127.html>, letöltés dátuma: 2023.06.01.
99. Tracey, J. B., Hinkin, T. R. (2008): *Human Resource Management in Hospitality*. Wiley.
100. Tripathy, A, Sadual, S.K., Sucharita Mohapatra, S. (2021): Creating a super effective work force for hotel operation through an effective HR system: Recruit, Retain and Train
101. Truss, C, Delbridge, R, Alfes, K, Shantz, A, Soane, A. (2014): *Employee engagement in theory and practice*, Routledge, London
102. Ulrich, D. (1997): *Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.
103. Wang, Y. (2019): Strategic Decision Making in the Hotel Industry: The Role of Quality and Human Resources. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*
104. Williams, S. (2019): Cultural Collaborations in the Hospitality Industry: A European Perspective. *Journal of Cultural Tourism*, 10(2), 89-102.
105. Wilson, D. (2022): Value-Based Pricing Strategies in the Hospitality Industry. *Hotel Business Review*, 39(4), 75-83.
106. Yeung, A. C. L., Cheng, T. C. E., Lai, K. H. (2008): An Operational and Institutional Perspective on Total Quality Management. *Production and Operations Management*, 17(3), 320-333.

**Internetes források:**

1. Digitalhungary (2022): Digitalizáció a turizmusban, <https://www.digitalhungary.hu/e-volution/Digitalizacio-a-turizmusban/15259/>, letöltés dátuma: 2023.09.15.
2. KSH adattár: [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/tur/hu/tur0005.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/tur/hu/tur0005.html), letöltés dátuma: 2023.10.05.
3. McKinsey & Company (2021): The future of work after COVID-19, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>, letöltés dátuma: 2023.05.05.

4. Morina, D. (2024): Hungary Sets New Tourism Record in 2023, With 41 Million Nights Spent, In: Schengenvisa <https://www.schengenvisa.info.com/news/hungary-sets-new-tourism-record-in-2023-with-41-million-nights-spent/>, letöltés dátuma: 2024.02.03.
5. Péter. E, Németh. K, Lelkóné Tollár. I. (2018): Turizmusbiztonság, mint újonnan felmerülő fogyasztói igény. Turizmus Bulletin 18. 2 (2018) szám <https://journals.lib.uni-corvinus.hu/index.php/turizmusbulletin/article/view/926>, letöltés dátuma: 2023.11.25.
6. Pitrelli, M (2023): Gen Zs don't have a lot of money, but they're traveling anyway, In: CNBC.com, <https://www.cnbc.com/2023/04/17/gen-z-travel-trends-travel-often-save-money-and-seek-adventure-.html>

## M2. Kérdőív a szállodai humánpolitikáról szállodai dolgozók számára

Kedves Kitöltő!

Sikó Botond vagyok, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gazdaság- és Regionális Tudományi Doktori Iskola (korábban: Szent István Egyetem, Regionális Tudományok Doktori Iskola) doktorandusz hallgatója. Kutatásom során felmérést végzek a szállodai humánpolitika aktualitásairól, megítéléséről és állapotáról. Munkám részét képezi a téma kérdőíves kutatása is. Kérem, hogy amennyiben Ön bármilyen területen és pozícióban szállodában dolgozik, vagy dolgozott 2020 első negyedévében, az alábbi kérdések őszinte megválaszolásával segítse kutatói tevékenységemet! A kérdőív anonim, a válaszok és válaszadók nem azonosíthatók, és a kapott adatok csak az adott célra kerülnek felhasználásra. Kitöltése körülbelül 15 percet vesz igénybe.

Segítségét nagyon szépen köszönöm!

Sikó Botond

---

A. Mi az Ön életkora?

- 18 év alatti
- 19-25 éves
- 26-35 éves
- 36-45 éves
- 46-55 éves
- 56-65 éves
- 65 év feletti

B. Rendelkezik Ön turisztikai, vendéglátó- és/vagy szállodaiipari végzettséggel?  
(Kérem, a legmagasabb végzettségét jelölje meg!)

- igen, szakmunkás/szakiskolai végzettségem van
- igen, középfokú végzettségem van
- igen, OKJ-s végzettséggel rendelkezem
- igen, főiskolai/egyetemi diplomám van (BA/BSc)
- igen, főiskolai/egyetemi diplomám van (MA/MSc)
- igen, doktori diplomám van (PhD/DSc)
- nem rendelkezem

C. Kérem, jelölje meg, hány idegen nyelven beszél!

- nem beszélek idegen nyelvet
- egy
- kettő
- három vagy több idegen nyelvet beszélek

D. Dolgozott már a turizmustól, vendéglátó- és szállodaiipartól eltérő iparágban?

- igen
- nem

- E. Kérem, jelölje meg, milyen beosztásban dolgozik/dolgozott legutoljára a szállodaiparban!
- felsővezető
  - középvezető
  - alkalmazott (teljes munkaidő)
  - alkalmazott (részmunkaidő)
  - külső munkavállaló (pl. közvetítő cég által)
  - gyakornok
  - diákmunkás
  - szezonális munkavállaló
- F. Kérem, jelölje meg, hány éves tapasztalattal rendelkezik a szállodaiparban!
- 1 évnél kevesebb
  - 1-2 év
  - 3-5 év
  - 6-10 év
  - 11-15 év
  - 15 évnél több
- G. Kérem, jelölje meg, hány éve dolgozik/hány évet dolgozott jelenlegi/legutóbbi szállodaipari munkahelyén!
- 1 évnél kevesebb
  - 1-2 év
  - 3-5 év
  - 6-10 év
  - 11-15 év
  - 15 évnél több
- H. Az Ön jelenlegi/legutóbbi szállodaipari munkahelye
- önálló szálloda saját vezetéssel
  - önálló szálloda külső vezetéssel
  - szállodacsoport vagy szállodalánc tagja
- I. Hány szobával rendelkezik jelenlegi/legutóbbi szállodaipari munkahelye?
- 10 szobánál kevesebbel
  - 11-40 szobás
  - 41-80 szobás
  - 81-150 szobás
  - 151-250 szobás
  - 250 szobánál többel
- J. Hol található a szálloda?
- Budapesten
  - megyeszékhelyen, az alábbi megyében: ...
  - egyéb településen, az alábbi megyében: ...
  - külföldön, az alábbi országban: ...
- K. A szálloda fő profilja (több válasz is megjelölhető)

- konferenciaszálloda
- wellness-/üdülő-/gyógy szálló
- városi szálloda
- repülőtéri-/tranzitszálloda
- kastélyszálloda
- apartmanszálloda
- egyéb: ...

L. Az Ön munkahelyének mi a hivatalos csillagbesorolása?

- nincs hivatalos csillagbesorolása
- 1\*
- 2\* vagy 2\*superior
- 3\* vagy 3\*superior
- 4\* vagy 4\*superior
- 5\* vagy 5\*superior

M. Történt-e változás a munkajogi helyzetében a COVID-19 járvány miatt?

- igen, elbocsátottak, és találtam új munkahelyet a szállodaiparban
- igen, elbocsátottak, és találtam új munkahelyet más iparágban
- igen, elbocsátottak, és nem kerestem/találtam új munkahelyet
- igen, csökkentésre került a munkaidőm és a bérem, de nem váltottam munkahelyet
- igen, csökkentésre került a munkaidőm és a bérem, ezért munkahelyet váltottam és új munkahelyet találtam a szállodaiparban
- igen, csökkentésre került a munkaidőm és a bérem, ezért munkahelyet váltottam és találtam új munkahelyet más iparágban
- igen, csökkentésre került a munkaidőm és a bérem, de nem találtam új munkahelyet
- nem történt változás
- egyéb: ...

Kérem, az alábbi kérdések megválaszolásakor a jelenlegi vagy a legutóbbi szállodai munkahelyére vonatkozó válaszokat adjon!

- 1) Kérem, értékelje, hogy az alábbi szempontok mennyire igazak Önre! (Tegyen a kívánt helyre, soronként egy X-et!)

<b>SZEMPONTOK</b>	<b>egyáltalán nem igaz</b>	<b>nagyrészt nem igaz</b>	<b>nagyrészt igaz</b>	<b>teljesen igaz</b>	<b>nem tudom / nem kívánok válaszolni</b>
motivált vagyok a munkámban (saját erőfeszítéseim miatt)					
motivált vagyok a munkámban (mert a munkáltatóm azzá tesz)					
munkahelyi vezetőmmel bármit megbeszélhetek					
nem félek az esetleges szankcióktól, ha szóvá teszek, megjegyzek valamit					
feletteseim kikérik a véleményemet					
a munkahelyem felhasználja javaslataimat, ötleteimet					
munkatársaim kikérik a véleményemet					
megfelelőnek tartom a munkában töltött időt					
megfelelőnek tartom a béremet és az egyéb juttatásokat					
megfelelőnek tartom a munka és a magánélet egyensúlyát					
a munkahelyi stressz a kezelhető szinten belül van					
szeretem a munkámat					



nem, vagy alig kell túlóráznom					
munkatársaim elismerik és megbecsülik a munkámat					
munkáltatóm, munkahelyi vezetőm elismeri a munkámat					
érezem a vendégek megbecsülését					
a munkakörülmények ideálisak (pl. munkaeszközök)					
munkatársaimmal jó a kapcsolatom					
biztosnak tartom a munkahelyemet (nem félek attól, hogy munkámat elvesztem)					
nem csak anyagilag kötődöm a munkahelyemhez					
elfogadom munkahelyem kultúráját és értékeit, képes vagyok azokkal azonosulni					
úgy érzem, kedvelnek a vendégek/partnerek					
munkahelyem ismert és elismert egységnek számít a szállodaiiparban					

2) Kérem, értékelje, hogy az alábbi szempontok mennyire fontosak az Ön számára! (Tegyen a kívánt helyre, soronként egy X-et!)

