

OTDK-DOLGOZAT

Hérincs Fanni
MA

2013

**A FELSŐ VEZETŐ VÁLTÁSOK ÉS A SZOLGÁLTATÁSOK MI-
NŐSÉGMENEDZSMENTJÉNEK KAPCSOLATA SZÁLLODÁK
PÉLDÁJÁN LEVEZETVE**

**CONNECTION BETWEEN LEADERSHIPCHANGE AND MANA-
GEMENT OF SERVICE QUALITY IN THE CASE OF HOTELS**

Hérincs Fanni

Kézirat lezárva: 2012. október 28.

TARTALOMJEGYZÉK

1.	SZAKIRODALOM ÖSSZEFOGLALÓ	1
1.1.	A MINŐSÉG FOGALMA	1
1.1.1.	Bevezetés	1
1.1.2.	Minőség, mint stratégiai tényező	1
1.1.3.	Minőségi szemlélet megvalósítása	2
1.1.4.	Szolgáltatások minősége: elvárások és dimenziók	2
1.1.5.	Vezető elkötelezettsége	4
1.1.6.	Egyéb megközelítések	4
1.2.	MINŐSGMENEDZSMENT: ELMÉLETEK	5
1.2.1.	Deming 14 pontja	5
1.2.2.	Nulla hiba	5
1.3.	MINŐSGMENEDZSMENT RENDSZEREK, ESZKÖZÖK ÉS TECHNIKÁK	7
1.3.1.	Bevezetés	7
1.3.2.	Minőségmenedzsment rendszerek csoportosítása	7
1.3.3.	ISO 9000	8
1.3.4.	HACCP	8
1.3.5.	Magyar Turizmus Minőségi Díj	9
1.3.6.	Hotelstars Union	9
1.3.7.	Teljes körű minőségmenedzsment	10
1.4.	MINŐSÉG MÉRÉSE	13
1.4.1.	Minőség mérésére szolgáló eszközök csoportosítása	13
1.4.2.	Mystery shopping	15
1.4.3.	Kritikus esemény elemzés	15
1.4.4.	Panaszok elemzése	16
1.4.5.	Dolgozói visszajelzések	16
1.4.6.	SERQUAL	16
1.4.7.	Mérési módszerek értékelése	17
1.5.	VÁLTOZÁSMENEDZSMENT	18
1.5.1.	Bevezetés	18
1.5.2.	Változás okai	18
1.5.3.	Változási folyamatok csoportosítása	19
2.	KUTATÁSMÓDSZERTAN	21
2.1.	KUTATÁSI PROBLÉMA, HIPOTÉZISEK ÉS OPERACIONALIZÁLÁS	21
2.2.	A KUTATÁS MÓDSZERTANA	22
2.3.	A KUTATÁSI FOLYAMAT – IDŐTÉNYEZŐ	23
2.4.	A MINTAVÉTELI ELJÁRÁS	24
2.5.	A KUTATÁSBAN SZEREPLŐ SZÁLLODÁK JELLEMZŐI	26
2.6.	ADATGENERÁLÁS, ADATFORRÁSOK	26
2.7.	ADATVÉTELI ESZKÖZÖK	27
2.8.	ADATELEMZÉS ÉS INTERPRETÁCIÓ	28
3.	KUTATÁSI EREDMÉNYEK	29
3.1.	VEZETŐK ÁLTALÁNOS JELLEMZÉSE	29
3.2.	VEZETŐVÁLTÁS OKAI	29
3.3.	A VEZETŐK MINŐSÉG IRÁNTI ELKÖTELEZETTSÉGÉNEK ÉS MINŐSGMENEDZSMENT RENDSZERNEK A KAPCSOLATA	30
3.3.1.	Bevezetés	30
3.3.2.	Minőség fogalma	31
3.3.3.	Minőségi szemlélet	33
3.3.4.	A vezetők minőség iránti elkötelezettsége	34
3.4.	MINŐSGMENEDZSMENT RENDSZEREK	36
3.4.2.	Minőség mérése	45
3.4.3.	Összefüggések feltárása	47

3.5.	VÁLTOZÁSI FOLYAMAT	49
4.	KUTATÁSI EREDMÉNYEK ÉRTÉKELÉSE	51
4.1.	LEHETSÉGES TOVÁBBI KUTATÁSI IRÁNYOK	51
	IRODALOMJEGYZÉK	52
	MELLÉKLET.....	I
1.	MELLÉKLET: STRUKTURÁLT INTERJÚ VÁZLATA	II

TÁBLÁZAT- ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. táblázat: Minőség fogalma.....	1
2. táblázat: Kvantitatív és kvalitatív kutatások jellemzői	23
3. táblázat: Működő kereskedelmi szálláshely egységek, Közép-Dunántúl, 2012. július..	25
4. táblázat: Minőségdefiníciók.....	32
5. táblázat: Vezetői elkötelezettség az egyes szállodákban	36
6. táblázat: Minőségmenedzsment rendszerek változása.....	37
7. táblázat: Minőség mérése.....	46
8. táblázat: Elkötelezettség és minőségmenedzsment – összefoglaló táblázat	47
9. táblázat: Skálaértékek	48
1. ábra: Módszerek a szolgáltatásminőség mérésére	14
2. ábra: Vezetőváltás okai.....	30
3. ábra SZ7 minőségmenedzsment rendszere	45
4. ábra: Vezetői elkötelezettség és minőségmenedzsment	48

1. SZAKIRODALOM ÖSSZEFOGLALÓ

1.1. A MINŐSÉG FOGALMA

1.1.1. Bevezetés

A szakirodalomban többféleképpen definiálják a minőség fogalmát. Az alábbi táblázatban ezek közül emelek ki néhányat:

1. táblázat: Minőség fogalma

Szerző	Minőség=
<i>Crosby</i>	megfelelőség
<i>Deming</i>	egyenletesség és megbízhatóság
<i>Feigenbaum</i>	megelégedettség
<i>Juran</i>	alkalmasság

Forrás: saját szerkesztés Anwar (Anwar et al. 2004 p. 12.) és Petőcz et al. 2000 p.15.) alapján)

A fenti szerzők mellett több szakember a minőséget a vevők elvárt igényeinek kielégítéseként definiálja különböző eszközökkel és technikákkal. (Anwar et al. 2004 p. 12.) A minőség azonban nemcsak a vevők, vagy másképpen fogyasztók nyilvánvaló igényeinek való megfelelés foglalta magában, hanem az el nem várt igényeknek is, illetve ezen kívül a szabványoknak való megfelelést is (Petőcz et al. 2000 p. 15.) Úgy gondolom, hogy a szálláshely szolgáltatóknak a fogyasztók nyilvánvaló igényeit egyenletesen és megbízhatóan kell kielégíteniük (Deming megfogalmazásával összhangban), azonban fontos ebben az esetben a Petőcz által kiemelt tény, az el nem várt igényeknek való megfelelés is, hogy rendkívüli élményt tudjanak nyújtani vendégeiknek.

1.1.2. Minőség, mint stratégiai tényező

A szakirodalomban több forrás is kiemeli, hogy a szolgáltatások minőségének szerepe van az üzleti teljesítményben, sőt ma már versenyelőnynek tekintik. Külföldi szállodáknál már van erre példa (a luxus kategóriából): A Four Season írja magáról a honlapján: „A szálloda iparon belül arra specializálódtunk, hogy csak a minőség rendkívüli élményét nyújtsuk vendégeinknek.” (www.fourseasons.com Letöltési dátum: 2012.04.17.)

Wilkins pedig (Wilkins et al. 2007 p. 841) a minőséget a fogyasztói elégedettség előzményének tekinti, ami pedig bizonyítottan további fogyasztáshoz, a fogyasztók loja-

litásának elnyeréséhez vezethet. Azaz hatással van a szállodák foglaltsági szintjére. Emiatt is fontos a minőség stratégiai tényezőnek tekintése.

1.1.3. Minőségi szemlélet megvalósítása

Anwar összegyűjtötte a minőségi szemlélet megvalósításának feltételeit, melyek az alábbiak:

- „*felismert érdek, meghatározott cél*
- *a minőség - mint cél- központi, stratégiai kérdésként való kezelése (...)*
- *vezetői elkötelezettség a vállalkozás iránt (...)*
- *a szükséges és elegendő munkamegosztás, a feladat-hatáskör és felelősség egyértelmű tisztázása (...)*
- *kiváló kommunikáció, jó emberi kapcsolatok*
- *állandó tervezés (...)*
- *folyamatos képzés, oktatás-tanulás minden szinten*
- *egyértelmű minőségmotiváció.*„ (Anwar et al. 2004 p. 30-31)

Harrington (Harrington et al. 1996 p. 284) amellett érvel, hogy a minőséget nem szabad költségnek tekinteni, hanem fel kell használni arra, hogy a vállalatot sikeresebbé tegye az adott versenyhelyzetben. Gummesson szerint ez nem általánosítható, ugyanis ő úgy véli, hogy az adott szituációtól és a szolgáltató kreativitásától függ, hogy a minőség költséges vagy ingyenes-e. (Gummesson 1991 p. 11)

A minőséggel kapcsolatos célokat a vezetőségnek kell megfogalmaznia a szervezet számára annak érdekében, hogy a minőség beépüljön a vállalati kultúrába. (Yee et al. 2011 p. 2).

1.1.4. Szolgáltatások minősége: elvárások és dimenziók

Briggs szerint a szolgáltatások minősége több meghatározó tényezőből és dimenzióból épül fel, amik kritikusak a menedzsment számára (Briggs et al. 2006 p. 1009), annak érdekében, hogy a korábban említett minőséggel kapcsolatos célokat meg tudják valósítani, és csökkentsék a fogyasztók szolgáltatásokkal kapcsolatos elvárásai és észlelései közötti rést. Ezeket a tényezőket és dimenziókat többféleképpen is csoportosítják a kutatók. A következőkben néhány példát mutatok be ezekre.

Garvin 8 determinánst fogalmazott meg: teljesítmény, kiegészítők, megbízhatóság, megfelelés, tartósság, használhatóság, esztétikusság és észlelt minőség (Briggs et al. 2006 p. 1009).

Parasuraman ezzel szemben 5 dimenziót írt le: megfoghatóság, megbízhatóság, érzékenység, bizonyosság és empátia (Briggs et. al. 2006 p. 1009). A két szerző csoportosításában egyedül a megbízhatóság azonos.

Briggs ezen csoportosításokat figyelembe véve azt vizsgálta, hogy a szolgáltatások minőségét meghatározó tényezők és a szállodák mérete között van-e kapcsolat. Kutatásából kiderült, hogy a standard-ek minden szállodában fontosak. A közepes méretű szállodák esetében az ár-érték arány, az egyedülállóság és a megfoghatóság volt fontos tényező, míg a kisméretűeknél a barátságosság, meleg és személyes szolgáltatások (Briggs et. al. 2006 p. 1011).

A standard-ek fontosak egy alapvető állandó minőség szint fenntartásához, azonban ezt csak inkább a kisebb méretű hotelek haladhatják meg a kutatás eredményéből következően, hiszen ők helyeznek nagyobb hangsúlyt emellett az egyéni igények kielégítésére is.

Ezt azért fontos kihangsúlyozni, mert Erto (Erto et al. 2002 p. 172) szolgáltatás minőség elemeinek csoportosítása alapján a standard-ek többsége a 'szükséges' kategóriához köthetők, ami azt jelenti, hogy ezeknek az elemeknek mindenképpen meg kell lenniük, mert ha hiányoznak, akkor a fogyasztóknál elégedetlenség lép fel (ha megvan-e ezek az elemek, akkor nem veszik észre őket). A kis szállodák által megnevezett fő dimenziókat Erto egydimenziós és attraktív kategóriájába sorolnám be. Az egydimenziós kategóriába a vágyott elemek és a szolgáltatás választását meghatározó tényezők tartoznak bele, míg az attraktívba a látens elvárások, amik ha teljesülnek a fogyasztókat meglepetésként érik (ha nem, akkor nem lép fel elégedetlenség) (Erto et al. 2002 p. 172).

Ezt a kérdéskört Wilkins (Wilkins et al. 2007 p. 846) is tovább vizsgálta abból kiindulva, hogy a szolgáltatások minősége egy magasabb rendű kategória és ő szintén a szállodai szolgáltatás egyes komponenseiből faktorelemzéssel állította fel a saját modelljét: 3 csoportot hozott létre (fizikai termék, szolgáltatás élmény és minőségi étel/ital). Az egyes csoportokba tartozó dolgokat egy egészként, és nem egymástól elkülönítve kell kezelni (Wilkins et al. 2007 p. 846). „A szolgáltatás minőségi komponenseit a menedzsment tudja a szálloda mindennapi működésébe belevenni” (Wilkins et al. 2007 p. 851).

1.1.5. Vezető elkötelezettsége

A vezetőnek tehát kulcsszerepe van a szolgáltatások minőségét meghatározó tényezők azonosításában és implementálásában, ezért fontos kérdés lehet, hogy miként lehet mérni a vezetők minőség iránti elkötelezettségét.

Babakus (Babakus et al. 2003 p. 273) korábbi kutatásokra hivatkozva szintén azt állítja, hogy a menedzsment szolgáltatás minőség iránti elkötelezettsége jelentős szerepet játszik abban, hogy az alkalmazottak kiváló szolgáltatást hoznak-e létre. Szerinte a menedzsment elkötelezettségét a dolgozók tréningeken (különböző képességek fejlesztése és a kreatív gondolkodás elősegítése), felhatalmazáson (munkakörétől függ, hogy milyen mértékben lehet alkalmazni; jobban megértik tetteik hatását a fogyasztói értékre) és különböző jutalmazási formákon (motiváció lehet a panaszok kezelésére) keresztül érzékelik (Babakus et al. 2003 p. 274). De ezt jelzik még a következők is: technikai segítségnyújtás és a különböző teljesítményértékelési módszerek is (Babakus et al. 2003 p. 275). Ezek a humán erőforrás menedzsment legfontosabb eszközei közé tartoznak.

Yee szerint meghatározó még az is, hogy az alkalmazottak mennyire tudják adaptálni a vezetők attitűdjeit és viselkedését: kiemelkedő tehát a vezetők példamutató szerepe is (Yee et al. 2011 p. 2).

Ugyanakkor nem lehet elhanyagolni a vezetőség által alkalmazott vezetési stílust sem, mivel ez a fent említettek közül meghatározó az alkalmazottak elkötelezettségére és cél-orientációjára (ez a minőség-kultúra megteremtésében játszik fontos szerepet), azaz közvetve a szolgáltatások minőségére is (Yee et al. 2011 p. 2).

Yee kutatási során két vezetői stílus kapcsolatát vizsgálta a korábbiakban említett vezetők minőség iránti elkötelezettségét kifejező tényezőkkel. A transzformációs vezetői stílus a szervezet és a célok iránti elkötelezettség erősítésének eszközeit alkalmazza, azaz leginkább a belső motivációra épít. A tranzakciós vezetői stílus csupán a szervezet iránti elkötelezettséget alkalmazza a szolgáltatói szektorban, de sokkal kisebb mértékben épít rá, mint a másik (Yee et al. 2011 p. 9).

1.1.6. Egyéb megközelítések

Hallowell a menedzsment támogatását a belső szolgáltatás minőség egyik fontos elemének tekinti: ez is hozzájárul a dolgozók elégedettségéhez, aminek közvetlen hatása van a szolgáltatások nyújtására, illetve azon keresztül közvetett hatása a vevők elégedettségére (a többi belső szolgáltatás minőség tényező: eszközök (információk és információs

rendszerek), politikák és folyamatok, csapatmunka, elkötelezettség a célok iránt, hatékony tréning, kommunikáció, jutalmazás és elismerés). (Hallowell 1996 p. 23)

Fontos tehát, hogy a vezető megértesse a dolgozókkal, hogy a minőség is az ő felelősségük és feladatuk. Ugyanakkor, mint Gummesson is rávilágított, az sem elhanyagolható, hogy mind a vezetőség, mind a dolgozók ne munkaként, hanem hivatásként tekintsenek a minőségre. (Gummesson 1991 p. 14)

1.2. MINŐSÉGMENEDZSMENT: ELMÉLETEK

1.2.1. Deming 14 pontja

Deming 14 pontban foglalta össze minőségmenedzsmenttel kapcsolatos elméletét. Ebben kitért arra, hogy a hosszú távú célok és a versenyképesség fenntartása érdekében a vállalatnak a folyamatos fejlesztést (tervezési, gyártási és szolgáltatási folyamatokra vonatkozóan) kell célul kitűznie. Ennek érdekében új szemléletet kell elsajátítaniuk (többek között a menedzsment stílust is átalakítva), illetve meg kell szüntetni a késéseket és hibákat, más minőség javítására szolgáló módszerekre kell áttérni (a tömegesek helyett), valamint folyamatosan figyelni kell az iparágra vonatkozó innovációs lehetőségeket. Mindezek támogatásához kétoldalú kommunikáció és csapatmunka szükséges, illetve a munka standardok átalakítása, a munkaerő számára új ösztönzési formák bevezetése. Deming fontosnak tartja még az egyéni fejlődés támogatását különböző tréningekkel. Emellett nála is hangsúlyosan jelenik meg a vezető minőség iránti elkötelezettségének fontossága. (Hillmer et al. 1997 p. 188-189)

Elméletének gyenge pontjának lehet tekinteni azonban azt, hogy a minőségi szemléletváltást, illetve a minőségi fejlesztéseket részben a költségek minimalizálásával akarja elérni.

1.2.2. Nulla hiba

Crosby más megközelítésből alkotta meg saját minőség koncepcióját. Ebben kifejti, hogy a nulla hiba nem feltétlenül egyenlő a tökéletességgel, hanem azt jelenti inkább, hogy a hibákat nem lehet elfogadni és egy állandó teljesítési szintet kell teljesíteni (Crosby 2004 p. 15). Azonban ebben a koncepcióban is kiemelt szerepet kap a vezető: neki kell ugyanis Crosby szerint meghatározni a standardokat, különben az alkalmazottak a saját elképzeléseiknek megfelelően fogják azokat kialakítani (Crosby 2004 p. 15). Nála is megjelenik ezen kívül a vezető példamutató szerepe.

