10.13147/SOE.2020.019

10.13147/SOE.2020.019

SOPRONI EGYETEM
LÁMFALUSSY SÁNDOR KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR
Széchenyi István Gazdálkodás – és Szervezéstudományok Doktori Iskola

Szervezetfejlesztési vizsgálatok a magyarországi szállodaszektorban

Doktori (PhD) értekezés

Készítette:
Balassa Éva

Témavezető:
Dr. Kópházi Andrea

Sopron
2020

10.13147/SOE.2020.019

SZERVEZETFEJLESZTÉSI VIZSGÁLATOK A MAGYARORSZÁGI SZÁLLODASZEKTORBAN

Értekezés doktori (PhD) fokozat elnyerése érdekében

Írta: Balassa Éva

Készült a Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar
Széchenyi István Gazdálkodás – és Szervezéstudományok Doktori Iskola
Vállalkozásgazdaságtan és menedzsment programja keretében

Témavezető: Dr. Kópházi Andrea

Az értekezés témavezetőként elfogadásra javasolt: igen / nem

_____
a témavezető aláírása

A komplex vizsga időpontja: 20_____ év _____ hónap _____ nap

A komplex vizsga eredménye _____ %

Az értekezés bírálóként elfogadásra javasolt (igen /nem)

1. bíráló: Dr. _____ igen / nem _____
(aláírás)

2. bíráló: Dr. _____ igen / nem _____
(aláírás)

Az értekezés nyilvános védésének eredménye: _____ %

Kelt, Sopron, 20____ év _____ hónap _____ nap

_____
a Bíráló Bizottság elnöke

A doktori (PhD) oklevél minősítése: _____

_____
az EDHT elnöke

10.13147/SOE.2020.019

Tartalomjegyzék

1. BEVEZETÉS....1
2. A SZERVEZETFEJLESZTÉSI ALAPOK ÉS MÓDSZEREK HÁTTERE A MAGYARORSZÁGI MUNKAERŐPIAC TÜKRÉBEN....5
2.1. A turisztikai munkaerőpiac helyzete Magyarországon: a demográfiai és a társadalmi változások, a migráció, az atipikus foglalkoztatottság, az automatizálhatóság, valamint a digitalizáció szerepe és hatásai....5
2.1.1. A migráció jelensége....7
2.1.2. Az új generációk által generált kihívások....7
2.1.3. Atipikus foglalkoztatás a szállodaiparban....12
2.1.4. A turizmus automatizálhatósága a munkaerőpiac szemszögéből....12
2.1.5. A digitalizáció szerepe....14
2.2. A szervezetfejlesztés jelentése és jelentősége a vállalatok sikeres működésében....16
2.2.1. Mit jelent a szervezetfejlesztés?....16
2.2.2. Milyen vállalati helyzetek indokolják a szervezetfejlesztést?....18
2.2.3. A szervezetfejlesztési módszerek csoportosítási lehetőségei....18
2.2.4. A szervezetfejlesztési lehetőségek a vállalati siker növelése érdekében....20
2.2.5. Az érzelmi intelligencia (EQ) jelentése és szerepe a szervezetfejlesztésben....20
2.2.6. A sikeres szervezetfejlesztéshez szükséges, a stratégia megvalósulását segítő legfontosabb hét tényező....23
3. A SZÁLLODAIPAR JELENTŐSÉGE A TURIZMUSBAN....30
3.1. A turizmus definíciója és rendszere....30
3.1.1. A turizmus gazdaságra gyakorolt hatásai, tulajdonságai....32
3.1.2. A legfontosabb turisztikai termékek és jellemzőik....33
3.1.3. A turizmus teljesítményének mérése:....33
3.1.4. A turizmus világgazdasági jelentősége:....33
3.1.5. A turizmus megítélése szempontjából szintén lényeges jellemzők....34
3.1.6. A jövő turizmusát befolyásoló globális trendek és kihívások....36
3.2. A szálláshely szolgáltatás a turizmus rendszerében....38
3.2.1. A szállodák definíciója....38
3.2.2. A turizmus és a szállodaipar eredményei Magyarországon 2018-ig....38
3.2.3. A szállodaipar fejlődési trendjei a jövőben....40
3.2.4. A szállodák digitalizációja....40
3.2.5. A szállodák automatizálása....41
3.2.6. A Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030 (röv. NTS 2030) szerepe a szállodaiparban....41

3.2.7. Helyzetkép a nemzetközi és a magyar turizmus, vendéglátás szektorról.....44
4. DANUBIUS SZÁLLODA ÉS GYÓGYÜDÜLŐ ZÁRTKÖRŰEN MŰKÖDŐ RÉSZVÉNYTÁRSASÁG.....47
4.1. A cégcsoportról általánosságban.....47
4.2. A belső erőforrások áttekintése 2009-től napjainkig.....48
4.3. A működési erőforrások alakulása, szállodai fejlesztések és a szállodák önállóságának áttekintése 2009-től napjainkig.....49
4.4. Emberi erőforrások áttekintése 2009-től napjainkig.....51
4.5. További lényeges tényezők és azok hatásai.....53
4.6. Szállodai információs és marketing rendszerek.....55
4.7. A személyzetfejlesztés modellje 2009 – től napjainkig.....58
4.7.1. Emberi erőforrás gazdálkodás – és adminisztráció.....58
4.7.2. Toborzás- Kiválasztás.....59
4.7.3. Karrier- és utódlástervezés.....60
4.7.4. Képzés-Fejlesztés.....60
4.7.5. Teljesítmény Értékelő Rendszer.....62
4.7.6. A közhangulat felmérés.....63
4.7.7. Javadalmazás.....64
4.8. A munkaidő.....65
4.9. A szervezeti változást indokló tényezők.....66
4.10. A szervezetfejlesztés első lépései 2014 után.....67
4.10.1. Toborzás – kiválasztása.....67
4.10.2. Karrier és utódlástervezés.....67
4.10.3. Képzés – fejlesztés.....67
4.10.4. A munkaidő.....68
4.10.5. A közhangulat felmérés.....68
4.10.6. A dolgozói létszám alakulása az utóbbi években.....69
4.11. A szervezetfejlesztés további alakulása a Munkatársi Értékprogram eredményein keresztül.....70
5. ANYAG ÉS MÓDSZER:.....78
5.1. A kutatás hipotézisei.....78
5.2. A kutatás mintája:.....80
5.3. A kutatás módszerei, alkalmazott statisztikák.....83
6. A KUTATÁS EREDMÉNYEI.....86
6.1. A BEOSZTOTTI KÉRDŐÍV EREDMÉNYEI.....86
6.1.1. A H1 hipotéziscsoporthoz tartozó eredmények: a szállodalánc beosztottjainak véleménye a tapasztalt jelenlegi és a kívánatos szervezeti kultúráról.....86

6.1.2. A H2 hipotézishez kapcsolódó eredmények: a front és backoffice dolgozók munkahelyváltási hajlandósága....91
6.1.3. A H3 hipotéziscsoporthoz tartozó eredmények: a szállodalánc Z-generációs beosztottjainak sajátosságai a többi beosztotthoz képest....92
6.1.4. A H4 hipotézishez kapcsolódó eredmények: a vállalati értékekkel való azonosulás és a munkahelyváltási hajlandóság közötti összefüggések....95
6.2. A VEZETŐI KÉRDŐÍV EREDMÉNYEI RÉSZLETESEN:....97
A következő fejezetben összefoglalom a hipotézisek értékelését....99
6.3. A KAPOTT EREDMÉNYEK ÖSSZESÍTÉSE, A HIPOTÉZISEK ÉRTÉKELÉSE....100
6.3.1. A H1 hipotéziscsoport értékelése....100
6.3.2. A H2 hipotézis értékelése....102
6.3.3. A H3 hipotéziscsoport értékelése....103
6.3.4. A H4 hipotézis értékelése....105
6.3.5. A VEZETŐI KÉRDŐÍVHEZ kapcsolódó hipotézisek értékelése....105
6.4. A VEZETŐI KÉRDŐÍV NYÍLT KÉRDÉSEINEK ELEMZÉSE:....108
6.5. A VEZETŐI MÉLYINTERJÚK EREDMÉNYEI....113
6.5.1. Középvezetői szint....113
6.5.2. A felső vezetői interjú....114
7. A KUTATÁS ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEI....118
8. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK....127
9. ÖSSZEFOGLALÁS....136
9. SUMMARY....141
MELLÉKLETEK:....146
M1. IRODALOMJEGYZÉK....1
M2. BEOSZTOTTI KÉRDŐÍV....15
M3. VEZETŐI KÉRDŐÍV....33
M4. MÉLYINTERJÚK:....41
M5. A VEZETŐI ÉS A DOLGOZÓI KÉRDŐÍV EREDMÉNYEINEK GRAFIKONOS ELEMZÉSE....48
M6. GALLUP VISELKEDÉS MODELLJÉNEK ALKALMAZÁSA A SZÁLLODAIPARRA 61
KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS....62
NYILATKOZAT....63

10.13147/SOE.2020.019

Ábrajegyzék

1. ábra: A turisztikai munkaerő helyzete Magyarországon.....6
2. ábra: A generációs sztereotípusok.....8
3.ábra: A baby boomer, az X és az Y korosztály tulajdonságai összefoglalva.....9
4. ábra: A különböző generációk munkahelyi preferenciái.....10
5. ábra: Salovey és Mayer modellje és kompetenciákhoz tartozó cselekvés sorok.....22
6.ábra: Gallup ösvény.....28
7. ábra: A turizmus helyzete és környezete.....31
8. ábra: A Danubius Hotels dolgozói létszám alakulása 2005 és 2018 között.....69
9. ábra: Példák álláshirdetésre: mindegyik valamilyen szlogennel van ellátva.....74
10. ábra: A munkahelyi ösztönzők fontossága a turizmus – vendéglátásban tanulók és dolgozók számára (2017).....75
11. ábra: A munkahelyi értékek a turizmus – vendéglátásban tanulók és dolgozók számára (2017) 76
12. ábra: A minta vezetőinek és beosztottjainak korosztályi összetétele.....81
13. ábra: A szállodaipari Gallup ösvény.....121

Melléklet ábrajegyzék

1. ábra: A beosztotti kérdőív kitöltőinek nemenkénti megoszlása.....48
2. ábra: A beosztotti kérdőív kitöltőinek beosztás szerinti megoszlása.....48
3. ábra: A vezetői kérdőív kitöltőinek nemek szerinti megoszlása.....49
4. ábra: A vezetői kérdőív kitöltőinek vezetői beosztás szerinti megoszlása.....49
5. ábra: A csoportmunka tényleges és optimális állapotának megítélése.....50
6. ábra: A csoportcélok és egyéni célok tényleges és optimális állapotának megítélése.....50
7. ábra: A feladatkör dolgozóra gyakorolt hatásának figyelembevételének tényleges és optimális állapotának megítélése.....51
8. ábra: A nyitott vezetői kommunikáció szintjének tényleges és optimális állapot szerinti megítélése.....51
9. ábra: A vezetői támogatás tényleges és optimális állapot szerinti megítélése.....52
10. ábra: A szabályozottság szintjének tényleges és optimális állapot szerinti megítélése.....52
11. ábra: A dolgozók és szabályok betartásának ellenőrzésének tényleges és optimális állapot szerinti megítélése.....53
12. ábra: A dolgozói ötletek elfogadásának tényleges és optimális állapot szerinti megítélése….53
13. ábra: A jutalmazási kritériumok tényleges és optimális állapot szerinti megítélése.....54
14. ábra: A szervezeti konfliktusok tényleges és optimális állapot szerinti megítélése.....54
15. ábra: Munkahelyváltási hajlandóság a front és backoffice dolgozók körében.....55
16. ábra: A csoportmunka fontossága a különböző generációk szerint.....55
17. ábra: A csoport és egyéni célok fontossága a különböző generációk szerint.....56
18. ábra: A munkahelyváltási hajlandóság különböző generációk szerint.....56
19. ábra: A feladatkör emberre gyakorolt hatásainak figyelembevételére vonatkozó igény a különböző generációk szerint.....57
20. ábra: A rugalmas vezetői viselkedésre vonatkozó igény a különböző generációk szerint.....57
21. ábra: A nyitott kommunikáció fontosságára vonatkozó igény a különböző generációk szerint 58
22. ábra: A szabályozottság optimális szintjére vonatkozó igény a különböző generációk szerint 58
23. ábra: A rugalmas munkaidőre vonatkozó igény a különböző generációk szerint.....59
24 ábra: A rugalmas munkaidőre vonatkozó igény a különböző generációk szerint.....59
25. ábra: A szervezettel való azonosulás mértéke és a jövőbeni munkahelyváltási szándékok kapcsolata.....60
26. ábra: A kritika alkalmazásának jelentősége és formái a vezetők életkori kategóriái alapján. .60
27. ábra: A szállodaipari Gallup ösvény.....61

10.13147/SOE.2020.019

Táblázatjegyzék

1. sz. táblázat: A Danubius Szállodaüzemeltető és Szolgáltató Zrt. SWOT analízise.....57
2. sz. táblázat: A beosztotti kérdőív valós és kívánt kultúra összehasonlításának eredményei.....82
3. sz. táblázat: Az elemzéshez felhasznált statisztikai módszerek.....85
4. sz. táblázat: A beosztotti kérdőív valós és kívánt kultúra összehasonlításának összefoglaló eredményei.....91
5. sz. táblázat: A front és a backoffice dolgozók közötti eltérés.....92
6. sz. táblázat: A beosztottak életkora szerinti eredmények.....95
7. sz. táblázat: A szervezettel való azonosulás mértéke és a jövőbeni munkahelyváltási szándékok kapcsolata.....96
8. sz. táblázat: A beosztottak munkakörrel való azonosulásának és munkahelyváltási hajlandóságának kapcsolata.....96
9. sz. táblázat: A vezetői együttérzés képességének fontossága a vezetők életkori kategóriája alapján.....97
10. sz. táblázat: A kritika alkalmazásának jelentősége és formái életkori kategóriák alapján.....98
11. sz. táblázat: A vezetők kora szerinti vizsgálódás.....99
12. sz. táblázat: A hipotézisek eredményeinek összefoglalása.....107
13. sz. táblázat: A hipotézisek eredményeinek összefoglalása javaslatokkal.....130

10.13147/SOE.2020.019

Rövidítések jegyzéke:

ÁFSZ (Állami foglalkoztatási Szolgálat)

CAPEX (Capital Expenditures) = a vállalati beruházások

EBITDA (Earnings Before Interest) = az adózás, kamatok, értékcsökkentési leírás előtti eredmény

FF&E (Furniture Fixtures & Equipment) = bútorok, berendezési tárgyak és berendezések

GDP (Gross domestic product) = bruttó hazai össztermék

GOP (Gross Operating Profit) = a bruttó üzemeltetési eredmény

HR (Human Resource) = emberi erőforrások

NTS 2030 = Nemzeti Turizmus Stratégia 2030

OPEX (Operating Expenditures) működési kiadások

TS =Turizmus Stratégia 2011

RevPAR (Revenue per Available Rooms) = egy kiadható szobára jutó árbevétel

ROI (Return on Investment) =befektetés-arányos megtérülés

UNWTO (United Nation Word Tourism Organization) = Turisztikai Világszervezet

WTO (Word Trade Organisation) =Kereskedelmi Világszervezet

WTTC (Word Travel and Tourism Council) = Utazási és Turisztikai Világtanács

10.13147/SOE.2020.019

KIVONAT

Szervezetfejlesztési vizsgálatok a magyarországi szállodaszektorban

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. Egy emberközpontú iparágon, a szállodaiparon keresztül szeretnék 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 pedig komoly kihívást jelent a megoldás megtalálása. A kutatást egy nagy múltra visszatekintő, nemzetközi szállodavállalat magyarországi szállodái között végeztem.

A kutatás feladata volt bemutatni a vizsgált szállodalánc új kultúráját, a struktúráját és az új stratégiai irányt. A dolgozói és a vezetői kérdőívek segítségével felmértem a szervezetfejlesztés jelenlegi állását, az esetleges hibákat, problémákat, az új stratégia beépülését gátló tényezőket. A mélyinterjúk eredményei további, addig fel nem mért problémákra derítettek fényt.

A disszertációval szeretnék rámutatni a szervezetfejlesztés fontosságára a szállodaipar életében és sikeres működésében. A **célom az** volt, hogy feltárjam és értékeljem azokat a körülményeket, melyek jelenleg a szállodaláncot jellemzik, rámutatva a hibákra, hiányosságokra, a szektor nehézségeire. A kutatási eredmények segítségével létrehoztam továbbá egy olyan **modellt,** mely az egyedi adottságokat figyelembe véve, a szállodaipar kihívásainak megfelelve, **segíti az optimális szervezeti kultúra kialakítását, továbbá közvetlenül alkalmazható bármely más szállodaipari vállalatra is**. A kutatás további célja volt még az is, hogy rámutasson arra, hogy egy vállalat valódi értékét és sikerét hosszú távon az ember, a szervezet biztosítja. Kihangsúlyozom, hogy egy vállalat finanszírozási értelemben vett sikere és az emberi erőforrás minősége mélyen összekapcsolódnak egymással.

A témát **igyekeztem** több oldalról, a saját szakmai tapasztalataimat felhasználva, tudományos igényességgel bemutatni, **egy új irányt megcélozni, mely felé a szektornak haladnia érdemes.** Törekedtem továbbá **a vezetők számára a gyakorlatban egy jól és egyszerűen alkalmazható modell létrehozására, ill.** az optimális szervezet elérésének érdekében **változtatási javaslatok tételére**.

10.13147/SOE.2020.019

ABSTRACT

Organizational development studies in the Hungarian hotel sector

Organizational development is a common topic, but the companies make a number of mistakes during implementation. I emphasize the role of organizational development in a human-centered industry, the hotel industry, highlight the human values and the potential of human resource, which ensure a long-term successful operation for the company.

The research was carried out by me into one of the biggest Hungarian traditional hotel group members. Through questionnaires and in-depth interviews, I assessed the current state of organizational development, possible mistakes, problems, and obstacles to the integration of the new strategy.

I have tried to present the topic from several sides, using my own professional experience, with scientific excellence, **to aim for a new direction to which the sector deserves to progress.** With the help of the research results **I also tried to create a model that** helps to build an optimal organizational culture and can be directly applied to any other hotel industry companies. The model is also highly and easily applicable in practice **for managers** and can be used to initiate changes.

1. BEVEZETÉS

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

A vendéglátás és a szállodaszektor gazdasági szerepének fontosságát igazolja számos mutató, ill. 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. Ez igazolja a **kutatási téma** gazdasági és szervezeti **jelentőségét**.

A kutatásom helyszínének egy nagy múltra visszatekintő, nemzetközi vállalatot a Danubius Hotels Zrt.-t választottam, mely méreténél és tevékenységénél fogva alkalmas a szállodaipari helyzet bemutatására. A vállalat 2017 óta komoly szervezetfejlesztésbe kezdett, a **példáján szeretném bemutatni, hogy egy nemzetközi szállodalánc hogyan indul el a helyes úton.**

A szállodai szolgáltatásban maga szervezet, ill. az emberi tényező kulcsszerepet játszik, hiszen meghatározza a szolgáltatás minőségét, bevételt termel a vállalatnak, munkájával, tudásával segíti működést, a megújulást. A szervezetben az emberi kapcsolatok minősége, a tudás, a készségek, a motiváció, a kommunikáció a legfontosabb sikertényezők közé tartoznak. Ezek ugyan nehezen mérhetőek mutatószámokkal vagy pénzzel, mégis meghatározzák egy vállalat sikerességét. 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 menedzsmentek gyakran profitorientáltak, a vendégelvárások kielégítésére figyelnek oda, míg a vállalati célokat megvalósító dolgozókat elhanyagolják. A téma a szállodaiparban különösen fontos, hiszen jelentős munkaerőt foglalkoztat. Megfelelő szervezeti kultúra megléte rengeteg munkát és felesleges költséget takarítana meg egy vállalatnak, ezért érdemes figyelmet szentelni a szervezetre. Mivel a szállodaipar szolgáltatásokból épül fel, a szolgáltatások minősége pedig az emberi erőforrás minőségétől függ, ezért a szervezetfejlesztésnek komoly szerepe lesz egy vállalat hosszú távú sikerében. **Óriási potenciált látok a szervezetfejlesztés területén, ami pozitívan hatna mind a szervezeti munkaklímára, mind a szállodalánc hosszú távú bevételére, sikerére**.

A disszertáció *második fejezetét* a munkaerőpiac magyarországi helyzetének bemutatásával kezdtem, kitérve a demográfiai és társadalmi változások hatásaira, az új generációk által generált kihívásokra és elvárásokra, a migrációra, az atipikus foglalkoztatásra, az automatizálhatóságra, ill. a digitalizáció szerepére. Ezt követően definiáltam magát a szervezetfejlesztést és összegyűjtöttem azon hét tényezőt, melyek véleményem szerint leginkább segítik a sikeres szervezetfejlesztést és támogatják a vállalati stratégia megvalósulását. Kifejtettem az érzelmi intelligencia támogató szerepét a vezetésben és ismertettem a „Gallup ösvény" modellt, mely segítségével optimalizálható a szervezetfejlesztés folyamata.

Az értekezés harmadik fejezetében összefoglaltam a szállodaipar jelentőségét a turizmusban. Ismertettem a turizmus rendszerét, elhelyezve ebben a szállodaipart, kiemelve annak jelentőségét, majd áttértem a szállodaipar rövid elméleti bemutatására. Majd statisztikai adatokkal szemléltettem az ágazatban rejlő gazdasági lehetőségeket és a szektor jelentőségét, rámutatva a szállodák automatizálásában és digitalizálásban rejlő kihívásokat. Ezen tényadatok alátámasztják, hogy miért érdemes a témában mélyebben elmerülni és további lehetőségeket keresni a fejlesztésre, melyek újabb bevételeket generálnak a szállodaiparban majd a jövőben. Röviden összefoglalom a Nemzeti Turizmus Stratégiát, mely még erősebben alátámasztja a szállodaipar gazdasági jelentőségét és számtalan lehetőséget biztosít a szállodavállalatok fejlesztésére az épület,- a szolgáltatás,- és a szervezetfejlesztés területein egyaránt.

A *negyedik fejezetben* bemutattam a Danubius Hotels Zrt. történetén, általános vállalati elemzésén, a STEEP analízisén, a működési- és emberi erőforrásainak áttekintésén keresztül, a szervezet szerepének fontosságát és azt, hogy egy nemzetközi szállodalánc hogyan indul el a helyes úton, mely a jövőben sikerének kulcsa lehet. Felvázoltam a személyzetfejlesztés modelljét 2009- től napjainkig, kitérve a „Munkatársi Értékprogramra" és azok hatásaira.

Az *ötödik,* az „Anyag és módszer" fejezetben ismertettem a kutatás folyamatát, a vezetők és a dolgozók körében végzett adatgyűjtést. A kutatás empirikus felmérésre épül, kvantitatív módszerként a kérdőíves megkérdezést, kvalitatív módszerként pedig a mélyinterjút alkalmaztam. 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 történtek.

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 az 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 azonosulókhoz 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.

A *hatodik fejezetben* pedig a primer és a szekunder vizsgálatok részletes eredményeit ismertettem. Ezt követően a *hetedik részben* a kapott új- és újszerű tudományos eredmények kerültek bemutatásra. Az eredmények alapján létrehoztam egy modellt, melynek segítségével optimalizálható a szállodai szervezetfejlesztés folyamata. A *nyolcadik fejezetben* a következtetések és a javaslatok kaptak helyet. A disszertációt egy összegzés zárja.

A szervezetfejlesztés során a **következő gondolatsort követtem**: a vizsgált szállodalánc kultúrája és struktúrája követi az ország jelenlegi turizmusfejlesztési stratégiai fejlesztési szándékait. A kultúra elemeiként a szervezeti értékteremtés összefüggéseként bemutattam az ember központi szerepét, az új vállalati brandeket, az új stratégiai irányt. A kérdőíveken pedig a dolgozói és vezetői attitűdök, a vezetői értékhordozók szerepére tértem ki, ill. ezek megjelenését mutattam be a gyakorlatban. Vizsgáltam továbbá a vállalati informáltság, a javadalmazás, az elégedettség-, értékeltség érzését, a részlegek közti kapcsolatot, a szervezeti kultúrát. **A kutatás feladata:** felmérni a szervezetfejlesztés jelenlegi állását, az esetleges hibákat, problémákat, az új

stratégia beépülését gátló tényezőket. A mélyinterjúkkal a kutatáshoz további információkhoz jutottam, melyek segítségével összesítve az eredményeket, felvázolom a problémákat és javaslatokat tettem a szervezetfejlesztésre egy az ágazati igények kielégítésére alkalmas modell kidolgozásával.

A doktori értekezés fő célkitűzései:

Kutatásommal szeretnék rámutatni a **szervezetfejlesztés fontosságára** a szállodaipar életében, sikeres működésében.

Célom volt **feltárni és számszerűsítve** értékelni azokat **a körülményeket**, melyek jelenleg a szállodaláncot jellemzik, rámutatva a hibákra, hiányosságokra, a szektor nehézségeire. Kifejlesztettem egy olyan **modellt**, mely az egyedi adottságokat figyelembe véve, a szállodaipar kihívásainak megfelelve, segíti az optimális szervezeti kultúra kialakítását, továbbá közvetlenül alkalmazható bármely más szállodaipari vállalatra is. A kutatás további célja, hogy rámutasson arra, hogy egy vállalat valódi értékét és sikerét hosszú távon az ember, a szervezet biztosítja. Hangsúlyozom, hogy **egy vállalat finanszírozási értelemben vett sikere és az emberi erőforrás minősége mélyen összekapcsolódnak egymással. Törekedtem továbbá arra,** hogy az elméleti alapokhoz **a mindennapok gyakorlatába illő segítséget adjak a vezetők kezébe.**

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

2. A SZERVEZETFEJLESZTÉSI ALAPOK ÉS MÓDSZEREK HÁTTERE A MAGYARORSZÁGI MUNKAERŐPIAC TÜKRÉBEN

Ebben a fejezetben a szervezetfejlesztés innovatív szerepére hívom fel a figyelmet a szállodaszektorban, mely hozzásegíti a vállalatokat a rugalmas és sikeres működéshez. A szállodaiparnak komoly kihívásokkal kell szembenéznie egyrészt az új generációs elvárásokból következő kínálatváltozás miatt, másrészt a munkaerőpiaci helyzet átalakulása következtében. Mindkettőt jelentős mértékben befolyásolják és alakítják az új generációs elvárások. A fejezetet a munkaerőpiac magyarországi helyzetének bemutatásával kezdem. Ezt követően összefoglalom a generációk jellemzőit és elvárásait, majd definiálom a szervezetfejlesztést. **A munkaerőpiac magyarországi helyzetének bemutatására azért van szükség, mert a szervezetfejlesztést az ő igényeikhez és elvárásaikhoz kell alakítani a fluktuáció csökkentése érdekében.** Ezt követően összegyűjtöttem azon hét tényezőt, melyek véleményem szerint leginkább segítik a sikeres szervezetfejlesztést és támogatják a vállalati stratégia megvalósulását. Ismertettem a Gallup Intézet egy modelljét, mely a disszertációmban a szervezeti fejlődés alapját adja és a szervezeti értékek beépülését nagyban segíti.

Az elmúlt években **az élmény** minden téren **középpontba** került a turizmusban. Ez a tény rányomja a bélyegét mind a turizmus kínálatára, mind pedig az itt dolgozók elvárásaira. Az Y és Z-generációk mind a nyaralásaik során, mind a munkahelyeiken keresik ezt az élmény érzést, ami megadja nekik az izgalmat, érdeklődésük fenntartására. Ez egy rendkívüli kihívást jelent mind a szervezői, mind a munkaadói oldalról. Ám a humán jellegű szolgáltatások élményközpontú fejlesztésével, a fogyasztó, ill. a munkavállaló számára mind a kínálati, mind a munkapiaci oldalt nézve értéknövekedés érhető el. A szállodaipar vezetői komoly kihívás előtt állnak, hiszen munkáltatóként meg kell felelniük mindkét oldal elvárásainak. A szállodaipari vállalatoknak ezért a Nemzeti Turizmus Stratégia adta lehetőségeket -mind a szállodafejlesztés, mind pedig a szervezetfejlesztése terén- teljes mértékben ki kell használniuk. Ez segítheti a turizmus ágak munkaerőproblémájának enyhítését is (Zátori 2014).

A következőkben a munkaerőpiac jelenlegi helyzetét mutatom be, kiemelve a legfontosabb befolyásoló tényezőket.

2.1. A turisztikai munkaerőpiac helyzete Magyarországon: a demográfiai és a társadalmi változások, a migráció, az atipikus foglalkoztatottság, az automatizálhatóság, valamint a digitalizáció szerepe és hatásai

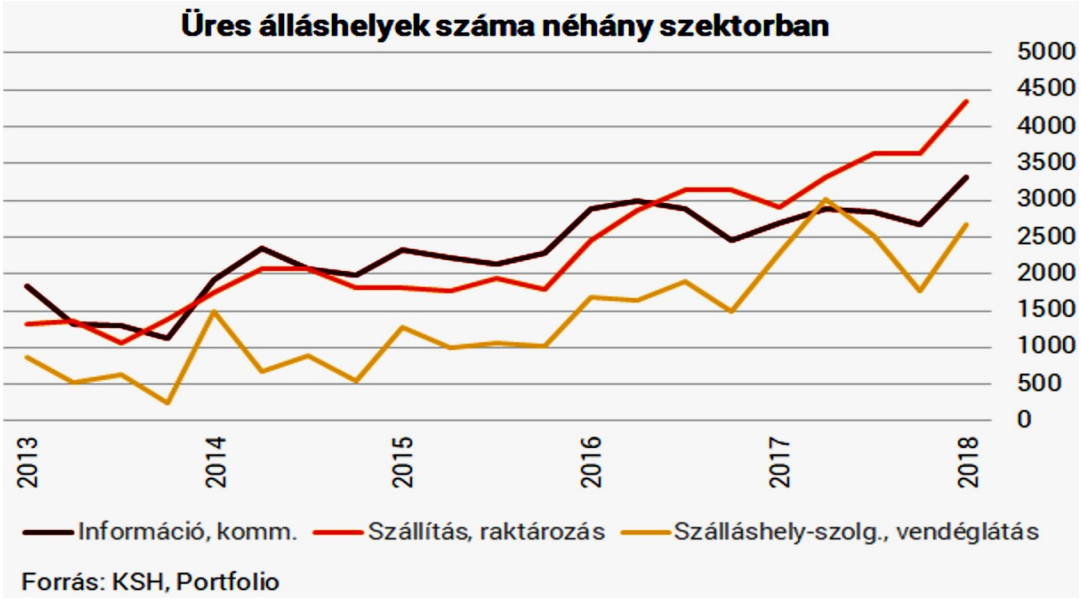
Az öregedő társadalom ténye folyamatosan kihat a gazdaság minden területére és **átalakítja a munkaerőpiacot is.** Egyrészt szükségessé vált a nyugdíj melletti foglalkoztatás lehetőségének biztosítása, másrészt megnőtt a kereslet az idősek ellátására irányuló gondozási munkák, szolgáltatások iránt. Az idősek gondozása sokszor csak rugalmas időbeosztás mellett lehetséges. A részmunkaidős foglalkozások aránya 2017-ben elérte az EU-ban a 20%-ot, Magyarországon ez az érték csupán 5% körüli. Az Eurostat adatai szerint 2017-ben az időskori függőségi ráta 4,7%-al nőtt az elmúlt évtizedek során, jelenleg 29,9%. (EUROSTAT, 2018- Employment and Social Developments in Europe ec.europa.eu)

Az öregedő társadalom 2060-ig komoly gondokat okozhat valamennyi iparágban. A munkaképes korú népesség – 15-64 év közöttiek- száma 2015-ben 6,6 millió fő volt, ez 2060-ig 4,3 millió főre csökkenhet az előrejelzések szerint. Ez erősen **kihat a munkaerő összetételére, jellemzőire is.** A belépő generációk magasabb iskolai végzettséggel rendelkeznek, az egyéb iskolázottsági szinteken csökken az aktív korúak száma. A demográfiai csere főleg a segéd- és a betanított munkára hatott negatívan, de a szakmunkások utánpótlását is nehezíti. (www.ksh.hu 2017/b)

Habár a KSH adatai szerint a munkaerőpiac helyzete javult, a **turizmus jelentős szakemberhiánnyal küzd**. A 2017-2018. januári szakaszban a foglalkoztatottak létszáma csaknem 4,5 millió fő, munkanélküliek száma pedig 24 ezer fővel csökkent. A munkanélküliségi ráta 4% körüli. A kormány gazdaságfejlesztői programjainak – a minimálbér emelése, a munkaadói adóterhek csökkentése- köszönhető javul a foglalkoztatottak száma, így a 2019-es év tavaszán a munkanélküli ráta 3,3%-ot mutatott, azaz 15 ezer fővel nőtt a foglalkoztatottak száma. A turizmus munkaerőhiányát a kormány 2020 januárjától **garantált bérminimummal** -bruttó 195000 Ft-al- tette még vonzóbbá. Jelenleg a turizmusban 400 ezer ember dolgozik, a munkahelyek tizedét az iparág generálja, a nemzetgazdasági foglalkoztatottság 13,2%-át adja. 2020. január 1.-től a szakmunkások minimálbérét 8%-kal emelték – bruttó 210600 Ft-ra. -

A vendéglátás szektorban 2600 üres álláshellyel szemben, sokkal több lehet a valós hiány. Sokan kimentek külföldre, vagy más szektorba váltottak. Míg régebben a nyári időszakot jellemezte a munkaerőhiány, az utóbbi években már ez az egész évben tapasztalható. Először a nyugati országrészben volt a hiány jellemző, -sokan Ausztriába mentek át dolgozni-, ez ma már országszerte általános gondot jelent. (EUROSTAT, http://ec.europa.eu 2018; KSH-portfolio - www.portfolio.hu 2018)

Az alábbi ábra bemutatja a 2018-as helyzetet a szektorban, amikor is közel 2500 betöltetlen állás volt -az adatok év/fő-ben:



1. ábra: A turisztikai munkaerő helyzete Magyarországon.

Forrás: KSH Portfolió, https://www.portfolio.hu/gazdasag/munkaugy/ez-a-legnagyobb-baj-mar-300-ezer-ember-hianyzik-magyarorszagrol.290744.html

Az elmúlt évek tapasztalata alapján a cégek toborzási nehézségekkel küzdenek. A 2018-a statisztikák alapján a vállalatok 35%-a küzd mind a fizikai, mind a szellemi munkakörök terén a magasabb képzettséget igénylő pozíciók esetében toborzási nehézségek. **A kormány az alapbér emelése, bizonyos adókedvezmények és a juttatási rendszerek biztosítása mellett támogatja a munkahelyi rugalmasság ösztönzését, a kisgyermekes anyák foglalkoztatását, kitér a munka–magánélet összehangolásának fontosságára is**. (KSH-portfolio -www.portfolio.hu 2018)

Ennek ellenére a KSH adatai szerint egyre nehezebb a friss munkaerő bevonása a munkaerőpiacra. 158 ezer fő 37%-a tartósan munkanélküli, azaz nehezen foglalkoztathatónak minősül -részben a képzetlensége miatt -. A statisztikák szerint a nők munkanélküliségi mutatói tudnak javulni, közöttük van még „tartalék", a férfiaké nem változott. Komoly feladat hárul az államra, hogy ezt a passzív réteget visszahívja a munkaerőpiacra. (www.ksh.hu 2017/a; 2018)

2.1.1. A migráció jelensége

A migráció jelenségén a térbeli mozgásként értelmezhető vándorlást értjük. A migráció elsősorban az életkörülményekben bekövetkező javulás reményében következik be (Illés 2000; Michalkó 2005). Mivel az EU országain belül és kívül is egyes országokban jelentősen **eltér az életszínvonal**, ezért már évtizedek óta jellemző **munkaerő-áramlás figyelhető** meg. Először a vendéglátás egyes területein, az autóiparban volt ez jellemző, ma már bármely ágazatban általános. A turizmus és a migráció összekapcsolódása a szolgáltatások és a fogyasztás új megjelenési formáira vezethető vissza. A globalizáció révén a munkaerő gyorsan és rugalmasan „vándorol" oda, ahol jobb ajánlatokat kap. Ezt a gyors mobilitást a modern közlekedési infrastruktúra is lehetővé teszi (Michalkó-Illés-Berényi 2003). Ez természetesen azon területeken, ahonnan elvándoroltak munkaerőhiányhoz vezethet. Ezen tendenciákkal az ÁFSZ-nek (Állami foglalkoztatási Szolgálat) haladnia kell. (EUROSTAT, 2018- Employment and Social Developments in Europe http:/ ec.europa.eu 2018) Magyarországon ez különösen 2004 óta kezdődött a nyugati határ menti városokban, majd 2011 óta az EU munkaerőpiacának megnyitása óta rendkívüli mértékben felerősödött. Erre pontos statisztikát nehéz találni, de pl. Sopron városában is évek óta tapasztalható, hogy napi ingázók dolgoznak a közeli ausztriai településeken. **Országon belüli „vándorlásról"** is beszélhetünk, hiszen a keleti, valamint az északi országrészből is sokan költöztek munkát remélve a nyugat-magyarországi településekre, ami az ingatlanpiaci árak emelkedését hozta magával. A munkaerőpiac szakemberhiányát mindez tovább erősítette (www.ksh.hu 2017/a)

A turizmusban alkalmazott külföldiek sok esetben konfliktust jelenthetnek a helyi munkaerőpiacon. Egyrészt faji-etnikai alapon, legális-illegális munkavégzés miatt, ill. a leszorított bérek miatt (Bianchi 2000).

2.1.2. Az új generációk által generált kihívások

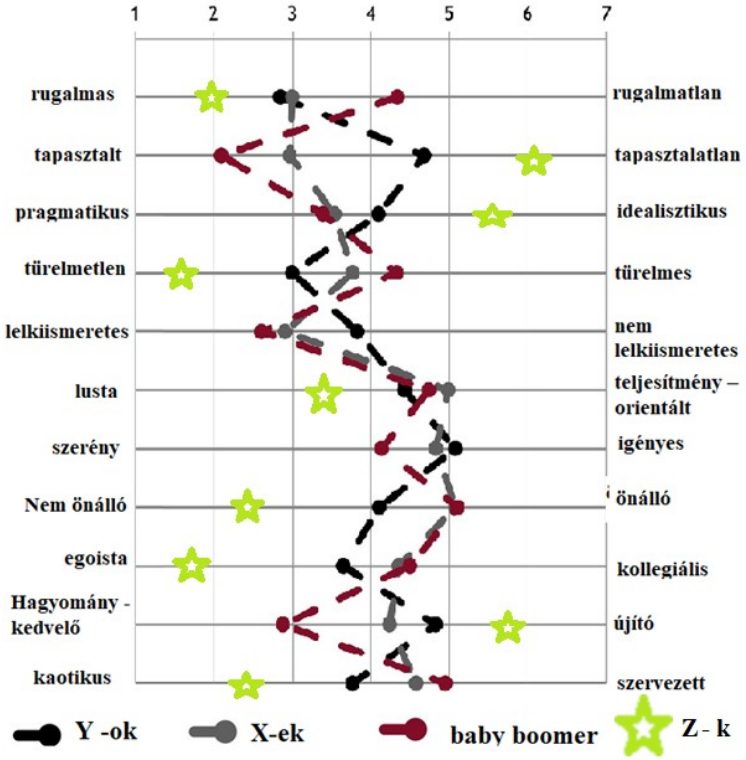
Az Y generáció -1985-2000 között születtek - megjelenése óta a munkaerőpiac komoly kihívás elé került. Az eltérő korcsoportok ebben a turbulensen változó világunkban eltérő vezetési módszereket és motivációt igényelnek. A nemrég még sikeres vezetési elméletek egyszerűen nem működtek. A mai vezetőknek 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 megváltozott munkaerőpiaci igényekre, több generáció együttműködésére, igényeik kielégítésére a szervezetnek fel kell készülnie.

A munkaerőpiacon jelenleg négy generáció van jelen: a baby boomer (1950-1965), az X (1966-1989), az Y (1985-2000) és a Z (2000 évezred forduló körül születtek) generációja. Az őket megelőző veterán generáció már nyugdíjas (1930-1949-es korosztály). A most már négy generációt magába foglaló dolgozók egyéni szükségleteit, felmerülő igényeit a vezetőknek iparágtól függetlenül fel kell tudniuk mérni és ezekre rugalmasan kell reagálniuk. A vállalati sikert ebben a megváltozott helyzetben a gyors, rugalmas, egyéni igényeket kielégítő vezetés biztosítja (Balassa et al. 2018).

A generációkat számos kutató vizsgálja (Schuman-Scott 1989; Coupland 1998; Kupperschmidt 2000; Twenge 2000; Smola – Sutton, 2002; Bokor 2007; Soulez 2011; Joshi et al. 2011; Arnett et al., 2013; Kelan 2014; Lyon – Kuron 2014;). Egy részük a tényt, hogy négy generáció van jelen a szervezetek életében negatívan értékelik és borús jövőképet festenek az új, Y és Z generációk jellemzőiről és szerepükről (Scholz 2017). Kevésbé vizsgálták a témát ezen generációkban rejlő lehetőségek szempontjából. Arnett et al.(2013) rámutattak arra, hogy ez a tendencia veszélyes lehet, mivel a vezetőknek egyfajta szűk és negatív látásmódot ad a jövőre nézve.

Az alábbi három ábra összefoglalja a generációk közötti tulajdonságbeli eltéréseket, melyekből már következtetni lehet a fiatal korosztály új munkahelyi elvárásainak megváltozására (2. ábra).



2. ábra: A generációs sztereotípusok

Forrás:https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/Service/publikationen/zusammenfassung-studie-f-website-17-3-17.pdf alapján saját fordítás és szerkesztés

Míg a baby boomerek és az X-ek közel hasonló értékeket képviselnek, addig a fiatalok igényei eltérőek. Különösen az Y és a Z generációk közötti eltérés nagy, mely komoly kihívást jelent a munkaadóknak. A következő tényezőre hívom fel a figyelmet:

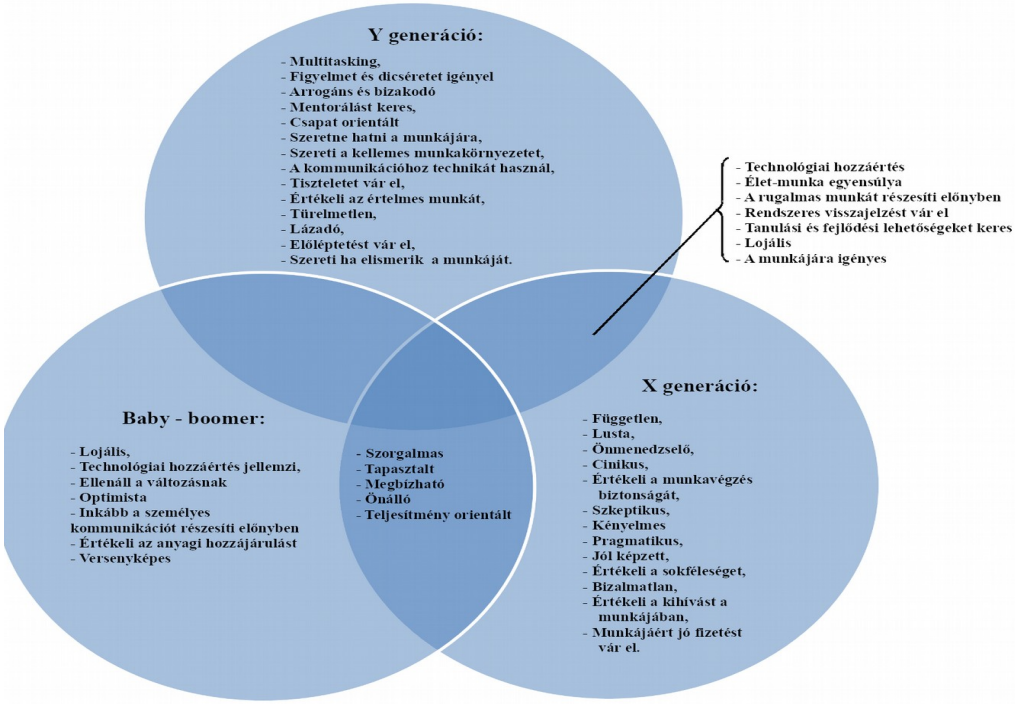
- A „Z”-k nem viselik el a kritikát, számukra ezért folyamatos visszacsatolással, finoman kell visszajelzéseket adni. Így az ideális, kétoldalú kommunikáció szerepe erősödne.

- Míg az „Y” -ok csapatjátékosok és jól együttműködnek az idősebbekkel, ez a „Z” generációra egyáltalán nem jellemző. A vezetőknek törekednie kell a korosztályok aktívabb együttműködésére. A Z-knek a szervezeti értékek elmélyítésének érdekében mentoringgal kell javítaniuk a szervezeti integrálódásukat.

- A „Z”-k digitálisan értők, okosabbak, mint az „Y”-ok, de befolyásolhatóbbak is, mint az X generáció tagjai. A digitális ismereteiket kell a vállalat számára kihasználni, érdekes, szabad kezet nyújtó munkakörrel, ezzel is ösztönözve a munkakedvüket és pozitívan befolyásolni a lojalitásukat. A rugalmas munkaidő –a munka – magánélet egyensúlya miatt- és az önmegvalósítás alapvető elvárások náluk.

- Semmi lojalitás nem jellemzi a legfiatalabb generációkat, azonnal tovább állnak, ha valami nem tetszik nekik a munkájukban (Khera-Malik 2014; Scholz 2017). Ezért a vállalatoknak törekednie kell az érdekes, élményt nyújtó feladatok biztosítására.

A 3. ábrán a baby boomer, az X és az Y korosztály tulajdonságait foglaltam össze, bemutatva, hogy mely korosztályok között van kapcsolat és melyeknél látszik már messziről, hogy semmi hasonlóság nincs bennük, azaz nincsen „közös metszetük”.

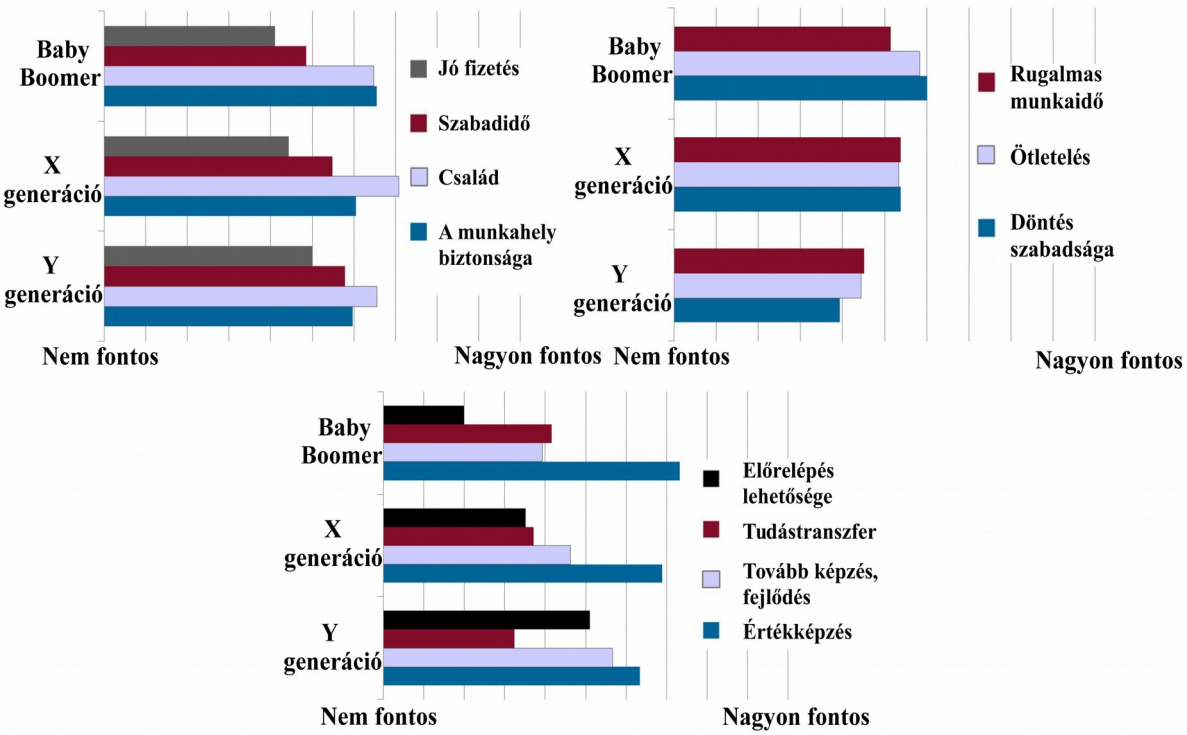


3.ábra: A baby boomer, az X és az Y korosztály tulajdonságai összefoglalva

Forrás: Perry Elissa (2013) Generational stereotypes UK https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/Service/publikationen/zusammenfassung-studie-f-website-17-3-17.pdf alapján saját szerkesztés

Az ábrán első pillantásra látszik, hogy amíg a baby boomereknek vannak közös tulajdonságai, ill. értékei az „X”-ekkel, az „X”-eknek pedig az „Y”-okkal, addig a **baby boomer és az „Y” -ok között nincsen semmi közös, ill. a három korosztály között sincs „közös nevező”.** Tehát nem kis feladat a munkaadóknak ezen korosztályokat hatékonyan együtt működtetni, pedig itt még az új „Z” munkavállalók meg sem jelennek. A HR és a szervezetfejlesztők feladata meghatározó ebben a helyzetben, hiszen ezen a munkavállalók elvárásait és adottságait kell összehangolniuk az elérendő célok érdekében.

A 4. ábra bemutatja a munkavégzés preferenciáit:



4. ábra: A különböző generációk munkahelyi preferenciái

Forrás: https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/Service/publikationen/zusammenfassung-studie-f-website-17-3-17.pdf alapján saját fordítás és szerkesztés

A munkahely biztonságának szerepe a generációk fiatalodásával fordítottan arányos. Esetükben előtérbe kerül a család és a szabadidő. Lecsökken a tudástranszfer és az értékképzés mértéke. Megnő azonban az előrelépés fontossága, valamint a továbbképzés és a fejlődés iránti igény, mely egyben az érdekes, élménydús munkát is biztosítja.

A generációk összefoglalva általánosságban:

Az Y-oknak fontos a függetlenségük, a folyamatos feedback, a képzés lehetősége, az önmagukra fordítható idő, a bérezés, nagyrészt lojálisak. A „Z”-k digitálisan értők, ők is a munka-magánélet egyensúlyára törekszenek, tiszta és átlátható célokat várnak el a munkahelyen. Nem feltétlenül törekszenek karrierre, hiszen nem fér össze a „munka-magánélet egyensúlyának” nézetükkel, érdekes, újdonsággal teli munkára vágynak, csak magukra fókuszálnak- míg az Y-ok még

csapatjátékosok-. Az egyik legkiemelkedőbb eltérés, hogy nem lojálisak, ha valamivel nem elégedettek, azonnal továbbállnak. Tehát a szállodavállalatnak meg kell találnia azon tényezőket, melyekkel megfelel az új igényeknek és amelyekkel elkötelezetté tudja tenni a dolgozóit. Mindkét fiatal korosztálynak fontos a kellemes munkahelyi légkör és a rugalmas munkaidő (Scholz 2017, Balassa et al. 2018).

Gyakori, hogy a korban **egymáshoz időben közelálló személyek is nehezen értik meg egymást**, ennek oka pedig az, hogy eltérő kommunikációs formát tanultak meg. Ez adja az Y és a Z korosztály közötti legnagyobb különbséget és kihívást is egyben. Ezért is gyakori, hogy a vezetők és maguk a szervezetek is nehézségként élik meg különböző generáció tagjainak egységes kezelését (Glass, 2007; Fogg, 2009; Woodward et al. 2015). Különösen a konfliktushelyzetek megoldása jelent a HR vezetőknek komoly kihívást. **A szervezeti forma laposodása következtében a különböző generációk egyre közelebb dolgoznak egymás mellett, ez gyakran vezet konfliktushelyzetekhez.**

A Z generációval szemben nem lehet közvetlen kritikát gyakorolni, mert egy elkényeztetett, „kedvelem“ gombot nyomkodó társaság, akik nem szoktak nyílt kritikához (Scholz 2017). Finoman fogalmazott, apró lépésekben leírt, folyamatos visszacsatolást igényelnek. Meg kell találni minden korosztály igényéhez kapcsolódó motivációt, ennek egyik útja a mentoring és a coaching által erősen támogatott személyzeti politika. Törekedni kell valamennyi korosztály vállalathoz való „lekötésére“, azaz rájönni arra, hogy mi az, ami számára vonzó. **Tudatosítani kell valamennyi generáció tagjaiban, hogy igenis tanulhatnak egymástól és tudásuk együtt vállalati szinten a siker titka lehet.** Például: egy fiatal bizonyítani akar, egy idősebb kolléga tapasztalata révén mentorálhatja, ugyanakkor IT területen rengeteget tanulhat egy Z-től. 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 klasszikus szerep, amikor az idősebb tudást ad át a fiatalnak, megfelelő vállalati klíma esetén kiválóan működik, a szerepek elosztására, a munkakörök szerinti meghatározására azonban figyelni kell.

Véleményem szerint **a megoldás** az új igényekre csak rugalmas szervezeti kultúrában, kétoldalú kommunikációban és a magas érzelmi intelligenciájú vezető személyében van. Az, hogy a dolgozó hajlandó-e és eléggé motivált-e a szervezeti beilleszkedéshez, az elvárásoknak való megfeleléshez, az értékek elfogadásához, az nagyban függ a **vezetői képességektől, a példakép értékétől, az EQ szintjétől és a karizmájuktól** (Goleman et al. 2017). A kommunikációnak, az EQ-nak, a konfliktusmenedzsmentnek, a motivációnak, a mentoringnak, coachingnak tehát nagy szerepe lesz az optimális szervezet kialakításában.

A fiatal generációk mi alapján választanak munkahelyet?

Ahogy a 4. ábrából is következtetni lehet: a rugalmas munkavégzés, a stabilitás, egy kiszámítható alapbér, a szabadidő, a közvetlen vezetői stílus mind alapvető elvárásokká váltak. Általánossá vált, hogy a dolgozó szeretné jól érezni magát a munkahelyén, keresi az „élményt” a munkavégzés során is. Magas dolgozói elégedettség és elkötelezettség esetén 37%-kal lecsökken a fluktuáció és a munkából való hiányzás, valamint 22%-kal nő a profitabilitás (Gallup Q12 Survey www.gallup.com 2016).

Miért kell a vállalatoknak komoly figyelmet fordítani a különböző korú munkatársakra és az ő igényeikre?

Egyrészt a vállalati siker érdekében, másrészt a munkaerőhiány csökkentésére. Megfelelő munkahelyekkel fel kell kelteni az inaktív munkaerő érdeklődését. Ezenkívül egyetértek Gyökér et al. (2016) kutatási eredményeivel, mely szerint az alkalmazotti elégedettség és kötelezettség minden vállalatnak saját érdeke és felelőssége. Mivel az emberek életük nagy részét a munkahelyen töltik, ez formálja az identitásukat. A szervezet oldaláról nézve erkölcsi kötelesség az olyan körülmények megteremtése, amelyben a munkatársak céljai megvalósulnak, ahol jól érzik magukat. A jó hírű vállalatok így képzett munkaerőt tudnak magukhoz vonzani, mely biztosítja a sikerüket. Spector (1997) még ezen is túlhalad, szerinte a magas dolgozói elégedettség egyben a szervezet érzelmi és mentális indikátora. A munkájukkal elégedett dolgozók megbízhatóbb munkavégzők, kiegyensúlyozottabbak a szervezeti és a társadalmi kohéziós erőit képezik. A felvilágosult vezetők tudják, hogy a szervezeti célok megvalósítását, a megfelelő teljesítményt és a sikert nem a gazdasági mutatók, hanem a dolgozók hangulata, megelégedettsége jelzi. A szervezeti eredményességhez pedig az egyes egyéni teljesítményen át vezet az út, melynek elhagyhatatlan elemei az elégedettség és az elkötelezettség (Spector 1997).
A munkahelyi klíma, a harmonikus szervezet elérhető, ha a vezetők odafigyelnek az eddig felsorolt tényezőkre, „támpontokra”.

2.1.3. Atipikus foglalkoztatás a szállodaiparban

A kormány már évek óta próbálja javítani a foglalkoztatást az úgy nevezett atipikus, azaz a hagyományostól eltérő munkavállalási formák elterjesztésével, eddig kevés sikerrel. Úgy vélem, hogy bizonyos formái csökkentenék a szállodaipar munkaerőhiányát és elősegítenék a fiatal munkavállalók elvárásainak megfelelő rugalmas munkaidő beosztást. Lehetővé tenné a nyugdíjasok részmunkaidőben való munkavégzését -ez segítené a korosztályok közötti együttműködést is egyben-, de a fiatal anyukák munkába állását, ill. táv – vagy részmunkáját is. A legelterjedtebb atipikus foglalkoztatás a szállodaszektorban a munkaerő kölcsönzés, ám sokszor a munkaerő közvetítő cégek ugyanazon gondokkal küzdenek, mint a vállalatok (Danubius Hotels Zrt. belső anyag). A Mckinsey Global Institute vizsgálatai alapján Magyarországon 1,2 millió fő potenciális munkaerő tartalék van, melyből 840 ezer ember potenciális munkaerő tartalékot képez az inaktív népességen belül a különböző szektoroknak. A részmunkaidős foglalkoztatás aránya ugyan növekedést mutat, de így is jóval az EU átlag alatt marad. 2010-ben az EU 15 országai esetében a részmunkaidős foglalkoztatottság 22%-os, 2016-ban 24%-os. Magyarországon esetében a részmunkaidős foglalkoztatottság szintje 2010-ben 6%-os, 2016-ban 5%-os (www.mckinsey.com 2017; 2018) volt. A részmunkaidős foglalkoztatásra a szállodaiparban is lehetőség lenne bizonyos munkakörökben. Határozott idejű szerződésekre a szezonálisan nyitva tartó szálláshelyek esetében kerülhetne sor – pl. a Danubius Hotels Zrt. balatoni szállodái esetében- (Danubius Hotels belső anyag).

2.1.4. A turizmus automatizálhatósága a munkaerőpiac szemszögéből

A robotok és az automatizálás bizonyos termelőszektorokban már évek óta természetes. A digitalizáció segítségével más szektorokban is elterjedt. A versenyképesség megőrzése érdekében

elengedhetetlen folyamat. A szolgáltatásszektorban elengedhetetlen, hogy az emberek, a vállalatok folyamatos összeköttetésben legyenek egymással, azért hogy integrálják a vállalati értékteremtő tevékenységet (Porter 1985). A szolgáltatások minőségének emelése, a folyamatosan növekvő és változó vendégigények kielégítése érdekében a piaci résztvevők között egyre komplexebb értékláncok jönnek létre. A technológia felgyorsulása, a gyors adatkezelés miatt komoly IT struktúrára, internet protokollokra, kommunikációs hálózatokra van szükség mindezt egy biztonságos adatkezelési rendszerben. Az információs technológia a fogyasztótól a szállodáig összeköti a turizmus szereplőit.

Az interneten folyik az „eladás" a turista és szálloda között. Az extraneten az üzleti partnerekkel történik a kapcsolattartás, értékesítés, beszerzés, könyvelés stb. Míg az intraneten a vállalaton belüli folyamatok zajlanak – pl. az operációs folyamatok, a készlet ellenőrzés, a check in-out, az értékestés stb- (Grotte 2010).

Mindez természetesen hatással van a munkaerőpiacra, de egyben lehetővé teszi egyes atipikus munkavégzés megvalósulását – pl. az otthonról dolgozást-.

Számos kutató (www.mckinsey.com 2017; Deloitte 2017; 2018; Dachs 2018) foglalkozik a jövő munkaköreinek átalakulásával, ill. megszűnésével. A kutatók egyetértenek abban, hogy ahogy a gőzgép, vagy a számítógép komoly változásokat hozott az emberek és a gazdaság életében, ez most is így lesz, pozitívan hatva a gazdaságra, ill. a munkavégzés hatékonyságára. Negatívum azonban, hogy bizonyos szektorokban lecsökken a foglalkoztatottak száma, azonban új és más jellegű munkahelyek jönnek létre. Munkahelyteremtést várnak a tudományos szektorban – 22%-al-, az oktatásban – 6%-al-, a gyárakban azonban 25%-os csökkenéssel számolnak. Az utazásszervezők munkája is veszélybe kerülhet, hiszen a turisták az erre kifejlesztett app-eken egyénileg, személyre szabottabban alakíthatják saját utazásaikat. Ugyanígy veszélybe kerül egyes kereskedelmi eladók munkahelyei is, hiszen már ma sokan internetről rendelnek. Ám a buszon, vonaton is találhatunk automatákat, ahonnan jegyet lehet venni, ez a helyi jegykasszákat váltja ki. Sok új, ma még nem létező szakma alakul ki a jövőben- pl. internetes eladó, internet marketinget kezelő személyzet stb- (www.mckinsey.com 2018).

A Mckinsey-féle automatizálhatósági potenciál

A McKinsey Global Institute (MGI) vizsgálatai alapján az automatizáció átalakítja és nem felváltja az emberi munkavégzést. A jelenlegi automatizálási technológiákkal az összes szakma kevesebb, mint 3%-át lehetne kiváltani, a munkafeladatok legalább egy harmadát érinti. Az automatizálás hozzájárul a GDP növekedéséhez, továbbá megoldást jelenthet a munkaerőhiányra. Magyarországon a potenciálisan a munkaidő 49%-át automatizálni lehetne a már létező technológiák felhasználásával, amely 2,2 millió ember munkájának felel meg. Magyarország az EU tagállamai között a harmadik legnagyobb potenciállal rendelkező ország. Egy átfogó automatizálási program megvalósulása javítaná az ország gazdasági versenyképességét a régión belül és nemzetközi szinten is. Az automatizálás egyik pozitív tulajdonsága, hogy mentesíti a dolgozókat a monoton feladatok elvégzése alól, lehetővé téve a dolgozók számára, hogy értékesebb, kreatívabb tevékenységekre figyeljenek, amely különösen a közép- és felső vezetőket tehermentesítheti.

Az automatizálás során a McKinsey Global Institute kutatói közel 450 foglalkozást 2000 részfeladatra bontottak szét, megvizsgálták ezek elvégzéséhez szükséges időt. Minden

munkafeladat végrehajtásához a 18 technikai képesség kombinációja segítségével megbecsülhető az adott tevékenység automatizálási potenciálja. Ezt tovább bontották iparáganként, foglalkozásonként. Ez természetesen nem azt jelenti, hogy mindez be is fog következni. A tevékenységek közül az ismétlődő és jól kiszámítható feladatok könnyen automatizálhatóak. Ilyenek pl.: az adatgyűjtés, feldolgozás és bizonyos kiszámítható fizikai tevékenységek. A „puha készséget" igénylő állások azonban annál kevésbé érintettek. Az automatizálási potenciál fordítottan arányos az iskolai végzettséggel, azaz a középiskolánál alacsonyabb végzettségűek esetében 50%-os, míg az egyetemi végzettségűek körében 19%-os az automatizálhatósági arány.

Az automatizálási potenciál a szálloda- és vendéglátóiparban 55%. Az irányítás, a szaktudás, a kommunikáció és a kiszámíthatatlan fizikai tevékenységek nem, vagy csak kis mértékben automatizálhatóak. Az adatgyűjtés, az adatfeldolgozás és a kiszámítható fizikai tevékenységek azonban annál inkább. Itt megjegyezném, hogy mekkora munka- és költségkímélést jelentene az automatizáció megjelenése a vizsgált szállodalánc esetében. Az automatizált feladatok helyett egyéb más a fejlesztést segítő tevékenységekre tudnának a dolgozók koncentrálni, mely hosszútávon erősítené a vállalat versenyképességét. Megyékre lebontva az automatizálási potenciál a gyáripari és kereskedelmi tevékenységgel rendelkező megyékben nagyobb (50% körüli), míg Budapesten csupán (43%-ot) ér el.

A társadalmi megítélése Magyarországon negatív, melynek oka a rendszerváltáskor történt változások, amikor is közel 1 millió ember vált munkanélkülivé. Azonban komoly fejlesztési lehetőségeket rejt magába. Az automatizálásnak köszönhetően egyenletessé válik a minőség – kevesebb minőségi, ellenőrzési hibák előfordulása-. Szintén jól alkalmazható digitális termékek és szolgáltatások fejlesztésére és javítására. Az automatizálás hatására szükségesség válik a munkaerő átképzése, ill. az új gazdasági igényeknek megfelelő munkaerőképzés az oktatás minden szintjén (www.mckinsey.com 2018).

2.1.5. A digitalizáció szerepe

Az automatizálást követően fontosnak tartom röviden felhívni a figyelmet a digitalizáció szerepére a vendéglátásban, mert a digitalizációban rejlő lehetőségek felvázolják az automatizálás lehetőségeit, az egyes munkafolyamatok idejének csökkentését, racionalizálását. A modern szoftverek pozitívan hathatnak a szállodai szervezeti fejlődésre is, megkönnyítve a mindennapi munkát, lehetővé téve a gördülékeny kommunikációt.

A szó azt az informatikai folyamatot jelöli, amikor egy fizikai mennyiséget számítógépen feldolgozhatóvá teszünk (https://hu.wiktionary.org).

Ma már szállodai működés minden területét áthatja a digitalizáció, mely lehetőséget ad a gyorsabb, precízebb munkavégzésre, a legkülönbözőbb területek összekapcsolására, a munkafolyamatok felgyorsítására és az ellenőrzésre is. A szállodai versenyképesség megőrzésének érdekében alapvető szükségességűvé vált a szállodavállalatok online jelenléte, mely átszövi a mindennapi tevékenységüket is a foglalástól egészen a statisztikák vezetéséig, időt, munkaerőt és költséget takarítva meg a vállalatnak. A magasabb foglaltság érdekében a szállodáknak ma már a legkülönfélébb marketing és értékesítés trükköket kell bevetniük a potenciális vendég figyelmének a felkeltéséért. A fiatal generáció már potenciális desztináció keresésekor a pozitív élményt keresi, amely magával ragadja és szórakozást ígér számára. A

szállodáknak mind a saját, mind egyéb reklámra lehetőséget adó különféle internetes felületeken minden lehetőséget meg kell ragadnia a figyelmük felkeltésére, a minél magasabb foglaltság elérése érdekében.

Ezek a korszerű informatikai megoldások a szállodákba vonzzák a vendégeket és maximálisan kielégítik az igényeiket, növelve ezzel a szállodák versenyképességét, ill. a vállalatok piaci értékét. Magyarországon a digitalizáció még gyerekcipőben jár, a kisebb panziók, szállodák még nincsenek kellőképpen felkészülve rá. A versenyben maradás érdekében azonban a jövőben fejleszteniük kell ezen területeket.

A szállodai digitalizáció számos területet átfog. Kezdve a már említett, a vendég figyelmét felkeltő szállodai honlappal, az itt elhelyezett foglalási rendszerrel. A szállodai menedzser programok lehetővé teszik a munkatársaknak az interaktív szobatükör, foglalási naptár használatát, mely az értékesítők és a portások számára megkönnyíti napi munkájukat, a vendégek be- és kijelentkezését, a különböző szobabontásokat, a számlázások meggyorsítását. Az adatok azonnal megjelennek a kimutatásokban, meggyorsítva így a statisztikák készítését, de pl. az ellenőrzést is. Az eltárolt vendéginformációknak köszönhetően személyre szabott ajánlatokat tudnak küldeni az elmentett címekre így ösztönözve a vendégek visszatérését egy szállodába. A housekeeping modul segítségével gyorsabban jutnak el az információk az egyes szállodákon belül, pl. a szobabekészítések, a takarítás, vagy az esetleges hibaelhárításokkal kapcsolatban. A modern éttermi rendszerek lehetővé teszik a pincérek munkájának meggyorsítását a mobil pincér app segítségével. Az asztalnál levő készülék segítségével a vendég egyszerre a szakácshoz be tudja küldeni az ételrendelését, meggyorsítva így a folyamatokat. A legújabb technika lehetőséget ad a stand készítés, a raktárkészlet kezelés és a pénzügyi elszámolások gyors lebonyolítására is megkönnyítve és időben meggyorsítva így a vezetőknek az ellenőrzést. A különböző területek szoftverei természetesen kapcsolatban vannak egymással, így az éttermi fogyasztás automatikusan rákerül a szállodai szoba számlájára.

Léteznek már programok, amelyek a szállodát összekötik egyéb foglalási portálokkal. Az innen érkező foglalások közvetlenül „érkeznek” a szállodai rendszerbe, segítenek az individuális árak kialakításában is.

A vendég oldaláról tekintve egyre terjednek a korszerű kártya beléptetési rendszerek. A szobában okos tévé található, mellyel interaktívan lehet számítógépezni, telefonálni, számtalan tévécsatornát nézni. A szobába belépéskor név szerint „üdvözli” a vendéget és értesíti a szálloda kínálatáról.

A szakemberek szerint 10 éven belül számtalan szenzorral ellátott szálloda lesz található, amelyek információkat adnak a kiadásoktól a hatékonyságig mindenről -pl. a víz, az áramfogyasztásának alakulásáról, a látogatottságról, a vendégek preferenciáiról stb-.

A szállodáknak pedig versenyképességük megőrzése érdekében haladniuk kell a korral és a digitalizációval. (www.assaabloyglobalsolutions.com; www.hotrest.hu alapján saját összefoglaló)

2.2. A szervezetfejlesztés jelentése és jelentősége a vállalatok sikeres működésében

A következőkben a szervezetfejlesztés jelentését és kiemelkedő szerepét szeretném bemutatni a vállalatok sikeres működésében. A folyamatosan változó világ rákényszeríti a vállalatokat a piaci trendek követésére, új termékek létrehozására, emellett oda kell figyelniük a dolgozói elvárásokra is. Minderre a szervezetnek készen kell állnia és képesnek kell lennie. Ezeknek párhuzamosan kell, hogy történjenek, hiszen a dolgozóknak együtt kell fejlődnie az új termékekkel, szolgáltatásokkal. Meg kell, hogy értsék a vállalati célokat, ehhez létre kell hozni a megfelelő szervezeti kultúrát.

