

OTDK-DOLGOZAT

Hajmász Gyöngyi

MA

2013

**A SZOLGÁLTATÁSMINŐSÉG ÉS AZ EMBERI ERŐFORRÁS
KAPCSOLATÁNAK VIZSGÁLATA A BALATON RÉGIÓ
NÉGYCSILLAGOS SZÁLLODÁIBAN DOLGOZÓ FRONT OFFICE
MUNKATÁRSOK PÉLDÁJÁN KERESZTÜL**

**EXAMINATION THE RELATIONSHIP BETWEEN SERVICE
QUALITY AND HUMAN RESOURCES THROUGH THE EXAMPLE
OF FRONT OFFICE STAFF EMPLOYED BY FOUR-STAR HOTELS
IN BALATON REGION**

Hajmásy Gyöngyi

Kézirat lezárva: 2013. december 20.

TARTALOMJEGYZÉK

1. Bevezetés	1
2. A minőség jelentése és meghatározása	3
2.1. Felhasználó alapú megközelítés	3
2.2. Szolgáltatásminőség, mint kiválóság	3
3. A minőség jelentősége a szállodaiparban	4
4. A humán erőforrás szerepe a minőségi szolgáltatásnyújtás terén	5
4.1. A minőségmenedzsment és a humán erőforrás kapcsolata	5
4.1. 1. Belső marketing	7
4.1.2. Felhatalmazás	7
4.1.3. A személyzet fejlesztése - képzési programok	9
4.2. Emberek általi szolgáltatásminőség-középpontban a frontline személyzet szerepe	11
4.2.1. Az emberek általi szolgáltatásminőség fő tényezői:	12
4.2.2. „Az emberekbe való befektetés”	13
5. Dolgozói elégedettség és motivációs tényezők	14
5.1. Motivációs tényezők	14
5.2. A minőség, a dolgozói elégedettség és a vendéglégedettség kapcsolata	16
6. Az empirikus kutatás eredményeinek ismertetése	18
6.1. A kérdőív felépítése	19
6.2. A kérdőív elemzése	21
6.2.1. Általános kérdések	22
6.2.2. A dolgozói elégedettség vizsgálata	24
6.3. Hipotézis vizsgálat	37
6.4. Következtetések, javaslatok	39
7. Összegzés	42
Irodalomjegyzék	43
Mellékletek	I
1. melléklet: Kérdőív	I

2. melléklet: Az értékelés alapjául szolgáló táblázat.....	V
3. melléklet: Két mintás t-próba	VII
4. melléklet: Korrelációelemzés	VIII

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: A minőségmenedzsment és a humán erőforrás kapcsolata	6
2. ábra: A dolgozók elégedettségét befolyásoló tényezők.....	15
3. ábra: A munkavállalók és a vendégek elégedettsége közötti kapcsolatot szemléltető "Good Service Cycle" modell.....	16
4. ábra: A dolgozói elégedettséget befolyásoló tényezők sorrendje a kutatásban részt vevők preferenciáinak tükrében.....	26
5. ábra: A kérdőívet kitöltők megoszlása aszerint, hogy vannak-e képzési lehetőségek jelenlegi munkahelyükön.....	27
6. ábra: A kérdőívet kitöltők megoszlása aszerint, hogy vett-e már részt valamilyen képzésben a mostani munkahelyén.....	28
7. ábra: A kérdőívet kitöltők megoszlása aszerint, hogy jelenlegi munkahelyükön biztosítva érzik-e szakmai fejlődésüket	28
8. ábra: A kérdőívet kitöltők megoszlása aszerint, hogy vendégpanasz esetén milyen probléma megoldására van felhatalmazásuk	29
9. ábra: A kérdőívet kitöltők megoszlása aszerint, hogy vendégpanasz esetén milyen mértékű kompenzációt adhatnak	30
10. ábra: A kérdőívet kitöltők megoszlása aszerint, hogy szakmai kérdések esetén részt vehetnek-e a döntéshozatalban	31
11. ábra: A kérdőívet kitöltők megoszlása aszerint, hogy tisztában vannak-e felettesük elvárásaival	32
12. ábra: A kérdőívet kitöltők megoszlása aszerint, hogy egyéni ötleteiket szívesen fogadják-e	34
13. ábra: A kérdőívet kitöltők megoszlása aszerint, hogy saját megítélésük szerint megfelelő anyagi juttatásban részesülnek-e	35
14. ábra: A kérdőívet kitöltők megoszlása aszerint, hogy jelenlegi munkahelyükön mennyire gyakoriak a jutalmazások	36
15. ábra: A kérdőívet kitöltők megoszlása aszerint, hogy kaptak-e jutalmat az utóbbi időben	36
16. ábra: A szállodák csoportosítását szemléltető mátrix.....	39

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: A kereskedelmi szálláshelyek vendégéjszakáinak száma régióként 2011-ben	18
2. táblázat: A kitöltők számának megoszlása a kutatásban részt vevő szállodák szobakapacitásának függvényében	21
3. táblázat: A kérdőívet kitöltők korcsoportok szerinti megoszlása	22
4. táblázat: A kérdőívet kitöltők iskolai végzettség szerinti megoszlása	23
5. táblázat: A kérdőívet kitöltők jelenlegi munkahelyükön eltöltött idő szerinti megoszlása	23
6. táblázat: A dolgozói elégedettséget befolyásoló tényezők sorrendje a kutatásban részt vevők preferenciáinak tükrében.....	25
7. táblázat: A kérdőívet kitöltők megoszlása aszerint, hogy mennyire érzik biztosnak jelenlegi munkahelyüket	31
8. táblázat: A kérdőívet kitöltők megoszlása aszerint, hogy mennyire vélik rugalmasnak a beosztásukat.....	32
9. táblázat: A szállodán belüli információáramlás megítélése a dolgozók részéről	33
10. táblázat: A kérdőívet kitöltők megoszlása aszerint, hogy mennyire érzik azt, hogy tudásuknak, képességeiknek megfelelő feladatokat kapnak.....	34
11. táblázat: A kérdőívet kitöltők megoszlása aszerint, hogy összességében mennyire elégedettek jelenlegi munkahelyükkel.....	37
12. táblázat: A dolgozói elégedettségi szint és vendéglégedettség szállodánkénti mutatószámai	38
13. táblázat: Értékelési pontrendszer az emberi erőforrás faktor számszerűsítéséhez	V

1. BEVEZETÉS

Kutatásom során a szállodai szolgáltatásminőség és az emberi erőforrás közötti kapcsolatot vizsgálom, melyet a dolgozói elégedettségre, valamint a vendégelégedettségre fókuszálva kívánok elemezni. A kutatás első fázisában a szekunder forrásokat vettem górcső alá. A szakirodalomban számos kutatás foglalkozik a szolgáltatásminőség és a humán erőforrás közötti összefüggés vizsgálatával. A tanulmányok bizonyítják, hogy a dolgozói elégedettség kritikus eleme a szolgáltatás-orientált vállalkozások sikerének. Alátámasztják, hogy az elégedett dolgozók magasan motiváltak, hatékonyabb és eredményesebb munkavégzésre sarkalltak, emellett elkötelezettebbek a minőség folyamatos fejlesztése mellett, mellyel nagymértékben hozzájárulnak a vállalkozás gyümölcsöző működéséhez. Emellett a minőségi munkavégzés a szállodák versenyében is fontos tényező.

Annak ellenére azonban, hogy a front office dolgozók a szállodák egyik legfontosabb erőforrásai napjainkban egyre gyakrabban értesülni arról, hogy a recepcsok alulfizetettek, motiválatlanok és vezetőik is régi „hagyományos” szemléletben vezetik őket. Továbbá nem biztosítottak számukra a megfelelő képzési programok. A szállodák többségében minimális létszámú Front Office részleggel dolgoznak, ez által gyakran túlórákat kell vállalni az alkalmazottaknak, ezért viszont nem kapnak plusz juttatásokat. Mindezek javítására jelentős hangsúlyt kell fektetni a szállodai vezetőknek és ez által növelni a dolgozói elégedettségi szintet. A dolgozói elégedettség ugyanis közvetlenül befolyásolja a szolgáltatásnyújtás folyamatának minőségét, mely meghatározza a vendégelégedettséget. A vendégorientált szállodaiparban ennek különösen nagy jelentősége van.

Dolgozatomban az empirikus kutatás során a Balaton régió négycsillagos szállodáiban dolgozó recepciósok álláspontjára, valamint az ezekről a szállodákról alkotott vendégvéleményekre helyezem a hangsúlyt. Elsőként a minőségmenedzsment szállodaiparbeli, illetve ezen belül a vendégelégedettséget befolyásoló szerepéről és jelentőségéről adok egy rövid áttekintést. Ezután a szolgáltatásminőség és a humán erőforrás kapcsolata, valamint a frontline személyzet szerepe kerül előtérbe. A következő részben a dolgozói elégedettségé, valamint a motivációs tényezőké a főszerep. Végül a szakirodalmi áttekintés utolsó fázisában a szolgáltatásminőség, a dolgozói elégedettség és

a vendéglégedettség kapcsolatára helyeződik a hangsúly. Mindezek után következik az empirikus kutatás eredményeinek ismertetése.

Az elsődleges kutatás során a fő célom az volt, hogy a szolgáltatásminőség és a humán erőforrás tényezőket mérhetővé téve különböző kvantitatív módszerek segítségével bizonyítsam a két tényező közötti kapcsolatot. Ehhez szolgáltak alapul a Balaton régió négycsillagos szállodáiban dolgozó recepciósök által kitöltött kérdőívek eredményei. Egy pontozási szempontrendszer felállításával, a dolgozói elégedettséget befolyásoló tényezőkön keresztül a humán erőforrás mérhetővé vált. A másik faktort, a szolgáltatásminőséget a vendégek szállodákról alkotott véleménye alapján mérem, hisz az a fogyasztó, aki igénybe veszi az adott szolgáltatást, tulajdonképpen ő az a személy, aki megítéli és méri annak minőségét. (Reichheld–Sasser, 1990; Shammot, 2011) Ehhez a világ egyik legnagyobb szállásfoglaló portálján, a booking.com-on megtalálható vendégértékeléseket használtam fel.

2. A MINŐSÉG JELENTÉSE ÉS MEGHATÁROZÁSA

A minőséget különböző emberek különbözőképp értelmezik. Egyesek szerint minőség az, amit a vevő annak tart. Más megközelítés szerint minőségről akkor beszélhetünk, amikor a vevő elégedett egy adott szolgáltatással és az teljes mértékben megfelel a követelményeinek. Egy másik szemlélet szerint a minőség nem más, mint a használatra való alkalmasság. (Bálint, 1998) A szolgáltatásminőség definiálására tehát különböző elméletek születtek. Ezek többsége felhasználó, illetve érték alapú megközelítés.

2.1. FELHASZNÁLÓ ALAPÚ MEGKÖZELÍTÉS

A szakirodalomban 'vevő orientált' megközelítésnek is nevezik, ahol a 'vevők' állnak a működés középpontjában. Az ő igényeik kielégítése a legfontosabb, ez inspirálja a szolgáltatások folyamatos tökéletesítését is. E nézet képviselői közé tartozik többek között Brown–Schwartz (1989), Zeithaml (1990), Bitner–Hubbet (1994) és Becker (1996). Egy későbbi értelmezés szerint a szolgáltatás minősége akkor megfelelő, ha a vendégek elégedettek (Parasuraman, 1995). Elégedettségről akkor beszélhetünk, amikor a kapott szolgáltatás eléri vagy meghaladja a fogyasztói elvárásokat. (Williams–Buswell, 2003)

2.2. SZOLGÁLTATÁSMINŐSÉG, MINT KIVÁLÓSÁG

A szakirodalomban Peters (1987) volt az egyik úttörő, azok közül, akik a szolgáltatásminőséget, mint kiválóságot definiálták. Később Wyckoff (1992) is hasonlóan határozza meg a minőséget. Szerinte a minőség nem más, mint annak a kiválóságnak a mértéke, mely eleget tesz a vevők követelményeinek. (Williams–Buswell, 2003)

3. A MINŐSÉG JELENTŐSÉGE A SZÁLLODAIPARBAN

A „minőség” azon eszközök egyike, melyre támaszkodva a szálloda megvalósíthatja kitűzött céljainak többségét, így az utóbbi évtizedekben a vállalati célok meghatározásánál is kiemelt szerepet kap a minőségmenedzsment. (Rodríguez-Antón–Alonso-Almeida, 2011; Shammot 2011) A vállalkozások többsége az értékteremtésre és a minőségi szolgáltatásnyújtásra fókuszálva fenntartható versenyelőnyre tehet szert, aminek a globalizáció és a technológiai, illetve információs és kommunikációs forradalom hatására kialakult új üzleti környezetnek, valamint a növekvő piaci versenynek köszönhetően egyre nagyobb szerepet tulajdonítanak. (Ladhari, 2009; Rodríguez-Antón–Alonso-Almeida, 2011; Shammot 2011)

Erre építkezve egyre több vállalkozás vezet be minőségmenedzsment rendszert, mely segíti a brandek elkülönítését, a belső folyamatok rendszerezését, valamint a belső folyamatfejlesztést. Ez által mérsékli a működési költségeket, a beruházások megtérülési idejét és fokozza a jövedelmezőséget, ami által erősíti a vállalat pénzügyi helyzetét és növeli a piaci részesedést. Mindemellett alkalmazása hatást gyakorol a dolgozók elégedettségére, csökkenti a személyzetben belüli fluktuációt, valamint növeli a vendéglélegettséget, segít a vendégek megtartásában, növeli lojalitásukat, fokozza a pozitív szájreklámot, mely kiemelkedően fontos azokban az ágazatokban, ahol a szolgáltatásnyújtás és a fogyasztókkal való közvetlen kapcsolat elsődleges, így tehát a szállodaiparban is. (Neill et al., 2006; Yang, 2006; Heung–Ngai, 2008; Ladhari, 2009; U.Kumar et al., 2009; Shammot, 2011; Menezes, 2012)