A nulla hiba koncepciója 7 törvényszerűséget tartalmaz, melyek tömören összefoglalják az elmélet lényegét:

- az emberek a standardeknek megfelelően teljesítenek, amiket a vezetőik fogadtak el
- a minőség a követelményeknek való megfelelést jelenti
- a minőség abszolút
- minden terméknek és szolgáltatásnak tiszta minőségi standardekkel kell rendelkeznie
- minden hiba három tényező (nem megfelelő attitűd, képességek hiánya, munkahelyi problémák) közül egy, vagy több kombinációjából tevődik össze
- a főnök felelős a minőségért
- a főnöknek kell adaptálnia a nulla hiba teljesítésével kapcsolatos standardeket és kommunikálnia is kell (Crosby 2004 p. 16).

A hibát kiváltó tényezőkről Crosby egy másik cikkben értekezik bővebben. Az attitűdöt leginkább a dolgozók elkötelezettségével és a vezetők példamutatásával lehet összekapcsolni: Crosby szerint ugyanis a cél a dolgozók minőséggel kapcsolatos, a szervezet számára is megfelelő, attitűdjének kialakítása. A képességeket adottnak tekintti, úgy gondolja, fel kell tártani, hogy lehet-e fejleszteni, mert amennyiben nem, úgy meg kell válni az alkalmazotttól. A munkahelyi környezet leírása talán a szervezeti kultúrával hozható leginkább rokonságba. Crosby szerint ennek megfelelő kialakítása is a vezető feladata. (Crosby 2008 p. 39-40)

1.3. MINŐSÉGMENTEDZSMENT RENDSZEREK, ESZKÖZÖK ÉS TECHNIKÁK

1.3.1. Bevezetés

A minőségmenedzsment rendszerek keretbe foglalják a minőséget (meghatározzák a minőségpolitikát és a minőség tárgyát), amit így könnyebb lesz elérni (Williams 2003 p. 148). Gembrys et al. (Gembrys et al. letöltési dátum: 2012.02.26. p.19-22) a minőségmenedzsment 5 feladatkörét határozza meg:

- minőségpolitika, stratégia és célok: iránymutatás a célterületek és a hozzájuk tartozó indikátorok meghatározásával, illetve ezek bekapcsolása a vállalati politikába
- minőségtervezés: minőség rendszerek és struktúrák kiválasztása, valamint a minőségi kihívások teljesítéséhez szükséges végrehajtandó tevékenységek meghatározása, folyamatok elemzése
- minőségirányítás: minőség tervek átültetése a gyakorlatba az alkalmazottak bevonásával, minőség beépítése a vállalati kultúrába
- minőség bemutatása: minőséggel kapcsolatos tevékenységek és azok eredményeinek dokumentálása
- minőségjavítás: hibák feltárása, rendszer további javítása.

A megcélzott minőségi szint eléréséhez szükséges technikák kiválasztását és bevezetését alaposan meg kell tervezni és illeszkednie kell a vállalat stratégiájához is. (Williams 2003 p. 169) Fontos a sikerhez a hosszú távú gondolkodás is, valamint a bevezetés idő és erőforrásigényének figyelembevétele. A fentiekben bemutatott feladatkörökből következik, hogy a minőségmenedzsment rendszerek meglehetősen komplexek.

1.3.2. Minőségmenedzsment rendszerek csoportosítása

A minőségmenedzsment rendszereket két csoportba sorolja a szakirodalom: az egyikbe az akkreditált, a másikba a nem akkreditált rendszerek tartoznak. Utóbbi jellemzője, hogy az adott szervezet saját maga alakítja ki, és általában maga végzi az ellenőrzését is. Williams szerint ennek az alábbi előnyei vannak (Williams 2003 p. 149):

- személyre szabott, igazodik a szervezet elvárásaihoz
- kevesebb költséggel járnak
- gyakran elvégzik (bár általában kevés kritérium alapján – például számlák, elküldött levelek).

Az akkreditál rendszerek viszont ennek a hátrányait igyekeznek kiküszöbölni és előnnyé változtatni. Legfontosabbak ezek közül (Williams 2003 p. 150):

- külső elismertség,
- elősegíthetik a változást,
- integrálják a különböző technikákat és eszközöket,
- folyamatosan figyelik a fogyasztók véleményét,
- folyamatos értékelést és fejlődést tesznek lehetővé.

Az akkreditált rendszerek általában kritériumokból, önértékelésből, külső auditorok számára kialakított értékelési rendszerből és egyéb formásgokból (mint például határidő, érvényesség, megvonás) épülnek fel.

1.3.3. ISO 9000

Négy akkreditált minőség menedzsment rendszert szeretnék kiemelni, elsőként az ISO 9000-es sorozatot. Az ISO honlapján található megfogalmazás szerint ezen menedzsment rendszer *„standardjai irányvonalat és eszközöket határoznak meg azon vállalatok és szervezetek számára, akik biztosítani akarják, hogy a termékeik és szolgáltatásaik folyamatosan találkoznak a fogyasztók elvárásaival, illetve a minőséget folyamatosan javítani akarják.”* (http://www.iso.org/iso/iso_9000 letöltési dátum: 2012.10.11.)

Az alábbi standardok tartoznak ebbe a termékcsaládba:

- ISO 9001:2008: a minőség menedzsment rendszer követelményei
- ISO 9000:2005: alapvető koncepciók és nyelvezet
- ISO 9004:2009: a menedzsment rendszer hatékonyabbá és célravezetőbbé tétele
- ISO 19011: irányvonalak a minőség menedzsment rendszer belső és külső auditálásához.

Ez a rendszer azonban a magas bevezetési költségei miatt nem túlságosan elterjedt a turisztikai szektorban.

1.3.4. HACCP

Törvényi szabályozás keretében a hazai vendéglátóhelyek számára az Európai Unióba történő belépés után kötelezővé vált a HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point), egy nemzetközileg elfogadott, élelmiszerbiztonság megteremtését célzó rendszer bevezetése. A legfontosabb része, hogy a veszélyelemzés elkészítésével egy olyan rendszert dolgozzanak ki ennek érdekében, ami az adott termékre/termékcsoportha/technológiára

vonatkozik adott körülmények között. (http://www.haccp.hu/?page_id=2 Letöltési dátum: 2012.10.11.)

1.3.5. Magyar Turizmus Minőségi Díj

A harmadik bemutatandó rendszer a Magyar Turizmus Minőség Díj, amit a HOTREC is akkreditált az Európai Unióban. A pályázat szállodák és éttermek részére érhető el, alapja egy önértékelési rendszer (melyhez segítségként a pályázati díj befizetése után egynapos elméleti és gyakorlati ismereteket adó képzést adnak). A felhívás a Magyar Turizmus Zrt. honlapján jelenik meg, az önértékelés után pedig az Értékelő Bizottsági helyszíni vizsgálata alapján egy szélesebb szakmai grémium dönt a díj odaítéléséről. (<http://www.gsztujsag.com/gszt/gszt/kozelet/1107-a-magyar-turizmus-minosegi-dij.html> letöltési dátum: 2012.10.11.)

1.3.6. Hotelstars Union

A Hotelstars Union egy védjegy, megszerzéséhez több szempontnak is meg kell felelni, amit időszakosan ellenőriznek is: *„A kiváló minőségű, és jelen működési szabályzatba rögzített minőségi követelményeknek megfelelő szálláshely-szolgáltatást nyújtó vállalkozások, szolgáltatók pozitív megkülönböztetése és kiemelése a fenti követelményeknek meg nem felelő vállalkozásokkal szemben. (...) Az előre rögzített szakmai szempontrendszer alapján a védjegyhasználat jogszerűségét és a minősítési kritériumok fennállását rendszeres időszaki ellenőrzés garantálja.”* (Forrás: <http://www.hotelstars.hu/> Letöltési dátum: 2012.10.16.)

Ezen minősítési rendszer szempontjainak többsége mindössze egy minimálisan elvárt minőségi szintet definiál (például szoba felszereltsége). Csupán a szempontrendszer egyéb kategóriájában van néhány olyan elem, ami a minőség mérésére vagy akkreditált minőségbiztosítási rendszerek bevezetésére (ez utóbbit csupán plusz pontért) vonatkozik:

- vendégpanaszok szervezett kezelése (kritériumok magyarázata alapján csupán a folyamat nyilvántartásának bemutatását kérik az elbíráláshoz)
- vendégvélemények rendszeres megkérdezése
- szervezett próbavásárlás
- European Hospitality Quality
- Magyar Turizmus Minőségi Díj
- a vendég felkérése, hogy írják meg véleményüket a szállodáról egy internetes portálon vagy a szálloda honlapján.

Azonban nem is adnak javaslatot például a vendégvélemények rendszeres megkérdezésének módjára, tehát ez a szálloda minőségmenedzsment rendszerének csupán egy részét képezhetné.

1.3.7. Teljes körű minőségmenedzsment

Az akkreditált minőségmenedzsment rendszerek mellett léteznek különböző modellek is, melyek szintén egy keretrendszert biztosítanak egy átfogó minőségbiztosítási rendszer kialakításához rávilágítva a sikeres megvalósítás kritikus pontjaira. A legelterjedtebbek közé tartozik a TQM, azaz teljes körű minőségbiztosítási rendszer is, mely a menedzsmentet támogatja abban, hogy a szervezet hosszú távon sikeressé tegye és kielégítsék a vevők igényeit. Ahhoz, hogy a mindennapi működés részévé váljon, több évre van szükség (Hill 1991 p. 558). TQM pontos definíciója: *„A teljes körű minőségirányítás a szervezet olyan irányítási koncepciója, melynek középpontjában a minőség áll, és amely összes tagjának részvételén alapszik és azt célozza, hogy hosszú távon sikerrel nyerje el a vevő megelégedettségét, és hasznára váljon a szervezet összes tagjának és a társadalomnak.”* (Komáromi 2000 p. 84)

A TQM modell célja a folyamatos javítás, teljes körű minőség elérése. Ehhez három elvet kell a szervezetnek elsajátítania (Tenner et al. 1992 p. 41):

- középpontban a vevő: a vevő szükségleteit és elvárásait ki kell elégíteni → előtte: igények feltárása és elemzése
- folyamatok javítása: a folyamatok mindig a megkívánt eredményt hozzák
- teljes elkötelezettség: a felső vezetés is legyen elkötelezett és ugyanezt érje el a dolgozóknál is.
- A modellben ezeket az elveket további kiegészítő elemek támogatják (Tenner et al. 1992 p. 41):
- vezető szerep: a TQM bevezetése során a fontos a vezetők példamutatása, irányítása
- oktatás és képzés: alkalmazottaknak el kell sajátítaniuk a minőség javításához és a problémák megoldásához szükséges készségeket
- kiegészítő struktúrák: külső szervezet/személy segít a menedzsmentnek a koncepció megértésében és megvalósításában
- kommunikáció: a vállalat iránti elkötelezettségét, a koncepció elfogadottságát kell növelni/erősíteni

- jutalmazás és elismerés: a koncepció sikeres alkalmazását jutalmazni kell, el kell ismerni
- mérés: a külső vevők elégedettségét kell objektíven felmérni.

A kiegészítő elemek közül részletesebben a vezető szerepet mutatom be. Tenner különbséget tesz vezető és menedzser között: az előbbi legfőbb feladata a vállalat jövőképének a meghatározása, igazítása, nagyobb hatáskörű megbízások kiadása, betanítás és törődés (megfelelő dolgok meghatározása). A menedzsmentnek ezzel szemben inkább a dolgok megfelelő végrehajtásán kell dolgozniuk (tervezés, szervezés, irányítás, összehangolás és ellenőrzés). (Tenner et al. 1992 p. 148-149)

A vezető szerepkör még kiegészül két plusz elemmel, melyek a menedzsment tevékenységéhez kapcsolódóan jelennek meg: elkötelezettség és munkastílus. Az elkötelezettség más megnyilvánulási formáit emeli ki Tenner, mint a korábban már említett Babakus (Babakus et al. 2003 p. 273): ő legelőször a pénzek újraelosztásának módját emeli ki, majd megemlíti még annak a jelentőségét is, hogy maguk a vezetők is részt vesznek-e a tréningeken vagy csak az alkalmazottaik. Ezek mellett kiemeli még annak a fontosságát is, hogy a vezetők vállalják-e azt, hogy a TQM bevezetésének eredményei csak évek múlva lesznek láthatóak. (Tenner et al. 1992 p. 159)

A munkastílussal kapcsolatban Tenner 10 vezetői tulajdonságot sorol fel, melyekkel a vezetőnek rendelkeznie kell a TQM sikeres bevezetéséhez:

- „újabb és újabb vezetőket nevel ki maga körül
- a vevőre összpontosít
- tudja, mikor kell oktatni és mikor ítélni
- elhárítja az akadályokat, hogy a munka örömet szerezhessen
- megérti a lehetséges eltéréseket
- munkálkodik a különböző rendszerek javításán
- bizalmat gerjeszt
- megbocsátja a hibákat
- odafigyel
- szüntelenül gyarapítja saját műveltségét” (Tenner et al. 1992 p. 161)

Emellett szintén Tenner 6 alapelvet említ meg, melyek kiegészítik a fenti tulajdonságokat:

- „a vezetők döntéseiket adatokra alapozzák
- a vezetők erőforrásként, edzőként és segítőként állnak azon egyének mellett, akikkel együtt dolgoznak
- a vezetők aktívan bekapcsolódnak a folyamatba
- a vezetők elkötelezettségre nevelnek
- a vezetők bizalomkeltők
- a vezetők tudnak köszönetet mondani az anyagi és a nem anyagi természetű ösztönzés minden elképzelhető formájában.” (Tenner et al. 1992 p. 160-161)

A továbbiakban néhány külföldi példát mutatok be, melyek rámutatnak arra, hogy milyen tényezők miatt lehet sikeres vagy sikertelen a TQM bevezetése a szállodák esetében.

Breiter et al. készített egy felmérést az amerikai szállodák körében azt vizsgálva, hogy mennyire volt sikeres a TQM rendszer bevezetése (Breiter 1998 p. 26-32). Részben esettanulmányokat gyűjtött össze, részben pedig kérdőív segítségével gyűjtött adatokat.

Az esettanulmányok leginkább arra mutattak rá, hogy felső vezetők nem kommunikáltak megfelelően a TQM bevezetésének okát, elérendő célokat és emiatt az alkalmazottak nem voltak elkötelezettek. Problémát jelentett még emellett a szervezeti kultúra átalakítása, a dolgozók felhatalmazása/ellátása nagyobb döntési jogkörrel, illetve a csapatmunka alacsony hatékonysága. (Breiter 1998 p. 29) A kérdőíves felmérésük legfontosabb eredményei az alábbiak voltak (Breiter 1998 p. 31-33):

- a franchise rendszerben működő szállodák nagyobb mértékben kezdték el bevezetni a TQM rendszert, mint a többi szálloda
- a luxus kategóriába tartozó szállodák nagyobb mértékben kezdték el bevezetni a TQM-et
- a TQM rendszer bevezetése melletti döntést befolyásolja a szálloda mérete (nagyobb szállodák inkább hajlanak a rendszer bevezetésére, mint a közepesek vagy kicsik), hovatartozása és szegmense
- vezetési stílus, vendégközpontúság volt a leggyakrabban használt elem

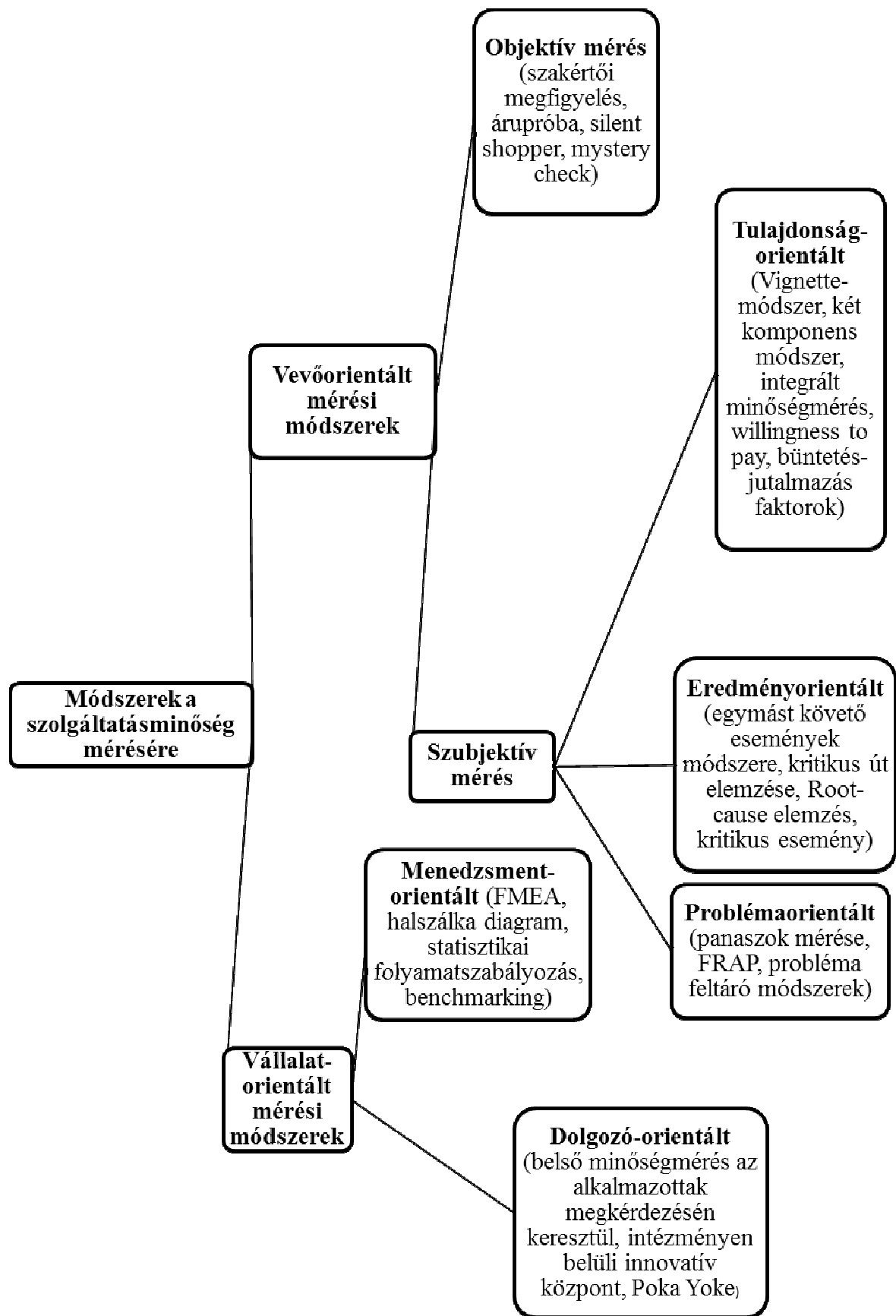
- stratégiai tervezés, csapatmunka, szállítók bevonása volt a legkevésbé használt elem.