Az ember, a szervezet és a szervezetfejlesztés szerepe tehát alapvető a sikeres vállalati működésben. A sikeres szervezet pedig több hasznot hoz a vállalat tulajdonosainak és így közvetve egy ország gazdaságának is. Hiszen makroökonómiai szemszögből nézve nagyban hozzájárul az ország gazdaságának bevételnövekedéséhez, ill. a lakosság foglalkoztatottságának növekedéséhez is, akik ezáltal tudnak költeni a pihenésre, az utazásra. Így kialakul egy körforgás, mely mindenki számára megélhetést és fejlődést biztosít. **Az előzőekben és a harmadik fejezetben bemutatott statisztikai adatok egyértelműen alátámasztják az ágazatban rejlő gazdasági lehetőségeket és egyben nyomatékot adnak annak, hogy miért érdemes a témában mélyebben elmerülni és további lehetőségeket keresni a fejlesztésre, melyek újabb bevételeket generálnak majd a jövőben. A kutatásom lényegét egy különleges értékre, az emberre és az ő a szervezetben elfoglalt helyére és szerepére helyeztem**.

2.2.1. Mit jelent a szervezetfejlesztés?

A szervezetfejlesztés, a szervezeti változások menedzselésének egyik módszere a 60-as évek táján alakult ki. A fogalom az angolszász Organizational Development kifejezésből származik.

A szervezetfejlesztés alatt a szervezetet és az itt dolgozó embereket érintő, **hosszú távú, az egész szervezetet átható fejlesztési és változtatási folyamatokat** értik. A fejlesztés **célja a szervezet teljesítőképességének, hatékonyságának és a munka minőségének egyidejű javítása. Azaz egy dinamikus, egész rendszerre vonatkozó átalakulást jelent** (http://www.jgypk.hu; Hoffmann 1976). Meg kell keresni azt a szervezeti formát, mely a stratégiával és a kultúrával leginkább összhangban van, fejleszteni kell a képességeket, a tudást és az információ rendszert. Beckhard (1974) szerint a szervezetfejlesztés:

1. tervszerű,
2. a szervezet egészére kiterjedjen,
3. felülről szervezett,
4. a hatékonyság és a szervezeti életképesség növelését megcélzó, magatartás tudományi ismereteket alkalmazó,
5. a szervezeti folyamatokra történő tervszerű beavatkozást jelenti.

A szervezetfejlesztést Bennis (1969) a változtatásra adott válasznak, Burke - Nourmair (2015) pedig a szervezeti kultúra változtatási folyamatának tekintik.

A szervezetfejlesztés tulajdonképpen a változás menedzselésének egyik módszere, mely a struktúra átalakítása mellett nagy hangsúlyt fektet az emberi tényezőre, ill. az ideális szervezeti működésre. A beavatkozások irányulhatnak az egyénre, a csoportra, a kommunikáció, a konfliktuskezelés javítására, valamint a kultúra optimalizálásra. A cél a tanuló szervezet elérésére. Feltételezi a felső vezetés elkötelezettségét és hosszú távra összpontosít. A szervezetfejlesztés sikerének feltétele a nyitott, kommunikatív, elkötelezett dolgozó és a rugalmas szervezet. A túlszabályozott szervezet átalakítása nagyobb feladat és hosszabb időt vesz igénybe.

A tevékenységeknek ki kell hatniuk: az egyéni, a vezetők, a csoporton belüli és a csoportok közötti kapcsolatok, ill. az egész szervezet rendszereinek fejlesztésére. Beckhard (1974) definíciója magába foglalja a célok kitűzését, az új stratégiákat, a döntési módszereket és a kommunikációt. Igyekszik a szervezet tagjainak a viselkedésén, az egymás közti kapcsolataikon változtatni, az értékeikre hatni. A szervezetfejlesztés kihat egyrészt a szervezeti struktúra formális jellemzőire, másrészt pedig a szervezet tagjainak befolyásolására. A **szervezetfejlesztés tehát egy tudatosan tervezett, szisztematikus változtató módszerekkel áthatott folyamat, mely a szervezeti kultúrát alakítja át.** Ehhez azonban türelem és idő kell. **Számomra a szervezetfejlesztés a kulcs a szervezeti, ill. vállalati problémák megoldására és az addig még fel nem ismert lehetőségek kiaknázására** (Hoffmann 1976; Burnes 1992)**.**

A **szervezetfejlesztés kiindulópontja az ember**, mindegy, hogy dolgozó vagy vezető, mindkettőnek alakulnia, **fejlődnie kell a kitűzött céloknak megfelelően, a vállalati siker érdekében.** Természetesen a **változtatás szükségességét a vezetőknek kell felismernie.** A megfelelően kialakított szervezetfejlesztés különösen pozitívan hat a konfliktusok kezelésére, a kommunikáció minőségének és mélységének javításában, az új generáció elkötelezettségének kialakításában.

Lewin (1975) három lépcsőben fogalmazta meg a tennivalókat: a kiolvasztás, a változás és a befagyasztás tevékenységeire. French and Bell (1995) a folyamatot három szakaszra tagolták: a helyzet felmérésére, a beavatkozásra, az akciók megvalósítására és a hatások értékelésére. Ezek tudatos menedzselése a siker kulcsa. Schein (2004) továbbfejleszti Lewin modelljét pszichológiai mechanizmusok magyarázásával. Kolb, Frohman és Burke öt kritikus befolyásolási pontot nevez meg, ez az úgynevezett csapásoknak, angolul „tracks”-nek nevezték el: a kultúra, a menedzsment képességek, a csoportépítés, a stratégia-struktúra és a jutalmazási rendszer (in:French and Bell 1995). Burke és Litwin modellje magába foglalja a tranzakciós, evolúciós változást és a transzformációs, forradalmi változást is (in: Burke – Noumair 2015). Megkülönbözteti a szervezeti klímát és kultúrát és elemzi a rájuk ható tényezőket.

A változás modellek nagy része a szervezetfejlesztés lépéseinek felelnek meg. A szervezetfejlesztés lépéseit én Beckhard (1974) alapján tekintettem át:

Lépései (Beckhard 1974):

1. szükségesség felismerése,
2. tanácsadó felkérése a teendők elvégzésére,
3. adatgyűjtés és elemzés,
4. a tanácsadó jelentés küldése,

5. a beavatkozások tervezése és
6. a kiértékelés.

A szervezetfejlesztés megvalósulásának alapja a szükségesség felismerése, majd pedig egy megfelelő tanácsadó cég megtalálása. Ezután a helyzetfelmérés során az adatgyűjtést és az elemzést követően kerül sor a tanácsadó jelentés küldésére. A beavatkozás megtervezését követően a kiértékelés alapvető fontosságú, egyrészt az eredmények, másrészt az ellenőrzés gyakorisága és mélysége miatt, ill. visszajelzést kapunk arról, hogy a szervezet tagjai milyen mértékben értették meg a folyamatokat. Burke – Noumair (2015) javaslata szerint a visszajelző megbeszéléseket hierarchia szintenként kell megtartani az őszintébb kommunikáció miatt. Véleményem szerint is ilyenkor nagyobb az esély a gondok, esetleges kételyek megoldására, a közvetlenebb kommunikációra. Az alternatívák megfogalmazása már az ügyfelekkel közösen történik. A legfontosabb lépés az értékelés, mely a végbement folyamatok ellenőrzése is egyben, lehetőséget adva az esetleges korrekciókra (Beckhard 1974; Hoffmann 1976; Burnes 1992).

2.2.2. Milyen vállalati helyzetek indokolják a szervezetfejlesztést?

Itt ismét Beckhard (1974) szervezetfejlesztési indokaira támaszkodtam:

1. a szervezeti stratégia megváltoztatása,
2. a szervezeti légkör javítása annak érdekében, hogy jobban megfeleljen az egyén és a környezet új szükségleteinek,
3. a kultúra (értékek, normák, berögződött cselekvések) megváltoztatása,
4. struktúrák és szerepek megváltoztatásának igénye,
5. csoportok közötti együttműködés fejlesztése,
6. a kommunikációs rendszer javítása,
7. a tervezés és a célkitűzés javítása,
8. a szervezeti tagok motivációjának fejlesztése (Beckhard 1974).

A szervezetfejlesztés irányultsága lehet:

1. **az egyénre irányuló esetében:** a cél **a szervezeti tagok magatartásának megváltoztatása** diagnosztikával, csoportos tréningek keretei között a kommunikáció és a problémamegoldó folyamatok segítségével.

2. **a szervezet csoportjaira irányuló módszer** azon a feltételezésen alapul, hogy a felolvasztás változtatás és stabilizálás folyamatát a csoporttagok együtt élik át, akkor a magatartásformák sokkal könnyebben átkerülnek a szervezeti gyakorlatba (Beckhard 1974). Beckhard ezen indokait én is megvizsgálom a szállodalánc helyzetének felmérésekor.

2.2.3. A szervezetfejlesztési módszerek csoportosítási lehetőségei

A szervezetfejlesztési eljárásokon belül Robbins (1990) osztályozását mutatom be, azaz megkülönböztetem az egyénre és a struktúrára ható módszereket. A tipikus módszerek közül áttekintem az egyénre, ill. a struktúrára hatókat.

1. Az egyénre ható módszerek:

Cél: a szervezet tagjainak magatartásának megváltoztatása, öndiagnosztizáló, kommunikációs és problémamegoldó folyamatok révén.

- érzékenyítő tréning (A T-csoport résztvevői saját megfigyeléseikből, egymásra gyakorolt hatásaikból tanulnak, nem a trénertől. Próbálják megérteni egymás viselkedését.)
- felmérésről szóló visszajelzés (Az egyik legrégibb és legnépszerűbb szervezetfejlesztési módszer. A szervezet tagjainak eltérő látásmódja közti eltéréseit oldja fel).
- folyamat konzultálás (az ügyfél és a tanácsadó közösen diagnosztizálja a javításra szoruló folyamatokat. A cél, hogy a tanácsadó megtanítsa a folyamatok önálló elemzését, megértését).
- csoportépítés (A célok kitűzése, szerepelemzés, felelősség tisztázása a csoporthatékonyság növelése érdekében).
- csoportok közti viszony fejlesztése (Cél: a csoportok közti konfliktusok megszüntetése, az egymásról kialakult kép pozitív irányba való elmozdítása).

2. Struktúrára ható módszerek:

A munka tartalmára és a dolgozók közti viszonyra ható eljárások tartoznak ide. A struktúrára ható eljárások négy szempontja: (Robbins 1998)

- A szervezeti egységek hatáskörének változtatása: azaz kiiktatják a hierarchikus szinteket, decentralizálnak, csökkentik az ellenőrzés szintjét.
- A munkakör újjáépítés: a munkaköröket úgy alakítják át, hogy emelkedjen az alkalmazotti teljesítmény és a munkaszeretet. Pl.: munkakör bővítéssel, munkakör gazdagítással.
- Kultúrára irányuló törekvések: pl. új rituálék kialakítása, jutalmazási rendszer átalakítása.
- Képzési- és karrierfejlesztési programok.

3. Motivációfejlesztés:

A szervezetfejlesztés egyik központi témája, a dolgozók magatartására irányul, a külső és belső ösztönzők egyaránt fontosak. Tény, hogy a vállalat teljesítménye, sikere összefügg a dolgozói elégedettséggel és motiváltsággal. A munkapiacon kialakult helyzet szinte rákényszeríti a vállalatokat, hogy ne csak a vendégek, hanem a dolgozói érdekeket is megismerjék és figyelembe vegyék a munka során, odafigyeljenek arra, hogy mivel motiválhatják őket. Az Y és Z generációk fluktuációs hajlama miatt meg kell találni azokat a lehetőségeket, amelyekkel odacsábítják és megtartják a dolgozókat. Különösen fontos ez a vendéglátás esetében, hiszen egy rendkívül széleskörű tudást és türelmet igénylő, stressz helyzetekkel, szélsőséges munkaidővel járó munkáról van szó. (Copeland T.– Koller T.– Murrin J. 1999)

2.2.4. A szervezetfejlesztési lehetőségek a vállalati siker növelése érdekében

A szakemberek már rég felismerték, hogy a vállalati érték, ill. a hatékonyság növelése nemcsak a tulajdonosi érték maximalizálását jelenti, hanem azt is, hogy a GDP/fő, az életszínvonal, a magas termelékenység, a nemzetközi versenyképesség, mellett a munkavállalói követelések is hangsúlyt kapnak (Copeland T.– Koller T.– Murrin J. 1999).

Az új célok meghatározásánál lényeges a **kommunikáció**. A helyes információáramlás kialakításához az első lépés a motiváció-, a bizalom- és az elkötelezettség kiépítése, hiszen ha megértik a dolgozók a változtatás okát és szükségességét, a célok elérésének útját, ha érzik, hogy szükség van rájuk, az bizalmat kelt és további együttműködésre motivál. Ez a három „lépcső" rendkívül fontos a vállalati eredményességben. Ugyanakkor törekedni kell arra, hogy minden dolgozó csak annyi információt kapjon, amennyi rá tartozik és amire a munka elvégzéséhez szüksége van (Kópházi 2007). A Gallup Intézet egyik 2003-as felmérésében közel 3 millió alkalmazottat és 200 ezer vezetőt kérdezett meg, azzal kapcsolatban, hogy a dolgozók tehetsége és elkötelezettsége hogyan függ össze a vállalati eredményességgel. Felmérése szerint a valódi értéket a dolgozók 20%-a teremt csupán. Továbbá az érzelmileg elkötelezettek sokkal magasabb teljesítményre képesek. A Gallup Intézet kutatásai szerint a dolgozókban rejlő pozitív adottságokat kell kiemelni, erősíteni. Ehhez azonban természetesen ismerni kell a dolgozókat, ill. „szükséges" egy magas érzelmileg intelligenciával rendelkező vezető, aki koordinálja mindezt. Sokszor egy „köszönöm" is adhat hajtóerőt és a jól működő szervezet tulajdonképpen egy hosszú, folyamatosan történő tanulást jelent a gyakorlatban (www.gallup.de 2018).

A **vezető** tehát nemcsak a **leginformáltabb**, de optimális esetben **egy karizmatikus személy is a szervezetben.** Ez az elán kell, hogy „átragadjon" a többi munkatársra is. Hiszen saját cégét a legjobbak között szeretné tudni, ezért az értéket maximalizálnia kell. A szervezet tagjaival meg kell értetni, hogy a sikerekből mindenki hasznot „húz". A modern, jól működő szervezetben a tulajdonosi – és a beosztotti érdek találkozásának köszönhetően a tulajdonosi saját érdek és más érintettek vállalattal szembeni érdekeit is maximalizálja, létrehozva ezzel az optimális szervezeti kultúrát. **A vezetőnek tehát olyan menedzserré kell válnia, aki tárgyilagos és értékorientált szemléletet képviselve, képes kívülről tekinteni a vállalatra, felszínre hozni az emberekben rejlő értékeket.**

2.2.5. Az érzelmi intelligencia (EQ) jelentése és szerepe a szervezetfejlesztésben

1920-ban E. L. Thorndike a Columbia egyetemen a „társas intelligencia" kifejezést használta, hogy leírja azt a képességet, amely meghatározza, hogy hogyan képes az ember másokkal kapcsolatot teremteni és azt fenntartani, vagy ami megmutatja ennek a kapcsolatnak a minőségét. 1975-ben, Howard Gardner írása a „The Shattered Mind" elindította a több részből álló intelligencia modelljének kialakulását és fejlődését.

Kitágítva Howard Gardner intelligenciafajtáinak meghatározását, Goleman (2008), -amerikai pszichológus, tudományos újságíró, az érzelmi- és társas intelligencia kutatója- átvette Salovey definícióját, és a következő öt érzelmi készség kategóriát határozta meg:

1. A képesség felismerni és megnevezni saját érzelmi állapotunkat; megérteni a kapcsolatot az érzelmeink, gondolataink és tetteink között.
2. Az érzelmeink kezelésének a képessége – képesnek lenni ellenőrzést gyakorolni felettük, illetve a nem kívánatos érzelmi állapotokat kívánatosabb érzelmi állapotok irányába eltolni tudni.
3. Annak a képessége, hogy tudatosan olyan érzelmi állapotba kerüljünk, amely produktivitáshoz és sikerességhez vezet. (Azaz az önmotiválás képessége.)
4. A képesség mások érzéseinek megértésére és befolyásolására.
5. Kielégítő kapcsolatok létrehozásának és fenntartásának képessége (Goleman 2008).

Az érzelmi intelligencia egyszerűen megfogalmazva azt jelenti, hogy a vezető a képességeit alkalmazva és a munkatársait motiváltan bevonva megvalósítja a kitűzött vállalati célokat.

Az érzelmi intelligencia hatalma a vezetésben

Minden vállalat életében más-más szinten levő vezetők játsszák a kulcsszerepet.

Ahhoz, hogy egy vezető sikeres legyen, szüksége van a munkatársaira a vezetés számtalan területén, legyen az a vállalati célok végrehajtása, vagy egy új fejlesztési irány meghatározása, ill. ötletek meghallgatása. A munkatársak véleményének kikérése egyfajta elismerés feléjük, ami tovább motiválja őket, ezenfelül pozitív vállalati hangulatot eredményez és előre viszi a céget.

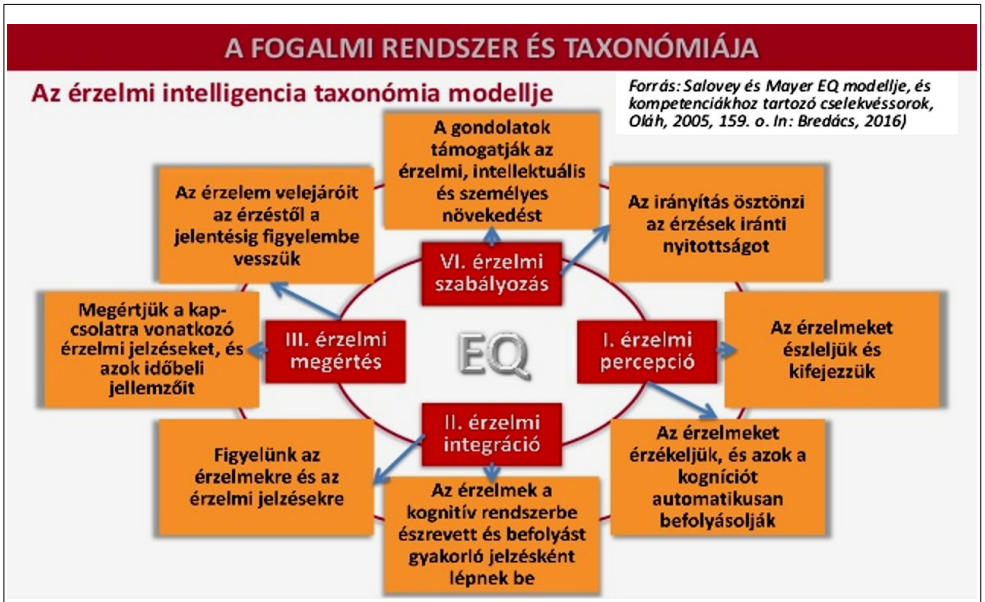
A magas EQ-val rendelkező vezetőnek egy olyan képesség van a kezében, amiből következően a karizmájának köszönhetően a célok irányába tudja „formálni” és motiválni munkatársait, jelentős munkát és anyagi ráfordítást megspórolva ezzel a vállalatnak.

A sikeres vezetői tevékenység eszköztára

Ahhoz, hogy szeretett vezető legyen valaki, értéket kell felmutatnia, illetve három érzelmi alapigényre kell figyelemmel lennie: az elfogadottság, az értékesség és az alkalmasság érzése. Ezeket meg kell vizsgálni mind a dolgozói, mind a vezetői oldalról.

Az érzelmi intelligencia szerint egyfajta képességként határozható meg az érzelmek felfogására, kifejezésére, azok megértésére és felhasználására (Salovey-Mayer 1990).

Az érzelmi intelligencia fogalmi rendszerét az 5. ábra mutatja be Salovey-Mayer modelljén keresztül.



5. ábra: Salovey és Mayer modellje és kompetenciákhoz tartozó cselekvés sorok

Forrás: Oláh (2005) Salovey és Mayer modellje és kompetenciákhoz tartozó cselekvés sorok 158-159.o.,In: Bredács p.57. (2009)

Goleman (2008) a fogalom legfőbb népszerűsítője átvette Salovey (1990) definícióját. Szerinte az érzelmi intelligencia a magunk és mások érzelmeinek felismerésére szolgáló képesség, amivel ösztönözhetjük magunkat és amivel egyaránt kezelhetjük érzelmeinket a másokkal való kapcsolatainkban és magunkban is (Goleman 2008). Gondolatmenete szerint az érzelmi intelligencia öt érzelmi és társasági területre terjed ki (önismeret, önuralom, motiváció, empátia, kapcsolatkezelés) (Middleton 2015). A magas érzelmi intelligenciával rendelkező emberek cselekedeteit nem az érzelmek uralják, sokkal inkább azt jelenti, hogy **az empátiájuknak köszönhetően jól felmérik a környezetüket és az embereket**. Ez teszi lehetővé számukra, hogy a **különböző élethelyzeteket sikeresen tudják kezelni**. Az intelligencia elsősorban a **tudatos gondolkodásban érhető tetten**. Az érzelmi intelligencia tulajdonképpen azt a **képességet** jelenti, hogy az érzelmek erejét és ösztönösségét az emberi energia, az információk, az összetartozás és a befolyásolás forrásának érzi a vezető, **megérti a munkatársakkal való bánás módját és hatékonyan alkalmazza is azt**. Meggyőződésem, hogy az EQ a szervezetfejlesztés gördülékeny megvalósulásához elengedhetetlen az arra alkalmas karizmatikus vezető megléte. Irányításával a szervezetfejlesztés sikere biztosított.

Az érzelmileg intelligens vezetés feltétlenül szükséges a szállodaiparban, hiszen emberek közt folyamatos interakció folyik -legyen az munkatárs, vagy vendég –, az érzelmileg intelligens vezető könnyebben és rugalmasabban oldja meg a feladatokat és a problémákat, jobban kezeli a stresszt is, mely önmaga védelme miatt fontos.

A mai felgyorsult világban nincs idő a megfelelő személyzet folyamatos keresgélésre és az új munkaerők ismételt betanítására, mivel ez a többi munkavállaló munkából történő kiesését és az új pozíció termelőképességének időbeni eltolódását jelenti, ami végső soron profit kiesést, veszteséget jelenthet a vállalatok sikerének, hosszú távú fennmaradásának.

Egy szervezet különálló és egymástól többé vagy kevésbé különböző érzelmi intelligenciájú emberek csoportjaiból áll. Ez már **önmagában hordozza** azokat **a különbözőségeken alapuló szinergiákat és konfliktusokat**, melyek jelentős mértékben meghatározzák egy szervezet sikerességét. Emellett kiemelném a munkaerőpiacon végbement generációváltást, mely teljesen új kihívásokat jelentenek a munkaadóknak, rugalmas, kreatív és magas érzelmi intelligenciájú vezetőket, ill. fejlett szervezeti kultúrát igényel (Scholz 2017). **A sikeres szervezet jó teljesítményének alapja a szervezetet alkotó egyének kiváló kommunikációja, az egymás iránt tanúsított tolerancia, az egymás feltétel nélküli elfogadása és támogatása**. Ezek a tényezők meghatározzák magát a szervezeti kultúrát, melyet a képzett és tehetséges menedzsment megfelelően kezelve jelentősen javíthatja a szervezet fenntarthatósági teljesítményét. Léteznek olyan sikeres vállalatok, ahol a viszonylag kevés bürokratikus szabály ellenére nagyon jó a szervezeti egységek és az azokat alkotó munkatársak összhangja, ebből eredően az általuk végzett munka minősége is. Ennek értelmében **a jó vezető felelőssége tudatosan olyan, érzelmileg fejlett személyekből összeállítani a kollektívát, melyben a munkatársak nemcsak tudnak, de akarnak is egymással jól kijönni, a sikereket közösen elérni**. Ehhez azonban szükség van az érzelmi intelligenciára, az érzelmileg intelligens vezetőre. Tehát tudatosan, a szervezethez és a feladatokhoz kell a vállalati célokhoz illő dolgozókat kiválasztani, amely komoly kihívást jelent. A munkakörre alkalmas személyek felvétele természetesen nagyban megkönnyíti egy szervezet életét, ám ez sem jelent garanciát, mivel az évek elteltével, a kor előrehaladtával a dolgozók és az ő igényeik is változnak. **A szervezetben kell, hogy legyen egy alkalmas személy, aki a dolgozói igény- és személyiség változásokat, ill. fejlődést figyelemmel kíséri és minderre reagál.** Már csak különös tekintettel az új korosztály által okozott változások miatt is, hiszen az idősebbek sokmindent átvesznek tőlük. Mindezen nem kis feladatot az érzelmileg intelligens vezető könnyebben el- és átlátja (Goleman 2008; Scholz 2014; Balassa et al. 2018).

A következőkben bemutatom a számomra legfontosabb, a szervezetfejlesztést segítő hét tényezőt.

2.2.6. A sikeres szervezetfejlesztéshez szükséges, a stratégia megvalósulását segítő legfontosabb hét tényező

1. *A megvalósításhoz szükséges vezetői és szervezeti háttér:*

Egy vállalat szervezeti kultúrájának megváltoztatásához kiváló **célok, stratégiák és az ezek megvalósulásához kapcsolatos vezetői, szervezeti háttér szükségesek.** Nagy segítséget jelentenek mind az emberi erőforrás támogatását, mind pedig a pályázati lehetőségeket tartalmazó Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030 által összefoglalt állami támogatások, melyeket feltétlenül ki kell kihasználnia a vállalatnak.

2. *A biztonságos desztináció megléte:*

A turizmusban alapvető feltétel a célország **politikai biztonsága, a biztonságos környezetbe való utazás**, ill. a potenciális idelátogatók szabadon elkölthető **diszkrecionális jövedelme.** Mivel Magyarország szerencsére a biztonságos desztinációk közé sorolható, ezek együttesen megadják a szállodaipar működéséhez szükséges alapvető feltételeket egy pozitívan és jól teljesítő turizmus iparághoz.

3. *Az érzelmi intelligencia szerepe:*

Elégedett és motivált dolgozó nélkül nincsen vállalati siker. A kellemes munkaklíma, mely lehetővé teszi a napi munkát, a kihívások teljesítését, a változások, így például a stratégiák elfogadását és követését, többnyire ember függő. Minden ember más, mindenki más és más értéket, ill. kompetenciákat és lehetőségeket hordoz magában. Azonban **a vezetőknek képesnek kell lenniük felismerni ezeket az emberi különbségeket, az eltérő képességeiket, igényeket és tudniuk kell értékeiket a megfelelő munkaterületen maximálisan „ki- és felhasználni" a vállalati profit érdekében.** Az alkalmas személyek megtalálásához azonban szükség lesz a vezetői **érzelmi intelligenciára**, mely a vállalatnál felmerülő problémák megoldásában segít és lehetővé teszi a kitűzött célok és sikerek elérését.

4*. A vezetés és a szervezeti kultúra kapcsolata:*

Véleményem szerint Schein megközelítése tükrözi legjobban a vezetés és a szervezeti kultúra kapcsolatát, mely szerint: a szervezeti kultúra és a vezetés összefonódik, hiszen nemcsak a vezető formálja a szervezeti kultúrát, hanem a szervezeti kultúra is a vezetőt. Ezért ezeket a továbbiakban együtt vizsgálom (Schein 2004).

A 21. században a vezetői képességek, ismeretek és tudástípusok értéke növekszik. A sikeres vezetés képességei:

-Előrelátó, *jövő orientált szemlélet* mind a jövőkép, mind a stratégiaalkotás, a kockázatkezelés területén.

- Gördülékeny *konfliktuskezelés, cégen belüli összefüggések értése, dolgozók megismerése*, ezáltal hogyan lesz képes helyesen reagálni, megoldást találni.

-Az *emberekkel való bánás képessége*: fel kell ismernie a munkatársaiban rejlő erőforrást, a csapatalkotás és a csapatmunka fontosságát. Magának a vezetőnek pedig elengedhetetlen a támogatói és példamutató szerep, miközben önmagának is folyamatosan tanulnia kell.

-Az *etikus magatartás*: társadalmi és környezeti felelősség, kockázatviselő szemlélet, értékteremtés.

-A vezetőnek *rugalmasnak*, a változásokra gyorsan reagálni tudó személynek kell lennie.

-Személyének, személyiségének köszönhetően magával ragadja a dolgozóit és a megfelelő irányba tereli őket.

Conger-Kanungo (1989) szerint a szervezeti kultúrát a szervezet alapításakor a vezető alakítja ki, ám az új értékeket, az új kultúrát el is kell terjeszteni. Ezzel egyetértek, ám a kultúrát a vezetőnek képviselnie kell és el kell fogadtatnia a középvezetőkkel, munkatársakkal, ehhez szüksége lesz a magas EQ-ra. Schein (2004) a kultúra kialakításához hat elsődleges és hat másodlagos mechanizmust írt le.

Elsődleges mechanizmusok:

- a vezető figyelme (minden, amit figyel, mér és ellenőriz),
- a vezető reagálása a fontos eseményekre, szervezeti krízisekre,
- a vezetői erőforrás elosztás módszerei,
- a vezető, mint tudatos szerepminta,
- a vezető részvétele a dolgozók képzésében, fejlesztésében,

- jutalmak, státuszok elosztása, munkaerő elbocsátása,
- az elsődleges mechanizmusok azt sugallják, hogy a vezető cselekedeteinek és viselkedésének, tehát karizmájának alapvető szerepe van.

Másodlagos mechanizmusok:

- a szervezeti felépítés és struktúra,
- a szervezeti rendszerek és eljárások,
- a szervezeti rituálék,
- a fizikai tér,
- az épületek elrendezése,
- fontos eseményekről és személyekről szóló történetek. (in: Karácsonyi, 2006)

5. *A sikeres vezetői tevékenység eszköztára, azaz a vállalati sikert elősegítő eszközök (Goleman 2008):*

Ahhoz, hogy szeretett vezető legyen valaki, **értéket kell képviselnie, illetve három érzelmi alapigényre kell figyelnie: az elfogadottság, az értékesség és az alkalmasság érzésére.** Az elfogadottság alatt a közösséghez való tartozást jelenti, a közösség aktív részévé kell, hogy váljon.

Az elfogadottságot segítő egyszerű vezetői eszközök*:*

- A vezető mindig elérhető kollégái számára. (Ez biztosítja a gördülékeny munkafolyamatot, kommunikációt.)
- Hallgassa meg kollégáit, ne mindig csak ő beszéljen. Lényeges, hogy ismerje őket, kövesse a szakmai előremenetelét, megdicsérje őket.
- A dicséret fontos, ám nem fordulhat át azonban bizalmaskodásba.
- Az esetleges személyes vitákat el kell simítania.

Az értékesség érzése:

- Az elismerés, a dicséret, a személyes törődés növeli a dolgozók biztonságérzését és az értékesség érzését. A főnöknek dicsérnie kell: négyszemközt, nyilvánosan és írásban. Ez sokszor még a pénzbeli juttatásnál is lényegesebb.
- Tilos mások előtt megszégyeníteni a beosztottat, vagy az ő rovásukra tréfálkozni.
- Lényeges, hogy a vezető ismerje, tehát figyelemmel kísérje a dolgozók munkáját, elolvassa és értékelje azt.
- Új, reális, elérhető célokat tűzzenek ki a dolgozóknak.
- A vezetői visszajelzés, a teljesítményértékelés rendkívül fontos, hiszen ebből tanul a dolgozó, (pl. mit várnak el tőle, mik a célok és ehhez képest ő hogy teljesít, ill. mik a vállalat jövőbeli tervei, céljai. Ilyenkor lehet formálni a dolgozó nézetét és különböző eszközökkel motiválni).

Az alkalmasság érzésének erősítése:

- A feladatok, újabb és nagyobb kihívásokat kapnak, melyeket képesek helyesen teljesíteni. A vezető pedig megteremti a feladatok ellátásához szükséges feltételeket: eszközöket, információkat, a tanulás lehetőségét.

- A vállalati sikereket meg kell osztani a dolgozókkal, kiemelve, hogy ez nélkülük nem valósult volna meg. A vezetőnek szabályozni kell a munkafolyamatokat és a hatásköröket. Zavaros szervezetben mindenki alkalmatlannak tartja magát, azt sem tudják mit várnak el tőlük.
- Bizonyos fokú önállóságot kell biztosítania a vezetőnek munkatársainak. A túlzott szabályozás megöli a kreativitást, a kezdeményezőképességet és az esetleges hibákból tanulnak a munkatársak.
- A fizetésemelés lényeges motivációs faktor lehet, azonban hosszú munkaviszony esetén nagyobb elismerés jelenthet az erkölcsi elismerés, a munkakör gazdagítás, nagyobb felelősséggel biztosítása, vagy a döntési szabadság lehetősége.

Mindez hozzájárul a dolgozói elkötelezettség és lojalitás megszilárdításához (Goleman 2008).
Minél szélesebb a vezetői eszköztár, annál rugalmasabban tud egy vezető irányítani. Ennek feltétele azonban a dolgozói értékesség és az alkalmasság érzése. Ez pedig csak akkor lehetséges, ha a vezető ismeri a dolgozóit.

6. *A dolgozói elkötelezettség kialakításához alapvető fontosságúak lesznek a motivációs elemek:*

Motiválni csak az tud, aki önmaga is motivált. A motiváció belső és külső indítékok összessége, amely a viselkedést, a cselekvést befolyásolja. Itt lényeges a kezdeményezésre való alkalmasság, az optimizmus, az elkötelezettség és a teljesítmény ösztönzést. Képes önmaga folyamatos megújítására. Egy ideális vezetőnek erre képes kell lennie és magával kell, hogy tudja ragadni a kollégáit.

- A *befolyásolás* tulajdonképpen a munkatárs célok irányába történő „manipulálása“. A dolgozó viselkedését olyan irányba „módosítják”, ahogyan azt a cég és a vezetői érdek kívánja. Ez lehet ösztönzés vagy akadályozás.
- A *konfliktuskezelés* mindenki számára fontos, kivált a vezetőnek. Ez történhet személyközi és csoportok közötti viszonyokban, amikor az érintettek céljai, szándékai nem egyeztethetőek össze. A konfliktusok lehet a fejlődés mozgatórugója, hiszen a probléma megbeszélése közben több új megoldás, szemlélet és út merülhet fel. Fontos, hogy a megoldás során mindenki igényét figyelembe vegyük, ne csak a vezetői érdek érvényesüljön (László- Poór 2003).
-A *kapcsolatépítés, együttműködés* kölcsönösségen kell, hogy alapuljon, működő értékrendszert kell, hogy (mint pl.: a cég imázsa, célkitűzése, stratégiája stb.) képezzen (Klein 2001).

Mindezeket természetesen folyamatos kétoldali kommunikációval kell összekötni és folyamatos feedback-kel „ellenőrizni”.
Az érzelmi intelligencia, a vezetés és a szervezeti kultúra kiegészítve a motivációval és a kommunikációval együttesen segíthetik a vállalati struktúra megvalósítását, de a kiinduló és a befejező „láncszem” az ember és az általa alkotott érték, ill. a vezető, aki összefogja és irányítja az embereket és a tevékenységeket.

7. *A Gallup modell:*

A szervezetfejlesztésben a vállalatok a megvalósítás során számos hibát ejtenek. Az egyik legnagyobb mulasztás, hogy nem szentelnek kellő figyelmet a dolgozókra és az ő igényeikre, ill.

az új célok megértetésére és elfogadtatására. Mivel a szállodai szolgáltatás minősége és sikere erősen függ az emberi erőforrás minőségétől és annak hangulatától, ezért ebben a szektorban komoly kihívást jelentett számomra a megoldás keresése.

A kutatásom során kerestem a megoldást a primer kutatás során felmerülő problémák kiküszöbölésére. Megoldásként találtam rá Gallup viselkedési modelljére, a Gallup ösvényre, melyet újragondolva **megtaláltam a kulcsot**, mely segíti a szervezetfejlesztés folyamatát a vizsgált szállodalánc új céljainak megvalósulását. **A következőkben röviden bemutatom az eredeti modellt.**

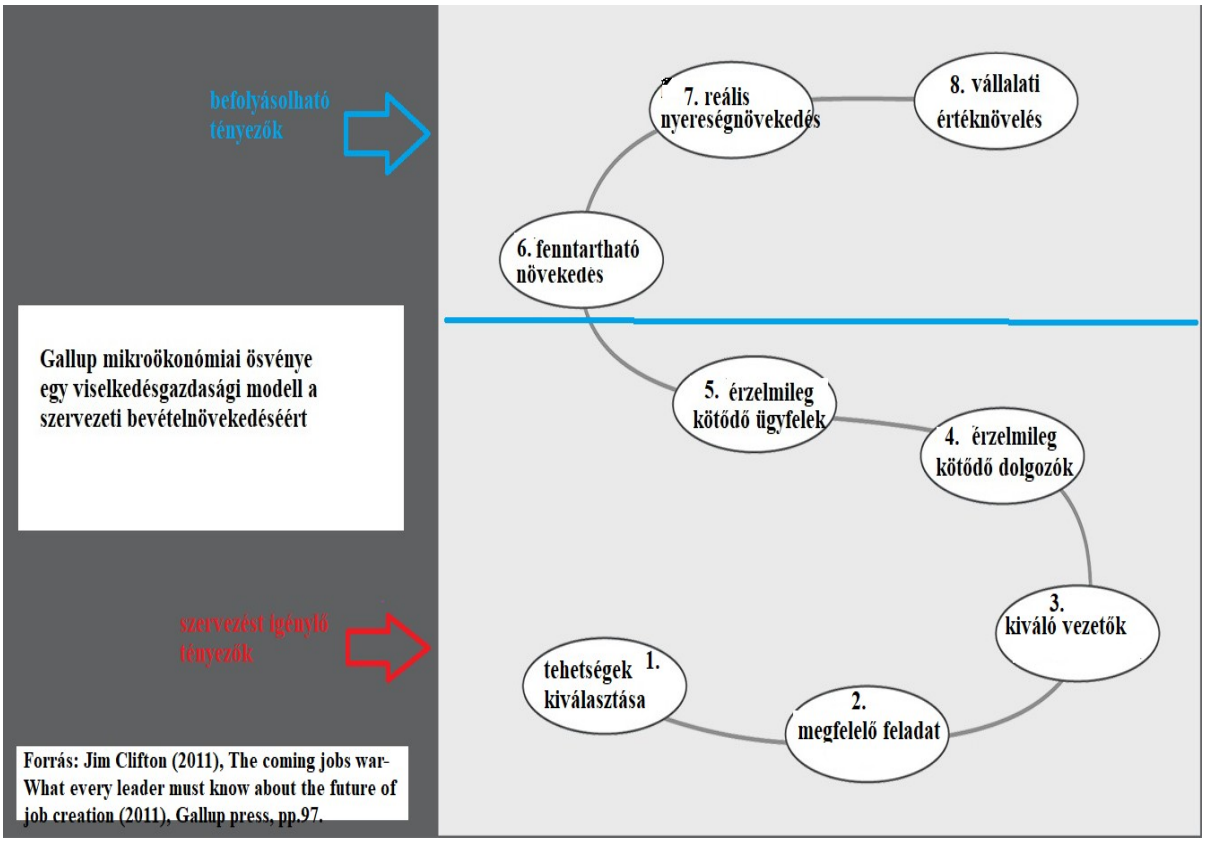
A Gallup gazdasági viselkedés modelljének alkalmazása a szállodaiparban- Miért pont ez a modell?

Azonnal megragadott a modell, mivel az ember, ill. az ő képessége áll a középpontjában. A növekvő konkurenciaharc a dolgozókért, a folyamatosan változó piaci viszonyok nem könnyítik meg a vezetők és a tulajdonosok helyzetét. A nyomás óriási a vezetőkön, hiszen egyszerre kell kielégíteniük a piac folyamatosan változó igényeit, a termékek és a szolgáltatások minőségén javítaniuk kell, a munkafolyamatokat hatékonyabbá kell tenni és a vállalatokat vonzó munkaadóként pozicionálni.

Sokszor azonban elfelejtik a lényeget, az ún. „soft" -okat. A munkaadóknak szükségük van a dolgozóikra, akik szívvel- lélekkel dolgoznak és képviselik a vállalatot, miközben értik és átérzik a vállalati értékek lényegét és súlyát. Ehhez kiváló vezetőkre van szükség, akik a bizalom és átláthatóság kultúráját képesek kialakítani, mérik és irányítják a „soft" tényezőket. Mindezen elvárások mellett a Gallup Intézet viselkedési modellje alkalmas a szektor vizsgálatára, hiszen minden általános vállalati működési területet magába foglal.

Az 1990-es években a **Gallup Intézet létrehozta a világ első módszerét, mellyel a dolgozók érzelmi kötődése mérhető és irányítható.** Kifejlesztettek egy modellt, mely megmutatja az ember központi szerepét egy vállalat életében, ezt **Gallup ösvénynek** nevezik. **Gallup felfedezte az összefüggést az úgy nevezett "lágy tényezők" és a vállalat üzemgazdasági mutatója között. Ez tulajdonképpen egy viselkedési modell,** mely a vállalatot és a vezetőket támogatja abban, hogy megértsék és irányítsák az embert a szervezetben. A modell lehetővé teszi a ROI (Return on investment) mérését, irányítását és optimálását is, tehát alkalmas a szállodavállalat hatékonyságának nyomon követésére is. A modell alapjaira épült stratégia biztosítja a hosszútávon fenntartható vállalati teljesítmény növelését. Ez egy logikusan átgondolt, a hétköznapokban alkalmazható modell, mely már a kiinduláskor a tehetséget keresi a potenciális dolgozóban és az ő képességeihez rendeli hozzá a feladatkört. Nem pedig új belépőként a vállalat addigi "nézeteit" akarja "betanítani", rögzíteni, elesve így a munkatárs új szemléletében és tudásában a vállalat számára innovációs, a siker szempontjából fontos lehetőségektől. **Pontosan az emberközpontúsága miatt tartom tökéletesnek a szállodaiparban való használatra, hiszen olyan iparágról beszélünk, ahol az emberi tényezőnek a napi érték-, vagyis szolgáltatás előállításában mélyreható szerepe van.**

A 6. ábrán az eredeti modell látható:



6.ábra: Gallup ösvény

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 szerkesztés

Az eredeti Gallup modell lényege röviden:

A modell a tehetségek kiválasztásával kezdődik (1), akik a képességeikhez illő feladatokat kapják (2). Őket kiváló vezetők támogatják a munkájuk és a fejlődésük során (3). Az így érzelmileg kötődő munkatárs (4), érzelmileg kötődő ügyfelet "eredményez" (5), mely reálisan érzékelhető nyereségemelkedést hoz (6). Így végül emelkedik a vállalati érték (7) és állomány növekedés tapasztalható (8) (Clifton 2011).

Sok vállalatnál ott található a hiba, hogy a dolgozókat nem a megfelelő feladattal látják el és a gyengeségeik leküzdésével töltenek időt, sok időt és pénzt is veszítve el így, nem beszélve arról, hogy nem használják ki a vezetők a bennük rejlő tehetségeket. A modell kiindulópontja a szervezetfejlesztéshez hasonlóan maga az ember, ám a Gallup ösvény esetében a **dolgozók pozitív kompetenciáit fejlesztik**, nem pedig a vállalat által meghatározott képességeket tréningezik, melyek esetleg nem esnek egybe a munkatársak érdeklődésével, tehetségével. Ebből kifolyólag már önmagában nagyobb a siker valószínűsége. A tehetségének megfelelő munkafeladatok elvégzésekor sikerélmény éri a dolgozót, melyet egy kompetens vezető csak tovább fokozhat. Ezáltal könnyebben, gyorsabban és nagyobb valószínűséggel azonosul a szervezettel és a célokkal. Ezenkívül megadják az újonnan belépőknek a cégről való önálló véleményalkotás lehetőségét, mely sok új ötletnek adhat teret.

Az erős kultúra vonzereje:

A modell a szervezeti értékek mentén lehetővé teszi, hogy a vállalat vonzó munkahellyé válhasson, ami pozitívan hat a munkaerőhiányra. A kellemes munkalégkör híre elterjed és ez vonzani fogja a tehetségeket. A kedves, odaadó dolgozó elégedett vendéget biztosít, aki újra visszatér és további vendégeket hoz magával és öregbíti a vállalat hírét. A dolgozóval való törődés jutalma a motivált dolgozó, aki visszaadja a törődést.

A személyes törődés, a felettessel ápolt jó kapcsolat, a karrier lehetősége, a nyílt kommunikáció mind-mind támogatja a pozitív munkahelyi klímát és sikeres vállalati kultúra kialakulását. Ezzel a módszerrel véleményem szerint elkerülhetetlen, hogy a vállalati lojalitás ne alakuljon ki. A dolgozó kötődik, és mindezt kifelé, a vevők felé is "kisugározza", mely magával ragadja a vevőket és többet vásárolnak, ez pedig további profitot generál (Clifton 2011).

A transzformációs beavatkozások helye:

A tényezők szétválaszthatóak a menedzselni kívánt és befolyásolható elemekre. Az első öt lépést menedzselni kell, az utolsó három elem pedig megbízhatóan befolyásolható (Clifton 2011).

A szállodaiparra „lefordítva" mindezt óriási potenciált látok a módszerben. Mivel a szállodaipari szolgáltatásfolyamatok bármely eleme szorosan ember és kompetencia függő, ezért nagy segítséget jelent már a dolgozók kiválasztásnál ez a módszer. Hiszen ha odafigyelünk az emberre és a képességeire, könnyebb olyan munkakörbe elhelyezni, amire "alkalmas", ami az érdeklődési körének megfelelő, ahol fejlődni fog és akar. Ha valaki pl. nem alkalmas a frontban dolgozásra, mert inkább introvertáltabb beállítottságú, de a reklámok készítésére, honlap, blogok írására, vezetésére azonban igen, akkor őt csak a háttérben szabad elhelyezni, hogy a kreatív és a megfelelő számítógépes ismereteit kamatoztathassa. Ugyanígy nem lehet valakit a recepcióra felvenni, aki nem bírja a stresszhelyzeteket, vagy nem tudja kezelni a nehéz vendégeket. Egy arra nem alkalmas személy nem fogja magát recepciósként jól érezni, egy tréning nem hoz sem fejlődést, sem változást számára, a vendégek felé pedig rosszkedvű, barátságtalan benyomást kelthet. Tehát a szállodai szolgáltatástermék már az első "lépésnél", a szállodában érkezéskor „sérül" az első kontakt személynél, akivel a vendégek találkoznak. Ezért is rendkívül fontos a "megfelelő embert, a megfelelő helyre" hozzáállás. A következő "lépés" a vezető személye, mely minden ágazatban a siker alapja. Egyrészt a példamutatás, az irány mutatás, a célok megértetése, az ellenőrzés, a motiválás miatt. A vendéglátás egy nagyon nehéz iparág, mind fizikailag, mind pszichésen is erősen megterheli a dolgozót. Alapvető szükségességű egy támogató vezető megléte, akihez problémával, ötletekkel, kéréssel bármikor lehet fordulni. Itt kiemelném még a vezetői érzelmi intelligencia jelentőségét, hiszen az érzelmileg intelligens vezető könnyebben tudja a helyes irányba elmozdítani, "manipulálni" beosztottjait. A kellemes vállalati kultúra vonzza a magas tudású dolgozókat, csökkenti a fluktuációt, a pozitív szolgálatatások minősége érzelmileg kötődő vendégeket produkál.

A Gallup Intézet évtizedes kutatásai kimutatták, hogy az a vállalat, amelyik törődik a dolgozóival, nemcsak motivált munkatársakat kapnak, de a törődést is viszonozzák (Clifton 2011). A többször visszatérő vendégeknek, a pozitív szállodai imázsnak köszönhetően nőnek a bevételek és a nyereség. A vállalati kultúra közvetlenül mérhető a kultúrát meghatározó különleges tulajdonságok beazonosításával és a mérőszámok megadásával (Clifton 2011).

A következőkben összefoglalom a szállodaipar jelentőségét a turizmus szemszögéből.

3. A SZÁLLODAIPAR JELENTŐSÉGE A TURIZMUSBAN

Ebben a fejezetben bemutatom a turizmus rendszerét, elhelyezve ebben a szállodaipart, kiemelve annak jelentőségét, majd áttérek a szállodaipar rövid elméleti bemutatására. Ezt követően statisztikai adatokkal szemléltetem az ágazatban rejlő gazdasági lehetőségeket, melyeknek köszönhetően egyértelműen láthatóvá válik a szektor jelentősége és ezen tényadatok alátámasztják azt is, hogy miért érdemes a témában mélyebben elmerülni és további lehetőségeket keresni a fejlesztésre, melyek újabb bevételeket generálnak a szállodaiparban majd a jövőben. Röviden bemutatom a Nemzeti Turizmus Stratégiát, mely tovább hangsúlyozza a szállodaipar gazdasági jelentőségét és számtalan lehetőséget biztosít a szállodavállalatok fejlesztésére, az épület-, a szolgáltatás- valamint szervezetfejlesztésére is.

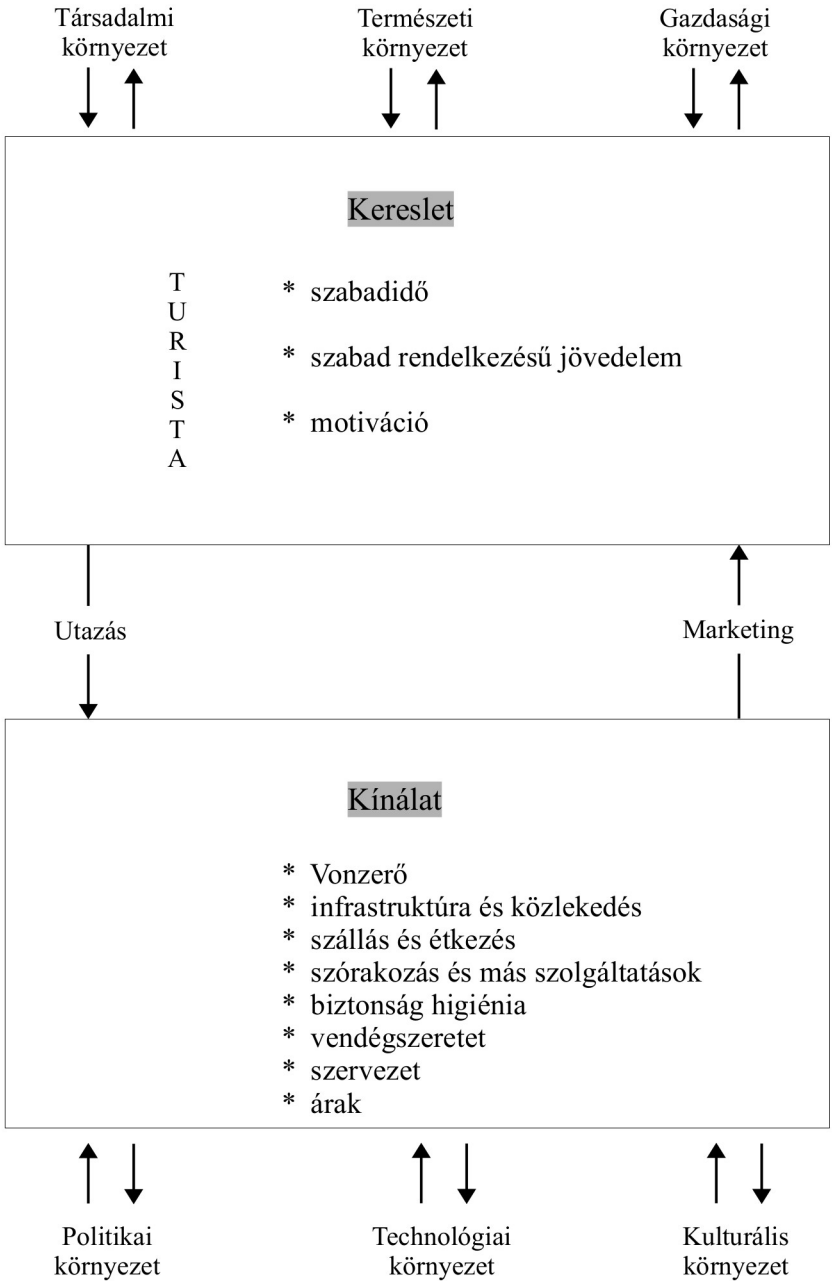
3.1. A turizmus definíciója és rendszere

A turizmus, vagy más néven idegenforgalom alatt az ember állandó életvitelén és a munkahelyén kívüli helyváltoztatását és tevékenységét értjük, bármi is legyen az indíték, az időtartam és a céldesztináció. A turizmus az utazással és pihenéssel kapcsolatos igények kielégítésére létrehozott anyagi, technikai és szervezeti feltételek, valamint szolgáltatások együttese. Két formája a hivatásturizmus és a szabadidő turizmus (Lengyel 1992).

A mindennapi életvitelhez kapcsolódó utazások már az ókorban is jellemzőek voltak. A modern turizmus alapjait a 18. század végén az ipari forradalom teremtette meg, mivel egy szélesebb réteg számára elérhetővé váltak a szabadidő, a motiváció és a rendelkezésre álló jövedelem feltételei. A 20. század második felétől jelentős turisztikai kínálatfejlődés jellemző, folyamatosan bővülnek a szállás- és az étkezés lehetőségek bővülésének, a technikai és a közlekedési eszközök fejlődésének köszönhetően (Lengyel 1992; Theobald 1994).

A turizmus egy olyan komplex rendszer, mely szorosan együtt mozog és függ a környezeti közgazdasági,- technológiai, ökológiai- és társadalmi tényezőktől. A turizmust ugyanazon gazdasági erők befolyásolják, mint a többi iparágat. A keresletet a turisták, a kínálatot turisztikai szektor adja, nyílt rendszerként pedig kölcsönhatásban áll a társadalmi, kulturális, politikai, gazdasági, természeti és technológiai környezettel (Lengyel 1992). Az utazók ismeretszerző vágya és igénye folyamatosan nő, ám mindehhez szükséges pl. a diszkrecionális jövedelem, a desztináció biztonságának megléte, mivel ezek nélkül nem valósulhat meg az utazás. A turizmus, mint rendszer tehát szorosan, mindkét irányban összekapcsolódik a társadalmi, gazdasági változásokkal. Egyrészt feltételezi turizmus megvalósulásához szükséges tényezők meglétét, ám mind pozitív, mind negatív irányban erősen kihat egy régió, ill. az ország fejlődésére (Puckó-Rátz 2003).

A kölcsönös összefüggést az alábbi ábra jól láthatóan bemutatja. (7.ábra)



7. ábra: A turizmus helyzete és környezete

Forrás: Dr Lengyel Márton (1997): A turizmus versenyképességét befolyásoló tényezők Versenyben a világgal, 9.oldal

3.1.1. A turizmus gazdaságra gyakorolt hatásai, tulajdonságai

Az egyik legkevésbé import igényes szektor közé tartozik, jelentős **munkahelyteremtő hatással** bír, biztos jövedelmet biztosít a szektor különböző tagjainak, **ösztönzi a hazai ipart** és a **mezőgazdaságot**. Az országnak folyamatos devizabevételt jelent, javítja a fizetési mérleget, segíti az adósság törlesztését. A fizetési mérlegre gyakorolt hatása kettős: egyrészt magába foglalja a realizált turizmusból származó összegeket és befolyásolja a passzív forgalomból eredendő kiadásokat is. **Szezonalitás** jellemzi, ami a turisztikai termékek keresletének időbeli eltérését jelenti (Jandala 1992). A **multiplikátor hatásnak** köszönhetően pozitívan hat a gazdaság más szektoraira (pl. a termelési,- a fogyasztási,- a foglalkoztatási és a költségvetési multiplikátor hatás (Mundruczó - Graham 1996). Mivel a turisztikai termék a szolgáltatások körébe tartozik, ezért **megfoghatatlan, nem tárolható,** valamint **nem szállítható.** Rendkívül **érzékenyen reagál** az előre nem látható és nem befolyásolható tényezőkre. A folyamatosan bővülő konkurencia és kínálat harcában kiegészítő termékekre és szolgáltatásokra van szükség (Lengyel 1997).

Tasnádi (2002) szerint a turizmusban számítani kell továbbá még a **kiegyenlítési hatással**. Ez az ipari, a mezőgazdasági és az idegenforgalom területei, ill. a földrajzi értelemben vett sík és hegyvidékek közötti eltérések értendőek. Létezik továbbá még a **termelési hatás**, mely a turizmus értékteremtő folyamatokban való részvételét jelenti, a **piacbővítő hatás**, mely a fogadó országok vásárlóerejének felel meg. A **turizmus struktúrajavító hatású**, mely alatt a magasabb színvonalú és hozamú turistákat, ill. turizmus fajtákat értjük (Tasnádi 2002).

A turizmusnak léteznek azonban **negatív gazdasági hatásai** is. Ide értjük a túlzott függőség az egyéb termelőszektorok hiánya esetén, az importnövekedést, amikor a fogadó országnak importálnia kell a turisták fogyasztási szokásaihoz szükséges termékeket. Előfordulhat bizonyos fejlődő országok esetében az inflációgerjesztő hatás, ami azt jelenti, hogy a magasabb jövedelmű turista a fogadóországban árfelhajtó hatást vált ki, nőnek a járulékos külső költségek. Ide sorolható a szezonalitás, mely nemzetközi szinten is jellemző, a profitot egy rövid idő alatt kell kitermelni, mely a turisztikai beruházások magas megtérülési ideje mellett komoly kihívást jelent. Ezenkívül hasonlóan negatívan hat a munkaerő- gazdálkodásra és a foglalkoztatottsági mutatókra is (Mundruczó –Graham 1996).

A társadalomra gyakorolt hatáson más kultúrák megismerését, elfogadását értik. Az ott élő lakosság szempontjából népesség megtartó ereje van, ösztönzi a kulturális örökségek megőrzését és vonzó rekreációs lehetőséget kínálhat (Jandala 1992).

A környezetre gyakorolt hatás tekintetében meg kell óvni a környezetet (Jandala 1992).

A turizmus rendszere egymásra szorosan ható, egymással összefüggő kölcsönhatásokból tevődik össze**.**

3.1.2. A legfontosabb turisztikai termékek és jellemzőik

A turisztikai kereslet a szabadidős- és a hivatásturizmus csoportjába osztható, mindkettő lehet belföldi és külföldi turizmus. Motiváció szerint megkülönböztetjük:

- a pihenési célú turizmust,
- a kulturális célú turizmust,
- a sportturizmust,
- a gazdasági célú turizmust,
- a politikaorientált turizmust.

Turizmus formák:

A résztvevők száma szerint létezik:

- egyéni turizmus,
- kollektív turizmus,
- csoportos vagy társas turizmus,
- klubturizmus,
- tömegturizmus,
- családi turizmus

A szállásforma szerint:

- szállodai turizmus,
- szállodán kívüli turizmus
- bungalow- vagy apartment turizmus,
- hétvégi ház turizmus
- kemping- vagy lakókocsi turizmus. (Lengyel 1992)

3.1.3. A turizmus teljesítményének mérése:

A turizmus a világgazdaság egyik legjelentősebb szektora ezért felmerült az igény, hogy az egyes országok turisztikai teljesítménye összehasonlítható legyen. Minderre az évek során eltérő elméletek születtek, napjainkban a következő gazdasági hatások mérése szolgál alapul: ráfordítás /bevétel, költség/nyereség (Tasnádi 2002). Az input–output elemzések, a multiplikátor számítások alkalmasak a turizmus fejlődésének végigkövetésére akár világgazdasági szinten is (Jandala 1992). A turizmus a határ, a szálláshely és a pénzügyi statisztika módszereivel mérhető. Magyarországon ezt a KSH és az MNB által végzett adatgyűjtésekkel végzik el (Lengyel 1997).

3.1.4. A turizmus világgazdasági jelentősége:

Az 1990-es évekre a turizmus a világgazdaság egyik vezető szektorává nőtte ki magát (Jandala 1992). A turizmus a gazdaság meghatározó szektora, a nemzeti össztermék előállításának mértékét, a foglalkoztatottság arányát és a fizetési mérleget tekintve. 2016-ban a turizmus közvetlen hozzájárulása a világ GDP-nek 3,1%-át tette ki. 2011-2016 között 19,8 %-os növekedést figyeltek meg és 2027-ig további 51,2%-ot jeleztek előre, azaz stabil növekedés várható az iparágban. (www.wttc.org, 2017 b)

A Turisztikai Világszervezet (UNWTO) 2018-as éves jelentése szerint a világgazdaság 3,7%-os növekedését a nemzetközi turizmus 6%-os növekedése jelentősen meghaladta, rámutatva annak kiemelkedő világgazdasági szerepére. A WTTC kutatásából kiderült, hogy a világ által megtermelt hazai össztermék (GDP) 10,4%-a turizmusból származott 2017-ben, valamint minden tizedik munkavállaló megélhetését biztosította. Hétmillió új munkahely jött létre, 313 millió munkavállaló dolgozott itt. Továbbá 5%-kal nőtt a kiutazó turisták száma, ami 710 millió főt jelentett, ez szintén 5%-os növekedést és 570 billió USD-t jövedelmezett világ szinten (www.e-unwto.org 2016; www.vg.hu 2018). Európán kívül, Ázsia, a Csendes – óceáni térség, Amerika voltak még kedvelt desztinációk. A nemzetközi küldőpiachoz ugyanezen desztinációk fejlett országainak lakosai tartoznak. Európa még mindig a legjelentősebb küldőpiachoz tartozik, ám 2005 óta egyfajta strukturális átalakulás figyelhető meg (www.e-unwto.org 2016), ahol Kína 2004 óta évente két számjegyű növekedést ér el (www.e-unwto.org 2016). Növekszik a kínai utazók száma és a költési hajlandóságuk is. 2014-re Oroszország kiutazó turizmusa is újra jelentőssé vált. (NTS 2030, 2017)

3.1.5. A turizmus megítélése szempontjából szintén lényeges jellemzők

Az emberi erőforrás jellemzői:

2018-ban összesen 428 ezer fő dolgozott valamilyen turisztikai ágazatban Magyarországon. (https://mtu.gov.hu 2018) Az összes munkavállaló 9%-a dolgozott ezen iparágban, a multiplikátor hatással együtt közel 12%. A dolgozók 88%-a alkalmazott, közülük 52% férfi, 42% női dolgozók. (https://www.portfolio.hu 2018; https://ec.europa.eu 2017) A pontos adatszerzést nehezítik a rendelkező információk pontatlansága, ill. hiányossága, hiszen az átláthatóság és a szálláshely- szolgáltatás bővülése megnehezíti a pontos statisztikák készítését. **A munkaerő atipikus formái:** a diákmunka, a nyugdíjasok foglalkoztatása, a fekete munka. Fontos megemlíteni a külföld munkaerő elszívásának mértékét, mely bizonyos országrészeken rendkívül erős. **A szakmában tanulók** száma 2013-tól évenként 2-300 fővel **csökkent**, **ez komoly munkaerő- és utánpótlás hiányhoz vezetett** (NTS 2030, 2017).
Az emberi erőforrás problémáira a 2.1.-es pontban már kitértem részletesen.

Politikai tényezők:

Az utóbbi években számos, tartósan fennmaradó politikai feszültséggel, a terrorizmus veszélyével kell számolni, mely akár hosszú távon is képes egy-egy desztináció megítélését átformálni, mely számukra a turizmus mértékének jelentős csökkenésével járt. Megnövekedtek a biztonsági eljárások utazáskor, egyre fontosabbá válik a válságmenedzsment is szervezők körében. Nem könnyíti a helyzetet a migrációs válság és a Brexit sem.
Az utazások során a helyszínválasztás meghatározó eleme lett a biztonság, ill. a biztonságos környezetbe való utazás (Turizmus Bulletin, www.turizmus.com 2018). Mivel **Magyarország a biztonságos desztinációk** közé sorolható ez pozitívan befolyásolja az idelátogatók számát (NTS 2030; www.wttc.org WTTC 2017/c).

Gazdasági tényezők:

Az utóbbi években tartósan javult életszínvonal, nőtt a szabadon elkölthető jövedelem aránya, ez pozitívan hat az utazási kedvre. Az államháztartás stabilitása kiszámítható gazdasági

környezetet teremt a gazdasági szereplők számára, a jegybanki alapkamatok jelentős csökkenése -7%-ról, 0,9-re- hozzájárul a gazdaság további növekedéséhez (https://statinfo.ksh.hu, KSH, 2017/b). **A stabil gazdasági környezetnek köszönhetően a turizmus iparága komoly sikereket ért el.** A kis- és start-up vállalkozások megjelenése tovább fokozza az ágazati teljesítményt.

Komoly kihívást jelent azonban az ágazatot felügyelő szerveknek a megosztáson alapuló **sharing economy.** A legnagyobb platformon az Airbnb-n közel három millió szálláshely közül lehet világszerte válogatni. Ezen új interneten keresztül folyó foglalások sem jogi-, sem adózási feltételei nem tisztázottak. Az Airbnb ellen az EU egyes tagállamai már jogilag fellépnek- pl. Franciaország az elmulasztott adófizetési kötelezettség kapcsán- (www.wttc.org WTTC 2017/d; NTS 2030, 2017).

Társadalmi tényezők:

A turizmus szerkezete az utóbbi években folyamatosan átalakul, ennek oka a küldőpiacok összetételének változása. A fejlett és a fejlődő országok lakosainak életszínvonala folyamatosan növekszik. Az EU 28 országában 2007-2016 között az egy főre eső vásárlóerő paritás 16%-kal nőtt. (http://ec.europa.eu 2017) Ezen országok és a délkelet – ázsiai országok életszínvonalának növekedése is egy nagy számú, potenciális küldőpiacot jelent.

Magyarországon a háztartások egy főre jutó átlagos éves bruttó jövedelme 2018-ban 10,4%-kal, a nettó jövedelme pedig 10,2%-al nőtt az előző évhez képest a KSH adatai szerint. A háztartások több elkölthető jövedelemmel rendelkeznek, a közbiztonság javul, mindez kedvez a turizmusnak. A demográfiai folyamatok átalakulásai miatt tapasztalható, hogy **a millenniumi generáció kellő mennyiségű elkölthető jövedelemmel rendelkezik, melyeket „élményekre" kíván elkölteni.** Jövedelmük nagyobb részét költik utazásokra és gyakrabban pihennek, mint az előző generációk (www.bcg.com 2013; www.wttc.org 2017/c). A virtuális térben levő folyamatos jelenlét, az impulzusok iránti igény, ezek online megosztása, értékelése mindennapos. **Az előre valamely online oldalakon megszervezett utazások iránti igény nagy, azonban a fiatalabb korosztályok már máshogyan pihennek.** A koncertek, fesztiválok mellett az aktív- és a gasztronómiai turizmus kerül előtérbe. Egyedi, autentikus desztinációkat keresnek, design és környezettudatosság jellemzi őket, tehát a korábban vonzó, túlzsúfolttá vált helyszínek szóba sem jönnek számukra (Schulze 1992; Balassa 2018).

Ezenkívül az „idősebb" korosztály is aktív és mobilis marad. Az 1964 előtt születettek elegendő szabadidővel és elkölthető jövedelemmel rendelkeznek, ez nagyban kedvez a szenior turizmusnak. Az ő esetükben sokszor tapasztalható egyfajta „**bakancslista**" követése.

Általánosságban megfigyelhető, hogy a testi-lelki egyensúlyra való törekvés minden generációnál fontos, erre kell a jövőben a turisztikai kínálatot kiélezni. Az utazások időtartama egyre rövidebb és évente többszöri pihenés a jellemző (NTS 2030 2017; www.ksh.hu 2017/a; www.hah.hu 2016).

Technológiai tényezők:

Az internet megjelenése nagyban megváltoztatta a turizmus ellátási láncát, az utazási irodák, a szállodák belső foglalási rendszerei, megjelenési lehetőségei kibővültek. Ezen platform

megoldások megváltoztatják, **kibővítik az információ csere lehetőségét**. Egyrészt a kommunikációs csatorna lerövidült, mely egyszerű és gyors információáramlást tesz lehetővé. Az utazást követő azonnali visszajelzések megkönnyítik a fogyasztók számára a döntéseket vásárlásaik során, sok veszélyt rejtve azonban a kínálatnak – pl. negatív reklám-. A PwC felmérései (www.pwc.ch/de 2015) szerint ezen vélemények **szignifikánsan befolyásolják a fogyasztói döntéseket. Ez arra készteti a szolgáltatókat, hogy a turisztikai szolgáltatásaik minőségét folyamatos növeljék odafigyelve az igények alakulására.** A sharing economy elterjedésével magánemberek versenyeznek a professzionális szolgáltatókkal online platformokon a vendégekért.

A folyamatos fejlesztés a közlekedési eszközök terén is újdonságokat hoz magával, és befolyásolni fogja majd, hogy mely járművekkel lehet desztinációkat elérni a jövőben (NTS 2030, 2017; www.wttc.org 2017/b).

Környezeti tényezők:

A klímaváltozás minden szektorban fontos téma. A turizmus esetében két irányból is vizsgálható: egyrészt a turizmus hatása a környezetre, másrészt a környezeti változások turizmusra való hatása szemszögéből. A turizmus szén-dioxid- kibocsátása 2,34-szeresére nőhet 2035-ig- nagyrészt a légi közlekedés miatt –, különösen a lég-, a víz-, a hangszennyezés terén. A turizmus globalizációjának növekedése, emellett betegségek megjelenése, elterjedése is befolyásolja, átalakíthatja desztinációk vonzerejét. Ide tartoznak a természeti katasztrófák, szélsőséges időjárási körülményektől védett területek. A turizmust csak a természeti környezettel harmóniában lehet hitelesen bemutatni az odaérkezőknek, ezért oda kell figyelni annak egyensúlyára, különben a környezetkárosítás negatívan hat vissza turizmusra. (NTS 2030 2017).

Jogi tényezők:

Új üzleti modellek megjelenése befolyásolja a jogi környezet alakulását. Az európai hatóságok fő célja a megosztási modellre épülő turisztikai szolgáltatók egységes szabályozásainak kialakítása kitérve a minőség és az adózás területeire is. A politikai változások, a terrorizmus kihatnak a biztonsági intézkedésekre, egy országba való beutazás, ill. határellenőrzés területén. Habár Magyarország a biztonságos országok közé tartozik, ennek ellenére alkalmazkodnia kell ezen előírásokhoz (NTS 2030 2017).

3.1.6. A jövő turizmusát befolyásoló globális trendek és kihívások[1]

1. A turizmus várható növekedése:

a rendelkezésre álló, elkölthető jövedelem emelkedésével, új területek turizmusba való bekapcsolásával, fogyasztási szokások megváltoztatásával.