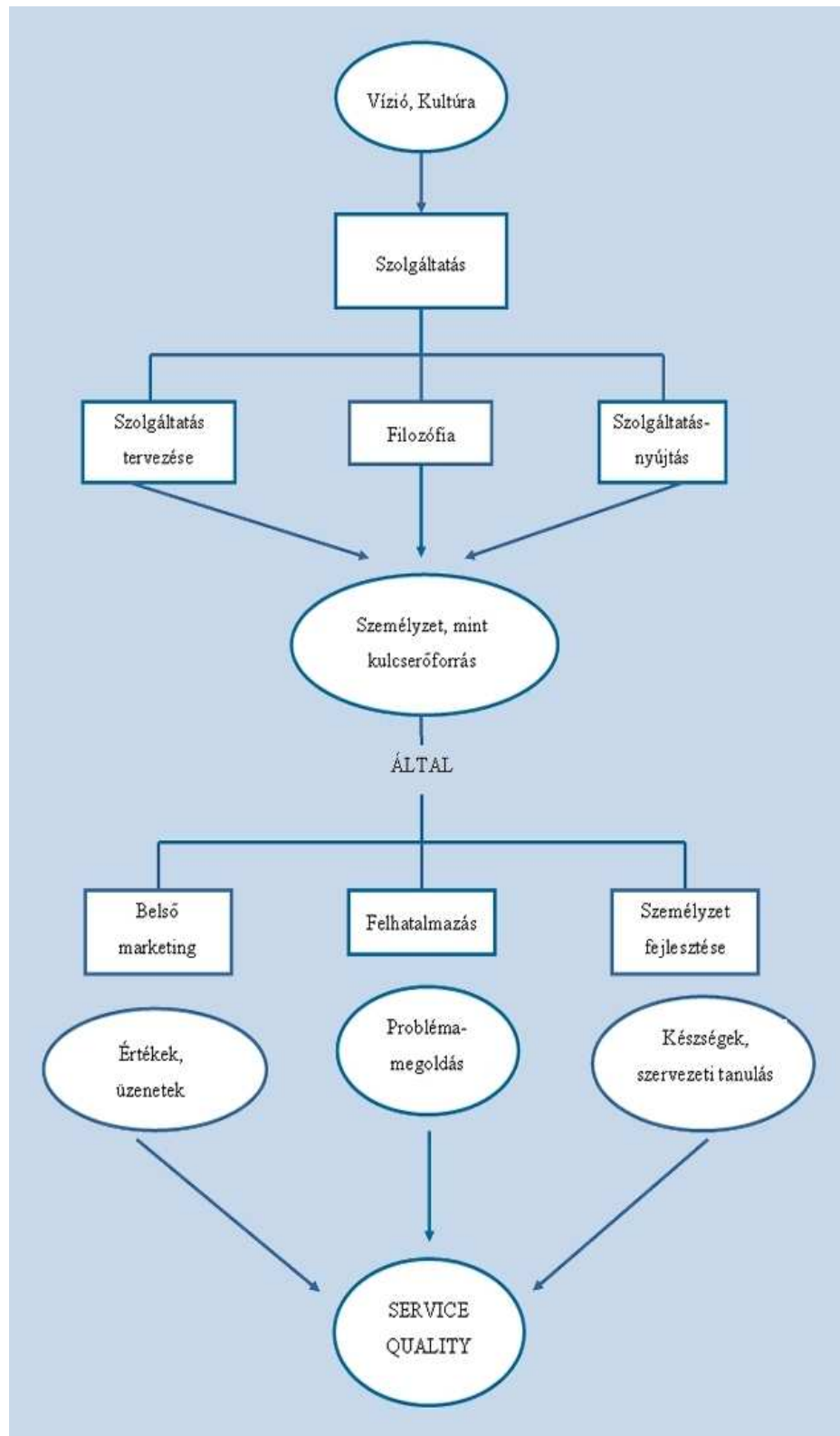
A globalizáció hatására átalakuló társadalmi szerkezetnek („új gazdagok”, „végrehajtók”, „új szolgáltatók”), a hiperrealitásnak, az idő és pénz értékváltozásának, valamint a fogyasztói magatartásváltozásnak (több tevékenység egy időben) köszönhetően a fogyasztói elvárások is növekednek és ez által a minőség fontossága is felértékelődik. (Williams–Buswell, 2003) Ezt alapul véve a vállalkozások kiemelt prioritásává válik a vendéglélegettség növelése, melynek különösen fontos szerepe van a vendégorientált szemléletű turisztikai szektorban, ahol a minőségi szolgáltatásnyújtás, a vendég elvárásainak való megfelelés pozitívan hat a fogyasztókra: növeli elégedettségüket és lojalitásukat. (A.Quazi et al., 1998; Rodríguez-Antón–Alonso-Almeida, 2011)

4. A HUMÁN ERŐFORRÁS SZEREPE A MINŐSÉGI SZOLGÁLTATÁSNYÚJTÁS TERÉN

A minőségmenedzsmentnek két kulcseleme van: a folyamatszabályozás és az emberi kapcsolatok. Az emberi tényezőt (fogyasztók, vásárlók, dolgozók, beszállítók) az 1970-es évek folyamán integrálták a minőségmenedzsment rendszerbe, mely a szisztéma nagyfokú fejlődéséhez vezetett. A minőségmenedzsment rendszer alkalmazása a szállodaiparban a folyamatokkal ellentétben az emberi tényezőt helyezi a frontvonalba, mivel esetükben a humán erőforrás kiemelkedő fontosságú, ugyanis a fogyasztókkal való közvetlen kapcsolat elsődleges és az alkalmazottak részvétele, valamint elkötelezettsége a legfontosabb tényező a szolgáltatásnyújtás folyamán. (Breiter–Bloomquist, 1998; Rodríguez-Antón–Alonso-Almeida, 2011)

4.1. A MINŐSÉGMENTEDZSMENT ÉS A HUMÁN ERŐFORRÁS KAPCSOLATA

Az alábbi ábra (1. ábra) vizuálisan szemlélteti a minőségmenedzsment és a humán erőforrás kapcsolatát, amely ebben az alfejezetben kerül bemutatásra.



1. ábra: A minőségmenedzsment és a humán erőforrás kapcsolata

Forrás: Williams–Buswell (2003) alapján saját szerkesztés

Ahogy az ábra is mutatja a szállodaipar esetében három fő eleme van a minőségmenedzsment stratégiának, melynek középpontjában a menedzsment és az

alkalmazotti hozzájárulás helyezkedik el. A következőkben ennek a három fő elemnek a bemutatására kerül sor.

4.1. 1. Belső marketing

A belső marketinget - amely biztosítja a kapcsolatot a szervezet jövőképe és értékei, valamint legfontosabb erőforrásai az emberek - között jelentősen befolyásolja az általános marketing megközelítés. A marketing ugyanis olyan szervezeti struktúrát igényel, amely a vezetők és az alkalmazottak céljait egyaránt magában foglalja. Nem elegendő ha a marketing vezetők csak a marketing programokat értik meg - a rendszer csak akkor lehet hatékony ha a szervezet minden tagja azonosulni tud céljával és szerepével. (Williams–Buswell, 2003)

Tourish–Tourish (1997) elmélete szerint a hatékony belső marketingnek három fő tényezője van. A rendszer hatékony működéséhez elengedhetetlen a széleskörű és informális személyes kommunikáció az alkalmazottak, valamint az alkalmazottak és a vezetők között. Mindezen által a szállodának olyan menedzsment filozófia kialakítására van szüksége, amely támogatja a maximális információáramlást. A harmadik tényező pedig a kommunikáció auditok alkalmazása, melynek keretén belül meg kell határozni, hogy kivel kellene kommunikálni, mit kellene kommunikálni, hogyan kellene kommunikálni egymással. (Williams–Buswell, 2003)

Kotler (1991) a belső marketinget egy módszernek tekinti, mely segít a szervezeteknek alkalmazottaik megtartásában és a fluktuáció csökkentésében. Grönroos (1990) és Varey (1995) szerint a belső marketing egy mechanizmus, amely segíti az alkalmazottak hozzáállásának, valamint magatartásának megváltoztatását a szervezeti céloknak megfelelően. (Williams–Buswell, 2003; Tsai–Tang, 2008)

4.1.2. Felhatalmazás

A minőségmenedzsment iránti elkötelezettség „minőség vezérelt vállalati kultúra” kialakítását és folyamatos fejlesztését követeli meg, melynek alapja a növekvő dolgozói részvétel és a munkavállalók felhatalmazása. (Dewald–Sutton, 2000; Shammot, 2011; Menezes, 2012) Brymer (1991) szerint a dolgozók felhatalmazása nem más, mint a vállalatban belüli decentralizált döntéshozatal. A menedzserek munkakörnek megfelelő döntéshozatali joggal ruházzák fel a vendégekkel közvetlen kapcsolatban álló alkalmazottakat, melynek különböző szintjei lehetnek (Sparks, 1997):

- Teljes és rugalmas foglalkoztatás
- Korlátozott felhatalmazás sztenderdekkel és nagyobb kontrollal
- Elkülönített felhatalmazás. MacDonald (1998) megfogalmazása szerint a felhatalmazás azt jelenti, hogy a supervisoroknak lehetővé teszik, hogy a vevői igényeket prioritással kezeljék más működési kérdésekkel szemben. Ez vonatkozik az erőforrásokra, képességekre, időre. Támogatja a vezetővé válást, ahelyett, hogy ellenőrök vagy agyatlan robotok lennének. A koncepció egyértelműen a józan ésszel való vezetés lényege. (Dewald–Sutton, 2000; Williams–Buswell, 2003)

Ez annyit jelent, hogy bizonyos kérdésekben saját belátásuk szerint dönthetnek az illetékes supervisor vagy menedzser megkérdezése nélkül. Ezáltal elkerülhetők a kényelmetlen helyzetek és lerövidül a megoldás folyamata. (Dewald–Sutton, 2000)

Az egyik legszemléletesebb példa erre a Front Office részlegen dolgozó recepciósok helyzete, amikor egy vendég panasszal vagy kéréssel fordul hozzájuk. Amennyiben a Front Office Manager felhatalmazta beosztottját az önálló döntéshozatalra, azonnal meg tudja oldani a felmerült problémát. A vendégnek nem kell várakoznia a válaszra, nem támad olyan érzése, hogy nem foglalkoznak vele. Ezáltal az esetleges negatív vélemény pozitívvá formálható. A másik esetben, amikor a recepciós nincs felhatalmazva az önálló döntéshozatalra kisebb esély van arra, hogy a negatív benyomás pozitívvá alakul. Adódhatnak ugyanis olyan szerencsétlen szituációk, amikor az alkalmazott nem találja az illetékes supervisort vagy menedzsert, ezáltal a vendégnek várakoznia kell a megoldásra és úgy érezheti, hogy nem fontos a véleménye, nem foglalkoznak vele. (Saját tapasztalat alapján)

Conger–Kanungo értelmezésében a felhatalmazás sokkal inkább motivációs eszköz. A felhatalmazás új érdeklődést, motivációt teremt az alkalmazottak számára, nyitottabbak lesznek az új ismertek elsajátítására. (Lee–Koh, 2001) A felhatalmazás alkalmazása során azonban meg kell felelni bizonyos kritériumoknak:

- Rugalmasság
- Önértékelés
- Döntéshozatali lehetőség
- A hatalom és a döntéshozás decentralizálása
- Azonnali problémamegoldás.

Ennek következtében a hagyományos menedzsment technikák is átalakulnak. A menedzsereknek bizalmat kell szavazniuk alkalmazottaik felé. Különböző eszközökkel megfelelő munkahelyi környezetet kell teremteniük. (Dewald–Sutton, 2000; Salameh–Barrows, 2001; J.Salazar et al., 2006 ; Zhao–Namasivayam, 2009; Kim–Jogaratnam, 2010; Menezes, 2012)

Mindezek alapján a felhatalmazásnak három pozitív hatása különböztethető meg:

- Megfelelő munkakörnyezet kialakításával növeli a dolgozói elégedettséget, motiválja az alkalmazottakat.
- Fejleszti a szolgáltatást, ami magasabb vendéglégedettséghez vezet.
- Több szabadidőt biztosít a menedzsereknek és lehetővé teszi számukra, hogy csak a menedzseri teendőkre fókuszáljanak.

Annak ellenére, hogy a szakirodalom a felhatalmazás fontosságát hangsúlyozza a legtöbb Balaton régió-beli szálloda esetében ez még gyermekcipőben jár. Ahhoz, hogy e téren változás következzen be elsőként a vezetők attitűdváltozására van szükség.

4.1.3. A személyzet fejlesztése - képzési programok

„Minél jobban képzett az alkalmazott annál jobb lesz a teljesítménye.”

(Salameh–Barrows, 2001, pp.76)

A legjellegzetesebb minőségmenedzsment gyakorlatok közé tartoznak a különböző tréningek („minőségről szóló képzés”, problémamegoldásról szóló, önellenőrzéssel foglalkozó), melyeknek a vendéglátó szektorban különösen fontos szerepet kell tulajdonítani. Fontos, hogy a munkáltatók folyamatos fejlődési lehetőséget biztosítsanak alkalmazottaiknak, akik az így elsajátított tudás és képességek birtokában magasabb minőségű szolgáltatást képesek nyújtani. (Harris–Bonn, 2000.) A hatékony tréningek a fejlesztés mellett motivációt is nyújtanak a dolgozóknak és segítenek a vállalatnak megtartani az alkalmazottakat. (Salameh–Barrows, 2001.)

A minőségmenedzsment és a tréningek közötti kapcsolat Sashkin–Kiser a következőképp írja le:

- A minőségmenedzsment kritikus elemei:
 - ☐ Vendéglégedettség
 - ☐ Szervezeti kultúra
 - ☐ Eszközök, technikák, tréningek

- Kihívások:
 - Személyre szóló tréningek
 - Egyensúly a funkcionális és kedélyes tréning között
 - Folyamatos megerősítés
- Javaslatok:
 - Csoport tréning
 - Minőségfókusz a tréningek során
 - Folyamatos fejlesztés koncepciójának bemutatása
 - Minőségmenedzsmenttel kapcsolatos tréningek. (Salameh–Barrows, 2001)

A turisztikai vállalkozások az 1990-as évek elején kezdik felismerni a tréningek szerepét. (Salameh–Barrows, 2001.) Napjainkra pedig a vállalatok egyik legnagyobb befektetésévé váltak. Von Bergen és Mawer 2007-es beszámolója szerint (Training Magazine, 2007.) a Top100 Tréning összköltsége közel 6 billió dollár volt és dolgozónként 65 óra tréninget jelentett.

