

Soproni Egyetem
Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar
Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola
Vállalkozásgazdaságtan és menedzsment alprogram

**AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT
FEJLESZTÉSI LEHETŐSÉGEI
A VENDÉGLÁTÁSBAN GYŐR-MOSON-SOPRON
MEGYÉBEN**

Doktori (PhD) értekezés

Készítette:

Kömíves Csaba József

Témavezető:

Dr. Happ Éva

Sopron

2020.

**AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT FEJLESZTÉSI LEHETŐSÉGEI
A VENDÉGLÁTÁSBAN GYŐR-MOSON-SOPRON MEGYÉBEN**

Értekezés doktori (PhD) fokozat elnyerése érdekében

Írta:

KŐMÍVES CSABA JÓZSEF

Készült a Soproni Egyetem

Széchenyi István Doktori Iskola

Vállalkozásgazdaságtan és Menedzsment programja keretében

Témavezető: Dr. HAPP ÉVA

Az értekezés témavezetőként elfogadásra javasolt: igen / nem _____

témavezető aláírása

A komplex vizsga időpontja: 2017. év május hónap 16. nap

A komplex vizsga eredménye 80 %

Az értekezés bírálóként elfogadásra javasolt (igen /nem)

1. bíráló: igen / nem _____

(aláírás)

2. bíráló: igen / nem _____

(aláírás)

Az értekezés nyilvános védésének eredménye: _____ %

Sopron, 20__ év _____ hónap ____ nap

a Bíráló Bizottság elnöke

A doktori (PhD) oklevél minősítése: _____

az EDHT elnöke

Tartalomjegyzék:

Absztrakt

Abstract

1. Bevezetés.....	9
1.1. A témaválasztás indoklása	9
1.2. Kutatási kérdések.....	13
1.3. Az értekezés célkitűzései	13
1.4. A hipotézisek megfogalmazása.....	14
2. Az emberi erőforrás menedzsment és a vendéglátás szakirodalmi áttekintése.....	15
2.1. Stratégiai emberi erőforrás menedzsment	15
2.2. Az emberi erőforrás menedzsment és funkciói.....	18
2.3. A szervezet kultúrája és értékei.....	33
2.4. A vezetési stílus	36
2.5. A beosztottak szervezethez való kötődésének foka	38
2.6. A fluktuáció fogalmi meghatározása.....	40
2.7. A dolgozók elégedettsége és mérése.....	44
2.8. A vendéglátás elméleti háttere	46
2.9. A vendéglátás feladata, fő- és mellékfolyamatai.....	51
2.10. A vendéglátásban alkalmazott értékesítési módok.....	55
2.11. A stratégiai emberi erőforrás menedzsment feladata a vendéglátásban	57
3. Anyag és módszer	59
3.1. A kvalitatív kutatás módszertana	62
3.2. Statisztikai módszerek.....	63
3.3. A kutatás korlátai.....	65
4. Eredmények	67
4.1. A kvantitatív kutatás bemutatása	68
4.2. A fluktuáció okainak feltárása	70
4.3. A munkavállalók ösztönzése.....	79
4.4. A munkavállalók elégedettségének vizsgálata	80
4.5. A szervezeti kultúra vizsgálata.....	81
4.6. A vezetési stílus analízise	84
4.7. A szervezethez való kötődés elemzése	89
4.8. Kvalitatív kutatás bemutatása – az interjúk elemzése.....	90

4.9.	<i>A munkavállalók teljesítményének mérése</i>	99
4.10.	<i>Klaszteranalízis</i>	100
4.11.	<i>Hipotézisvizsgálat</i>	104
4.12.	<i>A hipotézisek összefoglalása</i>	107
4.13.	<i>A kutatási kérdések megválaszolása</i>	108
5.	Következtetések	112
5.1.	<i>A disszertáció gyakorlati haszna</i>	115
5.2.	<i>Javaslatok a fluktuáció csökkentésére</i>	115
5.3.	<i>Újszerű tudományos eredmények</i>	119
6.	Összefoglalás	120
7.	Idézett forrásmunkák	122
8.	Mellékletek	I
9.	Köszönetnyilvánítás	133

TÁBLÁZATOK:

1. TÁBLÁZAT: A TUDOMÁNYOS ÍRÁSOK VIZSGÁLATA A VENDÉGLÁTÁS TÉMAKÖRÉBEN	11
2. TÁBLÁZAT: MOTIVÁCIÓS ELMÉLETEK ÖSSZEFOGLALÓ TÁBLÁZATA	32
3. TÁBLÁZAT: MOTIVÁCIÓS ELMÉLETEK ÖSSZEFOGLALÓ TÁBLÁZATA A HASONLÓSÁGOK VONATKOZÁSÁBAN..	32
4. TÁBLÁZAT: SPECTOR FLUKTUÁCIÓS MODELLEJE	42
5. TÁBLÁZAT: SAJÁT FLUKTUÁCIÓS MODELLEM	43
6. TÁBLÁZAT: A KÖLTSÉGEK NEMENKÉNTI BONTÁSA	43
7. TÁBLÁZAT: A FLUKTUÁCIÓ TELJES RÁFORDÍTÁSAI 3 HÓNAP ELTELTE UTÁN	43
8. TÁBLÁZAT: A FLUKTUÁCIÓ JÓ ÉS ROSSZ OLDALÁNAK VIZSGÁLATA	44
9. TÁBLÁZAT: AZ ELÉGEDETTSÉG VIZSGÁLATA.....	45
10. TÁBLÁZAT: A VENDÉGLÁTÁSBAN DOLGOZÓ MAGYAR MUNKAERŐ VIZSGÁLATA AUSZTRIÁBAN (TARTOMÁNYONKÉNT) 2019. JANUÁRI ADATOK ALAPJÁN	49
11. TÁBLÁZAT: A VENDÉGEK ÁTLAGOS TARTÓZKODÁSI IDEJÉNEK ÉS A KISZOLGÁLT VENDÉGEK SZÁMÁNAK VIZSGÁLATA	57
12. TÁBLÁZAT: A PRIMER KUTATÁS KÉRDŐÍVÉNEK SZERKEZETE	60
13. TÁBLÁZAT: A VIZSGÁLATBA BEVONT SZEMÉLYEK ISMÉRVEI A DEMOGRÁFIAI ADATAIK ALAPJÁN	61
14. TÁBLÁZAT: A HIPOTÉZISEK IGAZOLÁSÁRA ALKALMAZOTT STATISZTIKAI MÓDSZEREK BEMUTATÁSA	67
15. TÁBLÁZAT: STANDARDIZÁLT KÉRDÉSEK VIZSGÁLATA HARTER ET AL. 2002	68
16. TÁBLÁZAT: STANDARDIZÁLT KÉRDÉSEK VIZSGÁLATA SPECTOR.....	68
17. TÁBLÁZAT: AZ ELÉGEDETTSÉG VÁLTOZÓK LEÍRÓ STATISZTIKAI ADATAINAK ÖSSZEFOGLALÓ TÁBLÁZATA	69
18. TÁBLÁZAT: A SZERVEZETI KULTÚRA VÁLTOZÓK LEÍRÓ STATISZTIKAI ADATAINAK ÖSSZEFOGLALÓ TÁBLÁZATA	69
19. TÁBLÁZAT: AZ ELŐZŐ IDŐSZAK (3 ÉV) VIZSGÁLATA	75
20. TÁBLÁZAT: A HIÁNYZÓ ÉRTÉKEK VIZSGÁLATA	76
21. TÁBLÁZAT: A NŐK ÉS FÉRFIAK EGY MUNKAHELYEN TÖLTÖTT ÁTLAGOS IDEJÉNEK VIZSGÁLATA (ÉV)	76
22. TÁBLÁZAT: 2 MINTÁS T-PRÓBA VIZSGÁLATA	76
23. TÁBLÁZAT: A VEZETÉSI STÍLUS FONTOSSÁGA MUNKAKÖRÖK SZERINT	85
24. TÁBLÁZAT: A SZÓRÁS NÉGYZETEK VIZSGÁLATA A VEZETŐI STÍLUS FONTOSSÁGÁT ILLETŐEN	85
25. TÁBLÁZAT: EGYSZEMPONTOS VARIANCIA VIZSGÁLATA	86
26. TÁBLÁZAT: A KATEGORIZÁLT VEZETŐI KÉPESSÉGEK VIZSGÁLATA	88
27. TÁBLÁZAT: A VEZETŐI TULAJDONSÁGOK VIZSGÁLATA	88
28. TÁBLÁZAT: EGYSZEMPONTOS VARIANCIAANALÍZIS VIZSGÁLATA NEMENKÉNT (VAN SZIGNIFIKÁNS KAPCSOLAT).....	90
29. TÁBLÁZAT: EGYSZEMPONTOS VARIANCIAANALÍZIS VIZSGÁLATA NEMENKÉNT (NINCS SZIGNIFIKÁNS KAPCSOLAT).....	90
30. TÁBLÁZAT: A VIZSGÁLATBA BEVONT INTERJÚALANYOK MEGOSZLÁSA A DEMOGRÁFIAI ISMÉRVEK ALAPJÁN	90
31. TÁBLÁZAT: A JÓ VENDÉGLÁTÓ VEZETŐ ISMÉRVEINEK VIZSGÁLATA.....	96
32. TÁBLÁZAT: A BEOSZTOTTAK MOTIVÁCIÓJÁNAK VIZSGÁLATA	98
33. TÁBLÁZAT:A KLASZTERTAGSÁG VIZSGÁLATA	100
34. TÁBLÁZAT: A SZERVEZETI KULTÚRA LEÍRÓ STATISZTIKAI ADATAINAK VIZSGÁLATA	104
35. TÁBLÁZAT: A HIPOTÉZISEK ELFOGADÁSA, ELVETÉSE	108

ÁBRAJEGYZÉK:

1. ÁBRA: AZ ÉRTEKEZÉS LOGIKAI FELÉPÍTÉSE	13
2. ÁBRA: A FÜGGŐ ÉS A FÜGGETLEN VÁLTOZÓK VIZSGÁLATA	14
3. ÁBRA: A STRATÉGIAI EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT MODELLJE I.	16
4. ÁBRA: A STRATÉGIAI EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT MODELLJE II.	17
5. ÁBRA: HUNT CÉL – MOTIVÁCIÓ ELMÉLETÉNEK VIZSGÁLATA	27
6. ÁBRA: A MOTIVÁCIÓS MODELL A SZERVEZETBEN	27
7. ÁBRA: PORTER – LAWLER SZINTETIZÁLT MOTIVÁCIÓS MODELLJE	29
8. ÁBRA: A KOMPETENCIA MÁTRIX VIZSGÁLATA	30
9. ÁBRA: A BCR MENEDZSMENT VIZSGÁLATA	31
10. ÁBRA: HERSEY – BLANCHARD SZITUÁCIÓS MODELLJE	37
11. ÁBRA: A VENDÉGLÁTÁSBAN DOLGOZÓ MUNKAVÁLLALÓK SZÁMÁNAK VIZSGÁLATA 2019.03.31-I ÁLLAPOT SZERINT TELJES ÉS RÉSZMUNKAKIDŐBEN FOGLALKOZTATOTTAK SZERINT	48
12. ÁBRA: A VENDÉGLÁTÓ ÜZLETEK SZÁMÁNAK VIZSGÁLATA GYŐR-MOSON-SOPRON MEGYÉBEN 2015. ÉS 2019. KÖZÖTT	49
13. ÁBRA: A VENDÉGLÁTÁS MUNKAFOLYAMATAI	53
14. ÁBRA: KUTATÁSI MODELL	62
15. ÁBRA: AZ EMBERI ERŐFORRÁS ÁRAMLÁSÁNAK VIZSGÁLATA A VENDÉGLÁTÁSBAN I.	71
16. ÁBRA: AZ EMBERI ERŐFORRÁS ÁRAMLÁSÁNAK VIZSGÁLATA A VENDÉGLÁTÁSBAN II.	72
17. ÁBRA: AZ EMBERI ERŐFORRÁS ÁRAMLÁSÁNAK VIZSGÁLATA A VENDÉGLÁTÁSBAN III.	73
18. ÁBRA: A MUNKAVÁLLALÓK MUNKAHELY VÁLTÁSÁNAK VIZSGÁLTA GENERÁCIÓK SZERINT (%) N=428	74
19. ÁBRA: A MUNKAVÁLLALÓK MUNKAHELYVÁLTÁSAINAK VIZSGÁLATA (%) N=432	75
20. ÁBRA: A KÜLFÖLDI MUNKAVISZONY MEGSZÚNÉSÉT KIVÁLTÓ OKOK VIZSGÁLATA (%).....	77
21. ÁBRA: A KÜLFÖLDI MUNKAHELY KÜLÖNBSEGEINEK VIZSGÁLATA AZ EMLÍTÉS SZÁZALÉKÁBAN N=61.....	77
22. ÁBRA: AZ ÖSZTÖNZÉS VIZSGÁLATA A VENDÉGLÁTÓIPARBAN (%) N=316	79
23. ÁBRA: A MUNKÁLTATÓK ÁLTAL A MUNKAVÁLLALÓKNAK BIZTOSÍTOTT ÖSZTÖNZŐ ELEMINEK VIZSGÁLATA (%) N=460	80
24. ÁBRA: A MUNKAVÁLLALÓK BÉREINEK VIZSGÁLATA (%) N=407	81
25. ÁBRA: A MUNKAVÁLLALÓK ÉS A VEZETŐIK KAPCSOLATÁNAK VIZSGÁLATA (%) N=472	82
26. ÁBRA: A MUNKAVÁLLALÓK HORIZONTÁLIS KAPCSOLATAINAK VIZSGÁLATA (%) N=473.....	82
27. ÁBRA: A MUNKAVÉGZÉSHEZ SZÜKSÉGES INFORMÁCIÓSZERZÉS MUNKAKÖRÖNKÉNTI VIZSGÁLATA (%) N=468	83
28. ÁBRA: A POZITÍV ELEMELK VIZSGÁLATA A KÉRDŐÍVEK ALAPJÁN	86
29. ÁBRA: A NEGATÍV ATTITŰDÖK VIZSGÁLATA	87
30. ÁBRA: A SEMLEGES SZAVAK VIZSGÁLATA	87
31. ÁBRA: FONTOSSÁGI SORREND VIZSGÁLATA A VEZETŐK ASPEKTUSÁBÓL (%) N=27.....	91
32. ÁBRA: A MUNKAADÓK PREFERENCIÁI A MUNKAVÁLLALÓK KIVÁLASZTÁSÁNÁL (%) N=26	94
33. ÁBRA: A MUNKAVÁLLALÓI TELJESÍTMÉNYÉNEK MÉRÉSÉNEK VIZSGÁLATA MUNKAADÓI OLDALRÓL (%) N=27	99
34. ÁBRA: A KÖTŐDÉS VIZSGÁLATA AZ EGYES KLASZTEREKBEN (%) N=451	104
35. ÁBRA: IDEGEN NYELVTUDÁS MEGOSZLÁSÁNAK VIZSGÁLATA A FŐPINCÉREK ÉS A PINCÉREK VONATKOZÁSÁBAN (%) N=473.....	111

ABSZTRAKT

Az emberi erőforrás menedzsment jelentősége és szerepe hazánkban jelentős mértékben változott meg az utóbbi évtizedekben. Meghatározó szerepük vitathatatlan a jól működő szervezetek életében, hiszen a vállalkozás céljait a munkatársain keresztül éri el. Kutatásom fő célja az, hogy feltárja az emberi erőforrások fejlesztési lehetőségeit a vendéglátásban, és a jövő korosztályok vendéglátó vezetőinek használható tanácsokat adjak, miként tudják az ágazatra jellemző nagy fokú fluktuációt csökkenteni, valamint hogyan motiválják a beosztottaikat, milyen ösztönző eszközöket ajánlatos alkalmazniuk a munkáltatóknak, hogy munkavállalóikat hosszú távon is meg tudják tartani. Kvantitatív kutatásom adatait SPSS 23 statisztikai programcsomaggal és Microsoft Excel segítségével dolgoztam fel, előzőben egyváltozós (leíró statisztikai analízisek), kétváltozós (keresztábra) és többváltozós (klaszteranalízis) elemzéseket végeztem. A vendéglátás eddig nem szerepelt Magyarországon a tudományos kutatási területek között, bízom abban, hogy a közeljövőben hangsúlyosabb szerepet fog kapni. Empirikus kutatásom szerint a munkavállalókat jól elkülöníthető, homogén csoportokra lehet osztani, amelyben a hovatartozásukat a tömörítő eljárással kapott 4 faktor határozza meg, ugyanez elmondható a fluktuációról is. Az első klaszterbe azok a munkavállalók kerültek, akiknek elégedettségét vagy a közvetlen rövid távú tényezők, vagy a közvetett rövid távú tényezők határozzák meg. A második klaszter azon munkavállalók csoportja, akik elégedettségét önmaguk és a szervezet közös céljai determinálják. A harmadik klaszterben azokat a munkavállalókat találjuk, akiknek a hosszú távú stratégia elérése a fő hajtóerő. A klasztertagságot egyértelműen az adott munkahelyen eltöltött szolgálati idő határozza meg. PhD dolgozatom újszerű tudományos eredménye az, hogy a vezetők vendéglátás specifikus elemeit hogyan ültethetik át a gyakorlatba. Ha azokra az okokra fókuszálnak az üzletvezetők, amelyek miatt a munkavállaló elhagyhatja a szervezetet, és jól megértik azokat, miért veszítik el a munkavállalóikat, a vezetők csökkenthetik a szervezetükből kilépők számát. A klaszterelemzés eredményeit felhasználva a vendéglátó üzletvezetők fel tudják ismerni a munkavállalóik klasztertagságát a gyakorlatban, és ennek megfelelően tudják összeállítani a differenciált ösztönző csomagokat munkavállalóik számára.

ABSTRACT

The importance and role of human resources management in Hungary has changed significantly at the last decades of the 21st century. Their determinant role in the life of well operating organizations is unquestionable since the entertainments reach their goals through their workmates. The main objective of my research was to reveal the opportunities of the development of human resource in catering and to give useful advice to the future catering leaders how to reduce the considerable fluctuation in the branch and to motivate their subordinates, what kind of incentive means they could use in order to retain their employees also for long terms. The data of my quantitative analysis were processed with the SPSS 23 statistical suite and Microsoft Excel, for the former univariate (descriptive statistical analyses), binary (cross-tabulation) and multivariate (cluster analysis) analyses were performed. Catering hasn't been a research area in Hungary yet, I trust that it will have a more significant role in the immediate future. According to my empiric research the employees can be divided into well separable, homogenous groups in which their place – and naturally fluctuation as well – is determined by four factors given by the means of agglomerating process. The satisfaction of the employees of the first cluster is determined by the direct or indirect short-term factors. The satisfaction of the members of the second cluster is determined by the common objectives of themselves and the organization. The motive power of the employees in the third one is mainly to reach a long-term strategy. The members of the cluster are expressly determined by the seniority spent at the given work place. An original result of my doctoral thesis who the leaders can translate the specific elements of catering into the practice. By focusing on and understanding why an employee may leave the organization, managers can reduce the number of the leaving employees'. Managers can use the results of my cluster analysis and (they can) identify theirs employees' cluster membership then they can give them different and convenient motivating packages.

1. Bevezetés

Doktori értekezésem Győr-Moson-Sopron megyében a vendéglátásban alkalmazásban levő pincérek, szakácsok és konyhai kisegítők munkahelyi elégedettségét, a szervezet kultúráját és a munkavállalók munkahelyükhöz való kötődését vizsgálja. Kutatásom fő pilléreit annak vizsgálata adja, hogyan lehet csökkenteni a nagyfokú fluktuációt a vendéglátásban, és milyen motivációs csomagokat érdemes a munkaadóknak összeállítani a beosztottaik részére. Megítélésem szerint a különböző korosztályú munkavállalók motivátlansága, és a munka elvégzéséhez szükséges kommunikációs, együttműködési és problémamegoldó kompetenciák hiánya determinálják leginkább a magas fluktuációs rátát ebben a szektorban.

Egy a Győr-Moson-Sopron megyében elvégzett kérdőíves kutatás segítségével tárom fel a munkavállalók munkahelyükkel kapcsolatos attitűdjeit, amely négy területet foglal magában. Ezek a munkavállalók elégedettségének vizsgálata, a szervezeti kultúra (és ennek egyik meghatározó eleme a vezetési stílus), a munkahelyhez való kötődés és a munkavállalók személyes és szakmai fejlődésének elemzése.

Kutatásom másik része a vendéglátó vezetőkkel készített strukturált interjúk, amelyeket a kérdőívek válaszaival vetek össze.

Empirikus kutatásom harmadik sarokköve a klaszteranalízis, amelynek eredményképpen négy homogén csoportra osztottam a beosztottakat válaszaik alapján. Mielőtt a klaszterelemzést elvégeztem, tömörítő eljárással (főkomponens) értelmezhető főkomponenseket kaptam. A kapott faktorscore értékek alapján K-középpontú klaszterelemzést választottam.

Gyerekkorom óta vonzott az éttermek világa, ahol a főurak a külföldi vendégeket azok anyanyelvén köszöntötték a pazar és fényűző hotelek éttermeiben, frakkban, vagy francia (hosszú, fehér) kötényben dolgoztak a pincérek, akik az ételek, italok legfőbb ismerői voltak. Azt azonban nem gondoltam volna, hogy a mindössze egy esztendőre tervezett munkavállalásom lesz az, amely bevezet a vendéglátás magával ragadó világába és életem meghatározó részévé válik. A ranglétra szinte valamennyi fokát megjártam már: betanított felszolgálóként kezdtem, voltam brigádvezető, üzletvezető–helyettes, később üzletvezető is. Szakmai önéletrajzomban méltán lehetek büszke a vendéglátásban eltöltött 35 évemre, amelynek során megtapasztalhattam e csodás világ ezernyi rejtelmét, annak ellenére, hogy a vendéglátásnak vannak árnyoldalai, buktatói is. Ez egy szerelem, amely azóta is tart, ez alapján választottam doktori értekezésem témájául, amelyet a következő alpontban fejtek ki.

1.1. A témaválasztás indoklása

Az emberi erőforrás menedzsment szerepe és megítélése a vállalkozások értékteremtő folyamataiban az 1980-as évek végétől változott meg Magyarországon. Az addig mostohagyermekként kezelt menedzsment felfogást már nem csupán szükségtelen rossznak tekintik a hazai vezetők. A humán erőforrás menedzsment számos doktori értekezés témájául szolgált, de a vendéglátás és a humán erőforrás kapcsolatát tudományos szinten eddig alig vizsgálták Magyarországon. FEKETE (2006) doktori disszertációjában az emberi erőforrás menedzsment (továbbiakban EEM) és a minőségmenedzsment kapcsolatát vizsgálta agrárvállalkozásokban, UJHELYI (2003) az emberi erőforrás menedzsmentet az egyén

szemszögéből, míg a szervezetfejlesztést a csoportra vetítve analizálta. BODOR (2014) értekezésében a humánerőforrás gazdálkodás kihívásairól írt a hazai felsőoktatási intézményekben, LINDER (2014) a közigazgatásban alkalmazott humánstratégiáról, CSILLAG (2014) az EEM etikai kérdéseit vette górcső alá az emberi erőforrás tevékenységében, míg VARGA (2014) az emberi erőforrás menedzsmentet a gazdasági felsőoktatás aspektusában vizsgálta. FODOR (2010) a humánerőforrás–fejlesztés kárpátaljai, interetnikus megközelítésében, GERGELY (2012) a profitorientált szervezetek és a polgármesteri hivatalok humánerőforrás gazdálkodását analizálta. CHANG et al. (2011) az emberi erőforrás révén új irányítási gyakorlatokat vizsgál az innováció előmozdítására a vendéglásban. TAJEDDINI et al. (2012) szintén az innováció kulturális előzményiet elemzi a svájci vendéglátásban, hogyan befolyásolják azok a vendégorientált értékrendszerek a szállodaipar működését.

A gasztronómia szerepét SÁNDOR (2012) elemzi hazánk idegenforgalmi földrajzában, amelyhez szorosan kapcsolódik a vendéglátás. A fekvőbeteg ellátásban dolgozó ápolónők elégedettségét vizsgálja még NÉMETH (2013), SZILÁGYI (2009) a szervezeti kultúra és a dolgozók attitűdjeinek összefüggéseit elemzi a mezőgazdaságban. Az egyetlen vendéglátással kapcsolatos disszertáció RUDOLFNÉ (2015) nevéhez köthető, aki a fogyasztók magatartását és elégedettségét mérte ebben a szegmensben. REKAUF (2018) doktori értekezésében a munkavállalói elégedettséget elemzi az amerikai kisvállalkozásokban, HARTER et al. (2002) publikációjukban az üzleti egységek szintjén vizsgálták a munkavállalók munkahelyi elégedettségét, elköteleződését, a vállalkozások termelékenységét és nyereségét. LI et al. (2012) a vezetőváltás következményeit vizsgálja az alkalmazottak teljesítményére vetítve kínai luxusszállodákban. DIRISU et al. (2018) tanulmányukban a szervezeti kultúra meghatározó szerepére hívja fel a figyelmet, amely a munkavállalók elégedettségét és teljesítményét növeli. GHADERIA et al. (2019) a vállalati felelősség és a szálloda teljesítményének kapcsolatát elemzi.

Úgy vélem, az emberi erőforrás menedzsment és a stratégiai emberi erőforrás menedzsment létjogosultsága megkérdőjelezhetetlen a XXI. században, hiszen ezek jelen vannak az összes funkcióival a vállalkozások életében, és a sikeres működés egyik, ha nem a legfontosabb eleme a kulcsemberek megtartása annak érdekében, hogy versenyképességüket továbbra is fenntartsák az állandóan változó gazdasági környezetben. Hangsúlyozni szeretném, hogy egy adott intézmény emberi erőforrás gazdálkodási színvonalát, a humán értékek fontosságát jól kifejezheti az a tény, hogy a szervezeti struktúra mely szintjén és milyen egyéb funkciókkal együtt jelenik meg az emberi erőforrás menedzsment, vagy a személyügy. Az eszmei tudás beépítése a szervezet kultúrájába a vállalkozások számára a legfontosabb feladat. További lényeges teendője még az emberi erőforrás menedzsmentnek, hogy a vállalat számára szükséges tudással, ismeretekkel, készségekkel és motivációval rendelkező munkatársakat felkutassa, megszerezze, képezze, ösztönözze és megtartsa, illetve a számára feleslegessé váló embereket hatékonyan átirányítsa, kiszervezze, majd végül leépítse.

A szekunder kutatásaim során megállapítottam, hogy a témának csekély magyar nyelvű szakirodalma van, ezért idegen nyelvű, elsősorban angol nyelvű szakkönyveket használtam fel forrásként. Az elméleti háttér minél mélyebb feldolgozásának alapjául könyvtári kutatómunka, a Központi Statisztikai Hivatal (továbbiakban KSH) idősoros adatai szolgáltak.

Dolgozatom újszerű abban a tekintetben, hogy kevés, a vendéglátással kapcsolatos tudományos írás jelent meg, az emberi erőforrás menedzsment alkalmazása pedig erre az ágazatra nem volt jellemző. Végül az elmúlt század utolsó évtizedétől kezdve felismerték a menedzserek, hogy a gazdálkodó egységek mérlege nemcsak költségekből, bevételekből áll, hanem emberekből, akikkel, akiken keresztül meg tudják valósítani célkitűzéseiket. Ennek menedzselése nem könnyű feladat.

A disszertációm megírásával lehetőség nyílik arra, hogy a terület további kutatási témaként hazánkban is megjelenjen, hangsúlyosabb szerepet kapjon a turizmus és a vendéglátás szektor, továbbá értekezésem hiánypótló lehetne a magyar nyelvű szakirodalom számára. Az alábbi táblázat a Magyar Tudományos Művek Tárában található tudományos tanulmányokat szemlélteti.

1. táblázat: A tudományos írások vizsgálata a vendéglátás témakörében

Megnevezés	Gyakoriság
Étkezési szokások	19
Halfogyasztás	14 ¹
Ökoturizmus	98
Élménycsónómia	4
Borgasztrónómia	8
Munkavállalói elégedettség a vendéglátásban	6 ²

Forrás: saját kutatás MTMT adatok alapján

PhD dolgozatomat szerkezetileg négy fő részre tagolom, az első részben a szekunder kutatásaimat mutatom be. Ez az alábbi három fő kutatási területet foglalja magába. Először a stratégiai emberi erőforrás menedzsmentet ismertetem, majd hozzákapcsolom az emberi erőforrás menedzsment fő funkcióit. Az emberi erőforrás menedzsment funkciók közül a megtartás folyamatát és a motivációt vizsgálom mélyebben. A vezetés-szervezés menedzsment tárgyköréből a vezetési stílust, a szervezeti kultúrát emeltem ki. Egy szervezet kultúráját a saját, nemzeti kultúrája határozza meg, a vezetési stílus pedig a szervezet kultúráját. A szervezeti kultúra erőssége és gyengesége attól függ, hogy a beosztottak mennyire fogadják el követendőnek a vállalat által képviselt értékeket és ezeket mennyire követik. A vendéglátás élők munkája igényessége a legnagyobb volumenű a szolgáltató szektorban, így maga a szakképzett, vagy szakképzetlen munkaerő jelenti a vendéglátó vállalkozások tulajdonosainak és vezetőinek a legnagyobb kockázatot. Ezek feltárásában és kezelésében segít a NORTON – KAPLAN (2004) féle Balanced ScoreCard modell (a továbbiakban BSC), valamint ennek alapjául szolgáló REICHMANN (2006) által kifejlesztett Balanced Chance and Riskcard modell (továbbiakban BCR).

A dolgozat korpuszát a fluktuáció fogalmi meghatározásával kezdem, majd ezután a munkaerő-áramlás okait vizsgálom a vendéglátó üzletekben, vajon melyik a legmeghatározóbb tényező a munkahelyi elégedetlenség kialakulásában, ami a munkaerő elvándorlásához vezet. A munkaerő-áramlási modellek közül a vendéglátásra jellemző kettő modellt emeltem ki, amelyek véleményem szerint erre a szektorra jellemzőek. A vezető beosztásban levő kollégák

¹Ebből három darab saját publikáció.

²Négy darab saját tanulmány.

kinevezését általában belülről (szervezetben) oldják meg, hosszú távra terveznek velük, míg a fizikai állományt külső forrásból pótolják és általában a bizonytalan be vagy ki modellt alkalmazzák. A vállalkozásokban meghatározott emberi erőforrás áramlás modellje determinálja a munkavállalók szolgálati idejét, így ez a vállalati kultúrára gyakorol hatást. Disszertációmban tehát négy dimenziót vizsgálok. Véleményem szerint a munkavállalók elégedettsége, a szervezeti kultúra, a fluktuáció valamint a szervezethez való kötődés foka determinálja leginkább a dolgozók munkaerő áramlását.

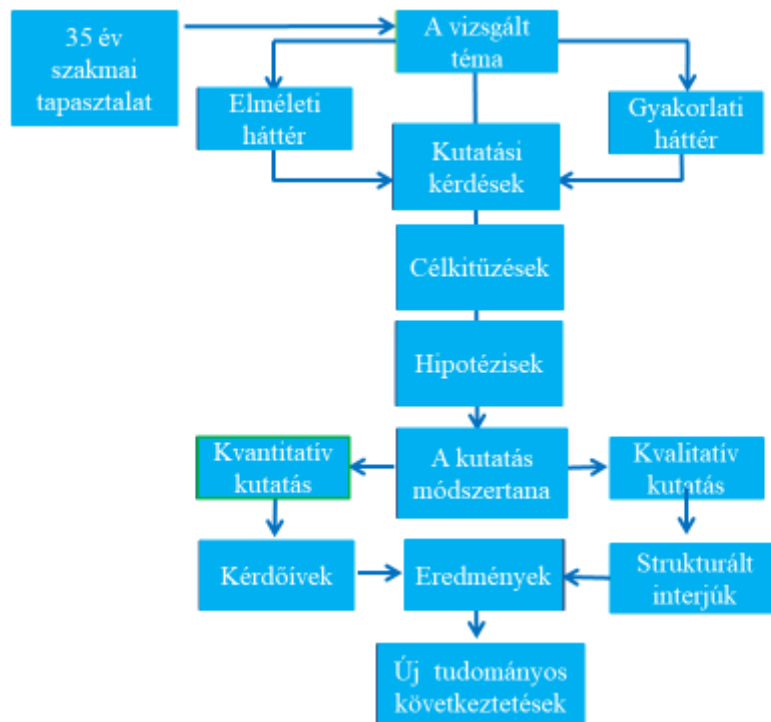
A második részben az anyag és módszer fejezetben a kvalitatív és kvantitatív kutatási eredményekről számolok be, a vezetőkkel készített strukturált interjúkat ütköztetem a munkavállalókkal készített kérdőívekkel. Azt vizsgálom, a menedzsment által foganatosított intézkedések valóban a munkavállalók elégedettségét növelte-e. A kérdőívek feldolgozása SPSS 23.0 statisztikai programcsomaggal, MS Office Excellel és Taxedo – Creatorral (szófelhő) történt, főkomponens és faktor elemzéssel vizsgáltam, a függő változók (jövedelem, munkahelyi légkör, a szervezethez való kötődés, a vezetési stílus) milyen mértékben függenek a független változóktól (vezetők, beosztottak és munkakörönként).

A harmadik részben tesztelem feltételezéseimet, bizonyítom, illetve vetem el hipotéziseimet, és válaszolom meg kutatási kérdéseimre, majd az új és újszerű kutatási eredményeimről írok.

A negyedik fejezetben fogalmazom meg javaslataimat a vendéglátó szakemberek számára a fluktuáció csökkentésére, igazolom a modellem helytállóságát, amely új tudományos eredményt ad.

Disszertációm végső célja az, hogy a téma elméleti és gyakorlati hátterét vizsgáljam és levonjam a konzekvenciát, amit ezzel a kutatással nyerünk, hogy a vendéglátó szakemberek csökkenteni tudják a vendéglátásra jellemző nagyfokú fluktuációt. Célom, hogy a primer kutatásaim eredményeinek felhasználásával megfelelő konklúziókat megfogalmazva, meg tudom határozni azokat az eszközöket és módszereket, amelyeket a tulajdonosok és a vezetők alkalmazhatnak a vendéglátásban az emberi erőforrás menedzsment támogatásával.

A menedzsment tág témakör, disszertációmban a vendéglátásra jellemző nagyfokú fluktuációt vizsgálom, ezért csak ezt a területet fedem le. A motivációt, az ösztönzőrendszereket, és ennek következményeit (munkavállalói elégedettség, elkötelezettség) veszem górcső alá a szervezeti kultúrával és a vendéglátó üzletben alkalmazott vezetői stílussal kiegészítve. Nyilvánvaló, más aspektusból is lehet e témát elemezni, számomra a fent nevezett négy dimenzió jelenti a sarokpontokat, amelyek leginkább meghatározzák a munkaerő elvándorlását ebben a szektorban.



1. ábra: Az értekezés logikai felépítése

Forrás: saját szerkesztés

1.2. Kutatási kérdések

A kutatási probléma az alábbi kérdésekből áll.

- Meghatározhatók-e a fluktuációs együtthatókból (elégedettség, kötődés, elismerés) a fluktuációt leginkább meghatározó tényezők?
- Különbözik-e egymástól a vendéglátó szakmában levő vezetők és beosztottak véleménye a beosztottak szakmai fejlődéséről?
- Van-e szignifikáns eltérés a korosztályok motivációs eszközei között?
- Rendelkeznek-e a munkavállalók a munkavégzéshez szükséges kompetenciákkal?

1.3. Az értekezés célkitűzései

- Céлом meghatározni azokat a területeket, amelyek fejleszthetők lehetnek a vendéglátásban az emberi erőforrás menedzsment területén,
- kérdőíves kutatás elvégzése a vendéglátásban dolgozók körében, azok munkahelyi elégedettségének, szervezethez való kötődésük meghatározó tényezőinek vizsgálatára,
- mélyinterjúval annak vizsgálata, hogy a vendéglátóegységek vezetői a munkaerő kiválasztás (toborzás), illetve az ösztönzés milyen eszközeit alkalmazzák.

A szekunder kutatás elvégzése után, annak alapjaira helyezve primer kutatási módszereket alkalmaztam a téma hiányzó információinak, adatainak összegyűjtésére. A primer kutatásom

két részből állt, egyrészt a munkavállalók szempontjából vizsgáltam az emberi erőforrás intézkedéseit kérdőíves kutatás segítségével, másrészt a vendéglátó vállalatok vezetőivel készített strukturált interjúkkal próbáltam a hipotéziseimet alátámasztani, vagy elvetni.

A társadalomtudományi kutatások folyamatában a kutatási módszer kiválasztása (milyen eszközökkel) után a konceptualizálással (mit akarunk mérni) az elvont fogalmak finomítását végezzük. Ezeket a fogalmakat, hogy mérni lehessen, valamihez kötjük. Indikátorokat és dimenziókat rendelünk hozzá, amelyeket például skálán, vagy nominális mutatókkal mérünk. Az indikátorok a vizsgált fogalom létét, illetve nem létét mutatják (BABBIE 2008). Például az elégedettség meglétére illetve hiányára mely indikátorok adják a legegységelműbb bizonyítékot. Vizsgálom ezek mértékét, a motiváció milyenségét, az információáramlás meglétét és a beosztottak kötődését a céghez.

1.4. A hipotézisek megfogalmazása

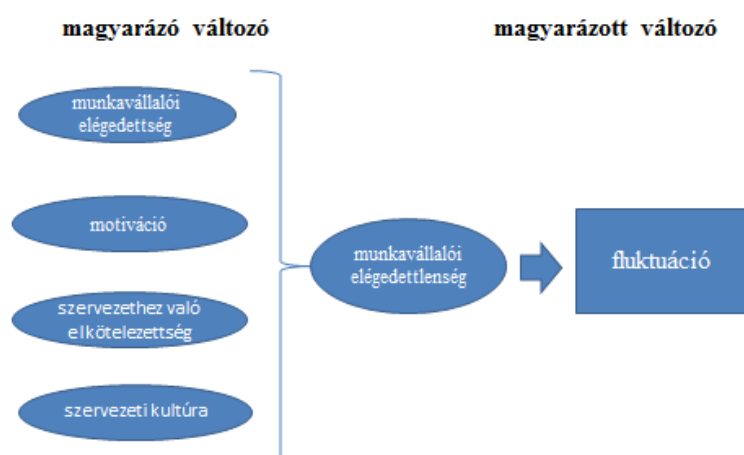
H1: A munkavállalók megítélése szerint a szervezeti kultúra elemei közül (munkahelyi légkör fontossága, mennyire tartják fontosnak a vezető stílusát az adott vendéglátó üzletben, a szervezett munkafolyamatok fontossága, az információáramlás fontossága) a fluktuációt leginkább a vezetési stílus fontossága határozza meg a vendéglátásban.

H2.1.: A munkavállalók elégedettségének közvetlen (azonnali, rövid, vagy hosszú távú) komponensei különböztethetők meg.

H2.2.: A munkavállalók elégedettségének közvetett (azonnali, rövid, vagy hosszú távú) komponensei különböztethetők meg.

H3: A válaszadók az elégedettség főkomponensek mentén markánsan elkülöníthetők, klaszterekbe sorolhatók.

H4: A munkahelyen eltöltött idő hosszabb azon munkavállalók esetében, akiket a hosszú távú impulzusok határoznak meg az elégedettség dimenziójában.



2. ábra: A függő és a független változók vizsgálata

Forrás: saját szerkesztés

2. Az emberi erőforrás menedzsment és a vendéglátás szakirodalmi áttekintése

A XXI. század elejére a felső vezetők megértették és elfogadták azt a tényt, hogy a gyorsan és állandóan változó gazdasági, politikai, technológiai, technikai és környezeti változásoknak csak akkor tud megfelelni a gazdálkodó egység, ha a munkatársai explicit és implicit tudását magánál tartja, nem engedi meg, hogy a szervezeti tudása csökkenjen azzal, hogy kulcsembereiket hagynák kilépni a szervezetükből. Az is öröndetes számomra, hogy a menedzsment rájött arra, hogy legfőbb kincsük a munkatársuk (az ember), hiszen a szervezet célkitűzéseit csak a munkavállalóikon keresztül tudja megvalósítani a vállalkozás. Az emberek hatékony menedzselése sarokpont lett minden menedzser felfogásában KAPLAN – NORTON (2002); BOKOR et al. (2007) és KAROLINY et al. (2004) és (2010). A cégek sikeressége pedig a 4M modellen, azaz a pénz (Money), az emberi erőforrások (Man) a gyártási módszerek (Manufacturing) és a piacon (Market) múlik. TEARE – OLSEN (1992) arra hívta fel a figyelmet, hogy a menedzserek többsége olyan képzésben részesült, hogy legtöbb figyelmüket a szervezetük működési hatékonyságára fordítsák. A vendéglátóiparban dolgozó vezetők számára is kívánatos lenne a gyors és pontos reagálás a környezet állandó változásaira, átértékelve az üzleti környezet koncepcióját, amelyek fontosak ugyan, de a szervezet működési határain kívül esnek.

A szekunder kutatás célja kettős, egyrészt keretet (és kontextust) nyújt a téma feldolgozójának, másrészt elemzés metodikájában segít a kutatási kérdések (ezzel együtt a hipotézisek) megválaszolására, melyek azok a tényezők, amelyek a munkaerő elvándorlásához vezetnek, és miben segíthet a HR a vendéglátóiparban.

2.1. Stratégiai emberi erőforrás menedzsment

Az emberi erőforrás menedzsmentnél magasabb fejlettségi szintet enged feltételezni ez a fogalom, hiszen stratégia előrevetíti a feladatok meghatározását és analizálását, valamint azon alternatívák kiválasztását, amelyek a legkevesebb kockázatot hordozzák magukban. Ebben az esetben már nem csak funkcionális, szakmai feladatok megoldásáról beszélünk, hanem a vállalati támogatások magasabb szintjeinek megvalósításáról.

Bakacsi et al. a stratégiai emberi erőforrás menedzsmentre (továbbiakban SEEM) a következő meghatározást adják: *„Stratégiai emberi erőforrás menedzsment: A környezeti és munkavállalói kihívás megértésére épülő és előrettekintő befolyásolására törekvő emberi erőforrás folyamatok és rendszerek integrált tervezése, működtetése, értékelése és fejlesztése, amely támogatja a vállalat stratégiáját, versenyelőnyének megteremtését és megtartását”* (BAKACSI et al. 2006:48).

A SEEM egyben a versenyképesség kulcsa, amely értékes, ritka, tökéletesen másolható, nem helyettesíthető kitüntetett erőforrás. A siker egyetlen mércéje az, hogy az EEM milyen mértékben járul hozzá az általános üzleti stratégia megvalósításához.

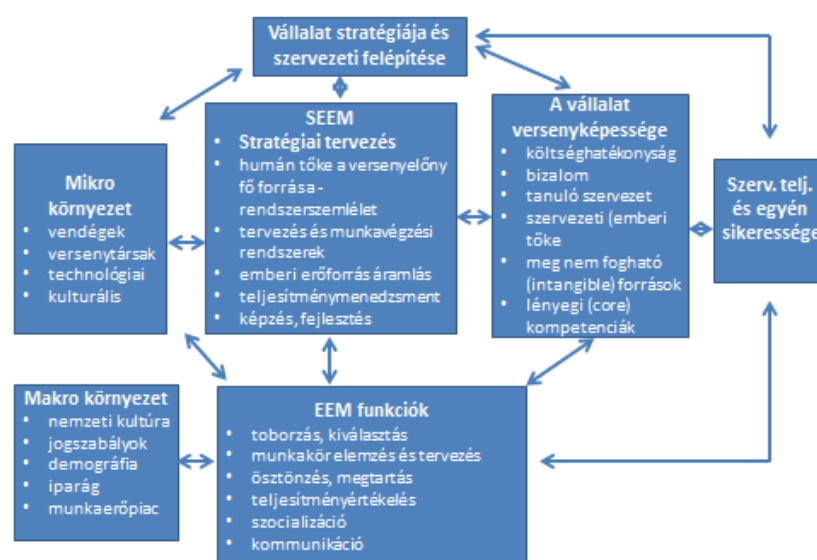
A HR szemlélet következményei:

- Az emberi erőforrás menedzsment funkció közvetlenül is a stratégiává válik,
- az emberi erőforrás menedzsment vezetői helyet kapnak a legszűkebb stratégiai csoportban,
- az emberi erőforrás menedzsment problematikák helyett a szervezet egészére vonatkozó üzleti stratégiai szemléletmód kerül előtérbe,
- a stratégiai team többi tagjának is el kell sajátítania bizonyos stratégiai EEM szemléletet.

A stratégiai emberi erőforrás menedzsment folyamatai és tevékenységei öt dimenzióban zajlanak:

- Munkavégzési rendszerek (Work System),
- emberi erőforrás áramlás (Human Flow),
- teljesítménymenedzsment (Performance Management),
- kompenzáció és javadalmazás (Compensation and Rewards),
- emberi erőforrás fejlesztés (Training and Development) (BAKACSI et al. 2006).

Karoliny et al. a SEEM-tet a következőképpen definiálták, „*A SEEM: A környezeti és munkavállalói kihívás megértésére épülő és előrettekintő befolyásolásra törekvő emberi erőforrás folyamatok és rendszerek integrált tervezése, működtetése, értékelése és fejlesztése, amely támogatja a vállalat stratégiáját, versenyelőnyének megteremtését és megtartását*” (KAROLINY et al. 2004:87).

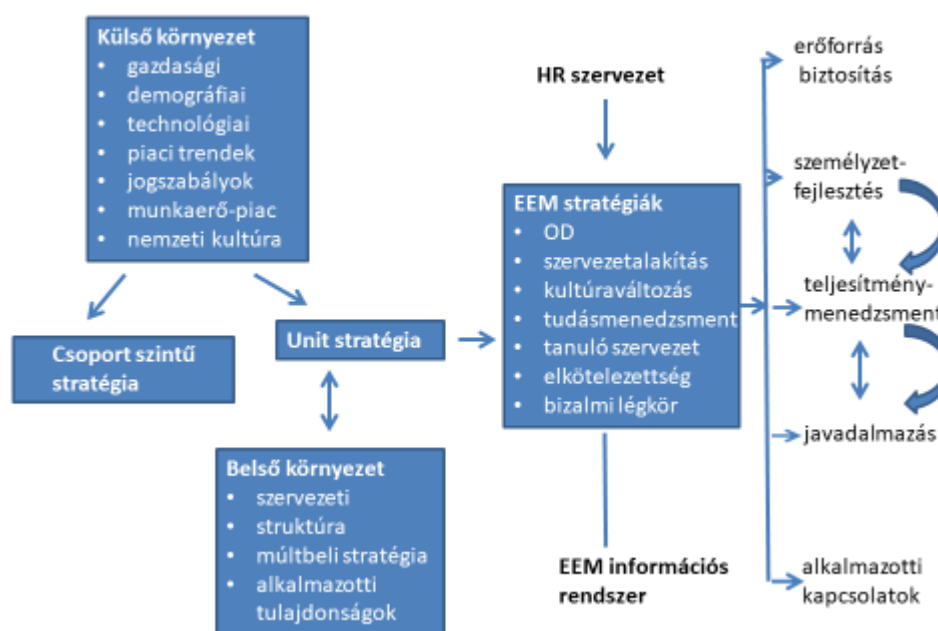


3. ábra: A stratégiai emberi erőforrás menedzsment modellje I.

Forrás: Bakacsi et al. 2006:51 alapján saját szerkesztés

A két modell közötti különbség az eltérő iskolából adódik, a legszembetűnőbb változás a stratégiai szemléletben jelenik meg, a szervezet és egyén sikerességét több tényező egymásra

gyakorolt hatása határozza meg. BAKACSI et al. (1999) modellének fókuszában az ábra címének megfelelően a stratégiai emberi erőforrás menedzsment és ennek kapcsolódási területei állnak, (ebben a modellben a szerzők jelölik az egyes tényezők közötti összefüggéseket) addig a KAROLINY – POÓR (2004) modellében az emberi erőforrás menedzsment nem centrális elrendeződést mutat, stratégiái jóval kevesebb kapcsolatot jelölnek az egyes tényezők között. Utóbbi modellben az emberi erőforrás menedzsment az erőforrások biztosításán és a szervezeti kultúrán (alkalmazottak egymáshoz való viszonya) túl a beosztottak teljesítményére fókuszál, amelynek előzménye a személyzet szakmai és egyéni tudásának fejlesztése és következménye a munkavállalók megfelelő javadalmazása. A makrokörnyezet kettéválk a csoport szintű és egység szintű stratégiákra, ami a korábbi modellben nem volt jelen.



4. ábra: A stratégiai emberi erőforrás menedzsment modellje II.

Forrás: Karoliny – Poór 2010:134 alapján saját szerkesztés

2.1.2. A stratégia és a HR kapcsolata

„A tehetséges emberek gyakran arról számolnak be, hogy a HR –vezető jobban ismeri őket, és többet törődik az álmaikkal és vágyaikkal, mint közvetlen főnökük.”

(BLANCHARD 2010:140)

A humán erőforrás menedzsment jelzi a menedzsment számára a mennyiségi és minőségi munkaerő szükségletet, akciókat dolgoz ki az utánpótlás lehetőségeiről, a karrier utak biztosításáról, meghatározza a képzés, fejlesztés metodikáját és kidolgozza a bér- és ösztönző rendszert, valamint az esetleges szervezetfejlesztési irányokat. Szeretném kiemelni annak fontosságát, hogy a vállalton belül önállóan és egyenrangúan kell a HR szervezetnek működni ahhoz, hogy az egység hatékonyan tudjon működni.

A HR vezetőknek négy nagy horderejű munkahelyi feladatokkal kell szembe nézniük.

1. A tehetséggondozás érdekében olyan hatékony alternatívákat kell kidolgozniuk, amelyekkel az állandóan változó gazdasági környezethez igazodva tudják a vállalathoz csábítani és megtartani a munkavállalókat. Olyan szervezeti kultúrát kell kialakítaniuk, hogy az a vállalat minden szintjén dolgozót megnyerjen és lekesítsen.
2. A munkaerő stratégia fontos részeként jelenjen meg a vállalatban a döntések meghozatalába bevont szakmai vezetőket.
3. A menedzsmentnek készüljön fel demográfiai változásokkor a globalizáció kihívásaival, azaz képesnek kell lennie más kulturális attitűdökkel rendelkező és nyelven beszélő munkaerő-állomány irányítására, valamint a munkavállalók generációs különbségeire.
4. A költségek csökkentése (LOSEY et al. 2006).

A stratégiai vezetés iránytmutat és biztosítja azt, hogy minden munkatárs ugyanarra tartson. „A stratégiai vezetés olyan tevékenységet jelöl, mint a világos jövőkép megalkotása, egy olyan kultúra fenntartása, amely összehangolja az értékrendet a jövőképpel, és azoknak a kötelező feladatoknak a meghirdetése, amelyet a szervezetnek feltétlen teljesítenie kell” (BLANCHARD 2010:270). A szervezet jövőképe és értékrendjei hosszútávra szólnak, így ezek erős szervezeti kultúra kialakulását eredményezik.

Ebben a folyamatban rejlik HR stratégiai szerepe, amelyben összehangolja a szervezet tevékenységeit annak érdekében, hogy a szervezet elérje az általa kitűzött célokat.

2.2. Az emberi erőforrás menedzsment és funkciói

Az emberi erőforrás menedzsment fogalmi meghatározása nem könnyű feladat elé állítja a szakembereket, nincs egységesen elfogadott meghatározás e fogalomra. Egyes szerzők személyügyi menedzsmentről (továbbiakban Personal Management), mások humán erőforrás menedzsmentről beszélnek.

A modern emberi erőforrás menedzsment úttörői az amerikai F.W.Taylor és a francia H. Fayol voltak, akik a munkavégző emberek szervezetével, és a munkaszervezéssel foglalkoztak. Egymástól függetlenül fejlődtek, majd az 1930-as években kapcsolták össze az adminisztratív és tudományos menedzsment elméletüket. Fayol általános menedzsment elvei közül 4 tényezőt emelek ki. Az egy és oszthatatlan utasítás követését (egy embernek csak egy főnöke legyen), a munkamegosztását, a rendet és személyzet munkaköri stabilitását.

Taylor tudományos vezetés elméletének három elemével segítette elő az EEM fejlődését. A kiválasztás egyik fő kritériuma volt a munkavállalók fizikális és mentális felkészültsége, fontosnak tartotta az alkalmazottak betanítását az adott mozdulatsorra és prémiumokkal növelte a motivációt (SZÓTS-KOVÁCS 2006).

Polónyi felfogásában „Az emberi erőforrás menedzsment a szervezeti és a szervezetben dolgozó egyének céljainak maximalizálását, az emberi erőforrások hatékony felhasználását célzó programok, funkciók, tevékenységek összessége” (POLÓNYI 2001:195).

Karoliny – Poór az alábbi definíciót adják az emberi erőforrás menedzsmentre: „...olyan elvek, rendszerek, funkciók, megoldások egymással kölcsönös kapcsolatban álló mechanizmusának definiáljuk, amelyek hatására

- *létre jön és fejlődik egy szervezet alkalmazotti állománya,*
- *formálódik tagjainak magatartása, attitűdje, teljesítménye.*
Eredményeként pedig megvalósulhat:
- *a szervezeti teljesítménycélok és az egyéni igények kiegyensúlyozott figyelembevétele,*
- *kialakulhat a partnerek kölcsönös elkötelezettsége” (KAROLINY – POÓR 2010:27).*

GYÖKÉR (1999) szerint az EEM a menedzsment azon funkciója, amely a beosztottakkal, mint a szervezet determináns erőforrásával foglalkozik, amelynek elsődleges feladata az, hogy megteremtse a feltételét annak, hogy az alkalmazottak munkaerejüket leghatékonyabban felhasználva egyidejűleg teljesítsék egyéni és szervezeti céljaikat.

HARRISON és JOHN (1998) értelmezésében a hatékony EEM versenyelőnyhöz juttatja a vállalkozást, míg ULRICH (1998) új alapokra helyezi az emberi erőforrás menedzsment szerepét, megítélése szerint nem az EEM tevékenységein és azok kivitelezésén múlik majd a vállalkozások sikere, hanem azok üzleti partnereikhez való alkalmazkodásuk és támogatásuk kontaktusán.

GULYÁS (2012) az emberi erőforrás menedzsmentet úgy definiálja, hogy ezek olyan tevékenységek sorozata, amelyek során a szervezetben alkalmazásban levő beosztottak és a vezetés megegyeznek a célokban, őket munkakapcsolat köti össze és kölcsönösen biztosítják egymást a megvalósulás realitásától.

Csath nyomatékosítja az emberi erőforrás menedzsment fontosságát a cég stratégiai céljainak megvalósításakor, megítélése szerint akkor lesz pozitív outputja, ha azt támogatja a szervezeti kultúra és rendszer, a vezetési stílus és az emberi erőforrás menedzsment. Amennyiben az emberek erőforrásoknak tekinthetők, abban az esetben ugyanúgy kell őket kezelni, mint az eszközöket, vagy a tőkét, a legfontosabb feladatuk a gyors szervezetbe való integrálódásuk után a leghamarabb végezzék el önállóan a rájuk bízott feladatokat (CSATH 2008).

Az emberi erőforrások hatékony felhasználása stratégiai kérdés a szervezetek számára, a munkavállalók egyre nagyobb felelősséget vállalnak döntéshozataluk során. A munkavállalók felhatalmazásának dimenziói (hatalom megosztása, a felelőség strukturálása, az információkhoz való hozzáférés, az együttműködés, az engedélyezés, a csoportos döntéshozatal, az emberközpontú vezetés) újfajta szemléletben vizsgálják a menedzsment és a szociális munka tudományait. Utóbbi olyan terület, ahol a beosztottak felhatalmazása fontos konstrukció (HUQ 2016).

Összefoglalva: az emberi erőforrás menedzsment az adminisztratív- és tudományos menedzsmentet ötvözve hármasként lát el a szervezetben. Egyrészt a cég stratégiáját vezeti le szakterületenként az arra a területre érvényes célokkal, másrészt megfogalmazza azokat az eszközöket és módszereket (kompetencia térkép, monitoring), amelyekkel a szervezet eléri a kitűzött célokat. Harmadrészt a szervezet belső helyzetét kell górcső alá vennünk, azt vizsgálva, milyen a döntéshozatal, milyen időtávokra terveznek, a munkaerő pótlását kívülről, vagy belülről oldják meg, kell-e gazdagítani a munkaköröket. Gyökér (1999), Polónyi (2001), Gulyás

(2012) hasonlóképpen érvel az EEM funkciók kapcsán, a célok határozzák meg a szervezet működését, míg Bakacsi et al. (1999) integrált rendszere segíti elő annak megvalósítását. Huq (2016) a beosztottnak adott több autonómiája nagy mértékben járul hozzá azok munkahelyi elégedettségéhez.

2.2.1. Az emberi erőforrás menedzsment funkciói

Bakacsi et.al értelmezésében az emberi erőforrás menedzsment alfunkciói a különböző rendszerekben komplex módon integrálják tevékenységeiket, amelyek a sikeres működés alapjait szolgálják. Ezek a részterületek a HR-tervezését, a toborzás és kiválasztást, a munkakörelemzés és tervezést, a munkakör értékelését, a teljesítmény értékelését, a kompenzáció módját, a képzés és fejlesztést, a karriermenedzsmentet, a szervezeti kommunikációt, a HR információrendszereit, a munkaügyi kapcsolatokat, az elbocsátásokat, leépítéseket foglalja magában (BAKACSI et al. 1999). CSATH még a munkaerő szocializálását is ide sorolja (CSATH 2008).

Disszertációmban a toborzást, a kiválasztást, a motiváció elméleteket és az ösztönzésmenedzsmentet elemzem részletesen.

2.2.2. A toborzás

A toborzás és a kiválasztás az emberi erőforrás menedzsment sarkalatos pontja, hiszen csak a megfelelő minőségű és mennyiségű képzett munkaerő képes a szervezet stratégiai céljainak megvalósítására (GYÖKÉR 1999).

Napjainkban nem csak azzal kell a munkaadóknak szembenéznük, hogy Magyarországon is – az Európai Unióhoz hasonlóan – öregednek a nemzetek, a felnőtt népességben a fiatalok aránya is egyre fogyatkozik, hanem az önkéntes migrációval is. Számos doktori disszertáció témája e terület, például BÁNDY (2014) a magasan képzett magyar munkaerő migrációs hajlandóságát vizsgálta az új évezredben, MIKÓ (2017) doktori értekezésében hazánkból külföldre irányuló migráció társadalmi következményeivel foglalkozik az oktatási költségek szempontjából az 1989-es rendszerváltás után. KOVÁCS (2018) PhFD dolgozatában az osztrák munkaerőpiac szívó hatását vizsgálta a Nyugat–magyarországi magyarok ausztriai munkavállalásuk kapcsán. A migráció aktulitásához napjainkban nem fér kétség, ez határozza meg sok európai ország (de megemlíthetném Amerikát is) mindennapját, a következő humán erőforrás társadalmi és gazdasági doktori kutatások témája lehet véleményem szerint annak elemzése, mi történik akkor, ha a külföldön munkát vállalók hazajönnek és újra Magyarországon akarnak munkát vállalni.

Az Y generáció új toborzási technikája a felhő alapú (cloud recruiting) módszer, amely újraértelmezi a munkaadó és munkavállaló kapcsolatát, hogyan történik a kommunikáció, hogyan vélekednek a munkáról, a szervezeti kultúráról és annak értékeiről. „...*A felhőtoborzás lehetővé teszi a toborzóknak, hogy bárhol, bármikor, bármilyen eszköz segítségével kapcsolódjanak a munkájukhoz, munkatársaikhoz, munkáltatójukhoz, jelöltjeikhez*” (SZLÁVICZ – SZRETYKÓ 2013:74).

2.2.2.1. *Gamifikáció³ a toborzás és kiválasztás során*

A gamifikáció (a játék tervezés elemeinek alkalmazása játékon kívüli kontextusban) általános meghatározása DETERDING (2011) nevéhez köthető, amit WERBACH – HUNTER (2012) hasonlóképpen fogalmazott meg. HAMARI et al. (2014) konceptualizált fogala szerint a játék szerepét emelik ki, de ezek ugyanazokat a pszichológiai tényezőket jelentik, mint normál játék esetében.

Kapp meghatározása fogadható el, véleménye szerint „*A gamification játékalapú működési elvek, játékesztétikai és játéktervezői gondolkodás használata emberek lekötésére, cselekvésre sarkalásra, tanulásának elősegítésére és problémák megoldására*” (KAPP 2012:10).

Véleményem szerint azért fogadható el ez az érv, mert a gamifikáció nemcsak különböző nehézségű szintekből, mesterséges jutalmakból áll, hanem a játékosok kíváncsisága által hajtott, a játék során szerzett élményekből és kudarcokból, megtalálva az egyensúlyt a különböző játékelemek között. A munkaadói oldal legfontosabb etikai döntése a toborzás és a kiválasztás során az, hogy nem diszkriminálhat a jelöltek között sem azok kora, sem neme, sem etnikai és vallási hovatartozásuk vonatkozásában.

Fromann Játékoslét. A gamifikáció világa című könyvében arról ír, hogy ennek pozitívuma mind a munkáltatónál, mind a munkavállalónál jelentkezik. Utóbbinál a hasznossági faktora abban mutatkozik, hogy a gamifikált online rendszer a kiválasztási folyamat időtartalmát jelentősen lerövidíti, a HR szakemberek számára ebben a játékban sok információszerzésre van lehetőség a jelöltek szakmai felkészültségéről, kompetenciáikról és attitűdjeikről, amelyek segítségével a legmegfelelőbb személyt választhatják ki az adott munkakör betöltésére. A munkavállalók szemszögéből a gamifikált toborzási procedura nem más, mint kihívás és egyben élményekben gazdag játékban való részvételt jelent, ahol a saját döntéshozatalaikért vállalnia kell a felelőséget a menedzsment előtt (például az étteremben értékesített ételek árérése, munkaerő gazdálkodás, vagy üzemeltetés) (FROMANN 2017).

2.2.3. *A kiválasztás*

Amint meghatározzák a szervezetben az emberi erőforrás szükségleteit, következik a szervezet számára szükséges képzett, tehetségek felvétele. A kiválasztás teljes mértékben függ a munkaköri leírástól és a képzettségtől, hiszen ezek határozzák meg a kiválasztás technikáját. Ennek három outputja lehetséges, az egyik kimenet, hogy a kiválasztandó személy nem rendelkezik a munkaadó által támasztott kompetenciákkal. A második lehetséges változat, amikor a jelölt rendelkezik minden kritériummal, de nem fogadja el az állást, és ismételt keresésre van szükség. A harmadik (ez az optimális) opció, a pályázó alkalmas a munkára és el is fogadja azt. Az első hét nagyon fontos a munkavállaló szempontjából, erre az időszakra tehető a felmondások nagy száma, mivel a munka, vagy a munkahely nem felel meg az alkalmazott számára. Az alkalmazásban eltöltött idő első hat hónapja ad választ a munkaadónak azokra a kérdésekre, hogy megfelel-e az alkalmazott a munka elvégzésére, mennyire ismeri el

³ Játék elemek és játék tervezési technikák használata játékon kívüli kontextusokban, összefüggésrendszerekben” (Werbach – Hunter. 2012. p. 18).

a vezető a beosztott munkáját. Az első egy éven belüli munkavállalói felmondások háttérben a vezetői hitelvesztés és az elismerés hiánya áll.

A kiválasztást a hazai szakirodalomban többféleképpen határozzák meg a szerzők (GYÖKÉR (1999), KAROLINY et al. (2002), BAKACSI et al. (2006), KLEIN – KLEIN (2008), BOKOR et al. (2007). Valamennyien egyet értenek abban, hogy a munkaerő kiválasztása stratégiai fontosságú, a toborzás során összegyűjtött legmegfelelőbb képzettségű jelöltekből a megfelelő embert kell felvennie a munkaadónak a megfelelő helyre. Teljes mértékben egyetértek ezzel a meghatározással.

A kiválasztás folyamata négy lépcsőben történik. A menedzsment először a fizetési szintet határozza meg figyelembe véve a versenytársaik által kínált béreket. Másodikként annak meghatározása következik, hogy az egyes munkakörökhez milyen feladatok és köteleességek tartoznak. Harmadik kritériuma a munka sikerének mérése, a negyedik a munkakör specifikációja, amelyek a munka sikeres teljesítéséhez szükséges képzettséget, képességet, tudást és személyiségjegyeket vizsgálja (KAROLINY et al. 2002).

„Kompetencia mindazt a munkavégzéshez kellő, megnyilvánuló szakértelmet, személyes készségek, képességek, tulajdonságok, motivációk együttesét jelenti, amelyek felhasználásával a munkakörben megkívánt eredmények elérhetőek” (KAROLINY et al. 2002:240).

A kompetenciák szerepe az emberi erőforrás rendszerekben azt jelenti, hogy a menedzsment az üzleti stratégia részeként fogalmazza meg, hogy melyek a stratégia megvalósításához szükséges kritikus kompetenciák, és ezek megjelennek az összes emberi erőforrás rendszerében, ezzel is támogatva azok integrált működését. A kompetenciáknak kettő kategóriája van, konkrét (látható, kézzel fogható), és indirekt, ami a belsőnkől adódik (önbizalom, hit) és fizikai és pszichológiai jellemzők, mint például a monotónia tűrése, a munkahelyzetekben való gyors döntés, reakcióképesség.

A kiválasztás során könnyebben azonosíthatók a megfelelő jelöltek, és nagy valószínűséggel azokat az embereket veszik fel a munkaadók, akik az adott munkakör elvégzéséhez szükséges kompetenciákat tekintik inputként (BOKOR et al. 2007).