1 A Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030 alapján, http://www.kormany.hu/download/8/19/31000/mtu_kiadvany_EPUB_297x210mm%20-%20preview.pdf, alapján, letöltés: 2018.07.11., 22:00

2. A küldő- és a fogadópiacok térségi átrendeződése:

Míg az érdeklődés Nyugat- Európa iránt, küldő-, és fogadópiacként egyaránt lecsökkent az elmúlt években, addig Kína, Dél -Kelet Ázsia és Közép – Európa iránt egyre növekvő kereslet jellemző.

3. A jövőben az élménykeresés:

Az érzelmek, az autentikusság és a miliő szerepének felértékelődését jósolják a szakértők. Az Y generáció megjelenése minden területen újdonságokat hozott magával. Az Y-ok már nem házra, kocsira gyűjtenek, hanem élményekre (Schulze 1992). Azaz nem turistaként a helyet és az embereket szeretnék megismerni, hanem egy kész élményre vágynak, ennek reményében utaznak majd. Az új turista térben és időben tudatos, összesűríti az utazást, majd élményeit azonnal megosztja a virtuális világában.

4. Megváltozott célcsoport:

A nyugati világot a nemzetek elöregedése jellemzi, a fiatalok igényei megváltoztak az eddig megszokottakhoz képest, ehhez kell az ajánlatoknak módosulniuk. Az Y és a Z generációk „élményigényét" ki kell elégíteniük.

5. Sharing economy (közösségi gazdaság):

Ezen „megosztás" hatásai a következő években is kihatnak a turizmusra, valószínűleg új formái, üzleti modelljei alakulnak ki, ezért feltétlenül szükséges lenne a jogi háttér biztosítására, hiszen számtalan csalásra ad lehetőséget, ráadásul az adóterhek sem terhelik, mely a többi gazdasági szereplővel szemben nem korrekt eljárás.

6. Technológiai fejlődés, digitalizált világ kihívásai és hatásai:

A rohamosan fejlődő technológia kihat a turizmus minden területére, de az utazók magatartására, elvárásaira is. A számítástechnikai újdonságok, a közlekedés jövőbeli járművei mind-mind alakítják a kínálatot, ám a másik oldalon megjelenik majd a digitális túlterheltségből való kiszakadás iránti vágy is.

7. A klímaváltozás és a felfokozott urbanizáció:

Hatására a következő 10-15 évben az eddig kedvelt desztinációk helyét újak vehetik át.

8. A globális politikai és biztonságpolitikai helyzet változása:

A terrorizmus, a Brexit és egyéb biztonságra és gazdaságra kiható előre nem kiszámítható helyzetek nagyban befolyásolják az utazó kedvet és hajlandóságot. A jövőben az élmény mellett a biztonságon lesz a hangsúly az utazás céljának megválasztásakor.
Véleményem szerint **a turizmus stratégia egyik legfontosabb kitűzése elmesélni Magyarország történetét azon célból, hogy megnöveljék ezzel az idelátogatók számát és pozitívabb imázst alakítsanak ki az országról.**

A következőkben bemutatom **a szállodaipar elhelyezkedését a turizmusban.**

3.2. A szálláshely szolgáltatás a turizmus rendszerében

A szállásadás egyidejű az emberiség történetével, hiszen otthonuk átmeneti, valamely okból -pl. vadászat vagy kereskedelem céljából- történő elhagyását követően az emberek új szálláslehetőség után néztek. Az élményszerzési céllal történő „útrakelés" indítéka kezdetben rokonok, barátok meglátogatása volt, mely azonban a társadalmak fejlődésével további motivátorokkal bővült.

Ma a szállásadás legelterjedtebb módja az erre a célra létesített egységekben, hivatásszerűen folytatott tevékenység. A szállásadás egyfajta szolgáltatássá vált, ahol a vendéglátó a vendégnek szállást, ill. egyéb szolgáltatásokat haszonszerzési céllal elad. Tekintettel arra, hogy a felszereltségtől és az árkategóriától függően sokféle szálláslehetőség létezik, ezen disszertáció csak a szállodaipart kívánja vizsgálni.

A turizmust összetettségéből adódóan sokszintű vizsgálati területeket kínál, számos turizmuselmélettel foglalkozó munkában megjelenik. (Tamás-Mundruczóné 1981; Przelawski 1993; Williams 1998; Puczkó-Rátz 2003; Michalkó 2005;) Mindez lehetővé teszi, hogy egy rendkívül gyakorlatorientált része: a szállásadás tudományos vizsgálat része lehessen.

Fellner (In: Michalkó 2007) definíciójában megjelenik az otthon ideiglenes elhagyása, Schrattenhoffen (In: Michalkó 2007) szerint a tér egy jól lehatárolhat részében odalátogató idegenek megjelenésével gazdasági folyamatok indulnak el. Mathiot (In: Michalkó 2007) már kiemeli a szolgáltatás jelleget és a személyes törődést. Michalkó (2002) szerint a turizmus élményszerzéssel párosuló környezetváltozás, ahol a turisták szolgáltatásokat vesznek igénybe. **Az egy napot meghaladó élményszerzés esetén felmerül a szálláshely iránti igény.** A szálláshelyet nyújtó természetes személyek, vagy szervezetek által üzemeltetett – egységes turisztikai szuprastruktúra részeként keltik fel a potenciális turisták érdeklődését (Kaspar 1992; Crouch-Ritchie 1999; Michalkó 2007).

3.2.1. A szállodák definíciója

Szálláshelynek minősül minden olyan létesítmény, mely hosszabb-rövidebb idejű tartózkodásra alkalmas és alapvető komfortszükségleteket és megfelelő szintű vendégigényeket elégít ki (Vadas 1999). Szállodának minősül egy legalább 11 szobával rendelkező kereskedelmi szálláshely, amely a vendégek számára ellátást és szolgáltatást biztosít. A 45/1998 IKIM rendelet 2. sz. melléklete részletezi az osztályba sorolási feltételeket.

3.2.2. A turizmus és a szállodaipar eredményei Magyarországon 2018-ig

Magyarországon a makroszintű adatok kimutatták, hogy az ágazat teljesítménye, a válságot követően 2010-től folyamatosan javult. Az ország természetföldrajzi és kulturális adottságai jobbak, mint azt az üzleti eredmények mutatják, tehát vannak még a szektorban ki nem merített tartalékok, mind a kínálat, mind a szolgáltatások attraktivitás terén. Az ország teljes turisztikai forgalmának egyharmadát Budapest teszi ki. Az általános életszínvonal emelkedésének köszönhetően megnőtt a lakosság körében a kereslet a minőségi vendéglátó- és szálláshelyek iránt. Magyarország biztonságos desztináció volta pozitívan befolyásolja a külföldről ide utazók

számát és hozzájárul az országban rendezett nemzetközi rendezvények és egyéb sport események számának növekedéséhez is (https://mtu.gov.hu 2018).

Az elmúlt években jelentős anyagi források segítették mind az attrakciók, mind a szálláshelyek fejlesztését. 2004 -2015 között 340 milliárd forint fejlesztési forrás került regionális és operatív turisztikai programokra kifizetésre. A turizmus nemzetgazdasághoz való hozzájárulása azonban arányát tekintve elmarad a környező, stratégiai turizmus irányítású országok mutatóihoz képest, melynek oka részben a szürke és a fekete gazdaság jelenléte, ill. az is, hogy az ágazat nem mérhető tökéletes pontossággal. A turizmus nemzetgazdasági jelentőségét erősíti továbbá még az is, hogy ez az egyetlen olyan szektor, mely külföldi tőke nélkül fenntartható és hazai erőforrásokra alapozva rentábilisan működtethető, mindez pedig úgy, hogy az ÁFA pedig az országban marad (www.terport.hu 2011; www.kormany.hu NTS 2030 2017).

A Magyar Turisztikai Ügynökség adatai szerint a 2010 óta tartó folyamatosan emelkedést követően a 2018-as év minden idők legjobb turisztikai éve volt. A KSH szatellit számla adatai szerint a turizmus gazdasághoz való közvetlen hozzájárulása a GDP 6,8%-ot, a közvetett hozzájárulása pedig 10,7%-ot ért el. 428 ezer fő dolgozik itt, ez a munkahelyek 10%-át, a nemzetgazdasági foglalkoztatottság 13,2%-át tette ki. A kereskedelmi szálláshelyeket 2018-ban 12,5 millió fő vette igénybe, ez 30,9 millió éjszakát jelentett. Ez 2010-hez képest 57%-os belföldi, 59,2%-os külföldi, azaz összességében 58,1%-os növekedést mutatott. A bruttó szállásdíjbevételek 300,9 milliárd Ft-ot tettek ki, ami az előző évhez képest +8,3% javulást eredményezett. Az összes szállásdíjbevétel 88,4%-a szállodákban jelentkezett. A kereskedelmi szálláshelyek bruttó 121 milliárd Ft-ot vendéglátásból, 88,3 milliárd Ft-ot pedig egyéb szolgáltatásokból realizáltak (https://mtu.gov.hu 2018).

A 2018-as kereskedelmi vendégéjszakák száma 2,9%-kal, a vendégéjszakák száma 4,8%-kal nőtt az előző évhez képest. A külföldi vendégek száma 4,6%-kal, a külföldi vendégéjszakák száma 1,8%-kal emelkedett. A belföldi vendégek száma 5%-kal, a vendégéjszakák száma pedig 4,3%-kal nőtt 2018 során.

A legnépszerűbb cél a Balatoni régió, Budapest és a Nyugat-Dunántúl.(www.ksh.hu 2017/a és http:// statinfo.ksh.hu 2017/ b) A Magyar Turisztikai Ügynökség adatai szerint összesen a kereskedelmi szálláshelyek 510,2 milliárd Ft bruttó bevételt hoztak létre 2018-ban, mely 132,3%-os növekedés a 2010-es évhez képest. Mindezt 133,1%-os külföldi, 130,9%-os belföldi bruttó bevétel emelkedés eredményezett. A 2018-as év kereskedelmi szálláshely szobakapacitása átlagosan 51,4%, ezen belül a szállodák szobakapacitás kihasználtsága 61,3%-os volt. (https://mtu.gov.hu 2018)
A szobák átlagosan 20819 Ft-os bruttó átlagárral működtek, ez 4,1%-kal magasabb 2017-hez képest. Az egy kiadható szobára jutó bruttó árbevétel (bruttó RevPAR) 9874 Ft volt. (https://mtu.gov.hu 2018)

Ezen eredmények mind a turizmus és a szállodaipar gazdasági hangsúlyát támasztják alá.

3.2.3. A szállodaipar fejlődési trendjei a jövőben

Az ÁFA-csökkentés hatása:

A kereskedelmi szálláshelyek szobaértékesítésének ÁFA tartalma 2020 januárjától 18%-ról 5%-ra csökkent, ez mérsékeli a 2018-ban bevezetett 4%-os turizmusfejlesztési hozzájárulásból adódó többletkiadásokat. A kereskedelmi szálláshelyek jelenlegi átlagár szintje mellett 12,4%-os nettó realizált szobaárbevétel emelkedés várható. Mindez pozitívan hat a szervizdíjaknak köszönhetően a nettó jövedelmekre is (www.bdo.hu 2019).

Bizonyos költségek emelkedése és azok hatása a szállodai eredményekre

Mivel a szektorban 30-40%-os béremelésre lenne szükség, ezért 2020 januárjától 8-12%-os nominális értékű béremelés várható. Az energia és az általános üzemeltetési költségek emelkedése meghaladja az infláció mértékét, továbbá 3-5%-os tőkebefektetések és eszközpótlásokat elvégezni a minőség szinten tartásának érdekében.

Ezért a szállodák eredménykimutatásaiban a GOP (= Gross Operating Profit), azaz a bruttó üzemeltetési eredmény növekszik, az EBITDA (= Earnings Before Interest), azaz az adózás, kamatok, értékcsökkenési leírás előtti eredmény csökken. A turizmusfejlesztési hozzájárulás, a Capex (= Capital Expenditures) azaz a vállalati beruházásokat jelenti, az FF&E (Furniture Fixtures & Equipment) azaz a bútorok, berendezési tárgyak & berendezések költségei is negatívan hatnak az eredményességre. Az Euró árfolyamának és az infláció alakulása szintén negatívan befolyásolhatja a szektort.

A Kisfaludy Szálláshelyfejlesztési Programnak köszönhetően számottevő beruházások történtek a szállodai és turisztikai szolgáltatások terén, ám a beruházási és kivitelezési költségek növekedése negatívan befolyásolja a fejlesztői környezetet. (www.bdo.hu 2019)

3.2.4. A szállodák digitalizációja

A mesterséges intelligencia minden iparágban hódít, számtalan területen alkalmazható. A digitális turizmus egy új fogalom, mely használata nélkül a turisztikai vállalatok nem versenyképesek a konkurenciával szemben. Ma már minden megtalálható az interneten, legyen az egy szálloda, vagy egy adott desztináció vonzereje, útikönyveket szinte senki sem használ már.

A turizmusban komoly változást hozott az online foglalási oldalak megjelenése, melyek egyrészt folyamatosan kiiktatják az utazásközvetítőket, másrészt lehetővé tették a különböző ajánlatok és szolgáltatók összehasonlítását a vendég igények, az ár és a kínálat alapján. A potenciális utazók elolvashatják más turisták véleményét a szállodákról, amely szintén nagyban befolyásolja majd a döntésüket. A turisztikai szolgáltatók is végigkövetik az online téren folyó eseményeket és az igényeknek megfelelően alakítják a kínálataikat, az áraikat, befolyásolja marketingeszközeiket. A folyamatok így felgyorsultak, de jól nyomonkövethetőek.

Ez a technológiai újítás lehetővé teszi, hogy az elérni kívánt szegmenst célzottabban és mérhetőbben elérjék a vállalatok. A keresőprogramok online megjegyzik az érdeklődési körünket, így bármely internetes tevékenység során –legyen az a hírek olvasása, vagy a facebookra való belépés –megfelelő reklámok jelennek meg, elterelve figyelmünket a kínálatok

felé. Ezt természetesen a szállodaipar turizmusmarketingje is kihasználja. A keresett szálloda, vagy szállodalánc akciós ajánlatai újra és újra „bevillannak" a képernyőn, de e-mailen is küldik a szállodák az ajánlataikat az egyszer már ott járt vendégeknek az eltárolt címlistákból. (www.szállásmarketing.hu 2020; https://mtu.gov.hu 2018)

3.2.5. A szállodák automatizálása

A trend elindult az okos szállodák irányába. Ma már léteznek szállodák, ahol ipad-en keresztül történik a be- és a kijelentkezés. Egy automatizált hotelszobában individuálisan állíthatja a vendég a hőmérsékletet, szabályozható a fényerő, megtekinthető a szállodai kínálat, személyre szóló a köszöntés. Az üres szobák hőfoka automatikusan alacsonyabbra állítódik, ami energiaköltséget spórol a vállalatnak. A technikai felszereltség minél nagyobb hatást kelt az odalátogató vendégben, annál nagyobb pozitív visszhangja lesz az online oldalakon.

A vállalati hatékonyság abban rejlik, hogy a szállodai szoftverek könnyen átláthatóvá teszik a munkafolyamatokat. Csökken az adminisztráció ideje, a pontosabb ellenőrzésnek köszönhetően csökken a hibalehetőségek száma. Egyes területeken, mint pl. a recepción, vagy a housekeeping-en felgyorsítja a munkafolyamatokat. A recepción segít a foglalások kezelésében, a háttérmunkák végigkövetésében. A vendég távozása után jelzi a szobaasszonyoknak az üres szobákat, feltünteti feladataikat, segíti a munkabeosztásuk elkészítését is.

A szállodaszoftver minden adatot eltárol, segít a statisztikák értelmezésében, képes ÁFÁ-s számlát készíteni. Minden egyéb területet magába foglal pl. éttermi rendelés, a törzsvendég program, a szállodai biztonság stb. A vállalatnak mindez – a beruházást követően, hosszútávon- a költségek csökkentésével és hatékonyságnöveléssel jár, hiszen kevesebb munkaerőre van szüksége, a folyamatokat pedig könnyebben, hatékonyabban és gyorsabban lehet figyelemmel kísérni, a vendégigényeket online azonnal megválaszolni.(www.szállásmarketing.hu; www.mtu.gov.hu/cikkek/digitalis-marketing 2018; www.mckinsey.com 2017,2018)

A digitalizáció hatásait és az automatizálás lehetőségeit a 2.1.4., valamint a 2.1.5. pontokban már kifejtettem.

3.2.6. A Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030 (röv. NTS 2030) szerepe a szállodaiparban[2]

Ebben a pontban bemutatom a turizmus stratégiában rejlő lehetőségeket, melyet a szállodaszektornak további fejlesztésre kell kihasználnia az épületállagmegőrzés-, a szolgáltatások- és a szervezetfejlesztésére terén is. **Rendkívül hangsúlyosnak tartom a turizmus stratégiát**, egyrészt, mert nagyon fontos, eddig elhanyagolt területeket hangsúlyoz és fejleszt, másrészt egy **vállalat stratégiaváltása magával hozza a struktúra és a kultúra váltást is, így biztosítva a szervezetfejlesztés sikerét.**

A turisztikai térségek fejlesztésének állami feladatairól szóló 2016. évi CLVI. törvény a turisztikai fejlesztések fókuszát az egyedi attrakciókról a turisztikai térségekre tette át, így a hangsúly turisztikai desztinációkra került át. Ezzel igyekeztek komplex élménycsomagok

2 Ez a fejezet a Nemzeti Turizmus Stratégia 2030 kiadványának adatai alapján íródott. http://www.kormany.hu/download/8/19/31000/mtu_kiadvany_EPUB_297x210mm%20-%20preview.pdf, alapján, letöltés: 2018.07.11., 22:00

létrehozását biztosítani, melyekkel önálló márkacsomagok létrehozását támogatták. Az attrakciók gazdasági,- társadalmi- és környezeti fenntarthatóságát új szemléletű attrakciófejlesztési- és alap infrastruktúra fejlesztési stratégia biztosítja. A turizmus irányítását egy új, integrált intézményrendszer veszi át (www.kormany.hu NTS 2030 2017).

A Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030 első számú feladatának a turizmus szemléletváltását célozta meg, melyben ugyan nem tér ki minden termékre és desztinációra, de igyekszik a főbb beavatkozási pontokat megnevezni, a stratégiai célokat kijelölni, az állam feladatát mindebben elhelyezni és a szükséges eszközöket, ill. forrásokat intézményesíti. Új desztináció alapú megközelítés jellemző, attrakció és infrastruktúra fejlesztéssel. A **cél** természetesen **komplex élménycsomagokkal Magyarország turisztikai vonzerejének növelése**. A desztinációkhoz tehát önálló beavatkozási tervet dolgoz ki, azon területekhez, ahol egyedi érték található, önálló márkákat rendel. Megújul a turizmus irányítási intézményrendszer is. A stratégia legfőbb célja Magyarország, mint élmény bemutatása és népszerűsítése (www.kormany.hu NTS 2030 2017).

A stratégia alappillérei:

A. Kisfaludy turisztikai Fejlesztési program

A kapcsolódó desztinációk, termékek, attrakciók fejlesztésének irányát határozza meg, kitér a kínálat minőségének javítására, jövedelmezőségi szempontokra a társadalmi – gazdasági – környezeti fenntarthatóság érvényesítése mellett.

B. Stratégiai márkakommunikáció-célzott marketingkommunikációs kampányokkal, értékesítéssel

Cél: az országmárka megújítása, desztinációs márkarendszerek felépítése, külpiaci márkatevékenység újratervezése, hatékony marketingkommunikációs tevékenység megvalósítása

C. Elhivatott szakemberek, visszahívó vendégszeretet

Mivel az attrakció önmagában nem biztosítja a látogatói élményt, egyéb tényezők is hozzájárulnak a sikerhez. Az egyik legfontosabb maga a szakemberek vendégszeretete, viselkedése. Hiszen ha például a dolgozók negatívan viselkednek, a szálloda lehet bármilyen szép és jól felszerelt, a vendégek elégedetlenül távoznak és többet ide nem térnek vissza. További veszélyt és imázsromlást rejt mindez magában, hiszen nemcsak a barátainak ismerőseinek mondja el a negatív tapasztalatait, hanem mindezt interneten további potenciális vendégnek leírhatja. Ezért a stratégiában az emberi tényező nagy szerepet kap. A cél a turizmusban foglalkoztatottak felkészültségének és motivációjának erősítése. A vízió a turizmus kínálta munkahelyek vonzó karrier lehetőséggé való „átalakítása", mely biztos megélhetést ad. Szintén hangsúlyt kap a család és a munkahely összeegyeztethetősége, hiszen sok helyen a főszezon ideje 2-3 hónapra korlátozódik csupán. A Magyar Turisztika Ügynökség feladata ennek támogatása.

Amennyiben egy innovatív vezetői réteg irányítja a turizmusban dolgozókat, akik képesek a tradíciókat megőrizve minőséget garantálni, a helyi közösségek kulturális identitását erősíteni. Kihangsúlyozzák a képzés fontosságát, odafigyelnek arra is, hogy a képzés igazodjon a desztináció profiljához. Így lehetővé válik a fenntartható turisztikai fejlesztés és az is, hogy az új munka lehetőségek komoly népességmegtartó erejűek legyenek. A folyamatos, magas színvonal

biztosításának alapfeltétele a szaktudás egységes képzése, az önfejlesztésre való ösztönzés. A Danubius Hotels Zrt. problémája ebben, hogy nagyvállalat, így a stratégiai lehetőségek pályázásánál, oda kell figyelnie arra, hogy mire pályázhat.

D. Megbízható adatok, mérhető teljesítmény

Turisztikai tudásbázis kiépítése a cél, mely valós piaci, ágazati helyzetkép kialakítását, teljesítmény nyomonkövetést- és értékelést tesz lehetővé.

E. Átlátható, kiszámítható szabályozás és ösztönzés:

Az ágazati szabályozási, finanszírozási környezet megreformálására irányulnak, különös tekintettel a feketegazdaság visszaszorítására, hatékony forrás allokáció megvalósítására.

F. Iránymutatás – és együttműködés:

A stratégiai pillérhez kapcsolódó célok az ágazati szereplők együttműködésének javítására törekednek. Világos feladat- és felelősségi körök mentén szerveződik a munkamegosztás az állami, önkormányzati, a magán, for -profit és a non- profit érintettek között.

G. Identitás- és kötődés:

A Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030 törekszik arra, hogy a turizmus eszközrendszerével nemzetstratégiai célokat is támogasson, ezért horizontális (H) beavatkozási területekkel egészítik ki:

H1. Az együtt élő turizmus: a helyi közösséggel és a természeti környezettel harmonikusan „együtt élő” turizmus megvalósítása a cél.

H2. Családbarát turizmus: cél: a több generációs élmény igényt kielégítő turisztikai attrakciók létrehozása. Szálláshelyek, vendéglátóhelyek és közlekedési infrastruktúra családbaráttá fejlesztése.

H3. Hozzáférhető turizmus: fizikai és infokommunikációs akadálymentesítés, a könnyen megközelíthetőség elérése.

H4. Érthető turizmus: következetes, informatív, többnyelvű tájékoztatás.

H5. Digitális turizmus: a digitális technológiákban rejlő lehetőségek kihasználása a turizmus valamennyi területén.

A megvalósításhoz 2030-ig jelenleg ismert és tervezett fejlesztési források:

- 574,6 milliárd forint hazai költségvetési forrás és
- 262,18 milliárd forint uniós fejlesztési forrás létezik.

A stratégia megvalósításáért a Magyar Turisztikai Ügynökség felel erős állami szerep vállalással a háttérben, 2023-tól az állami szerepvállalás a tervek szerint csökkenni fog. Így a korábbi intézményi széttagoltság megszűnik és ez segíti a koncepció váltást, a célok megvalósítását.

A korábbiakban bemutatott turizmus statisztikák 2018-as eredményei alátámasztják, hogy a NTS 2030 hatása pozitív és támogató az ágazatra.

3.2.7. Helyzetkép a nemzetközi és a magyar turizmus, vendéglátás szektorról

A gazdasági és társadalmi helyzet:

Ahogy az elmúlt években, úgy 2017-ben a szálláshely szolgáltatás, vendéglátás ágazat bruttó hozzáadott érték volumene 7,4%-kal nőtt, mely a folyamatosan emelkedő szobaárak mellett kiváló teljesítményt jelent. Megnőtt a magyarok külföldi- és belföldi utazása is, javult a külföldről hazánkba érkezők aránya is. A KSH adatai szerint a magyarok több alkalommal és hosszabb időre utaztak az országban el pihenni és bővült az utazási kiadások aránya is. A magyar lakosság több mint 900 milliárd forintot költött összesen a külföldi- és a belföldi turisztikai utazásokra, mely 6-8%-os növekedést jelent 2016-hoz képest. A hazánkba látogató külföldiek kiadásai meghaladják az 1800 milliárd forintot, mindez 3,3 milliárd euróval javította a nemzetközi fizetési mérleget. (www.ksh.hu/docs 2017/a; www.hah.hu-trend riport 2018)

A kereskedelmi szálláshelyek vendégforgalma 11,9 millió vendég volt, 29,8 millió éjszakára vette igénybe a hazai szálláshely szolgáltatásokat, ez 7,7%-os növekedést jelent. (www.ksh.hu 2017/a és b) A kereskedelmi szálláshelyek kapacitáskihasználtsága a szállodák körében átlagosan 59%-os, míg a négy-öt csillagos, illetve a gyógyszállodák kihasználtsága 65% körüli. Mindez 3,1%-kal magasabb 2016-os adatokhoz képest.

A területi összehasonlítást tekintve megfigyelhető, hogy a többnapos belföldi turisztikai célú utazások során a vendégek sokszor nem lépik át a régió határát. Ez alól a Balaton kivétel, ide az ország minden területéről érkeznek vendégek. Az összes utazás 26%- realizálódott itt. A másik kiemelkedő terület Budapest, ide az utazók 16% érkezett. (www.ksh.hu 2017/a és b)

A turizmus ágazat interszektorális jellegéből adódóan szoros összefüggésben van a gazdaság más ágazataival, teljesítményét pedig alapvetően meghatározzák – rontják vagy javítják – olyan külső tényezők, mint a világgazdaság körülményeinek változásai, a nemzetközi politikai helyzet alakulása, a terrorfenyegetések, a környezetszennyezés vagy a betegségek, járványok.

A belföldi turizmus súlya – a beutazó turizmus bővülése mellett – megközelíti az Európai Unió tagországainak átlagát (a kereskedelmi szálláshelyeken regisztrált vendégéjszakák 60%-a). A belföldi utazások a külföldi utazások komoly alternatívájává válnak a piac minden szegmensében (www.wttc.org 2017 a-d). A belföldi és a beutazó turizmus a gazdaság, a társadalom és a környezet szempontjából egyaránt fenntartható módon fejlődik, hozzájárulva az itt élők és az ide látogatók életminőségének javulásához.

Az elmúlt évek nehézségei, csökkenő lakossági diszkrecionális jövedelme után, megnőtt az utazási kedv. Mindez kedvez a belföldi turizmusnak. A világ- és Magyarország turizmusának az elmúlt három évben mutatott teljesítménye felhívta a figyelmet több olyan tendenciára, amelyek hosszabb távon meghatározóak maradhatnak az ágazatban és amelyek komoly kihívás elé állítják a magyar turisztikai szolgáltatókat is. A bevándorlási politikai problémák, a terrorizmus a jövőben okozhatnak gondokat a turizmusnak, ám mindez a másik oldalon pozitívan hat a belföldi turizmusra. (www.turizmus.com- Turizmus bulletin 2018)

A fogyasztói szokások gyökeresen átalakultak, folyamatosan változnak, a kereslet a korábbiakhoz képest kiszámíthatatlanná vált, tovább nehezíti a helyzetet, hogy a vendégek ugyanazon árért többet várnak el. Turisztikai kínálat így rohamosan fejlődik, miközben áraik még mindig alacsonynak mondhatók. (https://mtu.gov.hu 2018; www. turizmus.com 2018; www.ksh.hu 2017a/b)

Nagyrészt a fenti okok hatására a magyar turizmus versenyképesség javítására, meghatározó piacok megnyerésére megalakult a *Magyar Turisztikai Ügynökség*. A turizmusmarketing teljes eszközrendszerét megújítva, egy másabb, belföldi és nemzetközi turisztikai pozicionálás folyik az ország népszerűsítéséért. Többszintű márkarendszert hoznak létre, ahol desztinációkat, turisztikai termékeket együtt népszerűsítenek. A cél Magyarország megismertetése, népszerűsítése, továbbá a munkahelyteremtés és a gazdasági eredmények javítása.

Kulturális és demográfiai tényezők:

Az fiatal generáció érdeklődési körének megváltozása miatt az utazás motivációi között más kultúrák megismerése (83%), az izgalom (kalandvágy 74%) és az ismeretek bővítése (69%) szerepel az első helyeken. A kulturális érdeklődést és a fogadó terület iránti szociális érzékenységet mutatja a korcsoport relatíve fiatalabb, 26 év alatti tagjainak, hogy nagy hangsúlyt fektetnek az „élményszerzésre", így a fesztiválok látogatása, a magas kategóriájú szállásajánlatok, körutak kedveltek körükben. A több napos utak esetében a szabadidős, a szórakozás és az egészségmegőrzési cél 60%-os volt 2018-ban (www.hah.hu- Trend riport 2018; https://mtu.gov.hu 2018). A fiatalok többnyire interneten foglalnak, akár „kész" ajánlatokat, míg az idősebb korosztály inkább az utazási irodákat veszi igénybe, 2018-ban 5%-os emelkedés figyelhető meg. Amíg a nyugdíjas korosztály egy részének egészsége és a diszkrecionális jövedelmének köszönhetően megengedheti magának az utazást, addig a fiatal Y és Z generációk már nem házra, lakásra, autóra gyűjtenek, hanem pénzüket inkább élményekre azaz utazásokra, fesztiválokra, koncertekre költik. Ez a viselkedésbeli változás nagyban kihat majd a jövő turizmusának kínálatára, hiszen az „új és izgalmas" keresésének megfelelő ajánlatokat kell biztosítani. (https://turizmus.com 2018; www.ksh.hu 2017/a; Balassa et al. 2018)

Továbbra is megmarad azonban az évi többszöri-hosszabb, rövidebb idejű- pihenés trendje. Egyre gyakoribbak a hétvégi „rövid pihenők", melyet akár már Szép kártyával, egészségpénztári kártyával, vagy üdülési csekkel is lehet kiegyenlíteni, tehát ezáltal a vendég szempontjából olcsóbb. A nyugdíjas csomagok megjelenésével -a holt időszaki foglaltságot próbálják a szállodák így javítani- pedig az idősebb korosztálynak adnak pihenésre lehetőséget. Megnövekszik a gyermekbarát szállodák száma is, akik akár a nyári hosszabb pihenés eltöltésére is odavonzzák a fiatal családokat.

Alapjában megfigyelhető, hogy a fogyasztói elvárások egyre csak nőnek, új piacok, termékek jelennek meg. A fogyasztói lojalitás csökken, az újabb, magasabb kategóriájú szállodák ajánlatait választják inkább. Egyre inkább jellemző a hazai rövidebb csomagok és a távolabbi, külföldi úti célok választása (www.hah.hu 2016;2018; https://mtu.gov.hu 2018; www.turizmus.com 2018).

Technológiai, infrastrukturális beruházások:

A pozitív turizmus statisztikák mellett először a Széchenyi Terv pályázati, ill. a Kisfaludy Szálláshelyfejlesztési Koncepció lehetőségei, az egyéb épületek értékesítése, bérbeadása további

anyagi hozzájárulást biztosítottak a komoly szállodai beruházásokra, fejlesztésre. A Danubius Hotels Zrt. ezt kihasználta, a folyamatos szállodafejlesztés most is zajlik.

A következőkben a Danubius Hotels Zrt. történetén keresztül bemutatom a szervezetfejlesztés szerepének fontosságát és azt, hogy egy nemzetközi szállodalánc hogyan találta meg a helyes utat dolgozóihoz, mely a válság után sikerének kulcsa lett. A szállodalánc példáján végigkövethető az is, hogy egy jó stratégia megvalósulásába, szervezeti beépülésébe mekkora szerepe lesz az emberi tényezőnek és a fent felsorolt tényezőknek.

4. DANUBIUS SZÁLLODA ÉS GYÓGYÜDÜLŐ ZÁRTKÖRŰEN MŰKÖDŐ RÉSZVÉNYTÁRSASÁG

4.1. A cégcsoportról általánosságban

A Danubius Szállodaüzemeltető és Szolgáltató Zrt. egy nagy múltra visszatekintő, nemzetközi tulajdonú vállalat Budapest székhellyel, mely jelenleg 43 gyógy, wellness és városi szállodát üzemeltet Magyarországon, Nagy-Britanniában, Csehországban, Szlovákiában és Romániában. Fő tevékenysége a szálloda üzemeltetés, ahol lényeges szerepet kap a szolgáltatásnyújtás.

A Danubius Hotels Group-ot 1972-ben alapította a Belkereskedelmi Minisztérium azon céllal, hogy Magyarország kiváló gyógy- és termálvízkincsét hasznosítva egy nemzetközi színvonalú szállodaláncot hozzon létre. A Danubius Hotels Zrt. tehát egy nagy múltra visszatekintő, nemzetközi tulajdonú vállalat, mely komoly presztízzsel rendelkezik a piacon.

A privatizáció során, az 1992–1999-es években tulajdonosi szerkezet változások voltak jellemzőek. A vállalat 74,5%-ban Sir Bernard Schreier angol ingatlankereskedő tulajdona lett. Ezt követően további egyéb vállalatokat és szállodákat vásárolt fel a cég mind Magyarországon, mind külföldön. Emiatt hitelállománya jelentősen megnőtt, likviditási gondjai azonban a szállodalánc méretének köszönhetően nem voltak, nagyon ügyelt a hitelek pontos törlesztésére. A fő tulajdonosok már ekkor sem szállodai szakemberek, hanem tőzsdei és ingatlan befektetők, akik számára a látványos és gyors pénzügyi eredmények és a mielőbbi profitszerzés volt fontos. Ezen gondolkodás minden területre kihatott és évekig rányomja a bélyegét a teljes működésre. Jelenleg Sir Bernard Schreier örökösei a CP Holdings Ltd. vezetésével törekednek a magyar tradicionális értékeket egy nagyvállalat keretében megőrizni.

A tulajdonosi hozzáálláson felül még több tényező is negatívan befolyásolta a szállodalánc fejlesztési lehetőségeit. A szállodavállalatra mindig is szigorú szabályozás volt jellemző, ám a gazdasági válság eredményeképpen kialakult keresletcsökkenés és a fizetőképesség romlása, a pesti szállodák vendégforgalom csökkenése, a piaci szegmensek szűkülése, a versenytársak számának növekedése, a cég tőzsdei veszteségei, a hiteltörlesztések, a forint árfolyam ingadozása, az energiaköltségek emelkedése, továbbá az egyes kormányzati intézkedések, mint például a 2011-es áfa emelés, ill. az üdülési csekk megadóztatása miatt azonban folytatódott az évek óta tartó költségracionalizálás, szigorúbb költséggazdálkodási tervet vezettek be. Az egységes megjelenés révén behatárolódott a szállodák szabad mozgástere, döntési köre. Központilag meghatározott keretből kellett gazdálkodniuk, nem alakíthatták szabadon áraikat. Le kellett mondaniuk a bevételeik saját célú felhasználásáról is, mert a működésből származó hasznot központilag osztották el újra a lánc tagjai között. Mindezen tények nem könnyítették meg a vállalati innovációs lépéseket (Danubius Hotels Zrt. belső anyaga).

2009 és 2011 között a szállodalánc a túlélésért küzd, érthető okokból **nem folytat semmilyen beruházási, ill. szervezetfejlesztési tevékenységet.** 2014-től a vállalat eredményei javulnak, csupán ezt követően indulnak el a beruházások.

2015. december 14.-én Danubius Hotels Nyrt. működési formája megváltozott zártkörűen működő részvénytársaságra. 2012 – 2017 között eladásra került néhány szálloda, melyek az ún. béta, azaz a 3 csillagos kategóriába tartoztak.

A heterogén portfólió üzemeltetését 2017-ben szétválasztották a spa- és a city brandekbe, azaz 6 gyógy- és 14 városi szállodára. 2019 végén ez a 20 szálloda az Ensana márkanevet kapja, mely latinul „egészséget", „gyógyulást" jelent. Az elnevezés jól tükrözi az új márka elsődleges céljait. Így egy homogénebb portfóliót hoztak létre, melynek az értékesítése, a marketingje, az üzemeltetése is külön zajlik. A spa divízió Prága, a városi Budapest központú. A csoport célja természetesen egyrészt az egészség- és wellness turizmus globális trendjének -2019-ben ez 8%-os emelkedést jelentett- követése, másrészt további bevételnövekedések elérése (Danubius Hotels Zrt. belső anyaga).

4.2. A belső erőforrások áttekintése 2009-től napjainkig

Ahogy azt már említettem a válság ideje alatt a szállodalánc nem tudott beruházásokat végezni. Ezt követően a vállalat első számú célja 2009 körül az állandó költségek csökkentése és a változó költségek folyamatos kontrollja volt. Mivel mind a budapesti, mind a vidéki szállodákban egyaránt jelentős a szezonalitás, emiatt a munkaerőlétszámot az alacsony foglaltságú hónapok létszámigényéhez igazították, a funkcionális területeket központosították. Míg a csoport foglaltsága 2008. évben 66,2% volt, 2016–ban egyes szállodákban 90%-os, addig 2017-ben 52% körüli. Kovács Balázs a Danubius Hotels vezérigazgatója 2017 márciusában a turizmusonline.hu-nak azt nyilatkozta, hogy az európai foglaltság 57% körüli, ezért a vállalati cél nem a magasabb vendégszám, hanem a magasabb átlagárat fizető vendég. Ez a változás megfigyelhető a szálloda célcsoportjában is. (www.turizmus.com 2016; www.turizmusonline.hu 2017)

A szállodacsoport működési és egyéb bevételei a következőképp alakultak 2014-ben: 52,3 milliárd Ft, az előző évhez képest ez közel 2 milliárd Ft-tal növekedett. A magyarországi szegmens esetében az összes bevétel 2014-ben 29,1 milliárd Ft-tal emelkedett, ez + 3%-ot jelent. Ezt a növekedést szoba és vendéglátó árbevételben realizálták. 2013-as év végén értékesítettek egy szállodát, mely 344 millió forintot hozott a szállodacsoportnak. A szállodák vendéglátásból származó bevétele 2014-ben 8,2 milliárd Ft volt, ez 4%-os bővülést jelent, a foglaltság és az átlagár növekmény következtében. A vendéglátás eredménye 2014-ben 125 millió Ft-tal javult a 2013-as évhez viszonyítva.

Összességében – a nem realizált árfolyam-veszteség miatt – a magyarországi adózás előtti veszteség 2014-ben elérte a 371 millió Ft-ot, szemben a 2013-as évi 29 millió Ft-tal. A működési tevékenységek nyeresége 1 202 millió forintra javult a 2013-as 933 millió forintról. A működési tevékenység eredménye jobban tükrözi a magyarországi szállodák valós teljesítményjavulását, mint az adózás előtti eredmény, a nem realizált árfolyamveszteségek ingadozása miatt (www.hrportal.hu 2011; www.turizmusonline.hu 2017; www.turizmus.com 2018; https://e-beszamolo.im.gov.hu 2017-2020; vezetői interjú 2019; Danubius Hotels Zrt. belső adatai).

A folyamatos növekedés azóta is tart, a 2019-es év augusztusában a cég fennállásának eddigi legjobb havi árbevételét érték el, azaz a vállalat a tervhez képest 6,8%-kal magasabban teljesített, az előző évhez képest pedig 11,5%-kal (Danubius Hotels Zrt. belső adatai; https://e-beszamolo.im.gov.hu 2017-2020).

4.3. A működési erőforrások alakulása, szállodai fejlesztések és a szállodák önállóságának áttekintése 2009-től napjainkig[3]

A Danubius Hotels Zrt.-nél **szigorú szabályozás alatt volt minden működéssel, felújítással, ill. értékesítéssel kapcsolatos lépés.** A szállodáknál a feladatok „központosítása" még mindig jellemző. Ám 2010 után lassan, lépésről-lépésre lazultak a merev előírások és ma már minden szálloda saját éves tervvel rendelkezik. Ezeknek a terveknek a része az ún. üzemelési eszköz terv. A különböző területek üzemelési eszközei azok, amik éven belül amortizálód(hat)nak. (Pl.: paplanhuzat, törülköző, evőeszköz, tálaló eszközök, tányér, csésze, stb.) Ez a szálloda éves tervében szerepel, azaz hatással van a szálloda GOP (Bruttó Üzemeltetési Eredmény) tervére. A másik nagy csoport a tárgyi eszközök CAPEX (vállalati beruházások, karbantartási munkák) kérdésköre. Ezek nem szerepelnek a szállodai tervekben (azaz GOP "alatti" számok), hanem a központi költségvetésből finanszírozódnak és éven túli amortizációval bírnak. Ilyen eszközök például: a nagyobb konyhatechnikai-, és gépészeti eszközök, porszívók, vasalók, mosógépek, minibár szekrények, TV-k, telefonok, stb. Ezeket is tervezik a szállodák, hiszen a központnak fel kell rá készülni, de nem a szállodai gazdálkodásból finanszírozódnak. Ezeket a központ hagyja jóvá és a szállodával egyeztetve szerzi be. A cél az éves üzleti terv teljesítése pénzügyi tervezéssel és gazdálkodással, melyet a Központ irányít. A teljes cash flow menedzsment vállalati szintű tevékenység. Ennek természetes hatékonysági okai voltak, hiszen bizonyos feladatokat nem lehet hatékonyan szállodai szinten ellátni. Ilyenek pl. a pro-aktív értékesítés, a könyvelés, vagy a marketingkampányok.

Az értékesítésben az elfogadott terv az irányadó, amiről szintén a Központ dönt. Azonban ha a Danubius Központ úgy érzékeli, **hogy egy megalkotott stratégia nem működik, akkor segítséget ad a szállodának és változtat a stratégiáján,** ez komoly változás a 2009 előtti időszakhoz képest. A szállodák relatív nagy szabadságot élveznek az értékesítés területén egészen addig, amíg a tervben szereplő átlagár/foglaltsági számok teljesülnek. Heti és havi előrejelzéseket küldenek a szállodák, illetve az értékesítés is egyeztet a központi csapattal.

A **felújításokat illetően** a szállodáknak továbbra sincs döntési joga és nem is szállodai bevételből finanszírozódik. A beruházásokról a Központ a szállodákkal egyeztetve dönt. (Előfordulhat, hogy egy alacsonyabb bevételt hozó szálloda beruházása egy másik, több profitot hozó budapesti szálloda pénzéből finanszírozódik).

2013-tól folyamatosan komoly **beruházások**, szállodai felújítások, teljes rekonstrukciók történnek a szállodákban. Ennek kiváltó oka a szállodák foglaltságának javulása volt, különösen Budapesten. A 2015-ös tőzsdei kivezetést követően, **2016 után további hiánypótló beruházások** indulnak a Danubiusnál. 2016-ban a szállodalánc eddigi történetének

3 https://turizmus.com/szemelyi-hirek/akinek-a-szamok-jo-baratai-interju-kovacs-balazzsal-1139318 -2018. 02.24 1700, letöltés:2019. 01.05. 22:01, valamint https://turizmus.com/szallashely-vendeglatas/top-50-kovacs-balazs-a-danubius-hotels-vezerigazgatoja-akinek-a-szamok-jo-baratai-1150119, letöltés: 2019.jan.05. 22:01

legkomolyabb beruházási projektjei kezdődtek el, soha ennyit -összesen 6 milliárd forintot- nem költöttek felújításokra. Átadták a Hilton új, történelmi bejáratát, a báltermet és a felújított szobákat. A belsőépítészeti tervezést a London Design Award arany díját is elnyerte. A munkálatok befejeztével egyértelműen a Hilton lett Budapest egyik legszebb ötcsillagos szállodája. 2017.jan.1-étől Kovács Balázs lett a Danubius Hotels új vezérigazgatója, aki komoly sikereket könyvelhetett el a vállalatnak. Az elmúlt években már ő felügyelt minden bevétellel kapcsolatos területet: az értékesítési, a marketing- és a revenue management területeinek irányítását, valamint a disztribúciót az egész cégcsoport szintjén. Neki és csapatának könyvelhető el az a siker is, hogy 2016-ban fennállása óta a legsikeresebb évét zárta a szállodavállalat.

Az árbevétel 2017-ben 35,8 milliárd Forint volt, adózott eredménye 3,95 milliárd forint, míg a foglaltság sok helyütt 90 százalék fölötti volt (https://e-beszamolo.im.gov.hu 2017-2018). 2017. januártól elkezdődött a Radisson Blu emeleti rekonstrukciója és a Helia konferencia szintjének helyrehozatala, a balatonfüredi Marina szállóban pedig szobafelújítások folytak. Tervben van a Hotel Arena, a Hotel Flamenco és a Hungária teljes rekonstrukciója is. Minden szállodában kiépítették az ingyenesen használható wifit. A vezérigazgató úr maga is úgy látja, hogy a válságos időkben elmaradt fejlesztések óriási kihívásokat jelentenek a vállalatnak, különösen, mivel a felújítások ideje alatt a szállodák működnek. A nyilvános cégadatok szerint a társaság árbevétele 2018-ban 40,6 milliárd forint, adózott eredménye 4,8 milliárd forint (https://e-beszamolo.im.gov.hu 2018). Ez komoly növekedést jelent. 2019 augusztusában a vállalat fennállása óta a legmagasabb árbevételt könyvelhette el magának –több, mint 5 milliárd forintot- (www.hrportal.hu 2011; www.turizmusonline.hu 2017; www.turizmus.com 2018; vezetői interjú 2019; Danubius Hotels Zrt. belső adatai, https:// e-beszamolo.im.gov.hu 2017-2020).

A következőkben azt vizsgálom, hogy mennyire felel meg a szállodacsoport az NTS 2030 vízióinak:

Fenntartható gazdasági fejlődés, húzó ágazati szempontjából: A turizmus, ahogy azt a statisztikai számok is mutatják az ország jelentős ágazatai közé tartozik. Az ország kiváló minőségű, különböző betegségek kezelésére is alkalmas gyógyvízzel rendelkezik, mely megfelelő ajánlatokkal, minőségre odafigyelő vezetéssel biztosíthatja a fenntartható, erős gazdasági fejlődést. A Danubius Hotels Zrt. birtokában országszerte vannak városi- és gyógyvízzel rendelkező szállodák, melyek kiválóan beleillenek az ország új turizmus stratégiájának. A minőségi élmény kívánalmának számtalan, új szállodafelújítással felel meg, melyek közül pl. a megújult Hilton már elkészült, különleges látványt és élményt biztosítva az odalátogatóknak. Néhány városi szálloda természetesen még felújítást kíván, de a szállodalánc saját kategóriájában a versenytársakkal hasonló minőséget ad. A Spa divíziók valamennyi szállodája gyógyvízforrásnál található, mely biztos élményt, gyógyulást és megélhetést ad az ott megpihenőknek. Elérhetőség és innovatív megoldások terén még van tennivaló: pl. gyorsforgalmi utakkal, autópályával, modern szállodai eszközök bővítésével. Az ország hírnevét a szállodalánc csak erősíti, hiszen egy régi, jó nevű vállalatról beszélünk, mely a közösségek és az értékek védelmére odafigyel.

A Danubius Hotels eddigi pályázati fejlesztései[4]

A 2012-2014- es évek között a Danubius Health Spa Resort Bük szolgáltatásfejlesztése valósult meg 108.227.625 forintnyi Európai Uniós és a Magyar Államtól kapott támogatásnak köszönhetően. A szálloda új épületrészében gyerekmedencék, felnőtt pihenő, játszótér, mini golf pálya került kialakításra. Belül gyermek játszótér, kamasz játékterem, sóbarlang, bowling pálya, irodák kerültek felújításra.

2010-2011 között pedig a Danubius Health Spa Resort Aqua került sorra, 67.098.366 forintnyi Európai Uniós és a Magyar Államtól kapott támogatásból. Új gyógyászati részleg került kiépítésre, új fürdőbejárat, finn,- és infra szaunák, só-kamra, elektroterápia és gyógytorna kezelőhelyiségek, modern vizes blokkok kerültek kialakításra. Irodák helyén masszázskabinok, kozmetikai, pedikűr és fodrászati helyiségek építettek át. Két fedett medence, szauna, bio-szauna, merülő medence és gőzkamra készült 2011 augusztusáig el.

Mindkettő az Európai Regionális Fejlesztési Alap társfinanszírozásával valósult meg.

Ezen stratégiának a Danubius Hotels Zrt. törekvései is megfelelnek, hiszen a Spa- és a City szállodák kettéválásával definiálták a két új élmény „vonalat", melyben a potenciális vendégek könnyebben kiválaszthatják a nekik megfelelőt és az NTS 2030-ban megcélzott desztinációs koncentráltság is adott. A szállodaláncnak részletesen végig kell vizsgálnia az NTS 2030 adta pályázati lehetőségeket és jobban kihasználnia azokat, különösen az elhivatott dolgozók terén lenne sok tennivaló.

4.4. Emberi erőforrások áttekintése 2009-től napjainkig[5]

Általánosságban elmondható, hogy a Danubius vállalat a válság idején valamennyi szállodában a költségracionalizálás során, minden költségtervben jelentősen csökkentette a fix dolgozói létszámot. A foglaltsághoz kötött munkaerőigényt a vállalat kisegítő személyzettel igyekeztek megoldani, pl. a housekeeping, a konyha, éttermi és a wellness- és gyógyszolgáltatások területein.

Ma a munkaerő kölcsönzést 6-7 cégen keresztül oldják meg. A vezérigazgató Úr szerint nem lehet azt állítani, hogy a külsős „rosszabb vagy jobb mint a belsős", ám egy belsős természetesen jobban ismeri az adott szállodát és annak szolgáltatásai. Törekednek arra, hogy a külsősök köre is állandó legyen, biztosítva így az állandó minőséget. Ez persze nem mindig kivitelezhető, a jelenlegi munkaerő helyzetben mindenesetre minden lehetőséget megragadnak, hogy munkaerőhöz jusson a lánc.

Bizonyos feladatokat –bérelszámolás, könyvelés, számlák kifizetése, a teljes cash menedzsmentet, bankszámlák kezelését, a bérek elszámolása, valamint a teljes pénzügyi és üzleti tervezést- a Danubius Központ látja el, másokat pedig külső személyek, ill. cégek. Ilyen outsourcing tevékenység: a mosatás nagy része (a Salesianer Miettex Kft.), a szállodák bizonyos részeinek takarítása (egy külsős takarítócég), az őrzésvédelem, a munkabiztonsági, ill. a tűzbiztonsági felügyelet stb. A szállodákban történik pl. az elsődleges bizonylatok és a bevétel feldolgozása, az eszköznyilvántartás- és rendelés és a vendégfoglalások.

4 A Danubius Hotels Zrt. belső adatai alapján

5 Forrás: saját kutatás, adatok a Danubius Hotels Zrt.-től

A szállodacsoport 2004 óta rendszeresen fogad gyakornokokat. Szerződése van a veszprémi Pannon Egyetem IFOR szakával, a BGF Vendéglátóipari Karával, a gyöngyösi Eszterházi Károly Egyetem és a környék szakmunkás- ill. szakközépiskoláival. A főiskolai hallgatók kötelező gyakorlatuk 6-8 hónapot ölel fel, melyet akár egy szállodánál, akár a lánc több szállodájánál is eltölthetnek. Ez idő már elegendő arra, hogy átlássák a szállodai működést, ill. a területek nagy részét. A szakmunkás, ill. a szakközépiskolás tanulók a tanévek bizonyos napjait töltik a szállodában, valamelyik szakmát gyakorolva. A gyakornokok és a tanulók munkájával a szálloda személyzetet és így jelentős bért takarít meg, de „kinevelik" a jövő munkatársait is.

Míg a szállodalánc átlagos létszáma 2008. évben 5 338 fő volt, a kereslet visszaesése, a hitelállomány, a tőzsdei veszteségek miatt 2009 óta folyamatos létszám leépítési intézkedések, munkakör összevonások történtek. Ahogy már az előző pontban említettem a válság is rányomta a bélyegét a vállalat anyagi lehetőségeire, így a HR fejlesztésekre fordítható anyagi lehetőségeire is. 2011 októberében csoportos létszámleépítések voltak, vezetői pozíciókat vontak össze, szállodákat helyeztek közös irányítás alá. A jelenlegi 2289 munkavállalót továbbra is a Danubius foglalkoztatja, őket a főszezonban „kölcsönzött munkaerők" támogatják. Az utóbbi évek azonban a bevételek növekedésének köszönhetően pozitív tendenciákat mutatnak. A személyi jellegű ráfordítások összege 2014-ben 10,3 milliárd Ft volt, amely 1%-os növekedést mutat, tükrözve az éves béremelések hatását, továbbá karácsonykor kapnak a dolgozók egy fél havi bért, év közben különböző prémium kifizetések jellemzőek.

A szállodaiparban folyamatosan szükséges a *személyi háttér fejlesztése*: Az idegen nyelvtudás mellett, folyamatos tréning és motiváció szükséges elsősorban a kiszolgáló helységekben dolgozóknak, például a vállalati értékek elmélyítése, a lojalitás kialakítása, motiváció, stresszhelyzet kezelése terén (www.hah.hu 2018; Danubius Hotels Zrt. saját adatai).

A cég korábban sajnos nem tudta támogatni alkalmazottainak továbbképzését és tanulását, mindez 2014 óta megváltozott. Odafigyelnek a cég iránti felelősségi rendszer- és az elkötelezettség javítása, bérezéssel, juttatási rendszer kidolgozásával. Kiemelik a dolgozó lényeges szerepét, kellemes munkalégkörre törekednek (minderről bővebben a 4.9.-4.11.pontokban).

A gyógyászati szakemberek egy részének foglalkoztatásával kapcsolatban Kovács Balázs Vezérigazgató Úr szerint jelenleg új kihívásokkal néznek szembe. A gyógyszállodákban folyamatosan csökkent a német vendégek száma, az orosz válság miatt ezt orosz vendégekkel sem lehet pótolni. Tehát „új" gyógyvendég bázist kell találni, hiszen az infrastruktúra és a szakemberek adottak. Budapesten pedig a vendégkör minősége változott. Döntő mennyiségben megnőtt a szabadidős turisták aránya, miközben a konferencia- és az incentive turisták aránya visszaesett. Előny azonban a vállalat heterogén portfóliója, hiszen valamelyik portfólió mindig „működik" (Danubius Hotels Zrt. belső anyag).

Még mindig sok időt töltenek el különböző kimutatások készítésével, melyek Központi munkájához szükségesek, ám sokszor még mindig nem léteznek pontos instrukciók arra nézve, hogy mire lenne a Központnak szüksége. Itt tehát pontosabban kellene sztenderdizálni, hogy mely adatokat vezessenek és milyen ténylegesen hasznosítható statisztikákat küldjenek el a szállodák a Központnak. 2017-től bevezetésre kerültek olyan ellenőrzési feladatok is, ami teljesen megszokott egy szállodában, de mivel a Danubiusnál ilyen nem volt, most „bele kell

jönni” ezek megalkotásába, illetve a rutin megszerzésébe. Ilyen például a 2018-ban kezdődött készletgazdálkodási rendszer bevezetése (Danubius Hotels Zrt. belső anyag).

Ellenőrzés:

Egy fő belső ellenőri pozíció létezik, aki ellenőrzi a szállodák, illetve a központ működését üzemeltetési-, HR- és pénzügyi területeit. A minőséget a Központ által küldött vendégekkel végeztetik. Ők utólagosan írnak jelentést az egyes szállodákban eltöltött pihenésükről. Az illetékes vezetők természetesen ellenőriznek saját hatáskörükben (Danubius Hotels Zrt. belső adatai).

4.5. További lényeges tényezők és azok hatásai[6]

Hatások a természeti erőforrásokra[7]

Léteznek már jogi szabályozások ezen a téren, ám a tényleges állami szerepvállalás még hiányzik, ezért sajnos a „kis kapuk” is. Emiatt rendkívül fontos, hogy a cégek is környezetbarát szemlélettel rendelkezzenek és gondoskodjanak az építkezésen, felújításon felül a mindennapi környezetvédelemre is (pl. a szelektív szemétgyűjtés, a környezetbarát mosópor használata terén stb.).

Mivel a turizmus meglehetősen környezetszennyező iparág, ezért rendkívül lényeges lenne, hogy Magyarországon is minél több ún. „zöld szálloda” létezzen. Bizonyos előírások erre már születtek az EU területén, pl.: szelektív hulladékgyűjtés, szálláshelyekre és vendéglátóipari egységekre vonatkozó egészségügyi előírások. 2010-ben létrehozták a „Danubius goes green” elnevezésű környezetvédelmi és felelősségi programot, mely magába foglalja a munkatársak ez irányú oktatását is (www.danubiushotels.com/hu Danubius goes green; 2010). A természeti erőforrások is hatással vannak a turizmusra. Hiszen a folyamatos környezetkárosítás, egy adott terület túlterhelése hosszútávon negatívan hat a turizmus fenntarthatóságára, egy adott desztináció tartós látogatottságára.

Politikai és gazdasági tényezők

A szállodaipar interszektorális jellegéből adódóan szoros összefüggésben van a gazdaság más ágazataival, teljesítményét pedig alapvetően meghatározzák a világgazdaság változásai, vagy a nemzetközi politikai helyzet alakulása, a terrorfenyegetések, a környezetszennyezés vagy a betegségek, járványok. A világ jelenlegi történései – a menekült áradat, a terrorizmus- kedvez a belföldi turizmusnak. A fogyasztói szokások azonban az napjainkra gyökeresen átalakultak, folyamatosan változnak, a kereslet – a korábbiakhoz képest – kiszámíthatatlanná vált, tovább nehezíti a helyzetet, hogy a vendégek ugyanazon árért többet várnak el. A Danubius szállodáknak ezért folytatni kell a szálloda felújításokat, ill. az egyes szállodák kínálatbővítését, különös tekintettel a gyógy-, a wellness- és a családbarát szegmensekre.

6 https://www.danubiushotels.com/hu/ceginformacio/ceginformacio/a-szallodak,letöltés: 2017.07.23. http://turizmusonline.hu/friss/cikk/a_danubius_arany_haromszoge-letöltés:2018.02.22.12.04 , valamint Danubius Hotels Zrt. belső anyagai, riportjai alapján saját kutatás

7 Danubius Goes Green 2010.01.25-http://turizmusonline.hu/aktualis/cikk/unnepel_a_danubius_hotels_group, letöltés: 2019.jan.10. 20:01

A vizsgált szállodacsoport részvényeinek egy részét fektették csak államilag garantált papírokba, a befektetések egy másik része a tőzsdén van, függ annak változásaitól. Lényeges még továbbá a valutaárfolyamok ingadozása, mely befolyásolja egyrészt a bevételek alakulását, másrészt a hitelfizetési képességet. További lényeges külső tényező még az energiaárak alakulása, ill. a politika által nagyvállalatokat érintő intézkedések, törvény módosítások. Egyik ilyen kedvezőtlen hatás pl. a már említett turizmus támogatás csökkentése, a nagyvállalatokat érintő újabb adóterhek, vagy a terrorizmus veszély.

A Danubius Hotels Zrt. esetében is rendkívül lényeges a politika befolyása. Nagyvállalatként figyelemmel kell kísérniük a változó előírásokat, jogszabály módosításokat, pályázatokat és az esetleges törvény módosításokat nem csak országos, hanem EU szinten is. A politikai stabilitás kihat az árfolyamváltozásokra, az inflációra és a kamat- és hitel változásokra is. A belpolitikára nagyban kihat a nemzetközi politikai helyzet alakulása, a biztonság kérdése is, hiszen a terrorfenyegetés, a háborúk ellehetetlenítik a turizmust.

Külső tényezők

A külső tényezők előrejelzése meglehetősen nehézkes. A Danubius Hotels esetében veszélyt jelenthetnek a tőzsdei befektetések, a valutaárfolyamok ingadozása, mely befolyásolja egyrészt a bevételek alakulását, másrészt a hitelfizetési képességet. További lényeges külső tényező még az energiaárak alakulása, adóterhek, ill. a politika által nagyvállalatokat érintő intézkedések, törvény módosítások, egyéb politikai változások, ill. a terrorizmus, vagy a háború. Fontos tényező még a folyamatos vendégigény kielégítéséből adódó versenyhelyzet.

Versenytársak

A szállodák jó versenyhelyzetben vannak, mivel vonzó adottságú helyeken helyezkednek el, nagy fokú tapasztalattal rendelkező munkavállalókat foglalkoztatnak és minőségi vendéglátást folytat a vállalat. Ám a szállodaláncnak természetesen számos versenytársa is akad. Az turisztikai szálláshelyek nagy részét Magyarországon a Danubius Hotels Group, az Accor Hotels, a Marriott Hotels Corporation és a Hunguest Hotels Rt. birtokolja, ezen lánchoz tartozó egységeket tekinthetjük elsődleges konkurenciának. Versenyhátrányként jegyezhető meg, hogy a szolgáltatás és az épületfelújítási igényekre viszonylag későn reagált a vállalat, így létezik néhány új szálloda, akik emiatt jelentős versenyelőnyben vannak.

Az utóbbi évtizedben komoly változás érezhető a szállodaiparban, mind a keresleti, mind a kínálati oldalon. A keresleti oldalon növekvő kereslet jellemző, ám térben bizonyos desztinációk látogatottsága erősebb, ez a foglaltságban komoly ingadozásokat okoz. A vendégek elvárásai növekednek és a szálláshelyek száma is nő, a kínálatuk is javul. A vendégek folyamatosan mérlegelik az ár-érték arányt, ezért a szállodák ország szinten is folyamatos kínálatbővítési-, fejlesztési versenyben vannak egymással. A Danubius szállodák neve, a gyógyvíz, a szállodák elhelyezkedése miatt előnyös helyzetben van, ám a végrehajtott épületfelújítások és további szolgáltatás fejlesztések alapvetően fontosak a konkurenciával szembeni versenyben.

4.6. Szállodai információs és marketing rendszerek

A Danubius Hotels valamennyi tagja a Lanmark szállodai szoftvert használta évekig a szállásfoglaláskor, és a beszerzési vezetők munkáját pedig az Oracle rendszer segítette. Ma már csak Pécsett dolgoznak még ezzel a rendszerrel, de ezt 2019-ben lecserélik. A szállodákban a Micros/Fidelionak az Opera rendszere lépett a régi foglalási rendszer helyébe.

A gyorsabb szállodai szoftver gyorsabb munkát és adat feldolgozást segít, képes több információt eltárolni a vendégek adatairól, az érkezés időpontjáról, a kiválasztott csomagokról, mutatja az árakat, a vendég kéréseit. Több mennyiségű adatot lehet bevinni- pl. a vendég kívánságokkal kapcsolatban-, illetve képes évekre visszamenően tárolni a vendégadatokat. Az új fejlesztéseknek köszönhetően hotelekben új modern tv- készülékeket és hozzájuk a Future Hotel információs rendszer szoftvereit vásárolták meg. A készülékek bekapcsolásakor a rendszer változatos funkciókat kínál, -beleértve a facebook-ot vagy a twittert is- és a szálloda szolgáltatásairól nyújtott információkat. A vendégek irányíthatják a készülékeket akár telefonjaikkal vagy táblagépeikkel, és megtekinthetik készülékeiken tárolt adataikat is, miután azokat csatlakoztatták a tv-készülékhez a szállodai WLAN-on keresztül.

A szállodai honlapon külön karrier portál működik, ahol a szállodáról általánosságban, ill. a munka lehetőségekről lehet informálódni. Megtalálható a „Danubius Metropolis" című „társasjáték", mely a vállalati együttműködés lényegét, az elért vállalati eredményeket foglalja össze, választ adván arra, hogy miért jó a Danubius Hotels -nél dolgozni. A Facebook -on szintén követhető a Danubius Hotels Karrier oldal, aktualitásokat lehet nyomon követni. Így pl. a munkával kapcsolatos álláshirdetések, spirit & smile kiemelt dolgozói szavazást, közvélemény kutatásokat, mint pl. „milyen a jó vezető". Mindenhol hangsúlyozva, hogy a vállalatnak munkatársai éppoly fontosak, mint a vendégei. Ez a munkaerő -toborzás szempontjából is rendkívül fontos, különösen a mai munkaerőpiacon kialakult helyzet miatt.

Ezenkívül megtartották az évek óta létező Dióhéjban című, belső nyomtatott- és online verzióban is elérhető információs újságot, ahol mindenki számára – nemcsak az irodai dolgozók számára- elérhetővé teszik valamennyi új utasítás, szállodai terv-, ill. eredmények, dolgozói kitüntetések és egyéb információk pl. receptek- olvasását (Danubius belső anyag-saját kutatás).

Marketing erőforrások

A Danubius név garantálja a minőséget minden vendég számára, akkor is ha egyes szállodaláncokkal ellentétben itt a házak, a szobák kialakítása, bútorzatai nem egyeznek meg. A Danubius Hotels -nél a hangulatra és a szolgáltatás minőségére teszik a hangsúlyt és igyekeznek elnyerni a vendég hűségét. A cél nyilván az, hogy akárhova is utazik a vendég mindig Danubius szállodát válasszon. A vállalatot kiterjedt és megbízható értékesítési hálózat jellemzi, melybe belföldi- és külföldi utazási irodák, tour operátorok, Danubius képviseletek, internetes honlapok, újságok, magazinok tartoznak.

A Danubius Hotels magyarországi szállodáinak a nagyságából és a láncként való üzemeltetéséből kifolyólag számos előnye és hátránya van. *Előny*: A standardok az eredményes működés garanciáját jelentik, az egységes fellépés a piacon pedig hatékonyabbá teszi a

marketing munkát. A tőkekoncentráció révén olyan beruházások valósulhatnak meg, amelyeket a szállodák önállóan nem tudnának megfinanszírozni. A lánchoz való tartozás presztízs értékű, a vendég mindenhol bizalommal fordul a szállodához, mivel a nyújtott szolgáltatások színvonala mindenütt magas. *Hátrány:* A tulajdonosok nem szakmai befektetők, hanem beruházók, akiknek a pénzügyi eredmények alakulása a fontos. Céljuk, hogy a bevételek folyamatosan növekedjenek és ezáltal a lehető legnagyobb profitot érjék el. Ha egy szálloda nem megfelelően „teljesít", akkor eladják. Erre már több példa volt a múltban. Hiszen a szállodák elhelyezkedéséből kifolyólag –pl. szép környezeti fekvés, erdők vagy tavak közelsége miatt- ingatlanként is könnyedén, veszteség nélkül „túladnak".

További még hátrány az is, hogy a szállodáknak központilag meghatározott keretből kell gazdálkodniuk, le kell mondaniuk a bevételeik saját célú felhasználásáról is, mert a működésből származó hasznot központilag osztják el újra a lánc tagjai között. Az egységes megjelenés révén behatárolódik a szállodák szabad mozgástere (Danubius belső anyag-saját kutatás).

A fenti tapasztalatokat az alábbi SWOT- analízisben foglaltam össze (1. táblázat):

1. sz. táblázat: A Danubius Szállodaüzemeltető és Szolgáltató Zrt. SWOT analízise

Forrás: saját készítés

BELSŐ	**ERŐSSÉGEK:**	**GYENGESÉGEK:**
	- A szállodák előnyös földrajzi fekvése, könnyű megközelíthetősége - a szállodák széles körű profilja (wellness-, aktív-,konferencia-,gyógy- és incentive turizmus) - a szállodai szolgáltatások magas színvonala - a felújított szállodák, szobákat - ingyenes parkolás lehetősége - kisgyermekes családoknak programokra-kedvező szobaárak a környező kategóriákhoz képest - jó imázs - vendégközpontú, tapasztalt munkatársak - az új munkatársi értékprogram értékei - jelentős törzsvendégállomány - a dolgozók igénye egy harmonikus szervezeti kultúra iránt - a dolgozók munkahellyel, munkakörrel szemben támasztott igényváltozásai - elhivatott szakemberek segítségével elégedett vendégek	- némely szálloda hiányos, elavult technikai felszereltsége, - nem megfelelő belső kommunikáció - új munkatársi értékprogram még nem bejáratott - dolgozói igények nyomon követésének hiánya - az egyes szállodák lehetőségeit nem aknázzák ki megfelelően - a szállodalánc méreteiből adódóan rugalmatlanul reagál a gyorsan változó igényekre - a törzsvendégkörre épít, kihagyva az új lehetőségeket - az átalakulóban levő szervezeti struktúra rugalmatlansága - kevés előrelépési lehetőség
KÜLSŐ	**LEHETŐSÉGEK:**	**VESZÉLYEK:**
	- a magyar kormány stratégiai elkötelezettsége számos innovációs irányt biztosít - NTS 2030 pályázati lehetőségei - a magyar lakosság az elmúlt években egyre növekvő arányban költ utazásra - a hazai lakosság évi többszöri, hosszabb-rövidebb idejű pihenési trendjei - az emberek testi – lelki egyensúlyra való törekvés igénye - megváltoztak a szolgáltatások igényei a potenciális vendégek komplex ajánlatokat várnak el - belföldi piacnövekedés - a szektorra jellemző IT fejlesztések - Magyarország biztonságos desztináció volta - a szállodák okos szállodává való fejlesztése - internet marketing eszköztára - az élmény kínálatokra való igény	- a konkurencia erősödése szálláshely, felszereltség és szolgáltatások terén - a tulajdonosok nyereségigénye, a problémáktól való fizikai távolságuk - az új értékek el nem fogadása, meg nem értéséből adódó fluktuáció, vagy negatív munkahelyi klíma - külső-belső kommunikációs gondokból adódó munkahelyi imázs romlás - a munkaerőpiaci helyzet, generációs kihívások - a gazdasági, politikai válság negatív hatásai, pl. újabb gazdasági válság, vagy terrorizmus esetén - folyamatosan megjelenő új technológiák, új szállodák - új dolgozói érték és juttatási csomagajánlat dolgozói el nem fogadása - kedvezőtlen változások az utazási szokásokban, a politikai biztonságban (utazási kedv csökkenése, terrorizmus) - a konkurens szállodák okos szállodává való fejlesztése - a konkurencia által magas szintű internet marketing kihasználása
	POZITÍV	**NEGATÍV**

4.7. A személyzetfejlesztés modellje 2009 – től napjainkig[8]

A következőkben bemutatom a szállodavállalat szervezeti sztenderdjeit a 2009-es évben, majd pedig ennek alakulását a válság utáni időszakban. Rámutatok a fejlesztést kiváltó indokokra és azon pozitív gazdasági tényezőkre, melyek segítségével a Danubius Hotels Zrt. -nek a változtatás felismerését követően lehetővé tették a fejlesztést.

