

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

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

Doktori (PhD) értekezés tézisei

Készítette:

Kőmíves Csaba József

Témavezető:

Dr. Happ Éva

Sopron

2020

Doktori iskola: Széchényi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok  
Doktori Iskola

**Vezetője:** Prof. Dr. Kiss Éva DSc, egyetemi tanár

**Program:** Vállalkozás gazdaságtan és menedzsment program

**Vezetője:** Prof. Dr. Székely Csaba DSc, professzor emeritus

**Témavezető:** Dr. Happ Éva egyetemi docens

.....

**Témavezető támogató aláírása**

## **1. A témaválasztás indoklása**

A vendéglátásban alkalmazott humán erőforrás vizsgálata eddig hazánkban kevésbé vizsgált terület. A doktori értekezés Győr-Moson-Sopron megyében, a vendéglátásban alkalmazásban levő pincérek, szakácsok és konyhai kiségitők munkahelyi elégedettségére és az elégedettség mértékéből származó következményeire fókuszál. A kutatás fő pillérét annak vizsgálata adja, hogyan lehet csökkenteni a nagyfokú fluktuációt a vendéglátásban és milyen differenciált motivációs csomagokat érdemes a munkaadóknak összeállítani a beosztottaiknak. A szerző megítélése szerint a különböző korosztályú munkavállalók motiválatlansága, és a munka elvégzéséhez szükséges kommunikációs, együttműködési és problémamegoldó kompetenciák hiánya determinálják leginkább a magas fluktuációs rátát ebben a szektorban. Az emberi erőforrás menedzsment szerepe és megítélése a vállalkozások értékteremtő folyamataiban a XX. század végén és a XXI. század elején megváltozott, ugyanis addig mostohagyermekként kezelt menedzsment felfogást már nem szükségtelen rossznak tekintik a hazai vezetők. A szerző úgy gondolja, a stratégiai emberi erőforrás menedzsment az 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 és a felhalmozott szervezeti tudás továbbra is őket erősítse.

## **2. Célkitűzések, hipotézisek és kutatási kérdések**

A szerző elsődleges célja az, hogy meghatározza azokat a területeket, amelyek fejleszthetők lehetnek a vendéglátásban az emberi erőforrás menedzsment területén, beleértve azoknak az eszközöket és módszereket, amelyek segítségével a munkáltató motiválni tudja a beosztottait, biztosítva nekik a lehetőségeket személyes és szakmai kompetenciáik növelésére, hogy a vállalathoz való kötődésüket erősítse, ezáltal a vállalkozás láthatatlan tőkéje továbbra is ott maradjon. Az értekezés másodlagos célja az, hogy definiálja azokat az emberi erőforrás specifikus eszközeit, (kiválasztás, megtartás, autonómia), amelyeket a vezetők és a tulajdonosok a vendéglátásban alkalmazhatnak. A doktori dolgozat végső célja annak összehasonlítása, hogy az elméleti háttér és a gyakorlatban tapasztaltak mennyire vannak összhangban, az empirikus kutatás eredményeit figyelembe véve milyen hasznos tanácsokat lehet adni a jövő vendéglátó szakembereinek (például a kiválasztás, az ösztönzés területén), hogy a vendéglátásra jellemző

nagyfokú fluktuációt csökkentsék. A disszertáció négy hipotézise mellett az alábbi kutatási kérdésekre is keresi a válaszokat.

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

Az empirikus kutatás eredményei (klaszterelemzés) hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a munkaadók felismerjék a beosztottaikat, és annak megfelelően kompenzáljanak, hogy a beosztottak rövid, vagy hosszú távon gondolkodnak a szervezetben való maradásukról, illetve külső, vagy belső kontrollos személyiségjegyekkel rendelkeznek.

### **3. Az értekezés struktúrája**

A doktori értekezés szerkezetileg négy fő részre tagolódik, melyben a szerző négy dimenziót vizsgál. A vendéglátás komplexitásából adódóan több aspektusból lehet vizsgálni e témát, azonban a szerző úgy ítéli meg, hogy a munkavállalók elégedettsége, a szervezeti kultúra, a fluktuáció valamint a szervezethez való kötődés foka determinálja leginkább a dolgozók munkaerő áramlását, ezért választotta ezt a megközelítést.