Bauer – Mitev a kiválasztási technikák közül megkérdőjelezi az interjúk hatékonyságát, megítélésük szerint az interjúztatók sok esetben nem értenek hozzá, túl sokat kérdeznek, és sztereotípiák vannak az ideális munkavállalókról, ezek alapján ítélik meg a jelölteket (BAUER – MITEV 2008).⁴

Bencsik szerint a kiválasztást meg kell előznie egy olyan lépcsőfoknak, amely a munkakörelemzés segítségével egyértelműen meghatározza a profilokat, az adott munkakör betöltéséhez szükséges és elvárt kompetenciákat, a motivációt biztosító opciókkal együtt. Ez nyújtja a kiindulási pontot ahhoz, hogy a HR szakemberek meghatározzák az adott munkakörhöz kapcsolódó elvárásait és a kiválasztás szempontjainak metodikáját (BENCSIK 2009).

⁴Ettől függetlenül ezt a módszert még mindig alkalmazzák a munkáltatók. Az életrajzi adatokból a legjobb előrejelző attitűdök az emocionális érettség és a motiváció, felelősségérzet a családjáért. Az ajánlólevél megléte fontos részét jelenti a kiválasztási folyamatnak, mégsem tulajdonítanak neki a munkáltatók nagy jelentőséget, hiszen a jelölt fényezésének tulajdonítják. A referenciák ellenőrzése tekintetében a kutatások azt bizonyították, hogy ennek a módszernek az előrejelző képessége minimális, mert a jelentkező előző munkahelyéről nem kapnak megfelelő információt, amellyel például az új belépő beilleszkedését segítené elő. A grafológia segítségével információhoz juthatunk az illető személyiségére, teljesítményére, bekerülhet-e a jelölt az adott pozícióra.

Nickson is rámutat ennek hangsúlyosságára, a szervezetek a potenciális alkalmazottakat a kiválasztási folyamaton keresztül igazítják a munkahelyekhez a toborozás során. A munkaadók örök dilemmája az új munkavállalókkal szemben, hogy azok be tudnak-e illeszkedni a csoportba és képesek-e együtt a feladatok megoldására (NICKSON 2013).

A kiválasztás célja tehát az, hogy a szervezetbe belépő új tagok lehetőség szerint minél hamarabb bevaljanak, azaz minél gyorsabban azonosuljanak a szervezet kultúrájával és a szervezeti célokkal, épüljenek be a szervezetbe és annak kiválóan teljesítő munkatársai legyenek. A kiválasztásban különféle megoldások segíthetik a HR munkáját, (informális, gyors, megérzésen alapuló, pszichológiai), amely függ a jelöltek számától, a betöltendő munkakör fontosságától (KAROLINY – POÓR 2010).

2.2.4. Ösztönzésmenedzsment

Az ösztönzés az emberi erőforrás menedzsment sarkalatos pontja, hiszen olyan ösztönzési politikát, stratégiát és rendszereket kell megterveznie és megvalósítania a menedzsmentnek, amelynek segítségével olyan munkaerőt szerez meg, akin keresztül megvalósítja célkitűzéseit (misszióját), motiválja és megtartja a beosztottját. A munkaadó célja az, hogy megfelelő teljesítményhez jusson, ennek ára a kifizetett anyagi és nem anyagi jellegű juttatás a dolgozóknak, melynek során a munkavállaló munkájával, szaktudásával járul hozzá a vállalkozás értékteremtő folyamatához. A hatékony ösztönzési rendszer az egyéni érdekekre építve tudatosan alakítja ki a feltételrendszerét (elvárásait a dolgozókkal szemben), melynek során a munkavállalókban érdekeltség alakul ki azáltal, hogy ők a szervezeti célokat megfelelő motiváció segítségével teljesítsék (KAROLINY – POÓR 2010).

A javadalmazásmenedzsment alapjait ARMSTRONG – MURLIS (2005) határozták meg.

Az ösztönzés tartalma „...a munkavállalók szervezeti célokra irányított ösztönzése, motiválása – az erőforrás-gazdálkodási, hatékonysági követelmények és a munkavállalói érdekek párhuzamos, egymást erősítő/feltételező érvényesítése mellett” (POÓR 2013:47).

A vezetőknek újra kell gondolniuk a teljesítményalapú fizetés három fő elemét, az ügynökséget, a várakozást és a célratörő teóriát. Ez a három tényező rávilágított arra, milyen eljárásokkal lehet a különböző szinteken levő munkavállalókat meggyőzni arról, hogy a bevezetésre kerülő új norma (teljesítményrendszereket⁵) elfogadják, és ezekkel dolgozzanak (MARSDEN 2016).

A CRANET⁶ kutatás Karoliny Mártonné – Poór József szerkesztésében Az emberi erőforrás menedzsment gyakorlata Magyarország – 2014/2015. évben címmel többek között a teljesítmény alapú ösztönzést vizsgálta. A vezető és szellemi szakalkalmazottak mutatói jóval meghaladják a fizikai állomány adatait. A vezetők vonatkozásában a szervezeti célokhoz kötött jutalom értéke a legmagasabb (42%), a szellemi szakalkalmazottaknál a rugalmas juttatások (35%), a fizikaiaknál a nem pénzbeli juttatások 46%-ot képviselnek.

⁵ Angliában check listek segítik a munkát (oktatásban is).

⁶Cranfield Network on Comparative Human Resource Management. A Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara és a Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kara, a Cranet nemzetközi kutatóhálózat tagjaként, a Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ) és az Országos Humánmenedzsment Egyesület (OHE) közreműködésével, valamint az Euromenedzser Tanácsadó és Képzési Központ támogatásával harmadszor végzett felmérése az emberi erőforrás menedzsment magyarországi helyzetéről.

A munkabér egy a számos tényező közül, amely a munka vonzerejét és beosztott megtartását jelenti, és befolyásolja a munkavállalók munkavállalási hajlandóságát. A munkabér kérdése különösen hangsúlyos lehet azon iparágak tekintetében, amelyek utolsó helyen állnak a bérek tekintetében. A beosztottak fizetése azonban kritikus fontosságú a munkavállalók és a munkáltatók számára egyaránt, mivel ez sok más üzleti kérdést érint. Azok a dolgozók, akik úgy érzik, hogy nekik tisztességtelenül fizetnek, lehetőség szerint új munkát keresnek, ahol úgy érzik, méltányosan jutalmazták erőfeszítéseiket. Azok a munkáltatók, akik jelentősen többet fizetnek a munkavállalóinak, mint más munkáltatók, túl magasak lesznek a működési költségeik ahhoz, hogy versenyképesek maradhassanak és elérhessék az üzleti tevékenységükhöz szükséges nyereséget. A HR vezetők közül a legjobbak egy lépéssel előbbre járnak, és a kompenzációs rendszereiket a kiváló munkatársak vonzására és megtartására, valamint a munkáltatók profitjának maximalizálására szolgáló nélkülözhetetlen eszközként használják. Fontos felismerni azt, hogy a munkavállalókat ritkán vonzzák, vagy mondanak fel egyedül a pénz miatt. Vonzó lehet számukra például a karrierépítés, az új kihívások, gátló tényezők lehetnek a vállalat megbecsülésének hiánya, a munkatársak közötti konfliktus, a bizonytalanság. A menedzsmentnek ezt olyan kompenzációs és juttatási rendszer létrehozásával lehet megvalósítani, amely a költségek nyomon követését, a fizetőképesség biztosítását, az összes alkalmazott megértését jelenti (HAYNES – NINEMEIER 2009).

2.2.5. Motiváció elméletek

A szervezet jó működésének elengedhetetlen feltétele, hogy az egyén és a szervezet céljai (közel) azonosak legyenek, a munkavállalók jó teljesítményét kell a munkaadóknak erősíteni és fenntartani.

A munkával kapcsolatos (a munkaadó számára megfelelő) magatartás kialakítását a hatástörvény határozza meg. Ennek két eleme a feltétel és a következmény. A következmény tartalmi eleme lehet bármi, amit a munkavállaló szeretne megvalósítani. Ez lehet pénz, jutalom, pozíció, ami a motivációnak megfelel. Abban az esetben, ha beosztott cselekedetét számára kedvező körülmény követi, akkor ennek ismétlési valószínűsége nő, vagyis megtanulja a dolgozó és rutinná válik annak véghezvitele. Ha a magatartást kedvezőtlen körülmények követik, abban az esetben annak valószínűsége csökken, hogy az adott viselkedésforma ismétlődjön, nem fog rögzülni, nem válik rutinná. A motivációs folyamatot kettő feltétel alapján érdemes vizsgálni. Az egyik a teljesítmény-következmény, ebben az esetben a munkavállaló magatartásával juttatja a szervezetet annak céljainak eléréséhez, a magatartás eredményeként létrejött teljesítmény mérésével, értékelésével és visszacsatolásával módosítják a munkaadók az egész munkafolyamatot a célból, hogy az ismételhető legyen, és a beosztottak teljesítménye növekedjen. A másik kapcsolat a viselkedés-következmény, amely során egy konkrét magatartás produktuma, vagy ismétlése útján jut a beosztott a következményhez. Ebben az esetben a munkavállaló magatartását szabályozzák a vezetők, azt vizsgálva, követik-e a munkavállalók a nekik kívánatos magatartást, és a következmények változtatásával szeretnék azt elérni (BAKACSI 2004).

A motiváció fogalmi meghatározásával több szerző is foglalkozik művében, a menedzsment egyik funkciójából adódóan a vezetésnek a szervezet által kitűzött céljait a beosztottaikon keresztül éri el. Ebben a folyamatban az emberek egyénileg, vagy csoportban működnek. A menedzser feladata az, hogy a munkatársait motiválja, ösztönözze. FEJES (2010)

értelmezésében a motiváció *„annak elérése, hogy az emberek, a végrehajtók, a beosztottak hajlandók legyenek a szervezet céljait megvalósító viselkedésre, magatartásra, erőfeszítésekre úgy, hogy ezzel egyidejűleg egyéni szükségleteiket is kielégítik.”* (FEJES 2010:53). Ez a meghatározás hangsúlyozza a tudatos beavatkozást, a szervezet céljai érdekében, a menedzserek szemszögéből.

Gyökér értelmezésében az ember cselekedeteit alapvetően késztetések irányítják, amelynek előmozdítója valamilyen hiány, tehát a késztetések, amelyek a szükségletet csillapító viselkedésekre irányulnak, motivációnak nevezünk. Tágabb értelemben minden célirányos viselkedést motivált cselekedetnek hívunk (GYÖKÉR 1999).

Klein – Klein a motivációt a választással kapcsolja össze, egyrészt milyen cél érdekében hajlandó erőfeszítéseket tenni a munkavállaló, másrészt milyen intenzitású legyen az, harmadsorban mennyi ideig fog tartani ez az erőfeszítés. Véleményük szerint a motiváció mindig hatással van az eredményre, előbbi erősségével utóbbi arányosan növekedik. A motivációban levő energia nélkül a tudás, a képesség, és a személyiség nem garantálja a sikert. A teljesítmény meghatározására a szakirodalomban leggyakrabban említett képlet alapján

$$T=M*K$$

tehát a teljesítmény a motiváció és a képesség szorzata (KLEIN – KLEIN 2008).

Dobák vezetői aspektusból közelíti meg e fogalmat, *„...motivációnak nevezzük azt a ciklikus folyamatot, amely befolyásolja azon belső szükségleteket és hajtóerőket, amelyek kiváltják, irányítják és fenntartják az alkalmazottak teljesítményére irányuló erőfeszítését”* (DOBÁK 2006:145).

Bencsik et al. a motivációk közül kiemelik azt a ténytet, miszerint fontos, de nem elégséges céljaink ismerete, saját céljainkat is meg kell fontolnunk. Ha a célok vonzóak a munkavállalóknak, azok jobb teljesítményre sarkallják őket. Ideális esetben a szervezeti célok egybeesnek a munkavállalók céljaival, ha a dolgozók azonosulni tudnak a velük támasztott elvárásokkal szemben, örömmel végzik a munkájukat, és az elégedettséget vált ki belőlük (BENCSIK et al. 2016).

Kópházi véleménye szerint a munkavállalói lojalitás kialakítását a motiváció több tényező függvényként éri el a munkaadók, minden munkatárs saját prioritásokkal rendelkezik a munkavégzés során, amelyek személyesen motiválják őket, és meghatározza azokat az erőfeszítéseiket, amelyeket a munkavállalók befektetnek a munkába. A kihívást jelentő (igényes, sokrétű) feladatok, a munkavállalók személyes céljainak egyezése a vállalati célokkal, a munkavállalók felelőssége, a független teljesítményük (szabadság a kivitelezésben és döntésben), az igazságosság, a tájékozottság és a visszacsatolás hatással vannak a kollégák ösztönzésére (KÓPHÁZI 2007).

A motivációs folyamat akkor kezdődik, amikor a munkavállaló felismeri kielégítetlen szükségletét, és ezt megszüntetendő valamilyen megoldást keres. *„Ha az ember azt érzi, hogy szükségletei részben, vagy teljesen kielégíthetők egy bizonyos munkatevékenység által, akkor ennek megfelelően határozza meg a célokat és az irányt”* (BAUER – MITEV 2008:182).

A hazai szakirodalom a motivációs elméleteket kettő főcsoportra osztja, az egyik csoportban a tartalomelméleteket, a másodikban a folyamatelméleteket találjuk. A tartalom elméletekben a motiváció elemeinek leírásai és összefüggéseik segítik a menedzsereket, míg a

folyamatelméletek a motiválásra, az ösztönzésre, és ezek kapcsolatait hangsúlyozza a menedzserek munkavégzése során.

Először a tartalomelméletek közül mutatok be néhányat, majd a folyamatelméletekkel folytatom. Herzberg kéttényezős elméletében az elégedettséget és az elégedetlenséget vizsgálta. Arra a megállapításra jutott, hogy az elégedettséget és az elégedetlenséget nem ugyanazok a tényezők váltják ki a munkavállalókból. Az elégedetlenséget kiváltó okok között találta a főnök-beosztott kapcsolatokat, a beosztott-beosztott kapcsolatokat, a fizetést és a munkakörülményeket (FEJES 2010). Sipos tanulmányában e modellt fejlesztette tovább a Diplomás Pályakövető Rendszer Frissdiplomások 2011-2014 adatbázisában. Kutatásában az elégedettséget okozó és az elégedetlenséget megszüntető motivátor- és higiénés tényezőkre vezette vissza a munkahelyi elégedettséget (SIPOS 2016).

A győri szállodák éttermeiben végzett első munkavállalói elégedettség vizsgálata alátámasztja, hogy az emberi erőforrás menedzsment feladata a motiváció, amelyet rugalmasan úgy kell megoldani, hogy a munkaadói és munkavállalói oldal érdekeit még közelebb hozzuk egymáshoz (KÓMÍVES 2015b.).

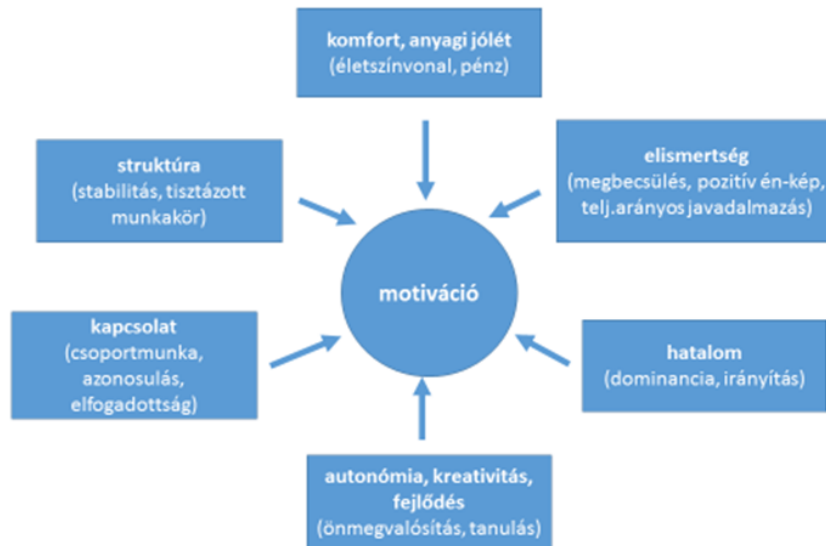
A második hullámban végzett munkavállalói elégedettség analízis körét a szerző kiterjesztette a Nyugat-magyarországi régióra, ebben azt vizsgálta, hogy a különböző korosztályú munkavállalók motivátlansága, a munka elvégzéséhez szükséges kommunikációs, együttműködési és problémamegoldó kompetenciák hiánya determinálják-e leginkább a magas fluktuációs rátát ebben a szektorban (KÓMÍVES 2017).

A beosztottak munkahelyi elégedettségét nagymértékben befolyásolja azok munkájához tartozó attitűdjei, Happ – Mészáros kutatási eredményeikre hivatkozva arra hívják fel a figyelmet, hogy a felszolgálók kiszolgálásának gyorsasága, a vendégekkel való bánásmódjuk, kommunikációjuk, a munkájuk minősége meghatározza a vendégek elégedettségét. Ez közvetve hat az ő fogyasztói magatartásukra, ezáltal ezek a tényezők a vendéglátó üzletekbe történő látogatásuk gyakoriságát is jelentős mértékben határozzák meg (HAPP – MÉSZÁROS 2015).

Hofstede – Hofstede véleménye szerint a beosztottak motiválása a menedzsment klasszikus dilemmája, és az egyes nemzetek bizonytalanságkerülésben megfigyelt különbségek magukban hordják a motivációs modellek különbségét is (HOFSTEDE – HOFSTEDE 2005).

Maslow (1943) idézi Dobák, az emberi alapvető szükségleteket öt (fiziológiai, biztonsági, közösséghez tartozás igénye, elismerés és az önmegvalósítás) tényezőben foglalta össze, amelyek egymással hierarchikus kapcsolatban állnak. Ezt azt jelenti, hogy a magasabb rendű szükségletek csak egymás után, sorban elégülnek ki (DOBÁK 2006).

Hunt (1988) a motivációt az egyén aspektusában értelmezi, céljaik határozzák meg (ezek az élet más-más szakaszában eltérők lehetnek nemre, vagy munkahelyzetre való tekintettel) a munkahelyünkön való cselekedeteiket, a céljaik pedig változnak erősségükben és fontosságukban. Hunt elmélete hat célt különböztet meg a motiváció terén, amelyet az alábbi, 5. számú ábra mutat be (BAKACSI 2004).

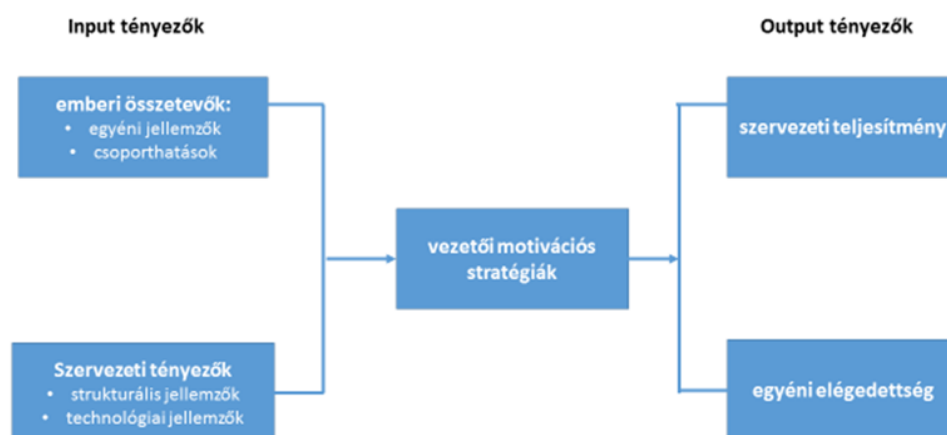


5. ábra: Hunt cél – motiváció elméletének vizsgálata

Forrás: Bakacsi 2004:94 alapján saját szerkesztés

Alderfer (1969) létezés-kapcsolat-fejlődés motivációs elmélete Maslow öt kategóriás elméletét redukálta három dimenzióra (BAKACSI 2004).

A méltányosságelmélet alapja a munkavégzésbe fektetett bemenetek (inputok) és ennek következményeként elért eredmények között tapasztalt arány, amelyet a 6. számú ábra mutat be. A szervezet képességeit az individuális és a szervezeti tényezők kölcsönhatásai határozzák meg. A bemeneti tényezők ez egyének szükségleteivel és képességeivel jellemezhetők, míg a kimeneti pont a szervezet teljesítményét és a beosztottak egyéni elégedettségét tükrözi. A munkavállalók elégedettségét a munkafeladat, a kollégákhoz fűződő kapcsolat és a munkával kapcsolatos elvárások határozzák meg (BENCSEK 2008).



6. ábra: A motivációs modell a szervezetben

Forrás: Bencsik Andrea 2008:130 alapján saját szerkesztés

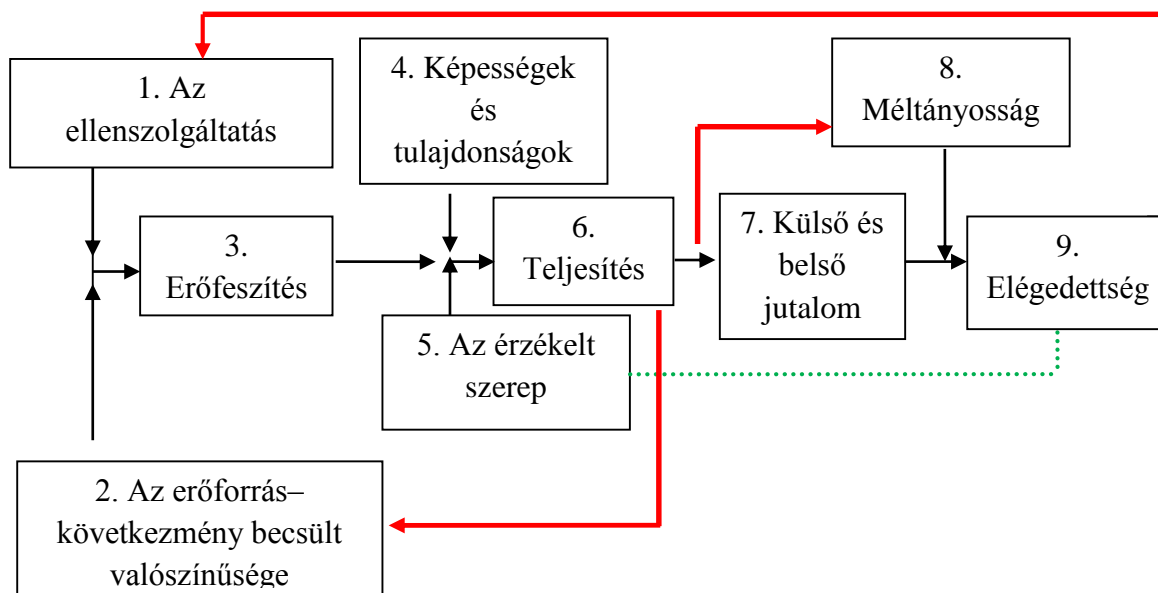
A folyamatelméletek közül Skinner megerősítélméletét⁷ számos szakember nem tekinti motivációs elméletnek, megítélésük szerint ez tanulási folyamat, mivel a cselekedetet kiváltó okot ez az elmélet nem vizsgálja. A cselekedet befolyásoltsága tekintetében pozitív és negatív irányú megerősítésről beszélhetünk. Előbbi esetében a cselekményhez pozitív következményt kapcsolunk, és azt várjuk el a beosztottól, hogy hasonló szituációban nagy valószínűséggel a tanult módon jár el. Utóbbi akkor használatos, ha a viselkedés gyakoriságának növelését attól várjuk, hogy megszüntetünk olyan nemkívánatos következményt, amit a munkatársunk szeretne kitérni.

A célkitűzéselmélet kognitív alapokon nyugszik, a tézis abból indul ki, hogy mit gondol, mit akar elérni maga a munkavállaló. Ha ezt egyértelmű célként fogalmazzuk meg, akkor ez meghatározza a beosztottak számára, hogy mit kell tenniük. Az elmélet feltételezi, hogy a beosztottak majd meg is teszik azt, amit elképzeltünk, vagyis aki többet akar az többet is fog tenni a cél elérése érdekében. A célok meghatározásában az alkalmazottak is részt vesznek és ez aktív részvétel erősebb motiváltságukhoz a végrehajtás folyamán. Ez az alapja a célra történő irányításnak, amely a MbO (Management by Objectives) néven ismert a menedzsment by technikák között.

Az elváráselmélet alapjait Vroom (1964) fektette le, arra az alapfeltevésre épül, hogy az egyén olyan erőfeszítésre hajlandó, amelyek neki kívánatos eredményekhez vezet, a különböző cselekvések különböző energia befektetéssel járnak, amelyek eredményeit előre meg tudják jósolni a munkavállalók, így ennek ismeretében választják számukra megfelelőbb megoldást. Mérlegelés szempontját figyelembe véve ez az elmélet az erőfeszítés és teljesítmény, és teljesítmény és következmény kapcsolatát vizsgálja.

A 7. számú ábra azt modellezi, hogy a beosztottak saját helyzetüket hasonlítják össze a kollégáikkal, a munkába fektetett erőfeszítést vetik össze a jutalom arányával. Ha eltérést tapasztalnak, méltatlannak ítélik meg a helyzetet, ami inverz tartalmú motivációt eredményez. Ezt csak abban az esetben orvosolják a munkáltatók, ha megszüntetik az egyenlőtlenséget, vagy újabb kompenzációra kerül sor.

⁷Higiénés és motiváló faktorokra osztja a motivációt. Higiénés például a szervezeti kultúra, a főnök kompetenciája, a munkafeltételek, a munkahelyi kapcsolatok, a kereset, a biztonság. Motivátorok: sikerélmény, a teljesítmény elismerése, a felelősség, a szakmai előrelépés. Ezek a tényezők segítik a munkavállalókban az önmegvalósításuk elérését.



7. ábra: Porter – Lawler szintetizált motivációs modellje

Forrás: Száraz Edit 2004:140 alapján saját szerkesztés

Kaspar – Fekete differenciált ösztönzőrendszert alkalmazást javasolja a cégek menedzsmentjének az X és Y beosztottjaiknak helyzetüktől függően. Ez azt jelenti, hogy a kollégákat a saját munkaterületükön belül serkentik magasabb színvonalú munka elvégzésére, hogy a vállalati célok és a dolgozók céljai könnyebben és gyorsabban elérhetőek legyenek (KASPAR – FEKETE 1999).

Számos tanulmány foglalkozik azzal a kérdéssel, hogy a magyar munkaerő képzetlen és motiválatlan. (Hova tűnt ...GKI 2017). Megítélésem szerint hazánkban a vendéglátásra jellemző nagyfokú fluktuáció egyik determinánsa a migráció. A magyar pincérek, szakácsok közül sokan Nyugat-Európában vállalnak munkát a jobb kereset reményében, és a hazai munkaerő pótlását (jobb híján) szakképzetlen magyar, vagy Kelet-Európa országaiból érkező munkavállalókkal oldják meg a munkaadók. Bodnár és Szabó az ágazat szerinti összetétel elemzésekor arra a megállapításra jutottak, hogy az építőiparban, a szálláshely-szolgáltatásban és vendéglátás ágazatban dolgoznak az ingázók a legnagyobb számban. A migráció megváltoztatja a hazai populáció és munkaerő összetételét, az itthon maradók motivációja (ezzel együtt a termelékenysége is) kisebb lesz, amikor a kivándorlók száma növekedik, vagy relatív magas szintet ér el (BODNÁR – SZABÓ 2014. <https://www.mnb.hu/letoltes/a-kivandorlas-hatasa-a-hazai-munkaeropiacra.pdf>).

A motiváció vonatkozásában Tesone elméletében a munkahelyi elégedettségnek tulajdonítja a legnagyobb jelentőséget. Véleménye szerint az EEM légköre a menedzsment eredménye, a motiváció és a felhatalmazás viszont közvetlenül kapcsolódik a vezetéshez. A vezetőnek kell összekapcsolni a motivációt és a felelősségvállalást, ezáltal a körülményeket teremti meg a menedzsment részéről, ami valamennyi munkavállalóban öngerjesztő (belső motivációt) eredményez, amely azok szakmai előrelépését segíti elő és csúcsteljesítményük megvalósítását eredményezi. A munkavállalókat egyénileg teszik érdekeltté a munkafolyamatok elvégzésében (TESONE 2008).

A szervezetekben levő tagok elégedettségének másik aspektusában a jóllét áll, DEUTSCH et al. (2015) tanulmányukban az egészségügyben dolgozók jóllétét vizsgálták.

A kompetencia mátrix más területeken preferált vezetői segédeszköz, ez a HR területen kevésbé használt módszer. Véleményem szerint alkalmas arra, hogy a szervezet valóságos helyzetét tárja fel, és irányt mutasson a szervezet stratégiai döntéshozatalában a fontos tulajdonságú (elvártnál több) kompetenciákkal rendelkező munkatársak felvételére. Nem csak a felvétel fontos, hanem a beosztott megtartása is, ez jelent igazán kihívást a munkaadók számára. A 2*2 vektorban 4 kimenet lehetséges, amelyet az alábbi 8. számú ábra magyaráz.

6 sztár	ígéret
5	0,1
4	0,2
3	0,3
2	0,4
1 igavonó	hulló csillag 0,5
	5 4 3 2 1 0

8. ábra: A kompetencia mátrix vizsgálata

Forrás: Bencsik 2009:156 alapján saját szerkesztés

Az ábra bal oldalán, a legfelső részben található azok a kollégák (sztárok), akik az alapkövetelményen felüli tulajdonságokkal rendelkeznek. Alatta foglalnak helyet az igavonók, akik a munkakör betöltéséhez szükséges minimális tudással rendelkeznek. A jobb felső negyedben vannak az ígéretesek, akik ugyan több tudással és szakmai gyakorlattal rendelkeznek az átlagtól, csak a munka minőségét nem elég magas szinten teljesítik. Az utolsó negyedben találjuk a hulló csillagokat, ők rendelkeznek a legkevesebb kompetenciával, sok esetben a tőlük elvárt minimumot sem tudják teljesíteni. 1-3 található az alapkövetelmények, 3-6 az alapon túli kompetenciák (tudás, képesség, képzettség), a súlypontok esetében 1-től 5-ig terjedő skálán mérhetők, ahol 1 értéket jelöl a nem áll rendelkezésre, 5 elvárt szinten van a kompetencia.

Pink kilenc dimenziójával több önállóságot, szakmai igényességet és céltudatosságot érhetünk el mind a munkánkban, mind a magánéletünkben (PINK 2009).

A gamifikáció a motiváció kiváló eszköze lehet, hiszen az intrinzik motivációkra épülő környezetekben az elkötelezettség magasabb dimenzióban van és ennek eredményeként a munkavállaló teljesítménye is javul (FROMANN 2017).

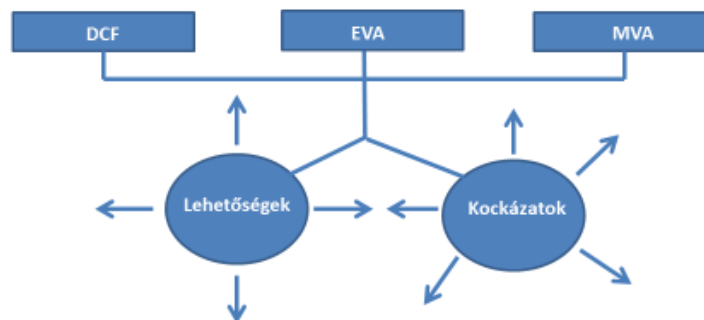
Moss megítélése szerint négy szempont határozza meg a munkavállalók ösztönzését. A jól végzett munka büszkeséggel tölti el a munkavállalót, ha a munkavégzés során nagyobb

felelőssége van, biztosítva látja a személyes fejlődését és teljesítménye elismeréseként munkaadója a ranglétán feljebb juttatja (MOSS 1995).

Ehrenberg – Smith értelmezésében a motiváció tekintetében a dolgozók hasznosságmaximalizálók, abban önérdekeik hajtják, a szabadidő és a pénzzel megvásárolható javak és ellenszolgáltatások megszerzésére. A számukra kedvezőtlen, költséges tevékenységeket kerülnek. Gyakran előfordul az is, hogy a munkavállalók minden erejüket összeszedve dolgoznak – még akkor is, ha nincs kedvük hozzá – vagy olyan tevékenységet kell folytatniuk, amelyet azonos feltételek mellett inkább elkerülnek.

Megítélésük szerint a magas szintű erőfeszítés egyik alternatívája a munkáltatók szoros felügyelete a munkavállalókon, a másik lehetőség a teljesítmény szerinti díjazás (EHRENBERG – SMITH 2008).

Norton – Kaplan (1996) féle Balanced Scorecard modell alapjaira helyezve REICHMANN (2006) kifejlesztette a Balanced Chance and RiskCard (továbbiakban BCR) modellt, amelynek lényege a korábbi változattal szemben abban áll, hogy a kockázatokat és a lehetőségeket három mutatószámmal, a gazdasági hozzáadott értékkel, másképpen fogalmazva a befektetett tőke értékteremtő képessége, Economic Value Added (továbbiakban EVA), a piaci hozzáadott értékkel Market Value Added (továbbiakban MVA) és a diszkontált cash-flow (Discounted Cash Flow (továbbiakban DCF) adatait vizsgálja. A három mutató különböző aspektusokban tünteti fel a vállalkozás értékét, a kritikus sikertényezők jelenlétének és működésének eredményeként realizálódik, amelyek magukban rejtik a lehetőséget és a kockázatokat egyaránt, amelyeket a BCR modell szeparál. A BCR menedzsment figyelembe veszi a pénzügyeket, a vevőket (ezzel együtt az értékesítés piacát) a termelést, a teljesítményt és a személyi állományt. A 9. számú ábrán a kockázatoknál eggyel több nyilat tüntet fel Kemény, mivel a környezet tartogathat még egyéb kockázatokat is, amelyek akár működési zavarokat idézhetnek.



9. ábra: A BCR menedzsment vizsgálata

Forrás: Kemény 2011:20 alapján saját szerkesztés

2. táblázat: Motivációs elméletek összefoglaló táblázata

Szerző	Év	Dimenziók	Kapcsolódások
Tartalom elméletek			
Maslow	1943	alapelmélet; 5 alapvető szükséglet egymás után, sorban elégülnek ki	
Herzberg	1968	motivátorok, higiénés tényezők	
Alderfer	1969	Maslow elméletének 3 dimenzióra való csökkentése	Maslow
Hunt	1988	egyéni célok életkoronként változnak (intenzitásuk is)	
Folyamat elmélet			
Skinner	1954	pozitív – negatív megerősítés	
Célkitűzés elmélet			
Locke	1968	cél–szándék	
Elvárás elmélet			
Vroom	1964	alapelmélet; erőfeszítés – kedvező kimenet a munkavállalónak	

Forrás: saját szerkesztés

3. táblázat: Motivációs elméletek összefoglaló táblázata a hasonlóságok vonatkozásában

Szerző(k)	Év	Dimenziók	Kapcsolódások
Fejes	2010	hajlandóság, egyéni szükségletekhez igazodó erőfeszítések	Vroom
Pink	2009	9 eleme: célkitűzés; alkotói szabadság; teljesítmény ellenőrzés; kártya 1. oldala; 2. oldala, motivációs plakát; jó tanácsok; mesterré válás;	Vroom
Bauer – Mitev	2008	kielégítetlen szükséglet	Maslow
Tesone	2008	munkahelyi elégedettség	Wroom
Kópházi	2007	saját prioritás, erőfeszítések	Vroom
Dobák	2006	belső szükséglet, erőfeszítések	Vroom
Hofstede	2005	kulturális beállítódás, bizonytalanságkerülés	Vroom
Klein – Klein	1999	célkitűzések, erőfeszítések	Vroom
Ehrenberg – Smith	2008	önérdekek	Hunt
Moss	1995	büszkeség, felelősség, személyes fejlődés, karrier	Hunt

Szerző(k)	Év	Dimenziók	Kapcsolódások
Bencsik et al.	2016	azonos célok, munkavállalói elégedettség	Locke
Fromann	2017	gamifikáció	Skinner
Bakacsi	2004	teljesítmény-következmény és viselkedés-következmény	Herzberg
Bauer – Mitev	2008	kielégítetlen szükséglet	Maslow

Forrás: saját szerkesztés

Összefoglalva: lásd a fenti 2. és 3. számú táblázatokat, Klein – Klein (1999), Hofstede – Hofstede (2005), Dobák (2006), Kópházi (2007), Pink (2009), Fejes (2010) motivációs modelljének alapja Vroom (1964) elvárás elmélete. Alderfer (1969), Bauer – Mitev (2008) Maslow (1943) modellje szolgált alapul, melynek során az 5 alapvető szükséglet egymás után, sorban elégül ki. Hunt (1988) elmélete jelenik meg Moss (1995) büszkeség, felelősség, személyes fejlődés és karrier teóriájában, valamint Ehrenberg – Smith (2008) önérdék által vezetett motivációs modelljében. Fromann (2017) gamifikációs modellje Skinner (1954) folyamat elméletén alapul. Locke (1968) célkitűzés elmélete jelenik meg Bencsik et al. (2016) vezetés célra irányítás alapján.

2.3. A szervezet kultúrája és értékei

„A tanulás a legfőbb Jó.”
Konfuciusz in: Hirn 2006:26

A szervezeti kultúra reflexiója annak, ahogy a szervezet a külső és belső tényezők kihívásaira reagál a rá jellemző egyedi tényezőkkel (ceremóniák, legendák, hiedelmek, értékek). A szakirodalom számos meghatározást ad erre a fogalomra; SCHEIN (1985), TROMPENAARS (1993), HOUSE et al. (2004), HOFSTEDE (2005).

Schein a következőképpen definiál: „A szervezeti kultúra nem más, mint a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. Ezeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik s az új tagoknak is átadják, mint a problémák megoldásának követendő mintáit, és mint kívánatos gondolkodás- és magatartásmódot” (SCHEIN 1985:9).

A Global Leadership Effectiveness and Organizational Behavior⁸ (továbbiakban GLOBE) szerint „A kultúra a közösség tagjainak közös tapasztalatokból származó és generációkon keresztül átöröklődő, a közösség valamennyi tagja által osztott motivációinak, értékeinek, meggyőződéseinek, identitásainak és a lényeges események közös értelmezéseinek vagy jelentéseinek összessége” (HOUSE et al. 2004:15).

⁸1993-2002 között zajlott empirikus kutatás, amely a társadalmi (nemzeti) kultúra, a szervezeti kultúra és a szervezeti vezetés kölcsönhatásainak vizsgálata. A projekt a Pennsylvanai Egyetem szervezésében Robert J. House projektvezető irányításával történt. A kvantitatív vizsgálatba 3 iparág 61 országának 825 szervezetét vonták be, N=17000. A kvantitatív vizsgálat kvalitatívval is kiegészült.

Egy szervezet kultúráját a nemzeti kultúrája határozza meg, Hofstede – Hofstede megítélése szerint a nemzeti kultúráknak a négy dimenziói közül a hatalmi távolság és a bizonytalanság kerülése gyakorol hatást leginkább a szervezetekkel kapcsolatos gondolkodásunkra. A szervezési folyamatok során mindig arra a kettő kérdésre kell választ adnunk, hogy

- Kinek, milyen döntéshozatalra van jogosultsága,
- milyen szabályokat, előírásokat kell betartatni, hogy a szervezet elérje a kitűzött célokat.

Az első kérdésre a hatalmi távolság, míg a másodikra a bizonytalanságkerülés kulturális beállítódásai adják meg a választ (HOFSTEDE – HOFSTEDE 2005).

Az egyik tengelyen tehát a hatalmi távolság, a másikon a bizonytalanságkerülés található. Az első negyedben kis hatalmi távolság és gyenge bizonytalanság kerülés jellemzi. Ebbe a csoportba tartoznak az északi kultúrkörbe tartozó országok, mint például Anglia, az Amerikai Egyesült Államok és Hollandia. A piac nevet kapta, itt az emberek és az információk is szabadon mozognak. A második negyedben a hatalmi távolság nagy, gyenge bizonytalanság kerülés, ebbe a csoportba tartozik a kínai és az indiai szervezeti kultúra, amelyet a család névvel illettek. A harmadik dimenzióban kis hatalmi távolság párosul erős bizonytalanság kerüléssel. Idetartoznak a német ajkú országok, a Baltikum és Magyarország. Ezt a csoportot olajozott gépezetnek hívta, amely szervezetben minden szigorú szabályok szerint működik. Az utolsó negyedben nagy hatalmi távolság és erős bizonytalanságkerülés a jellemző. Az ázsiai országok közül itt foglalnak helyet Japán és Korea, a latin országok, a dél-európai országok és Franciaország. Ők a *piramis* kultúrába tartoznak, ahol a bürokratikus, hierarchikus rendszer működik, ahol a betöltött pozíció és a hatalom a fontos (FALKNÉ 2001).

Hofstede – Hofstede az adott kultúra hatalmi távközét és bizonytalanságkerülési értékét egymásra vetítette, ezeket egy mátrixban helyezték el, amelyből leolvasható, hogyan oldják meg a szervezet tagjai a szervezetben felmerülő problémákat. Empirikusan bizonyította, hogy az adott ország a hatalmi távolság és a bizonytalanság kerülés mátrixában az emberek tudatában levő implicit értékek és a problémamegoldó képességüket befolyásoló szervezeti modellek között reláció van (HOFSTEDE – HOFSTEDE 2005).

Szervezeti kultúrájuk első dimenziója az eszközök (folyamatorientált) és a célok (eredményorientált) fontosságát méri. A második dimenzió, az alkalmazott orientált az emberek fontosságát, illetve a munka elvégzésének fontosságát méri. A harmadik dimenzió szembe állítja azokat a vállalatokat, ahol a beosztottak identitásukat túlnyomó részt a szervezetből merítik (parochiális). Azokat a vállalatokat, akiknek dolgozói szakmai tudásuk révén lelik meg azonosságtudatukat, professzionális kultúrának nevezi a szerző. A negyedik dimenzió a nyílt rendszer és a zárt között von párhuzamot. Az ötödik dimenzió a szervezet belső struktúrájának fokát taglalja. A hatodik dimenzió az ügyfelekkel való kapcsolattartással foglalkozik, a pragmatikusak a piac igényeit vizsgálva, elemezve és ahhoz igazodó stratégiát folytatnak, míg a normatívoknak az a feladatuk, hogy a vevőkkel a sérthetetlen szabályokat betartassák. Számukra ezek fontosabbak, mint az elért eredmények, a pragmatikus felfogással ellentétben (HOFSTEDE – HOFSTEDE 2005).

A szervezetek vizsgálatakor két dimenzióra van szükség, az egyik tengelyen az egyenlőség a hierarchiával szemben foglal helyet, a másikon a személy és a feladat kapcsolatát találjuk. Ennek megfelelően a négy negyedben négy fajta szervezeti kultúra modell létezik. Az első kvadrátban a személy és a hierarchia fontos, amelyben a hatalom dominál, ez a család modell.

A másik negyedben a feladat és a hierarchia fontos, ez a szereporientált kultúra az Eiffel torony. A harmadik negyedben a feladat az egyenlőséggel jár együtt, projekt-orientált kultúra, az irányított rakéta. Az utolsó részben az egyenlőség és a személy foglal helyet, ez a megvalósulás orientált kultúra, az inkubátor (TROMPENAARS 1993).

Schein (1990) — idézi Tesone (2008) — a szervezeti kultúrát úgy definiálja, mint *"amit egy csoport egy bizonyos idő alatt tanul, mivel ez a csoport megoldja a túlélés problémáit egy külső környezetben és a belső integráció problémáival. Az ilyen tanulás egyben viselkedési, kognitív és érzelmi folyamat"* (TESONE 2008:66-67).

A szakmai szubkultúrának is nevezett teória alapján Schein azt vizsgálja, hogy az egyes szakmai csoportok hogyan járulnak hozzá a szervezet hatékony működéséhez. Az egyes csoportoknak különböző érdekei vannak és ezeket a konfliktusokat hogyan kezelik egymás között. Három csoportot különböztet meg, a vezéreket, akik a top menedzsmentet képviselik, a műszakiak, akik a középvezetők, akik a kettő között oldják a feszültséget és a melósok, akik az operatív szinten tevékenykednek (SCHEIN 1996).

Handy alapfeltevése abból indult ki – idézi Falkné (2001), hogy bizonyos szervezetekben dolgozó emberek más habitusúak, más a munkához való hozzáállásuk és különféle munkaterületeken érzik jól magukat.

Véleménye szerint négy fő szervezeti kultúrátípus létezik, amelyekkel együtt jár az adott kultúrára jellemző organikus struktúra. Azt is bizonyította, hogy tisztán egyik szervezeti kultúra sem működik, van domináns kultúra, amelyik kiegészül valamelyikkel, vagy megtalálható benne az első három szubkultúra.

Az első a feladatkultúra, melyben a szaktudás és szakértelem a determináló. Ennek megfelelően metaforája a bölcsesség, a tudományok, a mesterségek istennője, Pallasz Athéné. Struktúrája a háló, amelynek metszéspontjaiban van a hatalom gyakorlója, vagyis a szakértők.

A második a szerepkultúra, a görög oszlopcsarnokra hasonlít. A timpanonban található a menedzsment, az oszlopok pedig a funkcionális osztályokat reprezentálják. Metaforája a szellemi tisztaság, a nyájak őrzője, Apolló.

A harmadik kultúra a hatalmi, vagy klubkultúra. Metaforája a görög mitológia főistene, Zeusz. A pókhálóhoz hasonló a szervezet felépítése, az egyszemélyes vezetőtől áradnak ki a hatalmi szálak, akit ösztönei és szeszélyei irányítanak.

A negyedik a személyiség-kultúra. Ebben a kultúrában az eddig tárgyaltakkal ellentétben nem az egyén szolgálja a szervezet érdekeit, hanem fordítva: a szervezet azért létezik, hogy az egyén céljai jussanak érvényre. A szerző „magányos sztárok galaxisának” hívja ezt a nagy tudással rendelkező egyének laza közösségét. Metaforája a bor, a mámor istene Dionüszosz (FALKNÉ 2001).

Összefoglalva: Schein (1990) és Handy (1993) modelljei sok hasonlóságot mutatnak a szerepkultúrákban, Handy és Trompenaars (1993) 4 dimenziója kis mértékben térnek el egymástól. Hofstede–Hofstede (2005) szervezeti kultúra modellje 2 dimenzióval egészül ki, egyik az alkalmazottak identitása, a másik a kapcsolattartás a külső környezettel.

2.4. A vezetési stílus

„A vezetés szenvedély, hogy valami mást, valami újat alkoss másokkal” (MAXWELL 2014:15).

A szakirodalom a következőképpen határozza meg e fogalmat: az a mód, ahogy a vezető képes hatni a beosztottakra, hogy azok megvalósítsák a szervezet által kitűzött célokat.

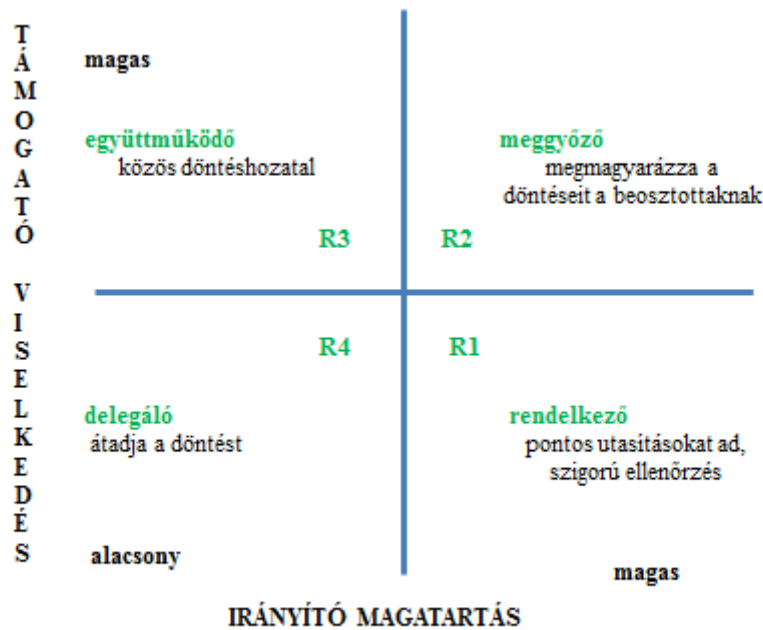
A szervezetek eredményes működésének egyik alappillére a vezető, aki a tudásával, empatikus készségével, hozzáállásával meghatározza a szervezet tagjainak magatartását. A szervezet kultúráját a nemzeti kultúra határozza meg, a vezetési stílust pedig a szervezeti kultúra. Nincs jól bevált recept arra, melyik a legjobb vezetési stílus, véleményem szerint a vezetési stílus szituáció függő, a vezetőnek pedig tudatosan kell váltogatnia a stílusokat. Nem bizonyul jó vezetőnek az, aki vezetői pályáján csak egyfajta stílust képvisel. Ha a munkakörülmények úgy kívánják, akkor legyen autokrata, vagy participatív, vagy hajcsár. A menedzser munkájának hatékonyságát meghatározza az a tény, hogy a rendszer milyen módon képes hatni a beosztottjaira, és milyen formában tudja befolyásolni azok tevékenységét. A vezetési stílust megítélésem szerint 3 tényező determinálja. Legfontosabb eleme maga a vezető személyisége, második a szervezet tagjainak elvárásai, céljai és szükséglete a szervezettel szemben, harmadik pedig a környezeti és helyzeti tényezők.

A tulajdonságelméleti értelmezésben a vezetési stílust pszichológiai és szociológiai tényezők vizsgálatával keresték a szakemberek a potenciális vezetőket. A magatartástudományi megközelítésben vezetői attitűdöket vizsgálnak, mennyire befolyásolja az alkalmazottak hozzáállását a munkához a vezető magatartása, és megváltoztatja-e azok teljesítményét. A kontingenciaelmélet szerint a vezetés körülményei nagymértékben határozzák meg a vezetés hatékonyságát. Hersey – Blanchard szituációs modellje (10. számú ábra) elfogadható a hatékony vezetői stílus kialakítására, hiszen a modell alapfeltevése az, hogy a beosztottak érzelmi intelligencia szintjének növekedésével magasabb szintű vezetési stílus valósul meg, ugyanis az alkalmazottak számára elérhető célokat fogalmaz meg a menedzser, a dolgozó hajlandó felelősséget vállalnia tetteiért és ennek megvalósításáért rendelkezik a munka elvégzéséhez szükséges kompetenciákkal. Evans – House teóriája szerint a vezetői hatékonyságot a egyrészt a jutalmazási rendszer, másrészt a célok (ezek mennyire fogalmazódnak meg egyértelműen a dolgozók számára) teszik függővé. Úgy gondolják, ha a beosztottak tisztában vannak azzal, mit, és azt hogyan kell elérniük, pozitívan befolyásolják a munkavállalók motivációját, teljesítményét és ennek következményét az elégedettségét (GYÖKÉR 1999).

Bencsik véleménye szerint a vezetési stílus *„...olyan alapvető befolyásoló tényező, amely lehetővé vagy épp ellenkezőleg, lehetetlenné teszi a fenti szervezeti működés teljesülését”* (BENCSEK 2009:194).

Ternovszky *„irányadó vezetői magatartásokat”* érti ez alatt, *„ A vezető mások által érzékelt magatartása (mit mond és tesz”* (TERNOVSZKY 2007:72).

Bennis és Alderson átalakító vezetési stílusa hármas egységet alkot a jövőkép tervezésében, a kommunikációban és a cselekvésben, ami egységbe állítja az embereket egy tisztázott, pontos célrendszer elérése érdekében. Ez a vezető átalakítja önmagát és a vezetés természetét is, eközben folyamatosan tanul, hogy maga is jól vezethessen.



10. ábra: Hersey – Blanchard szituációs modellje

Forrás: Gyökér 1999:78 alapján saját szerkesztés

Goleman – idézi Ternovszky – 2 fajta vezetőt különböztet meg, egyikük rezonáns, a másikuk disszonáns. Előző képes ráhangolódni munkatársai érzelmeire, és azokat pozitív irányba terelni, hogy a munkavégzés során tudásuk legjavát adják. A disszonáns vezető ennek ellentettje, a kollégáival nem találja meg a közös nevezőt. A rezonancia megtalálása nem abból áll, hogy a vezető jól áll a dolgokhoz, hanem abból, hogy tevékenységével példát mutat beosztottainak (TERNOVSZKY 2007).

A hagyományos vendéglátás filozófiája és vezetési stílusa az emberek szemszögéből bürokratikusnak tűnik. A klasszikus vezetési stílus rutinok összességét jelenti, amelyben a vezetők szigorúan betartják a szabályokat és az előírásokat. A vendéglátásban alkalmazott vezetési stílus nem a személyre, vagy az egyéni munkavégzésre irányul, hanem még jobban magára a munkafolyamatra (TESON 2008).

A vezetési stílus megítélése az alkalmazottak szerint, a tudás átadása fontossága a betanulási időszakban, az új kolléga beilleszkedésének segítése, a szervezett munkafolyamatok megléte, a kontrolling hatékonysága, és a beosztottakkal szembeni egyértelmű elvárások megfogalmazása és kommunikálása határozza meg a munkavállalók elégedettségét (KŐMÍVES 2015a.).

A vezetés hatékonysága tanulható a vezetők számára, öt (idő, kitekintés, erősségek, prioritás és stratégiai döntés) dimenziót kell figyelembe venniük (DRUCKER 1991).

Goleman et al. azt vélik, hogy a sikeres vezetés kulcsa abban áll, hogy a vezetők érzelmi intelligenciájuknak köszönhetően képesek a saját maguk és munkatársaik közötti kapcsolatok irányítására. Ez az alapja az érzelmileg intelligens vezetési stílusnak (GOLEMAN et al. 2003). Blanchard et al. 1992 négy alapelvet határoznak meg a vezetési stílus kapcsán. A vezető pontos utasítást ad a beosztottnak, amit kontroll alatt tart (vezetés). A vezető felügyel, irányítja a munkavégzést, de döntéshozatalában kikéri a beosztottai véleményét (irányítás). A vezető

támogatja az alatta levők munkáját és a felelősséget megosztja velük (támogtás). A menedzser a meghozandó döntésekkel és a megoldandó problémákkal felmerülő felelősséget átruházza a beosztottakra (átruházás) (BLANCHARD et al. 1992).

A vezetés megtanulható, és holnapra vezető lehet az, aki a következő 10 dimenziót elsajátja és alkalmazza. A beosztottakra hatni tudás, a prioritások, az integritás, a pozitív változásokra való hajlam, a problémamegoldás, a vezetéshez szükséges többlet (hozzáállás), a munkatársak fontosságának felismerése, a vízió, az önfegyelem és a csapatépítés (MAXWELL 2012).

2.5. A beosztottak szervezethez való kötődésének foka

„...A fizikai tőkét bárki képes reprodukálni, azonban az egyetlen erőforrás, amelyet senki nem tud lemásolni, az elkötelezettség, a csapatmunka és a vállalat munkavállalóinak járatassága.”

(MAXWELL 2014:193)

A szervezethez való kötődés a munkavállalók azonosulását jelenti a munkával, fontosnak érzik magukat, rendelkeznek a munkavégzésük során korlátok közé szorított autonómiával, kötődnek a szervezet kultúrájához és az emberi kapcsolatok szintje magas szinten áll. Négy aspektust kell vizsgálni ezzel kapcsolatban; a fontosságot, identitást, a szervezeti kultúrát, és a munkavállalók többirányú kapcsolatát (gazdasági, politikai, civil) jelenti, ami a stabilitást jelenti számukra, hogy érdemes ehhez a szervezethez tartozniuk. Minél több kapcsolat fűzi a dolgozókat a céghez, annál nagyobb a lehetőség kínálkozik a munkáltatónak, hogy megtartsa a beosztottait (KLEIN – KLEIN 2008).

Meyer – Allen – idézi Balogh – véleménye szerint három tényező determinálja a beosztottak szervezethez való kötődését. Az elköteleződés hátterében az érzelmi alapú, a költség számításán alapuló és a kényszeren alapuló kötődés együttes jelenléte határozza meg a munkavállalók viselkedését a szervezetben, amit tapasztalati tanulásukból ered. Az első dimenzió a dolgozó erős azonosulását jelenti a szervezeti célokkal, azért dolgozik ott, mert ott akar. A második dimenzióban azért tagja a szervezetnek, mert muszáj, mivel szervezetből való önkényes kilépés miatt drágának találja az elhagyás költségeit (magasabb nyugdíj, barátságok megszűnése). A harmadik esetben az egyén szintén valami kényszer miatt tagja a szervezetnek, úgy érzi, valami miatt ott kell maradnia. Sok esetben etikátlannak érzi, ha a belé fektetett (szakmai továbbképzés) energiát nem fizeti vissza. Tehát a szervezeti elkötelezettség három pillére:

1. Erős hit, és azonosulás a szervezeti célokkal, normákkal, értékekkel,
2. készség arra, hogy a dolgozó ennek megvalósítása érdekében erőfeszítést tegyen,
3. tagja maradjon a szervezetnek (BALOGH 2008).

Lövey – Nadkarni szerzőpáros a munkatársak szükségleteinek kiemelt szerepében látja a szervezethez való kötődés fontosságát abban a tekintetben, hogy a munkavállalók éreznek-e örömet, avagy nem a munkavégzésük során. Véleménye szerint ez közvetlenül a munkahely atmoszférájától függ, azaz milyen a munkavállalók szervezetben eltöltött munkaidejük

minősége. A beosztott adott helyhez való kötődését (Klein – Kleinhez hasonlóan) 4 faktor határozza meg;

1. Érezze magát fontosnak,
2. legyen szabadsága a munkavégzés során,
3. azonosuljon a vállalati kultúra értékeivel,
4. rendelkezzen többirányú kapcsolatokkal.

A beosztott fontosságérzetét interperszonális és nem interperszonális tényezők határozzák meg. Az előbbi az emberekkel kapcsolatos (összetartozás és a hatalom), utóbbi a nem emberrel kapcsolatos (teljesítmény). A fontosság és az autonómia együtt biztosítja a munkavállaló identitását. „*A legalapvetőbb autonómia, ha megvan a jogunk arra, hogy tévedjünk, és szabadságunk arra, hogy kísérletezzünk, próbálkozzunk*” (LÖVEY – NADKARNI 2008:91). A próbálkozás azt jelenti, hogy az alkalmazott a saját belátása szerint végzi el a munkát, nem az egyetlen – a munkaadó által – meghatározott módon. A többirányú kapcsolatok alatt gazdasági, politikai és civil szervezetekkel való együttműködést ért a szerző. A gazdasági kapcsolat lényege, hogy a munkavállalók befektetett erőfeszítéseikért ellenértéket (bért) kapnak a szervezettől. Ennek fő mozgató rugója az, hogy a szervezet tagjaként a lehetséges legjobb feltételek között jöjjön létre munkaszerződés. A politikai kapcsolat jogrendszeren alapul, ami azt jelenti, hogy az alkalmazottak véleményeikkel, javaslataikkal befolyásolni tudják a szervezet működését. A civil kapcsolat alapja a kötelesség és a hála érzése. Munkatársunk nem vár cserébe semmit, amit tesz, azért teszi, mert belülről jövő készletét érez. Ezek a kapcsolatokat jelentenek, minél több gyökérrel rendelkezik a munkatárs, annál nagyobb a szervezethez való kötődése. Ha a beosztott úgy érzi, hogy a szervezet fontos tagja, oda tartozik és van lehetősége mind személyes és szakmai fejlődésre, abban az esetben jól teljesít. Ez az örömteli szervezet egyik ismérve (LÖVEY – NADKARNI 2008).

Zichermann – Linder a munkavállalókat a gamifikáción keresztül köti a szervezethez, úgy gondolják, hogy „...*a játéktervezés és a viselkedési közgazdaságtan legjobb eszközeinek felhasználása révén elköteleződik*” (ZICHERMANN – LINDER 2013:14).

Az elköteleződést három tényező együtt állása eredményezi. Az első az, hogy a munkavállaló higgye el és azonosuljon a vállalat célkitűzéseivel, a második az, hogy ennek megvalósításáért erőfeszítéseket tesz, a harmadik pedig az, hogy továbbra is a szervezet tagja maradjon a munkavállaló. Ez azonban nem zárja ki annak lehetőségét (nem mond fel a munkavállaló) sem, hogy a magas érzelmű kötődésű munkavállalók abban az esetben is tagjai maradnak a szervezetnek, ha nem mindenben elégedettek (MOWDAY et al. 1974).

Hirschman értelmezésében a szervezethez való kötődést a munkavállaló tiltakozása feltételezi (az elégedetlenség közvetlen kifejezése a menedzsmentnek), hogy a kivonulás adta biztonságot kockára téve mégis hajlandók felcserélni a tiltakozásukban irányuló erőfeszítések bizonytalanságával (HIRSCHMAN 1995).

Argyris szerint az elégedetlenség négy magatartásformát vált ki a beosztottakból:

1. Teljes erőfeszítéssel dolgozva teljesít — a ranglétrán való feljebbjutás garancia az elégedettségéhez,
2. érdektelenné válik, anyagiakat helyez el előtérbe,
3. védekező pozícióba kerül,

4. kivonul a szervezetből.

E kettő szintetizálása 2 dimenziós modellt eredményez, amelynek kimeneti pontjai a két végpont között (aktív/passzív és destruktív/konstruktív) lehet. A hűség passzív, de konstruktív, hiszen a munkavállaló bizalma a vezetés felé töretlen, és bízik abban, hogy a menedzsment megteszi a szükséges intézkedéseket (ARGYRIS 1968).

2.6. A fluktuáció fogalmi meghatározása

„ *A szervezetből önként vagy kényszer hatása által távozott munkatársak pótlására felvett munkatársak százalékos aránya az átlagos állományi létszámhoz képest, 12 hónapos időintervallumra vetítve*” <http://www.fluktuacio.hu/fogalmak>.

Ambrus – Lengyel értelmezésében a tiszta fluktuáció esetén a munkahely változtatása adott gazdasági struktúrában belül, azonos típusú munkahelyeken történik a munkavállalók részéről, melynek nagyságát egyidejűleg több tényező határozza meg, a szervezettől függetlenekre, és függőkre. Előbbiek csoportjába tartozik például a vonzáskörzetébe tartozó munkaerőpiacban bekövetkezett változások, míg utóbbiba a munkahelyi légkör, a javadalmazási rendszer, az egységben alkalmazott vezetési stílus (AMBRUS – LENGYEL 2006).

A forrásokból megjelölt definíciókból a munkaerőáramlást a következőképpen szintetizálom: a munkaerő cserélődése az adott szervezetben/egységben, adott időszakban, havi, illetve éves bontásban a szervezet és környezete között.

2.6.1. A munkaerőáramlás célja, szintjei

A munkaerő áramlás célja, hogy a szervezet optimális számú és mennyiségű munkaerővel rendelkezzen a vállalat stratégiájának megvalósításához szükséges központi kompetenciákkal, másképpen fogalmazva a *megfelelő számú és kompetenciával rendelkező munkaerő a megfelelő időben álljon a szervezet rendelkezésére*. Maga az áramlás függ a munkaerő tervezéstől, vajon meg tudja-e pontosan, előre határozni az EEM a szükséges kompetenciájú munkavállalók számát, vonzónak találják-e a munkavállalók a vállalatokat, képes-e megtartani a munkáltató a megfelelő kompetenciákkal rendelkező embereket, illetve támogatja-e a vállalkozás a munkatársai számára az explicit tudás megszerzését (BOKOR et al. 2007).

Bakacsi et al. az emberi erőforrás áramlás folyamatát az alábbiak szerint határozzák meg:

- Az emberi erőforrás felvétele,
- új pozícióba helyezése,
- kiáramlása a szervezetből.

Ezekhez a folyamatokhoz a HR alrendszerei kapcsolódnak, különösen fontos szerepet játszanak a vállalkozások életében a karriermenedzsment, a motivációs és ösztönző rendszerük. Az emberi erőforrás áramlás (továbbiakban EEÁ) vizsgálata három dimenzióban történik. Az első a *társadalmi* aspektus, amelyben a munkavállalók a maslow-i szükségleteiket minél magasabb színvonalon szeretnék kielégíteni, ennek a változásnak köszönhetően pedig átalakulnak a szervezet költségstruktúrája, az értékteremtő folyamatok új szervezeti attitűdjei, a szervezet

kultúrája (a szervezet tagjainak szocializációja) és a vezetők stílusa is. A gazdasági és politikai változások hatására az állam beavatkozik a foglalkoztatás rendszerébe, szigorította a létszámleépítéseket, az elbocsátásokat, ennek okán a létszámcsökkenés jelentős mértékű költségtényezővé vált, ami növelte a toborzás és kiválasztás, a belső képzés és az emberi erőforrás áramlás tervezésének hatékonysági mutatóit. A második aspektus, a *szervezeti* nézőpont, azaz az EEÁ-al szemben megfogalmazott hosszú távú stratégiai elvárás, melynek keretében az emberi erőforrás menedzsment biztosítja a stratégia megvalósításához szükséges optimális létszámot és kompetenciakészletet. Az EEÁ duális feladatát úgy határozhatjuk meg, egyrészt stratégiai szinten úgy működnek az alrendszerei, hogy azok realizálásakor a szervezet stratégiai versenyelőnyhöz jut, másrészt operatív szinten olyan alrendszereket fejleszt ki és működtet, amelyek valamennyi szervezeti egység számára biztosítja az adott feladat ellátásához szükséges legalkalmasabb munkaerőt. A harmadik dimenzióban, az *egyén* szemszögéből a hatékony EEÁ-rendszer megtalálja a közös pontot a szervezet és az egyén karrierútjában a szakmai és egyéni kompetenciák megszerzését és fejlesztését. A jelen munkavállalóira a státusz, a hatalom a jellemző, míg a jövő munkavállalói azt a munkahelyet keresik, ahol a munkából származó siker, az önmegvalósítás lesz fontos (BAKACSI et al. 1999).

