

OTDK-dolgozat

2025

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM

GAZDÁLKODÁS ÉS MENEDZSMENT ALAPSZAK



**A KOMPENZÁCIÓS RENDSZER SZEREPE A MUNKAERŐMEGTARTÁSBAN A
VENDÉGLÁTÁS TERÜLETÉN**

**THE ROLE OF THE COMPENSATION SYSTEM IN EMPLOYEE RETENTION WITHIN
THE HOSPITALITY SECTOR**

Szerző: Varga Virág

Konzulens: Dr. Harmat Vanda Daniella

Kézirat lezárásának dátuma: 2023. április 17.

Tartalom

Bevezetés.....	1
I. Az irodalomkutatás módszere.....	3
I.1. Keresési stratégia.....	3
I.2. A kiválasztás kritériumai	3
II. Irodalmi áttekintés	6
II.1. A kompenzáció fogalma.....	6
II.1.1. Javadalmazás – Anyagi kompenzáció	7
II.1.2. Nem anyagi kompenzáció – Juttatások	7
II.1.3. Javadalmazásmenedzsment	8
II.2. A munkaerőpiac jellemzői a vendéglátás területén	9
II.2.1. Munkaerő-piaci statisztikák a vendéglátóipar területén	9
II.3. A vendéglátás területén dolgozók munkahelyi elégedettsége	10
II.4. Emberi erőforrás menedzsment szerepe a vendéglátásban	13
II.4.1. A munkaerőmegtartás kihívásai a vendéglátásban	13
II.4.2. EEM gyakorlatok a munkaerőmegtartására a vendéglátásban.....	15
II.5. Szakirodalmi áttekintés összefoglalása	19
III. Kutatási módszertan	21
III.1. A kutatás célja.....	21
III.2. Kutatási kérdések és hipotézisek	21
III.3. A kvalitatív kutatás adatfelvételi módszere	22
III.4. Kvalitatív adatelemzési módszer	22
III.5. A kvalitatív minta.....	23
III.6. A kvantitatív kutatás adatfelvételi módszere	23
III.7. Kvantitatív adatelemzési módszer	24
III.8. A kvantitatív minta.....	26
IV. Kvalitatív eredmények	29
IV.1. Általános menedzsment gyakorlat	30
IV.1.1. Vezetés és menedzsment	30
IV.1.2. Elismerés	31
IV.1.3. A munkavállalói visszajelzés támogatása	34
IV.1.4. A szemlélet és a vezetési megközelítés megváltoztatásának ösztönzése	36
IV.1.5. A szabályozási keretek átfogó értékelésének szükségessége	38
IV.1.6. A versengéstől az együttműködés felé való elmozdulás	39
V.2. Emberi erőforrás menedzsment.....	40

IV.2.1. Toborzás, kiválasztás.....	40
IV.2.2. Munkakörmenedzsment	45
IV.2.3. Kompenzációs rendszer.....	48
V. Kvantitatív kutatási eredmények.....	59
V.1. Első hipotézis: Munkavállalói elkötelezettség a középpontban.....	59
V.1.1. Regresszióanalízis	59
V.1.2. Korrelációanalízis	61
V.2. Második hipotézis: A munkahelyi elégedettség és a munkaerőmegtartás.....	63
V.3. Harmadik hipotézis: EEM gyakorlatok fluktuációra gyakorolt hatásai	65
VI. Következtetések	68
VII. A kutatás korlátai.....	70
VIII. További kutatási irányok	71
Összegzés	72
Felhasznált irodalom	74
Mellékletek.....	77

Táblázatok Jegyzéke

1. táblázat: Kutatási kérdések.....	1
2. táblázat: Szakirodalom kutatás kulcs szavai	3
3. táblázat: Folyóiratcikkek kiválasztásának kritériumai	4
4. táblázat: A kompenzáció elemei	7
5. táblázat: A munkaerőmegtartás érdekében fejlesztendő területek a vendéglátásban	18
6. táblázat: Az interjúk elemzése során körvonalazódott induktív tartalomkódok.....	29
7. táblázat: Regresszióanalízis pontos adatai a munkavállalói elkötelezettség y függvényében....	61
8. táblázat: Korrelációmátrix.....	62
9. táblázat: Parciális együttthatók.....	62
10. táblázat: Munkavállalói elégedettség és munkahely elhagyási szándék	63
11. táblázat: EEM gyakorlatok alkalmazási arányai és felmondások összefüggése	67

Ábrák Jegyzéke

1. ábra: A kiválasztott cikkek, tanulmány- és könyvfejezetek eloszlása a megjelenés éve szerint...	5
2. ábra: A vendéglátóipari létesítmények munkaerő problémáinak jellege.....	10
3. ábra: A minta nemek szerinti megoszlása	26
4. ábra: A minta életkor szerinti megoszlása	26
5. ábra: A minta végzettség szerinti megoszlás	27
6. ábra: A válaszadók munkakörök szerinti megoszlás	27
7. ábra: A válaszadók vendéglátásban eltöltött idő szerinti eloszlása.....	28
8. ábra: A munkaerőhiány és a túlterhelt idősebb munkavállalók ördögi körforgása.....	44
9. ábra: Munkavállalói elégedettség és munkahely elhagyási szándék.....	64
10. ábra: A válaszadók véleménye a fluktuációról az ágazatban	65
11. ábra: EEM gyakorlatok alkalmazásának gyakorisága.....	66
12. ábra: Alkalmazott EEM gyakorlatok formái és azok megoszlásai a mintában	66

Bevezetés

A munkaerőmegtartás a vendéglátás területén kihívást jelent a szervezetek számára (Rigoni & Nelson, 2016), mely számos tényezőtől adódik (Matazu, 2017; Ghani et al., 2019; Dawson et al., 2023) köztük a kompenzációs rendszer nem megfelelő kialakításából (Ashton, 2018). Az ágazatban az alkalmazottak fluktuációja jelentős problémaként jelentkezik, melyet Ruggless (2016) kutatása is megerősített. Egy 2021-ben Magyarországon végzett felmérés szerint az ágazatban 33%-os munkaerőhiány és 35%-os fluktuáció volt tapasztalható. E tendencia okait többek között a nagy stresszel járó munkakörnyezetnek, a gyakorta meghosszabbított és rendszertelen munkaidőnek, valamint a nem megfelelő kompenzációnak lehet tulajdonítani, mellyel kapcsolatban a munkavállalók fele elégedetlen (Papp, 2017).

Kutatásom célja annak a vizsgálata, hogy a magyarországi vendéglátóiparban a dolgozók számára milyen kompenzációs csomag kialakítása szükséges ahhoz, hogy munkahelyük megtudja őket tartani, továbbá azon tényezők azonosítása, amelyek hiányoznak vagy javításra szorulnak az ágazatban a kompenzációhoz kapcsolódóan. Az 1. táblázat szemlélteti a kutatási kérdéseimet.

1. táblázat: Kutatási kérdések

1. Milyen kompenzációs elemekkel szükséges rendelkeznie egy vendéglátás és/vagy szálláshely-szolgáltatással foglalkozó szervezetnek a munkavállalói elégedettség eléréséhez?
2. Milyen kompenzációs elemek hiányoznak jelenleg a vendéglátóiparban, vagy melyek azok, amelyeken fejleszteni lenne szükséges?
3. Hogyan lenne célszerű kezelni a vendéglátóiparban jelentkező kompenzációs rendszerrel kapcsolatos problémákat?
4. Milyen hiányosságok jellemzik a vendéglátás területén tevékenykedő szervezetek menedzsment gyakorlatait?

Forrás: Saját szerkesztés

A kutatási célkitűzéseim azon személyes tapasztalatom is meghatározta, hogy korábban jelentős motivációm volt arra, hogy az iparágban helyezkedjek el. Azonban, ahogy ezen a döntésen gondolkodtam, több kérdés merült fel bennem, amelyek közül a leghangsúlyosabb volt, hogy számomra nem megfelelő kompenzációs csomagra számíthatok. A kutatási eredményeim alapján megfogalmazott javaslatok iránymutatásként szolgálhatnak olyan vendéglátóipari szövetségek számára, akik hasonlóan problémának tekintik az ágazatban uralkodó fluktuáció mértékét.

A dolgozatomban a bevezetést a szakirodalmi áttekintés követi, mely magában foglalja a kompenzációs rendszerek és különböző kategóriáinak elemzését. Rávilágít a magyar vendéglátóipar legfrissebb munkaerőpiaci jellemzőire, és kitér az emberi erőforrás menedzsmentnek a munkavállalók megtartásában betöltött szerepére, valamint az e folyamat során felmerülő kihívásokra.

Az empirikus vizsgálatomat kevert módszertannal végeztem. Kvalitatív kutatásom során félig strukturált interjúkat készítettem, majd azokat induktív kódolás segítségével elemeztem. A minta tíz főből állt: hat vendéglátóipari egységben dolgozó munkavállalóból és négy emberi erőforrás menedzsment feladatokat ellátó vezetőből. Kvantitatív kutatásomban online kérdőíves módszer alkalmazásával gyűjtöttem adatokat vendéglátásban dolgozó munkavállalók munkahelyi elégedettségével és elkötelezettségével kapcsolatban, valamint a munkahelyeik kompenzációs csomagjainak kínálatáról. A kérdőíves kutatással szerzett adatokat hipotézis-, azon belül is regresszió analízissel és függetlenség vizsgálattal elemeztem. Kutatási eredményeim rávilágítanak a munkavállaló elkötelezettségre, a versenyképes javadalmazás és emberi erőforrás menedzsment gyakorlatok egymásra és a munkaerő megtartásra gyakorolt hatásaira. A *Következtetések* fejezetben összevetem empirikus eredményeimet a szakirodalmi áttekintésben bemutatott megállapításokkal. A dolgozat végén ismertetem a kutatás korlátait, illetve lehetséges további kutatási irányokat.

I. Az irodalomkutatás módszere

I.1. Keresési stratégia

Irodalomkutatásom során releváns irodalmakat kerestem a Google scholar-ban, valamint több adatbázisban, melyek között szerepel a Tandfonline, JSTOR, Science Direct és Scopus. A keresés során figyelembe vettem a publikáció megjelenési évét, így a 2017 és 2023 között megjelentek szűrőjét használtam. A keresett főbb kulcsfogalmakat a 2. táblázat foglalja össze.

2. táblázat: Szakirodalom kutatás kulcs szavai

Kulcsfogalom	Alfogalmak
Ágazat	Vendéglátás (Hospitality)
	Szállodaipar (Hotel industry)
	Turizmus (Tourism)
	Turisztikai cégek (Tourism firms)
Motiváció	Munkavállalói elégedettség (Employee satisfaction)
	Munkavállalói elkötelezettség (Employee engagement)
	Munkavállalói lojalitás (Employee loyalty)
Fluktuáció	Munkavállalók megtartása (Employee retention)
	Kilépési szándék (Intention to leave)
	Kihívások (Challenges)
Kompenzáció	Kompenzáció és juttatások (Compensation and Benefits)
	Nem pénzbeli ösztönzők (Nonmonetary Incentives)
	Pénzbeli ösztönzők (Monetary Incentives)
	Munkavállalói javadalmazás (Employee remuneration)

Forrás: Saját szerkesztés

I.2. A kiválasztás kritériumai

A kutatás során az alkalmazott szűrők nem adtak széleskörű találati eredményeket. A legtöbb cikk címe alapján könnyen eldönthető volt, hogy az adott tanulmány az én kutatási témámhoz tartozik-e vagy sem, így sikerült leszűkítenem a találatok számát. Majd ezek absztraktját elolvasva tovább tudtam szűrni a valóban releváns szakirodalmak körét. A kutatás szempontjából relevánsnak ítélt szakirodalomnak szorosan vagy részben szorosan kellett, hogy kapcsolódjanak a kutatási témámhoz. A szorosan kapcsolódó cikkek jellemzője volt, hogy a korábban megadott főbb kulcsszavakból szerepelt az ágazat neve, a motiváció vagy kompenzáció témája, és a fluktuáció témájáról is szó esik. Részben kapcsolódó cikkek vizsgálták a munkavállalók megtartásának témáját, de nem feltétlenül a vendéglátóiparon belül,

például a kompenzáció fogalmára (Morell & Abston, 2018) vagy az emberi erőforrás menedzsment munkájára összpontosítva (Karoliny et al., 2019). A végleges adatbázisból kizártam azokat a tanulmányokat, amelyek nem kapcsolódtak a jelen kutatásban vizsgált jelenséghez. Ezen a kategórián belül kétféle tanulmányt különböztettem meg: azokat, amelyek egyáltalán nem foglalkoztak az emberi erőforrás menedzsment relevanciájával, illetve azokat, amelyek a humánerőforrás menedzsment/kompenzáció szerepét vizsgálták egy konkrét témához kapcsolódóan, de nem a vendéglátás területén (digitalizáció, mesterséges intelligencia, felsővezetés stb.). A fennmaradó tanulmányokból 22 szorosan és kevésbé szorosan kapcsolódó tanulmányt választottam ki, amelyekből megírtam az irodalmi áttekintés fejezeteit. A fent leírt kategóriákat foglalja össze a 3. táblázat.

3. táblázat: Folyóiratcikkek kiválasztásának kritériumai

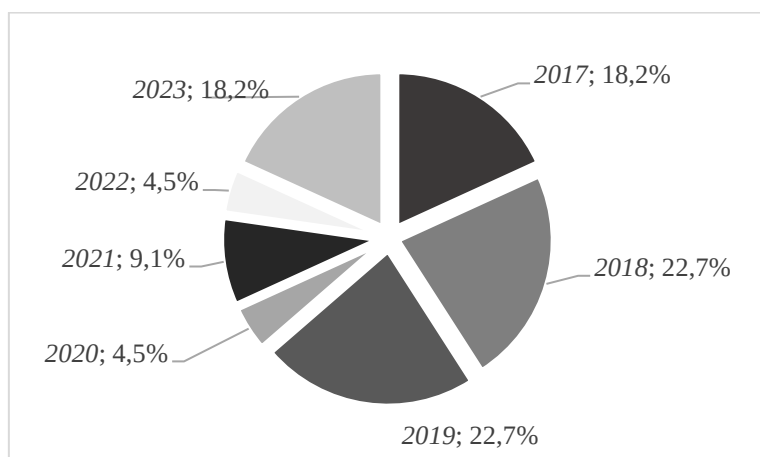
Szorosan kapcsolódik	Főbb kulcsszavakból szerepelt az ágazat neve, a kompenzáció és/vagy motiváció témája, illetve a fluktuáció kérdésköre
Részből szorosan kapcsolódik	A munkavállaló megtartásának témájába vágóan közelíti meg a témát.
Nem kapcsolódik	a) Nem témája az emberi erőforrás-menedzsment b) Vendéglátástól eltérően nagymértékben témaorientált

Forrás: Saját szerkesztés

Az irodalmi elemzésembe 22 publikációt (köztük 3 tanulmány-, 7 könyvfejezetet és 12 folyóiratcikket) választottam ki, melyek közül a dolgozatok megjelenésének helye szerinti eloszlását az *I. melléklet*, a könyvfejezetekét a *II. melléklet* és a folyóiratcikkekét az *III. melléklet* tartalmazza.

Az elemzésbe beemelt szakirodalmak 2017-ben, illetve azután jelentek meg. Az *1. ábra* a kiválasztott irodalmak évenkénti eloszlását mutatja. Jól látható, hogy a mintámat képező szakirodalom közel 50%-át 2018-ban és 2019-ben publikálták, emellett a 2017 és 2023-ban megjelent szakirodalmak száma is nagyobb arányban szerepel.

1. ábra: A kiválasztott cikkek, tanulmány- és könyvfejezetek eloszlása a megjelenés éve szerint



Forrás: Saját szerkesztés

II. Irodalmi áttekintés

„A szervezeti magatartás és a szervezeti pszichológia régi hagyománya szerint az egyének olyan értelmet találnak a munkájukban, amely túlmutat a pénzügyi kompenzáción.”

Lea Cassar & Stephan Meier (2018, p. 217)

Az idézetben leírtak alapján az egyének gyakran olyan értelmet és jelentőséget merítenek a munkájukból, amely túlmutat a pusztán pénzügyi javadalmazáson, ennek ellenére fontos megjegyezni, hogy abban az esetben, amennyiben a munkavállalók számára nem megfelelő kompenzációs csomagot nyújtanak, úgy a magasabb szintű motivációk kevésbé jelenhetnek meg esetükben.

Dolgozatom ezen fejezetében áttekintem a szakirodalomban megjelenő kompenzációval kapcsolatos definíciókat. Elemzem a munkaerőpiacot a vendéglátás területén, továbbá ismertetem, hogy az eddigi kutatások miként tekintenek a vendéglátás területén dolgozók munkahelyi elégedettségére. Végül pedig kitérek az emberi erőforrás menedzsment szerepére a vendéglátásban, különös tekintettel annak munkaerőmegtartási kihívásaira és gyakorlataira.

II.1. A kompenzáció fogalma

A munkavállalók ösztönzésének és teljesítményük javításának egyik lehetséges módja a megfelelő kompenzációs rendszer kialakítása. A kompenzáció olyan ellenszolgáltatás, melyet valaki az erőfeszítéseikért cserébe kap akár pénz, akár más jutalom formájában, melyek egyszerre okoznak elégedettséget az egyéneknek és segítik a szervezeti célok elérését (Herlitz et al., 2018).

A kompenzáció fajtái – melyről az 4. táblázat nyújt összefoglalót - közé tartoznak egyrészt külső eszközök közöttük a fizetés, bér, juttatások, ösztönzők és kiegészítő jövedelem, valamint a belső eszközök, amelyek pénzben nem fejezhetők ki, de a munkavállaló számára értékkel bírnak. Ilyenek a munkahelyi kihívások, karrierlehetőség, munka jellege, készségek és a személyes fejlődés, rugalmas munkaidő. A külső kompenzáció elemek tekintetében, melyet másnéven javadalmazásnak nevezünk, megkülönböztetünk két altípust: a közvetlen és közvetett pénzügyi kompenzációt. Közvetlen javadalmazás kategóriájába tartozik az alaphér, órabér, havibér, változó fizetés, bónuszok, jutalmak vagy részvényopció. Közvetett pénzügyi kompenzációnak, azaz juttatásnak tekinthető, minden pénzben kifejezhető értékű javadalmazás, a biztosítások, a fizetett szabadság, a nyugdíjalap, a képzési támogatások, valamint a sportolási lehetőségek (Nikensari et al. 2018).

4. táblázat: A kompenzáció elemei

Kompenzáció		
KÜLSŐ: JAVADALMAZÁS		BELSŐ: NEM ANYAGAI KOMPENZÁCIÓ
Közvetett javadalmazás/Juttatás	Közvetlen javadalmazás	
• biztosítások • juttatások • fizetett szabadság • nyugdíjalap • képzési támogatások	• alapbér • órabér • havibér • változó fizetés • bónuszok • jutalmak • részvényopció	• A munka jellege, a munka és a magánélet egyensúlya • Autonómia vagy irányítás • Rugalmas munkaidő • Karrierlehetőségek • Tudásszerzés vagy kompetenciafejlesztés • A teljesítmény vagy az eredményesség érzése • Cél vagy az értelem és a beteljesülés érzése • A változáshoz való hozzájárulás érzése • Kapcsolódás, a valahová tartozás érzése

Forrás: Saját szerkesztés Nikensari et al. (2018) alapján

II.1.1. Javadalmazás – Anyagi kompenzáció

A javadalmazási rendszer fő elemei lehetnek a közvetlen jövedelem (fizetés, bónusz, jutalom), különböző jövedelempótló juttatások (pl. cafeteria) vagy nem jövedelemjellegű érdekek (munkakörülmények, karrierlehetőségek, szórakozási lehetőségek stb.). A lehetséges eszközök közötti választást egyrészt az úgynevezett vállalati motivációs-stratégiai célok befolyásolják, amelyek alapján a munkavállalók magatartását kell alakítani a szervezeti célok elérése érdekében. Másrészt a kompenzációs elemek külső és belső feltételei, vagyis ösztönzői alakítják. A külső ösztönzők alapvetően a pénzügyi javadalmazáshoz kapcsolódnak, míg a belső ösztönzők a nem pénzügyi kompenzációt jelentik (Agárdi, 2017). Ezenfelül az egyes eszközökkel elérhető hatásmechanizmusok egyaránt hatást gyakorolnak a javadalmazási eszközök közötti választásra (Karoliny & Poór, 2019).

II.1.2. Nem anyagi kompenzáció – Juttatások

Nem anyagi kompenzációnak minősülnek azok a fajta juttatások, melyek pénzben nem kifejezhetőek és nem anyagi vonatkozásúak. Az ilyen fajta ösztönzők jelentős hatással vannak a munkával való elégedettségre és a munkaerő-kínálatra, s rendkívül fontosak lehetnek a

motiváció és a termelékenység szempontjából is (Frank, 1996; Bryce, 2018; Dur & Lent, 2018). Ezek alapján kijelenthető, hogy a munka sokkal többet jelent, mint egyszerű jövedelemszerzés: sok ember számára a munka az értelemtelenség megélésének forrása (Cassar & Meier, 2018). Ez a fajta értelem az egyén szempontjából túlmutat az anyagi kompenzáción (Rosso, Dekas, & Wrzesniewski 2010).

A munkavállalók azt várják a vállalatoktól, hogy olyan munkakörnyezetet és szervezeti kultúrát biztosítsanak számukra, amely ösztönzik őket a személyes és szakmai fejlődésre. A nem anyagi kompenzáció céljai a következők lehetnek:

- 1.) Munkavállalók elkötelezettségeinek növelése
- 2.) Alkalmazottak megtartásának elősegítése
- 3.) Munkaerők vonzása
- 4.) Belső munkaerő számára fejlődési lehetőség biztosítása
- 5.) Munkahely elégedettség és jólét növelése (Cassar & Meier, 2018; Morell & Abston, 2018).

II.1.3. Javadalmazásmenedzsment

A javadalmazásmenedzsment fő célja olyan javadalmazási stratégiák és rendszerek kidolgozása és megvalósítása, amelyek a megfelelő emberek vonzása, megtartása és motiválása révén támogatják a szervezeti célok elérését (Armstrong & Stephen, 2020). A rendszer kialakítása során fontos figyelembe venni a munkavállalói nézőpontot is, mivel a munkavállalói motiváció erősen befolyásolja a szervezeti célok elérését, ezért e két fél motivációit össze kell hangolni (Karoliny & Poór, 2019).

A javadalmazási rendszer közvetett eszközként szolgálhat az egyes munkavállalók és ezáltal a szervezet egészének teljesítményének növeléséhez, valamint az üzleti célok eléréséhez. Támogathatja továbbá a piaci versenyelőny megszerzését, elősegítheti a munkavállalók toborzását és megtartását, valamint a vállalati értékek közvetítésével és alakításával motiválhatja őket. Egy jól megtervezett javadalmazási rendszer alakíthatja a vállalati kultúrát, transzparenciát teremthet, és hosszú távon kiszámíthatóbbá teheti a működési költségeket (Balogh, 2019).

A javadalmazásmenedzsment annyiban különbözik az ösztönzés és a motiváció fogalmától, hogy az utóbbi sokkal tágabb fogalomnak tekinthető. Mivel nem mondható, hogy a javadalmazás önmagában az egyetlen módja a munkavállalók motiválásának, azt számos más szempont is befolyásolja, például a teljesítménymenedzsment, a munkakörök kialakítása vagy a képzés és fejlesztés. Továbbá az sem mindegy, hogy a munkavállalók mely generációját ösztönzik (Foot et al. 2016). Mind a hagyományosabb, pénzben közvetlenül kifejezhető,

kézzelfogható megoldások, mind a nem anyagi elemek fontos építőkövei a rendszernek. Ezeket szem előtt tartva lehet olyan javadalmazási rendszert kialakítani, amely a szervezeti célokkal összhangban hosszú távon elkötelezett, elégedett és lojális munkavállalókat eredményez (Karoliny & Poór, 2019).

II.2 A munkaerőpiac jellemzői a vendéglátás területén

Az alkalmazottak megtartása sok szervezet számára komoly humánerőforrás-probléma, és az alkalmazottak lemorzsolódásával járó költségek jelentősek lehetnek (Rigoni & Nelson, 2016). Különösen igaz ez a vendéglátóiparban, ahol az alkalmazottak fluktuációja jól ismert probléma, mely folyamatosan növekedőben van (Ruggless, 2016). Az ágazat ismert a nagy stresszhatással járó munkakörnyezetről, a hosszú és rendszertelen munkaidőről, valamint az alacsony bérekről, amelyek hozzájárulhatnak a munkavállalók kiégéséhez és a fluktuációhoz. Ezenfelül az iparágban erős versenyhelyzet uralkodik, melyek egybevetve eredményezik, hogy az ágazatban dolgozó munkavállalók jobb lehetőségekkel könnyen elcsábíthatóak. Hütiray & Ralston (1998) szerint a dolgozók számára komoly kihívást jelent, hogy megfeleljenek az egyre magasabb elvárásoknak, minőségi előírásoknak és normáknak. Mindez azt eredményezi, hogy a vendéglátóhelyeken dolgozóknak jó állóképességgel és alapos szakmai felkészültséggel kell rendelkezniük. A pozitív hozzáállás és a kiemelkedő kommunikációs és interperszonális készségekkel is kiemelten fontosak, illetve a diplomatikus és toleráns viselkedés a vendégekkel szemben. Hosszú távon csak az lesz képes megbirkózni a stresszel, aki valóban élvezi a vendégekkel való munkát. Mindez természetesen komplex készségeket igényel, nem beszélve arról, hogy ahhoz, hogy a menedzsment alkalmazottai is ugyanezt tudják nyújtani a vendégeknek, a vezetőségnek megfelelő munkahelyi kultúrát és légkört kell teremtenie (Papp, 2017).

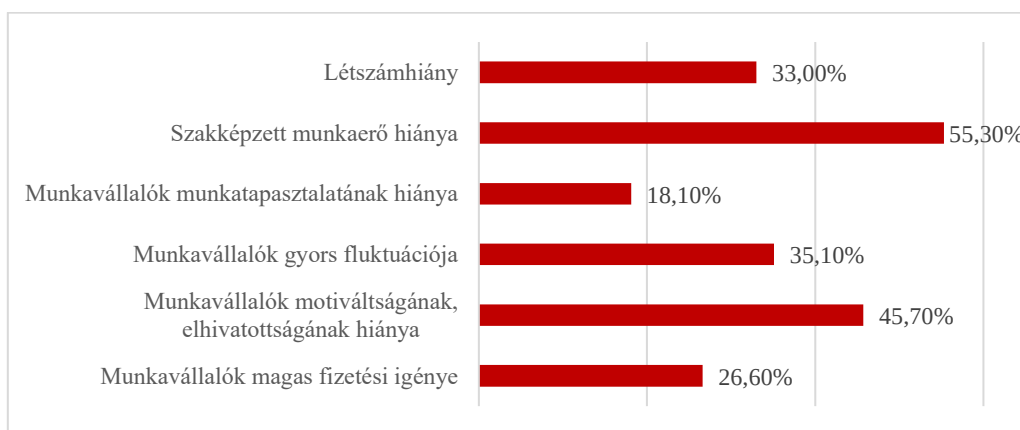
II.2.1. Munkaerő-piaci statisztikák a vendéglátóipar területén

Ami a munkaerőpiacot illeti, 2020-ban 177 000 ember dolgozott a szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás területén, ami a nemzetgazdaságban foglalkoztatottak 3,8%-át teszi ki. Ebben az iparágban a foglalkoztatottak száma 16,5 ezer fővel kevesebb volt, mint 2019-ben (KSH, 2020). A turizmus és vendéglátás területén teljes munkaidőben foglalkoztatottak havi bruttó átlagbére 2020-ban 251 ezer forint volt. Bár egy év alatt nőtt, a növekedés (4,7%) az országos átlag alatt volt, de jóval szerényebb, mint az egy évvel korábbi 11,7%-os növekedés. Továbbra is az egyik legalacsonyabb a gazdaság egészét tekintve, az átlagkereset az országos átlag 62%-a, ami mindössze 1,6 százalékpontos javulást jelent 2010-hez képest (KSH, 2020). A szállodai és

vendéglátóipari dolgozók általánosságban elégedetlenek a fizetésükkel. Papp (2017) a könyvében azt írja, hogy a munkavállalók 50%-a nem gondolja méltányosnak a kapott fizetését. Az Eurostat által készített felmérése alapján az Európai Unióban a vendéglátás ágazat 2018-ban nagyobb volt, mint a szálláshely-szolgáltatás. Ugyanebben az évben a helyszíni fogyasztásra szánt ételek és italok alágazat az EU szálláshely-szolgáltatási és vendéglátó-ipari ágazatában működő összes vállalkozás 81,4%-át, a foglalkoztatás 76,5%-át és az ágazat hozzáadott értékének 64,1%-át tette ki (EUROSTAT 2021, KSH 2020, 2021, KSH 2020, 2021).