Breiter kutatásával alátámasztotta, hogy a legfontosabb tényezők a TQM bevezetése során a szállodaiparban is a folyamatorientáció, humán tényező és a vállalati kultúra.

1.4. MINŐSÉG MÉRÉSE

1.4.1. Minőség méréseire szolgáló eszközök csoportosítása

A minőség mérése fontos, ha a vezetők egy, mindig minőségre, folyamatos fejlesztésre fókuszáló vállalati stratégiát akarnak megteremteni. Számos eszköz áll a rendelkezésükre. Ezeket az alábbiak szerint csoportosíthatjuk (Illing 2009 p.193):



1. ábra: Módszerek a szolgáltatásminőség mérésére

Forrás: Illing (Illing, 2009 p. 193) alapján

A mérési eszközöket két nagy csoportra lehet bontani: vállalatorientált és vevőorientált mérési eszközöket különböztetünk meg. A két fajtát lehet külön-külön is alkalmazni, de létezik a kettő együttes alkalmazása is, ezt integrált mérésnek hívjuk (Illing 2009 p.193). Az integrált mérési eszközök közé tartozik például a GAP-elemzés, SERVQUAL és a SERVPERF. A következőkben minden csoportból ismertetek egy-egy módszert.

1.4.2. Mystery shopping

A vevőorientált mérési módszerek két csoportra, objektív és szubjektív módszerekre bonthatóak. Az objektív módszerek közül a mystery shopping tulajdonképpen egy próbavásárlás, amit egy képzett szakember hajt végre. Felméri a vállalat jelenlegi állapotát előre meghatározott kritériumok szerint, így pontos, objektív és azonnali információkat lehet kapni. Ezek alapján lehet értékelni a jelenlegi helyzetet (http://www.gfk.hu/marketing_solutions/mystery_shopping/index.hu.html Letöltési dátum: 2012.06.02.): feltárni a hiányosságokat és jutalmazni a jó szolgáltatókat. Azonban fontos megemlíteni, hogy ez a rendszer csak akkor működhet jól, ha a szolgáltató előzetesen kialakított bizonyos standardek, mivel ezeket tudja objektíven mérni a próbavásárló szakember, ezekre lehet a kritériumrendszert felépíteni (Williams 2003 p. 177).

1.4.3. Kritikus esemény elemzés

A szubjektív módszerek közül az eredményorientáltakhoz tartozik a kritikus esemény elemzés. Kiemelését indokolja, hogy nagyon elterjedt a légitársaságok, éttermek és szállodák körében. A módszer lényege, hogy igyekeznek minél több információt összegyűjteni a szolgáltatás nyújtása során fellépő eseményekről: elsősorban azokat akarják kiszűrni, amik miatt rendszeresen elégedetlenség lép fel a fogyasztóknál (Kandampully et al. 2001 p.176). Az információgyűjtéshez általában a fogyasztókkal és/vagy a munkatársakkal készítenek interjúkat, de elterjedt a megjegyzés kártyák használata is. Később ezeket összesítik, elemzik, és fontosságukat meghatározva kiszűrjük a valóban kritikus eseményeket. Végül ezen kritikus események javítására határoznak meg intézkedéseket. (Kandampully et al. 2001 p. 149-150). Williams szerint ezzel folyamatos fejlődést lehet elérni, illetve egyéb kimenetként megjelenhet a szolgáltatások újratervezése, tréningek a személyzetnek stb. (Williams 2003 p. 173) A módszert azonban nem lehet egyedülként alkalmazni: a turisztikai vállalatok egy része is nemzetközi, illetve többnyire a világ

számos részéről vonzanak látogatókat, így a kritikus események adódhatnak csupán a kulturális különbségekből is (Williams 2003 p. 173).

1.4.4. Panaszok elemzése

A szállodák napi szinten foglalkoznak a panaszkezeléssel. A panaszok értékelése, elemzése a szubjektív módszerek másik alcsoportjába, a probléma-orientáltba tartozik. Knutson ezzel kapcsolatban kiemeli, hogy minden alkalmazottnak jeleznie kell a menedzsment felé minden olyan például a folyosón sétálva elkapott vendégértékelést, ami a nem megfelelő szolgáltatásokkal és a vevő elvárásával kapcsolatos (Kandampully et al. 2001 p. 150-151). Így fel lehet hívni a szálloda vezetésének a figyelmét a minőségbeli hiányosságokra (Williams 2003 p. 172). De a panaszok feltárásának egyik módja lehet emellett még az értékelő kártyák alkalmazása is. Legfontosabb, hogy feljegyezzék a panaszokat és a szervezet egyes részlegeihez kapcsolva összegyűjtsék vagy az egyes munkatársak panaszkezelési módját elemezzék. (Williams 2003 p. 172).

1.4.5. Dolgozói visszajelzések

A vállalat orientál mérési módszerek közül a dolgozóorientált alcsoportba sorolhatóak a dolgozói visszajelzések. Sok vendég megosztja a véleményét a dolgozókkal, akik ezeket közvetíthetik a menedzsmentnek. A technika hátránya azonban, hogy a dolgozók nem mindig a valóságnak megfelelő információt adják át. A vezetés feladata azonban, hogy megteremtse a megfelelő munka morált a dolgozók között és bátorítsa őket a pontos információátadásra (jutalmazási rendszer is kialakítható). Az információ megosztás ebben az esetben történhet napi vagy heti rendszerességgel jelentések formájában, az egyes részlegek dolgozóival készített interjúk keretében vagy dolgozó megjegyzés kártyák formájában. (Kandampully et al. 2001 p. 173) A módszer előnyének tekinthető, hogy a mystery shopperrel ellentétben a dolgozóknak lehetőségük van a hibák kijavítására, megoldási javaslatok kidolgozására, hiszen ők jobban ismerik a rendszert (Williams 2003 p. 177).

1.4.6. SERVQUAL

Az integrált mérési technikák a fenti két nagy csoportnál (vevő és vállalat orientált módszerek) sokkal részletesebbek. Ezek közül röviden a SERVQUAL-t ismertetem, mivel ez a módszer eléggé elterjedt, számos gazdasági ág elkészítette a módszer saját, testreszabott verzióját (LODGQUAL, LODGSERV, DINESERV, GROVQUAL) (Kandampully et al. 2001 p. 183). A SERVQUAL modellt Parasuraman dolgozta ki többek között. A modell a fogyasztók elvárásai és észlelései között lévő különbségekre

épül, meghatározott dimenziók mentén. Összesen 10 dimenzió került azonosításra: megfoghatóság, megbízhatóság, felelősség, kommunikáció, hitelesség, biztonság, kompetencia, udvariasság, fogyasztók megértése és hozzáférhetőség. Ezek egyesítették 5 általános csoportba (megfoghatóság, megbízhatóság, érzékenység, bizonyosság, empátia), melyek, mint korábban már említettem, a minőség dimenzióit alkotják Parasuraman szerint. (Ladhari 2009 p. 174)

Az 5 dimenzió összesen 22 elemet tartalmaz. Az egyes elemeket egy 7 fokozatú Likert-skálán mérik (teljes mértékben egyetért vele-egyáltalán nem ért egyet vele). A „rés” értékét a teljesítményérték észlelése és az elvárások különbsége adja. Három kérdőív épül ezekre az elemekre (egy a fogyasztóknak, egy a menedzsereknek, egy a dolgozóknak), rengeteg statisztikai adatot szolgáltatva az adott szervezetről. A modell előnyének tekinthető, hogy a vállalat teljesítményéről megfelelő képet ad, meg lehet vele határozni a fogyasztó szükségleteinek/elvárásainak a fontosságát, meg lehet állapítani a fogyasztó elvárásai és a vállalat által nyújtott szolgáltatási színvonal közötti különbséget és mindezek alapján fel lehet állítani egy standard-et a vállalat szolgáltatásaira vonatkozóan (Kandampully et al. 2001 p.182).

1.4.7. Mérési módszerek értékelése

Annak ellenére, hogy számos eszköz áll a vezetők rendelkezésére a szolgáltatások minőségének a mérésére, felmerülhetnek problémák is, melyek közül a következőket emelném ki:

- fontos előre meghatározni a mérés célját, illetve az eredmények felhasználásának a módját is, különben összeomlik az egész
- ha a minőség mérése nem vonatkozik a szolgáltatási lánc minden elemére, akkor meglehetősen hiányosak lesznek az eredmények
- túl sok mérés (Kandampully et al. 2001 p.169-170).

Ezért fontos, hogy a vezetők előzetesen meghatározzák az alkalmazni kívánt mérés tárgyát és az alkalmazni kívánt mérési technikákat, a minőségmenedzsment más részeivel összhangban.

1.5. VÁLTOZÁSMENEDZSMENT

1.5.1. Bevezetés

Mind a minőség javítása, mind a vezető személyének a cseréje változásokat jelent a szállodákban. A következőkben ezért röviden a kitérek a változásmenedzsment elméleti hátterére, illetve ismertetek néhány gyakorlati tapasztalatot, példát is.

1.5.2. Változás okai

A legtöbb szervezet érzékeli a változás szükségességét. (Chiang 2009 p.158) A szállodák működése során a változásokat kiváltó tényezők közül Okumus a fogyasztók attitűdjeinek gyors és előre nem jelezhető módosulását, bizonytalan gazdasági és politikai helyzetet, erős versenyhelyzetet és a technológiai fejlődést emeli ki. (Okumus et al. 1998 p. 363)

Yang a tulajdonosváltás és az új menedzsment kinevezése által indukált változási folyamatokat vizsgálta egy kínai szállodalánc esetében. Kutatásának legfőbb eredményei a következők voltak (Yang 2011 p.431-437):

- az új és a régi menedzsmentnek teljesen más üzleti filozófiája volt, ami számos ellentétet szült
- kezdetben az új menedzsment nem hajtott végre semmilyen változtatást
- több új, más vezetési stílust alkalmazó, sokszor nem megfelelően képzett taggal bővítették a menedzsment csapatot →konfliktusba kerültek a régi tagokkal
- nem vették figyelembe az alkalmazottak javaslatait, emiatt romlott a munkamorál
- az új vezetőség fejleszteni akarta többek között a szolgáltatások minőségét is: a dolgozók e-mailben jelezhatték nekik, ha valamelyik kollégájuk hibázott
- a dolgozók elkezdtek az informális kommunikációs csatornákat használni, belső politikai harcok alakultak ki
- a general manager helyett a CEO foglalkozott a napi működéssel kapcsolatos feladatokkal és döntéshozattal, ami a régi rendszerük teljes ellentéte volt és radikális változást jelentett
- pozitív eredmény volt a dolgozók elégedettsége a tréningekkel
- nem készítettek pontos időtervet/ütemezést a célok elérésére.

Ezek alapján tehát vezetőváltás (és tulajdonosváltás) következtében létrejött változási folyamatoknál fontos figyelni az alkalmazottak reakcióját a változásra, kezelni a régi és új szervezeti tagok között esetlegesen felmerülő ellentéteket, bevonni a dolgozókat a folyamatba részben megfelelő kommunikáció segítségével, illetve autokratikus vezetői stílus helyett a vezetőknek inkább mentorként, támogatóként kell viselkednie. Chiang is kiemeli, hogy fontos feladata a vezetőknek a dolgozók változás iránti elkötelezettségének megteremtése. (Chiang 2009 p.159)

1.5.3. Változási folyamatok csoportosítása

A szakirodalom kiterjedten tárgyalja a változási folyamatok csoportosítását, kategorizálását, többféle elnevezést alkalmaz rájuk. Ezek közül a radikális és fokozatos változási folyamatokat ismertetem részletesen. A radikális változás definíciója: A szervezet egész rendszerére hatással van és alapjaiban definiálja újra a szervezetet vagy a változás a keretrendszere, ami magában foglalja a stratégiát, struktúrát, embereket, folyamatokat és néhány esetben az alapvető értékeket is. (Okomus et al. 1998 p. 364) Emellett jellemzője még, hogy nagyobb kockázattal jár, és nehezebb a végrehajtása (Chiang 2009 p.158). A fokozatos változás pedig a következőképpen fogalmazható meg: Mindig megtörténnek, és nem kell feltétlenül kicsinek lenniük. A következők tartozhatnak ide: változások a szervezeti felépítésben új technológia bevezetése, jelentős változások a személyzeti gyakorlatban, amik nagy és jelentős változások, de mindegyik a szervezet meglévő definícióin, illetve keretrendszerén belül jelennek meg. (Okomus et al. 1998 p. 364)

Egy másik csoportosítás pedig nem a változás időtávja és kiterjedése alapján, hanem a kiváltó okokat figyelembe véve proaktív és reaktív kategóriákba sorolja be a változási folyamatokat. A proaktív változás általában akkor jellemző egy szervezetre, ha a jövőben jobb pozícióba szeretne kerülni vagy meg akarja előzni, hogy a későbbiekben problémák merüljenek fel működésével kapcsolatban. (Okomus et al. 1998 p. 365) Tehát az előretekintés a hangsúlyos ebben az esetben. A reaktív változás ezzel szemben külső hatásokra és/vagy belső működési vagy menedzsment problémákra adott válaszként értelmezhető. (Okomus et al. 1998 p. 365) Ezen csoportban nem jelenik meg a hosszabb távú tervezés, a szervezet csak a környezeti hatásokra reagál.

Okomus kiemeli még, hogy a szállodaiparra a reaktív változások jellemzőek inkább (legtöbb esetben csupán a rövid távú eredményekre koncentrálnak a szállodák). (Okomus et al. 1998 p. 365)

Szintén Okomus gyűjtött össze kutatása során példákat változási folyamatokra szállodák esetében, mint például a szálloda újrapozicionálása, új menedzser pozíció létrehozása, tréning programok bevezetése, de megjelent ezek között a standardek és a szolgáltatások minőségének a javítása is, bár nem ez utóbbiakat vizsgálta részletesebben.

2. KUTATÁSMÓDSZERTAN

2.1. KUTATÁSI PROBLÉMA, HIPOTÉZISEK ÉS OPERACIONALIZÁLÁS

A szolgáltatások minőségmenedzsmentjével foglalkozó szakirodalomban többen kiemelik a vezető szerepének fontosságát (Gummesson 1991; Yee et al. 2011; Briggs et al. 2006; Babakus et al. 2003; Hallowell; Crosby 2004; Tenner et al. 1992; Breiter 1998; Williams 2003) a rendszer sikeres működtetésével kapcsolatban. Emiatt kutatásom során a hangsúlyt a vezető személyére helyezem.

Mivel, mint korábban is említettem, Wilkins (Wilkins et. al. 2007 p. 841) szerint a minőség versenyelőnyt jelent az adott vállalt (ebben az esetben szálloda) számára, illetve üzleti eredményességét növeli, ezért fontos kérdésnek tartom annak kutatását is, hogy hazai viszonylatban a szállodák mennyire ismerték ezt fel. Ezért olyan szállodákat vizsgállok, ahol az elmúlt 5 évben vezető váltás következett be. A vezető váltás okainak feltárása már megmutatja, hogy mennyire jellemző az adott szállodára a minőség menedzsment, mint versenyelőnyt meghatározó tényező, alkalmazása (szerepel-e ez a tényező a változás okai között). A vezetőváltás emellett egy meghatározó változási folyamat, mely a minőségmenedzsment rendszer változásait is maga után vonhatja, középpontban az új vezetővel (Yang 2011; Chiang 2009).

Emellett célom még feltárni az új szállodavezetők szolgáltatások minőségéről alkotott fogalmát, illetve azt is, hogy milyen módon hajtották végre a magasabb minőség eléréséhez szükséges intézkedéseket.

Mindezek alapján a felállított hipotézisek három kérdéskörbe csoportosíthatók:

- a vezetőváltást kiváltó tényezők vizsgálata
- a minőség menedzsment rendszer és az új vezető kapcsolata
- végrehajtott változási folyamat(ok) jellemző.

Hipotéziseim tehát az alábbiak:

H1: A szállodában a vezetőváltás okai között szerepel a szállodai szolgáltatások minőségének javítása.

A H1-es hipotézist a vezetőváltást kiváltó okokkal operacionalizáltam. Ehhez az alábbi tényezők tartoztak: korábbi vezető nyugdíjazása, korábbi vezető felmondása, új üzemeltető cég, új tulajdonos, válságkezelés, változás a szálloda stratégiájában, csatla-

kozás egy szállodalánchoz, szállodaláncon belüli rotáció, új szemlélet bevonása, magasabb minőségre való törekvés.

H2: Az új vezető minőség iránti elkötelezettsége és a szolgáltatások minőségének menedzsmentjének változása között logikai kapcsolat van.

A H2-es hipotézist a vezető minőség iránti elkötelezettségével és a szállodák minőségmenedzsment rendszerével operacionalizálom. Az előbbit a tréningekkel (számuk, vezető részvétele stb.), felhatalmazással (alkalmazza-e), jutalmazási formákkal (mit, mikor és hogyan használ), teljesítményértékeléssel, toborzással és technikai segítségnyújtással, illetve technológiai támogatással, mint az elkötelezettséget kifejező tényezőkkel lehet mérni (Babakus et al. 2003; Yee et al. 2011). Valamint a vezető elkötelezettségét mutatja még a minőségről alkotott fogalma, szemlélete is. A szállodák minőségmenedzsmentjének vizsgálata az alkalmazott akkreditált és nem akkreditált rendszerekkel, illetve a minőség mérésére használt módszerekkel történik.