2.6.2. Az emberi erőforrás áramlási modelljei

Ahhoz, hogy az EEÁ illeszkedjen egyrészt a vállalati stratégiához, másrészt az emberi erőforrás menedzsmenthez, a következő lényeges kérdésekre kell választ adnia. Miképp járul hozzá a vállalat alapvető versenyképességének fejlesztéséhez és megtartásához az EEÁ, mi a vállalkozás missziója, víziója – ehhez milyen tudású és kompetenciájú emberek szükségesek – megengedhetik-e a vállalatok vezetői a kulcsemberek elvesztését, hogyan biztosítja a menedzsment a munkavállalói elégedettséget a megtartás folyamatában. Minden gazdálkodó egységben a munkaerő-ellátását kettő determináns határozza meg. Vagy nyitott a munkaerőpiac felé, ebben az esetben mind a vezető, mind a nem vezető beosztású alkalmazottait innen pótolja, vagy csak a hierarchia alsó szintjeire vesz fel alkalmazottakat, a felsőbb szinteken saját embereiből választ. Négy alapmodell különböztet meg a szakirodalom, amelyre visszavezethető szinte mindegyik vállalatban a munkaerő áramlás modellje. Az élethosszig tartó modellben a munkavállalók felvétele a legalsó szintre történik, csak abban az esetben válnak meg a dolgozótól, ha annak teljesítménye csökken. A hosszú távon alapuló bizalom a fő pillére ennek az alkalmazásnak, amelyre erős szervezeti kultúra és paternalizmus a jellemző. Ezt a módszert alkalmazzák hazánkban a kormányhivatalok és államigazgatási szervezetek, valamint Japánban levő multinacionális cégek. A „fel vagy ki” modellben csak a legalsó szintre vesznek fel alkalmazottakat, minden magasabb pozíciót belsőleg oldanak meg. Aki nem képes ebben a modellben szakmailag előrelépni, az előbb, vagy utóbb önként válik ki a szervezetből. Ez a modell figyelhető meg a tanácsadó cégeknél, jogi képviselőknél és a felsőoktatásban, a szervezeti kultúrájukra a verseny a jellemző, a tanulószervezetekben tapasztalható folyamatos képzés – fejlesztés (Life Long Learning) miatt a legköltségesebb. A „bizonytalan be vagy ki” modellben az új munkavállalókat a szervezeti struktúra bármely szintjére veheti fel a munkaadó, nem a bizalomra épít, hanem a szakmai kompetenciákra. Ebből adódóan a szervezethez való kilépés oka a gyenge teljesítményre vezethető vissza. Ezt a modellt gyakran alkalmazzák fizikai dolgozók esetében, illetve azokban az iparágakban, ahol a külső környezet gyakran változik a beosztottak teljesítményével együtt. A gyakorlatban tisztán egyik modell

sem tapasztalható, az egyes modellek elemeit tartalmazó vegyes modell vált elterjedté, az élethosszig tartó modellt alkalmazzák a felső vezetésben, míg a közép- és alsó vezetőket a be vagy ki modell szerint alkalmazzák (BAKACSI et al. 1999).

2.6.3. A fluktuáció mérőszámai

A kilépési forgalom megmutatja, hogy egy alkalmazottra hány kilépő (a szervezetet elhagyó) munkatárs jut. A mutató értéke kétféleképpen csökkenthető, egyrészt, ha a kilépők száma csökken, másrészt, ha az állományi létszám nő és a kilépők száma nem változik. Számítása úgy történik, hogy a kilépők számát osztjuk az átlagos állományi létszámmal és szorozzuk 100-al.

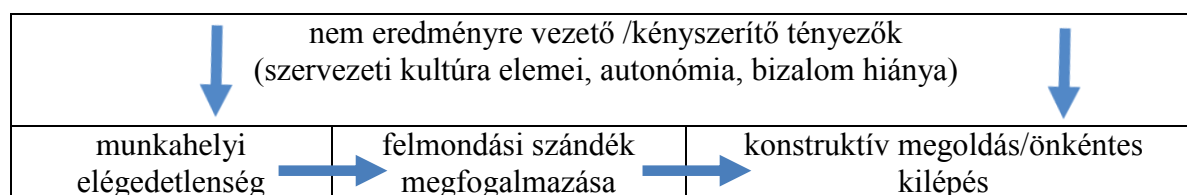
$$\text{Kilépési forgalom indexe} = \frac{\text{Kilépők száma (fő)}}{\text{Átlagos állományi létszám (fő)}} \times 100$$

A belépési forgalom lényege abban áll, hogy egységnyi foglalkoztatottak számára mennyi új belépő társul. A munkaerőforgalom számításánál a belépők és kilépők együttes összegét vizsgáljuk az átlagos állományi létszámhoz viszonyítva. A munkaerőváltás a belépőket viszonyítja a kilépők számával, és ennek eredményét osztva az átlagos állományi létszámmal kapjuk meg a váltás intenzitását (<http://www.fluktuacio.hu/fogalmak>).

2.6.4. A fluktuáció következményei és költségei

SPECTOR (2003) fluktuációs modelljében a munkavállaló önkéntes felmondásához csupán egy tényező járul hozzá, mégpedig a munkahelyével kapcsolatos elégedetlensége. Ez vezeti őt a felmondási szándékához, amely később a szervezetből való önkéntes kilépéshez vezet. Ezt szemléletli az alábbi 4. számú táblázat.

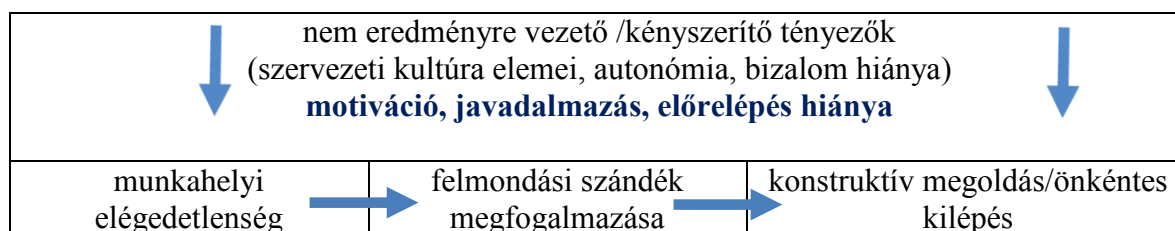
4. táblázat: Spector fluktuációs modellje



Forrás: Spector 2003:257 alapján saját szerkesztés

Spector modelljét további három tényezővel egészítettem ki, amelyek véleményem szerint döntő hatással vannak a fluktuációra. Mindhárom elem következménye a munkavállalói elégedettségnek. Nagyon fontos az egyénre szabott (megfelelő) motiváció, a jól megválasztott kompenzációs rendszer, valamint a szakmai előrelépés biztosítása a beosztottnak. Mindezek hiánya a beosztottak elégedetlenségéhez vezetnek, ami a munkavállaló önkéntes távozásához vezet, amelyet az alábbi táblázat mutat be.

5. táblázat: Saját fluktuációs modellem



Forrás: saját szerkesztés

A fluktuáció számításakor kettő alternatíva között választhat a munkáltató, vagy azokat a költségeket veszi figyelembe, amelyek valós veszteségeket jelentenek a vállalkozás számára (részben sem térül meg), vagy minden költséget ráfordításként kezel, ami a kilépő, illetve a belépő alkalmazottal szemben felmerül. Az alábbi 6. számú táblázat a közvetlen költséget mutatja be. Fontos, hogy a munkáltató a bérekhez kapcsolódó járulékokat is vegye figyelembe.

6. táblázat: A költségek nemenkénti bontása

Megnevezés	Összeg
az elbocsátás (végkielégítés, túlórák, adminisztrációs)	
toborzás, kiválasztás (hirdetés, interjúztatás, referencia ellenőrzés)	
adminisztratív (munkaruha, munkavégzéshez szükséges jogosultság)	
tréningek/képzések (munkatárs, előadó, anyagok, eszközök)	
Összes közvetlen költség	

Forrás: http://www.fluktuacio.hu/a_fluktuacio_kovetkezmenyei alapján saját szerkesztés

További terheket ró a munkáltatókra, ha a kiválasztott egyén mégsem felel meg a vállalkozás elvárásainak és újabb hirdetés(ek)re, interjúztatásra van szükség, vagy a dolgozó nem tudott beilleszkedni a számára új szervezeti kultúrába. Az alábbi 7. számú táblázat ezek költségeit mutatja be.

7. táblázat: A fluktuáció teljes ráfordításai 3 hónap eltelte után

Megnevezés	Összeg
az elbocsátás (végkielégítés, jogi, adminisztrációs)	
toborzás, kiválasztás (hirdetés, interjúztatás (exit), referencia ellenőrzés)	
adminisztratív (munkaruha, munkavégzéshez szükséges jogosultság, munkavégzéshez szükséges eszközök kiadása, biztosítása)	
tréningek/képzések (munkatárs, előadó, anyagok, eszközök)	
foglalkoztatás (3 havi bér, juttatás, telefon, igénybe vett belső szolgáltatások pl. bérlet, elmaradt haszon, selejt, támogatás a munkavégzéshez)	
Összes közvetlen költség	

Forrás: http://www.fluktuacio.hu/a_fluktuacio_kovetkezmenyei alapján saját szerkesztés

Az alábbi 8. számú táblázat jól szemlélteti, hogy a szervezet számára a fluktuáció több negatívummal jár, mint pozitívval. A jó tulajdonságai közül az új munkaerő érkezése impulzust

adhat az ott maradó kollégák számára a jobb teljesítmény elérésére, valamint új szemléletükkel, explicit és implicit tudásukkal versenyelőnyhöz juttathatják aktuális szervezetüket. Az sem elhanyagolható szempont, hogy az új munkaerő vérfrissítésével a szervezetben a karrierjükben megrekedt, céltalan kollégáik helyett, energikus, dinamikus, célratörő kollégákat kaptak

8. táblázat: A fluktuáció jó és rossz oldalának vizsgálata

Negatív	Pozitív
pénzügyi (kieső teljesítmény, elmaradt haszon, kiválasztás, toborzás, beilleszkedés)	motiválatlan munkatársak távozása gyenge teljesítményt nyújtók helyett jók az újak új perspektívát hoznak
tudás, képesség a kilépő tudása a konkurencia versenyelőnye a kilépő pótlása hosszú ideig tart	csak a szervezetben hasznosítható más szervezetben is hasznosítható tudás
munkaszervezési nehézségek az új kolléga kiválasztása és betanítása	
működési zavarok a régi kolléga rutinja, (az új lassabb munkavégzése) jogosultságok átszervezése delegálás kommuniáció	
csoportdinamika feszültség a korábban jól működők között racionális döntéshozatal méltányosság, korrektség	

Forrás: http://www.fluktuacio.hu/a_fluktuacio_kovetkezmenyei alapján saját szerkesztés

Az elmúlt évtizedekben megváltozott a vezetők szemlélete a munkavállalók munkaviszonyának munkáltató általi felbontásával kapcsolatban. 40 évvel ezelőtt a vezetők mérlegelés nélkül hozták meg döntéseiket a beosztottaik elbocsátásáról (ezzel óriási károkat okoztak, amit a mai napig sem hevertek ki a szakma), de voltak a megüresedett helyekre jelentkezők. Ma annyiban változott a helyzet, hogy nincs ember, mert mindenki (aki csak teheti) külföldön van alkalmazásban.

A másik nagy problémát az jelenti a vendéglátásban, hogy a vendéglátó üzletek tulajdonosai nem vendéglátó szakemberek, hanem hozzá nem értő befektetők, akik szakácsaikkal nem a szakma normái szerint (anyaghányad és konyhatechnológia) akarják elkészíttetni az ételeket, hanem úgy, mint azt a nagyanyjuk készítette.

2.7. A dolgozók elégedettsége és mérése

Az elégedettség és az elköteleződés konceptualizálása még a szakirodalomban is keveredik, mint például a motiváció és az ösztönzés (NEMES – SZLÁVICZ 2011). A munkának nagy jelentősége van az emberek életében, a munkával való elégedettség pedig része az élet

minőségének, és hatással van fizikai és mentális közérzetünkre (MEDGYESI – RÓBERT 2000).⁹

Bencsik rávilágít arra, hogy az egyén céljainak megvalósítása érdekében a szervezeti célokat hozza összhangba, ezáltal magasabb minőségi munkát produkál, ami saját munkahelyi elégedettségét növeli. A minőségi munkavégzés tehát nem taktikai, hanem stratégiai versenyképesség feltétele, amely során az érzelmi intelligencia (továbbiakban EQ) öt dimenziója határozza meg a csoport, így az egyén normáit. Ezek az önismeret, az önkontroll, a motiváció, az empátia és a szociális érték. A munkavállalók elégedettségét leginkább meghatározó tényezők a fent felsorolt fogalmak, amelyek egyébiránt az EQ-t is jellemzik. Az alábbi 9. számú táblázat a munkavállalók elégedettségét vizsgálja az EQ tükrében. A szervezet versenyképességének megtartásában, vagy megteremtésében fontos szerepe van a vezetési stílusnak a vezetők kompetenciáinak megléte és a munkavállalói elégedettség vezetői szemléletbe való integrálása. A szervezeti kultúra, a tanuló szervezetek megléte, a fejlődés és a céltudatos vezetői magatartás az elégedettség előfeltételei (BENCSIK 2009).

9. táblázat: Az elégedettség vizsgálata

Elégedettség jellemzői	Elégedettségi jellemzők	EQ jellemzői
bizalom	őszinte, nyílt, félelemmentes légkör, természetes kommunikáció, akadálymentes információáramlás	kommunikáció
felelősségvállalás	önálló döntési képesség és ennek megteremtése a vezetés részéről munka tudatosítása a döntések eredményének számbavétele	lelkiismeretesség
munkafeltételek	fizikai adottságok (tárgyi feltételek) technika fejlettsége eszközellátottság	optimizmus megbízhatóság
elfogadás	ötletek kreativitás dolgozói javaslatok	innováció
teljesítményértékelés	elvárás – lehetőség feltételek összhangja munka-és folyamatszervezés	vezetés pontos önértékelés

Forrás: Bencsik 2009:193 alapján saját szerkesztés

BAKACSI (2004) szerint a munkahelyhez kapcsolódó legfontosabb attitűd a munkával való elégedettség, vagy elégedetlenség, amely annak a következménye, mennyire jelent a beosztott számára a munka elvégzése. mennyire találják az érte kapott javadalmazást méltányosnak, mennyire támogatók a munkafeltételek és a légkör, valamint a kollégák és a főnök. KLEIN – KLEIN (2009) markánsabban fogalmazza meg az elégedettség fogalmát, kiemeli azt, hogy a munkavállalói elégedettség általános attitűd, amelyet három területet foglal magába. Ezek a sajátos munkatényezők, az egyéni jellemvonások és a munkán kívüli csoportkapcsolatok.

⁹Elektorikus változata 2006-ban jelent meg; letölthető: <http://old.tarki.hu/adatbank-h/kutjel/pdf/a861.pdf>

Csíkszentmihályi értelmezésében a munkával való elégedettség attól is függ, a munkásnak autotelikus személyisége van-e vagy sem. *„Valószínűleg önmagában egyik stratégia sem teszi a munkát élvezetessé; a kettő kombinációja azonban nagyban hozzájárulhat a tökéletes élmények megszerzéséhez”* (CSÍKSZENTMIHÁLYI 1997:77). A beosztottak munkahelyi elégedettségét nagymértékben befolyásolja azok munkájához tartozó attitűdjei.

2.8. A vendéglátás elméleti háttere

„Meghívni valakit annyi, mint felelősséget vállalni a jóllétéről mindaddig, míg a fedelünk alatt marad.”
(BRILLANT-SAVARIN)

A vendéglátás minden kultúrában az emberek mindennapos tevékenységének része; vendégségbe járunk, vendégeket fogadunk otthonunkban. Étkezési szokásainkat döntően meghatározzák a családunk étkezési szokásai, annak gyakorisága, körülményei és formái. A vendéglátásban dolgozó szakemberek van lehetőségük befolyásolni a társadalom tagjait az egészséges táplálkozás irányába, hiszen a gasztronómia tágabb értelemben vett értelmezésében magában foglalja az ételkészítést, az ételek tálalását, az étkezés kultúráját, az asztal terítését, egyszerűen mindent, ami az étkezéssel kapcsolatos.

Az előző alfejezetekben tárgyalt fogalmak általánosságban mutatták be a munkavállalók kiválasztását, azok motivációit, teljesítményértékelésüket és egyéni fejlődésüket. Azt gondolom, hogy a vendéglátást megkülönböztető figyelemmel kell vizsgálni, hiszen az értékteremtő folyamatok szolgáltatások láncolatából állnak, erről a szektorról nem beszélhetünk úgy, mint egy termelő üzetről (bár folyik termelés a vendéglátásban a konyhákban). A vendéglátó üzletek spektruma széles, a munkavállalók kiválasztása is másképp működik, mint más ágazatokban. A különböző kategóriájú üzletek alkalmazottai felé más-más elvárásokat támasztanak a munkaadók, más kompetenciákkal kell rendelkeznie egy kocsmban alkalmazásban álló pincérnek, mint egy első kategóriájú öcsillagos szálloda éttermében dolgozónak. A szolgáltatás marketingből ismert 7P-ből az alkalmazottnak (people) kiemelkedő szerepük van a vendéglátó egységek által nyújtott szolgáltatások sikerében, a vendéggel érintkező személyzet kedvessége, nyitottsága, barátságos megnyilvánulása, bizalomkeltő megjelenése és képzettsége, a beszerzésekkel foglalkozó munkatárs felkészültsége alapvetően befolyásolja a vendégek elégedettségét, s így a vállalkozások sikerességét is. A vendégek szerepe azért jelentős, mert a szolgáltatásokat többnyire más emberekkel együtt veszik igénybe, akik negatív és pozitív irányba egyaránt befolyásolhatják egymás fogyasztási szokásait és ehhez kapcsolódó elégedettségüket. A helyi lakosság szerepe pedig azért fontos, mert a turisták az adott településen kapcsolatba kerülnek velük, ezért vendégszeretetük, vagy annak hiánya hatással van a vendég elégedettségére. A szolgáltatások színvonalának kommunikálása nem csak a potenciális vendégek szempontjából fontos, hanem általános jó hírünk fokozására is, a vállalkozásból belülről kifelé haladva kell kialakítani a belső marketinget és a frontvonalmenedzsmentet, valamint a szolgáltatásainkat igénybe vevő vendégek maximalizálásának tervezése, a kockázat csökkentése. Nem könnyíti meg a szolgáltatók munkáját az sem, hogy a szolgáltatás a vendéglátásban és a szállodaiiparban nem csak egy személy tevékenységétől függ, hanem többitől.

A XXI. század elején a vendéglátásban is beszélhetünk multikulturalitásáról, a hazai vendéglátás piacán megjelentek olasz, kínai, török, francia, indiai, mexikói éttermek. A nemzeti kultúra határozza meg a szervezeti kultúrát, tehát a Magyarországon működő vendéglátó üzletek vezetői, akik többnyire saját országukból származnak, saját honfitársaikkal szeretnek együtt dolgozni. A eltérő kultúrával rendelkező alkalmazottak között levő konfliktusok nem nyelvi okokra vezethetők vissza, hanem azok nemzeti kultúrájára és a kommunikációjára, azaz a kontextusra (értékek, normák, beidegződések, szokások), „...*amely a kommunikáció hatékonyságát fokozza* (FALKNÉ 2008:15).

A hazai szakirodalomban számos definíció létezik a vendéglátás fogalmára.

A 2005. évi CLXIV. törvény a következőképpen határozza meg:

„kész- vagy helyben készített ételek, italok jellemzően helyben fogyasztás céljából történő forgalmazása, ideértve az azzal összefüggő szórakoztató és egyéb szolgáltató tevékenységet is; továbbá munkahelyen, valamint az oktatási és nevelési intézményekben bármely formában üzletszerűen történő étkeztetés

(https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0500164.TV).

Csizmadia e fogalmat kettéválasztja, véleménye szerint egyrészt magára a személyes szolgáltató tevékenységre asszociálunk, másrészt arra a szervezetre, „*amely különböző egységein keresztül – változatlan, vagy feldolgozott formában – eljuttatja az élelmiszereket a termeléstől (mezőgazdaság, élelmiszeripar) a fogyasztóig, a vendégig*” (CSIZMADIA 1996:4).

Burkáné értelmezésében „*A vendéglátás ételek, italok készítése és eladása fogyasztóknak, felhasználóknak, viszonteladóknak, továbbá a vendéglátással összefüggő szórakoztató és egyéb szolgáltató tevékenység, a munkahelyen dolgozók, valamint az oktatási és nevelési intézményekben tanulók és a gyermekek étkeztetése* (BURKÁNÉ 1999:7).

Burkáné meghatározása elfogadható, hiszen ő fogalmazza meg teljeskörűen a vendéglátás fogalmát, melynek tevékenysége nem csak arra korlátozódik, hogy az üzlet saját maga készíti el az eladásra kínált termékeket, hanem részt vesz a munkahelyi vendéglátásban is, és termékeit kiskereskedelmi forgalomban értékesíti.

E fogalom főirányvonalának meghatározása a kereskedelemről szóló, 2009. évi LVI. törvény az előbb említett 2005. évi módosítása úgy, hogy a kettőt szintetizálja a 2. paragrafusának 30. pontja szerint: „*Vendéglátás: kész vagy helyben készített ételek, italok jellemzően helyben történő fogyasztás céljából történő forgalmazása, ideértve az azzal összefüggő szórakoztató és egyéb szolgáltató tevékenységet is*” (MARTOS et al. 2007:B2.15 2).

A Magyar Értelmező Kéziszótár a következőképpen definiálja a vendéglátás fogalmát: „*fn Vendégekről való gondoskodás*” (JUHÁSZ et al.2000:1481).

A Magyar Szókincstár értelmezésében „*fn. megvendéglés, trakta (biz) vendégség, lakoma, szíveslátás, jóltartás*”-t értünk” (KISS 2015:898).

Voleszták a következőképpen definiálja e fogalmat: „*A vendéglátás olyan sajátos kereskedelmi tevékenység, amelynek keretében helyi lakosságot és a turizmusban résztvevőket látják el étellel, itallal és különböző szolgáltatásokkal*” (VOLESZÁK 2008:26).

A kereskedelmi vendéglátás a vendéglátás legjellemzőbb formája, a vendéglátó üzletek árusítása nyílt, tehát szolgáltatásait bárki igénybe veheti. A munkahelyi (intézményi) vendéglátás a kereskedelmi vendéglátással szemben zárt jelleggel működik, ezek szolgáltatásait csak az adott intézmény alkalmazottai vehetik igénybe (ENDRŐDY – VERES 2005).

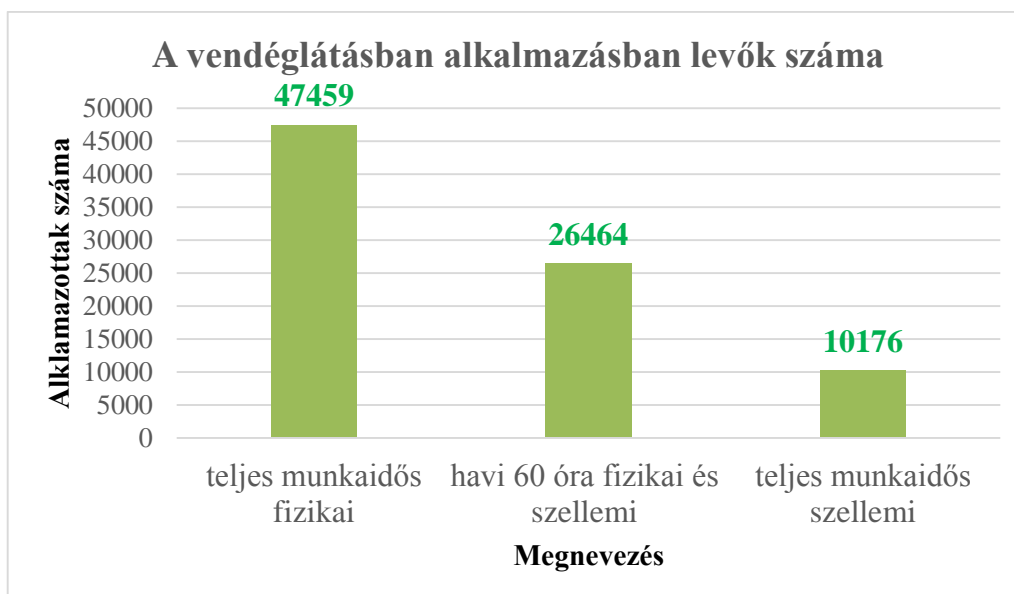
A vendéglátás fogalmi meghatározását saját szakmai tapasztalataim alapján a következőképpen definiálom: Szűkebb értelemben a kereskedelem speciális ágazata, amelyben a beszerzett javakból szolgáltatás és szakmai tudástranszfer útján új érték teremődik. Tágabb értelemben gyűjtő fogalom, melynek során a vendéglátó üzlet komplex szolgáltatásokat nyújt a hozzá érkező vendégek számára, kívánságaiknak legnagyasabb szinten eleget téve; úgymint ital-étel-egyéb szolgáltatások kapcsán.

2.8.1. Ágazati elemzés

A vendéglátás a turizmus kiegészítő szolgáltatásaként a harmadik szektorban fejt ki tevékenységét, a magyar gazdaság húzó ágazatának mondható, hiszen 2019. évben Magyarország GDP-jének 10%-át tette ki.

A gasztronómia tágabb értelmezésben magába foglalja a terítést, az ételek készítését, felszolgálatát, tehát mindazokat, amik az étkezéssel kapcsolatosak. A magyar gasztronómiai hagyományok ápolása és őrzése nagy hatással van hazánk külföldi megítélésében, a vendéglátás alapfeladata az egészséges, korszerű, minőségi táplálkozás terjesztése a tradíciók figyelembevételével. Ahhoz, hogy Magyarország a piacon versenyképességét megőrizze, fontosnak tartom, hogy a magyaros vendégszeretetre alapuló gasztronómiai attrakciók tovább fejlesztésével kell kiépítenünk a gasztroturizmus fellendítését hazánkban. Ehhez kapcsolódó gasztronómiai rendezvények szervezése indokolt, Győrött már több éves hagyományai vannak többek között a négy évszak fesztiváloknak, amelyekhez egyéb kézműves termékek (csokoládé, pálinka, sör és bornapok) értékesítése kapcsolódnak.

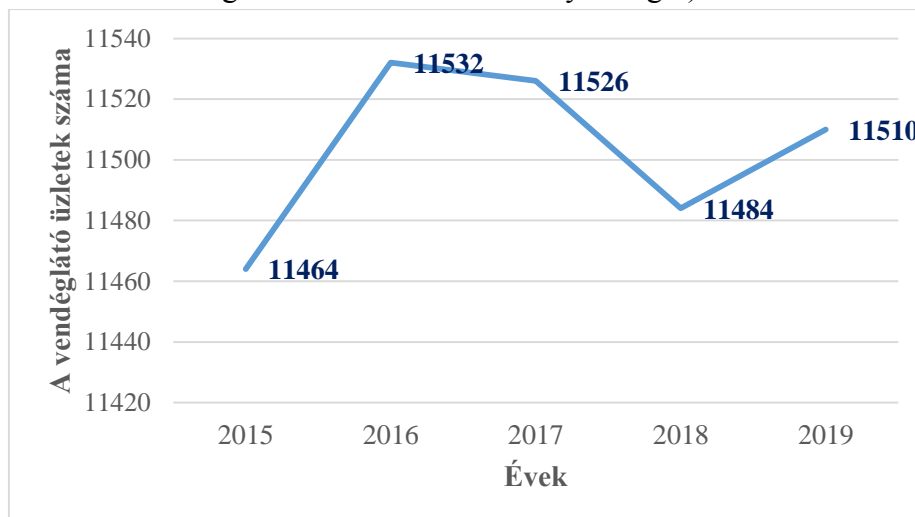
A KSH adatai alapján, Magyarországon 2019. március 31-i állapot szerint 82840 fő állt alkalmazásban a vendéglátásban, amelyet a 11. számú ábra prezentál. Legnagyobb létszámban a teljes munkaidős fizikai dolgozók vannak 47459 fővel, a szellemi állomány száma 10176 fő. A nem teljes idejű szellemi és fizikai alkalmazottak száma 26464 fő.



11. ábra: A vendéglátásban dolgozó munkavállalók számának vizsgálata 2019.03.31-i állapot szerint teljes és részmunkaidőben foglalkoztatottak szerint

Forrás: <http://statinfo.ksh.hu/Statinfo/haViewer.jsp> alapján saját szerkesztés

Az alábbi 12. számú ábra idősoros adatai a Győr-Moson-Sopron megyében üzemelő vendéglátóipari egységek számát szemlélteti (étterem, cukrászda és egyéb vendéglátóhely). A 2015. bázis évhez képest 2016. és 2017. évben az üzletek száma alig változott, a jelentős visszaesés oka 2018. évben a vidéki (elsősorban a falvakban) üzletek bezárása volt. A 2008-as gazdasági válság a vendéglátást is érzékenyen érintette, ez tovább gyűrűzött még a következő években is. Ehhez párosult még az ottani vendéglátósok által generált árverseny (egymásra nyíltak a vendéglátó üzletek, ahol az üzletvezetők az üzlet versenyképességét csak az árak lejjebb vitelével tudták fenntartani, így az üzemelés veszteséges lett, hiszen a kis árús nem biztosított fedezetet a költségek finanszírozására és a nyereségre).



12. ábra: A vendéglátó üzletek számának vizsgálata Győr-Moson-Sopron megyében 2015. és 2019. között

Forrás: <http://statinfo.ksh.hu/Stainfo/haViewer.jsp> alapján saját szerkesztés

A nyugat-magyarországi régió közelsége az osztrák határhoz újabb kérdést vet fel, vajon mennyire szívja el az osztrák munkaerőpiac e régió és a magyar munkavállalóit. Az osztrák Hauptverband adatai alapján 2019. januárjában a németek (104866 fő) után a második legtöbb, külföldi munkavállaló Magyarországról érkezik, összesen 96635 fő volt alkalmazásban Ausztriában. A harmadik helyen a törökök állnak 57520 fővel. 50000 fő feletti munkavállaló van még Romániából és a volt Jugoszláv tagköztársaságokból. A szálláshely-szolgáltatással együtt a Hauptverband adatai alapján 1656 fő férfi és 1863 fő nő alkalmazott dolgozik Magyarországhoz legközelebb álló tartományban, Burgenlandban. A fizikaiak állománya jelentősebb, mint a nem fizikaiaké, hiszen összesen 191 (74 fő férfi és 117 fő nő) fő utóbbi, míg 1582 fizikai (ebből 1882 fő férfi és 1746 fő nő). A főváros is kedvelt munkavégzés szempontjából, de a távolabbi tartományok, mint például Salzburg, vagy Tirol szintén foglalkoztat. Az alábbi 10. számú táblázat ezt mutatja be.

10. táblázat: A vendéglátásban dolgozó magyar munkaerő vizsgálata Ausztriában (tartományonként) 2019. januári adatok alapján

Tartomány	Összes külföldi munkavállaló			Fizikai állomány			Nem fizikai állomány		
	Összes	Férfi	Nő	Összes	Férfi	Nő	Összes	Férfi	Nő
Bécs	27852	15784	12068	24772	14240	10532	3080	1544	1536

Tartomány	Összes külföldi munkavállaló			Fizikai állomány			Nem fizikai állomány		
	Összes	Férfi	Nő	Összes	Férfi	Nő	Összes	Férfi	Nő
Burgenland	3519	1656	1863	3328	1582	1746	191	74	117
Tirol	30201	14927	15274	28311	14296	14015	1890	631	1259
Salzburg	19191	9573	9618	17939	9130	8809	1252	443	809

Forrás: Hauptverband (2019) alapján saját szerkesztés

2.8.2. Magyarország vendéglátásának történeti összefoglalása

Hazánk vendéglátásának első emlékei Szent István király uralkodásának idejére datálhatók (1006-ban már kocsmák működtek). Iparszerű foglalkozást bizonyító okevél maradt ránk 1279-ből Kopasz Péter Esztergomban működtetett fogadójáról. A középkorban az egyház szerepe meghatározó volt a vendéglátás tekintetében, hiszen a monostoroknak feladatuk volt a szállásadás és az utazók étellel-itallal való ellátása. A török hódoltság idején jelentek meg az első kávékorcsmák, ezek azonban a törökök igényeit elégítették ki. Egy török mondás szerint az ember nem azért megy a kávézóba, hogy kávéat igyon, hanem azért, hogy beszélgessen. Az éttermek, vendéglők eleinte főleg az utazók kiszolgálásával foglalkoztak, később inkább a törzsvendégek megtartása lett a fő cél. Pest a XVII. században vonzó desztináció volt az átutazók számára, 1696-ban 7 fogadó működött, összesen 27 vendégszobával. A szakács mesterség mellett a répacukor és a csokoládé térhódításával a cukrász szakma is kezdett kialakulni (ENDRŐDY 2003).

Az ipari forradalom vívmányai újabb löketet adtak a vendéglátásnak, hiszen ezek az idegenforgalom fejlődést is megalapozták például a gőzhajó, vagy a gőzmozdony feltalálásával. Az első gőzüzemű vasutat hazánkban 1845. július 15-én adták át, amely Budapest és Vác között közlekedett. A vasútállomásokon is volt vendéglátás, sajnos a restik megjelenéséről nincs írásos anyagunk. Nemcsak az állomásokon történt a vendégek étkezési és italozási igényeinek kielégítése, hanem a vonatokon, hajókon is, majd később természetesen a repülőgépeken is. A rendszerváltásig a vasútállomáson működő éttermek és büfék a MÁV Utasellátó Vállalat égisze alatt működtek (SZIGETI et al. 2009).

Az első világháború nemcsak vendéglátásunkra hatott kedvezőtlenül, a jegyrendszer bevezetése, a hatósági kiutalások, a korlátozó intézkedések miatt alakult ki a zugkereskedelem. Az első világháború utáni lassú konszolidációt a nagy gazdasági világválság törte meg, ebben az időszakban sajátos vendéglátó üzlettípusok virágoztak, amelyek a kor igényeit tükrözték. Ilyenek voltak a kisvendéglők, kis sörözők, a vidéki milliőjú éttermek. A második világháború súlyos károkat okozott ennek az ágazatnak, Budapest valamennyi szállodája, étterme, kávéháza a bombázások következtében megsemmisült. A hálózat újjáépítése, korszerűsítése, bővítése helyett valamennyi vendéglátó üzletet államosítottak, ez teljes mértékben megváltoztatta a vendéglátás szerkezetét, uniformizált vendéglátó éra korszaka következett. A már korábban meglévő szövetkezeti vendéglátás mellett létrejött az állami vendéglátás, a magánvendéglátás teljesen eltűnt a szolgáltatás piacáról. A vendéglátás szerkezetében bekövetkezett változások pozitív változásokat idéztek elő, ebben az időszakban alakult ki az üzemeltetési hálózata. Új

termelő üzemek (báziskonyhák) kerültek a vendéglátás vérkeringésébe, a hangsúly a munkahelyi és a közétkeztetésre tevődött át. A vendéglátóipar átgondolt, alapos újjászervezése az 1960-as évek után kezdődött, a gazdaságos üzemelés mellett más tényezők is hangsúlyos szerepet kaptak. Új szállodákat építettek Budapesten, a Balaton északi és déli partjain. A rendszerváltás után a privatizáció tette lehetővé a külföldi tőke beáramlását, melynek köszönhetően felgyorsult a magyar vendéglátás fejlődése. Új fogadók, éttermek, kávéházak, sörözők, cukrászdák, gyorsétkezőhelyek nyitottak hazánkban, és újra megjelentek a kifőzdék, valamint a nemzetközi standard szerint működő szállodaláncok, mint például a Danubius, a Hunguest, vagy a Pannónia Accor (ÓNÓDI – TÖRÖK 2006).

Napjainkban a fogyasztási szokásaink megváltoztak, életvitelünk felgyorsult és ehhez igazodva új vendéglátó üzletek alakultak ki, mint a bisztrók, a street-foodok, a fast foodok. A fast foodok ellentétje is megjelent a hazai vendéglátás piacán, a slow food étkezések (degusztációs étrendek 10-12 fogással).

Sok vendéglátós öregbítette a magyar vendéglátás hírnevét, mint például Gundel család¹⁰, Glück Frigyes¹¹, Marencich Ottó¹² és Schnitta Sámuel¹³. Szakácsmestereink közül Marchal Józsefet¹⁴, Túrós Lukácsot¹⁵, Venesz Józsefet¹⁶ és Eigen Egont¹⁷ emelem ki, a cukrászok közül pedig Dobos C. Józsefet¹⁸, Gerbeaud Emilt¹⁹, Kugler Henriket²⁰ és Szamos Mátyást²¹.

2.9. A vendéglátás feladata, fő- és mellékfolyamatai

A vendéglátás alaptevékenysége az áruforgalom, melynek célja, hogy a vendéglátó üzletben „a nyersanyagokból és félkész termékekből előállított, valamint feldolgozás nélkül is fogyasztható ételeket és italokat eldják, pénzzé tegyék” (ENDRÓDY 2003:37). A vendéglátás abban különbözik a kereskedelmi tevékenységtől, hogy a kereskedelemben két tényező szerepel (értékesítés és szolgáltatás), míg a vendéglátás tevékenyégi köre ezeken felül kibővül még az ételek készítésével. A vendéglátásban a kereslet differenciáltságát figyelhetjük meg helyben, időben és térben. A vendéglátás egyedi jellege abban nyilvánul meg, hogy az előállított termékek csaknem minden esetben viszonylag rövid időn belül értékesítésre kerülnek. Ez az ágazat nem hasonlítható a kitermelő vagy feldolgozóipari tevékenységhez, ezeknél méreteiben lényegesen kisebb szervezetségű. A vendéglátás kézimunka-igényessége nagy, a munkaerő-

¹⁰ Gundel János a magyar Brillat-Savarin, akit Ferenc József császár lovagrenddel tüntetett ki, Gundel Károly, több vendéglátással kapcsolatos mű szerzője.

¹¹ Az első pincér iskola alapítója hazánkban; francia, német, angol pincér szakszótárak alkotója.

¹² Szakíró – szakmai utánpótlás nevelés fűzhető a nevéhez.

¹³ Nagy tekintélyű hazai és nemzetközi éttermi szakember. A Magyar Gasztronómiai Szövetség 1998. év óta évente adja át a Schnitta-díjat azoknak a vendéglátós szakembereknek, akik életművük elismeréseként a szakma fejlesztésében, illetve a tanulók képzésében tettek maradandót.

¹⁴ III. Napoleon udvari konyháján tanult, német császár, az orosz cár konyhamestere.

¹⁵ Szakíró, pedagógus, Párizsban tanulta a szakmát, számos könyv szerzője.

¹⁶ Az ételkészítés bibliájának szerzője, a Magyar Gasztronómiai Szövetség adományozza e díjat három kategóriában (életmű – szakács – a szakma jobbítása).

¹⁷ Oscar-díjas mesterszakács, kora kimagasló szakács egyénisége.

¹⁸ Cukrászmester, szakács – világhírű a róla elnevezett torta.

¹⁹ Kugler Henrik társa, Németországban, Franciáországban és Angliában dolgozott, Francia Becsületrendet kapott.

²⁰ A mignon, vajkrémmel töltött sütemények feltalálója.

²¹ A marcipán készítés leghíresebb tagja hazánkban.

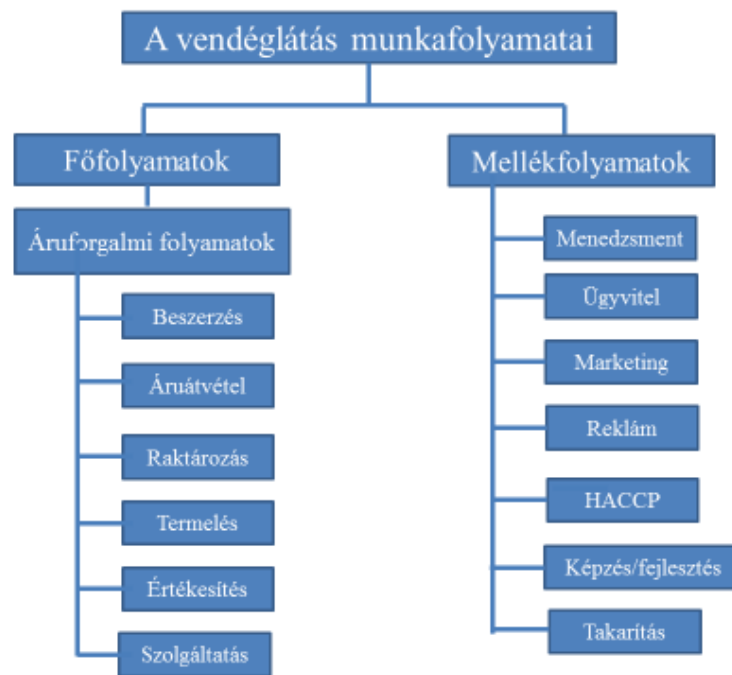
igényesség szempontjait figyelembe véve megállapítható, hogy a termelő és szolgáltató tevékenység megfelelő színvonalon történő, maradéktalan ellátása eltérő felkészültségű szakemberek együttes jelenlétét teszi szükségessé (szakács, cukrász, pincér). A HR-re óriási feladat hárul, hogy megfelelő számú, és szaktudású alkalmazottat állítson az adott munkakörökbe, hogy az üzlet optimálisan működjön. A személyzet meghatározását a következő 2.10 alfejezetben fejtem ki részletesen. A vendéglátóipari alapszakmák egymást tevékenységükben nem helyettesítik.

A szezonális ebben a szektorban időben és térben különbözőképpen jelentkezik. A vendéglátással szemben megjelenő igények éven, hónapon és napon belül megjelenő mennyiségi és választékbeli eltérései a termelés speciális megoldásait teszik szükségessé. Az eszközigenység vizsgálatakor megállapítottam, hogy a termelésben használt eszközök köre igen széles, a velük szemben támasztott követelmények eltérőek. A termelt ételek választékától, mennyiségétől függően üzemként eltérő a gépberendezés-szükséglet. Az egyes termelési folyamatok eszközigenye is eltér egymástól, miután valamennyi folyamatnak speciális gépberendezés-igénye van (például előkészítő gépek, tálaló berendezések stb.).

A vendéglátás tevékenysége fő- és mellékfolyamatokra bontható, ezt mutatja be az alábbi 13. számú ábra. Az áruforgalmi főfolyamatok több, egymástól jól elkülöníthető szakaszból állnak; ezek a beszerzés, a raktározás, a termelés, az értékesítés és a szolgáltatás. Ezekből a szavakból a szakirodalom a következő mozaikszót állította elő: B.R.T.É.SZ²², amelyet kiegészíték még a beszerzés és a raktározás között levő áruátvétellel, így új mozaikszót alkottam, ez a B.Á.R.T.É.SZ. Ahhoz, hogy a vendéglátó üzletek jól működjenek, elengedhetetlen feltétel még a kiegészítő-és mellékfolyamatok megléte, amelyek a vendéglátás tervszerű, céltudatos és kontrolált végrehajtását biztosítják. Ide sorolható például a menedzsment, az üzletpolitika, ügyvitel, elszámoltatás, takarítás, a HACCP rendszer működtetése, a reklám, a marketing, az ellenőrzés és a személyi állomány képzése.

Először a főfolyamatokat mutatom be, majd utána a mellékfolyamatokat.

²²Endrődy a raktározás folyamatában említi az áruk átvételét (Endrődy 2003:45)



13. ábra: A vendéglátás munkafolyamatai

Forrás: Endrődy 2003:37 alapján saját szerkesztés

2.9.1. Beszerzés

A beszerzés az áruforgalmi főfeladatokban az első helyen található. A beszerzés célja, a feldolgozásra szánt nyersanyagok és félkész termékek, valamint feldolgozás nélkül értékesítésre szánt késztermékek biztosítása a vendéglátóipari egységnek. Árukat, nyersanyagokat, álló-forgó- és fogyóeszközök beszerzési forrása lehet többek között, nagyüzemi nyersanyagtermelő, nagy- és kiskereskedő, őstermelő, viszonteladó. A beszerzés módja szerint megkülönböztethetünk szállítói, elektronikus árurendelést és bizományos beszerzést. A döntéshozóknak a beszerzéssel kapcsolatban négy sarkalatos kérdésre (mit-mennyit, mikor, honnan, mennyiért) kell választ adniuk.

2.9.2. Az áru átvétele

Az áruátvétel az áruforgalmi főfeladatokban a második helyén található. Az üzlet által megrendelt árut a szállító a szerződésben foglaltak szerint köteles adott időpontban, árban és mennyiségben kell leszállítani. Az áru átvétele a gazdasági bejáratban történik (nem a főbejáraton, ahol a vendégek közlekednek) mennyiségi, minőségi és érték szerint, ahonnan az áruk a tiszta út²³ figyelembe vételével a szakosított raktárakba kerülnek. Az árukezelés célja, hogy lassítsa az áruk értékcsökkenését, továbbá megakadályozza azok további romlását.

2.9.3. A raktározás

Az áruforgalmi főfolyamatokban a raktározást megelőzi a beszerzés és az áruátvétele. A raktározás zavartalan és folyamatos működéshez szükséges eszközök, nyersanyagok, félkész-, illetve késztermékek szakszerű, veszteségmentes megőrzését szolgálja, melynek személyi és

²³ Ez azt jelenti, hogy a még fel nem dolgozott (nyers) áru és a már elkészített (feldolgozott) étel útja nem keresztezheti egymást. Az áru a lehető legrövidebb úton jusson el a feldolgozás helyszínére.

tárgyi feltételrendszere van. A raktári munkakörök lehetnek például raktárvezető, raktáros, raktári segédmunkás, adminisztrátor. A raktározás technikai eszközei lehetnek szállító–mérő–és tárolóeszközök. A raktárakkal szemben támasztott követelmények közül az ergonómiát²⁴, az állati kártevőktől való mentességet és a tárolási rendet²⁵ emelem ki. Az árukészletek minőség-megőrzésének idejét az EBEK (először be, először ki), vagy FIFO (first in, first out) elv figyelembevételével oldhatjuk meg. Előbbi a magyar, utóbbi az angol rövidítését jelenti, ennek a módszernek az a lényege, hogy minden esetben az utolsó beérkezett áru kerül a polcon hátulra, vagyis a korábban szállított áruk kerülnek előbb értékesítésre, vagy feldolgozásra. A raktárak készleteit leltárakkal állapíthatjuk meg, amely a könyv szerinti készleteket hasonlítja össze a valós készletekkel.

2.9.4. A termelés

A vendéglátás termelési tevékenysége technológiák sorozatát foglalja magába (a nyersanyagok előkészítése, elkészítése és tálalása), amelyek egymás után, logikus sorrendben következnek. A nyersanyagok előkészítése azokat a műveleteket öleli fel, amelyek az elkészítést előzik meg. A kiválasztás során azonos fajtákat kell válogatnunk (borsó leves készítéséhez ne használjunk babot), törekedni kell arra, hogy a nyersanyag érettsége ugyanolyan legyen minden egyednél. A harmadik fő kritérium a kiválasztáskor az, hogy a legfontosabb kémiai összetevők (fehérjék, zsírok, szénhidrátok) mennyisége azonos legyen, a negyedik feltétel pedig a sérülésmentes, romlatlan alapanyagok használatát jelenti. Ezután a raktárakból történő vételezés következik, majd az alapanyagok tisztítása, darabolása, amellyel az étel jellegét alakítjuk ki. Az elkészítés a termelés második szakasza, amely magába foglalja az elegyítést²⁶, az ízesítést²⁷, a formázást²⁸, a hőbehatást²⁹ és az utóízesítést³⁰. A befejező műveletben nyerik el az ételek végső formájukat, ez a termelés utolsó szakasza. Ebbe a kategóriába tartozik a készentartás, az adagolás és a díszítés. A termelés kiegészítő műveletei például a mosogatás, a hulladék és ételmaradék kezelése, valamint a takarítás.

A raktárak kapcsolatban vannak az előkészítőikkel, az előkészítők közvetlen (átadó ablak, vagy ajtó) kapcsolatban állnak a termelő üzemmel, a konyhával.

2.9.5. Értékesítés

Az értékesítés az áruforgalmi főfolyamatokban az utolsó előtti. Ez a vendéglátás komplex folyamatának legfontosabb tényezője. Értékesítés alatt a termelő tevékenység során feldolgozott, illetve a kész állapotban vásárolt áruk (ételek, italok és egyéb áruféleségek) eladását értjük.

²⁴ Görög eredetű szó: ergos=munka, nomos=törvény,tágabb értelmezése azokat a személyi és irányítási–vezetési követelményeket is magában foglalja, amelyek szükségesek ahhoz, hogy az emberek zavartalanul végezzék munkájukat, és jól érezzék magukat munkahelyükön. Ide tartozik az emberek alkalmassága az adott munkára, az anyagi és erkölcsi ösztönzési rendszer, a vezetők és beosztottak, valamint a dolgozók egymás közti kapcsolata, a demokrácia érvényesülése.

²⁵Azonos áruféleségek egy helyen való tárolása.

²⁶ A konyhakész állapotba hozott nyersanyagok összeállítása.

²⁷ Az étel jelének megfelelő íz kialakítása.

²⁸ Adagos formázás, hajtogatás, töltés.

²⁹ Közvetlen fogyasztásra alkalmas lesz az étel;hőátvivő közeg szerint (légtér, folyadék, rostos, vagy infrásütés).

³⁰ A harmónia kialakítása, állagjavítás.

Az értékesítés folyamata ugyanolyan meghatározott műveletekre osztható, mint az áruforgalom megelőző szakaszaiban. Az üzletben e tevékenységek jelentős része a vendégek kezdeményezésére indul, az értékesítés fő- és mellékfolyamatait mutatom be az üzletmenet kronológiai sorrendjében. Az üzlet nyitása előtti teendők közül az étlap és itallap aktualizálása élvez prioritást, majd ennek megfelelő vételezés, és a hűtők italokkal való feltöltése. A pincérek további fontos feladata még a szervízasztal feltöltése textíliákkal, poharakkal, evőeszközökkel. A nyitás után a vendégek szakszerű kiszolgálása történik, az üzletbe lépő vendégek fogadásával, ültetésével és a rendelés felvételével. Az üzlet zárásakor a pincérek elszámolnak a napi bevétellel, árukat és az eszközöket zárják el, majd áramtalanítanak. A színvonalas vendéglátó tevékenység nem valósulhat meg a mellékfolyamatok nélkül, amelyek naponta és folyamatosan ismétlődő feladatot jelentenek a vendégvárókra. Ezek közül az üzletvezető és a részlegvezető operatív tevékenységét emelem ki, az elszámoltatást, melynek során az árumozgását, a számlázást követik nyomon az adminisztrátorok.

Nagyon fontos a PR, a reklám, hiszen ezeknek köszönhetően sok vendég fordul meg az üzletben. A beosztottak szakmai képzése és fejlesztése szintén a HR feladata.

2.9.6. Szolgáltatás

Az áruforgalmi főfolyamatok utolsó eleme a szolgáltatás, amely elválaszthatatlan részét képezi a vendéglátás összetett folyamatában. A szolgáltatásokat a szakirodalom három csoportba osztja, amelyek közvetlenül nem kapcsolódnak az értékesítéshez. Ezek a szórakozás, a kényelmi szolgáltatások és a szervíztevékenység. A szolgáltatások minőségi fajtáit leginkább az üzlet profilja határozza meg. A szórakoztatás további alkategóriába sorolható, ezek a zeneszolgáltatások (szalon, tánc, gépi), a műsorok (előadóművészek) és a játékok (teke, bowling, darts, biliárd). A kényelmi szolgáltatások (ruhatár, illemhely) egy része közvetlenül kapcsolódik az értékesítéshez, másik aspektusa a vendégek nagyobb kényelmét hivatott szolgálni. A szervíztevékenységbe tartozik többek között az asztalfoglalás, a rendelésvétel, a házhoz szállítás (CSIZMADIA 1999).

2.10. A vendéglátásban alkalmazott értékesítési módok

A vendéglátó üzletben alkalmazott értékesítési mód nagyban befolyásolja a munkaerőszükséglet meghatározását.

Az értékesítés rendszerét három csoportba osztom. A legmagasabb színvonalú vendégkiszolgálást az étlap szerinti étkezés (továbbiakban a'la carte) jelenti. A table d'hote kötött étkezést jelent, amelyben a vendégnek szabad választása csak a hideg előételek és a befejező fogások között lehet. A menürendszerek alkalmazásakor a vendégek választása korlátozott, az üzlet előre összeállított két, vagy háromfogásos ételei (menü³¹) között választhat. Az értékesítés helyszínét alapul véve kettő fajtáról beszélünk, az egyik az üzleten belüli, a másik az üzleten kívüli. Utóbbi legjellemzőbb formája a kitelepülés és a party szervíz, míg az üzleten

³¹ A menük 2, vagy 3 fogásból állnak, 2 fogás esetén leves és főfogás, 3 fogás három lehetséges variációt jelent. 1.: hideg előétel, főfogás és befejező fogás, 2: leves, főfogás és befejező fogás—ez a leggyakoribb forma, 3: hideg és meleg előétel, valamint főétel.

belüli értékesítés egyik módja például a társas étkezés. Az értékesítési módokat három nagy csoportra osztja a szakirodalom, ezek a következők: hagyományos-önkiszolgáló-és automata értékesítés. A hagyományos értékesítésben közvetett, illetve közvetlen felszolgálásról beszélünk. Utóbbi azt jelenti, hogy a pincér/eladó a pulton adja át a terméket a vendégnek, míg előbbi során a pincér a vendég asztalánál szolgálja fel az ételeket és italokat a vendégeknek. Angol, francia, orosz és svájci/amerikai felszolgálási módokat alkalmaznak a vendéglátók, ami determinálja mind a pincérek, mind a szakácsok létszámát.

Az önkiszolgáló vendéglátóipari egységekben közvetlen felszolgálást alkalmaz a vendéglátó, ebben a rendszerben működik például a McDonalds, a Kentucky Fried Chicken, a Burger King. A vendég a kiválasztott terméket a pult végén levő pénztárgépnél fizeti.

Az automatákból történő értékesítés rohanó világunk elengedhetetlen kelléke, iskolákban, munkahelyeken, tömegközlekedési csomópontokban mindenütt találunk ilyen gépeket.

A munkaerőgazdálkodás a HR stratégiai feladata, hogy a rendelkezésre álló szak- és segédmunkásokat és egyéb alkalmazottakat az elvégzendő feladatoknak megfelelő számban és szakmai összetételben alkalmazza. Ez nem könnyű feladat elé állítja a HR-t, hiszen ahogy az előző aljezetben utaltam rá, a forgalom nem egyenletesen oszlik meg sem napszakonként, sem évszakonként. Jogszabály hézag van abban a tekintetben, hogy műszakonként egy alkalmazottnak kell rendelkeznie vendéglátóipari szakképesítéssel. Az értékesítés formái szintén meghatározzák a munkavállalók létszámát, hiszen az étlap szerinti étkezés lebonyolításához több pincér és szakács kell, mint a menürendszerben dolgozó üzletekben. A büfészervíz személyi szükségletei is jóval alacsonyabbak, ugyanis ezen rendezvények lebonyolításakor egy pincérnek 50 fő vendéget kell kiszolgálnia, míg a la carte esetén (az üzleti szentenderben meghatározottak szerint) egy pincérnek előbbi vendéglétszám felét, azaz 25 főt kell egyidőben kiszolgálni.

A munkaerőszükségletet a vendéglátásban a munkaköröktől³², a forgalom volumenétől³³, a nyitvatartási időtől (műszakok száma)³⁴, az üzlet kapacitásától, a vendégek átlagos tartózkodási idejétől és a fentiekben említett felszolgálási módtól teszik függővé a vendéglátó menedzserek. A vendégek becsült átlagos tartózkodási idejét, felszolgálási módokat és abban kiszolgált vendégek számát a 11. számú táblázat mutatja be.

³² Részfolyamatok tagoltak, kivétel egy-két személyes üzlet

³³ Foglalások, ünnepnapok figyelembevétele

³⁴ Osztott műszak, alkalmi munkavállalók bevonása

11. táblázat: A vendégek átlagos tartózkodási idejének és a kiszolgált vendégek számának vizsgálata

Megnevezés	Időtartam	Vendégszám
angol felszolgálási mód	70–80 perc	8–16
francia felszolgálási mód	50–60 perc	16–24
svájci felszolgálási mód	50 perc	24–32
pultnál történő fogyasztás (ételbár)	30–35 perc	20
munkahelyi étterem (3 fogás)	30 perc	–
önkiszolgáló étterem	20 perc	–

Forrás: Csizmadia 1996:59 alapján saját szerkesztés

A beosztottak mennyiségi meghatározásánál az alábbi szempontokat kell figyelembe vennünk:

- Minden beosztottnak kötelezően kiadandó két szabadnap,
- az évi rendes szabadság, a betegszabadság,
- az igazolt távolmaradók helyettesítői.

2.11. A stratégiai emberi erőforrás menedzsment feladata a vendéglátásban

A versengő márkák elterjedése, a termékek életútjának rövidülése századunk elején nagy kihívást jelent a gazdálkodó egységek számára. Ez alól a vendéglátás sem kivétel, ebben az iparágban is, mint egyéb más szektorban, az egyik legfontosabb feladata az emberi erőforrás menedzsmentnek, hogy a legmegfelelőbb egyént vegye fel az adott pozícióba, aki az általános kompetenciákon kívül a szakmai kompetenciákkal is rendelkezik. Az évek során módosultak a készségek és sok esetben a szervezeti struktúrák. Rövidebb lett a termék életciklusa, laposabb a szervezeti struktúra, az élethosszig tartó karrier modell, vagy akár közepes karrierutak biztosítása a munkáltató számára nehéz, helyette „portfólió” karrier és portfólió munkahelyeket alkalmaz a cég (azaz két vagy több részmunkaidős állás van ugyanabban az időben).

A modern szervezetek stratégiai emberi erőforrás menedzsmentje fontos hangsúlyt helyez a humán erőforrás folyamataira, ami a külső környezet elemzését, a stratégiai célok megfogalmazását és annak végrehajtását, valamint az ellenőrzési rendszer kialakítását jelentik. A szervezetek ritkán kezdenek alapos stratégiai célokkal, sokkal inkább pénzügyi tervezéssel és prognózissal. Hagyományos értelmezésben a stratégia azt jelenti, hogy a vállalatok adaptálják a fejlődést saját környezetükbe. A stratégiai tervezés egy tervet jelent, amely intuícióval és kreativitással jár. A stratégiai gondolkodás szándék összpontosított, átfogó, opportunista, hosszú időtávra tervezett, a múltra és a jelenre épít (ENZ 2010).

A menedzser funkciók kapcsán gyakran asszociálunk az általános menedzsment funkciókra, pedig a vezetői magatartás célja az, hogy összekapcsolja az egyes menedzsment funkciókat. A vezetők felelőssége egyrészt az, hogy részt vegyenek a tervezésben, döntsenek arról, milyen lesz a szervezet struktúrája, másrészt fogalmazzák meg a célokat és azt, hogy azokat kikkel

akarják megvalósítani. További feladatuk a beosztottak motivációjának és ellenőrzésének kidolgozása

A vendéglátó üzletek ajánlatait a vendégek igényeihez kell kialakítani, amelyek a vendégeknek új élményt nyújtanak. Ezt a marketing alapkérdésével találják meg a vezetők; ki a célközönségük és ők mit szeretnének. A válasz keresésével a vezetők képesek arra, hogy pozícionálják magukat a piacon, a megfelelő terméket, a megfelelő áron kínálják a meghatározott szegmensnek. A pincérek sokféleképpen tudják megnyugtatni (alapkérdés: ízlett-e az étel – ez szóbeli megerősítés, hogy a vendégek valóban jó ételt választottak; speciális ajánlatok, törzsvendég kártya, foglalás) a vendégeket, ugyanis a szolgáltatás immateriális elemei nem láthatók jól, azok sokkal nehezebben érzékelhetők (DAVIS et al.2012).

Ha egy szervezetben a beosztottak úgy érzik, hogy az jó munkahely, akkor a szakképzett pályázók csoportja növekszik, hiszen mindenki ott szeretne dolgozni. Fontos, hogy a potenciális munkavállalókban ez jusson érvényre, és a jelenlegi alkalmazottak ezt megerősítsék (HAYNES – NINEMEIER 2009).

A toborzási módszerek 5 lényegi pontja az, amelyekre egy HR vezetőnek figyelnie kell, hogy sikeres lehessen a toborzási folyamat. Fontos, hogy folyamatosan vizsgálják a meglévő toborzási technikákat, azok mennyire hatékonyak, hogyan lehetne őket fejleszteni. Biztosítani kell továbbá, hogy a toborzási folyamat során a jelentkezők keresztül mehessenek minden olyan kiválasztási folyamaton, amellyel felmérhetők a potenciális jelöltek készségei, tulajdonságai. Például egy szakács esetében egy pszichometriai teszttel felmérhetők a jelöltek képességei. Meg kell adni a lehetőséget, hogy a jelentkezők elmondhassák, mit tudnak az üzletről, ahova jelentkeztek, milyen kép alakult ki bennük leendő munkaadójukról, és elmondhassák, ők mit tudnának hozzá tenni a sikerességhez. Már az álláshirdetést is jól megfontolt módon kell elkészíteni, átgondolva, mit kérünk elvárásként a jelentkezőktől, és mi az, ami feltételt jelent az általunk hirdetett pozícióra. Amennyiben lehetséges, akár a meglévő személyzet közül is választhatunk a toborzás során olyat, aki az eddigi munkájával érdemesnek találtatik. Ha ezeket mind betartják az állást hirdető, időt, energiát spórolnak, és a személyzeti légkör, és szaktudás szintjét is magasan tarthatják fenn.

A toborzást több tényező együttes hatása határozza meg, ezek a marketing, a vendéglátás-és pénzügyi politika, az imázs és a működési stílus. Ezek mindkét oldalról (munkavállaló és munkaadó) nagyon fontosak, hiszen munkaadói oldalról nem mindegy, hogy a dolgozó milyen öltözetben és stílusban, mikor, hogyan, szolgálja fel például az adott ételt a vendég számára, Ennek a fordítottját is figyelembe kell venni a munkavállaló szemszögéből: az állásra jelentkező számára sem mindegy, hogy az a vendéglátó egység milyen lehetőségeket, feltételeket szab számára, kötelező-e munkaruhában elvégeznie a napi munkáját, kap-e jutalékot munkája után. Pénzügyi szempontokból a személyzetet tekintve kettős a szemléletmód és felmerül a kérdés, hogy az egy értékes eszköze a szolgáltatónak a termék eladása érdekében, vagy egy elkerülhetetlen pluszköltség (DAVIS et al. 2012).

3. Anyag és módszer

A téma alapos vizsgálatának érdekében mind kvantitatív, mind kvalitatív módszert alkalmaztam kutatásomban. A megkérdezéses módszerből a kérdőíves kutatást választottam, a minta nem reprezentatív, ami azt jelenti, hogy a mintába került munkavállalók aránya nem ugyanaz, mint az alapsokaságé, ugyanis a válaszadókat Győr-Moson-Sopron megyéből választottam ki. Ebből a populációra jellemző általános véleményt nem lehet alkotni, hiszen csak a győr-moson-sopron megyei munkavállalók véleményét tartalmazza. *„Reprezentativitás alatt azt értjük, hogy valamely változó szerint a minta jellemzően képviseli a sokaságot”* (Sajtos–Mitev 2007:3). A helyszíneket önkényesen választottam ki, majd nem véletlenszerű mintavételt (hólabda) alkalmaztam.

A mintavétel szervezeti egységei a négy, három, és két csillagos szállodák, valamint panziók éttermei, illetve nem szállodához tartozó egyéb vendéglátóipari egységek (vendéglők, fogadók és éttermek) voltak. A kérdőív kérdései a demográfiai adatokon kívül hat területet tartalmaz. Az első blokkban a korábbi munkahelyváltás okát, körülményeit vizsgáltam, vagyis mi volt az ok, ami miatt felmondott a munkahelyén, mikor döntötte el azt. A második csoportban a motivációról és a munkavégzés feltételeiről kérdeztem alanyaimat, például egyértelműek-e számukra a feladatok, amelyeket el kell végezniük munkájuk során, továbbá elégedettek-e a javadalmazási rendszerrel (cafeteria, szervízdíj, jutalom). A harmadik kérdéscsoportban az együttműködést és az elkötelezettséget vizsgáltam, például biztosnak érzik-e a kérdőív kitöltői a munkahelyüket, illetve milyen a kapcsolatuk egymással és a vezetőikkel. A negyedik kérdéskör a személyes és szakmai fejlődés lehetőségét vizsgálja, van-e reális lehetősége a beosztottnak a szakmai továbbfejlődésre, kap-e visszajelzést a teljesítményéről. Az ötödik blokkban a szervezeti kultúrát, a vezetési stílust és a HR funkciókat elemeztem, mint például fordulhat-e a munkavállaló kérdéseivel a HR-s kollégához, mennyire fontos a munkavállalók számára a vezető stílusa, az információ áramlása a szervezetben és az új belépők számára a beilleszkedésben való segítség.