A Pécsi Tudományegyetem 2021-ben felmérést végzett arról, hogy a vendéglátóipari létesítmények milyen mértékben szembesülnek munkaerő-problémákkal. A felmérés válaszai szerint a megkérdezett vállalkozások 27,5%-ának szinte folyamatosan vannak problémái, 16,5%-uknak főként a Covid-19 járvány óta, 47,3%-uknak nincs problémája, míg 8,8%-uknál a Covid-19 miatt volt elbocsátás. A régióban megkérdezett vállalatokat érintő fő munkaerő-problémák a következők voltak: szakképzett munkaerő hiánya (55,3%); munkavállalók motiváltságának és elkötelezettségének hiánya (45,7%); gyors munkaerő-fluktuáció (35,1%); munkaerőhiány (33%); a munkavállalók magas bérigénye (26,6%); valamint a munkatapasztalat hiánya (18,1%) (Dán, 2021). Ezeket a pontos arányokat foglalja szemlélteti a lentebb látható 2. ábra.

2. ábra: A vendéglátóipari létesítmények munkaerő problémáinak jellege



Forrás: Dán (2021, p. 21)

II.3. A vendéglátás területén dolgozók munkahelyi elégedettsége

A munkavállalók munkahelyi elégedettsége fontos szempont a szolgáltatási ágazatban (Clark et al. 2008) és visszajelzésül szolgál az emberi erőforrásmenedzsment számára (Chan & Hawkins, 2010; Yang, 2010), ugyanis fontos indikátora a munkaerőmegtartásnak (Karatepe et al., 2006). A munkavállalók elégedettsége azért kiemelten fontos a szolgáltatási ágazatban, mert annak mértéke a vendégek felé mutatott magatartásukat jelentősen befolyásolhatja (Parasuraman,

Zeithaml, & Berry, 1988). Az alkalmazottak elégedetlensége a szolgáltatás minőségének romlásán keresztül nagymértékben ronthatja a vendégek elégedettségét is. A megfelelő kompenzációs rendszer kialakítása az elégedetlenség megszüntetésének egyik fontos eszköze. A hatékony EEM gyakorlatok figyelmet fordítanak a munkahelyi elégedettség nyomon követésére, ugyanis az hatással lehet a munkavállalók elkötelezettségére és termelékenységére. A nyomon követendő tényezők közé tartozik, hogy a munkavállalók hogyan látják a munkahelyüket, a szervezeten belüli társadalmi státuszukat, a munkájuk jellegét, a munkakörülményeiket, a fizikai megterhelést és a karrierlehetőségeket. E tényezők figyelemmel kísérésének elmulasztása negatív következményekhez vezethet, mint például a munkavállalók elidegenedése, a munkavégzés megtagadása, a magasabb hiányzási és fluktuációs arány. A munkahelyi elégedettséggel kapcsolatos problémák kezelésével az EEM gyakorlatok olyan pozitív munkakörnyezetet teremthetnek, amely elősegíti az elkötelezettséget és a termelékenységet (Cho et al., 2006; Teng, 2008).

Mindezek miatt kijelenthető, hogy a munkával és munkahellyel való elégedettség nagyban összefügg a munkavállaló megtartásával. Ashton (2018) összegzi, hogy melyek azok a tényezők, amelyek nagyban befolyásolják a munkahelyi elégedettséget, amelyet Michael et al (2023) kutatási eredményei is alátámasztanak:

- 1) A munkahelyi élet minősége
- 2) Biztos állás/munkahely érzete
- 3) Felelősségi kör és felhatalmazás mértéke
- 4) Előléptetés lehetősége
- 5) Anyagi javadalmazás
- 6) Képzés, fejlesztés
- 7) Vezető személye
- 8) Egyéni jellemzők

A munkahelyi élet minősége akkor a legjobb, ha a munkavállalók úgy érzik, hogy a munkahelyük vonzó, fontos, értékes és kihívást jelentő, ám ezzel együtt karrierépítésre is lehetőséget nyújtó. A munkavállalók munkahelyi viselkedése befolyásolja a munkavállalói elégedettséget, és hozzájárul a kedvező szociális környezet, a kellemes munkakörülmények, az értékes csapatmunka, az együttműködés és a csapat iránti elkötelezettség megteremtéséhez (Karatepe, Uludag, & Menevis, 2006; Oshagbemi, 2000). Ashton (2018) mindezek alapján megállapította, hogy a magas munkahelyi életminőség pozitívan befolyásolja a munkahelyi elégedettséget.

A munkavállalók munkahelyi elégedettségét részben a biztos munkahely is előre jelzi (Yousef, 1998). Sokak számára a vendéglátóiparban való munkavégzés alacsony biztos munkahelyi

érzetet és alacsony fizetést jelent, ami magas munkaerő-fluktuációt okoz (Wong, Siu, & Tsang, 1999). Ebből adódóan a bizonytalan munkahely gyenge szociális védelmet, alacsony jövedelmet és a juttatások hiányát okozza (McNamara, Bohle & Quinlan, 2011). Mindezek következtében a biztos munkahely magában hordozza a munkahelyi elégedettséget (Ashton, 2018).

A munkahelyi elégedettség összefüggésben van azzal is, hogy a munkavállalók mennyire érzik, hogy felelősségük van a munkakörben, mely a vendéglátói ágazatban is rendkívül fontos (Bowen & Lawler, 1995; Hechanova, Alampay, & Franco, 2006). Az alkalmazottak felhatalmazása is meghatározó szempont a vendéglátóiparban, mivel számos frontvonalbeli szolgáltatás megköveteli a vendég igényeire való gyors és azonnali reagálást, ami viszont az ügyfelek elégedettségét eredményezi (Torres & Kline, 2006). Ezenfelül, amennyiben az előléptetési lehetőségek növelik a munkahelyi elégedettséget (Ashton, 2018), amely egyaránt segít megelőzni a munkavállalók fluktuációját (Nankervis & Debrah, 1995).

A munkahelyi elégedettség megteremtése és a munkavállalók megtartása érdekében fontos figyelembe vennie a EEM-nek a javadalmazás és kompenzációs rendszerek kialakítását. Ashton (2018) megállapította, hogy a magas fizetések és anyagi kompenzációk hozzájárulnak a munkahelyi elégedettség mértékéhez.

Ugyanilyen fontos a vendéglátóiparban a képzések biztosítása, például a szociális készségekről, az adott szervezeti rendszerhez való alkalmazkodásról, a szervezetben betöltött szerepükről, valamint a különböző szintű alkalmazottak közötti, illetve az alkalmazottak és a vendégek közötti személyközi konfliktusokról (Lam, Lo és Chan, 2002; Yang, 2010). Továbbá mindezen készségek megléte javítja a munkahelyi termelékenységet is (Davies et al. 2001), ezért az ágazatnak következetesen szükséges képzéseket és fejlesztő tréningeket tartania, mert egyrészt a szakképzetlen munkaerő komoly problémákat okoz, másrészt javítja az munkavállalók munkahelyi elégedettségét (Ashton, 2018).

A vezető személye és annak magatartása befolyásolja a szervezet céljait és előre jelzi annak munkavállalóinak a teljesítményét (Erkutlu, 2008). A vendéglátóiparban a vezetőknek pozitív magatartást kell tanúsítaniuk a beosztottaik felé, mivel ez elősegíti a dolgozók munkahelyi elégedettségének és elkötelezettségének növelését (Clark, Hartline, & Jones, 2008; Erkutlu, 2008). Az olyan vezetői magatartás pozitívan hat, amely motiválja és inspirálja a munkavállalókat, figyelmet fordít az egyes emberek szükségleteire, támogató szervezeti légkört biztosít, és erkölcsi értékrendet alakít ki.

A személyes jellemzők, és a kiszolgálói munkával kapcsolatos attitűd egyaránt nagyban befolyásolja a munkahelyi elégedettséget. A vendéglátóiparban az olyan szükséges kellemes személyiségjegyek, mint a szeretet, a melegség, a törődés és a jólétre való összpontosítás előre

jelzik a munkahelyi teljesítményt, s ezzel együtt az elégedettséget is (Ashton, 2018). Ezért a EEM-nek különös figyelmet kell fordítania a személyiségjegyekre, amikor új munkavállalót vesznek fel egy szükséges pozíció betöltésére (Kim et al. 2007).

II.4. Emberi erőforrás menedzsment szerepe a vendéglátásban

Az emberi erőforrás-menedzsment (EEM) az emberek hatékony alkalmazása a szervezet stratégiai üzleti céljainak elérése és az egyéni munkavállalói igények kielégítése érdekében (Stone, 1998). A munkavállalók és a munkahelyi problémák megértése és kezelése révén igyekszik javítani a szervezet teljesítményét (Prowse & Prowse, 2010). Egy jó és hatékony EEM munkáltatói márkaépítés és belső márkaépítés (Berthon, Ewing & Hah, 2005) révén olyan munkavállalói élményeket teremthetnek, amelyek elősegítik a munkavállalók pozitív viselkedését és teljesítményét, elkötelezettségét (Biswas & Suar, 2018; Sehgal & Malati, 2013), motivációját és megtartását (Joo-Ee, 2016). A EEM célja a munkavállalók elégedettségének növelése, ezáltal a munkavállalók elkötelezettségének fokozása, ami visszavezet a munkaerő- és készséghiány problémáinak megoldásához (Grotte, Szűcs, & Hollósy-Vadász, 2021).

A szállodaiiparban világszerte válság van, nevezetesen munkaerő- és készséghiány (Ashton, 2015; Dainty, Ison, & Root, 2004; Marchante, Ortega, & Pagan, 2006; Michael & Wang, 2011; Watkins, 2014). A válság felborítja a szállodaiipar és a turizmus szabályszerű működését (Bloom, 1963; Laws & Prideaux, 2005). A jelenlegi válság kiemelten fenyegető kihívás kérdés, mert veszélyezteti a gyorsan növekvő vendéglátó-, és turisztikai ágazat fennmaradását (Michael & Wang, 2011; Watkins, 2014).

A vendéglátóipari környezetben a sikeres vendéglátás és a vendégelégedettség az elkötelezett, motivált (Bakker & Demerouti, 2008) és jólképzett munkavállalókon múlik (Ashton, 2018; Claver-Cortés, Pereira-Moliner, José Tarí, & Molina-Azorín, 2008). Továbbá a pozitív vendéglátás és elégedettség növeli a dolgozók bizalmát és elkötelezettségét a szervezet iránt (Claver-Cortés et al. 2008), melyek visszavezetnek a EEM kulcsfontosságú szerepéhez (Michael, 2023).

II.4.1 A munkaerőmegtartás kihívásai a vendéglátásban

A vendéglátó- és idegenforgalmi ágazatban végzett kutatások hangsúlyozták, hogy a hatékony és minőségi szolgáltatások nyújtása érdekében olyan munkaerőt szükséges alkalmazni és megtartani, akik a saját hivatásukban kimagaslóak (Apaokagi, 2010; Okoli, 2010). Mivel a vendéglátóipar olyan szolgáltatási ágazat, amely az ügyfelek szabadidős tevékenységeire és elégedettségére összpontosít, ezért az ügyfélélményt elsődleges prioritásként kezeli (Ghani et al., 2022). Mindazonáltal, ha vendéglátó-, és turisztikai szervezetek nem képesek szakképzett

diplomásokat felvenni és megtartani, az negatív hatással lehet a szolgáltatás minőségére, a fogyasztói elégedettségre és arra, hogy a személyzet révén versenyelőnyre tegyenek szert (Apaokagi, 2010; Okoli, 2010).

Az ágazat a legkülönbözőbb iskolai végzettségű és képzettségű személyzetet foglalkoztatja, ezzel lényeges munkaforrást biztosítva a belföldi és nemzetközi bevándorlók számára egyaránt, akik átmeneti vagy állandó munkalehetőséget keresnek lakóhelyüktől távol (International Youth Organization, 2013). Az iparág nagymértékben függ a szakképzett munkaerőtől, akik elsődlegesen lépnek kapcsolatba az ügyfelekkel és a vendégekkel, majd képviselik a szervezetet, így rendkívül munkaerőközpontú. Az ágazat azonban továbbra is magas munkaerő-fluktuációtól és megfelelő, képzett munkaerő toborzásának nehézségeitől szenved, az alacsony fizetés, az instabilitás és az ágazathoz kapcsolódó alacsony státusz miatt (Martin, 2011; Okoli, 2010; Richardson, 2009). A probléma világszerte fennáll, mivel a humántőke kereslet és kínálat között rendkívül nehéz megteremteni az egyensúlyt. A vendéglátóiparban a munkaerő fluktuációja költséges és az összes kiadás mintegy 40%-át tesz ki, amely rávilágít a munkaerőmegtartás kulcsfontosságára (Ghani et al., 2022).

A vendéglátóipar a globális jólétnek és a dinamikus növekedésnek köszönhetően magas szintű foglalkoztatási lehetőségeket kínál. A karrierépítés a vendéglátóiparban azonban nem könnyű feladat, mert ez egyéb motivációs tényezőktől is függ, amelyeket az iparágban biztosítani kell ahhoz, hogy a munkavállalókat az ágazatban megtartsa (Ghuangpeng, 2011).

Yam, Raybould & Gordon (2018) ausztráliai multinacionális szállodaláncok körében végzett kutatása alapján kiderült, hogy melyek azok a tényezők, amelyek meghatározzák és hozzájárulnak a foglalkoztatás stabilitásához és a munkaerőmegtartáshoz a vendéglátóiparban. Az eredmények a következőket mutatták:

- Minden megkérdezett hangsúlyozta a változatosság és a kihívások fontosságát abban, hogy a munkáltatójuknál maradjanak. Ezenkívül a kutatásban résztvevők pozitív kapcsolatot érzekeltek a hatékony csapatmunka és a munkahely megtartása között. A válaszadók erős szervezeti kötődési érzései összhangban vannak a társadalmi csereelmélettel (Homans, 1958) és a kölcsönösség normáival is, amelyek a monetáris jutalmakon túl a munkavállalók lojalitását és viselkedését eredményezik.
- A vendéglátóipart a rendszertelen munkaidő miatt érő kritikák ellenére a felmérésben résztvevők megosztottak voltak. Néhányan úgy érezték, hogy az ágazatban való foglalkoztatás rugalmas, és alkalmazkodik más családi és életbeli kötelezettségekhez. Mások ezzel szemben a vendéglátásban való munkát inkább kiegészítő

jövedelemforrásnak tekintették, mint a család elsődleges bevételi forrásának, így számukra volt releváns téma.

- A megkérdezettek 80 százaléka pozitívan nyilatkozott a nem bérjellegű juttatások és az immateriális jutalmak szerepéről. Az olyan nem pénzbeli juttatások, mint az egyenruha, a mosoda és az étkezés számos nagyobb vendéglátóipari szervezetnél a foglalkoztatás általános jellemzői, így az olyan egyéb juttatások, mint például a parkolásra, az étel- és italfogyasztásra, valamint a hotelben vagy a szállodaláncon belüli szállásra vonatkozó kedvezmények közkedveltebbek.
- A megkérdezettek 84 százaléka az erős közösségi kapcsolatokat említette a maradás okaként. Minél erősebbek a rokonokhoz, barátokhoz és szociális közösségekhez fűződő kapcsolatok, annál erősebben kötődik a munkavállaló a szervezethez a munkahelyen kívüli kapcsolatokon keresztül (Mithcell et al., 2001).

II.4.2. EEM gyakorlatok a munkaerőmegtartására a vendéglátásban

A magas fluktuációs ráta világszerte jelentős kihívást jelent a vendéglátóipar számára, ami üzleti kudarchoz, motivációhiányához és a szervezet gyenge teljesítményéhez vezethet. Olyan tényezők, mint az alacsony megtartási arány, a motiváció hiánya és a rossz emberi erőforrás gyakorlatok hozzájárulnak ehhez a helyzethez (King & Tang, 2020). A szervezeteknek olyan EEM gyakorlatok révén kell motiválniuk és gondoskodniuk alkalmazottikról, mint az értékelés, a visszajelzés és a folyamatos támogatás, valamint az állandó fejlődés, hogy alkalmazottiak révén sikereket érjenek el. A sikeres szervezetek a munkavállalóikon keresztül teremtenek versenyelőnyt, és elismerik azok hozzájárulását (Dwesini, 2019). A vendéglátóiparnak be kell fektetnie alkalmazottjaiba a siker érdekében és a jobb ügyfélszolgálat érdekében, ezért a hatékony EEM kritikus fontosságú (Chan et al., 2012). A versenyképesség megőrzéséhez szükség van az emberi erőforrások hatékony kezelésére, amely olyan területeket foglal magában, mint a toborzás és kiválasztás, képzés és fejlesztés, javadalmazás, a munkavállalók megtartása, értékelése és előléptetése, valamint a vezetés általános elkötelezettsége a helyes EEM gyakorlatok iránt (Pynes, 2009; Hayes & Ninemeier, 2009). A toborzás és kiválasztás minden szervezet alapja, és az EEM legkritikusabb funkciója (Dwesini, 2019), ezért alapvető fontosságú a potenciális pályakezdekők ösztönzése arra, hogy a belépjenek vendéglátóiparba, és azt tegyék első számú preferenciájukká. Az egyetemi gyakorlati programokból történő toborzás nem vezet sikerre a friss diplomások megtartásában, mivel az iparág belső kultúrája nem felel meg az igényeiknek, mely hozzájárul az iparágban tapasztalható magas fluktuációs arányhoz (Ghani, 2022).

A szervezeti-, és a munkavállalói elégedettség, illetve a távozási szándék összefüggésben áll úgynevezett motivációs tényezőkkel (Naeem, Ramzan & Riaz, 2013). Ezen motivációs tényezők két nagy csoportba sorolhatóak (Akarni, 2010), nevezetesen monetáris tényezők és nem monetáris tényezők közé. A monetáris ösztönzők rendkívül vonzóak a munkavállalók, különösen az alacsonyabb szintű vezetők számára. A magasabb vezetési szinteken azonban a nem pénzbeli ösztönzők pozitívabbnak bizonyulnak (Akrani, 2010).

Ugyanakkor az igazi eredményeket az emberi erőforrás menedzsment gyakorlatok okozzák (Naeem, Ramzan & Riaz, 2013), így kiemelt befolyással rendelkeznek a munkaerőmegtartásra (Ghazali et al., 2012). Mindebből fakadóan a munkavállalói elégedetlenség és fluktuáció elkerülése érdekében a szervezeteknek megfelelően kell kezelniük a motivációs tényezőket és emberi erőforrás gyakorlatokat (Matazu, 2017).

II.4.2.1. Toborzás-kiválasztás

A vendéglátóipari emberi erőforrás menedzsment számára a tehetséges és képzett munkavállalók felvétele és kiválasztása kulcsfontosságú, mivel segít megtartani a szakképzett és hozzáértő alkalmazottakat, mely javítja a szolgáltatás minőségét is (Tracy, 2013). A munkaerő kiválasztásakor fontos, hogy a munkakör szempontjából releváns és a jövőben szükséges tulajdonságokra összpontosítson. Olyan demográfiai tényezőket is figyelembe kell venni, mint az életkor, a nem és a munkakör jellege (Matazu, 2017), mivel a költségmegtakarítás céljából felvett képzetlen és nem szakképzett alkalmazottak alacsony szolgáltatási minőséget és az iparág negatív megítélését eredményezhetik (Okoli, 2010). Összegezve az alkalmazottak kompetenciái döntő szerepet játszanak a munkateljesítményben és a magasabb képzettségi változatosság a kompetencia, az összetartozás és a szervezethez való kötődés érzését eredményezi (Kotler et al., 2010).

II.4.2.2. Munkakör gazdagítása

A munkakör gazdagítás a munkakörök átalakítására használnak, amely lehetővé teszi a munkavállalók számára, hogy önállóan végezdhessék a rájuk bízott feladatokat, nagyobb felelősséget adva nekik. A munkakör gazdagítását alkalmazó szervezetek általában pozitív eredményeket tapasztalnak a munkavállalók motivációjának -, a termelékenység - és megtartásának növelése, illetve a fluktuáció csökkentése révén (Hinkin és Tracey, 2010).

II.4.2.3. Munkakörnyezet

A munkahelyi légkör arra utal, ahogyan a munkavállalók érzik magukat munka közben, amelyet az általános környezet biztosít (Pizam, 2020), mely alapján véve befolyásolja a munkavállalói motivációt. A munkavállalóknak fontos a kényelmes fizikai munkakörnyezet,

amely végső soron plusz pozitív motivációt biztosít. A kedvező munkakörülmények hiánya többek között rossz hatással lehet a munkavállaló mentális és fizikai jólétére. Ezzel szemben a rossz munkakörülmények negatív teljesítményt idéznek elő, mivel a munkavállalók munkája mentálisan és fizikailag is nyugalmat igényel (King & Tang, 2020).

Amennyiben az alkalmazottak összetartóak a környezet barátságos és akár családi légkört teremthet (Bavik, 2016) és ha a munkavállalók osztoznak ebben a közelségben, akkor a vendégekkel való interakciókat pozitívan befolyásolják (Pizam, 2020). Ezért a pozitív munkahelyi légkör egyedülálló a vendéglátóipari kultúrában, mivel a munkavállalók interakciói sokkal személyesebbek, mint ahogyan az más iparágakban jellemzően tapasztalható, mely pozitív kihatással van a vendégekre is.

II.4.2.4. Munkahelyi méltányosság és bánásmód

A vezetői stílus és a jólét magában foglalja az emberek befolyásolását és a munkatársakkal való tisztességes bánásmódot, mely során a méltányos bánásmód kritikus tényező a munkavállalók motivációjában és ezúton a szervezeti sikerben (Nasurdin, et al., 2014). Ezenfelül az erősen méltányosnak érzékelt kultúra pozitívan növeli a munkával való elégedettséget, szemben a nem méltányosnak érzékelt kultúrákkal, melyek csökkentik a szállodai alkalmazottak elégedettségét és egyaránt közvetlenül befolyásolják a munkavállalók teljesítményét (Zoghbi et al., 2017) Az emberi erőforrás-menedzsmentnek értékelnie kell az egyéni hozzájárulásokat a kompenzációhoz, melyek egymással való összehasonlítása segít a méltányossági problémák azonosításában (Michael, Michael & Fotiadis).

II.4.2.5. Munkatársak elismerése

Az emberek barátságos, meleg és együttműködő kapcsolatokat keresnek nemcsak azért, amit ezek a kapcsolatok a jelenben képesen nyújtani, hanem azért is, amit szükség idején biztosítanak, ilyen például a szociális támogatás. A munkavállalóknak támogatniuk kell egymást szakmailag, érzelmileg és szociálisan is (Pynes, 2009), s a közöttük való jó és kellemes interakciók pozitív hatással vannak az egyéni szervezeti elkötelezettségre és a motivációs szintre (Tiwari, 2015).

II.4.2.6. Vezetői kapcsolatok

A hatékony vendéglátóipari kultúrában a vezetők inkább munkavállaló-központúak, mint alulról irányítottak (Dawson et al., 2011). Ennek oka, hogy ebben az esetben a hatékony vendéglégedettség a szolgáltatáson keresztül - a felettesekkel való társas kapcsolatokon keresztül formálódik, például igazságos, méltányos és támogató környezetet biztosítanak (Bavik, 2016). A vendéglátás kultúráján belül a vezetőknek őszintének, igazságosnak,

megbízhatónak, hitelesnek, őszintének, megbecsülőnek, felelősségteljesnek, támogatónak (Ohunakin et al., 2019) kell lenniük, elismerést kell nyújtaniuk, lehetőséget kell biztosítaniuk a dolgozók fejlődésére, és be kell vonniuk a dolgozókat a döntéshozatalba (Pizam, 2016). A felettesükkel való interakciók alapján a munkavállalók megfelelő attitűdökkel és viselkedéssel reagálnak, ami befolyásolja a vendéglátóipari vállalkozás ügyfélelégedettségét (Bavik, 2016), így az ágazatot önmagában egyedivé téve. A vendéglátás kultúrájának megfelelő kommunikálásához a szervezet vezetőinek maguknak is kell képviselniük a kultúrát (Michael, Michael & Fotiadis).

II.4.2.7. Képzés és fejlesztés

A képzés az egyén számára a munka hatékony elvégzéséhez szükséges ismeretek, készségek és attitűdök szisztematikus fejlesztése (Kotler, Bowen & Makens, 2010). A képzési programok és tréningek lehetőséget nyújtanak a munkavállalók számára a fejlődésre, ami döntő fontosságú a munkavállalók motivációja szempontjából, ezenfelül javítja a munkavállalók tudását, készségeit és kompetenciáit, és pozitívan befolyásolja a munkavállalók motivációját és elkötelezettségét is. A képzési programok segítik a munkavállalókat abban, hogy magabiztosabbá és motiváltabbá váljanak, mely növeli a teljesítményszintet (Hinkin & Tracy, 2010). Ezenfelül új munkaerőfelvétel után fontos az újonnan felvett alkalmazottak megfelelő tréningezése az adott vendéglátói szervezet értékeinek, hiedelmeinek és elveinek átadása érdekében (Dawson et al., 2023).

Több kutatás alapján (Matazu, 2017; Ghani et al., 2019; Dawson et al., 2023) az 5. táblázat nyújt összeggést azokról az EEM gyakorlatokról, melyekben a vendéglátásban a munkaerőmegtartás téren nagyobb hiányok tapasztalhatóak, mely területek javítása rendkívül fontos lenne a fluktuáció elkerülése érdekében.

5. táblázat: A munkaerőmegtartás érdekében fejlesztendő területek a vendéglátásban

Fejlesztendő terület	Kívánt gyakorlatok
Versenyképes javadalmazás	A versenyképes fizetés és juttatások biztosítása kulcsfontosságú a vendéglátóiparban dolgozók vonzása és megtartása szempontjából
Karrierépítési lehetőségek	A vendéglátóiparban dolgozók gyakran értékelik a karrierépítési és készségfejlesztési lehetőségeket. A képzési és fejlesztési programok biztosítása segíthet a munkavállalók megtartásában és a munkával való elégedettségük növelésében
Pozitív munkakörnyezet	A pozitív munkakörnyezet megteremtése fontos a munkavállalók megtartása szempontjából. Ez magában foglalja a tisztelet kultúráját, a nyílt kommunikációt és a munkavállalók támogatását

Munka és magánélet egyensúlya	A vendéglátásban dolgozók gyakran hosszú órákat és rendszertelenül dolgoznak. A munka és a magánélet egyensúlyának biztosítása, például rugalmas munkaidő vagy az igazán pihenést szolgáló szabadnapok biztosítása segíthet a munkavállalók megtartásában és javíthatja általános jólétüket.
Munkavállalói elismerés	A munkavállalók motivációja és megtartása szempontjából fontos, hogy elismerjék és jutalmazzák a dolgozókat a hozzájárulásukért.
Munkavállalói részvétel és munkakör gazdagítás	A munkavállalók bevonása a döntéshozatalba és a munkahelyen való szabad véleménynyilvánítás segíthet a munkavállalók megtartásában és a munkahelyi elégedettség javításában.
Vezetés és menedzsment	A hatékony vezetés és menedzsment hozzájárulhat a munkavállalók megtartásához. A vezetőknek és menedzsereknek támogatónak kell lenniük és nyitottan kommunikálniuk, és lehetőséget kell biztosítaniuk a szakmai és személyes fejlődésre.
Toborzás, kiválasztás	A hatékony toborzás és a tehetséges és képzett alkalmazottak kiválasztása kulcsfontosságú a vendéglátóipar humánerőforrás-gazdálkodásában, mivel javítja a szolgáltatás minőségét és a megtartást.
Munkavállalói visszajelzés	Az alkalmazottak visszajelzéseinek ösztönzése és javaslataik alapján tett intézkedések segíthetnek a dolgozói elégedettség és a megtartás javításában.
Képzés, fejlesztés	A munkavállalók számára a fejlődési lehetőségek biztosítása alapvető fontosságú a tudás, a készségek és a kompetenciák szempontjából, pozitívan befolyásolva a motivációt és az elkötelezettséget, növelve az önbizalmat és ezáltal javítva a teljesítményt.

Forrás: Saját szerkesztés Matazu, 2017; Ghani et al., 2019; Dawson et al., 2023 alapján

II.5. Szakirodalmi áttekintés összefoglalása

A kompenzáció az egyén erőfeszítéseinek pénz vagy egyéb ösztönzők formájában nyújtott ellentételezése, amely egyidejűleg elégedettséget okoz az egyénnek és segíti a szervezeti célok elérését. A kompenzációnak két típusa van, külső és belső. A külső kompenzáció a közvetlen és közvetett pénzügyi kompenzációt foglalja magában. A kompenzáció megválasztását a vállalat motivációs-stratégiai céljai, valamint a külső és belső ösztönzők befolyásolják.