H3: A vezető által a minőség javítása érdekében végrehajtott változások reaktívak és fokozatosak voltak.

A reaktív és fokozatos változás kiemelésének az oka, mint azt korábban a változási folyamatok csoportosításánál is kiemeltem, hogy a szállodaiparra a reaktív változások jellemzőek inkább (Okumus et al. 1998 p.365).

Ezt a hipotézist a szakirodalmi részben bemutatott, a reaktív és fokozatos változás jellemzőivel, illetve a változást kiváltó okokkal lehet operacionalizálni.

2.2. A KUTATÁS MÓDSZERTANA

A kutatások céljaik szerint 3 csoportba sorolhatóak (Héra et. al. 2006 p. 45-47):

- felderítő jellegű kutatások: itt a cél több információ megszerzése a vizsgált jelenségről, melyek általában későbbi kutatásokhoz is támpontot nyújthatnak
- leíró kutatások: a vizsgált jelenség jellemzőiről és tulajdonságairól történő információszerzés a hangsúlyos, illetve itt már nagy hangsúly van az adatgyűjtéshez használt eszközökön is.
- magyarázó kutatások: a vizsgált jelenséggel kapcsolatban már ok-okozati összefüggések feltárása a cél (mi a magyarázat az egyes tényezőkre).

Kutatásom felderítő jellegű kutatások csoportjába tartozik, mivel célom az új vezetők minőséggel kapcsolatos attitűdjének tanulmányozása.

Kutatási módszereket két nagy csoportja bontja a szakirodalom: kvantitatív és kvalitatív kutatások. A két típus jellemzőit az alábbi táblázatban foglalom össze (Héra et. al. 2006 p. 51-52):

2. táblázat: Kvantitatív és kvalitatív kutatások jellemzői

KVANTITATÍV KUTATÁS	KVALITATÍV KUTATÁS
menyiségi, számszerűsíthető adatok	minőségi információ
matematikai, statisztikai módszerekkel elemezhető	statisztikai elemzés nem, vagy csak korlátozott mértékben alkalmazható
okági viszonyok feltárása	feltáró és magyarázó kutatások során
jelenség bizonyos mértékű ismerete	ismeretlen jelenség
homogén információk	nem homogén információk

Forrás: Saját szerkesztés Héra (Héra et. al 2006 p. 51-52) alapján

A kutatásom során kvalitatív módszertant alkalmazok, melyet az indokol, hogy a kutatási probléma több része nem számszerűsíthető, mint például az alábbiak:

- szállodavezetők minőség definíciója
- minőség menedzsment rendszerek elemeinek interpretálása szállodánként eltérő
- a minőség menedzsment rendszerek (vagy csak egyes elemeinek) a bevezetése mellett más-más ok miatt dönthetnek a szállodák stb.

Ezek minőségi információk, melyek felvételéhez a szakirodalom is (Héra et. al. 2006 p. 51-52) a kvalitatív módszerek alkalmazását javasolja.

2.3. A KUTATÁSI FOLYAMAT – IDŐTÉNYEZŐ

A vizsgálatok típusai az idődimenzió szempontjából a következők (Héra et. al. 2006 p. 47):

- keresztmetszeti vizsgálatok: egy adatfelvétel eredményeit használja fel
- longitudinális (időben egymást követő) vizsgálatok: hosszabb időszakon keresztül, több vizsgálat is zajlik.
- A longitudinális vizsgálatoknak az idődimenzió szempontjából két típusát különböztetjük meg (Héra et. al. 2006 p. 48):
- ismétlődő vizsgálat
- rendszeresen ismétlődő vizsgálatok.

Mindkét esetben ugyanazzal a módszerrel történik az adatfelvétel, a különbség a csoport összetételében lehet (átfedéses és átfedés mentes vizsgálatok).

A kutatásom az időtényezőt tekintve statikus, mivel egy adott időszakban készült a felmérés és nem történt újbóli adatfelvétel.

2.4. A MINTAVÉTELI ELJÁRÁS

Kétféle mintavételi eljárást különböztet meg a szakirodalom (Héra et. al. 2006 p. 64; Babbie 2003 p. 243):

- véletlen (valószínűségi) mintavétel: alapsokaság minden elemét tartalmazó listából véletlenszerűen kerül kialakításra a minta. Fontos, hogy a listán szereplő minden tag előre meghatározott eséllyel kerüljön a mintába. Ez az eljárás sem tesz lehetővé tökéletes reprezentációt, azonban itt van módszer a mintavételi hiba becslésére.
- nem véletlen mintavétel (nem valószínűségi): nincsen előzetes lista az alapsokaságról.

Röviden ismertetem a véletlen mintavételi eljárásokat (Babbie 2003 p. 243): Az egyszerű véletlen alapvető logikai eljárás. Szisztematikus mintavétel alkalmával a teljes sokaság minden n -edik tagja kerül kiválasztásra a mintába. A rétegzett mintavételi eljárással pedig a mintavétel előtt viszonylag homogén csoportok képzésére kerül sor. A többlépcsős csoportos mintavételt akkor használják, ha az alapsokaságról nincs teljes körű lista: ebben az esetben a mintába kerülő csoportok számát és méretét kell meghatározni. Ennek továbbfejlesztett változata az elemszámmal arányos valószínűségű mintavétel, ahol a mintaelemekhez azok mintába kerülésének reciprokát rendelik, mint súlyszámot.

A nem valószínűségi mintavételi eljárásokhoz tartoznak az alábbiak (Babbie 2003 p. 205-209):

- takarékos: legkönnyebben elérhető emberek kiválasztása – adott időpontban, adott mintavételi ponton (nem lehet biztosítani a reprezentativitást)
- szakértői kiválasztás: a legnagyobb valószínűséggel helyes információt nyújtók kiválasztása vagy deviáns, eltérő esetek kiválasztása
- hólabda módszer: a mintában résztvevők más személyeket is javasolhatnak, amikor nehéz egy populáció tagjainak körülhatárolása; reprezentativitása kérdéses, inkább feltáró célokat szolgál a módszer
- kvótás mintavétel: az alapsokaság valamely jellemzője alapján lesznek kiválasztva a mintába kerülő egyedek egy célpopuláció jellemzőit leíró táblázat alapján.

Kutatásom során a teljes sokaságot a magyarországi szállodák jelentették az adatfelvétel kezdetén (2012.július). Ezekből a vizsgálati egységek kiválasztása kvóta szerinti nem valószínűségi mintavétellel történt, melynek alapja a Közép-Dunántúl (mint

NUTS 2 területi egység), general menedzser váltás ténye és az igazgató váltás ideje (2008 és 2012 júliusa között) volt.

A nem véletlen mintavétel kiválasztását indokolta, hogy nem állt rendelkezésemre egy olyan lista, mely mutatta volna a hazai szállodák élén történt vezető váltásokat. Választásom azért esett a Közép-Dunántúli régióra, mivel az ország e része volt számomra az adatfelvétel szempontjából könnyen elérhető.

Az alábbi táblázatban a Közép-Dunántúli régióban működő kereskedelmi szálláshely egységek száma látható (Forrás: KSH Statinfo):

3. táblázat: Működő kereskedelmi szálláshely egységek, Közép-Dunántúl, 2012. július

	2012.július			
<i>Szállástípus</i>	<i>Közép-Dunántúl</i>	<i>Fejér megye</i>	<i>Komárom-Esztergom megye</i>	<i>Veszprém megye</i>
<i>Szálloda összesen</i>	119	27	27	65
<i>1*</i>	2	1		1
<i>2*</i>	21	4	6	11
<i>3*</i>	59	12	13	34
<i>4*</i>	23	6	1	16
<i>5*</i>				
<i>Kategória nélküli</i>	14	4	7	3

Forrás: KSH, Statinfo

A táblázatból kiolvasható, hogy 2012 júliusában 119 szállodai egység működött a régióban. A régiós szerinti szűrés után a következő lépés annak meghatározása volt, hogy e szállodák közül melyben volt vezetőváltás az elmúlt 5 évben.

A kiválasztott mintavételi eljárás keretében két szakmai online folyóiratot használtam fel a general menedzser váltáson átesett szállodák felkutatására:

- turizmus.com Hírek rovatának Személyi hírek alrovata
- turizmusonline.hu Vendég & Hotel rovatának Személyi hírek alrovata.

Ezek az oldalakon a korábban említett kvóták szerint válogattam a személyzeti hírekben szereplő szállodák között. Az egyedek kiválasztása 2012 júliusában történt meg. Összesen 11 szálloda került be ezek alapján a mintába.

A kiválasztott szállodákkal előzetesen e-mailben, illetve telefonon keresztül került sor kapcsolatfelvételre, amelynek során a szálloda igazgatóval ismertettem a kutatás

célkitűzéseit, illetve a feltárni kívánt adatokat. Mindezek alapján nyilatkozott a kutatásban való részvételi hajlandóságról. Ezután egy előre egyeztetett időpontban került sor a lekérdezésre.

2.5. A KUTATÁSBAN SZEREPLŐ SZÁLLODÁK JELLEMZŐI

A kutatási eredmények összesen 7 darab szállodában végzett felmérésre épülnek, mivel a kutatáshoz használt címlistából 3 darab szálloda a többszöri e-mailes, illetve telefonos kapcsolatfelvételre sem reagált. 1 szállodáról pedig kiderült, hogy bár külön márkanévvel van jelen a piacon, irányítás szempontjából viszont már szinte teljes egészében beolvadt egy másik, a kutatásban részt vett szállodába, így őket egy háznak vettem.

A kutatásban szereplő 7 szállodából 5 darab 4 csillagos, a maradék 2 pedig 3 csillagos besorolással rendelkezik. A szállodákat méret szerint csoportosítva 3 darab kis (150-nél kevesebb szoba), 1 darab közepes (151-299 szoba) és 3 darab nagy (300-nál több, de 600-nál kevesebb szoba) szálloda található a mintában.

A szóban forgó szállodák közül 4 darab 1-1 szállodalánc tagja. Közülük 2 magyar, 2 nemzetközi szállodalánchoz tartozik és jellemzően több mint 10 éve a lánc tagjai.

2.6. ADATGENERÁLÁS, ADATFORRÁSOK

A kvalitatív adatfelvételi módok közül (megfigyelés, interjú stb.) a leggyakrabban alkalmazott forma az interjú. Kutatásomhoz is ezt választottam, mivel itt mód van arra, hogy a megkérdezett a saját megfogalmazásában válaszoljon a kérdésekre, illetve a kiegészítéseiből többet lehet megtudni a vizsgált témáról (Héra et. al. 2006 p. 143). Ugyanakkor ez a módszer korlátozta is a kutatást időben és költségeiben.

A kutatásomhoz a strukturált interjút választottam, mivel a kutatási problémából fakadóan fontos szempont volt, hogy a válaszadó saját szavával rögzítsem például a minőség definícióját, ugyanakkor szükséges volt egy előre meghatározott felépítés is, például a vezető minőség iránti elkötelezettségét mérő esetében (mindegyik tényezőnek szerepelnie kellett a lekérdezésben).

A kutatáshoz tehát elsődleges adatforrást használtam, mivel másodlagos források ebben a témában nem álltak rendelkezésemre.

Az adatfelvétel 2012.július vége és 2012. szeptember vége között zajlott a vizsgálatba bevont szállodákban. Az adatfelvétel több mint két hónapos idejét a kapcsolatfelvétel és időpont egyeztetés nehézsége, időigényessége eredményezte. Egy-egy interjú körülbelül fél óráig tartott.

2.7. ADATVÉTELI ESZKÖZÖK

Az adatfelvétel, mint korábban is említettem, strukturált interjú formájában zajlott. Az interjú kérdéseit a 1. számú melléklet tartalmazza.

Az interjúkérdésekre adott válaszokat az interjú közben írásban rögzítettem, mivel nem állt rendelkezésemre diktafon, vagy egyéb hangrögzítésre alkalmas eszköz.

A kérdéseket 5 alcsoportba osztottam:

- általános kérdések
- minőség fogalma
- szálloda stratégiája
- szállodai szolgáltatások minőségmenedzsmentje
- minőség mérése.

Az Általános kérdések egy része számszerűsíthető adatot is generált (például szállodai szobáinak száma). Ezek a kérdések a szálloda alapvető jellemzőire (méret, elhelyezkedés, besorolás stb.), illetve a szállodaigazgató vezetői tapasztalataira, adott szállodában történt korábbi munkavégzésére stb. vonatkoztak. Az utolsó kérdés ebben a kategóriában a vezető váltás okára vonatkozott: a kérdés mellett szerepeltek előre megadott válaszok is (eltérve az interjú jellemzőitől a jobb összehasonlíthatóság végett), de az egyéb kategória megadása lehetővé tette az interjúalany saját szavainak rögzítését is.

A Minőség fogalmára vonatkozó kérdések közé beraktam a korábbiakban bemutatott SERQUAL modell kérdőívének egy részletét is, ahol 5 fokozatú Liker-skálán kellett értékelni az állításokat. Ezzel az lett volna a célom, hogy árnyaltabban megjelenjen a vezetők minőségről alkotott fogalma egy, az ötből általam kiválasztott dimenzió mentén. A kutatás során azonban nagyon egysíkú válaszok érkeztek erre a kérdésre, illetve az interjúalanyok is feleslegesnek tartották (elmondásuk szerint az állítások túl egyértelműek, alapvetőek voltak), ezért ezt nem használtam fel később az elemzéshez.

A Szálloda stratégiája kérdéskör a szálloda rövid távú stratégiájára és annak megvalósulására vonatkozott.

A Szállodai szolgáltatások minőségmenedzsmentje részben pedig a vezetőváltás előtti, illetve utáni akkreditált, illetve nem akkreditált minőségbiztosítási rendszerekkel kapcsolatban tettem fel kérdéseket. Itt két helyen térek el az interjú készítés előírt szerkezetétől: Egyrészt a változások kiváltó okával kapcsolatban adtam meg válaszlehetőségeket, amik inkább a kérdésfeltevéskor nyújtottak segítséget. Emellett feltettem két állítást azzal kapcsolatban, hogy a vezető több vagy nagyobb feladattal járó munkát ad-e

a beosztottjainak, amennyiben azok jól végzik a munkájukat. Itt 1-től 5-ig skálán kellett értékelni a választ a könnyebb összehasonlíthatóság érdekében, de az állításokhoz fűzött plusz megjegyzések is rögzítésre kerültek.

Végül az utolsó kérdéskör a Minőség mérésével foglalkozott. Itt is volt egy kérdés, ahol válaszlehetőségeket adtam meg az interjú alanyoknak. A kérdéscsoportban szerepelt egy kérdés azzal kapcsolatban, hogy az interjúalany milyen minőség mérésére szolgáló módszereket ismer. Itt saját magának kellett felsorolnia őket, a következő, szóban forgó kérdésnél viszont az alternatívák megadása azt a célt szolgálta, hogy kiderüljön, esetleg ismer-e más módszereket is, csak nem tudta idekapcsolni őket, másra használja, esetleg feleslegesnek tartja őket stb. Ezen esetleges plusz megjegyzések feljegyzésére az interjúvázlatban volt lehetőségem.

2.8. ADATELEMZÉS ÉS INTERPRETÁCIÓ

Az interjún elhangzottakat, mint korábban is említettem, sajnos nem volt lehetőségem teljes egészében rögzíteni: az interjún elhangzottakat vázlatként rögzítettem papíron és később ezt gépeltem be az elemzéshez rögtön az interjú után.

Az interjúkat kódszámmal láttam el, hogy ne legyenek beazonosíthatóak: 1-től 7-ig tartanak a kódszámok (SZ1, SZ2, SZ3 stb.). Az igazgatókról a szállodához tartozó kódszámmal összhangban a következőképpen fogok említést tenni: a SZ1-es szálloda igazgatójának kódszáma például I1 lesz és így tovább.

Az egyes hipotézisekhez tartozó operacionalizálás és tényezők alapján egy Excel táblázatban összegyűjtöttem a legfontosabb kulcsfogalmakat (ld. kutatási eredmények). Az adatok elemzéséhez ezeket használtam fel: vizsgáltam, hogy ezek előfordulnak-e az adott interjúalany válaszaiban.

3. KUTATÁSI EREDMÉNYEK

3.1. VEZETŐK ÁLTALÁNOS JELLEMZÉSE

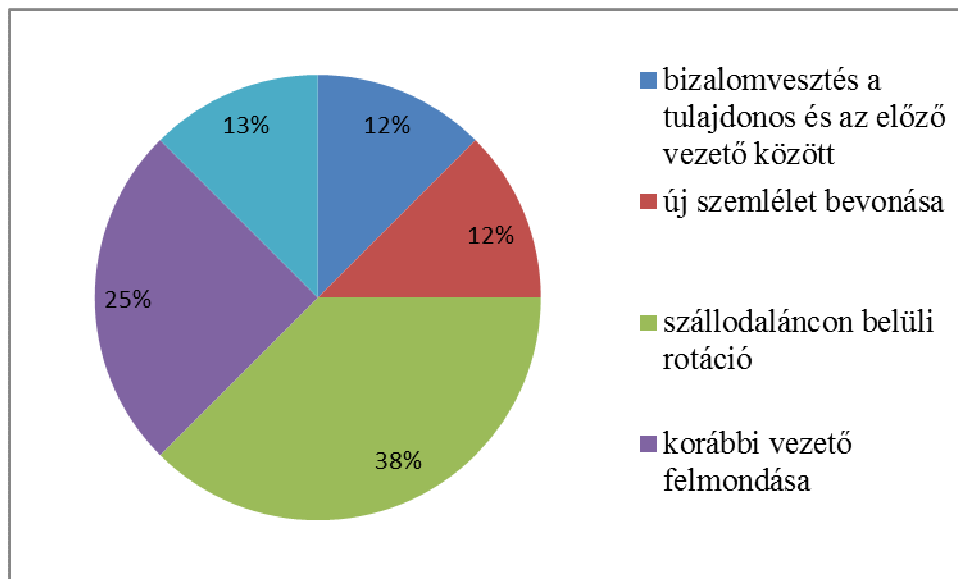
Kutatásom során a hangsúlyt a vezető szerepére helyeztem. A mintában 7 darab szálloda szerepel, interjú azonban csak 6 vezetővel készült, mivel 2, egyazon szállodalánchoz tartozó egységnek is azonos a vezetője. A szállodalánc nemrég döntött a szállodák összevonásáról: területi alapon klasztereket alakítottak ki, és az ezekbe tartozó házakat egy vezető irányítása alá vonták. Az interjúalany csak néhány esetben tért ki arra, hogy ezen kívül bármilyen összeolvadás is lenne a szállodák között, emiatt kezelem őket az elemzés során többnyire külön egységként (amennyiben nem, azt külön jelezem).