A Danubius Hotels Zrt. fő tevékenysége a szálloda üzemeltetés, ahol lényeges szerepet kap a szolgáltatásnyújtás. A szálloda vállalati stratégiája: magas színvonalú szállás- és szolgáltatás nyújtása a szállodalánc valamennyi tagjánál. Ezért a minőségi munkavégzés biztosítására valamennyi szállodára vonatkozó vállalati sztenderdeket alakított ki.

Ezen sztenderdek a humán politikai területen is szabályozottak, melyek a következők:

- Megfelelnek a hatályos jogszabályokban, a kollektív szerződésben és az egyéni munkaszerződésben foglaltaknak.

- A munkatársaktól mindenkori minőségi, vendégközpontú munkavégzést várnak el. A minőség ellenőrzésére negyed évente kerül sor, ami történhet:

- Önellenőrzéssel/Önaudit (az összes területet ellenőrzi házon belül az igazgatóság),
  vagy
- a Központ által történő audittal (központból kirendelt személy egy bizonyos területet ellenőriz, pl. főchef a konyhát, éttermet)
  vagy
- Keresztirányú / cross standard audittal (A szállodalánc egy másik egységéből az összes területet ellenőrzik).

4.7.1. Emberi erőforrás gazdálkodás – és adminisztráció

- A HR egységes formanyomtatványokat (Jelentkezési lap, belépési, ill. kilépési adatlap) használ.
- A munkavállaló adatait (hivatalos okmányok, bizonyítványok, levelezések) egységes tasakban gyűjti és folyamatosan frissíti a HR osztály.
    - Minden új munkavállaló hivatalosan dokumentálva van.
    - A belépés napján átadásra kerül az új belépők tájékoztatója, ill. a házirend.

Az új belépők részére ezen kívül még a munkaköri leírás tartalmazza az elvárt viselkedést, öltözetet, feladatokat, vendégekkel való bánásmódot. Úgynevezett magatartási kódex külön nincsen. A mentori szerepet a mindenkori vezető végzi, ill. orientációs tréningek jellemzőek, ám költségkímélés miatt a kisebb, vidéki szállodáknál elsősorban a vezető feladata az elvárások megismertetése.

- Tájékoztatást kap az új belépő arról, hogy hol található a hatályos kollektív szerződés.
- A munkába lépés 6. hónapjában írásos tájékoztatást kap a Danubius Egészségpénztárról és az Önkéntes Nyugdíjpénztárról.
- A HR osztályon a munkavállalók rendelkezésére áll egy információs füzet, amely a GYED-del, GYES-sel, táppénzzel, családi pótlékkal és egyéb juttatásokkal kapcsolatos tudnivalókat tartalmazza.

8 Forrás: A Danubius Hotels Zrt. belső adatai alapján

- A mindenkori aktuális (egy évnél nem régibb, a szállodaigazgató által aláírt) szervezeti felépítés folyamatos aktualizálással rendelkezésre áll.
- A működési bizonyítványok egységesek a vállalaton belül.
- A munkavállaló utolsó munkaviszonyban töltött napján (min. 1 hónap után) kilépési interjút szervez a HR osztály, amely dokumentálva van. Ezen interjú a gyakorlatban nem gyakran jellemző, felmondás esetén csak a felmondás okát kérdezik meg, a céggel kapcsolatos tapasztalatokról nem kérdezik meg a kilépőt.
- A munkahelyi vezetők minden tárgy hónapot követő 10-éig kézhez kapják az óra és szabadságkimutatásokat (havi bontásban, göngyölítve), amelyről tájékoztatják a munkavállalókat.
- A szálloda a vezérigazgatói utasításban megfogalmazottaknak megfelelően- írásos dokumentumot készít a hivatalos szervek ellenőrzéséről, amelyről tájékoztatja a DH Központ érintett szakosztályait.
- A HR munkatársa meghatározott fogadóidőben a munkavállalók rendelkezésére áll.

A munkaerőgazdálkodással kapcsolatban bizonyos területek dolgozóinak munkaszerződése tartalmazza a szálloda láncon belüli időszaki áthelyezhetőséget. Ilyen terület: az étterem, a porta és a housekeeping.

4.7.2. Toborzás- Kiválasztás[9]

A munkaerő kiválasztása történhet:

- A felvételi interjú alapja az egységes kérdőív, amellyel a felvételi folyamat dokumentálásra kerül.

A felvételi interjú ezen kérdőív kitöltése nélkül történik a gyakorlatban. Pedig ez biztosan segítené a megfelelő dolgozók kiválasztását. Bizonyos pozícióknál előny a *személyes ismeretség* (Pl. a megüresedett állásokat szívesen töltik be ügyes, agilis a főiskolai gyakornokokkal. Ez a cégnek is előny, hiszen a betanulás folyamata rendkívül rövid és eredményes.)

- A *szállodán belül megüresedett kulcsfontosságú- és középvezetői pozíciók* elsődlegesen belső pályáztatás útján kerülnek meghirdetésre. A belső pályázatok kiírásai megjelennek a szállodai faliújságon, ill. a Danubius újságban is.
- Újsághirdetések feladásával. (Megfelelő szakképesítéssel és szakmai tapasztalattal rendelkező munkavállalók, kisegítők elektronikus bejelentések, vagy vállalkozói igazolvánnyal).
- Munkaügyi központ által közvetített munkavállalók (kisegítőnek is).
- A szállodába beérkező álláskeresők önéletrajzának megválaszolása két héten belül, egységes válasz levélben megtörténik.
- Szállodacsoporton belüli átcsoportosítás: (ide tartozik a belső pályáztatás is, illetve bizonyos dolgozók átcsoportosítása - pl. mosodából szobaasszonynak és az idényjellegű munkára alkalmazottak – gyermek animátorok a nyári időszakra-.) Ezek közül a leghatékonyabb a helyi hirdetési újságokban, illetve az interneten megjelentetett

9 Forrás: saját kutatás a mélyinterjúk, a Danubius belső anyagai alapján, ill. a https://www.profession.hu/cikk/20101217/hogyan_teremthet_erteket_a_hr/469, letöltés-2018.02-01

állásajánlatok, mert 2011-ben ezek a legtöbb emberhez eljutnak, valamint elérhetőek. Kiválasztásra az alábbi folyamatot használják legtöbb esetben a szállodában:

Az álláshirdetésekre telefonon, levélben, e-mailben lehet jelentkezni. Az álláspályázók önéletrajzuk mellé különböző referenciákat is csatolnak, illetve csatolhatnak. Ezt követi a személyes interjú a leendő munkavállaló és beosztott területi vezető között. Az általában több személy által vezetett interjúztatás a leggyakrabban használt eszköz. A feltett kérdések nagy hányada a konkrét álláshelyre vonatkozik. Az interjú a korábbi vizsgálatok eredményei alapján azt mutatja, hogy az előre megadott szerkezetet követő (pl.: bemutatkozás, viselkedés megfigyelése) és a munkakörhöz kapcsolódó kérdések eredményesebbek annak az előrejelzésében, hogy a jelölt az alkalmazás során milyen munkateljesítményt képes nyújtani. Miután a második szűrésen (interjú, teszt kitöltése után) is alkalmasnak bizonyult az adott személy, általában egy, esetleg több próbanapon is részt kell vennie. Ezeken a napokon az adott munkakörhöz kapcsolódó feladattal megismertetik alapszinten és megfigyelik, hogy mennyire segítőkész, milyen módon próbálja kivenni a részét a napi munkából, hogyan viselkedik kollégákkal, esetleg vendégekkel (Danubius Hotels belső anyaga).

4.7.3. Karrier- és utódlástervezés

- A tervbe a lefektetett kritériumok szerinti képzettséggel és gyakorlattal rendelkező munkavállalók kerülnek be, ezeket évente aktualizálják.
- A teljesítményértékelésekre épül. (Az éves teljesítményértékelés során a közvetlen felettes bejelöli, hogy az adott személyt ajánlja-e előléptetésre).
- Az utódlástervezésben szereplő munkavállalók előtt ismert a jelölésük.
- A jelöltek felkészítésére személyre szóló tréningprogram kerül kidolgozásra.

Tényleges előrelépési lehetőség a szállodaláncon belül lehetséges.

4.7.4. Képzés-Fejlesztés

A *munkavállalók* esetében:

Minden vendégtérben dolgozó munkavállaló évente egyszer (dokumentáltan) részt vesz a sztenderdizált vendégkapcsolatok, megjelenés és viselkedés és telefonhasználati tréningen.

Ezt különösen komolyan veszi a cég. Minden front officeban dolgozó személy külön írásos szabályzatot kap a vendégekkel való bánásmódra, különösen a konfliktuskezelésekkel kapcsolatban. A telefonos ügyfélkezelést pedig belső próbahívásokkal ellenőrzik, hogy az előírtakat elmondják-e. Ilyen ellenőrzésről hangfelvétel készül, melyet csatolnak az írásos véleményezés mellé. A személyes megjegyzésem ezzel kapcsolatban, hogy a telefonos vendégkezelést túlbonyolították, és a potenciális vendégek nem veszik örömmel a sok felesleges kérdést. Mindez lassította a munkát, kellemetlenségeket okozhatott és esetenként elriaszthatta a potenciális vendéget. A szálloda éves tréningterve (belső, külső, keresztirányú) minden év november 30-ig elkészült. (Teljesítményértékelésen, ill. vendégkérdőíveken, DH szolgáltatási sztenderdeken, a dolgozói közhangulat felmérések eredményein, próbavásárlások eredményein alapult).

A Danubius tréningek száma és az érintettek köre költségkímélés és a lecsökkent dolgozói létszám miatt csak 2011 után emelkedett. A tréninges napokon a munkafolyamat megszervezése nehezebbé vált. Jellemző volt, hogy egy-egy részleg vezetője utazott el a továbbképzésre és

tartott beszámolót a beosztottaknak, kollégáknak. Ezen esetekben a tréning csak akkor volt sikeres, ha az illető személy alkalmasnak bizonyult a tanultak átadására, hiszen őt nem erre képezték ki. A szállodák belső szervezésű tréningek költségtérítésére pályázatot nyújtottak be a Központ Emberi Erőforrás Igazgatóságához. A tréningkatalógus (összeállítva a szállodák HR szakembereivel) adta az alapot a külső szervezésű tréningigények felméréséhez.

- A belső tréningek:

- Szállodai igényeken alapultak, belső trénerek bonyolították le.
- Tréning riportot vezettek.
- A résztvevők a tréninggel kapcsolatos tudnivalókat (tematika, helyszín, időpont, viselet) 2 héttel az indulás előtt megkapták.
- A tréningen való részvétel dokumentációja egy adatbázisba került.
- A tréningek résztvevői listáját 5 évre visszamenően adatbázisban rögzítették.

A *motiváció* bármely formája kiemelkedő szerepű lett volna, legyen az pénz, felettesi dicséret, vagy elismerés. Ez azonban csak bizonyos részlegen történt meg, az elkészítése vezetőtől függött. A továbbképzés is természetesen egyfajta elismerés, hiszen a cég valamilyen formában pénzt és tudást „fektet" a dolgozóba. Ám önmagában tréningekkel nem lehet a cég iránti elkötelezettséget és az ösztönzést elérni. Sok régi dolgozó esetében szükség lett volna 2011 előtt az ún. „*vetésforgó*" alkalmazására. Más területeken való munka egyrészt felfrissülést hoz, hiszen bizonyos területek a munkavégzés rendkívül monotonná válhat az évek alatt. Másrészt az esetleges területek közti konfliktusokat is megoldaná, mert „belelátnának" a másik munkájába. Lehetőséget kellett volna biztosítani a továbbtanulásra, hiszen minden cég életében lényeges lenne, hogy képzett munkavállalókat foglalkoztasson. Az élethosszig tartó tanulás egy vállalatnak aktívan gondolkodó, tevékeny, rugalmas dolgozót eredményez, amiből ő csak profitálhat. Amennyiben a teljes anyagi támogatása ennek nem megoldható, legalább tanulmányi szabadsággal támogathatta volna a vállalat a dolgozót.
A *cég iránti felelősségi rendszer és az elkötelezettség* javítása bérezéssel, a juttatási rendszer kidolgozásával alapvető fontosságú és folyamatos ellenőrzést kíván.

Tanulók, hallgatók, diplomás gyakornok **esetében:**

- A szállodában dokumentálva vannak az oktatási intézmény és a Danubius Hotels Zrt. között köttetett megállapodások.
- A főiskolai hallgatók orientációs programja létszám függvényében került megrendezésre.
- A főiskolai hallgatók a gyakorlati időre szóló forgatási tervet a belépésük napján átvették. Ezt a forgatási tervet a részlegvezetők is megkapták.
- A főiskolai hallgatók a gyakorlat végén egységes értékelőlapot töltenek ki.
- Legkésőbb minden év szeptember 30-ig megtörténik a tanulófelelősök kiválasztása.
- A szakmunkás tanuló verseny felkészítési folyamatában legkésőbb február 30-ig háziverseny kerül megrendezésre.
- A főiskolai hallgatók általában minden területet végigjárhatnak és kiváló segítségek a mindennapi munkában, hiszen az egyre szűkebb munkaerő létszám kiegészítését jelentik, minimális bérköltséggel.

- A szakmunkás tanulók a tanult szakmájuknak megfelelően a konyha- és étterem területén fordulnak meg.

4.7.5. Teljesítmény Értékelő Rendszer

A szállodán belül az *értékelők és értékeltek* köre meghatározásra került. Az értékelők mindig részt vesznek a TÉR tájékoztató tréningen. (Az értékelők mindig a területek vezetői, az értékeltek a dolgozók. Minden területen a menedzser értékel, őket pedig az igazgató fogja elemezni).

- A szállodák egységes teljesítményértékelő kérdőívet használnak, mely a Danubius Központból érkezik.
- Új munkavállaló értékelése a próbaidő végén a munkavállaló továbbfoglalkoztatása esetén megtörténik.
- Gyakornokok esetében a forgatási rend szerint történnek.
- Az értékelő a beszélgetés időpontjáról az értékelt munkavállaló 1 héttel korábban értesül.
- Az értékelések kitöltése évente történik és minden év december 31.-ig elkészülnek.
- A kiértékelés négyszemközt, egy kijelölt teremben zajlik az igazgató vezetésével.
- A megfogalmazott célok és tréningek összesítésre kerülnek, 5 évig megőrzik őket. A dokumentáció átadásra kerül a vezetők részére.

A *teljesítményértékelés kérdései* teljesen hétköznapi elvárásokkal kapcsolatosak:

- Az öltözködés, ill. egyenruha és a kitűző viselése,
- A vendégközpontúság kérdése,
- Eléggé felkészült-e a dolgozó az adott területen,
- Önállóság, tervezés és szervezés képessége,
- Nyelvismeret fajtája és szintje, ill. általában a kommunikációs készség,
- Rugalmasság,
- A cég iránti lojalitás,
- Hozzáállás, rátermettség, megbízhatóság, terhelhetőség stb.

Ahogy már említettem az értékelést a közvetlen felettes végzi el, négyszemközt. A tapasztalatom szerint fontos a jó „főnök – beosztott” viszony, ill. az hogy a vezetőre felnézzenek, mert egy-egy őszinte beszélgetéssel sok minden tisztázható, kijavítható. A beosztott szempontjából pedig befolyásolhatja az előremenetelét és jelezheti a cég felé az esetleges kívánságait.(pl. a továbbképzés terén). Rossz „főnök – beosztott” viszony esetén azonban előfordulhat, hogy nem őszinték a válaszok, vagy a középvezető rossz véleményt ír a dolgozóról ellehetetlenítve annak előrelépési lehetőségét.

4.7.6. A közhangulat felmérés

A dolgozói elégedettséget a közhangulat felmérésével végzik.
Röviden, tömören fogalmazott kérdések, melyekre 1-től 5-ig tartó skálán jelölik a dolgozók elégedettségüket. (1=legkevésbé egyetért, 5=maximálisan egyetért) Elmondható, hogy az évek folyamán egyre kevesebb a kérdőívben szereplő kérdések száma, melynek oka – a vállalat szempontjából- a könnyebb elemzés. A kapott eredmények jól tükrözik a dolgozók véleményét, hiszen névtelen történik a kitöltés, a részlegek nevét szükséges csupán ráírni, ezért őszintén írják le tapasztalataikat.
A kérdőívet 2009-ben mindössze az akkori létszám mindössze 62%-a töltötte ki. Ez meglepő volt, hiszen nap mint nap tapasztalva a kollégák hangulatát nem értettem, hogy miért nem éltek többen ezen véleménynyilvánító lehetőséggel.
Három fő kérdéscsoport köré gyűltek a vizsgálatok:

1. *A feltételek és motiváció terén*: 99% -ban világos volt a dolgozóknak, hogy mit várnak el tőlük. 65% gondolta úgy, hogy a munkavégzéshez szükséges anyagok, eszközök rendelkezésre álltak. 75%-nak az volt a véleménye, hogy a minőségi munkavégzéshez minden lényeges információt megkapott. 93% szerint mindennapos munkája során olyan munkát látott el, melyhez végzettsége és tapasztalata alapján a legjobban értett. 68%-uk kapott elismerést, vagy dicséretet jó munkavégzésért. 87% érezte úgy, hogy a közvetlen felettese törődött vele.

2. *Az együttműködés és elkötelezettség terén:* 88% fontosnak érezte magát a munkahelyén. 71% érezte úgy, hogy a munkahelyén figyelembe veszik a véleményét. 64% szerint volt lehetséges a munkahelyen őszinte emberi kapcsolatot kialakítani. 82% érezte a csapaton belüli kollegialitást. 41% hatékonyságú volt csupán a különböző részlegek együttműködése.

3. *A személyes fejlődés esetében:* 93% vélte úgy, hogy a munkavégzése megítélése tárgyilagos volt és valós teljesítményen alapult. 62%-kal beszélgetett közvetlen felettese a haladásáról. 35%-nak volt csupán lehetősége a 2008-as évben arra, hogy valami újat tanuljon. 65% érezte úgy, hogy közvetlen felettese, vagy valaki más személy ösztönzi a fejlődését.

Ezen felmérés azt mutatta, hogy ez egy jól működő szervezet, hiszen magas arányú az elégedettség. A tapasztalatokból akcióterv készült a hiányosságokra. Egy év után, a következő értékeléskor ellenőrizték, hogy sikerült-e kiküszöbölni az esetleges hibákat.

Ezen felmérést eredményeit a 2009-re évre vonatkoztatva szeretném kiegészíteni saját tapasztalataimmal:

A feltételek és motiváció terén:

Meglepő volt, hogy 65% gondolta úgy, hogy a *munkavégzéshez szükséges anyagok, eszközök* rendelkezésre állnak. Véleményem szerint ekkor a szálloda felszereltsége sok tekintetben hiányos volt. Pl. Bizonyos területek elavult telefonkészülékei, régi és kevés fénymásoló, nyomtató, ill. számlanyomtató, mely különösen a recepciónak okozott sok gondot-. Bizonyos rendezvények, konferenciák lebonyolításához szükséges eszközök sem álltak rendelkezésre. A szépségszalon anyagfelhasználása is szigorú előírásokhoz kötött volt. Ez a költségoptimalizálás sokszor már csaknem a minőség rovására ment.

Az *információval való ellátottság* szintén nem volt megfelelő, hiszen habár a faliújság és a Danubius újság – a Dióhéjban -nyomtatott és e-mailes változata széles körben elérhető volt, még mindig a szájhagyomány útján történő információ volt a legmeghatározóbb.

A munkavégzéshez szükséges *tréning*et az idősebb kollégák segítőkészsége jelentette leginkább. A Danubius tréningek száma és az érintettek köre -ahogy azt már korábban kifejtettem- a megemelkedett költségvonzat miatt lecsökkent. A kapott elismerést, vagy dicséret az adott vezető emberi tulajdonságaihoz kötődött, ez területenként eltérő, hiszen néhányan ez nem tartották fontosnak.

Az együttműködés és elkötelezettség:

Ahogy azt a felmérés is mutatta a különböző részlegek együttműködése nem volt megfelelő, ez sokban rontotta a szolgáltatások minőségét is, tehát ez egy rendkívül lényeges és érzékeny terület. Itt sokszor személyes ellentétek csapódtak le. Ezeken feltétlenül változtatni kellett.

Személyes fejlődés:

Itt a személyes fejlődés, illetve haladás kapott eredményeit túlzónak volt, hiszen tényleges karrier lehetőségre házon belül nem volt lehetőség. Csupán a lánc különböző szállodáiban meghirdetett állásokra lehetett pályázni.

4.7.7. Javadalmazás

2010-ig a Danubius Hotels Group-ról általában elmondható volt, hogy versenyképes fizetést csak a felső vezetőknek és az igazgatóknak biztosított. A dolgozókra pedig az alapozó fizetési politikát alkalmazták. Ez azt jelenti, hogy egy közepes mértékű alapbért pótlékokkal egészítették ki -pl. műszakpótlék, nyelvvizsgapótlék, egészségpénztár, Danubius kedvezmény-. A munkaerőpiaci helyzet változásai miatt ma már odafigyelnek a dolgozókra, hiszen nélkülük nincsen optimális vállalati profit és így inkább kevesebb profitot realizálnak, de a személyzet minőségére odafigyelnek. Juttatásokat, étkezést és szállást is biztosítanak számukra.

Az alapbért kiegészítő vállalati javadalmazási rendszer az alábbiakból tevődött össze 2011 előtt:

1. Műszak pótlék,
2. Nyelvvizsga pótlék,
3. Üdülési csekk,
4. Utazási hozzájárulás,
5. Tréningek esetén kiküldetési díj,
6. Évente egyszer egy formaruha dolgozónként,
7. Karácsonyi jutalom – ha a szálloda hozza a Központ tervét-,
8. Üzemorvos és évenkénti szemvizsgálat,
9. Spirit & smile, ill. az év dolgozója cím: apró pénzjutalommal jár és az elismerés megjelenik a belső Danubius újságban és valamennyi faliújságon.
10. Étkezési utalványt a cég nem biztosított, hiszen minden dolgozó étkezhet a külön kialakított ebédlőben reggel és délben, illetve a műszakjának megfelelően.
11. Az értékesítési csapat, ill. a recepció részére jutalék rendszert dolgoztak ki, amit a sikeres foglaltság biztosításához kötnek. Prémium járt a vezetőségnek ha a vállalati

terveket az elvárásoknak megfelelően teljesítették - pl. kiemelt költségek csökkentése, vagy magasabb foglaltság biztosítása esetén.

12. Az étterem részére bevezetésre került a szerviz díj, amit a dolgozói fizetéshez utalnak.
13. Közvetett javadalmazások közül fél éves munkaviszony után a Danubius Hotels az Egészségpénztárba 4000 Ft-ot + a bruttó besorolási alapbér 1%-át, ill. a Danubius Nyugdíjpénztárba a bruttó bér 10%-át fizeti.
14. Ezen felül elismerés típusú juttatások voltak jellemzők, mint például az erkölcsi elismerés – ilyen az év dolgozója, az év csapata, a „Spirit & smile" a hónap legkedvesebb munkatársa, amikor a vendégeknek, munkatársaknak az elvárásokon felül, munkafeladatain túl valamely segítséget, gesztust nyújtott a dolgozó. Az akciót 2007-ben indították. Ez minimális pénzjuttatást jelentett.
15. A szállodaiparban az ünnepek alatt is folyik a munka, ezt ünnepi pótlékkal és egy szabad nappal jutalmazták.
16. Ezenkívül minden évben egyszer dolgozói kirándulást szerveztek és karácsony előtt ünnepi ebéddel köszönték meg mindenkinek az éves munkát.
17. Szintén nagy segítség, hogy ha valamely rendezvény késő estig elhúzódik, akkor a szálloda ingyenes ott alvási lehetőséget biztosított a dolgozóknak.

4.8. A munkaidő

Minden dolgozó 8 órás napi munkabeosztásban van, hivatalosan bejelentve. 2009-ben hozták be rugalmas munkabeosztást, mely a szállodai foglaltsághoz kötődött, eszerint alacsonyabb foglaltság esetén a dolgozóknak ki kell adni a szabadságot, ha az elfogyna akkor akár „mínuszba" is mehet az óraszáma. A lényeg, hogy egy negyed éven belül az óraszám kiegyenlítődjön. Ez nagy felháborodást váltott ki, hiszen a szabadság kárára „áldozták fel" a mínusz napokat.

Az elektronikus bejelentéssel dolgozó kisegítők alkalmazását, tanulók foglalkoztatását és rövid távú, határozott időre munkaszerződések kötését szorgalmazta a cég. Ez azt jelentette, hogy megnőtt az egy főre jutó teendők, feladatok száma, ami már sokszor a minőség rovására ment és rendkívül megnehezítette a szigorú sztenderdek betartását. Az intézkedéseket előzetes elemzéseknek kellett volna megelőznie. Az elbocsátások számát úgy meghatározni, hogy az elvégezendő munka- és a feladatkörök mennyiségéhez az új létszámot arányában megfelelően kellett volna hozzárendelni. A dolgozóknak a hozott döntések okait, az elvárt eredményeket, új célokat el kellett volna magyarázni. Az így okozott bizonytalanság helyett megígérhették volna például, hogy pl. két év múlva a kitűzött megtakarításoknak köszönhetően jutalmat tudnak adni nekik kitartó munkájukért.

Megjegyezném, hogy mindezen „megszorításokat" és fejlesztési hiányosságokat az akkori pénzügyi helyzet váltotta ki.

4.9. A szervezeti változást indokló tényezők

Az eddigi vizsgálati eredményeket követően összegyűjtöttem azon tényezőket, melyek a szállodavállalat szervezeti változását indokolják:

1. A kialakult **munkaerőpiaci helyzet** megerősítette a tulajdonosokat is abban, hogy megfelelően képzett és motivált dolgozók alapvetőek a cég sikeréhez. Meg kell felelni a fiatal generációk által kiváltott új munkapiaci elvárásoknak és megfelelő rugalmassággal kell kezelni az ő elvárásaikat. Továbbá be kellett látniuk a tulajdonosoknak, hogy a konkurencia is komolyan odafigyel dolgozóira, míg a Danubius Hotels Zrt. mindezt évekig elhanyagolta.
2. A szállodacsoport **működési és egyéb bevételei** 2014-től folyamatosan és jelentős mértékben növekedtek, mely tovább ösztönözte a tulajdonosokat a fejlesztésekre, beruházásokra, ill. az ember és a szervezet szerepének figyelembe vételére.
3. A turbulensen változó világ kihívásaira csak egy rugalmas, **jól szervezett, kiegyensúlyozott, gyorsan** reagálni tudó szervezettel lehetséges. Mivel a szállodavállalat szeretné a konkurenciával a versenyt felvenni, ezért a szervezet fejlesztése alapvető szükségességű.

Beckhard (1974) szervezetfejlesztési indokaira támaszkodva további indokok:
A **szervezeti légkör** javítása annak érdekében, hogy jobban megfeleljen az egyén és a környezet új szükségleteinek, ezért szükséges:

1. a vállalati **kultúra** (értékek, normák, berögződött cselekvések) megváltoztatása,
2. szükséges a **csoportok közötti együttműködés** fejlesztése,
3. a **kommunikációs** rendszer javítása,
4. a **szervezeti tagok motivációjának** fejlesztése.

A szállodalánc vállalati stratégiája ugyan a magas színvonalú szállás- és szolgáltatás nyújtása, ezért a minőségi munkavégzés biztosítására valamennyi szállodára vonatkozó vállalati sztenderdeket alakítottak ki. **Ám mit érnek ezek, ha megvalósításnak hiányoznak a feltételei? 2009 és 2013 között** a szállodalánc a túlélésért küzd, érthető okokból nem folytat semmilyen beruházási, ill. szervezetfejlesztési tevékenységet. 2014-től a vállalat eredményei javultak, csupán ezt követően indultak el a beruházások.
A vezetés legnagyobb hibája a múltban, hogy a közhangulat-felmérés és a teljesítményértékelés eredményei ellenére sem ismerték a dolgozói igényeket, a változtatás szükségességét. **Szemléletváltásra, kultúraváltásra volt szükség.** Ahogy a **Gallup** Intézet felmérései is bebizonyították az érzelmileg elkötelezett dolgozók magasabb teljesítményre képesek. Az Intézet kutatásának legfontosabb felismerése az, hogy szerintük nem a gyengeségeket kell fejleszteni, hanem fel kell ismerni a pozitív dolgozói adottságokat és ezen kompetenciákat erősítve haladni az új célok felé. Különösen a szállodaipar követel sokrétegűséget az ott dolgozóktól és ha már az elején **felmérik, hogy ki mire alkalmas és őt a neki megfelelő munkakörben helyezik el, az a vállalat eredményességét hosszútávon pozitívan befolyásolja** (www.gallup.de 2018). Pl. egy introvertált személyt nem lehet a frontoffice-ban alkalmazni, hiszen nem lesz képes pl. a recepción napi konfliktushelyzeteket megoldani, ugyanakkor kiválóan végezhet pl. szervezési,

marketing, vagy beszerzési tevékenységet a háttérben. Szintén óriási szerepe van a kétoldalú információáramlásnak, ill. folyamatos visszajelzéseknek a dolgozók irányába az esetleges korrekciók érdekében.
A vállalati közhangulat felmérésekből szinte „kiált" az igény az elismerések iránt. Dicsérettel, elismeréssel –, melyek nem kerülnek semmibe-, véleményük megkérdezésével, béremeléssel, juttatásokkal, képzési lehetőségekkel, kommunikáció fejlesztésével hamar és sokat javult volna a helyzet. De ezek felismerésére még néhány évnek el kellett telnie.

A következőkben a személyzetfejlesztés terén 2014 óta bekövetkezett változások kerülnek bemutatásra.

4.10. A szervezetfejlesztés első lépései 2014 után[10]

Ebben a pontban csak a 2014 utáni változásokat részletezem.

4.10.1. Toborzás – kiválasztása

A szállodák szolgáltatás jellege miatt a kiválasztás különösen hangsúlyos. A területeknek megfelelő kritériumoknak kell megfelelni, ilyen például a nyelvtudás, szakmai felkészültség, az udvariasság, készségesség, azért, hogy a vendégekben mindig pozitív benyomást keltsen. A toborzás a digitalizáció terjedésével bővült a social media által kínált lehetőségekkel (Facebookos reklámok, honlapon karrier oldal), ahol mind a szállodáról, mind az álláshirdetésekről értesülni lehet. Lehetséges továbbá önéletrajz feltöltése is, amit a vállalat eltárol és üresedés esetén figyelembe vesz. A honlapon és a Facebook -on igyekszenek pozitív dolgozói vallomásokkal, munkakörök bemutatásával megszólítani a potenciális jelölteket.

4.10.2. Karrier és utódlástervezés

A szállodaipar komoly élőmunkát igényel, az alaplétszámot a főszezonban atipikus foglalkoztatással egészítik ki, a jelenlegi 2289 munkavállalót további „kölcsönzött munkaerő" támogatják. Az utánpótlás nevelésre nagyon figyelnek, tréningeken, versenyeken, képzéseken, konferencián való részvételüket támogatják.

4.10.3. Képzés – fejlesztés

Temesvári Zsolt, a Danubius Szállodaüzemeltető és Szolgáltató Zrt. Képzési és Szervezetfejlesztési Igazgatója 2011-től már nem csak a szállodai Dióhéjban, hanem a turizmus szaklapokban is azt hangsúlyozta, hogy a vendégigények, a technológia, a környezet gyakori változása miatt szükséges a dolgozók folyamatos képzése. A személyes kontaktus során fontos a vendég elégedettsége, ez pedig csak jól képzett, nehéz helyzeteket megoldani képes munkatársakkal lehetséges. Mivel a dolgozóval való találkozás alakítja a vendég elégedettségét, ezért a mai napig folyamatos átalakítások vannak ezen a téren. 2017-ben elindult a Katedra Program, ami kimondottan a karriert és az utódlás fejlesztését célozza meg. Ezen évente 100 fő vett részt – 10-12 fős csoportokban -. 2018-ban ezzel párhuzamosan halad a Hatodik érzék nevű Program, ahol a frontban dolgozókat képzik 3 éven át. Ebben a programban a fenntarthatóságon

10 Saját kutatás a mélyinterjúk, a Danubius Hotels Zrt Karrier oldala - https://karrier.danubiushotels.com/alapján, ill. Temesvári Zsolttal a HR Portálon készült riport-(2011) A folyamatos képzés elengedhetetlen a szállodaiparban- https://www.hrportal.hu/.../a-folyamatos-kepzes-elengedhetetlen, letöltés: 2018. nov.18 13:25

van a hangsúly. Fontos, hogy a dolgozók elkötelezettek legyenek és tudatosan hozzájáruljanak a pozitív vendégélményhez. A cél a proaktív, a példamutató viselkedésű és a munkájában motivált munkatárs kialakítása. A cél természetesen a Danubius üzleti célkitűzéseinek elérése. (www.hrportal.hu 2011; vezetői interjú 2019)

4.10.4. A munkaidő

A munkaidő-gazdálkodás kulcsfontosságú a szállodaiparban. Mivel folyamatos üzemeltetésről van szó, ahol a vendégek éjjel-nappal érkezhetnek, a szezonalitás jellemző, a beosztások elkészítése pontos tervezést igényel figyelembe véve a feladatok mennyiségét, betartva a törvényi előírásokat. A Danubius Hotels Zrt. a vezetői odafigyelnek a megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerő biztosítására akár külsősök bevonásával is.

4.10.5. A közhangulat felmérés

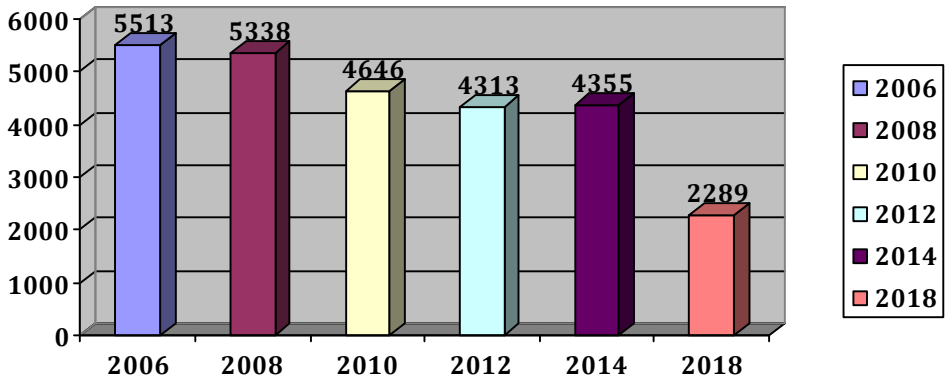
A kérdőíveket a válság éveit követően nem minden évben töltették ki. A 2015-ös évről kaptam néhány eredményt. A felmérést az akkori létszám mindössze 42%-a töltötte ki, ez nem túl pozitív „részvételi aránynak" mondható és számomra általános dolgozói érdektelenséget jelent. Ez a 2009-es évhez képest komoly dolgozói munkaklíma romlásra utal. A válságból való „kilábalás", a vállalat nehézségei negatív hatással voltak a dolgozói hangulatra.

1. A feltételek és motiváció terén: 90% -ban világos volt a dolgozóknak, hogy mit várnak el tőlük. 75% gondolta azonban úgy, hogy a munkavégzéshez szükséges anyagok, eszközök rendelkezésre álltak, ez az érték javult, tehát a központi beszerzés minősége javult. 72%-nak az volt a véleménye, hogy a minőségi munkavégzéshez minden lényeges információt megkapott. Ez a korábbihoz hasonló eredmény. A kérdés azonban az, hogy ez mennyire felel meg a valóságnak. 87% szerint a mindennapos munkája során olyan munkát látott el, melyhez végzettsége és tapasztalata alapján a legjobban értett. 78%-uk kapott elismerést, vagy dicséretet jó munkavégzésért. 80% érezte úgy, hogy a közvetlen felettese törődött vele.
2. Az együttműködés és elkötelezettség eredményei hasonlóan alakultak, mint 2009-ben: 80% fontosnak érezte magát a munkahelyén. 75% érezte úgy, hogy a munkahelyén figyelembe veszik a véleményét. 70% szerint volt lehetséges a munkahelyen őszinte emberi kapcsolatot kialakítani. 80% érezte a csapaton belüli kollegialitást. 51% hatékonyságú volt csupán a különböző részlegek együttműködése, ez javult, ami pozitív eredmény.
3. A személyes fejlődés esetében: 80% vélte úgy, hogy a munkavégzése megítélése tárgyilagos volt és valós teljesítményen alapult. Ez több mint 10%-os csökkenést jelent. 70%-kal beszélgetett közvetlen felettese a haladásáról. 42%-nak volt csupán lehetősége arra, hogy valami újat tanuljon. 70% érezte úgy, hogy közvetlen felettese, vagy valaki más személy ösztönzi a fejlődését.

A felmérés azt mutatta, hogy szükség van a változtatásra. Habár a százalékos eredmények egyenként nem negatív eredmények, azért szükséges az egyes területek hibáinak korrigálása. Ezt tovább erősíti az alacsony kitöltöttségi szint is (Danubius Hotels Zrt. belső anyag).

4.10.6. A dolgozói létszám alakulása az utóbbi években

A Danubius Hotels Zrt. dolgozói létszám alakulása az elmúlt 10 évben következően alakult:



8. ábra: A Danubius Hotels dolgozói létszám alakulása 2005 és 2018 között

Forrás: A Danubius Hotels adatai alapján saját szerkesztés (2019)

2009 januárjában 5513 fő dolgozott a szállodaláncnál, ez 2018-ra 2889 főre csökkent. (8. ábra) A válságot követően a Danubius Hotels Zrt. céges szinten is bejelentette 2009 márciusában a 10%-os létszámleépítést. A teljes létszám „stopot" a 12. ill. 13.havi bér befagyasztása követte. Szó volt a nyelvvizsga pótlékok elvonásáról, csökkentéséről is. Továbbá évi maximum 3 alkalomra csökkentették a Danubius kedvezmény igénybevételének lehetőségét.

A munkaerő gazdálkodás terén igyekszik a vállalat minél hatékonyabban kihasználni az atipikus foglalkoztatási formákat, különösen a munkaerő kölcsönzést. A fix munkaviszonyban álló belsős létszámot a gazdaságosság érdekében az átlagos kihasználtsághoz igazítják. Vannak területi eltérések: az Ensana Health Spa gyógyszállodáinak vidéken egyszerűbb állandó csapatot foglalkoztatni, míg a budapesti Ensana szállodákban a béremelések ellenére 50%-os fluktuáció jellemző. Ezt részben a nagyobb munkahely kínálattal indokolják. A szállodalánc vállalati törekszik akkora állandó belsős létszám megtartására, amely képes 30-50%-os foglaltság munkaerőigényének lefedésére. Az e feletti munkaerőigényt pedig az előbb említett módon pótolják, a minőség megtartásának érdekében odafigyelve azonban arra, hogy mindig ugyanazon külsős dolgozók jöjjenek vissza a szállodákba dolgozni.

4.11. A szervezetfejlesztés további alakulása a Munkatársi Értékprogram eredményein keresztül

A szállodavállalatnál a szervezetfejlesztés egy komoly lépcsőfoka volt az új munkáltatói márka[11]létrehozása, hiszen kialakították azon alapvető szervezeti értékeket, amelyek által a szállodalánc vonzó munkahellyé válhat. A következőkben összefoglalom, hogy mely lépések és mely értékek születtek meg a Danubius Hotels Zrt. vezetőinek jóvoltából. **Különösen fontosnak tartom a „Danubius Metropolis" társasjátékon keresztül történő értékek prezentálását** a potenciális munkatársak felé, mivel véleményem szerint egy példaértékűen jól megvalósított nagyon pozitív, barátságos hangnemben megvalósított értékközvetítés, mely **nagyban hozzájárulhat a szektor munkaerő problémáinak megoldásához, a fluktuáció csökkentéséhez**. **Fontosnak tartom továbbá ennek részletes bemutatását, hiszen a szállodalánc szervezeti értékeiben és a szervezeti fejlődésében történt fejlődés lépéseit tükrözi. Végigkövethetjük, hogy egy nemzetközi vállalat hogyan indul el a helyes úton.**

A változást kiváltó okok:

A brand kezdeti lépései a válságból való kilábalást követően 2014-től kezdődtek. A vállalat részben a munkaerőpiaci helyzet miatt kényszerült arra, hogy több energiát fordítson a HR-re, hiszen megfelelő munkaerő nélkül nincsen profit. A maximális profittól eltekint, az optimális profitra törekedve juttatásokat, -étkezést, a balatoni szállodák esetében akár szállást is biztosít-. Támogatják a továbbtanulást, odafigyelnek a karrierépítésre, a közhangulatra stb.

A másik „ok", hogy a vállalat felismerte a „Hilton szlogent", mely szerint nincsen vendégelégedettség és siker elégedett munkatársak nélkül. Ezért a munkatársak elégedettségének érdekében a Danubius Hotels Group komoly hangsúlyt fektet a magas színvonalú HR szolgáltatásokba. A területet többször átszervezték, racionalizálták, bizonyos funkciókat központosítottak a „szolgáltatási elv" szem előtt tartásával. Valamennyi szállodában felkészült munkatársak segítik tanácsaival a dolgozókat.

Ahogy azt a Danubius karrier portálon (www.danubiushotels.com) és facebookon (https://www.facebook.com/DanubiusHotelsKarrier/posts) is kiderül a vállalati érték három pilléren áll[12]:

1. Megbízhatóság
2. Megbecsülés
3. Szakértelem

A Danubius karrier honlapon megtalálható általános információként, hogy a vállalat magát „a hazai és nemzetközi szállodaipar egyik kiemelkedő szereplőjének tartja, 43 szállodával"

11 https://turizmus.com/szallashely-vendeglatas/az-anyagi-osztonzoknel-is-fontosabb-a-kepzes-a-turizmus-vendeglatasban; https://www.hrportal.hu/hr/a-folyamatos-kepzes-elengedhetetlen-a-szallodaiparban; Danubius Hotels Zrt. karrier honlapja- https://karrier.danubiushotels.com/,https://karrier.danubiushotels.com/ a faceebook-on- https://www.facebook.com/search/top/?q=danubius%20hotels%20group%20karrier&epa=SEARCH_BOX, vezetői interjú

12 A Danubius három aranyszöge (2017) http://turizmusonline.hu/friss/cikk/a_danubius_arany_haromszoge alapján

(http://karrier.danubiushotels.com 2018). Kiemelik, hogy a munkatársak éppolyan fontosak, mint a vendégek, ill. hogy nagy hangsúlyt fektetnek a támogató munkakörnyezetre, a szakmai fejlődésükre és a karrierjük építésére. A juttatási csomagok között található pl. lakhatási, étkezési támogatás és a szakmai képzés.

A „**Danubius Metropolist**” egy „társasjátékhoz” hasonlítják, melyre kattintva a vállalati HR értékekről, a vállalati sikerekről, a dolgozói karrier lehetőségekről értesülhet minden érdeklődő.

A „játék” egy jól átgondolt marketing brand folyamat, mely rengeteg fontos információt közöl a cégről, az új értékekről, a szervezeti fejlődés első fontos lépéseiről 2 perc 35 másodperc alatt. A társasjáték 16-99 éves korig, végtelen játék időre szól, 2400 játékossal. Tehát az üzenet: 16 év felett várnak bárkit, aki hosszú távra tervez, és jelenleg 2400 dolgozó dolgozik itt. A társasjáték elnevezés is már az együttműködésre és a csapatmunkára céloz.

A videót megnézve a következőket hallhatjuk:

A Danubius Metropolis egy világ a világon belül, ahol a jövőt évtizedekre tervezik, elismert szakemberekkel, akik segítenek az újonnan jötteknek a beilleszkedésbe, ill. abba, hogy a „legjobbak” közé tartozzanak. A megbízhatóság, a megbecsülés és a szakértelem háromszöge adja az alapot. A játék célja: „Számíthatsz ránk, mi is számítunk Rád!” Egy nagyon pozitív, sok elismerést és ígéretet tartalmazó szlogen.

Az első pillér: *megbízhatóság* – közel 100 éves hagyományt követ, átlátható pálya, egyértelmű szabályok, motivált játékosok, tervezhető jövő a jellemző, ahol az ígéreteket betartják, írásba, azaz munkaszerződésbe is foglalják, a béreket időben kifizetik. Fehér foglalkoztatás, stabil munkahely a jellemző. Átlátható, tiszta szabályokkal játszanak, tervezhető jövőképet ígérnek.

A második pillér: *szakértelem*. Kiemelik, hogy megfelelő szakértelem és „kiváló munkatársak nélkül nem tarthatnának itt”, számos díj és elismerést kaptak. *Megbecsülik* az évtizedek alatt összegyűjtött tudást és folyamatosan képzik a kollégákat a színvonal megtartása érdekében. Lehetőség van: tréningekre, nyelvi képzésekre, ösztönzik a továbbtanulást, tudásmegosztó fórumokat tartanak. (Danubius Katedra) A középiskolásokat is ösztönzik, hogy tudásukat a Danubius Hotels-nél kamatoztassák.

A harmadik pillér: *megbecsülés*. „A Danubius sikere munkatársaink sikere is”, akikre büszkék és akiket megbecsülnek. Ez a következő „díjakban” valósul meg: spirit& smile, az év csapata díj, szakmai utánpótlás és nevelés díja, az év munkatársa és a negyed év munkatársa. (www.danubius.hu/karrier; www.facebook.com-Danubius Hotels)

A dolgozók az „értékcsomag ajánlatból” a következő támogatásokkal részesülnek:

- stabil, megbízható és gondoskodó szép munkahely,
- kedvezményes szállás és étkezés,
- önkéntes egészségpénztár,
- önkéntes nyugdíjpénztár,
- iskolakezdési támogatás,
- utazási költségtérítés,
- lakásépítési kölcsön,

- képzések, tréningek támogatása,
- karácsonyi jutalom, egyéni teljesítmények és üzleti eredmények anyagi elismerése,
- ünnepi, közösségi rendezvények,

Kellemes környezet kialakítására törekednek, méltó barátságos környezet elérése a cél, pl. szép irodák, személyzeti büfé megléte.

A munkatársi értékprogram:

2017-ben indította el a szállodalánc a programot. Az employer branding stratégia fő üzenete, hogy a dolgozók ugyanolyan fontosak számukra, mint a vendégek. A szervezeti célok közé a munkatársak fejlesztése, támogatása, motivációja, ill. új munkatársak megszerzése tartozik. Tehát a hangsúly a megbecsülésen és a megtartáson van. Szeretnének a szektor munkaerőhiányára cégen belül megoldást találni, egyrészt a potenciális munkatársat a toborzás területére irányításával, másrészt odafigyelve a meglevő munkatársak szakmai fejlődésére. A kommunikációs célok közé az értékek tudatosítása és a közvetlen, emberi kapcsolatok tartoznak. A vállalat még ebben az évben megnyerte a Public Relations Global Networt Best Practice díját, 2018-ban pedig a HR KOMM Awardon kapott arany érmet a „Szakmai Titkaink Éjszakája" elnevezésű eseményért.

Két további 2019-ben elnyert díj is azt jelzi, hogy a helyes úton járnak. Az év munkaadója díjat 2019 elején a vállalat az eredményes HR tevékenysége, a dolgozók előnyös feltételeket tartalmazó kollektív szerződései és az innovatív HR megoldásainak köszönhetően nyerte el. Szintén 2019-ben kapta meg a vállalat az érték- és emberközpontú vezetési szemlélete miatt a Kőrösi Csoma Sándor Nagydíjat.

A cél a jövőben is folytatni mindezt. Folyamatosan megújítják a személyzeti tereket, odafigyelnek a finom személyzeti étkeztetésre, a cafeteria rendszerre, az utánpótlás nevelésére. Támogatják a dolgozók felsőfokú tanulmányait, szakmai versenyeit, tréningjeit. **A cél egy profi, összetartó, megbízható, innovatív, problémamegoldó közösség létrehozása.**

A munkatársak véleményének szabad kinyilvánítására úgynevezett értékdobozokat helyeztek el a szállodákon belül. Folyamatosan hangsúlyozzák a videóban, hogy a munkatársak számíthatnak egymásra, a csoportmunka fontos. A befejező szlogen: **„A Danubius Metropolis társasjátékkal mindenki célba ér"** és megköszönik, hogy számíthatnak egymásra. Számomra ez azt jelenti, hogy a dolgozók mindent elérhetnek, amit csak szeretnének. Mindez egy rendkívül lényegre törő, jól és érthetően megfogalmazott értékátadás, értékkommunikálás. (www.danubius.hu/karrier; www.facebook.com-Danubius Hotels)

A vállalat számos díjat kapott az elmúlt években:

- Vendégek kedvence díj (2017),
- Best of Budapest díj (2017),
- Content Marketing Award (legjobb személyzeti politikáért járó különdíj, 2017-ben)
- Tripavisor traveller's choice (2017),
- Fit Reisen premium Quality díja
- az Év Munkáltatója (2019),
- a Kőrösi Csoma Sándor Nagydíj (2019)

Mit takar a Katedra Danubius?[13]

A vezetőképzésben 2017-től paradigmaváltás történt. Ma már gyakorlatorientált vezetői szemlélet elsajátítása a cél, mellyel hatékonyan tudják a szállodai csapatokat motiválni és irányítani. További cél a vezetői önismeret fejlesztése, vezetési technikák elsajátítása. Egy-egy csoport hét hónapon keresztül, intenzív képzésben sajátítja el az ismeretanyagot, rendkívül gyakorlatközpontú. Komplex tudást és új szemléletmódot nyújt. Temesvári Zsolt HR igazgató szerint ez nem más, mint egy önismeret alapú képzés, ahol mindenki felfedezheti saját erősségeit és gyengeségeit, majd fejlesztheti képességeit és kijavíthatja a hibáit. Sok motivációs, coaching foglalkozást is biztosítanak, személyes beszélgetésekkel és mentoringgal.

A Facebookon betekintést kapunk a szállodák munkalehetőségeibe, az ott dolgozók hétköznapjaiba, egyes dolgozók sikereire – pl. ki lett a Spirit & Smile kitüntetés nyertese, vagy éppen kit miért érdemes valamilyen díjra jelölni. Aktuális vállalati információkat, állásajánlatokat, pl. a balatoni szállodák csapatának alakulását, hogy mely pozíciókat már betöltötték és melyekre lehet még jelentkezni. De megosztják egy–egy tréning, csapatépítő foglalkozás képeit is. Folyamatosan mutatnak be munkatársakat a legkülönbözőbb részlegekről, akik a munkájukról és arról mesélnek, hogy miért jó a Danubius csapatához tartozni. Azt, hogy a szállodalánc a helyes úton van, mi sem bizonyítja jobban, mint a 2019-es évben kapott „az Év Munkáltatója” kitüntetés.

Igyekeznek az értékeket a célokkal összehangolni: a pozitív vendégélmény fenntartása és növelése, a termék és szolgáltatások minőségének emelésével, ill. a dolgozói kötelezettség növelésével. Mindezt természetesen egy folyamatosan növekvő optimális profit érdekében. A Facebookos posztok is ezen értékeket igyekeznek tükrözni szép fotókkal „megspékelve”. További cél még bemutatni a legfiatalabb és a tapasztaltabb kollégák tagjait, akik elmondják, hogy mit tanulhatnak itt, mit ad nekik a Danubius, amiért szeretnek itt dolgozni. Könnyed hangvételű kérdésekre kérdezik a felső vezetőket ezzel is hangsúlyozva a könnyed és nyílt egymás közti kommunikációt. Ezek természetesen mind nagyban alakítják a Danubius Hotels Zrt.-ről kialakított képet. A különböző munkahelyekre is úgy keresnek vendégeket, hogy az adott munkakörben egy másik szállodában dolgozó személlyel interjú készül, aki összefoglalja munkájának a lényegét és a szépségét. Mindegyik valamilyen szlogennel van ellátva pl: „Légy része a Danubius történetének” (9.ábra).

13 A vezetői interjú alapján (2019.május)

9. ábra: Példák álláshirdetésre: mindegyik valamilyen szlogennel van ellátva

Forrás: Danubius belső anyag

Valamennyi álláshirdetés számtalan pozitív információt hordoz a vállalatról, összefoglalja a szállodalánc munkájának nagyságát és valamennyi sugallja a csoportmunkára való törekvést.

A Márkanagyköveti program

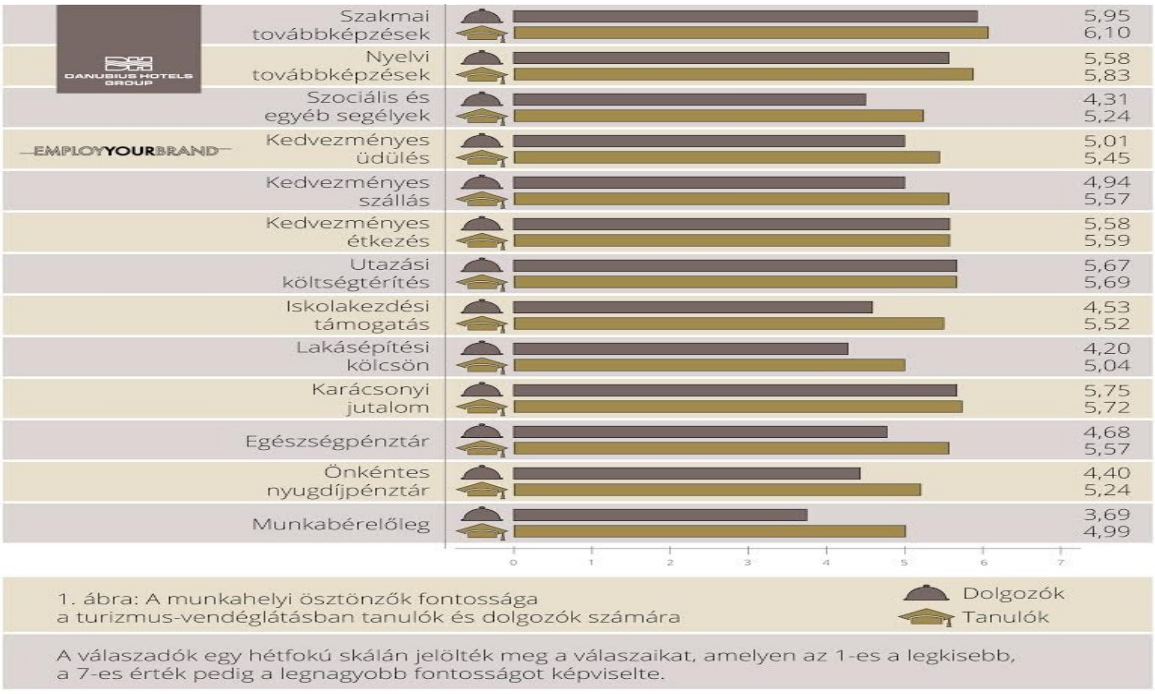
Ez a törekvés az értékek beépülésének a kulcsa lehet. Összesen 17 márkanagykövetet választottak ki a legkülönbözőbb munkaterületekről és szintekről. Képviselve van tehát a közép- és a felső vezetés, de ugyanúgy a beosztotti szint is. A nagykövetek feladata kiterjed a belső és a külső kommunikáció, de a toborzás támogatására is. Az ő támogatásukkal szeretnék az új értékeket megértetni és elfogadtatni a munkatársakkal, feltételezve, hogy az azonos szinten dolgozók őszintén fordulnak a nagykövetekhez. Egyfajta összekötő elemet tudnak képezni a vállalaton belül, hiszen kapcsolatot tartanak a vezetés és a munkatársak között. Ezáltal hamarabb megoldhatóvá válnak a konfliktus helyzetek is. A dolgozók ötleteit, fejlesztési javaslatait továbbítják a nagykövetek felfelé, ugyanakkor jelentősen hozzájárulnak a munkatársi értékprogram megértéséhez, beépüléséhez, fejlődéséhez, sikeréhez. Lehetőség nyílik így az őszinte, többszintű kommunikációra, a vélemények továbbítására az alsóbb szintek felől a vezetés irányába.

A következőkben bemutatom a **Danubius Hotels Zrt. és az Employ Your Brand HR kommunikációval foglalkozó szakportál két közös kutatását**. A felmérést 400 fő, tanulók és dolgozók között végezték el 2017-ben, a kapott eredmények az új vállalati értékek és a szervezetfejlesztési irány alapjai lettek.

1. kutatás: „Az anyagiaknál fontosabb a képzés[14]?”

A kutatási eredmények eredményei alapján a képzési lehetőségek fontosabb ösztönzőnek bizonyulnak a turizmus-vendéglátásban az anyagiaknál. Az első két helyen a szakmai – és a nyelvi továbbképzések álltak, mind a diákok, mind a felnőtt dolgozók körében. Mindez a szektor jellegéből és elvárásaiból adódóan érthető, hiszen rugalmas, önmagukat folyamatosan képző, magas nyelvi képzettséggel rendelkező munkatársakra van szükség. A folyamatosan fejlődő dolgozó képét az Y- generáció ösztönzi, mely magával ragadja az idősebb generációt is. Érdekes, hogy a tanulást előnybe részesítik pl. a karácsonyi jutalommal szemben. Véleményem szerint az idősebb korosztályban van egy „egészséges drukk” a fiatalabb generációval szemben. Ezért a tréningek, a továbbtanulás lehetőségét megragadva akarnak velük lépést tartani, félve az el- ill. lemaradástól. A fejlődés tendenciája erősen jellemezi a fiatal Y és Z generációkat, akik a munkahelyen a fejlődés és az újdonság lehetőségét keresik. Ez indokolja azt, hogy az egyéb anyagi juttatások, mint pl. kedvezményes szállás, étkezés, utazási költségtérítés, iskolakezdési támogatás, karácsonyi jutalom mind ezek után következnek. A **felmérés** további **érdekessége, hogy mind a dolgozók, mind a tanulók preferenciái megegyeznek az első három helyen**.

A harmadik helyen a karácsonyi jutalom végzett mindkét korosztálynál, ezt követte az utazási költségtérítés, majd a kedvezményes étkezés megléte. A diákoknál az iskolakezdési támogatás, a kedvezményes szállás és üdülés lehetősége is az első tíz helyen szerepel (10.ábra).



10. ábra: A munkahelyi ösztönzők fontossága a turizmus – vendéglátásban tanulók és dolgozók számára (2017)

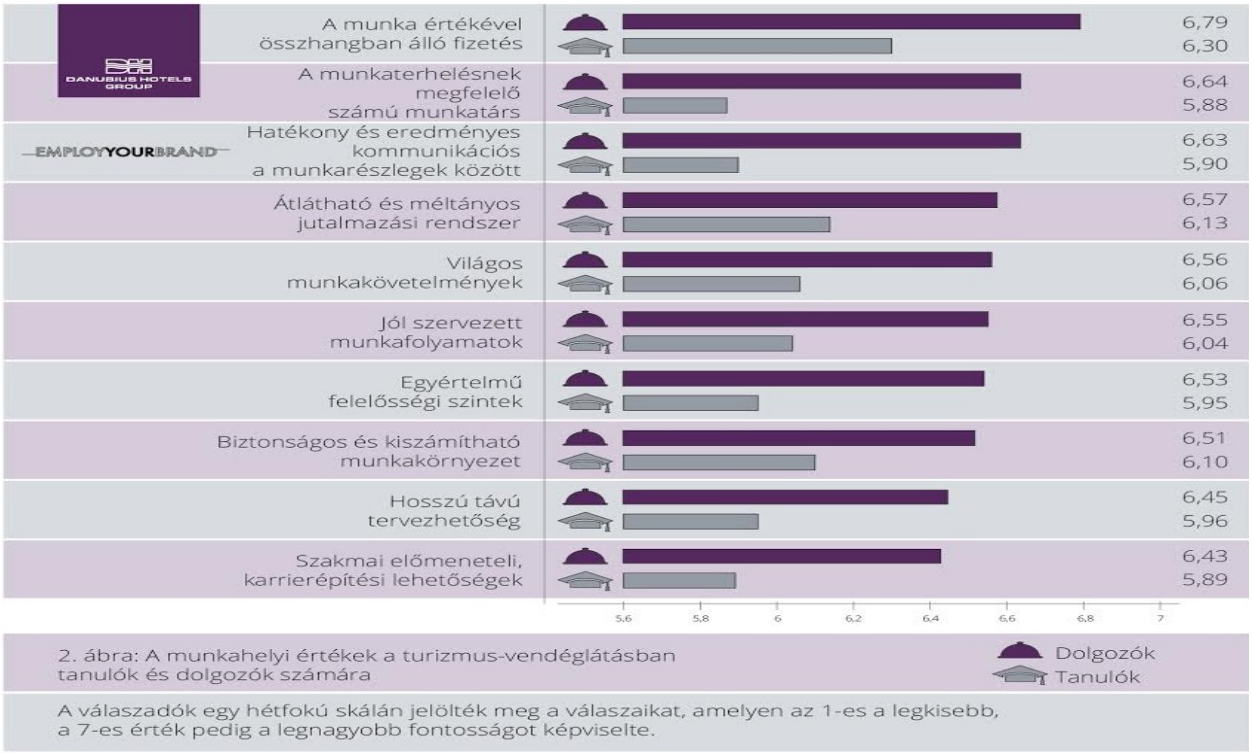
Forrás: https://turizmus.com/szallashely-vendeglatas/az-anyagi-osztonzoknel-is-fontosabb-a-kepzes-a-turizmus-vendeglatasban-1151296

14 Az anyagi ösztönzőknél is fontosabb a képzés a turizmus vendéglátásban (2017)- https://turizmus.com/szallashely-vendeglatas/az-anyagi-osztonzoknel-is-fontosabb-a-kepzes-a-turizmus-vendeglatasban, letöltés: 2018. 06.12 09:05

2. kutatás: A munkahelyi értékek a turizmus-vendéglátásban tanulók és dolgozók számára

A második kutatás tárgya (10. ábra) az általános munkahelyi előnyök vizsgálata, melyet ismét a dolgozók és a tanulók körében végeztek szintén 2017-ben. Kiderült, hogy mind a dolgozók, mind a tanulók esetében elsőrendű, hogy a fizetésük összhangban legyen a munkájuk értékével. A munka értékével összhangban levő fizetés magában hordozza már a munkatársak megbecsülését is. A második legfontosabb dolgozói kívánság tehát a munkamennyiség arányában levő munkatársak száma, a diákok körében ez a negyedik helyen állt. **A munkaterhelésnek megfelelő számú munkatárs szerepét én magam is igazolva láttam saját kutatásaim eredményében. Egyértelmű, hogy a munkatárshiány mennyire elterjedt és általános problémává vált.** A diákoknak második helyen az átlátható és méltányos jutalmazási rendszer, a harmadikon biztonságos és kiszámítható munkakörnyezet álltak. Ezt követte a részlegek közti hatékony és eredményes kommunikáció, a hatodik helyen a világos munkakörülmények végeztek.

A dolgozóknak a harmadik- és a negyedik legfontosabb helyen az átlátható jutalmazási rendszer és a munkahelyi biztonság állt. A világos munkakörülmények, a jól szervezett munkafolyamatok, az egyértelmű felelősségi szintek, a szakmai előremenetel csak ezek után következnek. A felmérések is azt támasztják alá, hogy a HR szerepe a kellemes munkakörnyezet kialakításában, ill. problémák enyhítésénél meghatározó. Ezen kutatás eredményei részben alátámasztják a saját kutatási eredményeimet és tükrözik a generációk általános elvárásait.



11. ábra: A munkahelyi értékek a turizmus – vendéglátásban tanulók és dolgozók számára (2017)

Forrás:https://turizmus.com/szallashely-vendeglatas/az-anyagi-osztonzoknel-is-fontosabb-a-kepzes-a-turizmus-vendeglatasban-1151296

Ezen eredményeket megfigyelve is elmondható, hogy **az új brandek és a három vállalati érték kialakításánál már figyelembe vették. (Ezt a felső vezetői mélyinterjú** során a képzési- és szervezetfejlesztési igazgató is **megerősítette).**

A következőkben bemutatom a hipotéziseket és a kutatási eredményeket.

5. ANYAG ÉS MÓDSZER:

5.1. A kutatás hipotézisei

A **kutatási téma aktualitását** az előző fejezetekben ismertetett **primer és szekunder kutatás tényezői mentén fogalmaztam meg, rámutatva a szállodaipar kiemelkedő gazdasági szerepére**. Egy nagy és jövedelmező iparágról van szó, mely komoly foglalkoztatottságot foglal magába, jelentős gazdasági bevételt és presztízst biztosít, pozitívan hozzájárul Magyarország imázsának javításához. A szekunder kutatás során statisztikai adatokkal szemléltettem az ágazat fontos szerepét. Mindezt tovább erősítik a kormány turizmustámogató törekvései is.

A szállodai szolgáltatások minősége az emberi erőforrás minőségétől függ, a munkatársak és az ő munkájuk a siker biztosítéka a szállodaiparban. A szakirodalom feldolgozása során említett demográfiai-, társadalmi és gazdasági változások, a munkaerőpiacon megjelent problémák, valamint a fiatalok gyors fluktuációja miatt komoly hangsúlyt kell fektetni a kollégák igényeinek és elvárásainak kielégítésére. A szervezetfejlesztés jelentősége a szállodaiparban tehát vitathatatlan, a siker és a versenyképesség alapja. **A szervezetfejlesztés jelentős támogató erőt és fejlesztési potenciált jelent** a vállalatnak, mely segítségével jelentős költségeket takaríthat meg.

A vizsgált szállodalánc egy nagy múltra visszatekintő, a piacon komoly imázzsal rendelkező vállalat, mely méreténél és tevékenységénél fogva is alkalmas a kutatás elvégzésére, ill. a szállodaipar helyzetének általános bemutatására. 2014-től a válságból kilábalva kezdi a vállalatvezetés felismerni a szervezetfejlesztés szerepét és komoly lépéseket intéz ez irányban. Ez köszönhető a bevételek növekedésének, de a kialakult munkaerőpiaci helyzetnek is, valamint a konkurencia már korábban tett hasonló irányú lépéseinek. 2017 óta komoly szervezetfejlesztési lépések folynak. A kutatás során bemutatom a 2009 és 2019 között történt változásokat az esetleges hibákkal, hiányosságokkal. Kitérek a jelenlegi szállodai márkafejlesztésre, az eddig elért változásokra, a dolgozók továbbképzési lehetőségeire, figyelembe véve a munkaerőpiacra jellemző generációs kihívásokat. **A Danubius Hotels Zrt. példáján végigkövethető, hogy egy nagy méretű, nemzetközi vállalat hogyan indul el a „helyes úton".**

A szakirodalom és a primer kutatás áttekintését követően az alábbi hipotéziseket fogalmaztam meg:

H1 hipotézisek a kívánt és a jelenleg tapasztalt szervezeti kultúrához kapcsolódóan

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 figyelembe vételét, 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.

H3 hipotézisek a szállodalánc Z-generációjára vonatkoznak

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 az 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 azonosulókhoz képest.

H5 hipotézisek a szállodalánc vezetőivel kapcsolatban

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.

5.2. A kutatás mintája:

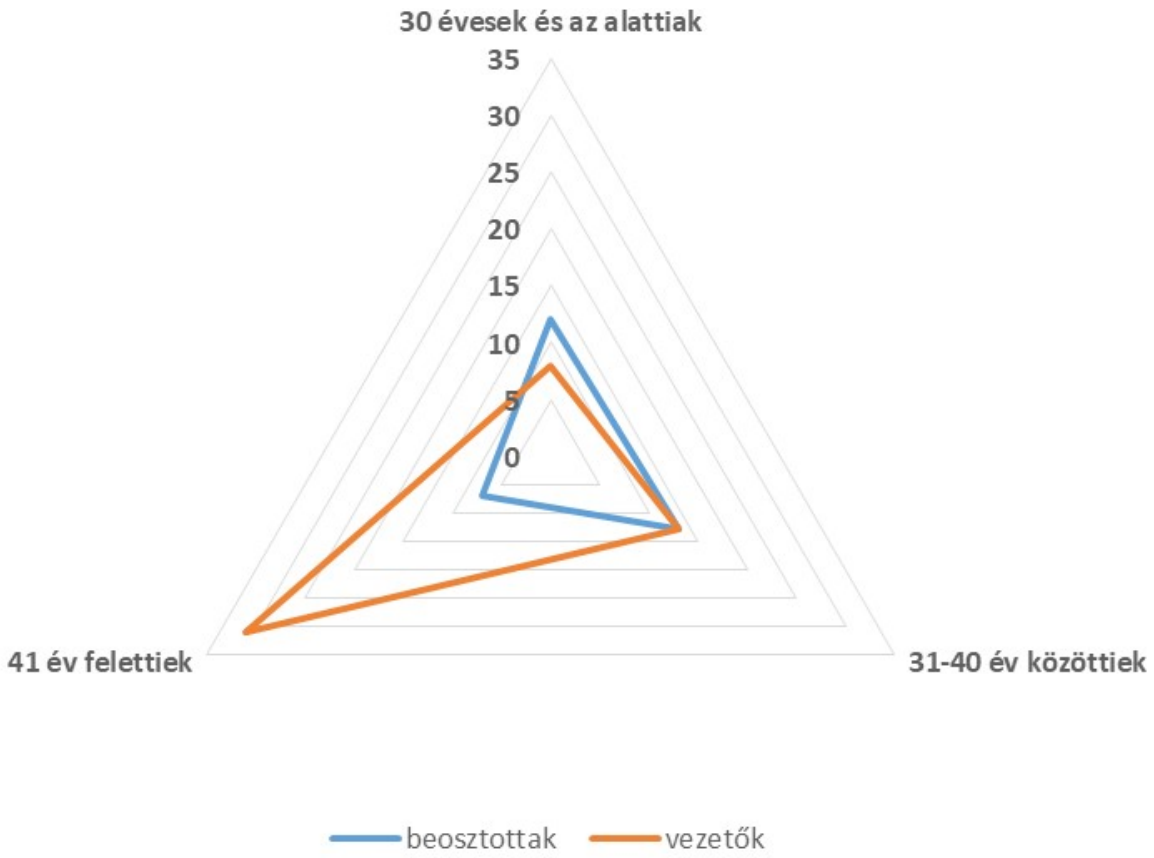
A kutatást a Danubius Hotels Zrt. 20 magyarországi szállodájában végeztem **kérdőíves megkérdezéssel a dolgozók és a vezetők körében**. A vizsgálat tárgyát képező szállodalánc dolgozói és vezetői megkérdezésével szerettem volna több aspektusból is reális képet kapni a szállodalánc dolgozóiról és a szervezeti kultúráról azzal a céllal, hogy megismerjem a szervezetet belülről. A kapott belsős információk alapján azonosítottam a gyenge és fejlesztendő pontokat a szervezeti kultúrában, majd pedig ezek alapján tettem fejlesztési javaslatokat.

