

**SOPRONI EGYETEM  
LÁMFALUSSY SÁNDOR KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR**

**Széchenyi István Gazdálkodás – és Szervezéstudományok  
Doktori Iskola**

**SZERVEZETFEJLESZTÉSI VIZSGÁLATOK A  
MAGYARORSZÁGI SZÁLLODASZEKTORBAN**

**Doktori (PhD) értekezés tézisei**

**Balassa Éva**

**Sopron  
2020**



**Doktori Iskola:** Széchenyi István Gazdálkodás-és Szervezéstudományok  
Doktori Iskola

**Vezetője:** Prof. Dr. habil Kiss Éva DSc.

**Program:** Vállalkozás gazdaságtan és menedzsment program

**Témavezető:** Dr. Kópházi Andrea

.....  
**Témavezető támogató aláírása**

## 1. A KITŰZÖTT CÉLOK, HIPOTÉZISEK:

*“Az összevisszaságban találd meg az egyszerűséget, a hangzavarban a harmóniát. A nehézségek közt mindig ott van a lehetőség.” /Albert Einstein/*

A disszertációt „A szervezetfejlesztési vizsgálatok a magyarországi szállodaszektorban” címmel írta a szerző. Napjainkban számos kutatás igazolja, hogy **az ember, a szellemi tőke adják egy vállalat értékét, stabilitását és versenyelőnyét**. Különösen igaz ez a szállodaiparra, ahol a szállodai szolgáltatás minősége és sikere erősen függ az emberi erőforrás minőségétől. A **kutatást a szerző egy nagy múltra visszatekintő, nemzetközi szállodavállalat -a Danubius Hotels Zrt.- magyarországi szállodái között végezte**.

A szervezetfejlesztés egyre gyakrabban előforduló téma a vállalatok életében, a megvalósítás során azonban számos hiba fordul elő. Az egyik legnagyobb mulasztás, hogy nem szentelnek kellő figyelmet a dolgozókra és az ő igényeikre. A szervezetben az emberi kapcsolatok minősége, a tudás, a készségek, a motiváció, a kommunikáció a legfontosabb sikertényezők közé tartoznak. **Egy emberközpontú iparágban, a szállodaiparon keresztül szeretne a szerző rávilágítani az emberi értékre és az emberben rejlő lehetőségekre, mely hosszútávon biztosítja a vállalati sikert**. A szállodai szolgáltatás minősége és sikere erősen függ az emberi erőforrás minőségétől, mindez komoly kihívást jelentett a megoldás megtalálása. A szállodák és a szállodaláncok az egyre kedvezőbb, folyamatos újdonságokat kínáló konkurenciaharcban nincsenek könnyű helyzetben, meg kell találniuk a sikeres működésük útját. Ez azonban a kialakult munkaerőpiaci helyzet mellett nem egyszerű.

A vendéglátás és a szállodaszektor gazdasági szerepének fontosságát mutatják a kormány turizmus támogató törekvései. Rendkívül nagy és jövedelmező iparág ez, komoly foglalkoztatottságot foglal magába, mely nagyban hozzájárulhat az ország gazdasági bevételeinek és presztízsének növeléséhez, imázsának javításához. Ezek igazolják a **kutatási téma gazdasági és szervezeti jelentőségét**.

**A szerző jelentős potenciált lát a szervezetfejlesztés területén, ami pozitívan hat mind a szállodalánc hosszú távú sikerére, mind a dolgozók megtartására.**

## **A doktori értekezés fő célkitűzései:**

A szerző kutatásával szeretne rámutatni a szervezetfejlesztés fontosságára a szállodaipar életében, sikeres működésében. Célja, hogy **feltárja és számszerűsítve értékelje azokat a körülményeket, melyek jelenleg a szállodaláncot jellemzik, rámutatva a hibákra, hiányosságokra, valamint a szektor nehézségeire.** A szerző **felméri a szervezetfejlesztés jelenlegi állását,** az esetleges hibákat, problémákat és az **új stratégia beépülését gátló tényezőket.** A kérdőíveken pedig a dolgozói és vezetői attitűdök, a vezetői érték-hordozók szerepére tér ki, ill. ezek megjelenését mutatja be a gyakorlatban. Vizsgálja továbbá a vállalati informáltság, a javadalalmazás, az elégedettség-, értékeltég érzését, a részlegek közti kapcsolatot, a szervezeti kultúrát. A mélyinterjúkkal a kutatáshoz további információkhoz jut, melyek segítségével összesíti az eredményeket, felvázolja a problémákat és javaslatokat tesz a szervezetfejlesztésre egy az ágazati igények kielégítésére alkalmas modell kidolgozásával. A szerző létrehozott továbbá egy olyan **modellt,** mely az egyedi adottságokat figyelembe véve, a szállodaipar kihívásainak megfelelően, segíti az optimális szervezeti kultúra kialakítását, továbbá közvetlenül alkalmazható bármely más szállodaipari vállalatra.

A szerző kihangsúlyozza, hogy **egy vállalat finanszírozási értelemben vett sikere és az emberi erőforrás minősége mélyen összekapcsolódnak egymással.**

A szerző igyekezett a témát több oldalról, a saját szakmai tapasztalatait felhasználva, tudományos igényességgel bemutatni, egy új irányt megcélózni, mely felé a szektornak haladnia érdemes.

A szakirodalom feldolgozása alapján az ötödik fejezetben került sor az alábbi **hipotézisek** felállítására, melyek igazolása vagy elvetése a primer kutatások – kérdőíves megkérdezések és mélyinterjúk- eredményei alapján történt.

### **H1 A)**

A szállodalánc beosztotti dolgozói által kívánt szervezeti kultúra elemek szintje magasabb a csoportcélok és a csoportmunka terén a jelenleg tapasztalt szinthez képest.

### **H1 B)**

A szállodalánc beosztotti dolgozói fontosabbnak ítélik meg a munka dolgozókra gyakorolt hatásának figyelembevételét, a vezetői kommunikáció, ill. a vezetői támogatás szükségességét a jelenleg tapasztalt szinthez képest.