A mintában szereplő szállodák vezetőit az alábbi tulajdonságok jellemzik: A legtöbb szállodában (7-ből 5-ben) férfi a general manager. A vezetők között dominálnak a középkorúak: 2-en 31 és 40 év, 2-en pedig 41 és 50 év közöttiek. Csúpan 1 fő 30 év alatti és 1 fő 50 év feletti vezető szerepel a mintában. A 2 darab egy klaszterbe tartozó szállodában a szállodalánc standardjai miatt az elmúlt években folyamatosan elkezdtek leváltani az 50, illetve 60 év feletti igazgatókat, emiatt középkorú ott a general manager. A szállodánál eltöltött munkaidő szempontjából meglehetősen vegyes a kép: 1 olyan vezető volt, aki még 1986-ban az adott szállodánál kezdte a karrierjét és a ranglétrát végigjárva került a legmagasabb beosztásba. 2 helyen néhány hónapja dolgozik csúpan a vezető. A többi szállodában 3, 5, illetve 8 éve dolgozik a jelenlegi igazgató.

Az új vezetők közül csúpan egy nem rendelkezett korábbi vezetői tapasztalattal (tulajdonos által üzemeltetett a szóban forgó szálloda). Csúpan 1 fő volt korábban Front Office Manager, 1 pedig értékesítési és marketing igazgatóként dolgozott. A maradék 3 igazgató pedig már korábban is töltött be general manageri pozíciót, csak más szállodában (vagy szállodákban).

3.2. VEZETŐVÁLTÁS OKAI

Az első hipotézisemmel azt vizsgálom, hogy a vezetőváltást kiváltó okok között szerepet játszott-e a magasabb minőségre való törekvés.



2. ábra: Vezetőváltás okai

Forrás: saját szerkesztés

2 szálloda esetében a válaszadók a korábbi vezető felmondását jelölték meg indoknak (ebből az egyik még a válságkezelést is megnevezte indoklásként), illetve egy szállodában a tulajdonos és a korábbi vezető közötti bizalomvesztés miatt történt a váltás közös megegyezéssel. 3 szállodalánchoz tartozó egységben a láncon belüli rotáció volt az indoklás. 1 szállodában pedig egyik korábbi vezetője került vissza: öt korábban új szemlélet bevonása céljából rövid időre leváltották, de utána mégis visszakerülhetett korábbi pozíciójába.

A válaszok alapján első hipotézisemet elvettem, mivel a mintában szereplő szállodák közül egyikben sem szerepelt minőséggel kapcsolatos indoklás a vezető személynek változásában.

3.3. A VEZETŐK MINŐSÉG IRÁNTI ELKÖTELEZETTSÉGÉNEK ÉS MINŐSÉGMENEDZSMENT RENDSZERNEK A KAPCSOLATA

3.3.1. Bevezetés

Az előbbieken bebizonyosodott, hogy H1 hipotézisem nem igaz, azaz a mintában szereplő szállodákban bekövetkezett vezetőváltást nem a magasabb minőségre való törekvés idézte elő. Ennek ellenére azonban az új vezetők új minőségi szemléletet hozhatnak az adott házba, ami végeredményben a minőségmenedzsment rendszer változását idézheti elő. Emiatt fontos az új vezetők minőségéről alkotott fogalmának, illetve minőség iránti elkötelezettségüknek a vizsgálata.

A második hipotézisemet négy részre bontva operacionalizáltam:

- minőség fogalma
- minőségi szemlélet
- vezető elkötelezettsége
- minőség menedzsment (akkreditált és nem akkreditált rendszerek, minőség mérése).

A továbbiakban a fentiekhez tartozó tényezőket vizsgálom meg külön-külön, majd végül kitekerek a közöttük fennálló kapcsolatra.

3.3.2. Minőség fogalma

Elsőként a minőség fogalmára térek ki: tartalomelemzéssel vizsgálom, hogy a szakirodalom minőségdefinícióiban lévő kulcsszavak közül melyek és milyen kontextusban jelentek meg a mintában szereplő szállodaigazgatók válaszaiban. A vizsgálat során az alábbi kulcsszavakat (mint a H2-es hipotézishez tartozó tényezőket) vettem figyelembe:

- | | |
|---------------------------------|--------------------------|
| - megfelelés | - ár-érték arány |
| - egyenletesség | - egyedülállóság |
| - megbízhatóság | - megfoghatóság |
| - megelégedettség | - barátságosság |
| - alkalmasság | - személyes szolgáltatás |
| - vevők elvárt igénye | - vágyott elem |
| - el nem várt igények | - látens elvárás |
| - szabványoknak való megfelelés | - érzékenység. |
| - standard | |

I1 és I2 válaszában a minőséget a vendéglégedettséggel azonosította. I1 megfogalmazása az alábbi volt: „*Vendég kiszolgálása érdekében, vendég megelégedettség érdekében legjobb szolgáltatások nyújtása.*”

I1-en kívül az összes többi igazgató válaszában megjelent, hogy a szolgáltatásokat a vendég elvárásainak, igényeinek megfelelően kell nyújtani, így jön létre majd a minőség. I3 megfogalmazását szeretném kiemelni: „*Minőség: minimum követelmények, amiknek feltétlenül rendelkezésre kell, hogy álljanak az elvárt színvonalon, az elvárt igényeknek megfelelően.*”

I3 szerint tehát egy alapvető minőségszint elérése, fenntartása a fontos. Nem foglalkozik tehát a vendégek el nem várt igényeinek kielégítésével. Erre csak I7 tért ki egy másik kérdésre adott válasza során egy történet elmesélésével: SZ7-ben a recepciós meghallotta, amikor egy

vendég az egyik kedvenc együttesének koncertjéről beszélt, amire sajnos nem tudott elmenni. A recepciónak megvolt otthon a koncertfelvétel, ezért átmásolta egy DVD-re és másnap ajándékként odaadta a vendégnek. Ez pedig már Erto (Erto et al. 2002 p. 166) által megfogalmazott minőségkategóriák közül az attraktívba tartozik bele, mivel a fogyasztót meglepetésként érte, nem várt igényeit elégítette ki és emiatt elégedettség lépett fel nála. Erto (Erto et al. 2002 p. 166) szerint ez inkább a kis szállodákra jellemző: ez ebben az esetben beigazolódott, mivel SZ7-nek kevesebb, mint 150 szobája van. A korábban említett recepcióst a hónap dolgozójának is megválasztották, tehát a szálloda ösztönzi munkatársait arra, hogy felismerjék és teljesítsék a vevők látens igényeit.

I6 és I7 válaszában megjelenik utalás Erto (Erto et al. 2002 p. 166) egydimenziós kategóriájára is: mindketten megemlíti azt, hogy minden vendégnek más elvárása van, és ez alapján választanak szállodát (a választás alapját képező szolgáltatáselemek tartoznak az egydimenziós kategóriába). Ezzel kapcsolatban mindketten megjegyezték azt is, hogy az ár-érték arálynak is fontos szerepe van a minőség meghatározásában.

Egyedül I7 válaszában jelenik meg utalás arra, hogy a minőség meghatározó a jelenlegi versenyhelyzetben: *„Nehéz a minőséget definiálni. Onnan indul el, hogy miért is jön egy vendég a szállodába. A szállodákat az különbözteti meg, hogy a vendég mi alapján választ: ma már nem csak az anyagi háttér számít, túlkínálat van: ár-érték arány is fontos, a vendég a minőség alapján választ.”*

Összefoglalóan tehát 5 tényezőt említettek meg a szállodaigazgatók a minőség definiálása során: a vendéglégedettséget, a vendégek igényeit, az el nem várt igényeket, az ár-érték arány, valamint azt, hogy minden vendégnek más-más elvárása van. A többi, korábbiakban felsorolt, minőséget meghatározó tényező nem jelenik meg az igazgatók minőség definíciójában. Az új igazgatók által említett kulcsszavakat az alábbi táblázat foglalja össze:

4. táblázat: Minőségdefiníciók

Minőségdefiníció – tényezők	Igazgatók
vendéglégedettség	I1, I2
vendégek igényei	I2, I3/I4, I5, I6, I7
el nem várt igények	I7
ár-érték arány	I6, I7
minden vendégnek más az elvárása	I6, I7

Forrás: saját szerkesztés

A legkomplexebben I7 határozta meg a minőség fogalmát. A szállodák típusát tekintve a lánchoz tartozók és a függetlenek között nincs jelentős különbség. Méret szempontjából a nagyobb szállodák igazgatóinak nagy része (I3 és I4, kivétel I1 volt) a minimálisan elvárt igé-

nyek kielégítésére helyezte a hangsúlyt, míg a kis és közepes méretű szállodák igazgatói, ha csak kis mértékben is, de túlléptek ezen a szemléleten.

3.3.3. Minőségi szemlélet

A szállodában meglévő minőségi szemlélet feltárása érdekében a strukturált interjúban egy kérdés vonatkozott arra, hogy a vezetők a minőséget az üzleti teljesítményt meghatározó tényezőnek tekintik-e. Mindegyik igazgató határozottan igennel válaszolt erre a kérdésre.

Az indoklásokban közös vonás volt, hogy az új szállodavezetők úgy gondolják, hogy a vendéglvárásoknak megfelelő, illetve megbízható minőségű szolgáltatás nyújtása esetén a vendégek visszatérnek a szállodába, törzsvendégekké válnak. Többen kiemelték még a sajtó-propaganda szerepét is. I6 a következőképpen fogalmazott: *„Az értékelő oldalakon, ha sokan írják, hogy a szálloda alapvetően jó, de a szolgáltatások nem, akkor nem mennek oda, de ez fordítva is igaz. Hozzánk a manikűrös miatt például többen jöttek, mert neki jó híre volt, akár 4-5 éjszakát is eltöltöttek a vendégek, hogy bekerüljenek hozzá.”*

Mindegyik vezető felismerte tehát a kapcsolatot a minőség és a fogyasztók lojalitása között, illetve azt is, hogy a minőségi szemlélet, hogyan szolgálhatja a szálloda érdekeit.

Annak megítélésére, hogy a minőségi szemlélet tükröződik-e az új igazgatók által hozott intézkedésekben egyrészt az interjú során foglalkoztam a szálloda rövid távú (1-3 évre szóló) stratégiájával, másrészt a minőség menedzsment rendszerrel. Ez utóbbira később térek majd ki.

4 szállodában (SZ3, SZ4, SZ5, SZ7) a rövid távú stratégiájuk legfontosabb részének az üzleti tervüket nevezték meg: ennek pontos tartalmára nem tértek ki, mivel az adatok nem publikusak. Az üzleti terv évről évre történő elkészítése folyamatos tervezést igényel, ami ugyan a minőségi szemlélet megvalósításának egyik feltétele, azonban I7 emelte csak ki, hogy az üzleti stratégiájuk egy része fókuszáltan a minőséget is érinti (itt a szállodalánc által elvárt minőségi színvonalra gondolt elsősorban).

I7 mellett I2 stratégia ismertetésében került elő központibb elemként a minőség: SZ2 célja a Hotelstars Union által elvárt kritériumok teljesítése.

A többi szálloda a rövid távú stratégiájának központi részeként termékfejlesztési terveket sorolt fel:

- SZ1: „elektromos áram előállítása megújuló energiaforrásból”
- SZ2: „megújuló energiaforrások hasznosítása”
- SZ3: „légkondicionáló”
- SZ4: „wellness részleg bővítése”
- SZ5: „wellness szolgáltatások fejlesztése”
- SZ6: „wellness fejlesztése”.

Ezek egy része (termékfejlesztések a wellness területén) kapcsolódik a minőségmenedzsmenthez annyiban, hogy az igazgatók elmondása szerint a vendégek igényeit próbálják meg ezekkel kielégíteni. I6 pedig a versenyben maradás egyik elemeként említette meg a wellness fejlesztését SZ6-ban.

SZ3, SZ4 és SZ6 kiemelte még a szobák állagmegóvását, felújítását is, ami viszont a minőség megfoghatóság dimenziójához tartozik Parasuraman (Ladhari 2009) szerint, de még mindig csupán az elvárt igényeket elégíti ki.

I6 egy olyan elemet is említett, ami a TQM egyik fontos eleme, de ennek ellenére kevesen alkalmazzák: azoktól a szolgáltatóktól, akikkel együtt dolgoznak is elvárják a szolgáltatásaik minőségének megtartását a versenyben maradás érdekében.

A mintában szereplő szállodák közül csupán kettő (SZ2 és SZ7) tekinti a minőségmenedzsmentet központi stratégiai kérdésnek rövidtávon.

3.3.4. A vezetők minőség iránti elkötelezettsége

A vezető elkötelezettségét mérő tényezők a következők: tréning, felhatalmazás, jutalmazási formák, technikai segítségnyújtás/technológiai támogatás, teljesítményértékelés és toborzás.

SZ1, SZ2, SZ5 és SZ6 szállodában nemcsak a minőségbiztosítási rendszer támogatására, hanem egyáltalán nincs jutalmazási és/vagy teljesítményértékelési rendszer. I5 tért ki csupán arra, hogy tudja ennek fontosságát, de pénzügyi lehetőségek hiányában egyelőre nem vezethetik be. I1 pedig kiemelte, hogy korábban a vendégelégedettségi kérdőívek alapján lettek kiválasztva a kiváló dolgozók, de ez megszűnt.

A maradék 3, szállodalánchoz tartozó, szállodában viszont működik jutalmazási és teljesítményértékelési rendszer: SZ3-ban minden területnek meg van határozva, hogy milyen teljesítménymutatóknak kell megfelelnie. Például az értékesítésen dolgozó munkatársaknak meghatározott árbevételt kell elérniük és tesztívásokkal is ellenőrzik a munkájukat. SZ4-ben pedig az igazgató az értékelő lap alapján értékeli a dolgozók teljesítményét évente 2-szer. Az

írásbeli értékelés mellett szóban is beszél az alkalmazottal, lehetőség van egyéni fejlődési célok meghatározására. SZ7-ben 3 részből áll ez a rendszer:

- bonus rendszer: vezetők premizálása részben minőségi kritériumok alapján
- negyedévente a dolgozók egymást jelölhetik díjazásra a kiemelkedő teljesítményért
- év dolgozója díj: egy valakit az előbbi díjazottak közül kiválasztanak.

Ebben az utóbbi három esetben jelenik meg csupán hangsúlyosan a minőség menedzsment rendszert támogató funkció.

Annak ellenére, hogy a megkérdezett szállodák több mint felében nem működik jutalmazási és/vagy teljesítményértékelési rendszer a minőségbiztosítási rendszer támogatása céljából, a nem az elvárt minőségi szinten történő teljesítést szankcionálják. I1 és I6 emelte ki a legsúlyosabb szankciót, azaz a kirúgást, ha az alkalmazott nagyon súlyos dolgot követne el. I2 és I5 pedig pénzügyileg vonja felelősségre az alkalmazottakat, de figyelmeztetésben is részesítik őket. A másik 3 szállodában, ahol működik a teljesítményértékelési, jutalmazási rendszer, ott kevésbé súlyos szankciókat alkalmaznak: jellemző a szóbeli átbeszélés, figyelmeztetés, illetve más területre történő áthelyezés. Mindez azzal indokolható, hogy ezekben a házakban az alkalmazottak jobban vannak motiválva a minőségi szolgáltatások nyújtására, így kevesebb hibát is követnek el.

A vezetők alkalmazottak felhatalmazását nagyobb felelősséggel járó munkára vagy több feladattal járó munka elvégzésére (amennyiben jól, lelkesen és az elvárt minőségi színvonalnak megfelelően végzik munkájukat) rendszeresen gyakorolják. Egyedül I1 értékelte kissé bizonytalanul az erre vonatkozó állítást egy 5-ös Liker-skálán 4-esre (1- egyáltalán nem ért egyet, 5 – teljes mértékben egyet ért). I7 pedig kiegészítésként a következőket fűzte hozzá: *„szobaasszonyokat nem lehet, inkább irodában, recepción, felszolgálóknál lehetséges (...) kiemelni őket és supervisorként foglalkoztatni (...)recepción, aki jól dolgozott, ambadassori munkakört is megkapta, ez felelősségteljesebb dolog, ugyanis folyamatos figyelmet igényel és a többieket is mozgósítani kell”*

I7 tehát felismerte, hogy a felhatalmazás alkalmazhatóságának mértéke munkakörtől függ. Az új munkakör kialakítása pedig rávezette a szóban forgó alkalmazottat arra, hogy jobban megértse tetteinek hatását a fogyasztókra és munkatársaira is.

A szállodák közül egyedül SZ7-ben nem következett be változás a minőség menedzsment rendszerben. I1 kivételével mindegyik vezető tartott egy tájékoztatót az alkalmazottak

számára az új elem bevezetésével és működtetésével kapcsolatos feladataikról, illetve a változás jelentőségéről. SZ1-ben inkább csak kisebb megbeszélések voltak ezzel kapcsolatban.

SZ1 és SZ6 szállodákban nem volt lehetőségük az alkalmazottaknak tréningeken való részvételre az új elvárások betanulása érdekében. SZ2-ben több kisebb tréninget tartottak, melyek során I2 mondta el a legfontosabb tudnivalókat. SZ3-ban és SZ4-ben körülbelül 10 komolyabb tréninget tartottak, igyekeztek minden területen minimum egyet és a két szálloda igazgatója is részt vett ezeken. SZ5-ben pedig nem kifejezetten tréningeket, hanem 1-2 órás alkalmi prezentációkat tartottak, de I5 részt vett ezeken.