<b>SZEMPONTOK</b>	<b>egyáltalán nem fontos</b>	<b>nem igazán fontos</b>	<b>viszonylag fontos</b>	<b>nagyon fontos</b>	<b>munkakö- römben nem értelmezhető</b>
<b>munkahelyi vezető(i)m szakmai felkészültsége</b>					
<b>munkahelyi vezető(i)m vezetői készségei</b>					
<b>munkáltatóm nyitottsága a munkavállalók javaslataira, véleményére (demokratikus vezetési stílus)</b>					
<b>munkáltató nyitottsága az újdonságokra (innovativitás)</b>					
<b>korrekt munkaidő</b>					
<b>versenyképes bér és juttatások</b>					
<b>munka és magánélet egyensúlya</b>					
<b>kevés stressz a munkahelyen</b>					
<b>szeressem a munkámat</b>					
<b>karrierépítési lehetőségek</b>					
<b>munkahelyi vezető(i)m elismerése (dicséret)</b>					
<b>munkatársaim elismerése</b>					
<b>vendégek pozitív visszajelzései a munkámmal kapcsolatban</b>					
<b>felszereltség, munkakörülmények</b>					

<b>munkahelyi légkör</b>					
<b>tanulási lehetőségek (továbbképzés, nyelvtanfolyam stb.)</b>					
<b>munka változatossága</b>					
<b>munkahely biztonsága (stabil vállalkozás)</b>					
<b>kötődés (nem csak anyagi) a munkahelyhez</b>					
<b>képes legyek azonosulni munkahelyem kultúrájával, értékeivel</b>					
<b>vendégek/partnerek kedveljenek</b>					
<b>a szakmában ismert, elismert, jó referenciának számító munkahelyen dolgozzam</b>					

3) Az Ön átlagos, ténylegesen ledolgozott napi munkaideje

- 4 óra
- 6 óra
- 8 óra
- 10 óra
- 12 óra
- 12 óránál több

4) Véleménye szerint az Ön közvetlen felettese

- jó szakmai vezető (tapasztalt a szakmában, friss információkkal rendelkezik és gyakorlati segítséget képes nyújtani)
- jó humánpolitikai vezető (összetartja és irányítja a csapatot, képviseli az alkalmazottakat)
- jó szakmai- és humánpolitikai vezető
- egyik sem igaz rá

5) Melyik állításokkal ért egyet a legjobban? (Tegyen a kívánt helyre, soronként egy X-et!)

<b>ÁLLÍTÁSOK</b>	<b>nem értek egyet</b>	<b>egyetértek</b>	<b>nem értek hozzá</b>	<b>a kérdés nem foglalkoztat / nem kívánok válaszolni</b>
<b>A munkáltatóm mindent megtesz a jó munkaerő megtartásáért.</b>				
<b>A munkáltatóm mindent megtesz a jó új munkaerő megnyeréséért.</b>				
<b>A munkáltatóm összességében jó szakmai döntéseket hoz.</b>				
<b>A szállodám minőségpolitikája szimpatikus számomra (pl. vendégkör, minőség, szolgáltatás színvonalának megfelelő vendégkör).</b>				
<b>Van lehetőségem a szakmai előrelépésre, és munkáltatóm támogatja karrierterveimet.</b>				
<b>A munkahelyem versenyképes és megbecsült a szakmán belül.</b>				
<b>A munkahelyem versenyképes és megbecsült más szakmákhoz képest.</b>				
<b>Kollégáim meghatározó részét olyan munkaerőnek tartom, akiknek munkamoráljával azonosulni tudok.</b>				
<b>Szállodámban problémát jelent a munkaerőhiány.</b>				

6) Van az Ön munkahelyén a munkavállalók elégedettségét célzó felmérés?

- igen, rendszeresen
- igen, de csak alkalmanként

- nincs
  - nem tudom / nem kívánok válaszolni
- 7) Amennyiben igen, Ön szerint melyik állítás igaz?
- Munkáltatóm fontosnak tartja a jó eredményt, és megteszi a szükséges lépéseket.
  - Munkáltatóm nem teszi meg a szükséges lépéseket, hogy jó eredmény szülessen.
  - nem tudom / nem kívánok válaszolni
- 8) Van az Ön munkahelyén vendéglégedettség mérés?
- igen és annak eredményeit a munkavállalók is megismerhetik
  - igen, de annak eredményeit csak a vezetők ismerhetik meg
  - nincs
  - nem tudom / nem kívánok válaszolni
- 9) Tervei között van a külföldi munkavállalás a szakmán belül a közeljövőben (1-2 éven belül)?
- igen
  - nem
  - nem tudom / nem kívánok válaszolni
- 10) Tervei között van a külföldi munkavállalás teljesen más iparágban a közeljövőben (1-2 éven belül)?
- igen
  - nem
  - nem tudom / nem kívánok válaszolni
- 11) Tervei között van a belföldi munkavállalás a szakmán belül, más vállalatnál a közeljövőben (1-2 éven belül)?
- igen
  - nem
  - nem tudom / nem kívánok válaszolni
- 12) Tervei között van a belföldi munkavállalás teljesen más iparágban a közeljövőben (1-2 éven belül)?
- igen
  - nem
  - nem tudom / nem kívánok válaszolni
- 13) Melyik mondat illik Önre leginkább?
- A turizmus, vendéglátó- és/vagy szállodaipar elhivatott szakembere vagyok, aki hosszú távon tervez a szakmában munkát vállalni.
  - A turizmus, vendéglátó- és/vagy szállodaipar szakembere vagyok, mert a sors így hozta, de ha tehetném, inkább váltanék másik iparágba, de nem tehetem.

- A turizmus, vendéglátó- és/vagy szállodaipar szakembere vagyok, mert a sors így hozta, de ha tehetném, inkább váltanék másik iparágba, és ezt meg is fogom lépni.
- Nem tekintem magam a turizmus, vendéglátó- és/vagy szállodaipar szakemberének, de szeretnék az lenni, és karriert építeni.
- Nem tekintem magam a turizmus, vendéglátó- és/vagy szállodaipar szakemberének, és nem is szeretnék az lenni, de folytatni kívánom az eddigi munkát.
- Nem tekintem magam a turizmus, vendéglátó- és/vagy szállodaipar szakemberének, és nem is szeretnék az lenni, váltani szeretnék más iparágba.

- 14) Kérem, soroljon fel három pozitív szót, ami először eszébe jut, amikor a saját szállodai munkájára gondol!
- 15) Kérem, soroljon fel három negatív szót, ami először eszébe jut, amikor a saját szállodai munkájára gondol!

### **M3. A Flesch Tamással készített interjú jegyzőkönyve**

Készítés dátuma: 2023.04.03.

Készítés helyszíne: Budapest, Hotel Moments Budapest szálloda

Jelen vannak: Sikó Botond (továbbiakban: Szerző), Flesch Tamás (továbbiakban: F.T.)

**Szerző:** Milyen egyéni eszközök használhatók a munkavállalók, dolgozók elégedettségének, elkötelezettségének és motivációjának kialakítására, növelésére és fenntartására, nemcsak az anyagi juttatásokat tekintve. Mennyire lehet őket aktívan bevonni az esetleges döntésekbe? Milyen kommunikációs eszközök vannak, milyen csatornák a vezetőség és a munkavállalók közt?

**F.T.:** Én azt gondolom, hogy elsősorban a nem materiális jellegű megbecsülés ott kezdődik, hogy valaki hogy érzi magát a munkahelyén. Ezt nagyon könnyű így elmondani, viszonylag nehéz megvalósítani, de azt gondolom, hogy ebben vannak olyan dolgok is, ami konkrét dologként megvalósítható, és vannak, amik érzések. Olyan, mint egy családban, és nem mindig konkrétan megfogalmazható. Az, hogy nem közvetlen materiális jellegű a megbecsülés az jelentheti például a manapság soktípusú kafetéria rendszert, amit különbözőképpen lehet alkalmazni, és alkalmaznak is a munkáltatók. Ezek közé tartozik akár az étkezés, de akár egy reggeli, ebéd is. Ugye nem csak a kis cégeknél, hanem a nagy cégeknél is nagyon látszik, hogy hogy ez egy erőteljes irányba ment el, tehát nem mindegy már az sem, hogy mit adunk. Régen az volt, hogy csak kapjon valamit, de most az is lényeges, hogy jól kapjon, és ennek felértékelődött abszolút a szerepe. Beletartoznak akár olyan incentivek is, ha mondjuk szálloda cégekről beszélünk, hogy bizonyos helyekre tudnak segíteni, hogy dolgozói kártyával olcsóbban mehet el családdal együtt nyaralni. Akár ez is fontos lehet. Azon kívül szerintem fontos lehet motivációként egy cégnél, hogy milyen típusú karrierlehetőséget lehet egyes dolgozóknak képességeikhez és saját elképzeléseikhez mérten felállítani. Én ugyanakkor fontosnak tartok egy olyan dolgot, ami nagyon nehezen fogható meg, és nagyon nehéz. De szerintem nagyon-nagyon nagymértékben hozzá tartozik a munkaidő légkörhöz az az, hogy amikor te bejössz, akkor picit azt érezd, hogy nem csak dolgozni jössz be, hanem, ez tudom, hogy elkoptatott, de én mégis így szeretném fogalmazni, hogy tényleg hazajössz, tehát, hogy ott jól érzed magad a többiekkel, a kollégáiddal. És szerintem ez felülről indul el mindenféle

tekintetben. Tehát azok a helyek működnek jól, ahol a közvetlen vezetők ezt a dolgot meg tudják valósítani, egészen az igazgatótól lefele középvezetői szinten és alsóbb vezetői szinteken is. És akkor ezek a dolgozók azt érzik, hogy ők biztonságban vannak. Az embernek egy alapvető szükséglete az életben a biztonságra való törekvés. Azért érzed magad kisgyerekként jól a családban normál esetben, mert ugye biztonságban vagy. Az iskolában olyan tanárnőd vagy tanítód van, aki nem ledorongol állandóan, meg ordít veled, hanem tanít téged, és attól biztonságban érzed magad, akkor oda szeretsz bejárni. Szerintem ugyanez van a munkahelyen is, tehát nem arról szól, hogy ott folyamatos pampering van, de arról szól, hogy a vezetőd az vezessen, az motiváljon, mentoráljon, tehát ne az legyen, hogy bejön korbáccsal és hajon vág és leordítja a fejedet, hanem megbeszélhető legyen a dolog. És szerintem ha ezt a biztonságot valaki érzi, szerintem ez sokszor jelenthet akár még az anyagiaknál is többet, mert egyszer bemegy oda és ott jól érzi magát, biztonságban érzi magát. Direkt ezt a szót akarom használni, nem szeretetet vagy bármi mást, hanem szerintem a biztonság a legfontosabb rész egy munkavállalói oldalon. Értelemszerűen hozzátartozik az anyagi biztonság is, de az csak az egyik része.