A kérdőív öt skálás (5 fokozatú Likert, ahol 1 egyáltalán nem ért egyet, 5 teljes mértékű egyetértést jelent), három nyitott kérdést és 20 feleletválasztós zárt kérdést tartalmazott. Az első nyitott kérdésben azt kérdeztem a kérdőív kitöltőitől, megítélésük szerint milyen tulajdonságokkal kell rendelkeznie az optimális vezetőnek a vendéglátásban. A másodikban azt kértem, írja le az első öt szót, ami a munkahelyéről eszébe jut, a harmadik kérdés arról szólt, hogy a kitöltőnek mi a véleménye a HR továbbfejlesztési lehetőségeiről a saját munkahelyén. A kérdőív az I. számú mellékletben található, struktúráját az alábbi 12. számú táblázat ismerteti. A kérdőívek kitöltése 2017. január 10-e és 2017. szeptember 30-a között zajlott. A vizsgált minta megoszlását a 13. számú táblázat mutatja be. A táblázatok és ábrák néhány esetben a hiányzó válaszok miatt kevesebb válaszadót tartalmaznak.

12. táblázat: A primer kutatás kérdőívének szerkezete

Témakör	Kérdések
Motiváció/feltételek	Megbecsülés, a munka elismerése, ösztönözés önálló kezdeményezésre Fontosság érzete a munkahelyen A munkavállaló elégedettsége a javadalmazással A munkavállaló elégedettsége a javadalmazással a munkarenddel Biztosnak munkahely érzete Juttatások (cafetéria, jutalom, bónusz) Motivációs eszközök (szóbeli–írásbeli dicséret, teljesítményfüggő jutalmazás, fegyelmezés) A pénzzel való motiválás fontossága A karrier fontossága
Együttműködés /köötődés	Biztos munkahely érzete A szervezethez való kötődés fontossága A célok összhangja a szervezet célkitűzéseivel
Személyes/ szakmai fejlődés	Egyéni fejlődés Szakmai előbbre lépés
Szervezeti kultúra	A munkahelyi légkör emberközpontú A HR-s kolléga segítsége Az információ szerzés módja Egyértelmű feladatok a munkavégzés során A munkavégzéshez szükséges információ átadása a munkavállalónak A munkavállaló mindig kap visszajelzést a teljesítményéről A munkavállaló nyugodtan fordulhat kérdéseivel a HR–s kollégához Mennyire fontos – a vezető stílusa – a beilleszkedésben való segítség – a munkafolyamatok szervezettsége – a munka változatossága Milyen a kapcsolata a főnökkel Milyen a kapcsolata a kollégáival
Demográfia	Nem Életkor Beosztás Lakóhely Iskolai végzettség Nyelvtudás

Forrás: saját szerkesztés

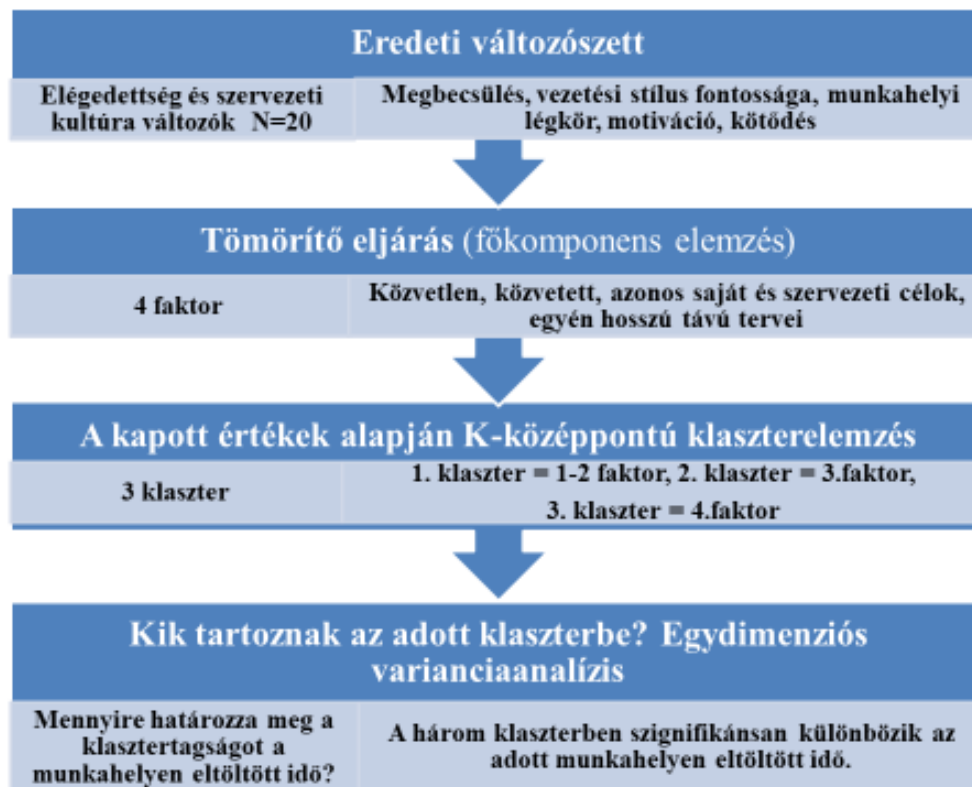
13. táblázat: A vizsgálatba bevont személyek ismérvei a demográfiai adataik alapján

Háttérváltozó	fő	%
Nemek szerint		
Férfi	316	63,6
Nő	181	36,4
Életkor szerint		
Baby boom (1946–1964)	71	14,3
X (1965–1980)	107	21,5
Y (1981–1995)	240	48,3
Z (1996–)	79	15,9
Iskolai végzettség szerint		
Egyetem	12	2,4
Főiskola	52	10,5
Vendéglátóipari szakközépiskola	150	30,2
Nem vendéglátóipari szakközépiskola	57	11,5
Felsőfokú szakképző ³⁵	3	0,6
Gimnázium	35	7,0
Szakképző	181	36,4
8. általános	7	1,4
Munkakörök szerint		
Főpincér	48	10,1
Főszakács	11	2,2
Főszakács helyettes	7	1,4
Pincér	312	62,8
Szakács	105	21,1
Konyhai kisegítő	14	2,8

Forrás: saját szerkesztés

A 14. számú ábra a kutatás folyamatát szemlélteti. Az eredeti 4 változó közül 2-ből (elégedettség és szervezeti kultúra) új változót kellett transzformálnom 3 kimenetre, mivel a régi kódokkal a válaszadók többsége az 5 fokozatú Likert–skálán a 3, 4, és 5–ös kimenetet adták meg. Ebből adódóan az adatok normál eloszlású görbe helyett jobb oldali torzulást mutattak. A főkomponens–elemzés „...olyan statisztikai eljárás, amely egy változószettet alakít át lineáris transzformáció segítségével egy, az eredetinel kisebb számú, új változószetté...” (SZÉKHELYI – BARNA 2008:18)

³⁵Országos Képzési Jegyzék, hazánkban szerezhető szakképesítések hivatalos listája.



14. ábra: Kutatási modell

Forrás: saját szerkesztés

3.1. A kvalitatív kutatás módszertana

A kérdőívek eredményeinek alátámasztása érdekében strukturált interjúkat készítettem előre egyeztetett időpontban a vendéglátó üzletek vezetőivel. A beszélgetés elsősorban sikerült (nem volt zavaró tényező, nem kellett másik időpontot választani), gördülékenyen ment. 80 csúcset vezetőt kerestem meg, és végül 27 interjú készült. A diktafonos adatfelvételhez nem járultak hozzá, így a jegyzeteléses technikát választottam, amelyet később rögzítettem írásban. A meginterjúvult személyek az összes melegkonyhás vendéglátó üzlettípust reprezentálják, hiszen Magyarország egyik legnagyobb szállodaláncához tartozó étterem vezetője, étteremvezető, csárdák, sörözők, kávéházak tulajdonosai/vezetői nyilatkoztak.

A vezetők nagy része fő konklúzióként azt fogalmazták meg, hogy kérdéseimmel rávilágítottam arra, milyen fontos a vállalkozások életében a belső kommunikáció, miért kell nagy hangsúlyt fektetni a pontos, megbízható adminisztrációra. Ugyancsak pozitív dologként említették meg, hogy az interjúmnak köszönhetően a kérdéskérdések rávilágítottak számukra korábban kevésbé fókuszba állított témákra.

A szervezeti kommunikáció alapvető funkciója az információszolgáltatás azért, hogy a beosztottak tisztában legyenek a vállalat célkitűzéseivel, ennek elérésnek módjával és a visszacsatolással, hogy a tervek realizálódtak-e (BORGULYA – VETŐ 2010).

A belső kommunikáció fontosságát NÉMETH (2011) is hangsúlyozza, „*A belső kommunikáció a szervezeti teljesítmény egyik kritikus faktorának tekinthető*” (NÉMETH 2011:47).

Az interjúalanyaival egyetértve fontosnak tartom a beosztottak teljesítményének meghatározó fontosságát, amelyet kiegészíték még a beosztottak konfliktus kerülésével, a bizalmatlanságukkal és a munkatársak helytelen vertikális kommunikációjával.

3.2. Statisztikai módszerek

A kvantitatív és kvalitatív kutatás során összegyűjtött eredmények közötti kapcsolatrendszer vizsgálatát statisztikai módszerekkel végeztem. A statisztikai analízisek mindegyikét SPSS 23.0 statisztikai programcsomaggal valósítottam meg, amelynek elméleti háttérét az alábbiakban ismertetem.

Leíró statisztika: a minta általános statisztikai adatait tartalmazza, átlag, szórás, gyakoriság, megoszlás vizsgálatát végezhetjük, ebben rendszerezzük és értékeljük ki adatainkat.

Keresztábra elemzés: két, vagy több változó közötti kapcsolatot vizsgál, ordinális, vagy nominális változók között. Ez a módszer lényegében nem más, mint gyakoriság vizsgálata két nem metrikus változó esetében. A leggyakrabban használt módszer a Pearson-féle χ^2 Chi-négyzet statisztika, amely a két változó szignifikancia szintjét méri; van-e statisztikai összefüggés a két változó között. Fontosnak tartom megemlíteni azt, hogy a Chi-négyzet eredménye torzító lehet kis elemszám esetén, ugyanis ekkor nem jelez kapcsolatot a változók között, viszont az elemszám növekedésével már szignifikáns eredményt mutathat. A kapcsolat erősségét nominális skálákon végezhető például Cramer-V, vagy Lambda mutatószámokkal, míg sorrendi skáláknál Kendall tau-b/c, vagy Gamma-t alkalmazhatunk (SAJTOS – MITEV 2007).

T-próba: a magyarázó változók közötti különbségek feltárására független kétmintás T-próbát alkalmaztam a nők és a férfiak fluktuációjának vizsgálatára. A sztenderdizálásnak köszönhetően normál eloszlású, 1 átlagú változókat kaptam.

Faktoranalízis: a többváltozós statisztikai elemzések egyik lehetséges módja, lényegében struktúrát határoz meg, több adatból állít elő kevesebbet (adatredukció) úgy, hogy a faktorok a lehető legtöbb információt hordozzák. Az elemzéskor csak azokat a változókat veszi be a vizsgálatba, amelynek sajátértéke nagyobb 1-nél.

Ahhoz, hogy elvégezhessük a faktoranalízist, meg kell győződnünk arról, hogy adataink alkalmasak erre. Ezt a korrelációs mátrix és a kovariancia mátrix eredményei támasztják alá, hiszen ezek a változók közötti korrelációt analizálják. A vizsgált korrelációk esetében egyik output sem jó (ha kicsi, ha nagy), abban az esetben, ha a korrelációs értéke magas, multikollinearitásról beszélünk, ami azt jelenti, hogy a magyarázó változóink lineárisan nem függetlenek, vagy együttmozgásuk statisztikailag jelentős, azaz szignifikánsak. A Kaiser – Meyer – Olkin kritérium segít eldönteni, hogy az adatok alkalmasak-e a faktorelemzésre. Amennyiben ennek értéke 0,5 alatt van, nem lehet elvégezni a faktoranalízist, ha egyenlő, vagy

nagyobb, mint 0,5, abban az esetben gyenge, ha egyenlő, vagy 0,6-nál nagyobb, akkor közepes az adat „jósága”. A KMO-érték 0,7 felett megfelelő, 0,8 felett jó, 0,9 és 1 között kiváló (SAJTOS – MITEV 2007).

A következő lépésben a faktorok számát határozzuk meg, amit a scree plot (kavics ábra) igazol. Az egymással szoros kapcsolatban levő változókat a program új változóba teszi, amelyek egymással korrelátlanak. A kiinduló változók és az új változók közötti korrelációt a faktorsúlyok adják, melyekkel meghatározható az új faktorok hány százalékát hordozzák az eredeti információnak. A faktoranalízis legpreferáltabb módja a Maximum-likelihood alkalmazása, amely feltételezi a többváltozós normáeloszlást, és a megfigyelt korrelációs mátrixból indul ki, és olyan becsléseket ad, amelyek azt a korrelációs mátrixot a legnagyobb valószínűség mellett létrehozhatta. Az extrakció (faktorkiválasztás) során az elsődleges cél a főkomponensek varianciájának maximalizálása, ennek eredményeként kapjuk meg a rotálatlan faktorsúlymátrixot. A faktorsúly nem más, mint az eredeti változó és az adott faktor közötti korreláció, melynek értéke - 1 és 1 között van. Mivel a faktor kiválasztás során előfordulhat, hogy olyan változók is fognak egymással korrelálni, amelyeknek semmi közük egymáshoz, ez lehetetlenné tenné az elemzést, ezért rotációt kell végrehajtani, ami kiküszöböli ezt a problémát. Minél nagyobb a faktorsúly, annál nagyobb részt fog magyarázni a faktor a változó szórásában. A rotáció során csak a faktorok sajátértékei változnak, sem a kommunalitás, sem az összes magyarázott variancia. A faktorok azonosítása a rotált mátrixban egyszerűen kivitelezhető, ugyanis a sorted by size paranccsal a program csökkenő sorrendbe teszi a faktorokat. Ezután elnevezzük és értelmezzük őket (SAJTOS – MITEV 2007).

Variancia elemzés: több szempontos analízist választottam, hiszen egyszerre több független változó (nem, korcsoport, foglalkozás) hatását vizsgáltam egy függő változóra vetítve, mint például elégedettség a munkaidő beosztással és a jövedelemmel, szervezeti kultúra- és a vezetési stílus fontosságával.

A leíró statisztikai adatokban a független változó összes mintabeli kimenetinek átlag és szórásösszegeinek eredményeit kapjuk meg. Az „estimates of effect size” a parciális eta négyzeteket számítja ki, amely az adott faktor által magyarázott variancia és az adott tényezőhöz tartozó teljes varianciarányadosát mutatja. A „homogeneity of tests” a szórások homogenitását vizsgálja és a „spread vs. level plot” a szórások közötti korrelációt veszi górcső alá. A kovarianciaelemzés szorosan kapcsolódik a varianciaanalízishez, amelyet akkor alkalmazunk, ha a kovariáns lineáris kapcsolatban áll a függő változóval, de a faktorokkal nem függ össze (SAJTOS – MITEV 2007).

Klaszteranalízis: míg a faktorelemzés célja az adatok csökkentése, addig a klaszterelemzés és a diszkriminanciaelemzés célja az, hogy azokat a változókat találjuk meg a vizsgálat folyamán, amelyek a csoportok közötti különbségeket hordozzák magukban. A faktoranalízis alkalmazásához hasonlóan ebben az esetben is meg kell állapítanunk, hogy az adataink alkalmasak a klaszter elemzésre. Ezek közül a kritériumok közül az alábbiakat emelem ki. Erősen korrelálnak-e adataink, vannak-e kiugró értékeink (outliers), ki kell-e zárni azokat a vizsgálatból? Bináris, vagy metrikus változóink vannak? Mi alapján képezzük a csoportokat, hierarchikus, nem hierarchikus metódus, vagy e kettő kombinációját válasszunk? A hierarchikus egyszerű láncmódszer esetében a két klaszter távolságát a két egymáshoz levő

legközelebbi pont határozza meg. A teljes láncmódszer ennek az ellenkezőjét jelenti, a klaszterek távolságát a legtávolabbi pontok határozzák meg. A Ward-féle eljárás azt jelenti, hogy minden klaszterre kiszámítják az összes változó átlagát, majd minden vizsgált itemre kiszámítják az euklideszi távolságot, ezeket összegezik, és azokat a klasztereket vonják össze, amelyekben a szórásnégyzetek növekedése a legkisebb. A centroid módszer alkalmazásakor a két klaszter közötti távolságot a centroidok (összes változó átlaga) távolságát tekintik. A nem hierarchikus módszer esetében előre meg kell határozni a klaszterek számát, és a klaszterközepeket ismerni kell. Sajtos – Mitev a kombinált vizsgálat elvégzését javasolja, először a Ward-módszerrel állapítsuk meg a klaszterek számát, majd a kiugró értékek szűrése után az adatainkat nem hierarchikus módszerrel csoportosítsuk a hierarchikus módszerből származó középpontok alapján. A Ward-eljárás akkor alkalmazható, ha valamennyi változót metrikus skálán mértünk, nincs kiugró értékünk/ha volt, akkor töröltük, a változók nem korrelálnak egymással, minden csoport közel azonos elemszámú és a csoportok szórása majdnem azonos. A könyök szabály (hasonlóan a faktoranalízisnél tapasztalhatóak szerint) a megfelelő klaszterszámra utal. A klasztereket értelmezni és jellemezni kell (SAJTOS – MITEV 2007).

A kérdőív megbízhatóságát (véletlen hibától való mentesség), belső konzisztenciáját a Cronbach alfa mutató segítségével teszteltem, melynek eredményét a 1.B. számú melléklet mutatja be. Ez az eljárás a kérdőív valamennyi kérdésének összes lehetséges kombinációit méri, ennek értékei 0 és 1 közé eső számok lehetnek. Annál megbízhatóbbak, minél közelebb esnek egyhez. Ha a mutató értéke 0,9 és 1 között van, akkor kiválónak, 0,8 és 0,9 között jónak, 0,7 és 0,8 között elfogadhatónak, 0,6 és 0,7 között kérdésesnek, 0,5 és 0,6 között gyengének, 0,5 alatt elfogadhatatlannak tekintendő (SAJTOS – MITEV 2007).

Empirikus kutatásom eredményei azt mutatják, hogy a magyarázó változók (feltételek és motiváció, a szervezeti kultúra, az elköteleződés és a munkaviszony megszüntetésének okai) megbízhatósági értékei 0,8 és 0,9 közé eső értékek, amelyek jóknak mondható. A szakmai fejlődés lehetőségének megítélésének értékei 0,7 és 0,8 között vannak, ez azt jelenti, hogy ezek elfogadhatók.

Kutatásom érvényessége alátámasztja azt, hogy a választott módszer mennyiben méri azt, amit mérni szándékoztam. Mind a szisztematikus és a véletlen hiba várható értéke 0.

3.3. A kutatás korlátai

A kvantitatív kutatásom során teljes bizonyosságot szereztem a munkavállalók félelmével kapcsolatban. Az egyik vendéglátó üzlet vezetője megtiltotta, hogy a kérdőíveket kitöltessem a dolgozóival, nem akart feszültséget szítani közöttük a téma kényességére hivatkozva. A kitöltők is féltek egymástól, féltek a főnöktől, nem mertek nyilatkozni, nem akarták kockára tenni az állásukat. A kérdőívek begyűjtése további nehézségekbe ütközött, az egy hónapos kitöltési határidőket minden üzlet esetében újabb három héttel toltam ki. Az interjúk vonatkozásában is hasonlókat tapasztaltam, az időpontok egyeztetései a vezetőkkel szintén nehézségekbe ütközött. Mindössze 27 interjút sikerült megvalósítanom. A kérdőívemben széles spektrumban vizsgáltam a munkavállalók elégedettségét, véleményük szerint mi volt a legmeghatározóbb

abban, hogy felmondtak a munkahelyükön. Próbakérdezést végeztem annak igazolására, hogy a munkavállaló tervezi-e a munkaviszonyának megszüntetését jelenlegi munkaadójánál, illetve azt, hogy nem áll szándékában máshol munkát vállalni. Erre a kérdésemre a munkavállalók nem szívesen válaszoltak volna, így empirikus kutatásomban ezt a lényeges pontot nem állt módomban vizsgálni.

Nehezítette kutatásomat továbbá az is, hogy sem a munkáltatók, sem a Központi Statisztikai Hivatal nem rendelkezik olyan kimutatással, amelyen a munkaerő elvándorlása egyértelműen követhető lenne. A felmondottak helyére újak kerülnek, az állományi létszám nem változott statisztikai értelemben, csupán a munkavállalók összetétele.

A minta kiválasztásának feltételei sem biztosították a reprezentativitást, hiszen nem rendelkezem a vendéglátásban alkalmazásban álló pincérek és szakácsok demográfiai adataival, és a kérdőívek kitöltése önkéntes alapon történt.

4. Eredmények

Ez a fejezet a primer kutatásaim eredményeit tartalmazza. A kvantitatív kutatás alapozta meg a kvalitatív kutatást, azaz először a kérdőíveket elemeztem, majd azokat a kérdéseket tettem fel az interjúalanyoknak, amelyekre a kérdőívek feldolgozása során nem kaptam válaszokat. A kérdőíves megkérdezés eredményeit a dolgozat elején meghatározott 4 kérdés csoportnak megfelelően mutatom be. Először a munkavállalók elégedettségét vizsgálom, majd a fluktuáció okait és körülményeit tárom fel. Ezután a szervezeti kultúra legfontosabb tényezőit, majd ehhez szorosan kapcsolódó, a vendéglátó üzletekben alkalmazott vezetési stílust analizálom.

14. táblázat: A hipotézisek igazolására alkalmazott statisztikai módszerek bemutatása

Hipotézis	A hipotézis igazolására használt módszertan
H1.: A munkavállalók megítélése szerint a szervezeti kultúra elemei közül (munkahelyi légkör fontossága, mennyire tartják fontosnak a vezető stílusát az adott vendéglátó üzletben, a szervezett munkafolyamatok fontossága, az információáramlás fontossága) a fluktuációt leginkább a vezetési stílus fontossága határozza meg a vendéglátásban.	Varianciaanalízis
H2.1.: A munkavállalók elégedettségének közvetlen (azonnali, rövid, vagy hosszú távú) komponensei különböztethetők meg.	Főkomponens elemzés
H2.2.: A munkavállalók elégedettségének közvetett (azonnali, rövid, vagy hosszú távú) komponensei különböztethetők meg.	Főkomponens elemzés
H3.: A válaszadók az elégedettség főkomponensek mentén markánsan különíthetők el, klaszterekbe sorolhatók.	K-középpontú klaszterelemzés
H4.: A munkahelyen eltöltött idő hosszabb azon munkavállalók esetében, akiket a hosszú távú impulzusok határoznak meg az elégedettség dimenziójában.	Egydimenziós ANOVA elemzés

Forrás: saját szerkesztés

A kérdőívem kérdései sok hasonlóságot mutatnak Harter et al. 2002³⁶ és Spector 1997 Job Satisfaction Survey³⁷ kérdéseivel, így azokat standardizáltaknak tekintem, tehát az eredményeket össze tudom hasonlítani. Az alábbi 15. számú táblázat a kérdéseket mutatja be.

³⁶ Harter et al. 2002 kérdései: „I know what is expected of me at work. I have the materials and equipment I need to do my work right. My supervisor, or someone at work, seems to care about me as a person. There is someone at work who encourages my development. I have had opportunities at work to learn and grow.

³⁷ JSS; (Spector, 1997). A válaszadás formátuma 6 pontos Likert skála. A JSS kilenc területet tartalmaz, területenként négy kérdéssel: fizetés, előléptetés, közvetlen felettes, béren kívüli juttatások, elismerések, teljesítménytől függő jutalmak, működési politikák és folyamatok, munkatársakkal való kapcsolattartás, feladat, munka és szervezeten belüli kommunikáció.

15. táblázat: Standardizált kérdések vizsgálata Harter et al. 2002

Harter et al. (2002) kérdései	Saját kérdéseim
Tudom, mit várnak el tőlem.	A feladatok egyértelműek, amelyeket el kell végeznem munkám során.
Minden anyaggal és felszereléssel rendelkezem, amely a jó munkavégzéshez kell.	Minden információt megkapok a munkavégzéssel kapcsolatban.
Vagy a főnököm, vagy valaki figyelemmel kíséri tevékenységemet.	Mindig kapok visszajelzést a munkámról.
A munkahelyemen van valaki, aki ösztönöz engem.	Ösztönöznek önálló kezdeményezésre, hogy éttermünk hatékonyan működjön.
A munka során van lehetőségem fejlődni.	Van lehetőségem a szakmai tovább- fejlődésre.

Forrás: saját szerkesztés

16. táblázat: Standardizált kérdések vizsgálata Spector

Spector (1997) kérdései Job Satisfaction Survey)	Saját kérdéseim
A juttatási csomagot méltányosnak tartom.	Elégedett vagyok a javadalmazással.
Szeretem a főnököm.	A főnökömmel barátok vagyunk.
Nem érzem, hogy az általam végzett munkát nagyra becsülnék.	Megbecsülik, elismerik a munkámat, ösztönöznek önálló kezdeményezésre.
A szervezet céljai nem egyértelműek számomra.	A céljaim összhangban vannak a szervezet célkitűzéseivel.

Forrás: saját szerkesztés

4.1. A kvantitatív kutatás bemutatása

A kutatási területen szerzett elégedettségi faktor-vizsgálatának eredményei 17. számú táblázat, illetve a szervezeti kultúra változó szettek (lásd 18. számú táblázat) leíró statisztikai adatai kerülnek most bemutatásra. Minden függő változóhoz tartozó magyarázó változó módusát, megoszlását, minimum és maximum értékeit tartalmazzák az alábbi táblázatok. A változók mérése (egy kivétellel, ez a motiváció³⁸) 5 fokozatú Likert-skálán történt, ahol 1 a legkevésbé, 5 a legnagyobb egyetértést jelenti a válaszadó szempontjából, ebből adódóan a terjededelem egyenlő 4. Mivel a statisztikai elemzés során ordinális skáláknál átlagot használok, a skálák megkülönböztetése mellett Stevens – idézi Kehl – cikkének legnagyobb jelentősége a megengedhető statisztikai műveletek rögzítésében van. Kategorikusan kijelenti, hogy a kutatók által gyakran alkalmazott ordinális változók esetén „a hagyományos, átlagokon és szórásokon alapuló eljárásokat nem szabadna használni, hisz azok többet tételeznek fel, mint csupán az adatok relatív rangsorának ismeretét”(KEHL 2011:1060).

³⁸ A válaszok több kimenettel is rendelkezhetnek.

17. táblázat: Az elégedettség változók leíró statisztikai adatainak összefoglaló táblázata

Változó	N	Átlag	Minimum	Maximum	Módusz	Szórás	Ferdeség
Megbecsülés	495	3,69	1	5	5	1,248	-0,726
Fontosság érzete	495	3,84	1	5	5	1,199	-0,722
A javadalmazással való elégedettség	495	3,31	1	5	4	1,307	-1,022
A munkaidőbeosztással való elégedettség	495	3,88	1	5	5	1,307	-0,359
Biztos munkahely megléte	495	3,98	1	5	5	1,352	-1,070
A kötődés fontossága	473	4,04	1	5	5	1,083	-1,172
A munka változatossága	473	3,68	1	5	4	1,286	-0,834
A karrier fontossága	473	3,33	1	5	4	1,396	-0,454
A szakmai fejlődés lehetősége	473	3,53	1	5	5	1,397	-0,643
Az egyéni és szervezeti célok egyezősége	473	3,73	1	5	4	1,147	-0,903
Az egyén fejlődése	495	4,08	1	5	5	1,352	-0,643

Forrás: saját szerkesztés a kérdőívek válaszai alapján

Az elégedettség változók bemutatását a szervezeti kultúra változóinak ismertetése követi.

18. táblázat: A szervezeti kultúra változók leíró statisztikai adatainak összefoglaló táblázata

Változó	N	Átlag	Minimum	Maximum	Módusz	Szórás	Ferdeség
A feladatok egyértelműsége	495	4,31	1	5	5	0,881	-1,354
Pontos, és időben megkapott információk	495	3,76	1	5	4	1,1	-0,801
A belső kommunikáció fontossága	473	4,22	1	5	5	1,04	-1,292
A szervezett munka fontossága	473	4,32	1	5	5	0,907	-1,421
A munka változatosságának fontossága	473	3,68	1	5	4	1,277	-0,815
Az új belépők segítése	471	4,18	1	5	5	1,052	-1,187
A vezető stílusának fontossága	469	4,26	1	5	5	0,949	-1,616
A munkahelyi légkör fontossága	473	3,81	1	5	5	1,196	-0,875
A visszacsatolás fontossága	473	3,58	1	5	4	1,243	-0,541

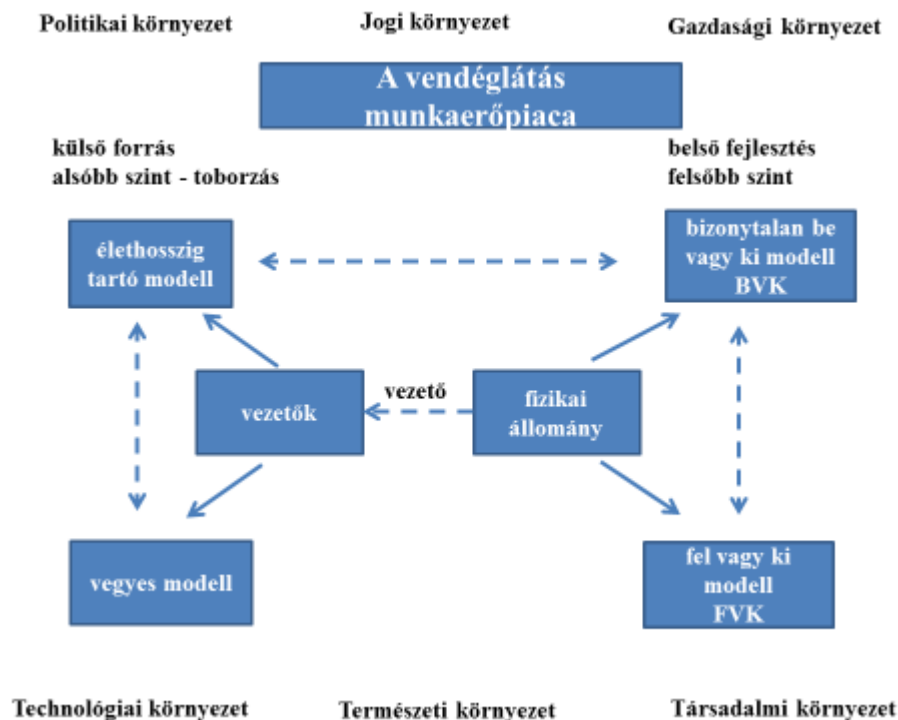
Forrás: saját szerkesztés a kérdőívek válaszai alapján

Az adatok leíró statisztikai után a következő alfejezetben a kérdőívekben kapott válaszok adatai alapján a munkaeórámlást vizsgálom.

4.2. A fluktuáció okainak feltárása

Az alfejezet célja a munkaerő-vándorlás okainak, következményeinek hatásmechanizmusát értékelni, különös tekintettel a vezetői modellekre a menedzsment szempontjából megközelítve. Véleményem szerint a magyar vendéglátásban dolgozó vezetőkre kettő fajta modell jellemző, egyrészt az élethosszig tartó (japán), hiszen a vezetőkkel általában hosszú távon gondolkodik a menedzsment. másrészt a vegyes modell, amely a három modell egyes elemeit használja. A pincérekre és a szakácsokra a bizonytalan be vagy ki, vagy a fel vagy ki modell a meghatározó. Előbbire az jellemző, hogy a munkavállalókat a legalsó szintekre veszik fel, és a szervezet hierarchiájában egyre magasabb pozíciót látnak el. Az ökölszabály ebben a szervezetben úgy működik, ha valaki nem képes feljebb jutni, akkor az előbb-utóbb elhagyja a szervezetet. A rugalmas be vagy ki modellben a munkavállalót bármelyik szintre veheti fel a munkaadó, a munkaviszony elsősorban a beosztott gyenge teljesítménye miatt szűnik meg. Közülük kerülhetnek ki vezetők is, ez több szempontból is kedvez a munkaadóknak, hiszen ezeknek a munkavállalóknak van helyismeretük, nem kell betanítani őket és ők már elfogadták a szervezet kultúráját és a vállalat célkitűzéseit.

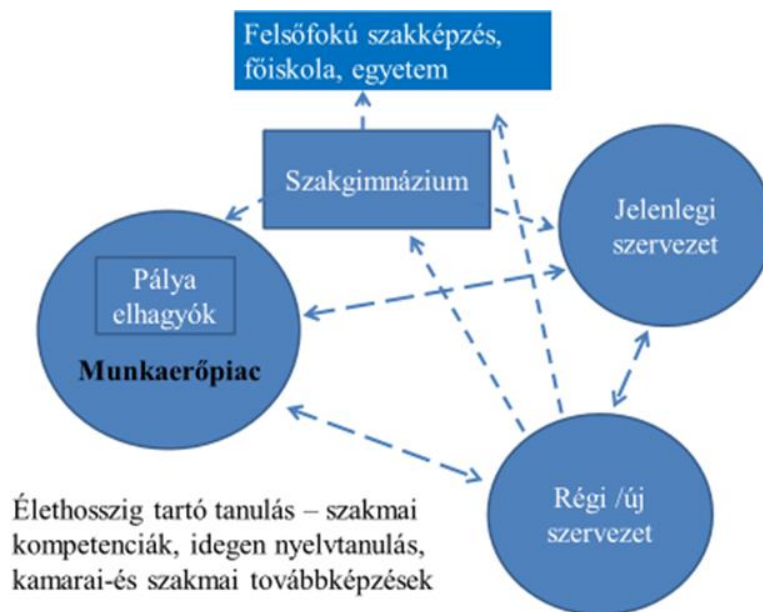
A 15. és a 16. számú ábra a vendéglátásban alkalmazásban álló munkaerő lehetséges áramlási rendszereit szemlélteti. A gyakorlatból jól ismert módon saját munkatársait emeli ki a szervezet bizalmi pozícióiba. Ez azért is tűnik praktikus megoldásnak, hiszen a leendő vezető rendelkezik helyismerettel, ismeri a szervezet kultúráját, működését, vízióját és misszióját. A vezető beosztású kollégákkal a menedzsment hosszú távon tervez, ehhez jól illik a japán szervezeti kultúrából adoptált élethosszig tartó modell. A beosztottak karrier útjai kettő módon realizálódnak. A rugalmas „be vagy ki” modellben a belépőket a szervezeti hierarchia bármelyik szintjére veszi fel a szervezet, a dolgozó teljesítményének mérése határozza meg a munkaerő felvételét és elbocsátását. A „fel vagy ki” modellben az új munkaerő kiválasztása csak a szervezeti piramis legalsó szintjére történik, amennyiben a munkavállaló nem képes szakmailag előbbre lépni, akkor saját maga dönt úgy, hogy önkényesen hagyja el a szervezetet.



15. ábra: Az emberi erőforrás áramlásának vizsgálata a vendéglátásban I.

Forrás: saját szerkesztés

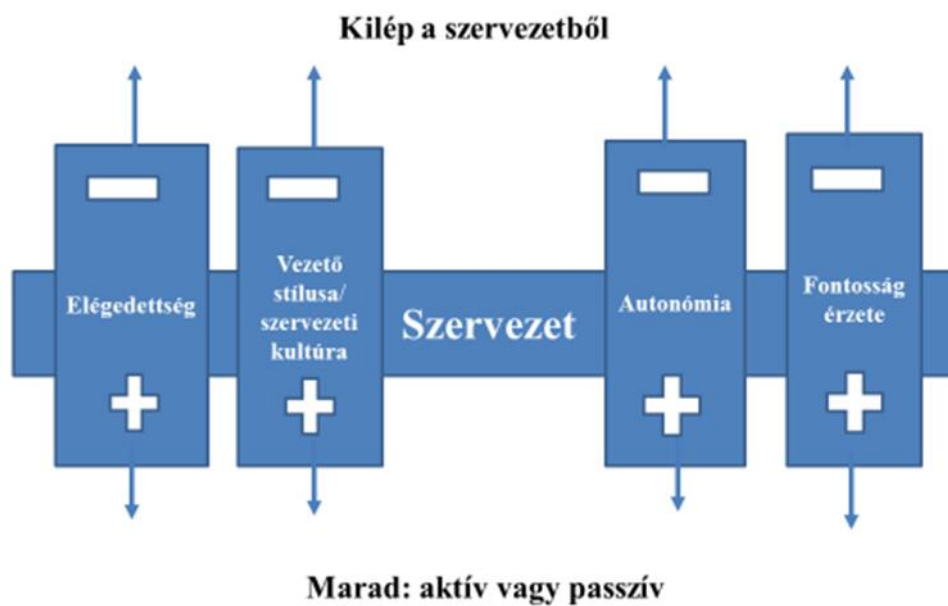
A szakképző iskolák elvégzése után két lehetőség áll a fiatalok előtt, vagy tovább tanulnak valamelyik felsőoktatási intézményben (FOSZK, BSc, (alapképzés) MSc (mesterképzés)), vagy munkát vállalnak. A munkavállalók az aktuális munkahelyükről való távozásuk esetén három opció közül választhatnak, vagy újból álláskeresők lesznek, vagy új, vagy korábbi munkahelyükre térnek vissza. BÁNDOLI (2018) véleménye szerint egyre kevesebb fiatal jelentkezik a vendéglátó szakképző intézményekbe, és hiányzik belőlük az alapkompétencia, a tájékozatlanság és a motivátlanság, ami előrevetíti a későbbi pályaelhagyást (<https://turizmus.com/utazas-kozlekedes/munkaerohelyzetrol-az-utazas-forumon-1156441>).



16. ábra: Az emberi erőforrás áramlásának vizsgálata a vendéglátásban II.

Forrás: saját szerkesztés

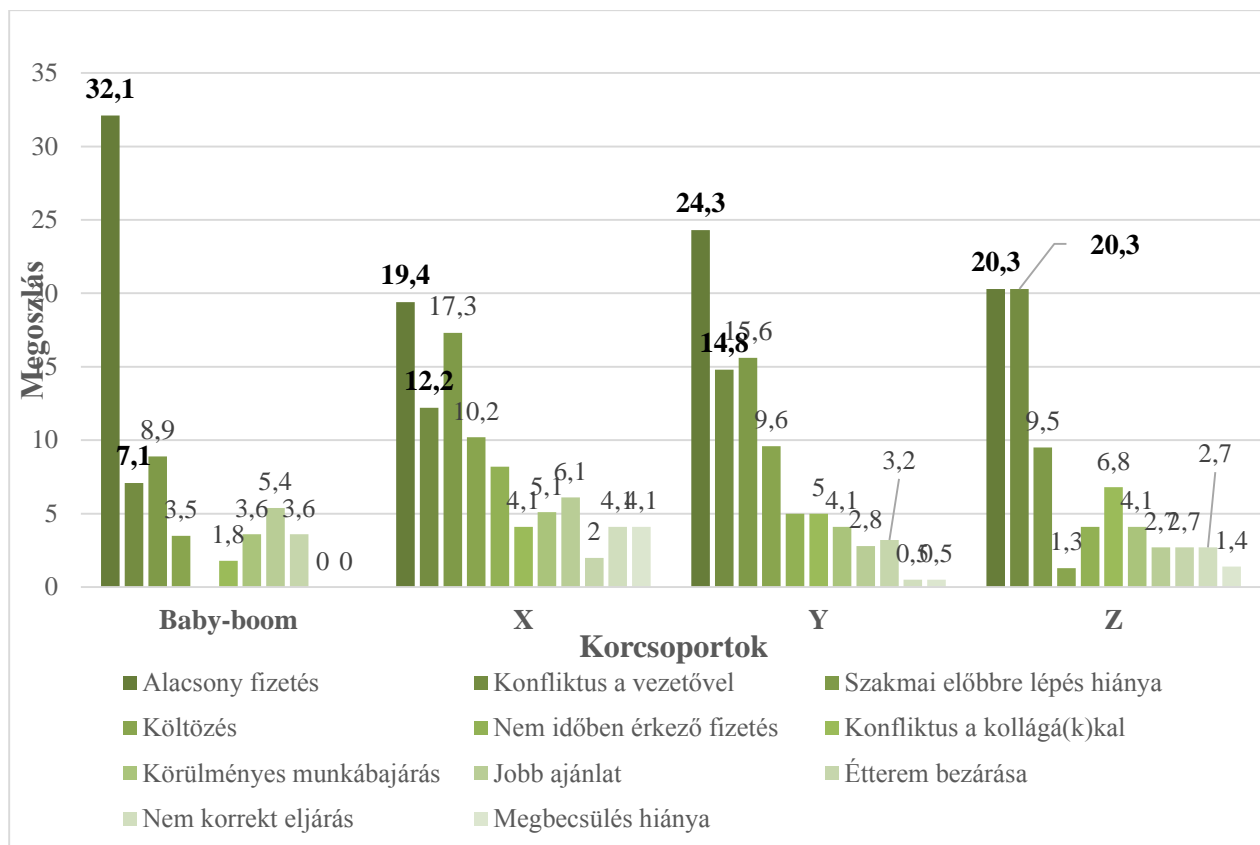
A 17. számú ábra azt szemlélteti, hogy az egyes változók pozitív vagy negatív előjelű jelenléte határozza meg a munkavállalók maradását a szervezetben, vagy távozását a szervezetből. Ha valamelyik független változó negatív előjelű (és/vagy a saját küszöbértéke alatt van), abban az esetben nagyobb a valószínűsége annak, hogy a munkavállaló elmegy onnan, és más szervezetben fog alkalmazásban állni. Akik maradnak az aktuális szervezetben, azok közül a beosztottak lehetnek aktívak és passzívok. Ezt a kérdőívben feltett kérdésekkel válaszoltam meg. Az ötfokozatú Likert-skála 1-3 kimenetei a passzív munkavállalói magatartást jelentik, míg a 4 és 5 az aktívokat.



17. ábra: Az emberi erőforrás áramlásának vizsgálata a vendéglátásban III.

Forrás: saját szerkesztés

A fluktuáció vizsgálatokor elsőként azt kérdeztem a válaszadóimtól, mi volt előző munkahelyükön a felmondásukat leginkább meghatározó tényező. Ennek eredményét a 18. számú ábra szemlélteti. A legfőbb ok, amiért a munkavállalók önkényesen szüntették meg munkaviszonyukat, az a kevés fizetést volt. Legkevesebben a megbecsülés hiánya miatt mondtak fel munkahelyeiken.

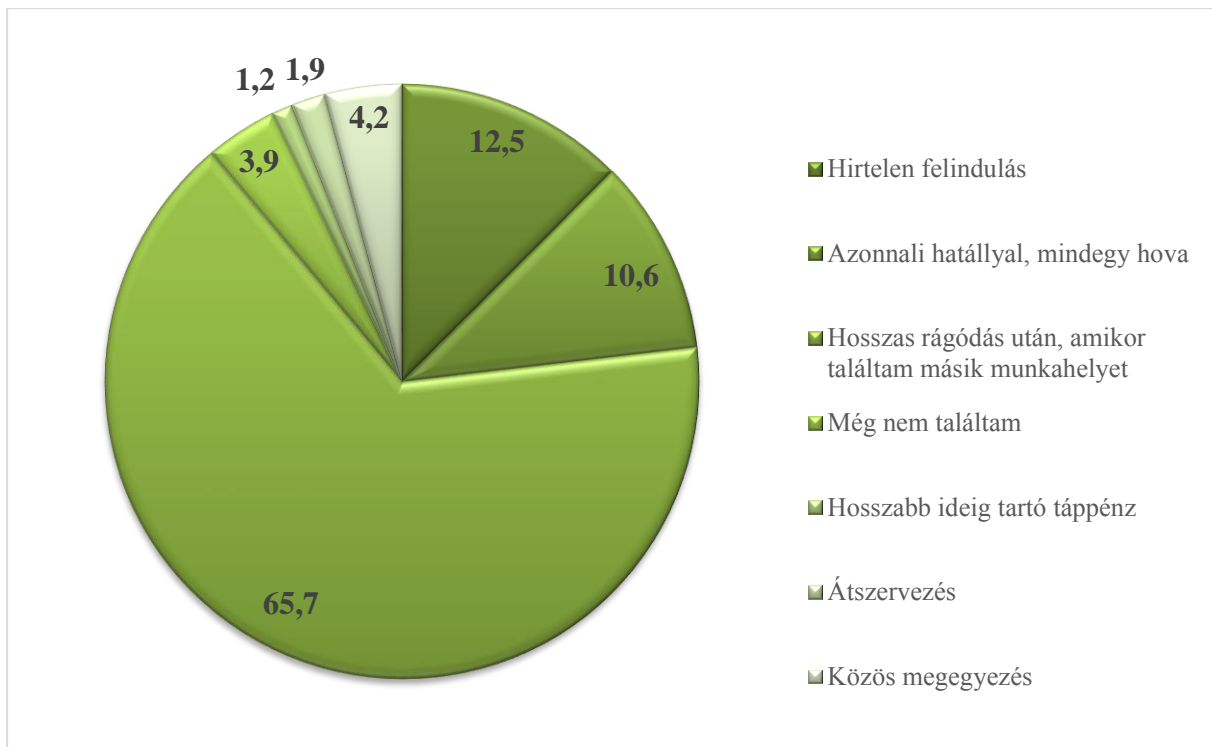


18. ábra: A munkavállalók munkahely váltásának vizsgált generációk szerint (%) N=428

Forrás: saját számítás a kérdőíves felmérés adatai alapján

Az első munkahelyet kizártam a további vizsgálatból, hiszen ennek háttérében nem áll felmondás a munkavállaló részéről, ennek gyakorisága 56, megoszlása 11,3%. A Baby-boom munkavállalók esetében azonban érdemes kiemelni ezt, hiszen 18 fő (32,1%) az 56-ból eddig nem fluktuálódott. Az X generáció tagjai közül senki, az Y-ok közül 16 fő (28,5%) és a Z generáció tagjai közül 22 fő (39,2%) esetében beszélhetünk első munkahelyről.

Az alábbi 19. számú kördiagram a felmondások körülményeit vizsgálja. Az ábra alapján jól látható, hogy a munkavállalók hosszú ideig tartó mérlegelés után mondtak fel munkahelyeiken, amikor már az új munkahelyük biztos volt. Legkevesebb gyakorisággal átszervezés miatt szűnt meg a munkavállalók munkaviszonya.



19. ábra: A munkavállalók munkahelyváltásainak vizsgálata (%) N=432

Forrás: saját számítás a kérdőíves felmérés adatai alapján

A 19. számú táblázat adatai szemléltetik, hogy a munkavállalók 32,9%-a maradt a munkahelyén, és 67,1% fluktuálódott az elmúlt 3 év alatt. Ez a megoszlási viszony szám megdöbbentő, hiszen a beosztottak kétharmad része azóta már más munkaadó alkalmazásában áll.

19. táblázat: Az előző időszak (3 év) vizsgálata

	Gyakoriság	Megoszlás
Nem ment el	156	32,9
Elment	317	67,1
Összesen: N	473	100,0

Forrás: saját számítás a kérdőíves felmérés adatai alapján

Az alábbi 19. számú táblázat a hiányzó értékeket mutatja be az egy helyen átlagosan eltöltött munkaidő kérdésre adott nemleges válaszok alapján. 92 fő nem válaszolt erre a kérdésre, 18,5%, ez az érték magas. A 405 fős minta 64 kiugró értéket tartalmaz, melynek szórása 8,436, átlaga 6,85, tehát a munkavállalók átlagosan 6.85 évet (közel 7 évet) töltöttek egy munkahelyen.

20. táblázat: A hiányzó értékek vizsgálata

	Elemszám	Átlag	Átlagos szórás	Hiányzó adat		Kiugró érték	
				Gyakoriság	Megoszlás	Alacsony	Magas
Egy helyen átlagosan eltöltött munkaidő években	405	6,85	8,436	92	18,5	0	64

Forrás: saját számítás a kérdőíves felmérés adatai alapján

A 21. számú táblázat adatai jól mutatják, hogy a nők átlaga 6,51, szórása 7,6, míg a férfiak átlaga 7,1 szórása 8,9, tehát a nők kevesebb időt töltenek munkában egy munkahelyen, mint a férfiak, azaz a nők jobban fluktuálnak, de ez nem meghatározó.

21. táblázat: A nők és férfiak egy munkahelyen töltött átlagos idejének vizsgálata (év)

	Nemek	Elemszám	Átlag	Szórás
Korábban átlagosan mennyi ideig dolgozott egy munkahelyen? (év)	Nő	139	6,51	7,604
	Férfi	259	7,10	8,939

Forrás: saját számítás a kérdőíves felmérés adatai alapján

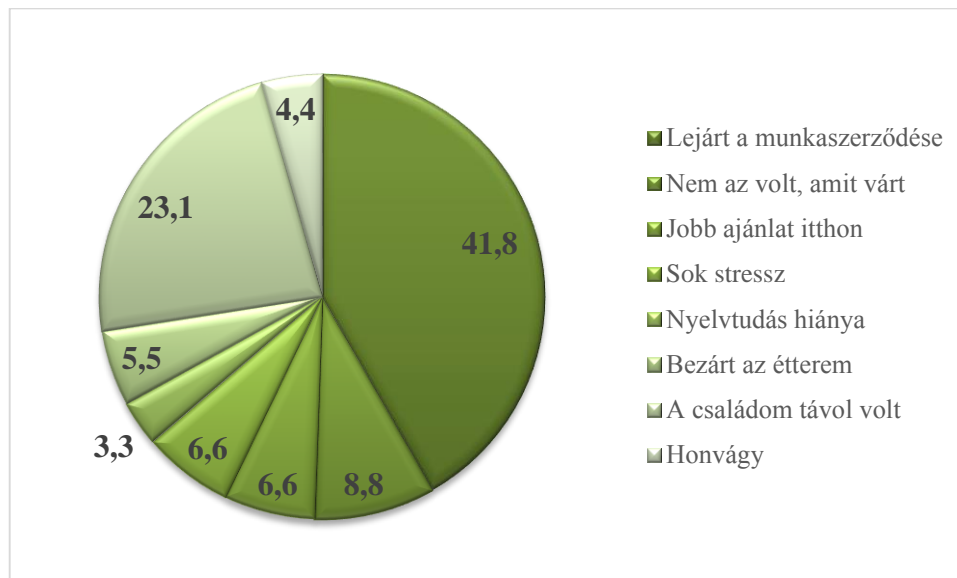
Ezt azonban több tényező is befolyásolja, egy közülük például a szülési szabadság. A vendéglátás szokásostól eltérő, rapszódikus munkabeosztása miatt a gyermekes anyák nehezen tudják összegyeztetni a gyermekvállalásból adódó kötelezettségeket a munkahelyi elvárásokkal, így a kisgyermekes anyák esetében előfordul, hogy más szakterületen vállalnak munkát. A két mintás T-próba alapján lásd 22. számú táblázatot, megállapítható, hogy a két csoport átlagai nem különböznek egymástól szignifikánsan, $t(396) = -0,664$, $p = 0,507$.

22. táblázat: 2 mintás T-próba vizsgálata

		Levene teszt		T próba	Szabadságfok	2 oldali szignifikancia
		F	Szig.			
Egy munkahelyen eltöltött átlagos idő (év)	Szórások megegyeznek	2,392	0,123	-0,664	396	0,507
	Szórások nem egyeznek meg			-0,697	323,444	0,486

Forrás: saját számítás a kérdőíves felmérés adatai alapján

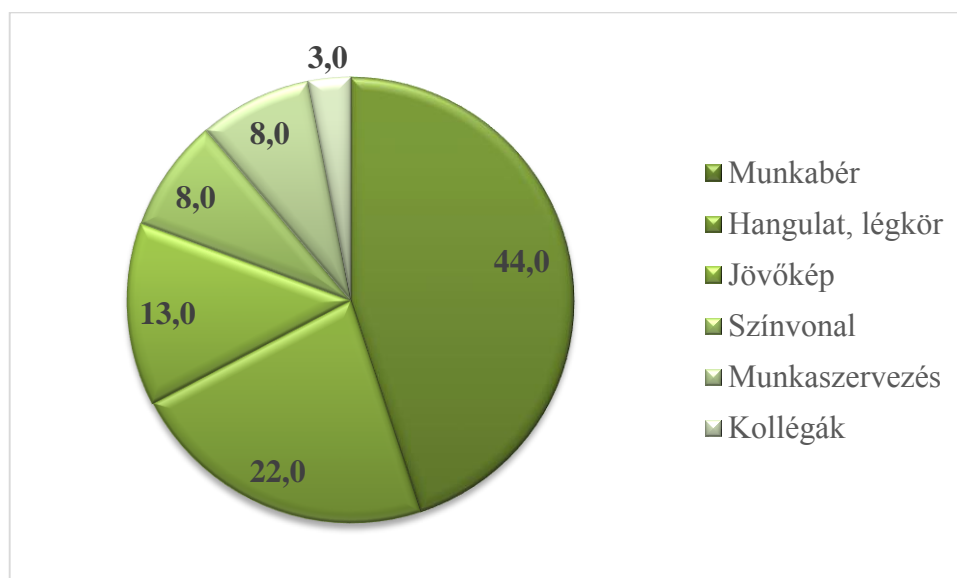
Az alábbi 20. számú ábra a külföldön korábban és jelenleg is alkalmazásban álló válaszait szemlélteti. Válaszaikból azt szeretném megtudni, miért szűnt meg a külföldön teljesített munkaviszonyuk. Az ábra jól mutatja, hogy a munkavégzés ezért ért véget, 41,8%-ban, mert a munkavállaló szerződése lejárt. 3,3% megoszlással azért nem voltak tovább alkalmazásban, mert a családtól való távolság jelentős érzelmi terhet rótt rá.



20. ábra: A külföldi munkaviszony megszűnését kiváltó okok vizsgálata (%)
N=91

Forrás: saját számítás a kérdőíves felmérés adatai alapján

A következőkben azt vizsgáltam, a kérdőíveket kitöltők miben tartották másnak külföldi munkahelyeiket a magyar munkahelyükkel összehasonlítva. Legtöbben a havi fizetésüket, legkevesebben a kollégákat vélték jobbnak (21. számú ábra).



21. ábra: A külföldi munkahely különbségeinek vizsgálata az említés százalékában N=61

Forrás: saját számítás a kérdőíves felmérés adatai alapján

A munkatársak motiválása külföldön nem csak pénzzel történt, hanem jutalom szabadsággal, új munkakörbe helyezéssel, elismeréssel, például ha VIP vendégek érkeztek, az étterembe, csak ők szolgálhatták ki őket. Az elégedettség és a fluktuáció között fordított arányosság áll fenn; minél magasabb az elégedettség szintje a munkavállalókban, annál kisebb a fluktuáció mértéke. Az anyagiakon túl sokkal többet jelent az ösztönzés ilyen formája, külföldön is nagy elismerést jelent.

Az emberi kapcsolatokat elemezve a következőket állapítottam meg. A vezetővel való kapcsolatot emberségesnek vélte a megkérdezettek 26,4%-a (24 fő), 19,8%-a (18 fő) elismerte főnöke tudását és felnézett rá. 17,6% (16 fő) kereste a vezetővel az együttműködést, 14,3% (13 fő) elviselte csupán a vezetőjét. A következő eredmény kissé meglepett engem, ugyanis a vezetővel való baráti viszonyban ugyanennyi megoszlással van szintén 13 fő. 7,7% (7 fő) kapcsolata a vezetővel nem jó. A munkatársak egymás közötti viszonyát a következők jellemzik. 67,8% (61 fő) jónak értékelte saját és kollégáik kapcsolatát. 21,1% (19 fő) között csak munkakapcsolat van, 4,4% (4 fő) volt mentora fiatalabb kollégájának és viszonyuk azóta is jó. Ennek fele, 2,2% (2 fő) ugyan mentora volt kollégájának, de kapcsolatuk megromlott. 2,2% (2 fő) azoknak a munkavállalóknak a száma, akik között szakmai féltékenység vagy ellenséges kapcsolat volt.

A fluktuáció elemzése után a következő alfejezetben a munkavállalók ösztönzése kerül bemutatásra.

4.3. A munkavállalók ösztönzése

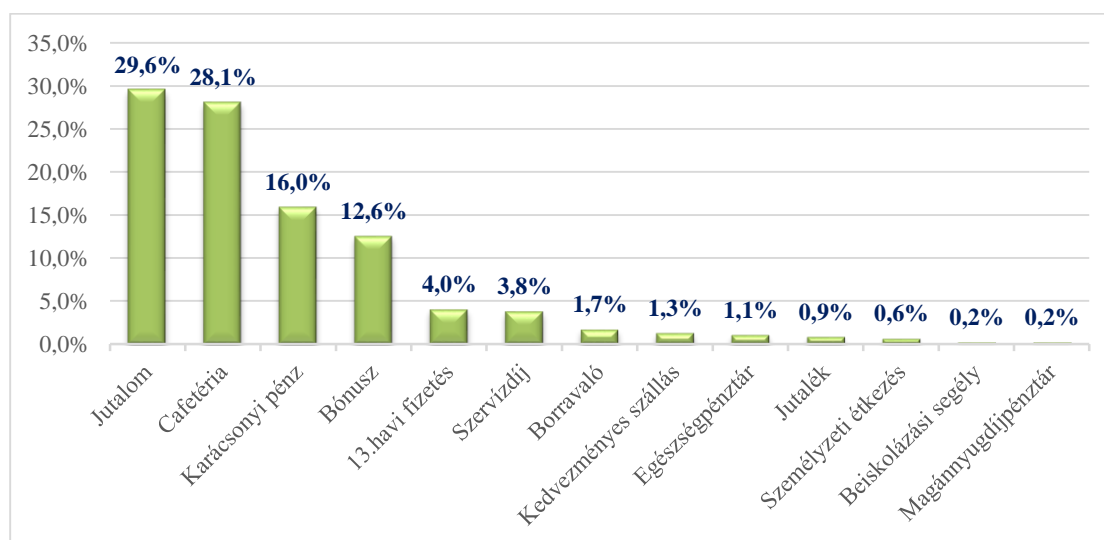
„Az az egy, motivál, hogy a kollégáimat ne hagyjam cserben...”

A munkavállalók elégedettségét munkájuk ellenszolgáltatásaként a munkaadó által juttatott kompenzációs rendszerekkel lehet mérni.

Az alkalmazottak ösztönzése a megtartás folyamatában játszik kiemelkedő szerepet, így górcső alá vettem, milyen elemeket (bónusz, jutalom, karácsonyi pénz, egészségbiztosítási pénztár) alkalmaznak a vendéglátó üzletek vezetői és tulajdonosai.

A vizsgált vendéglátó üzletek 36,4%-ban (181 fő) nincs egyáltalán ösztönző eszköz a munkavállalók motiválására, 63,6%-ban (316 fő) van.

A 22. számú ábráról jól kivehető, hogy a munkaadók által preferált motivációs eszköz a jutalom, amelynek megoszlása 29,6%. Ezt azzal a meggyőződéssel ki, hogy a beosztottak véleménye szerint a karácsonyi pénz, a 13. havi fizetés, a bónusz szintén ebbe a kategóriába tartozik. A 28,0%-os megoszlással a 2. helyen a cafetéria áll, a harmadik helyen 16,0%-kal a karácsonyi pénz található, mint motivációs eszköz. A negyedik helyen 3%-kal kevesebb megoszlással 13,0%-kal áll a bónusz. Ötödik és hatodik helyen 4,0% megoszlással a szervízdíj és a 13. havi fizetés található. A borraival³⁹ kérdése érzékeny pont a vendéglátásban, mivel azt a felszolgáló kapta a vendégtől munkája (a vendég elégedettségének) elismeréséért. A privatizáció előtt a borraival egyértelműen a pincéreké volt, később ez megváltozott, a vendéglátó üzletvezetők a napi bevétellel együtt a borraivalót is elvették a pincérektől. A hetedik helyen a borraivaló „motiváló” eszköz található, ennek megoszlása 1,7%, 1,3% a kedvezményes szállás és a munkáltató által a munkavállalóknak befizetett egészségbiztosítás. 1 % alatt vannak a jutalékok, a személyzeti étkezés, a beiskolázási segély és a munkaadók általi magánnyugdíjpénztári befizetések.

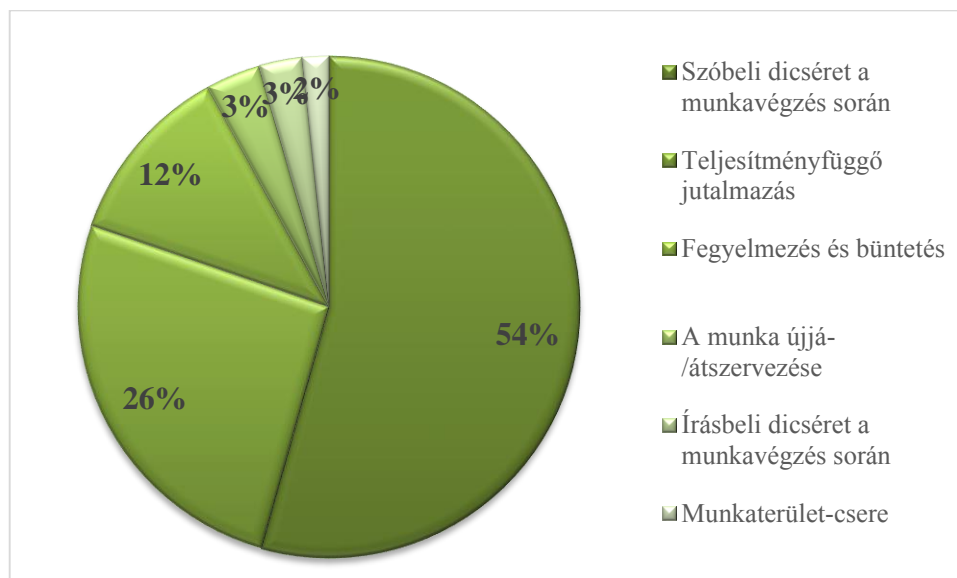


22. ábra: Az ösztönzés vizsgálata a vendéglátóiparban (%) N=316

Forrás: saját számítás a kérdőíves felmérés adatai alapján

³⁹A borraivalót és a szervízdíjat a Következtetések főfejezetben adójogi szempontból hasonlítom össze.

Empirikus kutatásom eredményeként megállapítom, hogy a munkaadók 36,4% nem ad munkavállalóinak bérenkívüli juttatásokat. A 23. számú ábra a munkáltatók egyéb ösztönző elemeit tartalmazza. A legnagyobb megoszlásban 54,3% (250 fő) a szóbeli dicséretet alkalmazzák a munkaadók. A legkisebb megoszlásban 1,7% (8 fő) jelenti a munkavállaló más munkaterületre való átcsoportosítását.



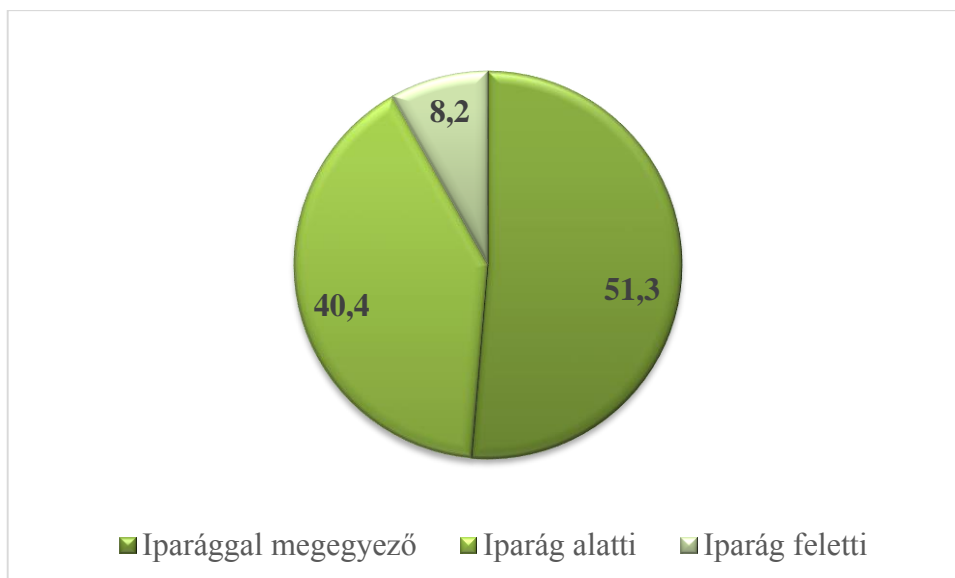
23. ábra: A munkáltatók által a munkavállalóknak biztosított ösztönző elemeinek vizsgálata (%) N=460

Forrás: saját számítás a kérdőíves felmérés adatai alapján

A munkavállalók kompenzációinak bemutatása után az alkalmazottak munkahelyi elégedettségének vizsgálatát és annak eredményeit mutatom be a következő, 4.4 alfejezetben.

4.4. A munkavállalók elégedettségének vizsgálata

Az alábbi kördiagram (24. számú ábra) a dolgozók saját fizetésükkel kapcsolatos attitűdjeiket prezentálja. Mindösszesen 8,2% (41 fő) gondolja azt, hogy járandóságuk magasabb, mint az iparági átlag. 40,4% (201 fő) véli úgy, hogy munkája után kapott munkabére kevesebb, mint az iparágban kifizetett bérek. A válaszadók több mint fele 51,3% (255 fő) vallotta azt a válaszadásakor, hogy a fizetése egyenlő az iparágban fizetett bérekkel.