Az alkalmazottak megtartása számos szervezet számára jelentős emberi erőforrás problémát jelent a vendéglátóiparban, ahol a stressz, a rendszertelen munkaidő, az alacsony fizetés és az intenzív verseny miatt magas a fluktuációs ráta. Mindezek miatt az ágazat komplex készségekkel, pozitív hozzáállással és jó kommunikációs képességekkel rendelkező munkavállalókat igényel.

Az alkalmazottak elégedettsége fontos szempont a szolgáltatási ágazatban, mivel az hatással van a szolgáltatás minőségére, és ezáltal a vendégekre is, ezért a munkahelyi elégedettség az emberi erőforrás-menedzsment (EEM) jelentős mutatójaként szolgál. A munkavállalói elégedettség meghatározó tényezője a szervezet által nyújtott szolgáltatás minőségének, és közvetlen hatással van a munkavállalók megtartására. A hatékony emberi erőforrás-

menedzsment (EEM) magában foglalja a munkavállalói elégedettség nyomon követését, melyet olyan tényezők aktívan befolyásolnak, mint a munka és a magánélet minősége, a munkahely biztonsága, a felelősség és a felhatalmazás mértéke, az előléptetési lehetőségek, a javadalmazás, a képzés, a fejlesztés és a vezetés minősége is.

Az alkalmazottak magas fluktuációja jelentős kihívást jelent vendéglátóipar számára globálisan, ami üzleti kudarcokhoz, alacsony motivációhoz és gyenge teljesítményhez vezet. Olyan tényezők, mint az alacsony megtartási arány, a motiváció hiánya és a rossz emberi erőforrás-gyakorlatok hozzájárulnak ehhez a helyzethez. A szervezeteknek motiválniuk és gondoskodniuk kell a munkavállalókról hatékony emberi erőforrás-gazdálkodási gyakorlatok, például az értékelés, a visszajelzés, a támogatás és a folyamatos fejlesztés révén. A hatékony EEM kritikus fontosságú a versenyképesség fenntartásához, amely magában foglalja a toborzást és kiválasztást, a képzést és fejlesztést, a kompenzációt és juttatásokat, az alkalmazottak megtartását, az értékelést és előléptetést, valamint a vezetés elkötelezettségét a helyes EEM-gyakorlatok iránt. A vendéglátóipari egységeknek hatékonyan kell kezelniük és alkalmazniuk ezen ösztönzőket, illetve az EEM gyakorlatokat a munkavállalói elégedetlenséget és a magas fluktuáció elkerülése érdekében.

III. Kutatási módszertan

Kutatásomban a kvalitatív és kvantitatív elemzési módszerek ötvözetét alkalmazom. A kvalitatív kutatási módszer alkalmazása lehetővé teszi az alanyok nézőpontjának mélyebb megértését. Egy másik fontos szempont számomra azonban a reprezentativitás fenntartása, amihez a nagy minták és a kvantitatív módszerek alkalmazása elengedhetetlen. A két elemzési módszer különböző szemszögből közelíti meg a témát. Webb et al. (1996) szerint többféle kutatási módszer alkalmazásával és kombinálásával elősegítjük a kutatás minőségi kritériumainak megvalósulását, többek között a kutatás hitelességét. Fontos megjegyezni, hogy a két kutatási módszer támogatja egymást, és segíthet egymás kutatásának megértésében (Fielding & Fielding, 1986).

III.1. A kutatás célja

Kutatásom célja, hogy választ adjon a vendéglátás és szálláshely-szolgáltatás területén a munkavállalók kompenzációjával és elégedettségével kapcsolatos kritikus kérdésekre, nevezetesen azon kompenzációs elemek azonosítása, amelyek megléte kulcsfontosságú a vendéglátás területén dolgozó munkaerő megtartásában és munkavállalói elégedettség érdekében.

III.2. Kutatási kérdések és hipotézisek

Empirikus kutatásomban a következő kutatási kérdésre kerestem a választ kvalitatív, illetve kvantitatív módszerek alkalmazásával:

- 1) Milyen kompenzációs elemekkel szükséges rendelkeznie egy vendéglátás és/vagy szálláshely-szolgáltatással foglalkozó szervezetnek a munkavállalói elégedettség eléréshez?*

A kvantitatív kutatásomhoz a következő hipotéziseket fogalmaztam meg:

- (H1) A versenyképes kompenzációs elemek nyújtása a vendéglátóiparban szignifikáns változóknak tekinthetők és korrelálnak a munkavállaló munkahelyi elkötelezettségen elérésével
- (H2) A munkahelyi elégedettség növeli a munkavállalók megtartását.
- (H3) A hatékony EEM gyakorlatok megoldást kínálnának a magas fluktuációra a vendéglátóipar területén.

A kvalitatív kutatás iteratív jellegéből adódik, hogy az adatelemzés során új kutatási kérdések fogalmazhatódnak meg. Jelen kutatás esetében a következő kutatási kérdésre is választ kaptam az adatelemzés eredményei alapján:

- 2) *Milyen kompenzációs elemek hiányoznak jelenleg a vendéglátóiparban, vagy melyek azok, amelyeken fejleszteni lenne szükséges?*
- 3) *Hogyan lenne célszerű kezelni a vendéglátóiparban jelentkező kompenzációs rendszerrel kapcsolatos problémákat?*
- 4) *Milyen hiányosságok jellemzik a vendéglátás területén tevékenykedő szervezetek menedzsment gyakorlatait?*

III.3. A kvalitatív kutatás adatfelvételi módszere

Kvalitatív kutatásomban félig strukturált interjúkat készítettem, mely során az interjúalanyok szubjektív tapasztalatait és érzéseit gyűjtöttem össze a témával kapcsolatban. Az interjúk vezetése érdekében egy előre meghatározott interjúvázlatot használtam, amely az *IV. mellékletben* található. Az interjúk azonban nyíltak és rugalmasak voltak, lehetővé téve, hogy az interjúalanyok által felvetett témák függvényében új kérdések merüljenek fel. A kutatók az ilyen típusú interjúkat mélyinterjúként írják le, nyitott és támogató beszélgetési légkörrel (Schleicher, 2007; Silverman, 2001).

Az interjúmódszer előnye, hogy lehetővé teszi a jelenségek és összefüggések átfogó feltárását azáltal, hogy betekintést nyerünk az interjúalanyok személyes tapasztalataiba, érzéseibe és nézőpontjaiba. Hátránya azonban, hogy a személyes nézőpontok szubjektivitása miatt kevésbé megbízható (Schleicher, 2007), melyet több interjú készítésével enyhíteni lehet. Ezenfelül az interjúk elemzése és értelmezése az interjúkészítő vagy az elemző szubjektivitását hordozhatja magában, hogy ő maga miképpen interpretálja a témát.

III.4. Kvalitatív adatelemzési módszer

A kvalitatív kutatásomban induktív tartalomkódolást alkalmazok az interjúkból nyert információk elemzésére. Empirikus vizsgálatom során kategóriákat és elemzési kódokat alakítottam ki, amelyeket az eredmények elemzése során tárgyalok. Stamann, Janssen és Schreier (2016) szerint a kategória és a kategorizálás fogalma a tartalomelemzés legfontosabb elemei. A tartalomelemzés ezen típusa a kategóriák vagy kódok, illetve kategóriarendszerek vagy kódhálózatok kialakítására összpontosít, ahogyan azt Kuckartz (2019) és Waldherr et al. (2019) is tárgyalja. Az induktívan meghatározott kódok könnyen feldolgozhatók és nagyfokú megbízhatóságot biztosítanak a kvalitatív elemzésben, ahogyan azt Muckel (2011) is megállapította. A kódolás során a szöveg rejtett tartalmának feltárására látens kódolást alkalmaztam, amely lehetővé teszi a nagyobb szövegrészek mögöttes, mélyebb jelentésének

feltárását. Ahogy Kérdő (2008) hangsúlyozta, a tartalomelemzésnek ez a tulajdonsága kihívás elé állítja a kutató szubjektivitását a kódok és kódhálók kialakításakor.

III.5. A kvalitatív minta

Kvalitatív kutatásom keretében összesen tíz interjúalanyt kérdeztem meg a témával kapcsolatban, elsősorban előre meghatározott kérdések alapján. A minta tekintetében a nemek aránya megegyezett egymással.

Hat munkavállalóval (Kelemen, Roland, Sebestyén, Tímea, Krisztián, Emma) és négy (Judit, Zsófi, Kata és Zalán) olyan személlyel készítettem interjút, akik az adott szervezeten belül humánerőforrás-menedzsmenttel kapcsolatos feladatokat látnak el. Az utóbbi csoport tulajdonosokból, vezetőkből és HR-vezetőkből állt, akiknek átlagéletkora 48 év volt. Ebből a csoportból három személy 25-30 éves ágazati tapasztalattal rendelkezik, míg egy fő 4 éve van a szakmában. Ezzel szemben a megkérdezett alkalmazottak átlagéletkora körülbelül 30 év volt, 10 évnyi átlagos eltéréssel. Az ágazatban átlagosan 8 éve dolgoznak, melynek szórása 6 év.

A megkérdezett HR-interjúalanyok közgazdászok, humánerőforrás-menedzserek, borászok, értékesítési vezetők és marketingszakemberek voltak. A munkavállalók közül hárman idegenforgalmi és vendéglátóipari végzettséggel rendelkeztek, míg mások asszisztensi, jogi vagy fizikai munkás háttérrel léptek be a szakmába, akik felszolgálóként, rendezvényszervezőként és szakácsként dolgoztak. A megkérdezettek 50%-a elsősorban szállodákban szerzett tapasztalatot, míg a fennmaradó 50% éttermekben és cukrászdákban sajátította el tudását.

Az interjúk hossza változó volt, 45 perc és 1 óra közötti időtartamban zajlottak attól függően, hogy egy kérdésre mennyire részletesen válaszolt a megkérdezett. A beszélgetések online, az MS Teams felületén vagy személyesen zajlottak, ahol beszélgetések során csak én és az interjúalanyok voltak jelen. Az interjúkból később szövegátiratokat készítettem. Az beszélgetés során feltett kérdéseket az *IV. melléklet* tartalmazza.

Az interjú végén mindig hagytam lehetőséget nyílt beszélgetésre is, hogy az interjúalanyban az esetlegesen felmerült témákra mindenképpen kitérjünk, ezzel is éreztetve, hogy az általam definiált témák nem feltétlen fedik le a téma összes aspektusát.

III.6. A kvantitatív kutatás adatfelvételi módszere

Kvantitatív kutatásomhoz a Microsoft Forms-t használtam adatgyűjtési módszerként az online kérdőívek összeállításához. E kérdőívek részleteit a *V. melléklet* tartalmazza. Az online kérdőívek fő előnye, hogy olyan csoportokhoz és egyénekhez biztosítanak hozzáférést, akiket más csatornákon keresztül nehéz vagy lehetetlen elérni (Garton, Haythornthwaite & Wellman,

1999; Wellman, 1997). Emellett más kutatási módszerekhez képest sok időt takaríthatnak meg a kutatónak (Wright, 2017), lehetővé téve számára, hogy a kutatás más szempontjaira koncentráljon, miközben a célcsoport kitölti a kérdőívet (Ilieva, Baron & Healey, 2002). Az online kérdőívek a papír alapú kérdőívekhez képest költséghatékonyak is (Bachmann & Elfrink, 1996; Couper, 2000; Ilieva et al., 2002; Yun & Trumbo, 2000). Továbbá az adatfeldolgozás sokkal gyorsabb és egyszerűbb (Wright, 2017).

Az online kérdőívek egyik jelentős hátránya azonban, hogy nem lehet megakadályozni, hogy a válaszadók többször is kitöltsék a kérdőívet (Andrews et al., 2003; Couper, 2000), ami problémát okozhat a kérdőív alapvető jellemzőjével, a véletlenszerű mintavétellel. Ezenkívül a kutatóknak a demográfiai jellemzőiken kívül nem sok információjuk van a válaszadókról (Dillman, 2000; Stanton, 1998). Az online felmérések hajlamosak az önszelekciós torzításra is (Stanton, 1998; Thompson et al., 2003; Wittmer et al., 1999), ahol az online közösségekben élő egyének nagyobb valószínűséggel részesítik előnyben az online felmérésekben való részvételt. Ez a hiteles és reprezentatív válaszok csökkenéséhez vezethet. Ezért a kutatóknak körültekintően érdemes értelmezniük az online kérdőívek eredményeit, és tisztában kell lenniük ezen korlátokkal.

III.7. Kvantitatív adatelemzési módszer

Kvantitatív eredményeim elemzésekor a következő számítási módszereket alkalmaztam:

1. Regresszióanalízis

A regresszióelemzés széles körben használt statisztikai eszköz a változók közötti kapcsolat elemzésére. Ennek során azt vizsgálják, hogy az egy eredményváltozónak nevezett konkrét változó milyen módon függ egy vagy több magyarázó változótól. A regressziószámítás kapcsán elemezzük az egyes befolyásoló tényezők hatását és a kapcsolat szorosságát (Hunyadi & Vita, 2019).

2. Korrelációs együttható (r) és determinációs hányados (r^2)

A lineáris korrelációs együtthatóval, amely alkalmas az X és Y változó közötti lineáris kapcsolat szorosságának mérésére. Az együttható, amelyet röviden legtöbbször csak korrelációs együtthatónak neveznek, legfontosabb tulajdonságai közé tartozik, hogy mindig a (-1) és $(+1)$ határok közé eső korrelációs együttható abszolút értéke az X(ek) és Y közötti lineáris kapcsolat szorosságát méri, előjele pedig a kapcsolat irányát mutatja. Az $r = (+1)$ Az esetben X és Y között függvénytípusú lineáris kapcsolat van, az $r = 0$ esetben pedig nincs lineáris kapcsolat X és Y között, mely nem feltétlenül jelenti egyben a két változó függetlenségét is. Az X és Y közötti kapcsolat annál szorosabb, minél nagyobb r abszolút értéke (Hunyadi & Vita, 2019).

A determinációs együttható a variancia együtthatóhoz hasonlóan értelmezhető. Ennek megfelelően azt a százalékos arányt jelzi, amellyel az X ismerete csökkenti az Y nagyságára vonatkozó bizonytalanságot, ha az X és Y közötti kapcsolat lineáris jellegű. Ez úgy is kifejezhető, hogy az X ismerete csökkenti az Y adat bizonytalanságát a variancia százalékos arányában (Hunyadi & Vita, 2019).

3. Varianciaanalízis

A varianciaanalízis egy statisztikai módszer, amelyet a változók közötti kapcsolatokban lévő különbségek elemzésére használnak. Az elemzést alapvetően annak megállapítására használják, hogy a változók közötti különbségek statisztikailag szignifikánsak-e, vagy a véletlennek tudhatók be. A varianciaelemzés a változók közötti különbségeket két csoportra osztja: egy csoport közötti különbségekre (tényezők) és egy csoporton belüli különbségekre (véletlen hiba), majd azt a hipotézist vizsgálja, hogy a csoportok közötti különbségek szignifikánsan különböznek-e, vagy a csoportok közötti különbségek véletlen hibának tudhatók be. Majd ezt tovább fejtvé végzünk globális F-próbát, mely a statisztikában a szórásnégyzetek egyenlőségét vizsgáló eljárás, melynél a nullhipotézis, hogy két normális eloszlású mintának azonos a varianciája, melyek alapján tudjuk eldönteni, hogy egyes magyarázóváltozókat szignifikánsnak tekinthető-e (Hunyadi & Vita, 2019).

4. Függelenségvizsgálat

A függetlenségvizsgálat annak ellenőrzésére szolgál, hogy két ismerv vagy egy adott halmazon belül két kategóriacsoport független-e egymástól. A nullhipotézis szerint a két ismerv független, az alternatív hipotézis pedig ennek ellenkezőjét állítja (Hunyadi & Vita, 2019). Az ismérvek közötti kapcsolat egyik vizsgálati módja kontingenciatáblázat segítségével lehetséges, amely belső celláiban a gyakorisági előfordulásokat tüntetünk fel (Hunyadi & Vita, 2019).

5. Empirikus szignifikancia szint (p-érték)

A hipotézis vizsgálatok eldöntéséhez empirikus szignifikancia szint, p értéket vizsgáltam.

A p-érték, vagy másnéven empirikus szignifikancia szint az a legkisebb szignifikanciaszint, amin H_0 már éppen elvethető H_1 -gyel szemben. A p-érték a t próbafüggvénynek a hipotézisvizsgálathoz használt mintából nyert értéke alapján határozható meg (Hunyadi & Vita, 2019).

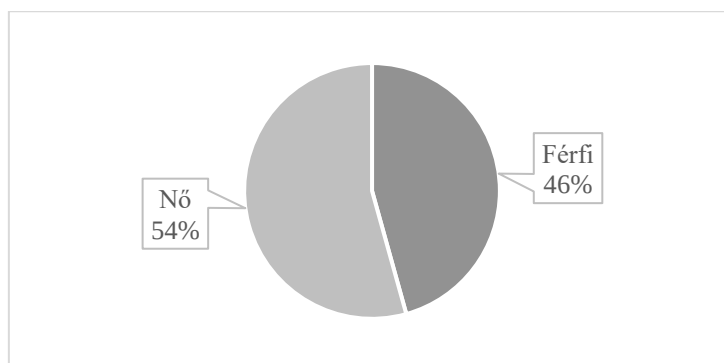
A kicsi, 0-hoz közeli p-értékek H_0 ellen, a viszonylag nagy p-értékek H_0 mellett szólnak. A p-értékeknek az előre rögzített szignifikanciaszintekkel szembeni lényeges előnyük az, hogy a p-érték ismeretében bárki saját megítélése, szempontjai szerint dönthet H_0 -ról. Ha ugyanis valaki adott esetben a saját szempontjai alapján egy alfa szignifikanciaszint használatát tartja indokoltnak, akkor minden olyan esetben el fogja vetni H_0 -t, amikor $p \leq \alpha$, és minden olyan esetben el fogja fogadni azt, amikor $p > \alpha$. Ha a p-értéket nem ismerné, csak valamely adott

szignifikanciaszint melletti döntés eredményét, akkor ezt nem tehetné meg (Hunyadi & Vita, 2019).

III.8. A kvantitatív minta

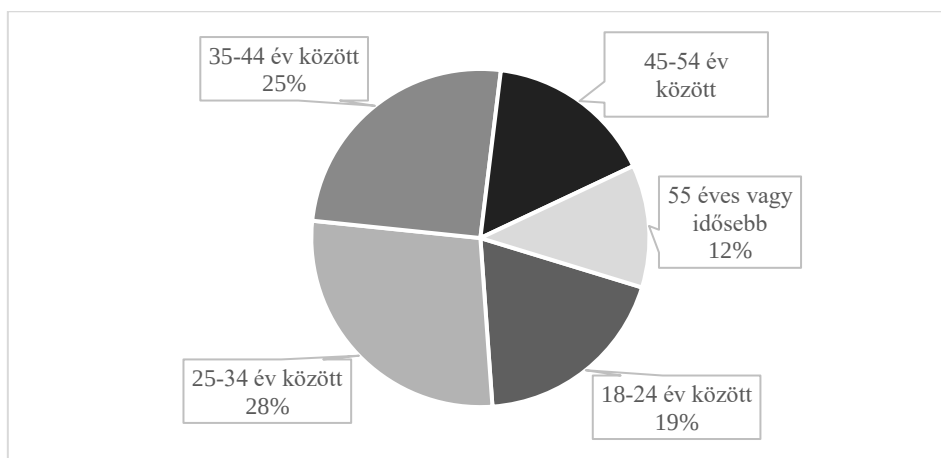
A kérdőívet összesen 162 vendéglátóipari egységben dolgozó töltötte ki. Közülük 54% nő és 46% férfi. A kitöltők életkorát vizsgálva viszonylag egyenletes megoszlást láthatunk. Ezen pontos arányokat szemlélteti az 3. és 4. ábra.

3. ábra: A minta nemek szerinti megoszlása



Forrás: Saját szerkesztés

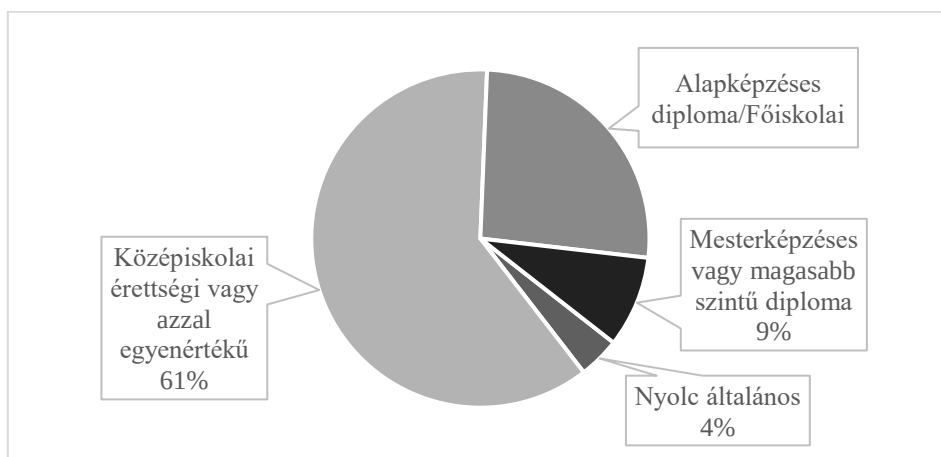
4. ábra: A minta életkor szerinti megoszlása



Forrás: Saját szerkesztés

A mintában a végzettség szerinti eloszlás alapján közel kétharmad arányban szerepel a közép érettségit vagy azzal egyenértékűt szerzők száma (61%). Kiemelendő még az alapképzéses/főiskolai végzettségűek aránya, mely 26%-ot tesz ki, ezenfelül közel 10%-os arányban vettek részt a kvantitatív kutatásban a mesterképzéses vagy annál magasabb diplomás dolgozók is. A pontos százalékos arányokat az 5. ábra mutatja.

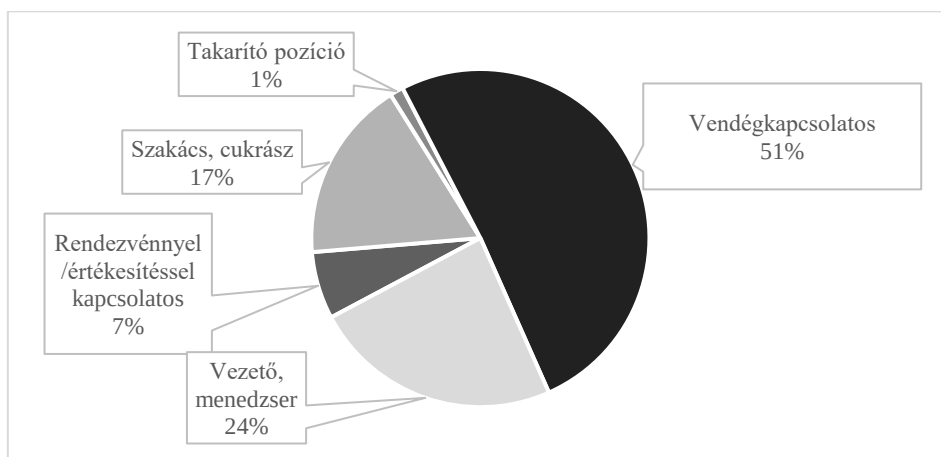
5. ábra: A minta végzettség szerinti megoszlás



Forrás: Saját szerkesztés

A munkakörök szerinti eloszlást tekintve - melyet az 6. ábra szemléltet - a legnagyobb arányban vendég kapcsolatos munkavállaló töltötték ki a kérdőívet (51%), akik recepciós, pincér, pultos, barista és hasonlóan különböző munkakörökben dolgoznak. A kitöltők között nagy arányban szerepelt még a vezető és menedzser (24%) beosztásban lévő, illetve szakács, cukrász (17%) munkakörben dolgozók száma.

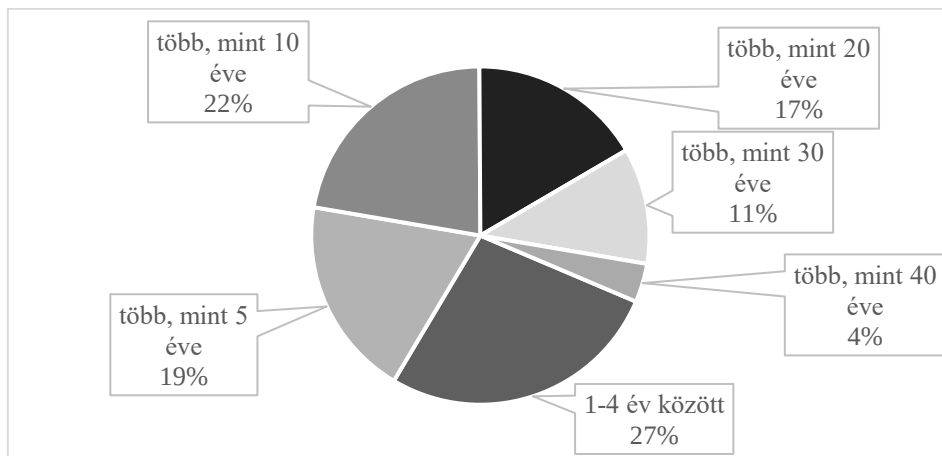
6. ábra: A válaszadók munkakörök szerinti megoszlás



Forrás: Saját szerkesztés

Vizsgálva a kérdést, hogy a kvantitatív kutatásban résztvevők ez idáig mennyi időt dolgoztak a vendéglátásban, akkor láthatjuk, hogy azoknak a dolgozóknak az aránya, akik kevesebb mint 10 évet dolgoztak az ágazatban majdnem, hogy eléri az 50%-ot. Ezenfelül kiemelendő még a 10 és 20 évnél többet dolgozók aránya is, melyek hasonlóan 20 % közelítenek. A pontos arányokat az 7. ábra szemlélteti.

7. ábra: A válaszadók vendéglátásban eltöltött idő szerinti eloszlása



Forrás: Saját szerkesztés

IV. Kvalitatív eredmények

Az elsődleges kutatási célom a vendéglátás területén a munkaerő megtartásának kompenzációs rendszerre gyakorolt hatására irányult. Azonban a szakirodalomra és a kvantitatív, valamint a kvalitatív kutatási eredmények alapján felismertem, hogy egy rendszerszintű problémáról van szó, melynek egyszerűsített vizsgálata nem elfogadható. Ennek megfelelően rendszerszemléletű megközelítést alkalmaztam, amely nem csak a kompenzációs rendszer hiányosságait, hanem az ezzel összefüggő egyéb problémás tényezők feltárását is felöleli. Mindezek figyelembevételével az interjú szövegek kódolása során 2 fő-, és 9 altartalomkód körvonalazódott, melyek közül néhányat további témákra bontottam (6. táblázat).

6. táblázat: Az interjúk elemzése során körvonalazódott induktív tartalomkódok

Fő kód	Altartalomkódok	
1. Általános menedzsment gyakorlat	1.1. Vezetés és menedzsment	
	1.2. Elismerés	
	1.3. A munkavállalói visszajelzés támogatása	
	1.4. A szemlélet és a vezetési megközelítés megváltoztatásának ösztönzése	
	1.5. A szabályozási keretek átfogó értékelésének szükségessége	
	1.6. A versengéstől az együttműködés felé való elmozdulás	
2. Emberi erőforrás menedzsment	2.1. Toborzás, kiválasztás	Kihívások a szakképzett munkaerő toborzása és megtartása terén
		A fiatalabb munkavállalókba való befektetés és megtartás fontossága
	2.2. Munkakörmenedzsment	Egyértelmű munkaköri leírások
		A munkaterhelés kezelése
	2.3. Kompenzációs rendszer	Nettó jövedelem jelentősége
		Munkavállalói juttatások szerepe
		Biztonság
		Fejlődési lehetőségek és kibontakozás
		Képzés, fejlesztés és csapatépítés
		A szociális feltételek és a közösségépítés jelentősége
		A bérek szerkezetének újragondolása

Forrás: Saját szerkesztés

Az előbb bemutatott tartalomkódok több interjúban is szerepeltek, és interjúalanyonként kerültek összesítésre. Ezt követően megjelöltem, hogy az egyes interjúalanyok mely konkrét

tartalomkódokkal foglalkoztak, említették és járultak hozzá az egyes induktív kódok kialakításához. Ezen eljárás összefoglalása az *VI. mellékletben* lévő táblázatban található.