**Szerző:** Ezek a törekvések mennyire kivitelezhetők és mennyire valósulnak meg a hazai gyakorlatban.

**F.T.:** Én szerintem ezt abszolút cégfüggő. Van erre már nagyon sok példa, akár nagyvállalat esetében is. Kisebb cégeknél, mivel jobban rálátni az irányokra, talán néha jobban megvalósítható. Én azt gondolom, hogy már a COVID előtt is elindult egy ilyen fajta törekvés, és ez nem változott azóta sem. Tíz évvel ezelőtt kevésbé foglalkoztak azzal, vagy pláne 20 évvel ezelőtt, hogy egy munkavállaló hogy érzi magát a munkahelyen. Az a munkahelye, bemegy, kit érdekel, hogy hogy érzi magát, dolgozzon. Ma már külön tudomány épül arra, hogy a dolgozói elégedettséget mérni kell. Persze egy kis cégnél ez a mérés inkább egy megérzési mérés, nagy cégeknél erre nagyon sok pénzt költenek. Tesztekkel, kérdőívekkel, interjúkkal kimutatják, hogy hogy érzik magukat az emberek. Nem tudom, hogy ez mennyire fontos. Egy kisebb cég életében szerintem fontos, hogy a vezetőség érezze, hogy az emberek hogy érzik magukat. Én azt gondolom, hogy valamilyen szinten ez abszolút kimutatható.

**Szerző:** Hogyan lehet egy szálloda vonzó munkahely? Hogyan nyerheti meg sikeresen a munkaerőt, és hogy tarthatja meg a jó munkavállalókat?



**F.T.:** Ez azért nehéz kérdés, mert én azt gondolom, hogy egy szálloda önmagában egy vonzó munkahely. Nekem, valamint azoknak, akik ezt a szakmát azért választják, mert szeretik, azoknak maga az egész milió, ahova belépnek. És nem kell feltétlen luxusszállodának lenni, de azért egy szépen karbantartott, jó minőségű szállodáról beszélünk. Szerintem az fontos dolgozói oldalról is, hogy a szálloda kategóriájának megfelelően jó állapotban legyen. És azért fontos, mert különben megőrül a munkavállaló az állandó napi hardverre történő panasztól. Tehát amikor a huszadik vendég egy nap felvág, hogy például csöpög a zuhany, és te tudod, hogy csöpög a zuhany, és te már jelezted tizenhatszor a vezetőségnek, és nem történik semmi, az előbb-utóbb frusztráló. Szerintem a hardver az egy nagyon fontos része ennek a dolognak. Aki bent van, az azon a munkahelyen jól érezze magát. Én azt gondolom, hogy függ nagyon a csapattól. Tehát ha egy olyan csapat alakul ki, akik egyébként akár munka után egy kávéra is le tudnának, vagy le tudnának ülni egymással, az nagyon fontos. Ez nem jelenti, hogy mindenki mindenkivel jóban van, de alapvetően egy intrikamentes, normális, munkára koncentráló légkör, amibe belefér akár a mókázás is. Szerintem, ha ez a típusú spirit megvan, akkor ez egy működő dolog tud lenni. Ezt nagyon nehéz kialakítani, és menet közben is változik, mert elég az, hogy jöjjön bele egy olyan ember vagy kettő, aki nem odavaló, és amire azt valamilyen formában kilöki magából a csapat, az olyan, mint egy betegség. Tehát ha beteg vagy, abból meg kell valahogy gyógyulni. Vannak ennek enyhébb és súlyosabb változatai is, de ez egy picit úgy működik, hogy akkor a szervezet egy picit beteg, és meg kell, hogy gyógyuljon.

**Szerző:** Mennyire nehéz a jó munkavállalókat megtartani?

**F.T.:** Szerintem nagyon nehéz megtartani a mai világban, néha majdhogynem lehetetlen feladat is. Megváltoztak a munkavállalói elvárások. Ugye az X generáció bement a munkahelyre, és dolgozott. Ez volt a munkahelye. Ma egy fiatal jól akarja magát érezni a munkahelyén. Állandó ingereket akar, tehát neki a régi típusú munkahely túl lassú. Neki az kell, hogy állandó változás legyen, hogy neki sokkal gyorsabban jöjjenek a lehetőségek, mint az előző generációknak, és ezért nagyon nehéz őket ilyen formában megtartani, mert állandó mozgásban akarnak lenni. Nem minden munkahelyen és nem mindig alkalmas arra, hogy mindenkinek felkínálja a változásnak ezeket a lehetőségeit. Itt vannak azért pénzügyi korlátok is, mert ha valaki nem teljesen elkötelezett emellett a szakma mellett, más szakmákban egy értelmes ember akár többet is tud keresni. Tehát ez is egy komoly nehézség szerintem a szállodaiparban, hogy azt a kvalitást, amit mi keresünk, nem mindig tudjuk megfizetni.

És akkor ebből van egy része, aki fél szerelemből marad, meg amúgy szeret ott lenni. A másik része viszont aki nem ennyire a szakma iránt elkötelezett, az sokszor más szakmába megy át. Szerintem ma nagyon nehéz megtartani a munkavállalót. Sokkal nehezebb, mint régen volt.

**Szerző:** Hogyan látja a közvetlen felettes, mint a munkavállalói elégedettség fő alakítójának szerepét, és ezt mennyire kezeli prioritásként a szakma? Kérdőíves kutatásom azt mutatta ki, hogy csak 30 százalék mondta azt, hogy az ő felettese jó szakmai és egyben jó humánpolitikai vezető.

**F.T.:** Én azt gondolom, hogy nagyon kevés olyan vezető van ma, aki emberileg és szakmailag is rendben van. Ugye ezt akár a saját környezetünkben is láttuk egy jó párszor. Volt olyan, aki szakmailag relatív oké volt, de emberileg kuka. Fordítva kevésbé. Tehát én inkább azt látom, hogy magas szinten egyre kevesebb a jó szakmai vezető a szállodaiparban Magyarországon. Az, hogy annak az emberi vonásai is rendben legyenek, az még ritkább. Szerintem a 30 százalék majdhogynem azt gondolom, hogy egy egészen jó szám. Ez azt jelenti, hogy minden harmadik ilyen. Szerintem sokkal rosszabb a helyzet, különösen top felső vezetői szinten.

**Szerző:** Ön szerint mik a szálloda egyes részlegei közti legnagyobb különbségek a munkaerő és annak elégedettségi szempontjai, tulajdonságai között? Például egy recepciós milyen szempontok alapján és mennyire könnyen elégedett a munkahelyével, és mondjuk egy sales-es kolléga mennyire. Vannak-e különbségek?

**F.T.:** Szerintem az egy fontos dolog, hogy attól is függ, hogy ki milyen részleggel van közvetlen kapcsolatban. Tehát mondjuk egy recepciós elégedettsége nagyon gyenge szintre tud süllyedni, ha van egy nagyon gyenge housekeeping. Mert egyszerűen megőrjíti az egész napi munkájában, hogy úgy ő csinálná jól, de rá van utalva a másokra. Lehet ez F&B-vel is, hogy nagyon gyenge az operáció, a sales megőrül, mert nagyon szépen intézi a vendéget, de mindent elront az operáció. Tehát én azt gondolom, hogy kell egy általános, relatív magas szintű elégedettség és szakmaiság ahhoz, hogy utána mindenki elégedett tudjon lenni. Tehát ott szerintem a részlegek elképesztő módon egymásra vannak utalva, és abban a pillanatban, ha valamelyik elkezd ebből valahol kilógni, akkor az nagyon leviszi a többieknek az elégedettségi szintjét is. Ezért kell nagyon figyelni azokra a jelekre, hogy ha elkezd romlani például az F&B, vagy elkezd romlani egy műszak, hogy ez az egészre hatással van. Egyszerűen akadályozzák egymást a napi munkában. Tehát szerintem az

egymásrautaltság miatt lényeges, hogy a csapat egésze legyen elégedett. Ez nem jelenti azt, hogy minden egyes ember teljesen elégedett, de az általános elégedettségi szintnek magasnak kell.

**Szerző:** Hogyan látja a budapesti 4 és 5 csillagos szállodák esetén a munkavállalók szakmai minőségét?

**F.T.:** Én azt gondolom, hogy folyamatosan gyengül a szakmaiság, aminek több oka van. Az egyik az, hogy teljesen átalakult a szakma. Régen - egyébként nem teljesen jogosan, de - ez egy elit szakma volt, és irreálisan sok pénzt is kerestek benne emberek, ami nem teljesen volt valós. Szerintem a szakma most kezd oda alakulni, ahol például Amerikában már nagyon sok évtizede van, vagy Németországban és Európában más helyen. Egy szállodában van kettő, három vagy négy jól képzett, komolyabb szakember és a többiek pedig akár betanított munkás szerűek, akik jönnek-mennek, és erre kell optimalizálni a munkafolyamatot. Persze ez alól vannak kivételek. Egy top 5 csillagos szállodában lehet más a dolog, de általánosságban értem a 4 és 5 csillagosokra. Azt a fajta presztízsét elvesztette a szakma, és amennyi embert képeznek ma az egyetemeken, turisztikai szakon, ennyi vezetőre nincs szükség. Utána ez egy komoly csaldódást tud okozni, hogy én tanultam, van egy közgazdász diplomám, és én nem akarok egész életemben egy recepciósnak lenni. Régen voltak, akik egész életükben recepciósnak voltak, és nagyon jól megélték. Ez ma már megváltozott, és szerintem például a recepció egy ugródeszka. Tehát egy fiatalnak egy-két évig jó, majd utána a szakmán belül tud továbblépni, ha van esélye, vagy cégen belül, vagy cégen kívül. Vagy elmegy más szakmában dolgozni, ami felszívja ezt a típusú jól kommunikáló kollégát, akár customer care-rel foglalkozó vagy nagy multcégek, akár nagy ügyintézőközpontok. Tehát én azt hiszem, hogy ilyen szempontból a szakmaiság erősen legyengült. Ezzel olyan szinten szabad csak foglalkozni, hogy tényleg ezekre a dolgokra kell optimalizálni a munkafolyamatokat. Én visszaemlékszem arra, hogy már 20 évvel ezelőtt is a Marriottban olyan checklist-ek voltak egy átlag recepciósnál, hogy megvolt az a 10 dolog, mit kell válaszolnia. A tizenegyedik volt a „call the manager”. Tehát nem is kellett gondolkoznia rajta, hogy ő ezt meg tudja-e oldani, vagy nem tudja megoldani, de nem is szabadott megoldania. Szerintem jelenleg ebbe az irányba megy a szakma, ami persze a menedzsereknek fárasztó. Az is fárasztó, hogy betanítasz valakit és relatív nagy a fluktuáció, így hamar elmegy, de erre kell a betanítást is optimalizálni. Másképp és más szintig tanítunk ma be embereket. Nem szabad azzal foglalkozni, hogy milyen volt, csak azzal, hogy milyen és milyen lesz. Ezek alapján

kell a megfelelő irányba vinni a dolgokat. Ha szabad ilyet mondani, az átlag szakmai színvonal biztosan csökken.