24. ábra: A munkavállalók béreinek vizsgálata (%) N=407

Forrás: saját számítás a kérdőíves felmérés adatai alapján

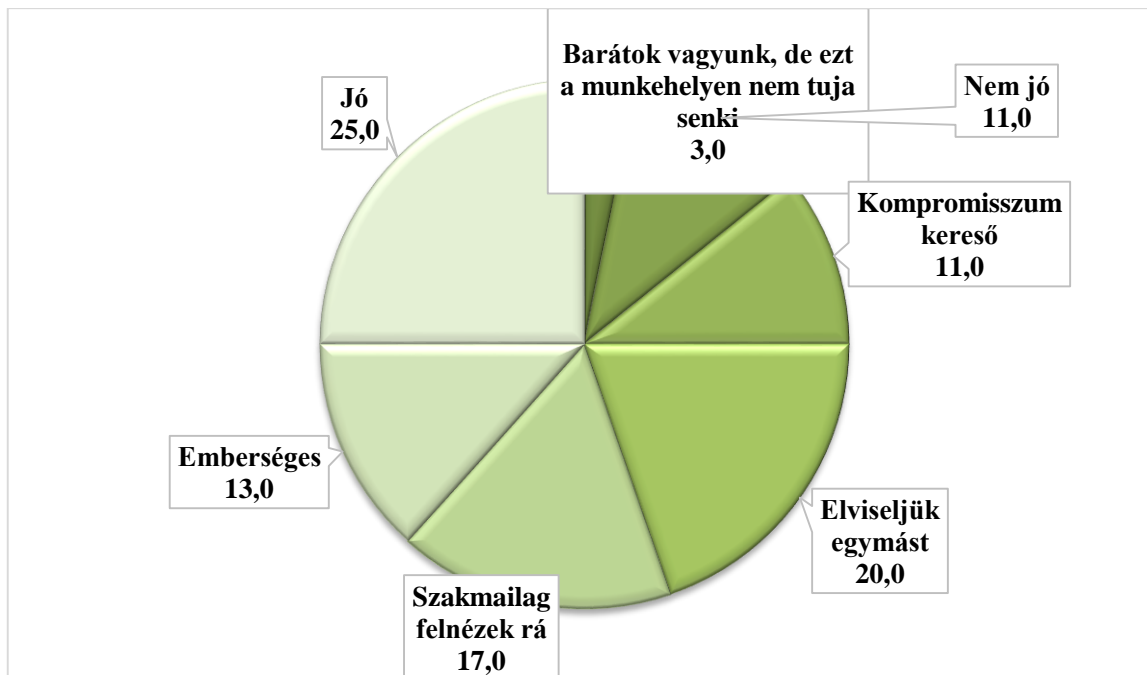
A továbbiakban a beosztottak elvégzett munkájuk utáni ellenszolgáltatással kapcsolatos attitűdjüket elemeztem munkakörök szerint. Megállapítom, hogy bérükkel a legkevésbé a pincérek, és a leginkább a szakácsok elégedettek. A Levene-teszt sem mutat szignifikanciát a két csoport között, azaz a szórások eltérőek.

A nők átlaga magasabb (4,01) mind a férfiaké (3,81), szignifikáns kapcsolatot nem találtam közöttük, a Chi-négyzet értéke 4,155, $p=0,42$. Összességében megállapítom tehát, hogy a munkavállalók elégedettek a munkaidő beosztásukkal.

A munkavállalói elégedettség elemzése után a szervezet kultúráját és vezetési stílusát vizsgálom. Véleményem szerint ezek a függő változók determinálják leginkább a munkavállalók elégedettségét, amelyet a következő 4.5 alfejezetben kerülnek részletesen bemutatásra.

4.5. A szervezeti kultúra vizsgálata

Mint az már korábbi 2.4. szervezeti kultúra és értékei alfejezetben meghatároztam, a szervezet kultúráját mindig a nemzeti kultúra határozza meg, és nem fordítva. A szervezeti kultúra szintén szocializációs folyamat eredménye azzal a különbséggel, hogy ezt nem gyermekkorunkban tanuljuk, mint a nemzeti kultúrát, ebből adódóan ennek gyökerei nincsenek olyan mélyen beágyazódva mint a nemzeti kultúra gyökerei. Valószínűleg nem törlődik a nemzeti kultúra és van esély arra, hogy a szervezeti kultúra egyes elemei beágyazódnak egy új munkahelyi környezet elemi közété. A munkavállalók elégedettségi vizsgálata után a szervezeti kultúra elemei közül először az munkahelyi kapcsolatokat elemzem. Ez magába foglalja az alkalmazottak mind a vezető(k)höz, mind a munkatársaikhoz fűződő munkakapcsolataikat. Az alábbi 25. számú ábra a vezetők és a beosztottak munka kapcsolatait elemzi.

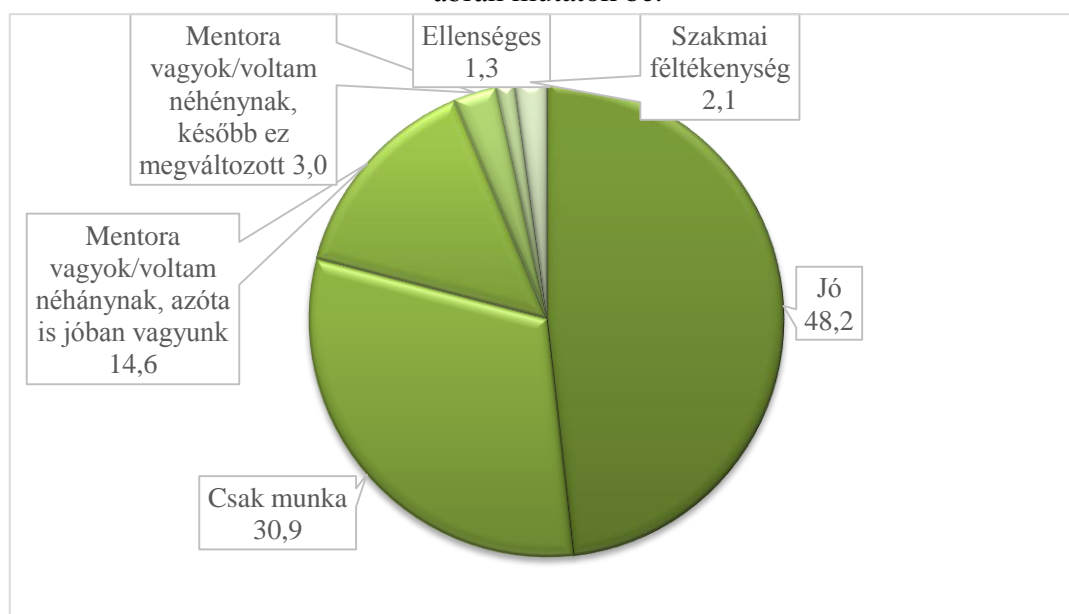


25. ábra: A munkavállalók és a vezetőik kapcsolatának vizsgálata (%) N=472

Forrás: saját számítás a kérdőíves felmérés adatai alapján

Jól látható, hogy a munkavállalók legnagyobb részének (25,0%) kapcsolata közvetlen felettesével jó. Csupán 11,0% az, akinek nem jó a viszonya főnökével. Összességében megállapítom tehát, hogy a munkavállalók a vezetőkkel kialakított munkakapcsolataikat inkább pozitívan ítélik meg beosztottjaik, mint negatívnak.

A következőkben a munkatársak egymáshoz való viszonyát vizsgálom, amelyet a 26. számú ábrán mutatok be.



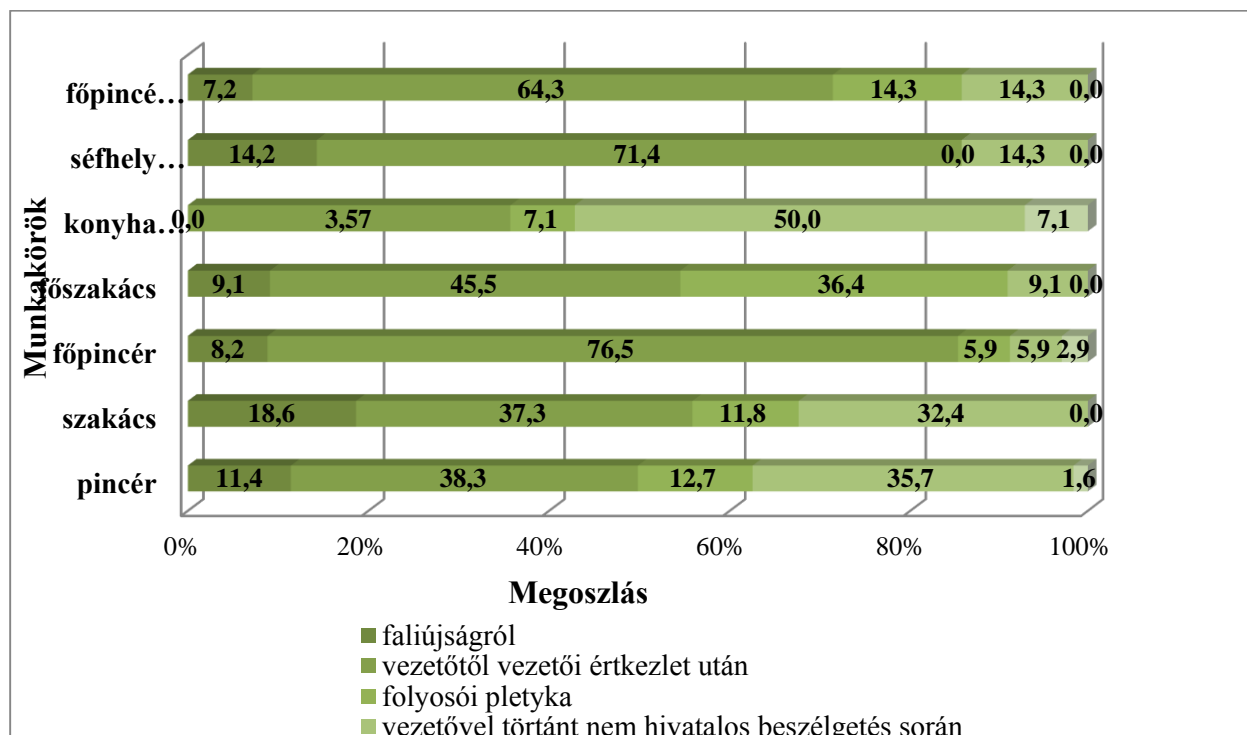
26. ábra: A munkavállalók horizontális kapcsolatainak vizsgálata (%) N=473

Forrás: saját számítás a kérdőíves felmérés adatai alapján

A vezetővel ellentétben a kollégák egymáshoz való viszonya jó, melynek megoszlása 48,2%, ami a minta mintegy felét teszi ki. 14,6%-uk munkakapcsolata nem változott meg azóta sem, hogy ismerik egymást. Semleges a viszony a munkavállalók 30,9% esetében. 3%-uk mentori kapcsolata rossz irányban fejlődött tovább, 2,1%-nál áll fenn szakmai féltékenység és szerencsére csak 1,3%-uk gondolja azt, hogy nem viszonyulnak jól munkatársaikhoz.

A beosztottak egymáshoz való viszonya nagyon fontos tényezője a sikeres, és jól működő gazdálkodó egységeknek. Ez a vendéglátásban még hatványozottabban jelentkezik, hiszen a vendég professzionális módon történő kiszolgálása valamennyi vendéglátó üzletben elengedhetetlen, ehhez azonban az kell, hogy a személyzet a vendégekre fókuszálva végezze munkáját. A munkahelyeken a beosztottak egyéni szimpátiái és antipátiái nem megengedett tényezők.

A következő ábra a munkavállalók információ szerzéseinek lehetséges kimeneteit vizsgálja. Azt feltételezem, hogy a munkakörök és az információ szerzés módja között nincs szignifikáns eltérés. A 27. számú ábrából jól kivehető, hogy a legtöbb munkavállaló a vezetőtől kapja meg a munka elvégzéséhez szükséges információkat vezetői értekezletek után. Három olyan beosztott van, aki belső levelezésből értesül az elvégzendő feladatokról. A szignifikancia 0,004, tehát a munkakörök és az információátadás átlagai között nincs szignifikáns eltérés. A Cramer's V (0,140) és a kontingencia együttható (0,298) gyenge szignifikáns eredményt mutatnak.



27. ábra: A munkavégzéshez szükséges információszerzés munkakörönkénti vizsgálata (%) N=468

Forrás: saját számítás a kérdőíves felmérés adatai alapján

A szervezeten belüli kommunikáció szintén nagyon fontos tényező. A feladatok delegálása a munkavállalóknak a hierarchia szintek számával torzulhat (minél több emberen keresztül jut el az információ a beosztotthoz, annál több a hibalehetőség), ezért ezek csökkentése lehet alternatíva arra, minél laposabb legyen a szervezet struktúrája, hogy valóban az az utasítás

kerüljön végrehajtásra, amit a vezető kiadott. Az informális (vezető és beosztott között) beszélgetések nem válnak a szervezet előnyére, ezeket formálissá kell tenni, és arra kell törekedni a vezetőknek, hogy közöttük és a beosztottaik között ne legyen többé ilyen kommunikáció.

A következőkben azt elemzem, van-e kapcsolat a kettő változó között. A Pearson-féle Chi-négyzet próba (5.F. melléklet) szerint a két változó szignifikáns ($\chi^2=47,908$; szabadságfok 25, $p=0,004$).

A munkahelyi légkör a munkavállalók elégedettségi mutatójának meghatározó eleme. Megvizsgáltam, mi a munkavállalók véleménye a munkahelyük atmoszférájáról. A teljes keresztábra elemzés a 8.számú mellékletben található. Mivel a szignifikancia értéke 0,587, ez nagyobb, mint az elfogadott 5%, ebből adódóan megállapítom, hogy a munkavállalók a munkahelyi légkört jónak vélik.

A továbbiakban a HR és a munkavállalók korcsoportjainak kapcsolatát vizsgálom. Az alábbi részarányos mérés adataiból jól látható a két változó közötti szignifikáns a kapcsolat, a Cramer's mutató értéke 0,156, a kontingencia együtthatóé 0,261, ami gyenge kapcsolatot mutat. Megállapítom tehát, hogy a korcsoportok megítélése a humán erőforrás menedzsment munkáját illetően nincs szignifikáns eltérés.

4.6. A vezetési stílus analízise

A szervezeti kultúra meghatározó része a vezetési stílus, amelyet ebben az alfejezetben tárgyalok. A vezető stílusának szituáció függőnek célszerű lennie, azt tudatosan, mindig az adott szituációnak megfelelő stílust kell alkalmaznia. Nem jó vezető az, aki egy fajta stílust alkalmaz vezetői pályafutása során. Véleményem szerint a vezetőnek változtatnia kell vezetési stílusát, ha kell, legyen autokrata, ha a helyzet azt kívánja, legyen participatív. Vannak olyan szervezetek, ahol csak autokrata stílusban lehet és kell irányítani a beosztottakat, nem lehet nem tekintélyelvű vezetés a fegyveres testületeknél (katonaság, rendőrség, katasztrófavédelem).

Úgy gondolom, a nemzeti kultúra határozza meg a szervezetben alkalmazott szervezeti kultúrát, amely befolyásolja a vezetési stílust. A nemzeti kultúrával ellentétben a szervezeti kultúra gyökerei nincsenek olyan mélyen beágyazódva a tudatunkba, így addig, amíg a tag azonosul az adott szervezet kultúrájával, értékeivel, addig ott marad a szervezetben. Ha egy másik szervezet tagja lesz, abban az esetben az új szervezet értékeit fogadja el és építi be az egyén a korábbi munkatapasztalatait, a szerzett kompetenciáit az új munkahelyén. Ezért fontos, hogy a tapasztalatokat alkalmazva, a korábbi készségeket beépítve csatlakozzon adott esetben az új szervezethez. Ebben az alfejezetben a vezetési stílus fontosságát elemzem a munkavállalók aspektusából. Az alábbi 23. számú táblázat adataiból jól látható, hogy a munkavállalók összességében fontosnak vélik a vezető stílusát a munkahelyeken, átlaga 4,29.

A vezetési stílus az előzőekben tárgyalt információ áramláshoz, munkahelyi légkörhöz és munkahelyi kapcsolatokhoz hasonlóan szintén nagyon fontos abban, hogy a beosztott hogyan érzi magát a szervezetben. Ha nem megfelelő számára a vezető módszere, ráhatása, akkor munkahelyet vált. A konyhai kiségitők keresnek a legkevesebbet, így ők sokkal könnyebben

hozzák meg ezt a döntést, mint akár a szakácsok, vagy a pincérek. Minél kisebb a szórás, annál közelebb vannak egymáshoz az alkalmazottak. A főpincérek és pincérek, a séfek és séf helyettesek szórásai közel vannak egymáshoz, de a pincérek és szakácsok szórásai jelentős mértékben térnek el egymástól.

23. táblázat: A vezetési stílus fontossága munkakörök szerint

Beosztások	Átlag	N	Átlagos szórás	Variancia
Pincér	4,32	310	0,923	0,851
Szakács	4,17	103	1,004	1,008
Főpincér	4,35	48	0,838	0,702
Főszakács	4,36	11	1,206	1,455
Konyhai kisegítő	4,64	14	0,633	0,401
Főszakács helyettes	3,71	7	1,254	1,571
Összesen	4,29	493	0,939	0,882

Forrás: saját számítás a kérdőíves felmérés adatai alapján

Az alábbi 24. számú táblázat alapján megállapítom, hogy a varianciák homogenitása (Test of Homogeneity of Variances) nem szignifikáns, értéke 0,690, ugyanis a Levene teszt 0 hipotézise azt mondja ki, hogy a szórások nem egyenlők, az alternatív hipotézis ennek ellentétjét állítja, miszerint a szórások egyenlők.

24. táblázat: A szórás négyzetek vizsgálata a vezetői stílus fontosságát illetően

Levene Statisztika	Szabadságfok1	Szabadságfok2	2 oldali szignifikancia
0,613	5	487	0,690

Forrás: saját számítás a kérdőíves felmérés adatai alapján

Az alábbi 25. számú táblázat az egyszempontos varianciaelemzés eredményeit tartalmazza. A csoportok közötti átlag értéke 1,180, a csoporton belüli értéke 0,879, e kettő hányadosa (1,180: 0,879) adja meg az F-próba eredményét, azaz 1,342. Mivel az F-próbához tartozó valószínűség szignifikanciaszintje 0,245, azaz kisebb 0,005-nél, a munkakörök átlagai között szignifikáns különbségek vannak, tehát a vezetési stílus fontossága különbözőképpen hat a különböző munkakörökben dolgozókra.

25. táblázat: Egyszempontos variancia vizsgálata

	Eltérés négyzetösszeg	Szabadságfok	Átlag	F-próba	2 oldali szignifikancia
Csoportok közötti	5,898	5	1,180	1,342	0,245
Csoporton belüli	428,041	487	0,879		
Összesen	433,939	492			

Forrás: saját számítás a kérdőíves felmérés adatai alapján

Ezután a kérdőívem egyik nyitott kérdését vizsgálok, mi az az öt szó, ami először jut a munkavállalóknak munkahelyük hallatán. A válaszadóknak majdnem a fele egyetlen szót sem írt, de a többiekénél is jellemző volt a hiányos– kevesebb szóból álló válaszadás. Az alábbi szófelhő (28. számú ábra) jól szemlélteti, ezek alapján azt állapítom meg, hogy a munkavállalók számára az anyagi biztonság és a jó kollégák jelentik a legpozitívabb dolgot, ami legelőször eszükbe jut a munkahelyükről. A betű mérete jelzi az említés gyakoriságát, minél kisebb a betű mérete, annál kevesebbszer fordul elő, minél nagyobb a betű, annál többször említették a válaszadók.



28. ábra: A pozitív elemek vizsgálata a kérdőívek alapján

Forrás: saját szerkesztés a kérdőíves felmérés adatai alapján

A kérdőívet kitöltők negatív attitűdjét is vizsgálok, ezek alapján a szófelhőből azt állapítom meg, hogy sok munkavállaló eszébe először a stressz, a káosz és a sok munka jut munkahelyük hallatán. A szakmaiatlansággal, a megbecsülés hiányával és a lekezeléssel szintén sok alkalmazott ért egyet.

A kérdőívemben azt a kérdést is feltettem, milyen tulajdonságokkal kell rendelkeznie egy vezetőnek a vendéglátásban. A kapott válaszokat 3 kategóriába soroltam. Az elsőbe a vezetői kompetenciák és készségek, a második csoportba az emberi tulajdonságok és a harmadikba a szakmai tudás és kompetenciák kerültek. Ennek eredményét az alábbi 26. számú táblázat mutatja be. A vezetői készségek és kompetenciák klaszterbe 81 gyakorisággal kerültek tulajdonságok, mint például rugalmas, ösztönző, példamutató, motiváló, objektív. A második klaszterbe az emberi tulajdonságok, mint például a segítőkész, szigorú, talpra esett, türelmes, ezek gyakorisága 555. A harmadik csoportba a szakmai tudás és kompetencia került, melynek gyakorisága 157. Ezek közül a válaszadók véleménye alapján a legfontosabb a tekintély, tapasztalat, szakmai alázat és nagy szakmai tudás.

26. táblázat: A kategorizált vezetői képességek vizsgálata

Megnevezés	Gyakoriság	Megoszlás %
Emberi tulajdonság	555	52,1
Szakmai tudás, kompetencia	157	31,6
Vezetői készség, kompetencia	81	16,3

Forrás: saját számítás a kérdőíves felmérés adatai alapján

Az alábbi 27. számú táblázat gyakorisági adatait figyelembe véve megállapítom: a munkavállalók azt a vezetőt tartják jó vezetőnek, aki határozott, nagy szakmai tudással rendelkezik, következetes, jó szervező, kommunikatív, magabiztos, vendégcentrikus, empátikus és korrekt.

27. táblázat: A vezetői tulajdonságok vizsgálata

Megnevezés	Gyakoriság
Határozott	77
Nagy szakmai tudású	67
Következetes	42
Jó szervező	38
Kommunikatív	28
Magabiztos	28
Vendég centrikus	29
Empátikus	28
Korrekt	24

Forrás: saját számítás a kérdőíves felmérés adatai alapján

Megítélésem szerint ez a 9 tulajdonság magában foglalja az ideális vezető ismérveit, aki döntésképes, rendelkezik a minőségi szakmai munkavégzéshez szükséges kompetenciákkal/attitűdökkel. A vendég tisztelete és megbecsülése nem kérdés számára. Véleményem szerint ezt a tiszteletet beosztottaknak mégsem tudja átadni. Jól meg tudja szervezni a munkát és delegálni az elvégzendő feladatokat.

4.7. A szervezethez való kötődés elemzése

Vizsgáltam, van-e szignifikáns eltérés a korcsoportok között a munkahelyhez való kötődést illetően. A 6.B. számú melléklet a munkavállalók attitűdjeit mutatja be a szervezethez való kötődésük fontosságának aspektusából. Ez alapján megállítható, hogy a Z generáció kivételével valamennyi korcsoport számára nagyon fontos a szervezethez való kötődés, a legidősebb korcsoport esetében a megoszlás 24,4%, az X-ek esetében 22,0%, az Y-ok esetében 43,4%. A legfiatalabbak kevésbé gondolják fontosnak a szervezethez való kötődés fontosságát, ennek megoszlása 23,2%. A közepes és gyenge vélemény mindegyik előbb említett korcsoport esetében ugyanazt a megítélést kapta.

A kvantitatív kutatás elvégzése után az alábbi megállapításokra jutottam. Nincs szignifikáns különbség a munkahely váltásának okait vizsgálva a válaszadók nemét (szignifikancia 0,010) illetően, de a szakmák szerint van (szignifikancia 0,176). A munkavállalók felmondásainak háttereiben legtöbb esetben a munkavállalók által alacsonynak tartott munkabér és a vezetőkkel való konfliktus áll. Az alkalmazottak létszáma befolyásolja a munkahelyváltások gyakoriságát, minél nagyobb az alkalmazottak száma, annál nagyobb volumenű a munkavállalók önkényes felmondása. A vendéglátóüzletek minőségi besorolása szintén hatással van a munkavállalók felmondásaira, azaz minél magasabb az üzlet színvonala, annál gyakoribb a felmondások száma. A kérdőívet kitöltők mindössze 4,3% (19 fő) gondolja azt, hogy a munkabajjárás körülményei nem optimálisak és ez vezet a munkahely váltásához. A nők átlagban kevesebb időt töltenek egy munkahelyen (6,51 év), mint a férfiak (7,1 év). Az üzletek tulajdonosi formája szignifikánsan hat (szignifikancia 0,028) az egy munkahelyen eltöltött szolgálati időre, a Kft alkalmazottai (átlag 7,57 év) több időt töltenek el egy helyen, mint az egyéni vállalkozók (átlag 5 év) és az Rt (átlag 4,78 év) beosztottai. A karrier fontosságát ugyanúgy ítélik meg mind a vezetők, mind a beosztottak (pincérek és szakácsok), szignifikancia 0,041. A beosztottak munkahelyi elégedettségét több aspektusban vizsgáltam. A nők jobban érzik magukat megbecsültnak, mint a férfiak (27. számú táblázat), a nők átlaga 3,88, míg a férfiaké 3,64. A minta (497 fő) 51,3% iparággal megegyező bért kap munkájáért, 8,2% e felett kap, 40,4% pedig kevesebbet, mint az iparági átlag. A munkaidő beosztás vonatkozásában sincs szignifikáns eltérés a nemek között, a teljesítményfüggő jutalmazás a legszélesebb körben alkalmazott motivációs eszköz a munkaadóknál. A vezető stílusát a szervezetben fontosnak gondolják a munkavállalók (28. számú táblázat), ennek átlaga 4,26, de a munkafolyamatok szervezetsége még ennél is fontosabb (4,32). A munkavállalók kötődése az adott szervezethez sem mutat jelentős különbséget. A beosztottak 25% jó a viszonya a főnökével, 19,7% el kell viselnie, míg a beosztott-beosztott viszonyról elmondható, hogy 48,2% jó és 30,9% csak munkakapcsolat van közöttük. A munkahely atmoszférájának megítélésben nincs szignifikáns különbség a nemek között. A szakmacsoportok vonatkozásában szintén nincsen kimutatható összefüggés a megbecsülés (0,854), a fontosság érzete (0,086), az egyén fejlődés (0,316) között. Az iskolai végzettség nem befolyásolja az elégedettséget (0,442), de az egy munkahelyen eltöltött átlagos idő igen (0,002). A főpincérek (átlag 3,85) gondolják a legfontosabbnak a munka változatosságát a munkavállalók közül.

28. táblázat: Egyszempontos varianciaanalízis vizsgálata nemenként (van szignifikáns kapcsolat)

Változó	2 oldali szignifikancia	Nők		Férfiak	
		Átlag	Szórás	Átlag	Szórás
Megbecsülés	0,047	3,88	1,196	3,64	1,242
Fontosság érzete	0,042	4,01	1,177	3,77	1,198
Kapcsolat a HR-rel	0,033	3,85	1,305	3,57	1,433
Szakmai fejlődés	0,010	3,75	1,312	3,41	1,431
Munkahely légköre	0,007	4,01	1,095	3,70	1,238
Elégedettség a munkabérrel	0,003	3,57	1,275	3,20	1,312

Forrás: saját számítás a kérdőív válaszai alapján

29. táblázat: Egyszempontos varianciaanalízis vizsgálata nemenként (nincs szignifikáns kapcsolat)

Változó	2 oldali szignifikancia	Nők		Férfiak	
		Átlag	Szórás	Átlag	Szórás
Biztos munkahely	0,679	4,07	1,158	3,97	1,104
Vezetési stílus fontossága	0,649	4,28	0,858	4,24	0,998
Kötődés	0,575	4,08	1,028	4,02	1,115
Kapcsolat főnök	0,080	4,95	1,689	4,65	1,843

Forrás: saját számítás a kérdőív válaszai alapján

4.8. Kvalitatív kutatás bemutatása – az interjúk elemzése

„*Akinek van pulzusa, azt felveszem!*”

Az alábbi 30. számú táblázat az interjúalanyokhoz kapcsolódó demográfiai információkat tartalmazza.

30. táblázat: A vizsgálatba bevont interjúalanyok megoszlása a demográfiai ismérvek alapján

Háttérváltozó	fő	%
Nemek szerint		
Férfi	23	85,2
Nő	4	14,8
Életkor szerint		
Baby –boom (54–72 éves)	4	14,8
X (39–53 éves)	16	59,2
Y (23–38 éves)	7	26,0

Iskolai végzettség szerint

Főiskola	12	44,4
Vendéglátóipari szakközépiskola	7	25,9
Szaktanulmányok	8	29,6

Vezetői gyakorlat szerint

1–10 év	10	37,0
11–20 év	12	44,4
20 év felett	5	18,5

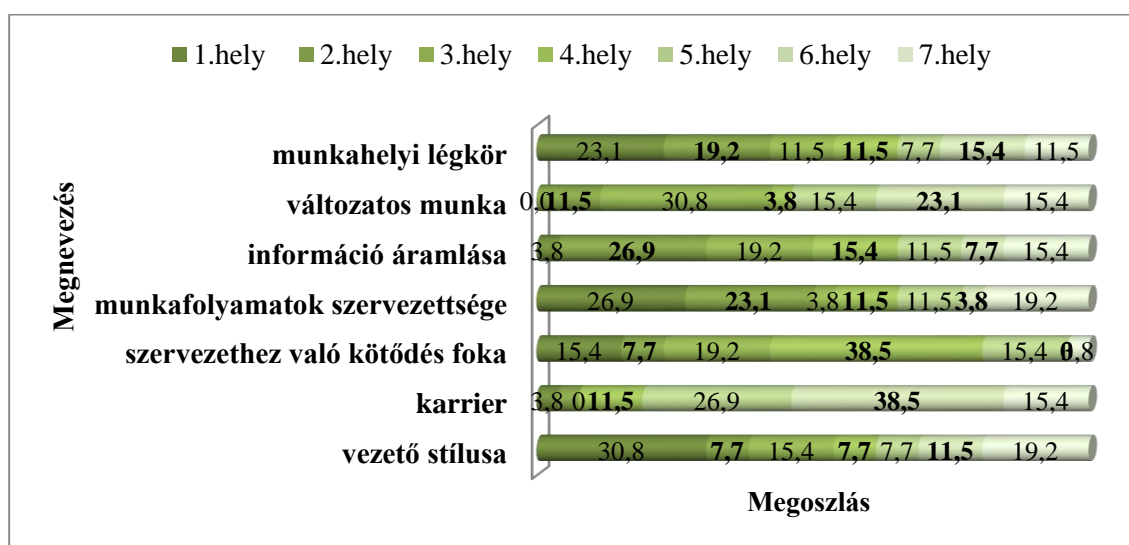
Vendéglátóhely típusa szerint

szálloda étterme	5	18,5
étterem	13	48,1
vendéglő	9	33,3

Forrás: saját szerkesztés

A 31. számú ábra az általam definiált fluktuációs együtthatót vizsgálja interjúalanyaim válaszai alapján, amely 7 darab függő változót (a beosztottak mennyire tartják fontosnak a vezető stílusát, a karriert, a szervezethez való kötődést, a munkafolyamatok szervezettségét, az információ áramlását, változatos munkát és a munkahelyi légkört) tartalmaz. Ezeket rangsoroltattam a válaszadókkal, kezdve a legfontosabb tényezővel. Az ábrából jól kivehető, hogy a vendéglátó üzletekben alkalmazott vezetési stílus a legfontosabb tényező és a karrier a legkevésbé fontos az üzletvezetők számára.

A fluktuációt leginkább meghatározó tényezők közül a szervezeti kultúra, a vezetési stílus, a lojalitás megtalálható ebben az ábrában. A munkavállalók elégedettségét ez nem tartalmazhatja, hiszen ez a munkáltató véleményét tükrözi. Tehát az általam meghatározott fluktuációs együttható egyértelműen kimutatható.



31. ábra: Fontossági sorrend vizsgálata a vezetők aspektusából (%) N=27

Forrás: saját számítás a kérdőív válaszai alapján

Kutatási eredményeim azt mutatják, hogy a vendéglátásban levő vezetők stratégiai tervezése és gondolkodása hiányzik hazánkban. Nem gondolkodnak ebben, nem ismerik a stratégiai szinteket. Az interjúk egyértelműen alátámasztották azt, hogy a szállodaláncokhoz tartozó szállodák éttermein kívül nincs emberi erőforrás stratégia. A válaszadók közül 4 családi vállalkozó, akik ad hoc jellegű, reaktív döntéseket hoznak. 4 fő üzletében (ebből 2 tartozik szállodalánchoz, 1 pedig franchise rendszerhez) van menedzsment terv, 16 üzletben nincs HR menedzsment terv. Ez a szám nagyon magas, hiszen az üzletek 66,7%-át jelentik. Mindenképpen szükség van ilyen jellegű tervre, hiszen a célok megvalósításához időben biztosítani kell mennyiségben és minőségben a személyi feltételeket.

Interjúalanyaim egyetértettek abban, hogy a gazdálkodó szervezeteknek, intézményeknek maguknak kell kialakítaniuk saját személyügyi politikájukat. Ebben meghatározó szerepe van a környezeti tényezőknek, a legjelentősebb az általános környezet, amelyhez – jogszabályok, gazdasági tényezők, hatások – minden szervezetnek alkalmazkodnia kell működése és jövője tekintetében meghatározó tényezőként. A másik a közvetlen környezet, amelynek egyebek között része a partnerekkel való kapcsolat, a piaci viszonyok, a szakági tényezők. Ez a két környezeti tényező csoport meghatározza a mozgásterületet, a stratégia érvényesíthetőségének feltételét, a humán stratégiát is.

A létszám meghatározásánál 16 interjúalany a prognosztizált vendégforgalmat veszi alapul. Ez a szám viszonylag magas, hiszen a minta 2/3 részét reprezentálja. 1 válaszadó a nyári szezonban több embert alkalmaz, „...mivel nyáron két műszakban dolgoznak, míg télen csak egyben.” 1 vezető minimális alkalmazotti létszámmal működik, beugrásokkal oldja meg a nagyobb rendezvényeket, akik korábban ott dolgoztak, csak a pálya módosítása miatt mondtak fel. Véleménye szerint ez azért jó, „...mert a kolléga rendelkezik helyismerettel, így nem kell sokat foglalkoznunk azzal, hogy megmutassuk neki, mit, hol talál meg, és melyik a 12-es asztal.” 1 válaszadó műszakonként minimális főállású alkalmazottat foglalkoztat, alkalmi munkavállalók segítségével oldja meg az operatív feladatokat. 2 válaszadó említette a munkaerőpiaci lehetőségeket, „amelyek jelentősen meghatározzák a felvételi lehetőségeket. Bármennyire is szeretnék pincért, vagy szakácsot felvenni, ha egyszerűen nincs, mert mindenki külföldön van.” 1 vezető szintén ezt említette, az ő egyik beosztottja is Ausztriában dolgozik, az ottani szezon végeztével tér vissza Magyarországra. Ez a munkalehetőség a munkavállaló lakóhelyétől 12 km-re van. A napi munka végzéséhez kellett egy stabil, fix létszám, ami tapasztalt, szakmájukban elismert dolgozókból áll, ötvözve általuk kiképzett fiatalokkal. Egyéb feladatok ellátására mindig a rendezvény nagysága döntötte el az éppen szükséges létszámot, amit külsős munkaerővel oldottak meg.

A toborzási gyakorlat vizsgálatakor számomra meglepő eredmény született ezzel kapcsolatban. Kettő vezető tartja meg a tanulóit, és alkalmazza őket a szakképző intézetben tett sikeres szakmai vizsga után. Véleményük szerint a szakképzéssel azért van nagy baj (bár vannak kezdeményezések a szakképzés jelenlegi színvonalának emelésére, hatékonyságának növelésére, rávilágítva ezekre adjon új alternatívákat), mert a diákok nem tudják azt, hogy az adott szakma mivel jár. Mit kell tanulni, és főképpen mi a bemeneti követelmény, és mi lesz a kimenet. Ebben már az általános iskoláknak is ki kell venniük a részüket, olyan rendezvényeket kellene szervezniük, ahol a diákok belelátanak a szakma gyakorlati képzésébe, így el tudnák

dönteni, szeretnék-e azt tenni. Vissza kellene hozni a pályaalkalmassági vizsgálatokat, olyan diák ne jelentkezzen pincérnek, szakácsnak, cukrásznak, akinek mozgáskoordinációs, vagy gerinc problémái vannak, mert az úgysem bírja. Az se jelentkezzen erre a pályára, aki nem tudja magát érthetően kifejezni, akinek nincs jó memóriája, vagy alapszámításokat nem tud fejben kiszámolni⁴⁰. Mivel emberekkel foglalkozik és dolgozik, elengedhetetlen a stressz-és monotónia tűrése, a csapatban való munka. Jelenleg a 2019. évi LXXX. törvény a szakképzésről. szakképzési törvény⁴¹ nem teszi lehetővé a szakképző intézmények számára a jelentkezők szűrését (pl. szóbeli felvételi elbeszélgetés, illetve pálya alkalmassági vizsgálat), így az általános iskolai eredményeik alapján veszik fel a tanulókat. A szóbeli felvételi alkalmával fény derülhetne a diákok alapműveltségéről, tájékozottságáról, megjelenéséről és személyes indíttatásáról, amiért ezt a szakmát választotta. Megítélésük szerint a legnagyobb baj a szakmai oktatókkal van (munkahelyi tanulófelelősök), akik nem rendelkeznek megfelelő implicit tudással, nincs meg a megfelelő szakmai háttérük ahhoz, hogy átadják tudásukat a következő generációknak. Ezek fejlesztésének egyik lehetséges módja a szakoktatók továbbképzése, szakmai fejlődésük segítése.

A lehetséges munkavállalók keresésekor az alábbiakat állapítottam meg. Napilapban, elektronikus felületen való álláshirdetést 9 válaszadó alkalmaz, azaz a minta 34,6%-a. Ismerősökön keresztül 3 munkáltató keres munkavállalót. A hagyományos hirdetési formák, mint például újságban történő álláshirdetés, egyre inkább a háttérbe szorul egy válaszadó szerint. Mint minden más területen, itt is az online hirdetési forma a leghatékonyabb. A közösségi médiában, elsősorban a Facebook-on történő munkaerő keresés hatékony, és ingyenes. A proffession.hu, workania.hu oldalak szintén jó hirdetési felületek lehetnek. Amennyiben a munkáltatók nem szakképzett munkaerőt keresnek, abban az esetben jó megoldás lehet a Munkaügyi Központokkal történő kapcsolatfelvétel is. A Facebook-ot még 6 vezető említette, mint a keresésben hatékony lehetőséget.

Az egyik internetes álláskereső portál állásajánlatát elemezve az alábbi eredményre jutottam. A munkaadók önállóan tevékenykedni tudó, talpraesett, szorgalmas, szakmai tapasztalattal, német/angol nyelvtudással rendelkező, önmagára és környezetére egyaránt igényes munkavállalót keressnek. A konyhai alkalmazottakkal szemben támasztott legfontosabb elvárások a szakmai tapasztalat, személyi higiénia, a megbízhatóság, igényesség és a negatív mellkas röntgen lelet volt. Az egyik megyei napilap álláshirdetése között csak egy szakács álláshirdetést találtam.

A kiválasztást vizsgálva az alábbiakat tapasztaltam. A munkaadók a következők szerint veszik fel az új alkalmazottaikat. Az egyik vezető jelenleg a Performia munkára való hajlandósági tesztjét alkalmazza. Itt nem azt vizsgálják, hogy mekkora a szakértelme, hanem azt, hogy

⁴⁰Az általános iskolák változó színvonalúak. A diákok a hozott jegyek és a pályaalkalmassági vizsgálat alapján kerülnek felvételre a szakképző iskolákba. Sokszor az irreleváns általános iskolai érdemjegyek és a szakmával kapcsolatos téves elképzelések vezetnek a gyakorlati képzőhelyen a diákok nem megfelelő előmeneteléhez, amelyhez a szorgalom és a motiváció erős hiánya is társul. A duális képzés számos helyen a diákok alacsonyelméleti tudása miatt akadozik, gyakran a gyakorlati képzőhelyi oktatás háttérbe szorul a munkaerő-hiány miatt, és a diákokat mintegy kiegészítő ingyen munkaerőnek tartják az étteremtulajdonosok.

⁴¹Hatályos iskolai rendszerű szakképzési törvény. elérhető: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1900080.tv> A letöltés ideje:2020. 01. 23. Rendelkező-és, végrehajtási utasítás nincs, és nincs Szakmai és Vizsga Követelmény sem. 2020. márciusára van ígéret, hogy meg fog jelenni.

egyáltalán az egyén hajlandó-e dolgozni, másodlagos vizsgálat szól inkább arról, hogy milyen személyes kompetenciákkal rendelkezik az adott munkakör betöltéséhez. A legtöbb vezető 46,1% (12 fő) 3 lépcsős felvételin keresztül bonyolítja a kiválasztási folyamatot. Első lépcsőben az önéletrajzokat és a motivációs leveleket szelektálják. Ez sokat elárul a munkavállalóról, de nem kimondottan döntő tényező. Azokat az önéletrajzokat el sem olvassák, amelyek nem amerikai stílusban íródtak és nem szövegszerkesztővel készültek. A második lépcsőben állásinterjúra hívják a jelentkezőket. A személyes beszélgetés, az interakció további lehetőséget ad a HR-seknek a munkavállalók jobb megismerésére. Ekkor a jelentkezők kommunikációs képességeit, empátiájukat, problémamegoldó képességüket, alkalmasságukat elemzik az interjúztatók. Ha a jelöltek kedvező benyomást tettek rájuk, akkor próbamunkára hívják őket, ahol a szakmaiságukat, szaktudásukat, teherbírásukat és problémamegoldó képességeiket vizsgálják. A kiválasztásnál fontos tényező még a megjelenés, a rátermettség, a szimpátia. Természetesen vannak olyan területek (étterem), ahol az idegen nyelv magabiztos tudása nélkülözhetetlen. Egy vezető, aki családi vállalkozását vezeti, nem alkalmazza a próbamunkát. Szintén egy vezető az, aki csak a próbamunka alapján dönt a munkaerő felvételekor. Megítélése szerint ebben a valós piaci helyzetben jól mérhető le a jelölt szakmai tudása, hozzáállása, a rendszerben való gondolkodása, a vendéggel való kommunikációja, a stressz tűrésének küszöbszintje, problémamegoldó képessége és a prioritáshoz való alkalmassága. Egy vezető csupán intuíció alapján veszi fel a munkatársait vendéglátó üzletébe. Az egyik vezető elmondása szerint különböző szintű rendezvényeken próbálta ki leendő beosztottait, és a legalkalmasabbakat telefonszámmal, elérhetőséggel együtt „belső listára” teszi. A kiválasztásnál döntő szempont az elvégzett munka szakmai minősége, az egyén terhelhetősége, és a szakmai személyiségi jegyek megléte (vendég megbecsülése, türelem, tolerancia, udvariasság, becsületesség) számít.

Az interjúalanyok által felsorolt (alkalmazottakkal szemben támasztott) döntő kompetenciáinak megoszlását az alábbi 32. számú ábra mutatja be.



32. ábra: A munkaadók preferenciái a munkavállalók kiválasztásánál (%)

N=26

Forrás: saját számítás a kérdőív válaszai alapján

A szakmai gyakorlat⁴² a legfontosabb tényező, gyakorisága 7, megoszlása (26,9%), a legkevésbé fontos; a terhelhetőség, felelősség, határozottság, a modorosság igénye.

A felmondások okainak elemzésekor a vezetőkkel készített strukturált interjúk egyértelműen támasztották alá a külföldi munkavégzést, a vezetők megítélése szerint ez áll fő okként az alkalmazottak felmondásainak hátterében. Ez magában foglalja a jobb ajánlatot és a szakmai/egyéni fejlődés lehetőségét is. Ezt nyilatkozta 5 válaszadó. Jobb állásajánlatról a 4 vezető számolt be. A terhelés nagyságát, mint felmondás okát a munkavállalók részéről 3 fő említette. A motiváció hiányát fedezte fel beosztottjaiban 1, kiégésről szintén 1 interjúalany számolt be. Egy vezető elmondása szerint a szakácsok nagy része olyan cégnél keres állás lehetőséget, amely hétfőtől péntekig 6 és 15 óra között foglalkoztatja munkatársait és járandóságuk majdnem annyi, mint egyéb más hétvégenként is nyitva tartó üzletben. Ez vonzó ajánlat mindenki számára, hiszen a vendéglátásban eddig a hétvégék nem voltak szabadok, csak abban az esetben, ha havonta egyszer úgy kapták meg a beosztottak a pihenő napjukat, hogy az a vasárnapra esett.⁴³ Egy válaszadó 10 év óta ugyanazzal a személyzettel dolgozik, azóta nem történt felmondás a beosztottak részéről.

Az elbocsátások kérdésében a válaszadók a következő okokat említették. A munkahelyen munkaidőben történt szeszesital fogyasztása miatt 1 vezető, és az elvárt szakmai tudás hiánya miatt 1 vezető 1 munkavállalótól vált meg. Hanyagosság vétsége miatt 2 vezető, ugyancsak 2 üzletvezető bontott lopás miatt munkaszerződést. Kettő fő aggodalmát fejezte ki azért, mert egyre gyakrabban fordul elő náluk a munkaszerződésekben foglaltak súlyos megsértése. A próbaidő alatt mindkettő fél indoklás nélkül szüntetheti meg a munkaviszonyt, ez különösen rosszul érinti a munkaadót, ha a beosztott egy nagy volumenű vendéglátó rendezvény lebonyolításának napján közli a vezetőjével, hogy nem áll munkába aznap. Véleményük szerint ez generációs probléma, a fiatalabb munkavállalók munkához való hozzáállása nem megfelelő, és a munkaidő pontos betartása (késés) nem fontos számukra. 6 vezető válaszi alapján megállapítottam, hogy üzletükben nem történt elbocsátás. Ez a minta 23,1%-a. Egy válaszadó elmondása alapján maga mond fel a beosztott, így válás körülményei humánusabbak a munkavállaló szemszögéből. Nem jellemző az elbocsátás az egyik válaszadó állítása szerint. Egyik vezető hozzáfűzte: Napjainkban a vendéglátásban nehéz megválni bárkitől is, hiszen hónapok telhetnek el a pótlással, tekintettel a munkaerőhiányra.

A 31. számú táblázat a vezetők által fontosnak tartott vezetői tulajdonságokat mutatja be. A legfontosabb tulajdonságot a nagy szakmai tudás jelenti a vezetők számára, a 27 válaszadó közül 9 fő (33,3%) gondolja így. A szakmaisághoz szorosan kapcsolódik még egy fogalom, a szakmai alázat, ez meglepő eredményt hozott számomra, mindösszesen 1 vezető sorolta fel ezt a szót. 7 fő véleménye szerint a jó vezetőnek következetesnek kell lennie. A példamutatás fontossága 6, a karizma 5 vezetőben merült fel, előbbi megoszlása 23,1%, utóbbi 19,2%. A jó szervezőkészség 4 vezetőnél élvez prioritást csupán, ennek megoszlása 15,3%. Ez a kommunikációs készség, felelősség vállalása és tapasztaltsága a vezetők szerint nem olyan fontos a munkavégzés során, csupán 3 fő vélekedett így. Szintén 3 fő megítélése szerint fontos

⁴²Szakma specifikus gyakorlati tudása értendő

⁴³2012. évi I. törvény 105 § 4. pontja. Elérhető: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1200001.TV>

a vezető korrektsége, ezek megoszlása 11,5%. 2 fő véleménye szerint fontos a vezető motiváló képessége, magabiztossága és empátiája, ezek megoszlása 7,6%. 1 interjúalanyom egyedül fogalmazta meg azt, hogy „ a vezetőnek vezetőként kell viselkednie, nem főnökként”. Iránymutató, vendégközpontú, szerény, tekintélyt parancsoló, türelmes, szigorú, rugalmas, jól terhelhető, a magas tőrészint és a stressz helyzetek jó kezelése csak 1-1 vezetőnél került említésre.

31. táblázat: A jó vendéglátó vezető ismérveinek vizsgálata.

Interjúalanyok	A jó vezető ismérvei
1.	karizmatikus, nagy szakmai tudású
2.	példamutató, következetes
3.	következetes, nagy szakmai tudású
4.	korrekt, nem kivételező
5.	szakmai alázat, nagy szakmai tudású, kommunikatív
6.	motiváló, jó szervező
7.	motiváló, jó szervező
8.	példamutató, tekintélyt parancsoló
9.	magabiztos, előrelátó
10.	céltudatos, korrekt
11.	nagy szakmai tudású, szerény
12.	kellő szigorral rendelkezik, következetes, példamutató
13.	nagy szakmai tudású, irányt mutató, következetes,
14.	igazságos, rugalmas, türelmes
15.	tapasztalt, megfontolt
16.	jó szervező, kommunikatív, következetes
17.	rendszer szemléletű, felelősségteljes
18.	felelősségteljes, tapasztalt
19.	karizmatikus, következetes
20.	karizmatikus, példamutató, következetes, nagy szakmai tudás
21.	karizmatikus, példamutató, nagy szakmai tudás
22.	határozott, tapasztalt, empatikus, vezető személyiségű, vezetőként viselkedik nem főnökként
23.	karizmatikus, empatikus, nagy szakmai tudású
24.	jó problémamegoldó képességű, jó terhelhető, magas tőrőképesség, jó csapatjátékos, magabiztos, talpraesett, udvarias,
25.	jól kezeli a stresszt, vendégközpontú, kreatív, aktív nyelvtudás, multinacionális és szakmai tapasztalat, magas iskolai végzettség
26.	kommunikatív, határozott, jó emlékezőképességű, jó időgazdálkodású, jó szervezőképességű, tárgyalóképességű, felelősséget vállaló, innovatív, példamutató, megértő, korrekt, kiegyensúlyozott
27.	karizmatikus, példamutató, nagy szakmai tudás

Forrás: saját szerkesztés a strukturált interjúk alapján

A következő 32. számú táblázat segítségével a munkavállalók motivációs eszközeit elemzem. Egy interjúalany nem válaszolt erre a kérdésre. A munkavállalók elégedettsége függ a munkahelyi légkörtől, ezt a korábbiakban már bizonyítottam. Nyolc válaszadó kezeli ezt a kérdést kiemelten, melynek megoszlása 30,7%. A munkavégzéshez közvetlenül kapcsolódó

kedvező munkafeltételeket csak 2 vezető emelte ki. A versenyképes és a vezetők által jónak tartott fizetéssel 8 vezető motiválja alkalmazottjait, egy vezető évente 10%-os béremelést ad a beosztottjainak. A munkaidő beosztással 3 vezető ösztönöz, egyre több vendéglátó üzlet zárva van vasárnaponként és hétfőnként. A feladatok delegálása során 2 vezető szerint fontos a megfelelő kommunikáció és szintén 2 vezető alkalmazza a kollégákkal való több beszélgetést. Egy interjúalanyom kiemelte, hogy a visszatérő vendégeknek nem közömbös szempont, ha ismerős személyzet fogadja. 1 válaszadó másfélszeres munkabért fizet, a 1 interjúalanyom családias légkört próbál megteremteni. Egy vezető úgy érvel, hogy a munkavállalókat eredményesen és hosszú távon megtartani csak korrekt, versenyképes munkabérral lehet, hozzátette, ez a nyugati határszélen mindez nem könnyű feladat. Segítség lehet a különböző juttatások, mint például cafetéria, szakképzés, kedvezményes üdültetés.

A munkatársaik megtartása érdekében a munkáltatók az alábbi intézkedéseket fogantatosítják egységükben. A szállodaláncokhoz tartozó éttermek vezetőinek meglátása szerint kevés lehetőségük van munkatársaik megtartására, mégis a szakmai fejlődésüket elősegítő tanfolyamokon való részvételüket, illetve magán-és egészségbiztosítási pénztárak tagdíjait fizetését emelték ki stratégiájuk első számú lehetőségeként. Az egyik családi vállalkozás vezetője szerint a vezetőnek jól kell ismernie saját beosztottait, és ennek megfelelően egyénre szabottan kell kidolgozni a megtartás stratégiáját. Az egyik interjúalany véleménye szerint szakmailag nagyon stabil támpontot kell képviselnie ennek az alkalmazotti állománynak, ugyanakkor erkölcsileg, morálisan kikezdehetetlennek. A jó munkahelyi légkör kialakítása, annak őrzése napi kötelezettsége kell, hogy legyen. Szakmailag folyamatosan képezze magát, ezt adja is át fiatalabb munkatársainak. Technikai, technológiai változások folyamatos követése, dolgozók munkáját könnyítendő új gépek, eszközök munkába állítása. Abban a kérdésben szinte valamennyien egyetértettek interjúalanyaim, hogy a pénz nagy szerepet játszik az ösztönzőrendszer kialakításában, egyik vezető szerint „*egyetlen eszköz a pénz*” ami motiválja a dolgozókat. Forgalom utáni jutalék, karácsonyi pénz fizetése, nagyobb rendezvények utáni prémium kifizetésében, szervíz díj bevezetésével az a'la carte forgalom után látják a vezetők a megoldást. A másik családi vállalkozás vezetője az emberközpontúság fontosságát említette, ők „*emberszámba veszik őket*”. Egy vezető magas szakmai színvonal nyújtásával serkenti jobb munkavégzésre a beosztottjait, egy válaszadó önálló munkavégzéssel motiválja a dolgozóit. Egy vezető önmotivációt alkalmaz munkatársainál, megítélése szerint: *amit a dolgozó csinál, az valakinek jó*. A munkavállalók állandó képzése, a folyamatos tanulás nélkül mindez nem valósítható meg. Az egyenlő terheltség, a kedvező munkabeosztás, a csoportban történő munkavégzés kedvezően hat a beosztottakra. Egy válaszadó azon a véleményen van, a két legjobb ösztönző eszköz a pénz és az érzés, hogy mindenki fontos. A bérezésük a borralalóra épül, így mindenkinek érdeke, hogy sok vendég legyen. Havi rendszerességgel egyszer meetingeket tartanak, ahol mindenki elmondhatja a saját problémáját, azt meg tudják beszélni, illetve ha valakinek meglátása ötletet van, továbbíthatja a vezetőnek, így mindenki úgy érzi, hogy fontos tagja a csapatnak. Az egyik vezető üzletében is nagy hangsúlyt fektetnek a borralalóra, hiszen a borralaló utalás a vendég részéről, mennyire volt elégedett az étel mennyiségével és minőségével, továbbá a felszolgálat módjával, egy szóval a szolgáltatás színvonalával és az élménnyel. Céljuk az, hogy a vendég minél elégedettebben távozzon üzletükből és vigye jó hírust. A szakácsok és a pincérek között házi versenyt hirdettek a hónap dolgozója címért, és 2018-ban megalapította a Kisalföld legjobb pincére díjat. Egy

vezető a csapat kohéziójának elérése érdekében missziójuként azt fogalmazta meg, hogy étterme a régió legjobb lesz a legjobb személyzettel. Úgy gondolja, ellentétben egyik vezetővel nem feltétlenül a munkabér emelése az egyetlen lehetőség az ösztönzésre. Motiváció lehet jó időben, jó helyen történő szóbeli elismerés, vagy motiválhatjuk a dolgozót képzéssel, beiskolázással.

32. táblázat: A beosztottak motivációjának vizsgálata

Interjúalanyok	Motiváció
1.	a motiváció fenntartása, visszacsatolás, folyamatos teljesítményértékelés, a munka nyomon követése, beszélgetés
2.	megfelelő vezetés, anyagi elismerés, kommunikáció
3.	egyértelmű utasítások, határozott irányítás, igazságos területfelosztás következetesség
4.	jó munkabeosztás, versenyképes jövedelem
5.	erre a kérdésre nem adott választ
6.	jó munkahelyi légkör
7.	egyértelmű kommunikáció (visszamenőleges döntés ne legyen), méltányos fizetés, több egyéni beszélgetés a kollégákkal
8.	versenyképes fizetés, jó munkahelyi légkör teremtése, sok beszélgetés a kollégákkal, problémamegoldás
9.	a vezető személyiségének kell motiválnak lenni, hogy magatartásával és példa értékű munkavégzésével a dolgozókat ambicionálja
10.	jó fizetés, jó munkahelyi légkör
11.	jó fizetés, jó munkahelyi légkör
12.	empátia, túlterheltség megszüntetése, jó munkahelyi légkör
13.	10%-os béremelés évente, anyagi biztonság megteremtése, jó munkahelyi légkör
14.	pénz
15.	jó munkahelyi légkör, pénz, kedvező munkafeltételek
16.	jó fizetés, jó munkahelyi légkör,
17.	jó munkahelyi légkör
18.	jó fizetés, továbbképzések, szakmai kiállítások, új eszköz
19.	jó fizetés, jó beosztás
20.	vasárnap zárva, kedvező munkafeltételek, karácsonyi pénz, borraavaló
21.	a bér és a munkaidő egyensúlyba hozása, 40 órás munkarend betartása.
22.	jó munkahelyi légkör
23.	hétfő szünnap
24.	versenyképes fizetés, cafetéria, szakmai továbbképzés, üdültetés
25.	erre a kérdésre nem adott választ
26.	a dolgozókhoz is igazodó munkaidő-beosztással, dolgozói érdekeltség fokozása az üzleti eredményben
27.	nem válaszolt

Forrás: saját szerkesztés a strukturált interjúk alapján

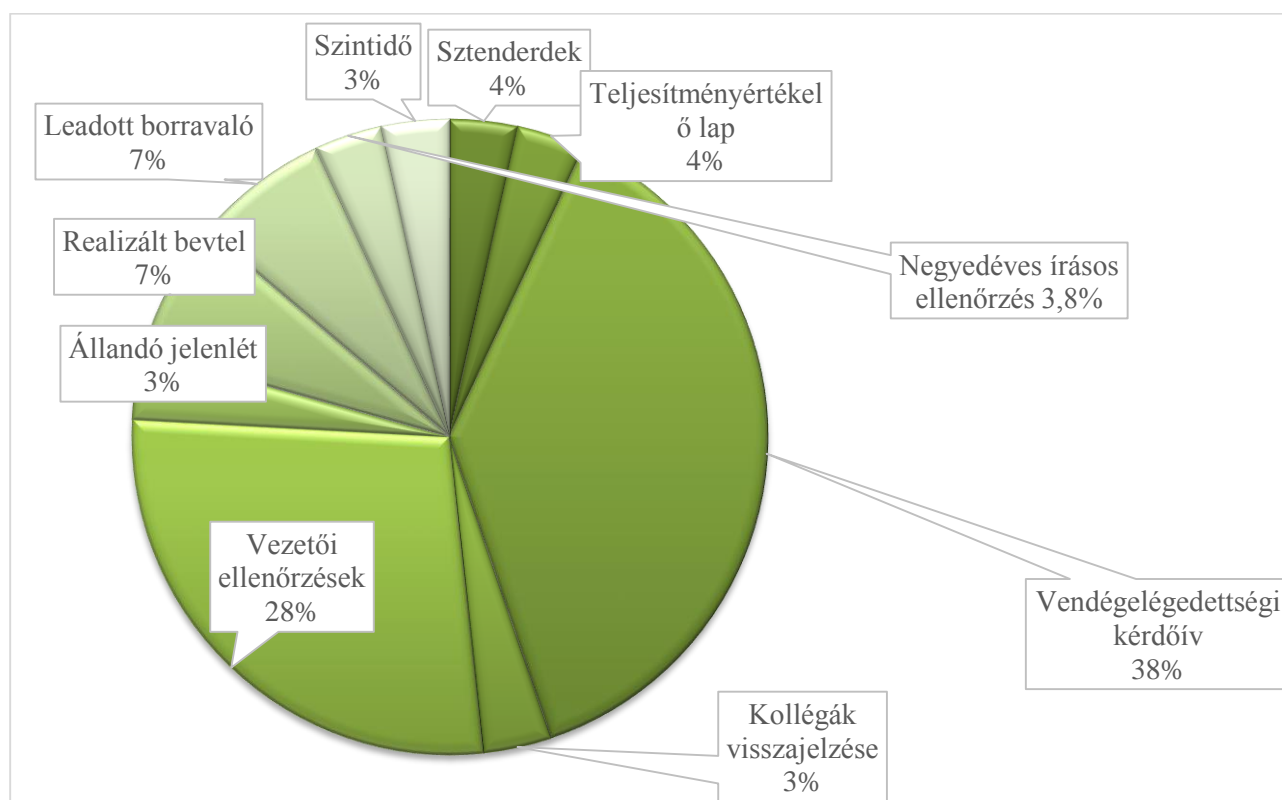
Az egyik üzletben alkalmazásban állók között is van differenciálás, nem mindenki kapja ugyanazt az ösztönzési formát az egyik pincér kap jutalmat, a másik nem. Azt is tapasztaltam,

hogy a kis, családi vállalkozások nem adnak semmilyen juttatást beosztottaiknak ez okozhat fluktuációt, felmondást.

A vendéglátóhelyeken tapasztalt fluktuációt vizsgálva az alábbi eredményekre jutottam. A válaszadók 53,8%-a (14 fő), több mint a fele nyilatkozta azt, hogy üzletére nem jellemző a munkaerő elvándorlása. 3,8% (1fő) üzletére jellemző a fluktuáció, félévente cserélődik ki a személyzete. 11,5% (3 fő) esetében a fluktuáció a konyhai alkalmazottjaira jellemző, a pincérekre nem. Ez érdekes számomra, ugyanis a szakácsok fizetése köztudottan magasabb, mint a pincéreké, hiszen a korábbi évtizedek gyakorlata az volt, hogy a borraivalót beleépítették a pincérek fizetésébe, mondván ők úgy is kapnak a vendégektől hálapénzt), ezért jóval kevesebb volt papíron a fizetésük, mint a szakácsoknak. 2-2 üzletvezető, 7,7% mondja azt üzletére, hogy a munkaerő elvándorlása csekélynek mondható, illetve nem gyakori. A gyakoriság értelmezése relatív, ezt meg kellett volna pontosan határozniuk a vezetőknek.

4.9. A munkavállalók teljesítményének mérése

Az alábbi 33. számú ábrán a munkaadók munkavállalói teljesítmény mérésének eredményei láthatók.



33. ábra: A munkavállalói teljesítményének mérésének vizsgálata munkaadói oldalról (%) N=27

Saját szerkesztés a strukturált interjúk alapján

Az első számú interjúalany elmondása szerint vannak számszerűsíthető teljesítmények, amelyek segítségével közvetve lehet megállapítani a beosztottak teljesítményét. Ilyenek például

törzsvendég programba való beléptetések száma, a jelölések száma, vagy eladott termékek száma, amik alapján kiderül egy alkalmazott aktivitása munkája során. A vezető azonban hangsúlyozta annak fontosságát, hogy a megfigyelés alapján történő objektív szemlélettel a szakmai felkészültséget, a rátermettséget, azaz a számokban nem mérhető teljesítményeket is lehet mérni és értékelni.

4.10. Klaszteranalízis

A faktoranalízis futtatása után arra voltam kíváncsi, vajon a meghatározott komponensek mentén jól elkülöníthető csoportokat lehet-e létrehozni a faktorscore értékek alapján. Ennek vizsgálatára K-középpontú klaszteranalízist hajtottam végre SPSS 23.0 statisztikai programcsomaggal. A faktorscore értékek alapján az első számú klaszterbe került az egyes főkomponens (2,34) és a második főkomponens (1,01). Az első klaszter tehát azon kitöltők klasztere, akiknél az elégedettséget alapvetően rövid távon, közvetlenül hatást gyakorló függő változók határozzák meg. Ezt a klasztert kontrollosoknak neveztem el. A második klaszterbe került a harmadik főkomponens, markáns pozitív értékkel 2,99. Ez a klaszter azokat a munkavállalókat foglalja magában, akik munkahelyi elégedettségét a közvetlen hosszú távú egyéni és szervezeti célokat magyarázó változók determinálják. Ennek a klaszternek a neve céltudatosak. A harmadik klaszterbe a negyedik főkomponens került erős pozitív értékkel, 2,67. Ez a beosztottak azon halmaza, akiknek munkahelyi elégedettségét az egyén hosszú távú jövőképe jelenti. Ezt a klasztert vízióval rendelkezőknek hívom. A 33. számú táblázat a klasztertagságok mutatja be, jól látható, hogy az első klaszterben 184 fő, a másodikban 156 fő és a harmadik klaszterben 149 fő van.

33. táblázat: A klasztertagság vizsgálata

A klaszterek megnevezése	N	Megoszlás
Kontrollosok	184	37,6%
Céltudatosak	156	31,9%
Vízióval rendelkezők	149	30,5%
Összesen	489	100,0%

Forrás: saját szerkesztés a kérdőíves felmérés adatai alapján

Megállapítom tehát, hogy a válaszadók munkahelyi elégedettségi főkomponensek figyelembe vételével homogén csoportokra jól feloszthatók. A munkavállalók közül vannak olyanok, akiket a külső, rövid távú hatások determinálnak (természetesen ezek lehetnek közvetettek és közvetlenek is), mint például a vezető szóbeli, vagy írásbeli dicsérete, a feladatok egyértelmű delegálása a vezető részéről. Őket kontrollosoknak neveztem el. Vannak olyan beosztottak, akiknél a külső, hosszú távú hatás van jelen, amelyeket a munkavégzéssel kapcsolatos körülmények befolyásolnak. Ilyen többek között a szervezetben levő karrier utak bejárhatósága, a szakmai fejlődés lehetősége, a szakmai előrelépés realitása, az egyéni és a szervezeti célok relatív egyezése. Ezeket a munkavállalókat céltudatosoknak neveztem el. Vannak olyan

munkavállalók, akiknél a személyes jövőkép és a fejlődés élvez prioritást, őket vízióval rendelkezőknek neveztem el.