### **H1 C)**

A szállodalánc beosztotti dolgozói kevésbé lényegesnek tartják a munkavégzés szabályozottságát, a dolgozók ellenőrzését és az ötletelés lehetőségét a jelenleg tapasztalt szinthez képest.

### **H1 D)**

A szállodalánc beosztotti dolgozói fontosabbnak ítélik meg a dolgozói teljesítményorientációt és a jutalmazás kritériumait a jelenleg tapasztalt szinthez képest.

### **H1 E)**

A szállodalánc beosztotti dolgozói által a kívánt szinten fontosabbnak tartják a konfliktuskezelés szükségességét a szervezetben jelenleg tapasztalt szinthez képest.

## **H2**

A szállodalánc frontoffice beosztotti dolgozói nagyobb hajlandóságot mutatnak egy jövőbeni munkaváltásra a backoffice-os dolgozókhoz képest.

### **H3A)**

A szállodalánc Z-generációs beosztotti dolgozói kevésbé csapatjátékosok, az idősebb korosztályokhoz képest.

### **H3 B)**

A szállodalánc Z-generációs beosztotti dolgozóinak munkaváltási hajlandósága magasabb, mint a idősebb korosztályé.

### **H3 C)**

A szállodalánc Z-generációs beosztotti dolgozói nagyobb hangsúlyt fektetnek a rugalmas szervezeti kultúrára és a kétoldali kommunikációra, mint a többi korosztály.

## **H4**

A vizsgált szállodalánc beosztotti dolgozói esetében a vállalati értékekkel nagy mértékben azonosuló dolgozók kevésbé akarnak munkahelyet váltani a kevésbé azonosulókhöz képest.

### **H5 A)**

A vizsgált szállodalánc dolgozói esetében minél fiatalabb egy vezető, annál fontosabb számára az érzelmileg intelligens vezetés az idősebb korosztályhoz képest.

### **H5 B)**

A vizsgált szállodalánc dolgozói esetében minél fiatalabb egy vezető, annál kevésbé tartja fontosnak a kritika jelentőségét az idősebb korosztályhoz képest.

## 2. A KUTATÁS TARTALMA, MÓDSZERE ÉS INDOKLÁSA:

### 2.1. A kutatás mintája:

A kutatást a Danubius Hotels Zrt. 20 magyarországi szállodájában végezte a szerző kérdőíves megkérdezéssel a dolgozók és a vezetők körében. A kutatás ideje 2019.01.01. és 04.15. között történt. A kérdőívet 89 -en töltötték ki összesen az emailcímmel rendelkező 700 front- és backoffice alkalmazottból, mely 12,7%-os kitöltési arányt jelent. A kitöltők az étterem, a porta, a szobafoglalás- és értékesítés, a housekeeping, az elszámolás, a beszerzés és a marketing területein dolgoznak. Összességében 36,8%-os dolgozói, 63,2%-os vezetői kitöltés volt. Ezért a szerző a **kutatást a Danubius Hotels Zrt. ezen munkaerő-állományának vizsgálatára szűkítette.** Mivel azonban beszélhetünk 10%-os kitöltési arányról, ezért a minta nagysága megfelelő ahhoz, hogy valós általánosításokat és következtetéseket lehessen megfogalmazni. A szerző véleménye szerint a kutatás eredményei **a minta nagyság ellenére is reális képet mutatnak a vizsgált szervezet jelenlegi helyzetéről.**

**A kérdőíves és a mélyinterjú vizsgálatok célja** az volt, hogy a szállodalánc dolgozói és vezetői megkérdezésével szeretett volna a szerző **több aspektusból is reális képet kapni a szállodalánc dolgozóiról és a szervezeti kultúráról** azzal a céllal, hogy megismerje a szervezetet belülről. A kérdőívet a vezetők magasabb arányban töltötték ki, ebből a szerző azt a következtetést vonja le, hogy náluk magasabb a márkaértékek szervezeti beépülése, a vállalat iránti érdeklődés és az elkötelezettség.

A középvezetők véleményét a mélyinterjúk során kilenc szálloda igazgatójának véleménye tükrözi. Egyéb adatokkal a szerző munkáját Temesvári Zsolt képzési – és szervezetfejlesztési Igazgató Úr segítette, a vele készült mélyinterjú a felső vezetés véleményét összegzi. A mélyinterjúknak nagyon fontos szerepe volt a kutatási folyamatban, hiszen bemutatta a középvezetők nézetét, szemléletét, gondolkodását és elkötelezettségét is. Továbbá fontos, az új szervezeti értékek beépülését gátló tényezők derültek ki a beszélgetésekből, amelyeket a kérdőív eredményei nem tartalmaztak.

**A kutatás arra irányult, hogy a szerző a kapott belső információk alapján azonosítsa a gyenge és fejlesztendő pontokat a szervezeti kultúrában, majd pedig ezek alapján fejlesztési javaslatokat tegyen.**

## 2.2. A kutatás módszere:

A kutatás **empirikus felmérésre** épül, kvantitatív módszerként a szerző a kérdőíves megkérdezést és kvalitatív módszerként pedig a mélyinterjút alkalmazta. A szerző kimondottan a szállodaiparra átalakított Robbinsi (1993) értékdimenziók mentén vizsgálódott.