A dolgozói tréningek hozzájárulnak a szolgáltatásminőség fejlődéséhez, a költségek csökkentéséhez, növelik a termelékenységet és hatékonyan kezelik a munkaerő sokszínűségét. Tulajdonképpen a minőségi ügyfélszolgálat felé vezető út egyik legfontosabb eleme, amely hatással van a dolgozók munkahelyi teljesítményére és elégedettségére, valamint a szervezet iránti elkötelezettségükre. Mivel jelentős mértékben hozzájárulnak a dolgozók munkával való elégedettségéhez, így ezáltal a foglalkoztatás időtartamára is hatással van. Minél elégedettebbek az alkalmazottak, annál hosszabb ideig szeretnének a szálloda alkalmazásában maradni. (Chiang et al., 2005)

Napjainkban a szállodák többsége már tisztában van a tréningek szerepével és tudatos lépéseket tesznek a képzési programok fejlesztése felé. (J.Harris–Bonn, 2000; Chiang et al., 2005, Shammot, 2011) Ezt támasztják alá a következő példák is. A Red Carnation vállalat a fluktuáció csökkentésének érdekében szervezett képzési programot, melynek következtében 80%-ról 30%-ra csökkent a munkaerőcsere. A Disney Polynesian Resort három tréninget szervezett azzal a céllal, hogy növelje dolgozói elkötelezettségét a vállalat iránt. A tréningek a következő területeket ölelték fel:

- Szocializáció a szállodaiparba
- Szállodai kultúra, különös tekintettel a vállalati és egyéni értékek közötti kapcsolatra
- Szolgáltatási standardek. (Zhao–Namasivayam, 2009)

A Ritz-Carlton Hotel kitűnő példa arra, hogy hogyan lehet hatékonyan fejleszteni a szolgáltatásminőséget a dolgozókra fókuszálva. A szálloda számára fontos volt, hogy alkalmazottai megtanulják, hogy lehet hatékonyan csapatban dolgozni, és hogy alkalmazhatják a különböző minőségellenőrzési eszközöket. Az erőfeszítések sikerességét misem bizonyítja jobban, mint az, hogy a Ritz-Carlton volt az a szálloda, amely elsőként nyerte el a Malcolm Baldrige National Quality Award díjat. (Salameh–Barrows, 2001)

A vezetőségnek - ahogy a fenti példák is mutatják - tisztában kell lennie azzal, hogy alkalmazottaiknak milyen tréningekre van szükségük, miben szeretnének fejlődni és milyen elvárásaik vannak a képzésekkel kapcsolatban. (Grau-Gumbau et al., 2002; Chiang et al., 2005) A foglalkozások segítségével javul a munkavállalók önbecsülése, csökken a fluktuáció. (Chartrungruang et al., 2006; Chiang et al., 2005)

4.2. EMBEREK ÁLTALI SZOLGÁLTATÁSMINŐSÉG-KÖZÉPPONTBAN A FRONTLINE SZEMÉLYZET SZEREPE

„Minden munkavállaló felelős a szolgáltatásminőségért.” (Williams–Buswell, 2003 pp.201) Ez minden turisztikai szervezetre igaz, különösen azokra, ahol a vendég és az alkalmazott közötti interakción van a hangsúly. Randall és Senior (1996) megfogalmazása szerint minden szolgáltató helyet egy lehetőségként kell kezelni a vendégek kiszolgálására és visszatérésük ösztönzésére, valamint a vállalat jó hírének terjesztésére. Ebben különösen nagy szerepe van a frontline személyzetnek, akik napi szinten face-to-face kapcsolatban állnak a vendégekkel. Attitűdjük, viselkedésük és az általuk mutatott megfogható elemek, (például öltözködésük) valamint a vendéggel való kommunikációjuk, mind mind a vállalati értékeket és a vállalati kultúrát tükrözik és rendkívül nagy hatással vannak a szolgáltatás minőségének megítélésére. (Williams–Buswell, 2003; M.Karatepe et al., 2006; M.Karatepe–Sokmen, 2006) Deming (1986) szintén az emberi tényezőt tartja a szállodai szolgáltatásmenedzsment legfontosabb elemének. Megfigyelte, hogy a vezetők gyakran alkalmazottaikat okolták a hibákért, pedig azok 90%-át az eljárási rendszer problémái okozták. Dale (1994) szintén úgy véli, hogy a minőségmenedzsment sikerének kulcsa az emberek. (Williams–Buswell, 2003) Paradox módon azonban a frontline dolgozók ennek ellenére általában alulfizetettek, nem biztosítottak számukra a megfelelő képzések és nem ritkán túlórát kell vállalniuk. Ezt felismerve a vezetőknek olyan hatékony módszereket kell alkalmazni, melyek segítségével növelhető a frontline alkalmazottak dolgozói elégedettsége és a minőség iránti elkötelezettsége. (M.Karatepe et al., 2006)

Schmidt és Finnigan (1992) meghatározása szerint a vezetőségnek 11 tényezőt kell demonstrálnia a sikeres működés érdekében:

- Kiemelt figyelmet kell fordítani a külső és a belső ügyfelek igényeire
- Az ellenőrzés helyett felhatalmazni
- A fenntartás, illetve karbantartás helyett a fejlesztést kell hangsúlyozni
- A hangsúlyt a megelőzésre kell helyezni, nem pedig a hibák korrigálására
- A verseny helyett az együttműködésre kell buzdítani
- Sokkal inkább nyomon kell követni a tevékenységet nem pedig felügyelni
- Tanulni kell a hibákból, problémákból
- A kommunikáció folyamatos tökéletesítésére kell törekedni
- Folyamatosan demonstrálni kell elkötelezettségét a minőség mellett
- Szervezeti rendszereket kell létrehozni, melyek támogatják a minőségi erőfeszítéseket
- Bátorítani és jutalmazni kell a dolgozók erőfeszítéseit. (Al-Tarawneh, 2010)

4.2.1. Az emberek általi szolgáltatásminőség fő tényezői:

1. Vevő közelség - a minőségmenedzsment a vevővel kezdődik
2. Stratégia - a fogyasztók elvárásainak megismerése és az ennek való megfelelés vágya
3. Folyamatos tökéletesítés - a vevő közelség folyamatos változást és innovációt igényel
4. Kultúra - a fejlődés folyamata függ a kulturális változásoktól, de ugyanakkor formálja is azt
5. Vezetés - a kultúraváltás megfelelő vezetést és elkötelezettséget követel meg
6. Egymásra utaltság - a minőségi vezetés csak akkor működhet, ha megvalósul a csapatmunka és az együttműködés szelleme
7. Kommunikáció - a csapatmunka kétirányú, nyílt kommunikáción alapul
8. Proaktív problémamegoldás - a megfelelő kommunikáció elősegíti a „preventív menedzsmentet”
9. Statisztikai folyamatszabályozás - a problémamegoldás ne csak a menedzsment hatáskörébe tartozzon
10. Folyamatelemzés - a fókusz a folyamaton legyen, ne csak a terméken és a szolgáltatáson

11. Felhatalmazás - a folyamat magában foglalja a szolgáltatás helyét, a decentralizált döntéshozatalt és a hatalommegosztás, ahol lehetőség van rá
12. Munkatársak fejlesztése - oktatás, tréningek. (Williams–Buswell, 2003)

4.2.2. „Az emberekbe való befektetés”

A fent leírtak alapján is látszik, hogy a produktív dolgozók meghatározott szerepet játszanak a vállalati célok elérésében és kimagasló teljesítményük segítségével a szálloda jelentős versenyelőnyre tehet szert, ezért fontos, hogy a szálloda nagy hangsúlyt fektessen „az emberekbe való befektetésre”. (Salameh–Barrows, 2001) A módszer alkalmazása során négy fontos alapelvet kell figyelembe venni:

1. Elkötelezettség: teljes elkötelezettség az emberek fejlődése mellett, hogy elérje céljait, célkitűzéseit
2. Tervezés: világos célok és célkitűzések, valamint annak meghatározása, hogy az embereknek mit kell tenniük ezek elérése érdekében
3. Tevékenység: emberek hatékony képzése teljesítményük növelése érdekében
4. Értékelés: annak megértése, hogy „az emberekbe való befektetés” milyen hatással van teljesítményükre. (Maxwell et al., 2001; Williams–Buswell, 2003)

E négy alapelv alkalmazásával megvalósítható a folyamatos tökéletesítés és magasabb termelékenység, magasabb fokú vevői elégedettség, jobb vállalati imázs érhető el. Fejlettebbé válik a belső kommunikáció a frontline személyzet és a menedzsment között, mellyel a személyzet motiváltabb lesz. (Hallowell et al., 1996)

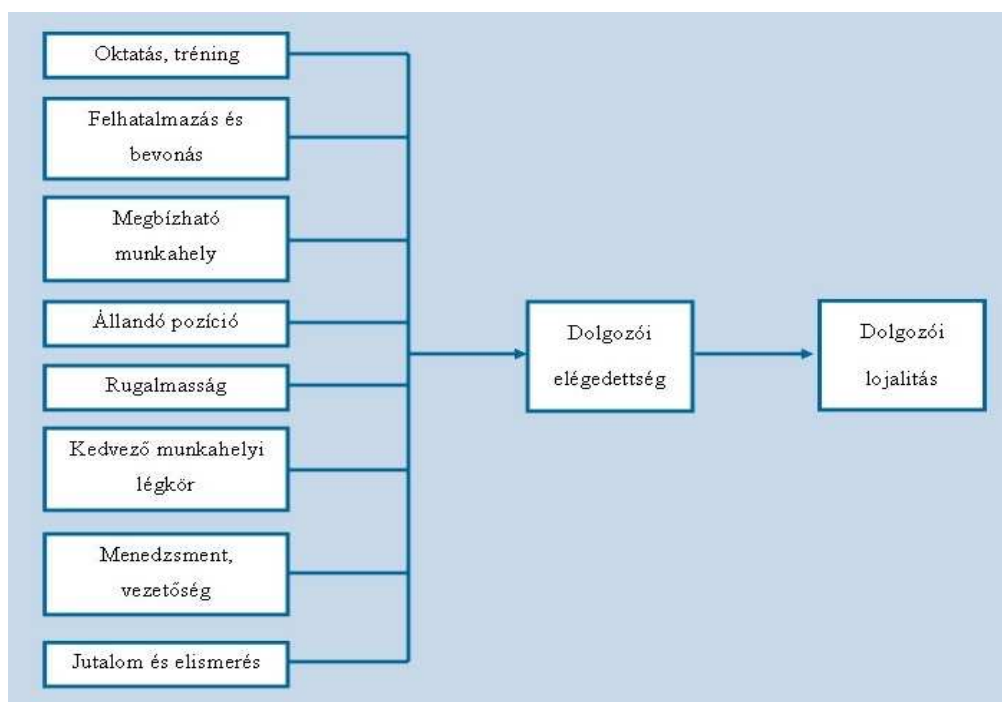
5. DOLGOZÓI ELÉGEDETTSÉG ÉS MOTIVÁCIÓS TÉNYEZŐK

A munkával való elégedettség fontos dimenziója a dolgozók jólétének és ugyanakkor a vállalati siker egyik kívánatos indikátora is. A munkával való elégedettség ugyanis meghatározza a fogyasztói élmény kudarcát vagy sikerességét. (Menezes, 2012) A „vendéggel való bánásmód” nagyban befolyásolja a szolgáltatások megítélését és a döntéshozatalt, ezért fontos, hogy a munkavállalók is elkötelezettek legyenek a minőség iránt. Minőséget pedig csak az elégedett dolgozók tudnak igazán nyújtani (Hallowell et al., 1996)

A dolgozói elégedettséget Locke (1969) definiálta először. Úgy vélte a dolgozói elégedettség nem más, mint egy kellemes érzelmi állapot, amely a munka pozitív értékeléséből ered. (He et al., 2010; Costen–Salazar, 2011; Al-Zoubi, 2012) Hulin és Jude (2003) az érzelmi és kognitív dimenziót középpontba helyezve érzelmi reakcióként definiálta a dolgozói elégedettséget, mely a saját magunkkal szemben támasztott elvárások és a tényleges eredmények összehasonlításából adódik. McKenna (2000) elmélete is hasonló az előzőhöz. Véleménye szerint a dolgozói elégedettség összefügg azzal, hogy személyes elvárásaink mennyire vannak összhangban a nyújtott teljesítménnyel.

5.1. MOTIVÁCIÓS TÉNYEZŐK

A következőkben azok a tényezők kerülnek górcső alá, melyek jelentősen befolyásolják a dolgozói elégedettséget. A könnyebb áttekinthetőség miatt először egy ábra (2. ábra) szemlélteti ezeket a tényezőket, majd ezen ábrát alapul véve részletesebben is ismertetésre kerülnek.



2. ábra: A dolgozók elégedettségét befolyásoló tényezők

Forrás: Rodríguez-Almeida (2001); Williams & Buswell (2003); Kim & Jogaratnam (2010); Chang, Chiu & Chen (2010) alapján saját szerkesztés

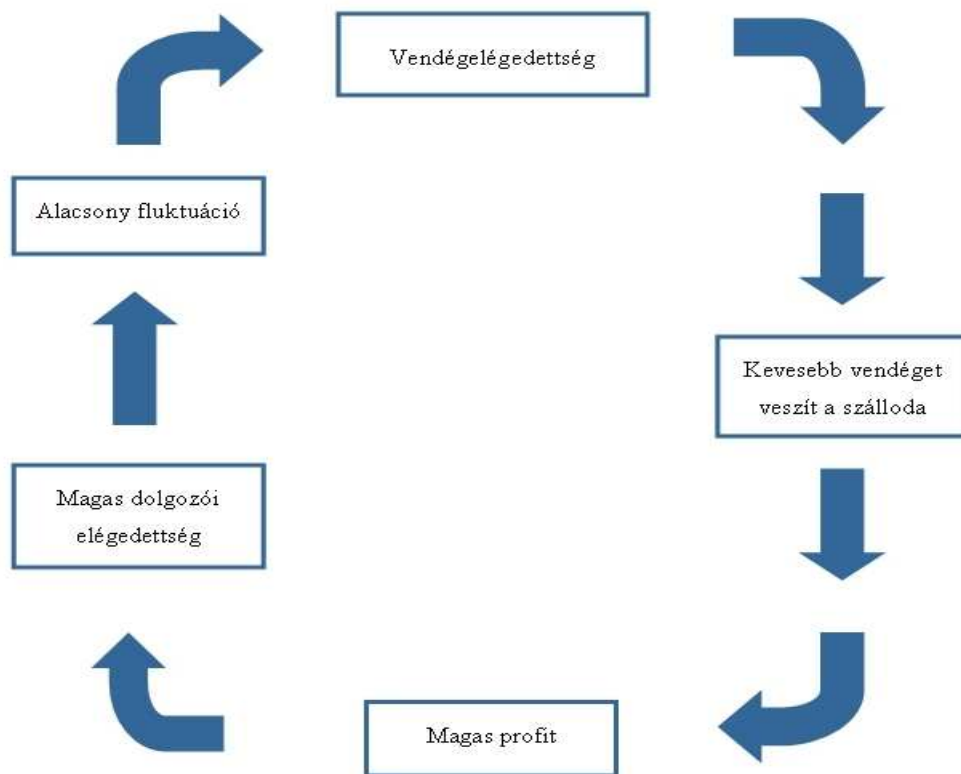
Ahogy a fenti ábrán is látható a személyzet bevonása és felhatalmazása, a tanulás lehetősége (oktatás, tréningeken való részvétel), a kedvező munkafeltételek (például megfelelő munkahelyi légkör), a rugalmasság, a munkahelyi biztonság, a vezetőséggel és menedzsmenttel való kapcsolat minősége, valamint a jutalmazás és elismerés járulnak hozzá leginkább a dolgozók elégedettségéhez. Ha ezek a feltételek érvényesülnek, a személyzet sokkal keményebben dolgozik. (Rodríguez-Antón-Alonso-Almeida, 2003; Williams-Buswell, 2003; Chang et al., 2010; Kim-Jogaratnam, 2010)

Az ideális munkahelyi légkör és a jól körülményezett munkakör segíti a dolgozókat a megfelelő munkavégzésben. Ennek lényeges eleme, hogy a dolgozók lehetőséget kapjanak képességeik, ismereteik használatára, munkakörüknek megfelelő hatáskörrel rendelkezzenek és kapjanak visszacsatolást a nyújtott teljesítményről. Fontos a dolgozók számára, hogy munkahelyükön biztonságban érezzék magukat és tisztában legyenek azzal, hogy a vezetők milyen elvárásokat támasztanak velük szemben. Ehhez elengedhetetlen a megfelelő kommunikáció a vezetők és alkalmazottaik között, ezáltal elkerülhetőek a stresszes szituációk, melyek negatív hatással vannak a dolgozók elégedettségére. A dolgozók számára fontos, hogy támogatást és elismerést kapjanak felettesüktől valamint,

hogy lehetőségük legyen a fejlődésre és az önmegvalósításra. (Baxter–Hirschhauser, 2004; Kim–Jogaratnam, 2010)

5.2. A MINŐSÉG, A DOLGOZÓI ELÉGEDETTSÉG ÉS A VENDÉGELEGEDETTSÉG KAPCSOLATA

A munkavállalók és a vendégek elégedettsége közötti kapcsolatot szemlélteti a Schlesinger és Heskett-féle „Good Service Cycle” modell. (1991) (3. ábra)



3. ábra: A munkavállalók és a vendégek elégedettsége közötti kapcsolatot szemléltető "Good Service Cycle" modell

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

Az ábra szerint az elégedett fogyasztók hajlandóbbak tolerálni a magasabb árakat, mely értékesítésbeli növekedéshez és magasabb profit eléréséhez vezet. Ezen túlmenően az elégedett fogyasztó törzsvendéggé válhat. Ez kiemelkedően fontos a szállodák életében, hiszen egy új vendég megnyerésének sokkal magasabb a költségvonzata, mint a vendégek megtartásának. A lojális, visszatérő vendégek alacsonyabb egységköltséget és magasabb piaci részesedést jelentenek a vállalatnak, mellyel szintén versenyelőnyre tudnak szert tenni.