5. táblázat: Vezetői elkötelezettség az egyes szállodákban

	jutalmazási formák	teljesítményértékelés	szankciók	felhatalmazás	megbeszélés, tájékoztató	tréning
I1	0	0	1	1	0	0
I2	0	0	1	1	1	1
I3	1	1	1	1	1	1
I4	1	1	1	1	1	1
I5	0	0	1	1	1	1
I6	0	0	1	1	1	0
I7	1	1	1	1	0	0

Forrás: saját szerkesztés

A fenti táblázat összefoglalja és szemlélteti azt, hogy a mintában szereplő szállodákban a vezetői elkötelezettséget mérő tényezők közül melyik jelenik meg (0=nincs jelen az adott tényező; 1= adott tényező megtalálható). Mindezek alapján elmondható, hogy leginkább SZ3 és SZ4 igazgatója elkötelezett a minőség iránt, mivel alkalmazza egymást kiegészítve a jutalmazást és szankcionálást a lánc által elvárt minőségi színvonal biztosítására, valamint a felhatalmazást is, mint a vezetők minőség iránti elkötelezettségét mutató eszközöket. Hasonló módon jellemezhető I7 is (a megbeszélések és tréningek hiánya a minőségmenedzsment rendszer változatlanságával magyarázhatóak nála, nem pedig az elkötelezettség hiányával). A negyedik láncához tartozó szállodában (SZ6) viszont a vezető kevésbé elkötelezett a minőség iránt: ezt a fenti tényezők nagy részének hiánya. A vezető a vizsgált szállodák közül legkevésbé SZ1-ben elkötelezett a minőség iránt, mint a fentiekben a tényezők vizsgálatából is kitűnik.

3.4. MINŐSGMENEDZSMENT RENDSZEREK

A következőkben a mintában szereplő szállodák minőség menedzsment rendszerét fogom bemutatni. Egyrészt vizsgálom a szálloda akkreditált és nem akkreditált minőség menedzsment rendszerét, másrészt azt, hogy ennek mely elemei voltak már jelen a vezető váltás előtt,

és melyek kerültek bevezetésre az új igazgató által. Illetve külön kiemelve foglalkozom az egyes minőség mérésére szolgáló eszközökkel.

Az alábbi táblázat összefoglalja az akkreditált és nem akkreditált rendszerek, illetve a minőség mérésére szolgáló módszerekben történt változásokat:

6. táblázat: Minőségmenedzsment rendszerek változása

Szálloda	Akkreditált - korábban	Akkreditált - új	Nem akkredi- tált - korábban	Nem akkredi- tált - új	Új minőség mérési mód- szer
SZ1	Igen	Igen	Nem	Nem	Nem
SZ2	Igen	Nem	Igen	Igen	Igen
SZ3	Igen	Nem	Igen	Igen	Nem
SZ4	Igen	Nem	Igen	Igen	Nem
SZ5	Igen	Igen	Nem	Igen	Igen
SZ6	Nem	Nem	Igen	Igen	Nem
SZ7	Igen	Nem	Igen	Nem	Nem

Forrás: saját szerkesztés

A táblázatból leolvasható, hogy SZ7-ben egyáltalán nem volt változás az akkreditált és nem akkreditált rendszerekben, másik végletként SZ5-ben pedig mindkettő változott. SZ1-ben csak az akkreditáltban, a többi szállodában pedig a nem akkreditált rendszerben hajtottak végre módosítást. Új minőség mérésére szolgáló rendszer csak SZ2-ben és SZ5-ben volt.

I7 elmondta, hogy a minőség menedzsment rendszer a szállodaláncon belül egységes: a lánc vezetősége határozza meg, hogy az adott brandhez tartozó szállodáknak milyen akkreditált rendszereket kell megpályáznuk. Egy újabb minőség menedzsment rendszer bevezetése iránti igény I7 megfogalmazása szerint nehezen jut el a felső szintekhez, kevés kerül ezek közül ténylegesen bevezetésre. Emiatt nem következett be változás a fenti területek egyikén sem SZ7 esetében az új igazgató kezdeményezésére.

A következőkben pedig röviden, szállodánként ismertetem a minőségmenedzsment rendszereket és azok változását.

3.4.1.1. SZ1 szálloda minőségmenedzsment rendszerének ismertetése

A szálloda az új igazgató munkába állása előtt elmondása szerint 1 akkreditált minőség menedzsment rendszerrel rendelkezett, mégpedig a HACCP-vel, ami a szálloda vendéglátás részére terjed ki. A rendszerben a változást a Hotelstars Union szállodák minősítésére vonatkozó kiírásának megpályázása jelentette.

I1 megkért az interjú során, hogy magyarázzam el a nem akkreditált minőség menedzsment rendszer fogalmát, illetve ezután az általam felhozott példákat ismételte meg, immár a saját szállodájára vonatkozóan. Ez alapján valószínűsíthető azonban, hogy ez a szálloda nem rendelkezik nem akkreditált rendszerrel, illetve I1 sem rendelkezik megfelelő információkkal ezen rendszerekről.

A szállodában nincs vendéglégedettséget mérő kérdőív, és csak elutazáskor kérdezik meg a vendéget, hogy elégedett volt-e, illetve a törzsvendégekkel a menedzsment szokott még alkalmanként beszélgetni.

I1 nem válaszolt arra kérdésre, hogy milyen minőség mérésére szolgáló eszközöket ismer, azonban az ehhez tartozó kontrollkérdésnél, ahol több módszert soroltam fel, és csak jeleznie kellett, hogy hallott-e már róla, ott többen is igenre válaszolt. Ez azt jelenti, hogy hiába hallott már ezekről a módszerekről, nem kapcsolja össze őket a szolgáltatások minőségével, nem foglalja őket egységes rendszerbe a szálloda politikájához illeszkedően.

SZ1 szállodáról összességében elmondható, hogy nem rendelkezik minőség politikával, és nincs kiépített minőség menedzsment rendszere sem: a meglévő elemeket csupán törvény által előírt mivoltuk miatt vezették be. I1 bizonytalan válaszaiból kitűnik, hogy hiányosak az ismeretei a minőség menedzsmentre vonatkozóan.

3.4.1.2. SZ2 szálloda minőségmenedzsment rendszerének ismertetése

SZ2 szintén rendelkezik akkreditált rendszerrel, SZ1-hez hasonlóan itt is a HACCP került korábban bevezetésre. A szálloda Hotelstars Union szerinti besorolása még folyamatban van. Ezen a területen I2 nem változtatott.

SZ2-ben működik nem akkreditált minőség menedzsment. Ennek keretében meghatározták a szobai bekészítéseket, a takarítási rendet, értékesítés területén a kiajánlások menetét, a vendégek kezelését, napi két wellness program biztosítását, valamint azt, hogy az étteremben hányféle étel kerülhet fel az étlapra. Igazgatóváltás után ennek a rendszernek a hiányosságait javította ki I2: megváltoztatta a napi takarítási rendet, a félpanziós ellátásnál ala carte-ről büfére váltott, check in/out időpontja változott, illetve a szálloda még a régi osztályba sorolási rendszerben magasabb kategóriába került át. A változtatásra a vendégek attitűdjének változása miatt került sor.

A szállodában van vendéglégedettségi kérdőív: a vendégek elutazás után elektronikus formában kapnak egy linket, amin ez a kérdőív elérhető, kitölthető. Ezt az online verziót I2 vezette be. Emellett azonban I2 a visszatérő vendégek értékelését is fontosnak tartja, több

ilyen vendéggel baráti viszonyt sikerült kialakítania. A vendéget tartózkodása alatt naponta, alkalmanként kérdezik meg arról, hogy elégedett-e a kapott szolgáltatásokkal.

SZ2 szállodáról a fentiek alapján elmondható, hogy SZ1-hez hasonlóan akkreditált rendszer csak a törvényi előírások miatt került bevezetésre. Emellett viszont fontos különbség, hogy legalább operatív szinten megjelenik néhány minőségmenedzsment elem:

- középpontban a vevő szükségletei és elvárásai állnak (ez váltotta ki a változást is),
- folyamatok javítása (például takarítási rend),
- illetve az ezeket támogató mérés (elektronikus vendéglégedettségi kérdőív).

Stratégiai elemként megjelenik továbbá a szobák fejlesztése, bővítése, ami ide kapcsolható.

Hiányzik viszont az átfogó minőségcélok meghatározása, a szálloda többi területén lévő folyamatok elemzése (például wellness részleg), azokhoz szükséges tevékenységek meghatározása.

3.4.1.3. SZ5 szálloda minőségmenedzsment rendszerének ismertetése

SZ5 az új igazgató munkába állása előtt egyedül a HACCP-vel, mint akkreditált minőség menedzsment rendszerrel rendelkezett. I5 azonban megkezdte a Hotelstars Union pályázat előkészítését, és év végére tervezik majd a beadását. Emellett viszont az ő kezdeményezésére már elnyerték a „Magyar Minőség Díjat”.

Az új igazgató először nemmel válaszolt arra a kérdésre, hogy munkába állását megelőzően rendelkezett-e a szálloda nem akkreditált minőség menedzsment rendszerrel, később azonban ide kapcsolódóan megemlítette, hogy a szálloda 2011-ben elnyerte a Budapest Publishing Best of Budapest Hungary díját. Ez azonban nem tartozik a minőségmenedzsment rendszerek csoportjába, elsősorban azért, mert csak egyszeri értékelést jelent, nincs további ellenőrzés.

Azonban I5 elkezdte a nem akkreditált rendszer kialakítását: legfontosabb elemként kialakítottak egy vendégkérdőívet, amit a szálloda szobáiban helyeznek el és rendszeresen feldolgozzák az így kapott adatokat. Ezen kívül többek között a recepción kihelyezett tájékoztatóval igyekeznek elősegíteni a vendégek aktivitását a Tripadvisoron, szintén az elégedettségük mérésének céljával. I5 itt említette meg, hogy egy TV-s kampány keretében minősítették a szállodát: ez volt a Der Hotel-Check.) Ez az előzőhöz hasonlóan szintén nem tartozik a minőségmenedzsment rendszerekhez.

A fentiek mellett a check out-nál mindenképpen, de igyekeznek folyamatosan megkérdezni a vendéget, hogy elégedett-e a szálloda szolgáltatásaival. I5 az online rendszerek által küldött visszajelzéseket is kiemelte, illetve megjegyezte, hogy a fogyasztók és állandó visszajelzési kényszer alatt állnak.

SZ5 szállodában a válságkezelés során a középpontba a vendég igényeit helyezték. Ehhez kapcsolódóan új, minőség mérésére vonatkozó rendszert vezettettek be. Ez hozzájárulhat a saját, nem akkreditált minőség menedzsment rendszer (vagy egy, a szálloda profiljához, üzletpolitikájához illő, akkreditált rendszer kiválasztásához) kiépítéséhez, illetve a vendégek értékelése alapján képet kaphatnak a jelenlegi helyzetről. A két díj elnyerése valószínűsíthetően csak marketing célokat szolgált. Az akkreditált rendszerekből 2 pedig törvényileg előírt a szállodák, illetve éttermek számára.

3.4.1.4. SZ3 és SZ4 szállodák minőségmenedzsment rendszerének ismertetése

Ennek a két szállodának van közös igazgatója, és mivel az igazgató nem említett különbséget a két szálloda minőségmenedzsmentjére vonatkozóan, ezért együttesen mutatom be a két szállodát ebben a részben.

A szállodák I3 munkába állása előtt az előbbiekhöz hasonlóan szintén a HACCP akkreditált rendszerével rendelkeznek, illetve emellett a Zoover Díjjal is. A díjnak csupán marketing értéke van, nem tartozik a minőségmenedzsment rendszerek közé: Az itt megadott értékelési szempontok inkább csak a vevők igényeiről adhatnak tájékoztatást, illetve visszajelzés a nyújtott szolgáltatásokról, mely alkalmas lehet a minőség mérésére, ezen kívül azonban nem rendelkezik sem az akkreditált, sem a nem akkreditált rendszerek jellemzőivel. A két szálloda igazgatója ebből a szempontból hiányosak az ismeretei, illetve emellett a Zoover.hu oldalt böngészve kiderült, hogy csak SZ3 rendelkezik a „Recommended” minősítéssel, SZ4 pedig nem. Új akkreditált minőségmenedzsment rendszer nem került bevezetésre.

Mindkét szálloda megkapta már a Hotelstars Union szerinti besorolást.

SZ3 és SZ4 egy szállodalánc tagjai, a nem akkreditált minőség menedzsment rendszer a lánc standardjaira épül. Ez minden szállodai területre részletesen tartalmazza az elemeket, illetve a hozzájuk tartozó kritériumokat. Ezeket 2-től 10-ig súlyozzák és minden év első felében a lánchoz tartozó összes szálloda egy összértékelésen vesz részt ezek alapján: először self auditként, majd cross audit formájában másik szállodából is érkezik egy-egy szakember. Ez alapján ellenőrzik, hogy mennyire volt reális az értékelés, és erről egy reportot is készítenek. A két szálloda igazgatója változtatott a nem akkreditált rendszeren: mivel a szállodák a fent említett ellenőrzések során rendszeresen alacsony értéket értek el bizonyos kritériumok men-

tén, így minőségi és hatékonysági problémák léptek fel. Olyan hiányosságok kerültek pótlásra, mint például a kitáblázottság, tréningek a dolgozóknak, dokumentációs rendszer átalakítása, új pozíció (üzletvezetői poszt) bevezetése. A változtatások során fontos szempont volt az igazgató számára, hogy mindenki tisztában legyen a követelményekkel.

SZ3 és SZ4 is alkalmazza a vendéglégedettségi kérdőívet, illetve mindennap megkérdezik a vendéget, hogy mennyire elégedett a szálloda szolgáltatásaival.

A két szálloda igazgatója nem vezetett be új, minőség mérésére szolgáló módszert.

SZ3-ban és SZ4-ben egy, a szállodalánc által jól kiépített minőségmenedzsment rendszer működik.

3.4.1.5. SZ6 szálloda minőségmenedzsment rendszerének ismertetése

SZ6-ban nem volt korábban akkreditált minőségbiztosítási rendszer. Valószínűleg az igazgató nem tudja, hogy a HACCP is ebbe a kategóriába tartozik, és emiatt nem említette, mivel ez a szálloda is rendelkezik étteremmel, így kötelező alkalmazniuk ezt a rendszert. I6 nem is vezetett be munkába állása óta akkreditált minőségmenedzsment rendszert. A szálloda már megkapta a Hotelstars Union szerinti besorolást.

Munkába állása előtt is meglévő nem akkreditált minőség menedzsment rendszerként a szállodalánc standardjai említette meg. Elmondása szerint nem változtatott a nem akkreditált rendszeren: a kisebb változásokat, amiket példaként felhozott, nem sorolta a minőségmenedzsmenthez. Ezekre példák: Rendezvényeknél zacskós cukor volt odakészítve a kávéhoz, de gondot jelentett a pótlása, emiatt kollégáival egyeztetve az asztalokra cukortartóban raktak ki cukrot. Megoldották még emellett a wellness részlegen a nyugágykölcsonzás problémáját. Fontosnak tartja azonban, hogy ezek az adott területen dolgozó kollégák visszajelzései alapján valósuljanak meg, mivel ő látja át legjobban a területet és tudja kontrollálni a feladatokat.

A minőség mérésére vendéglégedettségi kérdőív is van a szállodában, illetve az étkezések, wellness használat és a távozáskor a recepción is megkérdezik a vendéget (ez utóbbi a lánc standardjai közé tartozik), hogy mennyire volt elégedett a kapott szolgáltatásokkal. I6 foglalkozik ezen kívül az online felületeken megjelenő vendégvéleményekkel is, bár ezekkel kapcsolatban megjegyezte, hogy több helyen a szállodának nincs lehetősége válaszolni, ami főleg a túlzó vendégvélemények esetében lenne fontos. Volt már olyan oldalüzemeltető, akinek szóltak egy-egy megjelent vendég véleménnyel kapcsolatban.

Mindezek mellett még a lánc saját ellenőrzési rendszere is a minőség mérését szolgálja: évente egyszer mystery shoppingnak vetik alá a tagszállodákat: a foglalástól a számlázásig mindent értékelnek, illetve az auditorok megpróbálnak minden szolgáltatást igénybe venni.

Távozáskor felfedik magukat és beszélnek az igazgatóval (többnyire külföldiek, amit I6 jónak tartott, mivel szerintük ők másképp látják a dolgokat). Amennyiben a szálloda egy bizonyos pontszám alatt teljesít, úgy az ellenőrzést később megismétlik. A szállodával kapcsolatban legutóbb azt kifogásolták, hogy a standardoknak megfelelően nem helyeztek el ingyenes ásványvizet a szobákban. I6 ezt azzal magyarázta, hogy nehéz ennek a költségét kigazdálkodniuk, csak úgy tudnak újabb vendéget megnyerni, ha lejjebb mennek az árral.

I6 a minőség definiálása során úgy fogalmazott, hogy „ár-érték arányban a vendég elvárásai alapján szolgáltatások biztosítását” jelenti a minőség. A fokozatos árcsökkenés azonban egy idő után maga után vonhatja a minőség romlását (már most sem tudják kigazdálkodni például a szobákra vonatkozó standardban előírt ásványvizet), más vendégkör jelenik meg, az eredeti vendégkörtől eltérő igényekkel. SZ6 tehát inkább az árral próbál meg versenyelőnyt elérni a minőségre alapozott megkülönböztető üzleti stratégia helyett. Így azonban később fennállhat annak veszélye, hogy a szálloda olyan alacsony pontszámot ér el a myster check-en, hogy a továbbiakban majd nem lehet tagja az adott szállodaláncnak.

A benchmarking-ot folyamatosan alkalmazzák, azonban csak a rendezvények területén. Az alkalmazottak megkérdezésén alapuló belső minőségmérés kialakítása folyamatban van, bár kötetlen személyes beszélgetés formájában már most is jelen van, illetve hogyha probléma van, akkor az adott részleg dolgozói maguktól is felkeresik az igazgatót. A személyzeti bejáratnál ezen kívül található még egy ötletláda is, azonban kevés ötlet érkezik be, és azok is inkább a fizetésemeléssel, szabadnapokkal és céges bulikkal kapcsolatosak.