*A Robbinsi értékdimenziók területei a következők voltak:*

1. Munkakörrel való azonosulás
2. Szervezettel való azonosulást
3. Egyéni- ill. csoportközpontúság
4. Humán orientáció ( vezetői empátia, támogató szerep)
5. Belső függés – függetlenséget ( elsősorban a Központtól való függetlenség vizsgálata)
6. Kontroll – szabályozottság szintje ( szállodai sztenderdek)
7. Kockázatvállalás (innovációs hajlandóság mértéke)
8. Teljesítményorientáció (szervezeten belüli verseny, jutalmazás)
9. Konfliktus tűrés ( konfliktusok megítélése, kezelése)
10. Cél- eszköz orientáció
11. Nyílt- zárt rendszer
12. Időorientáció (hosszú -rövidtávú tervek)

A vezetői attitűdök és a vezetői értékhordozók szerepe különösen fontos volt a vizsgálatban, hatását vizsgálta szerző egyrészt a munkahelyi klíma, másrészt dolgozói hatékony működés tekintetében. A tizenkét értékdimenzió a munkakörrel való azonosulást és a szervezettel való azonosulást külön bontásának eredménye. Ez a két tényező pontosabb vizsgálata érdekében történt, azért, hogy a jelenlegi kultúrában összehasonlítsa azt, hogy a tényezők azonosan fontos-e.

A **beosztotti kérdőív** 17 A) és B) részt tartalmazó zárt kérdésből állt. Az A) kérdések a jelenlegi helyzetet, a B) az elvárt szervezeti jövőképet mérték fel. A beosztottak közül a kérdőívet 11 férfi, 21 nő töltötte ki, 9-en a frontban, 22-en pedig a háttérben dolgoznak, 1 személy kitöltése nem értékelhető. Életkoruk 23 és 57 év közé esik, a kitöltők átlagosan 35,72 évesek. Átlagban 7,72 éve dolgoznak a vállalatnál.

A **vezetői kérdőív** 25 zárt és 7 nyílt kérdésből tevődött össze. A vezetői kérdőívben pedig mind zárt, mind nyílt kérdések is irányulnak a vezetési technikákra, kommunikációra, megbecsülésre és jutalmazásra. A vezetők közül 30 férfi és 24 női



válaszadó volt, 34 középvezetői és 20 felső vezetői kitöltő segítette a kutatást. A vezetők életkora 26 és 64 év közé esik, átlagosan 43,87 évesek. A beosztottak átlagban 14,9 éve dolgoznak a vállalatnál.

A kérdések egy részénél az ötfokú Likert – skálán lehetett bejelölni, hogy a megadott állítások közül melyik, milyen mértékben fontos. A másik részüknél pedig öt zárt válaszadás lehetőség volt. A vezetői kérdőív végén további nyílt kérdések találhatóak, melyek a vezetőknek lehetőséget adtak eszköztáruk individuális bemutatására különböző hétköznapi kihívások esetén.

A vezetői kérdőívben pedig mind zárt, mind nyílt kérdések is irányulnak a vezetési technikákra, kommunikációra, megbecsülésre és jutalmazásra. A mélyinterjúk során a szerző a szervezetfejlesztést gátló tényezőkről igyekezett további információkat megtudni.

### **2.3. Az alkalmazott statisztikai módszerek:**

A kérdőíveket a szerző a Google Forms alkalmazásában készítette el és töltötte ki. Az adatokat a Microsoft Excel táblázatkezelő programban rendszerezte és szervezte adatbázisba, majd a statisztikai tesztek futtatására az SPSS Statistics 24.0 statisztikai szoftvercsomagot használta. Az adatok elemzése során egyrészt a leíró statisztika eszközei közül a szerző alkalmazta a gyakorisági megoszlások vizsgálatát az 5 fokozatú **Likert skálával**. Tekintettel arra, hogy a Likert-skálán mért válaszok esetében nem lehet a normál eloszlás esetében használatos statisztikai módszereket alkalmazni, ezek mindig ordinális skálájú mérési változók, ezért nem paraméteres eljárásokat használt a szerző (Németh, 2018; Zerényi, 2006). A nem paraméteres módszerek közül a **Wilcoxon, ill. a Sign tesztet** alkalmazta a szervezeti kultúra tényleges és kívánatosnak vélt elemeinek összevetésére. A vezetők és beosztottak egymással való összevetése során **Mann-Whitney U tesztel** vizsgálódott a különböző szempontú, de két részminta eloszlásainak összehasonlítására. A **Kruskal-Wallis** tesztet a legalább 3 csoport összevetésénél alkalmazta, mely több részminta eloszlását vizsgálta. Amennyiben a Kruskal-Wallis teszt szignifikánsnak bizonyult 5%-os szint alatt, akkor **Dunn-féle páros összehasonlítás (Bonferroni korrekcióval)** került elvégzésre, hogy meghatározható legyen, mely csoportok között értékelhető valójában az eltérés. Az adatok mélyebb értelmezéséhez az egyes csoportok meanrank értékeit használta fel a tesztből (Ács, 2015). A szerző mindegyik teszt esetében **5%-os szignifikancia-szintet választott** az elemzésekhez.

### 3. AZ ÉRTEKEZÉS ÚJ, ILL. ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI

A változások korát éljük, ahol minden felgyorsult, elkényelmesedett és természetessé vált. A szállodaiparnak nincsen könnyű dolga, hiszen szolgáltatóiparként ki kell elégítenie a vendégeik elvárásait a növekvő konkurencia és a terjedő digitalizáció mellett. A gyors és rugalmas reagálás, az innováció alapvető elvárás a vezetésben, ám ehhez a turbulens elvárásokhoz a szervezeteknek alkalmazkodni kell tudni. Mivel a szállodaipar szolgáltatásokból épül fel, a szolgáltatások minősége pedig az emberi erőforrás minőségétől függ, ezért a szervezetfejlesztésnek komoly szerepe van egy vállalat hosszú távú sikerében.

A szerző a következőkben a kutatás eredményeit foglalja össze tézisekben.

**T1 A szállodalánc front és backoffice dolgozói által tapasztalt és kívánt szervezeti kultúra jellemzői között több szempont szerint számos eltérés mutatkozik, ezek esetében a szervezetfejlesztés elkerülhetetlen.**

A vezetéstudományi szakirodalom állásfoglalása szerint a különböző munkaterületen dolgozók eltérően érzékelik a szervezeti kultúrát, a kultúraváltás folyamatát. A vizsgálatok igazolták, hogy a szállodalánc front és backoffice dolgozói által tapasztalt és kívánt szervezeti kultúra jellemzői között több szempont szerint számos eltérés mutatkozik. Az eltéréseket számos tényező okozhatja, az egyik ilyen tényező a fejlesztés alatt álló régi kultúra szokásai, berögződései szemben az új szemlélettel, mely még nem épült be kellően a szervezetbe.