**Szerző:** A munkaerő elégedettsége milyen mértékben és mennyire hat közvetlenül a vendéglégedettségre? Mennyire lehet ez hangsúlyos a munkáltató törekvéseinek szempontjából?

**F.T.:** Szerintem abszolút komoly összefüggés van a kettő között. Oda vissza, ami alatt azt értem, hogy előbb az oda van. Tehát szerintem, ha a munkavállaló jól érzi magát, az biztos, hogy jó a vendégnek. Önmagában attól, hogy a vendég jól érzi magát, nem biztos, hogy a munkavállaló jól fogja magát érezni. Szerintem innen indul ki az egész. Ha jó egy légkör, ahova belépek, egy étterem vagy szállodába, azt érzem, hogy ott nincs konfliktus az emberek között, jól érzik magukat. Ebből kifolyólag szerintem nagyon-nagyon komoly összefüggés van a kettő között. Én ennek maximális híve vagyok. Azért is kell, hogy jól érezze magát valaki a munkahelyén, mert ez kihat a vendégre is pozitívan.

**Szerző:** Hogyan látja a COVID a szállodák humánpolitikai helyzetére mért hatásait? Például a pandémia során tapasztalt trendeket, az újraindulás során és azután várható kilátásokat a munkavállalók mennyisége és minősége szempontjából.

**F.T.:** Azt gondolom, hogy a pandémia egyértelműen gyengítette a szállodaiparban a munkavállalói helyzetet. Részben egy komoly reputációs problémát élt át és él át jelenleg is a szakma. Nagyon sokan elfordultak a szakmától emiatt a komoly bizonytalanság miatt. Ha valakit már akár ma harmadszorra küldenek el munkahelyéről, azért az már komoly megélhetési bizonytalanságot tud okozni. Nagyon komoly negatív hatása volt szerintem középtávon mindenképpen a munkavállalói hatékonyságra is. Azt folyamatosan lehetett látni, hogy a pandémia után olyan volt, mint amikor egy élsportoló nem edzett hónapokig. Egyszerűen nem bírták felvenni a ritmust, nem tudták, hogy mit csináljanak, hogy induljanak el, le voltak lassulva. Talán ez egy picit már valamit javult, de összességében szerintem hosszú éveken keresztül fogjuk még a pandémiának ezt a típusú hatását érezni mind minőségben, mind mennyiségben.

**Szerző:** Hogyan látja Budapest szállodaipari fejlődésének lehetőségeit és trendjeit, a vendégek prioritásait például a négy és ötcillagos szegmensben? Mi a véleménye a digitalizációról, és mi lehet úgymond egy kitörési pont itt Budapesten egyes szállodák

szempontjából, mint például a Zöld Szálloda Díj, vagy egy kiváló concierge-szolgáltatás?

**F.T.:** Egy picit jövőbe kell látni, hogy mi fog történni. Én azt gondolom, hogy Budapestben nagyon erős potenciál van minden szempontból, úgy is, mint turisztikai desztináció, és ezen belül természetesen a szállodaiparnak is. Folyamatos fejlődésben vagyunk, és látszik, hogy még a pandémia se tudta ezt leállítani. Amibel hátrányban voltunk, hogy rengeteg 5 csillagos szálloda hiányzott Budapestről, most azok elkezdnek sorba nyílni. Az egy nagyon nagy kérdés, zárójelben, hogy ezek a típusú ötcsillagos vendégek vajon megtalálják-e a városban az ő igényüknek és pénztárcájuknak számító öt csillagos szolgáltatást is. Ebben most szkeptikus vagyok. Amit én tizenéve mondok, de lehet, hogy már húsz is: Egy európai komoly főváros komoly shopping nélkül nem tud működni. Maximálisan hozzátartozik a turizmushoz a kultúra, az éttermek, kávézók és a shopping. Ma Budapest szerintem a shoppingban a leggyengébb. Egyszerűen nem engedhetjük meg magunknak, hogy ne legyen legalább egy nagy, komoly luxus bevásárlóutcánk. Enélkül nagyon nehéz lesz. Látszik, hogy Prágától Bécsig ez nagyon fontos szempont. Béccsel szeretnénk mindig versenyezni, de ebből a szempontból nem, hogy versenyképesek nem vagyunk, hanem szerintem a kőkorszakban vagyunk hozzájuk képest. Ezen mindenképpen változtatni kell. Szerintem jók az új szállodák, amik jönnek folyamatosan, és nem félek attól, hogy a gyengék majd be fognak zárni. Az öregek, gyengék, el fognak hullani, ahol nem történik változás. Ebben nem látok különösebben nagy gondot. A turisztikai terméket kell nagyon felerősíteni valahogy. Ne bezárt, ne foltozott üzletek legyenek az egész városban mindenhol. Jelen pillanatban szerintem nagyon rosszat tett a COVID a város egész outfitjének. 2018-2019-ben fellendülés volt, abból az ívből most nagyon lefele tartunk. Persze ennek vannak politikai és egyéb vetületei is, de most egy fáradt irányban van szerintem a főváros. Ugyanakkor vannak azért pozitív dolgok, mert szerintem a Múzeumi Liget projekt például egyedülálló Európában. Egy nagyon különleges hely, ami ott elkezdett kialakulni, és most már nagyon jó állapotban van. Ez egy komoly turisztikai attrakció. Én azt gondolom, hogy a Dunában és az összes többi részben olyan potenciális lehetőségünk van, hogy egy gyémántbánya, csak el kéne kezdeni erősebben kiaknázni. Árban, mindenben nagy lehetőségek állnak a város előtt. Hogy ez fog-e sikerülni, azt nem tudom, de a lehetőség adott.

**Szerző:** És például a Zöld szálloda vagy az Öko-hotel lehet egy nagy húzóerő a vendég számára?

**F.T.:** Lehet bizonyos embereknek ez egy cél, hogy ezeket a szállodákat választja, de nagy húzóerőt nem látok, sőt, a következő években se látom még benne. Hogy egyszer így lesz, azt nem tudom megmondani, de ma még azt gondolom, még mindig marginális, aki ez alapján választja a szálláshelyt. Bár a fiatalabb korosztályban egyre több a környezettudatosság és a fenntarthatóság iránt jobban érdeklődő, mint az előző generációkban, de szerintem ez a jövő zenéje még. A digitalizációban pedig azt gondolom, hogy az látszódik, hogy bizonyos dolgok határt szabnak neki. Nem tud egyelőre abban a formában a szállodaiparban erősödni, mint ahogy más iparágakban. Ugyanakkor nekem megvan az a vízióm, hogy a jövőben valamikor lehet, hogy csak nagyon drága szállodákban lesz nagyon sok helyen élő munkaerő és a többi az pedig computerizált lesz. Csak akkor jön majd elő valaki, ha valami baj van, különben nem fogsz találkozni alapvetően emberekkel. Ezt inkább a három és alapvető négy csillag esetén gondolom. Az erősebb négy csillagosok és öt csillagosok esetén még meg tud maradni tovább az élő munkaerő, ha ezt a vendég igényli és megfizeti, mert közben ez sok pénzbe is fog kerülni.

**Szerző:** És gondolom akkor ez is át fogja alakítani a humánpolitikai helyzetet.

**F.T.:** Egészen biztosan.

Az interjú véget ért.

## **M4. A Baldauf Csabával készített interjú jegyzőkönyve**

Készítés dátuma: 2024.05.13.

Készítés helyszíne: telefonos interjú

Jelen vannak: Sikó Botond (továbbiakban: Szerző), Baldauf Csaba (továbbiakban: B.Cs.)

**Szerző:** Milyen egyéni eszközök használhatók a munkavállalók, dolgozók elégedettségének, elkötelezettségének és motivációjának kialakítására, növelésére és fenntartására, nemcsak az anyagi juttatásokat tekintve. Mennyire lehet őket aktívan bevonni az esetleges döntésekbe? Milyen kommunikációs eszközök vannak, milyen csatornák a vezetőség és a munkavállalók közt?

**B.Cs.:** Nézzük egyszer a motivációs csomagot, gondolva itt az anyagiakon túlmutató juttatásokban. Egyrészt az egyes területek és a szálloda is készít egy üzleti tervet, ahol bizonyos minőségi, fejlesztési célokat és mennyiségi adatokat foglalnak össze. Erről a területi vezetők havi szintű riportot készítenek, melyben számos feladat havi szintre le is van bontva. Ennek a céltervnek a teljesülése kiegészül a vendégvélemények súlyozott átlagával, amit több csatornán nézünk: a legerősebb a vendégkérdőívünk, de ezen kívül az online csatornák visszajelzéseit, átlagait is nézzük területspecifikusan. Itt vannak mérések pozitív vagy negatív irányban, tehát ezeknek egy súlyozott átlagát elemezzük fél évkor és év végén. Ezekhez hozzárendelünk bizonyos pénzügyi ösztönzőket is, ami már egy jelentős összeg is lehet. Ez egy dolgozó esetében két teljes havibért jelentett. Ezen felül bevezettünk egy nyári csúcsidős pluszprémiumot, tehát ha a dolgozó három hónapot nem betegeskedik, hanem ténylegesen dolgozik, akkor arra is jár külön juttatás. A káféterében van SZÉP kártya, és alapvetően rengeteg apróságot próbálunk bevezetni, például mint családbarát szálloda, nyilván szeretnénk családbarát munkahely is lenni. A rugalmasság a munkaidőben, részmunkaidő, munkaidő beosztás különös tekintettel az anyukákra, amit nagyon próbálunk támogatni. Lehetőséget biztosítunk iskolai szünetekben, házon belüli gyerektáborra, óvodai felügyeletre, ezeket már mondhatni standard módon nyújtjuk. Volt olyan időszak, amikor dolgozóink 25 gyereke vett részt nyári táborban, ahol étkezést biztosítottunk, és szórakoztattuk őket egy héten keresztül. Nem tudjuk az egész nyáron biztosítani, de amennyire lehet, megteesszük.

Számos további esetben, például ha baba születik, ha esküvő van, mindenben próbálunk segíteni. Ezen kívül a szállodai szolgáltatásokat is biztosítjuk a dolgozóknak, ingyen vagy minimális térítés ellenében. Például a fitneszterem használata, uszoda használata, ezeket ingyen biztosítjuk. Tehát így áll össze egy nagy csomag, és most egy részét mondtam csak el. Inflációt figyelembe véve is próbálunk segíteni, van egy keret, amiből jutalmazzuk a dolgozókat. Szóval van anyagi ösztönző is, és minden más.