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 teljes dolgozói létszámból – 2289 főből – csupán 700 emailcímmel rendelkező dolgozó volt elérhető. Ezért a **kutatást a Danubius Hotels Zrt. ezen munkaerő-állományának vizsgálatára szűkítettem.** Mivel azonban beszélhetünk 10%-os kitöltési arányról, ezért a minta nagysága megfelelő ahhoz, hogy általánosításokat és következtetéseket lehessen megfogalmazni. Úgy vélem, hogy a kapott eredmények **a minta nagyság ellenére reális képet mutatnak a vizsgált szervezet jelenlegi helyzetéről.**

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 kérdőívet kitöltők az étterem, a porta, a szobafoglalás, az értékesítés, a housekeeping, az elszámolás, a beszerzés és a marketing területein dolgoztak. A beosztottak közül a kérdőívet 11 férfi, 21 nő töltötte ki (összesen 32-en, Melléklet 1. ábra), 9-en a frontban, 22-en pedig a háttérben dolgoznak, 1 személy kitöltése nem értékelhető (Melléklet 2.ábra). 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 vezetők közül (összes kitöltés 54 fő) 30 férfi és 24 női válaszadó volt (Melléklet 3. ábra), 34 középvezetői és 20 felső vezetői kitöltő segítette a kutatásomat (Melléklet 4.ábra). A vezetők életkora 26 és 64 év közé esik, átlagosan 43,87 évesek. A beosztottak átlagban 14,9 éve dolgoznak a vállalatnál.

A vezetők és beosztottak életkori kategóriáit (30 évesek és az alattiak, 31-40 évesek, 41 évesek és idősebbek) a 12. ábra szemléleti.



12. ábra: A minta vezetőinek és beosztottjainak korosztályi összetétele

Forrás: saját szerkesztés

Az összes kitöltésből tehát **36,8%** -ot tesznek ki a **beosztotti, 63,2%-ot a vezetői kitöltések**. A kérdőívet a vezetők magasabb arányban töltötték ki, ami arra utal, hogy náluk sikerült a márkaértékek szervezeti beépülése, magasabb szintű a vállalat iránti érdeklődés, elkötelezettség, ill. az elégedettség is.

A **kérdőívek** hasznos információkkal szolgáltak: a vezetői attitűdökről, az értékhordozókról, a munkahelyi klímáról, a hatékony dolgozói működésről, a kommunikáció, ill. a vezetői támogatás szintjéről.

A középvezetők véleményét a **mélyinterjúk** során **kilenc szálloda igazgatóinak véleménye is kiegészíti.** Az interjúknak köszönhetően újabb szervezeti értékek beépülését gátló tényezők derültek ki, melyek újabb információval egészítették ki a kérdőívek eredményeit.
Egyéb adatokkal a munkámat Temesvári Zsolt Képzési – és Szervezetfejlesztési Igazgató Úr segítette. Vele szintén készült egy **mélyinterjú, mely a felső vezetés véleményét összegzi**.

A következőkben összefoglalom a primer kutatás mintáját és eredményeit.

2. sz. táblázat: A beosztotti kérdőív valós és kívánt kultúra összehasonlításának eredményei

Forrás: saját szerkesztés

A primer kutatás mintája:	
Helye:	A Danubius Hotels Zrt. 20 magyarországi szállodája, emailen
Formája: kvantitatív kvalitatív	1. dolgozói kérdőív- 17 A) „jelenlegi helyzet „és B),,elvárt szervezeti jövőkép", zárt kérdéseket tartalmazott 2. vezetői kérdőív- 25 zárt -és 7 nyílt kérdésből álló vezetői kérdőív mélyinterjúk
Ideje:	2019. 01. 01-04.15.
Megkérdezettek köre:	Front és backoffice dolgozók: (az étterem, a porta, a szobafoglalás- és értékesítés, a housekeeping, az elszámolás, a beszerzés és a marketing területein dolgoznak).
A kitöltők száma:	89 (700 emailcímmel rendelkező dolgozóból) Ebből: 33 fő beosztott és 54 fő vezető 12,7% arányos kitöltés=> **a kutatás ezen munkaerő állományra lett leszűkítve**
Elemző program:	Kérdőívek-Google Forms; SPSS 24.0 Szoftver program segítségével készült
Összesítve a kérdőívek:	36,8%-os dolgozói, 63,2%-os vezetői kitöltés
Eredmény kérdőívek:	Vezetői attitűdök, értékhordozók, munkahelyi klíma, dolgozói hatékony működés, kommunikációs szint, vezetői támogatás
Összesítve a mélyinterjúk:	9 szálloda igazgató révén középvezetői, ill. 1 felső vezetői
Eredmény mélyinterjúk:	Az új szervezeti értékek beépülését gátló tényezők derülnek ki. (kiegészítve a kérdőíveket)
Eredmények összességében:	**Reális képet mutat a szervezet jelenlegi helyzetéről**

5.3. A kutatás módszerei, alkalmazott statisztikák

A kérdőíves felmérés teljes egészében e-mailen történt, melyet a GDPR szigorú előírásai miatt a Danubius Központ emailcímeire Temesvári Zsolt Úr küldött ki, így biztosítva egyben az anonimitást is.

A mélyinterjúk mind az igazgatókkal, mind Temesvári Úrral személyesen történtek, a középvezetői anonimitást biztosítva. **A kutatás feltételezi, hogy a kapott eredmények hitelesen tükrözik mind a dolgozói, mind a közép- és felső vezetői véleményeket.**

A kutatás empirikus felmérésre épül, kvantitatív módszerként a kérdőíves megkérdezést, kvalitatív módszerként pedig a mélyinterjút alkalmaztam (2.-3.-4.sz. Mellékletek). A kérdőívekben kimondottan **a szállodaiparra átalakított Robbins-féle (1993) értékdimenziók** mentén vizsgálódtam. A vezetői attitűdök és a vezetői értékhordozók szerepe különösen fontos volt a vizsgálatban, hatásukat elemeztem egyrészt a munkahelyi klíma, másrészt dolgozói hatékony működés tekintetében. A tizenkét értékdimenzió a munkakörrel való azonosulást és a szervezettel való azonosulás külön bontásának eredménye. Ez a két tényező a pontosabb vizsgálatok érdekében történt, azért, hogy a jelenlegi kultúrában összehasonlítsam azt, hogy a tényezők azonosan fontosak-e.

A beosztotti kérdőív pedig az „**A" kérdésrészek**ben rákérdez **a jelenlegi,** a dolgozó által észlelt szervezeti helyzetre, **a „B" pedig az elvárt, ideális szervezeti jövőképet méri fel**. A kérdések egy részénél az ötfokú Likert-skálán lehetett bejelölni, hogy a megadott állítások közül melyik, milyen mértékben fontos. A többi esetben pedig csak öt zárt válaszadás lehetőség volt. Bizonyos kérdéseknél lehetőség volt az „egyéb" kiválasztására, ahol a dolgozók egyéni véleményének kifejtésére volt lehetőség.

A **vezetői kérdőív végén** további **nyílt kérdések** találhatóak, melyek a vezetőknek lehetőséget adtak eszköztáruk individuális bemutatására különböző hétköznapi kihívások esetén.

A Robbins-féle 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 – függetlenség (elsősorban a Danubius Központtól való függetlenség vizsgálata)
6. Kontroll – szabályozottság szintje (szállodai sztenderek)
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 kérdőívekben a Robbins-féle értékeken kívül rákérdeztem még a kommunikáció szintjére, a vezetői támogatás mértékére, valamint arra, hogy a szállodalánc vállalati jutalmazási rendszerében a dolgozóknak milyen igényei vannak.

A munkaerőpiacon történt generációs igényváltozást és a munkaadóval szembeni dolgozói elvárásokat is igyekeztem beépíteni a kérdőívekbe. A beosztotti kérdőívben kiemelten, az előbb felsorolt Robbins-féle (1993) szempontoknak megfelelő preferenciákat igyekeztem összegyűjteni.

A vezetői kérdőívben pedig mind zárt, mind nyílt kérdések is irányulnak a vezetési technikákra, kommunikációra, megbecsülésre és jutalmazásra.

A mélyinterjúk során a szervezetfejlesztést gátló tényezőkről igyekeztem további információkat megtudni.

A kérdőíveket a Google Forms alkalmazásában készítettem el és töltettem ki a dolgozókkal. Az adatokat a Microsoft Excel táblázatkezelő programban rendszereztem és szerveztem adatbázisba, majd a statisztikai tesztek futtatására az SPSS Statistics 24.0 statisztikai szoftvercsomagot használtam.

Az adatok elemzése során egyrészt a leíró statisztika eszközei közül alkalmaztam a gyakorisági megoszlások vizsgálatát az 5 fokozatú Likert skálával mért zárt kérdések esetében, azaz százalékos formában elemeztem az egyes kérdésekre adott válaszok megoszlását.

Ezentúl különbözőség-vizsgálatokat folytattam az alábbi Likert skálán mért változók esetében:

- a tényleges és kívánatos szervezeti kultúra elemeinek összevetése során;
- a beosztottak nemenkénti, front- ill. backoffice munkaköre szerinti, a cégnél eltöltött idő szerinti, életkor szerinti továbbá az elvégzendő feladatok egyértelműsége, a munkakörrel és szervezettel való azonosulása és a munkahelyváltási hajlandósága szerinti elemzések során;
- a vezetők nemenkénti, vezetési szint szerinti, a cégnél eltöltött idő szerinti, életkor szerinti továbbá a munkahelyváltási hajlandósága szerinti elemzések során;
- a vezetők és a beosztottak azonos kérdésekre adott válaszainak összevetése során.

Tekintettel arra, hogy a Likert skálán mért válaszok esetében nem lehet a normál eloszlás esetén használatos statisztikai módszereket alkalmazni, ezek mindig ordinális skálájú mérési változók, ezért nem paraméteres eljárásokat használtam (Németh 2018; Zerényi 2016). A nem paraméteres módszerek közül a **Wilcoxon, ill. Sign teszt**et használtam a szervezeti kultúra tényleges és kívánatosnak vélt elemeinek összevetésére. Ezek megfelelő eljárások arra, ha azonos minta két szempontú válaszai kerülnek összevetésre. Mindkét teszt a két adatsorban lévő válaszok különbségeit számszerűsíti. Amennyiben a különbségek eloszlása szimmetrikus, akkor a Wilcoxon-tesztet, amennyiben nem szimmetrikus, akkor a Sign-tesztet kell alkalmazni. Az elemzések értékelésekor a két adatsor mediánjai, a medián különbsége, ill. a pozitív és negatív különbségek, valamint a különbséget nem jelző válaszadók száma, amelyek további információval szolgáltak az adatok értelmezéséhez.

A beosztottak neme (férfi, ill. nő), front- vagy backoffice szerinti beosztása, cégnél eltöltött ideje (5 év vagy annál kevesebb vagy 5 évnél több), a végzendő feladatok világossága (itt a válaszadók csak a közepes mértékben és teljes mértékben világos válaszokat adták, így két

csoport volt kialakítható), továbbá a vezetők neme (férfi vagy nő), vezetői szintje (közép- ill. felső vezetők), cégnél eltöltött ideje (5 év vagy annál kevesebb, ill. 5 évnél több), valamint a vezetők és beosztottak egymással való összevetése során **Mann-Whitney U teszttel** vizsgálódtam, hogy a különböző szempontú, de két részminta eloszlásait összehasonlítsam. Az adatok mélyebb értelmezéséhez az egyes csoportok meanrank értékeit használtam fel a tesztből.

A beosztottak munkakörrel és szervezettel való azonosulása, a munkahelyváltási hajlandósága, továbbá a vezetők munkahelyváltási hajlandósága szerinti összevetések során (ahol legalább 3 csoport összevetése szükséges) **Kruskal-Wallis tesztet** használtam, mely több részminta eloszlását vizsgálja. 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 mean- rank értékeit használtam fel a tesztből. (Ács 2015)

Mindegyik teszt esetében **5%-os szignifikancia-szintet választottam az elemzéseihez.**

3. sz. táblázat: Az elemzéshez felhasznált statisztikai módszerek

Forrás: saját forrás

Vizsgált területek:	**Módszertan: 5%-os szignifikancia szint**
Valós és kívánt kultúra összehasonlítása	Wilcoxon, Sign tesztek
A front- és a backoffice dolgozói közötti eltérés	Mann-Whitney U teszt
A vezetői empátia hangsúlya, a tanulás, az előrelépés segítése nemek szerinti felbontásban	Mann-Whitney U teszt
A beosztottak életkori csoportjainak összehasonlítása	Kruskal-Wallis teszt
A beosztottak munkakörrel való azonosulásának eredménye	Kruskal-Wallis teszt
A beosztottak szervezettel való azonosulásának eredménye	Kruskal-Wallis teszt
A szállodalánc munkavállalóinak munkaváltási „kedve” különböző befolyásoló tényezők tükrében	Kruskal-Wallis teszt
A közép – és a felső vezetői szintek nézeteinek összehasonlítása	Mann-Whitney U teszt
A vezetők kora szerinti vizsgálódás	Mann-Whitney U teszt, Kruskal-Wallis teszt
A beosztottak és vezetők véleményének összehasonlítása	Mann-Whitney U teszt

A következő fejezetben bemutatom a kutatásom eredményeit.

6. A KUTATÁS EREDMÉNYEI

6.1. A BEOSZTOTTI KÉRDŐÍV EREDMÉNYEI

A beosztotti és a vezetői megkérdezés számos érdekes és értékes eredményt hozott, melyek közül a szervezetben tapasztalt hibák, kultúra hiányosságok alapján választottam ki a következőkben felsoroltakat.

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 kérdőívet kitöltők az étterem, a porta, a szobafoglalás, az értékesítés, a housekeeping, az elszámolás, a beszerzés és a marketing területein dolgoztak. A beosztottak közül a kérdőívet 11 férfi és 21 nő töltötte ki (összesen 32-en, Melléklet 3.ábra), azaz az összes kitöltésből 36,8%. Kilenc fő a frontban, 22-en pedig a háttérben dolgoznak, 1 személy kitöltése nem értékelhető (Melléklet 2.ábra). Életkoruk 23 és 57 év közé esik, a kitöltők átlagosan 35,72 évesek. Átlagban 7,72 éve dolgoznak a vállalatnál.

6.1.1. A H1 hipotéziscsoporthoz tartozó eredmények: a szállodalánc beosztottjainak véleménye a tapasztalt jelenlegi és a kívánatos szervezeti kultúráról

A H1 hipotézisek a szállodalánc front és backoffice beosztottjainak gondolkodását, az észlelt és a kívánt kultúra megítélések közötti eltérések szempontjából vizsgálja a meghatározott kitételek alapján. Bemutatom az észlelt és a tapasztalt kultúrához kapcsolódó kérdéseket.

Az elemzés végén, a kapott kutatási eredményeknek megfelelően pedig összefoglaló megállapítást teszek a H1 hipotéziscsoport alhipotéziseihez kapcsolódóan azok bizonyítására, vagy elvetésére vonatkozóan.

H1 A) A csoportmunka vizsgálata

III.1. A) Az Ön munkahelyén mennyire jellemző a csoportmunka?

B) Ön mennyire tartja fontosnak a csoportmunkát?

A csoportmunka 35,3% szerint közepes mértékben, 29,4% szerint nagy mértékben, 26,5% szerint pedig kis mértékben jellemző jelenleg (n=32). Ugyanakkor a válaszadók 38,2%-a szerint teljes mértékben, 44,1%-a szerint nagy mértékben, 14,7%-a szerint közepes mértékben kellene csapatban dolgozni (n=32). (Melléklet 5. ábra)

A két adatsorra adott válaszok különbségeinek eloszlása szimmetrikus, szignifikáns, (p = 0,000; a standardizált Z-érték = 4,108), azaz a munkavállalók által kívánatosnak vélt csoportmunka szintje eltér, az általuk tapasztalttól. A különbségeket számszerűsítve látható, hogy az ún. pozitív különbségek vannak túlsúlyban, azaz a csoportmunka szintjét a jelenlegi közepes mértékű szintről (medián = 3) növelni volna szükséges (medián = 4).

III. 2. A) Mi az igaz az Ön szervezetére?

B) Ön szerint melyik lenne az optimális a szervezetnek?

A válaszadók (n = 32) közel harmada (31,3%) értékelte úgy, hogy jelenleg a csoportcélok épp ugyanolyan fontosak, mint az egyéni célok, ill. ugyanennyien nyilatkozták, hogy a csoportcélok általában fontosabbak az egyénieknél. A harmadik legnagyobb gyakoriságú csoport a csoportcélok mindenkori „előrébb valóságát" választók csoportja lett.

Optimális helyzetben a válaszadók (n = 32) majdnem kétharmada tartaná fontosnak, hogy kiegyensúlyozottan jelenjenek meg az egyéni és a csoportos célok (62,5%), de a többi csoport tekintetében itt is némi csoportcél-dominanciát figyelhetünk meg.

A két adatsor különbségeinek eloszlása szimmetrikus, nem szignifikáns, mert p=0,879, a standardizált Z-érték 0,153 **Azaz statisztikailag az egyéni és csoportcélok fontosságának aránya megfelelő a válaszadók számára, a kettő kiegyenlítetten van jelen, és ezek aktuális állapota megfelelő** (Melléklet 6. ábra).

H1 B) A munka dolgozókra gyakorolt hatásainak, a vezetői kommunikációnak és a vezetői támogatás szükségességének vizsgálata

IV. 1. A) Mennyire igaz a következő állítás: A szervezeti feladatok elosztásakor figyelembe veszik a dolgozókra gyakorolt hatásokat / következményeket – pl. képességeiket, céljaikat, fejlődési, -ill. karrier lehetőségeiket-.

B) Ön mennyire igényli a feladatkör emberre gyakorolt hatásának figyelembe vételét?

A beosztottak 44,1%-a érzi úgy, hogy a szervezeti feladatok elosztásakor figyelembe veszik a dolgozókra gyakorolt hatásokat, karrier lehetőségeiket. 23,5% szerint nagy mértékben és szintén 23,5% szerint kis mértékben veszik figyelembe a feladatok elosztásánál a rájuk gyakorolt hatásokat (n=32). Ez utóbbi kettő szélsőséges eredmény, hiszen ugyanannyian érzik úgy, hogy a kis-és nagymértékben törődnek vele. Itt sajnos nem derül ki, hogy mely munkaterületek véleménye ez, pedig itt feltétlenül célzott vezetői beavatkozásra lenne szükség. A válaszadók 55,9% úgy gondolja, hogy az optimális az lenne, hogyha nagy mértékben foglalkoznának a hatásokkal, 20,6% pedig teljes mértékben szeretné a törődést (n=32) (Melléklet 7. ábra).

A két adatsor különbségeinek eloszlása szimmetrikus és szignifikáns (p = 0,000; standardizált Z-érték = 3,758). Ebben az esetben is a pozitív különbségek vannak túlsúlyban, vagyis a kívánatos helyzetben (medián = 4) nagyobb mértékben kellene figyelembe venni a szervezetben a munka dolgozókra gyakorolt hatását a jelenlegihez képest (medián = 3). A vállalatnak tehát nagyobb hangsúlyt kellene arra fektetni, hogy a dolgozók képességeit, céljaikat a feladatok elosztásánál figyelembe vegyék.

V.1. A) Ön hogyan értékelné a vezetői kommunikáció szintjét? Mennyire nyitott a vezető a dolgozói problémákra?

B) Az Ön számára mennyire fontos a nyitott kommunikáció lehetősége a szervezetben?

A dolgozói problémákra való vezető nyitottságot 38,2% közepes mértékűnek, 29,4% véli úgy, hogy nagy mértékű és 17,6% szerint teljes mértékű a kommunikáció szintje (n=32). A két utolsó értéket figyelembe véve azonban 50%-os elégedettségi eredményt kaptam. Összességében tehát néhány vezető kommunikációs szintje már ideális, míg egy részüknél ezt még javítani kell.

Érdekes azonban, hogy **a válaszok eltérőek voltak, ezért úgy vélem, hogy elsősorban a vezető személyétől függ, hogy hol milyen szintű a nyitottság.** A legtöbb gondot azonban a frontoffice területén tapasztaltam, ahol pedig nagyon fontos lenne a gördülékeny kommunikáció, mert nagy fokú stressz jellemző a munka jellemzőiből kifolyólag, azaz nem szabadna a hangulatot még további problémákkal terhelni. Erre a folyamatos tréningeken nagyobb hangsúlyt kell adni a jövőben.

A nyílt kommunikáció szintje ideális esetben a válaszadók 55,9% szerint teljes-, 38,2% szerint nagy mértékben fontos lenne (n=32) (Melléklet 8. ábra).

A két adatsor szintén szimmetrikus eloszlású, szignifikáns (p = 0,000; a standardizált Z-érték = 4,004). A **beosztottak szerint a jelenlegi közepes-nagy mértékben nyitott vezetői kommunikáció szintjét (medián = 3,5) a jelenlegi szintnél magasabbra, a teljes mértékben nyitott kommunikáció szintjére kellene lépni (medián = 5) a szervezet esetében.**

V.2. A) Mennyire támogatják a vezetők a dolgozókat munkájuk során? (pl. karrier, egyéni fejlődés szempontjából?)

B) Ön mennyire igényli vezetői támogatást?

A vezetői támogatás tényleges szintje a válaszadók 50%-a szerint közepes mértékű, 17,6% szerint kis mértékű, 29,4% szerint viszont nagy mértékű (n=32). A dolgozói munkakört megvizsgálva vegyes eredményt kaptam, ezért arra a következtetésre jutottam, hogy a vezető személyétől függ a vezetői támogatás szintje. Ezen finomítani kell, hogy azon területeken is javuljon, ahol ez a szint alacsony.

Az elvárások tekintetében elmondható, hogy 26,5% teljes mértékben, 47,1% nagy mértékben, 26,5% pedig közepes mértékben igényli a vezetői támogatást (n=32). A közepes és a teljes szintet igénylők aránya ugyanakkora. Az ideális támogatási szintje magas lenne, ezért tehát még sokat kell tenni (Melléklet 9. ábra).

A két adatsor különbségeinek eloszlása ezúttal is szimmetrikus és szignifikáns (p=0,000; a standardizált Z-érték = 4,200). Az eredmények azt jelzik, hogy a szervezeti munkavégzésben bizonytalanság van. Nem tudnak, vagy nem mernek egyedül dönteni – ez kapcsolatban lehet a túlszabályozottsággal is, itt feltétlenül be kell avatkozni. **A felmérés alapján a jelenlegi, valós helyzethez (medián = 3) képest magasabb szintű vezetői támogatást (medián = 4) várnak el a dolgozók.**

H1 C) A munkavégzés szabályozottságával, a dolgozók ellenőrzésével és az ötletelés lehetőségeivel kapcsolatos eredmények

VII. 1.A) Az Ön szervezeténél mennyire szabják meg előírások a munkavégzést? (sztenderdek)

B) Ön szerint mi lenne az optimális szabályozás szintje?

A munkavégzés szabályozottságának tényleges szintje a válaszadók 41,2%-a szerint nagy, 26,5% szerint teljes mértékű, 17,6% szerint közepes mértékű (n=32). A magas szintű szabályozás önmagában nem negatív érték, hiszen a minőség alapja az egyes szállodákban.

Ehhez képest az ideális szabályozottság szintje a következőképp alakult: 41,2% véli úgy, hogy a nagy mértékű szabályozás szükséges, 17,6% szerint teljes mértékű, 35,3% szerint közepes szintű szabályozás szükséges (n=32) (Melléklet 10. ábra). Az optimális szabályozás szintje is magas,

véleményem szerint az iparágnak megfelelő arányú. Hiszen a minőségi szolgáltatásnyújtás érdekében szükségesek, ugyanakkor bizonyos háttérterületeken, -pl. statisztikák készítése- némi észszerűsítés szükséges a felesleges adminisztráció elkerülése érdekében.

Az A) és B) kérdésekre adott válaszok különbségeinek eloszlása szimmetrikus, de nem szignifikáns (p = 0,378; a standardizált Z-érték = -0,881). **Kijelenthető tehát, hogy a válaszadók szerint a jelenlegi, nagy mértékű szabályozás megfelelő a munkavégzést tekintve, ezt ideális állapotnak tekintik (a medián mindkét esetben 4).**

VII.2.A) Milyen gyakran ellenőrzik a dolgozókat, a szabályok betartását?

B) Ön szerint mi lenne az optimális ellenőrzésének szintje?

Az ellenőrzés gyakorisága jelenleg a munkavállalók szerint 23,5% szerint folyamatos, szintén ugyanennyien gondolják úgy, hogy ritka, 17,6% szerint gyakori, 35,3% szerint pedig közepes mértékű (n=32). A vélemények a legkülönbözőbb területen is eltérőek voltak, így sajnos nem tudtam számottevő következtetéseket levonni azzal kapcsolatban, hogy ki – milyen területen mekkorának érzi az ellenőrzés mértékét.

Az optimális ellenőrzési szint az elvárások tekintetében 20,6% szerint folyamatos, 26,5% szerint gyakori, 41,2% szerint közepes mértékű kellene, hogy legyen (n=32) (Melléklet 11. ábra).

A két adatsor különbségeinek eloszlása szimmetrikus, de ezúttal sem mutatkozott szignifikáns eltérés közöttük (p = 0,109; a standardizált Z-érték = 1,604). **Eszerint a dolgozók maguk is azon a véleményen vannak, hogy a gyakori ellenőrzés a szállodaiparban szükséges és a jelenlegi közepes mértékű ellenőrzést megfelelőnek tartják. (a medián mindkét adatsor esetében 3).**

VIII. 1. A) az Ön szervezeténél mennyire fogadják el a dolgozók ötleteit?

B) Ön szerint mekkora igény lenne a dolgozói ötletelésre?

A dolgozói ötletek elfogadásának tényleges szintje 29,4% véleménye szerint nagy mértékű, 47,1% szerint közepes mértékű, 20,6% szerint kis mértékű (n= 32).

Ugyanakkor az elvárások szerint a válaszadók 14,7% szerint teljes mértékben, 67,6% szerint pedig nagy mértékben szükséges lenne a dolgozói ötletek elfogadása (n=32) (Melléklet 12. ábra).

Az ideális és tényleges adatsorok különbségeinek eloszlása nem szimmetrikus, ezért a Sign-tesztet (Előjel-tesztet) használtam. A két kérdésre adott válaszok egymástól szignifikánsan eltértek (p = 0,000; a standardizált Z-érték = 3,671). A **jelenlegi állapothoz képest** tehát, ahol közepes mértékben fogadják el **a dolgozói ötleteket** (medián=3), **a válaszadók szerint nagyobb mértékben kellene elfogadni és serkenteni** azokat **(medián=4). Véleményem szerint a dolgozókat az új célok, tervek meghatározásába jobban be kellene vonni, mert nagy az igény rá, mindez pedig pozitívan hat a szervezet egészére.**

H1 D) A teljesítményorientációval és a jutalmazási kritériumokkal kapcsolatos véleményeken alapuló eredmények

IX.1.A) Az Ön szervezeténél mi a jutalmazás kritériuma?
B) Ön szerint milyen jutalmazási kritérium segítené a szervezeti célok elérését?

A jutalmazás kritériuma a válaszadók megítélése szerint jelenleg szervezetben: 36,4%-os arányban a teljesítmény alapján történik. 30,3% szerint mind az egyéb tényezők, mind a teljesítmény fontos, 15,2% érzi úgy azonban, hogy a teljesítmény kevésbé, inkább az egyéb tényezők fontosak e tekintetben (n=31).

Ugyanakkor 42,4%-uk szerint lenne elsősorban fontos a teljesítmény, szintén 42,4%-ban mind az egyéb tényezőknek, mind a teljesítménynek fontosnak kellene lennie, míg csupán 12,1% jelezte azt, hogy elsősorban a teljesítmény lenne a fontos (n=31) (Melléklet 13. ábra).

A két adatsor különbségeinek eloszlása ezúttal sem szimmetrikus, így ismét a Sign-tesztet használtam az értékeléshez. A két kérdésre adott válaszok szignifikánsan eltértek (p = 0,022; a standardizált Z-érték = 2,219). **A jutalmazás kritériumaként a kutatás ideje alatt a válaszadók szerint mind a teljesítmény, mind az egyéb tényezők fontosak (medián=3), de ideális esetben ezt elsősorban a teljesítmény irányába kell elvinni (medián=4).**

H1 E) A konfliktuskezeléssel és szükségességével kapcsolatos eredmények

XI.1.A) Milyen az Ön szervezeténél a szervezeti konfliktus megítélése?

B) Ön hogyan viszonyul a konfliktushoz?

A szervezet jelenlegi beállítódását **a konfliktusok megítélésével kapcsolatban** 50% jellemezte úgy, hogy igyekeznek elkerülni, mert hátráltatja a munkát. 20,6% szerint ugyanezen okból azonnal kezelendőnek tartják, míg 11,8% szerint nem mernek szembenézni vele (n=32).

44,1% szerint a szervezetnek ideális esetben azonnal kezelnie kellene a konfliktust, 23,5% szeretné, hogy vezetői mentoringgal támogatott legyen azok kezelése – ez az észlelt kultúrában mindössze 8,8% volt –, 20,6% szerint pedig **elkerülendő, mert hátráltatja a munkát** (n=32) (Melléklet 14. ábra).

Jelen kérdéspárra adott válaszok különbségeinek eloszlása szintén nem szimmetrikus (Sign-tesztet használtam), de szignifikáns, (p=0,000; a standardizált Z-érték: 3,354). **A válaszadók szerint a szervezetben a konfliktust inkább elkerülendőnek tekintik (medián=2), míg személyes véleményük szerint természetes ennek jelenléte, lényeges és kezelni kellene azt (medián=4).**

4. sz. táblázat: A beosztotti kérdőív valós és kívánt kultúra összehasonlításának összefoglaló eredményei

Forrás: saját készítés

Tényleges kultúra	Kívánt kultúra	Jellemző	Módszertan	p	stand. z-érték	Pozitív különbség	Negatív különbség	Nincs különbség
III.1.A	III.1.B	Csoportmunka	Wilcoxon teszt	0	4,108	22	1	9
III.2.A	III.2.B	Csoportcélok vs. egyéni célok	Wilcoxon teszt	0,879	0,153	11	9	12
IV.1.A	IV.1.B	Dolgozóra gyakorolt hatás figyelembe vétele	Wilcoxon teszt	0	3,758	20	2	10
V.1.A	V.1.B	Vezetői kommunikáció szintje, nyitottsága	Wilcoxon teszt	0	4,004	21	1	10
V.2.A	V.2.B	Vezetői támogatás szintje	Wilcoxon teszt	0	4,2	21	0	11
VII.1.A	VII.1.B	Sztenderdek a munkavégzésben	Wilcoxon teszt	0,378	-0,881	5	9	18
VII.2.A	VII.2.B	Dolgozók ellenőrzése	Wilcoxon teszt	0,109	1,604	10	4	18
VIII.1.A	VIII.1.B	Dolgozói ötletek elfogadása	Sign teszt	0	3,671	18	1	13
IX.1.A	IX.1.B	Jutalmazási kritérium	Sign teszt	0,022	2,219	11	2	18
XI.1.A	XI.1.B	Konfliktus megítélése a szervezetben és a válaszadó esetében	Sign teszt	0	3,354	18	2	12

6.1.2. A H2 hipotézishez kapcsolódó eredmények: a front és backoffice dolgozók munkahelyváltási hajlandósága

A H2 hipotézisben azt vizsgáltam, hogy van-e különbség a frontoffice-ban és backoffice-ban dolgozó beosztottak munkahelyváltási hajlandóságában a jövőre vonatkozóan. A hipotézis vizsgálatát az eltérő munkakörülmények és munkaköri elvárások indokolják. A vizsgálat során a válaszadók ezen két részcsoportjának válaszait hasonlítottam össze az egyetlen, erre irányuló kérdésre vonatkozóan. Az eredmények ismertetését követően fogalmazok meg következtetést a két munkakör-csoport vonatkozásában.

XV. 2. A) Kérem értékelje az alábbi állítás az Ön számára megfelelő válasz bejelölésével! Tervezi, hogy a jövőben munkahelyet vált?

Ha a minta egészét figyeljük, akkor a kérdésre adott válaszok elgondolkodtatóak: 30,3% gondolkodik ezen teljes, míg 9,1% nagymértékben. További 27,3% közepesen igaznak jelölte a válasz lehetőséget, 18,2% pedig kis mértékben igaznak, mindössze 15,2% az aki egyáltalán nem foglalkozik a kérdéssel (n = 31). Tehát a fluktuáció valószínűsége nagy.

A válaszadók front és backoffice-ban dolgozó csoportokra bontása után azt mondhatjuk, hogy a két részminta eloszlása a kérdésre adott válaszok tekintetében nem azonos (p=0,005; Mann – Whitney U-teszt=162; a standardizált Z-érték -2,817). Azaz a két csoport válaszaiban szignifikáns különbséget tapasztalhatunk (Melléklet 15. ábra). **A backoffice-ban dolgozók jóval nagyobb arányban tervezik a jövőben a munkahelyváltást, mint a frontoffice-ban dolgozók. Ezt az eredményt meglepőnek tartom, hiszen az igazi megerőltető, stresszes munka az előtérben van. Erre az eredmények fejezetben még visszatérek. Itt az okot a**

munkaklímában, a szervezetben sejtem, de egyéb információk szükségesek ennek feltárásához.

5. sz. táblázat: A front és a backoffice dolgozók közötti eltérés

Forrás: saját szerkesztés

Változó	Jellemző	Módszertan	p	Mann-Whitney U	stand. Z-érték	Mean rank back-office	Mean rank front-office
XV.2.A	Jövőbeni munkahelyváltás szándéka	Mann-Whitney U-teszt	0,005	162,000	2,817	18,86	9,00

6.1.3. A H3 hipotéziscsoporthoz tartozó eredmények: a szállodalánc Z-generációs beosztottjainak sajátosságai a többi beosztotthoz képest

A H3 hipotézis a szállodalánc Z-generációs beosztottjainak szervezettel kapcsolatos sajátos elvárásait vizsgálja aszerint, hogy ez mennyiben különbözik a többi generációhoz tartozó beosztotthoz képest. A kutatási eredmények alapján, azok bemutatását követően összefoglaló megállapítást teszek a fejezet végén a H3 hipotéziscsoporthoz kapcsolódó alhipotézisekre vonatkozóan.

A kérdőíves felmérés során a dolgozók életkorát három csoportba soroltam, melyeket összevetettem egymással:

1. a 30 évesek és a 30 év alattiak csoportja
2. a 31-40 évesek csoportja
3. a 41 évesek és a 41 év felettiek csoportja

H3 A) A vállalat Z-generációs munkavállalóinak csapatmunkájával kapcsolatos eredmények

III. 1. B) Ön mennyire tartja fontosnak a csoportmunkát?

A teljes mintát (n=32) tekintve a válaszadók csaknem fele (46,9%) tartja fontosnak a csoportmunkát, további 37,5% pedig nagyon fontosnak. A közepesen fontos válasz lehetőséget 12,5%, míg a kis mértékben fontos lehetőséget csupán 3,1% választotta, azaz kijelenthető, hogy a beosztott munkavállalók fontosnak értékelik a csoportmunka jelentőségét.

A generációs csoportokat összehasonlítva, közöttük szignifikáns különbség nem található ($p = 0,685$; $\chi^2 = 0,757$), válaszaik megoszlása gyakorlatilag azonos. (Melléklet 16. ábra)

III. 2. B) Ön szerint melyik lenne az optimális a szervezetnek?

A kérdés azt vizsgálta, hogy a munkavállalók számára a saját egyéni célok szervezeten belüli megvalósulása-e a fontosabb, vagy a szervezeti csoportcélok előrébb valóak-e azoknál?

A teljes minta (n=32) válaszadóinak döntő többsége (62,5%) számára az egyéni és a csoportcélok ugyanolyan fontosnak számítanak. 21,9%-uk jelezte, hogy a csoportcélok általában, míg 12,5%-uk szerint mindig fontosabbak, mint az egyéni célok. Csupán 3,1% véleménye

szerint fontosabbak általában az egyéni célok a csoportcéloknál. Összességében tehát mindkét célkategóriát egyformán fontosnak tartják, a válaszadók harmada pedig a csoportcélokat az egyéni célok elé is helyezi.
Generációs összevetésben különbség nem tapasztalható a válaszok megoszlásában ($p = 0,488$; $\chi^2 = 1,433$) (Melléklet 17. ábra).

A hipotézishez kapcsolódó egyik kérdés esetében sem találtam szignifikáns eltérést a korosztályok válaszaiban, azaz a minta alapján nincsen különbség a Z-generációs munkavállalók és a beosztottak más korosztályainak csapatmunkával kapcsolatos beállítottságában, mindannyiuk számára láthatóan egyaránt fontos a csoportmunka és a csoportcélok megvalósítása.

H3 B) A vállalat Z-generációs munkavállalóinak munkahelyváltási hajlandóságával kapcsolatos eredmények

XV. 2. A) Kérem értékelje az alábbi állítás az Ön számára megfelelő válasz bejelölésével! Tervezi, hogy a jövőben munkahelyet vált?

A teljes válaszadói mintában (n=30) a teljes mértékben igaz választ 29,0%, a közepes mértékben igaz választ 25,8% jelölte meg. Ezt követte a kis mértékben igaz válasz 19,4%-kal, az egyáltalán nem igaz válasz 16,1%-kal és végül a nagy mértékben igaz válasz 9,7%-kal. Tehát összességében a beosztottak 2/3-a legalább közepes mértékben igaznak tartja, hogy a jövőben munkahelyváltást tervez.
Korosztályonként vizsgálva a kérdést, szignifikáns eltérés nem található a válaszokban ($p = 0,197$; $\chi2 = 3,253$) (Melléklet 18. ábra).

A hipotézishez kapcsolódó eredmények alapján az állapítható meg, hogy a vállalat teljes beosztotti állománya tekintetében közepes vagy nagy mértékű a munkahelyváltás hajlandósága, ez alól a Z-generációs munkavállalók sem jelentenek kivételt, de nem jelenthető ki, hogy esetükben nagyobb mértékű volna az ez irányú hajlandóság.

H3 C) A vállalat Z-generációs munkavállalóinak rugalmas munkavégzéssel és nyílt kommunikációval kapcsolatos elvárásaihoz tartozó eredmények

IV. 1. B) Ön mennyire igényli a feladatkör emberre gyakorolt hatásának figyelembe vételét?

A kérdés arra kérdez rá, hogy a munkavállalók szükségesnek tartják-e, hogy a feladatkör és annak az ellátójára gyakorolt hatásai rugalmasan figyelembe vételre kerüljenek a munkamenet során, hogy szükség esetén az elvárások és feladatok változtathatóak legyenek. A minta (n=32) válaszadóinak 59,4%-a szerint nagy mértékben szükség van rá, hogy kerüljön figyelembe vételre egy feladatkör esetében az emberre gyakorolt hatás. 21,9% teljes mértékben fontosnak tartja, míg 12,5% közepes mértékben. Mindössze a válaszadók 3,1%-a választotta a kis mértékben és az egyáltalán nem opciókat. Összességében tehát látható, hogy komoly igény van a munkavállalók

részéről a feladatköri feladatok hatásainak monitorozására. Ugyanakkor generációs bontásban vizsgálva a kérdést nem állapítható meg különbség a három csoport vonatkozásában ($p = 0,489$; $\chi^2 = 1,429$) (Melléklet 19. ábra).

IV. 2. B) Ön szerint milyen egy ideális vezető?

A kérdés értékelésekor a válaszadóknak több ideális vezetői tulajdonságot kellett sorba állítaniuk, többek között a rugalmasságot. Ezek alapján a teljes minta (n=32) körében a rugalmasságot a legfontosabb helyre (5) a válaszadók 9,4%-a tette, míg a második legfontosabb helyre (4) 37,5%-uk. Közepesen fontosnak (3) 18,8%-uk, kis mértékben fontosnak (2) 25%-uk, míg egyáltalán nem fontosnak (1) 9,4%-uk értékelte. Úgy tűnik, hogy a vezetői rugalmasságról, mint ideális vezetői tulajdonságról megoszlanak a vélemények a szervezeten belül.

Korosztályos bontásban szignifikáns különbség ebben a válaszmegoszlásban nem mutatkozott ($p = 0,648$; $\chi^2 = 0,868$) (Melléklet 20. ábra).

V. 1. B) Az Ön számára mennyire fontos a nyitott kommunikáció lehetősége a szervezetben?

A nyitott kommunikációra vonatkozó kérdésben a teljes mintát figyelembe véve sem érkezett olyan válasz, amely közepes mértéknél kisebb mértékben ítélte volna szükségesnek a nyílt kommunikáció jelentőségét. A válaszadók (n=32) 56,3%-a teljes mértékben fontosnak tartja, 40,6%-uk nagy mértékben tartja fontosnak és 3,1%-a közepes mértékben tartja fontosnak. Az tehát egyértelmű, hogy a munkavállalók számára a nyílt kommunikáció nagyon fontos a szervezeten belül.

Generációs különbség nem volt található a kérdés elemzése során ($p = 0,600$; $\chi^2 = 1,021$) (Melléklet 21. ábra).

VII. 1. B) Ön szerint mi lenne az optimális szabályozás szintje?

A rugalmassággal kapcsolatos kérdés, hogy milyen mértékű szabályozási szintet tartanak szükségesnek a válaszadók. Minél szabályozottabb a szervezet működése, annál kevesebb tér áll rendelkezésre a rugalmas alkalmazkodáshoz és változtatásokhoz. Az összes válaszadó (n = 32) többsége (43,8%) nagy mértékű szabályozást tartana fontosnak, 37,5%-uk közepes mértékűt. Ehhez a két kategóriához képest jelentősen elmaradva a teljes szabályozottság 12,5%-nyi szavazatot kapott, míg a kismértékű szabályozottság csupán 6,3%-ot. Tehát úgy tűnik, a beosztottak a szabályozott folyamatok hívei inkább.
Generációs eltérések, szignifikáns mértékben ebben az esetben sem kerültek elő ($p = 0,572$; $\chi^2 = 1,118$) (Melléklet 22. ábra).

XV. 1. A) Mit tart fontosnak, hogy jól érezze magát a szervezetben?

A rugalmas működés egyik összetevője a rugalmas munkaidő alkalmazása. A kérdés több más tényező mellett – amelyek mind hozzájárulnak ahhoz, hogy a munkavállaló miként érzi magát a szervezetben – arra kérdez rá, hogy a rugalmas munkaidő alkalmazása mennyire fontos a beosztottak számára. A teljes minta (n=32) válaszadóinak körében a válaszok meglehetősen heterogén megoszlást mutatnak. Nagyon fontosnak (5) a válaszadók 21,9%-a értékelte, fontosnak (4) 18,8%-uk, közepesen fontosnak (3) szintén 18,8%-uk, kis mértékben fontosnak (2) 28,1%-uk, egyáltalán nem fontosnak (1) 12,5%-uk jelezte.

A kérdést korosztályonként elemezve nem volt megállapítható, hogy a Z-generációs munkavállalók a többi csoporthoz képest szignifikánsan eltérő preferenciákkal rendelkeznének ($p = 0,447$; $\chi^2 = 1,610$) (Melléklet 23. ábra).

A hipotézishez kapcsolódó eredmények alapján összességében megállapítható, hogy a vizsgált kérdésekben nem jelent meg generációs különbség a vállalat beosztottjai körében, azaz a Z-generációs munkatársak válaszai sem különböztek megoszlásukat tekintve a többi generációétól. Így sem a rugalmas munkavégzésre vonatkozóan, sem a nyílt kommunikációra vonatkozóan nem jelenthetjük ki, hogy azokat nagyobb mértékben tartanák fontosnak a Z-generáció tagjai.

A H3 hipotéziscsoporthoz tartozó, korosztályos összehasonlítással kapcsolatos eredményeket összefoglalva az alábbi táblázatban mutatom be. (6. táblázat)

6. sz. táblázat: A beosztottak életkora szerinti eredmények

Forrás: saját szerkesztés

Változó	Jellemző	Módszertan	p	χ^2 értéke
III.1.B	A csoportmunka fontossága	Kruskal-Wallis teszt	0,685	0,757
III.1.B	Egyéni és csoportcélok	Kruskal-Wallis teszt	0,488	1,433
XV.2.A	Jövőbeni munkahelyváltás szándéka	Kruskal-Wallis teszt	0,197	3,253
IV.1.B	Dolgozóra gyakorolt hatás figyelembe vétele	Kruskal-Wallis teszt	0,489	1,429
IV.2.B	Az ideális vezető rugalmas	Kruskal-Wallis teszt	0,648	0,868
V.1.B	Vezetői kommunikáció szintje, nyitottsága	Kruskal-Wallis teszt	0,600	1,021
VII.1.B	Sztenderdek a munkavégzésben	Kruskal-Wallis teszt	0,572	1,118
XV.1.A	A rugalmas munkaidő fontossága	Kruskal-Wallis teszt	0,447	1,610

6.1.4. A H4 hipotézishez kapcsolódó eredmények: a vállalati értékekkel való azonosulás és a munkahelyváltási hajlandóság közötti összefüggések

A H4 hipotézis azt vizsgálja, hogy az vállalati értékekkel nagy mértékben azonosuló dolgozók kevésbé akarnak munkahelyet váltani a kevésbé azonosulókhoz képest.

A hipotézis vizsgálata a kérdőív II. 1. A) kérdésre adott válaszai (Ön mennyire tud azonosulni szervezetével / szervezete értékeivel) – mely kijelölte az egymással összehasonlítandó csoportokat – és a XV. 2. A) kérdésre adott válaszai (Kérem értékelje az alábbi állítás az Ön számára megfelelő válasz bejelölésével! Tervezi, hogy a jövőben munkahelyet vált?) alapján lehetséges. Ennek során a kérdésfeltevés úgy szól statisztikai értelemben, hogy van-e különbség a munkahelyváltási hajlandóság tekintetében aszerint, hogy a munkavállalók mennyire képesek azonosulni a szervezettel magával, ahol dolgoznak. A 31 válaszadó, aki mindkét kérdésre válaszolt, a szervezettel való azonosulás alapján 4 csoportba sorolható, ugyanis egyikük sem választotta azt, hogy a szervezettel egyáltalán nem tud azonosulni. A válaszok megoszlását a 7. táblázat és a Melléklet 24. ábrája mutatja be.

7. sz. táblázat: A szervezettel való azonosulás mértéke és a jövőbeni munkahelyváltási szándékok kapcsolata

Forrás: saját szerkesztés

		Jövőbeni munkahelyváltási tervek				
		egyáltalán nem igaz	kis mértékben igaz	közepes mértékben igaz	nagy mértékben igaz	teljes mértékben igaz
Szervezettel való azonosulás mértéke	kis mértékben (n=3)	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	66,7%
	közepes mértékben (n=5)	40,0%	0,0%	20,0%	20,0%	20,0%
	nagy mértékben (n=18)	5,6%	22,2%	33,3%	11,1%	27,8%
	teljes mértékben (n=5)	40,0%	40,0%	0,0%	0,0%	20,0%

A két változó közötti kapcsolatot vizsgáló Kruskal-Wallis teszt nem bizonyult szignifikánsnak ($p = 0,187$; $\chi^2 = 4,805$), azaz statisztikai különbség nem mutatható ki a szervezettel való azonosulás és a jövőbeni munkahelyváltási szándék között. A nem szignifikáns eredmény oka lehet, hogy a nagy mértékben azonosulni képes munkavállalók csoportjába többen tartoznak, mint a másik három kategóriába összesen, azaz nagyon kis elemszámú a többi csoport. Ennek ellenére figyelemre méltónak találom, hogy abból a három válaszadóból, akik csak kis mértékben tudnak azonosulni a szervezeti értékekkel, ketten teljes mértékben gondolkoznak a munkahelyváltás lehetőségén (66,7%), míg ilyen magas arányról a többi kategóriában nem beszélhetünk. Szintén érdemes megemlíteni, hogy azok közül, akik teljes mértékben képesek azonosulni a szervezettel, 80%-uk egyáltalán nem, vagy csak kis mértékben gondolkoznak munkahelyváltáson.

A minta alapján tehát nem jelenthető ki, hogy szignifikáns kapcsolat lenne a szervezettel való azonosulás és a munkahelyváltási hajlandóság között, azonban feltételezem, hogy nagyobb elemszám esetén legalább a nagyon nagy mértékben és a nagyon kis mértékben azonosulók esetében megállapítható lenne tendenciózus szándék a munkahelyváltással kapcsolatban.

8. sz. táblázat: A beosztottak munkakörrel való azonosulásának és munkahelyváltási hajlandóságának kapcsolata

Forrás: saját szerkesztés

Változó	Jellemző	Módszertan	p	χ^2 értéke
XV.2.A	Munkahelyváltási hajlandóság	Kruskal-Wallis teszt	0,187	4,805

6.2. A VEZETŐI KÉRDŐÍV EREDMÉNYEI RÉSZLETESEN:

A H5 hipotéziscsoporthoz tartozó eredmények: a vizsgált szállodalánc vezetői közötti korosztályos eltérések vizsgálata

A H5 hipotézisek a **vállalat vezetőinek attitűdjeit vizsgálják** két szempont alapján: az érzelmi intelligencia vezetésben betöltött jelentősége, valamint a kritika, mint vezetői eszköz használatának jelentősége alapján. Mindezt azzal a feltételezéssel kiegészítve, hogy ezek megítélésében korosztályos, generációs különbség fedezhető fel.
A kérdőíves felmérés során a dolgozók életkorát három csoportba soroltam, melyeket összevetettem egymással:

1. a 30 évesek és a 30 év alattiak csoportja (n=8)
2. a 31-40 évesek csoportja (n=13)
3. a 41 évesek és a 41 év felettiek csoportja (n=31)

H5 A) A fiatalabb és idősebb korosztályú vezetők összevetése az érzelmileg intelligens vezetés szempontjából

VI. Ön mit tart fontosnak az ideális vezetői tulajdonságok közül?

A kérdés célja az volt, hogy maguk a vezetők értékeljék különféle vezetői tulajdonságok fontosságát, azokat fontossági sorrendbe állítva. A válaszlehetőségek egyike volt az együttérzés képessége – további rangsorolandó elemek voltak a megbízhatóság, a konfliktusok könnyen való kezelése, a tréneri készség és a célirányos befolyásolás, szociális érzék.
Az együttérzés képességének fontosságát életkori csoportonként a 9. táblázat és a Melléklet 25. ábrája szemlélteti.

9. sz. táblázat: A vezetői együttérzés képességének fontossága a vezetők életkori kategóriája alapján
Forrás: saját szerkesztés

		Együttérzés, mint vezetői képesség fontossága				
		egyáltalán nem fontos	kis mértékben fontos	közepesen fontos	fontos	nagyon fontos
Életkori kategóriák	30 éves vagy fiatalabb	25,0%	0,0%	25,0%	50,0%	0,0%
	31-40 évesek	61,5%	23,1%	15,4%	0,0%	0,0%
	41 éves vagy idősebb	48,4%	12,9%	22,6%	9,7%	6,5%

A két változó kapcsolatának tesztelésére használt Kruskal-Wallis teszt szignifikánsnak bizonyult ($p = 0,048$, $\chi^2 = 6,085$), azaz a három életkori kategória válaszainak eloszlása egymástól egyértelműen különbözőnek tekinthető statisztikai értelemben is. Ezt követően a Dunn-féle páros összehasonlítás (Bonferroni korrekcióval) elvégzése során a csoportok egymáshoz képesti eltéréseinek meghatározására került sor. Ez alapján kijelenthetjük, hogy a „31-40 évesek” ill. a

„30 évesek vagy fiatalabbak” közötti összehasonlítás volt szignifikáns p = 0,041 szinten. Azaz a **„30 éves vagy fiatalabb” vezetők ideális vezető képében jobban jelen van az együttérző képesség (a fontos minősítést ezen vezetők 50%-a adta), mint a „31-40 évesek” esetében (akik közül senki nem adta a fontos, ill. nagyon fontos minősítést ennek a válasz lehetőségnek). Ez valószínűleg a korukból adódó igény, amit aztán gyakorlatban „használnak” vezetői módszerként.**

H5 B) A fiatalabb és idősebb korosztályú vezetők összevetése a kritika jelentősége szempontjából

XVIII. Milyen jelentőséget nyilvánít Ön vezetőként a kritika jelenségének akár a munkával, akár a személyekkel kapcsolatban?

A kérdés a kritikát, mint **vezetői eszközt hivatott felmérni a vezetők saját vezetői gyakorlatában**, azaz, hogy **a megkérdezettek milyen módon élnek a kritika eszközével** – ha élnek vele. A lehetséges válaszok sorrendje – és sorszámuk – növekedésével a kritika egyre konstruktívabb és gyakoribb alkalmazási módja felé haladtak a válaszlehetőségek. Az egyéb válaszlehetőséget egyetlen megkérdezett sem választotta, így azt a továbbiakban nem szerepeltetem.
A kritika alkalmazásának vezetői életkor szerinti eltéréseit tartalmazza a 10. táblázat és a Melléklet 26. ábrája.

10. sz. táblázat: A kritika alkalmazásának jelentősége és formái életkori kategóriák alapján
Forrás: saját szerkesztés

		Kritika alkalmazásának jelentősége és formája				
		nem jellemző a nyílt kritika	negatív kritika jellemző esetleges hiba esetén	mind negatív, mind építő kritikát ad a vezető	évi egyszeri munkaértékelés során kap a dolgozó a vezetőtől visszajelzést	vezetői mentoringgal támogatott, folyamatos feedbackeket kapnak a dolgozók
Életkori kategóriák	30 éves vagy fiatalabb	12,5%	0,0%	62,5%	0,0%	25,0%
	31-40 évesek	0,0%	23,1%	46,2%	15,4%	15,4%
	41 éves vagy idősebb	3,2%	3,2%	29,0%	12,9%	51,6%

A három kategória szerint a változó eloszlása nem azonos, a KW-teszt szignifikánsnak bizonyult (p = 0,033, χ^2 = 6,795) így sor kerülhetett a Dunn-féle páros összehasonlítás (Bonferroni korrekcióval) elvégzésre, hogy a csoportok egymáshoz képest vett eltérései meghatározhatóak legyenek. **Bár egyik páros összehasonlítás sem volt szignifikáns, de a meanrank értékekből az sejthető, hogy a „41 éves vagy idősebbek” nagyobb mértékben alkalmazzák a vezetői mentoringot (51,6%-uk választotta ezt a válaszlehetőséget, ami a többi korcsoporthoz képest kiemelkedő). Nekik már van erre alkalmas tudásuk és türelmük. A „30 éves vagy fiatalabb” vezetők túlnyomó többsége a pozitív és negatív kritika alkalmazását jelölte meg legtipikusabban alkalmazott módszerként (62,5%), csakúgy, mint a 31-40 éves korosztály (46,2%) – bár utóbbiak esetében az arány kevésbé kiugró.**

11. sz. táblázat: A vezetők kora szerinti vizsgálódás

Forrás: saját szerkesztés

	Jellemző	**Módszertan**	**p**	**χ2 értéke**	**Mean rank 30 éves vagy fiatalabbak**	**Mean rank 31-40 évesek**	**Mean rank 41 éves vagy idősebbek**
VI.	Ideális vezetői tulajdonságok-együttérző képesség	Kruskal-Wallis teszt	0,048	6,085	36,25	20,54	26,48
XVIII.	Kritika jelentősége	Kruskal-Wallis teszt	0,033	6,795	21,12	19,73	30,73

A következő fejezetben összefoglalom a hipotézisek értékelését.

6.3. A KAPOTT EREDMÉNYEK ÖSSZESÍTÉSE, A HIPOTÉZISEK ÉRTÉKELÉSE

A DOLGOZÓI KÉRDŐÍVHEZ kapcsolódó hipotézisek értékelése

6.3.1. A H1 hipotéziscsoport értékelése

A hipotéziscsoport arra volt hivatott, hogy a szállodalánc szervezeti kultúráját a munkavállaló beosztottak szempontjából világítsa át. Az egyes kultúra-összetevők mentén célom volt feltárni, hogy vajon a beosztottak által érzékelt állapotok egybeesnek-e vagy éppen eltérnek azoktól az állapotoktól, amelyeket ők kívánatosnak tartanak. Amennyiben pedig eltérés tapasztalható, akkor ez milyen irányú.

H1 A)

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

A csoportmunka tényleges és elvárható szintjével kapcsolatban adott válaszok szignifikáns eltérést mutattak. Bár a válaszadók többsége közepesnek vagy nagymértékben megvalósultnak értékelte a csoportmunka jelenlétét a szervezetben, ugyanakkor ennek mértékét láthatóan fokoznák és még fontosabbnak tartanák ennek magasabb szinten történő megvalósulását.

A csoportcélok és az egyéni célok vonatkozásában láthatóan azt tartják optimálisnak a válaszadók, ha a kettő egyszerre és kiegyensúlyozottan jut érvényre a szervezet működésében. Statisztikailag nem volt igazolható, hogy az optimálisnak vélt állapot eltérne a valós állapottól.

A két kérdéskör alapján a H1 A) hipotézis elvetésre kerül, mivel bár a csoportmunka terén beigazolódott az előzetes feltevésem, azonban a csoportcélok tekintetében ez már nem mondható el.

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.

A humán orientáció és a szervezeti feladatok elosztásakor a dolgozókra gyakorolt hatások figyelembevétele tekintetében elmondható, hogy a vállalatnak nagyobb hangsúlyt kellene arra fektetnie, hogy méltányolják a dolgozók képességeit és céljaikat a feladatok elosztásánál. A humán orientáció pozitívan hatna a munkával és a szervezettel való azonosulásra is, segítené közvetve a kommunikációt, valamint a vezetői megbecsülés érzését.

A kommunikáció jelenlegi szintjét folyamatos visszacsatolások adásával emelni kellene, mindez segítené a vezetői támogatást. A vezető nyitottsága a dolgozói problémákra: Az eredmények szerint a vezető kommunikációs szintje néhol ideális, míg máshol ezt még javítani kell. Úgy vélem, hogy elsősorban a vezető személyétől függ, hogy hol milyen szintű a nyitottság. Az eredmények tovább erősítették bennem azt, hogy a helyes – egymás közti konfliktusok ellenére is működő – kommunikációt a szervezetnek még tanulnia kell. A jelenlegi közepes, ill. nagy

mértékben nyitott vezetői kommunikációról még magasabbra, a teljes mértékben nyitott kommunikáció szintjére kellene lépni a szervezet esetében. A jelenlegi, valós helyzethez képest magasabb szintű vezetői támogatást várnának el a dolgozók.

A vezetői támogatás esetében is magasabb szintet várnának el a munkavállalók a jelenlegihez képest, amely nyilván valóan összefüggésben van az előző két területtel. Természetesen a dolgozói képességek figyelembevétele és a nyílt kommunikáció nem fedi le teljesen a támogatás kívánatos területeit (pl. karriertervezés, fejlődési lehetőségek biztosítása), de szoros összefüggést mutathatnak. Feltétlenül szükséges egy individuális vállalati jutalmazási rendszer kidolgozása.

A H1 B) hipotézist a három vizsgált kultúrajellemző alapján igazoltnak látom.

H1 C)

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

A sztenderdek és az ellenőrzés tényleges szintjével kapcsolatban elmondható, hogy a magas szintű szabályozás önmagában nem negatív jelenség, hiszen a minőség alapja az egyes szállodákban. Az optimális szabályozás szintje is magas, tehát az iparágnak megfelelő arányú. Az ellenőrzés gyakoriságáról a vélemények a legkülönbözőbb területen is eltérőek voltak. A kontroll és a szabályozottság szintjének elemzése alapján a szállodai sztenderdek betartását, a dolgozók ellenőrzését a jelenlegi közepes mértékű szinten megfelelőnek tartják a dolgozók. **Eszerint a dolgozók maguk is azon a véleményen vannak, hogy a gyakori ellenőrzés a szállodaiparban szükséges.** Véleményem szerint azonban meg kellene különböztetni, hogy mely területeken milyen mértékű sztenderdekkel akadályozzák az individuális reagálás lehetőségét, ill. milyen gyakorisággal ellenőriznek. **Ezt a döntést 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 észszerűsítené az adminisztrációt és nem korlátozná a rugalmasságot.**

A dolgozói ötletek elfogadását vizsgálva úgy tűnik, hogy a jelenlegi állapothoz képest – amikor közepes mértékben fogadják el a dolgozói ötleteket –, a válaszadók szerint nagyobb mértékben kellene beépíteni és serkenteni azokat, mindez pedig természetesen pozitívan hathatna a szervezet egészére, hiszen a beosztottak éreznék véleményük fontosságát, ill. egyfajta elismerés lenne számukra. Ezenkívül számos értékes és új ötletet kaphatna a vállalat.

A szabályozottság és az ellenőrzés tekintetében tehát az eredeti feltételezés nem igazolódott be, mert azokat jelenleg is optimálisnak ítélik meg, ellenben a dolgozói ötletek elfogadására nagyobb hangsúlyt kellene fektetni. Ezért a H1 C) hipotézis elvetésre került.

H1 D)

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

A jutalmazás kritériumát közel azonos arányban úgy érezték, hogy elsősorban a teljesítmény számít, ill. mind az egyéb tényezők, mind a teljesítmény fontosak. A kívánt jutalmazási kritérium a teljesítmény lenne. Véleményem szerint sem a szervezeti, sem a részlegek közti versenyt nem kell támogatni, inkább a hatékonyabb munkára serkentő motivációt kellene ösztönözni és fokozni az egyénre szabott teljesítmény alapú jutalmazást.

A statisztikai próba alapján a H1D hipotézis igazolást nyert, így azt elfogadom.

H1 E)

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

A **szervezeti konfliktus** megítélése alapján az eredmények tekintetében elmondható, hogy a konfliktus jelenleg a szervezetben a válaszadók 50%-a szerint **elkerülendő**, mert hátráltatja a munkát. Ez mindenképpen figyelemre méltóan magas arány. Ideális esetben a dolgozók konfliktushoz való viszonyukat tekintve 44,1%-ban gondolták úgy, hogy azonnal kellene azokat kezelni, 23,5%-uk pedig szeretné, hogy a nehéz helyzetek kezelése vezetői mentoringgal támogatott legyen. Az arányok a tényleges és ideális esetben jelentősen eltérnek.

A statisztikai próba alapján a H1 E) hipotézis igazolásra került.

6.3.2. A H2 hipotézis értékelése

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

A front és backoffice-ban zajló, eltérő jellegű, más-más képességeket igénylő és kihívásokat, munkakörülményeket rejtő munkakörök jellegzetesen eltérő vonásai indokolták a hipotézis megfogalmazását és vizsgálatát. Feltételezésem szerint az intenzívebb frontoffice-os igénybevétel és a magasabb stresszfaktor az itt dolgozók esetében nagyobb munkahelyváltási hajlandósággal is jár.

A statisztikai próba alapján azonban ez nem hogy nem nyert igazolást, de éppen az ellenkezője bizonyosodott be. Bár a teljes minta egészének közel 40%-a gondolkodik nagy vagy teljes mértékben a munkahelyváltáson – ami alapvetően sem kis arány – ám a backoffice beosztottak esetében ez még fokozottabb jelenség. Ezen a magas fluktuációs veszélyhelyzeten komolyan és mielőbb változtatnia kell a szállodavállalatnak.

A H2 hipotézist tehát elvetettem.

6.3.3. A H3 hipotéziscsoport értékelése

A kérdőíves felmérés során különösen kíváncsi voltam a különböző korosztályok véleményére és azok sajátosságaira, ill. arra, hogy a tudományos felmérések eredményei hogyan viszonyulnak a kapott magyarországi szállodalánc dolgozóinak véleményéhez. A dolgozók életkorát három csoportba soroltam:

1. a 30 évesek és a 30 év alattiak csoportja

2. a 31-40 évesek csoportja

3. a 41 évesek és a 41 év felettiek csoportja

Fontos megemlíteni, hogy az egyes kérdések esetén a válaszadók önmagukat, saját attitűdjeiket értékelték, ami természetesen szubjektív és eltérhet attól, ahogyan az ő viselkedésüket más válaszadók – jelen esetben más korosztályok – érzékelhetik, tapasztalhatják. Éppen ezért egy későbbi kutatásban érdekes lenne megkérdezni a többi generációt is arról, hogy ők hogyan látják a Z-generációs kollégáik helyzetét.

H3 A)

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

A hipotézis értékelésekor a csapatmunkával és csoportcélokkal kapcsolatos kérdéspárok B) részeit értékeltem, hiszen ezek azok, amelyek a válaszadók kívánságait, ideálisnak vélt képét jelenítik meg és ezeken keresztül lehetséges azonosítani a generációs eltéréseket.

A teljes minta túlnyomó többsége (84,4%) fontosnak, vagy nagyon fontosnak tartja a csoportmunkát és ebben a vonatkozásban a generációs csoportok között nem találtam különbséget, így a minta alapján nem jelenthető ki, hogy a Z-generáció képviselői kevésbé lennének csapatjátékosok az idősebb munkavállalókhoz képest. Ez nem erősítette meg a szakirodalmi áttekintésben leírt eredményeket.

Így a H3 A) hipotézist elvetettem.

H3 B)

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

A teljes minta esetében a válaszadók 64,5%-a jelezte, hogy közepesen vagy annál is intenzívebben gondolkozik munkahelyváltásban, ami véleményem szerint nagyon magas arány. Korosztályos eltérést nem tapasztaltam a statisztikai próba alapján, ami ellentmond előzetes feltételezésemnek. Teljes kérdőív kitöltöttség esetén lehetséges lenne egy reális generációs összetétel vizsgálat, melyhez újra el lehetne végezni a vizsgálatot. Mivel a későbbiekben a vezetői interjú is megerősíti a magas fluktuációt, azonnali beavatkozásra van szükség.

Ezért a H3 B) hipotézist elvetem, a minta alapján nem igazolható a Z-generációs munkavállalók nagyobb fokú munkahelyváltási hajlandósága.

H3 C)

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

A Z-generációs munkavállalók rugalmas szervezeti kultúrára való igényét és a kommunikációs elvárásaikat több kérdés elemzésén keresztül vizsgáltam.

A teljes beosztotti kör 81,3%-a minimum nagy mértékben fontosnak tartotta fontosnak a feladatkör munkavállalókra gyakorolt hatásainak figyelembevételét, amely egy folyamatos vezetői törődést igényel. Ez egyúttal lehetővé teszi a feladatkörök szükség szerinti rugalmas változtatását vagy az aktuális feladatok átcsoportosítását a munkavállalók között. Úgy gondolom ez egyfajta előfeltétele a rugalmas munkavégzésnek. Ez a fajta szemléletmód mindegyik korosztály esetében dominánsan megfigyelhető, azonban nem találtam statisztikailag igazolható korosztályos eltérést a kérdésben.

A rugalmasság egy másik aspektusa, hogy maga a vezető képes-e rugalmasan viselkedni, a kihívásokhoz és beosztotti igényekhez egyidejűleg alkalmazkodni. Válaszadóim a vezetői tulajdonságok értékelésekor leggyakrabban a második legfontosabb tulajdonságként említették a rugalmasságot, ugyanakkor a kitöltők negyede ezt csak kis mértékben tartotta fontosnak. Összességében megoszlottak a vélemények a rugalmasság fontossága tekintetében, mint ahogyan ugyanez tapasztalható a Z-generációs munkavállalók körében is, azaz a teljes mintától ebben a tekintetben statisztikailag szignifikáns módon nem tér el az értékrendjük.

A rugalmasság egyik gátja a túlszabályozottság. Éppen ezért fontosnak tartottam feltérképezni, hogy milyen szintű szabályozottságot tartanak kívánatosnak a munkavállalók. Túlnyomó többség (81,3%) közepes vagy nagymértékű szabályozottságot vár el a szervezettől, tehát abszolút igény van a szabályok meghozatalára és működtetésére. Ez az igény minden korosztály esetében megfigyelhető volt, szignifikáns különbségek nélkül.

A rugalmassághoz kapcsolódó utolsó szervezeti jellemző vizsgálataim során a rugalmas munkaidő-beosztással volt kapcsolatos. Itt a válaszok megoszlása nagyon heterogén volt, az öt fokozatú értékelési skálán jelentős hangsúly eltolódás nem volt tapasztalható annak szükségessége vagy szükségtelensége irányába. Ez nem csak a teljes mintára, de a Z-generációra is igaz, szignifikánsan az ő esetükben állapítható meg ilyenfajta igény.

A nyitott kommunikáció a beosztottak számára széles körben bizonyult nagyon fontos kulturális elvárásnak a szervezettel szemben. Ebben a tekintetben is egységesek voltak a generációk, közöttük szignifikáns eltérést nem lehetett találni.

A H3 C) hipotézishez kapcsolódó változók korosztályos vizsgálata során egyetlen esetben sem találtam példát arra, hogy a Z-generáció értékrendje eltérne a többi generációétól, így a hipotézis elvetésre került.

6.3.4. A H4 hipotézis értékelése

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

A hipotézis vizsgálatakor a jövőbeni munkahelyváltási szándék változója és a szervezettel való azonosulás mértékét jelző változó közötti kapcsolatot vizsgáltam meg. A kettő között szignifikáns kapcsolatot nem találtam, csupán tendencia jelleggel – egyes csoportok kis elemszáma miatt – figyelhető meg az a jelenség, hogy a kis mértékben a szervezettel azonosulók teljes mértékben gondolkoznak a munkahely váltáson, míg akik teljes mértékben azonosulnak a szervezettel – és ebből adódóan feltételezhetően identitásuk egy részét képezi a szervezethez tartozás és pozitívan élik meg azt – azok nem, vagy csak csekély mértékben foglalkoznak a kérdéssel. Azt gondolom, nagyobb mintán ez a tendencia szignifikáns eredményben öltött volna testet.

Fontosnak tartom, hogy rámutassak, mennyire hangsúlyos a munkakörrel és a szervezettel való azonosulás egy vállalat életében. Különösen a fiatal korosztálynál kell megtenni mindent, hogy megértsék és elmélyítsék az értékeket, ill. hogy kialakuljon náluk az elkötelezettség a vállalat irányába. A munkahelyi közérzetet javítása általánosságban a nyíltabb vezetői és részlegek közötti kommunikációval, magasabb juttatásokkal és karrier lehetőséggel, rugalmas munkaidővel lehetséges. A rugalmas munkaidő ebben az iparágban – legalábbis a legtöbb pozícióban –nem vagy csak részben lehetséges, de az első kettő tényezőre oda kell figyelni.