A vizsgált szállodalánc beosztotti dolgozóinak véleményét értékelve megállapítható, hogy több szervezeti kultúra tényező esetében elengedhetetlen a szervezetfejlesztés. Kijelenthető, hogy nem csak külső szemlélőként, de az ott dolgozók szemszögéből is megítélve a kérdést, a csoportmunkában való részvétel és annak hatékonyságának a növelése elengedhetetlen a szervezet életében, még akkor is, ha az egyéni és csoportcélok szervezeten belüli egyidejű figyelembe vételével a beosztottak elégedettek.

Hasonló módon fejlesztésre szorul a beosztottak szemszögéből a vezetési tevékenység munkakörök és feladatok dolgozókra gyakorolt hatásainak figyelembevétele tekintetében, emellett a vezetői kommunikáció folyamatosságában és támogató, visszacsatolást biztosító funkciójában. Ehhez szorosan kapcsolódik az, hogy a szervezetben felmerülő konfliktusok kezelési módja sem megfelelő – már ha egyáltalán kezelik azokat-. Feltétlenül szükséges lenne a vezetői mentoring ezek feloldásában és a kellemes vállalati kultúra kialakításában.

A jelenlegi szervezeti kultúrának további hiányosságaként azonosítható, hogy a munkavállalók nem érzik maradéktalanul azt, hogy a teljesítmény lenne a döntő

szempont a jutalmazások, előléptetések során. Úgy érzékelik ugyanis, hogy ezekben más –a teljesítménytől független– faktorok is szerepet játszanak, amelyet nem tartanak kívánatosnak. Ezen egy évente elvégzett, objektív teljesítményértékelési rendszer segíthetne a jövőben.

A kutatás eredményeiből a szerző arra következtetett, hogy a Danubius Hotels Zrt. pozitív márkavérték programja ellenére is az értékek elmélyülése nem megfelelő, számtalan teendő akad még ezen a területen.

## **T2 A backoffice-ban dolgozók jóval nagyobb arányban tervezik a jövőben a munkahelyváltást, mint a frontoffice-ban dolgozók, esetükben a fluktuáció fenyegedése nagyobb a szállodalánc számára.**

A front és backoffice-ban végzett munkakörök egymástól alapvetően eltérő feladatköröket, munkafolyamatokat, környezeti hatásokat foglalnak magukba. Ezekből kifolyólag eltérő lehet az ezekben a munkakörökben dolgozó beosztottak elégedettsége saját munkájukkal és munkahelyükkel, amely kihathat jövőbeni terveikre is. Ezt igazolja a jelen kutatás is, amely alapján a szerző megfogalmazhatja, hogy a backoffice-ban dolgozók jóval nagyobb arányban tervezik a jövőben a munkahelyváltást, mint a frontoffice-ban dolgozók, holott feltételezhetően utóbbiak munkája sokkal több stresszel jár, sőt ők azok, akik műszakos időbeosztásban dolgoznak. Az eredmények mögött meghúzódó motivációk további vizsgálatokat igényelnek.

## **T3 Jelen kutatás alapján a Z-generáció tagjai sem a csapatmunka, sem a munkahelyváltási hajlandóság, sem a rugalmas munkavégzés tekintetében nem mutatnak eltérést a szállodaláncnál dolgozó többi generáció munkavállalóihoz képest.**

A jelenlegi vezetéstudományi és menedzsment szakirodalmak is kitérnek arra, hogy a nemrég még sikeres vezetési elméletek a jelenlegi fiatalabb generációknál (Z-generáció) egyszerűen nem működnek. A mai vezetőknek ez nem kis próbatételt jelent, hiszen a tapasztalaton és a tudáson felül egyre fontosabbá válik az érzelmi intelligencia szerepe, a klasszikus vezetői szerepek bővülnek, a „softok“ egyre hangsúlyosabbá válnak.

A kérdőíves kutatás alapján nem jelenthető azonban ki az, hogy a Z-generáció tagjai a vizsgált szervezetben kevésbé csapatjátékosok, mint az idősebb beosztottak. Az eredmények nem mutatták ki, hogy a fiatal korosztály nagyobb hajlandóságot mutatnának a munkahelyváltásra, valamint a rugalmas munkavégzéssel kapcsolatban sem különböznek attitűdjeik a többi korcsoporttól. Tehát a jelen kutatás alapján, a

vizsgált szállodaláncnál a szerző nem talált egyezőséget a szakirodalmi megállapításokkal, így azzal a szakirodalmi állítással sem, mely szerint a „fiataloknak” élményre van szükségük és könnyebben tovább állnak egy adott szervezetből. Azonban a vezetői mélyinterjúk alapján elmondható, hogy van alapja a fluktuációs félelemnek és oda kell figyelni a beosztottak igényeire.

#### **T4 Tendenciózusan megállapítható, hogy a szervezeti értékekkel nagyobb mértékben azonosuló munkavállalók munkahelyváltási hajlandósága alacsonyabb a szervezettel kevésbé azonosuló munkavállalókhöz képest.**

Számos kutatás bebizonyította már, hogy a vállalati értékekkel nagy mértékben azonosuló dolgozók sokkal jobban teljesítenek, aktívan hozzájárulnak a vállalati sikerhez, ezért a szerző megvizsgálta ezt a megállapítást a magas munkaerőhiánnyal küzdő szállodalánc fluktuációs hajlandóságának viszonylatában. Az eredmények statisztikailag ugyan nem igazolták, hogy a szervezettel teljes mértékben azonosulók a kis mértékben azonosulókkal szemben kevésbé akarnak munkahelyet váltani, de tendenciózus megállapításként mégis megfogalmazható ez az állítás.