**Szerző:** Milyen kommunikációs eszközök vannak a vezetőség és a munkavállalók között?

**B.Cs.:** Minden egyes területnek van egy önálló Facebook csoportja, plusz van egy szállodai nagy, ahol az összes dolgozó bent van, kötelező bejelentkezni, és ezen keresztül folyamatos a kommunikáció. Ez a Covid-időszak alatt nagyon fontos volt. Most is, én is rendszeresen küldök üzeneteket, havonta értékeljük a vendégértékeléseket, sokat van motiválás, vagy egy kis biztatás. Közös születésnap köszöntések két hetente vannak, melyeken a dolgozókat ünnepeljük. Létezik egy dolgozói újság, amit évente kétszer jelentetünk meg, az év első és a második félévben. Ez egyértelmű kommunikációs eszköz, fotókkal, eseményekkel, egy nagyon jó újság. Ezt már több mint másfél évtizede csináljuk, és mindig várják a dolgozók, szeretik. Én pedig minden egyes dolgozóval próbálok személyesen is találkozni évente háromszor. Ez elég sok idő, de fontos, hogy személyesen halljanak tőlem is.

**Szerző:** És általánosságban, hogyan lehet egy szállodában megnyerni és megtartani a jó munkaerőt? Ez mennyire nehéz feladat regionálisan nézve az Önök régiójában?

**B.Cs.:** A szűkebb régióból próbáljuk megszerezni a munkavállalókat, tehát nagyon fontos, hogy milyen véleményük van rólunk, mint munkáltatóról a környéken, hogy tartanak minket számon. Alapvetően megbízható munkáltatónak tartanak minket, de mindenkinek megfelelni nem lehet. Figyelünk, hogy segítsük a dolgozókat, és sok új munkaerőt a dolgozóink ajánlása alapján szerzünk. Egy megüresedett pozíciót először a dolgozóink csoportjában tesszük közzé, mert ha valakinek van egy ismerőse, az jobb, mint egy idegen. Ezt is premizáljuk, ha az ajánlott dolgozó három hónap próbaidő után marad. A bérek meghatározóak, első körben ezek alapján választanak a munkavállalók. Itt próbálunk a régióban versenyképes, hasonló vagy jobb béreket fizetni. Most épül egy dolgozói szállóépület is, ami remélhetőleg megkönnyíti a



toborzást. Ez egy komplex feladat, mert nem csak a szakmai tudás fontos, hanem a hozzáállás és a kommunikáció is.

**Szerző:** A közvetlen felettes szerepére vonatkozik a következő kérdés. Hogyan látja, hogy a közvetlen felettes mennyire alakítja a munkavállalói elégedettséget? A kutatásom szerint 30% mondja csak azt, hogy felettese jó szakmai és humánpolitikai vezető is. Ön hogyan látja ezt a kérdést?

**B.Cs.:** 90%-ban a közvetlen felettes meghatározó. A fluktuáció nagyban függ az adott terület vezetőjétől. Annyi feltételnek kell megfelelni, hogy területi vezetőként nagyon nehéz, mert egy komplex feladatot kell ellátni. A HR kiemelt fontosságú, és sokszor mondom, hogy először emberként kell megfelelni, és utána jön minden más. A különböző generációk közötti feszültségek kezelése is fontos. Ez egy nagyon komplex feladat.

**Szerző:** Ez részben összefügg az eddigiekkel. Hogyan látja a munkavállalók szakmai minőségét az Ön szállodájában vagy régiójában?

**B.Cs.:** Egyre gyengébb a minőség, ami nem jó.

**Szerző:** Ön szerint a munkaerő elégedettsége milyen mértékben hat közvetlenül a vendég elégedettségére? Mennyire fontos ez a munkáltató szempontjából?

**B.Cs.:** Elégedett munkavállalók nélkül nem lehet jó szolgáltatást nyújtani. Az én filozófiám, hogy amit csinálunk, az nem úrtudomány, de fontos, hogy a vendégek elégedettek legyenek. Az alapvető emberi gesztusok, tiszta ruházat, mosolygás, vendégfelé fordulás fontos. Az, hogy hogyan kezeljük a vendégeket, nagyon fontos, és ezt a kollégáknak is tudniuk kell. A vendégek elvárásai magasak, de apró gesztusokkal el lehet érni, hogy elégedettek legyenek.

**Szerző:** Most, hogy túl vagyunk a COVID-on, milyen trendek és kihívások jelentkeztek a munkavállalók mennyiségében és minőségében?

**B.Cs.:** A munkaerő helyzete nehéz, kevésbé minőségi a választék. Az új beruházások még tovább bonyolítják a piacot. A pandémia miatt a vendégek is frusztráltabbak, és új kihívások jelentkeztek, például konfliktusok a vendégek között. Erre is fel kell készülni.

**Szerző:** Mi a véleménye a digitalizációról? Milyen kitörési pontokat lát a régiójában?

**B.Cs.:** A digitalizáció fontos, különösen az adatkezelés és a marketing területén. A dolgozók képzése és a minőségbiztosítás szempontjából is lehetőséget látok benne. Az adatgyűjtés és elemzés kulcsfontosságú a megfelelő szolgáltatási minőség biztosításához. Kevésbé fontos az online check-in, de az emberi kapcsolatok és az ismeretátadás terén nagy lehetőségeket tartogat véleményem szerint.

Az interjú véget ért.

## **M5. A Márics Józseffel készített interjú jegyzőkönyve**

Készítés dátuma: 2024.06.25.

Készítés helyszíne: email útján

### **1. Munkavállalói elégedettség, elkötelezettség és motiváció növelésének eszközei**

#### Egyéni eszközök:

- Rugalmasság és munka-magánélet egyensúly: Home office lehetőségek, rugalmas munkaidő.
- Személyes fejlődés és képzés: Tréningek, tanfolyamok, karriertervezés.
- Elismerés és elismerési programok: Azonnali és rendszeres visszajelzés, employee of the month díjak.
- Egészség és jóllét programok: Sportolási lehetőségek, egészségbiztosítás, stresszkezelő programok.
- Közösségi események: Csapatépítő programok, közös vacsorák, céges kirándulások.

#### Döntéshozatalba való bevonás:

- Rendszeres visszajelzés kérése: Kérdőívek, fókuszcsoportok, nyílt ajtó politika.
- Csapatmunkák és projektcsoporthoz: Munkavállalók bevonása projektekre, ahol döntési jogkörük van.
- Ötletláda: Munkavállalók ötleteinek gyűjtése és megvalósítása.

#### Kommunikációs eszközök:

- Digitális platformok: Intranet, céges chat alkalmazások (pl. Slack, Microsoft Teams).
- Hírlevelek és belső magazinok: Rendszeres információmegosztás.
- Közvetlen megbeszélések: Rendszeres egyéni és csoportos megbeszélések.

### **2. Gyakorlati kivitelezés hazánkban és a Hotel Divinus-ban**

Hazai gyakorlatban változó mértékben alkalmazzák ezeket az eszközöket. A Hotel Divinus specifikusan törekszik a modern HR megoldások alkalmazására, azonban a megvalósítás hatékonysága az egyes vezetők hozzáállásától is függ.

### **3. Vonzó munkahely kialakítása szállodában**

- Versenyképes bérezés és juttatások: Alapvető, de nem kizárólagos motiváló tényező.
- Karrierlehetőségek és fejlődés: Képzési programok, előléptetési lehetőségek.
- Kellemes munkakörnyezet: Jó infrastruktúra, barátságos és támogató közösség.
- Munka-magánélet egyensúly: Rugalmas munkaidő és szabadságok.
- Értékelés és visszajelzés: Pozitív visszajelzések, konstruktív kritikák.

Az utóbbi nehézsége a folyamatos piaci változásokban rejlik, valamint abban, hogy a versenytársak is igyekeznek elcsábítani a jól képzett munkavállalókat.

### **4. Közvetlen felettes szerepe**

A közvetlen felettesek kulcsszerepet játszanak a munkavállalói elégedettségben. A szakma egyre inkább felismeri ennek fontosságát, de a gyakorlati megvalósítás változó. A felmérések szerint az ideális közvetlen felettes ritka, mivel csak 30%-uk rendelkezik mind szakmai, mind humánpolitikai vezetői készségekkel.

### **5. Munkavállalók szakmai minősége**

Regionálisan és a Hotel Divinus-ban is változó, de általában elmondható, hogy a szakképzett munkaerő aránya növekszik. A folyamatos képzések és a minőségi munkakörülmények javíthatják a szakmai színvonalat.

### **6. Munkaerő elégedettsége és vendéglégedettség**

Közvetlen összefüggés van a két tényező között. Elégedett munkavállalók jobb szolgáltatást nyújtanak, ami növeli a vendéglégedettséget. Ezért érdemes a munkáltatónak nagy hangsúlyt fektetnie a munkaerő elégedettségére.

### **7. COVID-19 hatásai a szállodák humánpolitikájára**

A pandémia jelentős hatással volt a szállodákra: munkaerő-leépítések, csökkentett munkaidő, új munkaformák bevezetése.

Az újraindulás óta növekvő a munkaerőigény, de nehézségek vannak a megfelelő minőségű és mennyiségű munkaerő megtalálásában.

## **8. Regionális szállodaipar fejlődési lehetőségei és trendjei**

A vendégek prioritásai közé tartoznak a fenntarthatóság, a digitális szolgáltatások és a magas színvonalú szolgáltatások. A Hotel Divinus kitörési pontjai lehetnek a Zöld Szálloda Díj, illetve kiváló concierge-szolgáltatások, amelyek növelhetik a vendégelégedettséget és a versenyképességet. A digitalizáció folyamatos fejlődést hozhat, például online check-in, digitális szobaszolgáltatások stb.

Ezek a stratégiák és megközelítések segíthetnek abban, hogy a Hotel Divinus nemcsak vonzó munkahely legyen, hanem kiváló vendégélményt is nyújtson.

Az interjú véget ért.

## **M6. A Parti Jánossal készített interjú jegyzőkönyve**

Készítés dátuma: 2024.08.06.

Készítés helyszíne: telefonos interjú

Jelen vannak: Sikó Botond (továbbiakban: Szerző), Parti János (továbbiakban: P.J.)

**Szerző:** Örülnék bármilyen információnak és bármilyen látásmódnak, mert tudom, hogy a Marriottnál szerzett tapasztalatai révén sok külföldi sztenderdet és gyakorlatot ismer, emellett a magyar helyzetet, a humánerőforrás és az iparági trendek alakulását is. Az ilyen kontraszt és összehasonlítás számomra rendkívül értékes lenne.

Milyen eszközök használhatóak a munkavállalók motiválása, ösztönzése, megtartása céljából? Mennyire lehet őket aktívan bevonni a döntésekbe? Milyen kommunikációs eszközök és csatornák állnak rendelkezésre?