IV.1. Általános menedzsment gyakorlat

IV.1.1. Vezetés és menedzsment

"Nagyon összetett az, hogy mivel tudunk motiválni embereket, tehát nagyon sok tényező az, hogy hogy tudsz jó vezető, jó menedzsment lenni ahhoz, hogy emberek megmaradjanak, emberek jól érezzék magukat és tényleg az, hogy egy megfelelő és normális helyet tudj biztosítani nemcsak nekik, hanem a vendégeknek is, mert a vendégek minden kihat Tehát egyrészt nagyon magasak olykor a bérfeszültség, a bérkövetés. Ráadásul olyan szinten elszabadultak a bérek [Covid után], hogy nekünk is azért, hogy a 80%-ot is megtartsuk egy drasztikus béremelést kellett a meglévő embereknél is, mert tudtuk, hogyha ezt nem tartjuk meg - hiába van a lojalitás - előbb utóbb őket is elviszik" (Kata)

"Nekem az a véleményem, hogy aki egy kicsit is jártas a munkaerő piacon, kettő valóban ott akarja tartani a munkaerőt, három képzett HR területen, látja a gazdasági mozgató rugókat és folyamatokat, az egyértelmű, hogy át fogja gondolni" (Judit)

Ahogy a két idézetből is olvasható, a hatékony vezetés és az emberi erőforrás menedzsment kulcsfontosságú szereplők a dolgozói elégedettség előmozdításában. Azok a munkáltatók, akik mélyen ismerik a piaci és gazdasági folyamatokat, valamint a képzettek emberi erőforrás menedzsment területen, és akik elkötelezettek a munkaerő megtartása iránt hisznek a megfelelő kompenzációs elemekbe való befektetésben. Emellett az ilyen munkáltatók felismerik az átláthatóság és a nyílt kommunikáció kultúrájának megteremtésének fontosságát, és megértik, hogy a méltányos kompenzáció és egyéb juttatások nyújtása olyan pozitív munkahelyet teremt, mely elősegíti a munkavállalók lojalitásának érzését.

„Szerintem nagyon fontos egy jó munkáltatói és munkavállalói közötti viszony, és hogyha nem jó akkor legyenek olyan kihelyezett emberek, akik ezt a szoros kapcsolatottartásokat megteremtik.” (Roland)

A munkáltatók és munkavállalók közötti jó kapcsolat elengedhetetlen a sikeres és hatékony együttműködéshez, mint ahogy azt Roland is említi. Nemmellesleg a hierarchikus struktúrák megnehezíthetik az őszinte visszajelzéseket, ezért fontos olyan vezető-munkavállaló kapcsolatot ápolni, amely ösztönzi az őszinte kommunikációt.

Az alkalmazottak meghallgatása és a személyes és szakmai kérdésekben való támogatás szintén kulcsfontosságú a képzett és elégedett munkaerő fenntartásához.

"A vendéglátásban a bérfeszültség a napi szintű téma, és ezzel meg az ilyenfajta problémákkal foglalkozni kellene, és ezt nem egy tulajdonosi feladatnak gondolom, hanem szerintem erre egy külön ember kell." (Roland)

Az idézet is arra utal, hogy a bérfeszültségek mindennaposok a vendéglátóiparban, és fontos, hogy legyen olyan egység vagy részleg, amely olyan módon alakítja a szervezeti kommunikációt a munkavállalókkal, amely megelőzi a konfliktusokat.

„Aztán tökre fontos, hogy amikor bekerül az ember hozzánk, akkor figyeljünk rá nálunk van például mentorprogram, akik segítenek, ha bármi kérdésed van, aztán tök sokat segítenek az integrációban is. Például amikor első-két nap bejönnek akkor bemutatjuk őket az ott dolgozóknak és nem neki kell egyedül végig mennie a gárdán.” (Tímea)

"Figyelünk a munkavállalókra, szerintem, ami nagyon fontos nekik az a támogató vezetés, hogy érezzék, hogy a saját vezetőjük ott van minden helyzetben, hogyha van bármi személyes problémájuk. " „Bevezettünk egy departmental programot, hogy az újakkal legyen valaki, aki foglalkozik, van buddy rendszerünk, az új mellé egy buddy-t osztunk be.” (Zsófi)

A vezetők döntő szerepet játszanak a munkavállalók elégedettségében, és különösen fontos, hogy a megfelelő személy töltse be ezt a szerepet, mivel ez közvetett hatással van a fluktuációra, melyet az idézetek is alátámasztanak.

A mentorprogramok kialakítása különösen hasznosak bizonyul az iparágba újonnan belépők számára, mivel útmutatást nyújthat a szervezetben való eligazodáshoz és a munkahelyi kultúrába való beilleszkedéshez.

IV.1.2. Elismerés

"Nyilván meg kéne kérdezni, először is eldönteni, hogy mennyit költenek rá, mi az a keretösszeg, És akkor lehetne választani. Fölmérni, hogy mire van a legnagyobb igény arra, hogy sportoljanak vagy inkább arra hogy egészségügyi támogatás legyen, vagy mégis szép kártyát adjon, az adott vendéglátóipari egységben kellene felmérést készíteni, meg eleve utánajárni hogy hányféle lehetőség van, hogy hányféle béren kívüli juttatást lehet adni, mert lefogadom hogy fogalmuk sincs hogy milyen elemek vannak. Körülbelül a szép kártyát ismerik, amelyet saját maguk lehúznak -amiben a svéd csavar az egészben, hogy a vendéglátóhelyeken húzzák le ezeket a kártyákat és eszébe sem jut, hogy arra hogyan kerül a pénz. Merthogy arra úgy kerül

a pénz, hogy valahol tesznek rá, ő meg nem ad semmit a saját munkavállalójának, de közben teljes természetességgel húzzák le ezt a szép kártyát. " (Kata)

„Érdekes módon a gyárakban van éjszakai pótlék, ott alapból van egy éjszakai pótlék. Itt meg egyszerűen beosztják az embert, hogy te éjszakai vagy te meg nappalos, nincs nagyon különbség a fizetésekben ilyen téren, hogy most ki mikor dolgozik. Ha most éppen a szakmában szeretnél dolgozni, akkor tudjad, hogy vendéglátós vagy. De az, hogy más szórakozik, miközben dolgozol, azt meg kellene becsülni. ... Azért nem ad senki [egyéb kompenzációs elemeket], mert a másik sem ad, és akkor mindenki úgy gondolja, hogyha az egyik nem ad, akkor nekem sem kell adni. De nem csak a kompenzáció, hanem a HR szemszögből való odafigyelés a dolgozókra nagyon fontos lenne a vendéglátásban, szállodáknál még jobban jelen van, de aztán onnan lejjebb már csak elit kategóriás éttermeknél lehetnek ilyen kompenzációk. Holott, ha ezt valaki elkezdi és úgy építenének csapatot, ahogy már egy multi, vagy bármilyen közép vállalat gondolkodik, mert muszáj így gondolkoznia, akkor egészen más lenne a vendéglátóiparban a fluktuáció." (Judit)

A fentebb írt idézetek igazolják miszerint ahhoz, hogy a munkavállalói juttatásokra szánt forrásokat hatékonyan lehessen elosztani, először is fel kell mérni az erre a célra rendelkezésre álló költségvetést. A költségvetés megállapítása után hasznos lenne felmérést végezni a munkavállalók körében, hogy meghatározzák a leginkább igényelt juttatási típusokat, például a sportprogramokat, az egészségügyi támogatást vagy a különböző egyéb juttatásokat. Fontos továbbá meghatározni a munkavállalók számára nyújtható béren kívüli juttatások terén rendelkezésre álló lehetőségek körét. Sok munkavállaló nem biztos, hogy tisztában van a juttatási csomagjukba foglalható különböző elemekkel, ezért fontos, hogy tájékoztassa őket a rendelkezésre álló lehetőségekről.

A vendéglátóiparban gyakran nincs különbség a különböző műszakokban dolgozó alkalmazottak kompenzációja között. Más iparágakkal ellentétben, ahol az éjszakai műszakpótlékok általános gyakorlatnak számítanak, a vendéglátóiparban ez nem mindig van így. Fontos azonban felismerni a pozitív munkakörnyezet megteremtésének értékét, ami magában foglalja a vendéglátásban dolgozókat érintő egyedi kihívások elismerését szolgáló kompenzáció és egyéb juttatások biztosítását.

Bizonyos esetekben a munkáltatók vonakodnak attól, hogy további juttatásokat kínáljanak, mert a versenytársaik sem teszik ezt. Fontos, lenne kilépni ebből a gondolkodásmódból, és felismerni a munkavállalóknak nyújtott átfogóbb kompenzációs csomagok előnyeit. A kompenzáción kívül a vendéglátás területén lényeges a munkavállalók aktív figyelembevétele emberi erőforrás menedzsment szempontból. A munkavállalók elégedettségét javító

intézkedések végrehajtásával, például átfogó juttatások nyújtásával a vendéglátóiparban működő vállalatok alacsonyabb fluktuációs arányt és termelékenyebb munkaerőt érhetnek el.

„... én is ilyen vagyok és én szerintem azzal lehet megtartani egy munkavállalót, hogyha tisztelettel bánnak vele és megbecsülik szóval, ha foglalkozol velük és főleg ebben a szakmában fontos. Mert tényleg az kell, hogy emberszámba vegyék az embert tehát hogy azért olyan embereket kell valóban ragaszkodni kell, aki jó, lelkes, elkötelezett meg még szakmailag is ott van, merthogy ilyenből tényleg nagyon kevés van. És mindenki ezt akarja és ilyen szempontból nagyon érzékenyek az emberek” (Tímea)

Az idézet is jelzi, hogy az elégedettség elérésének egyik legfontosabb tényezője, hogy a munkavállalók úgy érezzék, hogy a munkáltatójuk értékeli és megbecsüli őket. Fontos, hogy a munkavállalók értelmesnek és értékesnek érezzék a munkájukat, és hogy olyan kapcsolatot tudjanak kialakítani a szervezettel, amely túlmutat az általuk végzett feladatokon.

A munkáltató személyes és törődő hozzáállása nagyban hozzájárulhat ehhez a fajta értéktudathoz és megbecsüléshez. Ez különösen fontos hosszú távon, mivel azt mutatja a munkavállalónak, hogy a munkáltatónak érdeke fűződik a munkaerő hosszútávon való megtartásához.

Továbbá, ha a munkavállaló úgy érzi, hogy munkáját a munkáltató elismeri és értékeli, az a szervezet iránti lojalitás és elkötelezettség erősebb érzését eredményezheti. Lényegében a munkavállalók hozzájárulásának elismerése és megbecsülése jelentős hatással lehet egy szervezet sikerére, ezért minden munkáltató számára prioritást szükséges, hogy élvezzen.

„Nincsenek értékelve annyi az emberek és elismerve, mint amennyit dolgozniuk kell” (Emma)

„Az üzletvezetőnek, a tulajdonosoknak sokkal nagyobb figyelmet kell fordítani az alkalmazottakra. Ez az egész egy jól működő kis fogaskerék, a mosogató lányra azért van nekem szükségem, hogy elmossa nekem a tálkáimat, a pizzás tányért, hogy aztán tisztán tudjam a vendégeket kiszolgálni. S ezek nincsenek meg... a munkáltatónak jobban kéne becsülnie és értékelnie a munkavállalókat” (Sebestyén)

A fentebb leírt idézetek is igazolják, hogy gyakori probléma a munkavállalók alulértékelésének vagy nem elégséges megbecsülésének kérdése, amelyet nem lehet figyelmen kívül hagyni. Az alkalmazottakkal szembeni ilyen hozzáállás számos olyan problémához vezethet, amelyek hatással lehetnek a szervezet általános teljesítményére. A munkavállalók például úgy érezhetik, hogy nem fontosak és nem értékelik őket, ami a munkamoráljuk és a feladataik hatékony elvégzésére irányuló motivációjuk csökkenéséhez vezethet.

A minőségi termék és szolgáltatás biztosítása érdekében elengedhetetlen, hogy mind a munkavállalók, mind a munkáltatók elismerjék egymás munkájának hozzájárulását a szervezethez és a vállalat életében betöltött kritikus szerepüket. Az erre irányuló apró tevékenységek és kezdeményezések pozitív hatással bírnak a munkavállalói elégedettségre, és ezáltal a munkaerőmegtartásra.

VI.1.3. A munkavállalói visszajelzés támogatása

Nekünk van egy elégedettség felmérésünk évente, dolgozói elégedettség felmérés, amikből utána ilyen riportot tudok lekérni Ez egy elég részletes mérés és ebben benne van minden, a vezetőkkal kapcsolatos viszonyuk, az eszköz ellátottsága kapcsolatos dilemmájuk, munkaidő beosztással kapcsolatos elégedettségük, munkakörnyezettel kapcsolatos elégedettség, a flexibilitás. Ez egy kiindulási alapnak nagyon jó ez a riport és ezen szoktunk egész évben dolgozni. Ezenkívül havonta van velük kommunikációs meetingek, ahol a HR is részt vesz és ott egyrészt azért vagyunk ott, hogyha van bármi probléma vagy feltevés, kérdés, csapaton belüli viszály, bármi olyan dolog, ami a HR bevonását igényelné, illetve hát open-door policy és bármikor be tudnak jönni” (Zsófi)

„Havonta lenne szükséges meeting-eket tartani meg visszajelzést kérni a munkavállalóktól, illetve felmérni azoknak az igényeit. Ezt lehetne havonta vagy kéthavonta is csinálni, de helyette lehet kérdőív is, a fő lényeg, hogy ez mindenképpen megoldásra szorul, mivel a munkáltatók nincsenek is nagyon tisztában, hogy milyen munkavállalói igények lennének, és ezt fontos lenne amúgy éreztetni a dolgozókkal is, hogy a munkaadók azok figyelnek rájuk. Csakhogy az a baj, hogy a vezetőség eléggé a saját elképzelései alapján vezeti a céget és nem nagyon enged beleszólást.” (Emma)

Az idézetek arra utalnak, hogy függetlenül a vendéglátóipari egység méretétől a visszajelzés adás és fogadás egyik alapköve a munkavállalói elégedettségnek a vállalaton belüli lojalitás kiépítése érdekében. A folyamatos munkavállalói elégedettség nyomon követésével hasznos lehet éves és havi felméréseket végezni, és a szervezet méretétől függően részletes jelentéseket készíteni. A felmérés készítése konkrét igények és kívánt juttatások azonosításának érdekében is szükség van. Az elégedettség felmérésben olyan kérdésekre lehet például rákérdezni, mint az eszközellátottság, vezetés, munkarend és munkakörnyezet. Ezen túlmenően a folyamatosság fenntartása érdekében fontos lenne, hogy rendszeres megbeszéléseket tartsanak, ahol – az emberi erőforrás menedzsment feladatokat ellátó is jelen van, illetve kihangsúlyozandó az *open-door policy*, hogy a munkavállalók úgy érezzék, bármikor felvethetik esetleges problémájukat.

„Vendéglátóipari egységnek függően kellene kialakítani ezeket a kompenzációs elemeket és rendszereket, mivel egy bár ami reggel 5:00 van nyitva az teljesen máshogy működik, mint ami nyitva van reggel is meg délben is meg este is ... Ezentúl fontos lenne a munkaadóknak utánanézni, hogy egyáltalán milyen típusú ilyen egyéb kompenzációs elemek és juttatások vannak, mert állítom, hogy fogalmuk sincsen, tisztelet a kivételnek”” (Judit)

Judit elmondása alapján fontos megvizsgálni a munkáltatóknak is, hogy a piacon milyen elérhető kompenzációs elemek és juttatások vannak jelen, mert nem mindig tiszta a lehetőségek tárháza. Ezen kompenzációs igények megfelelő kielégítése érdekében a vendéglátóipari egységeknek személyre szabott kompenzációs rendszert szükséges kialakítani.

„Van pár havonta szervezeti meeting, ott elmondjuk, hogy mi a gondunk, és később azt megmagyarázza nekünk, hogy az miért jó...és hogy a tulajdonosok ne higgyék, hogy itt nekünk hawaii sunshin van, merthogy nálunk a tulajdonosok nem nagyon látnak be a mindennapjainkba és ez sok helyen van így. S fontos lenne, hogy ezt lássák mert akkor jobban tudnák ezt az egészet kompenzálni, ja, hogy igen mert hogy ennyi mindent csinálsz” (Krisztián)

„Az emberközpontú gondolkodásmód az alapja az egésznek és azt gondolom, hogy ez nagyon-nagyon elveszi a lényegét, másodsorban mind a két félnek kell figyelnie arra, hogy megfeleljenek egymás elvárásainak. Hogy legyen kivéve a tisztelet egymás felé, hogy legyen az alkalmazottból egy alázat, ami tökre fontos és sokszor nincs meg. Mert akkor ezek után sokkal könnyebb a közös koprodukció.” „A munkáltatónak kell olyan körülményeket biztosítani, hogy annak az alkalmazottnak legyen kedve, legyen ambíciója az ilyesmikre” (Roland)

Az értekezletek során a munkavállalók véleményét gyakran nem veszik figyelembe, mint pusztán formalitást. Egyértelműen szükség van az átszervezésre, amely a legjobban igazodik az adott vendéglátóipari létesítményhez és ahhoz igazodik, melyet az idézetek is alátámasztanak. A munkáltatók nem vesznek részt szorosan az alkalmazottak munkájában, és gyakran nincsenek tisztában a felmerülő problémákkal. Alapvető fontosságú egymás munkájának megértése, hogy valóban értékelni lehessen a munkavállaló erőfeszítéseit, ami lehetővé teszi a munkáltató számára a szükséges kompenzáció biztosítását. A munkavállaló-központú gondolkodásmód elengedhetetlen, ami a vendéglátóiparban nem feltétlenül van jelen. Ez azt jelenti, hogy a munkáltató és a munkavállaló között kölcsönös tiszteletnek kell fennállnia, és a munkavállalónak alázatot kell tanúsítania. Ha kölcsönös az összhang és az érdek, akkor csupán adminisztráció kérdése, hogy az egyik fél jobban megértse a másik igényeit és vágyait. A munkáltató felelőssége, hogy ezeket a változásokat kezdeményezze azáltal, hogy biztosítja a

szükséges feltételeket ahhoz, hogy motiválja és ambícióra ösztönözze a munkavállalóit, pozitív kapcsolatot teremtve a vezetéssel.

VI.1.4. A szemlélet és a vezetési megközelítés megváltoztatásának ösztönzése

"... az alap persze a fizetés, és az összes egyéb kompenzációs elem ... az kellene, hogy működjön ... mivel addig amíg a vendéglátóipari egységek leháritják magukról ezt a típusú gondolkozást, mert kiszámolja, hogy az mennyibe kerül egy emberre havonta ... de azt gondolom, hogy egy jól működő vendéglátóipari egység standardul tartsa a jó dolgozókat, igenis szükség van az ilyen kompenzációs juttatásokra" "azok a munkahelyek, ahol jó légkör van és meg vagyok fizetve, eszem ágában sincs nagyon tovább állni és vendéglátóiparban ez a gondolkozás mód nincsen meg ... Rossz a gondolkodásmód, rossz a beidegződés és több családi vállalkozás van a vendéglátóiparban, és ezek a családi vállalkozások nem haladnak a korral, itt is a képzettség hiánya a tudás hiánya adja azt hogy, szerintem nem tudják ezek a vendéglátóipari egységek hogy mit kellene csinálni, hogy megtartsák a munkaerőt. A vendéglátóipari egységeknél a vezetők nem képzettek, mert belevág valaki, hogy jaj de jó nyitok egy kávézót, mert az olyan jól hangzik, nyitok egy éttermet mert tudok egy kicsit főzni, és utána fel fejlődik az egész, de nem tudja, hogy mit kell adni." (Judit)

"Rengeteg családi vállalkozás van és ezek a vállalkozások nem tudnak megújulni és nem korszerűsitenek nem látják azoknak az előnyeit, és fiatalítani kéne egyszerűen a gárdának, ami viszont egy ördögi kör mert a vezetőség pedig egy idősebb generáció, akik nem is engednek nagyon beleszólni, vagy egyáltalán visszajelzést kapni..." (Emma)

A vendéglátóiparban nem gyakori, hogy a munkavállalók a nem megfelelő javadalmazás és a kedvezőtlen munkakörülmények ellenére is maradnak aktuális munkáltatójuknál. Ahogy az idézetekben is bemutatásra kerül a multinacionális és nemzetközi vállalatokkal ellentétben, amelyek a humán erőforrás-menedzsmentnek prioritást adnak, a kisebb vendéglátóipari vállalkozások gyakran nem veszik kellőképpen figyelembe ezen kritikus tényezőket.

Ezen a szemléletmódon és a EEM elhanyagolásának szokásán változtatni volna szükséges. Az ágazatban a családi vállalkozások számára normává vált, hogy ellenállnak a modernizációnak, és figyelmen kívül hagyják annak előnyeit, ezzel akadályozva az innovációt. Ezenfelül hosszú távon az alkalmazottak megfelelő kompenzációja a szervezet összköltségeinek csökkenését eredményezheti, miközben fenntartja a minőségi színvonalat.

„Mindig más volt a vendéglátóipar mint más szektorok, de azért vannak dolgok, amit a vendéglátóiparnak igenis át kéne venni más szektortól, és nem azt hangoztatni állandóan, hogy

ez más, ez más ... A plusz nyitva-tartásokat plusz bérezéssel kellene kompenzálni, mert ez külföldön már teljesen normálisan működik, és az, hogy valaki húsvétkor dolgozik az nem megszokott. Ehhez persze szemléletváltásra van szükség” (Zalán)

Így az ágazat számára elengedhetetlen volna, hogy más szakmák kompenzációs elemeinek elsajátítására és bevezetésére törekedjen, ahelyett, hogy alapvető másságát hangsúlyozná. A vendéglátóiparban gyakran az a mentalitás uralkodik, hogy a munkavállalóknak el kell fogadniuk a hosszú munkaidőt és a magánéletük feláldozását. Ráadásul a munkavállalóknak kevés beleszólásuk van a döntéshozatalba, és az iparágban hiányzik a vezetői és alkalmazottai közötti visszajelzés és kommunikációs kultúra. A vezetés hajlamos arra, hogy saját céljait és elképzeléseit előnyben részesítse az alkalmazottak hozzájárulásával szemben.

"Példát kéne venni a régiekről, a régi nemesekről, amikor családtagként tekintettek a munkavállalókra ..." (Sebestyén)

„Fontos a cafeterias juttatás. Illik általában a családját is bevonni ebbe a körbe, hogy akkor ők is ott akarnak maradni. Tehát ha egy család odavan vonzva, egy feleség egy gyerek akkor általában egy férj és egy feleség azt fogja nézni, hogy a családjának az mennyire jó. Ez amúgy jellemzően, ha megnézed, akkor a Kádár korszakban volt így - s mondom ezt minden politizálás nélkül - és nem véletlenül dolgoztak családok egy helyen 30-40 évig, mert oda voltak kötve hosszútávon. És ezek a cégek abszolút nyereségesek voltak hosszútávon, úgyhogy én teljesen működőképesnek gondolom ezt a rendszert ... Egy munkáltató nem akar a minimumnál is többet tartani, mert hogy azt akarja éreztetni a munkavállalóval, hogy igen és küzdjön meg a pénzért és hogy ez teljesítmény növekedést generál, ami szerintem többségében nem szokott működni, mert ezekből szoktak lenni a felmondások” (Roland)

Az idézetek arra utalnak, hogy a vendéglátóiparban fontos, hogy a múltbeli rendszerekből is merítsenek ihletet, ahol az alkalmazottakat még családtagként kezelték. Az apró emberi gesztusok hiánya az iparágban mind a személyes, mind a szakmai kapcsolatok szempontjából kifogásolható.

Az olyan kompenzációk és juttatások biztosítása, mint a cafeteria, lényeges tényező a munkavállalók és családjaik általános jólétének javításában. A munkavállalók számára biztosított, a családtagokra is kiterjedő juttatások révén a vállalatok elősegíthetik a stabilabb és elégedettebb munkaerő kialakulását. Ezen a területen nagy lehetőségek rejlenek, és ez lehetőséget teremthet a fejlődésre.

Ugyanakkor a vendéglátóiparban a munkáltatók vonakodnak attól, hogy a minimális küszöbértéket meghaladó kompenzációt kínáljanak. Ez a tendencia abból a felfogásból eredhet, hogy más iparági szereplők sem hajlandók a minimális kompenzációnál többet nyújtani.

A jelenlegi körülmények javításához elengedhetetlen a jelenleg meghatározó gondolkodásmód megváltoztatása. Ezt hatékony emberi erőforrás menedzsment gyakorlatok bevezetésével, az innováció ösztönzésével, valamint a nyílt kommunikáció és a visszajelzés kultúrájának előmozdításával lehetne elérni a vendéglátóiparban.

VI.1.5. A szabályozási keretek átfogó értékelésének szükségessége

Nagyon nehéz egy vendéglátóipari szervezetet teljesen legálisan és szabályszerűen működtetni, és még nagyobb kihívás biztosítani, hogy mind a munkáltató, mind a munkavállaló jól járjon. Az adózással és a költségekkel kapcsolatos bürokrácia akadályozza a munkáltatók arra irányuló erőfeszítéseit, hogy megfeleljenek a jogszabályoknak.

„Hogyha te betartasz minden szabályt adózol, fehér vagy, nem látom, hogy ezt, hogy lehet normálisan csinálni, hogy ez megéri a tulajdonosi körnek is és még mindenki boldog is legyen. Olyan szintű a bürokrácia, szerintem durva adózás, meg mindenféle költség és ami meder; amiben működnie kell a vendéglátásnak az ellehetetleníti, hogy ebben igazán nagyon lehessen mozdulni De azért közben ráférne a vendéglátásra egy rend is. Például hogyha Magyarországon eljön egy ellenőr, akkor az a pénz beszédéről szól, pedig a valódi ellenőrzésről és szabályok betartásáról. És ez nehezíti inkább az életét a szereplőknek mintsem segíti. Míg ez egy Németországban ... a rendszerbe úgy van beleépítve, hogy úgy ellenőrizzenek, hogy legyen valami konstruktív dolog, nem pedig arról szól, hogy a szivacsnak nem megfelelő vastag.” (Kelemen)

A vendéglátóiparban szükség van a gyakorlat és a szabályozási keret átfogó értékelésére. A jogszabályok jelenlegi végrehajtása gyakran nem a vendéglátóipari vállalkozások javát szolgálja, hanem inkább harmadik feleknek biztosít előnyöket. Az ágazat jelentős kihívást jelent az üzletfejlesztés számára, mivel a nagyobb vállalkozásoknak olyan többletkiadások merülhetnek fel, amelyek a költségvetés feketepiacra történő átirányításához vezethetnek. Miképp a fentebb leírt idézet is alátámasztja elengedhetetlen, hogy az adózást olyan módon szabályozzák, amely elősegíti a vendéglátóipari vállalkozások támogatását, mind a munkáltatókat, mind a munkavállalókat beleértve, annak biztosítása érdekében, hogy az etikus és legális munkavégzés valóban előnyös legyen.

„És ez egy ágazati probléma és a felső szál feladata lenne jobban figyelni erre a szakmára, különösen figyelembe véve, hogy a GDP-nek mekkora százalékát is teszi ki a turizmus, és hány ember dolgozik ebben a szakmában és ágazatban, és sokkal nagyobb figyelmet kellene fordítani arra, hogy miképpen is alakul a fizetésnek a kultúrája” (Emma)

Elengedhetetlen a vendéglátóipar követelményeinek értékelése és a megfelelő szabályozási keret kialakítása. Ez az iparágon belül átható kérdés, és az irányító hatóságok felelőssége, hogy nagyobb hangsúlyt fektessenek erre az ágazatra, figyelembe véve, hogy a turizmus a bruttó hazai termék (GDP) jelentős részét teszi ki, és számos személyt foglalkoztat. Jelentősen nagyobb figyelmet kellene fordítani az ágazaton belüli kompenzációs kultúrára.

VI.1.6. A versengéstől az együttműködés felé való elmozdulás

Az idegenforgalmi ágazatban a javadalmazás kérdésének megoldása érdekében egyesíteni és kielégíteni kell a munkavállalók igényeit. A szakszervezetek jellemzően a munkavállalók érdekeit védik, de a tisztességes munkáltatókat is be kell vonni. Megbeszélést kell folytatni az adókról és arról, hogy mire van szükség az ágazatban, és együttműködésre van szükség a különböző területeken. Jelenleg mindenki egyénileg és öncentrikusan cselekszik.