A dolgozat első részében a szekunder kutatás kerül bemutatásra. Ez az alábbi három fő kutatási területet foglalja magába. A szerző először a stratégiai emberi erőforrás menedzsmentet ismerteti, majd hozzákapcsolja az emberi erőforrás menedzsment fő funkcióit. Ezután a jelölt az emberi erőforrás menedzsment funkciók közül a megtartás folyamatát és a motivációt elemzi mélyebben, majd a vezetés-szervezés menedzsment tárgykörből a vezetési stílust, a szervezeti kultúrát emelte ki. 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.

A második részben az értekezés írója az anyag és módszer fejezetben a kvalitatív és kvantitatív kutatási eredményekről számol be, a vezetőkkel készített strukturált interjúkat ütközteti a munkavállalókkal készített kérdőívekkel. Azt vizsgálja, hogy a menedzsment által fogatosított intézkedések valóban a munkavállalók elégedettségét növelték-e. A kérdőívek feldolgozása SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 23.0 statisztikai programcsomaggal, MS Office Excel-lel és Taxedo-Creatorral (szófelhő) történt, főkomponens és faktorelemzéssel vizsgálta, a

függő változók (jövedelem, munkahelyi légkör, a szervezethez való kötődés, a vezetési stílus) milyen mértékben függenek a független változóktól (vezetők, beosztottak és munkakörök), ezeket a dolgozat írója ábrákkal, és táblázatokkal szemlélteti.

A harmadik részben a szerző teszteli feltételezéseit, bizonyítja, illetve veti el hipotéziseit, és válaszolja meg kutatási kérdéseit, majd az új és újszerű kutatási eredményeiről számol be.

A negyedik fejezetben található a jelölt javaslatai a vendéglátó szakemberek számára, hogyan tudnák a fluktuációt csökkenteni, hogyan lehetne a klaszteranalízis eredményeit hasznosítani a vendéglátó üzletekben.

#### **4. Alkalmazott módszerek**

A kutatás különböző módszerek segítségével történt. A dolgozat elméleti háttéréhez könyvtári kutatómunkára volt szükség, melynek során a szerző különböző (magyar, angol és német nyelvű) forrásokat elemezett, és a Központi Statisztikai Hivatal idősoros, történeti statisztikáit analizálta. A külföldi szakirodalmak fő forrása nyomtatott és elektronikus formában levő szakkönyvek, folyóiratok és publikációk voltak.

Az empirikus kutatás kettő részből állt, egyrészt kvantitatív (kérdőíves megkérdezés, amelyet a Győr-Moson-Sopron megyében működő vendéglátó üzleteinek munkavállalóiból a szerző véletlenszerűen választott ki), másrészt kvalitatív (27 darab strukturált interjú, amelyeket a vendéglátó üzletek vezetőivel készített) kutatásból állt. Az értekezés írója ezeket ütköztetve egymással igazolja, vagy cáfolja kutatási kérdéseit és hipotéziseit. Mindkét vizsgálat 2017. január 10-e és 2017. szeptember 30-a között zajlott, összesen 497 értékelhető kérdőív állt rendelkezésére az elemzéshez.

#### **5. A kutatás eredményei**

Az értekezés elsőként vizsgálja az emberi erőforrás menedzsment és a vendéglátás kapcsolatát. A téma kiválasztásánál a szerző elsődleges célja az volt, hogy a munkavállalók elégedettségének vizsgálatával világítson rá azokra a sarkalatos pontokra, amelyek leginkább meghatározzák a vendéglátásban alkalmazásban levők munkaerő elvándorlását. További céljai között szerepelt még az is, hogy elemezze, vajon az egyénre szabott ösztönző csomagokkal a munkaadók a munkavállalókban pozitív attitűdöket alakítanak-e ki, mely által a munkavállalók jobban kötődnek a munkahelyükhöz.

A disszertáció szekunder kutatásai során megállapítható, hogy a témának csekély magyar nyelvű szakirodalma van, bár több szerző is végzett empirikus kutatást a munkavállalók

elégedettségének vizsgálatára, de arról, hogy az emberi erőforrás menedzsment milyen szerepet tölt be a vendéglátásban, kevés tudományos mű van hazánkban.