A visszatérő vendégek már tudják, mire számíthatnak az adott szállodától és mivel már ismerős számukra a hely, így kevesebb kérdéssel és problémával fordulnak az alkalmazottakhoz. Az elégedett vendég egyben „kitűnő reklám” is lehet a szállodának. Kellemes tapasztalatait megoszthatja családjával, barátaival, ismerőseivel, sőt a közösségi oldalakon emberek százaival, akik a későbbiekben potenciális vendégeinkké válhatnak. Ez által szintén magasabb profitra tehet szert a szálloda, melyet a dolgozók jutalmazására, ösztönzésére fordíthatnak, így csökkentve a vállalatban belüli fluktuációt. Az állandó személyzettel dolgozó vállalatok pedig jobb pozícióba kerülnek, versenyelőnyhöz jutnak. (Reichheld–Sasser, 1990; Rodríguez-Antón–Alonso-Almeida, 2011)

Ennek következtében fontos, hogy a szállodák fenntartsák ezt a modellt és a „zero hiba” elvet követve igyekezzenek minél tökéletesebben kiszolgálni a vendégek igényeit, hisz az a fogyasztó, aki igénybe veszi az adott szolgáltatást, tulajdonképpen ő az a személy, aki megítéli és méri annak minőségét. (Reichheld–Sasser, 1990; Shammot, 2011)

A Heskett, Jones, Loveman, Sasser és Schlesinger által kifejlesztett Szolgáltatás-Haszon Lánc („Service-Profit Chain”) is hasonlóan értelmezi a dolgozói elégedettség, a vendégelégedettség és a vállalati teljesítmény közötti kapcsolatot. (Matzler et al., 2004; Chiang et al., 2005; Matzler–Renzl, 2007) A profit és növekedés elsősorban a fogyasztók lojalitásának köszönhető, mely a vendégelégedettség közvetlen eredménye, hisz az elégedett vendégek hajlandóbbak magasabb árat fizetni. A vendégelégedettség a magas minőségű szolgáltatásnak tulajdonítható, melyet csak az elégedett, lojális és produktív alkalmazottak képesek nyújtani. A dolgozói elégedettség pedig elsősorban azoknak az irányelveknek és támogatásnak köszönhető, melyek lehetővé teszik számukra, hogy eredményeket közvetítsenek a vendégek felé. (Chiang et al., 2005)

6. AZ EMPIRIKUS KUTATÁS EREDMÉNYEINEK ISMERTETÉSE

Kutatásom során legfőbb célkitűzésem az volt, hogy bizonyítsam a kapcsolatot a Balaton régió négycsillagos szállodáiban dolgozó recepciósök dolgozói elégedettségi szintje, valamint a vendégek által észlelt szolgáltatásminőség között. Dolgozatom egyetlen hipotézis köré épült. A tanulmány e feltevés igazolásával, netán cáfolatával igyekszik vizsgálni a szállodai szolgáltatásminőség és az emberi erőforrás tényező kapcsolatát.

H1: A dolgozók elégedettsége és a szállodai szolgáltatásminőség között kapcsolat van.

Operacionalizálás: dolgozói elégedettséget befolyásoló tényezők, motivációs faktorok, vendégelégedettség

Kutatásom során a Balaton régió négycsillagos szállodáiban dolgozó recepciósök szolgálnak mintául. A fővárost követően a Balaton régió az ország legkedveltebb turisztikai célpontja. Évente több ezer turista keresi fel belföldről és külföldről egyaránt, melyet az alábbi táblázat (1. táblázat) is alátámaszt. Fontos tehát, hogy a régió szállodáiba érkező vendégek elégedettek legyenek az itt kapott szolgáltatásokkal, hiszen ők jelentik a legfőbb bevételi forrást a vállalkozásoknak.

**1. táblázat: A kereskedelmi szálláshelyek vendégéjszakáinak száma régióként
2011-ben**

Turisztikai régió	Kereskedelmi szálláshelyek vendégéjszakáinak száma (ezer)		
	Külföldi	belföldi	összesen
Budapest és Közép-Duna vidék	5286	1290	6576
Észak-Magyarország	222	1128	1350
Észak-Alföld	464	973	1437
Tisza-tó	67	159	226
Dél-Alföld	281	809	1090
Közép-Dunántúl	248	559	807
Balaton	1477	2289	3766

Dél-Dunántúl	165	487	652
Nyugat-Dunántúl	1150	1261	2411
Összesen	9361	8955	18316

Forrás: KSH adatai alapján saját szerkesztés

A humán erőforrás faktort a motivációs tényezőkön keresztül mérem, minekután a segítségükkel leírható egy szálloda recepcióinak dolgozói elégedettségi szintje. Felállítottam egy értékelési pontrendszert, melynek segítségével számszerűsítettem a kérdőív eredményeit. Ezzel tehát az emberi erőforrás tényező mérhetővé vált.

A másik faktort, a szolgáltatásminőséget a vendégek szállodákról alkotott véleménye alapján mérem, hisz az a fogyasztó, aki igénybe veszi az adott szolgáltatást, tulajdonképpen ő az a személy, aki megítéli és méri annak minőségét. (Reichheld–Sasser, 1990; Shammot, 2011) Ehhez a világ egyik legnagyobb szállásfoglaló portálján, a booking.com-on megtalálható vendégértékeléseket használtam fel.

6.1. A KÉRDŐÍV FELÉPÍTÉSE

Kutatásom módszertani alapjául a kérdőíves felmérést választottam a minta területi eloszlásából adódóan. Ennek következtében az Internetnek köszönhetően gyorsan és költséghatékonyan tudtam továbbítani a kérdőívet a minta valamennyi tagjának. A kérdőívem (lásd: 1. MELLÉKLET) összesen 23 kérdést tartalmazott, melynek összeállítása során többféle kérdéstípust alkalmaztam. Ezek a következők voltak:

- Egyszeres választás
- Többszörös választás
- Rangsorkészítés
- Értékelő skála
- Hosszú szöveges válasz.

A kérdőívben szereplő kérdések két csoportra bonthatók:

1. Általános kérdések, melyek nemre, életkorra, végzettségre és a válaszadó jelenlegi munkahelyére vonatkoznak.
2. A dolgozói elégedettséget vizsgáló kérdések.

A kérdőívet kitöltők csoportját a Balaton régióban található négycsillagos szállodák Front Office részlegén dolgozó recepciósok körére korlátoztam. Az esetlegesen gyakornokként dolgozó Front Office munkatársak nem vettek részt a felmérésben, mivel pár hónapos szakmai gyakorlatuk során nem minden esetben engednek betekintést számukra az összes feladatkörbe. (Több szállodában előfordul például, hogy a gyakornokok nem kapnak akkora mértékű felhatalmazást a felmerülő problémák kezelésére, mint az állandó dolgozók.)

A kérdőívet összesen 22 szálloda 63 recepciósja töltötte ki. A felmérésben részt vevő szállodák a következők voltak:

1. Allegro Boutique Hotel Tihany Centrum, *Tihany*
2. Amira Boutique Hotel Hévíz Wellness & Spa, *Hévíz*
3. Badacsony Borhotel, *Badacsonytomaj*
4. Balatonfői Yacht Club Hotel, *Balatonkenese*
5. Best Western Janus Atrium Boutique Hotel & Spa, *Siófok*
6. CE Hotel Fit, *Hévíz*
7. CE Pláza Hotel, *Siófok*
8. Danubius Health Spa Resort, *Hévíz*
9. Flamingó Wellness és Konferencia Hotel, *Balatonfüred*
10. Hotel Azúr, *Siófok*
11. Hotel Bonvino, *Badacsony*
12. Hotel Europa Fit Superior, *Hévíz*
13. Hotel Marina-Port, *Balatonkenese*
14. Hotel Silver Resort, *Balatonfüred*
15. Hotel Wellamarin, *Zamárdi*
16. Laroba Wellness & Tréning Hotel, *Alsóörs*
17. NaturMed Hotel Carbona, *Hévíz*
18. Palace Hotel, *Hévíz*
19. Ramada Hotel & Resort Lake Balaton, *Balatonalmádi*
20. Residence Conference & Wellness Hotel, *Siófok*
21. Vertes Hotel, *Siófok*
22. Zenit Wellness Hotel Balaton, *Vonyarcvashegy*

6.2. A KÉRDŐÍV ELEMZÉSE

A kérdőív lezárását követően első lépésben azt tanulmányoztam, hogy mennyire tekinthetők relevánsnak kutatásom eredményei. Ahhoz, hogy ezt megállapítsam párhuzamot vontam a szállodai szobakapacitás, valamint az adott szálloda válaszadóinak száma között, melyet az alábbi táblázat (2. táblázat) szemléltet:

2. táblázat: A kitöltők számának megoszlása a kutatásban részt vevő szállodák szobakapacitásának függvényében

Szobakapacitás	Kitöltők száma (fő)
9	1
13	1
15	2
15	2
29	2
31	2
36	2
48	5
52	3
54	3
54	2
56	5
58	2
74	2
92	3
118	4
165	4
181	3
208	3
222	4
234	4

261	4
-----	---

Forrás: Saját szerkesztés

Ahogy a táblázatból is kiderül a szállodák igyekeznek minimális létszámmal üzemeltetni Front Office részlegüket. Ezt megerősítik a kérdőívek kiküldése előtti telefonon történő egyeztetések is, melyek során főleg az 50 alatti szobaszámmal rendelkező kisebb szállodák esetében jelezték, hogy csak egy, illetve két fő dolgozik a recepción a hotel méreteiből adódóan. Több esetben jellemző volt még az is, hogy a Front Office Manager tájékoztatott arról, hogy gyakornokhallgatók is segítik mindennapi munkájukat. Ezt követően elsőként az általános kérdéscsoport kérdéseire adott válaszok kiértékelése következik.

6.2.1. Általános kérdések

A kérdőív első öt kérdése a válaszadók nemére, életkorára, végzettségére, valamint jelenlegi munkahelyére vonatkozott. A munkahellyel kapcsolatos kérdések esetén meg kellett nevezni jelenlegi munkahelyüket, valamint arra a kérdésre kellett választ adniuk, hogy mióta állnak az adott szálloda alkalmazásában.

A kérdőív lezárását követően elmondható, hogy összesen 31 nő és 32 férfi töltötte ki. A kérdőívet kitöltők korcsoportonkénti megoszlását a következő táblázat (3. táblázat) szemlélteti:

3. táblázat: A kérdőívet kitöltők korcsoportok szerinti megoszlása

Korcsoport (év)	Kitöltők száma (fő)
18-25	18
25-35	35
35-45	8
45-55	2
55 évnél idősebb	-

Forrás: Saját szerkesztés

A táblázat alapján elmondható, hogy kutatásban részt vevők többsége a 25-35 éves korosztályba tartozik. A 45-55 év közötti korosztály, illetve az 55 évnél idősebbek rendkívül alacsony számban képviseltetik magukat ezen a területen. Ez részben a recepciós munkakör jellemzőiből is adódik, hisz akiknek már családjuk van kevésbé

tudnak / szeretnének alkalmazkodni a kettő vagy három műszakos munkarendhez. Mindemellett nem ritkán az egyes műszakok a megszokott nyolc órán kívül, akár 10-12 órák is lehetnek. (Saját tapasztalat alapján)

A következő táblázat (4. táblázat) segítségével kerül elemzésre a válaszadók iskolai végzettség szerinti megoszlása.

4. táblázat: A kérdőívet kitöltők iskolai végzettség szerinti megoszlása

Végzettség megnevezése	Kitöltők száma (fő)
Középiskola	6
Felsőfokú szakképzés	12
Diploma alapképzési szakon	41
Diploma mesterképzési szakon	6
Posztgraduális végzettség	-
PhD végzettség	-

Forrás: Saját szerkesztés

A táblázatban jól látható, hogy a mintában alapképzési (BA) diplomával rendelkezők vannak többségben (41 fő). A táblázatból kiolvasható, hogy mind a középiskolai, mind pedig a magasabb végzettséggel rendelkezők (mesterképzési (MA) diploma, posztgraduális végzettség vagy PhD) száma viszonylag alacsony.

A következő két kérdés a válaszadók jelenlegi munkahelyére vonatkozott. Elsőként meg kellett adniuk jelenlegi munkahelyük nevét, majd ezt követően arra a kérdésre válaszoltak, hogy mióta állnak az adott szálloda alkalmazásában. Az eredményeket az alábbi táblázat (5. táblázat) segítségével foglaltam össze:

5. táblázat: A kérdőívet kitöltők jelenlegi munkahelyükön eltöltött idő szerinti megoszlása

Mióta dolgozik jelenlegi munkahelyén?	Kitöltők száma (fő)
kevesebb mint 6 hónapja	10
6 hónap- 1 év	14
1- 2 év	19
2- 3 év	8
3- 5 év	2
több mint 5 éve	10

Forrás: Saját szerkesztés

A táblázatot szemügyre véve látható, hogy a többség egy-két éve dolgozik jelenlegi munkahelyén. Az első két időtartamot összevetve azt tapasztalhatjuk, hogy a recepciósök többsége (24 fő) kevesebb, mint egy éve áll az adott szálloda alkalmazásában. Ez a munkakörre jellemző rendkívül magas fluktuációnak is köszönhető. Akadnak azonban kivételek is. Itt emelnék ki egy hévízi szállodát, melynek négy alkalmazottja vett részt a kutatásban és mindannyian több mint öt éve állnak a szálloda alkalmazásában.