"Mindenképpen szövetségi szinten kellene mennie, és ezeknek a vendéglátóipari szövetségeknek fel kéne hívni a figyelmét és el kéne indítani egy ilyen típusú gondolkozást, mivel addig amíg a vendéglátóipari egységek lehárítják magukról ezt a típusú gondolkozást, mert kiszámolja, hogy az mennyibe kerül egy emberre havonta ... de azt gondolom, hogy egy jól működő vendéglátóipari egység standardul tartsa a jó dolgozókat, igenis szükség van az ilyen kompenzációs juttatásokra" „Nagyon fontos lenne okítani ezeket a vezetőket és a vendég tulajdonosokat és vendéglátóipari egységeket ebben a témában, és ezt valamilyen szervezetnek föl kéne hogy karolja fel hogy eljusson az információ, mert nem véletlenül tagjai az egyesületeknek és a szövetségeknek. Innen is indulhatna egy ilyen kezdeményezés, hogy a legközelebbi testükön nyitnak egy ilyen vitaforumot, mert biztos lennének olyanok, akik elkezdenék ennek a hatására.” (Judit)

A munkáltatók nincsenek képviselve az iparban, ezért szükség van arra, hogy szövetségi szinten kezdeményezzenek egy olyan törekvést, amely a munkáltatókat is bevonja. Több interjúalany elmondása szerint, többek között Judit idézetében is olvashatjuk, hogy fontos a vendéglátóipari vállalkozások képzése és oktatása, valamint egy közös szövetség támogatása. Ez a kezdeményezés lehet önkéntes, és magában foglalhatna olyan gondolatébresztő

rendezvényeket, amelyeken az ilyen típusú kezdeményezés iránti vágyat fel lehetne ébreszteni és növelni lehetne.

„Azzal, hogy egymás üzleti profiljából rángatják ki az embereket körülbelül 50 m egymástól lévő vendéglátóipari egységek mert gyere ide én többet adok egy 100 forinttal óránként, gyere ide itt kapsz egy süteményt majd a főétel mellé ahelyett, hogy egymás segítenék. És ez egy fennálló konkrét probléma és erre egy szakági ágazati megoldásra lenne szükség. Az összes vendéglátóipari tulajdonos benne lenne egy szakszervezetben, ahol a szakszervezet eldöntené, hogy annak a felszolgálnak milyen besorolási béreket kaphatna. És így mindenki tisztán látna a piacon. Biztos, hogy szervezetként működnek együtt, nem pedig ellenségként.” (Roland)

Az iparágban óriási feszültségek vannak a bérezéssel kapcsolatban, ami azt eredményezi, hogy a munkáltatók néhány ezer forintért elragadják egymástól a munkavállalókat, melyet az idézetben is olvashatunk. Versengés helyett együttműködésre van szükség, és magasabb szintű összefogásra, többek között a szakszervezetek bevonására vagy hasonló szervezet létrehozására. Ez magában foglalja a megfelelő bérek azonosítását és hozzárendelését az egyes munkakörökhöz. A piacon átfogó keretrendszert kell létrehozni, hogy a munkavállalók a szükséges készségek, felelősségek és feladatok alapján ismerjék meg az egyes pozíciókhoz alkalmazandó béreket.

V.2. Emberi erőforrás menedzsment

A munkavállalói elégedettségen keresztül a fluktuációt jelentősen befolyásolja a kompenzációs rendszerek kialakítása a vendéglátóiparban, melyre egyik legnagyobb hatása az emberi erőforrás menedzsmentnek van. Ezek a gyakorlatok változó gyakorisággal fordulnak elő a vendéglátóiparban, ami magas fluktuációs arányokat eredményez az ágazaton belül. Kvalitatív kutatásom eredményei alapján az ágazatban tevékenykedő vállalatoknak a következő alfejezetekben bemutatott emberi erőforrás menedzsment gyakorlatokra lenne fontos kiemelt figyelmet szentelniük, amennyiben mérsékelni kívánják az elvándorlást, melyeket a következő alfejezetekben mutatok be.

IV.2.1. Toborzás, kiválasztás

"akkor a szociális feltételek, nagyon fontos, hogy kik a kollegák, menedzsment és a tulajdonosnak a feladata, hogy egy olyan csapatot építsen fel, ahol mikrokörnyezet egészséges és jól működik, ez is egy kicsit már pszichológia Azért meg kell válogatni, hogy kit vesz fel az ember, hogy kompatibilis legyen az ember, tehát a kémia működjön, de azt már ki is szórják maguk közül egy csapat, mivel ők már csapatban dolgoznak" (Kata)

„A főnök nem nagyon törődik azzal, hogy a beosztottja milyen állapotban van mennyire munkaképes, mentálisan is” (Sándor)

Ahogy az idézetekben is megfogalmazásra kerül a munkaerőfelvétel során nem szabad figyelmen kívül hagyni a jelölt munkához való hozzáállását és a csapatba való illeszkedését, mivel az nagyban befolyásolja az egyén és ezzel együtt az adott csapat és szervezet teljesítőképességét. A személyiséggel kapcsolatos kérdésekkel a vezetőségnek szükséges foglalkoznia a munkaerőfelvétel és megtartásakor a pozitív munkahelyi légkör megteremtése és a szervezet számára értékes alkalmazottak megőrzése érdekében.

„... én mindig arra törekszem, hogy ellentétek legyenek, hogy személyi problémák legyenek. Tudod, amikor elkezdik fürni egymást, azt csírájában kell elfojtani. S általában menedzsment és tulajdonosi döntés, hogy azt akármennyire is a legjobb dolgozó mondjuk, de el kell küldenem, mert a légkört rontja, rombolja és mérgezi. És nekem nagyon fontos az, hogy lehet, hogy ő a legjobb, de a másik öt ember viszont sokkal többet ér az egynél, mert így működik a rendszer” (Zalán)

Ezek alapján lényeges, hogy egy jó csapatban dolgozzanak, ahol a tagok támogatják és motiválják egymást, mely alapján véve határozza meg a munkaerővételt. Továbbá a munkáltatóknak a toborzás során olyan tulajdonságokat kell előtérbe helyezniük, mint a mentális stabilitás, a megbízhatóság és a munkamorál, hogy egy stabil és elkötelezett csapatot tudjon kialakítani a munkahelyen.

IV.2.1.1. Kihívások a szakképzett munkaerő toborzása és megtartása terén

„Ami nagyon hiányzik az a szakma, tehát az tény és való, hogy a vendéglátásban nincsenek képzett emberek. Azok a képzett emberek, akik tényleg erős alapokkal rendelkeznek, azok már sajnos a mi korosztályunk leginkább, és azok meg már oldschool-ak.” (Kata)

Miképp az idézetben is olvashatjuk a vendéglátóiparban rendkívül nehéz hozzáértő szakembereket találni. A lojalitás ellenére az alkalmazottak végső soron távoznak, ha a javadalmazás nem felel meg az elvárásaiknak, mivel a pénz az elsődleges motivációjuk. A vendéglátóiparban jelenleg nincs elegendő képzett szakember, ami a munkaerőhiányt jelzi. A szakképzett, az iparágban erős alapokkal rendelkező személyek többnyire az idősebb generációhoz tartoznak, és régimódinak számítanak. A fiatalabbak bevonásával újjá kell éleszteni az iparág munkaerő-állományát. Az idősebb vezetők értéke, tapasztalatuk és készségeik nagymértékben, de fontos a fiatalabb generációk igényeinek kielégítése.

„Ebben a szakmában nincs meg az a képzettsége, aminek meg kellene, hogy legyen, tisztelet a kivételnek ... Rossz a gondolkodásmód, rossz a beidegződés és több családi vállalkozás van a vendéglátóiparban, és ezek a családi vállalkozások nem haladnak a korral, itt is a képzettség hiánya a tudás hiánya adja azt, hogy szerintem nem tudják ezek a vendéglátóipari egységek, hogy mit kellene csinálni, hogy megtartsák a munkaerőt. A vendéglátóipari egységeknél a vezetők nem képzettek, mert belevág valaki, hogy jaj de jó nyitok egy kávézót, mert az olyan jól hangzik, nyitok egy éttermet mert tudok egy kicsit főzni, és utána fel fejlődik az egész, de nem tudja, hogy mit kell adni.” (Judit)

Következésképpen a vendéglátóiparban sok olyan családi vállalkozás van, amely megfelelő képzés nélkül kezdi meg működését, ami azt eredményezi, hogy sok esetben nem tudják, hogyan tartsák meg alkalmazottaikat. Mindezt rendkívül fontos lenne a vezetőség fejlesztése és képzettségek hiányosságainak pótlása.

„Az alap probléma az, hogy a vendéglátásban 90 % nem agysebészek dolgoznak. Ez a konyhára is igaz a pályára is, ezért találni olyan embereket, akik tényleg az egyről a kettőre akarnak jutni az életben is és nem csak rövidtávon gondolkodnak, az szerintem nagyon kevés van. És nekem is van olyan munkatársam, aki mindig elégedetlen és soha semmi nem elég, és olyan szinten vannak irreális elvárásaik vannak és akárhányszor van bérrendezés az nem lesz elég és nem lesz jó” (Kelemen)

Ezenfelül az iparág hajlamos olyan személyekre támaszkodni, akiknek nincs formális képzésük vagy speciális készségeik, aki gyakran bizonytalan a saját igényeivel kapcsolatban. Következésképpen ez a helyzet hajlamos a munkavállalók elégedetlenségének állandósulására, függetlenül attól, hogy a munkáltató milyen mértékben nyújt ösztönzőket. Ráadásul gyakran olyan alkalmazottakkal kell dolgozniuk, akiknek irreális vagy irreleváns elvárásaik vannak.

„Nálunk az a baj, hogy olyan szintű a munkaerőhiány, hogy így nem veszünk fel embereket bizonyos pozíciókra, például rám van bízva a Facebook meg social media ami nem jó mert nekem nem ez lenne a feladatom, nem is értek hozzá, honnan is értenék nem ezt tanultam. Akkor nincsen HR, pedig tök nagy szükség lenne rá, hanem csak így ezeket a feladatokat rábízák emberekre anélkül, hogy ezt hivatalosan kommunikálva lenne, de ez már csak azért sem jó mert nincsenek normálisan le kommunikálva, hogy mik az elvárások, úgy meg elég nehéz megfelelni valaminek, amit nem is tudunk pontosan, hogy micsoda” (Tímea)

A munkaerő jelenlegi állapotát jellemzi, hogy bizonyos munkakörökhöz szükséges készségekkel rendelkező személyekből hiány van, és feltűnő a dedikált emberi erőforrás (HR)

osztály és a közösségi média koordinátor hiánya, annak ellenére, hogy ezekre a pozíciókra égető szükség volna. E helyzet megoldása érdekében kulcsfontosságú, hogy képzett szakembereket vonzzunk e szerepkörök betöltésére, mivel az irányítás felelősségét gyakran olyan személyekre hárítják, akik nem rendelkeznek megfelelő szakértelemmel ezeken a területeken, és nem biztos, hogy alkalmasak a feladatok ellátására. Ha ezt a kérdést nem kezelik, valószínű, hogy a munkavállalók negatívan fognak viszonyulni a feladataikhoz, mivel a többletfeladatokat nem tekintik sajátjuknak, és esetleg félreérthetik a velük szemben támasztott elvárásokat.

IV.2.1.2. A fiatalabb munkavállalókba való befektetés és megtartás fontossága

„Illetve hát a tanulókat is ide mondanám, hogy mi azért képezzük a jövő nemzedékét is. Vannak felszolgáló tanulóink, nem biztos, hogy ők pozitívan élik meg hogy vannak tanuló felszolgálóink, akikre szintén figyelni kell [nevetés]. Én örülök nekik, hogy vannak, mert stratégiai célt szolgál, viszont nekik kell velük foglalkozni.” „Sokkal több részmunkaidőre adnék lehetőséget, mert szerintem sok fiatal jönne el felszolgálni, akik nem felszolgáló végzettségűek, de igazából sokszor a mai világban nem is nagyon kell, hogy az legyen. De az, hogy egy reggeliztető meg tudjanak csinálni, vagy álarcot ahhoz nem feltétlen kell egy felszolgálói képesítés és szerintem hogyha jobban tudnánk alkalmazkodni a munkavállalók igényeihez, hogy például részmunkaidős tanulnak mellette, neki fixen 3-4 napot egyetemen kell lennie, csak a többi nap tud jönni, akkor szerintem tudnánk új tehetségeket bevonítani magunkhoz. S szoktunk felvenni, de sokszor elmennek mert a munkaidő nem mindig sikerül figyelni, és nekik a tanulás fontos.” Több sebből vérző téma, mert a dolgozóinknak is extra munkát jelent, hogy vannak tanulók, hogy őket fejleszteni kell. A hozzáállásukat a tanulóknak azért hagy kivétnevalót maga után, hogy nem jönnek sokszor, nem jönnek dolgozni, sokszor betegek nehéz velük számolni és mégis a dolgozóinknak munkát jelentenek... Úgy nem látszódik az az elhivatottság, ami ehhez szükséges, vendégekkel foglalkozni, mindig kedvesnek lenni, mindig mosolyogni, a hülyeségekre is mosolyogni, panaszt kezelni...” (Zsófi)

Az idézet kiemeli, hogy ágazatnak nagyobb hangsúlyt volna szükséges fordítani a fiatalabb munkavállalók vonzására, akik bár nem feltétlenül rendelkeznek speciális készségekkel, jelentős munkaterhelés átvállalásával fontos szerepet játszhatnak a csapatban, ezáltal tehermentesítve a teljes munkaidős és állandó alkalmazottakat. Az idősebb munkavállalók gyakran hatékonyabbak a munkában, és jobban megbecsülik a munkájukat, mint a fiatalabbak. Az életkoruk előrehaladtával azonban kevésbé irányíthatók, és jobban kedvelhetik a nyugodtabb és könnyebb munkarendet. Másrészt, bár a fiatalabb generáció számára számos lehetőség áll rendelkezésre, hiányzik belőlük a kitartás és az alkalmazkodóképesség.

Figyelemre méltó probléma a felszínességre és a túlzott önbizalomra való hajlamuk, ami hibákhoz vezet és akadályozza a tanulási folyamatot. Ezért az új alkalmazottak folyamatos képzése kritikus probléma, mivel gyakran különleges figyelmet és képzést igényel, ami a tapasztaltabb munkatársakat terheli.

A probléma hosszútávú ördögi kört eredményezhet, melyet az 8. ábra mutat be.

8. ábra: A munkaerőhiány és a túlterhelt idősebb munkavállalók ördögi körforgása



Forrás: Saját szerkesztés

A 8. ábra szcenáriója alapján annak ellenére, hogy a fiatalabb munkavállalókba való befektetés a munkaerőhiány kezelésének eszközeként potenciális előnyökkel járhat, az iparág-specifikus munkamorál és a szakmaiságuk hiánya magas fluktuációs arányokhoz vezethet. Ez állandósíthatja a munkaerőhiány körforgását, és további terheket róhat az idősebb munkavállalókra, mivel távozásuk eredménytelenné teszi az erőfeszítéseket. Ennek eredményeképpen ez tovább növelheti az idősebb munkavállalók terheit, akiknek nem csak a nagyobb munkaterheléssel kell megbirkózniuk, hanem a távozó fiatalabb munkavállalók segítségét is nélkülözniük kell.

Mindezért az ágazat számos részmunkaidős munkalehetőséget kínálhatna olyan fiatalok számára, akik egyidejűleg tanulmányi céljaikat is követik. A fiatalabb generáció érdeklődésének felkeltése az iparág iránt, valamint a munkakörüknek az érdeklődési körükhöz való igazítása rendkívül hasznos és hatékony megközelítést jelentene a szervezet számára egy stabil csapat kialakításához, mivel az ő szerepük jelenti a vállalat és ágazat jövőjét is.

„Amit már korábban is mondtam, hogy fiatalítani kéne a csapatot meg kéne újulnia a vezetőknek, mivel nagyon sokszor idősebb vezetőség van és generáció - ami egyrésztől persze

hasznos hiszen tapasztaltak meg szakképzettek - viszont nem tudják bevonítani a mai fiatalokat, mert már teljesen más igények vannak és ezt meg kellene érteni” (Emma)

Az idézet alapján elmondható, hogy a fiatal munkavállalók vonzása és megtartása érdekében fontos a vendéglátóipari vállalkozások vezetésének fiatalítása is. Sok vállalkozást az idősebb generációk vezetnek, akik tapasztaltak és képzettek, ám nehezen vonzzák a fiatal munkaerőt. Az új ötletek és nézőpontok beépítésével a vállalkozások vonzóvá tehetik a fiatalabb munkavállalókat, és dinamikusabb és vonzóbb munkakörnyezetet teremthetnek számukra.

IV.2.2. Munkakörmenedzsment

IV.2.2.1. Egyértelmű munkaköri leírások

„Azért a munkáért, amit mi megteszünk itt, tegnap például egész nap takarítottunk gyakorlatilag, nem a mi feladatunk lenne, de megcsináltuk, mert nem volt más lehetőségünk, de megcsináltuk. És gyakorlatilag kompenzációként kaptuk a végén egy felest. Amilyen munkát beleteszünk és ahányszor szívunk, mert emberhiány is van azért többet érdemelnénk” (Krisztián)

"Fontos lenne, hogy amikor valaki belép egy új szervezetbe akkor elmondják neki, hogy mik az elvárások mik a feladatai mert sokszor ezt a vezetőség nem tisztázza le és úgy elég nehéz teljesíteni az elvárásokat, hogy nem mondják el pontosan azokat." (Emma)

A vendéglátóipar számos olyan kihívással néz szembe az emberi erőforrás menedzsment terén, amelyek megoldást igényelnek, melyet a korábbi két idézet is alátámaszt. Az egyik kulcskérdés, hogy szükség lenne egy olyan rendszer kialakítására, amely a munkavállalók pozícióit és fizetési sávjait a vállalatnál töltött idő és a munkakörök alapján határozza meg. Emellett hatékony képzésre van szükség ahhoz, hogy az alkalmazottak meg tudjanak felelni a vezetőség elvárásainak és tisztában legyenek a munkaköri feladataikkal. A munkaköri leírásokat tisztázni kell a félreértések kiküszöbölése érdekében, és a munka-bér egyensúlyt össze kell hangolni, hogy az alkalmazottak megfelelő kompenzációt kapjanak munkájukért.

„Nálunk az a baj, hogy olyan szintű a munkaerőhiány, hogy így nem veszünk fel embereket bizonyos pozíciókra, például rám van bízva a Facebook meg social media ami nem jó mert nekem nem ez lenne a feladatom, nem is értek hozzá, honnan is értenék nem ezt tanultam. Akkor nincsen HR, pedig tök nagy szükség lenne rá, hanem csak így ezeket a feladatokat rábízják emberekre anélkül, hogy ezt hivatalosan kommunikálva lenne, de ez már csak azért sem jó mert

nincsenek normálisan le kommunikálva, hogy mik az elvárások, úgy meg elég nehéz megfelelni valaminek, amit nem is tudunk pontosan, hogy micsoda” (Tímea)

Mindezek értelmében a munkaköri leírásoknak egyértelműnek kell lenniük, hogy elkerülhetőek legyenek azok a helyzetek, amikor a munkavállalókat más szerepkörben foglalkoztatják, mint amire felvették őket. Például, ha egy szakácsot arra kérnek, hogy végezzen kertészeti feladatokat (előfordult).

Egy másik jelentős kihívás a vendéglátóiparban a HR szakemberek hiánya, ami megnehezíti a szakképzett munkaerő felvételét és megtartását. Sok feladatot olyan személyekre bízunk, akik nem rendelkeznek a szükséges készségekkel, ismeretekkel és tapasztalattal, ami munkahelyi elégedetlenséghez és zavartsághoz vezethet. Ezért a folyamatos működés és az alkalmazottak elégedettségének biztosítása érdekében elengedhetetlen, hogy szakképzett személyzetet alkalmazzanak az olyan feladatok kezelésére, mint például a közösségi média kezelése és a HR.

IV.2.2.2. A munkaterhelés kezelése

".. Olyan kollegákról beszélünk, akik naponta több kilométert mennek, mozognak, nagyon pörgős az életük, és nagyon felturbózódnak a nap végére." "Nagyon sok a normális, humánus hely és nagyon sok a rossz, gengszter hely- úgy tudom mondani- kizsigerelik őket, kevés pénzzel nagyon megdolgoztatják őket. tehát úgy játszanak, hogy sokat dolgozzál és akkor kapsz egy megfelelő fizetést, de nem az órabéredre. Tehát nagyon sok az úgy mondvá rossz játékos a vendéglátásba..." (Zalán)

„... vagy jobban tervezhető munkaidőért, ami azt jelenti, hogy ugye a vendéglátás eleve egy hektikus időbeosztásban zajló folyamat sokszor, merthogy a vendéget nem mindig tudják előre tervezni. Amikor az látszik, hogy jön a szezon, nyílnak a teraszok, hétvégére több ember kell, ez elég változó, hogy melyik vendéglátóipari egységnek, mikor van igénye több munkaerőre. Ezért is gondolom, hogy az emberek könnyen elmennek olyan helyre, ahol reggel 8-tól 5-ig dolgoznak és szabad a hétvégéjük, meghát nyilván a szombat vasárnapot a családtól elveszik" (Judit)

A vendéglátóipar számos kihívással néz szembe, többek között a munkaerő-állomány kibevezésével, ami miatt az alkalmazottak extrém hosszú munkaidőben dolgoznak. A munkáltatók a munkavállalók jövőjével játszanak, amikor tisztességtelenül jelentik be a ledolgozott órákat, ami demotiválhatja a munkavállalókat. A vendéglátóiparban a hosszú munkaidő fáradt, dekoncentrált és ideges alkalmazottakat von maga után, ami kihathat az vendégkiszolgálásra, ami az iparág kritikus szempontja. Emellett a munka mennyisége gyakran tervezhetetlen és megterhelő, melyet a fentebb leírt két idézet is igazol. A vendégek mennyisége nem egyenletesen oszlik el az év folyamán, ami kihívást jelent a munkaterhelés kezelésében.

"Az a baj, hogy rengeteg a munka és ehhez képest még kevés is az ember, főleg, hogy már nem szeretnék annyit dolgozni, ma is a fiatalok inkább 4-6 órát dolgoznának inkább, és ezekhez megfelelően kellene kialakítani a munkarendet is. Tehát én mindenképp 2 műszakban csinálnám a napot mert már nem lehet 12 órát elvárni a munkavállalóktól, mert nem fogják teljesíteni, és nem lesz ember, aki megcsinálja. ...Ezenkívül a szünet megadása és a pihenő-idő biztosítása" (Emma)

Az idézetben felvázoltak alapján a vendéglátóiparban több tényező is akadályozhatja a következetesen magas szintű szolgáltatás fenntartását. Az egyik ilyen kihívás az esti műszakokra szakképzett személyzet hiánya. Ez számos tényezőre vezethető vissza, többek között a nem hagyományos munkaidőben történő munkavégzés iránti érdektelenségre, a részmunkaidős munkavállalók korlátozott elérhetőségére és a megfelelő jelentkezők megtalálásának nehézségeire. Emellett az ágazatban tapasztalható létszáhiány súlyosbíthatja ezt a problémát, mivel az egyes alkalmazottakkal szemben nagyobb követelményeket támaszt, ami kiégéshez, a termelékenység csökkenéséhez és a szolgáltatás minőségének romlásához vezethet.

Továbbá a vendéglátóiparban gyakran nincsen lehetőség otthoni munkavégzésre vonatkozó követelmények, ami hátrányos helyzetbe hozza a munkavállalókat más szakmákban dolgozókkal szemben, amelyek nagyobb rugalmasságot tesznek lehetővé a munkaszervezésben. A rugalmasság hiánya jelentős akadályt jelenthet a munkavállalók számára. Ennek eredményeképpen sok munkavállalót elrettenhet, hogy a vendéglátásban dolgozzon, ami tovább súlyosbítja az ágazatot érintő munkaerő-utánpótlási kihívásokat.

E problémák megoldása érdekében szükség lehet a vendéglátóiparban a munkaidő és a munkafeltételek ártértelezésére, különös tekintettel a fiatalabb munkavállalók igényeire és preferenciáira. Ebben a demográfiai csoportban sokan a rövidebb munkaidőt vagy a rugalmasabb időbeosztást részesíthetik előnyben, és a munkaidő ennek megfelelő kiigazítása segíthet a fiatal munkaerő bevonásában és megtartásában.

„Az a baj, hogy szerintem az egyik legnagyobb probléma az a kiégés, az, hogy te reggeltől estig emberekkel foglalkozol és hogy közvetlenül találkozol a vendégekkel vagy közvetetten a konyhán keresztül ez, ha egy kicsit is van egy kis intelligencia vagy érzékenysége valakinek, akkor ezt nem lehet szerintem csak úgy hosszútávon bírni. És át kell menni egy ilyen kicsit robotba, mert állandóan nyelni kell, mert mindig kedvesnek kell lenni.” (Kelemen)

„Én azt gondolom, hogy jelen felállás szerint egy átlagos nyolcórás munkarendben a minimum fél órás étkezési szünetnek a kitartása, hogy az igenis fél óra legyen, nagyon fontos” (Roland)

A kiegészítés jelentős probléma az ágazatban az emberekkel való állandó interakciók miatt, ami pszichésen és mentálisan megterhelő lehet. A munkavállalóknak meg kell őrizniük a munka és a magánélet egészséges egyensúlyát, és az ágazatnak szüneteket és rugalmas munkaidőt lenne szükséges biztosítani a kiegészítés elkerülése érdekében, melynek igényét a fentebb bemutatott idézetek is bizonyítják. Végül soron az ágazatnak meg kell találnia a módját arra, miképp kompenzálja a munka hektikus és tervezhetetlen jellegét, hogy megtartsa a munkavállalókat, és erre alapozva magas minőséget nyújtson a vendégeknek.

IV.2.3. Kompenzációs rendszer

IV.2.3.1. Nettó jövedelem jelentősége

"Persze mindenkinél ott van a motiváció, hogyha dolgozik, azért megfelelő bért kapjon. Tehát mindenki a pénzből él. Nem tud senki elmenni a közértbe, hogy akkor hozom holnap vagy holnapután a pénzt. Mindenki fizetésből, bérből él és mindenki akkor érzi jól magát, hogy abból a pénzből meg is tud normálisan élni." (Kata)

„Nálunk azért tudom, hogy többször mozdulnak azért, mert nem elég az alapbér és sem és hát ebben szerintem még lehetne fejlődni” (Tímea)

A nyolc kérdőív alanyából 7 erőteljesen kitért arra, melyet a korábbi két idézet is alátámaszt, hogy a legalapvetőbb ösztönző a nettó javadalmazás, mely elegendő jövedelmet biztosít a megélhetéshez. Ez magában foglalja az alapbért és az egyéb kiegészítő kompenzációs elemeket is. Ugyanakkor a legtöbb helyen a bérek nem versenyképesek, ezenfelül a munka mennyisége nem párosul megfelelő kompenzációval. Mindazonáltal, hogy ez negatívan hat a szektorban dolgozókra, hátrányos helyzetbe is hozza a vendéglátó- és szállodaipart más szakmákhoz képest.

"...úgyhogy ez volt, hogy hiába adtunk is lehetőségeket, biztonságot, nyitottunk, megtartottuk őket, mindig tulajdonképpen az első foka a motivációnak, hogy a pénz" (Zalán)

„De hogyha az alapbér az megfelelő mennyiségű lenne, akkor a juttatás nem lenne ekkora kérdés” (Krisztián)

Ezek alapján megállapítható, hogy az ágazatban nem terjedtek el igazán egyéb juttatások és az alapbérek nem elég magasak ahhoz, hogy kompenzálják az egyéb ilyen jellegű hiányosságokat.

"A piszkos anyagiak nagyon fontosak... A másik pedig, hogy jövedelmező is legyen. S hogy ez hogyan áll össze az mindegy a vendéglátásban dolgozóknak, nekik az a lényeg, hogy nettó mennyi pénzt visznek haza." (Zsófi)

A hatékony javadalmazásmenedzsment a vendéglátóipar kritikus szempontja, a nyereségesség pedig elsődleges kérdés, melyet a Zsófi is igazolni tudott. Ennek eléréséhez alkalmazott konkrét mechanizmusok másodlagos jelentőségűek az iparág érdekelt felei számára, akik a pénzügyi teljesítmény végső mércéjeként a megtermelt nettó jövedelmet tartják elsődlegesnek.