Az egyes klaszterek F próbáinak értékeit és szignifikanciaszintjeit a 4.D. számú melléklet szemlélteti. Mindhárom klaszter hozzávetőleges szignifikanciaszintje 0,000. A táblázatban szereplő F-statisztika azt mutatja, hogy melyik változó mentén sikerült homogénebb csoportokat kialakítani. Minél nagyobb az F-próba értéke, annál meghatározóbb szerepe van a változónak a klaszter struktúrájának kialakításában. Esetünkben a második faktor-score F-próbája a legmagasabb (262,69), ebből adódóan ez a leginkább determináns a klaszter szerkezetének kialakításában.

Elsőként a nemek klaszteren belüli megoszlását vizsgáltam, ezt keresztábra elemzéssel végeztem el. A férfiak erős dominanciáját figyelhetjük meg mindhárom klaszterben, véleményem szerint még a XXI. század elején is maskulinnak minősül ez a szakma. A legtöbb nő a kontrollosok klaszterben van, a legkevesebben a víziókkal rendelkezőkben. A férfiakra elmondható, hogy közülük is az 1. számú klaszterben vannak a legtöbbben és a legkevesebben a 2. számúban.

Elvégeztem a keresztábrás vizsgálatot a korcsoportokra is, az első klaszterben összesen 184 fő van, 38,0% az Y generációhoz tartozik, 27,7% a legidősebb aktív korosztály. A második klaszterben az Y generáció megoszlása közel 60,0%, a legfiatalabb korosztályúak aránya 21,2%. A két legidősebb korosztály gyakorisága a Baby-boomerek esetében 7,1% és az X generáció tagjainak megoszlása 12,2%. A harmadik klaszterben az Y-ok megoszlása a legnagyobb (49,7%), őket az X-ek követik (29,5%), a Z generáció megoszlása 15,4% és a Baby-boomerek megoszlása 5,4.

A munkavállalók klasztertagságát nemük (lásd 4.G. melléklet) és munkakörönként (lásd 4. H. melléklet) szerinti csoportosításban tartalmazza. A nők esetében senki nincs alkalmazásban séfként és séfhelyettesként. 68,0% (121 fő) pincérként, 18,0% (32fő) szakácsként, konyhai kisegítőként 6,2% (11 fő), főpincérként 5,6% (10 fő), 2,2% (4 fő) főpincér helyettesként van alkalmazásban a vendéglátó üzletekben. A férfiakra elmondható, hogy 59,8% (186 fő) pincér, 22,8% (71 fő) szakács, főpincér 7,4% (23 fő), főszakács 3,5% (11 fő), főpincér helyettes 3,2% (10 fő), 2,3% (7 fő) főszakács helyettes és 1,0% (3 fő) konyhai kisegítő státuszú.

A lakóhely szerinti vizsgálat során megállapítottam, hogy az első és a második klaszterben a város lakók dominálnak, a harmadik klaszterben a megyei jogú városban élők. Az első klaszterben a megyei jogú városban lakók aránya 29,3%, falvakban élők 28,7% és a fővárosban lakók aránya 3,9%. A második klaszterben a falvakban élő munkavállalók aránya 31,0%, megyei jogú városban élők 27,7% és Budapesten élők 4,5%. A harmadik klaszterben a városlakók megoszlása 33,8%, a falun élők 27,7% és a fővárosban élők 4,1%.

A munkakörök elemzésekor az alábbiakra jutottam. Mindhárom klaszterben domináns a pincérek jelenléte, közel azonos megoszlásban, 62,0%, 62,2% és 64,4%. A legtöbb szakács a kettes számú klaszterben van, a legtöbb vezető beosztású munkatárs pedig az elsőben, ennek megoszlása 16,8%.

A munkavállalók iskolai végzettségének analízisekor azt állapítottam meg, hogy az első és a harmadik klaszterben a szakképző iskolai végzettség a legtöbb, míg a második klaszterben legtöbben vendéglátóipari szakközépiskolában végeztek. A legmagasabb iskolai végzettséggel (egyetem 2,6% és vendéglátóipari főiskola 13,5%) a második klaszterben levők rendelkeznek. Ugyancsak ebben a csoportban található az a munkavállalók, akik nem vendéglátóipari szakközép iskolában szereztek érettségi bizonyítványt.

A beosztottak közül a pincérek idegennyelvtudását egy, kettő és három nyelv vonatkozásában elemeztem. A szakácsok nyelvtudását azért nem vizsgáltam, mivel az ő nyelvtudásuk nem releváns a munkavégzésük szempontjából, számukra nem azért van szükség nyelvtudásra, mert az értékesítő térben megjelennek. Az egy nyelv dimenziójában mindhárom klaszter esetében kimutatható a német nyelv meghatározó szerepe, valamint az angol, mint második leggyakrabban beszélt nyelv. A kettő idegen nyelv tudást szintén e kettő nyelv kombinációja, az első klaszterben levők 5,2% német-francia, a második klaszterben levők 0,9% beszéli a német-francia, orosz-olasz és német-spanyol nyelvet, a harmadik klaszterben 2,2% német-orosz és 1,1% német-francia nyelven beszél. Három nyelven az első klaszterben 1,5% angol-német-olasz, és angol-német-francia, a második klaszterben hasonló a nyelvek megoszlása (arányuk magasabb, mint az első klaszterben levőké), és kiegészül még egy szláv nyelvcsaládba tartozó ukrán nyelvvel. A harmadik klaszter sok hasonlóságot mutat a második klaszterrel, ebben a csoportban 4 nyelv található, a német, angol, francia, olasz, ukrán nyelven kívül az orosz is megtalálható.

Az első klaszterben a szakácsok (24,8%) voltak többen külföldön alkalmazásban mint a pincérek (15,7%). A második klaszterben ennek fordítottja tapasztalható, a pincérek (27,9%), míg a szakácsok 9,8% rendelkezik külföldi munkatapasztalattal. A harmadik klaszter nagyon hasonlít az elsőre, a szakácsok arány 4%-kal kevesebb, a pincéreké 2% magasabb ebben a csoportban.

Az üzletek kategóriába sorolása 2009. óta nincs, mégis fontosnak tartom ezt a kritériumot, hiszen a táblák információval szolgáltak az üzletbe betérő vendégeknek, mire is számíthatnak a kiszolgálás színvonalával és az ételek, italok áraival kapcsolatban, ugyanis a besorolás determinatív volt a kiszolgálás, illetve az étel és italválaszték tekintetében. A három klaszterben a második és a harmadik nagyon hasonlít egymáshoz, ebben az esetben a második kategória dominanciája figyelhető meg, majd a sorrend; első és végül a harmadik. Az első klaszterben az első kategória a meghatározó, majd a második és végül a harmad.

Az alkalmazotti létszámok tekintében mindhárom klaszterre ugyanaz a jellemző, a legtöbb vendéglátó üzletben 10 főnél kevesebb munkavállalói létszámot figyelhetünk meg, a 11 és 20 fő közöttiek megoszlása az első klaszterben a legmagasabb (41,3%), a legalacsonyabb a harmadikban (29,9%). 30 fő alatti létszám tekintetében a harmadik klaszterben (7,1%) van a legtöbb munkavállaló, a legkevesebb a másodikban (5,8%). Az egyetlen 40 fős alkalmazotti létszám az első klaszterben van.

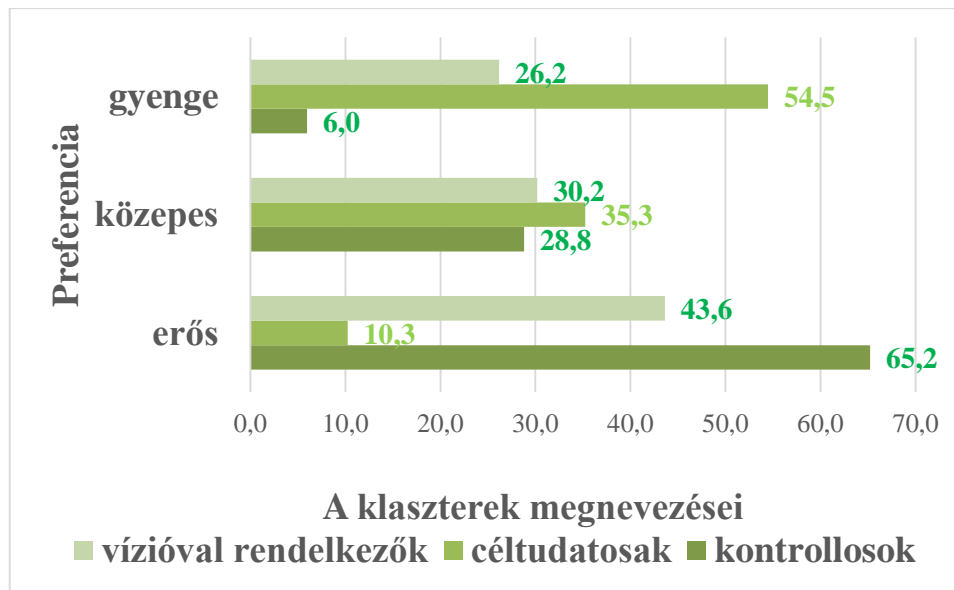
A vezető-beosztott munkaviszony vizsgálatokor az első számú klaszterben levők közül a legtöbben jóban vannak a főnökükkel, a másik kettőben elviselik. Mindhárom klaszterben annak a megoszlása a legcsekélyebb, hogy a vezetővel baráti viszonyban vannak. A vezető

szakmai tudásának elismerése mindhárom klaszter esetében a 2. helyen áll. A vezetővel való nem jó viszony, a kompromisszumok keresése mindhárom klaszter esetében hasonló megítélést mutat a munkavállalók szempontjából.

A munkatársak egymás közötti kapcsolatait az alábbi tényezők jellemzik. Mind a három klaszterben az oldalirányú kapcsolatokat jónak ítélik meg a beosztottak, különösen a második klaszterben levők vélik így, az ő arányuk a legmagasabb. Mindegyik klaszterben ugyanúgy rangsorolták a válaszadók azt a kapcsolatot, ami a munka elvégzésére korlátozódik. A negatív töltetű mentor és mentorolt közötti rossz viszony, a szakmai féltékenység és az ellenséges munkakapcsolatok aránya alacsony.

A motiváció elemei közül mindegyik klaszterben a munkaadók által legpreferáltabb eszköz a szóbeli dicséret. A fegyelmezés és a büntetés leginkább a második és a harmadik klasztertagot jellemzi, ezen belül is az Y generációra a legjellemzőbb. Írásbeli dicséret legtöbb esetben a harmadik klaszter munkavállalóinál alkalmazzák a munkaadók 6,9%. A munkaerő átszervezése is a harmadik klaszterre a legjellemzőbb, 5,6%, a másodiknál 3,4%, a legkevesebbet az első klaszterben használják a vezetők 2,2%. A munkateület cseréjére kevés esetben kerül sor, a harmadik klaszterben 3,5% a megoszlása, a másodikban 3,4%, az elsőben 0,5%. Ami a pénzzel való motiválás fontosságát illeti, az első és a harmadik klaszterben tartják fontosnak a munkavállalók, a második klaszterben kevésbé fontosnak. A munkabérük és az iparági átlag megítélésében mindegyik klaszter úgy gondolja, hogy a fizetésük az ipárágival egyenlő, a második klaszterben levők vélik leginkább az iparág alattinak a fizetésüket, és a harmadik klaszterben levők tartják magasabbnak a fizetésüket mint az iparági.

A továbbiakban azt vizsgáltam, vajon az egyes klaszterekben hogyan alakul a munkavállalók szervezethez való kötődése. Ennek eredményét az alábbi 34. számú ábra mutatja be. Az 1. számú klaszter dominanciája figyelhető meg, 65,2% véli nagyon fontosnak ezt a kritériumot, a harmadik klaszter megoszlása 43,6% és a második klaszteré 10,3%. Közepes erősségűnek tartja a 2. klaszter, ennek megoszlása 35,3%, a harmadik klaszteré 30,2% és 28,8% az első klasztertagoké. Szintén a 2. klaszter tagjai vélik kevésbé fontosnak a szervezethez való kötődést, ennek megoszlása 54,5%, a harmadik klaszteré 26,2%, és az első klaszteré 6%.



34. ábra: A kötődés vizsgálata az egyes klaszterekben (%) N=451

Forrás: saját számítás a kérdőív válaszai alapján

A klaszteranalízis után a következő alfejezet a hipotézisek elfogadását, vagy elvetését tartalmazza.

4.11. Hipotézisvizsgálat

Az 1. fejezetben négy hipotézist fogalmaztam meg, amelyek vizsgálatára ebben az alfejezetben kerül sor. A hipotézisek elemzése egyenként történik úgy, hogy a kvalitatív és kvantitatív kutatás során kapott válaszokat vetem össze.

H1: A munkavállalók megítélése szerint a szervezeti kultúra elemei közül (munkahelyi légkör fontossága, mennyire tartják fontosnak a vezető stílusát az adott vendéglátó üzletben, a szervezett munkafolyamatok fontossága, az információáramlás fontossága) a fluktuációt leginkább a vezetési stílus fontossága határozza meg a vendéglátásban.

8 darab függő változót vontam be vizsgálatba, ezeket a 34. számú táblázat szemlélteti. Mivel a munkaszervezés átlaga a legmagasabb (4,32), ebből adódóan a válaszadók ezt tartják a legfontosabb megtartó erőnek a munkaerőáramlás szempontjából, a vezető stílusa valóban fontos adatközlőim véleménye szerint, melynek átlaga 4,26, ez azonban a második helyen áll. A kérdőívet kitöltők legkevésbé a munkáltató által biztosított szakmai fejlődésnek tulajdonítanak jelentőséget 3,53.

34. táblázat: A szervezeti kultúra leíró statisztikai adatainak vizsgálata

Függő változó	Elemszám	Átlag	Szórás
Szervezett munkafolyamatok fontossága	473	4,32	0,907
Vezető stílusának fontossága	473	4,26	0,949
Információ áramlás fontossága	473	4,22	1,004
Új belépő segítése a beilleszkedésben	473	4,18	0,980

Függő változó	Elemszám	Átlag	Szórás
A munkahelyi légkör fontossága	473	3,81	1,196
A HR-sel való kapcsolat fontossága	473	3,67	1,393
Visszajelzés a teljesítményről	473	3,58	1,243
Szakmai fejlődés lehetősége	473	3,53	1,397

Forrás:saját számítás a kérdőív válaszai alapján

Mindezek alapján a H1 hipotézis nem fogadható el.

H2.1.:A munkavállalók elégedettségének közvetlen (azonnal, rövid, vagy hosszú távon ható) komponensei különböztethetők meg.

A válaszadók többsége az ötfokozatú Likert-skálán a 3, 4, 5 kimenetet adták meg, így a normál eloszlás helyett jobb oldali asszimetria lépett fel. Ennek kiküszöbölése érdekében 3 fokozatúvá transzformáltam a változókat új változókká. Ezután végeztem el az adatredukciót, melyet a 3. számú melléklet tartalmaz. A faktorelemzéshez metrikus, (intervallum és arányskálák), 0 átlagú és 1 szórású változókra van szükségünk. Kitétel továbbá az is, hogy a minta elemszámában a válaszadók tízszer többen legyenek, mint a változók. Vizsgálatomban ez a feltétel teljesül, hiszen 497 válaszadó van a 20 változóra. Erős korrelációnak kell lenni a változók között, ha a változók saját értékei kevesebbek, mint 1, akkor a faktor kevesebb információt tartalmaz, mint a változó. A KMO – BARTLETT teszt eredménye 0,873 (3.A. melléklet), ami Sajtos – Mitev (Sajtos – Mitev 2007 p. 258) hivatkozva jó. Az eredeti 20 változót tartalmazó szettből négy változót hozott létre a program. A faktoranalízis során a rotált mátrix négy főkomponenst eredményezett, ez ugyan a 60% könyökszabályt nem éri el, de a társadalomtudományokban az 56% elfogadott. Az első faktorban a közvetlen változókat találjuk, mint például a munkavállaló fontosság érzetét, a megbecsülést, elégedettségét a fizetéssel és a munkabeosztásával. Ez a főkomponens az összvariancia 29,1% magyarázza, amelyet külső kontrollós munkavállalónak neveztem el. A második faktorban 6 magyarázó változót találunk, amelyek a közvetett, rövid távú, a munkafolyamatokon keresztül érzett és determinált attitűdöket jellemzi. Ezek között fontossági tényezőket fedezhetünk fel, mint például a változatos munka fontossága, a szervezett munkafolyamatok fontossága, az információáramlás fontossága. Ez a főfaktor az összvariancia 13,38% magyarázza. Ezt a faktort közvetett, rövid távú faktornak neveztem el. A harmadik faktorban 5 függő változó van, amelyek szintén az előbb említett 1. faktorhoz tartozó külső kontrollós tulajdonságjegyeket tartalmaz, mint például a szakmai fejlődés lehetősége, a szakmai karrier elérhetősége, a szervezeti és egyéni célok egyezősége. Ezek a változók a munkavállalók saját stratégiai és a szervezeti célok közötti kapcsolatokat jellemzi. Ez a harmadik főfaktor a teljes variancia 7,53% magyarázza. Ezt a főfaktort hosszú távúnak neveztem el. Az utolsó, negyedik faktorban kettő változót találunk, amelyek hosszú távon jelentik a saját, személyes jövőképüket és kompetenciáik fejlesztésének felismerését. Ezeket belső kontroll faktornak neveztem el, amely a teljes variancia 5,91% magyarázza. Véleményem szerint ez döntő befolyással bír a munkavállaló szempontjából, hiszen, ha nincs lehetősége kariert építeni, szakmailag és egyéni fejlődni az adott szervezetben, akkor nagyobb valószínűséggel fog fluktuálni.

Az eredeti 20 darab függő változót faktoranalízis segítségével redukáltam főkomponens elemzéssel. Ennek eredményeként 4 új változót kaptam, ami az eredeti változó szett 56%-át magyarázza. A faktorokat átneveztem, majd arra voltam kíváncsi, ezen főkomponens dimenziók mentén lehet-e homogén csoportokat kialakítani a munkavállalók között

Ellenőrzésként elvégeztem az adatredukciót három és öt faktorra is. A háromfaktoros elemzés a teljes variancia 50,01%-át magyarázza. Az ötfaktoros elemzés során az összvariancia magyarázó ereje ugyan nőtt, elérte a könyökszabályban meghatározott 60%-ot (60,7%), de az ötödik faktorban levő magyarázó változó sajátértéke 0,95, azaz kisebb, mint egy, ebből adódóan kevesebb információt hordoz magában, mint maga a változó. Így tehát a négyfaktoros elemzés helyálló. Mindkettő faktorelemzés a 3. számú mellékletben található.

Következésképpen a H2.1. hipotézis ezek ismeretében elfogadható.

H1.2: A munkavállalók elégedettségének közvetett (azonnal, rövid, vagy hosszú távon ható) komponensei különböztethetők meg.

A H1.1. hipotézis vizsgálatakor teljes körű elemzést végeztem, amely tartalmazza ennek az alhipotézisnek a bizonyítását, ebből adódóan a

H2.2. hipotézis elfogadható.

H3: A válaszadók az elégedettség főkomponensek mentén markánsan különíthetők el, klaszterekbe sorolhatók.

K-középpontú klaszteranalízist választottam, melynek eredményeként 3 klaszter rajzolódott ki. Tovább hajtott a kíváncsiság, és azon kezdtem el gondolkodni, vajon mi befolyásolja a válaszadók klasztertagságát. A külföldi tapasztalat, az adott munkahelyen eltöltött idő, az életkor, az iskolai végzettség, a beosztás vagy a nem. A 4.10 alfejezetben részletesen foglalkoztam a K-középpontú klaszterezéssel, melynek eredményeként három klasztert sikerült létrehoznom. Az eredmény azt mutatta, hogy az első klaszterbe kerültek azok a munkavállalók, akik a főkomponens elemzésben az első és második faktorba kerültek, akiknek a munkahelyi elégedettségét a rövid és hosszú távon bekövetkező elégedettségi változók határozzák meg. A második klaszterbe a főkomponens analízissel megállapított harmadik faktor került, ez azon munkavállalók halmaza, akiknek elégedettségét a munkáltatóval azonos célok határozzák meg. A harmadik klaszterbe kerültek a negyedik faktor, ez azon munkavállalók csoportja, akik prioritását a jövőképe határozza meg.

Mindezek figyelembevételével a H3 hipotézis elfogadható.

H4: A munkahelyen eltöltött idő hosszabb azon munkavállalók esetében, akiket a hosszú távú impulzusok határoznak meg az elégedettség dimenziójában.

Végül a negyedik hipotézisemet vizsgálom, vajon befolyásolja-e a klaszter tagságot az adott munkahelyen eltöltött idő hossza. Megállapítom, hogy az egyes számú klaszterben az átlag munkaidő 10,86 év, a második klaszterben levő munkavállalók esetében 4,17 év, míg a harmadik klaszterbe tartozó munkavállalók átlagos egy munkahelyen eltöltött ideje 5,32 év.

Mivel az egyes számú klaszterben a tagok munkaideje az adott munkahelyen majdenem 11 év, ez alátámasztja azt a feltételezésemet, hogy azok a munkavállalók, akik számára a munkahelyi elégedettségüket inkább a rövid távon bekövetkező tényezők determinálják, így nem ők azok, akik az első számú klasztert alkotják.

Az adatredukció és a klaszteranalízis után tovább elemeztem az adatokat. Arra a kérdésre keresem a választ, vajon meghatározza-e a klasztertagságot az, hogy mennyi ideje van alkalmazásban a munkavállaló az adott helyen. Egydimenziós varianciaanalízist alkalmaztam ennek vizsgálatára. Először a homogenitást ellenőriztem, mivel a Levene-teszt nem szignifikáns (106,148), ebből adódóan a homogenitás teljesül. Az első klaszterben a minta 38,4% található, az átlagosan eltöltött szolgálati idejük 11 év. Ez azon munkavállalók halmaza, akiknek munkahelyi elégedettségét a rövid távon bekövetkező hatások határozzák meg. A 2. klaszterben levők átlagos ideje 4 év (32,9%), őket a saját és a szervezetükkel azonos célok tartanak ott. A 3. klaszterben (28,6%) azokat a munkavállalók találhatók, akik munkahelyi elégedettségét a jövőkép határozza meg.

Nem elégedtem meg ezzel az egy eredménnyel, így tovább folytattam a kutatást. Kíváncsi voltam arra, vajon befolyásolja-e a klasztertagságot az életkor, a külföldi tapasztalat, vagy a dolgozók létszáma az adott vendéglátóipari egységben. Mindegyik függő változóra elvégeztem az egyszempontos variancia analízist (lásd 4. számú melléklet), melynek során a következő eredményekre jutottam. Az életkor vonatkozásában lett szignifikáns 0,000, a külföldi munkatapasztalat szignifikancia szintje 0,010, és a kollégák számáé 0,119, tehát a megengedett 5% határ felett vannak az értékek. A 4.G. melléklet jól prezentálja, hogy az első számú klaszter tagjainak átlag életkora a legmagasabb, 39,13 év, a második helyen a harmadik klaszter tagjai állnak, az ő átlagéletkoruk 33,8 év, és a harmadik helyen vannak a második klaszterben levők, nekik az átlagéletkoruk 31,2 év.

Mindezek alapján a H4 hipotézis nem fogadható el.

Miután mind a négy hipotézisemet statisztikai számításokkal igazoltam, a következő alfejezetben a hipotézisek összefoglaló táblázatát mutatom be.

4.12. A hipotézisek összefoglalása

A hipotézisek elfogadása, elvetése és javaslat további kutatásra a primer kutatás eredményeinek felhasználásával történt. Az alábbi 35. számú táblázatban összesítem a feltevéseimet és az empirikus kutatás eredményeit, azaz elfogadható-e, el kell-e utasítani és további kutatás kell még ahhoz, hogy árnyaltabb eredményt kapjunk. A táblázat jól szemlélteti, hogy a négy hipotézisből kettőt (H1 és H4) kellett elutasítani, illetve kettőt tudtam alátámasztani, így a hipotézisek felét, azaz a hipotézisek felét bizonyítottam.

35. táblázat: A hipotézisek elfogadása, elvetése

Hipotézisek	Elfogadva	Elutasítva	További kutatás szükséges
H1. A munkavállalók megítélése szerint a szervezeti kultúra elemei közül (munkahelyi légkör fontossága, mennyire tartják fontosnak a vezető stílusát az adott vendéglátó üzletben, a szervezett munkafolyamatok fontossága, az információáramlás fontossága) a fluktuációt leginkább a vezetési stílus fontossága határozza meg a vendéglátásban.		X	
H2.1. A munkavállalók elégedettségének közvetlen (azonnal, rövid, vagy hosszú távon ható) komponensei különböztethetők meg.	X		
H2.2.: A munkavállalók elégedettségének közvetett (azonnal, rövid, vagy hosszú távon ható) komponensei különböztethetők meg.	X		
H3.: A válaszadók az elégedettség főkomponensek mentén markánsan elkülöníthetők, klaszterekbe sorolhatók.	X		
H4.: A munkahelyen eltöltött idő hosszabb azon munkavállalók esetében, akiket a hosszú távú impulzusok határoznak meg az elégedettség dimenziójában.		X	

Forrás: saját szerkesztés a kvalitatív és kvantitatív kutatásom alapján

4.13. A kutatási kérdések megválaszolása

Disszertációm írásakor az alant felsorolt kutatási kérdéseket fogalmaztam meg, amelyeket az alábbiakban válaszolok meg abban a sorrendben, ahogy egymás után következnek.

1. kutatási kérdés vizsgálata: Leírható-e a fluktuációs együttthatókból (elégedettség, kötődés, elismerés, motiváció) a fluktuációt leginkább meghatározó tényező?

A fluktuációs együttthatók közül (szervezeti kultúra, vezetési stílus, elégedettség és a szervezethez való kötődés) leginkább a munkahelyen alkalmazott vezetési stílus határozza meg a munkaerő elvándorlását.

Ennek megválaszolására mind a kvantitatív, mind a kvalitatív kutatásom eredményeit alkalmazom. A diszkriminancia elemzés teljes táblázatát a 14. A. melléklet tartalmazza. Elemzésem az értékek növekvő sorrendjében történik. A legkisebb átlaga a munkavállalók elégedettsége áll a javadalmazásával (3,31), ami azt jelenti, hogy inkább semleges. Ezt követi a szervezeti kultúrához tartozó elemek közül a HR-s kollégához való kérdések/kérések intézése 3,66, ami az előzőhöz képest jobbnak mondható érték, de közelebb áll a közömbösségi mutatóhoz. Ezután szintén a szervezeti kultúra egyik fontos tényezője, a munkahelyi légkör található (3,78), ami azt jelenti, hogy inkább fontosabb, mint közömbös a munkavállalók

számára. Ugyanez állapítható meg az alkalmazottak elégedettségét a munkabeosztásukkal illetően 3,88 átlaggal. 4,22 átlaggal a munka elvégzéséhez szükséges információk megléte található, és a legnagyobb átlaggal, 4,29 a vezetési stílus fontossága található.

Mindezek alapján megállapítom, hogy a fluktuációs együtthatók közül (szervezeti kultúra, vezetési stílus, elégedettség és a szervezethez való kötődés) közül leginkább a munkahelyen alkalmazott vezetési stílus határozza meg a munkaerő elvándorlását.

2. kutatási kérdés vizsgálata: Különbözik-e egymástól a vendéglátó szakmában levő vezetők és beosztottak véleménye a beosztottaik szakmai fejlődéséről?

A munkavállalók (munkakörönkénti) szakmai fejlődésének lehetőségét vizsgálva az alábbiakat állapítom meg (lásd 14.B melléklet). 70 fő, azaz a válaszadók 14,1%-a egyáltalán nem lát reális lehetőséget arra, hogy szakmailag fejlődjön. 44 fő (8,9%) nem érzi úgy, hogy szakmai tudását gyarapítsa. 141 fő (18,9%) nem válaszolt a kérdésre, 28,4% némi fenntartással van szakmai fejlődésének realitásáról. 141 fő (30,0%) gondolja azt, hogy teljes mértékben van realitása annak, hogy szakmai ismeretekkel gyarapodjon. A Pearson-féle Chi-négyzet mutató értéke 0,248, ez több mint az 5% megengedett szignifikanciaszint.

Az interjúk alapján megállapítom, hogy 5 üzletben semmilyen lehetőség nincs a beosztottaknak a szakmai fejlődésre. 4 üzletvezető nyilatkozta azt, ha az alkalmazottak akarnak fejlődni, akkor saját maguk oldják meg kompetenciáik fejlesztését. Egy válaszadó megdöbbenően nyilatkozta azt, hogy a beosztottjai „*pénzt akarnak keresni, nem szakmailag fejlődni*”. Egyik válaszadó kiemelte, hogy a beosztottjainak van lehetőségük vagy egyes kiemelt területekre specializálódni (sommelier, barista, mixer) vagy karrierben előre lépni (tanulókért felelős személy, szakács, önálló szakács, műszakvezető, saus Chef, chef). Egy interjúalany üzletében rendszeres kiegészítő képzéseket indítanak például dietetikus szakácsképzésben, és támogatják dolgozóik mester kurzusokon való részvételüket szakács, pincér és vendéglős szakmákban. Ugyancsak van lehetőségük kettő vezető beosztottjainak a szakmai mester cím megszerzésére. Egy válaszadó a szakmában elismert személyek, mesterszakácsok, éttermi mesterek meghívásával bemutatókat, előadásokat szervezett a dolgozók számára. Vásárokon, kiállításokon, versenyeken ahol csak lehetett részt vettek. Egy válaszadó minden félévben szervez egységében szakmai továbbképzéseket, például barista tanfolyamot, borkóstolókat és koktél képzést. Az aktív szakmai idegen nyelvtudás fontosságát húzta alá kettő interjúalany. Egy válaszadó úgy véli, hogy a munkavállaló ambíciójának, motivációjának, szakmai alázatának, a szakma tiszteletének összessége jelenti a fejlődést. A fejlődés nem helyfüggő, csak a fejlesztés. Nem a gépek és technológia jelenti a fejlődés kulcsát, ezek csak a munkát könnyítik meg. Szaklapok 3 vendéglátóhelyen vannak. Egy válaszadó véleménye szerint szakmai fejlődésre csak a külföldi kapcsolatokkal rendelkező üzleteknél van lehetőség, illetve ott, ahol ez a tulajdonosok számára fontos szempont a szakmai fejlődés. Természetesen itt is felvetődik az a probléma, ha egy cég pénzt áldoz a dolgozó továbbképzésére, aki ezek után a magasabb tudás birtokában az első adandó alkalommal odébbáll.

Mindezek alapján megállapítom tehát, a vendéglátó szakmában levő vezetők és beosztottak véleménye a beosztottaik szakmai fejlődéséről eltérnek egymástól.

3. kutatási kérdés vizsgálata: Van-e szignifikáns eltérés a generációk motivációs eszközei között?

Az utolsó kutatási kérdés vizsgálatához a kérdőíves megkérdezés és az interjúk eredményeit használtam fel. A szóbeli dicséret a legtöbbet alkalmazott módszer a munkáltatók között, 53,1%-ban alkalmazzák ezt, gyakorisága 257, a legkevésbé a munkaterület cseréjével élnek a munkáltatók. Az Chi-négyzet értéke 0,253 (a megengedett 5% felett van), a Cramer-féle mutató 0,146-es értéke alapján a két tényező (generációk és a motiváció) közötti kapcsolat nem túl szoros.

Megállapítom tehát, hogy a jó munkahelyi légkör és fizetés elengedhetetlenül szükséges a munkavállalók elégedettségéhez. Az interjúk során a vezetők azt állították, hogy alkalmazottaiknak biztosítják a szakmai fejlődésükhöz szükséges szakmai tréningeken való részvételt, a barista, sommelier, koktél tanfolyamok elvégzését, az idegen nyelvek tanulását és szakma mestereinek való cím megszerzését. Ezeket a kérdőíves megkérdezés nem támasztotta alá.

Következésképpen a harmadik kutatási kérdésem kapcsán megállapítom, hogy a korosztályok szakmai motivációi között szignifikáns eltérés van.

4. kutatási kérdés vizsgálata: Rendelkeznek-e a munkavállalók a munkavégzéshez szükséges kompetenciákkal?

További három fontos kérdést kell még vizsgálni a fluktuáció kapcsán. Vajon van-e hatása a munkavállalók felmondásában a dolgozói létszámnak, az üzlet minősítésének, illetve rendelkeznek-e a munkavállalók a munka elvégzéséhez szükséges szakmai kompetenciákkal (iskolai végzettség, aktív nyelvtudás). A 4/2009. (I.30.) NFGM – SZMM együttes rendelete 2009. február 7-vel hatályon kívül helyezte a vendéglátó üzletek kategóriába sorolását, valamint ártájékoztatásról szóló 4/1998. (VI.24.) IKIM rendeletet. Az üzletek a vendégek tájékoztatásának céljából azonban ezeket a táblákat kint hagyták. Vajon azért szűnik meg a munkavállalók jogviszonya a munkáltatóknál, mert a beosztottak nem képesek ellátni a feladataikat magasabb színvonalat képviselő üzletekben? Vagy azért, mert a dolgozók létszáma nagy? Vagy azért, mert a munkavállalók nem képesek/és vagy nem akarnak dolgozni?

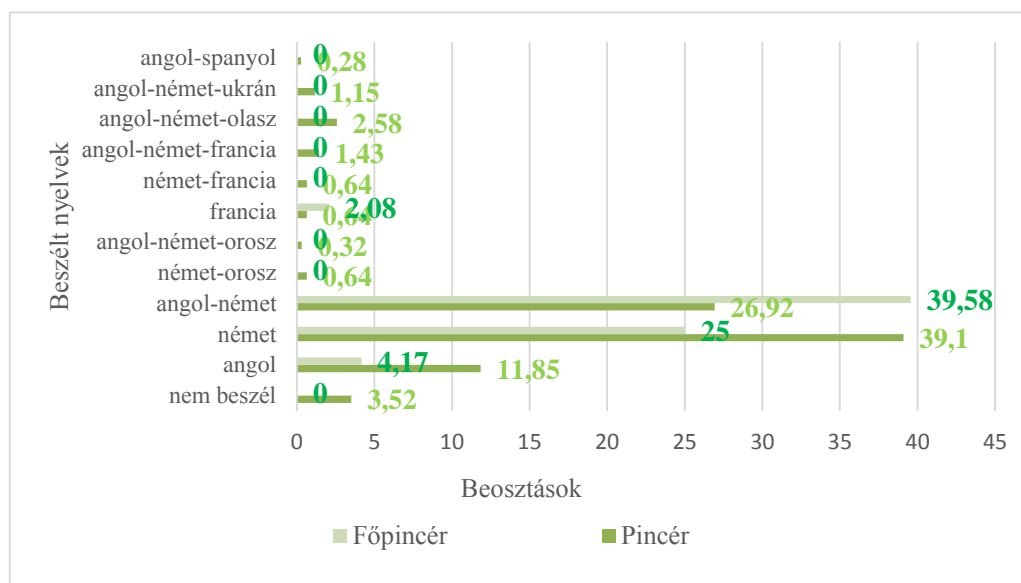
Az első kérdést (beosztottak száma) illetően a Chi-négyzet 0,798, ami az 5%-os szignifikancia felett van, tehát a feltételezés elutasításra kerül, miszerint az alkalmazottak száma nem befolyásolja a felmondások volumenét a vendéglátó üzletekben, mely szerint a munkavállalók önkényes felmondását a dolgozói létszám mérete befolyásolja.

A második kérdés (üzlet minősítése) vizsgálatakor az alábbiakat állapítottam meg. A szignifikancia 0,054% a Pearson-féle Chi-négyzet alapján, ami több, mint az elfogadható 0,005, ez azt jelenti, hogy a munkavállalók felmondásai és a vendéglátó üzletek minőségi besorolásai között szignifikáns különbség van.

A harmadik kérdést illetően először a munkavállalók iskolai végzettségét vizsgálom, majd utána idegen nyelvtudásukat. A teljes táblázat a 14. F. mellékletben található, a termelésben résztvevő szakácsoknak valamivel több, mint a fele (54,3%) szakmunkásképző, 27,6%

vendéglátóipari szakközépiskolai végzettségű és 2,9% főiskolai diplomával rendelkezik. A pincéreknél a szakmunkásképző iskolában végzettek aránya kevesebb, 32,7%, viszont a szakközépiskolai és főiskolai mutatóik lényegesen jobbak. Előbbiek megoszlása 31,4%, utóbbiaké 18,2%. 4 fő pincér (1,4%), 2 fő szakács (1,9%) és 6 fő főpincér (12,5%) túlképzett.⁴⁴ Felsőfokú szakmai végzettsége van 41 fő pincérnek (14,2%), 3 fő szakácsnak (2,9%) és 10 fő főpincérnek (20,8%). Középfokú szakirányú végzettséggel rendelkezik 183 fő pincér (63,5%), 89 szakács (84,8%), 28 fő főpincér (53,8%) és 9 fő séf (81,8%).

A pincérek idegen nyelvtudását az alábbi 35. számú ábra szemlélteti. A német nyelv dominanciája az angol nyelvvel szemben egyértelműen bizonyított. Kevesen beszélnek a gasztronómia hivatalos nyelvét a franciát, még kevesebben a latin nyelveket.



35. ábra: Idegen nyelvtudás megoszlásának vizsgálata a főpincérek és a pincérek vonatkozásában (%) N=473

Forrás: saját számítás a kérdőív válaszai alapján

A fenti eredmények figyelembevételével megállapítható, hogy a pincérek és a szakácsok rendelkeznek a munkavégzéshez szükséges szakmai és nyelvi kompetenciákkal. A munkavállalók iskolai végzettségét elemezve kijelenthető, hogy valamennyien rendelkeznek a munka elvégzéséhez szükséges szakmai végzettséggel. A munkavállalók 2,5% túlképzett⁴⁵, 11,6% felsőfokú szakmai végzettséggel és 67,8% középfokú szakmai végzettséggel rendelkezik. A beszélt idegen nyelvek vonatkozásában szintén megállapítható, hogy a minta 12,3% beszél angol nyelven, 38,9% német nyelven, mindkettő nyelvet 25,1% beszéli.

⁴⁴ Egyetemi végzettség.

⁴⁵ Egyetemi, főiskolai végzettséggel rendelkeznek olyan munkavállalók, akiknek munkavégzéséhez nem indokolt felsőfokú szakképesítés.

5. Következtetések

A bevezető rész hipotéziseivel kapcsolatban (a szekunder és a primer kutatások alapján) az alábbi konklúziók fogalmazhatók meg. A következtetések bemutatása a HR funkcióinak logikai sorrendjében történik. A vendéglátásban nehezebb a HR dolga a kiválasztás során, mert a rossz döntését követően hiába akar jól motiválni, a nem megfelelő ember pozícióba történő helyezésével a munkavállalót nem tudja jó teljesítményre serkenteni. A termelő üzemekkel ellentétben a próbaidőnek hatványozottabban nagyobb súlya van, hiszen a gépsor mellett álló munkatárs hibaszázaléka alacsonyabb, mint annak a munkavállalónak, aki a szolgáltatóiparban van alkalmazásban. Egyre több vendéglátóhelyen alkalmazza a vezető a próbamunkát, amely egy teljes műszakot jelent a jelölt számára. Ekkor az étteremvezető valós munkahelyzetben tudja lemérni a pályázó szakmai és emberi alkalmasságát. A kiválasztás alkalmával a legtöbb menedzsert a jelölt referenciái, iskolai végzettsége (különös tekintettel az, hol tanult), a beszédkészsége érdekli. A pályázóval folytatott személyes beszélgetés során sok információt gyűjt be az interjút készítő a jelölről, ami segíti a döntéshozókat. A gamifikáció XXI. században új teret nyitott, óriási lehetőséget ad a kiválasztás folyamatában, hiszen az azonos érdeklődésű munkavállalókat gyűjti össze egy csoportban és játék formájában a munkaadó feltérképezheti a jelöltek alkalmasságát az adott pozíciókba. A munkavállalók teljesítményértékelésének fontosságában valamennyi vezető egyetért, a beosztott csak abban az esetben teljesít állandóan jól, ha a menedzsmint méri és értékeli azok teljesítményét. Természetesen a beosztottnak tudnia kell, pontosan mit várnak el tőle, egyértelmű utasításokat kell kapnia a munkavégzéssel kapcsolatban és ezeket időben kell a munkaadónak eljuttatnia a munkavállalóhoz. Következésképpen fontos a HR e funkciója, ugyanis ezáltal szorosan kötődik egy másik HR funkcióhoz, a szervezeti kommunikációhoz. A kompenzáció vizsgálatokor megállapítottam, hogy a munkaadók nem egységes csomagokat alkalmaznak a munkavállalók természetbeni és nem természetbeni juttatásaik során. Optimális megoldást az jelentené, ha minden munkavállaló egyénre szabott ösztönző csomagban részesülne. Abban az esetben, ha a munkaadó mindezen szempontokat figyelembe venné, akkor a munkavállalók munkahelyi elégedettségéhez hatékonyabban járul hozzá, ami a szervezethez való kötődésben óriási szerepet játszik. A kérdőívekben és az interjúkban kapott válaszok alapján azt állapítom meg, nincs konszenzus kompenzációs eszközök vonatkozásában, amelyeket a munkaadó biztosít a munkavállalók számára. A beosztottak által megnevezett munkáltató által befizetett egészségbiztosítást és magánnyugdíjpénztárt egyik munkaadó sem említette meg az interjúk során. A különböző anyagi természetű juttatásokat differenciáltan kapták meg a munkavállalók. A képzés-fejlesztés napjainkban még nagyobb erővel bír, hiszen az a munkavállaló, aki nem képezi magát, nem aktualizálja a tudását, a megfelelő emberi és szakmai kompetenciák hiányában az nem tud megfelelni az új szakmai kihívásoknak. A szervezeti kommunikáció a vendéglátó üzletek alapegysége, mind az oldalirányú, mind a felülről irányuló kommunikáció esetében. Mivel a vizsgált vendéglátó üzletek döntő többsége kis-és közép vállalkozás keretében működik, így a hierarchia szintek (lapos szervezeti struktúra) száma kevés, ami azt eredményezi, hogy az utasítások kevésbé változnak, mire a végrehajtás szintjére kerülnek. Abban az esetben, ha több szinten keresztül érkezik az utasítás, akkor az jelentésében módosulhat/torzulhat. Az elbocsátások, leépítések az interjúk alapján nem jellemző, néhány esetben alkalmazták ezt a munkaadók, ezek háttereiben elsősorban a hanyagság, a nem

megfelelő szakmai tudás, a munkaidőben történő alkoholfogyasztás/alkohol alatti befolyásoltság a munka megkezdése előtt, lopás állt. Utóbbi kettő a konyhai kisegítő személyzetre jellemző. Megállapítom tehát, az egyén kiáramoltatása a szervezetből nem jellemző a vendéglátásra, az a munkavállaló önkéntes döntésén alapul.

A beosztottak munkával kapcsolatos elégedettségét és elégedetlenségét több aspektusból vizsgáltam. Az elégedetlenség előzménye a fluktuációnak, ebből adódóan előzőt kell megszüntetnie a munkaadónak, hogy a munkavállaló ne váljon ki a szervezetből. Az elégedettség következménye a szervezethez való kötődés kialakulásának, az autonómiának és a szervezet kultúrájának.

A vendéglátóipar problémakörét vizsgálva az alábbi tényezők fontosságát emelem ki. Megítélésem szerint a legfontosabb az állandó tulajdonosi jelenlét, amely gátat vet az alkalmazottak lopásának. A másik fontos tényező a nagyfokú fluktuáció és a migráció. Számottevő az alacsonyan képzett szakmunkások száma, ez által nem jelentenek lényegesen magas költségeket, azonban ez azt is eredményezi, hogy nagyon nehéz megtalálni a megfelelő szakembereket. Ez kihívást jelent az üzletek számára. Mivel a magas fluktuáció nem csak a vendéglátás-idegenforgalom, hanem más iparágaknak is magas veszélyt jelent, ezért itt is fontos erre nagy hangsúlyt fektetni, mivel akár bezárást vagy jelentős pluszköltségeket is jelenthet a folyamatos munkaerő vándorlás.

A kockázat volumene a vendéglátóiparban a legnagyobb, valójában egyetlen vállalkozás esetében sem állítható teljes bizonyossággal, hogy sikere garantált, mert ebben a gazdasági-, a politikai-, a humán tényezők játszanak szerepet, s ezek alakulása nem látható előre. Elengedhetetlennek tartom a képzett és korszerű, a piaci elvárásoknak megfelelően gondolkodó vezetők alkalmazását a vendéglátó vállalkozásokban és az alkalmazottak pozitív és munkaszerető hozzáállását. Minthogy a kockázatok megléte egyetlen vállalkozó számára sem jelenthet újdonságot, ezekre a lehető legnagyobb mértékben fel kell készülni, hogy a lehető legjobban kezeljék a kockázatok támasztotta akadályokat.

Az interjúkból az is egyértelműen kiderült, hogy a képzőhelyeken végzett tanüzemi gyakorlatok⁴⁶ (tankönyv) nincsenek összhangban a szakképző iskolákban tanított elméleti és gyakorlati tananyagokkal. A pincér tanulóknál sincs egységes állásfoglalás a szakma részéről a követelményekkel kapcsolatban. Az SZVK ugyan egyértelműen meghatározza, hogy mi az iskola és mi a külső képzőhely feladatköre a felkészítés során. Bár a Schnitta Sámuel Magyar Éttermi Kultúraért Egyesület évről-évre kiadja szakkönyvét (ajánlását) a terítés, a felszolgálat új szabályairól, amelyeket elsősorban a Schnitta versenyeken kérnek számtól a diákoktól, azonban az oktatásban központi helyen nincs meghatározva, melyik tankönyvből kell tanítaniuk a szakoktatóknak, de választhatók vannak. A szakoktató eldöntheti, melyiket alkalmazza az SZVK-hoz leginkább kompatibilisként. A választás csak az iskolák szimpátiáján múlik, melyik könyvet preferálják tanítás céljából az oktatásban.

A kérdőívek válaszai alapján fontosnak tartom a borraivaló és szervízdíj további elemzését, ezért azokat jogi szempontok alapján hasonlítom össze. A borraivaló, mint a szolgáltatás minőségével való elégedettség kifejezésére szolgál, ugyanakkor a szervízdíj vonatkozásában azt kell

⁴⁶ A nagyszámú külső képzőhelyi gyakorlat és a mesterpincér/mesterszakács/tanulófelelős kompetenciája lenne ezek megtanítása a kerettantervek szerint, hiszen az iskolákban kizárólag alapozó elméleti tantárgyak vannak, és a törvény csak a szabad tanórai órakeret terhére adhat iskolai belső tanműhelyi gyakorlati órákat. Ezek megléte az iskolai tanórákban nem kötelező, ez a feladat mind a külső képzőhelyre hárulna.

megemlíteni, hogy egyfajta opcionális költségként jelenik meg, annak alkalmazása pedig vendéglátóhelyek üzemeltetőire van bízva. Ugyanakkor ez nem opcionális a vendég szempontjából, hiszen számára a szervízdíj kifizetése kötelező, függetlenül az elégedettségétől. Ezen költség így a vendég részére kiállított végszámla részét képezi. A szervízdíj nem az üzemeltető tulajdonost megillető többletbevétel, hanem az a jogszabály szerint a kiszolgáló személyzetet megillető juttatás.

Az alábbiakban a fenti két tétel adójogi szempontú összehasonlítását végzem el.

A borraivaló esetében, mint magánszemélyt megillető bevétel az Alaptörvény szerinti közös közteherviselés alapján annak bevallása és a bevallás szerinti adó megfizetése kötelező. A joggyakorlat ezzel szemben meglehetősen megengedő és toleráns.

A szervízdíj a borraivalóval ellentétben százalékos értékben be van építve a szolgáltatás ellenértékékeként kapott számlában foglalt végösszegbe, így számszakilag pontosan összesíthető. Ezen felül nyilvánvalóan a munkáltatótól munkabéreként kapott jövedelem részét képezi, a munkavállaló már adózott formában is kapja meg.

A szervízdíj bevezetésével a jogalkotó ezt a rendelkezési jogosultságot elvonja a szolgáltatást igénybe vevő személyektől, hiszen az elégedettségre tekintet nélkül kötelezően fizetendővé teszi tulajdonképpen a borraivaló megfizetését szervízdíj címén.

Összességében a szervízdíj véleményem szerint nem rossz konstrukció, hiszen a vendéglátásban a szolgáltatásba nem csak a kiszolgálás tartozik bele, hanem a felszolgált étel minősége is, és mivel a vendég csak a pincérrel kerül kapcsolatba, borraivalót ezért csak neki ad, így meggyőződésem, hogy a mai bérezések mellett a kapott borraivalót nem fogja megosztani a konyhai személyzettel. Ezt a szervízdíj képes kiküszöbölni oly módon, hogy az ezen a címen befolyt összeget a munkáltató osztja szét egyenlő arányban a személyzet között, részesülve belőle a konyhai személyzet tagjai is.

Kutatásom egyik fő konklúziójaként azt állapítottam meg, hogy a munkavállalók alapján elégedettek a munkahelyeiken, a családi hangulat, a jó kollégák kompenzálják az egyébként monoton munkát, a konfliktusokat (mind a vezetőkkel, mind a munkatársaikkal). A negyedik kutatási kérdésem alátámasztotta azt, hogy a munkavállalók rendelkeznek a munka elvégzéséhez szükséges emberi és szakmai kompetenciákkal, kellő iskolai végzettséggel és idegen nyelvismerettel.

A vendéglátó üzletvezetőkkel készített strukturált interjúk egyértelműen támasztották alá azt, hogy minden menedzser életében a személyzet jelenti a legkiemelkedőbb problémakört munkája során. Mivel minden ember más és más, érzékeny, összetett, mindenkivel egyéneként kell foglalkozni. Az elvándorlás a többi alkalmazottat is hatása alá vonhatja, így fontos, hogy a személyzetet meg tudjuk tartani, hogy a többieknek se jusson eszébe váltani. A kulcsfontosságú elemek: a toborzás, a kiválasztási feltételek pontos meghatározása, a részterületek költségeinek tudatos vizsgálata. A jövedelmezőség maximalizálása előrejelzések, tervek készítésével és forgalmi statisztikák segítségével. A személyzet motivációjának fenntartása stratégiai feladat a menedzserek számára. Fontosnak tartom, hogy turizmus (az idegenforgalom és vendéglátóipar) HRM gyakorlatait újragondoljuk, hogy azok ugyanolyan szintűek legyenek, mint más iparágakban. Ezzel a munkaadók a munkavállalók elkötelezettségét, elégedettségét és motivációját tudják növelni.

5.1. A disszertáció gyakorlati haszna

A vendéglátó menedzsereknek fel kell ismerniük azt, hogy a munkatársaik a legfontosabbak számukra, és ki kell alakítaniuk azt az optimális ösztönzési csomagot, amellyel megtartják beosztottaikat. Empirikus kutatásom rámutatott azokra a lényeges pontokra, amelyek nélkül nem működnek eredményesen a vendéglátó egységek.

Jelen kutatás eredményeit jól hasznosíthatják az üzletvezetők és/vagy tulajdonosok, amelynek eredményeit az alábbiakban ismertetem.

1. A gamifikáció új perspektívát adhat az üzletvezetőknek a munkatársak kiválasztásában.
2. Elemeztem a munkavállalók prioritásait a munkavégzéssel kapcsolatban és megmutattam, mik azok a területek, amelyben a vendéglátás humán erőforrás menedzsmentje segítheti a munkaadói oldalt munkája elvégzésében.
3. Klaszterelemzés eredménye a külföldi szakirodalommal szembeni öt csoport helyett (belsőleg motiváltak, kiegyensúlyozottak, rendkívül motiváltak, alulmotiváltak, külsőleg motiváltak) három klasztert eredményezett (külső és belső kontrollós, fejlődni vágyók, vízionáltak). A klaszterelemzés eredményeit felhasználva a vendéglátó üzletvezetők fel tudják ismerni a munkavállalók klasztertagságát a gyakorlatban, és ennek megfelelően tudják összeállítani a differenciált ösztönző csomagokat munkavállalóiknak.
4. Az üzletvezetők disszertációm eredményeit felhasználhatják arra, hogy azokra az okokra fókuszáljanak, amelyek miatt a munkavállaló elhagyhatja a szervezetet. Ha a vezetők jól megértik azt, miért veszítik el a munkavállalóikat, a vezetők csökkenthetik a szervezetükből kilépők számát.

Ez a kutatás a vendéglátásban dolgozók munkahelyi elégedettségét, a szervezet kultúráját, a vezetési stílust és a szervezethez való kötődését vizsgálta. Ez további kutatás lehetőségét rejtheti magában, amelynek során a kvantitatív kutatást elhagyva kvalitatív módszerrel lehetne még árnyaltabban elemezni a fenti szempontokat.

5.2. Javaslatok a fluktuáció csökkentésére

A nap folyamán a munka mennyiségének periodikus váltakozása jellemző vendéglátásban, hiszen nem ugyanaz a munka holtidőben (ekkor lényegesen kevesebb a vendégforgalom), illetve főétkezések idején, amikor megnövekedett számú vendégek vannak jelen a vendéglátó üzletekben. Szintén nem egyenletes a vendégek eloszlása szezonban (nyáron) és szezonon kívül (télen). Ezért fontosnak tartom, hogy a vezető tapasztaltan, előrelátóan tervezze meg az alkalmazottak munkaidőbeosztását. Abban az esetben, ha túl kevés a személyzet, az is jelentős károkat okoz ebben az iparágban. Ez alacsony színvonalú, silány szolgáltatás nyújtáshoz vezet, és nagy számú vendég reklamációval számolhatunk ebben az esetben. Természetesen mindennek a végeredménye a csökkenő vendégforgalom, ami a bevételekben is jelentkezik. Ennek az ellentettje sem jó, ha túl sok a személyzet, abban az esetben az nem hatékony.

A vezetőnek nemcsak a beosztottait kell motiválni, hanem saját magát is. A szakmához való hozzáértésén, hozzáállásán (ehhez szorosan kapcsolódó gondolkodásmódján) keresztül képes arra a jövő vendéglátós szakembere, hogy az állandóan változó gazdasági, társadalmi, politikai helyzetben hatékonyan tudjon működni vállalkozása. A motiváció kapcsán a vezetőknek el kell ismerni a beosztottaik eredményét, dicsérni kell őket, ha jól dolgoztak, a vezetőknek pozitív megerősítést kell adniuk. Ezeket elérhető célok kitűzésével tehetjük lehetségessé. Meg kell teremteni a lehetőségeket számukra, hogy olyan célokat tűzhessenek ki, amelyeket reálisan el is tudnak érni. Felelősséget kell ruházni a dolgozóinkra, hogy fontosnak érezzék munkájukat, és megmutathassák képességeiket, meg kell adni a lehetőséget, hogy bizonyítsák, akár egy magasabb munkakörben is helyt tudnának állni. Ez rendkívül motiváló lehet. A stratégia részeként biztosítani kell a jövőképet, a lehetőségét annak, hogy a karrierükben előre is léphetnek az évek során, amennyiben jól dolgoznak.

A képzést még gyakorlatiasabbá kell tenni, ezért vissza kell vezetni a szakgimnáziumi képzésekbe az 1 hét iskola (pénteken is gyakorlat van), 1 hét gyakorlat rendszerét. A szakközépiskolákban 2 nap gyakorlatot, nyári gyakorlatot, és a felsőoktatási szakképzésben a duális képzés. A szakmai gyakorlatot csak és kizárólag gyakorló/nagy szakmai tapasztalattal rendelkező hiteles szakemberekkel kell megvalósítani. Ettől az egyik legfontosabb tényezőt, a hitelességet tudjuk átadni a diákoknak. Ahhoz azonban, hogy a szakképzéssel ne legyen baj, a szakképzésbe a következő 3 fontos elemet kell beépíteni.

1. Alapvető kompetenciák (memória, beszédkészség, mozgáskoordináció) és a szakmai elhivatottság hiányzik a rendszerbe bekerülőknél, ezeket kell az általános iskolákban megtanítani a diákoknak.
2. A vendéglátás területén a gazdasági kamara a szakképesítésért felelős miniszterrel kötött megállapodás alapján dolgozta ki a szakmai és vizsgakövetelményeket. Sajnos a követelmények összeállításának előkészítő munkálataiba nem vonták be a szakmai szervezeteket, ezért nem áll a megjelent SZVK-k mögött kellő szakmai konszenzus, néhány szakember egyéni véleményét tükrözik csak. Ezért fordulhatott elő, hogy nincs összhang a szakmai és vizsgakövetelmények és az elvárható követelmények között.
3. Az új szakképzési koncepció a gazdaság szereplőinek kedvez, hiszen a szakképzésben megerősíti a gyakorlati képzés arányát. A szakmai vizsga gyakorlati részére történő felkészítésért a gyakorlati képzést szervező a felelős. A vizsgaszervezés viszont jellemzően a szakképző intézmények feladata marad, annak összes felelősségével együtt. Nem kellően érdekeltek abban a gyakorlati képzőhelyek, hogy a diákok valóban le is tudjanak vizsgázni az érvényes szakmai és vizsgakövetelményeknek megfelelően. A vendéglátásban a tanulókat munkaerőnek tekintik és csak adott munkahelyen szükséges ismeretekre tanítják meg.

Nagyobb hangsúlyt kellene fektetni a gyakorlati rutin elsajátítására, melyet csak éles helyzetben tud begyakorolni a tanuló. Anyagilag a jelenleginél nagyobb mértékben kellene támogatni a gyakorlati munkahelyeket, ezzel egy időben anyagilag nagyobb mértékben kellene támogatni a vendéglátós hiányszakmát tanuló fiatalot is a tanuló ideje alatt, ellenben kötelezni kellene arra, hogy a szakmunkás vizsgát követően legalább annyi időt dolgozzon belföldön, mint amennyit tanult. Ellenkező esetben vissza kellene fizetnie a magasabb támogatás összegét. A haladó munkahely befektetésnek tartja a tanulóképzést, a munkaerőpiaci változásokra előre reagál

ezáltal. A lehetséges munkatársát látja a tanulóban, de nincs semmiféle garanciája arra, hogy ez a befektetés nála fog kamatozni.

A HR javítását a kérdőívben feltett kérdésre a munkavállalók válaszai alapján egyértelműen abban látom, hogy a minőségi kommunikáció nagymértékben járul hozzá a sikeres munkavégzéshez. A pincérek kommunikációs tréningeken fejleszthetnék e kompetenciáikat. A jobb információáramlásnak és a feladatok egyértelmű delegálásának köszönhetően a munkavállalók pontosan tudják, mit várnak el tőlük vezetőik, mit kell teljesíteniük. Nemcsak szavakkal, intonációval, hanem non-verbálisan testünkkel is kommunikálunk. A kommunikációnk legyen lényegre törő és mindig az adott személyhez mértén tisztelettudóan fejezzük ki magunkat. Akár az egyik felettesünkkel, akár a vendéggel, akár egy kollégánkkal beszélünk. A példamutatás szintén hierarchikusan történik, a főpincérnek kell megmutatnia, hogy kell helyesen kommunikálnunk a vendégekkel, és kollégáinkkal a siker érdekében.

A szakmai kompetenciák bővítését elősegítik a szakmai továbbképzések, az állandó tanulás pedig arra ad lehetőséget a dolgozóknak, hogy naprakész szakmai ismeretekkel rendelkezzenek. Véleményük szerint egyénre szabott kompenzációs rendszereket kell kialakítani a munkáltatóknak, melyben az egyének számára a szakmai feljebbjutást is biztosítják

A humán erőforrás menedzserekre óriási feladat hárul (különösen a következő években) a különböző korosztályok eltérő motivációjának kezelésében. Amíg a Baby-boomerek szervezeti kötődése nagy (jellemzően egy munkahelyen dolgoztak egész életükben), addig az X generáció tagjai merészebbek és karrieristák, az Y-ok sokkal önzőbbek, anyagiasabbak és türelmetlenebbek, mint bármelyik őket megelőző korcsoportok, de vannak jó tulajdonságaik is, amiket kihasználhatna a vezető.

Az optimális kompenzációs program nagyon magas színvonalú munkavállalókat vonz, akik kiválóan teljesítenek (sok elégedett, visszatérő vendég), és ezzel lehetővé teszik a vendéglátó vállalatok számára, hogy azok maximalizálják a jövedelmezőségüket. Ezeket az ösztönző elemeket három csoportra oszthatjuk, pénzügyi, nem pénzügyi és belső tényezőkre. A pénzügyiek csoportjába tartozik például a bónuszok, érdemdíjak (törzsgárda), ösztönző fizetés. A nem pénzügyiek csoportjába többek között a munkavállalók neveire szóló parkolóhelyek biztosítása, étkezési és utazási kedvezmények, névjegykártyák. A belső ösztönző elemek közül a munkavállaló személyes fejlődésének segítését, a vezetői döntésekbe való bevonást és a nagyobb szabadságot emelem ki a munkavégzés során.

A munkaerőhiány üzleti modell szintű kezelés azt jelenti, hogy nem parciális HR módszerekkel operálunk, hanem az üzleti modellt formálják át a menedzserek úgy, hogy a stratégiában megjelenik a hatékonyság növelése és a stratégiaváltás. Itt valójában a munkahatékonyságnövelés a megoldás. Vagyis adott munkaerőállománnyal nagyobb értéket állítanak elő, vagy adott értéket kisebb munkaerő-állománnyal. A valódi fejlődés mindig munkatermelékenység-növelő. Tehát ez annyit jelent, hogy a cég kilép azon keretek közül, ami az iparágat jellemzi. Az automatizálásnak köszönhetően véleményem szerint a vendéglátás a közel jövőben drasztikus átalakuláson esik majd át. A vállalati HR kezelés (toborzás, motiváció, teljesítményértékelés, karrierpálya, stb.). Ez valójában vállalati szinten megoldás, de mivel a szakirányú munkapiac korlátos rövid távon, ez egy zéró összegű játék: amit az egyik fél

megszerez, azt az iparág további szereplői elvesztik. A korábbi időszakokban alkalmazott költségcsökkentési stratégia (bér, üzemelési) helyett azt javaslom a vendéglátó üzletek vezetőinek, hogy új vendéglátó modellt alkalmazzanak, melyben tevékenységüket magasabb színvonalon látnák el az azt fizető képes piaci szegmens megcélozásával.

A képzés-fejlesztés vonatkozásában a vendéglátó üzletvezetők figyelmét az alábbi hat területre kell fordítani. Elsőként a stabilitást meg kell teremteniük, hogy az alkalmazottjaikban ne legyen félelem a munkahelyük elvesztését illetően. Másodsorban arra kell törekedniük a vezetőknek, hogy a munkavállalók számára ne legyen a munka monoton. Ez a vendéglátásban könnyen kivitelezhető, hiszen minden vendég más habitusú, mindegyiket másképpen kell kiszolgálni a pincéreknek. Harmadsorban biztatniuk kell az alkalmazottjaikat arra, hogy legyenek kreatívak a munkavégzésük során, ezáltal az egyéni autonómiájuk sokkal magasabb szintű lesz, ami a szervezetükhöz való kötődésüket még jobban megerősíti. Negyedszer az individualista munkavégzést fel kell váltani a csoportos munkavégzés, ennek eredményeként a beosztottak fontosnak érzik magukat a munkahelyükön, ami a korábbi fejezetben tárgyalt munkavállalói lojalitás kialakulásában jelentős szerepet játszik. Az ötödik fókusz elem a jutalmazás fontossága, amit az előző bekezdésben tárgyaltam. A hatodik faktor a kellemes munkakörnyezet kialakítása, ami a menedzsment feladata, hogy a munkavállaló jól érezze magát, amíg a munkaidejét tölti.

A vendéglátásban az életpálya modell bevezetésével lehetne csökkenteni a fluktuációt. A munkavállalóknak lehetőségük lenne arra, hogy eldöntsék, alkalmazottként, vagy vállalkozóként akarnak munkát vállalni ebben a szektorban. Mivel az életpálya modell kiszámítható, perspektívát ad, biztosítja a munkavállaló számára a szakmai és egyéni fejlődést, reálisan látok arra lehetőséget, hogy a most még nem működő rendszer a közel jövőben elfogadott és a munkavállalók között preferált eszköz legyen. Az életpálya modellhez létjogosultságához pozitív modellek, példaképek szükségesek, hogy a fiatalok felértékelődött szabadidejüket (akár hétvégéjüket) is feláldozva magasabb bért kapjanak, mint más szakterületen. A modell kis munkavállalói létszám esetén nem, csak ott működhet, ahol brigádban dolgoznak a munkavállalók.

Szekunder kutatásom során megállapítottam, hogy a hazánkban kevés tudományos igényű írás található a vendéglátás témájában. A jövőben hangsúlyosabb szerepet kaphatna ez az ágazat, és megjelenhetne új területként a magyar tudományos élet palettáján.

A 3.3. A kutatás korlátai alfejezetben részletesen írtam azokról a tényezőkről, amelyek gátat szabtak kutatásomban, de új perspektívában, és más régiókban lehet vizsgálni a munkaerő elvándorlását és a munkavállalók elégedettségét. Nemcsak melegkonyhás üzleteket, hanem italokat értékesítő egységeket, mint például borozók, sörözők, koktél bárók, éjszakai mulatók alkalmazottait is lehet vonni az elemzésbe. A vendéglátó vezetőkkel szakmai workshop-ok keretében lehetne kicserélni a tapasztalatokat egymás között. További lehetőséget rejt magában annak vizsgálata, vajon milyen eredményekre jutnánk Magyarország keleti régióiban, vagy a turisztikailag kiemelt területeken (Budapest, Balaton). További kutatás javasolt e témában, a vizsgálatba bevont személyek száma ehhez még kevés.