A dolgozat külön fejezetet szentel négy elem (a munkavállalók elégedettsége, a szervezeti kultúra, a vezetési stílus és a szervezethez való kötődés) vizsgálatára.

A kutatás alapvető célja az alábbi hipotézisek vizsgálata, igazolása vagy cáfolása volt.

**Hipotézis 1: 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.**

A disszertáció első hipotézisét a vendéglátó üzletek szervezeti kultúra elemeinek meghatározó szerepe alapozta meg. A hipotézis azt feltételezi, hogy a munkavállalók munkahely váltásainak fő oka a szervezeti kultúrában keresendő, mint például a munkavállalók számára nem megfelelő munkahelyi légkör, vagy az alkalmazottak szakmai kompetenciáit nem elősegítő munkaadói perspektívák. Az értekezés továbbá azt is feltételezi, hogy a munkaerő elvándorlásban az egységben alkalmazott vezetési stílus kiemelkedő jelentőséggel bír. Az értekezés 8 darab függő változó bevonásával vizsgálja azt, melyik az a tényező, amely leginkább determinálja a munkavállalók munkahelyváltását. Az egydimenziós varianciaanalízis eredménye alátámasztja ennek a hipotézisnek a helytállóságát.

**Hipotézis 2.1.: A munkavállalók elégedettségének közvetlen (azonnali, rövid, vagy hosszú távú) komponensei különböztethetők meg.**

A második hipotézis első alhipotézisének az értekezés a kutatás elején azt véli, hogy a munkavállalókat az elégedettség dimenziójában közvetlen tényezők befolyásolják. A faktoranalízis eredményeként négy új értelmezhető faktor jött létre az eredeti húsz elégedettségi és szervezeti kultúra változókból. Az első faktorban a közvetlen, a másodikban a közvetett, a harmadik faktorban a fejlődés és a karrier, a negyedik faktorban a belső kontrollis változók vannak. Az empirikus kutatás eredményei igazolták a második hipotézis első alhipotézisének helytállóságát.

**Hipotézis 2.2.: A munkavállalók elégedettségének közvetett (azonnali, rövid, vagy hosszú távú) komponensei különböztethetők meg.**

A disszertáció második hipotézisének második alhipotézise a vizsgálat előtt azt feltételezi, hogy a munkavállalókat a közvetett tényezők, mint például a munkaadóhoz való kötődés, a vezető stílusának fontossága, vagy a munka változatossága határozzák meg az elégedettségük vonatkozásában. A faktoranalízis eredménye alátámasztja ezt az alhipotézist is.

**Hipotézis 3: A válaszadók az elégedettség főkomponensek mentén markánsan különíthetők el, klaszterekbe sorolhatók.**

A harmadik hipotézisnél a szerző azt várta, hogy a 2. hipotézist tovább gondolva ezen elégedettségi főkomponensek meghatározzák a munkavállalók klaszterszerveződését. Ennek eredményeként három értelmezhető klasztert rajzolódott ki. Az első klaszterbe került az első és a második faktor, a harmadik faktor a második klaszterbe, a negyedik faktor a harmadik klaszterbe. Az első klaszter azon munkavállalók halmaza, akiknek munkahelyi elégedettségét a közvetlen és a közvetett (ezek lehetnek rövidtávon, vagy hosszútávon bekövetkező) tényezők határozzák meg. A második klaszter azon munkavállalókat foglalja magában, akik számára az egyéni és saját céljai fontosak. A harmadik klaszter azon munkavállalók csoportja, akiknek munkahelyükkel kapcsolatos attitűdjeit a karrier és a szakmai fejlődés determinálja. Az empirikus kutatás és a számítások teljes mértékben alátámasztották a harmadik hipotézist.