**P.J.:** A juttatási csomag a Marriottnál úgy néz ki, hogy van egy alapfizetés, és van egy kiterjedt juttatási lista, amit rendszeresen megosztunk a munkavállalókkal. Az elemek között vannak nyilvánvalóak, mint például a személyzeti étkezés, és olyanok is, amelyek nem annyira ismertek, mint például a közlekedési támogatás vagy a dolgozói tortavásárlási- vagy szállásdíj-kedvezmény. A dolgozói elégedettséget rendszeresen mérjük a szállodában. Van ennek egy rendszere, amely online formában történik. Azoknak a munkavállalóknak, akik nem rendelkeznek online eléréssel, segítünk a kitöltésben, hogy ne legyen probléma a számítógép kezelésében. Az elégedettséget tavaly évente egyszer mértük, de idén már négyszer mértük. Minden részlegnél van egy úgynevezett Engagement Champion, aki a dolgozói elégedettségért felelős. Ez a személy segíti a részlegvezetőt a HR-rel együtt az akciótervek kidolgozásában, hogy az elégedettségi mutatók javuljanak. Az eredmények teljesen transzparenssek, tehát mindenki látja a szálloda szintű eredményeket, a részleg szintű eredményeket pedig a részlegvezetők. Az eredményeket kommunikáljuk, és folyamatosan tájékoztatjuk a dolgozókat az akciótervek megvalósításáról.

**Szerző:** És ezek a törekvések mennyire valósulnak meg a gyakorlatban?

**P.J.:** Általában mindenhol megvalósulnak. A HR-vezető felügyeli a folyamatokat, és minden szállodában hasonló mutatók alapján dolgozunk Budapesten is. Az akcióterveket ugyanúgy kell elkészíteni minden részlegnél, hogy az akciótervek teljesüljenek.

**Szerző:** Hogyan lehet egy szálloda vonzó a munkaerőpiacon? Hogyan lehet sikeresen megtartani a jó munkavállalókat?

**P.J.:** Másképp kell megközelíteni azokat a munkavállalókat, akik közvetlen kapcsolatban állnak a vendégekkel, mint azokat, akik a háttérben dolgoznak. Az elégedettség kulcsa a megfelelő szervezethez és a profi munkakörnyezethez, mert ha a dolgozó nem tud azonosulni a céggel, akkor elveszítjük. Ez lehet részlegszintű és szállodaszintű jelenség is. Egy szállodában minden mindennel összefügg, ha az egyik részleg nem működik jól, akkor ez általában plusz terhet, plusz feszültséget rak más részlegekre. Ezért is véleményem szerint az egyik legmotiválóbb tényező egy munkavállaló részére, ha azt látja maga körül, hogy jól szervezett és profi munka zajlik.

Természetesen az összes további motiváció eszköz fontos, viszont az én tapasztalatom az, hogy nagyon sok múlik a kiválasztáson. A fiatalabb generációk egyre inkább külső motivációt és visszacsatolást várnak, nem pedig belső motivációt. Ezért fontos, hogy folyamatos külső inspirációt biztosítsunk nekik. Ezt a tényezőt érdemes figyelmevenni, és a külső inspirációs eszközöket lehetőségek szerint növelni és jól megválasztani. A Marriottnál van erre egy rendszer, amely lehetővé teszi, hogy a dolgozók kis sikereket érjenek el, és ezekért anyagi vagy tárgyi elismerést kapjanak.

A fiatal korosztálynál tehát véleményem szerint kiemelten fontos a dicséret és a pozitív külső visszacsatolás szerepe, mely egyben egy nagyon nehéz feladat is.

**Szerző:** Hogyan látja a közvetlen felettes, mint a munkavállalói elégedettség fő alakítójának szerepét?

**P.J.:** Egyértelműen a munkavállalói elégedettség első számú fő alakítójának a közvetlen felettest gondolom. Amikor a dolgozói elégedettség felmérése zajlik, általában külön kérdés vonatkozik a közvetlen vezető megítélésére, a felsővezetésre általánosságban reflektáló kérdéseken felül. Azt hiszem, hogy a munkavállaló egyik természetes motivációja, hogy szeretné elégedetté tenni a főnökét. Azt, hogy a vezető erre hogyan reagál, és hogy inspirálja a körülötte lévőket, ez kulcsfontosságú.

**Szerző:** Hogyan értékeli a munkavállalók elégedettségét és az aktuális humánpolitikai helyzetet?

**P.J.:** A COVID-járvány hatására az alapvető hiány szinte minden területen érezhető. A vezetői pozíciókban is hiány van. Emiatt érezhető egy nyomás, hogy szakemberek minél hamarabb kerüljenek vezető beosztásba. Sokszor ilyenkor még nincsenek meg az ahhoz szükséges képességek, hogy a kolléga hatékonyan és megfelelően tudja vezetni a csapatot.

A dolgozók gyakran szubjektív vélemények alapján ítélik meg a vezetőiket, nem pedig racionális mérőszámok szerint. A munkavállalók elégedettsége összefügg a vezetők teljesítményével is.

**Szerző:** Hogy látja a munkavállalók szakmai minőségét?

**P.J.:** A szakmai minőség gyengébb, mint korábban volt, és a megfelelő munkaerő megtalálása is nehézségekbe ütközik. Ezen felül munkaerőhiány van szinte minden területen.

**Szerző:** A munkaerő elégedettsége hogyan hat a vendéglégedettségre?

**P.J.:** Ha a munkaerő elégedett, az pozitív hatással van a vendégek elégedettségére is, de a megfelelő tréningek is elengedhetetlenek. A vendégélmény akkor lesz tökéletes, ha megfelelően képzett emberek megfelelő helyen dolgoznak, és megfelelően szolgálják ki a vendégeket. Viszont, ha egy akár jól képzett munkavállaló elégedetlen, motiválatlan, az a vendégnek rögtön feltűnik, és negatívan hat az élményére.

**Szerző:** Hogyan befolyásolja a COVID a szállodák helyzetét?

**P.J.:** Egyre nehezebb megfelelő munkaerőt találni, és a COVID-járvány hatása hosszú távon is érezhető lesz. Az összes szálloda óriási hatékonysági présben van, és az elszabaduló bérek Budapesten nehéz helyzetbe hozzák a szállodavállalatokat. A régióban a szállodák versenyképessége is kérdéses.

**Szerző:** Hogyan látja a regionális szállodaipar fejlődésének lehetőségeit és trendjeit? Mi a véleménye a digitalizációról?

**P.J.:** Amikor anno megépült a mai InterContinental helyén a Forum Hotel, és a Sofitel helyén a Hyatt, 700 körüli új szobával bővült a város kapacitása. Senki se tudta akkoriban elképzelni, hogy lesz Budapesten annyi vendég, hogy ezt a két szállodát profitábilisan lehessen üzemeltetni. Eltelt azóta pár évtized, és látjuk az akkoriban még távoli jövőnek és elképzelhetetlennek tűnő folyamatokat. Most is hasonlót élünk át. A



jelenleg újonnan nyíló, vagy a közelmúltban megnyílt szállodák lehet, hogy jelenleg küszködnek, de a befektetők évtizedekre előre gondolkodnak, és tudják azt, hogy Budapest turizmusa tovább fog fejlődni, és ezek a szállodák is kimagasló eredményeket fognak elérni hosszútávon.

A digitalizáció és a mesterséges intelligencia egyre fontosabbak, de a személyes kapcsolatok továbbra is elengedhetetlenek. A vendégek elvárják a személyre szabott szolgáltatást, ami a magasabb színvonalú szállodákban különösen fontos.

Az interjú véget ért.

## **M7. A Varga Csabával készített interjú jegyzőkönyve**

Készítés dátuma: 2024.08.07.

Készítés helyszíne: Danubius Hotels Group Székház, Budapest

Jelen vannak: Sikó Botond (továbbiakban: Szerző), Varga Csaba (továbbiakban: V.Cs.)

**Szerző:** Az első kérdés az, hogy hogyan lehet a munkavállalókat motiválni, hogyan lehet őket akár megtartani, illetve vonzani. Nem csak az anyagi juttatásokat tekintve, hanem hogyan lehet kommunikálni velük, és figyelembe venni az új trendeket, bevonva őket a döntésekbe aktívan vagy akár passzívan is.

**V.Cs.:** Az elején szeretnék egy kicsit belemenni a definíciókba, mert elégedettségéről, elkötelezettségről és motivációról beszélünk, és szerintem fontos tisztázni ezeket. Az elégedettség az én szememben arról szól, hogy vannak olyan alapvető elemei a munkavállalók munkahelyi környezetének, amelyek megléte vagy hiánya elégedettséget vagy elégedetlenséget okoz. Ez nem az elkötelezettség. Az elkötelezettség ennél több. Nyilván elégedetlen ember nehezebben lesz elkötelezett, de az elkötelezettség nem csak arról szól, hogy jól érzem magam a munkahelyemen. Az elkötelezettség az, hogy azonosulni tudok legalább részben a vállalat céljaival, a vállalat által közvetített értékekkel és azokkal az alapüzenetekkel, amiket akár kifelé, a fogyasztók felé brandként kommunikálunk, akár befelé, például a vállalat etikai kódexével vagy a fenntarthatósági programjával kapcsolatban. Szóval az elkötelezettség több, mint az elégedettség; nem csak arról szól, hogy jól vagyok itt, hanem hogy azonosulni tudok vele, és esetleg a promóterévé válok a munkáltatónak. Az elégedettséghez még egy fontos dolgot hozzátennék. Van az elégedetlenség hiánya, ami például megmutatkozik abban, hogy a munkavállalók nem elégedetlenek azzal, hogy milyen a személyzeti étkezés. A személyzeti étkezés, meg a munkabér olyan dolgok, amikkel vagy elégedetlen az ember, vagy nem. De ha nem elégedetlenek, az nem azt jelenti, hogy elégedettek, hanem csak annyit, hogy nem hiányzik nekik. Ez nem ugyanaz, mint az elégedettség. Az elégedettséghez el kell jutni, de az elégedetlenség hiánya már egy másik lépcső. Ha megnézzük, hogyan működik egy munkavállalónál az elkötelezettségig vezető út az elégedetlenségtől, akkor látjuk, hogy ezek egymásra épülnek. Vannak a legalapvetőbb dolgok, mint a fizetés, az étel. Ezek azok a szintek, ahol el kell érni az elégedetlenség hiányát. Ha ezt nem érjük el, akkor