A szerző külön szeretne rámutatni arra, hogy mennyire fontos a munkakörrel való azonosulás. Különösen a fiatal korosztály új, más természetű igényei miatt kell megtenni mindent, hogy elsajátítsák a vállalati értékeket, ill. kialakuljon náluk a szervezet iránti elkötelezettség. A kapott eredmény bizonyítja, hogy érdemes a szervezeten „dolgozni”.

A szervezettel való azonosulás kapcsán érdemes lenne feltárni azt a szállodaláncnál, hogy az esetleges vezetői hibák, vagy hiányosságok hogyan befolyásolják az azonosulás szintjét.

#### **T5 A fiatal korosztályhoz (30 évesek vagy az alattiak) tartozó vezetők nagyobb hangsúlyt fektetnek az együttérző vezetői stílusra, míg a legidősebb vezetői korosztály (41 évesek és idősebbek) dominánsan él a vezetői mentorálással kiegészített kritika módszerével.**

A szerző szállodával kapcsolatos kutatási eredményei eltéréseket mutatnak a különböző korú vezetők véleményében és a vezetői eszköztárban. Generációs különbségként azonosítható a vezetői attitűdök esetében, hogy a fiatal vezetők ideális vezetőképében jobban jelen van az együttérző képesség, mint az idősebbek esetében. Ez valószínűleg a korukból adódó igény, amit „használnak” vezetői módszerként. Minél magasabb az empátia iránti igény a dolgozóknál, annál inkább kell a vezetőknek rendelkeznie kell

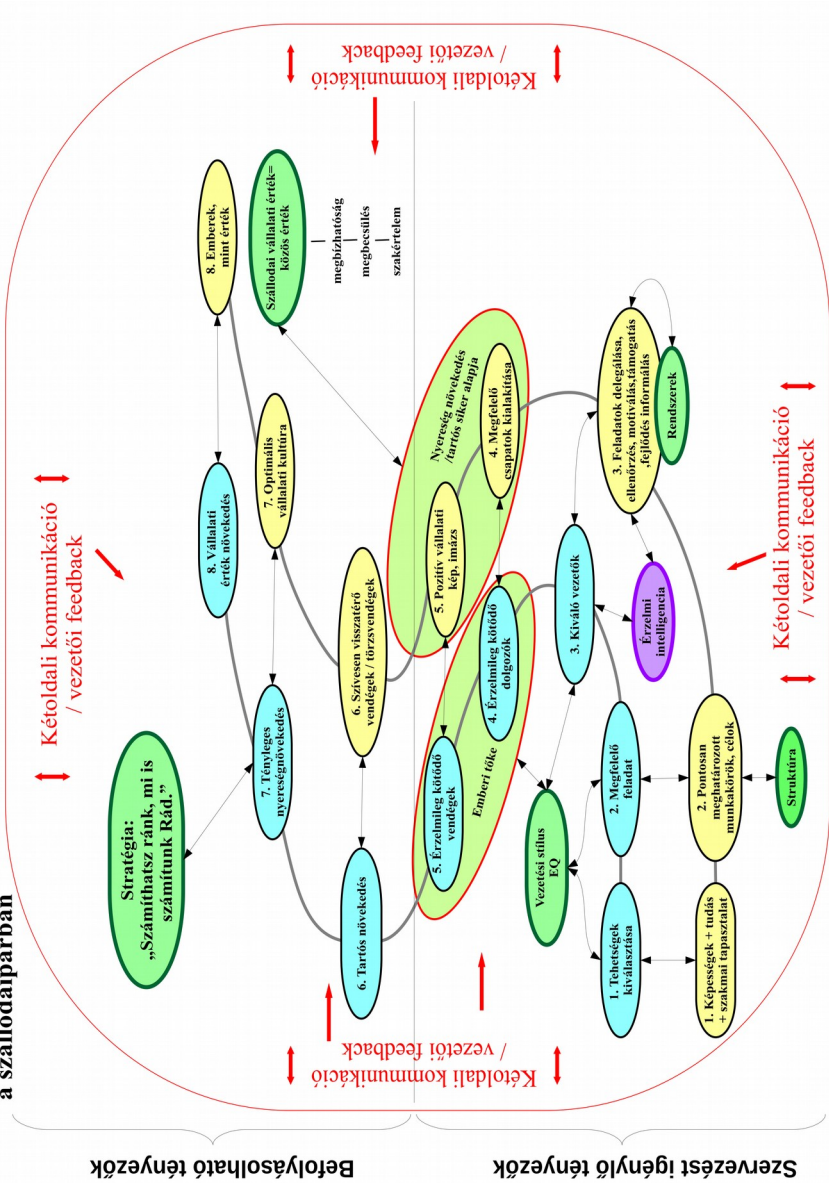
ezzel a „képességgel”. Erre a vállalat tulajdonosainak és felső vezetőinek is oda kell figyelnie a vezetők kiválasztáskor.

Hasonló generációs különbséget jelent a kritika, mint vezetői eszköz alkalmazásával kapcsolatos beállítódás, itt azonban éppen az idősebb generáció az, amely nemcsak egyszerűen fontosabbnak tartja ennek visszatérő használatát a mindennapokban, hanem azt kiegészítve a vezetői mentorálással tartják szükségesnek alkalmazni. Ez a korosztályos sajátosság adódhat az idősebb vezetők nagyobb vezetői tapasztalatából, ill. a konfliktus szituációk során szerzett megoldási gyakorlatok rendelkezésre állásából.