6.2.2. A dolgozói elégedettség vizsgálata

A kérdőív második felében szereplő kérdések a dolgozói elégedettség vizsgálatára irányultak. A kérdőív ezen típusú kérdései a szekunder források alapján meghatározott motivációs tényezőket alapul véve kerültek meghatározásra, melyek a következők voltak:

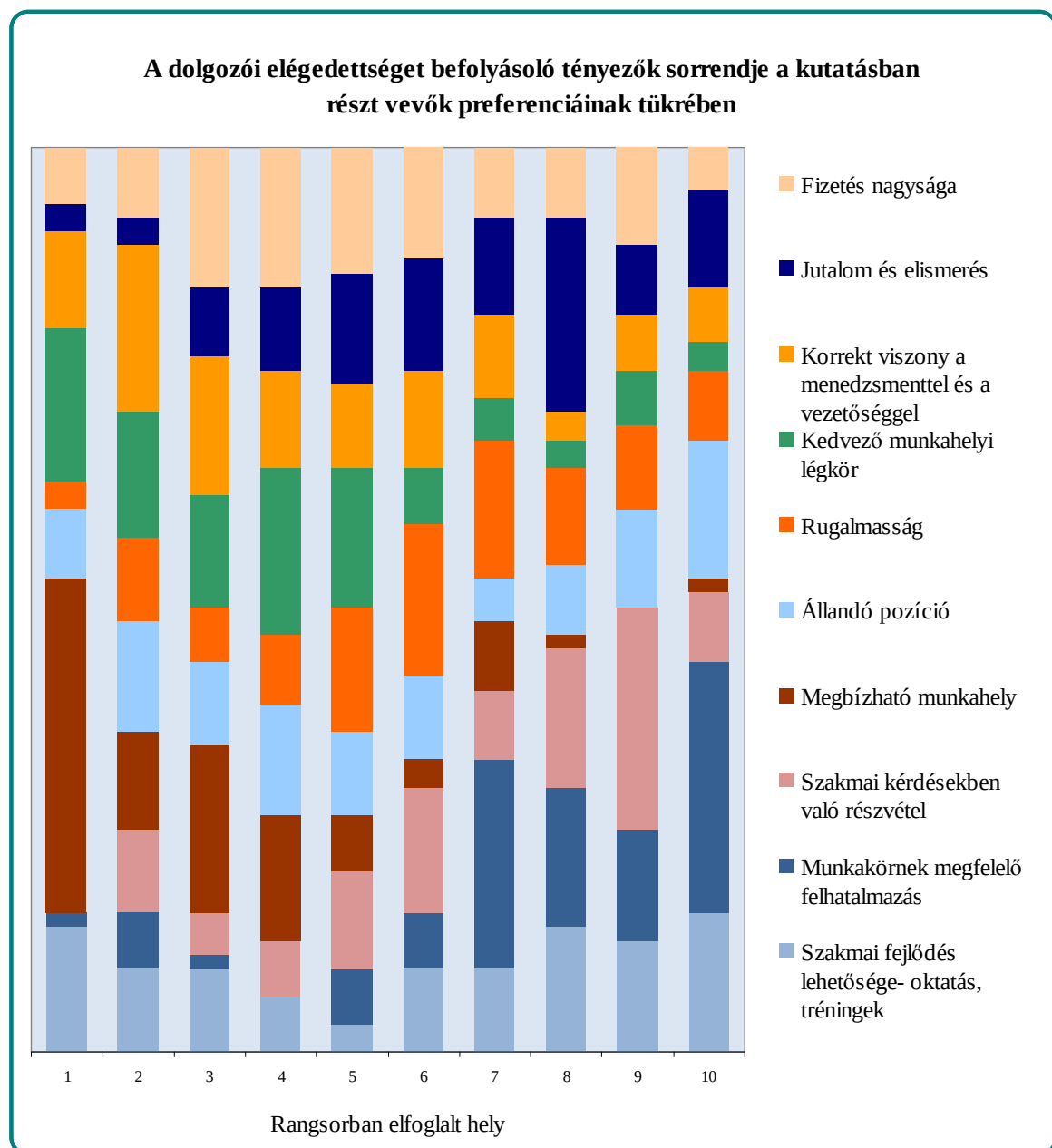
- Szakmai fejlődés lehetősége- oktatás, tréningek
- Munkakörnek megfelelő felhatalmazás
- Szakmai kérdésekben való részvétel
- Megbízható munkahely
- Állandó pozíció
- Rugalmasság
- Kedvező munkahelyi légkör
- Korrekt viszony a menedzsmenttel és a vezetőséggel
- Jutalom és elismerés
- Fizetés nagysága

A szakirodalom feldolgozás alapján elmondható, hogy a fent említett tényezők befolyásolják leginkább a dolgozói elégedettséget. Elsőként arra kerestem a választ, hogy a kutatásban részt vevők számára az említett tényezők mekkora fontossággal bírnak. Ennek feltérképezéséhez a válaszadóknak egy rangsort kellett felállítani dolgozói elégedettséget befolyásoló tényezők között. A kapott eredményeket az alábbi táblázat, (6. táblázat) illetve diagram (4. ábra) tesz szemléletesebbé:

6. táblázat: A dolgozói elégedettséget befolyásoló tényezők sorrendje a kutatásban részt vevők preferenciáinak tükrében

Dolgozói elégedettséget befolyásoló tényező	Hány fő rangsorolta az egyes helyekre?									
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
Szakmai fejlődés lehetősége- oktatás, tréningek	8	6	5	4	2	6	5	9	8	10
Munkakörnek megfelelő felhatalmazás	1	4	1	—	4	4	15	8	8	18
Szakmai kérdésekben való részvétel	—	5	3	4	7	9	5	10	15	5
Megbízható munkahely	23	7	12	9	4	2	5	1	—	—
Állandó pozíció	5	8	7	8	6	6	3	5	6	9
Rugalmasság	2	6	4	4	9	10	10	7	6	5
Kedvező munkahelyi léggör	11	9	8	11	10	3	3	2	4	2
Korrekt viszony a menedzsmenttel és a vezetőséggel	7	11	10	7	5	7	6	2	4	4
Jutalom és elismerés	2	2	4	6	7	8	8	14	5	7
Fizetés nagysága	4	5	9	10	9	8	3	5	7	3

Forrás: Saját szerkesztés



4. ábra: A dolgozói elégedettséget befolyásoló tényezők sorrendje a kutatásban részt vevők preferenciáinak tükrében

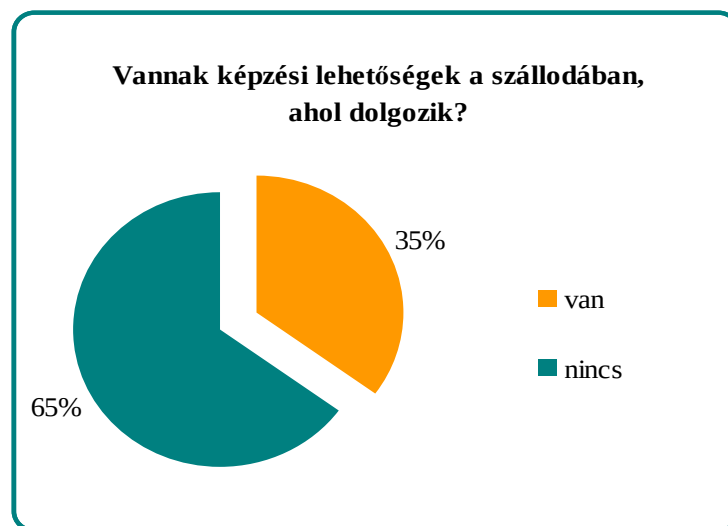
Forrás: Saját szerkesztés

A táblázat, valamint az ahhoz kapcsolódó ábra alapján elmondható, hogy a válaszadók többsége (23 fő) számára a megbízható munkahely a legfontosabb tényező. Emellett a kedvező munkahelyi légkör (11 fő) és a rugalmasság (10 fő) képviselteti magát az első három helyen. A válaszadók többsége (18 fő) a munkakörnek megfelelő felhatalmazást sorolta az utolsó, vagyis a tizedik helyre.

A kérdőív további kérdései tüzetesebben analizálják az egyes motivációs tényezőket:

A képzési programokra (oktatás, tréningek) és a szakmai fejlődésre vonatkozó kérdések

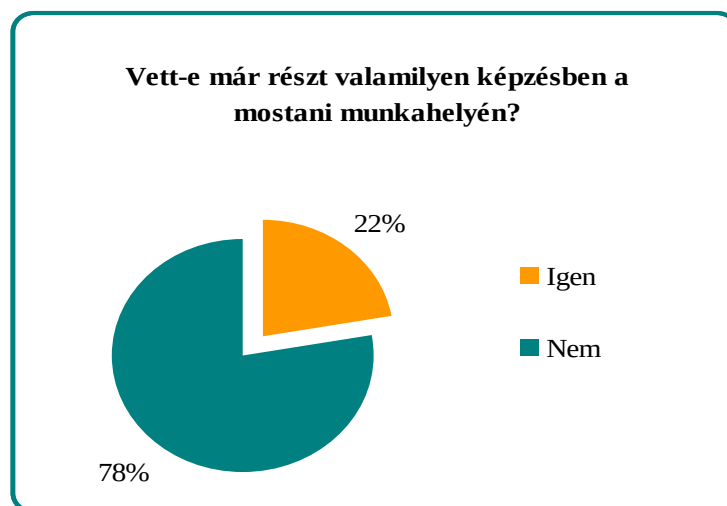
A kérdőívet kitöltők válaszai alapján beigazolódott, hogy a részt vevő szállodák többségében nem biztosítanak megfelelő képzési lehetőségeket az alkalmazottaknak. (5. ábra) Mindössze 22 fő (35 %) válaszolt igennel arra a kérdésre, hogy vannak-e képzési lehetőségek a szállodában, ahol dolgozik. Azokban a szállodákban, ahol vannak képzési lehetőségek leggyakrabban idegen nyelvi képzésen, készségfejlesztésen, szakmai továbbképzésen, csapatépítésen, helyzetgyakorlatokon, valamint szakmai konferenciákon vehetnek részt a recepciósok.



5. ábra: A kérdőívet kitöltők megoszlása aszerint, hogy vannak-e képzési lehetőségek jelenlegi munkahelyükön

Forrás: Saját szerkesztés

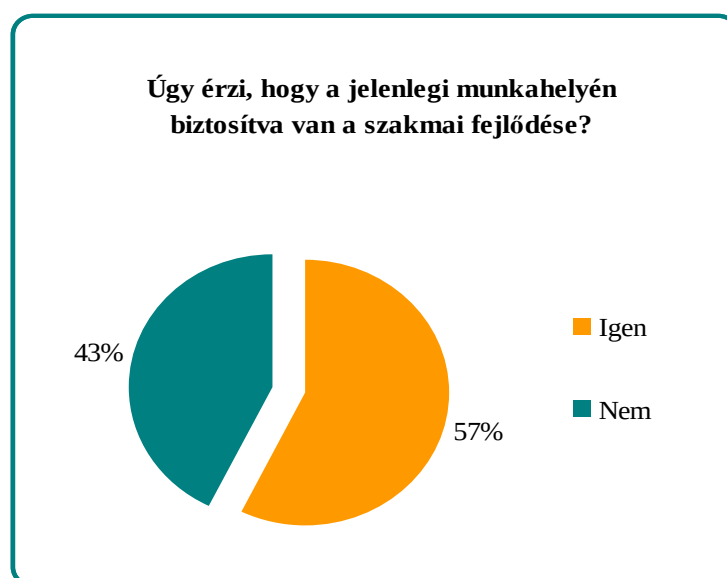
A következő kérdésre adott válaszok alapján (6. ábra) az is megállapítható, hogy a mintában csupán csak a válaszolók elenyésző hányada (22%) (14 fő) vett már részt különböző képzési programokon.



6. ábra: A kérdőívet kitöltők megoszlása aszerint, hogy vett-e már részt valamilyen képzésben a mostani munkahelyén

Forrás: Saját szerkesztés

A kutatás eredményei tehát azt mutatják, hogy a kutatásban részt vevő szállodák esetében a képzési programok alkalmazása még gyermekcipőben jár. Annak ellenére viszont, hogy csak a szállodák kisebb hányada nyújt képzési lehetőséget a recepciósök számára a válaszadók többsége (36 fő) úgy véli, biztosítva van szakmai fejlődése a jelenlegi munkahelyén. (lásd: 7. ábra) A többség (33 fő) arra a kérdésre is igennel válaszolt, hogy vannak-e előrelépési lehetőségei, hogy karrierjében magasabb szintre juthasson.



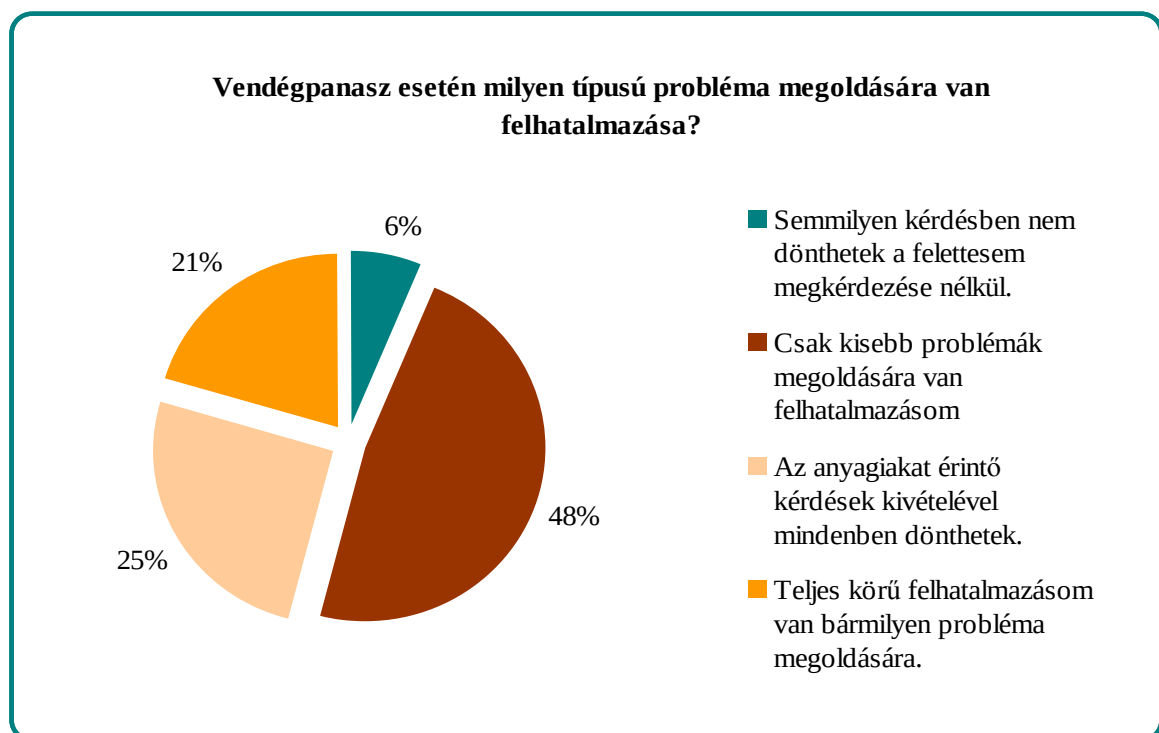
7. ábra: A kérdőívet kitöltők megoszlása aszerint, hogy jelenlegi munkahelyükön biztosítva érzik-e szakmai fejlődésüket

Forrás: Saját szerkesztés

Felhatalmazásra, bevonásra vonatkozó kérdések

A kérdőív felhatalmazásra, illetve bevonásra vonatkozó kérdései arra világítanak rá, hogy a vezetőség bevonja-e a recepción dolgozó kollegákat a szakmai kérdéseket érintő döntéshozatalba, valamint, hogy vendégpanasz esetén milyen mértékű probléma megoldására kaptak felhatalmazást. Ezen túlmenően pedig milyen mértékű kompenzációt adhatnak a felmerülő problémás helyzetekben.