I6 munkába állása óta nem vezetett be új minőség mérésre szolgáló módszert.

SZ6-ban egy, a szállodalánc által jól kiépített minőségmenedzsment rendszer működik. I6 azonban sajnos nem részletezte ennek elemeit, csupán a minőség mérésre vonatkozó részről beszélt részletesebben. I6 azonban nem helyez akkora hangsúlyt a szállodalánc standardjainak való megfelelésre, mint I3: a mystery shopping alatt feltárt hiányosságokon nem igyekeznek változtatni, hanem inkább megkérdőjelezi az adott értékelési szempontot (például a gazdasági folyamatok felülvizsgálata helyett).

3.4.1.6. SZ7 szálloda minőségmenedzsment rendszerének ismertetése

Ebben a szállodában több akkreditált rendszer is volt már mielőtt az új igazgató megkezdte a munkáját: HACCP, Turizmus Minőségi Díj. I7 ide sorolta a Hotelstars Uniont is, szerintük valahol ez is az akkreditált rendszerekhez tartozik a több mint 100 pontból álló követelmény-rendszere miatt. Mindezek mellett a szálloda rendelkezik még a Planet 21 programot is: Ez azonban nem tartozik az akkreditált rendszerek közé. Egy átfogóbb programot jelent, ami a

szállodák meglévő akkreditált és nem akkreditált minőségmenedzsment rendszerét egészíti ki úgy, hogy mindkét rendszer elemeit vegyesen tartalmazza, illetve további elemekként foglalkozik a vállalat (jelen esetben a szállodalánc adott brandjének) társadalmi felelősségvállalásával és fenntartható fejlődés iránti elkötelezettségével is.

I7 nem vezetett be új akkreditált rendszert.

A nem akkreditált rendszer alapját itt is a szállodalánc által meghatározott standardok alkotják.

A minőség mérésének többféle módszerét is alkalmazzák a szállodában: A mystery shopping keretében az összes szolgáltatást kipróbálja az értékelést végző személy, és a többi láncához tartozó szállodához hasonlóan itt is egy meghatározott %-ot el kell érniük ahhoz, hogy a lánc tagjai maradhassanak. Ez brandenként van meghatározva. Az elért eredmény elemzése az igazgatói értekezletek fontos részét képezi, illetve ez beleszámít az igazgatói bónuszba is.

SZ7 is rendelkezik vendéglégedettségi kérdőívvel: ez a guest registration survey. elkéri a vendég adatait és elektronikus formában egy kérdőívet küldenek ki neki, amiben a hardver és szoftver elemeket is értékelnie kell szöveges, illetve pontozásos formában. Minden beérkezett kérdőív után értesítőt küldenek arról, hogy megkapták azt. Az eredményeket heti értekezleten elemzik, és már azon a héten megoldást keresnek, amennyiben probléma vagy hiányosság merült fel. Ez a szemlélet azonos Crosby megközelítésmódjával, azaz a nulla hiba elméletével: SZ7-ben nem fogadják el hibákat, többek között a lánc standardjaival és a jutalmazási rendszerrel igyekeznek elérni egy állandó teljesítési szintet.

Visszatérve a vendéglégedettségi kérdőívre: egy részét a Net Promoter Score alkotja: itt a vendégeknek azt kell értékelniük 1-től 10-ig terjedő skálán, hogy ajánlanák-e a lánc adott brandjét másoknak. SZ7-ben a kérdést a következőképpen értékelik:

- 1-6 pont: a válasz semmis, a vendég nem volt megelégedve
- 7-8 pont: nem mondott a vendég semmit
- 9-10 pont: ez számít egyedüli pozitívnak, mivel aki azt az értéket adja meg, I7 szerint az nagy valószínűséggel mondja el élményeit otthon is. I7 elmondta, hogy a válaszadók nagy részétől ezt az értékelést kapták.

Emellett egy cég szoftverével figyelik, hogy melyik online értékelő oldalon jelent meg valamilyen értékelés a szállodáról (van szűrésre is lehetőség, illetve az értékelésben előforduló kifejezésekre is lehet keresni).

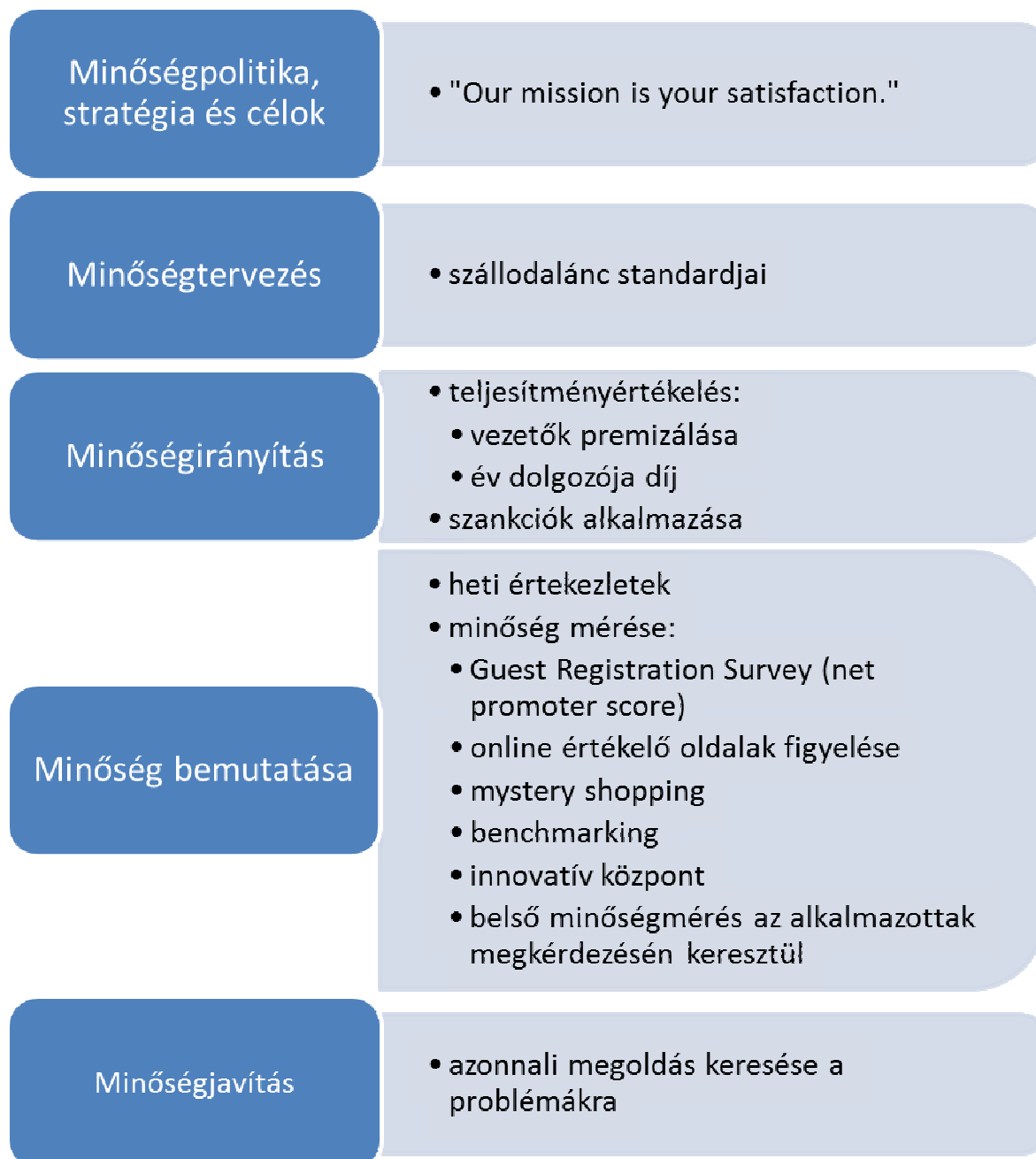
Mindezekkel a minél nagyobb vendégelégedettség elérése a céljuk, amit a következő jelmonddal is megfogalmaztak: „Our mission is your satisfaction.” (plakátokon és különböző felületeken hívják fel a vendég figyelmét arra, hogy jelezze, ha bármilyen problémát vél felfedezni). SZ7-ben minden adandó alkalommal megkérdezik a vendégtől, hogy mennyire elégedett a szolgáltatásaikkal.

Benchmarking keretében leginkább a lánc adott márkájához tartozó többi szállodát vizsgálják meg.

Heti értekezletek keretében lehetősége nyílik az alkalmazottaknak a minőséggel kapcsolatos észrevételeik megosztására: I7 ezt azért is tartja fontosnak, mert sokszor a dolgozó veszi észre azt a hiányosságot, amit a vendég még nem lát.

Az intézményen belüli innovatív központ a szállodalánc minden brandjében, és azokon belül az összes szállodában megtalálható: extraneten keresztül van lehetőségük az alkalmazottaknak ötleteik megosztására. Ezeket az igazgató bírálja el, és ha bevezetésre alkalmasnak találja, akkor beküldi a központba. Ha ott jónak találják, az alkalmazott jutalmazásban is részesülhet.

Ebben a szállodában tehát a minőségmenedzsment mind az 5 feladatköre megjelenik, amit összefoglalóan az alábbi ábrán szemléltetnek:



3. ábra SZ7 minőségmenedzsment rendszere

Forrás: saját szerkesztés

3.4.2. Minőség mérése

A minőség mérésével kiemelten foglalkozom. A korábbiakban a minőségmenedzsment rendszerek bemutatása során felvázoltam az adott szállodában a minőség mérésére működő rendszert. A továbbiakban annak összehasonlításával foglalkozom, hogy az adott vezető milyen minőség mérésre vonatkozó módszereket tudott önállóan felsorolni, illetve a későbbiekben, a kontrollkérdésben előre megadott válaszlehetőségekből melyiket ismerte. Ez részben rámutat

az adott vezető minőségmenedzsmenttel kapcsolatos ismereteire. A válaszok összesítését az alábbi táblázat tartalmazza (0=nem ismeri az adott módszert; 1=ismeri az adott módszert):

7. táblázat: Minőség mérése

Módszerek	SZ1		SZ2		SZ3, SZ4		SZ5		SZ6		SZ7		Szállodák össze- sen	
<i>I=ismeri Ö=önállóan mondta</i>	<i>I</i>	<i>Ö</i>	<i>I</i>	<i>Ö</i>	<i>I</i>	<i>Ö</i>	<i>I</i>	<i>Ö</i>	<i>I</i>	<i>Ö</i>	<i>I</i>	<i>Ö</i>	<i>I</i>	<i>Ö</i>
<i>szakértői megfigye- lés</i>	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	5	0
<i>silent shopper</i>	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	5	0
<i>mystery check</i>	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	6	2
<i>integrált minőség- mérés</i>	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
<i>kritikus útelemzés</i>	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0
<i>root-cause elemzés</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>kritikus esemény</i>	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0
<i>panaszok mérése</i>	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	5
<i>problémafeltáró módszerek</i>	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	4	0
<i>halszálka diagram</i>	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0
<i>benchmarking</i>	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	5	0
<i>alkalmazottak meg- kérdezése</i>	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	6	0
<i>innovatív központ</i>	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	4	0
<i>Összesen</i>	7	0	9	2	8	1	8	1	7	2	8	1		

Forrás: saját szerkesztés

A legtöbb minőség mérésére szolgáló módszer I2 ismer. A többi szállodaigazgató jellemzően 7-8 módszert ismer a fentiek közül. Ezek közül önállóan csak 1-2-öt tudtak felsorolni. Ez azonban nem feltétlenül jelenti azt, hogy nem ismerik a módszer alkalmazhatóságát a minőség mérésére: SZ6-nál és SZ7-nél is kiderült a kérdéshez fűzött megjegyzésekből, hogy többet ezek közül alkalmaznak is a szállodában, csak nem említette az igazgató korábban. I1 esetében viszont más a helyzet: hiába ismer 7 módszert is, válaszlehetőségek megadása nélkül nem tudott egyet sem megemlíteni, és a szállodában nem működik semmilyen minőség mérésére szolgáló módszer.

A root-cause elemzést egyik igazgató sem ismerte, illetve a kevésbé ismert módszerek közé tartoznak még: az integrált minőség mérés, a halszálka diagram, de a szakirodalomban szállodák vonatkozásában többször megjelenő kritikus esemény és kritikus út elemzések is. A három legjobban ismert módszer a mystery check, a panaszok mérése és az alkalmazottak

megkérdezése. I1 kivételével mindegyik igazgató ismeri ezeket, illetve a fentiekből az első kettőt önállóan is megemlítték.

3.4.3. Összefüggések feltárása

Az előbbiekben bemutatam, hogy a mintában szereplő szállodák új igazgatói mennyire elkötelezettek a minőség iránt, illetve azt is, hogy milyen változásokat hajtottak végre a minőségmenedzsment rendszerükben (bemutatva annak jelenlegi és korábbi felépítését is), mivel H2 hipotézisemben feltételeztem, hogy a két tényező között kapcsolat áll fenn.

Ennek vizsgálatához az alábbi táblázat tartalmazza összefoglalóan, hogy a vezetői elkötelezettséget mérő tényezők közül az adott igazgató esetében összesen hány jelent meg, valamint a minőségmenedzsmentben bekövetkezett változások számát (0: semmi nem változott, 1: egy elem megváltozott, 2: két elem megváltozott, 3: mindhárom vizsgált elem (akkreditál, nem akkreditált rendszer és minőség mérése) megváltozott):

8. táblázat: Elkötelezettség és minőségmenedzsment – összefoglaló táblázat

	Elkötelezettség	Minőségmenedzsment rendszer
<i>I1</i>	2	1
<i>I2</i>	4	2
<i>I3</i>	6	1
<i>I4</i>	6	1
<i>I5</i>	4	3
<i>I6</i>	3	1
<i>I7</i>	4	0

Forrás: saját szerkesztés

Az adatok összehasonlíthatósága érdekében az elkötelezettséget mérő tényezők száma alapján sorba rendeztem a szállodákat, és minél több tényező jelenik meg, az igazgató 0-tól 3-ig terjedő skálán annál magasabb pontszámot kapott.

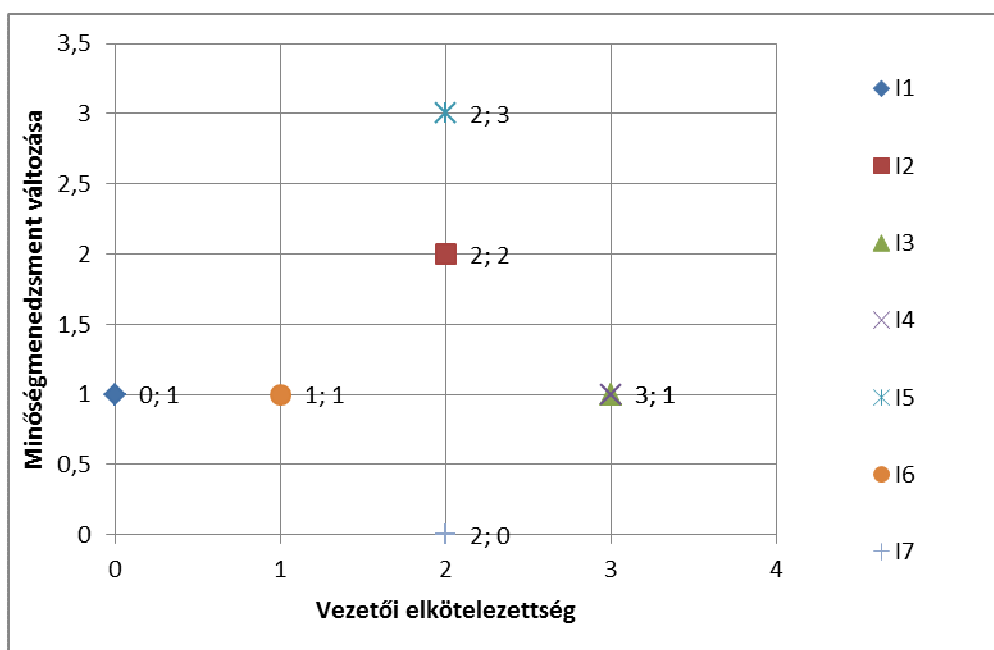
Hasonló elv alapján állítottam sorrendben és határoztam meg skálaértékeket a minőségmenedzsment rendszerben bekövetkezett változásokra vonatkozóan is. Ezt az alábbi táblázat szemlélteti:

9. táblázat: Skálaértékek

	Elkötelezettség	Minőségmenedzsment rendszer
I1	0	1
I2	2	2
I3	3	1
I4	3	1
I5	2	3
I6	1	1
I7	2	0

Forrás: saját szerkesztés

Ez alapján egy olyan koordináta-rendszerben helyeztem el a szállodaigazgatókat, ahol a vízszintes tengely az elkötelezettségüket, a függőleges pedig a minőségmenedzsmentben általuk végrehajtott változásokat jelképezi. Az ábra csupán a fenti elemzések összefoglalásaként a két tényező közötti összefüggés szemléltetését szolgálja.



4. ábra: Vezetői elkötelezettség és minőségmenedzsment

Forrás: saját szerkesztés

I1 és I6 nem elkötelezett teljes mértékben a minőség iránt, ami megmutatkozik abban, hogy nem hajtottak végre jelentős változást a minőségmenedzsment rendszeren (I1 esetében a Hotelstars Union megpályázása, I6-nál pedig például a kávészünetek rendjében bekövetkezett

apró módosítás jelentette csupán a változást). Kiemelendő még, hogy I6 esetében a lánc mystery shoppingján előjött hiányosságok pótlása sem jelenik meg célként.

I2 és I5 szintén kevésbé elkötelezettnek számít a minőség iránt, azonban ott már jelentősebb változások indultak meg hatásukra a nem akkreditált rendszerben (például takarítási rend, új minőség mérési módszerek). Ebben a két esetben már gyengébb kapcsolat áll fenn: azt, hogy a vezetők kevésbé elkötelezettek a minőség iránt az mutatja, hogy nem egy komplex minőségmenedzsment rendszer kiépítését kezdték meg, csupán egy-egy elemet (például minőség mérése) emeltek ki belőle.