A kutatási eredményeinek megfelelően fejlesztette ki a szerző a **Gallup Intézet viselkedés modelljének alkalmazását a szállodaiparra, mely az egyedi adottságokat figyelembe véve** lehetővé teszi egy átlátható rendszer kialakítását, amely szükség esetén gyors és rugalmas reagálást lehetővé téve a folyamatokban és megoldást kínál a hiányosságokra, valamint **segíti az optimális szervezeti kultúra kialakítását**. A mai munkapiaci helyzetben, a dolgozókért folytatott harcban szükség van egy könnyen átlátható modellre, mely egyszerűen összefoglalja az optimális, jól működő szervezeti kultúra lényegét és minden területre kitér, továbbá tartalmazza a „hard”- és a „soft” kompetenciákat is. A szerző hisz abban, **hogy az elkészített modellel a Danubius Hotels Zrt. jelenlegi, szociális médiákban bemutatott, a vállalattal elégedett és motivált munkatársai még szívesebben járnak ide dolgozni és magasabb minőségi munkát végeznek majd a jövőben.**

A következőben a szerző a **legfontosabb, új tudományos eredményeként** a szállodai folyamatokra átdolgozott a Gallup Intézet viselkedési modelljét, a „Gallup ösvényt” mutatja be.

**Gallup emberközpontú ösvénye a szállodaiparban**



**1. ábra: Gallup emberközpontú ösvénye a szállodaiparra értelmezve**

Forrás: Jim Clifton (2011), The coming jobs war- What every leader must know about the future of job creation (2011), Gallup press, pp.97. alapján saját készítés 2019

## A modell lényege röviden:

A módszer pontosan az emberközpontúsága miatt alkalmas a szállodai szervezetfejlesztésre. A szerző két párhuzamos „S” formát alakított ki beleszöve a Danubius Hotels Zrt. stratégiáját és a vállalati értékét. A “Számíthatsz ránk, mi is számítunk Rád” szlogent egy nagyon **pozitív stratégiai céllá** alakította, mely tükrözi és előrejelzi a vállalati közös értékeket, melyek a következők: “megbízhatóság, megbecsülés, szakértelem”. **Gallup eredeti modelljén – a bal oldali S-modellen- végigkövethetőek az eredeti folyamatok, itt az ötödik elemet változtatta meg a szerző az „érzelmileg kötődő vendég”-re. A második, -jobb oldali- S -nél figyelemmel követhetőek a “kemény” és a szervezetet működtető emberi tényezők “lágý” kompetenciái. A modell célja párhuzamot állítani a profitszerzés célja és az ember, mint szervezeti érték között.** A folyamatok közti nyilak mutatják az egymással való összekapcsolódást, ill. a kétoldali kommunikációt.

## Mi biztosítja a modell biztos sikerét?

A Gallup ösvényen haladva felismerhető, hogy az érzelmileg kötődő dolgozóknak köszönhetően, kialakult érzelmileg kötődő vendégek segítik a folyamatos tartós növekedést és a tényleges nyereségnövekedést (Clifton 2011). Természetesen szükség van a kiváló minőségű szállodai termékekre és kiváló marketingre is, ám **a dolgozók érzelmi kötődése a siker kulcsa**, mely olyan sikerekhez vezet, amely a vállalati értéknövekedést adja.

Mivel a magas EQ-val rendelkező vezetők az első lépéstől fogva a dolgozói értékekre, képességekre és tehetségekre, azaz az erősségekre koncentrálnak, melyhez a megfelelő feladatokat rendelik, ezért a kialakult érzelmi kötődésnek köszönhetően a vállalatban az egyéni dolgozói erősségek helyett egy kollektív erő és értékképzés válik jellemzővé. A munkatársi tehetséghez párosított feladat „kiosztása” egy erős vállalati versenyelőnyt biztosít egy vállalatnak, hiszen mindenki a legjobb teljesítményre törekszik. A megfelelő csapatok, a pozitív vállalati imázs és a szívesen visszatérő vendégek kialakításával, létrejött a kívánt vállalati kultúra, ahol **az ember, mint érték van a központban. Pontosan ez lesz az oka annak is, hogy a Gallup modell szektortól és a vállalati nagyságtól függetlenül működik.**

#### 4. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A primer kérdőíves kutatások és a mélyinterjúkból kapott eredmények alapján a szerző azonosította a gyenge és fejlesztendő pontokat a szervezeti kultúrában. A következtetések levonását követően pedig ezek alapján tett fejlesztési javaslatokat. A **legfontosabbak** összefoglalva:

- A **csoporthmunka szintjét** tovább kell emelni, odafigyelve a csoport és az egyéni célokra.
- A humán orientáció és a szervezeti feladatok elosztásakor **a dolgozókra gyakorolt hatások figyelembe vételére nagyobb hangsúlyt kellene fektetni**. A humán orientáció pozitívan hatna a munkával és a szervezettel való azonosulásra is, segítené közvetve a kommunikációt, valamint a vezetői megbecsülés érzését.
- **A munkavégzés szabályozottságának mértékét a szállodaigazgatókra kellene rábízni**, hiszen ők azok, akik helyben látják a történéseket. Szükséges lenne továbbá egy **egységes és modern IT- rendszer kialakítása a szállodavállalatnál**, mely észszerűsítene az adminisztrációt és a kimutatások készítését. A sztenderdek felülvizsgálata fontos, hiszen akadályozhatja a rugalmas szervezeti működést, ill. a gyors reagálást.
- Egyértelműen érezhető a **juttatási rendszer, elsősorban az anyagi juttatások hiányossága**. Azonnali béremelésre lenne szükség a szállodalánconál. A **dolgozói megbecsülés, elkötelezettség** terén még sok a teendő. Egységes vállalati, egyénre szabott juttatási rendszer kialakítására van szükség.
- A magas **fluktuációs** veszélyhelyzetben mielőbb változtatnia kell a szállodavállalatnak - már az általános munkaerőhiány miatt is- a munkakörülmények javításával, egyénre szabott juttatási rendszerrel, vezetői törődéssel, rugalmas szervezettel.
- A közép- és a felsőbb vezetéstől elvárt **autentikus, példamutató, az értékeket megélt irányítás**, ami a kommunikáció és az ösztönzés minden lehetőségét kihasználja. Azon vezetőktől, akik nem értik, nem sajátítják el az új értékeket, meg kell válnia a vállalatnak.
- A **vezetői EQ** szerepe alapvető, ezért **csak az arra alkalmas vezetőket szabad pozícióba engedni**. A szállodalánc esetében minél fiatalabb volt egy vezető, annál fontosabb volt számára az érzelmileg intelligens vezetés.
- A **folyamatos vezetői visszajelzés** a munkatársak felé szükséges a konfliktusok elkerülése érdekében.