5.3. Újszerű tudományos eredmények

A szekunder és primer kutatásaim eredményeként újszerű tudományos eredményekre jutottam, amelyeket az alábbiakban mutatok be.

1. Vizsgáltam a vendéglátásban alkalmazásban levő pincérek és szakácsok munkahelyváltásainak okait, munkahelyi elégedettségüket, munkahelyük atmoszféráját, interperszonális kapcsolataikat, motivációikat, szervezetükhöz való kötődésük fokát, valamint a vezetők üzletekben alkalmazott vezetési stílusát.
2. Főkomponens elemzéssel az eredeti változó szettből négy új faktort hoztam létre, amelyek az eredeti változók információtartalmának 55,9%–át hordozzák magukban. Az első faktor azokat a munkavállalókat tartalmazza, akiknek a rájuk ható közvetlen munkával kapcsolatos attitűdjeik határozzák meg elégedettségüket, mint például a munkahelyi légkör, a szervezetben levő információáramlás. A második faktor azokat a munkavállalókat tartalmazza, akiknek a szervezeten keresztül (közvetett) hatások határozzák meg munkahelyükkel kapcsolatos elégedettségüket, mint például a vezető stílusa, a munkafolyamatok szervezettsége. A harmadik faktort azon beosztottak alkotják, akik számára a jövőkép fontos. A negyedik faktorban a belső értékrend élvez prioritást.
3. Klaszteranalízissel markánsan elkülönülő három csoportba osztottam az alkalmazottakat. Az első klaszterbe a főkomponenselemzéssel kapott első és második főkomponens került, azaz azokat a munkavállalókat tartalmazza, akiknél meghatározó a külső, rövid távú hatás, valamint a szervezetet belülről meghatározó belső és hosszútávú tényezők a dominánsak, mint például a karrierutak bejárhatósága. A második klaszterbe markánsan található meg a harmadik főkomponens, azaz a vízió. A harmadik klaszter a negyedik főkomponenset tartalmazza, amelyben a személyes szakmai fejlődés, a szakmai előbbrelépés található.

6. Összefoglalás

Disszertációm témaválasztásában két tényező játszott nagy szerepet, egyrészt a vendéglátás szeretete, amelyben harmincöt évet töltöttem el, másrészt másoddiplomámmal megszerzett végzettségem emberi erőforrás menedzsment és szervezetfejlesztési szakirányon. E kettőt szintetizálva próbáltam keresni az okokat, amik miatt a vendéglátásban alkalmazásban levő pincérek és szakácsok olyan gyakran váltják munkahelyeiket és rámutatni azokra sarokpontokra, amelyek segítségével a munkaadók növelni tudják munkavállalók elégedettségét.

PhD dolgozatomban a humán erőforrás fejlesztési lehetőségeivel foglalkoztam a vendéglátás területén. Értekezésem központi részét négy elem vizsgálata jelentette, melyekből kettő a szervezethez kapcsolódó beállítódás fontossága (szervezeti kultúra és a vezetési stílus; extern), kettő (elégedettség és a szervezethez való kötődés; intern) a munkavállalók attitűdje.

Napjainkban a turizmus és a vendéglátás tudományos megítélése Magyarországon nem értékének megfelelő módon van jelen az emberek tudatában, turizmus gazdasághoz való közvetlen hozzájárulása a GDP 6,8%-a, a közvetett hatásokat is magába foglaló hozzájárulás pedig a GDP 10,7%-a (<https://mtu.gov.hu/cikkek/a-turizmus-eredmenyei-magyarorszagon>).

Mint az a bevezetésben írtam, a vendéglátásnak külön emberi erőforrás menedzsment szakirodalma nincs, a humán erőforrások témakörében számos tudományos igényű írás található, de a vendéglátással foglalkozó HR munkákkal nem találkozunk.

Célom egyrészt az volt, hogy meghatározzam azokat a területeket, amelyek a vendéglátás HR munkáját könnyítik meg (kiválasztás, megtartás) és meghatározzam azokat az eszközöket és módszereket, amelyek segítségével a munkaadók ösztönözni tudják a beosztottjaikat arra, hogy jó munkájukkal hozzájáruljanak a szervezeti célok elérésében, másrészt vizsgáljam a munkavállalók szervezethez való kötődését, elégedettségét és munkavégzésükhöz kapcsolódó attitűdjeiket.

Az empirikus kutatás eredményeinek segítségével meg tudtam mutatni a munkavállalók felmondásainak leggyakoribb okát, vezetőjük és munkatársaik közötti kapcsolatukat, mennyire érzik magukat fontosnak a beosztottak munkahelyeiken, milyen kompenzációs rendszert alkalmaznak a munkaadók és mennyire fontos a munkavállalók kötődése az adott szervezethez. Az interjúk és a kérdőívek összevetésével megtudtam azt, hogy a munkavállalók és a munkaadók egyet értenek-e a jutalmazás formáival, a beosztottak szakmai fejlődésével. A külföldön alkalmazásban állt/álló munkavállalók válaszaiból megtudtam, miben különbözik, és miben jobb az, mint a magyarországi munkahelyek.

A szekunder kutatás során először a HR és a vendéglátáshoz kapcsolódó szakirodalmat tártam fel, a témához kapcsolódó statisztikai elemzések, doktori értekezések és tanulmányok felhasználásával. Ehhez magyar, német és angol nyelvű nyomtatott és elektronikus forrás állt rendelkezésemre.

A primer kutatásomat kérdőíves megkérdezéssel valósítottam meg 2017. január 10-e és 2017. szeptember 30-a között. Ezen kívül vendéglátó üzletvezetőkkel készítettem strukturált interjúkat, akik aktívan vesznek részt a hazai vendéglátás piacán.

Disszertációm megírásával az általam kitűzött célokat elértem, megválasztam a kutatási kérdéseimet, 4 hipotéziseim közül kettőt igazoltam, kettőt elutasítottam. A dolgozat címében megfogalmazott HR fejlesztési lehetőségeket felvázoltam, és tettem javaslatot azok adaptálására a vendéglátó üzletekbe.

A szekunder kutatás egyik részét a HR és stratégiai HR (azok alapfunkcióinak) elemzése, a munkavállalói elégedettség vizsgálata, a szervezeti kultúra (és ennek szerves részét képező vezetési stílus), valamint a szervezethez való kötődés analízise jelentette, másrészt a témához kapcsolódó idősoros statisztikai adatok, tanulmányok, doktori disszertációk elemzése.

A primer kutatáshoz kvantitív és kvalitatív módszert választottam. A kérdőíves megkérdezés célja az volt, hogy feltárjam a munkavállalók munkahelyváltásának gyakoriságát, annak okát, megvizsgáljam milyen ösztönző rendszereket alkalmaznak munkaadók és mennyire elégedettek, milyen a szervezeti kultúra a munkahelyeken. Vizsgáltam továbbá azt is, rendelkeznek-e a munkavállalók a munka elvégzéséhez szükséges emberi és szakmai kompetenciákkal, vagy ennek is köszönhető az ágazatra jellemző nagyfokú fluktuáció. Strukturált interjúkat készítettem a vendéglátó üzletek vezetőivel, amelyeket a kérdőívekben kapott válaszokkal vettem össze.

Dolgozatomat négy fő részre osztottam, az első részben az elméleti háttérrel dolgoztam fel, bár a témának magyar nyelvű szakirodalma csekély, ezért angol és német nyelvű forrásokat használtam fel. A második részben a primer kutatásaimat mutattam be, a kvantitatív kutatást kvalitatívvá egészítettem ki, így ütköztettem a munkavállalói oldalt a kérdőívben kapott válaszok alapján a munkaadói oldalal. A dolgozat korpuszát képező harmadik részben mutattam be az empirikus kutatás eredményeit, majd a negyedik részben válaszoltam meg kutatási kérdéseimet, hipotéziseimet, tettem javaslatokat a humán erőforrás fejlesztésére a vendéglátásban, valamint további kutatás irányvonalát jelöltem ki.

A szekunder adatok feldolgozásával és a primer kutatás eredményeként újszerű tudományos eredményeket sikerült létrehozni. Disszertációm egyik fő konklúziójaként azt fogalmazhatom meg, hogy az empirikus kutatás eredményeként a főkomponens elemzéssel 4 értelmezhető faktort hoztam létre, amelyek segítségével jól elkülöníthető, homogén csoportokra osztottam a válaszadókat. Ennek eredményeként három klaszter körvonalazódott ki, amelyben az első klasztertagságot az határozza meg, hogy a munkavállalók munkahelyi elégedettségüket rövid távon külső és belső tényezők határozzák meg. A második csoportba azon munkavállalók kerültek, akiknek munkahelyükkel kapcsolatos elégedettségüket a szervezeti és saját stratégiai céljaik együttesen határozzák meg. A harmadik klaszter azon munkavállalók halmazát jelenti, akiknél a munkahelyi elégedettséget a személyes és szakmai fejlődésük megvalósítása jelenti, azaz a vízió élvez prioritást.

7. Idézett forrásmunkák

- Alderfer, C. P. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs, *Organizational Behavior and Human Performance*, 141-175.
- Ambrus Tibor – Lengyel László. (2006). *Humán controlling számítások*. Budapest: Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. pp. 74-75.
- Argyris, Ch. (1968). *Személyiség és szervezet. A rendszer és az egyén összeütközése*. In: Ádám Gy. (szerk.) *Munkaszociológia*. Budapest: Közgazdasági és Jogi könyvkiadó. pp. 117-118.
- Armstrong, M. – Murlis, H. (2005). *Javadalmazás-menedzsment*. Budapest: Complex Kiadó.
- Babbie, E. (2008). *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Budapest: Balassi Kiadó. pp.141-143.
- Bakacsi Gyula. (2004). *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: Aula Kiadó Kft. pp. 99-100 pp. 94-95 pp. 92-93.
- Bakacsi Gyula – Bokor Attila – Császár Csaba – Gelei András – Kováts Klaudia – Takács Sándor. (1999). *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. p.145. pp.150-151. pp.151-153.
- Bakacsi Gyula – Bokor Attila – Császár Csaba – Gelei András – Kováts Klaudia – Takács Sándor. (2006). *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Bauer András – Mitev Ariel Zoltán. (2008). *Eladásmenedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó. pp. 157-162.
- Bencsik Andrea. (2008). *Menedzsment alapjai*. Győr: Universitas Nonprofit Kft. pp.130-131.
- Bencsik Andrea. (2009). *A tudásmenedzsment emberi oldala*. Miskolc: Z-Press Kiadó. p. 194 pp.189-191.
- Bencsik Andrea – Machova Renata – Hevesi Endre. (2016). The relation between motivation and personality types. *International Business Management*, 10:(3), 183-193.
- Blanchard, K. (2010). *Vezetés magasabb szinten. Eredményesség emberközpontú módszerekkel*. Budapest: HVG Kiadó Zrt.
- Blanchard, K. – Zigarmi, P. – Zigarmi, D. (1992). *Der Minutenmanager: Führungstile – Wirkungsvolleres Management durch situationsbezogene Menschenführung*. Hamburg: Rohwolt. p. 32.

- Bokor Attila – Szóts-Kovács Klaudia – Csillag Sára – Bácsi Katalin – Szilas Roland. (2007). *Emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: Aula Kiadó. p. 120. p. 135.
- Borgulya Istvánné – Vető Ágnes Ágota. (2010). *Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben*. Budapest: Akadémiai Kiadó. p. 62.
- Burkáné Szolnoki Ágnes. (1999). *Vendéglátás és gazdálkodás szakiskolásoknak. II. osztály*. Budapest: Műszaki Kiadó.
- Chang, S. – Gong, Y – Shum, C. (2011). Promoting innovation in hospitality companies through human resource. *International Journal of Hospitality Management* 30., 812-818.
- Csath Magdolna. (2008). *Interkulturális menedzsment. Vezetés eltérő kultúrákban*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó.
- Csíkszentmihályi Mihály. (1997). *Flow. Az áramlat. A tökéletes élmény pszichológiája*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Csizmadia László. (1996). *Értékesítés a vendéglátásban*. Budapest: Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Főiskola. F-401. pp 17-21.
- Davis, B. – Lockwood, A. – Alcott, P.– Pantelidis, I. (2012). *Food and Beverage Management. Fifth Edition*. London and New York: Routledge. pp. 12-15. p.35. p. 287. p. 286.
- Dobák Miklós. (2006). *Szervezeti formák és vezetés*. Budapest: Akadémiai Kiadó. p. 145.
- Drucker, P. F. (1991). *A hatékony vezető. Az eredményes irányítás kézikönyve*. Budapest: Park Könyvkiadó. p.30.
- Ehrenberg, R. G. – Smith, R. S. (2008). *Korszerű munkagazdaságtan. Elmélet és közpolitika*. Budapest: Panem Könyvkiadó. pp. 407-408.
- Endrődy Gábor. (2003). *Vendéglátóegységek termelés szervezése*. Budapest: Duál Budapest Bt. p.10.
- Endrődy Gábor – Veres Pál. (2005). *A vendéglátó üzleti tevékenység szervezése és gazdálkodása I*. Budapest : Duál Budapest Bt. pp.7-10.
- Enz, A. C. (2010). *Hospitality Strategic Management. Concepts and Cases. Second Edition*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. pp. 33-34.
- Falkné Bánó Klára. (2008). *Kultúraközi kommunikáció. Az interkulturális menedzsment aspektusai*. Budapest: Perfekt Kiadó. pp. 66-67.
- Fromann Richárd. (2017). *Játékoslét. A gamifikáció világa*. Budapest: Typotex Kiadó. pp. 108-111. p. 146.
- Goleman, D. – Boyatzis, R. – McKee, A. (2003). *A természetes vezető. Az értelmi intelligencia hatalma*. Budapest: Vince Kiadó. p. 23.

- Gulyás László. (2012). *A humán erőforrás menedzsment alapja*. Szeged: JATE Press.
- Gyökér Irén. (1999). *Humánerőforrás menedzsment*. Budapest: Műszaki Könyvkiadó. p.149. p. 59. pp. 72-80.
- Handy, C. (1993). *Understanding Organizations*. London: Penguin Books Ltd. 4th edition.
- Happ Éva – Mészáros Katalin. (2015). A fogyasztói magatartás változása az éttermekben a kiskereskedelmi egységek vasárnapi zárvatartásának hatására. In: Székely Csaba, Kulcsár László (szerk.) *Strukturális kihívások – reálgazdasági ciklusok: Innovatív lehetőségek a valós és virtuális világokba*. Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából: Tanulmánykötet. Sopron: Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó, pp. 175-186.
- Harrison, J. S. – St. John, C. H. (1998). *Strategic Management of Organizations and Stakeholders. Concepts and Cases*. South-Western College Publication.
- Harter, J. K. – Schmidt, F. L. – Hayes, T. L. (2002. Vol. 87, No. 2). Business–Unit–Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta–Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 268-279.
- Haynes, K. D. – Ninemeier, D. J. (2009). *Human Resources Management in the Hospitality Industry*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. p. 264. p. 105.
- Hirn, W. (2006). *Kína, a nagy falat*. Budapest: HVG Kiadó Rt.
- Hirschman, A. O. (1995). *Kivonulás, tiltakozás, hűség*. Budapest: Osiris Kiadó. p .84.
- Hofstede, G – Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. The McGraw Hill Companies: p. 242 pp. 242-248 pp. 291-296.
- House, R. J. – Hanges, P. J. – Javidan, M. – Dorfman, P. W.– Gupta, V. (eds.). (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE–Study of 62 Societies. (Vol1)*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Huq R. A. (2016). *The Psychology of Employee Empowerment*. London: Routledge.
- Juhász József – Szőke István – O. Nagy Gábor – Kovalovszky Miklós. (2000). *Magyar Értelmező Kéziszótár.L – ZS. 9. változatlan kiadás*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Kaplan, F. R. – Norton, D. P. (2002). *A stratégiai színű szervezet. Panem – IFUA*. Budapest: Horváth Partners.
- Kapp, K.M. (2012). *The Gamification of Learning and Instruction: Game–based Methods and Strategies for Training and Education*. San Francisco, CA: Wiley.

- Karoliny Mártonné – Poór József (szerk.). (2015). *Az emberi erőforrás menedzsment gyakorlata Magyarország – 2014/2015*. Pécs Gödöllő. Cranet kutatási jelentés: Pécsi Tudományegyetem – Szent István Egyetem.
- Karoliny Mártonné – Farkas Ferenc – Poór József – László Gyula. (2004). *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Budapest: KJK – KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
- Karoliny Mártonné – Farkas Ferenc – Poór József – Norbert F. Elbert. (2002). *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Budapest: KJK – KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó.p. 173.
- Karoliny Mártonné – Poór József. (2010). *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások*. Budapest: Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. p. 260 p. 220.
- Kaspar, C. – Fekete M. (1999). *Menedzsment a turizmusban*. Budapest.: Budapesti Gazdasági Főiskola. Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar. p. 160.
- Kemény Gábor. (2011.). *A kontrolling eszköztára a humánerőforrás menedzsment szolgálatában – kockázatkezelés*. Budapest: Humán Innovációs Szemle.1.szám. pp.19-20.
- Kiss Gábor főszerk. (2015). *Magyar Szókincstár*. Budapest: Tinta Könyvkiadó.
- Klein Balázs – Klein Sándor. (2008). *A szervezet lelke*. Budapest: Edge 2000 Kiadó Kft. pp. 509-512.
- Klein Sándor. (2009). *Vezetés- és szervezetpszichológia*. Budapest: Edge 2000 Kiadó Kft. pp. 687-688.
- Kehl Dániel. (2011). Skálák és statisztikák: a méréselméletről és történetéről. Statisztikai Szemle. 89. évfolyam 10-11. szám, 1057-1080.
- Kópházi Andrea. (2007). A motiváció szerepe a munkavállalói lojalitás megteremtésében. Humánpolitikai Szemle. VIII. évfolyam, 51-56.
- Kőmíves Csaba. (2015a). Munkavállalói elégedettség vizsgálata a győri szállodák éttermeiben. XVIII. Apáczai-napok. Tudományos Konferencia: Quid est veritas? (Jn 18,38): Teóriák, hipotézisek és az igazság viszonya. 527 p. Sopron: Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó. pp.513-518. (ISBN:978-963-334-258-9).
- Kőmíves Csaba. (2015b). Az emberi erőforrás menedzsment néhány kérdése a turizmusban. Turizmus határok nélkül: VII. Nemzetközi Turizmus Konferencia 2015.: Tanulmányok. 389 p. Sopron: Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó, pp. 283-290. (ISBN:978-963-334-234).
- Kőmíves Csaba. (2017). A vendéglátóipari dolgozók munkahelyi elégedettségének és motivációjának vizsgálata a Nyugat-magyarországi régióban. Tér–Gazdaság–Ember. V.évfolyam 1.szám, 104-118.

- Kusluvan, S. – Kusluvan, Z. – Ihlán, I – Buyruk, L. (2010). The Human Dimension. A Review of Human Resource Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.51. No.2., 171-214.
- Li, X. – Sanders, K. – Frenkel, S. (2012). How leader-member exchange, work engagement and HRM consistency explain Chinese luxury hotel employees' job performance. *International Journal of Hospitality Management* 31., 1059-1066.
- Losey, M. – Ulrich, D. – Meisinger, S. (2006). *A HR jövője. Az emberierőforrás menedzsment perspektívái*. Budapest: HVG Kiadó Zrt. pp. 64-65.
- Lövey Imre – Manohar S.Nadkarni. (2008). *Az örömteli szervezet*. Budapest: HVG Kiadó Zrt. p. 91.
- Marsden, D. (2016). The Role of Performance-Related pay in Renegotiating the "Effort Bargain": the case of British Public Service. *The London School of Economics and Political Science*, 350-370.
- Martos György – Thurzó Béláné – Törő László. (2007.). *Vendéglátósok Kézikönyve. Hatodik átdolgozott kiadás*. Budapest: Raabe Kiadó Kft.
- Maxwell, J. C. (2012). *Holnapra vezető lehetsz*. Budapest: Bagolyvár Könyvkiadó Kft.
- Maxwell, J. C. (2014). *A vezetés 5 szintje. Növeld a befolyásod lépésről-lépésre*. Budapest: Üzleti Plusz Kft.
- Maxwell, J. C. (2014). *Aranyat érő vezetési ismeretek*. Budapest: Üzleti Plusz Kft.
- Medgyesi Márton – Róbert Péter. (2000). A munkával való elégedettség nemzetközi összehasonlításban. In: *Társadalmi riport 2000*. (szerk.) Kolosi Tamás, Tóth István György, Vukovich György. Budapest.: TÁRKI. pp. 591-616.
- Mowday, R. – Porter, L. – Durbin, R. (1974). Unit performance situational factors and employee attitudes in spatially separated work units. *Organizational Behavior and Human Performance*. 12. pp. 231-248.
- Moss, G. (1995). *A vezetői eredményesség ABC-je*. Budapest: Bagolyvár Könyvkiadó. p. 27.
- Nemes Ferenc – Szlávicz Ágnes. (2011. XLII. ÉVF. 9. szám). A vezetés szerepe a dolgozói elégedettség alakulásában. *Vezetéstudomány*, 1-14.
- Németh Tamás. (2011). *Belső kommunikáció a kohézió növelés szempontjából*. in: *Borgulya Ágnes – Deák Csaba szerk. Vállalati kommunikáció a 21. század elején*. Miskolc: Z-Press Kiadó p. 47.
- Nikson, D. (2013). *Human Resource Management for the Hospitality Industry and Tourism Industries*. Glasgow. pp. 106-107.

- Norton, P. D. – Kaplan, R. S. (2004). *Balanced ScoreCard. Eszköz, ami mozgásba hozza a stratégiát. Kiegyensúlyozott stratégiai mutatórendszer*. Budapest: KJK – KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
- Ónódi Ferenc – Török István János. (2006). *Felszolgáló ismeretek. Vendéglátás, terítés, szervírozás. Átdolgozott 6. kiadás*. Budapest: Képzőművészeti Kiadó Kft. pp.15-20.
- Pink, H. (2009). *Motiváció 3.0. Ösztönzés másképp*. Budapest: HVG Kiadó Zrt. pp. 175-183.
- Polónyi István. (2001). *Emberi erőforrás fejlesztés és humánmenedzsment*. Debrecen: Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Kar.
- Poór József. (2013). *Rugalmas ösztönzés – rugalmas juttatások*. Budapest: Complex Kiadó.
- Reichmann, T. (2006). *Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools*. München: Vahlen.
- Sajtos László – Mitev Ariel. (2007). *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Budapest: Alinea Kiadó. pp. 137-140. p. 258. pp. 261-270. pp. 184-191. pp. 284-308. pp. 26-27.
- Schein, E. H. (1996). Culture: The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly*.(vol. 41., No 2.), 229 –240.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Sipos Norbert. (2016). A munkaelégedettség Herzberg modelljének továbbfejlesztése a frissdiplomások 2011–2014 adatbázisok alapján. VEZETÉSTUDOMÁNY / BUDAPEST MANAGEMENT REVIEW. XLVII. ÉVF. 2016. 12. SZÁM, 97-108.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. . London (GB): Sage Publication Inc.
- Spector, P. E. (2003). *Industrial and organizational psychology*. J. Wiley & Sons. p. 258.
- Szárász Edit. (2004). *Humánmenedzsment. Humán reláció a stratégiai menedzsmentben*. Kecskemét. Kecskeméti Főiskola Gépipari és Automalizálási Műszaki Főiskolai Kar. Kecskeméti Főiskola Nyomda. KF-GAMFK-H-351.
- Székhelyi Mária – Barna Ildikó. (2008). *Túlélőkészlet az SPSS-hez. Többváltozós elemzési technikákról társadalomkutatók számára. Negyedik kiadás*. Budapest: Typotex Kiadó.
- Szigeti Andor – Walkó Miklós – Rubovszky András. (2009). *A magyar vendéglátás és turizmus újkori története*. Budapest: Szaktudás Kiadó Ház Zrt. pp. 41-46.
- Szlávicz Ágnes – Szretykó György. (2013). Az Y generáció munkával kapcsolatos elvárásai és a cégek EEM-rendszereinek új kihívásai. Tér – Gazdaság – Ember. I. évfolyam 1.szám, 69-84.

- Szóts-Kovács Klaudia. (2006). Merre tart az emberi erőforrás menedzsment? *Vezetéstudomány*. XXXVIII. ÉVF. KÜLÖNSZÁM, 46-55.
- Tajeddini, K. – Trueman, M. (2012). Managing Swiss Hospitality: How Cultural antecedents of innovation and customer-oriented value systems can influence performance in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management* 31., 1119-1129.
- Teare, R. – Olsen, M. (1992). *International Hospitality Management*. London: Pitman Publishing.
- Ternovszky Ferenc. (2007). *Nemzetközi menedzsment európai szemmel*. Budapest: Szókratész Külgazdasági Akadémia Oktatási és Tanácsadó Kft. p. 86.
- Tesone, V. D. (2008). *Handbook of hospitality human resources management*. Orlando: Elsevier Ltd. p. 266.
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*. Nicholas Brealey Limited: London.
- Ulrich D. (1998). *Human Resource Champions The next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Voleszák Zoltán. (2008). *Érettségi felkészítő. Vendéglátó-Idegenforgalmi alapismeretekből*. Sopron: VÉK084.
- Werbach, K. – Hunter, D. (2012). *For The Win. How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*.
- Zichermann, G. – Linder, J. (2013). *Gamification: Az üzleti játékok forradalmasítása*. Miskolc: Z-Press Kiadó.

Egyéb források:

„A” szállodalánc munkavállalói elégedettségi kérdőív

2005. évi CLXIV. törvény a kereskedelemről. A letöltés ideje: 2017. 11. 20., Forrás: https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0500164.TV.

2019. évi LXXX. törvény a szakképzésről. A letöltés ideje: 2020. 01. 23. Forrás: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1900080.tv>

2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről. A letöltés ideje: 2018. 06.17. Forrás: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1200001.TV>.

4/2009. (I. 30.) NFGM – SZMM együttes rendelet a termékek eladási ára, továbbá a szolgáltatások díja feltüntetésének részletes szabályairól. (2009. I. 30). A letöltés ideje: 2018.06.17. Forrás:<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0900004.nfg>.

"

A fluktuáció fogalmi meghatározása. A letöltés ideje: 2018.11.03. Forrás: www.fluktuacio.hu.

A fluktuáció jó és rossz oldalának vizsgálata. A letöltés ideje: 2018.11.05. Forrás:
http://www.fluktuacio.hu/a_fluktuacio_kovetkezmenyei

A fluktuáció költségeinek vizsgálata. A letöltés ideje: 2018.11.05. Forrás:
http://www.fluktuacio.hu/a_fluktuacio_kovetkezmenyei

A fluktuáció teljes ráfordításainak vizsgálata. A letöltés ideje: 2018.11.05. Forrás:
http://www.fluktuacio.hu/a_fluktuacio_kovetkezmenyei

A Magyar Tudományos Művek Tárában megjelent publikációk vizsgálata. A letöltés ideje:
2019.04.20.
Forrás:<https://m2.mtmt.hu/gui2/?mode=search&query=author;label;any;vend%C3%A9gl%C3%A1t%C3%A1s>.

A turizmus eredményei Magyarországon. A letöltés ideje: 2020. 02. 08. Forrás:
<https://mtu.gov.hu/cikkek/a-turizmus-eredmenyei-magyarorszagon>

A vendéglátásban alkalmazásban állók számának vizsgálata Magyarországon. A letöltés ideje:
2019.06.02. Forrás:<http://statinfo.ksh.hu/Stainfo/haViewer.jsp>

A vendéglátó üzletek száma Győr-Moson-Sopron megyében. A letöltés ideje: 2019.12.30.
Forrás: <http://statinfo.ksh.hu/Stainfo/haViewer.jsp>

Balogh László. (2008). Az elkötelezettség három komponenses modellje. *Doktori Értekezés*. Pécs: *Kézirat*. A letöltés ideje: 2018.10. 26. Forrás:
<http://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/15165/balogh-laszlo-phd-2008.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Bándoli Attila. (2018). Munkaerőhelyzetről az Utazás Fórumon. Turizmus.com. A letöltés ideje: 2019. 10. 25. Forrás: <https://turizmus.com/utazas-kozlekedes/munkaerohelyzetrol-az-utazas-forumon-1156441>

Bándy Katalin. (2014). A magasan képzett munkaerő migrációs hajlandósága az új évezredben. *Doktori értekezés*. Győr: *Kézirat*. A letöltés ideje: 2018.10.26.
Forrás:https://rgdi.sze.hu/images/RGDI/honlapelemei/fokozatszerzesi_anyagok/doktori_ertekezes_bandy_katalin.pdf.

Bodnár Katalin – Szabó Lajos Tamás. (2014). *A kivándorlás hatása a hazai munkaerőpiacra*. Magyar Nemzeti Bank. ISSN 1787–5293.: A letöltés ideje: 2017.12. 05.
Forrás:<https://www.mnb.hu/letoltes/a-kivandorlas-hatasa-a-hazai-munkaeropiacra.pdf>

Bodor Mónika. (2014). A humán erőforrás gazdálkodás 21.századi kihívásai a hazai elsődoktatási intézmények működésének tükrében. *Doktori értekezés*. Kaposvár:

- Kézirat*. A letöltés ideje: 2017.12. 03. Forrás:
http://www.gtk.ke.hu/tartalom/doktori/bodor_monika_disszertacio.pdf
- Csillag Sára. (2014). Az emberi erőforrás–menedzsment mint morális útvesztő. Etikai kérdések az emberi erőforrás-menedzsment tevékenységében. *Doktori értekezés*. Budapest: *Kézirat*. A letöltés ideje: 2017.12.10.
 Forrás: <http://bgf.hu/Root/Sites/Prosperitas/Prosperitas-folyoirat/Monografiak/UploadedImages/Csillag-Sara-monografia-utolso-valt0914.pdf>
- Deterding, S. – Dixon, D. – Khaled, R. – Nacke, L. E. (2011). Gamification-Toward a definition. A letöltés ideje: 2018.11. 30. Forrás: http://https://www.researchgate.net/publication/303018696_Gamification_Toward_a_definition
- Deutsch Szilvia – Fejes Enikő – Kun Ágota – Medvés Dóra. (2015). *A jóllétet meghatározó tényezők vizsgálata az egészségügyi szakdolgozók körében*. A letöltés ideje: 2017.11. 26. Forrás: http://ap.elte.hu/wp-content/uploads/2015/07/AP_2015_2_DEUTSCH_etal.pdf
- Dirisu, J. – Worlu, R. – Osibanjo, A. – Salau, O. – Borishade, T. – Meninva ,S. –Atolagbe, T. (2018). An integrated dataset on organisational culture, job satisfaction and performance in the hospitality industry. *Data in brief*, 317-321. A letöltés ideje: 2019.12.10. Forrás: <https://www.journals.elsevier.com/data-in-brief>
- Fejes Miklós. (2010). *Menedzsment alapok*. Kézirat. Tansegédlet p. 58. A letöltés ideje: 2018.01.08. Forrás: <https://docplayer.hu/4986281-Szerkesztette-es-irta-dr-fejes-miklos-menedzsment-alapok-tansegedlet-kezirat-budapest.html>
- Fekete Rita. (2006). *A minőségmenedzsment és az emberi erőforrás menedzsment kapcsolata az agrárvállalkozásokban*. *Doktori értekezés*. Gödöllő: *Kézirat*. A letöltés ideje: 2017.11.26. Forrás: https://szie.hu/file/tti/archivum/Fekete_Rita_ertekezés.pdf
- Fodor Gyula. (2010). *A humánerőforrás-fejlesztés helyzete Kárpátalján interetnikus megközelítésben*. *Doktori értekezés*. Debrecen: *Kézirat*. A letöltés ideje: 2017.12.03.
 Forrás: <http://karpataljaiadatbank.net/images/pdf/fodor%20gyula.pdf>
- Fogalkoztatás, szociális ügyek Ausztriában. A letöltés ideje: 2019.03.10. Forrás:
<http://www.hauptverband.at/cdscontent/?contentid=10007.693656&viewmode=content>
- Gergely Éva. (2012). Teljesítménymenedzsment vizsgálatok egyes profitorientált szervezetek és polgármsteri hivatalok humánerőforrás gazdálkodásában. *Doktori értekezés*. Debrecen: *Kézirat*. A letöltés ideje:2017.11.30. A letöltés helye:
https://dea.lib.unideb.hu/dea/bitstream/handle/2437/129494/Gergely_Eva_nyilvanost.pdf?sequence=5&isAllowed=y

- GKI Gazdaságkutató Zrt. (2017). Hova tűnt a magyarok munkakedve – A magyar munkaerővel kapcsolatos problémák vállalati szemszögből. A letöltés ideje: 2017.01.30. Forrás: <https://www.gki.hu/wp-content/uploads/2017/01/GKI-Hov%C3%A1-t%C5%B1nt-a-magyarok-munkakedve.pdf>.
- Hamari, J. – Koivisto, J. – Sarsa, H. (2014). Does Gamification Work? – A Literature Review of Empirical Studies on Gamification. (old.: 3025-3031). 47th Hawaii International Conference on System Science. A letöltés ideje: 2019.01.25. Forrás: https://people.uta.fi/~kljuham/2014-hamari_et_al-does_gamification_work.pdf.
- Hidvégi Péter. (2015). Munkahelyi egészségfejlesztés lehetősége a Vám-és Pénzügyőrség személyi állományának és a rendészeti szakközépiskolák oktatóinak empirikus vizsgálata alapján. *Doktori értekezés. Szeged: Kézirat*. A letöltés ideje: 2017.12.10. A letöltés helye: <http://doktori.bibl.u-szeged.hu/2787/1/Hidvegi%20Peter-Disszertacio.pdf>
- Kovács Előd Péter. (2018). Nyugat-Magyarország Ausztria vonzásában: az ausztriai magyar munkavállalás példáján. *Doktori értekezés. Győr: Kézirat*. A letöltés ideje: 2019.05.10. Forrás: <https://rgdi.sze.hu/downloadmanager/index/id/9386/m/12743>.
- Linder Viktória. (2014). Személyzetpolitika – Humánstratégia a közigazgatásban. *Doktori értekezés. Kézirat*: Budapest. A letöltés ideje 2018.09.20. Forrás: http://www.kozigkut.hu/doc/linder_phd_10szept.pdf.
- Mikó Eszter. (2017). A Magyarországról külföldre irányuló migráció következményei az oktatási költségek szempontjából 1989 után. *Doktori értekezés. Sopron: Kézirat*. A letöltés ideje: 2018.11.20. Forrás: <http://doktori.nyme.hu/619/1/disszert%C3%A1ci%C3%B3%202017.pdf>.
- Moran, C. M., – Diefendorff, J. M., – Kim, T. – Y., – Liu, Z. – Q. (2012). A profile approach to self-determination theory motivations at work. *Journal of Vocational Behavior*, 81(3), 354-363. A letöltés ideje: 2018.11.20. Forrás: <https://pdfs.semanticscholar.org/87cf/92b8068dc343240eded2a64c85e191f419d5.pdf>.
- Németh Anikó. (2013). Fekvőbeteg ellátásban dolgozó ápolónők munkával kapcsolatos elégedettségének követéses vizsgálata, valamint jól-létének (well-being) alakulása a változó hazai egészségügyi rendszerben. *Doktori értekezés. Pécs: Kézirat*. A letöltés ideje: 2019.01.12. Forrás: http://ltsp.etk.pte.hu/portal/wp/File/Doktoriiskola/Teziszfuzetek/Nemeth_Aniko_ertekez_es_j2.pdf.
- Nemzeti Erőforrás Minisztérium. *Tájékoztató a nemzeti köznevelésről szóló törvényről. A pedagógusok előmeneteli rendszere*. A letöltés ideje: 2019.11.26. Forrás: http://www.budapestedu.hu/data/cms145855/nefmi_cxc_tajekoztato_03.pdf.

- Rekauf J. A. (2018). The Correlation Between Job Satisfaction and Turnover Intention in Small Business. *Doktori értekezés*. Minneapolis: *Kézirat*. A letöltés ideje: 2019.01.10.
Forrás: <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=5425&context=dissertations>.
- Rudolfné Katona Mária. (2015). A fogyasztói magatartás és az elégedettség főbb tényezői a vendéglátásban. *Doktori értekezés*. Gödöllő: *Kézirat*. A letöltés ideje: 2018.10.31.
Forrás: https://szie.hu//file/tti/archivum/Rudolfne_Maria_ertekezes.pdf.
- Sándor Dénes. (2012). A gasztronómia szerepe Magyarország idegenforgalmi földrajzában. *Doktori értekezés*. Pécs: *Kézirat*. A letöltés ideje: 2018.11.30.
Forrás: http://old.foldrajz.ttk.pte.hu/phd/phdkoord/nv/disszert/disszert_sandor_denes.pdf.
- Szilágyi Barnabás. (2009). A szervezeti kultúra és a dolgozói attitűd összehasonlító vizsgálata mezőgazdasági vállalkozásokban. *Doktori értekezés Debrecen: Kézirat*. A letöltés ideje: 2017.12.07.
Forrás: https://dea.lib.unideb.hu/dea/bitstream/handle/2437/85755/ertekezes_magyar.pdf?sequence=5&isAllowed=y.
- Ujhelyi Mária. (2003). Az emberi erőforrás menedzsment és a fejlesztés, valamint a szervezetfejlesztés kapcsolata. *Doktori értekezés*. Budapest: *Kézirat*. A letöltés ideje: 2018.09.20. Forrás: http://phd.lib.uni-corvinus.hu/224/1/ujhelyi_maria.pdf.
- Varga Erika. (2014). A személyes kompetenciák átértékelődése az emberi erőforrás menedzsment és a gazdasági felsőoktatás szemszögéből. *Doktori értekezés*. Gödöllő: *Kézirat*. A letöltés ideje: 2018.11.30.
Forrás: https://szie.hu//file/tti/archivum/Varga_Erika_ertekezes.pdf.

8. Mellékletek

1.MELLÉKLET

1.A. A munkavállalók körében végzett empirikus kutatás kérdőíve.

Tisztelt Hölgem/Uram!

Kőmíves Csaba, a Nyugat-magyarországi Egyetem Széchenyi István Gazdálkodás– és Szervezéstudományok Doktori Iskolájának Ph.D hallgatója vagyok. Kérem, a kérdőív kitöltésével segítse kutatómunkámat az emberi erőforrás menedzsment és az ösztönzésmenedzsment kapcsolatának vizsgálatában. A kérdőív kitöltése anonym és önkéntes.

1. Kérem, tegyen X-et a megfelelő helyre!

	egyáltalán nem értek egyet	többnyire nem értek egyet	egyet is, nem is értek egyet	nem teljesen értek egyet	teljes mértékben egyet értek
A feladatok egyértelműek, amelyeket el kell végezni munkám során.					
Minden információt pontosan és időben megkapok ezzel kapcsolatban.					
Megbecsülik, elismerik a munkámat, ösztönöznek önálló kezdeményezésre, hogy éttermünk hatékonyan működjön.					
Fontosnak érzem magam a munkahelyemen.					
Elégedett vagyok a javadalmazással					
Elégedett vagyok a munkarenddel					
Biztosnak érzem a munkahelyemet.					
Tisztában vagyok azzal, miben kell még fejlődnöm.					

2. Mióta dolgozik az étteremben?

.....

3. Korábban átlagosan mennyi ideig dolgozott egy munkahelyen?

.....

3.1. Mi volt a felmondásának oka utolsó munkahelyén?

- a) konfliktus a kollégával/kollégákkal
- b) konfliktus a vezetővel
- c) itt alacsony volt fizetés
- d) szakmai előbbre lépés hiánya
- e) költözés
- f) körülményes munkába járás
- g) a fizetés nem időben érkezett
- h) jobb ajánlatot kaptam
- i) nem korrekt eljárás
- j) szakmaváltás
- k) ez az első munkahelyem
- l) nem becsültek meg
- m) szülés miatt
- n) tulajdonosváltás
- o) bezárt az étterem
- p) egyéb:

3.2. Mikor döntött úgy, hogy felmond?

- a) hirtelen felindulás
- b) azonnali hatállyal, mindegy hova
- c) hosszas rágódás után, amikor találtam másik munkahelyet
- d) még nem találtam
- e) hosszabb ideig tartó táppénz
- f) egyéb

4. Hány kollégája ment nyugdíjba összesen az elmúlt 3 évben?

.....

4.1. Hány kollégája mondott fel összesen az elmúlt 3 évben?

.....

5. Hány kollégáját építették le az elmúlt 3 évben?

.....

6. Hány kollégája van szülési szabadságon?fő

7. Az Ön megítélése szerint versenyképes-e fizetése a vendéglátásban?

- a) iparág alatti
- b) egyenlő

c) iparág felett

8. Vannak-e egyéb juttatások? (Húzza alá!)

cafetéria

jutalom

bónusz

karácsonyi pénz

13. havi fizetés

szervízdíj

egyéb és pedig

9. Kérem, jelölje X az adott mondatot!

	egyáltalán nem értek egyet	többnyire nem értek egyet	egyet is, nem is értek egyet	nem teljesen értek egyet	teljes mértékben egyet értek
A céljaim összhangban vannak a szervezet célkitűzéseivel.					
Van lehetőségem a szakmai tovább fejlődésre.					
Mindig kapok visszajelzést a teljesítményemről.					
Reális lehetőséget látok arra, hogy szakmailag előbbre lépjek.					
A munkahelyi légkört emberközpontúnak tartom.					
Nyugodtan fordulhatok a HR-s kollégához kérdéseimmel.					

10. Honnan szerzik az információkat a munkájuk során?

- a) faliújságról
- b) vezetőtől vezetői értekezletek után
- c) folyosói pletyka
- d) vezetővel történt nem hivatalos beszélgetés
- e) egyéb

11. Kérem, jellemezze 1–5 terjedő skálán a következő meghatározásokat!

Mennyire fontos	1	2	3	4	5
a vezető stílusa					
a pénzzel való motiváció					
a beilleszkedésben való segítség					
a munkafolyamatok szervezettsége					
információ áramlása					
karrier					
lojalitás a céghez					
a munka változatossága					

12. Az Ön megítélése szerint milyen tulajdonságokkal kell rendelkeznie az optimális vezetőnek a vendéglátásban?

.....

13. Írja le az első 5 szót, ami legelőször jut eszébe a munkahelyéről!

.....

14. A szálloda besorolása, ahol Ön dolgozik.

- öt csillag
- négy csillag
- három csillag
- kettő csillag
- panzió
- nem szálloda éttermében dolgozom

15. Írja le néhány mondatban, hogy Ön szerint hogyan lehetne továbbfejleszteni a HR munkát a saját cégénél?

.....

16. Melyik motivációs eszközt alkalmazzák az Ön munkahelyén?

- a) szóbeli dicséret a munkavégzés során
- b) írásbeli dicséret a munkavégzés során
- c) munka újjá/átszervezése
- d) teljesítményfüggő jutalmazás
- e) fegyelmezés és büntetés
- f) munkaterület csere

egyéb:

17. Az Ön neme

- férfi nő

életkora: év

beosztása:

18. Legmagasabb iskolai végzettsége:

- egyetem
- főiskola
- szakközépiskola (nem vendéglátó!)
- vendéglátó szakközépiskola
- gimnázium
- szakiskola (szakmunkásképző)
- 8 általános
- felsőfokú szakképző (FOSZK)

19. Kérem, jelölje meg, mely idegen nyelveket beszél!

- angol
- német
- orosz
- francia
- spanyol
- olasz

egyéb:

20. Az Ön lakhelye:

- a) főváros
- b) megyei jogú város
- c) város
- d) falu

21. Kollégáinak száma: fő

Az étterem befogadóképessége: fő

Az étterem kategóriája:

22. Milyen a kapcsolata a főnökével?

- a. barátok vagyunk, de a munkahelyen nem tudja senki
 - b. nem jó
 - c. kompromisszum kereső
 - d. elviseljük egymást
 - e. szakmailag felnézek rá
 - f. emberséges
 - g. jó
23. Milyen a kapcsolata a kollégáival?
- a. jó
 - b. csak munka
 - c. mentora voltam/vagyok néhánynak, azóta is jóban vagyunk
 - d. mentora voltam/vagyok néhánynak, később ez megváltozott
 - e. ellenséges
 - f. szakmai féltékenység
24. Szezonális-e az üzlet, ahol Ön dolgozik?
- a) igen
 - b) nem
25. Dolgozott-e külföldön?
- igen
 - nem
 - jelenleg is ott dolgozom
26. Ha igen
- a) mennyi ideig/ideje
 - b) hol
 - c) miért jött haza
 - a. lejárt a munkaszerződése
 - b. nem az volt, amire várt
 - c. jobb ajánlatot kapott itthon
 - d. sok stressz
 - e. nyelvtudás hiánya
 - f. bezárt az étterem, ahol dolgoztam
 - g. messze voltam a családomtól
 - h. egyéb
 - d) miben volt más a magyarországi munkahelyénél

- e) milyen volt a kapcsolata ott a kollégáival
- jó kollégák voltak
 - csak munka
 - mentora voltam néhánynak
 - ellenséges
 - szakmai féltékenység
 - „rivalizálás”
- f) milyen volt a kapcsolata ott a vezetőivel
- barátok voltunk, de a munkahelyen nem tudta senki
 - nem jó
 - kompromisszum kereső
 - elviseltük egymást
 - szakmailag felnéztem rá
 - emberséges
- g) csak a pénzzel motiválták Önt?
- igen
- nem, még pedig

KÖSZÖNÖM, HOGY VÁLASZAIVAL SEGÍTETTE KUTATÓMUNKÁMAT!

1.B. A kérdőív megbízhatóságának vizsgálata

Magyarázó változók	Cronbach alfa mutató
Feltételek és motiváció	
V20. – Versenyképes-e az Ön fizetése?	0,836
V11.2 – Mennyire fontos a pénzzel való motiválás?	0,831
V11.8 – Mennyire fontos a munka változatossága?	0,830
V11.6 – Mennyire fontos a karrier?	0,829
V1.1 – A feladatok egyértelműek, amelyeket el kell végeznem a munkám során.	0,828
V1.2 – Minden információt pontosan és időben megkapok ezzel kapcsolatban.	0,826
V1.6 – Elégedett vagyok a munkarenddel.	0,825
V1.4 – Fontosnak érzem magam a munkahelyemen.	0,824
V9.1. – A céljaim összhangban vannak a szervezet célkitűzéseivel.	0,823
V1.5 – Elégedett vagyok a javadalmazással.	0,822

Magyarázó változók	Cronbach alfa mutató
V1.3 – Megbecsülik, elismerik a munkámat, ösztönöznek önálló kezdeményezésre, hogy éttermünk hatékonyan működjön.	0,822
Együttműködés, elköteleződés	
V11.7– Mennyire fontos a lojalitás a céghez?	0,828
V1.7. – Biztosnak érzem a munkahelyemet	0,825
Szervezeti kultúra	
V22. – Milyen a kapcsolata a főnökével itthon?	0,848
V23. – Milyen a kapcsolata a kollégáival itthon?	0,843
V11.5 – Mennyire fontos az információ áramlása?	0,830
V11.4– Mennyire fontos a munkafolyamatok szervezettsége?	0,830
V11.1 – Mennyire fontos a vezető stílusa?	0,829
V11.3 – Mennyire fontos a beilleszkedésben való segítség?	0,827
V9.5 – A munkahelyi légkört emberközpontúnak tartom.	0,822
V9.6 – Nyugodtan fordulhatok a HR–s kollégához kérdéseimmel.	0,823
A felmondás okai	
V3.1.3 – Alacsony fizetés miatt.	0,838
V3.1.4 – Szakmai előre lépés lehetőségének hiánya.	0,836
V3.1.7–Nem időben érkezett a fizetés.	0,836
V3.1.6 – Körülményes volt a munkába járás.	0,835
V3.1.8 – Jobb ajánlatot kaptam.	0,835
V3.1.9 – Nem korrektül jártak el velem.	0,835
V3.1.2 – Konfliktus a vezetővel.	0,835
V3.1.1 – Konfliktus a kollégá(k)val.	0,835
V3.1.5 – Költözés.	0,835
V3.1.10 – Szakmát váltottam.	0,835
V3.1.18 – Túl sok órát kellett dolgoznom	0,835
Szakmai fejlődés	
V1.8 – Tisztában vagyok azzal, miben kell még fejlődnöm.	0,797
V9.3 – Mindig kapok visszajelzést a teljesítményemről.	0,783
V9.2 – Van lehetőségem a szakmai tovább fejlődésre.	0,782
V9.4– Reális lehetőséget látok arra, hogy szakmailag előbbre lépjek.	0,782

Forrás: saját szerkesztés a kérdőív adatai alapján

2. MELLÉKLET

2.A. A vendéglátó üzletek vezetőivel készített interjú kérdései

Hány alkalmazottal dolgozik az üzletben?

Mekkora az étterem befogadó képessége, tulajdonosi forma, különtermek vannak-e, mekkora az alapterületük?

Ön szerint szükség van-e HR menedzsment tervre a vendéglátó üzletekben, és miért (Kérem, magyarázza mindegyik esetet! Van-e különbség a dolgozók létszámának, az üzlet befogadó képességében és a tulajdonosi viszonyok vonatkozásában?)

Mi alapján határozza meg az alkalmazotti létszámot?

Hogyan keresik őket (hirdetés, fejevadász, szakmai norma)?

Mi a döntő érv abban, ahogyan a kiválasztás történik? (motivációs levél, stressztűrés, pszichológiai és-/vagy személyiség teszt, nyelvi, egyéb)?

Mi a véleménye a gamifikációval kapcsolatban?

Hogyan adoptálható ez a vendéglátásba?

Mik a döntő kompetenciák a döntésének meghozatalában (empátia, szakmai gyakorlat/fiatal, kreativitás)?

Hogyan, milyen kompenzációs rendszerekkel tartja meg a beosztottjait?

Véleménye szerint milyen tulajdonságokkal kell rendelkeznie az optimális vezetőnek a vendéglátásban?

Milyen tanácsokat adna a vezető társainak a fluktuáció csökkentésére?

Mi az Ön motivációs stratégiája?

Csak pénzzel lehet motiválni a beosztottakat?

Állítsa sorrendbe (kezdve a legfontosabbal) az alábbi meghatározásokat, mennyire tartja fontosnak

vezető stílusa

.....karrier

.....szervezethez való kötődés foka

.....munkafolyamatok szervezettsége

.....információ áramlása

.....változatos munka

.....„munkahelyi légkör

Ön szerint mi a felmondás leggyakoribb oka a pincérek és a szakácsok között?

Melyik szakmában nagyobb a fluktuáció?

Mi az elbocsátások leggyakoribb oka?

Hogyan méri a dolgozók teljesítményét?

Mit gondol, van-e lehetőségük a beosztottaknak a szakmai fejlődésre? Ha igen, miben?

Az életpályamodell bevezetése mennyire tenné vonzóvá ezt a pályát?

Mi a véleménye ezekről a modellekről, lehet ez jellemző a vendéglátásra?

Csökkenthetné ez a nagy fokú fluktuáció mértékét ebben a szektorban?

Véleménye szerint mi a baj a vendéglátó szakképzéssel?

Hány éve dolgozik a vendéglátásban? Hány éve van vezető státuszban? Hány éves?

Mi a legmagasabb iskolai végzettsége?

2.B. Az üzletvezetőkkel készített interjúk jellemzői

	Az üzlet neve	Típusa	Székhelye	Interjú alany	Alkalmazottak létszáma (fő)
1.	Bavaria	étterem	Abda	Árvai Tibor	10
2.	Zöldfa	vendéglő	Csorna	Kozma Csaba	15
3.	Tercia	étterem	Fertőendréd	Bécsi Attila	20
4.	Belga Söröző	étterem-söröző	Győr	Dömötör Tamás	23
5.	Komédiás Étterem	étterem	Győr	Vargáné Salakta Nárcisz	12
6.	Zöld elefánt	vendéglő	Győr	Egyházi Dávid	13
7.	Hotel Konferencia	étterem	Győr	Jankó Ernő	26
8.	Club Carat	étterem	Győr	Polgárdy Zsolt	12
9.	ETO Park Hotel	étterem	Győr	Balog Viktor	20
10.	Kika	étterem	Győr	Kálmán Zoltán	17
11.	Pódium étterem	étterem	Győr	Nagy Imre	14
12.	Zöldfa	étterem	Győr	Pintér Balázs	14
13.	Hotel Szieszta	étterem	Győr	Paár Ottó	15
14.	Aranypatkó Fogadó	étterem	Győrújbarát	Mógor Csaba	12
15.	Garta Fogadó	étterem	Kapuvár	Papp Tamás	n.a.
16.	Szent Kristóf	étterem	Kapuvár	Horváth Antal	8
17.	Tündérrózsa	vendéglő	Kóny	Balázs Péter	5
18.	Tercia	étterem	Kópháza	Takács Tibor	36
19.	Gösser	étterem	Mosonmagyaróvár	Dániel Balázs	6
20.	Gaben	borbár	Mosonmagyaróvár	Csalló Gábor	9
21.	Marina Pizzéria	pizzázó	Mosonmagyaróvár	Horváth Balázs	8
22.	Viator	étterem	Pannonhalma	Takács Gábor	7
23.	Fehér Akác	étterem	Pér	Winkler Anita	22

	Az üzlet neve	Típusa	Székhelye	Interjú alany	Alkalmazottak létszáma (fő)
24.	Sokoró Fodadó	étterem	Sokorópátka	Inotay Gusztáv	6
25.	Tercia Hubertusz	étterem	Sopron	Pölöskey Béláné	30
26.	Deák Étterem	étterem	Sopron	Pölöskey Dóra	26
27.	Dombi és fiai	vendéglő	Tényő	Dombi Mihály	6

Forrás: saját szerkesztés

3. MELLÉKLET

H2 hipotézis igazolására felhasznált statisztikai táblák

3.A. KMO–Bartlett's Teszt vizsgálata

Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy,	0,873
Bartlett's Test of Sphericity	Approx, Chi–Square
	df
	Sig,
	3394,571
	190
	0,000

Forrás:saját számítás a kérdőívek válaszai alapján

3.B.Rotált faktorok vizsgálata SPSS 23 statisztikai programcsomaggal

	Változók	Komponensek			
		1	2	3	4
Külső kontrollos	Pontos információ fontossága a munka elvégzéséhez	0,766	0,079	0,051	0,106
	Elégedettség a munkaidővel	0,678	0,109	0,229	–0,046
	Elégedettség a fizetéssel	0,669	0,022	0,280	0,018
	A megbecsülés fontossága	0,656	0,190	0,320	–0,092
	Az egyértelmű feladatok fontossága	0,651	–0,086	0,022	0,430
	Saját maga fontosságának érzete	0,526	0,160	0,375	–0,079
	A biztos munkahely érzete	0,521	0,072	0,389	0,091
Rövid távú	Az információáramlás fontossága	0,075	0,782	–0,012	–0,027
	A munkafolyamatok szervezettségének fontossága	0,128	0,772	–0,111	0,134
	A kötődés fontossága	0,166	0,700	0,211	–0,176
	Új belépők segítségének fontossága	0,119	0,643	0,245	–0,016
	A vezetési stílus fontossága	0,036	0,639	–0,031	0,384
	A változatos munka fontossága	–0,095	0,512	0,234	0,374
Hosszú távú	Reális lehetőség szakmai előbbre lépéshez	0,158	–0,033	0,750	0,294
	A visszacsatolás fontossága	0,239	0,117	0,736	–0,034
	A szakmai fejlődés fontossága	0,215	0,006	0,730	0,249
	A munkahelyi légkör fontossága	0,343	0,142	0,604	–0,041
	Célok egyezőségének fontossága	0,402	0,232	0,513	–0,020
Belső kontrollos	A karrier fontossága	–0,036	0,346	0,011	0,700
	Az egyéni fejlődés tisztánlátása	0,174	–0,139	0,365	0,612

Forrás:saját számítás a kérdőívek válaszai alapján

3.C. 3 faktor vizsgálata SPSS 23 statisztikai programcsomagban

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,821	29,105	29,105	5,821	29,105	29,105	4,708	23,538	23,538
2	2,676	13,380	42,485	2,676	13,380	42,485	3,135	15,675	39,212
3	1,506	7,531	50,016	1,506	7,531	50,016	2,161	10,804	50,016
4	1,183	5,913	55,929						
5	0,952	4,758	60,687						
6	0,813	4,067	64,754						
7	,0764	3,822	68,576						
8	0,702	3,508	72,085						
9	0,667	3,335	75,420						
10	0,595	2,973	78,393						
11	0,558	2,792	81,185						
12	0,515	2,576	83,761						
13	0,510	2,549	86,310						
14	0,493	2,466	88,776						
15	0,460	2,299	91,076						
16	0,414	2,071	93,147						
17	0,383	1,913	95,060						
18	0,358	1,788	96,848						

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
19	0,328	1,638	98,485						
20	0,303	1,515	100,000						

Forrás:saját számítás a kérdőívek válasza alapján

3.D. 5 faktor vizsgálata SPSS 23 statisztikai programcsomagban

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,821	29,105	29,105	5,821	29,105	29,105	3,102	15,509	15,509
2	2,676	13,380	42,485	2,676	13,380	42,485	2,933	14,663	30,172
3	1,506	7,531	50,016	1,506	7,531	50,016	2,891	14,453	44,625
dim 4	1,183	5,913	55,929	1,183	5,913	55,929	1,627	8,134	52,758
ensi 5	0,952	4,758	60,687	0,952	4,758	60,687	1,586	7,929	60,687
on0 6	0,813	4,067	64,754						
7	0,764	3,822	68,576						
8	0,702	3,508	72,085						
9	0,667	3,335	75,420						

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
10	0,595	2,973	78,393						
11	0,558	2,792	81,185						
12	0,515	2,576	83,761						
13	0,510	2,549	86,310						
14	0,493	2,466	88,776						
15	0,460	2,299	91,076						
16	0,414	2,071	93,147						
17	0,383	1,913	95,060						
18	0,358	1,788	96,848						
19	0,328	1,638	98,485						
20	0,303	1,515	100,000						

Forrás:saját számítás a kérdőívek válaszai alapján

4. MELLÉKLET

A H3 hipotézis igazolására felhasznált statisztikai táblák

4. A. A klaszteranalízis vizsgálatának eredményei. A klaszterek euklideszi távolsága

Válaszadók	Klaszter	Euklideszi távolság
1.	-	-
2.	-	-
3.	3	2,107
4.	2	1,784
5.	2	2,110
6.	2	1,943
7.	2	1,338
8.	2	1,836
9.	3	1,869
10.	3	1,957
11.	2	1,207
12.	3	1,957
13.	2	1,605
14.	2	1,408
15.	3	2,107
16.	2	1,326
17.	2	2,041
18.	1	1,857
19.	1	1,927
20.	3	1,978
21.	3	2,016
22.	3	2,016
23.	1	1,014
24.	3	1,621
25.	1	1,321
26.	1	1,306
27.	1	1,499
28.	1	1,052
29.	2	1,175
30.	3	1,476
31.	3	1,813
32.	2	0,930
33.	2	1,721
34.	2	0,917
35.	2	0,391
36.	2	1,017
37.	2	1,522

Válaszadók	Klaszter	Euklideszi távolság
38.	1	0,626
39.	3	1,092
40.	3	1,667
41.	2	1,787
42.	2	1,309
43.	2	1,143
44.	1	1,321
45.	3	1,116
46.	1	0,494
47.	3	1,154
48.	2	1,173
49.	2	1,425
50.	2	1,500
51.	2	0,475
52.	1	1,744
53.	2	1,266
54.	3	2,107
55.	2	1,556
56.	3	0,727
57.	3	1,183
58.	2	0,866
59.	3	2,214
60.	2	1,801
61.	2	0,927
62.	2	1,605
63.	1	1,356
64.	3	1,944
65.	2	1,796
66.	2	1,114
67.	2	0,581
68.	2	0,981
69.	2	1,120
70.	3	1,008
71.	3	1,396
72.	2	1,836
73.	1	1,131
74.	1	0,856

Válaszadók	Klaszter	Euklideszi távolság
75.	1	0,618
76.	2	1,100
77.	1	0,584
78.	3	1,857
79.	2	1,126
80.	2	1,880
81.	1	0,899
82.	3	0,625
83.	3	1,907
84.	3	0,779
85.	2	1,084
86.	3	1,576
87.	1	0,598
88.	2	1,290
89.	2	0,615
90.	3	1,228
91.	1	1,530
92.	3	1,363
93.	2	0,976
94.	2	1,269
95.	2	0,587
96.	1	1,209
97.	2	1,604
98.	2	1,789
99.	2	2,201
100.	1	1,570
101.	3	1,816
102.	3	1,707
103.	2	1,057
104.	1	0,981
105.	3	0,347
106.	3	0,675
107.	1	1,499
108.	2	1,533
109.	3	0,843
110.	2	1,161
111.	2	1,409
112.	3	0,673
113.	2	1,191
114.	2	1,561

Válaszadók	Klaszter	Euklideszi távolság
115.	2	0,776
116.	2	0,641
117.	1	1,151
118.	2	1,485
119.	2	0,470
120.	3	1,369
121.	3	1,070
122.	3	1,402
123.	2	1,008
124.	3	1,599
125.	3	0,876
126.	2	0,789
127.	2	1,233
128.	1	1,532
129.	3	1,195
130.	2	1,320
131.	3	1,000
132.	2	1,268
133.	2	0,878
134.	3	1,105
135.	1	0,981
136.	1	0,818
137.	2	1,447
138.	2	0,705
139.	2	1,330
140.	3	0,926
141.	2	1,514
142.	1	0,953
143.	3	1,507
144.	2	0,695
145.	3	1,507
146.	3	1,507
147.	3	0,849
148.	3	0,642
149.	2	1,501
150.	3	1,195
151.	2	1,123
152.	2	0,821
153.	1	0,610
154.	3	1,589

Válaszadók	Klaszter	Euklideszi távolság
155.	2	1,549
156.	1	1,093
157.	-	-
158.	2	1,415
159.	2	1,533
160.	3	1,091
161.	3	2,018
162.	2	1,559
163.	3	1,493
164.	3	0,651
165.	3	2,269
166.	1	1,259
167.	2	1,505
168.	2	1,354
169.	2	1,351
170.	2	0,940
171.	2	0,963
172.	3	1,117
173.	1	1,591
174.	3	0,827
175.	3	1,387
176.	3	0,948
177.	3	1,387
178.	2	1,302
179.	3	1,872
180.	3	1,418
181.	2	1,402
182.	1	0,664
183.	2	0,634
184.	2	0,343
185.	3	0,933
186.	3	1,007
187.	2	0,819
188.	3	0,488
189.	2	1,058
190.	3	1,119
191.	3	1,828
192.	3	0,493
193.	2	1,191
194.	2	0,833

Válaszadók	Klaszter	Euklideszi távolság
195.	2	0,597
196.	2	1,095
197.	3	1,326
198.	3	0,979
199.	2	1,212
200.	3	1,323
201.	1	0,999
202.	3	2,197
203.	2	1,186
204.	1	1,284
205.	1	1,022
206.	1	1,070
207.	1	1,093
208.	1	1,594
209.	1	1,531
210.	2	2,334
211.	1	1,732
212.	1	0,851
213.	1	0,934
214.	1	1,915
215.	2	1,154
216.	2	0,725
217.	1	1,518
218.	2	1,180
219.	2	0,978
220.	1	0,783
221.	1	0,338
222.	3	1,841
223.	1	1,122
224.	1	0,977
225.	1	0,934
226.	1	1,552
227.	1	0,880
228.	1	0,604
229.	1	1,686
230.	2	1,195
231.	1	1,775
232.	1	1,305
233.	1	1,421
234.	1	1,202

Válaszadók	Klaszter	Euklideszi távolság
235.	1	0,891
236.	1	0,966
237.	1	0,707
238.	1	0,867
239.	1	1,569
240.	1	1,501
241.	1	1,827
242.	1	0,916
243.	-	-
244.	3	1,052
245.	1	0,890
246.	3	1,724
247.	3	1,943
248.	2	1,112
249.	2	1,011
250.	3	1,917
251.	3	0,403
252.	3	1,110
253.	2	1,593
254.	2	0,868
255.	3	1,765
256.	2	1,133
257.	3	1,070
258.	3	1,225
259.	2	1,633
260.	2	0,604
261.	1	1,248
262.	2	1,536
263.	2	0,963
264.	2	1,514
265.	3	0,895
266.	2	1,016
267.	3	0,807
268.	3	1,198
269.	3	1,113
270.	2	1,756
271.	2	1,287
272.	3	1,535
273.	3	0,887
274.	2	1,902

Válaszadók	Klaszter	Euklideszi távolság
275.	2	0,882
276.	2	1,392
277.	2	1,095
278.	2	1,276
279.	2	0,373
280.	2	1,539
281.	2	1,271
282.	3	0,491
283.	3	0,785
284.	2	1,497
285.	2	1,015
286.	3	2,023
287.	3	0,771
288.	3	1,079
289.	3	0,922
290.	3	1,554
291.	1	1,009
292.	1	1,614
293.	3	1,688
294.	2	0,684
295.	2	1,240
296.	2	1,539
297.	3	1,434
298.	2	1,703
299.	3	1,765
300.	3	1,765
301.	1	1,761
302.	2	1,738
303.	3	1,168
304.	2	1,524
305.	2	0,572
306.	3	1,050
307.	3	1,516
308.	3	0,876
309.	1	0,996
310.	2	0,496
311.	3	1,017
312.	2	1,983
313.	2	1,088
314.	3	1,418