IV.2.3.2. Munkavállalói juttatások szerepe

"Napi étkeztetés, tehát az, ha már itt van, és egy hosszú napja van, tehát itt van reggeltől késő délutánig, akkor már kapjon ebédet, kapjon kávé, tehát ezek nagyon fontos dolgok, ami neki a munkaköréhez hozzá tartozik" (Kata)

"Személyzeti étkezés, egyenruha benefit van ...Így például BKK bérletet biztosítunk, de ez nem kötelező juttatás ez például egy plusz. De van tizenharmadik havi bérfizetés is hogyha a célokat is elérünk. Munkaidő keretben dolgozunk, ami kiszámíthatóvá is teszi." „Egyébként magán egészségpénztárt is fizetünk, de azt csak menedzseri pozícióktól jár, nálunk azért 1-2 plusz benefit van hogyha feljebb lép az ember” (Zsófi)

A vendéglátóiparban a munkavállalók kompenzációs juttatásainak biztosítása a munkaerő vonzásának és megtartásának alapvető szempontja. Bár a kompenzációs juttatásoknak számos formája létezik, a személyzeti étkeztetés általában alapvető rendelkezésnek számít az ágazatban, melyet a legtöbb interjúalanyom is megemlített, akárcsak Kata és Zsófi.

Ezzel szemben a kompenzációs juttatások más formái, mint például az utazási juttatások és a munkaidő tiszteletben tartása gyakran kevésbé fontosnak számítanak a vendéglátóiparban. Bár az utazási juttatások nyújtása előnyös lehet a munkavállalók ingázással járó pénzügyi terheinek csökkentése szempontjából, ebben az ágazatban gyakran nem áll a kompenzációs csomagok középpontjában. Hasonlóképpen, bár a munkaidő tiszteletben tartása fontos a munka és a magánélet egyensúlyának és a munkavállalók jólétének előmozdítása szempontjából, ez nem mindig élvez prioritást egy olyan gyors tempójú és igényes iparágban, ahol a működési igények és az ügyfélszolgálati követelmények elsőbbséget élvezhetnek.

„Általában valamilyen vendéglátóhelyen az étkezést azt szokták biztosítani a dolgozóknak, ez ilyen elvárt kompenzációként van jelen... a másik akkor általában korlátlan italfogyasztás szokott lenni. Most ezen kívül ugye nem szoktak nagyon mást adni, holott igenis kellene ... a

vendéglátás az eleve egy hektikus időbeosztásban zajló folyamat, munkavállalás ... tehát az, hogy legyenek egyéb kompenzációs elemek az szinte alap lenne ebbe a szakmába mert máshol is van, itt meg még nincs is és ráadásul munkaidőben is sokkal hektikusan kell dolgozni vagy olyan időpontba amikor más munkahelyeken nem dolgoznak az emberek. Tehát nem elég, hogy a bér az sokszor kevesebb mint egy másik munkahelyen, de még nem is adunk hozzá kompenzációs juttatást ... én sokkal inkább azt gondolom, hogy sportolási lehetőséget, egészségügyi ellátást kellene adni, ami szerintem most már egyre fontosabb, azoknak a dolgozóknak adni kellene, akik már egy jó ideje a munkahelyen vannak ... lehetne ilyen szabályokat húzni, hogy mi az az időtartam, amit, ha valaki eltölt a munkahelyen akkor kap ilyen kompenzációs dolgokat a helyi étkezésein felül.” (Judit)

A fentebb leírt részletes idézet alapján elmondható, hogy a vendéglátóiparban fontos, hogy a vállalatok olyan kompenzációs juttatásokat kínáljanak, amelyek nemcsak az új munkaerőt vonzzák, hanem arra is ösztönzik a jelenlegi alkalmazottakat, hogy hosszú távon a szervezetnél maradjanak. E cél elérésének egyik megközelítése, hogy különböző juttatásokat kínálnak azoknak a munkavállalóknak, akik hosszabb ideje a vállalatnál dolgoznak, és stabil, jelentős szerepet játszanak, vagy kulcsfontosságú stratégiai szereplők a vállalat életében.

Ilyen juttatások lehetnek a családtámogatás, a sporttámogatás vagy az egészségbiztosítás, amelyek a munkavállalók és családtagjaik jólétének és életminőségének javítását egyaránt szolgálják. A családtámogatási juttatások közé tartozhat a rugalmas munkarend vagy a gyermekgondozási támogatás, míg a sporttámogatási juttatások közé tartozhat az edzőtermi tagság vagy a szabadidős létesítményekhez való hozzáférés. Az egészségbiztosítási juttatások az alapbiztosítástól az orvosi, fogorvosi és látási szükségleteket is lefedő átfogó biztosítási csomagokig terjedhetnek.

Ezeknek a juttatásoknak a biztosítása a hosszú távú alkalmazottak számára nem csak a személyzet jutalmazását és megtartását szolgálja, hanem a vendéglátóiparban való munkavégzéssel járó kihívások és nyomások némelyikének kezelésére is szolgál. Például a hosszú és rendszertelen munkaidő, valamint a munka fizikai és érzelmi igénybevételei megterhelhetik a munkavállalókat és családjukat. A családtámogatás, a sporttámogatás és az egészségbiztosítás elérhetősége segíthet enyhíteni e stresszek némelyikét, és elősegítheti a munkavállalók általános jólétét.

Ezzel szemben ezeknek a juttatásoknak és kompenzációs elemeknek a hiánya a munkavállalók elvándorlásához vezethet a szakmából vagy az országból. Ezért az ilyen juttatások biztosítása nem csak a munkavállalók megtartása, hanem a vendéglátóiparban működő szervezetek számára stratégiai üzleti szükségszerűség is.

„A napi étkeztetés szerintem alapvetőnek számít és függően attól, hogy mondjuk hol van a munkahelye és hol a lakóhelye jó lehet bejárasi támogatást is adni például, ha az ember esküvőn felszolgál akkor a hajnal ötkor nem olyan könnyű mondjuk hazajutni. De ez függ az adott cégtől is, meg a munkakörétől. Aztán ami sokszor szerintem probléma, hogy van egy bizonyos előírt dressz kód, és nem mindig biztosítják az adott munkaruhát, ami pedig költség szempontjából így a munkavállalót terheli, ami szerintem nem jó, hogy így van és nem kéne, hogy így legyen.”
(Emma)

A személyzeti étkezést Emma hasonlóan alapértelmezettnek tekinti az ágazatban, ezenfelül interjúrészte alátámasztja, hogy a vendéglátóiparban visszatérő probléma a speciális öltözködési szabályok előírása, amely nem mindig jár együtt a megfelelő munkaruházat biztosításával. Ez pénzügyi terhet jelenthet a munkavállalók számára, ami viszont negatívan befolyásolhatja az anyagi jólétüket és az általános munkahelyi elégedettségüket.

Fontos megjegyezni, hogy ez a kérdés túlmutat a munkaruházat biztosításán, és a munkavállalók által a feladataik ellátásához szükséges valamennyi felszerelésre vonatkozik. Az ilyen eszközök és felszerelések költségeinek viselése jelentős pénzügyi hatással lehet a munkavállalókra.

„Tehát alapvetően főleg úgy, hogy itt azért egy átlagos nap több mint 8 óra, egy személyzeti étkezés az alapvető elvárás. Szerintem, ami még tök jó lehet, az utazás támogatás, persze ez konkrét munka függő is. Az is például szerintem elég jó, hogy nálunk cégcsoporton belül van munkavállalói kedvezmény és most például csak 30 % kell kifizetnie a kajának, ami azért szerintem elég jó. Nálunk van munkaruha is, amit mindenki megveszi a saját méretében és utána kifizeti a cég.” (Tímea)

A vendéglátóiparban a munkáltatók által az alkalmazottjaiknak tett apró gesztusok és juttatások jelentős hatást gyakorolhatnak a munkaerőre, ahogy az idézet is megfogalmazásra kerül. Az egyik ilyen juttatás a csoporton belüli kedvezmények nyújtása, amely hosszú távon nagy értéket képviselhet a munkavállalók számára.

A csoporton belüli kedvezmények a munkáltató által a munkavállalóinak nyújtott kedvezményeket jelentik az ugyanazon cégcsoporton belüli más egységek által kínált szolgáltatások vagy termékek tekintetében. Ezek a kedvezmények kiterjedhetnek különböző ajánlatokra, például szállodai tartózkodásra, étkezésre, közlekedésre és szabadidős tevékenységekre. Bár apróságoknak tűnhetnek, ezek a kedvezmények jelentős hatással lehetnek a munkavállalók pénzügyi jólétére, és végső soron hozzájárulhatnak a munkahelyi elégedettséghez és az általános megtartási arányhoz. Összességében ezen kompenzációs

elemek és juttatások biztosítása segíthet a munkáltatóknak a vendéglátóiparban a tehetséges és jó munkavállalók megtartásában és vonzásában egyaránt.

IV.2.3.3. Biztonság

"...motiválni őket, hogy ez egy biztonságos hely. Itt mindig van megfelelő helyük és kaptak tulajdonképpen [Covid időben] munkaidő alatt munkavégzés nélkül bért...Ebből a szektorból a Covid első időszaka alatt nagyon sokan elvándoroltak a bizonytalanság miatt" (Kata)

"...és azt gondolom, hogy stabil munkahelynek kell lennie, tehát ne szezonális legyen, ne az legyen, hogy bezár a terasz és akkor szélnek eresztjük a gárda felét. Szerintem a stabilitás az egy nagyon fontos dolog." (Zsófi)

Mindezek alapján elmondhatjuk, hogy a vendéglátóiparban elengedhetetlen a stabil és biztos munkahely. Az állandó bér és jövedelem biztonságérzetet ad a munkavállalóknak. A stabil munkaerőhöz hozzájáruló egyik alapvető tényező az állandó bér és jövedelem biztosítása. Azok a munkavállalók, akik anyagilag bizonytalannak vagy alulértékeltnek érzik magukat, nagyobb valószínűséggel hagyják el munkahelyüket, hogy jobban fizető lehetőségeket keressenek. A vendéglátóiparban, ahol a munkahelyek bizonytalansága gyakran aggodalomra ad okot, a munkavállalók pénzügyi stabilitásának érzése jelentős hatással lehet a munkahelyi elégedettségükre. Ez magában foglalja a rendszeres fizetésemelések biztosítását, a bérek időben történő és pontos kifizetését, valamint a kompenzációval és juttatásokkal kapcsolatos átlátható kommunikációt.

Összefoglalva, a stabil és biztonságos munkahely alapvető fontosságú a vendéglátóiparban. Az alkalmazottak számára állandó bérek és jövedelem biztosítása kulcsfontosságú az anyagi biztonságuk és jólétiérzetük biztosításához, ami végső soron hozzájárul a munkahelyi elégedettségükhöz és a munkahely megtartásához. Azok a munkáltatók, akik kiemelten kezelik alkalmazotti munkatapasztalatának ezt az aspektusát, a munkaerő iránti elkötelezettségüket bizonyítják, ami elősegítheti a lojalitás érzését, ami végső soron a szervezet általános sikerét szolgálja.

IV.2.3.4. Fejlődési lehetőségek és kibontakozás

"...hogy legyen mindenkinek development plan-je, hogy ne csak itt legyenek 20 évig, hanem lássák is, hogy miért vannak ott 20 évig, ha ott vannak. Hogy így mutasson előre valamit, hogy gondolkodunk bennük és legyen továbblépési lehetőségük" (Zsófi)

„Aztán szerintem fontos hogyha a motivált vagy és ezt látják akkor lehessen előrelépni, mert nálunk például ez nincs meg csak így mondogatják. Nekem is volt, hogy ígérték, hogy majd lehetett műszakvezető aztán hát azóta is azt várom” (Krisztián)

A vendéglátóiparban a magas szintű munkavállalói elégedettség elérésének egyik kulcstényezője a tapasztalt szakemberek felhatalmazása és kibontakozása a munkájukban, lehetővé téve számukra, hogy a problémamegoldásban és a döntéshozatalban éljenek szakértelmükkel és kreativitásukkal, ahogy azt Krisztián és Zsófi is egyaránt említi. Ez nemcsak a munkahelyi elégedettség érzését növeli, hanem a motivációjukat és a munkájuk iránti elkötelezettségüket is. Ezen túlmenően, ha a munkavállalóknak valódi felhatalmazást és a munkájuk feletti felelősségvállalás érzését adjuk, az segíthet a szervezet iránti elkötelezettség kialakításában.

"Nagyon fontos lenne, hogy amennyiben képzett valaki, akkor szabad kezet kapjon a munkájában és megbízzon benne a vezetőség, és bizonyos feladatkörökben felhatalmazást kapjon, és szakmailag tudjon fejlődni. Ezen felül hogyha ki tud teljesedni bizonyos munkakörökben egy dolgozó akkor azt magáénak is fogja érezni, ami szerintem teljesítmény növelést is eredményez, tehát magának a cégnek is kifejezetten pozitívum lenne. Egy szóval, hogy hagyják érvényesülni a képzett embereket. De, amit még nagyon sokat számítana, hogy ha van egy valóban ügyes és láthatólag motivált dolgozó akkor azt hagyják kiteljesedni adjanak neki több felelősséget, és hát lássa, hogy van előre, mert sokszor az a baj, hogy ott van annak már egy ideje és még mindig ugyanazon a poszton játszanak és nem jutottak előrébb” (Emma)

A szervezet számára hasznosnak ítélt és növekedési potenciállal rendelkező hozzáértő munkavállalókat fejleszteni, motiválni lenne szükséges, és nagyobb felelősséget, előléptetési lehetőségeket lehetne számukra kínálni.

A vendéglátóiparban működő szervezetek számára a valóban hozzáértő alkalmazottak fejlesztése és megtartása elengedhetetlen a hosszú távú sikerhez. Ennek elérése érdekében fontos a hasznosnak ítélt és növekedési potenciállal rendelkező egyének azonosítása, s számukra fejlődési lehetőségek, nagyobb felelősségi kör kínálása annak érdekében, hogy segítsék őket potenciáljuk kibontakoztatásában. Előléptetési és szakmai lehetőségek, mint pénzben nem kifejezhető kompenzáció biztosításával növelhető a motiváció és a szervezete felé tanúsított elköteleződés is. Az ilyen alkalmazottak fejlesztésébe való befektetéssel a szervezetek nemcsak a képességeiket és a termelékenységüket növelhetik, hanem értékes és stratégiai kulcsfontosságú munkavállalókat őrizhetnek meg.

"Aztán tőkre fontos, hogy legyen szakmai előrelépés. Pont most lett műszakvezető egy tanulónk, ami tőkre inspiráló és motiváló. Aztán szerintem az is egy nagy előny, hogy nálunk cégcsoporton belül könnyen lehet mozogni és különböző munkakörökben is ki tudja próbálni magát az ember, ha esetleg nem jött be az adott típusú munka a cégnél" (Tímea)

A vendéglátóiparban a munkavállalói potenciál maximalizálása érdekében előnyös lehet, ha lehetőséget biztosítanak a szervezeten belüli könnyű mozgásra, és ha a munkavállalók kipróbálhatnak különböző és alkalmasabb munkaköröket, mely juttatást több interjúalany is említ, közöttük Tímea is. Azzal, hogy a munkavállalóknak lehetővé válik a különböző szerepkörök közötti mozgás, bővíthetik készségeiket és tudásbázisukat, ami végső soron a szervezet egészének javára válhat. A munkáltatók számára is fontos, hogy bízzanak a munkavállalók munkájában, és belső képzési lehetőségeket biztosítsanak, hogy segítsék a munkavállalókat képességeik fejlesztésében és a szakmájukban való előrehaladásban.

IV.2.3.5. Képzés, fejlesztés

„A képzés az elengedhetetlen lenne már csak azért is, hogy a vezetőségnek és meg annak az elvárásainak is megfeleljenek, mert nagyon nehéz úgy nyújtani egy szintet, hogy ha nem adnak megfelelő lehetőséget, hogy fejlődjenek, és ezen felül még önmaguk fejlődését sem fogják érezni, ami szerintem csökkenti az elégedettséget" (Zalán)

Az idézetben is tárgyalt, hogy személyre szabott, az adott munkakörnek megfelelő képzés fontosságát, mint a szakirodalmi elemzés alapján nem monetáris kompenzációt nem lehet eléggé hangsúlyozni, amely lehetővé teszi a munkavállalók számára, hogy a saját területükön fejlődjenek. Egy olyan tehetséggondozó program létrehozása, amely egy bizonyos szintig képzetlen alkalmazottak képzését is magában foglalja, jelentős előnyökkel járhat. Ha egy szervezet vagy vállalat erőforrásokat és energiát fektet a potenciált mutató fiatal munkavállalókba, az hosszú távon kifizetődő lehet. A fiatal munkavállalók orientálása azonban kihívást jelenthet az elkötelezettség és a gondolkodásmód hiánya miatt, és ebben az esetben felmerül a képzés szerepe. Nehéz elkötelezett és képzett munkavállalókat találni, ezért kulcsfontosságú a vezetők képzése is, hogy törődjenek a munkavállalókkal és biztosítsák a szakmai fejlődési lehetőségeket.

Rengetegszer szervezünk csapatépítőket, tréningeket, amelyek rájuk szabottak. Például egy tea tréning, hogyha van egy beszállító partnerünk, akkor ők szerveznek ide tréninget, ha kérünk, hogy mondjuk a tea filtereket bemutatják, milyen teázási szokások vannak, hogyan kell jó teát készíteni, ugyanez kávéban, alkoholban, ahol pincészeteket szoktunk bevonni, pince túrákat

szoktak tenni. ... A vezetőket pedig folyamatosan képezzük és rengeteg leadership tréninget tartunk, hogy hogyan tudnak a munkavállalókról gondoskodni ...Igazából én ebben a talent-plan-ban látom a hibát, ami nekünk nehézséget okoz, mert jó lenne saját magunknak kinevelni, hogy aki épp tanuló őket föl vesszük, itt marad egy pár éven keresztül, utána továbblép esetleg ..." (Zsófi)

Lényeges megmutatni a munkavállalóknak, hogy a vállalat és a vezetők hosszú távra terveznek velük, előrelépési lehetőségeket biztosítanak, és felhívják a figyelmüket ezekre a lehetőségekre, ahogy Zsófi is beszámol ezen tényezők fontosságáról. A fiatal munkavállalók jelenlegi generációjának más igényei vannak, például rugalmas és gyors tempójú munkakörnyezetre van szükségük, és elengedhetetlen, hogy felmérjék az igényeiket, mivel ők jelentik a szervezet jövőjét. Mentorprogramokra és képzésekre szükség van ezen igények kielégítéséhez.

„Szerintem az egy jól bevált példa hogyha az üzletvezető vagy tulajdonos figyel arra, hogy olyan képzést biztosít, például a sommeliert beíratja valami tanfolyamra. És ezt egy személyes gesztusként, ami hozzátartozik a te szakmai fejlődéshez, amivel érezteti az empátiáját is feléd, annak szerintem erős hatása lehet. A séfet például befizeted egy olyan körútra Burgenlandban, és elviszed néhány étterembe, ahol végig kóstolhatja és láthat világot és ki mozdulhat. Ezzel együtt maga asztalod az ő szakmaiságát, és terelgetett is az útjait és nem direktbe azt mondd, hogy nem tetszik az ételed, hanem egy másik oldalról láttatja” (Kelemen)

A képzés továbbá élvezhető kompenzációként is bemutatatható, amely elismeri és értékeli a munkavállaló munkáját, valamint konstruktív visszajelzést és fejlődési lehetőségeket kínál, ahogy példaként is említi Kelemen a fentebb leírt idézetben. A képzés elengedhetetlen ahhoz, hogy a munkavállalók a vezetési előírásoknak megfelelő, elvárt szintű szolgáltatást nyújthassanak. A megfelelő képzés segíti a munkavállalókat abban, hogy teljes mértékben kiaknázzák a bennük rejlő lehetőségeket, és elérjék a munkával való elégedettséget.

„Plusz dolgok például borkóstoló, jön egy új étlap akkor végig ehetjük az egészet. Adott esetben amikor vannak ilyen tematikus napjaink például borvacsora, akkor előtte nekünk is kellene külön tájékoztatást, hogy mit kell mondani megkóstoljuk, hogy mit is adunk pontosan, hogy legyen saját élményünk róla” (Krisztián)

Ajánlatos az adott munkakörhöz igazodó képzéseket szervezni, például borkóstolót tartani a pincéreknek, hogy megismerkedjenek az új menüsorral, ami csapatépítő tevékenységként is szolgálhat. Az idézet alapján elmondható, hogy a saját munkakörön belüli szakmai képzések tartása szintén rendkívül jó módja lehet a készségek fejlesztésének és az extra motivációnak, ha

a képzéseket magával ragadó élményként szervezik meg. A pozitív munkakörnyezet és a csapat kulcsfontosságú, és a munkáltatóknak figyelmet kell fordítaniuk erre a szempontra is.

IV.2.3.5.1. A szociális feltételek és a közösségépítés jelentősége

"... az is nagyon fontos, hogy megfelelő szociális körülményt biztosítsunk nekik. Ez azt jelenti, hogy normális helyen dolgozzanak, meglegyen a szociális terület a munkahelyen." „...meg hát a mikrokörnyezet, hogy jól érezzél magukat, tehát közösséget is ki kell nekik alakítani" "Úgyhogy, ha nem építed jól fel a csapatodat, s nem szelektált megfelelően az visszahat. abszolút. mindig tükrözi a helyet a személyzet, de a személyzet ahogy ad, ugyanúgy a vendégkörre is visszahat. " (Kata)

"Rengetegszer szervezünk csapatépítőket, tréningeket, amelyek rájuk szabottak ...Jó csapatban dolgozzanak, ahol a csapattagok segítik egymást. " (Zsófi)

Az előbb bemutatott idézetek alapján is látható, hogy a vendéglátóiparban a szociális körülmények és a közösségépítés döntő szerepet játszik a csapatmunka és a dolgozói lojalitás erősítésében. Ha a dolgozók úgy érzik, hogy kötődnek egymáshoz és a munkahelyükhöz, nagyobb valószínűséggel fektetnek be a munkájukba, és elköteleződnek a vállalat sikere mellett.

Ennek elérése érdekében a munkáltatóknak arra kell összpontosítaniuk, hogy elősegítsék az összetartozás érzését a munkavállalók körében, melyre megoldásul szolgálhat a gyakori csapatépítő foglalkozások szervezése. A csapatépítő tevékenységek sokféle formát ölthetnek, beleértve a szabadtéri tevékenységeket, fejlesztő játékokat, workshopokat vagy tréningeket.

A szociális körülmények és a közösségépítés alapvető fontosságú a hatékony csapatmunka, a munkavállalói lojalitás és a vendéglátóiparban való megtartás elősegítése szempontjából. A munkáltatóknak figyelmet kell fordítaniuk arra, hogy csapatépítő tevékenységekkel, világos kommunikációs csatornákkal kialakításával és szakmai fejlődési lehetőségek biztosításával elősegítsék az alkalmazottak közötti összetartozás érzését. Ezáltal olyan pozitív munkakörnyezetet teremthetnek, amely elősegíti a munkavállalók elkötelezettségét, elégedettségét és lojalitását.

"Nagyon fontos, hogy egy olyan környezetet alakítsunk ki, ahova a dolgozók szívesen járnak be, ne az legyen, hogy jaj nekik holnap dolgozni kell" (Zalán)

„Meg itt nagyon jó csapat van, ami nagyon motiváló, nagyon jól összeszoktunk és nagyon jól tudunk együtt dolgozni. Találkozó munkán kívül is, ha tudunk" (Krisztián)

A vendéglátóipar emberközpontú munkahely, ahol nagy hangsúlyt fektetnek a kiemelkedő ügyfélszolgálatra. Az ebben az iparágban dolgozók gyakran napi aktív kapcsolatban állnak egymással és a vendégekkel, ami olyan környezetet teremt, amely a melegség, a barátságosság és az otthonosság légkörét igényli, ahogy Krisztián és Zalán is kihangsúlyozza interjújában.

Egy ilyen környezetben az otthonos légkör megteremtése döntő szerepet játszhat az alkalmazottak moráljának javításában, a közösségi érzés előmozdításában és az általános vendégélmény fokozásában, melynek megteremtése számos előnnyel járhat az alkalmazottak számára, például javíthatja a munkával való elégedettségüket, csökkentheti a stresszt, és fokozhatja általános közérzetüket. Az otthonos légkör segíthet a közösségi érzés kialakulásában is a munkavállalók körében, elősegítve az összetartóbb és együttműködőbb munkahelyi kultúrát.

"Amit nagyon hiányolok a cégeknél, az a csapatépítés főleg, hogy ma már minden munkahelyen elkezdődtek a klikkesedések" (Sebestyén)

Ugye a vendéglátás az egy baromi nagy csapatjáték, és nagyon fontos, hogy egymás munkáját megértsük. Például mi amikor először idejöttünk akkor beálltunk pultosnak, meg hátra a konyhába, hogy átlássuk az ő munkájukat is, ha már csomó szál a mi kezünkben fut össze, és ez szerintem tök fontos lenne, hogy ők is amúgy lássák, meg mi is mondtuk már nekik, hogy csak töltsenek el velünk egy napot mert szerintem csomószor szerintem azt gondolják, hogy passziánszozunk [nevetés]. (Tímea)

Következésképpen lényeges, hogy a vezetők csökkentsék a klikkek kialakulását alkalmazottaik körében, és biztosítsák a pozitív csapattinamikát a munkahelyen, mivel a vendéglátásban kiemelt szerepet játszik a csapatmunka és a különböző munkakörök összhangja. Ezért egymás munkájának és feladatainak megértése szintén kulcsfontosságú a teljesítmény javításához és a csapattagok közötti kölcsönös tisztelet előmozdításához. Ha a munkáltatók megbecsülik az emberi erőforrásokat, és csapatukat stratégiaileg építik fel, akkor az ágazatban jelentősen csökkenthető a fluktuációs ráta.

IV.2.3.6. A bérek szerkezetének újragondolása

Korrektebb bérrendezést lenne szükség ..." (Zalán)

„Én megfordítanám a kérdést és adnék a munkáltatói oldalról többet és fixet, és azt mondanám, hogy elveszem, hogyha nem hozod azt, amit kell. Tehát hogyha a dolgozónak kell azért megdolgoznia, hogy majd egy többet fog kapni, azt soha nem látja majd, mert nincsen feltételhez kötve, hogy pontosan mit kell megcsinálni ehhez.” (Roland)

Általános gyakorlat a vendéglátóiparban, hogy az alkalmazottaknak minimálbért fizetnek, és ehhez később hozzáadják a felszámított szervízdíjakat, amelyeket aztán egyenlően osztanak el a munkavállalók között. A szervízdíj teljesítményalapú, ezért elosztása a munkavállalók teljesítményétől függ, mely nem feltétlen hat valódi ösztönzőként, ahogyan azt a korábban bemutatott idézetek is igazolják.

„Ha elkönnyelnék a jattot akkor az bérfeszültség lenne, mert akkor máshogy lennének bérezve, és amiatt lett kitalálva a bónuszrendszer, ami nekünk nem tetszett. Mivel többünknek is elég jó jattjai voltak, és ezt hivatalosan elvették ... és itt elég nagy összegekről van szó” (Krisztián)

"A baj, hogy a fizetések kialakítása sincsen teljesen rendben mivel nagyon sokan minimálbéren vannak és a jattra alapoznak vagy szerviz díjra, ami nincsen igazságos módon felépítve, mert például a hátul a mosogatók nem részesülnek ebből. És pont, hogy az a probléma, hogy egy idő után akármennyire szereti is a munkáját, hogyha nem érzi, hogy egy kicsit is megbecsülik a munkáját, ha párszáz-ezer forintos fizetésemelést nem kap évente, ami körülbelül semmi, akkor el fog menni” (Emma)

A bérezési struktúra azonban nem teljesen kielégítő, melyet a korábban leírt két idézet is alátámaszt, hogy mivel sok munkavállaló minimálbért kap, és a munkáltatóktól származó szervízdíjra és borraivalóra hagyatkozik, ami nem tisztességes és igazságos, különösen az olyan munkavállalók esetében, mint például a mosogatók, akik nem kapnak mindig részesedést. S függetlenül attól, hogy valaki mennyire szereti a munkáját előbb-utóbb el fog menni, ha a leterheltség túlzottan nagy, és nem érzi magát megbecsültnek. Ezért is kulcsfontosságú, hogy a szervízdíjak és a borraivaló tekintetében igazságos rendszert alakítsanak ki, mivel az alkalmazottak nagymértékben számítanak erre a fajta kompenzációra. Ha azonban az alapbér nem lenne ilyen alacsony, a szervízdíjak rendszere nem jelentene ilyen központi témát. Ezért ahelyett, hogy a munkát a teljesítményhez kötnék, fordítottnak lenne szükséges megszervezni, például fix bérezéssel, és ha a munkavállaló nem teljesít az előírásnak megfelelően, akkor azt megvonják. A munkavállalók hosszú távú motivációja nem fog jelentősen javulni a teljesítménybérezéssel, mivel nem látják a végcél, és ezenfelül nagymértékben csökkenti a munkavállaló biztonságérzetét is a munkahelyén.