**Hipotézis 4: A munkahelyen eltöltött idő hosszabb azon munkavállalók esetében, akiket a hosszú távú impulzusok határoznak meg az elégedettség dimenziójában.**

A klaszterszerveződés után a szerző arra volt kíváncsi, vajon mi határozza meg a klasztertagságot. Több függő változót is megvizsgált (nem, kor, iskolai végzettség), az egy munkahelyeken eltöltött átlagos tartózkodási idő szignifikánsan eltér az egyes klaszterekben, az első klaszterben tizenegy év, a másodikban négy év, a harmadikban öt év. Mivel az első klasztert azon munkavállalók alkotják, akik elégedettségét rövid távon bekövetkező közvetett, vagy közvetlen tényezők határozzák meg, így nem ők azok, akik tagjai ennek a csoportnak. A kutatás eredményei ezt a hipotézist nem támasztották alá, hiszen az első számú klaszter azokat a munkavállalókat tartalmazza, akiket a rövid távon bekövetkező hatások determinálnak az elégedettség dimenziójában.

A hipotézisek elfogadása, elvetése és javaslat további kutatásra a szakirodalmi háttér feldolgozásának és az empirikus kutatás eredményeinek felhasználásával történt. Az alábbi táblázat összesíti a feltevéseket és a szekunder és a primer 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, H4) kellett elutasítani, a többi kettőt (H2, H3,) igazolt, így a kutatás eredményei a hipotézisek felét, azaz 50%-át igazolták.

**1. táblázat A hipotézisek elfogadása, elvetése**

<b>Hipotézisek</b>	<b>Elfogadva</b>	<b>Elutasítva</b>	<b>További kutatás szükséges</b>
<b>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.</b>		X	
<b>H2.1: A munkavállalók elégedettségének közvetlen (azonnal, rövid, vagy hosszú távon ható) komponensei különböztethetők meg.</b>	X		
<b>H2.2: A munkavállalók elégedettségének közvetett (azonnal, rövid, vagy hosszú távon ható) komponensei különböztethetők meg.</b>	X		
<b>H3: A válaszadók az elégedettség főkomponensek mentén markánsan különíthetők el, klaszterekbe sorolhatók.</b>	X		
<b>H4: A munkahelyen eltöltött idő hosszabb azon munkavállalók esetében, akiket a hosszú távú impulzusok határoznak meg az elégedettség dimenziójában.</b>		X	

Forrás: saját szerkesztés a kérdőívek és az interjúk válaszai alapján

## **6. Új és újszerű tudományos eredmények**

A szekunder és primer kutatások eredményeként újszerű tudományos eredményeket sikerült létrehozni.

1. A dolgozat témája újszerű, hiszen eddig a vendéglátás területén nem születtek tudományos igényű írások.



2. A szerző feltérképezte a vendéglátásban dolgozó pincérek és szakácsok fluktuációs rátáit, munkahelyi elégedettségüket, motivációit, szervezetükhöz való kötődésük fokát, munkahelyi légkörüket, a vezetők üzletekben alkalmazott vezetési stílust valamint a munkahelyi interperszonális kapcsolataikat.
3. A dolgozat írója keresztábrás vizsgálatokkal mutatta ki rendelkeznek-e a munkavállalók azokkal a szakmai kompetenciákkal, amelyekkel az adott munkakörök elvégezhetők. Megvizsgálta az alkalmazottak preferenciáit a szervezeti kultúra tekintetében, a munkahelyeken eltöltött évek számának és a személyes fejlődésüknek lehetőségét munkakörönkénti bontásban. A klaszterelemzés után ezek segítségével vizsgálta a klasztertagságot például az iskolai végzettség, a lakóhely, az életkor, az emberi kapcsolatok vonatkozásában.
4. Az értekezés főkomponens elemzéssel az eredeti elégedettség és szervezeti kultúra változó szettből négy új faktort hozott létre, amelyek az eredeti változók információtartalmának 55,9%-át hordozzák magukban.
5. Klaszteranalízis segítségével a szerző három, markánsan elkülönülő csoportba osztotta az alkalmazottakat.

## **7. Következtetések**

Az empirikus kutatás egyik fontos eredménye, hogy a vendéglátásban alkalmazásban álló munkavállalókat elégedettségük alapján homogén csoportokra lehet osztani, amelyet az elvégzett főkomponens és faktoranalízis is alátámasztott, miszerint a beosztottak elégedettségét rövid, vagy hosszú távú bekövetkező közvetlen és közvetett tényezőkön kívül a szervezeti célok és a munkavállalók egyéni céljainak egyezősége, valamint az egyének szakmai előrelépések lehetősége és fejlődése határozza meg.