Válaszadók	Klaszter	Euklideszi távolság
315.	2	1,171
316.	2	0,486
317.	2	0,594
318.	2	0,771
319.	2	1,790
320.	2	0,783
321.	3	1,332
322.	3	0,632
323.	2	0,829
324.	1	1,359
325.	2	1,298
326.	3	1,106
327.	3	1,070
328.	2	1,534
329.	3	0,663
330.	3	1,009
331.	3	0,780
332.	3	1,064
333.	2	1,468
334.	2	1,686
335.	1	0,888
336.	3	1,161
337.	2	1,190
338.	2	0,879
339.	2	0,865
340.	2	0,320
341.	3	1,205
342.	3	0,556
343.	1	1,778
344.	2	1,290
345.	2	1,869
346.	3	0,817
347.	3	1,765
348.	2	0,448
349.	2	0,444
350.	2	0,883
351.	1	1,526
352.	2	1,022
353.	2	1,423
354.	2	1,978

Válaszadók	Klaszter	Euklideszi távolság
355.	3	1,101
356.	2	1,801
357.	2	0,725
358.	2	1,124
359.	2	0,437
360.	3	1,616
361.	2	1,309
362.	3	1,422
363.	2	1,345
364.	2	1,269
365.	1	2,108
366.	2	1,337
367.	2	1,581
368.	3	1,416
369.	2	1,476
370.	2	1,739
371.	3	1,602
372.	2	1,284
373.	3	1,026
374.	3	1,102
375.	3	1,602
376.	2	0,944
377.	1	0,885
378.	3	1,702
379.	1	2,119
380.	3	1,319
381.	3	2,048
382.	3	1,999
383.	2	0,534
384.	2	1,012
385.	2	1,519
386.	3	1,025
387.	3	1,765
388.	3	1,389
389.	3	1,073
390.	3	1,373
391.	1	1,369
392.	2	1,157
393.	3	0,930
394.	2	1,106

Válaszadók	Klaszter	Euklideszi távolság
395.	2	0,926
396.	3	2,040
397.	3	1,314
398.	2	1,738
399.	2	2,688
400.	2	1,217
401.	3	1,698
402.	3	0,731
403.	2	1,308
404.	1	1,441
405.	2	1,356
406.	3	0,763
407.	-	-
408.	2	1,400
409.	3	2,052
410.	3	1,434
411.	-	-
412.	3	1,943
413.	3	1,690
414.	2	0,536
415.	3	1,957
416.	1	1,573
417.	2	1,627
418.	2	0,728
419.	3	0,974
420.	3	1,954
421.	2	1,138
422.	1	1,406
423.	3	1,682
424.	3	1,809
425.	2	0,964
426.	3	1,169
427.	3	0,896
428.	3	0,686
429.	2	1,216
430.	2	1,633
431.	3	2,322
432.	1	1,082
433.	2	0,943
434.	3	1,384

Válaszadók	Klaszter	Euklideszi távolság
435.	3	1,167
436.	1	0,794
437.	3	1,535
438.	3	1,241
439.	3	1,517
440.	2	0,951
441.	2	1,302
442.	3	1,286
443.	1	0,985
444.	2	1,215
445.	3	1,354
446.	3	1,438
447.	1	0,918
448.	2	1,407
449.	3	1,366
450.	3	0,887
451.	3	1,651
452.	3	0,355
453.	3	1,164
454.	2	1,340
455.	1	1,019
456.	1	1,384
457.	3	0,952
458.	3	1,296
459.	3	1,896
460.	3	1,765
461.	3	1,964
462.	3	1,806
463.	1	0,993
464.	2	0,975
465.	2	0,921
466.	1	0,338
467.	3	1,765
468.	3	1,251
469.	3	1,964
470.	3	1,765
471.	1	1,810
472.	1	1,131
473.	3	2,426
474.	1	0,999

Válaszadók	Klaszter	Euklideszi távolság
475.	1	1,183
476.	1	1,614
477.	1	1,629
478.	1	1,419
479.	1	0,731
480.	1	1,178
481.	3	0,887
482.	3	0,709
483.	3	1,671
484.	1	1,607
485.	1	1,827
486.	1	1,361
487.	3	1,305
488.	2	0,807
489.	2	1,547
490.	-	-
491.	1	1,585
492.	1	0,812
493.	1	0,988
494.	1	1,109
495.	1	1,309
496.	1	1,049
497.	3	1,964

Forrás: saját számítás a kérdőív válaszai alapján

4.B A klaszterek meghatározása

	Klaszterek		
	1	2	3
REGR factor score 1 for analysis 21	2,34817	-1,53702	-,88618
REGR factor score 2 for analysis 21	1,01734	-,48960	-,63839
REGR factor score 3 for analysis 21	-1,31319	2,99138	-,82608
REGR factor score 4 for analysis 21	-1,73497	-,95379	2,67529

Forrás: saját számítás a kérdőíves felmérés adatai alapján

4.C. ANOVA – az egyes faktor-score-ok szignifikanciaszintjeinek vizsgálata

	Klaszter		Hiba		F próba	2 oldali szignifikancia
	Átlagos szórás	Szabadságfok	Átlagos szórás	Szabadságfok		
REGR factor score 1 for analysis 21	100,780	2	0,589	486	170,993	0,000
REGR factor score 2 for analysis 21	126,751	2	0,483	486	262,692	0,000
REGR factor score 3 for analysis 21	53,658	2	0,783	486	68,503	0,000
REGR factor score 4 for analysis 21	35,070	2	0,860	486	40,788	0,000

Forrás: saját számítás a kérdőíves felmérés adatai alapján

4.D. A klaszterek összefoglaló táblázata

Változók	1. klaszter kontrollosok	2. klaszter céltudatosak	3. klaszter vízióval rendelkezők
Nem	domináns: férfiak: 58,7% nők: 41,3%	domináns: férfiak: 64,1% nők: 35,9%	domináns: férfiak: 69,1% nők: 30,9%
Átlag életkor	39,1 év	31,1 év	33,8 év
Generációk	Y: 38% Baby-boom: 27,7% X: 22,3%	Y: 59,6% Z: 21,2% X: 12,2%	Y: 49,7% X: 29,5% Z: 15,4%
Lakóhely	domináns város 38,1% megyei jogú város: 29,3% falu: 28,7% főváros 3,9%	domináns város: 36,8% falu: 31,0% megyei jogú város: 27,7% főváros 4,5%	domináns: megyei jogú város: 34,5% város: 33,8% falu: 27,7% főváros 4,1%
Iskolai végzettség	domináns: szakképző 36,4% vl. szakközépiskola: 32,1% gimnázium: 9,2% egyetem: 3,3% vendéglátóipari főiskola: 7,6%	a legtöbb vendéglátó szakközépiskola: 34,6% szakképző: 28,2% vendéglátóipari ebben a klaszterben a legmagasabb a felsőfokú végzettségűek aránya: vendéglátóipari főiskola: 13,5% egyetem 2,6%	domináns: szakképző: 45,0% vl. szakközépisk.: 24,2% nem vl. szakközépisk.: 12,8% egyetem: 1,3% vendéglátóipari főiskola 11,4%

Változók	1. klaszter kontrollosok	2. klaszter céltudatosak	3. klaszter vízióval rendelkezők
		nem vl.szakközépiskola: 13,5%	
Beosztás	domináns: pincér 62,0% szakács 18,5% főpincér 8,7% a legtöbb vezető beosztású ebben a klaszterben van: 16,8% beosztott 83,2%	domináns: pincér 62,2% szakács 24,4% főpincér 5,1% vezető 10,9% beosztott 89,1%	domináns: pincér 64,4% szakács 24,4% főpincér 6,0% vezető 11,4% beosztott 88,6%
Idegennyelv tudás	egy nyelv: domináns német 43,3% angol 11,9% francia 1,5% kettő nyelv: domináns: angol-német 28,4% német-francia 5,2% orosz-francia 0,7% angol-spanyol 0,7% három nyelv: angol-német-olasz 1,5% angol-német-francia 1,5%	egy nyelv: domináns német 35,1% angol 11,7% román 1,8% kettő nyelv: meghatározó az angol-német 36,0% orosz-olasz 0,9% német-spanyol 0,9% német-francia 0,9% három nyelv: angol-német-olasz 3,6% angol-német-francia 2,7% angol-német-ukrán 1,8%	egy nyelv: német dominancia 39,3% angol 12,4% kettő nyelv: angol-német dominancia 30,3% német-orosz 2,2% német-francia 1,1% ebben beszélnek legtöbben a három nyelvet: angol-német-orosz 3,4% angol-német-olasz 3,4% angol-német-francia 2,2% angol-német-ukrán 1,1%
Külföldi tapasztalat	szakácsok vannak többen 24,4% pincér 15,7%	pincérek vannak többen 27,9% szakács 9,8%	hasonló az első klaszterhez –szakácsok vannak többen 20,0% pincér 17,4%
Az üzlet besorolása	meghatározó az első kategória 45,7% másod kategória 38,6% harmad kategória 15,8%	meghatározó a másod kategória 47,4% első kategória 38,5% harmad kategória 14,1%	nagyon hasonlít a 2. klaszterhez másod kategória 44,1% első kategória 42,5% harmad kategória 13,4%

Változók	1. klaszter kontrollosok	2. klaszter céltudatosak	3. klaszter vízióval rendelkezők
Kapcsolat főnökkel	a legtöbben jóban vannak 34,2% szakmailag elismeri 20,1% elviseli egymást 12,5% kompromisszum kereső 12,0% emberséges 10,3% nem jó 8,2% barátok 2,7%	a legtöbben elviselik egymást 19,9% szakmailag elismeri 17,9% emberséges 16,7% nem jó 16,0% jó 14,1% kompromisszum kereső 12,2% barátok 3,2%	a legtöbben elviselik egymást 26,4% jó 22,3% nem jó 18,9% szakmailag elismeri 12,2% emberséges 10,8% kompromisszum kereső 6,1% barátok 3,4%
Kapcsolat kollégákkal	legtöbben jóban vannak 47,3% csak munkakapcsolat 27,7% mentor–azóta is jóban vannak 19,6% mentor–rossz viszony 2,7% szakmai féltékenység 2,2% ellenséges 0,5%	legtöbben jóban vannak 51,3% csak munkakapcsolat 35,3% mentor–azóta is jó 6,4% szakmai féltékenység 3,2% ellenséges és mentor–rossz viszony 1,9%– 1,9%	nagyon hasonló, mint az 1. klaszter jó 42,3% csak munkakapcsolat 37,6% mentor–azóta is jó 14,1% mentor –rossz viszony 4,0% ellenséges 1,3% szakmai féltékenység 0,7%
A pénzzel való motiváció fontossága	erős 40,2% gyenge 37,0% közepes 22,8%	gyenge 51,6% közepes 25,2% erős 23,2%	közel azonos, mint az 1. számú klaszter erős 49,7% gyenge 35,6% közepes 14,8%
Motivációs eszközök	legtöbb a szóbeli dicséret 54,9% teljesítményfüggő jutalmazás 37,0% fegyelmezés/büntetés 3,3% írásbeli dicséret 2,2% átszervezés 2,2% munkaterület csere 0,5%	legtöbb a szóbeli dicséret 58,1% fegyelmezés/büntetés 17,6% az Y generációnál a legmagasabb 20,2% teljesítményfüggő jutalmazás 16,9% munkaterület csere 3,4% átszervezés 2,7% írásbeli dicséret 1,4%	legtöbb, mint az előző klaszterekben 44,4% teljesítményfüggő jutalmazás 22,2% fegyelmezés/büntetés 17,4% (szintén az Y- ok aránya a legnagyobb 15,5%) írásbeli dicséret 6,9% átszervezés 5,6% munkaterület csere 3,5%

Változók	1. klaszter kontrollosok	2. klaszter céltudatosak	3. klaszter vízióval rendelkezők
A munkabérek megítélése	iparaggal egyenlő 53,3% iparág alatti 38,0% iparág feletti 8,7%	iparaggal egyenlő 53,2% iparág alatti 42,3% iparág feletti 4,5%	iparaggal egyenlő 47,0% iparág alatti 40,9% iparág feletti 12,1%

Forrás: saját számítás a kérdőíves felmérés adatai alapján

4.E. A homogenitás vizsgálata

Levene Statisztika	Szabadságfok 1	Szabadágfok 2	2 oldali szignifikancia
106,148	2	434	0,000

Forrás: saját számítás a kérdőíves felmérés adatai alapján

4.F. Az alkalmazottak átlagéletkorának vizsgálata a klaszterekben

Klaszter	N	Átlag	Átlagos szórás	Szórás hiba	95% Konfidencia Intervallum		Minimum	Maximum
					Alsó határ	Felső határ		
1. Kontrollosok	184	39,13	14,237	1,050	37,06	41,20	18	65
2. Céltudatosak	156	31,19	9,986	0,800	29,61	32,77	18	60
3. Vízióval rendelkezők	149	33,76	10,378	0,850	32,08	35,44	19	64
Összesen	489	34,96	12,324	0,557	33,87	36,06	18	65

Forrás: saját számítás a kérdőíves felmérés adatai alapján

4.G. Keresztábra elemzés; a nemek megoszlásának vizsgálata a klaszterekben SPSS statisztikai programcsomaggal

		Klaszterek			Összesen	
		Kontrollosok	Céltudatosak	Vízióval rendelkezők		
V17.1 – Az Ön neme	Nő	Gyakoriság	76	56	46	178
		Megoszlás	41,3%	35,9%	30,9%	36,4%
	Férfi	Gyakoriság	108	100	103	311
		Megoszlás	58,7%	64,1%	69,1%	63,6%
Összesen		Gyakoriság	184	156	149	489
		Megoszlás	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Forrás: saját számítás a kérdőíves felmérés adatai alapján

4.H. Keresztábra elemzés; a beosztások vizsgálata nemenként az egyes klaszterekben SPSS statisztikai programcsomaggal

			Klaszterek			Összesen
			Kontrollosok	Céltudatosak	Vízióval rendelkezők	
Nő	Pincér	Gyakoriság	48	40	33	121
		Megoszlás	63,2%	71,4%	71,7%	68,0%
	Szakács	Gyakoriság	15	11	6	32
		Megoszlás	19,7%	19,6%	13,0%	18,0%
	Főpincér	Gyakoriság	6	2	2	10
		Megoszlás	7,9%	3,6%	4,3%	5,6%
	Konyhai kisegítő	Gyakoriság	5	2	4	11
		Megoszlás	6,6%	3,6%	8,7%	6,2%
	Főpincér Helyettes	Gyakoriság	2	1	1	4
		Megoszlás	2,6%	1,8%	2,2%	2,2%
Összesen	Gyakoriság	76	56	46	178	
	Megoszlás	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Férfi	Pincér	Gyakoriság	66	57	63	186
		Megoszlás	61,1%	57,0%	61,2%	59,8%
	Szakács	Gyakoriság	19	27	25	71
		Megoszlás	17,6%	27,0%	24,3%	22,8%
	Főpincér	Gyakoriság	10	6	7	23
		Megoszlás	9,3%	6,0%	6,8%	7,4%
	Főszakács	Gyakoriság	8	1	2	11
		Megoszlás	7,4%	1,0%	1,9%	3,5%
	Főszakács helyettes	Gyakoriság	3	2	2	7
		Megoszlás	2,8%	2,0%	1,9%	2,3%
	Főpincér helyettes	Gyakoriság	2	5	3	10
		Megoszlás	1,9%	5,0%	2,9%	3,2%
	Konyhai kisegítő	Gyakoriság	0	2	1	3
		Megoszlás	0,0%	2,0%	1,0%	1,0%
Összesen	Gyakoriság	108	100	103	311	
	Megoszlás	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Saját számítás a kérdőíves felmérés adatai alapján

5. MELLÉKLET

H4 hipotézis igazolására felhasznált statisztikai táblák

5.A. A homogenitás vizsgálata

Levene Statisztika	Szabadságfok 1	Szabadságfok 2	2 oldali szignifikancia
106,148	2	434	0,000

Forrás: saját számítás a kérdőíves felmérés adatai alapján

5.B. ANOVA vizsgálata – Mióta dolgozik az étteremben? (év)

	Négyzetek összege	Szabadságfok	Átlagos szórás	F próba	2 oldali szignifikancia
Csoportok közötti	3998,620	2	1999,310	29,227	0,000
Csoporton belüli	29688,359	434	68,406		
Összesen	33686,979	436			

Forrás: saját számítás a kérdőíves felmérés adatai alapján

5.C. KMO–Bartlett's teszt vizsgálata

Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy,		0,873
Bartlett's Test of Sphericity	Approx, Chi–Square	3394,571
	df	190
	Sig,	0,000

Forrás: saját számítás a kérdőíves felmérés adatai alapján

5.D. Egydimenziós varianciaanalízis vizsgálata

	N	Átlag	Átlagos szórás	Szórás hiba	95% Konfidencia Intervallum		Minimum	Maximum
					Alsó határ	Felső határ		
Kontrollosok	168	10,86	11,818	0,912	9,06	12,66	1	40
Céltudatosak	144	4,17	4,027	0,336	3,51	4,84	1	26
Vízióval rendelkezők	125	5,32	5,713	0,511	4,31	6,34	1	36
Összesen	437	7,07	8,790	0,420	6,25	7,90	1	40

Forrás: saját számítás a kérdőíves felmérés adatai alapján

5.E. Cramer's V vizsgálata

Részarányos mérés	Érték	2 oldali szignifikancia
Cramer's V	0,140	0,004
Phi	0,312	0,004
Kontingencia együttható	0,298	0,004
N 492		

Forrás: saját számítás a kérdőíves felmérés adatai alapján

5.F. Chi-négyzet próba vizsgálata

		Chi-négyzet teszt		
		Érték	Szabadságfok	2 oldali szignifancia
Pearson Chi-Square		47,908a	25	0,004
Likelihood Ratio		51,311	25	0,001
Linear-by-Linear Association		3,840	1	0,050
Elemzés	492			

Forrás: saját számítás a kérdőíves felmérés adatai alapján

5.G. Chi–négyzet vizsgálata a munkahelyi légkör vonatkozásában

Részarányos mérés	Érték	Szabadságfok	2 oldali szignifikancia
Pearson Chi–Square	18,010	20	0,587
Likelihood Ratio	21,761	20	0,354
Linear–by–Linear Association	2,382	1	0,123
N	497		

Forrás: saját számítás a kérdőíves felmérés adatai alapján

5.H. A változók közötti kapcsolat vizsgálata

Mutató	Érték	2 oldali szignifikancia
Phi	0,271	0,000
Cramer's V	0,156	0,000
Kontingencia együttható	0,261	0,000
Pearson's R	–0,131	0,004
N	497	

Forrás: saját számítás a kérdőíves felmérés adatai alapján

6. MELLÉKLET

6.A. A vezetők preferenciáinak vizsgálata a vezetési stílus, a karrier, a szervezethez való kötődés, a munkafolyamatok szervezettségének, az információ áramlásának, a munkahelyi légkör és a munka változatosságának fontosságának megítélésében

	vezető stílusa	megoszlás %	karrier	megoszlás	szervezethez való kötődés foka	megoszlás	munkafolyamatok szervezettsége	megoszlás	információ áramlása	megoszlás	változatos munka	megoszlás	munkahelyi légkör	megoszlás
1.hely	8	30,8	1	3,8	4	15,4	7	26,9	1	3,8	0	0	6	23,1
2.hely	2	7,7	1	3,8	2	7,7	6	23,1	7	26,9	3	11,5	5	19,2
3.hely	4	15,4	0	0	5	19,2	1	3,8	5	19,2	8	30,8	3	11,5
4.hely	2	7,7	3	11,5	10	38,5	3	11,5	4	15,4	1	3,8	3	11,5
5.hely	2	7,7	7	26,9	4	15,4	3	11,5	3	11,5	4	15,4	2	7,7
6.hely	3	11,5	10	38,5	0	0	1	3,8	2	7,7	6	23,1	4	15,4
7.hely	5	19,2	4	15,4	1	3,8	5	19,2	4	15,4	4	15,4	3	11,5

Forrás: saját számítás a kérdőíves felmérés adatai alapján

6.B. A munkahelyhez való kötődés fontosságának vizsgálata korcsoportok szerint

		A kötődés fontossága			Összesen	
		Gyenge	Közepes	Erős		
Korcsoportok	Baby–boom	Gyakoriság	9	14	50	73
		Megoszlás	6,5%	9,1%	24,4%	14,7%
	X	Gyakoriság	22	38	45	105
		Megoszlás	15,9%	24,7%	22,0%	21,1%
	Y	Gyakoriság	75	76	89	240
		Megoszlás	54,3%	49,4%	43,4%	48,3%
	Z	Gyakoriság	32	26	21	79
		Megoszlás	23,2%	16,9%	10,2%	15,9%
	Összesen	Gyakoriság	138	154	205	497
		Megoszlás	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Forrás: saját számítás a kérdőíves felmérés adatai alapján

7. MELLÉKLET

Egydimenziós varianciaanalízis vizsgálata SPSS 23 statisztikai programcsomaggal

7.A. ANOVA nemek szerint

	Négyzetek összege	Szabadságfok	Átlagos szórás	F próba	2 oldali szignifikancia
Csoportok között	0,902	2	0,451	1,951	0,143
Csoporton belül	112,305	486	0,231		
Összesen	113,207	488			

Forrás: saját számítás a kérdőíves felmérés adatai alapján

7.B. ANOVA külföldi munkatapasztalat szerint

	Négyzetek összege	Szabadságfok	Átlagos szórás	F próba	2 oldali szignifikancia
Csoportok között	0,212	2	0,106	0,608	0,545
Csoporton belül	84,700	486	0,174		
Összesen	84,912	488			

Forrás: saját számítás a kérdőíves felmérés adatai alapján

7.C. ANOVA vizsgálat az iskolai végzettség szerint

	Négyzetek összege	Szabadságfok	Átlagos szórás	F próba	2 oldali szignifikancia
Csoportok között	20,277	2	10,138	4,491	0,012
Csoporton belül	1097,028	486	2,257		
Összesen	1117,305	488			

Forrás: saját számítás a kérdőíves felmérés adatai alapján

7.D. ANOVA vizsgálat a foglalkozások szerint

	Négyzetek összege	Szabadságfok	Átlagos szórás	F próba	2 oldali szignifikancia
Csoportok között	0,519	2	0,260	0,133	0,875
Csoporton belül	945,828	486	1,946		
Összesen	946,348	488			

Forrás: saját számítás a kérdőíves felmérés adatai alapján

8. MELLÉKLET

Az Ausztriában alkalmazásban álló külföldi munkavállalók vizsgálata tartományonként 2019, januári adatok alapján

	Ausztria összes	Bécs	Alsó- Ausztria	Burgenland	Felső- Ausztria	Steiermark	Kärnten	Salzburg	Tirol	Vorarlberg
Összes külföldi munkavállaló	763262	230296	103606	23736	105572	79290	28714	62776	85193	44079
Németország	104866	24311	8056	919	15179	7210	4195	13627	19111	12258
Magyarország	96635	17058	16953	15425	10908	10877	2711	8407	11171	3125
Törökország	57520	18936	8571	430	7044	2659	413	3453	8294	7720
Románia	54319	13380	10179	1275	10259	9081	1811	3142	3480	1712
Volt Jugoszláv tagköztársaságok	52923	23296	6333	586	5776	2392	1470	5281	5049	2740
Bosznia– Hercegovina	45562	8975	5447	528	10948	6000	3494	4806	3353	2011
Lengyelország	37905	18677	7551	495	4362	2099	775	1273	1735	938
Szlovákia	36687	10926	8854	1650	4311	1805	698	2278	5003	1162
Horvátország	33147	6817	2916	405	5945	6888	2183	3149	2991	1853
Szerbia	26220	14220	3426	233	2913	933	385	1905	1299	906
Szlovénia	23747	1493	706	295	1435	13936	4158	692	663	369
Olaszország	17045	4898	837	74	1203	1169	1336	1196	5336	996
Csehország	16688	2683	6121	86	4304	474	260	938	1470	352

Forrás: Hauptverband 2019. évi adatai alapján saját szerkesztés

9. MELLÉKLET

9.A. A. Szakirodalmi kutatás összefoglaló táblázata

Szempon	Szempon megnevezése	Kapcsolódó hipotézis	Kérdőív kérdés	Leíró stat.vizs, kapcsolat nélkül	Kérdések közötti kapcsolat vizsgálata	Feltárt szakirodalmi referencia ki?, mit?, hogyan?, <u>magyar- ázó</u> <u>változókt?</u>
I.		H1: A munkavállalók megítélése szerint a szervezeti kultúra elemei közül (munkahelyi légkör fontossága, mennyire tartják fontosnak a vezető stílusát az adott vendéglátó üzletben, a szervezett munkafolyamatok fontossága, az információáramlás fontossága) a fluktuációt leginkább a vezetési stílus fontossága határozza meg a vendéglátásban.	V.9.,5, V.11.1, V.11.4, V.11.5	átlag szórás		

II.	Munkavállalói elégedettség	<p>H2.1: A munkavállalók elégedettségének közvetlen (azonnal, rövid, vagy hosszú távon ható) komponensei különböztethetők meg.</p>	<p>K1.3, K1.4, K1.5, K1.6, K7, K8, K9.1, K11.7, K11.9, K16,</p>	<p>modusz megoszlás terjedelem</p>	<p>elégedettség függő változó magyarázó változó: vezető stílusa (K11.1) életkor (K17.2) munkahelyi légkör (K9.5) munka változatossága (K11.8) karrier (11.6) szakmai fejlődés (K9.2) megbecsülés (K1.3) pénz (K1.5) motivációs eszközök K16 motiváció pénzzel (K11.2) beosztás (K1.6) amióta ezen a helyen dolgozik (K2) fontosnak érzem magam (K1.4) biztos munkahely (K1.7)</p>	<p>Nemes–Szlávicz (2011): dolgozói elégedettség <i>szórás átlag</i> <i>korreláció</i> <i>diszkriminancia</i> <u>vezetési stílus, karrierfejlesztés, egyén és munka összhangja, javadalmazás, szervezeti kommunikáció és a munkatársak közötti interperszonális kapcsolatok</u> Kusluvan et al. (2010) a munkával való elégedettség, motiváció, munkahelyi stressz, elköteleződés, fluktuáció <i>korreláció</i> <u>a munkával való elégedettség, motiváció, munkahelyi stressz, elköteleződés, fluktuáció</u></p> <p>Hidvégi (2015): munkahelyi egészségfejlesztés lehetőségének vizsgálata <i>szórás</i> <i>átlag</i> <i>klaszter analízis</i> <u>stressz hatásai; állás bizonytalan, megbecsülést kap főnökeitől, előléptetésre kevés esélye van</u> <u>motiváció:munkahelyi légkör, kapcsolat vezetővel, elégedettség</u> Moran et al. 2012 öndetermináció elméletén alapuló általános motivációs profilok <u>klaszteranalízis</u></p> <p>Reukauf (2018): munkavállalói elégedettség vizsgálata kis vállalkozásokban <i>átlag</i> <i>szórás</i> <i>lineáris regresszió</i> <u>elégedettség (külső, belső, általános) MSQ⁴⁷ Satisfaction Scales</u> „A” Szállodalánc munkavállalói elégedettség mérése <i>átlag, megoszlás</i> <u>szervezeti kultúra, elköteleződés, motiváció, szakmai és személyes fejlődés</u></p> <p>Harter–Schmidt–Hayes (2002): munkavállalói elégedettség, kötődés <i>átlag</i> <i>korreláció</i> <i>meta-analitikai módszer</i></p>
		<p>H2.2: A munkavállalók elégedettségének közvetett (azonnal, rövid, vagy hosszú távon ható) komponensei különböztethetők meg.</p>	<p>K1.1 K1.2, K9.5, K9.6 K10, K11.3, K11.4, K11.5, K22, K23.</p>		<p>szervezeti kultúra függő változó magyarázó változó: feladat egyértelmű (K1.1) információáramlás (K11.5) HR (K9.6; K9.5, K11.3) szervezettség (K11.4) szervezeti és egyéni célok (K9.1) beilleszkedésben segítség (K11.3) célok; szervezeti–egyéni (K9.1) visszajelzés a telj, (K,9.3) kapcsolatok: főnök–beosztott (K23) beosztott–beosztott (K22) (a kapcsolatok Szlávicéknál az elégedettség faktorban szerepel; nekik 26 tényező van szignifikáns kapcsolatban)</p> <p>vezetési stílus függő változó magyarázó változó: K11.1</p> <p>kötődés függő változó magyarázó változó:K11.7</p>	

⁴⁷Minnesota Satisfaction Questionnaire–alapja Herzberg kéttényezős motiváció elmélete, számos kutató használta már ezt a modellt kisvállalkozások munkaerő prognosztizálására. a képességek alkalmazása. 20 témakört foglal magába; eredményesség, aktivitás, előmenetel, hatáskör, a munkahely stratégiái, jutalmazás, munkatársakkal való a tevékenység változatossága, munkakörülmények, kapcsolattartás, kreativitás, autonómia, biztonság, szociális szolgáltatások, társadalmi státusz, morális értékek, elismerés, humán erőforrás irányítás, technikai irányítás.

III.	faktor szórok alapján K- klaszterezés	H3: A válaszadók az elégedettség főkomponensek mentén markánsan különíthetők el, klaszterekbe sorolhatók.				
IV.	A klasztertagságot meghatározó tényező	H4: A munkahelyen eltöltött idő hosszabb azon munkavállalók esetében, akiket a hosszú távú impulzusok határoznak meg az elégedettség dimenziójában.				

Forrás: saját szerkesztés a kérdőívek válaszai alapján

Azonosságok és különbségek feltárása az empirikus kutatás eredményeinek figyelembevételével

Szempon	Szempon	Kapcsolódó	Kérdőív	Leíró	Kérdések	Feltárt	Azonosságok/ különbségek
Szempon	megnevezése	hipotézis	kérdés	stat,vizs,	közötti	referencia	
				kapcsolat nélkül	kapcsolat vizsgálata	ki?, mit?, hogyan?, magyarazó változók?	
I.		H1: A munkavállalók megítélése szerint a szervezeti kultúra elemei közül (munkahelyi légkör fontossága, mennyire tartják fontosnak a vezető stílusát az adott vendéglátó üzletben, a szervezett munkafolyamatok fontossága, az információáramlás fontossága) a fluktuációt leginkább a vezetési stílus fontossága határozza meg a vendéglátásban.	K9.5, K11.1, K11.4, K1.5	átlag, szórás			

II.	Munkavállalói elégedettség	<p>H2.1: A munkavállalók elégedettségének közvetlen (azonnal, rövid, vagy hosszú távon ható) komponensei különböztethetők meg.</p>	<p>K1.3, K1.4, K1.5, K1.6, K7, K8, K9.1, K11.7, K11.9, K16.</p>	<p>modusz megoszlás terjedelem</p>	<p>elégedettség függő változó magyarázó változói: vezető stílusa (K11.1) életkor (K17.2) munkahelyi légkör (K9.5) munka változatossága (K11.8) karrier (11.6) szakmai fejlődés (K9.2) megbecsülés (K1.3) pénz (K1.5) motivációs eszközök K16 motiváció pénzzel (K11.2) beosztás (K1.6) amióta ezen a helyen dolgozik (K2) fontosnak érzem magam (K1.4) biztos munkahely (K1.7)</p>	<p>Nemes–Szlávicz (2011): dolgozói elégedettség <i>szórás átlag</i> <i>korreláció</i> <i>diszkriminancia</i> vezetési stílus, karrierfejlesztés, egyén és munka <u>összhangja, javadalmazás, szervezeti kommunikáció és a munkatársak közötti interperszonális kapcsolatok</u> Kusluvan et al. (2010) a munkával való elégedettség, motiváció, munkahelyi stressz, elköteleződés, fluktuáció <i>korreláció</i> <u>a munkával való elégedettség, motiváció, munkahelyi stressz, elköteleződés, fluktuáció</u> Hidvégi (2015): munkahelyi egészségfejlesztés lehetőségének vizsgálata <i>szórás</i> <i>átlag</i> <i>klaszter analízis</i> stressz hatásai: állás bizonytalan, megbecsülést kap <u>főnökeiktől, előléptetésre kevés esélye van</u> motiváció:munkahelyi légkör, kapcsolat vezetővel, <u>elégedettség</u> Moran et al. 2012 öndetermináció elméletén alapuló általános motivációs profilok <u>klaszteranalízis</u> Reukauf (2018): munkavállalói elégedettség vizsgálata kis vállalkozásokban <i>átlag</i> <i>szórás</i> <i>lineáris regresszió</i> <u>elégedettség (külső, belső, általános) MSQ⁴⁸ Satisfaction Scales</u> „A” Szállodalánc munkavállalói elégedettség mérése <i>átlag, megoszlás</i> <u>szervezeti kultúra, elköteleződés, motiváció, szakmai és személyes fejlődés</u> Harter–Schmidt–Hayes (2002): munkavállalói elégedettség, kötődés</p>	<p>Az interperszonális kapcsolatok Szlávicznél az elégedettség faktorban szerepel; nekik 26 tényezőjük van szignifikáns kapcsolatban, vizsgálatomban 20 korrelál, de a főnök-beosztott, és beosztott–beosztott korrelálatlanok. A vezető stílusa döntő szerepet játszik a munkavállalók elégedettségében A szakmai előrelépés lehetősége sok munkavállalóban hiány! Az elégedettség: teljesítmény, elismerés, maga a munka, fejlődés; Elégedetlenség: felügyelet, kapcsolat főnökkel és kollégákkal, munkakörülmények, fizetés a két független változó (külső és belső) elégedettség vizsgálata 5. klaszter 1.belsőleg motiváltak 2. kiegyensúlyozottak 3. rendkívül motiváltak 4. alulmotiváltak 5. külsőleg motiváltak Az alkalmazottak érzelmileg és kognitív módon vesznek részt, amikor tudják, hogy mit várnak el tőlük, mit kell tenniük, így fontosnak érzik magukat, ami a motiváció szempontjából nagyon fontos</p>
		<p>H2.2: A munkavállalók elégedettségének közvetett (azonnal, rövid, vagy hosszú távon ható) komponensei különböztethetők meg.</p>	<p>K1.1 K1.2, K9.5, K9.6 K10, K11.3, K11.4, K11.5, K22, K23.</p>	<p>szervezeti kultúra függő változó magyarázó változói: feladat egyértelmű (K1.1) információáramlás (K11.5) K10, HR (K9.6; K9.5, K11.3) szervezettség (K11.4) szervezeti és egyéni célok (K9.1) beilleszkedésben segítés (K11.3) célok; szervezeti–egyéni (K9.1)</p>	<p><u>elégedettség (külső, belső, általános) MSQ⁴⁸ Satisfaction Scales</u> „A” Szállodalánc munkavállalói elégedettség mérése <i>átlag, megoszlás</i> <u>szervezeti kultúra, elköteleződés, motiváció, szakmai és személyes fejlődés</u> Harter–Schmidt–Hayes (2002): munkavállalói elégedettség, kötődés</p>		

⁴⁸Minnesota Satisfaction Questionnaire–alapja Herzberg kéttényezős motiváció elmélete, számos kutató használta már ezt a modellt kisvállalkozások munkaerő prognosztizálására. a képességek alkalmazása. 20 témakört foglal magába; eredményesség, aktivitás, előmenetel, hatáskör, a munkahely stratégiái, jutalmazás, munkatársakkal

					<p>visszajelzés a telj, (K9.3) kapcsolatok: főnök–beosztott (K23) beosztott–beosztott (K22)</p> <p>vezetési stílus függő változó magyarázó változó: K11.1</p> <p>kötődés függő változó magyarázó változó:K11.7</p>	<p><i>átlag korreláció meta-analitikai módszer</i></p>	
III.	faktor szkórok alapján K- klaszterezés	H3: A válaszadók az elégedettség főkomponensek mentén markánsan különíthetők el, klaszterekbe sorolhatók.					
IV.	A klasztertagságot meghatározó tényező	H4: A munkahelyen eltöltött idő hosszabb azon munkavállalók esetében, akiket a hosszú távú impulzusok határoznak meg az elégedettség dimenziójában.					

Forrás: saját szerkesztés a kérdőívek válaszai alapján

való a tevékenység változatossága, munkakörülmények, kapcsolattartás, kreativitás, autonómia, biztonság, szociális szolgáltatások, társadalmi státusz, morális értékek, elismerés, humán erőforrás irányítás, technikai irányítás.

10. MELLÉKLET

Az optimális vezető tulajdonságainak vizsgálata a munkavállalók szemszögéből

Megnevezés	Gyakoriság
határozott	77
nagy szakmai tudású	67
következetes	42
vendég centrikus	29
jó szervező	38
kommunikatív	28
magabiztos	28
empatikus	28
korrekt	24
rugalmas	18
türelmes	18
megbízható	15
céltudatos	15
emberséges	14
őszinte	14
segítőképz	14
problémamegoldó képesség	12
igazságos	11
példamutató	11
karizmatikus	9
szakmai alázatosság	8
szigorú	8
figyelmes	7
megértő	7
motiváló	7
lojális	7
nem részrehajló	6
nyugodt	6
ösztönző	6
pontos	6
becsületes	5
egyenes	5
kreatív	5
megfontolt	5
precíz	5
tekintély	5
együttműködő	4
felelős	4

Megnevezés	Gyakoriság
higgadt	4
nyitott	4
talpraesett	4
alkalmazkodó	3
barátságos	3
csapatjátékos	3
előrelátó	3
EQ	3
humánus	3
IQ	3
kompromisszum készség	3
objektív	3
pártatlan	3
rátermett	3
szavahihető	3
tapasztalt	3
tisztelettudó	3
átlátja a folyamatokat	2
bizalom	2
célorientált	2
elhivatott	2
fegyelmezett	2
fejlődésorientált	2
felkészült	2
innovatív	2
intelligens	2
irányító	2
iránymutató	2
jó megjelenés	2
kiáll a dolgozóért	2
közvetlen	2
meggyőző	2
naprakész	2
pontosan adja át az információkat	2
reális	2
udvarias	2
bevonó a döntésekbe	2

Megnevezés	Gyakoriság
jó emberismerő	2
jó megjelenésű	2
motiváló	2
odafigyel a beosztottaira	2
szigorú	2
tapasztalt	2
adjon mindenről tájékoztatást	1
átlássa a dolgokat	1
becsület	1
beosztottjainak érdekeit védő	1
csapatot összetartó	1
célratörő	1
család nélküli	1
csapatépítő	1
csoportközpontú	1
egyenes	1
a munkát elismerő	1
elnéző	1
élni és élni hagyni	1
emberség	1
érdeklődő	1
ésszerű	1
fegyelmező	1
felelősségteljes	1
felnézhessek rá	1
gondolkodás	1
gondolkodó	1
gyakorlat	1
hangos	1
hozzaértő	1
humor	1
inspiráló	1
jó döntéshozó	1
jó kapcsolatteremtés	1
jó stratégia	1
jó viszony az alkalmazottakkal	1

Megnevezés	Gyakoriság
kiegyensúlyozott	1
kitartó	1
kompetens	1
konfliktuskezelő	1
konfliktusmentes	1
korrekt	1
követelni tudás	1
lendületes	1
logikus döntéseket hoz	1
megbecsüli a beosztottjait	1
megújulni képes	1
nagy gyakorlat	1
nagy munkabírás	1
ne irányítson, hanem vezessen	1
nem haragtartó	1
nyitott az újra	1
önálló	1
önzetlen	1
ösztönző	1
pedáns	1
pontosság	1
rálátás a pincér és szakács szakmákra	1
rendes	1
rendszer szemléletű	1
stressz tűró	1
szakértelem	1
széles látókör	1
szolgálatkészség	1
támogató	1
teherbíró	1
tekintélyes	1
terhelhető	1
toleráns	1
tudjon bánni az emberekkel	1
útmutató	1
vezetői képesség	1
vezetői szellem	1

Forrás: saját szerkesztés a kérdőíves felmérés adatai alapján

11. MELLÉKLET

11. A. A munkavállalók munkahely váltásainak vizsgálata munkakörönként SPSS statisztikai programban

A diszkriminanciaelemzés alapvető statisztikái

Munkakörök		Átlag	Szórás
Pincér	V3.1.1 – Konfliktus a kollégá(k)val	0,30	0,46
	V3.1.2 – Konfliktus a vezetővel	0,21	0,41
	V3.1.3 – Alacsony fizetés miatt	0,17	0,38
	V3.1.4 – Szakmai előre lépés lehetőségének hiánya	0,15	0,36
	V3.1.5 – Költözés	0,08	0,28
	V3.1.6 – Körülményes volt a munkába járás	0,06	0,24
	V3.1.7 – A fizetés nem időben érkezett	0,06	0,24
	V3.1.8 – Jobb ajánlatot kaptam	0,05	0,22
	V3.1.9 – Nem korrektül jártak el velem	0,04	0,20
	V3.1.10 – Szakmát váltottam	0,02	0,14
	V3.1.11 – Az az első munkahelyem	0,02	0,14
	V3.1.12 – Nem becsültek meg	0,01	0,12
	V3.1.13 – Gyermekelem született	0,01	0,10
	V3.1.14 – Új tulajdonos lett	0,01	0,10
	V3.1.15 – Bezárt az üzlet	0,01	0,08
	V3.1.16 – Unalmas lett a munka	0,00	0,06
	V3.1.17 – Csődbe ment a tulajdonos	0,00	0,06
	V3.1.18 –Túl sok órát kellett dolgoznom	0,00	0,00
Szakács	V3.1.1 – Konfliktus a kollégá(k)val	0,28	0,45
	V3.1.2 – Konfliktus a vezetővel	0,21	0,41
	V3.1.3 – Alacsony fizetés miatt	0,13	0,34
	V3.1.4 – Szakmai előre lépés lehetőségének hiánya	0,12	0,32
	V3.1.5 – Költözés	0,09	0,29
	V3.1.6 – Körülményes volt a munkába járás	0,08	0,27
	V3.1.7 – A fizetés nem időben érkezett	0,07	0,25
	V3.1.8 – Jobb ajánlatot kaptam	0,06	0,24
	V3.1.9 – Nem korrektül jártak el velem	0,03	0,17
	V3.1.10 – Szakmát váltottam	0,03	0,17
	V3.1.11 – Az az első munkahelyem	0,02	0,14
	V3.1.12 – Nem becsültek meg	0,02	0,14

Munkakörök		Átlag	Szórás
	V3.1.13 – Gyermekelem született	0,02	0,14
	V3.1.14 – Új tulajdonos lett	0,01	0,10
	V3.1.15 – Bezárt az üzlet	0,01	0,10
	V3.1.16 – Unalmas lett a munka	0,01	0,10
	V3.1.17 – Csődbe ment a tulajdonos	0,00	0,00
	V3.1.18 –Túl sok órát kellett dolgoznom	0,00	0,00
Főpincér	V3.1.1 – Konfliktus a kollégá(k)val	0,33	0,47
	V3.1.2 – Konfliktus a vezetővel	0,15	0,36
	V3.1.3 – Alacsony fizetés miatt	0,11	0,31
	V3.1.4 – Szakmai előre lépés lehetőségének hiánya	0,11	0,31
	V3.1.5 – Költözés	0,11	0,31
	V3.1.6 – Körülményes volt a munkába járás	0,09	0,28
	V3.1.7 – A fizetés nem időben érkezett	0,09	0,28
	V3.1.8 – Jobb ajánlatot kaptam	0,07	0,25
	V3.1.9 – Nem korrektül jártak el velem	0,07	0,25
	V3.1.10 – Szakmát váltottam	0,07	0,25
	V3.1.11 – Az az első munkahelyem	0,02	0,15
	V3.1.12 – Nem becsültek meg	0,02	0,15
	V3.1.13 – Gyermekelem született	0,02	0,15
	V3.1.14 – Új tulajdonos lett	0,00	0,00
	V3.1.15 – Bezárt az üzlet	0,00	0,00
	V3.1.16 – Unalmas lett a munka	0,00	0,00
	V3.1.17 – Csődbe ment a tulajdonos	0,00	0,00
	V3.1.18 –Túl sok órát kellett dolgoznom	0,00	0,00
Főszakács	V3.1.1 – Konfliktus a kollégá(k)val	0,55	0,52
	V3.1.2 – Konfliktus a vezetővel	0,27	0,47
	V3.1.3 – Alacsony fizetés miatt	0,18	0,40
	V3.1.4 – Szakmai előre lépés lehetőségének hiánya	0,18	0,40
	V3.1.5 – Költözés	0,18	0,40
	V3.1.6 – Körülményes volt a munkába járás	0,09	0,30
	V3.1.7 – A fizetés nem időben érkezett	0,09	0,30
	V3.1.8 – Jobb ajánlatot kaptam	0,09	0,30
	V3.1.9 – Nem korrektül jártak el velem	0,00	0,00
	V3.1.10 – Szakmát váltottam	0,00	0,00
	V3.1.11 – Az az első munkahelyem	0,00	0,00

Munkakörök		Átlag	Szórás
	V3.1.12 – Nem becsültek meg	0,00	0,00
	V3.1.13 – Gyermekem született	0,00	0,00
	V3.1.14 – Új tulajdonos lett	0,00	0,00
	V3.1.15 – Bezárt az üzlet	0,00	0,00
	V3.1.16 – Unalmas lett a munka	0,00	0,00
	V3.1.17 – Csődbe ment a tulajdonos	0,00	0,00
	V3.1.18 –Túl sok órát kellett dolgoznom	0,00	0,00
Főszakács helyettes	V3.1.1 – Konfliktus a kollégá(k)val	0,43	0,53
	V3.1.2 – Konfliktus a vezetővel	0,43	0,53
	V3.1.3 – Alacsony fizetés miatt	0,29	0,49
	V3.1.4 – Szakmai előre lépés lehetőségének hiánya	0,14	0,38
	V3.1.5 – Költözés	0,00	0,00
	V3.1.6 – Körülményes volt a munkába járás	0,00	0,00
	V3.1.7 – A fizetés nem időben érkezett	0,00	0,00
	V3.1.8 – Jobb ajánlatot kaptam	0,00	0,00
	V3.1.9 – Nem korrektül jártak el velem	0,00	0,00
	V3.1.10 – Szakmát váltottam	0,00	0,00
	V3.1.11 – Az az első munkahelyem	0,00	0,00
	V3.1.12 – Nem becsültek meg	0,00	0,00
	V3.1.13 – Gyermekem született	0,00	0,00
	V3.1.14 – Új tulajdonos lett	0,00	0,00
	V3.1.15 – Bezárt az üzlet	0,00	0,00
	V3.1.16 – Unalmas lett a munka	0,00	0,00
	V3.1.17 – Csődbe ment a tulajdonos	0,00	0,00
	V3.1.18 –Túl sok órát kellett dolgoznom	0,00	0,00
Konyhai kisegítő	V3.1.1 – Konfliktus a kollégá(k)val	0,29	0,47
	V3.1.2 – Konfliktus a vezetővel	0,21	0,43
	V3.1.3 – Alacsony fizetés miatt	0,14	0,36
	V3.1.4 – Szakmai előre lépés lehetőségének hiánya	0,14	0,36
	V3.1.5 – Költözés	0,07	0,27
	V3.1.6 – Körülményes volt a munkába járás	0,07	0,27
	V3.1.7 – A fizetés nem időben érkezett	0,07	0,27
	V3.1.8 – Jobb ajánlatot kaptam	0,07	0,27
	V3.1.9 – Nem korrektül jártak el velem	0,07	0,27
	V3.1.10 – Szakmát váltottam	0,07	0,27

Munkakörök		Átlag	Szórás
	V3.1.11 – Az az első munkahelyem	0,00	0,00
	V3.1.12 – Nem becsültek meg	0,00	0,00
	V3.1.13 – Gyermekelem született	0,00	0,00
	V3.1.14 – Új tulajdonos lett	0,00	0,00
	V3.1.15 – Bezárt az üzlet	0,00	0,00
	V3.1.16 – Unalmas lett a munka	0,00	0,00
	V3.1.17 – Csődbe ment a tulajdonos	0,00	0,00
	V3.1.18 –Túl sok órát kellett dolgoznom	0,00	0,00
Összesen	V3.1.1 – Konfliktus a kollégá(k)val	0,29	0,46
	V3.1.2 – Konfliktus a vezetővel	0,19	0,39
	V3.1.3 – Alacsony fizetés miatt	0,18	0,39
	V3.1.4 – Szakmai előre lépés lehetőségének hiánya	0,13	0,34
	V3.1.5 – Költözés	0,08	0,28
	V3.1.6 – Körülményes volt a munkába járás	0,07	0,26
	V3.1.7 – A fizetés nem időben érkezett	0,06	0,24
	V3.1.8 – Jobb ajánlatot kaptam	0,05	0,22
	V3.1.9 – Nem korrektül jártak el velem	0,05	0,22
	V3.1.10 – Szakmát váltottam	0,03	0,16
	V3.1.11 – Az az első munkahelyem	0,02	0,15
	V3.1.12 – Nem becsültek meg	0,02	0,14
	V3.1.13 – Gyermekelem született	0,02	0,13
	V3.1.14 – Új tulajdonos lett	0,01	0,09
	V3.1.15 – Bezárt az üzlet	0,01	0,09
	V3.1.16 – Unalmas lett a munka	0,01	0,08
	V3.1.17 – Csődbe ment a tulajdonos	0,00	0,05
	V3.1.18 –Túl sok órát kellett dolgoznom	0,00	0,05

Forrás: saját szerkesztés a kérdőíves felmérés adatai alapján

11.B. A munkavállalók jelenlegi munkahelyét megelőző szolgálati idejének vizsgálata

Évek száma	Gyakoriság	Nő	Férfi	Megoszlás	Kumulált gyakoriság
1	71	35	36	17,5	17,5
2	76	26	50	18,8	36,3
3	62	16	46	15,3	51,6
4	28	6	22	6,9	58,5
5	45	15	30	11,1	69,6

Évek száma	Gyakoriság	Nő	Férfi	Megoszlás	Kumulált gyakoriság
6	20	6	14	4,9	74,6
7	4	2	2	1,0	75,6
8	12	2	10	3,0	78,5
10	14	9	5	3,5	82,0
11	2	1	1	0,49	82,5
12	5	2	3	1,2	83,7
13	1	0	1	0,25	84,0
14	1	0	1	0,25	84,2
15	11	4	7	2,7	86,9
16	4	2	2	1,0	87,9
20	19	5	14	4,7	92,6
22	1	0	1	0,25	92,8
25	8	6	2	2,0	94,8
26	4	2	2	1,0	95,8
29	1	0	1	0,25	96,0
30	3	0	3	0,74	96,8
33	2	0	2	0,49	97,3
35	3	0	3	0,74	98,0
36	1	0	1	0,25	98,3
38	2	0	2	0,49	98,8
40	5	1	4	1,2	100,0
Összesen	405			100,0	

Forrás: saját szerkesztés a kérdőíves felmérés adatai alapján

11.C. A felmondások okainak vizsgálata munkakörök szerint

		Gyakoriság	Megoszlás %
Pincér	V3.1.3 – Alacsony fizetés miatt	69	24,6
	V3.1.4 – Szakmai előre lépés lehetőségének hiánya	44	15,7
	V3.1.2 – Konfliktus a vezetővel	39	13,9
Szakács	V3.1.3 – Alacsony fizetés miatt	23	24,2
	V3.1.2 – Konfliktus a vezetővel	16	16,8
	V3.1.4 – Szakmai előre lépés lehetőségének hiánya	9	9,5
Főpincér	V3.1.3 – Alacsony fizetés miatt	9	21,4
	V3.1.5 – Költözés	7	16,7
	V3.1.4 – Szakmai előre lépés lehetőségének hiánya	4	9,5
	V3.1.8– Jobb ajánlat	4	9,5
Főszakács	V3.1.1 – Konfliktus a vezetővel	3	33,3
	V3.1.2 – Konfliktus a kollégá(k)val	2	22,2
	V3.1.4 – Szakmai előre lépés lehetőségének hiánya	2	22,2
	V3.1.2 – Konfliktus a vezetővel	3	42,9

		Gyakoriság	Megoszlás %
Főszakács helyettes	V3.1.3 – Alacsony fizetés miatt	2	28,6
	V3.1.4 – Szakmai előre lépés lehetőségének hiánya	2	28,6
Konyhai kisegítő	V3.1.1 – Konfliktus a vezetővel	4	30,8
	V3.1.3 – Alacsony fizetés miatt	2	15,4
	V3.1.14 – Új tulajdonos lett	2	15,4

Saját számítás a kérdőíves felmérés adatai alapján

12. MELLÉKLET

12.A. A munkavállalók megítélése a munkahelyi légkör közötti kapcsolat vizsgálatának eredményei SPSS statisztikai programban

KERESZTTÁBLA

		egyáltalán nem érték egyét	többnyire nem érték egyét	egyét is érték, meg nem is	nem teljesen érték egyét	teljes mértékben egyét érték	Összesen
Pincér	Gyakoriság	24	30	62	97	99	312
	Megoszlás	7,7%	9,6%	19,9%	31,1%	31,7%	100,0%
Szakács	Gyakoriság	5	11	16	29	44	105
	Megoszlás	4,8%	10,5%	15,2%	27,6%	41,9%	100,0%
Főpincér	Gyakoriság	5	4	3	20	16	48
	Megoszlás	10,4%	8,3%	6,3%	41,7%	33,3%	100,0%
Főszakács	Gyakoriság	0	2	2	3	4	11
	Megoszlás	0,0%	18,2%	18,2%	27,3%	36,4%	100,0%
Konyhai kisegítő	Gyakoriság	0	1	2	7	4	14
	Megoszlás	0,0%	7,1%	14,3%	50,0%	28,6%	100,0%
Főszakács helyettes	Gyakoriság	0	1	0	3	3	7
	Megoszlás	0,0%	14,3%	0,0%	42,9%	42,9%	100,0%
Összesen	Gyakoriság	34	49	85	159	170	497
	Megoszlás	6,8%	9,9%	17,1%	32,0%	34,2%	100,0%

Forrás: saját szerkesztés a kérdőíves felmérés adatai alapján

12.B. Kruskal – Vallis próba: a beosztottak elégedettségének vizsgálata nemenként

	N	Átlag	Átlagos szórás	Minimum	Maximum	Átlagos rang pontszám	Levene teszt
V1.5 – Elégedett vagyok a javadalmazással							
Nő	181	3,50	1,302	1	5	269,11	
Férfi	314	3,21	1,301	1	5	235,83	
Összesen	497	3,32	1,307				0,009

Forrás: saját szerkesztés a kérdőíves felmérés adatai alapján

12.C. Keresztábra elemzés a nemek és szolgálati idő vizsgálata

		Nemek		Összesen	
		Nő	Férfi		
Évek száma	1 és 10 év között	Gyakoriság	144	210	354
		Megoszlás	40,7%	59,3%	100,0%
	11 és 20 év között	Gyakoriság	7	36	43
		Megoszlás	16,3%	83,7%	100,0%
	21 és 30 év között	Gyakoriság	9	15	24
		Megoszlás	37,5%	62,5%	100,0%
	31 és 40 év között	Gyakoriság	3	15	18
		Megoszlás	16,7%	83,3%	100,0%
Összesen		Gyakoriság	163	276	439
		Megoszlás	37,1%	62,9%	100,0%

Forrás: saját szerkesztés a kérdőíves felmérés adatai alapján

13. MELLÉKLET

A kutatási kérdések igazolására felhasznált statisztikai táblák

13.A. Az 1. kutatási kérdés

A diszkriminanciaelemzés alapvető statisztikái

Változók	Átlag	Szórás	Elemzés
V9.5 – A munkahelyi légkört emberközpontúnak tartom.	3,78	1,21	491
V11.1 – Mennyire fontos a vezető stílusa?	4,29	0,94	491
V11.7 – Mennyire fontos a lojalitás a céghez?	3,97	1,13	491
V1.5 – Elégedett vagyok a javadalmazással.	3,31	1,30	491
V1.6 – Elégedett vagyok a munkarenddel.	3,88	1,09	491
V9.6 – Nyugodtan fordulhatok a HR-s kollégához kérdéseimmel.	3,66	1,38	491

Forrás: saját számítás a kérdőíves felmérés adatai alapján

13.B. A 2. kutatási kérdés

Megnevezés		Beosztások						Összesen
		Pincér	Szakács	Főpincér	Főszakács	Főszakács helyettes	Konyhai kisegítő	
egyáltalán nem értek egyet	Gyakoriság	44	9	9	5	1	2	70
	Megoszlás %	62,9	12,9	12,9	7,1	1,4	2,9	100,0
többnyire nem értek egyet	Gyakoriság	29	9	3	0	1	2	44
	Megoszlás %	65,9	20,4	6,8	0,0	2,3	4,5	100,0
egyet is értek, meg nem is	Gyakoriság	68	18	5	0	1	2	94
	Megoszlás %	72,3	19,1	5,3	0,0	1,0	2,1	100,0
	Gyakoriság	89	30	15	3	2	2	141

Megnevezés		Beosztások						Összesen
		Pincér	Szakács	Főpincér	Főszakács	Főszakács helyettes	Konyhai kisegítő	
nem teljes mértékben érték egyet	Megoszlás %	63,1	21,3	10,6	2,1	1,4	1,4	100,0
teljes mértékben érték egyet	Gyakoriság	82	39	16	3	2	6	148
	Megoszlás %	55,4	26,4	10,8	2,0	1,3	4,0	100,0
Összesen	Gyakoriság	312	105	48	11	7	14	497
	Megoszlás %	62,8	21,1	9,6	2,2	1,4	2,8	100,0

Forrás: saját számítás a kérdőíves felmérés adatai alapján

13.C. A Chi-négyzet próba vizsgálata

	Érték	Szabadságfok	2 oldali szignifikancia
Pearson Chi-Square	23,863	20	0,248
Likelihood Ratio	24,627	20	0,216
Linear-by-Linear Association	0,123	1	0,726
N	497		

Forrás: saját számítás a kérdőíves felmérés adatai alapján

13. D. A 3. kutatási kérdés

A motivációs eszközök vizsgálata korcsoportok szerint

		Motivációs eszközök						Összesen	
		Szóbeli dicséret	Írásbeli dicséret	A munka újjá- /átszervezése	Teljesítmény függő jutalmazás	Fegyelmezés és büntetés	Munkaterület csere		
Korcsoportok	Baby-boom	Gyakoriság	32	1	2	31	4	1	71
		Megoszlás	12,5%	6,3%	12,5%	24,6%	6,9%	9,1%	14,7%
	X	Gyakoriság	55	7	2	27	10	4	105
		Megoszlás	21,4%	43,8%	12,5%	21,4%	17,2%	36,4%	21,7%
	Y	Gyakoriság	120	8	11	56	33	5	233
	Megoszlás	46,7%	50,0%	68,8%	44,4%	56,9%	45,5%	48,1%	
	Z	Gyakoriság	50	0	1	12	11	1	75
	Megoszlás	19,5%	0,0%	6,3%	9,5%	19,0%	9,1%	15,5%	
Összesen		Gyakoriság	257	16	16	126	58	11	484
	Megoszlás	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Forrás: saját számítás a kérdőíves felmérés adatai alapján

13. E. Cramer's V. vizsgálata

Részarányos mérés		
	Érték	2 oldali szignifikancia
Phi	0,253	0,005
Cramer's V	0,146	0,005
N	484	

Forrás: saját számítás a kérdőíves felmérés adatai alapján

13.F. A 4. kutatási kérdés

A munkavállalók szakmai végzettségének vizsgálatának eredményei SPSS statisztikai programban

Keresztábra elemzés

Beosztások		Iskolai Végzettség								Összesen
		Egyetem	Vendégátóipari Főiskola	Nem Vendégátóipari Szakközépiskola	Vendégátóipari Szakközépiskola	Gimnázium	Szakképző (Szakmunkás)	Általános Iskola	Felsőfokú Szakképzés	
Pincér	Gyakoriság	4	38	42	98	24	102	1	3	312
	Megoszlás	1,3%	12,2%	13,5%	31,4%	7,7%	32,7%	0,3%	1,0%	100,0%
Szakács	Gyakoriság	2	3	10	29	3	57	1	0	105
	Megoszlás	1,9%	2,9%	9,5%	27,6%	2,9%	54,3%	1,0%	0,0%	100,0%
Főpincér	Gyakoriság	6	10	1	16	5	10	0	0	48
	Megoszlás	12,5%	20,8%	2,1%	33,3%	10,4%	20,8%	0,0%	0,0%	100,0%
Főszakács	Gyakoriság	0	0	2	3	0	6	0	0	11
	Megoszlás	0,0%	0,0%	18,2%	27,3%	0,0%	54,5%	0,0%	0,0%	100,0%
Konyhai kisegítő	Gyakoriság	0	1	1	1	2	4	5	0	14

Forrás: saját számítás a kérdőíves felmérés adatai alapján

13. G. A munkavállalók iskolai végzettségének vizsgálata munkakörök szerint

Iskolai végzettség	Munkakörök (fő)					Az összes iskolai végzettség %
	Főpincér	Főszakács	Főszakács helyettes	Pincér	Szakács	
Főiskola	10	0	0	38	3	
Megoszlás %	20,8	0	0	18,2	2,9	10,5
Vendéglátóipari szakközépiskola	16	3	3	98	29	
Megoszlás %	33,3	27,3	42,9	31,4	27,6	30,2
Szaktanácsadó	10	6	2	32	57	
Megoszlás %	20,8	54,5	28,6	32,7	54,3	36,4
Összesen	48	11	7	312	105	

Forrás: saját számítás a kérdőíves felmérés adatai alapján

13.H. Iskolai végzettségek keresztábrás vizsgálata SPSS 23 statisztikai programcsomagban

Kódolt iskolai végzettség	Túlképzett	Gyakoriság	6	6	12
		Megoszlás	12,5%	2,2%	3,8%
	Felsőfokú szakirányú	Gyakoriság	10	45	55
		Megoszlás	20,8%	16,9%	17,5%
	Középfokú szakirányú	Gyakoriság	22	127	149
		Megoszlás	45,8%	47,6%	47,3%
	Nem szakirányú	Gyakoriság	10	89	99
		Megoszlás	20,8%	33,3%	31,4%
Összesen		Gyakoriság	48	267	315
		Megoszlás	100,0%	100,0%	100,0%

Forrás: saját számítás a kérdőíves felmérés adatai alapján

9. Köszönetnyilvánítás

Ezúton szeretnék köszönetet mondani mindazoknak, akik segítettek engem disszertációm írásakor hasznos javaslataikkal, észrevételeikkel.

Köszönettel tartozom témavezetőmnek Dr. Happ Éva egyetemi docens Asszonynak, aki a kezdetektől hitt és bízott bennem, egyengette utamat a tudományos pályán, tanácsaival mindig új löketet adott, ami még tökéletesítette az addigi munkámat.

Disszertációm végső változatának elkészítésében nagy segítséget nyújtott Prof. dr. Takács István és Dr. Bartók István, akik elő-opponensi értékelésükben és az értekezés munkahelyi vitáján építő jellegű javaslatokat és kritikákat fogalmaztak meg, hálásan köszönöm munkájukat.

Köszönöm Kollégáimnak az önzetlen segítséget, amelyet irányomban tanusítottak a disszertációm írása során.

Külöm köszönöm azoknak a vendéglátós szakembereknek/és volt kollégáimnak, akik interjúikkal hozzásegítettek az értekezés érdemi kifejtéséhez, Szintén köszönöm azoknak is a segítséget, akik kitöltötték a kérdőíveimet.

A legnagyobb köszönettel azonban feleségemnek, Líviának tartozom, aki helyt állt helyettem a mindennapok munkáiban, aki mindvégig támogatott és segített abban, hogy meg tudjam írni az értekezésemet, aki állandóan csak biztatott a folytatásra, főleg akkor, amikor hitemet vesztettem.

NYILATKOZAT

Alulírott Kőmíves Csaba József, jelen nyilatkozat aláírásával kijelentem, hogy a(z)

Az emberi erőforrás menedzsment fejlesztési lehetőségei a vendéglátásban Győr-Moson-Sopron megyében című

Ph.D értekezésem

önálló munkám, az értekezés készítése során betartottam a szerzői jogról szóló 1999, évi LXXVI. törvény szabályait, valamint a Széchenyi István Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola által előírt, a doktori értekezés készítésére vonatkozó szabályokat, különösen a hivatkozások és idézések tekintetében.¹

Kijelentem továbbá, hogy az értekezés készítése során az önálló kutatómunka kitétel tekintetében témavezető(i)met, illetve a programvezetőt nem tévesztettem meg.

Jelen nyilatkozat aláírásával tudomásul veszem, hogy amennyiben bizonyítható, hogy az értekezést nem magam készítettem, vagy az értekezéssel kapcsolatban szerzői jogsértés ténye merül fel, a Soproni Egyetem megtagadja az értekezés befogadását.

Az értekezés befogadásának megtagadása nem érinti a szerzői jogsértés miatti egyéb (polgári jogi, szabálysértési jogi, büntetőjogi) jogkövetkezményeket.

Kelt: Sopron, 20____ év _____ hónap _____ nap

doktorjelölt

¹ **1999. évi LXXVI. tv.34.** § (1) A mű részletét – az átvevő mű jellege és célja által indokolt terjedelemben és az eredetihez híven – a forrás, valamint az ott megjelölt szerző megnevezésével bárki idézheti.

3. § (1) Nyilvánosan tartott előadások és más hasonló művek részletei, valamint politikai beszédek tájékoztatás céljára – a cél által indokolt terjedelemben – szabadon felhasználhatók, Ilyen felhasználás esetén a forrást – a szerző nevével együtt – fel kell tüntetni, hacsak ez lehetetlennek nem bizonyul.