A **H4 hipotézist szignifikáns statisztikai próba hiányában elvetem**.

6.3.5. A VEZETŐI KÉRDŐÍVHEZ kapcsolódó hipotézisek értékelése

A kérdőívet a vezetők magasabb arányban töltötték ki, ebből azt a következtetést vontam le, hogy náluk magasabb a márkaértékek szervezeti beépülése, a vállalat iránti érdeklődés, elkötelezettség. Ennek több oka is van. Kutatásom eredményei alapján a fő gond a **munkaerőhiány** okozta problémák, mint pl. hogy egy dolgozóra több munka és stressz jut. Ez megnehezíti az értékek elsajátítását, rányomja a bélyegét a közhangulatra is. Nem javítja a helyzetet a **jutalmazási rendszer** sem, hiszen míg a dolgozók átlag bérekért, a vezetők ennél magasabb fizetésekért dolgoznak, mely mellett egyéb prémiumokat is kapnak. Szükséges lenne a dolgozói bérek emelése, mert a kormány által kezdeményezett béremelések sem megfelelő szintűek.

A H5 hipotéziscsoport értékelése

A vezetőkkel kapcsolatban felállított hipotéziseim a vezetői életkori különbségekkel voltak kapcsolatosak. Feltételeztem, hogy a fiatalabb vezetők eltérő eszköztárral és attitűddel vezetik beosztottjaikat, más tekintenek fontosnak a vezetés kelléktárában, mint idősebb kollégáik.

A vezetők kérdőíves felmérése során a vezetők esetében ugyanazt a három életkori kategóriát határoztam meg, mint a beosztott munkavállalók esetében:

1. a 30 évesek és a 30 év alattiak csoportja
2. a 31-40 évesek csoportja
3. a 41 évesek és a 41 év felettiek csoportja

H5 A)

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

A hipotézist az alapján vizsgáltam, hogy milyen mértékben tartották fontosnak a vezetők a vezetési tevékenység során az együttérzés képességét – több más egyéb képesség mellett természetesen. Az eredmények szignifikáns eltéréseket mutattak ki, miszerint a legfiatalabb korosztály esetében hangsúlyosabban van jelen az együttérzés képességének megléte a vezetői attitűdök között, mint az idősebb korosztályok esetében. A 31-40 éves korosztály érdekes módon kimondottan nem tartotta fontosnak az együttérző vezetői beállítódást. Ahogy azt a kutatás is igazolta az empátia iránti igény a dolgozókban magas, tehát a vezetőknek rendelkeznie kell ezzel a „képességgel". Erre a vállalat tulajdonosainak és felső vezetőinek oda kell figyelnie a kiválasztáskor. Itt visszautalnék az irodalomjegyzékben és majd a modellemben kiemelt EQ szerepére és fontosságára.

A H5 A) hipotézist tehát a minta elemzése alapján elfogadom.

H5 B)

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

A hipotézist azon kérdés alapján vizsgáltam, ahol arra kérdeztem rá, hogy vezetőként a válaszadók milyen mértékben tulajdonítanak jelentőséget a kritikának akár a munkával, akár a személyekkel kapcsolatosan. Az eredmények újfent szignifikáns korosztályos eltéréseket mutattak ki, mivel a 41 éves és idősebb korosztályú vezetők nem egyszerűen nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a kritika, mint eszköz használatának, hanem azt konstruktívan, mentoringgal támogatva, folyamatos visszacsatolást nyújtva tartják szükségesnek alkalmazni. Ez ilyen dominánsan a fiatalabb korosztályokban nem jelent meg, illetve kevésbé tartották ilyen mértékben fontosnak – bár kijelenteni azt azért nem lehet, hogy ne lenne jelen a kritika használata az ő esetükben, csak nem ennyire kifinomult módon és magas szintű fejlesztő eszközként. Ez az eredményem alátámasztja azonban a szakirodalmat, mely szerint a fiatalabb generáció nehezen viseli a kritikát.

Feltételezem, hogy mindez azért a legidősebb korosztályra jellemző, mert a 41 éves vagy idősebbek csoportja az, amelynek már igazán van ehhez alkalmas tudása és türelme.

A H5 B) hipotézist tehát igazoltnak tekintem.

12. sz. táblázat: A hipotézisek eredményeinek összefoglalása

Forrás: Saját szerkesztés

KUTATÁSI CÉL	MÓDSZER	EREDMÉNY
H1 A) Csoportcélok és csoportmunka	Wilcoxon teszt	H1 A) elvetése
H1 B) A munka dolgozókra gyakorolt hatása, a vezetői kommunikáció, ill. támogatás szükségessége	Wilcoxon teszt	H1 B) igazolása
H1 C) A munkavégzés szabályozottságának, a dolgozók ellenőrzésének és az ötletelés lehetőségének szintje	Wilcoxon teszt Sign teszt	H1 C) elvetése
H1 D) A dolgozói teljesítményorientáció és a jutalmazás kritériumai	Sign teszt	H1 D) igazolása
H1 E) A konfliktuskezelés szükségességének szintje	Sign teszt	H1 E) igazolása
H2 A frontoffice dolgozók munkaváltási hajlandósága nagyobb a backoffice-osokhoz képest	Mann-Whitney U teszt	H2 elvetése
H3 A) A Z-generációs dolgozók kevésbé csapatjátékosok az idősebb korosztályhoz képest	Kruskal-Wallis teszt	H3 A) elvetése
H3 B) A Z-generációs dolgozók munkaváltási hajlandósága magasabb, mint az idősebb dolgozóké	Kruskal-Wallis teszt	H3 B) elvetése
H3 C) A Z-generációs dolgozók nagyobb hangsúlyt fektetnek a rugalmas szervezeti kultúrára, a kétoldali kommunikációra, mint a többi generáció	Kruskal-Wallis teszt	H3 C) elvetése
H4 A vállalati értékkel azonosulók kevésbé akarnak munkahelyet váltani a kevésbé azonosulókhoz képest	Kruskal-Wallis teszt	H4 elvetése
H5 A) Minél fiatalabb a vezető, annál fontosabb számára az érzelmileg intelligens vezetés	Kruskal-Wallis teszt	H5 A) igazolása
H5 B) Minél fiatalabb a vezető, annál kevésbé fontos számára a kritika jelentősége az idősebbekhez képest	Kruskal-Wallis teszt	H5 B) igazolása

6.4. A VEZETŐI KÉRDŐÍV NYÍLT KÉRDÉSEINEK ELEMZÉSE:

A vezetők közül 30 férfi és 24 női kitöltő volt, 34 középvezető és 20 felső vezetői segítette a kutatásomat. A kitöltők valamennyi kérdésre válaszoltak. A vezetők életkora 26 és 64 év közé esik, átlagosan 43,87 évesek. A beosztottak átlagban 14,9 éve dolgoznak a vállalatnál. A nyílt kérdések válaszaiból megtudhattam, hogy a közép és a felső vezetők milyen módszerekkel irányítanak és motiválnak a mindennapokban. Az eredmények bepillantást mutatnak a 2017-ben indult Katedra Program során tanultak gyakorlatban való megvalósítására is.

A nyílt kérdéseknek köszönhetően számos értékes információt kaptam, melyeket a következőkben kérdésenként csoportosítottam:

1. A személyes „vezetői eszköztárral” kapcsolatos kérdés válaszadói rendkívüli vezetési felkészültségről és **tudatos vezetésről árulkodtak.** A válaszadókat három csoportra osztottam. A következő „soft” tényezők mindegyik csoportban jelen voltak: az őszinte kommunikáció-, a folyamatos feedback, az empátia és az őszinteség szerepét. Fontos volt számukra továbbá még az egyértelmű célok meghatározása, a direkt kommunikáció, a felelősségvállalás, a coaching, a vezetői példamutatás, segítőkészség, a „senkit sem hagyok magára érzés” nyújtása is.

Az első csoportba a vezetők több „hard” kompetenciával dolgoztak: 40%-uk mentálhigiénés ismeretekkel és önfejlesztéssel igyekeztek bővebb rálátást nyerni a munkatársak helyzetére, **felfedni a cselekedeteik ok-okozati összefüggéseit**. Ezt követően **személyre szabott értékelésekkel próbáltak motiválni**. Komoly hangsúlyt fektettek a konkrét célkitűzések és munkafeladatok megértetésére, számonkérésére. A célokról való meggyőzés mellett odafigyelnek az információk továbbítására, az önálló dolgozói feladat megoldásra. Közülük öten rendszeresen bevonják a munkatársakat a döntési folyamatokba. Hangsúlyos számukra a munkatársak és feladatok optimális elosztása, vidámság-jókedv, az „egy hajóban evezünk” mentalitás.

10%-uk a hangsúlyt az egyértelmű követelésekre, a **dolgozói igények figyelembevételére** és az **őszinte kommunikációra** tették.

A vezetők 20%-a a munkatársak beállítottságához próbálja alakítani a **közlésmódokat**. Az feladatok érthető delegálásával, a folyamatos kétirányú visszajelzéssel növeli a dolgozói lojalitást. Elismerik a jó teljesítményt, támogatják a dolgozói tanulást, igyekeznek példaképnek lenni, átérezni és megérteni a dolgozók helyzetét és nézőpontjukat.

A vezetők 30%-a a megoldásnak az **érzelmi kompetencia alapján kiválasztott munkatársakat, a példamutató vezetést, kétirányú nyílt kommunikációt, gyors és eltökélt döntéseket, valamint a konfliktusok gyors megoldását** írta. Gyakori visszacsatolás, átláthatóság, folyamatos vezetői elérhetőség, a dolgozói teljesítmények elismerése jellemzi még az eszköztárukat. A vezetők kiemelték az ösztönzők közül a csapatépítő programok, az egyértelmű feladatkiosztás és az ellenőrzés, ill. a „kérlek szépen” és a „köszönöm szépen” használatát. Komoly hangsúlyt kapott az igényes munka megbecsülése, a tudás támogatása, ill. a pénzbeli juttatások nyújtása is.

Ezen kérdést nézve azt a nagyon pozitív eredményt kaptam, hiszen a vezetők különösen közel állnak a kívánt magas EQ-val rendelkező, ideális vezetői képhez.

2. A munkaerő megtartásáért, az utánpótlás nevelésével kapcsolatos válaszok:

A vezetők közel 80%-a a **munkaerő megtartását a csapatszellem fejlesztésével, őszinte kommunikációval, a beosztottak döntés előkészítésbe való bevonásával, támogatásukkal a munkaterületük, ill. a saját fejlesztésük, továbbképzésük támogatásával** érik el. Kiemelték a dicséret, a példamutatás, a hitelesség, a tisztelet alkalmazását coachinggal és mentoringgal összekapcsolva. Negyedévente csapatépítő tréningek tartásával törekednek a kellemes munkahangulat kialakítására. Komoly hangsúlyt fektetnek továbbá az őszinte légkör kialakítására, ahol a dolgozók számára biztosított az anyagi és az erkölcsi elismerés, a csapatmunkára való törekvés és a folyamatos szakmai fejlődés lehetősége, akár az oktatás támogatásával.

Négyen igyekeznek bármikor elérhetőnek lenni kollégáik számára, nyitottak továbbá a munkatársi kezdeményezésekre, ötletekre és nyílt kommunikációt folytatnak.

10%-uk a gyakornokok megtartására törekszik, számukra vonzó állásajánlatok biztosításával, céljaik elérésének támogatásával, a jutalmazási rendszer kiaknázásával, esetleges egyéni kezdeményezések nyújtásával.

Két vezető rendszeresen hangsúlyozza munkatársainak, hogy a szállodavállalat megbízható és korrekt munkaadó, aki odafigyel a dolgozóira. Az utánpótlás esetén felvázolják a jövőbeni fejlődési lehetőségeket. Két fő úgy vélte, hogy ez nagyon nehéz, hiszen a fiatalok elmennek, ha jobban fizető állást kapnak. A **bér** tehát **komoly fluktuációs indok**.

Ahogy azt a kérdőív eredményeiben is láthattuk, vannak vezetők, akik jól alkalmazzák az eszköztárakat, az ő gyakorlati példájukat kellene széles körben elterjeszteni a vállalati siker érdekében.

3. Ha módjában állna, min változtatna – munkakörülmények, eszközök rendelkezésre állása, munkahelyi klíma, stb. -? Egyéb személyes észrevétel, vélemény:

Az 54 kitöltőből ketten erre a kérdésre a nincs válasz / nincs adat választ adták, a többi válasz értékelhető volt. Számos tanulságos választ olvashattam.

A válaszadók 60%-a a felső vezetők érzelmi kompetenciájának és konfliktuskezelésének fejlesztésére, valamint a cégvezetés szavahihetőségére mutatott rá. További kritikus területnek minősült a munkakörülmények és a munkahelyi környezet javítása, pl. beszélgető szigetek kialakításával. Kiemelték továbbá a tréningek és a csapatépítő programok fontosságát, több munkaruha rendelkezésére állását, az eszközfejlesztést, ill. az étkezés javítását.

Különös hangsúlyt kapott a felesleges adminisztráció eltörlése. A strukturált kommunikációs csatornák kiépítése és a hatékonyabb IT support a megfelelő számítógépes háttérrel megoldható lenne.

Közel 10% szeretné az irodai területeken rugalmasabbá tenni a munkaidő kezelését (pl. távoli munka intézménye stb.), mely az okos eszközök világában megoldható lenne.

A kitöltők 5%-a több visszajelzést szeretne a munka minőségéről, nagyobb hangsúlyt fektetne az eredmények elismerésére, a részlegek közötti jobb együttműködésre, technikai problémák kezelésére és az információ gyorsabb áramlására.

A vezetők 15% -a az egyes munkaterületek munkaerőhiányára mutat rá a következő megjegyzés: „bizonyos területen további munkatárs felvétele, hogy ne az az egy szakadjon 100 felé”.

4 fő a beszerzés gyorsításán változtatna, ill. szeretné ha kikérnék a dolgozók véleményét a vásárlás előtt.

10% az alkalmazotti alapbérek jelentős emelését, a dolgozók elismerését és megbecsülését emelte ki.

Ezeken a területeken szükséges a gyors beavatkozás és változtatás, különösen a bérek terén, mert ez a válaszok szerint erősen kihat a dolgozói elégedettségre és a fluktuációra.

4. Létezik-e újonnan belépőknek egy elkészített karrier út? Ha igen, milyen lehetőségekkel?

A válaszadók 5%-a gondolja úgy, hogy van lehetőség a szállodákon, ill. a szállodaláncon belül, főleg középvezetői szinten.

50% nem tud az elkészített karrier útról, szerintük nem létezik. Két fő szerint elméletben igen, a gyakorlatban kevéssé működik.

Két fő szerint nem igazán van, idősebb dolgozók segítik a fiatalabbakat. Három fő úgy véli, hogy nincsen, sok tehetséges ember vár előre lépési lehetőségre, melyek száma azonban nagyon korlátozott.

Egy fő véleménye az, hogy egy új belépő nem látja tisztán a cégen belüli karrierjét. Két fő pedig úgy érzi, hogy igen van, gyakran alkalmaznak belső pozícióból kollégákat.

Ahogy az a vezetői interjúból kiderült 2020-ra tervezik a vállalaton belüli karrier út kialakítását. Azonban megjegyezném, hogy a dolgozói igények átalakulásából következően nem mindenki akar karriert, ill. hosszú évekig ugyanannál az egy vállalatnál dolgozni.

5. Ön miben és hogyan támogatja a munkatársak fejlesztését?

Egy fő ennél a kérdésnél NA/N válasza miatt 53 értékelhető eredményem volt. Egy fő véleménye, hogy jelenleg nincsen módjában támogatni munkatársait. Közel 15% folyamatos beszélgetésekkel felmérné a szükségletet és a hajlandóságot a képzés iránt, az igényeket pedig továbbítaná a HR felé. 5% személyes értékelésekkel, elbeszélgetésekkel, cross tréningekkel, személyes tapasztalatok, ismeretek átadásával támogat. 15% belső tréninggel, mentorálással, folyamatos visszajelzésekkel, a munkatársak skilljeihez passzoló motiválóan nehéz feladatok kiosztásával segít. Kérdésekkel bármikor fordulhatnak hozzá a dolgozók. Konkrét célok, folyamatos visszajelzés, nyílt kommunikáció és a hosszútávú munkahely elérése a cél.

5%-ot hetente történő részlegvezetői összejövetelekkel, rugalmas munkaszervezéssel, beosztással támogatja a kollégák fejlődését.

60% f**olyamatos értékeléssel, személyes visszacsatolással, szakmai képzéssorozattal, egyéni célokhoz illesztett képzésekkel, tréninggel támogat, mindezt rugalmas munkabeosztás mellett**. A vezetők megjegyezték, hogy vannak kollégák, akik nem fogadják el a fejlődés lehetőségét.

A kérdőívek eredményeivel összevetve úgy gondolom, hogy a tréning és a továbbképzés lehetőségének aránya nem éri el a vezetők által jelzett magas arányt. A vállalat 2016 óta kezdett csak el folyamatosan tréning lehetőséget adni dolgozóinak, számos a teendő ezen a területen.

6. Ön hogyan igyekszik kielégíteni a Z és az α- generációk igényeit?

Az 54 kitöltőből 3 válasz értékelhetetlen volt. Rendkívül érdekes és eltérő válaszok születtek itt:

A vezetők 20%-a a **korosztályok összecsiszolásával, heterogén csapatok észszerű összeállításával törekszik** a pozitív munkaklímára. Komoly hangsúlyt fektetnének a munkahelyi hangulat javítására, a csapatépítő tréningekre. Véleményem szerint a válaszadó vezetők közül az egyik kiválóan összefoglalta a lényeget: rugalmasan kezeli a generációkat és összehangolja a munkatársak igényeit a többi korosztályok igényeivel és testre szabott feladatokat oszt ki a dolgozóknak abban az esetben, amennyiben elvárásaik nem önhittséggel társulnak. Jelenleg nincs egyértelmű kommunikációs különbség a különböző generációk irányába.

8% már a gyakornoki státuszban odafigyel az egyéni feladatok kiosztására, a csapatmunkába való bevonásra, azonban ennek feltétele, hogy a fiatalok is egy adott csapat részeként kivegyék a részüket a munkából.

Közel 10% **egyszerűsített munkavégzéssel, rugalmas időbeosztással, a feladatok változatossá tételével és testreszabásával** oldaná meg a helyzetet.

A kitöltők 5%-a az **automatizálással, új ötletekkel és innovációkkal** tenné érdekesebbé a munkát.

10% **modern okos eszközök biztosításával**, folyamatos információnyújtással, mentoringgal elégítené ki az igényeket. Kevesebb verbális meeting, több online kapcsolat. Igyekezne megértetni a fiatal belépővel a vállalati célokat, elvárásokat.

4% véleménye, hogy nem lehet az igényeiknek megfelelni, mert egy nehéz korosztályról van szó.

20% szerint sokat tanulhat egymástól a két **generáció**, ezért hagyja, hogy **összecsiszolódjanak,** ugyanakkor segíti a konfliktusok feldolgozását. Úgy vélik, hogy vezetőként nekik minden generáció egyformán fontos.

10% nem a generációkra, hanem magára az emberre összpontosít és **nem hisz a generációs általánosításban.**

Közel 10% szerint a megoldás a megváltozott igények kielégítése. A vállalatnak rendelkezésre kellene állítania a legújabb IT berendezéseket, oktatással és az ember középpontba állításával hangsúlyt kellene fektetni a fiatalok **szociális és az érzelmi kompetenciájának növelésére.** Igény szerint „meg kell tudni szólítani" őket. Ennek véleményem szerint pillanatnyilag még anyagi korlátai vannak és számos vezető nem érett még meg rá.

Voltak nagyon érdekes és értékes válaszok, melyeket csak egy-egy fő adott, ezeket felsorolom az alábbiakban:

- hasznosítja a Z generáció tudását,
- vezetőként minden generáció egyformán fontos,
- meghallgatja, megvizsgálja és amennyiben lehetséges, teljesíti az igényeket. Nincs generáción alapuló különbségtétel.

7. Az éves dolgozói értékelést hogyan használja fel Ön a dolgozók fejlesztésre?

Egy fő ennél a kérdésnél NA/N válasza miatt 53 értékelhető válaszom volt.

A vezetők 55%-a teljesítményt és célokat értékel, **tiszta feladatokat, irányokat határoz meg.** Átbeszélik a kollégákkal a múltat, a jelent és a jövőt. Az értékelés kitöltése során odafigyelnek a kellemes hangulatra, mert itt van idő és lehetőség feltárni olyan dolgokat, amik év közben nem bukkantak fel, egyfajta visszacsatolási lehetőségnek, amiből építkezni lehet a jövőben. Kétoldalú visszajelzés lehetőségének tekintik és a válaszok alapján dolgozzák ki a személyre szóló fejlesztési tervet. Motiváció gyanánt igyekeznek pozitív szemléletű visszajelzést adni a munkatársak felé. Úgy vélem ez lenne az ideális vezetői hozzáállás a dolgozói értékelés elkészítéséhez és a kapott információk alkalmazásához.

Ugyanilyen fontos lenne a következő vezetői hozzáállás is: közel 20% szerint információkat kapnak arra nézve, hogy a munkatársak mit várnak el a vezetéstől, mi jelentene számukra segítséget.

15% az **eredményeket beépíti az eszköztárába**, de inkább a folyamatos kommunikáció híve. Építő szándékkal nyilvánít a dolgozóknak véleményt, felhívja a figyelmet a hibákra is. Az igényeket felérve alakítja a tréningeket, a képzéseket.

Ezzel szemben volt, egy fő azt írta, hogy a gyengeségeket erősíti csupán. Ennél is negatívabban „kamunak" értékelte egy fő, mivel nem használható ez az eszköz dolgozói fejlesztésre. Szintén rendkívül negatívnak ítélem azt a választ is, mely szerint nehéz az eredmények felhasználása, mivel hiányzik az ehhez szükséges háttér, különösen ha szembe állítjuk azon válaszokkal, melyek a képzések alapjának tekintik.

Összességében a kapott nyílt válaszokból érződik, hogy **nincsen egységes vezetői módszer,** ugyanakkor a közép és a felső szintű vezetők egy része már optimálisan vezet. Ők már elsajátították a Katedra Program során tanultakat és vélhetően magasabb EQ-val és alapvető vezetési képességekkel rendelkeznek. Véleményem szerint válaszadóim azon vezetőkhöz tartoznak, akik nagy része elsajátította a vállalati értékeket és használja is azokat. Komoly hangsúlyt kell fektetnie a vállalatnak az egységes vezetői eszközök kialakítására odafigyelve a dolgozói igényekre és a munkatársak elkötelezettségének kialakítására. Mindez nagymértékben hozzájárulna a vállalati kultúra fejlődéséhez, a kellemes munkaklíma kialakításához, ill. a fluktuáció lecsökkentéséhez.

6.5. A VEZETŐI MÉLYINTERJÚK EREDMÉNYEI

A közép és felső vezetői mélyinterjút részletesen a M4. Melléklet tartalmazza

6.5.1. Középvezetői szint

A középvezetői mélyinterjúkat kilenc szálloda igazgatóval személyesen, az anonimitást biztosítva, a rendelkezésre álló szűkössége miatt két, előre megfogalmazott nyílt kérdés mentén végeztem. Az interjúknak köszönhetően újabb szervezeti értékek beépülését gátló tényezők derültek ki, melyek újabb információval egészítették ki a kérdőívek, ill. a vezetői kérdőív nyílt kérdéseinek eredményeit.
A vezetői interjú alanyai nagyon hasonló válaszokat adtak. A bevezetett programot mindenki örömmel fogadta és pozitívan értékelte.

Ezen mélyinterjúk során értesültem először **létszámhiány** égető problémájáról. Jelentős a létszámhiány majdnem minden kiszolgálóterületen – house-keeping, pincér, szakács, recepció – jelen van, már pályakezdőket, szakképesítés nélkülieket sem tudja a vállalat bevonzani. Ez a meglevő munkatársaknak komoly megterhelést jelent, hiszen többet kell dolgozniuk, nagyobb terhet és több stresszt jelent számukra. Megoldást talán egy jelentős alapbér emelés hozna ezeken a területeken, mindegy elismerésként munkájukért. Mindez megnehezíti a márkaértékek szervezeti hitelességét és elsajátítását is, hiszen hiába a szép ígéretek, ha a mindennapokban nem sokat éreznek belőlük.

A helyzetet tovább bonyolítja néhány feladatára nem alkalmas vezető is. Némelyikük nem tud azonosulni az értékekkel, hiszen a Danubius Hotels Zrt.-nél dolgozik évtizedek óta, ezért ezen intézkedések ismeretlenek számukra, meg kell tanulniuk ezekkel „bánni”. Vannak azonban akik erre nem is hajlandóak, mert nem értik, nem érzik át az értelmét, így lassítják néhol gátolják az értékek beépülését. A vezetők helyes megválasztásával, tréningekkel, mentoringgal és ösztönzéssel komoly siker születhet. Ezen a területen véleményem szerint a 2017-ben indult Danubius Katedra vezetőképzési program sokat javíthat. Még túl kevés idő telt el ahhoz, hogy minél magasabb számú vezetőt vonjanak be az egységes szemléletváltás érdekében.

A három márkaérték közül a **szakértelem** jól beépült a tudatba, már csak azért is, mert ennek komoly előzményei vannak a vállalati kultúrában. A **megbízhatóság** a Danubiusra mindig is jellemző volt, hiszen évtizedes múlttal rendelkező, munkaszerződést adó munkaadóként volt ismert. A **megbecsülés** márkaértékként folyamatosan erősödik: a munkatársak elismerésére, a visszajelzés kultúrájának meghonosítására, valamint a teljesítményarányos juttatások és a jövedelmek érzékelhető nagyságrendű emelésére tett intézkedések eredményeként a megbecsültség érzése egyre erősödik a kollégákban, ám az említett két problémát ki kell küszöbölni.

Véleményem szerint, nem elég ha a **motiváció** csak a vállalatvezetés szintjén fogalmazódik meg. Egy új célnak, vagy értéknek a vezetőknek **önmagukkal szemben támasztott elvárásaként kell megjelennie** a napi vezetői gyakorlatban. A szállodák valamennyi részlegének szintjén olyan vezetési kultúrának kell megerősödnie, amelyben a vezetők **tudatosan** dolgoznak azon, hogy a munkatársak optimális egyéni teljesítménye, hatékonysága javuljon. Ez történhet pl. a feladatok, ill. az elvárások pontos meghatározásával, a szükséges kompetenciák meglétével, fejlesztésével.

A motiváció erősítésében az egyéni hajtóerő erősítése elképzelhetetlen a korrekt visszajelzések, a megerősítések és a fejlesztésre tett vezetői erőfeszítések hiteles megléte nélkül. A tudatos vezetői munka, a három alapérték térnyerése potenciális hajtóereje lehet az egyéni hatékonyság javulásának, ezen keresztül a vállalati eredmények fenntartható és folyamatos növekedésének. Ehhez a folyamatos vezetői tréningeken felül egy jól kiépült kétoldali kommunikációs rendszer is szükséges.

A válaszadók közül nyolcan hangsúlyozták, hogy igyekeznek **az értékek beépülését** támogatni a mindennapokban, ám: ameddig a dolgozói létszámból adódó mindennapos **túlterheltséget** nem tudják megoldani, addig nem lesznek sikeresek. A vállalati értékek továbbítása része a napi feladatok delegálásának, de éves teljesítményértékelések és célkitűző beszélgetések során is sokszor utalnak ezekre. Amíg azonban spórolnak a **béreken**, napi túlterheltség jellemző, addig nehéz az átlag dolgozóval beláttatni a márkaértékek pozitívumait.

Néhány más vélemény szerint a gondok egy része abból is származik, hogy a felsőbb vezetésben is akadnak olyan régi dolgozók, aki a kezdetek óta a Danubiusnál „szocializálódtak”, nehezen alkalmazkodnak az új menedzsment stílushoz, sőt vannak, akik ezt be sem tudják, ill. akarják fogadni. Azok, akik megértették és elsajátították az új márkaértékeket, ők használják az alábbiakat:

- éves, vagy féléves teljesítményértékelést,
- teljesítményértékeléshez kötött bónusz kifizetését,
- érték alapú fizetésemelés (nem szenioritás alapján és nem egységes emelés alapján),
- teljesítményértékelés alapján személyre szabott fejlesztési tréning terveket,
- negyedéves dolgozói fórumok (egész szállodai dolgozói fórum),
- személyes példamutatást,
- központ-szálloda ellentét lebontást,
- központi részről folyamatos támogatás, segítőkész és megértő hozzáállás, folyamatos rendelkezésre állást.

6.5.2. A felső vezetői interjú

A mélyinterjú Temesvári Zsolt Képzési-és Szervezetfejlesztési Igazgatóval 2019. 05. 19.-én készült. Az interjú nyílt, előre megfogalmazott kérdések mentén zajlott, a kérdéseket az interjú során spontán szondázó kérdésekkel egészítettem ki a további pontosabb információszerzés érdekében. A beszélgetés 2,5 órán keresztül tartott.

A szervezeti változás kiváltó okait a 2017-es új felső vezetés indukálta. Az új vezérigazgató személye más szemléletet hozott magával, új folyamatokat indított el. Mind a szervezetben, mind a HR-ben egy korszerűbb, hatékonyabb szemlélet került, optimális költségekkel a menedzsment átformálódott, újabb projektek valósultak meg, melyet a 2014-től bekövetkezett sikeres üzleti évek támogattak. A kezdeti lépéseket külsős HR-szakemberek is támogatták. A három új márkaérték kialakítását részben ezen projekt, részben saját, munkatársakat megkérdező felmérés eredményezte.

A vállalat tisztában van azzal, hogy a munkavállalók és a menedzsment szemlélete még mindig nem egyeztethető teljesen minden téren össze az új irányelvekkel, ezért dolgozói tréningezésekbe kezdtek. Az első mérföldkő az volt, amikor 2016-ban kimondottan Danubius vezetőknek

kialakították egy partner céggel a **Katedra nevű programo**t. Ez a személyi vezetői tréning program, ahol az első három turnusban 120 fő vett rész 7 hónapon át. Itt együttműködést, team munkát, vezetési módszereket tanulnak, de a hangsúly a szemlélet alakításán van. A negyedik turnus jelenleg zajlik, mely 34 vezetőt érint, több csoportban osztják el őket, a részt vesznek felső vezetők, szállodai részlegvezetők-, ill. munkatársak, akik potenciális vezetők lehetnek majd a jövőben. Ez 75%-os hatékonysággal működik.

2019-ben kezdődött a **„Pillérek klubja”**, ami cég összes felső- és középvezetőit fogja össze, márciusban indult egy gálával, klub rendszerben, ahol egy internetes felületen tartanák egymással a kapcsolatot és az eszmecserét, akár oktatással egybekötve. Ahogy a neve is mutatja ezen stabil dolgozók adják a vállalat stabil pilléreit. Ez egy teljesen új kezdeményezés, melynek sikerét a jövőben látjuk majd meg. Itt is az egységes szemlélet elérése lenne a cél. A vállalati tervek szerint 2020-ban indul egy új vezetői program, ami összefogóan érinti a különböző divízió vezetőket. Így összekapcsolják a különböző szinteket, a V1-felsővezetőket, a V2-részlegvezetőket -pl. front-office managereket-, a V3- a szupervisor-okat, -pl. tevékenységi irányítók, emeleti gondnokat-. A jövőben szeretnének a „soft”-okra nagyobb hangsúlyt fektetni elsősorban a dolgozói elkötelezettség és az elégedettség szempontjából.

A **tréningek** után létezik fél év után minimum két **utánkövetés**, a képzések elején felajánlják a tréninggel a személyes coachingot. A szellemiségbe a tréningek már beépültek, hiszen az eddigi tapasztalatok alapján ha valaki már „Katedrás” volt, könnyebben old meg problémás helyzeteket. Mindez fontos, hiszen a korábban együtt tréningezett dolgozók tartják egymással a kapcsolatot és folyamatos információcserét tartanak. A GDPR azonban nagyban megnehezíti a visszajelzést mind a dolgozók, mind a vállalat irányában.

A felső vezetésben több olyan kolléga van, akik magukkal hozták a nemzetközi, sikeres vállalatok tapasztalatait, ők jobban alkalmazzák az újonnan tanultakat is. Innen tudatosan és tudat alatt is épülnek **best practice-k** a gyakorlatban. Temesvári Úr véleménye szerint, **nincs tökéletes vállalat, ahol minden tökéletesen működik**. Ezért egy az egyben nem lehet bevált gyakorlatokat átvenni. A kommunikáció mindenhol fontos téma, ám sokszor túlbonyolítják és ennek ellenére sem működik. A Danubius Zrt. épp egy új, belső intranetes rendszert vezetett be nemrég, ám a kommunikáció még sajnos továbbra sem működik gördülékenyen.

A **kommunikáció vezetői szinten** strukturált meetingek keretében van jelen (heti státusz-, havi tervezői- és stratégiai meetingek). Szállodai szinten ezen még javítani kell, hiszen van ahol kevés az információ csere, van ahol „túl meetingelnek”. Negyedévente valamennyi szállodaigazgató összejön egy meetingre, ahol akár az egyéni gondjaikat, tapasztalataikat is megbeszélik. Létezik évente szervezett kirándulás is számukra. Alsóbb szinteken is jellemzőek találkozók, pl. Chef-ek klubja, éttermi igazgatók klubja, front-office-ok találkozója stb. Sőt évente egyszer lehetőség van az úgy nevezett 4+2 szakmás továbbképzésre is, ami azt jelenti két napon át különböző szakterületek -pl. front-office, konyha, étterem, cukrászat, IT, HR szekciók- találkoztak. A programok mellett volt lehetőség akár mindennapos gondokat megbeszélni, -pl. a beosztások optimális elkészítése-. Itt kellő lehetőség volt a munkatársak egymás közötti problémáinak megvitatására is, tehát léteznek pozitív példák jóval a vezetői szint alatt is.

Ezek igazán jó kezdeményezések, a hiba véleményem szerint az, hogy mindegyik szint egymás között kommunikál, fentről lefelé és lentről felfelé azonban nem cserélődnek ki a vélemények,

nincs megfelelő szintű kommunikáció. Véleményem szerint fontos lenne, hogy az új intranet és a márkakövetek segítségével intenzívebb és tényleges érdek- és információcsere történjen.

Az **utánpótlást megnehezíti,** hogy a diákok nem érdeklődnek a szakmák iránt, aki végzettek pedig gyakran külföldre mennek.

Az interjú során sajnálattal hallottam, hogy számos vállalati **hatékonyság számításra** alkalmas mutatót csak 2019-től kezdték el gyűjteni, ezért én magam sem tudtam ilyen számításokat végezni a kutatáshoz.

A **sikeres módszertanokkal kapcsolatban** Temesvári Úr úgy vélte, hogy amennyiben az adott cél hasznosságát be tudjuk bizonyítani, akkor működik. Sokszor az a baj, hogy egy jó ötlet nem valósul meg alsóbb szinten, mert nem látják a hasznát. Úgy kell mindezt megfogalmazni, hogy megértsék, hogy miért van értelme, mi az oka, célja. Megjegyezném, hogy ha a tréningek során nagy hangsúlyt fektetnek a közép- és felső vezetők értékközvetítési, ill. a kommunikációs technikáinak elmélyítésére, akkor az elősegítené a vállalati célok gyorsabb megértését, elmélyítést és nagyban hozzájárulna a vállalati rugalmassághoz és a sikerhez.

Mivel az **Exit-interjúk** azt mutatják, hogy a kilépés legfőbb okai anyagi jellegű, másodsorban pedig a munkaklíma. Feltétlen és azonnali béremelés szükséges valamennyi dolgozónál. A kormány által 2020 januárjától előírt béremelések szintje szerintem nem elegendő, ennél magasabbra lenne szükség. A béremelés mértékét természetesen lehetne teljesítményhez kötni.

A **Stay-interjúnak** különös szerepet tulajdonít a Képzési- és Szervezetfejlesztési Igazgató, mivel sok minden kiderülhet a dolgozó elégedetlenségéből, céljaiból, jövőbeli szándékairól és még lehetséges időben közbe lépni, ám tapasztalataim szerint nem fordítanak ennek kellő figyelmet. A beszélgetés során tovább erősödött bennem a vezető személyének és személyiségének szerepének fontossága, mind a dolgozói klíma, mind a dolgozói elkötelezettség kialakítása során. Erre a jelenlegi dolgozói hiány mellett nincs elég ideje a vezetőknek.

A generáció kérdésével kapcsolatban a vezető véleménye az volt, hogy a legfiatalabb **Z és alfa generációk elvárásaihoz** az idősebb generációnak kell igazodnia, megtalálni azon igényeit. Igyekeznek a toborzási csatornákon ezen generációkat megfelelően megcélozni. De itt a legtöbb egyéb szektorban alkalmazható szabadidős lehetőségek nem megoldhatóak. A szakember véleménye szerint az X, Y korosztálynak kell alkalmazkodnia a fiatalokhoz, mert nekik nincsenek emlékeik pl. régi technikai eszközökhöz, és nem is tudnak alkalmazkodni. Érzékenyítő tréningek vannak kilátásba a jövőben.

A stratégia még nagyon az elején tart, ezt mutatták a kérdésemre adott válaszok az irányított karrier út létezésével kapcsolatban a pályakezdők esetén. A mentoringgal irányított karrier út 2020-as projekt lesz.

A kérdésre, hogy „Mi az, amire Ön az egész szervezetfejlesztési folyamatban a legbüszkébb?" a következő választ kaptam: **A képzési kultúra megszilárdulására, évente 400-450 tréningnap jellemző, melyet a dolgozók szeretnek és szívesen járnak ide. Nagyon sok pozitív visszajelzést kapnak vissza a dolgozóktól és várják az újabb tréningeket.**

Amíg a kérdőíves kutatás eredményei szerint a régi dolgozók elkötelezettsége magasabb, a fluktuáció esetükben ritkább, addig az interjúból kiderül, hogy bizonyos vezetők sem sajátították el a márkaértékeket. Ezek az eredmények egyértelműen azt mutatják, hogy a felső- és a középvezetői szinten komoly problémák vannak. **A középvezetők nem sajátítottak még el**

alapvető vezetési módszereket, ezért nem ismerték még fel pl. a karizmatikus vezető erejét és szerepét a vezetésben. A felső vezetők valószínűleg jobban belelátnak a hosszú távú célokba és el is sajátították azokat, míg a közép vezetők valamilyen okból nem. Felsőbb szinten kellemesebb a munkaklíma, mint a középvezetők körében. Ennek okait a mélyinterjúk eredményei tovább erősítik. A mélyinterjúknak köszönhetően kiderült, hogy a márkaértékek beépülését nagyban **nehezíti** a vállalatnál **a munkaerőhiány**, mely a kérdőíves megkérdezésből nem derült ki. Szintén érdekes volt hallani azt is, hogy a közép- és a felső vezetésben számos olyan vezető van, aki **nem tud, vagy nem akar azonosulni az új értékekkel**. Ennek az oka véleményem szerint az lehet, hogy nem értették meg a célokat és nem látják a hasznát, ill. túl szűk látókörűek. Esetükben azonnali tréningezésre lenne szükség. Amennyiben mindez nem segít, meg kell válnia tőlük a vállalatnak.

7. A KUTATÁS ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS 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 vizsgált szállodaláncra vonatkozó kutatás számos értékes és a vállalat számára hasznos eredményt hozott. A **legfontosabb kutatási eredményemnek** én azonban a Gallup ösvény szállodaiparra történt adaptációját tartom.

Először a tézisek bemutatásával kezdem, majd áttérek a modell ismertetésére.

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 figyelembevételével 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 -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 függetlenfaktorok is szerepet játszanak, amelyet nem tartanak kívánatosnak. Ezen egy évente elvégzett, objektív teljesítményértékelési rendszer segíthetne a jövőben.

A kutatás eredményeiből arra következtetek, hogy a Danubius Hotels Zrt. pozitív márkaérték programja ellenére is az értékek elmélyülése nem megfelelő, számtalan teendő akad még.

T2 A backoffice-ban dolgozók jóval nagyobb arányban tervezik a jövőben a munkahelyváltást, mint a frontoffice-ban dolgozók, esetükben a fluktuáció fenyegetése 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 megfogalmazhatjuk, 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 nem találtam egyezőséget a szakirodalmi megállapításokkal és nem igazolható az a szakirodalmi állítás sem, hogy 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 munkavállalókhoz képest.

Számos kutatás bebizonyította már, hogy a vállalati értékekkel nagy mértékben azonosuló dolgozók sokkal jobban teljesítenek, aktívan hozzájárulnak a vállalati sikerhez, ezért megvizsgáltam 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.

Külön szeretnék 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 számomra azt, 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.

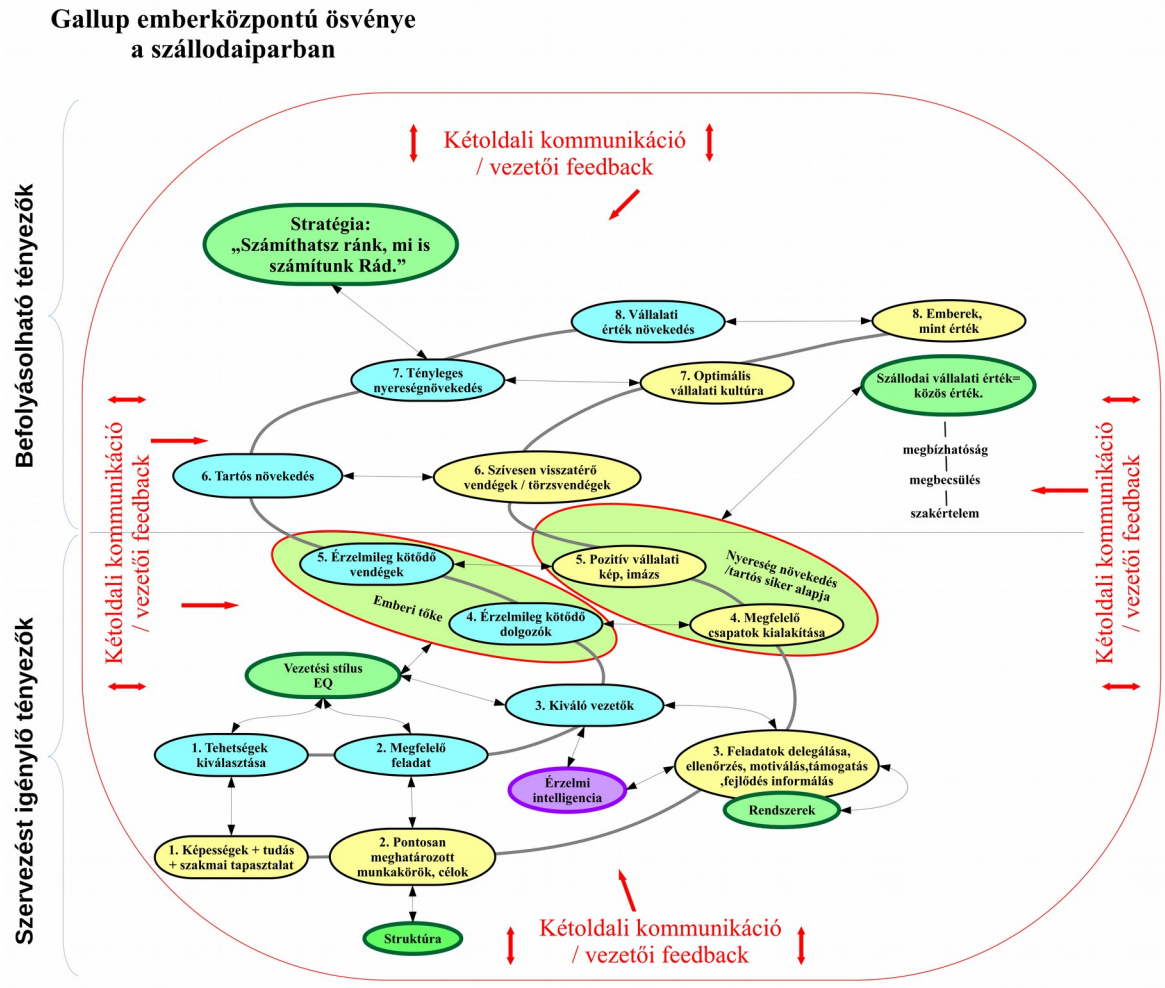
T5 A fiatal korosztályhoz (30 évesek vagy az alattiak) tartozó vezetők nagyobb hangsúlyt fektetnek az együttérző vezetői stílusra, míg a legidősebb vezetői korosztály (41 évesek és idősebbek) dominánsan él a vezetői mentorálással kiegészített kritika módszerével.

A szállodával kapcsolatos kutatási eredményeim eltéréseket mutatnak a különböző korú vezetők véleményében és a vezetői eszköztárában. 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 dolgozókban, 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 nem csak 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 eredményeknek megfelelően fejlesztettem ki egy modellt a szállodavállalat szervezetfejlesztésére, mely lehetővé teszi egy átlátható rendszer kialakítását, mely szükség esetén gyors és rugalmas reagálást tesz lehetővé a folyamatokban és megoldást kínál a hiányosságokra, de egyben lehetővé teszi az ellenőrzést és a visszacsatolást is. A következőben ezt a szállodai folyamatokra átdolgozott „Gallup ösvényt" mutatom be.

Gallup viselkedés modelljének alkalmazása a szállodaiparban:



13. ábra: A szállodaipari Gallup ösvény
(Az ábra kinagyítva a 6. Mellékletben található)

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.

A modell lényege röviden:

Mivel a szállodaipar rendkívül emberközpontú iparág, ezért szeretném bemutatni azt a módszert, mely pontosan az emberközpontúsága miatt alkalmas a szállodai szervezetfejlesztésre.

Két párhuzamos „S” formát alakítottam ki beleszőve a Danubius Hotels Zrt. stratégiáját és a vállalati értékét. A “Számíthatsz ránk, mi is számítunk Rád” szlogent egy nagyon **pozitív stratégiai céllá** alakítottam, mely tükrözi és előrejelzi a vállalati közös értékeket, melyek a következők: “megbízhatóság, megbecsülés, szakértelem”. Ezeket bővebben a 4.11. pontban már kifejtettem. **Az átalakított két „S” modell folyamatait az új értékek átszövik és ami a legfontosabb, hogy ez a modell bármely egyéb szállodai vállalatra átvihető, hiszen tiszta, egyértelmű célokat, átlátható folyamatokat tartalmaz, melyek megfelelő vezetéssel sikerre vihetőek.** A folyamatok közti nyilak mutatják az egymással való összekapcsolódást, ill. az egészet körül ölelő kétoldali kommunikációt.

Gallup eredeti modelljén – a bal oldali S-modellen- végigkövethetőek az eredeti folyamatok, itt az ötödik elemet változtattam meg az „érzelmileg kötődő vendég”-re. A második, -jobb oldali- S -nél figyelemmel követhetőek a “kemény” és a szervezetet működtető emberi tényezők “lágy” kompetenciái. **A modell célja párhuzamot állítani a profitszerzés célja és az ember, mint szervezeti érték között.** A célom az volt, hogy rámutassak, hogy **az optimális szervezeti kultúra kialakítása ugyanolyan stratégiai szempont kell, hogy legyen, mint pl. egy új szállodai termék kialakítása, vagy egy szállodai szoba felújítás.** A McKinsey modell lágy tényezői segítségével biztosított a **vállalat egyedisége és versenyelőnye**.

A kemény tényezők adják a szállodalánc gazdasági biztonságát, ami a profit maximalizálást, az újdonságok követését illeti. A lágy tényezők pedig a vállalat egyediségét, azaz a versenyelőnyt, a dolgozói elkötelezettséget és hosszútávú stabilitást biztosítják a szállodavállalatnak. Ezért mindkettő rendkívül meghatározó, melyet az ember, mint érték köt össze.

A folyamat valamennyi lépcsője kapcsolatban van egymással és kölcsönösen összefügg. A rendszert körbevevő kommunikációs csatorna pedig a folyamatos információcserét segíti elő.

Az ábrán elkülönítettem a szervezést igénylő tényezőket és befolyásolható tényezőket, azért, hogy a vezetők ennek megfelelően tudják tevékenységüket alakítani.

A modell a szállodaipari gyakorlatban

A **tehetségek kiválasztása** egy kiváló feltétele annak, hogy ezzel párhuzamosan felmérjük a **kompetenciákat, a szakmai tudást,** az érdeklődési kört, a jövőbeli terveket, melyek segítségével könnyebben kiválaszthatóak az ezekhez hozzárendelhető feladatok, ill. munkakörök. A megfelelő tehetségű és motivált dolgozók rengeteg sikert jelentő potenciált rejtegetnek a vállalatnak. A vállalati **struktúra** feladatait az arra alkalmas vezetők megfelelően delegálják a **megfelelő személyhez**, akik kidolgozzák és végigkövetik a motiválás-, a támogatás-, a fejlődés-, az informálás- és az ellenőrzés folyamatait. A **vezetői érzelmi intelligenciának** itt óriási szerepe lesz, mely segíti a vezetőket valamennyi folyamat megszervezésében, ellenőrzésében, a dolgozói gondolkodás megváltoztatásában, miközben ők maguk is motiváltak maradnak anélkül, hogy “kiégnének”. Segítségükkel megértik, elfogadják és elsajátítják a dolgozók az új célokat, ez óriási lépés lesz a szervezeti rugalmasság felé. Az érzelmi intelligencia révén kialakul a tudatos gondolkodás, a mások iránti érzékenység. Itt a vezetői példakép szerepe alapvető és elvárt. A szállodai gyakorlatra lefordítva mindezt az új dolgozó felvételét megkönnyítené, ha időt szánnának képességeinek, jövőbeli terveinek megismerésére, így képességeinek és érdeklődési körének megfelelő munkahelyre kerülne. A dolgozó karrier tervei természetesen idővel változhatnak, ám ezt a folyamatos vezetői törődés nyomon tudná követni. A dolgozó érzelmi kötődése és motiváltsága pedig biztosítva lenne.

Az érzelmileg kötődő dolgozók kialakításában a **vezetési stílus** lényeges támpont lesz. A vezetési stílus is áthatja valamennyi lépést, és itt is hangsúlyoznám az érzelmi intelligencia fontosságát. A vezetési stílus átszövi a döntéshozatalt, a kommunikációt, az alkalmazotti hatáskörök elosztását. A dolgozói megbecsülés, a munkahelyi légkör is vezetőtől függ, ezen az egységes vezetői szemlélet elmélyítése és a magas vezetői EQ segít. **Az érzelmileg intelligens vezető folyamatos, “ember közeli”, kétoldali kommunikációt folytat. A dolgozóknak mindig elérhető, folyamatos feedbacket ad és ellenőrzi a folyamatokat, így képes az elhibázott**

lépések korrigálására és kellően informált a célok teljesítésével kapcsolatban. Az érzelmi intelligencia fejlesztése természetesen fejlesztendő a dolgozók körében is, ám a vezetőknél alapvető elvárás, hiszen az irányítás és a feladatok megértetése az ő kezükben van, nekik kell a munkatársakat a vállalati célok felé „befolyásolni". Az EQ megoldást jelentene a kutatás eredményeiben kimutatott beosztotti, a közép és a felső vezetői problémákra is.

Az ábrán a piros ovális kör a **kétoldalú kommunikációt és a folyamatos feedback-et** jelöli. **Irányítási és ellenőrzési rendszerek hatják át az egész folyamatot,** folyamatos kétoldali kommunikációval összekötve, biztosítva a megfelelő információval való ellátottságot, ill. a gyors reagálási lehetőséget.

Az **érzelmileg kötődő dolgozókból** kompetenciáiknak megfelelő **csapatot kell kialakítania** a vezetőnek, ideális esetben különböző korosztály együttműködésével. Az **érzelmileg kötődő munkatárs** elfogadta a vállalati értékrendet, minőségi munkát végez. Ahogy Clifton (2011) is hangsúlyozza, amennyiben egy vállalat az emberi tőkéjét megfelelően alakítja és optimálja, akkor komoly vállalati eredmény növekedésre tesz szert, mellyel párhuzamosan az emberi érték is nőtt a szervezetben. Itt megjegyezném, hogy az elérni kívánt, optimális esetben, ideális szervezet esetén a csapat tagjai lehetnek heterogének is, mivel meg kell tanulniuk, hogy egymástól tudnak tanulni és egymást ki kell tudniuk egészíteni. Ez különösen igaz a generációk együtt dolgozása esetén. Fontos, hogy mindenki megértse, hogy a különböző korosztályok előnyeit kihasználva kell szinergiát teremteni, valamennyi kolléga kompetenciájából versenyelőnyt kovácsolni. Coaching és mentoring segítségével el lehet kerülni az annyit emlegetett generációs ellentéteket. Így megkapjuk az egyik S-nél **a sikert biztosító emberi tőkét,** a másik S-nél pedig **az imázs és a csapatok létrejöttével kialakul a nyereség növekedés.**

Az érzelmileg kötődő dolgozókon látszik, hogy szívesen dolgoznak itt, **pozitív vállalati imázst** tükröznek. A **tartós növekedés** tehát **törzsvendégeket** eredményez, akik a szájhagyománynak, a honlapos bejegyzéseknek és egyéb digitális csatornáknak köszönhetően további szállóvendégeket vonzzanak magukkal. Mindez további, tényleges nyereségnövekedést hoz, mely tükrében kialakul az ideális vállalati kultúra.

A tényleges nyereségnövekedésnek köszönhetően elérjük a kívánt vállalati érték növekedést. Ezzel szembeállítottam az embert, mint értéket, az optimális vezetői kultúrát, ahova szívesen járnak dolgozni az emberek, ahol készek pl. tovább maradni a munkában, bizonyos "worst case" esetekben, amely a vendéglátásban néha – néha előfordul – pl. szobaasszony tovább marad, hogy valamennyi szoba tiszta legyen, pincér segíti a rendezvény lebonyolítását több vendég érkezése esetén stb.-. Ez már egyben pozitív csapatmunkát jelentene. **A szervezeti értéket tehát a kitűzött célok, a kijelölt feladatok minőségi és mennyiségi munkavégzésén lehet lemérni.** Minőségi munkavégzést jelent pl. ha valaki többirányú feladatmegoldásra képes, azaz több munkafolyamatban alkalmazható a dolgozó. Ez lehetővé tenné összetettebb munkakörök kialakítását is pl. bizonyos személyek „bevethetők" az értékesítésen és a portán is. Ennek természetesen megfelelő motivációs és juttatási hátteret kell biztosítani. De ugyanúgy reális képet kapunk pl. a fluktuáció visszaszorulásának mennyiségéből, a táppénzek számának lecsökkenéséből, a kisebb hibaszámokból is. Ezen a szinten már stabil környezet alakult ki, mely

képes rugalmasan alkalmazkodni a változásokhoz, a kihívásokhoz és képes tanulni -tanuló szervezetté válik-.

A Gallup ösvény lehetővé teszi a vállalati teljesítmény, a vállalati értéknövekedés pontos kiszámítását is. (pl. a ROI kiszámítását: ROI = (befektetés bevétele-befektetés költségei) / befektetés költségei) A kutatásom során sajnos a vállalatnál még nem álltak rendelkezésre hatékonyság számítására alkalmas adatok, emiatt nem tudtam ilyen jellegű vizsgálatokat végezni.

A modell alkalmas Beckhard (1974) szervezetfejlesztési lépéseinek végigkövetésére is: 1. a szervezeti stratégia megváltoztatására, 2. a szervezeti légkör javítására, 3. a kultúra (értékek, normák, berögződött cselekvések) megváltoztatására, 4. a struktúrák és szerepek igényekhez való megváltoztatására, 5. csoportok közötti együttműködés fejlesztésére, 6. A kommunikációs rendszer, ill. 7. a tervezés és a célkitűzés javítására, 8. a szervezeti tagok motivációjának fejlesztésére. (Ez utóbbi esetében megjegyezném, hogy a dolgozók képességeinknek és beosztásuknak megfelelő feladatokat kell, hogy kapjanak.)

A **motivációnak, a dolgozói visszajelzésnek egy jól bejáratott, folyamatos rendszernek** kell lennie, ami jól beépíthető az ábrán látható kétoldali kommunikációt hangsúlyozó fejlett IT rendszerben. **Itt nagyobb és nyílt teret kell biztosítani az új ötletek gyűjtésének**, nyitottabbá és kommunikatívabbá téve ezzel a vállalatot. **Ha a dolgozók fontosnak és elfogadottnak érzik véleményüket az ösztönzően hat a munkára. Ha a dolgozóra értékként tekintenek rá, értéket is fog alkotni.** (Gallup Q12 Survey 2016)

A **személyes fejlődésre** házon belül, ill. más szállodában ritkán van lehetőség. Nagyobb teret kellene adni bizonyos területeken a **rotációnak -**azaz a vetésforgóban való munkabeosztásnak**-,** hogy jobban megismerjék egymás munkaterületét, megszüntetve ezzel a részlegek közti esetleges feszültségeket. Javítani lehetne köztük továbbá még az együttműködést, egyéni, ill. a csoport kötelezettséget. Ahogy a kutatás is mutatja a különböző részlegek együttműködése nem feltétlenül gördülékeny, ez nagyban rontja a szolgáltatások minőségét is, azonnali beavatkozást igényel, mivel ez egy rendkívül lényeges és érzékeny terület. Itt sokszor személyes ellentétek csapódnak le. Ezt feltétlenül ki kellene küszöbölni.

Egy jól működő szervezetben a vezetőnek tisztában kell lennie az adott munkakör feladataival, ill. az elvégzéshez szükséges időtartammal. Szintén az ő feladata lesz a munkafolyamatok optimalizálása, időbeli behatárolása is, ill. a **kommunikációs stratégia** kialakítása és irányítása is mind a dolgozók, mind a tulajdonosok tájékoztatására. Kommunikációs stratégia a vállalati, dolgozói eredmények bemutatásával kell, hogy lehetőséget adjon a tájékoztatáson felül motivációnak és a változtatás lehetőségének is. A folyamatos visszacsatolás biztosításához azonban szükséges egy modern belső kommunikációs rendszer és rendszeres meetingek.

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. Hiszek benne, hogy az elkészített modellel a Danubius Hotels Zrt. jelenlegi, szociális médiákban bemutatott, a vállalattal elégedett és motivált munkatársai még szívesebben és motiváltabban járnak ide dolgozni és magasabb minőségi munkát végeznek.

A modellt körülölelő kommunikációs rendszer egy fejlett IT rendszert meglétét feltételezi, mely a szervezetet egészét áthatja és segíti a versenyképesség javítását. A szállodalánc teljes körű IT fejlesztése már rég szükséges lett volna.

Ezt követően a modell segítségével könnyebben –a magasabb színvonalú tájékoztatásnak köszönhetően- megvalósulna valamennyi dolgozó **szemléletváltása**. A vállalat a munkakörülmények javításával, a munkakörök meghatározásával, megfelelő informáltsággal és a szolgáltatásfolyamatok racionalizálásával egy sikeresen működő, vendégközpontú szállodalánccá válik, ahova jó bemenni dolgozni. A folyamatot támogatná és meggyorsítaná egy individuális **ösztönzési rendszer**. Ez az új irány kialakításának nyomatékosító, ösztönző „eszköze" lehetne. A felső vezetők körében ez általában gazdasági profit célok köré épülne ki pl. nyereségrészesedést, részvényt, prémiumot kaphatnak. A prémium lehetőségét a középvezetők és a dolgozók szintjén is –természetesen más arányban és értékben- be lehetne vezetni. A dolgozóknak javasolnék egy új, eddig nem létező **ösztönzési alternatíva rendszert**. A célok megértését, a vállalati elhivatottságot lehetne a jelenleginél átfogóbb és gyakoribb coachinggal, mentoringgal segíteni a gondolkodás megváltoztatása és a célok megértetésének érdekében. Szükséges lenne több vállalati csapatépítő programra, hónap, vagy év csapata „akcióra" is. A jelenleg nyújtott javadalmazási rendszer bővítése természetesen mindig örömre talál a dolgozók között, az anyagi juttatásokat az elsők között kellene alkalmazni. Újra behozhatnák a Danubius kedvezményt, ahol a dolgozók 50%-os áron nyaralhattak kevésbé foglalt időszakokban szállást bárhol a szállodaláncon belül. Olyan személyre szabottabb javadalmazási rendszerre lenne szükség, ahol minden korosztály megtalálja a magáét.

Mi biztosítja a modell 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.

Véleményem szerint a modell sikerének titka a következő: 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 -ezalatt az egyes dolgozókat értem- 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.**

A **kutatási eredményeim** segítségével létrehoztam egy olyan **modellt**, mely az egyedi adottságokat figyelembe véve, a szállodaipar kihívásainak megfelelve, segíti az optimális szervezeti kultúra kialakítását és magába foglalja a szervezeti eredményességet meghatározó tényezőket: **szabályozott szervezeti folyamatokat ölel magába, stratégiai gondolkodást**

lehetővé téve, az érzelmi intelligencia, a folyamatos feedback és kétoldalú kommunikáció mellett. Ezért a modell közvetlenül, mérettől függetlenül alkalmazható bármely más szállodaipari vállalatra.

A kutatási eredmények és a tézisek alapján fogalmaztam meg a szállodalánccal kapcsolatos következtetéseimet, valamint a fejlesztések jövőbeni irányaival kapcsolatos javaslataimat.

Ezekről a következő fejezetben esik szó bővebben.

8. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A kialakult munkaerőpiaci helyzet, az új vendég és dolgozói elvárások, a turbulensen változó világ kihívásaira csak egy rugalmas, jól szervezett, kiegyensúlyozott, gyorsan reagálni tudó szervezettel lehetséges. A primer kutatásom számos a szállodalánc számára hasznos eredményt hozott, melyek alapján a következőkben összefoglaltam a Danubius Hotels Zrt. új és értékes stratégiájának beépülését gátló tényezőit, ezt követően pedig megfogalmaztam a javaslataimat, ill. a jövőbeni kutatásokat:

A kutatás eredményeiből levont legfőbb következtetések a következők:

1. A 2009-es és a 2015-ös közhangulat felmérés eredményei:

A felmérés kitöltőinek aránya 42%-ra csökkent 2015-ben a 2009-es évihez képest, ez számomra általános dolgozói érdektelenségre, ill. a dolgozói munkaklíma romlására utal. Javítani kell a részlegek együttműködésén, ill. a személyes fejlődés lehetőségein is. Szükséges lenne újra az évenkénti közhangulat-felmérés elvégzésére és a kapott eredmények elemzésére és figyelembe vételére, majd az esetleges problémák kiküszöbölésére.

2. A dolgozói kérdőívek eredményei:

A dolgozói kérdőívek célja az volt, hogy több aspektusból is reális képet kapjak a szállodalánc dolgozóitól a szervezeti kultúrára vonatkozóan azzal a céllal, hogy megismerhető legyen a szervezetet belülről. Szerettem volna **a belső információk alapján a gyenge, fejlesztendő, ill. a már a szervezeti kultúrába beépült tényezőket beazonosítani,** majd pedig ezek alapján fejlesztési javaslatokat tenni.

- A Danubius arany háromszöge közül a megbízhatóság és szakértelem beépült a dolgozói tudatba. A **megbecsülés terén azonban még sok a teendő**. A számos elnyert díj ellenére szükséges egy széleskörű, individuális, a korosztályok eltérő igényeit kielégítő juttatási csomag létrehozására, ahol a kellemes környezet biztosításán kívül figyelmet fordítanak az egyéni fejlődésnek, a megfelelő szintű kommunikációnak. Ez nem kis vállalati kihívás, hiszen a vállalati értékeket össze kell hangolni a vállalati célokkal.

- A dolgozói elégedettség és elkötelezettség szintjén motivációval, **a juttatási rendszer kidolgozásával** javítani kell. Ezt a fiatal generációkkal kapcsolatos javaslatoknál fejtem ki bővebben.

- A dolgozók egymás közti ellentéteire és félreértéseire megoldást jelentene a **rotáció**.

- A **dolgozói megbecsülés, a munkahelyi légkör** a vezetői képességektől és a vezetői EQ szinttől függ. Ezen a hiányosságon az egységes vezetői szemlélet elmélyítése segít. Mindezt részletesebben a modell gyakorlati alkalmazásánál fejtettem ki (7.fejezet).

3. A vezetői kérdőív és a vezetői nyílt kérdések válaszainak eredményei:

A kérdőív célja az volt, hogy a vezetők szemszögéből bemutassam a vállalati helyzetet, ill. rámutassak további stratégia beépülését gátló tényezőre.

- Az 54 kitöltő nagy része tudatosan és felkészülten vezet, komoly hangsúlyt fektetve a konkrét célkitűzések és munkafeladatok megértetésére, számonkérésére. Odafigyelnek az információk továbbítására, az önálló dolgozói feladat megoldásra. Mivel azonban a vezetők csak egy része töltötte ki a kérdőívet, ezért **a gyakorlatorientált vezetői szemlélet elmélyítéséért vállalati szinten még sok a tennivaló**.

- **A közép- és a felsőbb vezetéstől elvárt egy autentikus, példamutató, az értékeket megélő 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.

- Továbbá nagyobb hangsúlyt kell helyezni a **pozitív visszajelzésekre a dolgozók felé** pl. személyes vezetői törődéssel, kötött vagy kötetlen beszélgetéssel. Ez azonban a létszámhiány esetén nem megoldható a vezetők számára, hiszen más mindennapi teendők vonják ettől el az idejüket, figyelmüket.

- A „soft" tényezők közül a hangsúlyt az **őszinte kommunikációra-, a folyamatos feedback-re, az empátiára és az őszinteségre** kell tenni. Továbbá fontos lesz még az egyértelmű célok meghatározása, a direkt kommunikáció, a felelősségvállalás, a coaching, a vezetői példamutatás, segítőkészség, 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 célokról való meggyőzés mellett odafigyelnek az információk továbbítására, az önálló dolgozói feladat megoldásra, egyszerű közlésmódokkal törekednek az egyértelmű követelésekre.

- A **nyílt kérdések eredményei** mutatták meg a folyamatos dolgozói **létszámhiány** problémáját, mely felőrli a kollektívát, negatívan hat a munkaklímára, a motivációra, a lojalitásra, az új értékek elfogadására, de rontja a szolgáltatás minőségét is. Ezért a dolgozói létszámhiány megszüntetését az elsődlegesen megoldandó feladatok közé soroltam **egy egységes, egyéni juttatási és motivációs rendszer**rel.

- **A munkakörülmények, az eszközök rendelkezésre állása, valamint a munkahelyi klíma terén számos a tennivaló**. A felső vezetők érzelmi kompetenciájának és konfliktuskezelésének fejlesztésére van szükség tréningekkel és csapatépítő programokkal. A munkakörülmények, ill. a munkahelyi környezet javítása is pozitívan hatna a munkahelyi hangulatra.

- A munkatársak fejlesztését folyamatos értékeléssel, személyes visszacsatolással, szakmai képzéssorozattal, egyéni célokhoz illesztett képzésekkel, tréninggel támogatnák, mindezt rugalmas munkabeosztás mellett.

- A Z és az α- 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 kellene építeni** a visszacsatolási folyamatokba, ill. a változtatás menedzsmentbe. Ez megkönnyítené a vállalat számára is a munkaklíma javítását, a dolgozói igények felmérését és az elkötelezettség kialakítását. Mindez nagymértékben hozzájárulna a vállalati kultúra fejlődéséhez, a kellemes munkaklíma kialakításához, ill. a fluktuáció lecsökkentéséhez.

4. A vezetői mélyinterjú eredményei:

Középvezetői szint: A kilenc vezetői mélyinterjú rávilágít a létszámhiány problémájára, melyen csak a jelentős alapbér emelése segítene. A vezetők között van néhány a feladatára nem alkalmas vezető is, akik maguk sem értik, érzik át a célok és értékek lényegét. Mivel hozzáállásuk nem változtatható, ezért helyettük más vezetőkre van szükség. A megbecsülés márkaértékként erősíteni kell. A motivációnak a vezetőknél önmagukkal szemben támasztott elvárásként kell megjelennie. A tudatos vezetői munka kialakulását a vezetői tréninggel, kétoldali kommunikációs rendszer működtetésével kell támogatni.

A **felső vezetői** véleményt egy fő képviselte, nagyon pozitívan értékelte az eddig végbement folyamatokat, ugyanakkor tisztában van a felső vezetés azzal, hogy a munkavállalói és a vezetői szemlélet nem feltétlenül egyeztethető össze, ezért tréningekre van szükség. 2020-as projekt lesz számos, a működésre és hatékonyságra utaló statisztika összeállítása is. A felső vezetők között kellemesebb a munkaklíma, mint az alsóbb szinteken, de náluk is folyamatos tréningekkel kell támogatni a vezetést, ill. a szemléletváltást, különös tekintettel a célok átadására, a munkatársak motiválására.

5. A márkanagykövetek szerepét szeretném kihangsúlyozni. Kiválasztásukkal képviselve lenne minden munkaterület és szint, ám munkájuk azonban ez idáig még nem forrta ki magát. Egyfajta összekötő elemet tudnának képezni a vállalaton belül. Feladatuk az, hogy kapcsolatot tartsanak a vezetés és a munkatársak között. Megoldást jelenthetnének a gondok, vagy a stratégiát gátló tényezők feltárásában is. A közvetlen és kétirányú vezetői kommunikáción felül őket is aktívan be kell vonni a mindennapi problémák, vagy ötletek megbeszélésére. Véleményem szerint különösen a kultúraváltás elején segítené a közvetlenebb információcserét, oldaná az esetleges félelmeket a munkatársakban a nagykövetek aktív jelenléte, hiszen velük őszintébben megbeszélnék az esetleges gondokat, kéréseket. Aktívan részt kell venniük a vezetőkkel modellt körülölelő kétoldali kommunikációban is. Összekötő elemként lényeges azonban az is, hogy egymás között is folyamatosan továbbítsák a kapott információkat.