V. Kvantitatív kutatási eredmények

V.1. Első hipotézis: Munkavállalói elkötelezettség a középpontban

Az első hipotézis a következőképpen hangzik: *A versenyképes kompenzációs elemek nyújtása a vendéglátóiparban szignifikáns változóknak tekinthetők és korrelálnak a munkavállaló munkahelyi elkötelezettségén elérésével.*

V.1.1. Regresszióanalízis

Elsőként azt vizsgáltam, hogy a következőkben meghatározott versenyképes kompenzációs elemek mennyiben befolyásolják az elkötelezettséget a vendéglátásban. Vizsgáltam a dolgozóknak az alapbérrel való megelégedettségüket, hogy a teljesítményalapú ösztönzők miként hatnak és hogy az adott vendéglátóegység hányféle juttatást kínál a munkavállalói számára, illetve, hogy a munkavállaló részesül-e bármilyen fajta kedvezményben étkezésre, szállásra vagy bármilyen egyéb szolgáltatásra. Ezen változók adták meg a regresszió analízis során felállított magyarázó változókat.

Regresszióanalízis lefuttatásakor a magyarázó változók (x) és az eredmény változó (y) a következők voltak: (x1) Alapbérrel való megelégedettség; (x2) Teljesítményalapú ösztönző; (x3) Juttatások száma; (x4) Munkavállalói kedvezmény; (y) Munkavállalói elkötelezettség.

Az első regresszió felállítása után látható volt, hogy a munkavállalói kedvezmény magyarázó változó p-értéke¹, mely az adott változó szignifikanciáját határozza meg a regresszióanalízisben, kiesett az elfogadható tartományokon belül (10% fölé esett). X4 magyarázó változót kivéve a regresszióból, a maradék tényezőkkel újra elkészítve a hipotézist, a következőket tudtam megállapítani.

A lineáris korrelációs együttható (r értéke) azt határozza meg, hogy x és y változók között milyen szoros és milyen irányú a kapcsolat. Az együttható értéke mindig egy (-1) és (+1) közötti szám. Amennyiben az együttható egyenlő (-1), akkor egy negatív, amennyiben az együttható egyenlő (+1), akkor pozitív lineáris kapcsolat áll fenn. Ha az együttható értéke nulla, akkor az x és y változók korrelálatlanok, azaz nincs összefüggés közöttük. Fontos megjegyezni, hogy függetlenséget nem állíthatunk nulla érték alapján sem, csak akkor hogyha a sokaságok normális eloszlásúak. Mindezek alapján az összes magyarázó változó, melyet a regresszióba

¹ p-érték pontos jelentését lsd. később a fejezetben

véglegesen is bevettem, azaz x_1 , x_2 és x_3 változók együttesen egy közepesen szoros pozitív kapcsolatban állnak az y eredmény változóval.

Σ Ennek értelmében az, hogy mennyire elégedettek a munkavállalók az alaphérükkel, hogy mennyiben ösztönzi őket a teljesítmény alapú bérezés és hogy hány fajta juttatás elérhető számukra az adott vendéglátóipari egységben, együttesen közepesen szoros (0,4967) kapcsolatban állnak az adott munkahelyhez való elkötelezettségükkel.

A determinációs együtthatónak (R^2) értelmezése szerint a regresszióban az összes magyarázó változó együttesen a munkahelyi elkötelezettség szóródásából mindössze 24,67%-ot képes megmagyarázni.

A varianciaelemzés során hipotézisek fogalmazhatóak meg és azok F-próbával tesztelhetők, mely a statisztikában szórásnégyzetek egyenlőségét vizsgáló eljárás. A nullhipotézis (H_0) kimondja, hogy nincs különbség az átlagok, esetünkben a magyarázó változók átlagai között, és hogy csoportok átlagai megegyeznek a mintában. Az alternatív hipotézis (H_1) ezzel ellentétben kijelenti, hogy nem minden átlag egyenlő, és van különbség ezen csoportok között. F-próba segítségével a p-érték szignifikanciaszintje alapján meghatározható, hogy a nullhipotézist elutasításra kerül vagy sem. Amennyiben ezen p-érték nagyon kicsi, akkor a H_0 -át elutasítjuk és H_1 -et elfogadjuk, ami azt jelenti, hogy van legalább egy magyarázó változó, amelyik kapcsolatban áll az eredményváltozóval.

Σ Következésképpen jelen esetünkben egyértelműen látható az F szignifikanciája alapján, hogy H_1 alternatív hipotézist elfogadjuk, és kijelenthető, hogy a regresszióanalízisben legalább az egyik magyarázó változó szignifikánsnak tekinthető és kapcsolatban áll az eredményváltozóval, a munkahelyi elkötelezettséggel.

Lokális t-statisztikát vizsgálva, mely alapján pontosan megvizsgálható, hogy a magyarázó változók közül melyek azok, amelyek valóban szignifikánsak a regresszióban, melyet pontosan a statisztikai szignifikancia (alfa) szint alapján mondhatjuk meg, mivel ez adja, hogy a nullhipotézis elutasítás kerül-e vagy sem. Jelen esetben a nullhipotézis, hogy az adott magyarázó változó nincsen kapcsolatban az eredmény változóval. A p-értékek (0,000%; 0,691%; 6,692%), az általam előre meghatározott 10%-os statisztikai szignifikancia szinten vizsgálva, alá esnek ezen értéknek.

Σ Ezáltal egyik magyarázó változó p-értéke sem haladja meg a 10 %-ot, ami azt jelenti, hogy mind a három változó, az alaphérrel való megelégedettség, a teljesítményalapú

ösztönzők pozitív hatásai és a juttatások számainak hatása szignifikánsnak tekinthető a regresszióanalízisben és hatással vannak a munkavállalói elkötelezettségre.

A determinációs együttható értéke ($R^2 = 24,67\%$) alacsony mivoltából eredően, ámde az x_1 , x_2 és x_3 szignifikáns ismérvek esetében elmondható, hogy y meghatározásában egyéb tényezők is szerepet, melyek bevonásával R^2 értéke növelhető volna, ám a jelen kutatás fókusza nem képezi egyéb magyarázóváltozók bevonását. Nevezetesen nem csak ezen a három változó (x_1 , x_2 és x_3) határozza meg a munkavállalói elkötelezettséget, hanem egyéb faktorok is befolyásolják.

A korábban említett pontos adatokat tartalmazza az 7. táblázat.

7. táblázat: Regresszióanalízis pontos adatai a munkavállalói elkötelezettség y függvényében

Regressziós statisztika	
Lineáris korrelációs együttható (R) értéke	0,4967
Determinációs együttható (R^2) értéke	24,67%
Varianciaanalízis	
F-próba szignifikanciája	0,000%
Lokális t-statisztika	
	<i>p-érték</i>
Alapbér elégedettség (x_1)	0,000%
Teljesítményalapú ösztönző (x_2)	0,691%
Juttatások száma (x_3)	6,692%

Forrás: Saját szerkesztés

VI.1.2. Korrelációanalízis

Miután megállapítottam, hogy van kapcsolat az x és y változók között, további vizsgálatot végeztem annak érdekében, hogy meghatározzam, milyen erős az összefüggés az egyes x változók és azok y változóhoz való kapcsolódásuk.

A kapcsolat szorosságának vizsgálatát korrelációanalízissel végeztem, mellyen mutató pontos számok az 8. táblázatban találhatók.

8. táblázat: Korrelációmátrix

	<i>Elkötelezettség</i>	<i>Alapbér elégedettség (x1)</i>	<i>Teljesítményalapú ösztönző (x2)</i>	<i>Juttatások száma (x3)</i>
Elkötelezettség (y)	1			
Alapbér elégedettség (x1)	-0,42	1		
Teljesítményalapú ösztönző (x2)	-0,30	0,19	1	
Juttatások száma (x3)	-0,15	0,21	0,17	1

Forrás: Saját szerkesztés

A korrelációs mátrix az egyes változók páronkénti kétváltozós korrelációs együtthatóit tartalmazza, amelyek megmutatják, hogy az adott két mennyiségi változó között milyen szoros és milyen irányú a kapcsolat. Azonban irányt csak két mennyiségi ismerv között tudunk értelmezni, minőségi és minőségi/mennyiségi ismerv között nem. A példában ezért a kapcsolat irányát (előjelet) a korrelációs mátrixban nem értelmezzük.

A mátrix alapján megállapítható, hogy a munkavállalói elkötelezettség és az alapbér között közel közepes (0,42) korreláció figyelhető meg, míg a teljesítmény alapú ösztönzők hatására tapasztalható kapcsolat gyengébb (0,30). A juttatások száma és a munkavállalói elkötelezettség közötti kapcsolatot gyengének (0,15) tapasztalhatjuk. Ezenfelül a különböző magyarázó változók egymásra gyakorolt hatása is (0,19; 0,21; 0,17) elenyészőnek tekinthető.

Fontos megjegyezni, hogy az eddigiekben taglalt korrelációs együtthatók, csak kétváltozós modellek felállításakor érvényesek valójában. Ha a modellünkre teljes egészében szeretnénk rálátni, s kiszűrni egyes magyarázóváltozók együttes hatását a változókból, és megmutatni, hogy önmagában mekkora hatással van az adott magyarázóváltozónak a munkavállalói elkötelezettségre, akkor használjuk a parciális korrelációs együtthatókat, melyek pontos értékei az 9. táblázatban találhatók.

9. táblázat: Parciális együtthatók

Alapbér elégedettség (x1)	-0,37
Teljesítményalapú ösztönző (x2)	-0,24
Juttatások száma (x3)	-0,04

Forrás: Saját szerkesztés

A parciális együtthatók esetében sem értelmezzük előjelet. A számok alapján megállapíthatók, hogy egy gyenge kapcsolat (0,37) áll fenn a konkrét alapbérrel való megelégedettség és a munkavállalói elkötelezettség között, kiszűrve a másik két faktor hatását. Még ennél is gyengébb kapcsolat áll fenn a teljesítmény alapú ösztönzők hatásának és a munkavállaló

elkötelezettségének tényezője között (0,24). Hasonlóan vizsgálva a juttatások számának és y változónak közötti kapcsolatát látható, hogy közel nulla.

Σ Mindezek alapján megállapítható, hogy a munkavállaló elégedettsége az alapbérrel jelentős hatással van a teljesítményalapú ösztönzőkre és a juttatásokra. Ezt az előző korrelációs mátrix is alátámasztja, ahol ezek között magasabb korreláció volt megfigyelhető. Fontos megjegyezni, hogy a juttatások száma nem feltétlenül határozza meg a dolgozó elkötelezettségét, ha az alapbér és a teljesítményalapú ösztönző hatása nem szerepel benne. Azonban nyilvánvaló, hogy az alapbérrel való megelégedettség és a dolgozói elkötelezettség közötti kapcsolat erősebb, mint a másik két tényező y-nal való kapcsolat.

V.2. Második hipotézis: A munkahelyi elégedettség és a munkaerőmegtartás

A második hipotézis a következőképpen hangzik: *A munkahelyi elégedettség növeli a munkavállalók megtartását.*

A felmérésben a munkavállalóknak értékelni kellett, hogy mennyire elégedettek a munkahelyi légkörrel, a munkatársakkal és kollégákkal, a munka és magánéleti egyensúllyal, a munkahelyi felelősségi kör és felhatalmazás mértékével, a munkahelyi juttatásokkal és a szakmai fejlődési lehetőségekkel, mely kategóriákon belüli elégedettségeket a hipotézisvizsgálat során egyénenként átlagoltam. Ezek alapján határoztam meg 8 kategóriát, hogy átlagban mennyire elégedettek a munkahelyükkel, melyek pontos megnevezése a következők (1) Rendkívül elégedetlen; (2) Elégedetlen; (3) Valamelyest elégedetlen; (4) Inkább elégedetlen; (5) Elégedett; (6) Valamelyest elégedett; (7) Elégedett; (8) Rendkívül elégedett

Ezenfelül a kutatásban résztvevőknek válaszolni kellett arra a kérdésre, hogy egy éven belül eltervezi-e hagyni az adott munkahelyét, melyek alapján 4 kategória alakult ki: (1) Biztosan igen; (2) Valószínűleg igen; (3) Valószínűleg nem; (4) Biztosan nem.

A 2 minőségi ismérv ezzel egy mátrixot határozott meg, melyet az alább látható 10. táblázat határoz meg.

10. táblázat: Munkavállalói elégedettség és munkahely elhagyási szándék

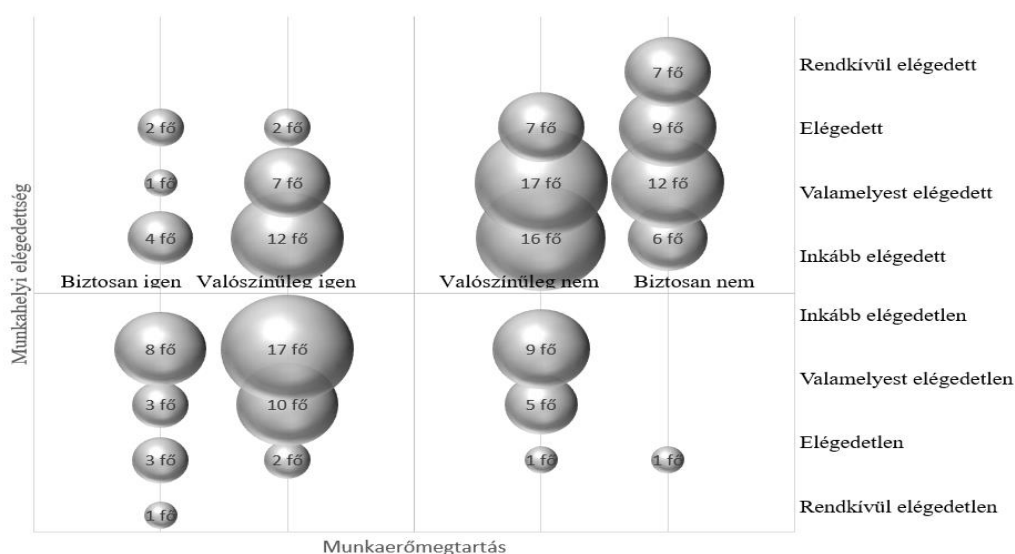
		1 éven belül elhagyja-e a jelenlegi munkahelyét				
		Biztosan igen	Valószínűleg igen	Valószínűleg nem	Biztosan nem	Összesen
Munkahelyi	Rendkívül elégedetlen	1 fő	0 fő	0 fő	0 fő	1 fő
	Elégedetlen	3 fő	2 fő	1 fő	1 fő	7 fő
	Valamelyest elégedetlen	3 fő	10 fő	5 fő	0 fő	18 fő
	Inkább elégedetlen	8 fő	17 fő	9 fő	0 fő	34 fő
	Elégedett	2 fő	2 fő	7 fő	9 fő	20 fő
	Valamelyest elégedett	1 fő	7 fő	17 fő	12 fő	37 fő

Elégedett	2 fő	2 fő	7 fő	9 fő	20 fő
Rendkívül elégedett	0 fő	0 fő	0 fő	7 fő	7 fő
Összesen	22 fő	50 fő	55 fő	35 fő	162 fő

Forrás: Saját szerkesztés

Az említett adatokat a buborékdiagrammal szemléltettem, amelyet az 9. ábra mutat. Az x tengely az egy éven belüli munkahely-elhagyási szándékot mutatja, míg az y tengely a munkavállaló elégedettségét ábrázolja. A buborékok mérete pedig az adott kategóriába tartozó dolgozók számát jelképezi.

9. ábra: Munkavállalói elégedettség és munkahely elhagyási szándék



Forrás: Saját szerkesztés

Az 9. ábra alapján megállapítható, hogy az x és y tengely pozitív tartományába tartozó buborékok mérete viszonylag nagyobb, ahogyan az x és y tengely negatív tartományába tartozó buborékoknál is tapasztalható hasonló jelenség. Ezen megfigyelések az adatok dimenzióinak jelentőségét hangsúlyozzák.

Az elvégzett hipotézis vizsgálat során két minőségi ismérvek közötti kapcsolatot vizsgáltam, ahol a nullhipotézis állította, hogy nincs kapcsolat a két ismérve között, míg az alternatív hipotézis szerint igen. A próba függvény értéke 77,55 lett, melynek p-értéke rendkívül (0,00%) kicsi és 0%-hoz közelít. Ez alapján elvettem a null hipotézist és elfogadtam az alternatív hipotézist.

Σ Mindezek alapján megállapítható, hogy a munkavállalói elégedettség és a munkahely elhagyási szándék között kapcsolat áll fenn.

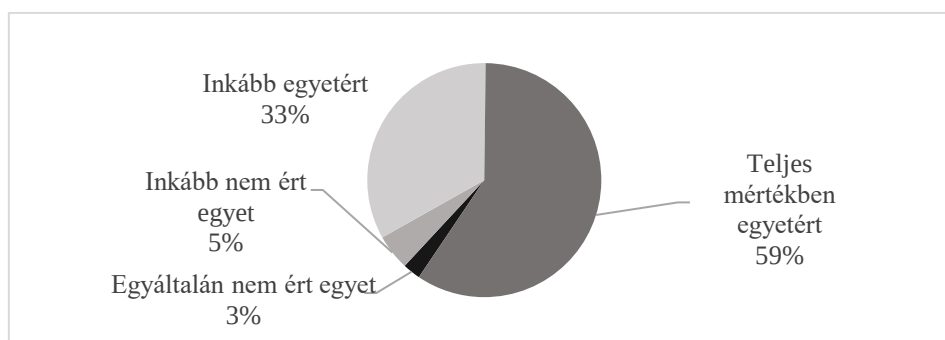
Amennyiben feltételezzük, hogy a munkaerő megtartás az pozitív, és az elhagyási szándék negatív, ezenfelül a munkavállalói elégedettség pozitívumnak tekinthető és az elégedetlenség negatívumnak akkor a 2 ismerv között a lineáris korrelációs együttható értéke egyenlő +0,523, melynek jelentése, hogy a két ismert között egy közepesen szoros pozitív kapcsolat áll fenn. Következésképpen, minél magasabb a munkavállalói elégedettség annál kisebb a munkavállaló munkahely elhagyási szándéka.

V.3. Harmadik hipotézis: EEM gyakorlatok fluktuációra gyakorolt hatásai

A harmadik hipotézis a következőképp hangzik: *A hatékony EEM gyakorlatok megoldást kínálnának a magas fluktuációra a vendéglátóipar területén.*

A hipotézis során arra kerestem pontosan a választ, hogy az emberi erőforrás menedzsment gyakorlatai milyen mértékben befolyásolják a vendéglátóipari egységek fluktuációját. A válaszadók véleménye alapján elemzést végeztünk annak megállapítására, hogy mennyire tekintik kritikus kérdésnek a fluktuációt az ágazatban. Az 10. ábra tartalmazza a válaszok pontos arányait.

10. ábra: A válaszadók véleménye a fluktuációról az ágazatban

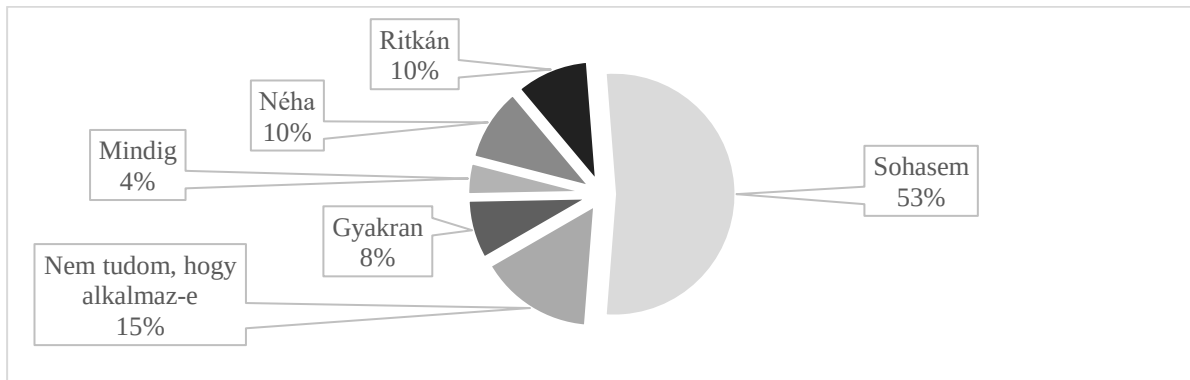


Forrás: Saját szerkesztés

A felmérés eredményei szerint 162 válaszadóból 92% véli úgy, hogy az ágazatot fluktuáció sújtja és jóval több mint fele teljes mértékben egyetért azzal az állítással, hogy az ágazatban elvándorlás tapasztalható. Azoknak az aránya, akik inkább nem, vagy egyáltalán nem értenek a fluktuáció meglétéről, mindössze 8% a mintán belül.

Tovább vizsgálva, hogy a mintán belül a vendéglátóipari egységek milyen gyakran alkalmaznak emberi erőforrás menedzsment gyakorlatokat megállapítható, hogy a megkérdezettek több mint fele (59%) azt tapasztalta, hogy sohasem és mindössze 12 % mondta, hogy gyakori vagy állandó jelenségnek ezen tevékenységeket. Érdeemes megemlíteni, hogy a mintában 15% nem volt tisztában azzal, Hogy az adott munkahelye alkalmaz e hasonló gyakorlatokat e vagy sem. Ezen pontos adatokat és arányokat mutatja be az 11. ábra.

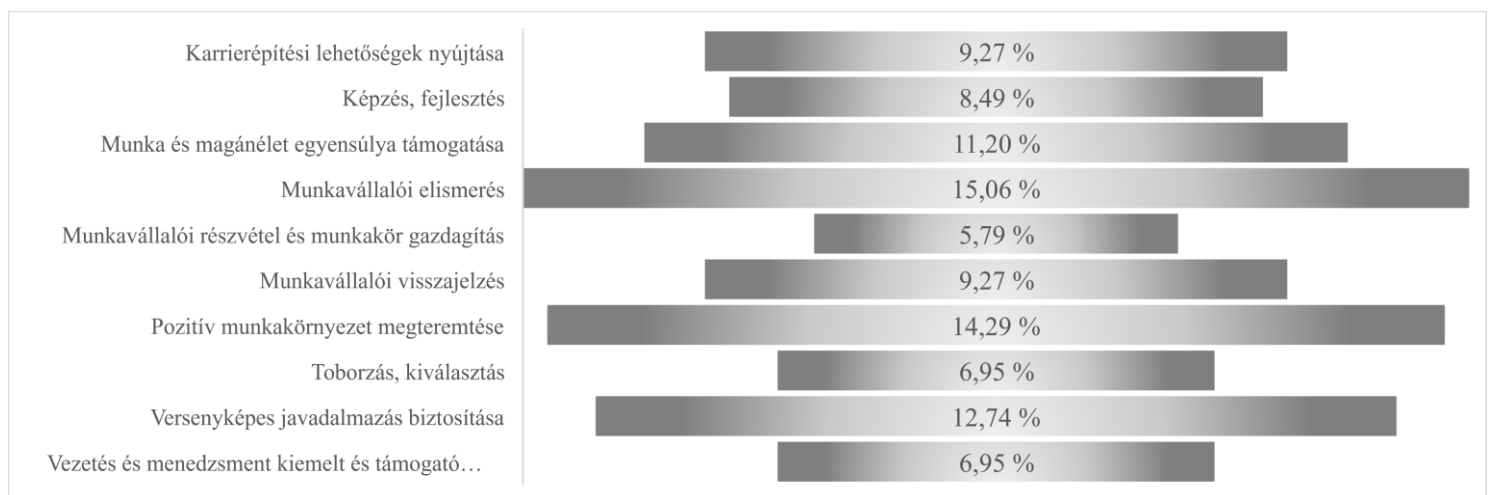
11. ábra: EEM gyakorlatok alkalmazásának gyakorisága



Forrás: Saját szerkesztés

Az 53%-ot figyelmen kívül hagyva megvizsgáltam, hogy milyen emberi erőforrás menedzsment gyakorlatokat alkalmaznak elsősorban a mintában. Pontos arányokat az 12. ábra szemlélteti, ahol sorban a három legmagasabb gyakorlat: (1) munkavállalói elismerés, (2) pozitív munkakörnyezet megteremtése és (3) versenyképes javadalmazást biztosítása.

12. ábra: Alkalmazott EEM gyakorlatok formái és azok megoszlásai a mintában



Forrás: Saját szerkesztés

A felmérés eredményei alapján kategóriákat alkottam, hogy a válaszadók milyen gyakran tapasztalják, hogy kollégáik és munkatársaik fel szeretnének vagy felmondanak, illetve hányféle emberi erőforrás menedzsment gyakorlatot alkalmaz az adott vendéglátóipari egység, melyet százalékos formában összesítettem. A két minőségi és mennyiségi ismérvek ezáltal egy mátrixot adtak ki, melynek pontos adatait az 11. táblázat szemlélteti, ahol a belső értékek a válaszadók számát mutatja.

11. táblázat: EEM gyakorlatok alkalmazási arányai és felmondások összefüggése

		Felmondások és hasonló gondolatok gyakorisága				Összesen
		Rendszeresen	Időnként	Ritkán	Sohasem	
Az EEM-gyakorlatok alkalmazási aránya	0	40 fő	30 fő	15 fő	1 fő	86 fő
	10%	8 fő	11 fő ²	1 fő	0 fő	20 fő
	20%	4 fő	2 fő	3 fő	0 fő	9 fő
	30%	0 fő	3 fő	2 fő	1 fő	6 fő
	40%	1 fő	7 fő	5 fő	1 fő ³	14 fő
	50%	3 fő	11 fő	3 fő	0 fő	17 fő
	60%	1 fő	0 fő	0 fő	0 fő	1 fő
	70%	0 fő	1 fő	1 fő	0 fő	2 fő
	100%	2 fő	3 fő	2 fő	0 fő	7 fő
Összesen		59 fő	68 fő	32 fő	3 fő	162 fő

Forrás: Saját szerkesztés

Ezt követően null-, és alternatívhipotézist állítottam fel a hipotézis-, függetlenség vizsgálathoz. Előbbi feltételezi, hogy az adott kategóriák függetlenek egymástól, utóbbi ennek ellentétje, mely szerint kapcsolat áll fenn a két ismerv között. A próba függvény értéke 34,80 lett, amelyhez tartozó p-érték 7,13%. 10%-os alfán vizsgálva a nullhipotézis elvetem és az alternatív hipotézist elfogadom.

Σ Következésképpen összefüggés állapítható meg egy adott vendéglátóipari egységen belül alkalmazott emberi erőforrás menedzsment gyakorlatok aránya és annak gyakorisága között, hogy az említett egységen belül a dolgozók milyen gyakran mondanak fel vagy gondolkodnak el a munkaviszonyukon.

² Tizenegy személy mondta, hogy a munkahelye időnként 10%-ban alkalmazza az emberi erőforrás-gazdálkodás (EEM) gyakorlatát.

³ Ez a statisztika felveti a kérdést, hogyan lehet azt állítani, hogy bizonyos emberi erőforrás menedzsment gyakorlatokat soha nem alkalmaznak egy adott vendéglátóipari egységen belül, amikor az adatok azt mutatják, hogy e gyakorlatok 40%-át alkalmazzák az adott vendéglátóipari egységnél.

VI. Következtetések

Ahogy a szakirodalmi áttekintésben bemutatásra került a kompenzáció egy széleskörűen értelmezett ellenszolgáltatás a munkavállaló számára, amely egyik eleme a javadalmazás a másik a nem anyagi kompenzáció (Nikensari et al, 2018), melyek fő célja a munkavállaló ösztönzésének és teljesítmény javítása (Herlita et al., 2018). A vendéglátásban jól ismert probléma a folyamatosan növekedőben lévő fluktuáció (Ruggless, 2016), mely okai között szerepel a nem megfelelő kompenzációs rendszer kialakítása (Ashton, 2018). Az emberi erőforrás menedzsment gyakorlatok hozzájárulnak fluktuációs arányok alakításához (King & Tang, 2020). A kompenzációra irányuló fejlesztendő gyakorlatok közé tartozik a versenyképes javadalmazás, a karrierépítési lehetőségek, a pozitív munkakörnyezet megteremtése, a munka és magánélet egyensúlyának támogatása és a képzés és fejlesztés lehetőségek biztosítása. Ezeken felül emberi erőforrás menedzsment gyakorlatok közé sorolható és kiemelt szerepet játszik a munkaerő megtartásában a munkavállalói elismerés, a vezetés és menedzsment minősége, a toborzás és kiválasztás, illetve a munkavállalói visszajelzésre irányuló tevékenységek támogatása (Matazu, 2017; Ghani et al., 2019; Dawson et al., 2023). A kvalitatív kutatásom eredményei ugyan eltérő perspektívát alkalmazva, de alátámasztják a szakirodalmi áttekintés megállapításait. Az elemzés elismeri azokat a területeket és kérdéseket, amelyek a kompenzáció javítását igénylik, ám a rendszerszemléletű megközelítés következtében a kompenzáció értékelése nem választható el holisztikusan a szervezeti kérdésektől. Mindazonáltal az egyes területek önálló és a szervezeti rendszert átfogó vizsgálatával lehetővé válik, hogy pontosan meghatározható legyen a menedzsment gyakorlatok hiányosságai és az, hogy ezek miképp hatnak a kompenzációs rendszer kialakítására, s a munkavállalói elégedettségen keresztül a fluktuációra is.