- A „soft” tényezők közül a **hangsúlyt az őszinte kommunikációra-, a folyamatos feedback adására, az empátiára és az őszinteségre** kell helyezni. Továbbá fontos lesz még az egyértelmű célok meghatározása, a direkt kommunikáció, a felelősségvállalás, a coaching, a vezetői példamutatás, a segítőkészség, de a „senkit sem hagyok magára érzés” nyújtása is.
- A „hard” kompetenciák közül a **mentálhigiénés ismeretekkel és önfejlesztéssel igyekeznek bővebb rálátást nyerni** a munkatársak helyzetére, felfedni a cselekedeteik ok-okozati összefüggéseit.
- A Z és az  $\alpha$ - generációk igényeinek összehangolása rugalmassággal, **egyénre szabott igényfelméréssel** lehetséges. A fiatal korosztály igényének kielégítéséhez szükséges az **okos eszközök biztosítása**, mely ugyanakkor pozitív, hiszen a szállodai IT fejlesztés feltétlenül szükséges.
- Az éves **dolgozói értékelés eredményeit** tudatosan be kell építeni a visszacsatolási folyamatokba, ill. a változtatás menedzsmentbe.
- A **márkanagykövetek** aktív bevonása a folyamatokba, összekötő személyként segíthetnék az új célok, értékek megértését, ill. elmélyülését.
- Tudatosítani kell valamennyi generáció tagjaiban, hogy igenis tanulhatnak egymástól és a tudásuk együttesen vállalati szinten a siker titka lehet. Tehát minél nagyobb a **generációk közti „hézag”, annál tudatosabban kell ezt kihasználni, irányítani.** A generációk közti eltérésekből előnyt kell kovácsolni és így **szinergiát teremteni.**
- **A dolgozók megtartása, motiválása, elkötelezettségük megszerzése** nem kis feladat a mai világban. A megfelelő vezető és az optimális szervezet segítségével azonban meg kell érteni velük szerepük fontosságát a vállalati folyamatokban és törekedni kell a maximális teljesítőképességük kiaknázására.

# 1.sz. táblázat: A hipotézisek eredményeinek összefoglalása javaslatokkal

Forrás: Saját szerkesztés

KUTATÁSI CÉL	MÓDSZER	EREDMÉNY	JAVASLAT
<b>H1 A)</b> Csoportcélok és csoportmunka	Wilcoxon teszt	H1 A) elvetése	A csoportmunka szintjén ennek ellenére emelni kell odafigyelve a csoport és az egyéni célokra.
<b>H1 B)</b> A munka dolgozókra gyakorolt hatása, a vezetői kommunikáció, ill. a támogatás szükségessége.	Wilcoxon teszt	H1 B) igazolása	Erősebb humán orientáció, vezetői megbecsülés, magasabb szintű vezetői kommunikáció, Egyénre igényre szabott vállalati rendszer.
<b>H1 C)</b> A munkavégzés szabályozottságának, a dolgozók ellenőrzésének és az ötletelés lehetőségének szintje.	Wilcoxon teszt Sign teszt	H1 C) elvetése	Ennek ellenére oda kell figyelni a sztenderdek észszerűsítésére. Szükséges lenne egy egységes és modern IT rendszerre, mely támogatná mindezt és az ellenőrzést is. A dolgozói ötletelés serkentése.
<b>H1 D)</b> A dolgozói teljesítményorientáció és a jutalmazás kritériumai.	Sign teszt	H1 D) igazolása	Egyénre szabott teljesítmény alapú jutalmazási rendszer kidolgozása.
<b>H1 E)</b> A konfliktuskezelés szükségességének szintje.	Sign teszt	H1 E) igazolása	A nehézségek azonnali kezelése vezetői mentoringgal.
<b>H2</b> A frontoffice dolgozók munkaváltási hajlandósága nagyobb a backoffice-osokhoz képest.	Mann-Whitney U teszt	H2 elvetése	Ennek ellenére a magas fluktuációs arány miatt szükséges hogy odafigyeljenek a dolgozókra.
<b>H3 A)</b> A Z-generációs dolgozók kevésbé csapatjátékosok az idősebb korosztályhoz képest.	Kruskal-Wallis teszt	H3 A) elvetése	Ennek ellenére a fiatal generációk tréningezése, hogy könnyebben integrálódjanak a vállalatba.
<b>H3 B)</b> A Z-generációs dolgozók munkaváltási hajlandósága magasabb, mint az idősebb dolgozóké.	Kruskal-Wallis teszt	H3 B) elvetése	Az eredmények ellenére az általános munkaerőhiány miatt, ill. a vezetői interjú során kapott információk miatt a fluktuációs hajlandóságra komolyan oda kell figyelni.
<b>H3 C)</b> A Z-generációs dolgozók nagyobb hangsúlyt fektetnek a rugalmas szervezeti kultúrára, a kétoldali kommunikációra, mint a többi generáció.	Kruskal-Wallis teszt	H3 C) elvetése	A kellemes szervezeti kultúra, a versenyképes vállalat érdekében azonban fontos ezen tényezőkre odafigyelni.
<b>H4</b> A vállalati értékkel azonosulók kevésbé akarnak munkahelyet váltani a kevésbé azonosulókhöz képest.	Kruskal-Wallis teszt	H4 elvetése	A munkakörrel és a szervezettel való azonosulás alapvető a vállalati sikerhez, ezért tördést igényel.
<b>H5 A)</b> Minél fiatalabb a vezető, annál fontosabb számára az érzelmileg intelligens vezetés.	Kruskal-Wallis teszt	H5 A) igazolása	A vezetői EQ szerepe alapvető, ezért csak alkalmas vezetőket szabad pozícióba engedni. (Javaslom a modellem gyakorlatban való használatát.)
<b>H5 B)</b> Minél fiatalabb a vezető, annál kevésbé fontos számára a kritika jelentősége az idősebbekhez képest.	Kruskal-Wallis teszt	H5 B) igazolása	A folyamatos vezetői visszajelzés a munkatársak felé szükséges a konfliktusok elkerülése érdekében.