A feltett hipotézisek eredményei javaslatokkal

13. sz. táblázat: A hipotézisek eredményeinek összefoglalása javaslatokkal

Forrás: Saját szerkesztés

KUTATÁSI CÉL	MÓDSZER	EREDMÉNY	JAVASLAT
H1 A) Csoportcélok és csoportmunka	Wilcoxon teszt	H1 A) elvetése	A csoportmunka szintjén ennek ellenére emelni kell odafigyelve a csoport és az egyéni célokra.
H1 B) A munka dolgozókra gyakorolt hatása, a vezetői kommunikáció, ill. támogatás szükségessége	Wilcoxon teszt	H1 B) igazolása	Erősebb humán orientáció, vezetői megbecsülés, magasabb szintű vezetői kommunikáció, Egyénre szabott vállalati rendszer.
H1 C) 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.
H1 D) A dolgozói teljesítményorientáció és a jutalmazás kritériumai	Sign teszt	H1 D) igazolása	Egyénre szabott teljesítmény alapú jutalmazási rendszer kidolgozása.
H1 E) A konfliktuskezelés szükségességének szintje	Sign teszt	H1 E) igazolása	A nehézségek azonnali kezelése vezetői mentoringgal.
H2 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.
H3 A) 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.
H3 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.
H3 C) 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.
H4 A vállalati értékkel azonosulók kevésbé akarnak munkahelyet váltani a kevésbé azonosulókhoz képest	Kruskal-Wallis teszt	H4 elvetése	A munkakörrel és a szervezettel való azonosulás alapvető a vállalati sikerhez, ezért törődést igényel.
H5 A) 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.)
H5 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.

További javaslatok:

- Az **Exit interjúkban** a **kilépés okait felmérni** és mielőbb **megszüntetni**. (pl. az alacsony fizetés problémáját fizetés emeléssel, melyet egyéb juttatások egészítenének ki, akár a teljesítménytől függően.)

- A **felesleges adminisztráció lecsökkentése** központilag meghatározott, egységesített és ténylegesen szükséges adatokra, modern IT berendezések segítségével. Ezekből egységesített a vállalati teljesítményt, sikert és hatékonyságot jellemző mutatók készítése, valós kontrolling rendszer kialakítása.

- Komoly **IT beruházások** az „okos szálloda" szálloda irányába, mely elősegítené mind a szervezetfejlesztés sikerét, mind a vendégek elismerését.

- Szintén komoly IT beruházásokra lenne szükség a **fejlesztő folyamatok folyamatos nyomon követéséhez, az ellenőrzéshez, ill. a folyamatos visszacsatolás biztosításához**, amelyhez egy kétoldalú kommunikációs rendszer működését lehetővé tevő struktúra tenne csak lehetővé.

- A modern technikai eszközrendszer megkönnyítené nemcsak a kommunikációt, hanem az **ellenőrzést** is, ill. esetleges hibák felmerülése esetén az azonnali **korrekció lehetőségét**.

- A stratégiai irányváltáshoz a Danubius Hotels Zrt.-nek jobban ki kellene használnia az **NTS 2030** -ben megfogalmazott **pályázati lehetőségeket** mind a szolgáltatásfejlesztés terén, mind pedig a szakember fejlesztése terén.

- Az **EQ fejlesztése** elsősorban **a vezetők, de a dolgozók körében** is. Különösen az új stratégia kezdeti fázisában kell hangsúlyt fektetni a szükséges a munkatársaik megismerésére, a feladatok elosztására, a személyes fejlődésük támogatása stb. Egy érzelmileg intelligens és kompetens vezető képes az munkatársi igények észlelésére, a megfelelő reagálásra, a hosszú távú kihívások teljesítésére.

- **Felülvizsgálni a sztenderdizáltságot**, amely egyrészt a minőség biztosítéka, ám bizonyos területeken a rugalmasságot veszélyezteti.
- **Nagyobb teret engedni a dolgozói kreativitásnak és ötletelésnek**.

A fiatal generációkkal kapcsolatos javaslatok:

- Tudatosan, a képességeik alapján összeválogatott **heterogén munkacsapatok összeállítása**, ahol a tehetségeket a feladatokhoz és a tapasztalt dolgozóhoz rendelik. (Ebben a szállodaipari Gallup ösvény nagy segítséget ad).

- Folyamatos tréningek segítségével **gyakorlatorientált vezetési technikák elsajátítása**, a vezetői szemlélet célok felé való formálása, ill. a vezetői önismeret és EQ fejlesztése.

- Javadalmazás problémáját egy egységes, a**z új igényekhez folyamatosan igazodó egyénre szabott és rugalmas juttatási rendszer kidolgozásával feloldani**. Hangsúlyt fektetve a fizetésre, a dolgozói megbecsülésre, a kellemes munkakörnyezetre és a dolgozói fejlődési lehetőségekre. (Ennek alapja a folyamatos és őszinte vezetői kommunikáció és a márkanagykövetek segítsége).

- **Folyamatos kommunikáció** jelentősége alapvetővé vált egyrészt az új célok, de bármely munkával kapcsolatos kérdés terén is, a fiatal munkatársak kételyeit, kérdéseit azonnali válasszal kell kielégíteni.

- A szervezetfejlesztési folyamatok hatásait folyamatosan kell ellenőrizni és azonnal visszajelezni a dolgozók felé.

- Az **érdekes munka, ill. az élményt biztosító munka** kapcsán a vállalatnak a kellemes munkakörnyezeten felül korszerű informatikai eszközök, érdekes képzési lehetőségeket kell a fiatal munkatársaknak biztosítania. Mivel a karrier lehetőségek a vállalatnál korlátozottak, ezért a vonzó munkakörülményeket „máshogyan" kell biztosítani, erre a korszerű IT eszközök megléte jó megoldás lenne. Az IT fejlesztésekre a versenyképesség megőrzése miatt pedig amúgy is szükség van a vállalatnál, tehát a kellemeset összeköthetnék a hasznossal.

- A munkatárshiány problémájának mielőbbi kiküszöbölése akár atipikus foglalkoztatással, vagy rotációban **különböző területeken -**de hasonló feladatkörű**- dolgozni képes kollégák foglalkoztatásával**. Ez ugyan minimálisan megnövelné a létszámot, így a kiadásokat is, ám csökkentené a munkatársak túlterheltségét, feszültségét és segítené a minőség megőrzését. Olyan fiatalokra gondolok itt, akik még család és egyéb kötöttség nélkül hajlandóak akár a szállodán belüli, de kívüli rotációra is. Így a Balatoni szállodák szezonális üzemeltetése könnyebb lenne egy állandó, az értékeket és célokat már elsajátított csapattal. Ezen rugalmas, fiatal korosztály számára biztosíthatná a vállalat, így a munka érdekességének, újdonság érzésének fenntartását, elkerülhető lenne a rutin kialakulása. Kielégíthetné ezen korosztály élmény és változatosság igényét, hosszútávon mindenképp pozitív hatású lenne. Az ehhez egy speciális motivációs, ösztönzési és jutalmazási rendszer létrehozására lenne szükség.

- A fiatal generáció alapvető elvárása a munka-magánélet egyensúlya. A munkafeladatokat ezért úgy kell megtervezni, hogy ez úgy teljesülhessen, hogy az ne a munka minőségének kárára menjen. Ezért is visszautalnék az előző gondolatomhoz a rotációval kapcsolatban, mely segíthet ennek megvalósításában. Bizonyos területek munkájában van átfedés – pl. a recepció és a szobafoglalás, ahol a kollégák tudnák egymást helyettesíteni a rugalmasabb beosztás érdekében. Néhány irodai háttér területek akár a heti egyszeri- kétszeri home office munka is megoldható lenne. Ez a legtöbb kiszolgáló területre természetesen nem igaz. Ám legalább bizonyos irodai munkaterületeket így vonzóbbá lehetne tenni. A kiszolgáló területek munkatársait más juttatással kell személyre szólóan motiválni és maradásra bírni.

- Alapvető „kulcs" lesz egy vállalatnál az érzelmileg intelligens vezető megléte, aki széles és rugalmas eszköztárral tudatosan vezet, hozzásegítve a vállalatot a dolgozók megtartásához és a siker biztosításához.

Mindezen törekvések ellenére sem biztosított a vállalatnak hosszútávra a dolgozói lojalitás, hiszen ahogy a felső vezetői mélyinterjúban is tapasztaltam a fiatal generáció azonnal vált egy jobb lehetőség esetén. Ám a vállalati értékek szervezeti beépülésének eredményeképp, a munkaklíma javulásával nagyban csökken a fluktuáció száma és az elégedett dolgozó hosszabb ideig marad egy vállalatnál. (www.gallup.com 2018)

A generációk közötti harmónia megteremtése érdekében hangsúlyt kell fektetni a **mentoringra és a coachingra**, mely során hangsúlyozni kell az egymástól tanulást és a különbségeikből adódó előny kovácsolását.

A fenti javaslatok az általam továbbfejlesztett emberközpontú Gallup modell segítségével könnyen megvalósíthatóak, hiszen a két „S" magába foglalja a „hard" és a „soft" kompetenciákat. A modell segítségével a vezetőknek könnyebb megérteni és irányítani a dolgozói viselkedést a szervezetben, miközben odafigyelnek a vállalati célokra és a nyereségre is. A modellt körbevevő kétoldalú kommunikációs rendszer támogatja az értékek beépülését, lehetővé teszi az ellenőrzést, a kétirányú visszajelzést és a hibák korrigálását. A gyors reagálásnak köszönhetően egy rugalmas vállalati rendszert kapunk, ahol a legkülönbözőbb területeken lehet azonnal beavatkozni, esetleges hibákat korrigálni.

További lehetséges jövőbeli kutatási irányok:

- 2024-ben a jelenlegi kérdőíveket újra kitöltetni mind a dolgozói, mind a vezetői szinten és összehasonlítani a 2019-es eredményekkel, ill. a kitöltés arányával.

- Egy későbbi kutatások során érdemes lenne megvizsgálni, hogy a vállalat munkatársi értékprogramja az első öt, ill. az első tíz után milyen eredményeket hozott.

- Az esetleges vezetői hibák, hiányosságok hogyan befolyásolják a dolgozói elkötelezettséget és a szervezeti azonosulás mértékét.

- A folyamatos képzések hogyan befolyásolják a mindennapokban 5, ill. 10 év múlva a dolgozói azonosulást, ill. a vezetői gyakorlatot.

- Egy későbbi kutatásban érdekes lenne megkérdezni a többi generációt is arról, hogy ők hogyan látják a Z-generációs kollégáik helyzetét.

- A koronavírus hatásai a dolgozóira elkötelezettségre, motivációra különösen a fiatal generációk körében.

Egy váratlan Vis maior helyzet - A korona vírus és annak hatása a jövőre

A kutatásomat lezárva, ám a disszertációt még le nem adva tört ki a világjárvány, amely még sosem látott mértékben csapott le mind a turizmusra, mind a gazdaság valamennyi szektorára. Fontosnak tartom azonban a járvány megemlítését, hiszen egy teljesen új, eddig mindenki számára ismeretlen és elképzelhetetlen helyzetet teremtett, ahol minden téren szükség lesz a kreatív megoldások keresésére és ahol véleményem szerint nagy szükség lesz a gyorsan reagálni tudó -így a túlélésre képes- szervezetre.

Az európai országokban váratlanul megjelent az emberek egészségét és a betegség terjedését megfékezni kívánó általános izoláció, mely hetekre „megbénította" a gazdaságot, milliárdokban mérhető károkat realizált -és ennek még korán sincsen vége-. Ennél is nagyobb gond véleményem szerint az általános félelem, mely az utazási kedvet globálisan megbénítja a következő időkre. A turizmusra vonatkozó pozitív előrejelzések készítésekor senki nem gondolt egy ilyen esetre, amely a bevételeket és a foglalkoztatást ilyen magas mértékben veszélyeztetheti. A turizmus és így a szállodaipar valós veszteségeit számokban majd utólag tudjuk meg, de úgy vélem, hogy a visszaesés különösen az idei évben elsöprő lesz. Ha csak magamból indulok ki, nem mernék elindulni sehova nyaralni, még ha a határlezárások megszűnnének akkor sem, főleg nem gyerekekkel és „veszélyeztetett korban" levő nagyszülőkkel a családban.

Úgy vélem, hogy hosszú távon a kialakult helyzet a belföldi turizmusnak fog kedvezni, mely számomra a helyzet egyetlen pozitívuma, hiszen a „menő" külföldi utazásokat felváltja hazánk megismerése, mely különösen a fiatal generációk esetében lenne fontos, akik az élmények mellett, új hazai értékes nevezetességeket, történelmi emlékhelyeket is fel tudnának végre fedezni.

A munkanélküliek számának növekedése -azaz a hiányzó rendelkezésre álló jövedelem-, a fokozott higiéniai lépések mind megnehezítik a turisztikai bevételek realizálását. Ugyanakkor számtalan, eddig kevésbé jellemző irány fog terjedni. Úgy gondolom, hogy digitalizáció és bizonyos folyamatok automatizálása az okos szállodák irányába fogja elvinni a piacot. A higiéniai előírások szigorítása miatt több folyamat -pl. a szállodai ki- és bejelentkezés, az étteremben a számítógépen való étel-ital rendelés- más módon, azaz számítógép segítségével lebonyolítható. A fokozott fertőtlenítés miatt a szobaasszonyok is könnyebben dolgoznak, ha pl. egy modern számítógépes rendszer segítségével értesülnek arról, hogy a vendég elhagyta a szobáját. Ez a szállodavállalatoknak természetesen egy jelentős és ebben a helyzetben kockázatos befektetés, ugyanakkor hosszú távon növeli a vendégek bizalmát, megkönnyít és meggyorsít bizonyos munkafolyamatokat.

Szervezeti szempontból sem lesz egyszerű a jövő a munkaerőhiánnyal küzdő szállodaiparnak. Úgy gondolom a további fluktuációt elkerülése érdekében különös figyelmet kell fordítania a vezetésnek a dolgozói érdekekre és igényekre, továbbá erős, de odafigyelő, támogató vezetőkre lesz szükség ebben a helyzetben.

Az, hogy, hogyan változtatta meg a világjárvány a turizmust és a szállodák működését az a jövő titka. Annyi azonban biztos, hogy mindezt csak egy rugalmas szervezetben, magas érzelmi intelligenciájú vezetővel lehetséges „túlélni", aki megérti, védi és a vállalati célokat és értékeket figyelembe véve vezeti a helyes irányba vezeti munkatársait. Ennek támogatására a szállodaiparra fejlesztett modellem alkalmas.

9. ÖSSZEFOGLALÁS

A disszertáció a **„Szervezetfejlesztési vizsgálatok a magyarországi szállodaszektorban”** címmel készült. **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 folyamatosan változó világ rákényszeríti a vállalatokat a piaci trendek követésére, új termékek létrehozására. Azonban nemcsak a termékeknek, szolgáltatásoknak kell haladnia a korral, hanem egy sikeres vállalat esetében a dolgozóknak és magának a szervezetnek is. **Számomra a szervezetfejlesztés a kulcs a felmerülő problémák megoldására és ezek új vállalati lehetőségekké való átalakítására.** Egy szervezet különálló és egymástól többé vagy kevésbé különböző érzelmi intelligenciájú emberek csoportjaiból áll. Ez már önmagában hordozza azokat a különbözőségeken alapuló szinergiákat és konfliktusokat, melyek jelentős mértékben meghatározzák egy szervezet sikerességét. Tovább nehezíti a munkaadók helyzetét a munkaerőpiacon végbement generációváltás, mely teljesen új kihívás elé állítja őket, mint a múltban. Mindezen kihívásokra csak rugalmas, kreatív és magas érzelmi intelligenciájú vezetőkkel, ill. fejlett szervezeti kultúrával lehet válaszolni, mely ugyanakkor jelentős költségeket takaríthat meg egy vállalatnak. A sikeres szervezet jó teljesítményének alapja a szervezetet alkotó egyének kiváló kommunikációja, az egymás iránt tanúsított tolerancia, az egymás feltétel nélküli elfogadása és támogatása. Habár a szervezetfejlesztés napjaink egyik gyakori témája, ám a vállalatok gyakran számos hibát ejtenek a megvalósítás során. **A kutatásom során célom volt felmérni a szervezetfejlesztés helyzetét, az értékek beépülését akadályozó tényezőkkel együtt. A hangsúlyt pedig egy különleges értékre, az emberre és az ő a szervezetben elfoglalt helyére és szerepére helyeztem.**

A turizmus nemzetgazdasági jelentőségét mutatja, hogy ez az egyetlen olyan szektor, mely külföldi tőke nélkül fenntartható és hazai erőforrásokra alapozva rentábilisan működtethető, mindez pedig úgy, hogy az ÁFA pedig az országban marad. (NTS 2030, 2017) Emellett komoly foglalkoztatottságot foglal magába, jelentős gazdasági bevételt és presztízst biztosít, hozzájárul Magyarország imázsának javításához. **A szektor jelentősége egyben nyomatékot ad kutatásomnak is, hogy miért érdemes a témában mélyebben elmerülni és további lehetőségeket keresni a szervezetfejlesztésre, mely sikere újabb bevételeket generálnak nemcsak a vállalatnak, hanem az országnak is majd a jövőben.**

A vizsgálataimat egy nagy múltra visszatekintő, nemzetközi szállodavállalat -a Danubius Hotels Zrt.- magyarországi szállodái között végeztem, mely méreténél és tevékenységénél fogva is alkalmas a kutatás helyszínének. A szakirodalom áttekintését, a szállodalánc bemutatását, külső- és belső környezetének elemzését, STEEP analízis készítését, ill. a működési- és emberi erőforrásainak áttekintését követően, bemutattam a szállodalánc új személyzetfejlesztési modelljét 2011 után, kitérve a „Munkatársi Értékprogramra” és azok hatásaira. A válságot követően 2014-től figyelhetőek meg az első fejlesztési tevékenységek, 2017-től pedig konkrét szervezetfejlesztési lépések. **Kutatásom helyszínét nagyban befolyásolta az a tény, hogy a Danubius Hotels Zrt. példáján végigkövethető, hogy egy nagy méretű, nemzetközi vállalat hogyan indul el a „helyes úton”.** A szakirodalom és a primer

kutatás áttekintését követően fogalmaztam meg a hipotéziseimet, melyek a jelenlegi vállalati helyzetet és az esetleges gondokat kívánták feltárni, mind a vezetői, mind a beosztotti szemszögből.

A **kutatást a Danubius Hotels Zrt. 20 magyarországi szállodájában** végeztem kérdőíves megkérdezéssel a dolgozók és a vezetők körében. Így több aspektusból is reális képet kaptam a szállodalánc dolgozóiról és a szervezeti kultúráról és magáról a szervezetről.

A kutatás ideje 2019. 01.01. és 04.15. között történt, empirikus felmérésre épült. **Kvantitatív módszerként a kérdőíves megkérdezést, kvalitatív módszerként pedig a mélyinterjút alkalmaztam.** A kérdőívekben kimondottan a szállodaiparra átalakított Robbins-féle (1993) értékdimenziók mentén vizsgálódtam. Mind a két kérdőívben az „A" kérdés részekben rákérdeztem a jelenlegi, észlelt szervezeti helyzetre, a „B" részben pedig az elvárt, ideális szervezeti jövőképet mértem fel. A vezetői kérdőív végén további nyílt kérdések találhatóak, melyek a vezetőknek lehetőséget adtak eszköztáruk individuális bemutatására különböző hétköznapi kihívások esetén. A kérdőívet 89-en töltötték ki összesen az emailcímmel rendelkező 700 front és backoffice alkalmazottból, mely 12,7%-os kitöltési arányt jelent. A teljes dolgozói létszámból – 2289 főből – csupán 700 emailcímmel rendelkező dolgozó volt elérhető. **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 vezetők közül 30 férfi és 24 női válaszadó volt, 34 középvezetői és 20 felső vezetői kitöltő segítette a kutatásomat. A vezetők életkora 26 és 64 év közé esik, átlagosan 43,87 évesek. A vezetők átlagban 14,9 éve dolgoznak a vállalatnál. Az összes kitöltésből tehát 36,8%-ot tesznek ki a beosztotti, 63,2%-ot a vezetői kitöltések. A kérdőívet a vezetők magasabb arányban töltötték ki, ami számomra arra utalt, hogy náluk sikerült a márkaértékek szervezeti beépülése, magasabb szintű a vállalat iránti érdeklődés, elkötelezettség, ill. az elégedettség is. Ezért a **kutatást a Danubius Hotels Zrt. ezen munkaerő-állományának vizsgálatára szűkítettem.** Mivel azonban beszélhetünk 10%-os kitöltési arányról, ezért a **minta nagysága megfelelő ahhoz, hogy általánosításokat és következtetéseket lehessen megfogalmazni.** Úgy vélem, hogy a kapott eredmények **a minta nagyság ellenére is hitelesen tükrözik mind a beosztotti, mind a vezetői véleményeket, ill. reális képet mutatnak a szervezet jelenlegi helyzetéről.**

A kérdőívek hasznos információkkal szolgáltak: a vezetői attitűdökről, az értékhordozókról, a munkahelyi klímáról, a hatékony dolgozói működésről, a kommunikáció szintjéről, a vezetői támogatás szintjéről, ill. a jutalmazási rendszerről. A vezetői kérdőívben pedig mind zárt, mind nyílt kérdések is irányulnak a vezetési technikákra, kommunikációra, megbecsülésre és jutalmazásra. **A munkaerőpiacon történt generációs igényváltozást és a munkaadóval szembeni dolgozói elvárásoka**t is igyekeztem beépíteni a kérdőívekbe.

A középvezetők véleményét a mélyinterjúk során kilenc szálloda igazgatóinak véleménye is kiegészíti. Az interjúknak köszönhetően újabb szervezeti értékek beépülését gátló tényezők derültek ki, melyek újabb információval egészítették ki a kérdőívek eredményeit.

Egyéb adatokkal a munkámat Temesvári Zsolt Képzési – és Szervezetfejlesztési Igazgató Úr segítette. Vele szintén készült egy mélyinterjú, mely a felső vezetés véleményét összegzi.
A kérdőíveket a Google Forms alkalmazásában készítettem el és töltettem ki a dolgozókkal. Az adatokat a Microsoft Excel táblázatkezelő programban rendszereztem és szerveztem adatbázisba, majd a statisztikai tesztek futtatására az SPSS Statistics 24.0 statisztikai szoftvercsomagot használtam. Az adatok elemzése során egyrészt a leíró statisztika eszközei közül alkalmaztam a gyakorisági megoszlások vizsgálatát az 5 fokozatú Likert skálával. A nem paraméteres módszerek közül a Wilcoxon, ill. a Sign tesztet használtam a szervezeti kultúra tényleges és kívánatosnak vélt elemeinek összevetésére. A vezetők és beosztottak egymással való összevetése során Mann-Whitney U teszttel vizsgálódtam, hogy a különböző szempontú, de két részminta eloszlásait összehasonlítsam. A Kruskal-Wallis tesztet a legalább 3 csoport összevetésénél alkalmaztam, 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 használtam fel a tesztből. Mindegyik teszt esetében 5%-os szignifikancia-szintet választottam az elemzéseihez.

A kapott belsős információk alapján azonosítottam a gyenge és fejlesztendő pontokat a szervezeti kultúrában, majd pedig ezek alapján tettem fejlesztési javaslatokat. **A számos eredményből a legfontosabbak:**

- A *csoportmunka* szintjét tovább kell emelni, odafigyelve a csoport és az egyéni célokra.
- A *humán orientáció* és a szervezeti feladatok elosztásakor a dolgozókra gyakorolt hatások figyelembevételére 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 észszerűsítené 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 szállodaláncnál. A *dolgozói megbecsülés, elkötelezettség* terén még sok a teendő. Egységes vállalati, egyénre szabott juttatási rendszer kialakítására van szükség.
- Magas *fluktuációs* veszélyhelyzeten komolyan és 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 *egy autentikus, példamutató, az értékeket megélő 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 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, segítőkészség, 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 α- 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, elmélyülését.
- Tudatosítani kell valamennyi generáció tagjaiban, hogy igenis tanulhatnak egymástól és 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 kellemes szervezet segítségével azonban meg kell értetni velük szerepük fontosságát a vállalati folyamatokban és törekedni kell a maximális teljesítőképességük kiaknázására.

A kutatási eredményeknek megfelelően fejlesztettem ki a **Gallup Intézet viselkedés modelljének alkalmazását a szállodaiparra,** mely lehetővé teszi egy átlátható, gyors és rugalmas rendszer 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. **Hiszek benne, hogy az elkészített modellel a Danubius Hotels Zrt. jelenlegi, szociális médiákban bemutatott, a vállalattal elégedett és motivált munkatársai még szívesebben és motiváltabban járnak ide dolgozni és magasabb minőségi munkát végeznek.**

A kutatási célom annak ellenére megvalósult, hogy a primer kutatás eredményei nem reprezentatívak. Úgy vélem, hogy **reális képet kaptam 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 **úgy vélem, hogy az értekezés eredményei, javaslatai és a modell az iparágnak általánosságban is tanulságosak lehetnek.**

10.13147/SOE.2020.019

Igyekeztem a témát több oldalról, a saját szakmai tapasztalataimat felhasználva, tudományos igényességgel bemutatni, a modell segítségével egy új irányt megcélozni, mely felé a szállodaiparnak haladnia érdemes. Remélem továbbá, hogy a vezetőknek egy a gyakorlatban jól alkalmazható modellt sikerült létrehoznom.

9. SUMMARY

The dissertation was entitled **"Organizational Development Studies in the Hungarian Hotel Sector"**. **Nowadays, a lot of research proves that human and intellectual capital, gives the company value, stability and competitive advantage.** This is especially true for the hotel industry, where the quality and success of hotel service is highly dependent on the quality of human resources. The ever-changing world is forcing companies to follow market trends and create new products. However, not only products and services must keep abrest of time, but in the case of a successful company, the employees and the organization itself as well. For me, organizational development is the key to solving problems that arise and transforming them into new corporate opportunities. An organization is made up of separate and more or less different groups of people with emotional intelligence. This in itself carries the synergies and conflicts based on differences that significantly determine the success of an organization. The situation of employers is further aggravated by the generational change that has taken place in the labor market, which poses a completely new challenge than in the past. All these changes can only be addressed thourgh flexible and creative leaders who possess high emotional intelligence and an advanced organizational culture which can save a company significant costs at the same time. The basis of the good performance of a successful organization is the excellent communication of the individuals who make up the organization, the tolerance towards each other, the unconditional acceptance and support of each other. Although organizational development is a common topic these days, companies often make a number of mistakes during implementation. **In the course of my research, my aim was to assess the situation of organizational development and the possible obstacles. I put the emphasis on a special value, the person and his place and role in the organization.**

The importance of tourism to the national economy is shown by the fact that it is the only sector that can be sustained without foreign capital and operated profitably based on domestic resources, with all VAT remaining in the country. (NTS 2030, 2017) In addition, it includes serious employment, provides significant economic income and prestige, and contributes to improving Hungary's image. **The importance of the sector also gives emphasis to my research as to why it is worth delving deeper into the topic and looking for further opportunities for organizational development, the success of which will generate new revenue not only for the company but also for the country in the future.**

I conducted my research among the Hungarian hotels of an international hotel company, -Danubius Hotels Zrt.-, which has a long history and is suitable for the location of the research due to its size and activity. After reviewing the literature, intoroducing the hotel chain, analysing its external and internal environement, conducting a STEEP analysis and reviewing its operational and human resources, I presented the new staff development model of the hotel chain after 2011, covering the "Employee Value Program" and its implications. Following the crisis, organizational development steps can be observed from 2017 onwards. **The location of my research was greatly influenced by the fact that the example of Danubius Hotels Zrt. Shows how a large, international company starts on the "right path".** After reviewing the literature

and primary research, I formulated my hypotheses, which sought to explore the current corporate situation and potential concerns, from both a managerial and subordinate perspective.

I conducted the research in the 20 Hungarian hotels of Danubius Hotels Zrt. with a questionnaire survey among the employees and the managers. Thus, I got a realistic picture of the employees and the organizational culture of the hotel chain and the organization itself from several aspects.

This research, conducted between the 1st of January and the 15th of April 2019, was based on an empirical survey. **I used the questionnaire as a quantitative method and the in-depth interview as a qualitative method.** In the questionnaires, I examined along Robbins '(1993) value dimensions specifically adjusted to the hotel industry. In both questionnaires, I asked about the current, perceived organizational situation in the "A" part of the question, and in the "B" part, I measured the expected, ideal organizational vision. At the end of the management questionnaire, there are additional open-ended questions that gave managers the opportunity to present their individual toolkit for different everyday challenges. The questionnaire was completed by 89 out of 700 front and backoffice employees with email addresses, representing a completion rate of 12.7%. Out of the total number of employees - 2289 - only 700 employees with email addresses were available. **Among the subordinates**, the questionnaire was filled in by 11 men, 21 women, 9 working in the front and 22 working in the background, the completion of 1 person cannot be evaluated. They range in age from 23 to 57, with an average of 35.72 years. They have worked for the company for an average of 7.72 years.

The management questionnaire consisted of 25 closed and 7 open-ended questions. Of the leaders, 30 were male and 24 female respondents, 34 middle executives and 20 senior executives completed my research. Managers range in age from 26 to 64, with an average age of 43.87. Managers have worked for the company for an average of 14.9 years. Thus, 36.8% of all fillings are for subordinates and 63.2% for managerial fillings. The questionnaire was filled in by a higher proportion of managers, which indicated to me that they successfully intergrated the organizational brand values, had a higher level of interest toward the company, where more committed and satisfied. Therefore, **I limited the research to the examination of this workforce of Danubius Hotels Zrt.** However, since we can talk about a fill rate of 10%, the sample size is sufficient to make generalizations and conclusions. **I believe that the results obtained, despite the size of the sample, authentically reflect the opinions of both subordinates and managers, respectively. they show a realistic picture of the current situation of the organization**.

The questionnaires provided useful information on: managerial attitudes, values, workplace climate, efficient employee functioning, the level of communication, the level of managerial support, and on the reward system. The leadership questionnaire addresses both closed and open-ended questions about leadership techniques, communication, appreciation, and reward. **I also tried to incorporate the generational change in demand in the labor market and the employee's expectations of the employer into the questionnaires.**

The opinions of middle managers during the in-depth interviews are supplemented by the opinions of the directors of nine hotels. Owing to the interviews, factors hindering the incorporation of new organizational values were revealed, which supplemented the results of the

questionnaires with new information. With other data, my work was assisted by Mr. Zsolt Temesvári, Director of Training and Organizational Development. He was also the subject of an in-depth interview summarizing the views of top management.

I created the questionnaires in Google Forms and had them filled out by the employees. I organized and methodized the data into a database in the Microsoft Excel spreadsheet program, and then I used the SPSS Statistics 24.0 statistical software package to run the statistical tests. During the analysis of the data, on the one hand, I used the analysis of frequency distributions with the 5-point Likert scale as one of the tools of descriptive statistics. From the non-parametric methods I used the Wilcoxon and the Sign test to compare the actual and perceived elements of organizational culture. When comparing managers and subordinates with each other, I examined with the Mann-Whitney U test to compare the distributions of the different aspects but two subsamples. For a deeper interpretation of the data, I used the meanrank values of each group from the test. The Kruskal-Wallis test was used to compare at least 3 groups that examined the distribution of several subsamples. If the Kruskal-Wallis test was found to be significant below the 5% level, a Dunn pairwise comparison (with Bonferroni correction) was performed to determine which groups could actually be evaluated for the difference. For a deeper interpretation of the data, I used the meanrank values of each group from the test. For each test, I chose a significance level of 5% for my analysis.

Based on the received internal information, I identified the weak points and areas for improvement in the organizational culture, and then made development proposals accordingly. **The most important of the many results are:**

- The *level of teamwork* needs to be further raised, paying attention to goals of the group and individuals.

- When allocating human orientation and organizational tasks greater emphasis should be placed on the impact they have on employees. *Human orientation* would also have a positive effect on identification with work and the organization, indirectly facilitating communication as well as a sense of leadership appreciation.

- The *degree of regulation of work should be left to the hotel managers*, as they are the ones who see what is happening locally. It would also be necessary to develop a unified and modern IT system at the hotel company, which would streamline the administration and preparation of statements. The revision of the standards is important, as it can hinder the flexible operation of the organization, resp. quick response.

- There is a *clear lack of a benefit system, especially financial benefits*. An immediate wage increase at the hotel chain would be needed. Much remains to be done in terms of *employee appreciation and commitment.* There is a need to develop a unified corporate, individualized benefit system.

- In a high *fluctuation emergency*, the hotel company must make serious changes as soon as possible - also due to the general shortage of manpower - by improving working conditions, a personalized benefit system, management care and increasing the level of flexibility within the organization.

- *Authentic, exemplary, value-driven management* is expected of middle and senior management to take full advantage of communication and motivation. Leaders who don't understand, don't master new values, need to quit the company.

- *The role of managerial EQ* is essential, so o*nly suitable managers are allowed to be released into free positions*. In the case of the hotel chain, the younger a manager was, the more important emotionally intelligent leadership was to him.

- *Continuous managerial feedback* to employees helps to avoid conflicts.

- Among the "soft" factors, the emphasis should be on *honest communication, continuous feedback, empathy and honesty*. In addition, it will be important to set clear goals, provide direct communication, take responsibility, coach, lead by example, be helpful, and provide a "no one will leave you alone" feeling.

- Among the "hard" competencies, with *mental health knowledge and self-development*, they try to gain a broader insight into the situation of employees, to reveal the causal connections of their actions.

- The needs of the Z and α generations can be coordinated with *flexibility and individualized needs assessment*. To meet the needs of the young age group, it is necessary to provide *smart devices*, which is at the same time positive, as hotel IT development is absolutely necessary.

- The *results of the annual employee evaluation* must be consciously incorporated into the feedback processes and into the change management.

- The active involvement of *brand ambassadors* in the processes, as a liaison, could help to understand and deepen the new goals and values.

- Members of all generations need to be made aware that they can learn from each other and that their knowledge together can be the secret to success at company level. So the bigger the "gap" between the generations, the more consciously it needs to be exploited and managed. *Intergenerational differences need to be forged and thus create synergies*.

- ***Retaining and motivating employees and gaining their commitment*** is no small task in today's world. However, with the right leadership and a pleasant organization, they need to understand the importance of their role in corporate processes and strive to maximize their performance.

In line with the research results I developed the application of the **Gallup Institute's model of behavior to the hotel industry**, which allows the creation of a transparent system, enabling quick and flexible response to processes when needed as well as providing solutions to gaps. In today's job market situation, the fight for workers requires an easy-to-understand model that simply summarizes the essence of an optimal, well-functioning organizational culture and covers all areas, as well as includes "hard" and "soft" competencies. **I believe that though the implementation of the model I developed for the Danubius Hotels Zrt., their current employees, whom are already satisfied and motivated as we can see it on social media, would be even more willing and motivated to work here doing higher quality work.**

My research target was achieved despite the fact that the results of the primary research are not representative. I believe that **I have got a realistic picture of the current situation and**

difficulties of the organization of the hotel chain. The results and circumstances of the primary research naturally present the characteristics, situation and problems of the examined hotel chain, so they cannot be generalized one by one to the whole sector. At the same time, the problems that arise at Danubius Hotels Zrt. labor shortages, new employee expectations, lack of IT developments at an adequate level, etc.- are common to the sector, so I believe that the results, suggestions and m**odel of the dissertation can be instructive for the industry in general.**

I tried to present the topic from several sides, using my own professional experience, with scientific excellence, to use the model to aim for a new direction, which the hotel industry should move towards. I also hope that the managers have managed to create a model that can be applied well in practice.

10.13147/SOE.2020.019

MELLÉKLETEK:

M1. IRODALOMJEGYZÉK

Szakirodalmi források:

ÁCS P. (2015): Gyakorlati adatelemzés, Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar, Pécs, p. 295

BECKHARD R. (1974) A szervezetfejlesztés stratégiája és modelljei, Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, p. 154

BENNIS W.G. (1969): Organization Developement: Its Nature and Prospects, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachussetts, p. 87

BURKE, W. W. - NOUMAIR D.A. (2015): Organization Development: A Process of Learning and Changing, Third Edition, Reading, Pearson Education, Inc, Massachusetts, p. 355

BURNES, B. (1992): Managing Change, A Strategic Approach to Organisational Development and Renewal, Pitman Publishing , London, p. 322

CLIFTON J. (2011): The coming jobs war- What every leader must know about the future of job creation , Gallup press, New York, p.220

COUPLAND D. (1998): „Generation X" - Tales for an Accelerated Culture,Abacus, Hamburg, p. 224

COPELAND T. – KOLLER T. – MURRIN J.(1999): Vállalatértékelés Értékmérés és értékmaximalizáló vállalatvezetés, Panem Kiadó, Budapest, p. 552.

CSÁTH M. (2004): Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, p.356

FRENCH L.W. - BELL C. (1995): Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement, Prentice Hall, Michigan, p.368

GOLEMAN D. (2008): Érzelmi intelligencia, Háttér Kiadó KFT, Budapest, p.454

GOLEMAN D. - BOYATZIS R.- KOHLRIESER G. NEVAREZ M.-TAYLOR .- (2017) Coach and Mentor. A primer, Kindle edition, Key Step MEDIA, p. 29

GYÖKÉR I.-FINNA H.-KRAJCSÁK Z.-DARUKA E.-SZABÓ T. (2016) Szervezeti viselkedés (Oktatási segédanyag),Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, p. 165

HOFFMANN F. (1976): Entwicklung der Organisationsforschung, Gabler Verlag, Wiesbaden. p.399

ILLÉS S. (2000) Belföldi vándormozgalom a XX.század utolsó évtizedeiben. Kutatási jelentések 63, KSH NKI, Budapest, p. 129

JANDALA CS. (1992): A turizmus közgazdasági elemzésének módszerei, KIT, Budapest, p.139

KASPAR C. (1992): Turisztikai alapismeretek, KIT, Budapest p. 157

KLEIN S. (2001): Vezetés- és szervezetpszichológia, SHL Hungary KFT, Budapest, pp.742

LÁSZLÓ GY.- POÓR J. (2003) Ösztönzésmenedzsment In: FARKAS F. - DOBAY P.- BORGULYA I.- KAROLINY M.- MOHÁCSI G. Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft, Budapest, p.574.

LENGYEL M. (1992): A turizmus általános elmélete. VIVA Kft., Budapest, p. 212

LENGYEL M. (1997): A turizmus versenyképességét befolyásoló tényezők, „Versenyben a világgal" műhelytanulmány, 16.kötet, Budapest, p.61

LEWIN K. (1975): Csoportdinamika. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, p.513

MCGREGOR D. (1960): The Human Side of Enterprise, McGraw-Hill, New York, p. 246

MICHALKÓ G. (2005): Turizmusföldrajz és humánökológia, Kodolányi János Főiskola, Székesfehérvár – MTA Földrajztudományi Kutatóintézet, Budapest, p.215

MICHALKÓ G. (2007): A turizmuselmélet alapjai, KJF, Székesfehérvár, p.224

MUNDRUCZÓ GY. – GRAHAM S. (1996): Turizmus elmélet és gyakorlat, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, p. 193

OLÁH A. (2005): Érzelmek, megküzdés és optimális élmény. Belső világunk mérésének módszerei, Trefort Kiadó, Budapest, p.224

PORTER M.E. (1985): Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance, Free Press, New York, p.30

PUCZKÓ L.–RÁTZ T. (2003): A turizmushatásai, Kodolányi János Főiskola, Aula Kiadó, Budapest–Székesfehérvár. 491 p.

ROBBINS S.P. (1990): Organization Theory: Structure, Design, and Application,Third edition, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey, p. 552

ROBBINS S. P. (1993): Organizational behavior, Prentice-Hall International, New Jersey, pp.753.

ROBBINS, S. P. (1998): Organizational Behaviour, Concepts, Controversies, Applications, Eighth Edition, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey, p. 675.

SPECTOR E.P. (1997), Job Satisfaction, application, assessment, causes and consequences, Sage Publications , Thousand Oaks, CA, p.96

SCHEIN. E .H. (2004): Organizational Culture and leadership, Jossey Bass, San Francisco, CA, p. 464

SCHOLZ C. (2014): Generation Z: Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt, Wiley-VCH, Weinheim, p.220

SCHOLZ C. (2017), Generation Z als Herausforderung für die Berufschule, Edition Raeta, Bozen, p.244.,

SCHULZE G. (1992) Die Erlebnisgesellschaft: Kultursoziologie der Gegenwart, Frankfurt am Main, Campus, p. 765

TAMÁS GY.- MUNDRUCZÓ GY. (1981): Az idegenforgalom gazdaságtana I.-II. Tankönyvpótló jegyzet, Kereskedelmi és Vendéglátóipari Főiskola, Budapest, p. 191

TASNÁDI J. (2002): A turizmus rendszere, Aula Kiadó, Budapest, p. 280

THEOBALD W. F. (1994): Global Tourism, The Next Decade, Butterworth -Heinemann, Oxford, p.406

VADAS G. (1999): Szállodai alapismeretek. KIT Képzőművészeti Kiadó és Nyomda Kft., Budapest, p. 97

WILLIAMS S. (1998): Tourism Geography.Routledge, London –New York, p. 212

WOODWARD, I. C. – VONGSWADI, P. –MORE, E. A. (2015): Generational diversity at work: a systematic review of the research. Working Paper Series. INSEAD Business School, p.71

Könyvrészlet:

PRZECLAWSKI,K.(1993): Tourism as the Subject of the Interdisciplinary Research. Chapter 2, In: Pearce, D. G. –Butler, R. W. (eds.) Tourism Research. Critiques and Challenges. Routledge, Routledge Press, London, p.225

ROBBlNS, S.P.(1992): A szervezeti változások és a szervezetfejlesztés. In: Vezetés, szervezet, gazdaság, 1992. 34.sz. Budapest, p. 55-76.

Folyóiratok:

ARNETT, J. J. – TRZESNIEWSKI, K. H. – DONELLAN, M. B. (2013): The dangers of generational myth-making. p.17-20. In: Emerging Adulthood, p.78

BALASSA É. (2018) A vezető személyiségjegyeinek szerepe - Az érzelmi intelligencia hatalma a vezetésben, Munkafüzet, Kiadó: Soproni egyetemi Kiadó, szerkesztő: Kópházi Andrea, Lektor: Krisztián Béla, p. 40

BALASSA É.- PÉTERVÁRI Zs.- NAGY T. (2018) „A megfelelő érzelmi intelligenciával rendelkező munkaerő és vezető jelentősége a vállalati fenntarthatóság szempontjából” In: Acta Carolus Robertus , 8. évf. (2), p. 161-176

BIANCHI R.V.(2000) Migrant tourist-workers: Exploring the „contat zones“ of post-industrial tourism , In: Current Issues in Tourism, Vol 3,No.2, p. 107-137

BOKOR A.(2007): Létezik-e itthon Y-Generáció? In: Vezetéstudomány, 38.évf. 2. szám, Budapest, p. 2-21.,

BREDÁCS A. (2009) Az érzelmi intelligencia és fejlesztése az iskolában – különös tekintettel a tehetséggondozásra In: Iskolakultúra 2009/5-6 , p. 55-72

CONGER, J.A. - KANUNGO, R. (1989), Toward a behavioral therory of charismatic leadership in Organizational Settings, In: Academy of Managment Rewiew, 12-4;, p, 637-647

CROUCH,G.I.–RITCHIE,J.R.B.(1999): Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity. In: Journal of Business Research 44,p.137–152 Elsevier Science Inc., New York, p.

FOGG, P. (2009): When generations collide. Education Digest: Essential Readings Condensed for Quick Review, Pennsylvania p.25-30

GLASS, A. (2007): Understanding generational differences for competitive success. Industrial and Commercial Training, p. 98-103.

JOSHI, A. – DENCKER, J. C. – FRANZ, G. (2011): Generations in organizations. Research in Organizational Behavior, Volume, CTSI,No. 31., p. 177-205.

KELAN E.K. (2014): Organizing generations: What can sociology offer to the understanding of generations at work? In: Sociology Compass, Vol. 8., p. 20-30.

KHERA S.N.- MALIK S. (2014), New Generation-great expectations exploring the work attributes of gen Y, In: Global Journal of Finance and Management, Vol.6, (5) p. 433-438

KÓPHÁZI A. (2007) A motiváció szerepe a munkavállalói lojalitás megteremtésében In: Humánpolitikai Szemle, Bp.,8. évf. (4.). p.51-56

KÓPHÁZI A.- BALASSA É. (2018),,Wie verändern Generation Y und Z den Arbeitsmarkt?", In: Tudásmenedzsment, Pécs, 19 (2), p. 78-85

KÓPHÁZI A.- PÉTERVÁRI ZS.- BALASSA É. (2018) „Az X, Y és Z generációk kihívásai a 21. század munkaerőpiacán", In:Munkaügyi szemle, Budapest, 6 (7) p. 49-55

KUPPERSCHMIDTS, B. R. (2000): Multingenerational employees: strategies for effective management, In: The Health Care Manager p. 65-76

LYONS, S. – KURON, L. (2014): Generational differences in the workplace: a review of the evidence and directions for future research. In:Journal of Organizational Behavior, p.139-157

MICHALKÓ G. (2002) Turizmus: praxis vagy tudomány? (A turizmus tudománytani és felsőoktatási kérdései Magyarországon). In: Aubert A. (szerk.) Kutatás a turizmusban. A turizmus aktuális kérdései Magyarországon. Országos Turisztikai Konferencia 2002, PTE TTK Földrajzi Intézet, Pécs. p. 84-96

MICHALKÓ G.— ILLÉS S.— BERÉNYI I.(2003) Adalékok a turizmus és a migráció kapcsolatának elméleti megközelítéséhez, In: Tér és Társadalom, 17. évf. 2003/4. p. 51-65.

MIDDLETON J. (2015): Fejleszd az elméd! Zsenivé válni a hétköznapokban, Scolar Kiadó, Budapest, p.256

SALOVWY P.- MAYER J. (1990): Emotional Intelligence. Imagination, Cognition and Personality, 9, Baywood Publishing Co.Inc. , p. 185-211

SMOLA, K. W. – SUTTON, C. D. (2002): Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. In: Journal of Organizational Behavior, Vol. 3. (4.), p. 363-382.

SOULEZ, S. – SOULEZ, C. G. (2011): Recruitment marketing and generational segmentation: a critical analysis based on a sub-segment of generation In:. Recherche et Application en Marketing, Vol. 26. (1), p. 39-55.

SCHUMAN H. – SCOTT, J. (1989): Generations and collective memories. American Sociological Review, p. 359-381.

TWENGE, J. M. (2000): The age of anxiety?: birth cohort change in anxiety and neuroticism, 1952-1993. In: Journal of Personality and Social Psychology, Vol.79 (6) p. 1007-1021

VECSENYI J. (1983):A szervezetfejlesztés megalapozása komplex vállalat megismerési tesztrendszerrel, In: Vezetéstudomány, 1983/4, Budapest, p. 6-18.

ZÁTORI A. (2014), Élményszemlélet a turizmusban, A turisztikai élményteremtés koncepciói In: Turizmus Bulletin, XVI. Évf. (2.), p. 51-60

ZERÉNYI K.(2016): A Likert-skála adta lehetőségek és korlátok. Opus et Educatio, 3(4), p. 470-478.

Doktori értekezés:

GROTTE J.(2010) Internet használata a magyarországi szabadidős utazások megszervezése során, Ph.D disszetáció, Széchenyi Egyetem Győr, p. 302

KARÁCSONYI A. (2006): A leadership, a szervezeti kultúra és kapcsolatuk jellegzetességei a magyar szervezetek esetében. Ph.D disszetáció, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest, p. 184

Internetes források:

- **Akinek a számok a jó barátai**, Interjú Kovács Balázzsal (2016)*https://turizmus.com/szemelyi-hirek/akinek-a-szamok-jo-baratai-interju-kovacs-balazzsal-1139318 (2016. Szeptember 27. 15:23), letöltés :2019.jan.05 22:01*

- **Az anyagi ösztönzőknél is fontosabb a képzés a turizmus vendéglátásban** (2017)-*https://turizmus.com/szallashely-vendeglatas/az-anyagi-osztonzoknel-is-fontosabb-a-kepzes-a-turizmus-vendeglatasban-1151296, letöltés:* 2018.jún.12 09:05

- **Az automatizálás** McKinsey Global Institute (2017). Jobs lost, jobs gained: Workforce transitions in a time of automation https://www.mckinsey.com/, letöltés: 2020.02.12.18:13

- **Átalakuló munkahelyek: az automatizálás hatása Magyarországon** (2018) https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Hungary/Our%20Insights/Transforming%20our%20jobs%20automation%20in%20Hungary/Automation-report-on-Hungary-HU-May24.ashx, letöltés: 2020.02.12.22:33

- **BCG (2013)** *https://www.bcg.com/publications/2013/globalization-growth-introducing-2013-bcg-global-challengers.aspx, letöltés: 2019. jan.10 20:01*

- DACHS B. (2018)The impact of new technologies on the labour market and the social economy.*https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2018/614539/EPRS_STU(2018)614539_EN.pdf, letöltés: 2020.január 20. 22:05*

- **A Danubius Hotels Zrt. karrier honlapja**- *https://karrier.danubiushotels.com/, letöltés:* 2018.11.02. 21:01

- **A Danubius Hotels Zrt. facebook karrier honlapja-** *https://karrier.danubiushotels.com/ a faceebook-on- https://www.facebook.com/search/top/?q=danubius%20hotels%20group%20karrier&epa=SEARCH_BOX, letöltés:* 2018.12.02., 16:04

-**A Danubius arany három szöge** (2017)*: http://turizmusonline.hu/friss/cikk/a_danubius_arany_haromszoge-2018.02.22.12.04, letöltés:* 2019. jan. 02. 14:02

- **A Danubius Hotels Zrt. nyilvános pénzügyi beszámolói***:* ***e-beszamolo.im.gov.hu (2017-2020)*** Konszolidált eredménykimutatás –***https://e-beszamolo.im.gov.hu/***oldal/kereses_megjelenites?b=U2tR1Ou4hyF2auIjQsHn4A%3d%3d&so=1&o=6PUdekMe1R7r5tTtj2ZXsA%3d%3d, letöltés: 2020.02.20, 12:01

ill.

https://e-beszamolo.im.gov.hu/oldal/kereses_**merleglista**?f=xDEy7pxHsT4sP9zd2g8XOw%3d%3d&so=1, letöltés: 2020.02.20, 15:45

- **Az internet megjelenése a turizmusban** PwC kutatás (2015): PricewaterhouseCoopers: Online reputations – Why hotel reviews matter and how hotels respond letöltés helye: https://www.pwc.ch/de/publications/2016/pwc_global_hotels_report_2015_e.pdf, letöltés ideje: 2018.04.15, 23:05

- **A szállodaipar fejlődési trendjei a jövőben** (2019) - *https://www.bdo.hu/hu-hu/aktualitasok/aktualitasok/a-magyarorszagi-szallodaipar-fejlodesi-trendjei-es-kilatasai-a-kovetkezo-evekben***,** letöltés: 2020.02.10.20:35

-**A szervezetfejlesztés definíciója**
http://www.jgypk.hu/tamop15e/tananyag_html/Menedzsment_alapjai/23_a_szervezetfejleszts_definilsa.html, letöltés ideje: 2020.02.11, 11:02

- **Deloitte Global Human Capital** *Trends:Rewriting the rules for the digital age - Deloitte University Press (2017) https://documents.deloitte.com/insights/HCTrends2017 Letöltve: 2020.január 22. 11:33*

- **Deloitte Global Human Capital Trends** - *Deloitte Insight-The rise of the social enterprise (2018) https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends.html Letöltve: 2020.január 22. 13:33*

- **Die Generation Z ist anders** -Riport Dr Scholz-al a Gastgewerbe Magazinban, (2017) *http://gastgewerbe-magazin.de/v3/die-generation-z-die-sind-anders-45009-letöltés:* 2018.04.25.

- **Digitalizáció a vendéglátásban, új digitális technológiák lehetőségei:**

https://www.assaabloyglobalsolutions.com/en/landing/mobile-access-new/,letöltés: 2020.03.24. 00:30

valamint

https://hotrest.hu/szalloda-hotel-szoftver/, letöltés: 2020.03.24. 01:07

- **A digitalizáció fogalma**: https://hu.wiktionary.org/wiki/digitaliz%C3%A1l%C3%A1s*, letöltés: 2020.03.23. 23:11*

- **A digitális marketing-** https://mtu.gov.hu/cikkek/digitalis-marketing*, letöltés: 2020.02.15, 20:05*

- **A digitális turizmus** - *http://www.szallasmarketing.hu/turisztikai-definiciok/79-digitalis-turizmus, letöltés: 2020.02.15, 20:58*

- **Empirische Studie „Von den Baby Boomer zur Generation Y "Perry Elissa (2013)** *Generational stereotypes UK https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/Service/publikationen/zusammenfassung-studie-f-website-17-3-17.pdf , letöltés ideje:2018. 09. 02. 13:02*

- **Employment and Social Developments in Europe 2018** (Foglakoztatás és szociális fejlemények Európában 2018- ban *http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8110&furtherPubs=yes,* letöltés: 2018. 08.13 09:10

- **Eurostat adatok 2017-2019 között az Eurostat adatbázisból** *letöltés helye: http://ec.europa.eu/eurostat/data/database, ill.* https://ec.europa.eu/eurostat/documents/7870049/10293066/KS-FT-19-007-EN-N.pdf/f9cdc4cc-882b-5e29-03b1-f2cee82ec59d *letöltés ideje:* 2018.07.05., 20:20 és 2019.12.20. 23:02

- **Európai Turizmus Statisztikai adatok** (2018): *https://ec.europa.eu/eurostat/de/data/browse-statistics-by-theme, letöltés:* 2018. szept. 04. 11:04

- **A Gallup Q12 Survey (2016)** A Gallup Intézet oldala: *https://news.gallup.com/reports/191489/q12-meta-analysis-report-2016.aspxGallup Q12 Survey 2016 Global Report Q1 vs. Q4 of Companies, letöltés:* 2018. okt. 10. 20:06

- **A Gallup ösvény** (2018)– *https://www.gallup.de/home.aspx, letöltés:* 2018. okt. 11. 23:01

- **Hogyan teremthet értéket a HR?** Egyed I.- Durbák I. (2010) *https://www.profession.hu/cikk/hogyan-teremthet-erteket-a-hr, letöltés:* 2018. 02.01.12:04

- **Környezetvédelmi intézkedések**: Danubius goes green, (2010) *https://www.danubiushotels.com/hu/danubius-ajanlo/danubius-goes-green, letöltés:* 2019.jan.10. 20:01

- **KSH adatok:**

Központi Statisztikai Hivatal (2017a). A belföldi vándorlás aktuális trendjei, 2012-2017 https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/belfvand17.pdf letöltve: 2018. június 10.

Helyzetkép a turizmus, vendéglátás ágazatról, (2017) *KÖZPONTI STATISZTIKAI HIVATAL (2017/a):http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/jeltur/jeltur17.pdf, letöltés ideje:* 2018.aug.13 19:45

Központi Statisztikai Hivatal. (2017b). Munkaerőpiaci körzetek Magyarországon. http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/munkkor17.pdf Letöltve: 2018. május 4.

KÖZPONTI STATISZTIKAI HIVATAL *(2017/b): Tájékoztatási adatbázis, 2017. január, letöltés helye: http://statinfo.ksh.hu/Statinfo/index.jsp, letöltés ideje:* 2018.07.20. 21:05

A háztartások életszínvonala (2018) KSH.HU– *https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/hazteletszinv/2018/index.html,* letöltés: 2020.02.11. 11:30

-**KSH Portfolió, Ez a legnagyobb baj: már 300 ezer ember hiányzik Magyarországról** (2018) *https://www.portfolio.hu/gazdasag/munkaugy/ez-a-legnagyobb-baj-mar-300-ezer-ember-hianyzik-magyarorszagrol.290744.html,* letöltés: 2019. márc.01. 15:04

- **Magyar Szállodák és Éttermek Szövetsége- A magyar szállodaipar aktuális helyzet értékelése 2000 és 2016 között**
*(2016)-http://www.hah.hu/files/3514/6954/2014/A_magyar_szllodaipar_aktulis_helyzetrtkelse_2014-15_Vezeti_sszefoglal.pdf, letöltés: 2*018. szept. 07. 19:08

Statisztikai adatok (2018)*:* http://www.hah.hu/files/6515/4807/0510/Trend_riport_2018_janur-november-rszletes.pdf*, letöltés:* 2019.04.05. 20:35

- **Minden tizedik ember megélhetését a turizmus biztosítja**- Világgazdaság (2018) https://www.vg.hu/vallalatok/minden-tizedik-ember-megelheteset-a-turizmus-biztositja-845489/, letöltés: 2020.02.10, 00:10

- **MNB** (2017): MAGYAR NEMZETI BANK, l*etöltés helye: http://www.mnb.hu/statisztika/statisztikai-adatokinformaciok/adatok-idosorok/viii-fizetesi-*

merleg-kozvetlentokebefektetesek-kulfolddel-szembeni-allomanyok/fizetesi-merlegkulfolddel-szembeni-allomanyok/bpm6-modszertan-szerinti-adatok, letöltés ideje: 2018.07.21. 08:40

- **Németh Anikó (2018) Adatelemzés statisztikai módszerekkel**: Szegedi Tudományegyetem Egészségtudományi és Szociális Képzési Kar, p.149 *http://eta.bibl.u-szeged.hu/458/1/EFOP343_AP2ETSZK_jegyzet_N%C3%A9meth_Anik%C3%B3_Adatelemz%C3%A9s_statisztikai_m%C3%B3dszerekkel_20180620.pdf, letöltve:* 2019.04.03-án, 15:14

- **Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030** (NTS 2030, 2017) *http://www.kormany.hu/download/8/19/31000/mtu_kiadvany_EPUB_297x210mm%20-%20preview.pdf, letöltés:* 2018.Júl.11. 22:00

- **Nemzetgazdasági Minisztérium – Turizmusfejlesztési stratégia,** (2011) *http://www.terport.hu/webfm_send/2704, letöltés:* 2018.júl.11. 21:04

- **Temesvári Zsolttal a HR Portálon** készült riport (2011) - *A folyamatos képzés elengedhetetlen a szállodaiparban- https://www.hrportal.hu/.../a-folyamatos-kepzes-elengedhetetlen, letöltés:* 2018. nov.18 13:25

- **Turizmus Bulletin (2018) XVIII, évfoly.2.szám**-https://turizmus.com/html/data/cikk/115/9104/cikk_1159104/turizmus_bulletin_ket_szam.pdf*, letöltés:* 2019.04.05. 19:35

- **A turizmus eredményei Magyarországon** *(2018)* – Magyar Turisztikai Ügynökség adatai-https://mtu.gov.hu/cikkek/a-turizmus-eredmenyei-magyarorszagon*,* letöltés:2018. Szept. 06. 20:00 és 2020.02.09, 23:04

- **UNWTO** (2018) International Tourism Highlight (2018) *https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421152,* letöltés: 2020.02.10, 02:50

- **UNWTO** (2016): UNITED NATIONS WORLD TOURISM ORGANIZATION: *Tourism Highlights 2016 Edition, helye: http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418145, letöltés ideje: 2018.07.16. 19:03*

- **WTTC** (2017/a): WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL*: Travel&Tourism Economic Impact 2017 – Country Reports, letöltés helye: https://www.wttc.org/research/economic-research/economic-impactanalysis/letöltés ideje:* 2018.nov.12. 20:00

- **WTTC** (2017/b): WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL: *Global Economic Impact &Issues 2017.letöltés helye: https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impactresearch/2017-documents/global-economic-impact-and-issues-2017.pdf, letöltés ideje:* 2018.07.10. 22:04

- **WTTC** (2017/c): WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL*: Travel & Tourism Economic Impact 2017 World,letöltés helye: https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impactresearch/regions-2017/world2017.pdf, letöltés ideje:* 2018.07.18 21:01

- **WTTC** (2017/d): WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL: *Travel & Tourism Economic Impact 2017 Europe LCU, letöltés helye: https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economicimpact-research/regions-2017/europelcu2017.pdf,letöltés ideje:* 2018.07.18. 09:0*2*

A szerző a témában folytatott konferencia előadásai és publikációi:

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, p. 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, p. 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: SZÉKELY CS. (Szerk.) 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:SZÉKELY CS. (Szerk.) Makrogazdasági döntések– hálózati szinergiák Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából, Sopron: Nyugat-magyarországi Egyetem , p. 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: SZÉKELY CS. (Szerk.)Makrogazdasági döntések– hálózati szinergiák Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából Sopron, Nyugat-Magyarországi Egyetem, p. 640-648, (ISBN:978-963-334-203-9)

publikációk:

KÓPHÁZI A.- BALASSA É. (2018) *Wie verändern Generation Y und Z den Arbeitsmarkt?* Tudásmenedzsment, 19(2). Pécs, p.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) p.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, p 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) p.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.) p. **(**ISSN 2062-8269 (Nyomtatott) ISSN 2498-9312 (Online))

Egyéb források:

Danubius Hotels Zrt belső adatai,

Vezetői kérdőív eredményei,

Dolgozói kérdőív eredményei,

Közép-és felső vezetői mélyinterjú eredményei,

M2. BEOSZTOTTI KÉRDŐÍV

Tisztelt Válaszadó!

Balassa Éva vagyok, a Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar Széchenyi István Doktori Iskola PhD hallgatója. Kérem ezen kérdőív kitöltésével támogassa doktori disszertációm írását, melynek témája a szervezetfejlesztés.

Mindegyik kérdés A és B részből áll, az „A" kérdés a jelenlegi szervezeti helyzetet kívánja felmérni, a „B" pedig a kitöltő által kívánt, optimális szervezeti kultúra összetevőit igyekszik felmérni. Kérem szíveskedjen mindig az Önhöz legközelebb álló választ megjelölni, ill. a kérdőív értékelhetősége miatt valamennyi kérdésre válaszolni! Néhány esetben előfordul az „egyéb" pont, mely a saját, egyéni vélemény kifejtésére ad lehetőséget!

Köszönöm a segítségét!

Munkahely (város): _____

Nem:

- Nő
- Férfi

Életkor:_____

Hány éve dolgozik a cégnél?

_____

Beosztása (kérem a megfelelő munkakör megadását)

- beosztott a front-office-ban –előtérben- (_____ munkakörben)
- beosztott a back-office-ban -háttérben- (_____munkakörben)
- kisegítő / bérmunkás (_____ munkakörben)

I.1.A) Mennyire világos Ön számára a feladatköre? (Kérem jelölje be az Ön számára megfelelő választ!)

1. egyáltalán nem
2. kis mértékben
3. közepes mértékben
4. nagy mértékben
5. teljes mértékben

B) Hogyan lehetne a feladatkört behatárolni? (Kérem állítsa fontossági sorrendbe állításokat, 1= egyáltalán nem fontos, 5= nagyon fontos)

1. munkaköri leírással
2. egyértelmű felelősségi szintekkel
3. mentoringgal
4. hatékony kommunikációval
5. jól megszervezett munkafolyamatokkal
6. egyéb: _____

I.2. A) Ön mennyire tud azonosulni az elvégezendő feladataival, munkakörével? (Kérem jelölje be az Ön számára megfelelő választ!)

1. egyáltalán nem
2. kis mértékben
3. közepes mértékben
4. nagy mértékben
5. teljes mértékben

B) Mekkora lenne Ön szerint a munkakörrel való azonosulás optimális értéke? (Kérem jelölje be az Ön számára megfelelő választ!)

1. egyáltalán nem
2. kis mértékben
3. közepes mértékben
4. nagy mértékben
5. teljes mértékben

II. 1. A) Ön mennyire tud azonosulni szervezetével / szervezete értékeivel (Kérem jelölje be az Ön számára megfelelő választ!)

1.egyáltalán nem
2. kis mértékben
3. közepes mértékben
4. nagy mértékben
5. teljes mértékben

B) Mi szükséges ahhoz, hogy a szervezeti értékekkel jobban azonosulni tudjon? (Kérem állítsa fontossági sorrendbe állításokat, 1= egyáltalán nem fontos, 5= nagyon fontos)

1. munka értékével összhangú fizetés
2. méltányos, teljesítményarányos juttatási rendszer, kellemes munkakörnyezet
3. hatékony, nyílt kommunikáció a részlegek és a vezetők között
4. átlátható, könnyen érthető célok
5. karizmatikus, példamutató vezető

III. 1. A) Az Ön munkahelyén mennyire jellemző a csoportmunka? (Kérem jelölje be az Ön számára megfelelő választ!)

1. egyáltalán nem
2. kis mértékben
3. közepes mértékben
4. nagy mértékben
5. teljes mértékben

B) Ön mennyire tartja fontosnak a csoportmunkát? (Kérem jelölje be az Ön számára megfelelő választ!)

1. egyáltalán nem
2. kis mértékben
3. közepes mértékben
4. nagy mértékben
5. teljes mértékben

III. 2. A) Mi az igaz az Ön szervezetére? (Kérem jelölje be az Ön számára igaz állítást!)

1. A csoportcélok mindig fontosabbak az egyéni célokhoz képest
2. A csoportcélok általában fontosabbak az egyéni célokhoz képest
3. Az egyéni célok általában fontosabbak csoportcélokhoz képest
4. Az egyéni célok mindig fontosabbak csoportcélokhoz képest
5. Az egyéni és a csoportcélok ugyanannyira fontosak

B) Ön szerint melyik lenne az optimális a szervezetnek? (Kérem jelölje be az Ön számára igaz állítást!)

1. A csoportcélok mindig fontosabbak az egyéni célokhoz képest
2. A csoportcélok általában fontosabbak az egyéni célokhoz képest
3. Az egyéni célok általában fontosabbak csoportcélokhoz képest
4. Az egyéni célok mindig fontosabbak csoportcélokhoz képest
5. Az egyéni és a csoportcélok ugyanannyira fontosak

IV. 1. A) Mennyire igaz a következő állítás: A szervezeti feladatok elosztásakor figyelembe veszik a dolgozókra gyakorolt hatásokat / következményeket – pl. képességeiket, céljaikat, fejlődési, -ill. karrier lehetőségeiket-.

(Kérem jelölje be az Ön számára megfelelő választ!)

1. egyáltalán nem
2. kis mértékben
3. közepes mértékben
4. nagy mértékben
5. teljes mértékben

B) Ön mennyire igényli a feladatkör emberre gyakorolt hatásának figyelembe vételét? (Kérem jelölje be az Ön számára megfelelő választ!)

1. egyáltalán nem
2. kis mértékben
3. közepes mértékben
4. nagy mértékben
5. teljes mértékben

IV. 2. A) Ön hogyan értékelné közvetlen felettese empátia érzékét? Mennyire éli bele magát a vezető a dolgozók helyzetébe? (Kérem állítsa fontossági sorrendbe állításokat, 1= egyáltalán nem fontos, 5= nagyon fontos)

1.együttérző

2. rugalmas
3. mindig elérhető
4. támogatja a tanulást, előrelépést
5. megbecsül
6. egyéb: _____

B) Ön szerint milyen egy ideális vezető? (Kérem állítsa fontossági sorrendbe állításokat, 1= egyáltalán nem fontos, 5= nagyon fontos)

1. együttérző
2. rugalmas
3. mindig elérhető
4. támogatja a tanulást, előrelépést
5. megbecsül
6. egyéb: _____

V.1. A) Ön hogyan értékelné a vezetői kommunikáció szintjét? Mennyire nyitott a vezető a dolgozói problémákra? (Kérem jelölje be az Ön számára megfelelő választ!)

1. egyáltalán nem
2. kis mértékben
3. közepes mértékben
4. nagy mértékben
5. teljes mértékben

B) Az Ön számára mennyire fontos a nyitott kommunikáció lehetősége a szervezetben? (Kérem jelölje be az Ön számára megfelelő választ!)

1. egyáltalán nem
2. kis mértékben
3. közepes mértékben
4. nagy mértékben
5. teljes mértékben

V. 2. A) Mennyire támogatják a vezetők a dolgozókat munkájuk során? (pl. karrier, egyéni fejlődés szempontjából?) (Kérem jelölje be az Ön számára megfelelő választ!)

1. egyáltalán nem
2. kis mértékben
3. közepes mértékben
4. nagy mértékben
5. teljes mértékben

B) Ön mennyire igényli vezetői támogatást? (Kérem jelölje be az Ön számára megfelelő választ!)

1. egyáltalán nem
2. kis mértékben
3. közepes mértékben
4. nagy mértékben
5. teljes mértékben

VI. 1. A) Az Ön szervezeténél a területileg máshol megtalálható szervezet/ek mennyire tudnak a központtól függetlenül (önállóan) működni, dolgozni? (Kérem jelölje be az Ön számára megfelelő választ!)

1. teljesen független
2. nagymértékben független
3. közepesen független
4. kis mértékben független
5. erős belső függés jellemző

B) Mennyire szükséges Ön szerint a független működés? (Kérem jelölje be az Ön számára megfelelő választ!)

1. egyáltalán nem
2. kis mértékben
3. közepes mértékben
4. nagy mértékben
5. teljes mértékben

VI.2.A) A különböző munkaterületek mennyire tudnak a egymástól függetlenül működni? (Kérem jelölje be az Ön számára megfelelő választ!)

1. egyáltalán nem
2. kis mértékben független
3. közepes függőség
4. nagy mértékű függetlenség
5. teljes mértékben függetlenek

B) Mennyire szükséges Ön szerint a független szervezeti működés? (Kérem jelölje be az Ön számára megfelelő választ!)

1. egyáltalán nem
2. kis mértékben lényeges
3. fontos
4. nagy mértékben
5. elengedhetetlen

VII. 1.A) Az Ön szervezeténél mennyire szabják meg előírások a munkavégzést? (sztenderdek) (Kérem jelölje be az Ön számára megfelelő választ!)

1. egyáltalán nem
2. kis mértékben
3. közepes mértékben
4. nagy mértékben
5. teljes mértékben

B) Ön szerint mi lenne az optimális szabályozás szintje? (Kérem jelölje be az Ön számára megfelelő választ!)

1. egyáltalán nincs szabályozás
2. kis mértékű szabályozás
3. közepes mértékű szabályozás
4. nagy mértékű szabályozás
5. teljes mértékű szabályozás

VII.2.A) Milyen gyakran ellenőrzik a dolgozókat, a szabályok betartását? (Kérem jelölje be az Ön számára megfelelő választ!)

1. egyáltalán nem
2. néha
3. közepes mértékben
4. gyakran
5. folyamatosan

B) Ön szerint mi lenne az optimális ellenőrzésének szintje? (Kérem jelölje be az Ön számára megfelelő választ!)

1. nincs ellenőrzés
2. ritka ellenőrzés
3. közepes mértékű ellenőrzés
4. gyakori ellenőrzés
5. folyamatos ellenőrzés

VIII. 1. A) az Ön szervezeténél mennyire fogadják el a dolgozók ötleteit? (Kérem jelölje be az Ön számára megfelelő választ!)

1.egyáltalán nem
2. kis mértékben
3. közepes mértékben
4. nagy mértékben
5. teljes mértékben

B) Ön szerint mekkora igény lenne a dolgozói ötletelésre? (Kérem jelölje be az Ön számára megfelelő választ!)