A vendéglátásban foglalkozó szervezeteknek a munkavállalói elégedettség eléréséhez olyan kompenzációs elemekre szükséges figyelmet fordítaniuk, mint a nettó jövedelem, illetve a munkavállalói juttatásos, a képzés-fejlesztés és közösségépítés, a stabil és biztonságos munkahely kialakítása, a fejlődési lehetőségek és kibontakozás lehetőségeinek nyújtása. Az utóbbi két tényezőtől kívül a többi kompenzációs elem további fejlesztésre szorul, mivel vagy nincsenek általánosságban jelen az iparágban, vagy nem foglalkoznak kellőképpen velük. A vendéglátóiparban jelentkező kompenzációs problémák megoldása érdekében egyrészt a bérek szerkezetének újragondolására lenne szükség, ezenfelül a különböző menedzsment gyakorlatok kiemelt szerepére való fókuszálás. Ilyen az emberi erőforrás menedzsment toborzás és kiválasztás alrendszere és a munkakör menedzsment, ezenfelül általános menedzsment gyakorlatok közül a vezetés minősége, a munkavállaló munkájának több tényező

szempontjából való elismerése, a munkavállalói visszajelzés támogatása, melyekben döntő többségében jelentős hiányosságok fedezhetőek fel az ágazatban. Mindezen gyakorlatok elérése érdekében a vezetői szemlélet és megközelítés megváltoztatására volna szükség, a szabályozási keretek átfogó értékelésének szükségességére és mindezekből adódóan a vendéglátóipari szövetségek együttműködésre.

Kvantitatív kutatásom eredményei egyértelműen alátámasztják a szakirodalmi áttekintésben bemutatottakat, mely szerint a munkahelyi elkötelezettség mérsékelten szoros kapcsolatban áll az alapbérrel, a teljesítményhez kötött fizetéssel és a juttatások mennyiségével. A regresszióanalízisben szemléltettem az alapbérrel való megelégedettség és a munkavállalói elkötelezettség szorosabb kapcsolatát a másik két tényezőhöz képest. A közepesen szoros kapcsolat mutatta, hogy egy összetett kérdésről van szó és nem kizárólag ezen három tényező határozza meg a munkavállalói elkötelezettséget. Ezenfelül a munkavállalói elégedettség és a munkahely elhagyási szándék között kapcsolat tapasztalható, és ábrázolva látható volt, hogy a két tényező és ismérv között fordított arányosság áll fenn. Azaz minél elégedettebb a munkavállaló az ágazatban, annál kevésbé szándékozik elhagyni az adott munkahelyét. Hasonlóan elmondható volt, hogy a munkavállalói felmondások vagy a munkahely elhagyására vonatkozó gondolatok felmerülésének gyakorisága összefügg az adott vendéglátóipari egységen belüli emberi erőforrás menedzsment gyakorlatok alkalmazásának arányával.

A szakirodalmi a kvalitatív és a kvantitatív kutatások eredményeiből együttesen következik, hogy az ágazatban a kompenzációs problémák rendszerszintűek, és nem kezelhetők egyetlen, kizárólag a kompenzációra összpontosító szemlélettel. A problémák hosszú távú megközelítést igényelnek a felső szintű vezetés által kezdeményezett, az egész ágazatra kiterjedő változások irányításával, a szabályozási rendszerek átalakításával, valamint a munkáltatók szövetségi együttműködésével. Ezeknek az alapvető szempontoknak a figyelmen kívül hagyása a munkáltatókra és a munkavállalókra egyaránt kedvezőtlen hatások folyamatos körét hozza létre, ami végső soron magas fluktuációs arányt eredményez. Természetesen a ciklusban a kompenzáció funkciója egyértelműen kulcsfontosságú és nem hanyagolható el. Ha az ágazat fenntartható fejlődést akar elérni, elengedhetetlen, tehát hogy ezeket a kérdéseket átfogóan kezelje.

VII. A kutatás korlátai

Kutatásomban legnagyobb korlátnak bizonyult a kvantitatív kutatásokhoz való adatok szerzése. A kérdőívet több száz étteremnek és szállodaipari egységnek körbe küldtem, ezenfelül 3-4 vendéglátósok szövetsége osztotta tovább kérdőívemet, ennek ellenére mindezek után elenyésző mennyiségű kitöltőm származott. A cél érdekében személyesen kerestem fel különböző vendéglátóipari egységeket és náluk dolgozó munkavállalókat, amelynek eredményeként sikerült elérnem a kitűzött mintaszámot. A kutatás során személyes tapasztalataim és néhány étterem és szálloda tulajdonos visszajelzése alapján feltételezem, hogy azok a munkáltatók, akik nem kínálnak jelentős kompenzációs juttatásokat és nem fordítanak kiemelt figyelmet a kompenzációs rendszerekre és tényezőkre, valószínűleg nem kívánják, vagy akadályozzák munkavállalóikat a kérdőív kitöltésében.

VIII. További kutatási irányok

Érdemes lehet longitudinális kutatást végezni olyan szervezeteken belül, amelyek korábban alkalmaztak különböző jellegű kompenzációkat és juttatásokat és nem fordítottak kiemelt figyelmet emberi erőforrás menedzsment gyakorlatokra, ám nagyban szenvedtek a fluktuációtól. A kutatás befejezése után célszerű volna megfigyelni és felmérni ezen szervezetek fluktuációs arányainak esetleges változásait.

További kutatási irány lehet annak a vizsgálata, hogy a vállalatok milyen eszközökkel szerezhetik meg a szükséges többletforrásokat ahhoz, hogy hasonló kompenzációkat és különböző juttatásokat legyenek képesek nyújtani alkalmazottjaiknak. Többek között egy lehetséges megoldás lehet a szolgáltatás árak növelése, amely jobban igazodik a külföldön megfigyelt árakhoz. Különösen érdekes lehet meghatározni az ezen intézkedésekhez szükséges áremelkedés nagyságrendjét, valamint ezen intézkedések bevezetéséből eredő vendéglátóegységek számának lehetséges csökkenését, illetve az esetlegesen ennek következtében csökkenő fogyasztó és ügyfélkör összeszűkülését.

Egy további kutatási irányvonal magában foglalhatja azoknak a mögöttes tényezőknek a vizsgálatát, amelyek hozzájárultak ahhoz, hogy egyes vendéglátóipari egységek úgy döntöttek, hogy nem vesznek részt a vizsgálatban.

Összegzés

Dolgozatomban választ kerestem arra, hogy a vendéglátás és/vagy szálláshely szolgáltatással foglalkozó szervezeteknek milyen kompenzációs elemekkel szükséges rendelkezniük annak érdekében, hogy egy olyan munkavállalói elégedettséget tudjanak elérni, amely csökkenti a fluktuációt és növeli a munkaerő megtartást.

Kutatásomban ötvöztem a kvantitatív és kvalitatív feladat elemzési módszereket. A kutatás kvalitatív iteratív jellegéből fakadóan körvonalazódott három további kutatás és kérdés is, melyek az ágazatban hiányzó szükséges kompenzációs elemekre és menedzsment gyakorlataira, illetve a vendéglátóiparban jelentkező kompenzációs rendszerrel kapcsolatos problémák kezelésére irányul. Az interjúkat látens és induktív tartalomelemzéssel elemeztem. Az online kérdőívvel szerzett adatokat hipotézis-, azon belül is regresszió-, varianciaanalízissel és függetlenségvizsgálattal elemeztem.

Empirikus kvalitatív kutatásom során megállapításra került, hogy a munkavállalói elégedettség elérése érdekében a vendéglátóipari szervezeteknek figyelmet kell fordítani olyan kompenzációs elemekre, mint a nettó jövedelem, a munkavállalói juttatások, a közösség és csapatépítés, a stabil és biztos munkahely, valamint a szakmai fejlődési lehetőségek, mely elemek többsége fejlesztésre szorul. Ezenfelül a felmerülő problémák megoldására egyrészt a bérek szerkezetének újragondolására van szükség, másrészt általános menedzsment gyakorlatok javítására, mint a vezetési minőség, az elismerés és a visszajelzés támogatás, valamint az emberi erőforrás menedzsment gyakorlatok fejlesztésére, melyek közé tartozik a munkaerő toborzás és kiválasztás, illetve a munkakör menedzsment is. A javítás érdekében vezetői szemléletmód váltásra, a szabályozó keretek felülvizsgálatára és munkáltatói együttműködéses megoldásra van szükség. Kvantitatív kutatásom eredményei igazolják a szakirodalmi áttekintés állításait, mely szerint a versenyképes kompenzáció összefüggésben áll a munkavállaló elkötelezettséggel, mely utóbbira nagy hatással van a munkavállalói elégedettség, és mindezekre irányuló emberi erőforrás menedzsment gyakorlatok alkalmazásának rendszeressége kapcsolatban áll a munkahely elhagyási szándékkal.

Kutatásomban világossá vált, hogy az általam vizsgált vendéglátóiparban tevékenykedő vállalatok számos problémával rendelkeznek a menedzsment gyakorlataik terén, amelyek összefüggenek egymással, így önmagában a kompenzációs rendszert nem kielégítő vizsgálni.

Legnagyobb kutatási korlátnak bizonyult a kvantitatív elemzés hitelességének megőrzése érdekében az online platformokon keresztül történő adatgyűjtés. Az e-mailben megkeresett vendéglátóhelyek nem jelentkeztek, ezért az adatgyűjtéshez személyes jelenlétre volt szükség.

További kutatási irányként merült fel egyrészt a longitudinális kutatás, mely az emberi erőforrás menedzsment gyakorlatok alkalmazására fókuszál. Másrészt egyéb kutatási irányt képezheti a munkáltatók számára a változás érdekében szükséges tényezők feltárása, illetve harmadrészt a kutatási korlátok mögött rejlő esetleges nem-aktív vagy negatív magatartás okainak vizsgálata.

Felhasznált irodalom

- Agárdi I. (2017). Kompenzáció, javadalmazás. In *Kereskedelmi marketing és menedzsment*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634540168>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023a). Performance and reward. In *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management* (Sixteenth edition, o. pp.331-391). Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023b). The practice of human resource management. In *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management* (Sixteenth edition, o. 1–105). Kogan Page.
- Ashton, A. S. (2018). How human resources management best practice influence employee satisfaction and job retention in the Thai hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(2), 175–199. <https://doi.org/10.1080/15332845.2017.1340759>
- Balogh G., Bálint B., Dobay P., & Kollár C. (2019). Integrált és integráló EEM-rendszerek és eszközök. In Karoliny M. & Poór J., *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Wolters Kluwer Hungary Kft. <https://doi.org/10.55413/9789632959078>
- Balogh M. (2019). Javadalmazási rendszer és munkabér. In *A munkaügyi compliance audit*. Wolters Kluwer Hungary Kft. <https://doi.org/10.55413/9789632958385>
- Book, L., Gatling, A., & Kim, J. (Sunny). (2019). The effects of leadership satisfaction on employee engagement, loyalty, and retention in the hospitality industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(3), 368–393. <https://doi.org/10.1080/15332845.2019.1599787>
- Cassar, L., & Meier, S. (2018). Nonmonetary Incentives and the Implications of Work as a Source of Meaning. *Journal of Economic Perspectives*, 32(3), 215–238. <https://doi.org/10.1257/jep.32.3.215>
- Dawson, M., Guchait, P., Russen, M., Wang, X., & Pasamehmetoglu, A. (2023). Hospitality organizational culture: Impact on employee's job satisfaction, organizational citizenship behaviors, service recovery performance, and intention to leave. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*. <https://doi.org/10.1080/15332845.2023.2180963>
- Ghani, B., Zada, M., Memon, K. R., Ullah, R., Khattak, A., Han, H., Ariza-Montes, A., & Araya-Castillo, L. (2022). Challenges and Strategies for Employee Retention in the Hospitality Industry: A Review. *Sustainability*, 14(5), 2885. <https://doi.org/10.3390/su14052885>
- Gonda, T., Dán, A., Háló, K., Pókó, N., Raffay, Z., Csóka, L., Angler, K., Pentz, M., & Csapó, J. (2021). A vendéglátás időszerű kérdései. *PTE KTK Marketing és Turizmus Intézet*.

- Grotte J., Szűcs B., & Hollósy-Vadász G. (2021). HR kihívások a pandémia idején a hazai szállodaiparban és vendéglátásban (II. rész). *Library of the Hungarian Academy of Sciences*, 65–77.
- Ketut IR Sudiardhita, Saparuddin Mukhtar, Budi Hartono, Herlitah, Tuty Sariwulan, & Sri Indah Nikensari. (2018). The effect of compensation, motivation of employee and work satisfaction to employee performance. *Academy of Strategic Management Journal*, 14.
- King, B., & Tang, C. M. F. (2020). Employee preferences for industry retention strategies: The case of Macau's "Golden Nest Eggs". *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 21(2), 115–140. <https://doi.org/10.1080/15256480.2018.1429343>
- László G., & Sipos N. (2019). Javadalmazásmenedzsment-rendszerek. In Karoliny M. & Poór J., *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Wolters Kluwer Hungary Kft. <https://doi.org/10.55413/9789632959078>
- László J. (2017). A turisztikai szolgáltatások munkaerő-piaci jellemzése. In Papp I., *Szálloda- és vendéglátásmenedzsment*. Akadémiai Kiadó. <https://mersz.hu/papp-szalloda-es-vendeglataismenedzsment>
- Matazu, M. A. (2017a). Factors Influencing Employee Retention in the Hospitality Industry in North-West Region of Nigeria. *Kenyatta University*, pp.77-121. <https://ir-library.ku.ac.ke/handle/123456789/18969>
- Matazu, M. A. (2017b). Factors Influencing Employee Retention in the Hospitality Industry in North-West Region of Nigeria. *Kenyatta University*, pp.27-48. <https://ir-library.ku.ac.ke/handle/123456789/18969>
- Michael, N., Michael, I., & Fotiadis, A. K. (2023). The role of human resources practices and branding in the hotel industry in Dubai. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 22(1), 1–25. <https://doi.org/10.1080/15332845.2023.2126927>
- Morrell, D. L., & Abston, K. A. (2018). Millennial Motivation Issues Related to Compensation and Benefits: Suggestions for Improved Retention. *Compensation & Benefits Review*, 50(2), 107–113. <https://doi.org/10.1177/0886368718822053>
- Ohunakin, F., Adeniji, A. A., Oludayo, O. A., Osibanjo, A. O., & Oduyoye, O. O. (2019). Employees' retention in Nigeria's hospitality industry: The role of transformational leadership style and job satisfaction. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(4), 441–470. <https://doi.org/10.1080/15332845.2019.1626795>
- Yam, L., Raybould, M., & Gordon, R. (2018). Employment stability and retention in the hospitality industry: Exploring the role of job embeddedness. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(4), 445–464. <https://doi.org/10.1080/15332845.2018.1449560>

- Brannen, J. (2005). Mixing Methods: The Entry of Qualitative and Quantitative Approaches into the Research Process. *International Journal of Social Research Methodology*, 8(3), 173–184. <https://doi.org/10.1080/13645570500154642>
- Brannen, J. (Szerk.). (2017). *Mixing methods: Qualitative and quantitative research*. Routledge.
- Kérdő Andrea. (2008). *A tartalomelemzés elmélete és gyakorlati alkalmazása*. 57.
- Statisztika I.: Köt. I.* (2019). Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634542216>
- Statisztika II.: Köt. II.* (2019). Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634542223>
- Wright, K. B. (2006). Researching Internet-Based Populations: Advantages and Disadvantages of Online Survey Research, Online Questionnaire Authoring Software Packages, and Web Survey Services. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 10(3), 00–00. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2005.tb00259.x>

Mellékletek

I. melléklet

Az elemzésbe beemelt dolgozatok megjelenés helye szerinti eloszlása

Tanulmány	Dolgozatok száma
Factors Influencing Employee Retention in the Hospitality Industry in North-West Region of Nigeria	2
A vendéglátás időszerű kérdései	1
ÖSSZESEN	3

Forrás: Saját szerkesztés

II. melléklet

Az elemzésbe beemelt könyvfejezetek megjelenés helye szerinti eloszlása

Könyv	Fejezetek száma
A munkaügyi compliance audit	1
Armstrong's handbook of human resource management practice: a guide to the theory and practice of people management	2
Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv	2
Kereskedelmi marketing és menedzsment	1
Szálloda-, és vendéglátásmenedzsment	1
ÖSSZESEN	7

Forrás: Saját szerkesztés

III. melléklet

Az elemzésbe beemelt folyóiratcikkek megjelenés helye szerinti eloszlása

Folyóirat	Cikkek száma
Academy of Strategic Management Journal	1
Compensation & Benefits Review	1
International Journal of Hospitality & Tourism Administration	1
Journal of Economic Perspectives	1
Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism	6
Library of the Hungarian Academy of Sciences	1
Sustainability	1
ÖSSZESEN	12

Forrás: Saját szerkesztés

IV. melléklet

1. Mesélne a vendéglátó- és/vagy szálláshely-szolgáltatásban szerzett tapasztalatairól?
 - a. Mióta dolgozik az ágazatban?
 - b. Milyen pozíciókat töltött be?
 - c. Milyen típusú létesítményekben dolgozott?
2. Véleménye szerint milyen kompenzációs elemekkel kell rendelkezniük a vendéglátó- és/vagy szálláshely-szolgáltató vállalkozásoknak ahhoz, hogy elérjék a munkavállalók magas elégedettségét?
3. Tudna példákat mondani az iparágban jól bevált kompenzációs elemekre?
 - a. Milyen előnyei voltak ezeknek a kompenzációs elemeknek?
 - b. Voltak-e hátrányai?
4. Ön szerint milyen kompenzációs elemek hiányoznak jelenleg az iparágból, vagy milyen elemeket lehetne javítani, hogy jobban megfeleljenek a munkavállalók igényeinek?
 - a. Miért gondolja, hogy ezek az elemek hiányoznak vagy javításra szorulnak?
 - b. Hogyan lehetne ezeket javítani?
5. Ön szerint a vendéglátó- és/vagy szálláshely-szolgáltató vállalkozások munkáltatói hogyan tudnák jobban megérteni és kielégíteni alkalmazottak kompenzációs igényeit?
6. Tapasztalt-e már olyan helyzetet, amikor az Ön kompenzációs igényeit nem elégítette ki egy ágazati munkáltató?
 - a. Tudna-e mesélni erről a helyzetről?
 - b. Hogyan oldódott meg a probléma?
7. Ön szerint milyen stratégiák vagy kezdeményezések lennének hatékonyak az ágazatban a kompenzációs igények kielégítésének biztosításában?
8. Ön szerint hogyan befolyásolja a javadalmazás a munkavállalók megtartását a vendéglátásban és/vagy a szálláshely-szolgáltatásban?
 - a. Tudna erre példákat mondani?
 - b. Hogyan biztosíthatják a munkáltatók, hogy javadalmazási stratégiáik hatékonyan segítsék a munkavállalók megtartását?
9. Van-e egyéb gondolata vagy meglátása a vendéglátó- és/vagy szálláshely-iparban alkalmazott kompenzációval kapcsolatban?

V. melléklet

Demográfiai adatok

1. Neme
 - Nő
 - Férfi
 - Nem kívánok válaszolni
2. Hány éves?
 - 18-24
 - 25-34
 - 35-44
 - 45-54
 - 55 éves vagy idősebb
3. Legmagasabb iskolai végzettsége:
 - Nyolc általános
 - Középiskolai érettségi vagy azzal egyenértékű
 - OKJ vagy egyéb kétéves oklevél
 - Alapképzéses diploma/Főiskolai végzettség
 - Mesterképzéses vagy magasabb szintű diploma
4. Milyen munkakörben dolgozik?
 - Vendégkapcsolatos (recepció, pincér, pultos, hostess ...)
 - Háttér/támogató (konyhai kisegítő, mosogató ...)
 - Takarító pozíció
 - Szakács, cukrász
 - Rendezvénnyel/értékesítéssel kapcsolatos
 - Vezető, menedzser (menedzser, részlegvezető, igazgató ...)
 - Egyéb
5. Hány éve dolgozik vendéglátóiparban? Kérem írja be számjegyekkel: _____

Versenyképes kompenzáció

6. Mennyire elégedett a jelenlegi alaphérével? Kérem jelölje 1-től 5-ig terjedő skálán: 1 = Nagyon elégedetlen; 5 = Nagyon elégedett
 - 1 - Nagyon elégedetlen
 - 2 - Elégedetlen
 - 3 - Semleges
 - 4 - Elégedett
 - 5 - Nagyon elégedett
7. Kapott teljesítményalapú fizetést az elmúlt évben és ha igen, az motiválta Önt arra, hogy keményebben dolgozzon? Kérem jelölje 1-től 5-ig terjedő skálán. 1 = Egyáltalán nem motivált; 5 = Nagyon motivált
 - Nem kaptam teljesítményalapú fizetést
 - 1 - Egyáltalán nem motivált
 - 2 - Nem motivált
 - 3 - Semleges
 - 4 - Motivált
 - 5 - Nagyon motivált
8. Kap bármilyen juttatást, például egészségbiztosítást, nyugdíjbiztosítást, képzési támogatást, sportolási lehetőséget, étkezési támogatást vagy egyéb cafetériát?
 - Igen

- Nem
9. Amennyiben igen, hány félélt?
- nem kapok
 - 1
 - 2
 - 3
 - 4 vagy több
10. Kap bármilyen munkavállalói kedvezményt étkezésre, szállásra vagy egyéb vendéglátó szolgáltatásokra?
- Igen
 - Nem
11. Részt vett bármilyen képzésben vagy szakmai továbbképzésben az elmúlt évben?
- Igen
 - Nem
12. Tervezi, hogy egy éven belül elhagyja a vendéglátóipart?
- Teljesen biztosan igen
 - Valószínűleg igen
 - Valószínűleg nem
 - Biztosan nem
13. Tervezi, hogy egy éven belül elhagyja jelenlegi munkahelyét?
- Teljesen biztosan igen
 - Valószínűleg igen
 - Valószínűleg nem
 - Biztosan nem

Munkahelyi elégedettség

14. Mennyire elégedett a munkahelyi légkörrel?
- Nagyon elégedett
 - Elégedett
 - Semleges
 - Elégedetlen
 - Nagyon elégedetlen
15. Mennyire elégedett munkatársaival?
- Nagyon elégedett
 - Elégedett
 - Semleges
 - Elégedetlen
 - Nagyon elégedetlen
16. Mennyire elégedett munkája és magánélete egyensúlyával?
- Nagyon elégedett
 - Elégedett
 - Semleges
 - Elégedetlen
 - Nagyon elégedetlen
17. Mennyire elégedett a munkahelyi felelősségi körével és felhatalmazás mértékével?
- Nagyon elégedett
 - Elégedett
 - Semleges

- Elégedetlen
 - Nagyon elégedetlen
18. Mennyire fontos Önnek az előrelépési lehetőség a munkahelyén?
- Nagyon fontos
 - Fontos
 - Semleges
 - Nem fontos
19. Mennyire elégedett a munkahelyi juttatásokkal (pl. bérezés, cafeteria, stb.)?
- Nagyon elégedett
 - Elégedett
 - Semleges
 - Elégedetlen
 - Nagyon elégedetlen
20. Milyen gyakran kap lehetőséget szakmai fejlődésre a munkahelyén?
- Rendszeresen
 - Időnként
 - Ritkán
 - Soha
21. Mennyire elégedett a munkahelye vezetési stílusával?
- Nagyon elégedett
 - Elégedett
 - Semleges
 - Elégedetlen
 - Nagyon elégedetlen

Emberi erőforrás menedzsment gyakorlatok

Emberi erőforrás-menedzsment (EEM) gyakorlatok az emberekkel kapcsolatos stratégiai és operatív döntések, tevékenységek és folyamatok összessége. Céljuk a vállalkozás teljesítményének javítása az emberek bevonásán és fejlesztésén keresztül. Az ilyen gyakorlatok egyike a humánerőforrás-tervezés, amelynek során a szervezetek előre meghatározzák a szükséges munkaerőt, a munkaköröket és az elvárásokat. Ezt követően a toborzási és kiválasztási folyamat révén kiválasztják a megfelelő egyéneket a pozíciókba. A EEM-gyakorlatok közé tartozik még a teljesítményértékelés és jutalmazás, ahol a munkavállalók teljesítményét értékelik, és az elért eredmények alapján jutalmazzák őket. Az emberi erőforrás fejlesztése és képzése szintén fontos gyakorlat, ahol a szervezet a munkavállalók képzésével és fejlesztésével javítja teljesítményét és a munkavállalók munkaerő-piaci értékét.

22. Mennyire ért egyet, hogy a vendéglátóiparban magas a munkaerő fluktuáció?
- Teljes mértékben egyetértek
 - Inkább egyetértek
 - Inkább nem értek egyet
 - Egyáltalán nem értek egyet
23. Gondolja, hogy az EEM (Emberi erőforrás menedzsment) gyakorlatok hatékonyak lehetnek a fluktuáció csökkentésében a vendéglátóiparban?
- Teljes mértékben igen
 - Inkább igen
 - Nem tudom
 - Inkább nem
 - Egyáltalán nem

24. Munkahelye alkalmaz EEM (Emberi erőforrás menedzsment) gyakorlatokat a vendéglátóiparban?
- Igen
 - Nem
 - Nem tudom
25. Ha alkalmaz EEM gyakorlatokat, milyen gyakran teszi?
- Mindig
 - Gyakran
 - Néha
 - Ritkán
 - Sohasem
26. Milyen gyakran tapasztalja, hogy munkahelyén a dolgozók felmondanak vagy gondolkoznak rajta?
- Rendszeresen
 - Időnként
 - Ritkán
 - Sohasem
27. Milyen gyakran tapasztalja, hogy munkahelyén a dolgozók felmondanak vagy gondolkoznak rajta?
- Rendszeresen
 - Időnként
 - Ritkán
 - Sohasem
28. Munkahelyén milyen EEM gyakorlatokat alkalmaznak?
- Versenyképes javadalmazás biztosítása
 - Karrierépítési lehetőségek nyújtása
 - Pozitív munkakörnyezet megteremtése
 - Munka és magánélet egyensúlya támogatása
 - Munkavállalói elismerés
 - Munkavállalói részvétel és munkakör gazdagítás
 - Vezetés és menedzsment kiemelt és támogató szerepe
 - Toborzás, kiválasztás
 - Munkavállalói visszajelzés
 - Képzés, fejlesztés
 - Egyéb

VI. melléklet

Táblázat: Az interjúk tartalmának induktív kódtáblája tartalomkódonként

Név/ Kód	Kata	Judit	Zsófi	Zalán	Kelemen	Krisztián	Sebestyén	Emma	Roland	Tímea
nettó jövedelem	x	x	x	x	x		x	x		x
Munkavállalói juttatások szerepe	x	x	x			x		x		
Biztonság	x		x						x	x
A szociális feltételek és a közösségépítés jelentősége	x	x	x				x			x
A munkaterhelés kezelése	x				x	x		x	x	
Fejlődési lehetőségek és kibontakozás						x	x	x		x
Munkavállalói elismerés	x	x		x	x		x	x		x
Egyértelmű munkaköri leírások és a munka-bér egyensúly	x	x				x		x	x	x
Vezetés és menedzsment			x	x					x	x
Toborzás, kiválasztás	x		x	x			x			
Munkavállalói visszajelzés		x	x	x		x		x	x	
Képzés, fejlesztés			x		x	x		x		x
bérek szerkezetének újragondolása			x			x		x	x	
A szemlélet és a vezetési megközelítés megváltoztatásának ösztönzése		x					x	x	x	
Kihívások a szakképzett munkaerő toborzása és megtartása terén	x	x			x					x
A fiatalabb munkavállalókba való befektetés és megtartás fontossága		x	x		x			x		
A szabályozási keretek átfogó értékelésének szükségessége	x			x	x			x		
A versengéstől az együttműködés	x	x							x	

Forrás: Saját szerkesztés