előbb-utóbb elveszítjük az embereket. A következő szintek, amelyek erre épülnek, vezethetnek az elégedettséghez. Például, amit mi nagyon fontosnak tartunk itt a Danubiusnál, az a munkavállalók döntésekre való bevonása. A döntésekre való bevonás nem demokrácia. Véleményem szerint a munkahely nem tud demokratikusan működni. Viszont fontos, hogy még ha nem is tudnak demokratikusan működni, a munkavállalók részt vehessenek a döntések előkészítésében. A végső döntés joga és felelőssége a döntéshozóé, de fontos, hogy a célokat megértsék a munkavállalók is. Miért cseréljük le az eddigi textíliáinkat? Miért alakítjuk át az adott szállodát? Fontos, hogy ezek a célkitűzések világosak legyenek a munkatársak számára, és lebontva, akár személyes célokra, világosan kommunikálva legyenek. Ezeket a célokat a közvetlen felettesnek kell kitűznie, teljesítményértékeléssel és visszajelzésekkel együtt. A visszajelzés kultúrája is fontos – hogy adjunk visszajelzést lefelé, oldalra és felfelé. Ez segíti az elégedettséget, elkötelezettséget, motivációt. Az embereknek tudniuk kell, miért hozzuk meg a döntéseinket, és rendszeres visszajelzéseket kell kapniuk a működésükről. A motiváció egy másik dolog. A motiváció az már egy belső késztetés. Motiválni valakit anélkül, hogy ő is akarná, nem lehet. Az elégedettségért tehetünk, elvárhatja, hogy tegyünk érte, de a motiváció a munkavállalótól is függ. Én azt gondolom, ha valaki utálja, amit csinál, nem motivációra van szüksége, hanem bátorságra a váltáshoz. A motiváció arra kell, hogy a további minőségi teljesítmény fenntartása érdekében találjuk meg, mi motiválja. A motivációval kapcsolatban fontos, hogy ne csak egy kvantitatív kérdésként kezeljük, ami a profitról, a költségek csökkentéséről szól, hanem mint egy kvalitatív kérdés, ami a teljesítmény minőségéről szól. Amire fókuszálunk itt a Danubiusnál, az, hogy hogyan tud valaki jobban teljesíteni, miből szerez inspirációt. A motiváció nem csak a munkahelyen értelmezhető, hanem az egész életére hatással van. Az élet teljes képét kell látni, hogy motivált vagy nem motivált a munkahelyen, és ebbe beletartozik az egészsége, családja, baráti kapcsolatai. A motiváció nem keverhető az ambícióval. Az ambíció arról szól, hogy valaki karriert épít, előbbre lép, és ezzel foglalkozni kell, de óvatosan. A motiváció és az ambíció nem ugyanaz. A kommunikáció egy esszenciális része annak, hogy a munkavállaló elkötelezett és motivált legyen. Fontos, hogy a kommunikáció minőségi legyen, és legyenek fórumok, ahol az információ rendezett módon átmegy. Nálunk a Danubiusnál van egy intranet felület, ahol folyamatosan tájékoztatjuk a munkatársakat a vállalati történésekről. Vannak fórumok, csoportok, ahol információkat osztanak meg egymás között. Fontos, hogy ezek interaktívak legyenek. Mindezek meghatározzák, hogyan működik a kommunikáció. Ez a legjobb

minőségű kommunikáció és szükség van arra, hogy interaktív legyen, és az emberek visszajelzést kapjanak. Szerintem egy kis családi vállalkozásnál mindezt másképp kell megoldani, de az alapfogalmak nem változnak. Pont azt gondolom, hogy egy kis panzió működtetése kapcsán ugyanazokat a célkitűzéseket kell alkalmazni mind a kommunikációról, a motivációról, az elégedettségéről.

**Szerző:** Említette, hogy a Danubiusnál ezek hogyan működnek, és hogy valósulnak meg. Mennyire valósulnak meg a hazai gyakorlatban? Véleménye szerint ez működik, ahogy kellene?

**V.Cs.:** Szerintem önmagában az, hogy a dolgok működnek-e, vagy nem, az a People Management fontosságán múlik, és szerintem ez nem csak iparági kérdés. Ez inkább tulajdonosi és vezetői akarat kérdése. Ebben a tekintetben léteznek nagyon sikeres magyar vállalatok, amelyek kevesebb figyelmet fordítanak a People Management-re, mint mondjuk a Danubius. De ettől még sikeresek. Rövid távon biztos, hogy lesz ebből bajuk, mert teljesen mindegy, hogy egy termelő céget működtetsz, vagy szolgáltatást csinálsz, a kérdések ugyanolyan fontosak. A szállodaiiparban, a turizmusban azt gondolom, hogy a vezetők többsége felismerte ennek a szükségességét, de talán túl későn. Ez a felismerés valójában valahol a 2015–2017-es években kezdődött, amikor rohamosan elkezdett csökkenni a munkaerőpiaci kínálat. Akkor kezdődött az a gondolkodás, hogy majdnem ugyanannyit, ha nem többet kell harcolni a dolgozó megszerzéséért, mint a vendég megszerzéséért. Sőt, 2018–19-ben könnyebben találtunk vendégeket, mint pincéreket. Ez a kényszer nagyon erősen hatott minden szervezetre, a kisvállalkozásokra és a nagyokra is, és ott merült fel először, hogy milyen módszerekkel és eszközökkel lehet megszerezni és megtartani az embereket. Aztán jött a COVID, egy hatalmas visszaesés. Érdekes módon, a COVID utáni visszaépülés nem azt hozta, hogy van egy nagy munkaerőbőség, hanem azt tapasztaltuk, hogy a munkaerőprobléma mégis generális. Ez a felismerés elvitt odáig, hogy egyre többször hallottam, ha nem is így megfogalmazva, de a megtartás az új toborzás. Nyilván azoknál a vállalatoknál, ahol mondjuk szállodaláncok működnek, más a helyzet, hiszen ezt készen kapják. Ha úgy tetszik, ez része a franchise- vagy menedzsmentszerződésnek. Ők ebből a szempontból előnyösebb helyzetben vannak. Lehet, hogy csak néhány szálloda van Magyarországon, mint például a Marriott, de a Marriott Management Akadémiájára be lehet jutni Budapestről is akadály nélkül. És ugyanazok a felületek és csatornák, amik a kommunikációban megvannak, és azok a gyakorlatok, amik a teljesítményértékelésre, célkitűzésre, motiválásra vonatkoznak,

ezek készen vannak. Nyilván sokkal nehezebb helyzetben vannak azok a vállalkozások, ahol nincs meg ez a lehetőség, mint a Danubiusnak. Az dönti el a People Management minőségét, hogy az első számú vezető milyen szemlélettel működik. Nem lehet lojális vendégkört építeni lojális dolgozók nélkül. Sok cég nem ismerte fel ezt, és átjáróházzá vált a szervezet, ahol háromhavonta cserélődik a személyzet.

**Szerző:** Hogyan lehet az egyszer vonzó munkahely, és hogyan lehet megtartani a jó munkaerőt, és mennyire nehéz feladat az utóbbi?

**V.Cs.:** Annak idején egy kolléganőm jött azzal, hogy indítsuk el a családbarát munkahely pályázatot, és én azt mondtam, hogy lehet, hogy el tudnánk indulni rajta, lehet, hogy még valamit meg is nyernénk, de ha valamit nem tudok elmondani, az az, hogy a vendéglátóipar családbarát. Nem tudom ígérni, hogy kiszámítható, jól tervezhető életet kínálunk, mert soha nem tudhatod, hogy vasárnap be kell ugranod a szállodába, ha épp szabadnapos vagy, mert van egy helyzet, amiben ott kell lenned. A szállodaipar vonzó munkahely, de csak a potenciális munkavállalók egy része számára. Azok számára vonzó, akik szeretik a pezsgést, a változatosságot, a sokszínűséget, a sok nyelvűséget, az állandóan változó helyzeteket, a folyamatos változások kezelését. Azoknak, akik szeretnek így élni, vonzó lehet ez az iparág, de ez önmagában nem elég. Megszerezni a munkavállalókat: ne legyenek illúzióink, az anyagi csomag messze az első helyen van. Sokat léptünk előre abban, hogy a törvényes foglalkoztatás ma már a vállalkozások döntő részében nem kérdés. Alkalmazzuk az eszközöket, mint a kafetéria, személyzeti étkezés, üdülési lehetőség. Fontos figyelni arra, hogy nem csak iparágon belül, egymással versenyzünk. A COVID hozta a felismerést, hogy más ágazatokkal is versenyzünk. Kiskereskedelem, építőipar, SSC-irodaházak: fontos, hogy ezekkel is lépést tartsunk. A Danubiusnál évekket ezelőtt kialakítottuk a besorolási rendszert, alkalmazzuk a bérsáv-gondolkodást, és fél évente frissítjük a benchmark adatokkal a bérsávokat. Egy kis cég ezt nem tudja megcsinálni, de a gondolkodás, hogy ezt felismerjük, fontos előrelépés. A megtartás: pont azok a dolgok a legfontosabbak, amikről beszéltünk. A Danubiusnál, ami segíti a megtartást, például az, hogy kollektív szerződés van, ami biztonságot nyújt. Van egy etikai kódex, amely kizárja a munkavállalókkal szembeni visszaéléseket. Bejelentő vonal, orvosi szűrővizsgálatok, mentális egészségi program: ezek azok a dolgok, amelyek keretet adnak, hogy a munkavállalók érezzék, fontosak. A megtartás kulcsa, hogy fontosnak érezzék magukat. Ha úgy érzem, hogy foglalkoznak velem, az egészségemmel, a problémáimmal, akkor megtartásról beszélhetünk. Ha van

lehetőségem fejlődni, előre lépni, akkor motiválnak érzem magam. A home office egy kicsit ellentmondásos kérdéskör. A mosogatást nem lehet home office -ban elvégezni, a vendéget nem lehet home office-ban becsekkolni, de van egy sor támogató funkció, ami igenis működhet otthonról. A szabályzatunk engedi a munkaidő 40%-ának távmunkában történő elvégzését, ami hatalmas versenyelőnyt jelent. Egy fiatal anyukának pénzt ér, hogy pénteken otthon dolgozhat. A fiatalabb generációknak fontosabb a rugalmasság, mint a korábbi generációknak. Az ambíció kérdésével is foglalkozni kell, de óvatosan. Nagyon óvatosnak kell lenni, mert a motiváció és az elkötelezettség nem általános recept. Időről időre változnak az elvárások. Nagyon fontos látni, hogy ez generációnként változik. Rendszereket lehet alkotni, de végső soron a közvetlen felettes magatartása a kulcs. Az, hogy egy front office menedzser hogyan érzi magát, 99%-ban a szállodaigazgatón múlik. A munkavállaló munkát választ, nem munkahelyet, és ha felmond, akkor egy rossz főnököt hagy ott.