A témát körüljáró kérdésekre adott válaszok alapján elmondható, hogy a recepcióson megközelítőleg 50%-ának (30 fő) csak kisebb problémák megoldására van felhatalmazása (például ha valami meghibásodik a szobában), az összes többi esetben szükséges egyeztetni felettesével. 16 fő (25 %) az anyagiakat érintő kérdéseken kívül bármiben dönthet. A mintában 13 főnek (21%) van teljes körű felhatalmazása bármilyen probléma megoldására. A megkérdezettek közül mindössze 4 fő (6%) nem dönthet semmilyen kérdésben a supervisor megkérdezése nélkül. (lásd: 8. ábra)

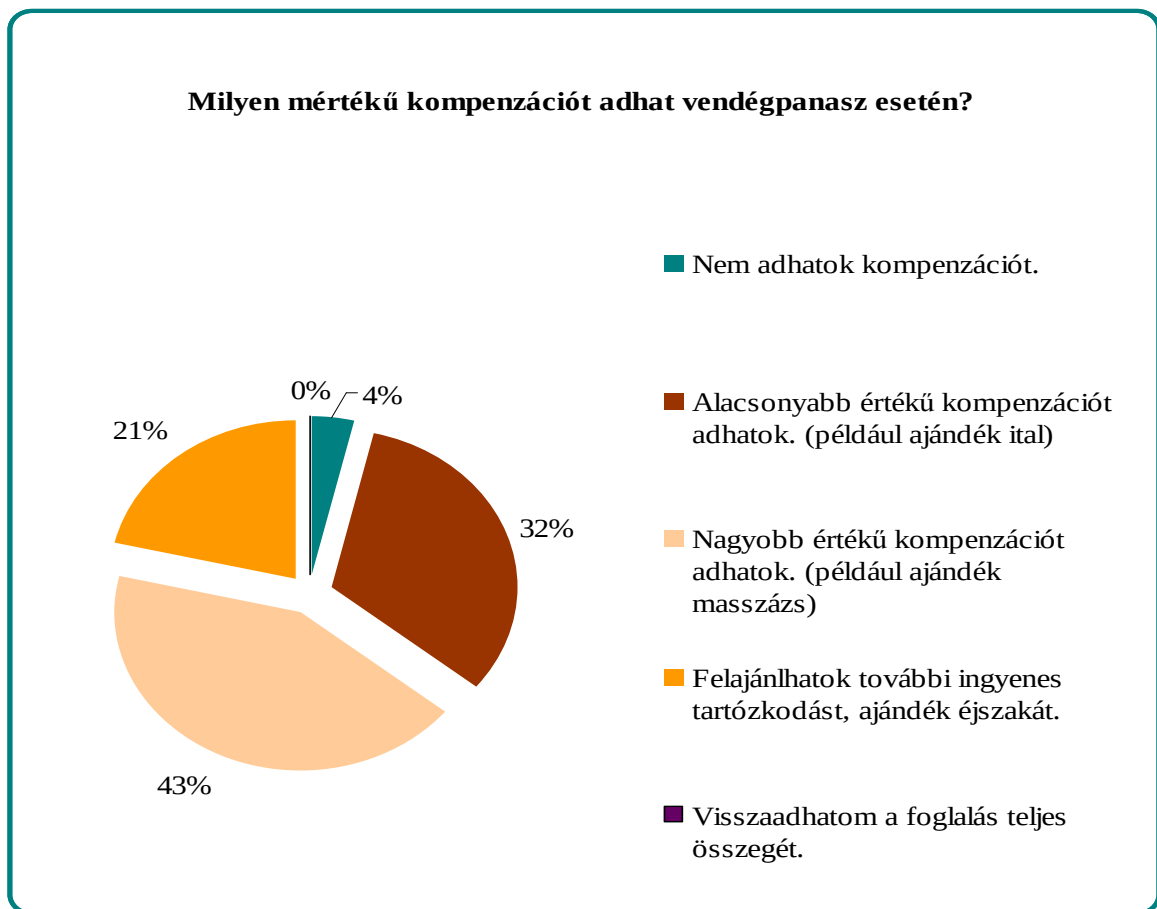


8. ábra: A kérdőívet kitöltők megoszlása aszerint, hogy vendégpanasz esetén milyen probléma megoldására van felhatalmazásuk

Forrás: Saját szerkesztés

A következő kérdés feltevésével azt boncolgatom, hogy azok, akik az anyagiakat érintő kérdések kivételével mindenben dönthetnek, valamint, azok, akiknek teljes körű

felhatalmazása van bármilyen probléma megoldására milyen mértékű kompenzációt adhatnak vendégpanasz esetén. A válaszokat az alábbi diagram (9. ábra) szemlélteti:



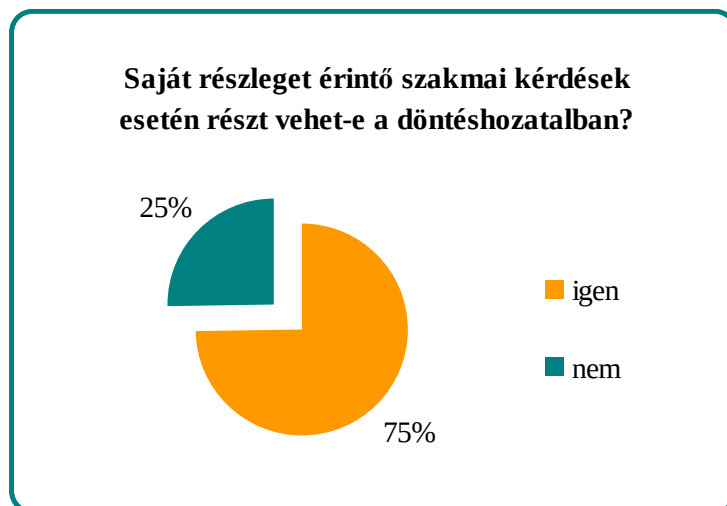
9. ábra: A kérdőívet kitöltők megoszlása aszerint, hogy vendégpanasz esetén milyen mértékű kompenzációt adhatnak

Forrás: Saját szerkesztés

Ahogy a diagramról is leolvashatjuk a megkérdezettek többsége (43%) nagyobb mértékű kompenzációt is (ajándék masszázs) adhat. Továbbá 32% kisebb mértékű kompenzációt ajánlhat fel (például ajándék ital), míg 21% akár további ingyenes tartózkodás biztosításával is kompenzálhatja a panaszkodó vendéget. A válaszadók csekély százaléka (4%) nem adhat semmiféle kompenzációt. Meglepő módon azonban a mintában szereplő recepciósök közül senki sincs felhatalmazva, arra hogy a foglalás teljes összegét is visszaadhassa.

A következő kérdéssel azt próbáltam feltárni, hogy a Front Office részleget érintő szakmai kérdések esetén a recepciósök is részt vehetnek-e a döntéshozatalban. A meginterjúvált recepciósök válaszaiból kiderült, hogy általában az ő véleményük is jelentőséggel bír a szakmai kérdésekben való döntéshozatal során. 47 fő (75%) válaszolt

igennel arra a kérdésre, hogy a saját részleget érintő szakmai kérdések esetén részt vehet-e a döntéshozatalban. Ennek azért is van jelentősége, mert testközelből tapasztalják mi az, amiben lehetne fejlődni, milyen innovatív megoldások járulhatnak hozzá a még tökéletesebb szolgáltatásnyújtáshoz. (lásd: 10. ábra)



10. ábra: A kérdőívet kitöltők megoszlása aszerint, hogy szakmai kérdések esetén részt vehetnek-e a döntéshozatalban

Forrás: Saját szerkesztés

Az állandó pozícióra, valamint a megbízható munkahelyre irányuló kérdések

Ebben a részben azt tanulmányoztam, hogy a megkérdezettek mennyire érzik biztosnak jelenlegi munkahelyüket, melyet egy 1-től 5-ig terjedő skálán kellett értékelniük. A kapott eredményeket az alábbi táblázat (7. táblázat) foglalja össze:

7. táblázat: A kérdőívet kitöltők megoszlása aszerint, hogy mennyire érzik biztosnak jelenlegi munkahelyüket

Mennyire érzi biztosnak munkahelyét?	1	2	3	4	5
Kitöltők száma (fő)	1	1	18	33	10

Forrás: Saját szerkesztés

Ahogy a táblázat is mutatja a válaszadók közül szerencsére csak kevesen vélik úgy, hogy veszélyben van a munkahelyük és bármelyik percben megválhatnak tőlük. A többség (33 fő) biztos abban, hogy nincs veszélyben pozíciója. Manapság a gazdasági helyzetnek köszönhetően felértékelődött a megbízható munkahely értéke. Ezt mutatja a fentebb

elemzésre kerülő, a dolgozói elégedettséget befolyásoló tényezők rangsorára vonatkozó táblázat, illetve ábra is.

A rugalmasságra vonatkozó kérdés

Erre a kérdésre szintén egy 1-től 5-ig terjedő skála segítségével kellett választ adniuk a megkérdezetteknek. A válaszokat a következő táblázat (8. táblázat) szemlélteti:

8. táblázat: A kérdőívet kitöltők megoszlása aszerint, hogy mennyire vélik rugalmasnak a beosztásukat

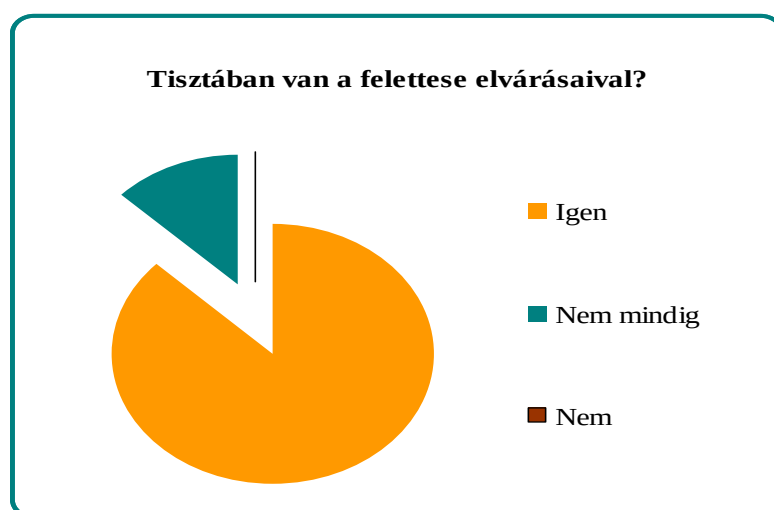
Mennyire rugalmas a beosztása?	1	2	3	4	5
Kitöltők száma (fő)	—	1	7	34	21

Forrás: Saját szerkesztés

A táblázat alapján elmondható, hogy rugalmas a Front Office részlegen dolgozók munkabeosztása, ami annyit jelent, hogy a vezetők szabad kezet adnak számukra a beosztás elkészítésében.

Munkahelyi légkörre és a vezetőséggel, menedzsmenttel való viszonyra irányuló kérdések

Legelőször is arra voltam kíváncsi, hogy a recepcióson tisztában vannak-e felettesük elvárásaival.



11. ábra: A kérdőívet kitöltők megoszlása aszerint, hogy tisztában vannak-e felettesük elvárásaival

Forrás: Saját szerkesztés

A válaszok alapján (lásd: 11. ábra) kiderül, hogy a válaszolók közül szinte mindenki (55 fő) tisztában van főnöke elvárásaival. 8 fő számára nem mindig világosak a velük szemben támasztott követelmények. Nemleges válasz viszont senkitől sem érkezett.

A dolgozóknak ezen kívül minősíteniük kellett a szállodán belüli információáramlást, illetve azt is, hogy mennyire érzik, hogy tudásuknak, képességeiknek megfelelő feladatokat kapnak. A kérdéseket egy 5 fokozatú skálán kellett értékelniük. (lásd: 9. táblázat)

9. táblázat: A szállodán belüli információáramlás megítélése a dolgozók részéről

Értékelje a szállodán belüli információáramlást!	1	2	3	4	5
Kitöltők száma (fő)	1	4	24	30	4

Forrás: Saját szerkesztés

A kérdőívet kitöltők többsége (30 fő) négyesre értékelte a szállodán belüli információáramlást. Mindösszesen négy fő véli úgy, hogy az információáramlás teljes mértékben zökkenőmentes munkahelyükön, míg csupán egy fő értékelte katasztrofálisra. A megfelelő információáramlás a „zero hiba” elv egyik alapja. A pontatlan vagy későn érkező információ kellemetlenségeket szülhet. Kínos helyzetbe kerülhetnek a recepción dolgozók, ha például az esetleges szobai meghibásodásokról nem a szobaasszonytól értesülnek elsőként, hanem az aznap érkező vendégtől. (Saját tapasztalat alapján)

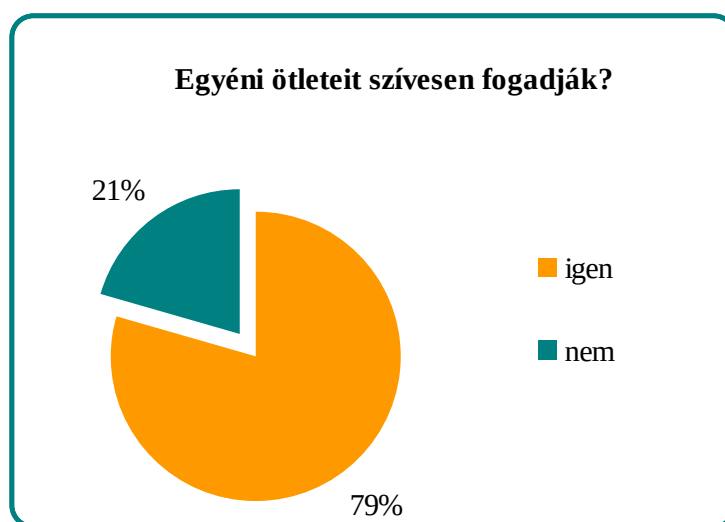
A következő táblázat (lásd: 10. táblázat) a válaszadók megoszlását szemlélteti aszerint, hogy mennyire érzik azt, hogy képességeiknek, tudásuknak megfelelő feladatokat kapnak. 16 fő teljes mértékben a tudásának, képességeinek megfelelő feladatokat kap. 34 fő úgy véli, hogy többségében a képességeihez mért feladatokat kap, habár emellett már megjelennek azok a tennivalók is, amelyek kisebb tudást igényelnek. Rendkívül fontos, hogy a vezetők alaposan megismerjék alkalmazottaik képességeit és esetenként egynéhány kihívást jelentő feladatot is rájuk bízzanak, hisz az emberek számára munkahelyük az önmegvalósítás egyik lehetséges színtere.