A vendéglátó üzletvezetőkkel készített strukturált interjúk egyértelműen támasztották alá a munkavállalók differenciált ösztönző rendszereit. A válaszok ugyancsak bizonyították, hogy a beosztottak teljesítményének mérése és a visszacsatolás rendkívül fontos.

A kutatás alapján elmondható, hogy a belső kommunikáció a munkavállalók legfontosabb elégedettségi tényezője, ha a munkaadó világosan megfogalmazza a munkavállaló számára az elvégzendő feladatokat és a beosztott pontosan tudja, mit várnak el tőle, abban az esetben a belső kommunikációs csatornák jól működnek a vendéglátó üzletben. Az információáramlása szintén optimális ilyen körülmények között, hiszen a hierarchia szintek száma a kevés (a lapos szervezeti struktúrának köszönhetően), és így az információk kevésbé torzulnak.

Az empirikus kutatás rávilágít arra is, szükséges lenne a vendégvárók részéről egységes állásfoglalás mind a vendéglátó szakképzés, mind a tanulók gyakorlati képzésének és a szakgimnáziumok elméleti képzésének összehangolásának vonatkozásában. Fontos lenne annak törvényi megállapítása is, mit kell a középiskolákban, és mit kell a felsőoktatásban tanítani a hallgatóknak.

A kutatás egyik fő konklúziójaként megállapítható, hogy a munkavállalók többsége elégedett a munkahelyével, a családi hangulat, a jó kollégák kompenzálják az egyébként monoton munkát, a konfliktusokat mind a vezetőkkel, mind a munkatársaikkal.

## **8. A disszertáció témájához kapcsolódó publikációk**

### **Cikkek, tanulmányok**

1. Kőmíves Cs. (2017): A vendéglátóipari dolgozók munkahelyi elégedettségének vizsgálata a Nyugat-magyarországi régióban. TÉR-GAZDASÁG-EMBER 5: (1) pp. 104-118. 15.p.
2. Cs. Kőmíves. (2016): Analysis of the employees' contentment in hotel's restaurants of Győr: ВЕСТНИК ОМСКОГО УНИВЕРСИТЕТА Серия «ЭКОНОМИКА» 2016. № 1. Издательство ОмГУ им. Ф.М. Достоевского 644077, Омск-77, пр. Мира, 55а, 2016. мартус, pp. 93-99.

### **Konferencia előadások, kötetek**

1. Kőmíves Cs. (2019): Analysis of the Employees' Contentment in Hotel's Restaurants in Western Hungary. "Building Competitive Advantage of Euro-Asian Tourism" Konya, Törökország 2019. június 27. e-ISBN: 978-605-4988-50-1
2. Kőmíves Cs. – Kovács N. (2019): Munkahelyi elégedettség vizsgálata a vendéglátásban a Nyugat-dunántúli régióban. Kautz Konferencia „Kreatív ipar – digitális gazdaság” Győr, 2019. június 12. Megjelenés alatt.
3. Kőmíves Cs. (2015): Az emberi erőforrás menedzsment néhány kérdése a turizmusban. Turizmus határok nélkül: VII. Nemzetközi Turizmus Konferencia 2015.: Tanulmányok. 389 p. Konferencia helye, ideje: Győr, Magyarország, 2015.03.23 Sopron: Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó, 2015. pp. 283-290. (ISBN:978-963-334-234).
4. Kőmíves Cs. (2015): 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. Konferencia helye, ideje: Győr, Magyarország,

2014.10.21-2014.10.22. Győr; Sopron: NYME Apáczai Csere János Kar; Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó, 2015. pp. 513-518. (ISBN:978-963-334-258-9).

5. Kőmíves Cs. (2013): Idegen kultúrák Győr gasztronómiájában. In: Darabos Ferenc: Ivancsóné Horváth Zsuzsa (szerk.) pp.105-110.V. Nemzetközi Turizmus Konferencia 2013: Tanulmányok Győr. Nyugat-magyarországi Egyetem Apáczai Csere János Kar. p.115.