I3/I4 elkötelezett a minőség iránt, amit a legjobban az mutat, hogy a lánc mystery checkje során feltárt hiányosságok pótlása központi helyet foglal el az igazgató feladatai között. Ebben az esetben is egyértelmű a kapcsolat.

I7 esete speciális: annak ellenére, hogy a vizsgált tényezők alapján közepes mértékben elkötelezett csak a minőség iránt és nem is hajtott végre változtatásokat a minőségmenedzsment rendszerben, mégis a vizsgált szállodák közül ő működteti a legkomplexebb minőségmenedzsment rendszert.

Mindezek alapján elmondható, hogy a vezetők elkötelezettsége és a szolgáltatások minőségmenedzsmentjében bekövetkezett változások között logikailag kimutatható kapcsolat van, azonban a minta alacsony elemszámából és a kutatás kvalitatív jellegéből kifolyólag ennek pontosabb jellemzéséhez további, kvantitatív jellegű kutatás szükséges. E során a dolgozatomban vizsgált tényezők mellett a kutatásom során felmerült egyéb, korlátozó és/vagy befolyásoló tényezőket is érdemes lenne figyelembe venni:

- hiába ismeri az igazgató a különböző jutalmazási formákat, ha pénzügyileg nincs lehetősége alkalmazni (I5)
- szállodaláncok meglehetősen befolyásolják a végrehajtható változások mozgásterét (I3/I4, I7).

3.5. VÁLTOZÁSI FOLYAMAT

Mint korábban is említettem, a vizsgált 7 szállodából egyedül egyben, SZ7-ben nem volt változás a minőségmenedzsment rendszerben. A továbbiakban a többi szállodákban bekövetkezett változást vizsgálom.

4 szállodában külső hatás következtében került sor változásra:

- SZ1-ben a törvényi szabályozás változása miatt (szállodák osztályba sorolásának változása)
- SZ2-ben és SZ6-ban a vendégek attitűdjének a változása, illetve negatív vendégvélemények voltak a kiváltó okok
- SZ5-ben szintén szerepet játszott a vendégek attitűdjének változása, azonban ott még megjelent kiváltó okként az erős versenyhelyzet, illetve a technikai fejlődés is.
- SZ3-ban és SZ4-ben pedig a lánc által elvégzett mystery shoppingokon a szálloda lepontozása hatékonysági és minőségi problémákat okozott, azaz belső működési problémák miatt kellett a változást végrehajtani.

Mindezekből jól látható, hogy a reaktív változás két jellemzője (változást kiváltó okként a külső hatás és a belső működési problémák felmerülése) jelenik meg mindegyik szállodában. A harmadik hipotézisemnek ez a része tehát beigazolódott.

A változáson átesett szállodák közül egyedül SZ3-ban és SZ4-ben történt változás a szervezeti struktúrában: bevezették a szállodai üzletvezető posztot. Mindemellett ebben a két szállodában a munkakörökben is bekövetkezett minimális változás, ugyanis egyértelműsítették az egyes alkalmazottak feladatait. Mindezek pedig a fokozatos változás jellemzői.

A többi szállodánál azonban a fokozatos változás jellemzői közül talán még a technológiai fejlődés jelenik meg pár esetben: I1 például a szálloda rövid távú stratégiájával kapcsolatos kérdésnél kiemelte, hogy a napelemes meleg víz ellátás már megvalósult, arról azonban nem beszélt, hogy ez például milyen változást idézett elő a karbantartási rendszerben.

Mivel nem jelennek meg egyértelműen a vizsgált szállodák esetében a fokozatos változás jellemzői, ezért hipotézisemnek ezt a részét elvetem.

A mintában szereplő szállodai egységekben bekövetkezett változások tehát reaktívak voltak, ami alátámasztja Okumus (Okumus et al. 1998 p. 365) korábban említett jellemzését, miszerint ez a típusú változás jellemzőbb inkább a szállodaiparra.

4. KUTATÁSI EREDMÉNYEK ÉRTÉKELÉSE

4.1. LEHETSÉGES TOVÁBBI KUTATÁSI IRÁNYOK

A dolgozatomban megfogalmazott kutatási probléma vizsgálata során további kutatási irányvonalak merültek fel, melyek a következők:

- Milyen ismeretekkel rendelkeznek a hazai szállodaigazgatók a különböző akkreditált és nem akkreditált minőségmenedzsment rendszerekkel kapcsolatban? Tudják-e azonosítani ezek jellemzőit, előnyeit és hátrányait?
- Milyen tényezők akadályozzák a szállodalánchoz nem tartozó szállodák vezetői egy komplex minőségmenedzsment rendszer kiépítésében?
- Mennyire ismerik a külföldi szállodák által alkalmazott minőségmenedzsment rendszereket? Miért nem alkalmazzák a benchmarkingot?
- Miből fakad a minőség iránti elkötelezettség hiánya? Milyen eszközökkel lehetne növelni az elkötelezettségüket? Hogyan vehetnének példát a szállodalánchoz nem tartozó szállodák a szállodaláncoktól? Hogyan érik el a szállodaláncok a minőség iránti magas vezetői elkötelezettséget?

IRODALOMJEGYZÉK

Szakirodalom

- Anwar, M., Barta, T., Tóth, T. (2004): Minőségmenedzsment I., Budapest, Szókratész Külgazdasági Akadémia
- Babakus, E., Yavas, U., Karatepe O. M. (2003): The Effect of Management Commitment to Service Quality on Employees' Affective and Performance Outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31. No. 3, pp. 272-286.
- Babbie, E. (2003): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata, Balassi Kiadó
- Breiter, D., Bloomquist, D. (1998): TQM in American hotels: An analysis of application. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.39. Nr. 1, pp. 26-33.
- Briggs, S., Sutherland, J., Drummond, S. (2006): Are hotels serving quality? An exploratory study of service quality in the Scottish hotel sector. *Tourism Management*, 28, pp. 1006-1019.
- Chiang, C. (2010): Perceived organizational change in the hotel industry: An implication of change schema. *International Journal of Hospitality Management*, 29, pp.157-167.
- Crosby, D. (2008): The secret ingredient in quality. *Foundry Management & Technology*
- Crosby, D. (2004): Quality is easy: The secret of zero defects and the seven laws of defect prevention. *Rubber World*
- Erto, P., Vanacore, A. (2002): A probabilistic approach to measure hotel service quality. *Total Quality Management*, Vol.13. No.2, pp.165-174.
- Gembrys, I., Herrmann, J.: Qualitätsmanagement www.wiso-net.de Letöltési datum: 2012.02.26.
- Gummesson, E. (1991): Truth and myths in service quality. *International Journal of Service Industry Management*, Vol.2. No.3, pp. 7-16.
- Hallowell, R., Schilesinger L. A., Zornitaky J. (1996): Internal Service Quality, Customer and Job Satisfaction: Linkages and Implication for Management. *Human Resource Planning*, Vol. 19. No. 2, pp. 20-31.
- Harrington, D., Akehurst, G. (1996): Service quality and business performance in the UK hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 15 No. 3, pp. 283-298.
- Héra, G., Ligeti, Gy. (2006): Módszertan – A társadalmi jelenségek kutatása, Osiris Kiadó Kft.
- Hill, S. (1991): Why Quality Circles Failed but Total Quality Management Might Succeed. *British Journal of Industrial Relations*, Vol.29. No. 4, pp. 541-568.
- Hillmer, S., Karney, D. (1997): Towards Understanding the Foundations of Deming's Theory of Management. *Journal of Quality Management*, Vol. 2. No. 2, pp. 171-189.
- Illing, K. (2009): Gesundheitstourismus und Spa-Management, München, Oldenbourg
- Johns, N. (1992): Quality Management in the Hospitality Industry. *International journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 4. No.4, pp.3-7.
- Kandampully, J., Molok, C., Sparks, B. (2001): Service Quality Management in Hospitality, Tourism, and Leisure, Haworth Press Inc.
- Dr. Komáromi, L. (2000): Minőségmenedzsment, Budapest, SZÁMALK Kiadó

- Ladhari, R. (2009): A review of twenty years of SERQUAL research. *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol.1. No. 2, pp.172-198.
- Okumus, F., Hemmington, N. (1998): Management of the change process in hotel companies: An investigation at unit level. *International Journal of Hospitality Management*, 17, pp. 363-374.
- Petőcz, M. et al. (2000): *Minőségirányítás – minőségmenedzsment*, Budapest, PMS
- Tenner, A. R., DeToro, I. J. (1997): *Teljes körű minőségmenedzsment*, Budapest, Műszaki Könyvkiadó
- Yang, J. (2011): Effects of ownership change on organizational settings and strategies in a Taiwanese hotel chain. *International Journal of Hospitality Management*, 31, pp. 428-441.
- Yee, R. W.Y., Lee, P. K.C., Yeung, A. C.L., Cheng, T.C.E. (2011): The relationships among leadership, goal orientation, and service quality in high-contact service industries: An empirical study. *International Journal of Product Economics*, pp. 1-13.
- Wilkins, H., Merrilees, B., Herington, C. (2007): Towards an understanding of total service quality in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 26, pp. 840-853.
- Williams, C., Buswell, J. (2003): *Service Quality in Leisure and Tourism*, Trowbridge, CABI Publishing

Internetes források

- <http://www.fourseasons.com> Letöltési dátum: 2012.04.17.
- http://www.iso.org/iso/iso_9000 Letöltési dátum: 2012.10.11.
- http://www.haccp.hu/?page_id=2 Letöltési dátum: 2012.10.11.
- <http://www.gsztujsag.com/gsz/gsz/kozelet/1107-a-magyar-turizmus-minosegi-dij.html>
Letöltési dátum: 2012.10.11.
- <http://hotelstars.hu> Letöltési dátum: 2012.10.16.
- http://www.gfk.hu/marketing_solutions/mystery_shopping/index.hu.html
Letöltési dátum: 2012.06.02.
- <http://statinfo.ksh.hu/Stainfo/index.jsp>
- <http://www.bestofbudapest.com/hu/diak-es-gala/a-minoseg-merceje.html>
Letöltési dátum: 2012.10.18.
- http://www.bestofbudapest.com/images/awards_gala/measure_of_quality/minositesi_szempontok.pdf Letöltési dátum: 2012.10.18.
- <http://www.pressking.com/press-releases/Ungarn-TV-com-jetzt-mit-neuem-Format-010188>
Letöltési dátum: 2012.10.17.
- <http://business.zoover.com/hu/a-zooverrol/> letöltési dátum: 2012.10.11.
- <http://www.zooverawards.co.uk/uitleg> letöltési dátum: 2012.10.11.
- <http://www.accor.com/en/sustainable-development/the-planet-21-program.html>
Letöltési dátum: 2012.10.16.

MELLÉKLET

1. MELLÉKLET: STRUKTURÁLT INTERJÚ VÁZLATA

Neme

Életkora

Mióta dolgozik a szállodánál?

Kinevezése előtt rendelkezett-e már valamilyen vezetői tapasztalattal?

Milyen beosztásokban szerzett vezetői tapasztalatot?

Kérem, adja meg a szálloda szobáinak számát!

Kérem, adja meg a szálloda minőségi besorolását!

Megkapta már a szálloda a Hotelstars Union szerinti besorolását?

Tagja-e szállodaláncnak?

Kérem, adja meg, hogy melyik szállodaláncnak tagja a szálloda!

Mióta tagja a szállodaláncnak?

A felsővezető váltás az alábbiak miatt következett be:

korábbi vezető nyugdíjazása	változás a szálloda stratégiájában
korábbi vezető felmondás	csatlakozás egy szálloda lánchoz
új üzemeltető cég	szállodaláncon belüli rotáció
új tulajdonos	új szemlélet bevonása
válságkezelés (a szálloda romló gazdasági mutatói miatt)	magasabb minőségre való törekvés egyéb

Hogyan definiálná a minőség fogalmát?

Kérem, értékelje 1-től (egyáltalán nem ért egyet) 5-ig (teljes mértékben egyetért) az alábbi állításokat!

Egy kiváló szálloda modern felszerelésekkel rendelkezik

A fizikai megjelenés (épületek, jelzések, dekoráció, világítás, kárpit stb.) egy kitűnő hotelben vonzó.

A személyzet megjelenése elegáns egy kitűnő szállodában (egyenruha, ápoltság stb.).

A felhasznált anyagok (brosúra, szalvéta, abrosz, bortartó stb.) vonzóak és egymáshoz jól illeszkednek egy kitűnő szállodában.

Ha egy kitűnő szálloda megígéri, hogy egy bizonyos dolgot adott időn belül teljesít, akkor azt meg is csinálja.

Ha a vendégnek bármilyen problémája van, egy kitűnő szálloda őszinte figyelmet fordít a megoldására (pl. hiba a számlán).

Egy kitűnő hotel már az első alkalommal hiba nélkül nyújtja a szolgáltatásait.

Egy kitűnő szálloda mindig a megígért időpontban nyújtja a szolgáltatásait.

Egy kitűnő szálloda ragaszkodik a hiba nélküli szolgáltatásokhoz.

Egy kitűnő szálloda személyzete pontosan megmondja a vendégnek a szolgáltatás teljesítésének időpontját.

Egy kitűnő szálloda azonnali szolgáltatásokat nyújt a vendégnek.

Egy kitűnő szálloda személyzete mindig segíteni akar a vendégnek.

Egy kitűnő szálloda személyzete sohasem annyira elfoglalt, hogy ne tudna válaszolni a vendég kérdésére.

Egy kitűnő szálloda személyzete elnyeri a vendég bizalmát.

Egy kitűnő szálloda vendégei mindig biztonságosnak érzik a tranzakcióikat.

Egy kitűnő szálloda személyzete mindig előzékeny, udvarias a vendégekkel.

Egy kitűnő szálloda személyzetének mindig megvan a tudása a vendégek kérdéseinek megválaszolására/kéréseinek teljesítésére.

Egy kitűnő szálloda személyzete egyéni figyelmet fordít a vendégre.

Egy kitűnő szálloda nyitvatartási ideje megfelel az összes vendégnek.

Egy kitűnő szállodának olyan személyzete van, aki kiemelt figyelmet fordít a vendégre.

Egy kitűnő szálloda személyzete megérti a vendégek speciális igényeit.

Egy kitűnő szálloda személyzete nem tolakodó.

Ön szerint a szolgáltatások minősége szerepet játszik a szálloda által elért üzleti teljesítményben? Kérem, indokolja válaszát!

Rendelkezik-e a szálloda rövid távú (1-3 évre szóló) stratégiával?

Kérem, sorolja fel a rövid távú stratégia legfontosabb elemeit!

Kérem, adja meg, hogy ezek közül melyek azok, amik már megvalósultak!

Ezek a stratégiai elemek a tervezett időben valósultak meg?

Rendelkezett a szálloda akkreditált minőségbiztosítási rendszerrel mielőtt Ön megkezdte a munkáját? (pl.: ISO, HACCP) Kérem, sorolja fel az összeset!

Rendelkezett-e a szálloda saját, nem akkreditált minőségbiztosítási rendszerrel, mielőtt Ön megkezdte munkáját? Kérem, sorolja fel a legfontosabb elemeit!

Munkába állása óta bevezetett-e a szálloda új, akkreditált minőségbiztosítási rendszert az Ön kezdeményezésére? Kérem, adja meg, hogy melyik akkreditált minőségbiztosítási rendszerek kerültek bevezetésre!

Munkába állása óta bevezetett-e a szálloda nem akkreditált minőségbiztosítási rendszert? Kérem, röviden ismertesse a bevezetett rendszer!

Kérem, jelölje meg a minőségmenedzsmenttel kapcsolatos változások kiváltó okát!

vendégek attitűdjének változása

bizonytalan gazdasági helyzet

bizonytalan politikai helyzet

erős versenyhelyzet

technikai fejlődés

egyéb

Az új akkreditált vagy nem akkreditált rendszer bevezetése igényelt-e bármilyen változást a szervezeti struktúrában, munkakörökben? Kérem, ismertesse röviden a legfontosabb változásokat!

Tartott az új akkreditált vagy nem akkreditált minőségmenedzsment rendszer bevezetése előtt egy tájékoztatót az alkalmazottak számára a bevezetéssel és működtetéssel kapcsolatos feladataikról, a változás jelentőségéről?

Van-e/volt-e lehetősége az alkalmazottaknak tréningen (tréningeken) való részvételre az új minőségi elvárások betanulása, megismerése érdekében?

Hány darab tréninget tartottak?

Részt vett-e Ön is a tréningeken?

Működik-e a szállodában jutalmazási és/ vagy teljesítményértékelési rendszer a minőségbiztosítási rendszer támogatása céljából? Kérem, ismertesse pár mondatban!

Vannak-e szankciók az alkalmazottak felé, amennyiben nem az elvárt minőségi szintnek megfelelően teljesítenek? Kérem, nevezze meg az alkalmazott szankciókat!

Mennyire ért egyet a következő állításokkal? (1-egyáltalán nem értek egyet; 5-teljes mértékben egyet értek):

Beosztottjaimnak több feladatot adok, amennyiben jól, lelkesen és az elvárt minőségi színvonalnak megfelelően végzik a munkájukat

Beosztottjaimnak nagyobb felelősséggel járó feladatot adok, amennyiben jól, lelkesen és az elvárt minőségi színvonalnak megfelelően végzik a munkájukat.

Van-e a szállodában vendéglégedettségi kérdőív?

Tartózkodása alatt hányszor kérdezik meg a vendéget, hogy elégedett-e (akár szóban, akár írásban)?

Milyen minőség mérésére szolgáló módszereket ismer? Kérem, sorolja fel az összesen!

Az alábbi, minőség mérésére szolgáló módszerek közül melyiket (melyikeket) ismeri?

- szakértői megfigyelés
- silent shopper
- mystery check
- integrált minőségmérés
- kritikus út elemzés
- root-cause elemzés
- kritikus esemény
- panaszok mérése
- problémafeltáró módszerek
- halszáлка diagram
- benchmarking
- belső minőségmérés az alkalmazottak megkérdezésén keresztül
- intézményen belüli innovatív központ

Bevezetett-e új, minőség mérésére szolgáló módszereket munkába állása óta? Kérem, nevezze meg ezeket!