10. táblázat: A kérdőívet kitöltők megoszlása aszerint, hogy mennyire érzik azt, hogy tudásuknak, képességeiknek megfelelő feladatokat kapnak

Mennyire érzi azt, hogy tudásának, képességeinek megfelelő feladatokat kap?	1	2	3	4	5
Kitöltők száma (fő)	—	1	12	34	16

Forrás: Saját szerkesztés

Ezt követően azt vizsgáltam, hogy vezetőség szívesen fogadja-e a recepciók újító ötleteit, illetve volt-e már rá példa, hogy valamilyen javaslat napvilágot látott. A válaszokból kiderül, hogy a legtöbb szállodában előszeretettel fogadják az innovatív elképzeléseket. (lásd: 12. ábra)



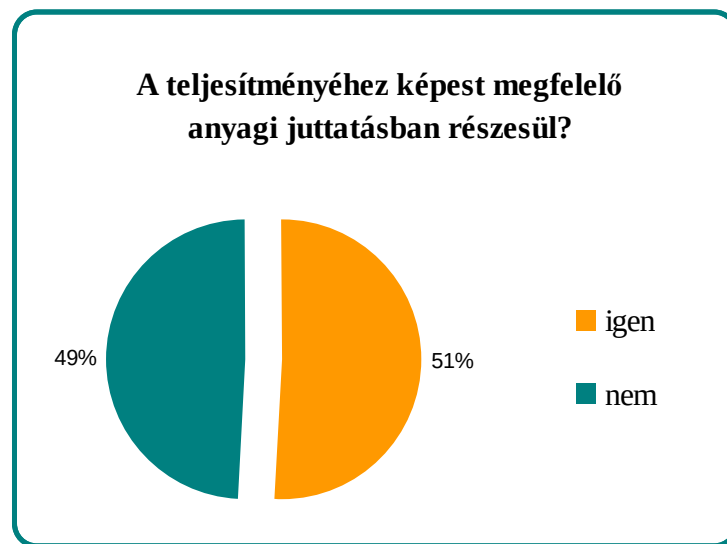
12. ábra: A kérdőívet kitöltők megoszlása aszerint, hogy egyéni ötleteiket szívesen fogadják-e

Forrás: Saját szerkesztés

A felmérésben részt vevők több példát is említettek arra vonatkozóan, hogy mely felvetéseik váltak valóra. Ilyen volt például a visszaigazolás minta módosítása, apró dokumentációs változások, melyek megkönnyítik az egyes folyamatokat, a programkínálat bővítése, a munkabeosztás átstrukturálása, a recepció és a housekeeping közötti információáramlást elősegítő listák alkalmazása, a nyári akciók kidolgozásában való részvétel. Az ötletek megvalósulása minden esetben pozitívan befolyásolta a dolgozók további munkáját, jobb munkavégzésre sarkallta őket.

Anyagi tényezőkre vonatkozó kérdések

Általánosan elmondható, hogy a recepciós munkakörben dolgozók alulfizetettek. Először tehát arra kerestem a választ, hogy a Front Office területen dolgozók a saját megítélésük alapján a teljesítményükhöz képest megfelelő anyagi juttatásban részesülnek-e. A válaszadók közel fele (31 fő) válaszolt nemmel erre a kérdésre, míg 32-en igennel. (lásd: 13. ábra)



13. ábra: A kérdőívet kitöltők megoszlása aszerint, hogy saját megítélésük szerint megfelelő anyagi juttatásban részesülnek-e

Forrás: Saját szerkesztés

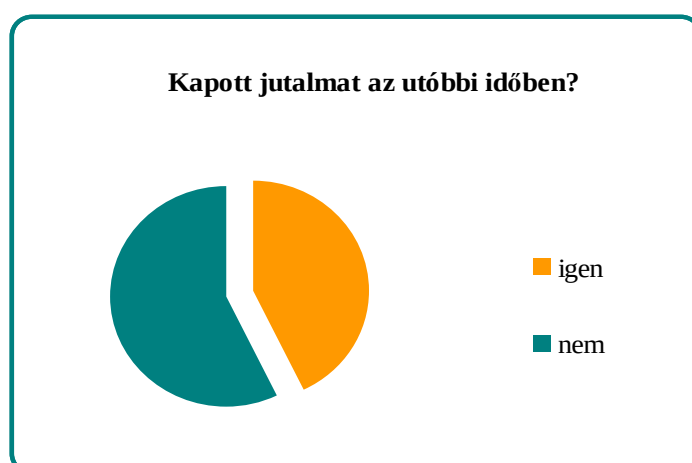
A dolgozók motiválásában jelentős szerepe van a jutalmazásnak. A kérdőív következő kérdései ezt a tényezőt helyezték középpontba. Az egyik arra irányult, hogy milyen gyakoriak a jutalmazások az egyes szállodákban. (lásd: 14. ábra)



14. ábra: A kérdőívet kitöltők megoszlása aszerint, hogy jelenlegi munkahelyükön mennyire gyakoriak a jutalmazások

Forrás: Saját szerkesztés

Erre a kérdésre 13-an felelték azt, hogy sohasem kapnak jutalmat. Az ő kivételükkel a többi esetben, valamilyen jutalmazásban részesed(het)nek a dolgozók. Például a munkanap végén szóbeli dicséretben részesülnek (13 fő) vagy a hónap végén a legjobban teljesítő kollega részesül jutalomban (8 fő) vagy a nyári szezon végén kerül sor jutalmazásra (4 fő). A legtöbb esetben (24 fő válasza alapján) az év végén minden dolgozó jutalomban részesül. (lásd: 15. ábra)



15. ábra: A kérdőívet kitöltők megoszlása aszerint, hogy kaptak-e jutalmat az utóbbi időben

Forrás: Saját szerkesztés

A kérdőív utolsó kérdésében a válaszadóknak értékelniük kellett, hogy összességében mennyire elégedettek mostani munkahelyükkel. A kapott válaszokat szemléltető táblázat (11. táblázat) alapján elmondható, hogy a többség (ötös és négyes értékelést adók- 42 fő) elégedett munkahelyével.

11. táblázat: A kérdőívet kitöltők megoszlása aszerint, hogy összességében mennyire elégedettek jelenlegi munkahelyükkel

Összességében mennyire elégedett mostani munkahelyével?	1	2	3	4	5
Kitöltők száma (fő)	1	1	19	35	7

Forrás: Saját szerkesztés

6.3. HIPOTÉZIS VIZSGÁLAT

A kérdőív különböző válaszaira adott kérdések kiértékelése után felállítottam egy értékelési pontrendszert (lásd 2. MELLÉKLET), melynek segítségével számszerűsítettem a kérdőív eredményeit. Ezzel elsőként az egyéni dolgozói elégedettségi szintek kerültek megállapításra, majd ezt követően az így kapott mutatószámok átlagolásával az átlagos dolgozói elégedettségi szint is napvilágot látott. Így tehát az emberi erőforrás tényező mérhetővé, azaz összehasonlíthatóvá vált.

A másik faktort, a szolgáltatásminőséget a vendégek szállodákról alkotott véleménye alapján mértem. Ehhez a világ egyik legnagyobb szállásfoglaló portálján, a booking.com-on megtalálható vendégértékeléseket használtam fel. A honlapon található adatokat 2012. október 31-én töltöttem le, így kutatásom során friss adatokkal dolgoztam. Választásom többek között azért is esett erre a honlapra, mert itt az összes - felmérésben részt vevő - szálloda megtalálható. Mindemellett több ezer hazai, illetve külföldi vendég osztja meg véleményét a portálon.

A kapott dolgozói elégedettségi szinteket, valamint a vendégelégedettségeket a következő táblázat (12. táblázat) tartalmazza. Mivel a kérdőív kitöltése anonim módon zajlott és több szálloda is jelezte, hogy nem szeretne név szerint szerepelni, így kutatásomban kódokkal megjelölve mutatom be az eredményeket.

12. táblázat: A dolgozói elégedettségi szint és vendéglégedettség szállodánkénti mutatószámai

Munkahely neve	Dolgozói elégedettségi szint	Vendéglégedettség
A1	32	6,95
B2	57	8,6
C3	60,67	9,2
D4	55,67	8,6
E5	56,67	8,5
F6	63,75	8,5
G7	66,25	8,8
H8	56	8,3
I9	68,25	8,4
J10	39,2	8
K11	52,5	7,6
L12	81,5	8,6
M13	62	7,2
N14	53,25	8,2
O15	62,75	8,3
P16	63	8,2
R17	60	8,6
S18	75,5	9,6
T19	67	7,6
U20	51	7,6
V21	60,33	8,2
Z22	50	7,4

Forrás: Saját szerkesztés

Ezt követően egy függetlenségvizsgálatot végeztem. Ezzel arra kerestem a választ, hogy van-e összefüggés a következő két ismerv között: az egyik a dolgozói elégedettség, a másik pedig a vendéglégedettség. Két hipotézist állítottam fel ezzel kapcsán:

H0: a két ismerv független

közöttit (B2, C3, D4, E5, F6, H8, K11, M13, N14, O15, P16, R17, U20, V21 jelű szállodák), magasnak pedig a 65-nél magasabbat (G7, I9, L12, S18 és T19 jelű szállodák). A vendéglégedettség alapján hasonlóan osztottam fel a szállodákat. Alacsonynak számított a vendéglégedettség ott, ahol a mutatószám 7-nél kisebb volt (A1 jelű szálloda), közepesnek a 7,1 és 8,5 közötti (E5, F6, H8, I9, J10, K11, M13, N14, O15, P16, T19, U20, V21, Z22 jelű szállodák esetében), magasnak pedig a 8,5 feletti (B2, C3, D4, G7, L12, R17, S18 jelű szállodák esetében).

Az A1 szálloda esetében, mind a dolgozói elégedettségi szint, mind pedig a vendéglégedettség rendkívül alacsony. Itt tehát jelentős mértékben javításra szorul mindkét tényező. Az itt dolgozók válaszaiból kiderül, hogy nem mindig vannak tisztában felettesük elvárásaival, képzési lehetőségek sem biztosítottak számukra, csak kisebb problémák megoldására van felhatalmazásuk, nincsenek számukra előrelépési lehetőségek, soha nem részesülnek jutalomban és a saját részleget érintő kérdések esetén sem vehetnek részt a döntéshozatalban. Az alacsony vendéglégedettségi szint elsősorban olyan tényezőknek köszönhető, mint például a szűnyogháló hiánya a szobákban vagy a svédasztalos reggelihez, illetve vacsorához biztosított kistányérok.

A legtöbb szálloda esetében közepes a dolgozói elégedettségi szint, mind pedig a vendéglégedettség. Mindössze három szállodára vonatkozóan mondható el, hogy a dolgozói elégedettségi szint és a vendéglégedettség is felettebb magas. Ezen szállodák esetében elmondható, hogy az alkalmazottak tisztában vannak a velük szemben támasztott elvárásokkal, biztosítottak számukra azok a képzések, melyek elősegítik mindennapi munkavégzésüket, mint például a nyelvi képzés, szakmai konferenciákon való részvétel, csapatépítés. Vendégpanasz esetén az anyagiakat érintő kérdések kivételével bármiben dönthetnek vagy teljes körű felhatalmazásuk van bármilyen probléma megoldására, valamint nagyobb mértékű kompenzációt (például: ajándék masszázs) is adhatnak felettesük megkérdezése nélkül. Saját részleget érintő kérdések esetében kikéri véleményüket és egyéni ötleteiket is szívesen fogadják. Elmondható továbbá az is, hogy az itt dolgozók biztosabbnak érzik a munkahelyüket és elégedettebbek azzal.

A kutatásban részt vevő szállodák egy részénél megfigyelhető, hogy valamelyik tényező jelentősen magasabb értéket mutat. A J10 és Z22 szállodákat emelném ki, melyek esetén a dolgozói elégedettség mutatója elképesztően alacsony a vendéglégedettség értéke mellett. Ezekben az esetekben a vezetőségnek még jobban meg kell ismernie a recepciósök szükségleteit és ennek megfelelően motiválni kell őket. Számukra egy dolgozói motivációs rendszer kidolgozását ajánlom. Mivel az alacsony dolgozói

elégedettségi szinttel rendelkező szállodák esetében a dolgozók szinte soha nem részesülnek jutalomban, ezért először egy Reward & Recognition (jutalmazási) rendszer kidolgozása szükséges. Ez lehet akár pénzbeli juttatás is. Mindemellett bátorítani kell a recepciósokat egyéni ötleteik felvetésére, hisz a kérdőív eredményei alapján is látszik, hogy jobb munkavégzésre sarkallta a dolgozókat, ha egy-egy ötletük napvilágot látott. Ezen felül a hagyományos nézőponttal szemben támogatni kell a recepciósok bevonását, felhatalmazását. A kérdőívből ugyan az derül ki, hogy ez a tényező viszonylag csekély fontossággal bír a mintában szereplők preferenciái között, de általa számos kényes szituáció elkerülhető, megelőzhető.

7. ÖSSZEGZÉS

Kutatásom fő célja az volt, hogy átfogó képet adjon a szállodai szolgáltatásminőség és a humán erőforrás kapcsolatáról. A tanulmány során felállított hipotézis az elvégzett korreláció elemzés alapján igaznak bizonyult az általam választott mintára vonatkozóan. A szakirodalmat erősítve kutatásom is azt támasztja alá, hogy szoros kapcsolat áll fenn a dolgozói elégedettségi szint és a vendéglégedettség között.

Következésképpen tehát dolgozatom támpontot adhat a Balaton régió négycsillagos szállodáinak vezetősége számára, mivel alkalmazásával megismerhetik dolgozóik preferenciáit. Ez segítheti a vezetőket olyan motivációs eszközök kidolgozásában, amellyel növelhető a dolgozók elégedettségi szintje és ez által a vállalat iránti elkötelezettségük. Végző soron mindezek által csökkenthet a Front Office részlegre jellemző rendkívül magas fluktuációt. A magas dolgozói elégedettségi szint pozitív hatással van a szállodai szolgáltatásminőség megítélésére, így a vendéglégedettségre is. A Balaton régióán kívül pedig további szállodák számára is hasznos lehet egy effajta kutatás és annak eredményeinek alkalmazása.

IRODALOMJEGYZÉK

Szakirodalom

1. **Bakacsi Gy. – Bokor A. – Császár Cs. – Gelei A. – Kováts K. – Takács S.** (2000): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. *KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest*
2. **Bálint J.** (1998): Minőség- Tanuljuk és tanítsuk. *Műszaki Könyvkiadó, Budapest*
3. **Bung-on Chartrungruang – Lindsay Turner – Brian King – Robert Waryszak** (2006): Customer Satisfaction, Training and TQM: A Comparative Study of Western and Thai Hotels. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol.5, No.1, pp.51-75.
4. **B.W.A. (Ben) Dewald – John Sutton** (2000): Hospitality Employees' Empowerment in Hong Kong and the Chinese Mainland. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, Vol.1, No.1, pp.57-65.
5. **C.C.Chang, C.M.Chiu – C.A.Chen** (2010): The effect of TQM practices on employee satisfaction and loyalty in government. *Total Quality Management*, Vol.21, No.12, pp.1299-1314.
6. **Ching-Chow Yang** (2006): Establishment of a Quality-Management System for Service Industries. *Total Quality Management*, Vol.17, No.9, pp.1129-1154.
7. **Chun-Fang Chiang – Ki-Joon Back PhD – Deborah D.Canter PhD** (2005): The Impact of Employee Training Satisfaction and Intention to Stay in the Hotel Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol.4, No.2, pp.99-118.
8. **Deborah Breiter – Priscilla Bloomquist** (1998): TQM in American Hotels. An Analysis of Application. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, pp.26-33.
9. **Friderick F.Reichheld – W.Earl Sasser, Jr.** (1990): Zero Defections. Quality Comes to Services. *Harvard Business Review*, pp.105-111.
10. **G.A.Maxwell – M.MacRae – M.Adam – A.MacVicar** (2001): Great expectations: Investors in People in Scottish tourism. *Total Quality Management*, Vol.12, No.6, pp. 735- 744.