**A szerző kutatási céljai annak ellenére megvalósultak, hogy a primer kutatás eredményei nem reprezentatívak. A szerző úgy véli, hogy reális képet kapott a szállodalánc szervezetének jelenlegi helyzetéről, nehézségeiről. A primer kutatás eredményei és a körülmények természetesen a vizsgált szállodalánc jellemzőit, helyzetét és problémáit mutatják be, tehát nem általánosíthatóak egy az egyben az egész szektorra. Ugyanakkor a Danubius Hotels Zrt.-nél felmerülő problémák –pl. a munkaerőhiány, az új dolgozói elvárások, az IT fejlesztések megfelelő szintű hiánya stb.- a szektorra általánosan jellemzőek, ezért a szerző úgy véli, hogy az értekezés eredményei, javaslatai és a modell az iparágnak általánosságban is tanulságosak lehetnek.**

A szerző igyekezett a témát több oldalról, a saját szakmai tapasztalatait felhasználva, tudományos igényességgel bemutatni, a modell segítségével egy új irányt megcélolni, mely felé a szállodaiparnak haladnia érdemes. A szerző úgy érzi, **hogy sikerült a vezetőknek egy a gyakorlatban jól alkalmazható modellt létrehozni, így a kutatás célja megvalósult.**

## 5. AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉHEZ KAPCSOLÓDÓ PUBLIKÁCIÓK

### Konferenciakötet:

BALASSA É. (2011) *Szervezetfejlesztési lehetőségek a magyarországi szállodaszektor versenyképességének, innovációjának és hatékonyságának növelése érdekében.* In: BALÁZS J. (Szerk.): Változó környezet - Innovatív stratégiák: Nemzetközi Tudományos Konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából. Tanulmánykötet. Sopron: Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, pp. 517-532, (ISBN:978-963-9883-87-1)

BALASSA É. (2012) *A sikeres vezetés kulcsa - az érzelmi intelligencia és a kompetencia támogató szerepe a vezetői munkában,* In: SZÉKELY CS. (Szerk.) *A gazdasági fejlődés fő hajtóerői: innováció, hatékonyság, munkahelyteremtés.* Tanulmánykötet: nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából, Sopron, Nyugat-magyarországi Egyetem, pp. 434-453, (ISBN:978-963-359-000-3)

BALASSA É. (2013) *A Leadership és a szervezeti kultúra összefüggései, egymásra gyakorolt hatásuk.- A vezetést és a szervezeti kultúrát segítő – és gátló tényezők.* In: Felelős társadalom, fenntartható gazdaság: Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából: Tanulmánykötet 1157 p. ,Sopron: Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó, pp. 733-749. (ISBN:978-963-334-144-5)

BALASSA É. (2014) *Sikeres vezetői tevékenységek eszköztára, a vezető személyiségjegyeinek szerepe ,* In: Makrogazdasági döntések– hálózati szinergiák Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából, Sopron: Nyugat-magyarországi Egyetem , pp. 160-173, (ISBN:978-963-334-203-9)

KÓPHÁZI A. - BALASSA É. (2014) *Wichtige Erfolgsfaktoren- und Methoden bei der Organisationsveränderung- und Entwicklung-Gesunde Führung in der Praxis ,* In: Makrogazdasági döntések– hálózati szinergiák Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából Sopron, Nyugat-Magyarországi Egyetem, pp. 640-648, (ISBN:978-963-334-203-9)

## **Munkafüzet:**

BALASSA É. (2018) *A vezető személyiségjegyeinek szerepe - Az érzelmi intelligencia hatalma a vezetésben" c. Munkafüzet*, KÓPHÁZI A. (Szerk.)  
Kiadó: Soproni egyetemi Kiadó, KRISZTIÁN B. (Lektor) ,pp. 40, (ISBN 978-963-334-307-4)

## **Folyóirat cikkek:**

KÓPHÁZI A.- BALASSA É. (2018) *Wie verändern Generation Y und Z den Arbeitsmarkt?* Tudásmenedzsment, 19(2). Pécs, pp.78-85 (ISSN: 1586-0698)

BALASSA É.- PÉTERVÁRI ZS.- NAGY T. (2018) *A megfelelő érzelmi intelligenciával rendelkező munkaerő és vezető jelentősége a vállalati fenntarthatóság szempontjából*, Acta Carolus Robertus , 8. (2) pp. 161-176 (ISSN 2062-8269 (Nyomtatott) ISSN 2498-9312 (Online))

KÓPHÁZI A.-PÉTERVÁRI A.-BALASSA É. (2018), *Az X, Y és Z generációk kihívásai a 21. század munkaerőpiacán* Munkaügyi szemle 2018 Nov. /6 szám, pp. 49-55(ISSN: 0541-3559)

BALASSA É.- NAGY T. (2018) *Lehet-e egy három csillagos szálloda ma még sikeres? Szállodai foglaltságvizsgálat három esettanulmányon keresztül*. Acta Carolus Robertus , 8. (2) pp. 17-36, ISSN 2062-8269 (Nyomtatott) ISSN 2498-9312 (Online))

BALASSA É.- NAGY T. (2019) *Transformationale Führung als Möglichkeit zu einem nachhaltigen Erfolg bei den Generationen Y und Z*, Acta Carolus Robertus, 9.(1.) pp. (ISSN 2062-8269 (Nyomtatott) ISSN 2498-9312 (Online))