**Szerző:** Egyben át is jutottunk a következő témára, ami pont a főnök, a közvetlen felettes szerepe.

**V.Cs.:** Tizenvalahány évvel ezelőtt hoztunk létre egy Katedra nevű képzési programot. Ez egy vezetőképző program, amiben a részlegvezetőtől felfelé mindenkinek részt kell vennie. Ez egy többhetes, több modulból álló fejlesztési program, amit direkt fejlesztési programnak hívunk, mert ez nem csak tréning, nem csak workshop, hanem egy komplex fejlesztési program. A modulok közötti időszakokban házi feladatok vannak, célfeladatok, amiket el kell végezni, és ezeket az egyéni vezetővel közösen kell megcsinálni. Minden modul az elkészített munkák bemutatásával és értékelésével kezdődik. A fókusz olyan vezetői készségekre irányul, mint a motiválás, kommunikáció, visszajelzés kultúrája, célkitűzés, delegálás, prezentáció, azok a vezetői eszközök, amiket a legfontosabbnak tartunk. Az előbb említettem, hogy a közvetlen vezető minősége meghatározza, mi történik a munkavállalóval, és a megtartás szempontjából ez lényeges. A HR-nek az a dolga, hogy biztosítsa, hogy a vezetőknek meglegyenek az eszközök, a keretek, ahol ezek szabályozott formában működni tudnak. Nem tudjuk helyettük elkötelezetté tenni a munkatársakat, motiválni őket. A HR nem tudja helyettük megtenni, hogy elkötelezetté tegye a portásokat, motiválja őket, képezze a londonereket. Eszközöket és támogatást tudunk adni, és kereteket biztosítani, ahol a döntések megszületnek. A People Managementet a szállodai fronton a line managerek végzik. Nálunk a vezetői prémiumok három részre vannak bontva: üzleti KPI, vendégvisszajelzések és a People Management minősége.

Évente egyszer elkötelezettségi mérést végzünk, ami anonim, de azonosítható részlegszinten. A vezető prémiumának harmadik harmadát az dönti el, hogy mit mondanak róla az emberei. A kérdések a visszajelzési kultúrára, a célkitűzésre, a kommunikációra vonatkoznak. Nem csak célként tűztük ki, hanem a vezetői csomag részévé tettük, hogy foglalkozzanak az embereikkel.

**Szerző:** Hogyan látja a munkavállalók szakmai minőségét? Összehasonlítva a budapesti és vidéki helyzetet?

**V.Cs.:** Ez egy nagyon szerteágazó téma az én szememben. Szerintem túl van gondolva a szakmai tudás kérdése az életünkben. Nyilván vannak dolgok, amiket meg kell tanulni, de szerintem sokkal fontosabb az attitűd és a viselkedés. A Danubiusnál kompetenciaalapú kiválasztási interjúkat készítünk vezetőkkel, de nem arra vagyok kíváncsi, hogy hány PMS rendszerben tud check-in-t elvégezni, hanem arra, hogyan vezet embereket, hogyan viszonyul etikai problémákhoz. Arra vagyok kíváncsi, hogyan kezeli a stresszhelyzeteket, hogyan menedzsel egy változást. Ezek hiányoznak a szakképzésből és a szakmai felsőoktatásból is. Emiatt sokkal több embert veszünk fel ma, akinek nincs meg a szakmai tudása, és nagyon sok pénzbe kerül a betanítás. Mégis azt gondolom, hogy az elkötelezettség megerősítésében ez egy jó irány. Nem látok szignifikáns különbséget Budapest és vidék között. Bizonyos régiók nyilván hátrányban vannak, viszont a Danubius túlnyomó részt a Nyugat-Dunántúlon és a Balaton-parton van jelen, ahol évtizedek óta turizmusról szól az élet. Ha más ország részben akarnál szállodát nyitni, az sokszor más lenne. Külföldi különbséget sem látok. Ha elmegyek bármelyik nyugat-európai városba, és bemegyek egy hotelbe, nem látok felkészültebb portásokat. A nyugat-európai országokban már évtizedek óta megtanulták, hogyan lehet nem képzett emberekből megfelelő szakmai minőségű embereket képezni. Ott már megtanulták, hogyan kell folyamatábrákat készíteni a mosogatóknak. Szerintem felesleges halálra rémülni a szakmai minőségtől a munkaerőpiacon. Foglalkozni kell vele, hogyan lehet ezen változtatni, és hogy a szakképzés hogyan tud hozzájárulni a megoldáshoz. Részt veszek számos oktatói fórumon, ahol hallathatjuk a hangunkat. Az új kezdeményezésem az, hogy visszahozzuk a portásképzést. Nem az a cél, hogy megtanítsuk, mi a check-in, hanem hogy legyen egy kritikus tömeg, aki évente beiskolázásra kerül különböző intézményekben portás osztályokba. Ezek az emberek elmennek gyakorlati helyre, és munkatapasztalatot szereznek. A szakképzés oldala még sok kihasználatlan potenciált rejt. A munkapiacon nem lesz jobb a szakmai felkészültség önmagától, a képzés

változásával lehet jobbá tenni. Tudást és attitűdöt kell tanítani. Ha megfelelő attitűddel bíró embereket találunk, akiket tudunk inspirálni, akkor ez nem gond. Mennyire vagy sportrajongó?

**Szerző:** Nem kifejezetten vagyok jártas benne.

**V.Cs.:** Az ausztrál vízilabda csapat sikeres, de most sem lesznek olimpiai bajnokok. Mindent tudnak, ami megtanulható, de semmit nem tudnak, ami a spontaneitásból ered. Nem kreatívak, amit meg lehet tanítani, azt tudják. Nekünk olyan emberekre van szükségünk, akikben megvan a tűz, van egy kis plusz, és az, hogy megtanítható lesz-e arra, ami kell, majd kiderül.

**Szerző:** A munkavállalói elégedettség mennyire és milyen mértékben hat közvetlenül a vendégélményre?

**V.Cs.:** 100%-ban. Nincs elégedett vendég elégedett munkavállaló nélkül. 2007-ben kerültem Szovátára igazgatónak, egy négycsillagos szálloda élére. Gyönyörű fürdő, konferenciaközpont, étterem, minden rendben volt. Viszont, ha beléptél a szállodába a személyzeti étkező folyosóján, a különbség olyan volt, mint a középkori Anglia és a négycsillagos szálloda között. Azt mondtam, hogy így ez így nem mehet. Nem lehet megtanítani, hogy egy csapóajtó elválasztja a középkori Angliát a négycsillagos szállodától. Megcsináltuk, hogy most már személyzeti étkező van, rendes székekkel. Én azt gondolom, hogy azt, hogy a mi emberünk milyen minőségben szolgáltatnak, az határozza meg, hogy a munkakörnyezetük hogy néz ki. Nagy problémának tartom, hogy a munkavállalók nem tudják megélni azt a vendégélményt, amelyet biztosítaniuk kellene nap mint nap. Az embereinknek nincs meg a vendégélményük abban a kategóriában, ahol dolgoznak. Ha a te embereid Münchenben dolgoznának, nem lenne probléma elmenni egy másik négycsillagos szállodába vendégnek. Ez egy nagy probléma, hogy a mi munkatársainknak nincs meg a vendégélményük. Ez egy hiányosság, amit semmi nem pótol. Ezért is különösen fontos és felértékelődik, hogy megteremtjük a munkafeltételeket, amik legalább valamilyen szinten visszaadják ezt az élményt. Amikor felújítást csináltunk, a portásoknak és a szobalányoknak egy éjszakára megengedtük, hogy bent aludjanak, hogy legalább egyszer éljék meg, milyen itt vendégnek lenni.

**Szerző:** Mi a meglátása a COVID-19 hatásairól?



**V.Cs.:** A COVID káros hatásai hatalmasak voltak a turizmusban, rövid távon és hosszú távon is. A turizmusban korábban is voltak válságok, de ilyen mértékű még nem. Be kellett zárni a szállodákat, és ez hatalmas bizonytalanságot okozott. Megmutatta a szektor végtelen sérülékenységét. Az emberek elveszítették a munkájukat, és tudjuk, hogy a magyar embereknek a megtakarításai általában csupán néhány hónapra elegendőek. A turizmus oktatásában is hatalmas visszaesés volt, és a turizmusszektorban az elvándorlás is óriási mértékű volt. Sok ember a kiskereskedelemben, az építőiparban vagy az SSC cégeknél kötött ki. Pozitív hatásként megtanultuk, hogy versenyzünk ezekkel az ágazatokkal is. A kiskereskedelemben most érzik a bajt, mert az emberek visszaáramlanak a turizmusba, a vendéglátásba. A digitális átállás, a hatékonyság, új együttműködési formák, a vendégélmény – ezek mind a jövő lehetőségei. Nem lesz visszarendeződés, de a turizmus visszatér oda, ahol volt.

**Szerző:** Hogy látja a szállodaiipari fejlesztéseket, a digitalizációt és a kitörési pontokat a szállodaiiparban? Például, hogy zöld szálloda lesz, vagy kiemelkedő concierge-szolgáltatás működik?

**V.Cs.:** Ami véleményem szerint a legfontosabb, hogy a legjobb alapanyagokkal dolgozzunk, és utána ne rontsuk el. A digitalizáció fontos, de rövid távon nem hoz hatékonyságot. Amíg a digitális megoldásokat nem tanulják meg használni, addig párhuzamosan működtetni kell az analóg rendszereket is. De a digitalizáció hosszú távon hatékonyabbá tesz, csökkenti a költségeket. A szállodaiipar számára a vendégélmény az, ahol a digitalizáció igazán megmutatkozik. Ha egy online check-in-t a vendég hasznosnak és élményét pozitívan gyarapítónak tekinti – amikor ez valósággá válik, az a digitalizáció igazi haszna. A jövőben is lesz szerepe az emberi tényezőnek a szállodákban, mert az emberek jelenléte nélkül nem szálloda az. A szállodai versenyben az lesz a döntő, hogy mit mond a vendég. A vendégélmény megteremtése fontosabb, mint a brand sztenderdek betartása. A brandek jövőben is fontosak lesznek, de az ígéret és a tapasztalás közötti kapcsolat a lényeg. A vendég számára nem a sztenderdekben megfogalmazott paraméterek teljes és hajszálpontos megvalósulása a döntő, hanem, hogy az adott márka által megfogalmazott érték, az ígéret megvalósul-e. Amennyiben igen, az egy sikeres márka lesz. Ahol nem, az el fog múlni.

Az interjú véget ért.