11. **Hesan A.Quazi – Julia Jemangin – Low Wai Kit – Chin Lee Kian** (1998): Critical factors in quality management and guidelines for self-assessment: The case of Singapore. *Total Quality Management*, Vol. 9, No. 1, pp. 35-55.
12. **Dr. Hussien Ahmad – AL-Tarawneh** (2010): Total Quality Management and Leadership An Experimental Investigation of ISO Certified Companies in Jordan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, Vol.2, No.24, pp.382-398.
13. **John Salazar PhD – Carl Pfaffenberg PhD – Leta Salazar MS** (2006): Locus of Control vs. Employee Empowerment and the Relationship with Hotel Managers' Job Satisfaction. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol.5, No.1, pp.1-15.
14. **John W.O'Neill – Anna S.Mattila – Qu Xiao** (2006): Hotel Guest Satisfaction and Brand Performance: The effect of Franchising Strategy. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, Vol.7, No.3, pp.25-39.
15. **José Miguel Rodríguez-Antón – M.Mar Alonso-Almeida** (2011): Quality certification systems and their impact on employee satisfaction in services with high levels of customer contact. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol.22, No. 2, pp.145-157.
16. **Kakyom Kim – Giri Jogaratnam** (2010): Effects of Individual and Organizational Factors on Job Satisfaction and Intent to Stay in the Hotel and Restaurant Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol.9, No.3, pp.318-339.
17. **Kimberly J.Harris – Mar A.Bonn** (2000): Training Techniques and Tools: Evidence from the Foodservice Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol.24, No.3, pp.320-335.
18. **Kurt Matzler – Birgit Renzl** (2007): Personality Traits, Employee Satisfaction and Affective Commitment. *Total Quality Management*, Vol.18, No.5, pp.589-598.
19. **Kurt Matzler – Matthias Fuchs – Astrid K. Schubert** (2004): Employee Satisfaction: Does Kano's Model Apply? *Total Quality Management*, Vol.15, No.9-10, pp.1179-1198.
20. **Lilian M.de Menezes** (2012): Job satisfaction and quality management: an empirical analysis. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.32, No.3, pp.308-328.

21. **Lynne F.Baxter – Constanze Hirschhauser** (2004): Reification and representation in the implementation of quality improvement programmes. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.24, No.2, pp.207-224.
22. **Marwan M.Shammot** (2011): Quality Management Practices and Their Impact on Organizational Performance, and Customer Behavior. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, Vol.34, pp.155-161.
23. **Marwan T.Al-Zoubi** (2012): Generating benchmarking indicators for employee job satisfaction. *Total Quality Management*, Vol.23, No.1, pp.27-44.
24. **Maya Salameh – Clayton W.Barrows** (2001): The Role of Training in Achieving TQM in Restaurants. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, Vol.1, No.4, pp.73-94.
25. **Mushin Lee – Joon Koh** (2001): Is empowerment really a new concept? *International Journal of Human Resources Management*, Vol.12, No.4, pp.684-695.
26. **Osman M.Karatepe – Alptekin Sokmeh** (2006): The effects of work role and family role variables on psychological and behavioral outcomes of frontline employees. *Tourism Management*, Vol.27, pp.255-268.
27. **Osman M.Karatepe – Orhan Uludag – Ismet Menevis – Lejla Hadzimehmedagic – Lulu Baddar** (2006): The effects of selected individual characteristics on frontline employee performance and job satisfaction. *Tourism Management*, Vol.27, pp.547-560.
28. **Ping He – Suzanne K.Murmann – Richard R.Perdue** (2010): An Investigation of the Relationships among Employee Empowerment, Employee Perceived Service Quality, and Employee Job Satisfaction in a U.S.Hospitality Organization. *Journal of Foodservice Business Research*, Vol.13, pp.36-51.
29. **R.Grau-Gumbau – S.Agut-Nieto – S.Llorens-Gumbau – I.M. Martínez-Martínez** (2002): managerial training needs: A study of Spanish tourism organisations. *Tourism and Hospitality Research*, Vol.3, No.3, pp.234-244.
30. **Riadh Ladhari** (2009): Service quality, emotional satisfaction, and behavioural intentions A study in the hotel industry. *Managing service quality*, Vol.19, No.3, pp.308-331.

31. **Roger Hallowell – Leonard A.Schlesinger – Jeffrey Zornitsky** (1996): Internal Service Quality, Customer and Job Satisfaction: Linkages and Implications for Management. *Human Resource Planning*, Vol.19, pp.20-31.
32. **Uma Kumar – Vinod Kumar – de Grosbois – Franck Choisine** (2009): Continuous improvement of performance measurement by TQM adopters. *Total Quality Management*, Vol.20, No.6, pp.603-616.
33. **Vincent C.S.Heung – Eric W.T.Ngai** (2008): The Mediating effects of Perceived Value and Customer Satisfaction on Customer Loyalty in the Chinese Restaurant Setting. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, Vol. 9, No.2, pp.85-105.
34. **Wanda M.Costen – John Salazar** (2011): The Impact of Training and Development on Employee Job Satisfaction, Loyalty, and Intent to Stay in the Lodging Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol.10, pp.273-284.
35. **Williams Christine – Buswell, John** (2003): Service Quality in Leisure and Tourism. *Trowbridge, Cromwell Press, London UK*
36. **Xinyuan Zhao – Karthik Namasivayam** (2009): Posttraining Self-Efficacy, Job Involvement, and Training Effectiveness in the Hospitality Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol.8, No.2, pp.137-152.
37. **Yafang Tsai – Ta-Wei Tang** (2008): How to improve service quality: Internal marketing as a determining factor. *Total Quality Management*, Vol.19, No.11, pp.1117-1126.

MELLÉKLETEK

1. MELLÉKLET: KÉRDŐÍV

Üdvözlöm! Hajmásy Gyöngyi vagyok, a Pannon Egyetem végzős turizmus menedzsment mesterszakos hallgatója. Az idei évben készítem diplomadolgozatot, melynek témája a szolgáltatásminőség és az emberi erőforrás kapcsolatának vizsgálata. Ezzel kapcsolatosan végzek egy kérdőíves kutatást, melynek eredményességéhez az Ön részvétele is hozzájárulna. Köszönöm segítségét!

1. Az Ön neme: ☐ Nő ☐ Férfi

2. Az Ön életkora:

- ☐ 18- 25 év
- ☐ 25- 35 év
- ☐ 35- 45 év
- ☐ 45- 55 év
- ☐ 55 évnél idősebb

3. Az Ön legfelsőbb végzettsége:

- ☐ Középiskola
- ☐ Felsőfokú szakképzés
- ☐ Diploma alapképzési szakon
- ☐ Diploma mesterképzési szakon
- ☐ Posztgraduális végzettség
- ☐ PhD végzettség

4. Az Ön jelenlegi munkahelye:

5. Mióta dolgozik a jelenlegi munkahelyén?

- ☐ Kevesebb, mint 6 hónapja

- ☐ 6 hónap-1 év
- ☐ 1-2 év
- ☐ 2-3 év
- ☐ 3-5 év
- ☐ Több mint 5 éve

6. Mely tényezők a legfontosabbak az Ön számára egy munkahelyen? Rangsorolja a következőket! Kezdje az Ön számára legfontosabbal!

- ☐ Szakmai fejlődés lehetősége- oktatás, tréningek
- ☐ Munkakörnek megfelelő felhatalmazás
- ☐ Szakmai kérdésekben való részvétel
- ☐ Megbízható munkahely
- ☐ Állandó pozíció
- ☐ Rugalmasság
- ☐ Kedvező munkahelyi légkör
- ☐ Korrekt viszony a menedzsmenttel és a vezetőséggel
- ☐ Jutalom és elismerés
- ☐ Fizetés nagysága

7. Tisztában van a felettese elvárásaival?

- ☐ Igen ☐ Nem mindig ☐ Nem

8. Vannak képzési lehetőségek a szállodában, ahol dolgozik?

- ☐ Igen ☐ Nem

9. Milyen típusú képzések vannak az Önök szállodájában?

- ☐ Készségfejlesztés
- ☐ Idegennyelvi képzés
- ☐ Informatikai oktatás
- ☐ Szakmai továbbképzés
- ☐ Szakmai konferenciákon való részvétel
- ☐ Csapatépítés
- ☐ Coaching és mentorálás
- ☐ Részvétel projektmunkában
- ☐ Munkakör rotáció

☐ Üzleti szimulációk, helyzetgyakorlatok

10. Vett-e már részt valamilyen képzésben a mostani munkahelyén?

☐ Igen ☐ Nem

11. Úgy érzi, hogy a jelenlegi munkahelyén biztosítva van a szakmai fejlődése?

☐ Igen ☐ Nem

12. Vannak előrelépési lehetőségei, hogy a karrierjében magasabb szintre juthasson?

☐ Igen ☐ Nem

13. Vendégpanasz esetén milyen típusú probléma megoldására van felhatalmazása?

- ☐ Semmilyen kérdésben nem dönthetek a felettesem megkérdezése nélkül.
- ☐ Csak kisebb problémák megoldására van felhatalmazásom (például ha valami meghibásodik a szobában)
- ☐ Az anyagiakat érintő kérdések kivételével mindenben dönthetek.
- ☐ Teljes körű felhatalmazásom van bármilyen probléma megoldására.

14. Milyen mértékű kompenzációt adhat vendégpanasz esetén?

- ☐ Nem adhatok kompenzációt.
- ☐ Alacsonyabb értékű kompenzációt adhatok. (például ajándék ital)
- ☐ Nagyobb értékű kompenzációt adhatok. (például ajándék masszázs)
- ☐ Felajánlhatok további ingyenes tartózkodást, ajándék éjszakát.
- ☐ Visszaadhatom a foglalás teljes összegét.

15. Saját részleget érintő szakmai kérdések esetén részt vehet-e a döntéshozatalban?

☐ Igen ☐ Nem

16. Egy 1- 5- ig terjedő skálán értékelje a következőket!(1- egyáltalán nem jellemző / nem megfelelő; 5- teljes mértékben megfelelő)

	1	2	3	4	5
Mennyire érzi biztosnak munkahelyét?					
Mennyire rugalmas a beosztása?					
Értékelje a szállodán belüli információáramlást!					
Mennyire érzi azt, hogy tudásának,					

képességeinek megfelelő feladatokat kap?					
--	--	--	--	--	--

17. Egyéni ötleteit szívesen fogadják?

☐ Igen ☐ Nem

18. Előfordult már, hogy javaslatát megvalósították?

☐ Igen ☐ Nem

19. Mely javaslata valósult meg és ez hogy befolyásolta a további munkáját? Jobb munkavégzésre sarkallta-e Önt?

20. A teljesítményéhez képest megfelelő anyagi juttatásban részesül?

☐ Igen ☐ Nem

21. Mennyire gyakoriak a jutalmazások?

- ☐ Soha nem kapunk jutalmat.
- ☐ A legtöbb munkanap végén szóbeli dicséretben részesülök.
- ☐ Hónap végén a legjobban teljesítő kolléga jutalomban részesül.
- ☐ A nyári szezon végén minden dolgozó kap valamilyen jutalmat.
- ☐ Év végén minden dolgozó jutalomban részesül.

22. Kapott jutalmat az utóbbi időben?

☐ Igen ☐ Nem

23. Összességében mennyire elégedett mostani munkahelyével?(1- egyáltalán nem vagyok elégedett; 5- teljes mértékben elégedett vagyok a munkahelyemmel)

1	2	3	4	5

2. MELLÉKLET: AZ ÉRTÉKELES ALAPJÁUL SZOLGÁLÓ TÁBLÁZAT

13. táblázat: Értékelési pontrendszer az emberi erőforrás faktor számszerűsítéséhez

Kérdés	Válaszok	Pontszám
Tisztában van a felettese elvárásaival?	Igen	5
	Nem mindig	3
	Nem	1
Vannak képzési lehetőségek a szállodában, ahol dolgozik?	Igen	5
	Nem	1
Vett-e már részt valamilyen képzésben a mostani munkahelyén?	Igen	5
	Nem	1
Úgy érzi, hogy a jelenlegi munkahelyén biztosítva van a szakmai fejlődése?	Igen	5
	Nem	1
Vannak előrelépési lehetőségei, hogy a karrierjében magasabb szintre juthasson?	Igen	5
	Nem	1
Vendégpanasz esetén milyen típusú probléma megoldására van felhatalmazása?	Semmilyen kérdésben nem dönthetek a felettesem megkérdezése nélkül.	1
	Csak kisebb problémák megoldására van felhatalmazásom (például ha valami meghibásodik a szobában)	2
	Az anyagiakat érintő kérdések kivételével mindenben dönthetek.	4
	Teljes körű felhatalmazásom van bármilyen probléma megoldására.	5
Milyen mértékű kompenzációt adhat	Nem adhatok	1

vendégpanasz esetén?	kompenzációt.	
	Alacsonyabb értékű kompenzációt adhatok. (például ajándék ital)	2
	Nagyobb értékű kompenzációt adhatok. (például ajándék masszázs)	3
	Felajánlhatok további ingyenes tartózkodást, ajándék éjszakát.	4
	Visszaadhatom a foglalás teljes összegét.	5
Saját részleget érintő szakmai kérdések esetén részt vehet-e a döntéshozatalban?	Igen	5
	Nem	1
Egyéni ötleteit szívesen fogadják?	Igen	5
	Nem	1
Előfordult már, hogy javaslatát megvalósították?	Igen	5
	Nem	1
A teljesítményéhez képest megfelelő anyagi juttatásban részesül?	Igen	5
	Nem	1
Mennyire gyakoriak a jutalmazások?	Soha nem kapunk jutalmat.	1
	A legtöbb munkanap végén szóbeli dicséretben részesülök.	2
	Hónap végén a legjobban teljesítő kolléga jutalomban részesül.	3
	A nyári szezon végén minden dolgozó kap valamilyen jutalmat.	4
	Év végén minden dolgozó jutalomban részesül.	5

Kapott jutalmat az utóbbi időben?	Igen	5
	Nem	1
Egy 1- 5- ig terjedő skálán értékelje a következőket! ☐ Mennyire érzi biztosnak munkahelyét? ☐ Mennyire rugalmas a beosztása? ☐ Értékelje a szállodán belüli információáramlást! ☐ Mennyire érzi azt, hogy tudásának, képességeinek megfelelő feladatokat kap? ☐ Összességében mennyire elégedett mostani munkahelyével?	5	5
	4	4
	3	3
	2	2
	1	1

Forrás: Saját szerkesztés

3. MELLÉLET: KÉT MINTÁS T-PRÓBA

GET

FILE='E:\spss.sav'.

DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.

T-TEST PAIRS=x WITH y (PAIRED)

/CRITERIA=CI(.9500)

/MISSING=ANALYSIS.

T-Test

[DataSet1] E:\spss.sav

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean

Pair 1	x	58,8314	22	10,73058	2,28777
	y	8,2250	22	,63654	,13571

Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 x & y	22	,592	,004

Paired Samples Test

Paired Samples Test									
		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	x - y	50,60636	10,36633	2,21011	46,01019	55,20254	22,898	21	,000

4. MELLÉKLET: KORRELÁCIÓELEMZÉS

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=x y
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

[DataSet1] E:\spss.sav

Correlations

		x	y
x	Pearson Correlation	1	,592**
	Sig. (2-tailed)		,004
	N	22	22

y	Pearson	,592**	1
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)	,004	
	N	22	22

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

NONPAR CORR

/VARIABLES=x y

/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Nonparametric Correlations

[DataSet1] E:\spss.sav

Correlations

			x	y
Spearman's rho	x	Correlation	1,000	,522*
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	.	,013
		N	22	22
	y	Correlation	,522*	1,000
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	,013	.
		N	22	22

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).