1.egyáltalán nem
2. kis mértékben
3. közepes mértékben
4. nagy mértékben
5. teljes mértékben

VIII. 2. A) Az Ön szervezeténél hogyan vélekednek a kockázatvállalásról? (Kérem jelölje be az Ön számára megfelelő választ!)

1. elkerülendő
2. néha szükséges
3. nagyrészt támogatott
4. támogatott, szükséges
5. elvárt

B) Ön szerint mekkora lenne a hatékony szervezeti működés kockázati igénye? (Kérem jelölje be az Ön számára megfelelő választ!)

1. elkerülendő
2. néha szükséges
3. nagyrészt támogatott
4. támogatott, szükséges
5. elvárt

IX.1.A) Az Ön szervezeténél mi a jutalmazás kritériuma? (Kérem jelölje be az Ön számára igaz állítást!)

1. a teljesítmény nem fontos, csak az egyéb tényezők (kor, szervezetnél eltöltött idő, státusz)
2. a teljesítmény kis mértékben, főleg az egyéb tényezők fontosak
3. mind a tényezők, mind a teljesítmények fontosak
4. elsősorban a teljesítmény számít
5. csak a teljesítmény számít

B) Ön szerint milyen jutalmazási kritérium segítené a szervezeti célok elérését? (Kérem jelölje be az Ön számára igaz állítást!)

1. a teljesítmény nem, csak az egyéb tényezők (kor, szervezetnél eltöltött idő, státusz)
2. a teljesítmény kis mértékben, főleg az egyéb tényezők fontosak
3. mind a tényezők, mind a teljesítmények fontosak
4. elsősorban a teljesítmény számít
5. csak a teljesítmény számít

IX.2.A) Támogatott-e az Ön szervezeténél a munkatársak, ill. a részlegek közötti verseny? (Kérem jelölje be az Ön számára megfelelő választ!)

1.nem jellemző
2.csekély mértékben
3. előfordul
4. jellemző
5. erős, támogatott

B) Ön szerint mekkora lenne ezen verseny támogatásának mértéke? (Kérem jelölje be az Ön számára megfelelő választ!)

1. nincsen
2. kis mértékű
3. közepes mértékű
4. nagy mértékű
5. teljes mértékű

X. 1.A) Az Ön szervezeténél a vezetők odafigyelnek: (Kérem jelölje be az Ön számára igaz állítást!)

1. a dolgozói elégedettségre, munkahelyi légkörre
2. a dolgozókra
3. néha a dolgozókra, néha a teljesítményre
4. elsősorban a teljesítményre figyelnek
5. csak a végső eredményekre figyelnek oda
6. egyéb: _____

B) Az Ön számára mi lenne a legfontosabb az ideális vezetői stílus eléréséért? (Kérem jelölje be az Ön számára igaz állítást!)

1. a dolgozói elégedettségre, munkahelyi légkörre
2. a dolgozókra
3. néha a dolgozókra, néha a teljesítményre
4. elsősorban a teljesítményre figyelnek
5. csak a végső eredményekre figyelnek oda
6. egyéb: _____

X.2.A) Az Ön szervezeténél a vezetők odafigyelnek: (Kérem jelölje be az Ön számára igaz állítást!)

1. kizárólag a feladat elvégzésére, folyamatok, technikák szabályos kivitelezésére
2. inkább a folyamatok, szabályok végrehajtására
3. a folyamatok, a személyközi kapcsolatok és a végeredmény közel ugyanannyira fontos
4. elsősorban a szervezeti célok fontosak
5. kizárólag a szervezeti célok fontosak
6. egyéb: _____

B) Ön szerint mire kellene a vezetőknek odafigyelniük? (Kérem jelölje be az Ön számára igaz állítást!)

1. kizárólag a feladat elvégzésére, folyamatok, technikák szabályos kivitelezésére
2. inkább a folyamatok, szabályok végrehajtására
3. a folyamat, a személyközi kapcsolatok és a végeredmény közel ugyanannyira fontos
4. elsősorban a szervezeti célok fontosak
5. kizárólag a szervezeti célok fontosak

XI.1.A) Milyen az Ön szervezeténél a szervezeti konfliktus megítélése? (Kérem jelölje be az Ön számára igaz állítást!)

1. nem mernek szembe nézni vele
2. elkerülendő, mivel hátráltatja a munkát
3. általában támogatott
4. természetes, azonnal kezelendő, nehogy hátráltassa a munkát
5. vezetői mentoringgal támogatott, mivel segítheti a munkát a problémák megvitatása, elfojtott konfliktusok előbb utóbb veszekedésbe torkolnak
6. egyéb: _____

B) Ön hogy viszonyul a konfliktushoz? (Kérem jelölje be az Ön számára igaz állítást!)

1. nem merek szembe nézni vele
2. elkerülendő, mivel hátráltatja a munkát
3. általában támogatott
4. természetes, azonnal kezelendő, nehogy hátráltassa a munkát
5. vezetői mentoringgal támogatott, mivel segítheti a munkát a problémák megvitatása, elfojtott konfliktusok előbb utóbb veszekedésbe torkolnak
6. egyéb: _____

XI.2.A) Az Ön szervezeténél mennyire jellemzőek a kritikák akár a munkával, akár a személyekkel kapcsolatban? (Kérem jelölje be az Ön számára igaz állítást!)

1. nem jellemző a nyílt kritika
2. negatív kritika jellemzők, esetleges hiba esetén
3. mind negatív, mind pozitív kritika ad a vezető
4. évi egyszeri munkaértékelés során kap a dolgozó a vezetőtől visszajelzést
5. vezetői mentoringgal támogatott, folyamatos feedback-eket kapnak a dolgozók
6. egyéb: _____

B) Ön szerint mi lenne a kritika megnyílvánulásának optimális mértéke? (Kérem jelölje be az Ön számára igaz választ!)

1. évi egyszeri
2. félévente
3. negyedévente
4. havonta
5. folyamatos feedback
6. egyéb: _____

XII.1.A) Figyelemmel kíséri a szervezet a külső környezeti változásait (technológiai-, társadalmi-, politikai-, jogi-, természeti környezet, gazdaság változásait?) (Kérem jelölje be az Ön számára megfelelő választ!)

1. nem, a belső működésre figyel
2. kis mértékben, minimális „tűzoltó" beruházások zajlanak
3. közepes mértékben, a tulajdonosi döntésektől függően
4. nagy mértékben, aktív fejlesztés zajlik a versenyképesség megtartásáért
5. teljes mértékben figyelemmel kíséri, folyamatos innovációs intézkedések jellemzőek a versenyelőny megszerzéséért
6. egyéb: _____

B) Ön szerint hogyan lehet a környezeti változásokat követni? (Kérem jelölje be az Ön számára megfelelő választ!)

1. nem kell követni, a belső működésre kell figyelni
2. kis mértékben, minimális „tűzoltó" beruházásokkal kell reagálni
3. közepes mértékben, a tulajdonosi döntéseknek megfelelően
4. aktív fejlesztésekkel, a versenyképesség megtartásáért
5. teljes mértékben figyelemmel kell kíséri, folyamatos innovációs intézkedéseket kell tenni a versenyelőny megszerzéséért
6. egyéb: _____

XII.2.A) Az Ön szervezete reagál a külső környezet változásaira? (változik-e bármi a szervezetben?) (Kérem jelölje be az Ön számára megfelelő választ!)

1. nem, a belső működésre figyel

2. kis mértékben, minimális „tűzoltó" beruházások zajlanak

3. közepes mértékben, a tulajdonosi döntésektől függően

4. nagy mértékben, aktív fejlesztés zajlik a versenyképesség megtartásáért

5. teljes mértékben figyelemmel kíséri, folyamatos innovációs intézkedések jellemzőek a versenyelőny megszerzéséért

B) Milyen mértékű lenne Ön szerint az optimális változás? (Kérem jelölje be az Ön számára megfelelő választ!)

1. a belső működésre kell figyelni

2. kis mértékű, minimális „tűzoltó" beruházások zajlanak

3. közepes mértékű, a tulajdonosi döntésektől függő

4. nagy mértékű, aktív fejlesztés zajlik a versenyképesség megtartásáért

5. teljes mértékben figyelemmel kíséri, folyamatos innovációs intézkedések jellemzőek a versenyelőny megszerzéséért

XIII. 1. A) Az Ön szervezete milyen időtávban gondolkodik? (Kérem jelölje be az Ön számára megfelelő választ!)

1. mindig rövid táv, rugalmas stratégia jellemző

2. túlnyomóan rövid táv, igyekszik minden újhoz igazodni

3. középtávon, halad a korral, rendszer szemléletű

4. túlnyomóan hosszútávon, jövő orientált

5. mindig hosszú távon, a biztonság az első számú cél,

6.egyéb: _____

B) Mely lenne Ön szerint az ideális időtáv a jövő tervezésére? (Kérem jelölje be az Ön számára megfelelő választ!)

1. mindig rövid táv, rugalmas stratégia jellemző

2. túlnyomóan rövid táv, igyekszik minden újhoz igazodni

3. középtávon, halad a korral, rendszer szemléletű

4. túlnyomóan hosszútávon, jövő orientált

5. mindig hosszú távon, a biztonság az első számú cél,

6.egyéb: _____

XIII.2.A) Mi igaz az Ön szervezetére? (Kérem jelölje be az Ön számára megfelelő választ!)

1. mindig azonnali eredményeket várnak el
2. általában gyors eredményeket várnak el
3. a hosszú – és a rövid távú eredmények ugyanolyan fontosak
4. inkább a hosszú távú eredmények fontosak
5. kizárólag a hosszú távú célok és eredmények fontosak

B) Mely lenne Ön szerint az ideális időorientáció? (Kérem jelölje be az Ön számára megfelelő választ!)

1. mindig azonnali eredményeket várnak el
2. általában gyors eredményeket várnak el
3. a hosszú – és a rövid távú eredmények ugyanolyan fontosak
4. inkább a hosszú távú eredmények fontosak
5. kizárólag a hosszú távú célok és eredmények fontosak

XIV.1.A) Kérem értékelje az alábbi állítás az Ön számára megfelelő válasz bejelölésével! **A közvetlen felettesen törődik velem, rendszeresen kapok elismerést, vagy dicséretet a jó munkavégzésért, megbecsülve érzem magam.**

1. egyáltalán nem igaz
2. kis mértékben igaz
3. közepes mértékben igaz
4. nagy mértékben igaz
5. teljes mértékben igaz

B) Kérem értékelje az alábbi állítás az Ön számára megfelelő válasz bejelölésével! **Számomra fontos a vezetői törődés, elismerés.**

1. egyáltalán nem igaz
2. kis mértékben igaz
3. közepes mértékben igaz
4. nagy mértékben igaz
5. teljes mértékben igaz

XIV.2.A)Kérem értékelje az alábbi állítás az Ön számára megfelelő válasz bejelölésével! **A munkavégzés megítélése tárgyilagos és valós teljesítményen alapul, a szakértelmemre szükség van.**

1. egyáltalán nem igaz
2. kis mértékben igaz
3. közepes mértékben igaz
4. nagy mértékben igaz
5. teljes mértékben igaz

B) Hogyan lehetne a munkavégzés megítélésén tovább javítani? (Kérem jelölje be az Ön számára legfontosabb három értéket!)

1. közvetlenebb vezető – dolgozói viszony
2. nyitottabb kommunikáció
3. folyamatos/ gyakoribb feedback adása
4. dolgozói vélemény megkérdezése
5. ötletek kikérése

XV.1.A) Mit tart fontosnak, hogy jól érezze magát a szervezetben? (Kérem állítsa fontossági sorrendbe állításokat, 1= egyáltalán nem fontos, 5= nagyon fontos)

1. megbecsülés
2. szakmai előrelépés, képzési lehetőségek
3. munkahelyi klíma
4. rugalmas munkaidő
5. érdekes munkahelyi kihívások
6. egyéb: _____

B) Min kell ennek érdekében javítani? (Kérem jelölje be az Ön számára legfontosabb három értéket!)

1. nyíltabb vezetői és részlegek közötti kommunikáció
2. kellemesebb munkaklíma
3. továbbképzés lehetősége
4. karrier lehetőség
5. magasabb juttatások
6. egyéb: _____

XV. 2. A) Kérem értékelje az alábbi állítás az Ön számára megfelelő válasz bejelölésével! **Tervezi, hogy a jövőben munkahelyet vált?**

1. egyáltalán nem igaz
2. kis mértékben igaz
3. közepes mértékben igaz
4. nagy mértékben igaz
5. teljes mértékben igaz

B) Mivel magyarázná ennek az okát? (Több válasz is lehetséges!)

1. anyagi juttatás miatt
2. vezetőségi hozzáállás
3. kollegákkal való viszony
4. megfelelő munkaeszközök hiánya
5. elismerés hiánya
6. egyéb: _____

XVI.1.A) Értékelje a következőt: **A munkahelyemen lehetséges őszinte emberi kapcsolatot kialakítani.**

1. egyáltalán nem igaz
2. kis mértékben igaz
3. közepes mértékben igaz
4. nagy mértékben igaz
5. teljes mértékben igaz

B) Ön mit javasolna a klíma javítására? (Több válasz is lehetséges!)

1. hatékony és eredményes kommunikációt a részlegek közötti
2. világos munkakövetelményeket
3. egyértelmű felelősségi szinteket
4. nyílt kommunikációt
5. őszinte és gyors feedbacket
6. egyéb: _____

XVI.2.A) Értékelje a következőt: **A munkahelyemen figyelembe veszik a véleményemet.**

1. egyáltalán nem igaz
2. kis mértékben igaz
3. közepes mértékben igaz
4. nagy mértékben igaz
5. teljes mértékben igaz

B) Ön szerint min kellene változtatni? (Több válasz is lehetséges!)

1. dolgozói vélemény nyilvánítás szabadsága
2. vezetői visszajelzés javítása
3. márkakövetek törődése
4. dolgozói ötletek megvalósítás
5. dolgozói vélemény kikérése bizonyos problémák esetén
7. egyéb: _____

XVII. 1. A) A következő jutalmazási lehetőségek büszkeséggel töltik Önt el? (Spirit & smile, az Év dolgozója, negyed év munkatárs, év csapata díj, szakmai utánpótlás vagy a nevelés díja)

1. Spirit & smile,
2. az Év dolgozója,
3. negyed év munkatárs,
4. év csapata díj,
5. szakmai utánpótlás vagy a nevelés díja

B) Melyiket szeretné leginkább elérni? (Kérem jelölje be az Ön számára igaz állítást!)

1. Spirit & smile,
2. az Év dolgozója,
3. negyed év munkatárs,
4. év csapata díj,
5. szakmai utánpótlás vagy a nevelés díja

XVII.2.A) Ön mit ért vezetői megbecsülésen? (Több válasz is lehetséges!)

1. anyagi juttatás
2. őszinte kommunikáció
3. őszinte feedback
4. karrier lehetőség
5. tanulási lehetőség

B) Állítsa fontossági sorrendbe az ideális munkahely tényezőit: (1= egyáltalán nem fontos, 5= nagyon fontos)

1. anyagi juttatás
2. őszinte kommunikáció
3. őszinte feedback
4. karrier lehetőség
5. tanulási lehetőség
6.egyéb: _____

Ha módjában állna, min változtatna? (pl. Egyéni igények figyelembe vétele, magasabb fizetés, rugalmas munkaidő, stb.) Egyéb személyes észrevétel, vélemény:

KÖSZÖNÖM A SEGÍTSÉGÉT!

M3. VEZETŐI KÉRDŐÍV

Tisztelt Válaszadó!

Balassa Éva vagyok, a Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar Széchenyi István Doktori Iskola PhD hallgatója. Kérem ezen kérdőív kitöltésével támogassa doktori disszertációm írását, melynek témája a szervezetfejlesztés.

Kérem szíveskedjen mindig az Önhöz legközelebb álló választ megjelölni, ill. a kérdőív értékelhetősége miatt valamennyi kérdésre válaszolni! Néhány kérdésnél lehetőség van az „egyéb” kiválasztására is, ahol önálló vélemény megadása lehetséges!

Köszönöm a segítségét!

Munkahely (város): _____

Nem:

- Nő
- Férfi

Életkor:_____

Hány éve dolgozik a cégnél?

_____

Beosztás:

- középvezető
- felsővezető

I. **Ön mely három szóval fogalmazná meg a szervezet értékeit?** (Kérem jelölje be az Ön számára legfontosabb három értéket!)

1. megbecsülés
2. ember/ emberi tudás
3. csapatszellem
4. bizalom
5. megbízhatóság
6. egyéb: _____

II. Mi szükséges Ön szerint ahhoz, hogy a szervezeti értékekkel való azonosulás könnyebb legyen? (Kérem állítsa fontossági sorrendbe állításokat, 1= egyáltalán nem fontos, 5= nagyon fontos)

1. munka értékével összhangú fizetés
2. méltányos, teljesítményarányos juttatási rendszer, kellemes munkakörnyezet
3. hatékony, nyílt kommunikáció a részlegek és a vezetők között
4. átlátható, könnyen érthető célok
5. karizmatikus, példamutató vezető

III. Ön hogyan segíti a szervezeti értékek dolgozói elmélyítését? (Kérem állítsa fontossági sorrendbe állításokat, 1= egyáltalán nem fontos, 5= nagyon fontos)

1. célok megértetésével
2. nyílt kommunikációval
3. heti meetingekkel
4. folyamatos feedback-el
5. teljesítményarányos juttatásokkal

IV. Melyik állítás az igaz az Ön szervezetére? (Kérem jelölje be az Ön számára igaz állítást!)

1.A csoportcélok mindig fontosabbak az egyéni célokhoz képest
2. A csoportcélok általában fontosabbak az egyéni célokhoz képest
3. Az egyéni célok általában fontosabbak csoportcélokhoz képest
4. Az egyéni célok mindig fontosabbak csoportcélokhoz képest
5. Az egyéni és a csoportcélok ugyanannyira fontosak

V. Mennyire igaz a következő állítás? A vezetők a szervezeti feladatok elosztásakor figyelembe veszik az ember (= dolgozó) nélkülözhetetlen szerepét a szervezetben. (Kérem jelölje be az Ön számára igaz állítást!)

1. egyáltalán nem igaz
2. csak a vállalati teljesítményterv teljesítése a fontos
3. a hangsúly a fluktuáció elkerülésén van
4. nagy mértékben
5. hangsúly a személyes fejlődésükön van

VI. Ön mit tart fontosnak az ideális vezetői tulajdonságok közül? (Kérem állítsa fontossági sorrendbe állításokat, 1= egyáltalán nem fontos, 5= nagyon fontos)

1.együttérző
2. megbízható
3. könnyen kezeli a konfliktusokat
4. tréneri készség
5. célok felé befolyásol, szociális

VII. Az Ön, mint vezető odafigyel: (Kérem állítsa fontossági sorrendbe állításokat, 1= egyáltalán nem fontos, 5= nagyon fontos)

1.a dolgozói elégedettségre

2.a dolgozói megbecsülésre

3.munkahelyi légkörre

4. elsősorban a teljesítményre

5.értékek elmélyítésére

VIII. X. Ön hogyan és milyen gyakran kommunikál kollégáival? (Kérem jelölje be az Ön számára igaz állítást!)

1. heti egyszeri meetingen, email -ben, telefonon

2. havi megbeszéléseken, email -ben, telefonon

3. csak email -ben bármikor

4. heti egyszer személyesen

5. bármikor elérhetnek személyesen, telefonon, email -en

6. egyéb: _____

IX. Ön hogyan ítéli meg a vezetői támogatást a vállalaton belül? (Kérem jelölje be az Ön számára igaz állítást!)

1.nem támogatott

2. kis mértékű

3. vezetőtől függő

4. csak bizonyos dolgozói szinteken támogatott

5. mentoringgal támogatott

X. Ön hogyan ítéli meg a vezetői támogatás jelentőségét? (Kérem jelölje be az Ön számára megfelelő válaszokat!)

1. nem fontos

2. növeli a dolgozói kötődést

3. pozitívan hat a munkaklímára

4. nagy mértékben kihat a vállalati sikerre

5. ezen a téren még sok a tennivaló

XI. Mely területek működését szabályozzák túlságosan szigorú / rugalmatlan előírások? (sztenderdek) (Kérem jelölje be az Ön számára megfelelő területeket!)

1. értékesítés
2. front-office
3. back-office
4. marketing
5. képzés, mentoring
6. egyéb: _____

XII. Milyen szempontokat tart fontosan a szállodai folyamatok ellenőrzésénél? (Kérem jelölje be az Ön számára legfontosabb három értéket!)

1. a dolgozók munkavégzésének minőségét
2. a dolgozók képzettségét, motiváltságát
3. a szolgáltatások minőségét
4. az értékesítést, marketinget
5. az előírt sztenderd, ill. a szabályok betartását
6.egyéb: _____

XIII. Az Ön szervezeténél mennyire fogadják el a dolgozók ötleteit? (Kérem jelölje be az Ön számára igaz állítást!)

1. egyáltalán nem
2. kis mértékben
3. közvetlen vezetőnek elmondható
4. ötletládába gyűjtik
5. a dolgozói ötleteket beépítik a folyamatokba

XIV. Az Ön szervezeténél mi a jutalmazás kritériuma? (Kérem jelölje be az Ön számára legfontosabb három értéket!)

1. az egyéb tényezők (kor, szervezetnél eltöltött idő, státusz)
2. a teljesítmény
3. mind a tényezők, mind a teljesítmények fontosak
4. új ötletek
5. sikeres csapatmunka

XV. Ön tapasztalt a dolgozók között versenyt? (Kérem jelölje be az Ön számára megfelelő választ!)

1.egyáltalán nem

2. kis mértékben

3. közepes mértékben

4. nagy mértékben

5. teljes mértékben

XVI. A következő jutalmazási lehetőségek okoznak konfliktust a dolgozók között? (Spirit & smile, az Év dolgozója, negyed év munkatárs, év csapata díj, szakmai utánpótlás vagy a nevelés díja) (Kérem jelölje be az Ön számára megfelelő választ!)

1. egyáltalán nem

2. kis mértékben

3. közepes mértékben

4. nagy mértékben

5. teljes mértékben

XVII. Hogy ítéli meg a szervezeti konfliktust? (Kérem jelölje be az Ön számára igaz állítást!)

1. nem merek szembe nézni vele

2. elkerülendő, mivel hátráltatja a munkát

3. általában támogatott

4. természetes, azonnal kezelendő, nehogy hátráltassa a munkát

5. vezetői mentoringgal támogatott, mivel segítheti a munkát a problémák megvitatása, elfojtott konfliktusok előbb utóbb veszekedésbe torkolnak

6. egyéb: _____

XVIII. Milyen jelentőséget nyílvánít Ön vezetőként a kritika jelenségének akár a munkával, akár a személyekkel kapcsolatban? (Kérem jelölje be az Ön számára igaz állítást!)

1. nem jellemző a nyílt kritika

2. negatív kritika jellemzők, esetleges hiba esetén

3. mind negatív, mind az építő kritika ad a vezető

4. évi egyszeri munkaértékelés során kap a dolgozó a vezetőtől visszajelzést

5. vezetői mentoringgal támogatott, folyamatos feedback-eket kapnak a dolgozók

6. egyéb: _____

XIX. Ön szerint milyen gyakran kell kritizálni a dolgozók irányában? (Kérem jelölje be az Ön számára igaz állítást!)

1. évi egyszeri
2. félévente
3. negyedévente
4. havonta
5. folyamatos feedback
6. egyéb: _____

XX. Ön szerint a külső környezet (társadalmi-, politikai-, jogi-, természeti környezet, gazdaság-) változásait milyen mértékben követi a szervezet? (Kérem jelölje be az Ön számára igaz állítást!)

1. nem követi, a belső működésre figyel
2. kis mértékben, minimális „tűzoltó" beruházások zajlanak
3. közepes mértékben, a tulajdonosi döntésektől függően
4. nagy mértékben, aktív fejlesztés zajlik a versenyképesség megtartásáért
5. teljes mértékben figyelemmel kíséri, folyamatos innovációs intézkedések jellemzőek a versenyelőny megszerzéséért
6. egyéb: _____

XXI. Az Ön szervezete milyen időtávban gondolkodik? (Kérem jelölje be az Ön számára igaz állítást!)

1. mindig rövid táv, rugalmas stratégia jellemzőek,
2. túlnyomóan rövid táv, igyekszik minden újhoz igazodni
3. középtávon, halad a korral, rendszer szemléletű
4. túlnyomóan hosszútávon, jövő orientáltan
5. mindig hosszú távon, a biztonság az első számú cél,
6. egyéb: _____

XXII. Mi igaz az Ön szervezetére? (Kérem jelölje be az Ön számára igaz állítást!)

1. mindig azonnali eredményeket várnak el
2. általában gyors eredményeket várnak el
3. a hosszú – és a rövid távú eredmények ugyanolyan fontosak
4. inkább a hosszú távú eredmények fontosak
5. kizárólag a hosszú távú célok és eredmények fontosak
6. egyéb: _____

XXIII. A) Tervezi, hogy a jövőben munkahelyet vált? (Kérem húzza alá a leginkább megfelelő választ)

1. egyáltalán nem
2. kis mértékben
3. közepes mértékben
4. nagy mértékben
5. teljes mértékben

B) Mivel magyarázná ennek az okát? (Kérem jelölje be az Ön számára igaz állításokat!)

1. anyagi juttatás miatt,
2. vezetőségi hozzáállás,
3. kollegákkal való viszony
4. megfelelő munkaeszközök hiánya
5. elismerés hiánya
6. egyéb: _____

XXIV. Értékelje a következőt: A munkahelyemen lehetséges őszinte emberi kapcsolatot kialakítani. (Kérem jelölje be az Ön számára igaz állítást!)

1. egyáltalán nem igaz
2. kis mértékben igaz
3. közepes mértékben igaz
4. túlnyomóan igaz
5. teljes mértékben igaz

XXV. Ön mit javasolna a munkahelyi klíma javítására? (Kérem jelölje be az Ön számára igaz állításokat!)

1. hatékony és eredményes kommunikációt a részlegek közötti
2. világos munkakövetelményeket
3. egyértelmű felelősségi szinteket
4. nyílt kommunikációt
5. őszinte és gyors feedbacket
6. egyéb: _____

1. Kérem foglalja össze röviden, hogy milyen az Ön személyes „vezetői eszköztára”?

_____

2. Ön mit tesz személy szerint a munkaerő megtartásáért, az utánpótlás neveléséért?

_____

3. Ha módjában állna, min változtatna – munkakörülmények, eszközök rendelkezésre állása, munkahelyi klíma, stb-? Egyéb személyes észrevétel, vélemény:

_____

4. Létezik-e újonnan belépőknek egy elkészített karrier út? Ha igen, milyen lehetőségekkel?

_____

5. Ön miben és hogyan támogatja a munkatársak fejlesztését?

_____

6. Ön hogyan igyekszik kielégíteni a Z és az α- generációk igényeit?

_____

7. Az éves dolgozói értékelést hogyan használja fel Ön a dolgozók fejlesztésre?

KÖSZÖNÖM A SEGÍTSÉGÉT !

M4. MÉLYINTERJÚK:

A mélyinterjúk mind az igazgatókkal, mind Temesvári Úrral személyesen történtek, a középvezetők anonimitását biztosítva. A mélyinterjúknak köszönhetően további fontos információkat kaptam. A kapott eredmények hitelesen tükrözik mind a közép- mind a felső vezetői véleményeket.

I. Szállodai igazgatói mélyinterjúk – a középvezetői szint
A kérdések a rendelkezésre álló idő szűkössége miatt két kérdésre korlátozódtak. Ezen válaszok lényegét összefoglaltam.

1. A Központ által megfogalmazott három márkaérték – a megbízhatóság, a szakértelem és a megbecsülés- Ön szerint beépült a dolgozói tudatba? Amennyiben igen, hogyan befolyásolják ezek a munkatársak motivációját, elkötelezettségét és a teljesítményüket? Ön szerint biztosított ezeknek köszönhetően a hatékonyabb munkavégzés, ill. a magasabb vállalati bevétel?

- A bevezetett programot mindenki örömmel fogadta és pozitívan értékelte. Azonban ez önmagában nem képes a munkaerő problémákat megoldani. Jelentős a létszámhiány majdnem minden területen (House Keeping, pincér, szakács, recepció-) és már pályakezdőket, szakképesítés nélkülieket sem tudja a vállalat bevonzani. Ez a meglevő munkatársi „gárdát" frusztrálja, hiszen többet kell dolgozniuk, nagyobb terhet és több stresszt jelent számukra. Megoldást talán egy jelentős alapbér emelés hozna ezeken a területeken, mindegy elismerésként munkájukért.

- A három márkaérték közül a szakértelem jól beépült a tudatba, már csak azért is, mert ennek komoly előzményei vannak a vállalati kultúrában. A megbecsülés márkaértékként folyamatosan erősödik: a munkatársak elismerésére, a visszajelzés kultúrájának meghonosítására, valamint a teljesítményarányos juttatások és a jövedelmek érzékelhető nagyságrendű emelésére tett intézkedések eredményeként a megbecsültség érzése egyre erősödik a kollegákban.

- Az értékek beépülését lassítja a tény, hogy több számtalan olyan munkavállaló van a Danubius Hotels Zrt.-n belül, akik évtizedek óta dolgoznak itt, soha máshol még nem dolgoztak, ezért ezen intézkedések ismeretlenek számukra, meg kell tanulniuk ezekkel „bánni", van azonban aki erre nem is hajlandó, mert nem érti, nem érzi az értelmét. Hosszú évek munkája szükséges még ezen a területen.

- A vezetők egy része úgy vélte, hogy a megbízhatóság kevésbé tudatosult ez idáig a munkatársak széles körében. Bár minden munkatárs jól érzi és tapasztalja, hogy a Danubius Hotels Zrt. egy kiemelkedően megbízható, korrekt és etikus munkáltató. Ez valójában egy

nagyon erős vállalati érték, amely "látens" módon nagyon erősen hat, de ennek tudatos megélése még a jövő feladata.

A márkaértékek - és különösen az ezekhez kapcsolódó konkrét intézkedések és ezek hatásai - meghatározó összetevői a munkatársak elkötelezettségének. A motiváció azonban összetettebb, ehhez nagy szükség van arra, hogy ne csak a vállalatvezetés szintjén fogalmazódjon meg egy új cél, vagy érték, hanem a vezetőknek önmagukkal szemben támasztott elvárásként jelenjen meg ezen márkaértékek konkrétan a napi vezetői gyakorlatban. Továbbá a szállodák és valamennyi részleg szintjén is olyan vezetési kultúra erősödjön meg, amelyben a vezetők tudatosan dolgoznak azon, hogy a munkatársak optimális egyéni teljesítménye, hatékonysága javuljon. pl. a feladatok/elvárások pontos meghatározásával, a szükséges kompetenciák meglétével, fejlesztésével. A motiváció erősítésében az egyéni hajtóerő erősítése elképzelhetetlen a korrekt visszajelzések, a megerősítések és a fejlesztésre tett vezetői erőfeszítések hiteles megléte nélkül. A tudatos vezetői munka, a három alapérték térnyerése potenciális hajtóereje lehet az egyéni hatékonyság javulásának, ezen keresztül a vállalati eredmények fenntartható és folyamatos növekedésének.

- Azon munkatársakra, akiknek beépült, minden bizonnyal teljesítménynövelő hatással van, de csak nagyon áttételesen biztosított ezáltal a magasabb vállalati bevétel.

2. Önök milyen vezetői eszközökkel segítik a dolgozóknak a Központ által kitűzött új célok, értékek és tervek megértését, elfogadását, ill. megvalósítását a mindennapi gyakorlatban? (pl. feladatok pontos definiálása; megfelelő személynek- megfelelő feladat; egyértelmű elvárások megadása; a cél értelmének elfogadtatása; bizalom -kommunikáció megléte a csapatban; folyamatos -pozitív -feedback biztosítása; vezetői empátia; tréning-, továbbképzés lehetősége; motiváció / juttatások/ elismerés biztosítása; példamutató vezető megléte; elfogadottság érzése egy összetartó csapatban- stb)

- A válaszadók szerint ezek mindegyike megvan, de amíg a dolgozói létszámból adódó mindennapos túlterheltséget nem tudják megoldani, addig nem lesznek sikeresek.

- Része a napi feladatok delegálásának, de éves teljesítményértékelések és célkitűző beszélgetések során is sokszor utalnak ezen vállalati értékekre. Vezetői prémiumkiírások része továbbá a három márkaérték betartása.

- Néhán más vélemény szerint a gondok egy része abból is származik, hogy a felsőbb vezetésben is akadnak olyan régi dolgozók, aki a kezdetek óta a Danubiusnál „szocializálódtak”, nehezen alkalmazkodnak az új menedzsment stílushoz, sőt vannak, akik ezt be sem tudják, ill. akarják fogadni. Azok, akik elsajátították, viszont azok használják a :

- Éves, vagy féléves teljesítményértékelést
- Teljesítményértékeléshez kötött bónusz kifizetését
- Értéke alapú fizetésemelés (nem szenioritás alapján és nem egységes emelés alapján)

- Teljesítményértékelés alapján személyre szabott fejlesztési/tréning terveket
- Negyedéves dolgozói fórumok (össz-szállodai dolgozói fórum)
- Személyes példamutatást
- Központ-szálloda ellentét lebontást

- Központi részről folyamatos support, segítőkész és megértő hozzáállás, folyamatos rendelkezésre állást

II. Felsővezetői mélyinterjú:

(Mélyinterjú Temesvári Zsolt Képzési és szervezetfejlesztési igazgatóval, 2019.05.19 -én:)

- Milyen okok vezettek a szervezeti változásra? Melyek voltak a szemléletváltás kiváltó okai?

Mindig is törekedtek a szervezet eredményes, hatékony, gazdaságosan működjön. 2017-ben volt egy jelentős változás a cég életében, ahol a felső vezetés egy fő kivételével lecserélődött, új vezérigazgató személye más szemléletet hozott magával, egyfajta katalizátora lett a folyamatoknak. Mind a szervezetben, mind a HR-ben egy korszerűbb, hatékonyabb szemlélet került, optimális költségekkel a menedzsment átformálódott, újabb projektek valósultak meg, melyet a 2014-től bekövetkezett sikeres üzleti évek támogattak. A recesszió a szállodaiparban tovább elhúzódott, az elmúlt öt év sikerének köszönhetően tudnak a szervezetfejlesztésre költeni. (recesszió esetén először ezen területektől vesznek el pénzt)

- Belső-, vagy külső személyek végzik a szervezetfejlesztést, ill. az egyéb HR feladatokat?

A szervezetfejlesztésre számos belső kolléga figyel, ám bizonyos funkciókat külső partnerekkel valósítanak meg, ez Temesvári Úr szerint előnyös, hiszen ők a legújabb, rugalmasságot biztosító, legkorszerűbb elveket ismerik.

-Hogyan jött létre a három érték? Voltak előzetes felmérések, melyek a dolgozói igényeket mérték fel?

2016 végén kezdték el egy éven át tudatosan, projekt- szerűen kidolgozni az employing brandinget egy külsős céggel. Ez nagyon sikeres, ahogy azt az elnyert díjak is mutatják. A három érték részben ezen projekt, részben saját, munkatársakat megkérdező felmérés eredménye. Iparági felméréssel vizsgálták a dolgozók, ill. iskolások véleményét. Ezek szintézise adta ki a három értéket. A megbízhatóság a Danubiusra mindig is jellemző, hiszen biztos és biztonságos, munkaszerződést adó munkaadóként volt ismert.

- Van-e megfogalmazott, célzott stratégiai irányelve a Központnak az egységek felé? (Fogalmaztak meg általános irányelveket, értékeket a brand elemein túl? Vannak -e vezetői elveik, amire a hatékony szervezeti működést építik?

A 2009 körüli létszámleépítés, szálloda eladások és egyéb változások kellettek az új iránylevek kialakításához. Nemrégiben kezdődtek el lépések ez irányban. A szakemberek és a menedzsment szemlélete azonban nem mindig egyeztethető teljesen minden téren össze. Az első mérföldkő az volt, amikor 2016-ban kimondottan Danubius vezetőknek kialakították egy partner céggel a Katedra nevű programot. Ez a személyi vezetői tréning program, ahol az első három turnusban 120 fő vett rész 7 hónapon át. Itt együttműködést, team munkát, vezetési módszereket tanulnak, de a hangsúly a szemlélet alakításán van. A negyedik turnus jelenleg zajlik, mely 34 vezetőt érint, több csoportban osszák el őket, a részt vesznek felső vezetők, szállodai részlegvezetők-, ill. munkatársak, akik potenciális vezetők lehetnek majd a jövőben. Ez 75%-os hatékonysággal működik.

Idén kezdődött a „Pillérek klubja", ami cég összes felső- és középvezetőit fogja össze,márciusban indult egy gálával, klub rendszerben, ahol egy internetes felületen tartanák egymással a kapcsolatot és az eszmecserét, akár oktatással egybekötve. Ahogy a neve is mutatja ezen stabil dolgozók adják a vállalat stabil pilléreit. Ez egy teljesen új kezdeményezés, melynek sikerét a jövőben látjuk majd meg. Itt is az egységes szemlélet elérése lenne a cél. 2020-as projekt lenne egy új vezetői program, ahol a különböző divízió vezetőket a (V1-felsővezetők- a V2- részlegvezetők, pl. front-office manager-, V3- a szupervisor-ok, pl. tevékenységi irányítók, emeleti gondnok-)összefogóan érintené majd.

- Milyennek érzi az eddigi tréningek hatékonyságát?

A közvetlen vezetők figyelik a tréningek eredményeit, ill. a trénerek visszajelzéseiből sok minden kiderül. A jövőben szeretnének a „soft"-okra jobban odafigyelni elsősorban az elkötelezettségre és a elégedettség szempontjából. A GDPR előírásai megnehezítik a közvélemény kutatások elemzéseit- pl. közhangulat felmérés köreiben- .

- A tréningek után létezik szocializációs protokoll vagy után-követés?

Igen, az utolsó záró esemény után minimum két után követés fél évvel később. A képzés elején felajánlják a tréninggel a személyes coachingot. A szellemiségbe a tréningek már beépültek, hiszen ha valaki már „Katedrás" volt, könnyebben old meg helyzeteket, ez fontos, hiszen a korábban együtt tréningezett dolgozók tartják egymással a kapcsolatot és információcserét tartanak. A GDPR nagyban megnehezíti a visszajelzést mind a dolgozók, mind a vállalat irányában.

- Létezik a vállalatnak egy példaképként szolgáló másik cég, akire benchmarkingként tekint és követ?

Nem nevesítenék. A felső vezetésben több olyan kolléga van, akik magukkal hozták a nemzetközi, sikeres vállalatok tapasztalatait. Innen tudatosan és tudat alatt is épülnek best - practice-k a gyakorlatban. Temesvári Úr véleménye szerint, nincs tökéletes vállalat, ahol minden tökéletesen működik. Ezért egy az egyben nem lehet átvenni. A kommunikáció mindenhol nagy és fontos téma, ám sokszor túlbonyolítják és még sem működik. A Danubius Zrt. épp egy új, belső intranetes rendszert vezetett be nem rég, ám a kommunikáció még sajnos továbbra sem tökéletes. Továbbra is egyéb korszerű elemeken terveznek.

- A kommunikáció vezetői szinten hogyan jelenik meg?

A HR-en belül komolyan strukturált meetingek vannak (heti státusz-, havi tervezői-, stratégiai meetingek) Két éve új vezető van, akinek új szemléletet hozott. Természetesen szállodai szinten ezen még javítani kell, hiszen van ahol kevés az információ csere, van ahol „túl meetingelnek". Erre -ra új áttervezések vannak.

Negyedévente valamennyi szállodaigazgató összejön egy meetingre, ahol akár az egyéni gondjaikat, tapasztalataikat is megbeszélik. Létezik évente szervezett kirándulás is számukra. Alsóbb szinteken is jellemzőek találkozók, pl. Chef-ek klubja, éttermi igazgatók klubja, front-office-ok találkozója stb. Sőt évente egyszer lehetőség van az úgy nevezett 4+2 szakmás továbbképzésre is, ami azt jelenti két napon át különböző szakterületek -front-office, konyha, étterem, cukrászat, + IT, HR szekciók találkoztak. A programok mellett volt lehetőség minden, akár napi gondot megbeszélni, pl. a beosztások optimális elkészítése. Itt kellő lehetőség volt a munkatársak egymás közötti problémáinak megbeszélésére is, tehát léteznek pozitív példák jóval a vezetői szint alatt is.

- Hogyan alakul az iskolások foglalkoztatása, az utánpótlás kinevelése?

A struktúra nem változott ezen a téren, nagy hagyománya van ennek a Danubius Hotels Zrt.-nél. Itt komoly gondolt okoz azonban a diákok számának csökkenése, amely visszavezethető részben a demográfiai adatokra, a születések csökkenésére, ill. arra, hogy a diákok nem érdeklődnek a szakmák iránt. A korábbi 750 helyre 150 gyerek jelentkezett. A hagyományon felül megjelenik természetesen a hasznosság elve, hiszen a második tanuló évtől már munkaerőnek minősülnek a diákok a kiváló gyakorlati oktatásnak köszönhetően.

A tanulók számának növelése érdekében a jelentkezési időszakban a Facebook -on célzott reklámok folynak. A végzett tanulók régen szívesen maradtak, ma már sokszor jellemző, hogy az iskola után külföldre, hajókra mennek el inkább dolgozni.

A felsőfokú végzettségűeket továbbra is szívesen fogadják, ám a korábbi 9 hónapos gyakorlat sokszor 4-6 hónap csupán. Rájuk is érvényes, hogy külföldre mennek már a gyakorlati idejükre is, ahol általában pár évig ott is maradnak. Tehát a tehetséges, a Danubius Hotels -nél gyakorlati idejét eltöltött tanulókat minden lehetséges eszközzel meg kell próbálni megtartani.

- Létezik-e HR kontrolling, vagy egyéb más, szervezeti működést, szervezeti kultúrát mérő mutatók?

Igen, természeten mérik a fluktuációt, a költség- és a bevétel felhasználást, amiből a hatékonysági mutatók számolhatóak.

Tavaly ősszel vettek fel egy nemzetközi tapasztalattal rendelkező HR kontollert -ez a pozíció addig nem létezett.

Az Exit- interjúk azt mutatják, hogy a kilépés legfőbb oka anyagi. Itt odafigyelnek arra, hogy a belépő dolgozóknál betartsák azt, amit megígértek a dolgozóknak, mindezt le is írják a szerződésben. A jövő törekvései közé tartozik egy megfelelő mérőszám találása, mely a sikert jól tükrözi.

- A rengeteg módszertan mellett, mitől függ Ön szerint, hogy mi az, ami működik és mi az ami nem?

Amennyiben az adott cél hasznosságát be tudjuk bizonyítani, akkor működik. Sokszor az a baj, hogy egy jó ötlet nem valósul meg alsóbb szinten, mert nem látják a hasznát. Úgy kell mindezt megfogalmazni, hogy megértsék, hogy miért van értelme, mi az oka, célja.

A Stay -interjúnak különös szerepet tulajdonít a Képzési- és szervezetfejlesztési igazgató, mivel sok minden kiderülhet a dolgozó elégedetlenségéből, céljaiból, jövőbeli szándékairól és még lehetséges időben közbe lépni.

A beszélgetés során tovább erősödött bennem a vezető személyének és személyiségének szerepének fontossága, mind a dolgozói klíma, mind a dolgozói elkötelezettség kialakítása során. Temesvári Zsolt elmondása szerint saját elkötelezettségéhez nagyban hozzájárult akkori vezetőjének személye és a vele való személyes kapcsolata. Rendszeresen és időt nem sajnálva volt számára mindig elérhető, érezte a személyes törődését, melyből egy privát barátság is kialakult az idők folyamán. Már az első értékelésénél négy órát szánt kettejük beszélgetésére. Erre természetesen ilyen idő aránnyal nincs mindig lehetőség, de a személyes törődésre kiváló példa ez. A mostani teljesítményértékelés hét kompetencia csoportot mértek.

A célkitűzések vezetőknél könnyebben működnek. Valós célkitűzés alsóbb szintek könnyebb.

- A megváltozott munkahelyzetnek - kevesebb dolgozók, megváltozott munka morál - hogyan próbálnak megfelelni?

Ez a szakmai adottságok miatt – kávézás, csocsózás stb. megoldhatatlan, hiszen kötött munkaidők vannak, folyamatos vendég kiszolgálással. A legfiatalabb Z és alfa generációk elvárásaihoz az idősebb generációnak kell igazodnia, megtalálni azon igényeit. Igyekeznek a toborzási csatornákon ezen generációkat megfelelően megcélozni. De itt a legtöbb egyéb szektorban alkalmazható szabadidős lehetőségek nem megoldhatóak. A szakember véleménye

szerint az X, Y korosztálynak kell alkalmazkodnia a fiatalokhoz, mert nekik nincsenek emlékeik pl. régi technikai eszközökhöz, és nem is tudnak alkalmazkodni. Érzékenyítő tréningek vannak kilátásba a jövőben.

- Gondoltak mentoringgal, irányított karrier úttal segíteni a pályakezdőket?

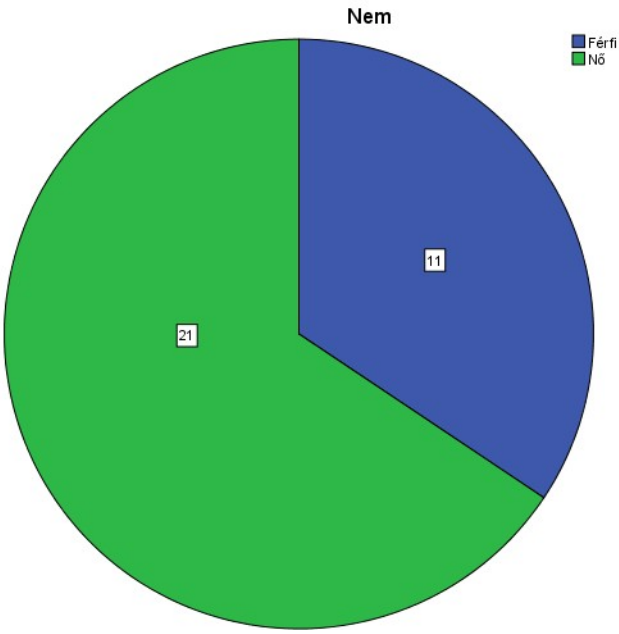
Ez is 2020-as projekt. Nehéz lesz, mert a karrier és az életút pálya megváltozott. Egyrészt nem mindenki akar karriert, másrészt az sem mindig jó, hogyha valaki 40 évig egy állásban van.

- Mi az, amire Ön az egész szervezetfejlesztési folyamatban a legbüszkébb?

A képzési kultúra megszilárdulására, évente 400-450 tréningnap jellemző, melyet a dolgozók szeretnek és szívesen járnak ide. Nagyon sok pozitív visszajelzést kapnak vissza a dolgozóktól és várják az újabb tréningeket.

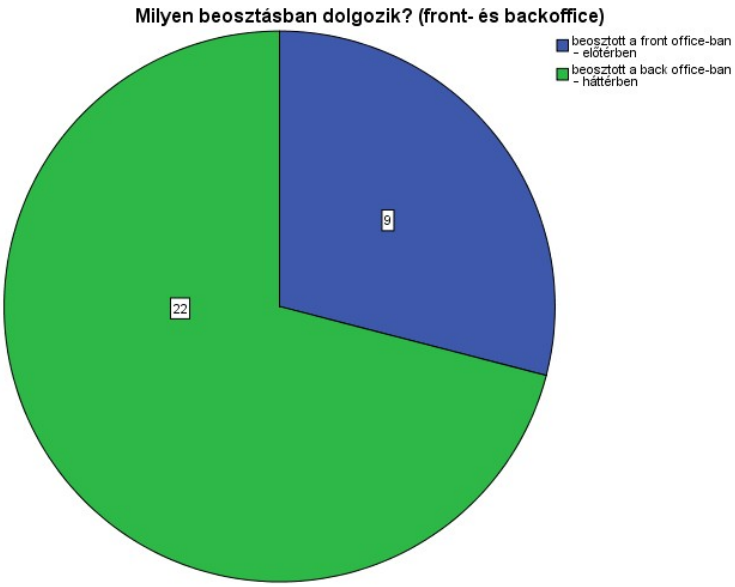
Köszönöm a segítségét!

M5. A VEZETŐI ÉS A DOLGOZÓI KÉRDŐÍV EREDMÉNYEINEK GRAFIKONOS ELEMZÉSE



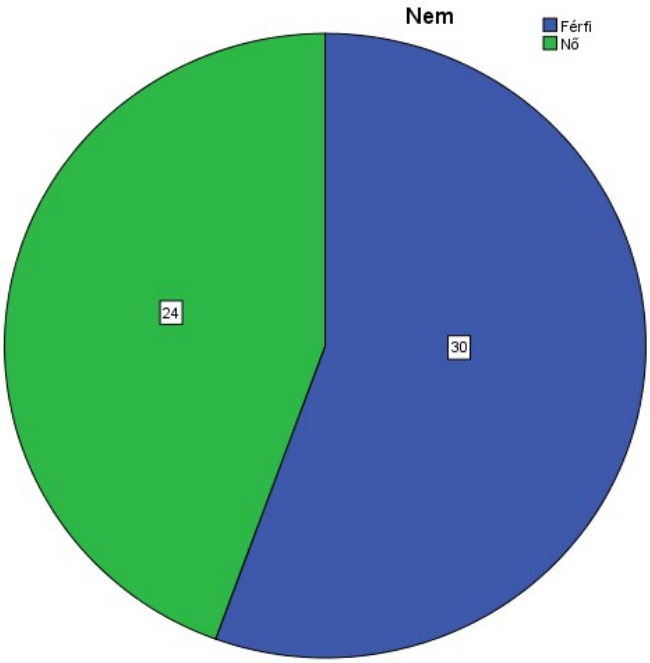
1. ábra: A beosztotti kérdőív kitöltőinek nemenkénti megoszlása (fő) (n = 32)

Forrás: saját szerkesztés



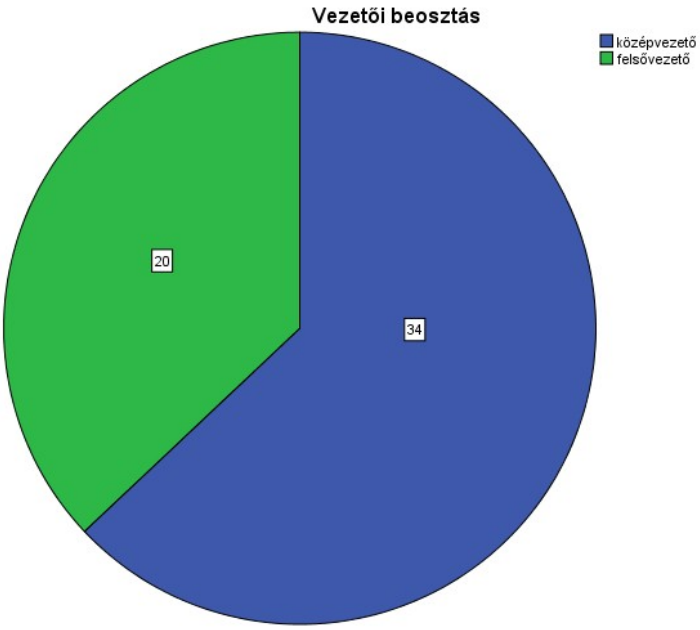
2. ábra: A beosztotti kérdőív kitöltőinek beosztás szerinti megoszlása (fő) (n = 31)

Forrás: saját szerkesztés



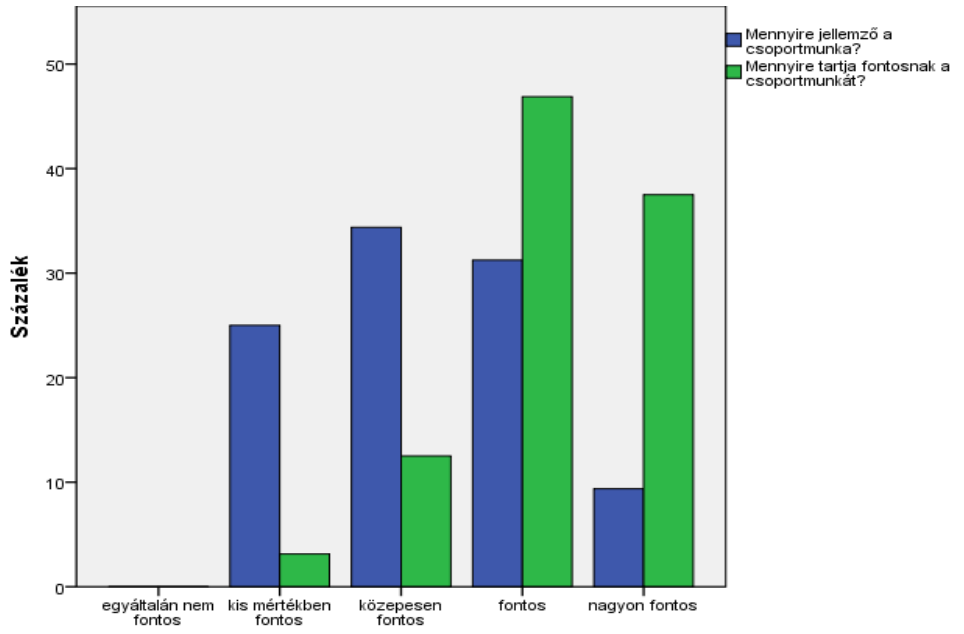
3. ábra: A vezetői kérdőív kitöltőinek nemek szerinti megoszlása (fő) (n = 54)

Forrás: saját szerkesztés



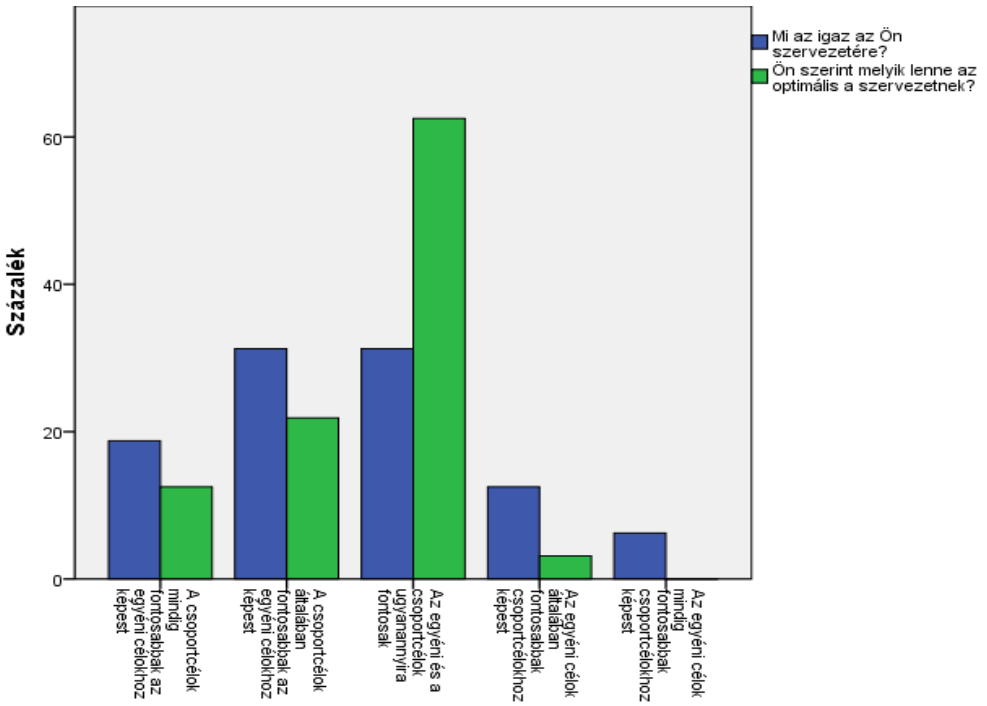
4. ábra: A vezetői kérdőív kitöltőinek vezetői beosztás szerinti megoszlása (fő) (n = 54)

Forrás: saját szerkesztés



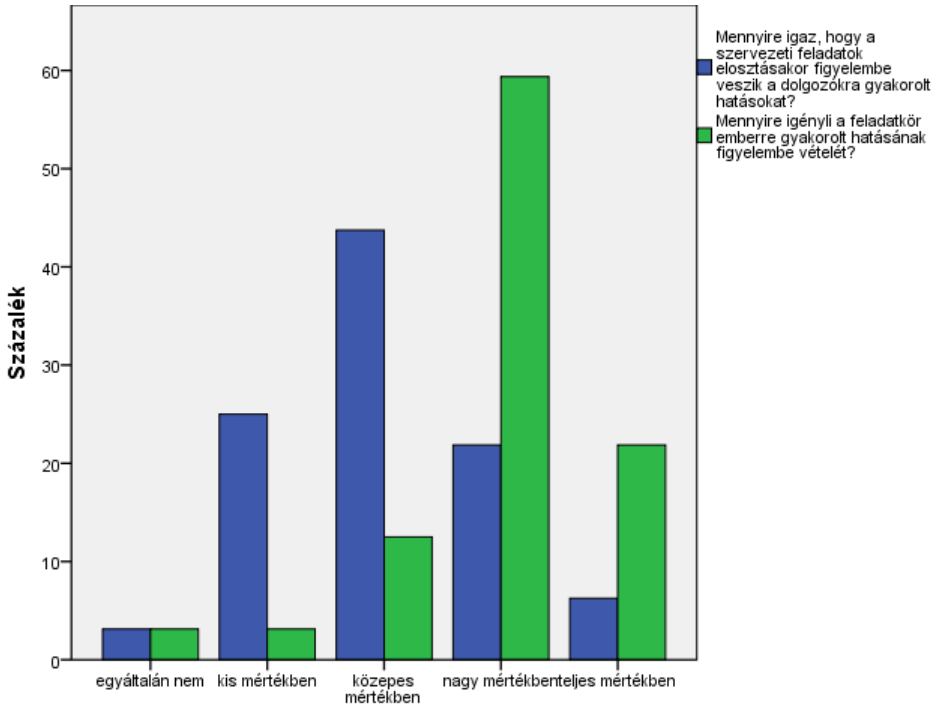
5. ábra: A csoportmunka tényleges és optimális állapotának megítélése (n = 32)

Forrás: saját szerkesztés



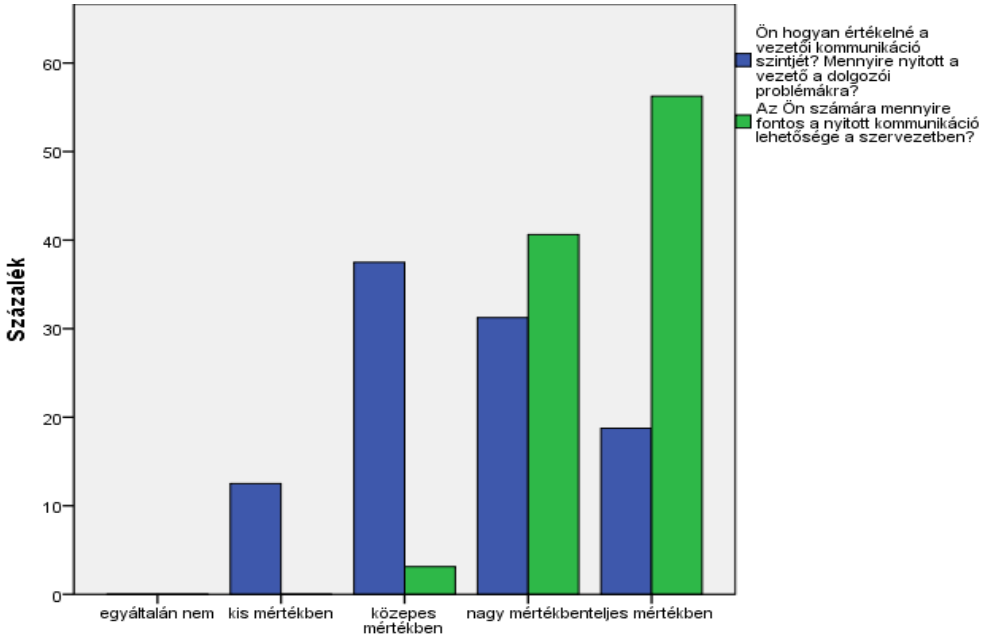
6. ábra: A csoportcélok és egyéni célok tényleges és optimális állapotának megítélése (n = 32)

Forrás: saját szerkesztés



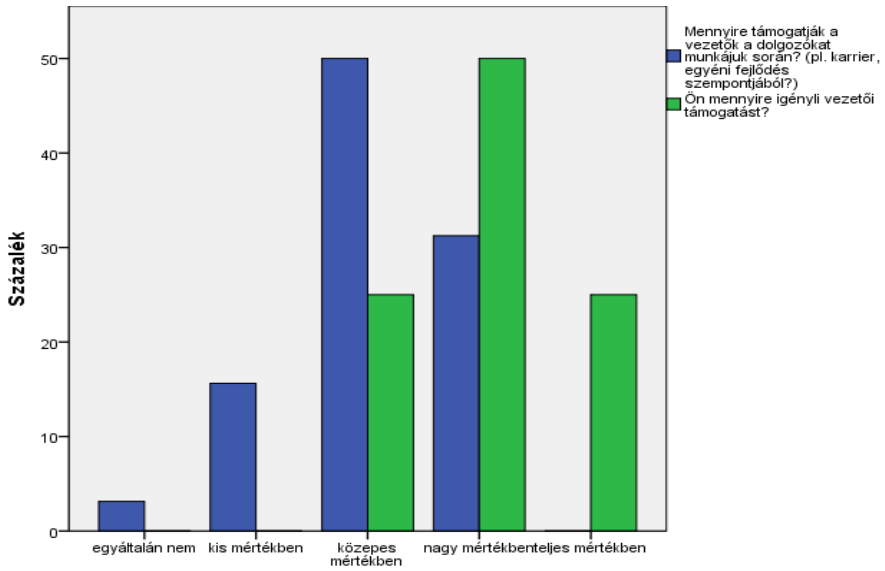
7. ábra: A feladatkör dolgozóra gyakorolt hatásának figyelembevételének tényleges és optimális állapotának megítélése (n = 32)

Forrás: saját szerkesztés

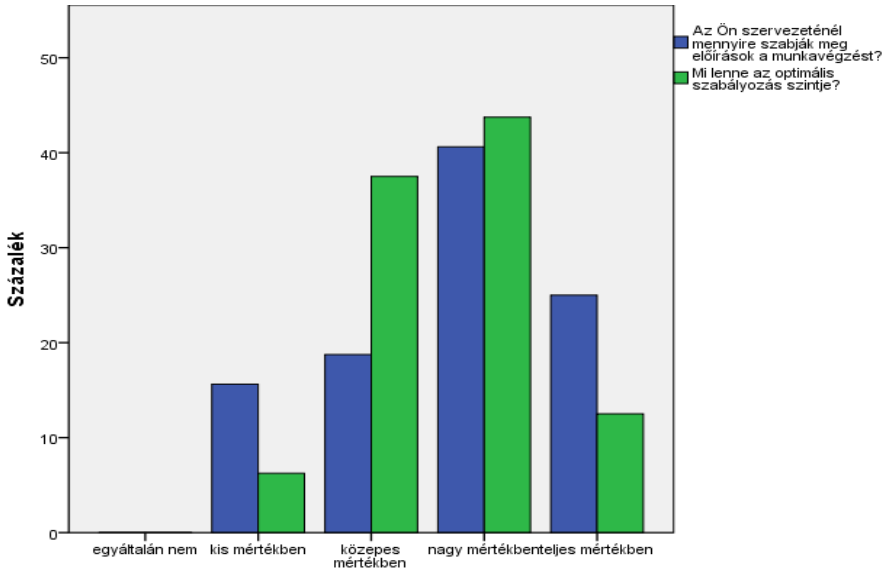


8. ábra: A nyitott vezetői kommunikáció szintjének tényleges és optimális állapot szerinti megítélése (n = 32)

Forrás: saját szerkesztés

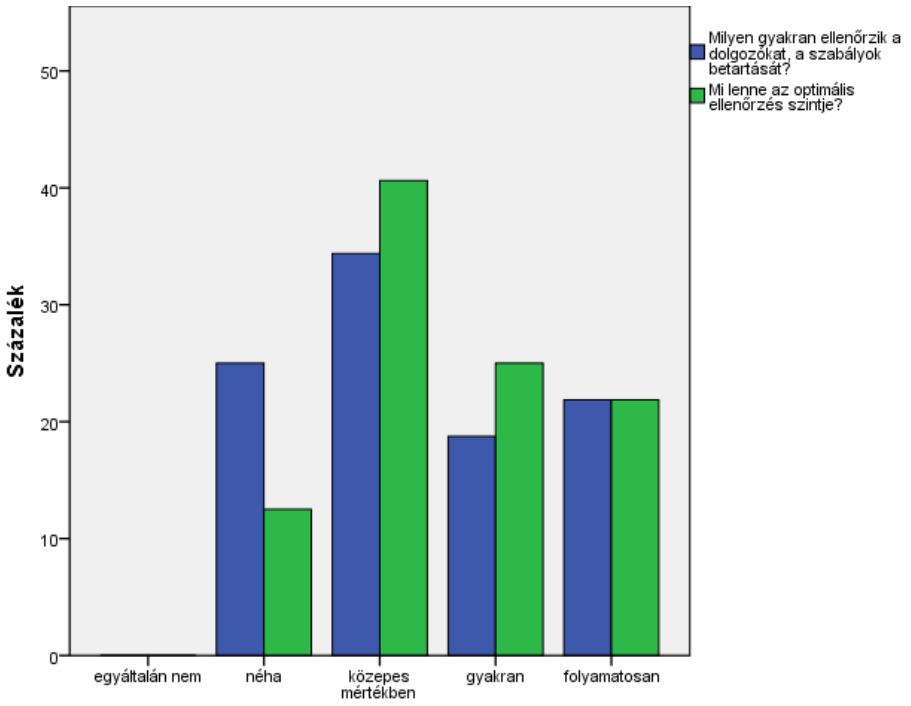


9. ábra: A vezetői támogatás tényleges és optimális állapot szerinti megítélése
(n = 32)
Forrás: saját szerkesztés



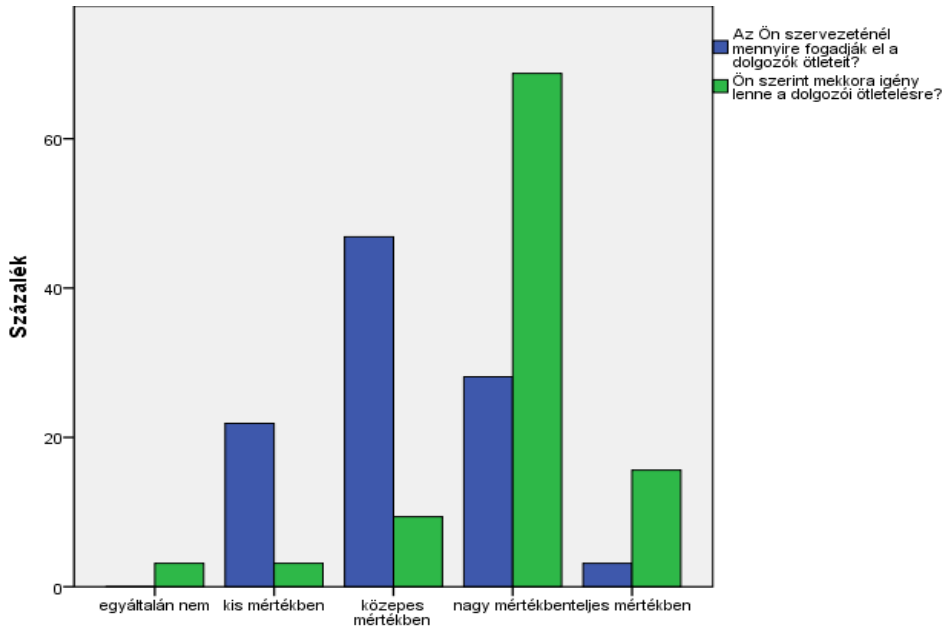
10. ábra: A szabályozottság szintjének tényleges és optimális állapot szerinti megítélése
(n = 32)

Forrás: saját szerkesztés



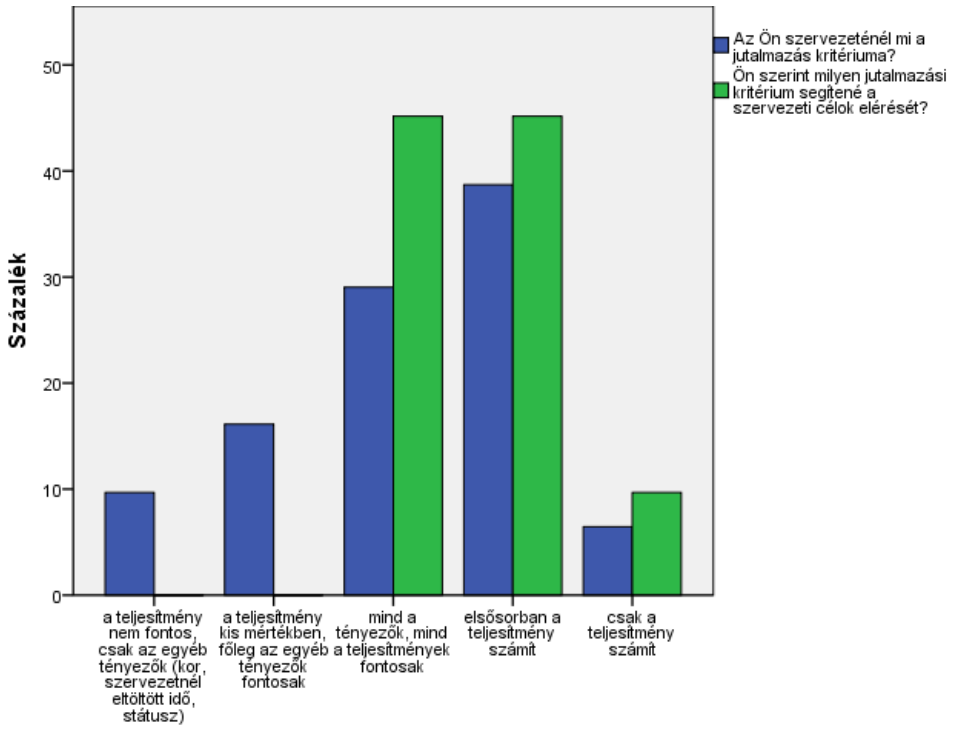
11. ábra: A dolgozók és szabályok betartásának ellenőrzésének tényleges és optimális állapot szerinti megítélése (n = 32)

Forrás: saját szerkesztés

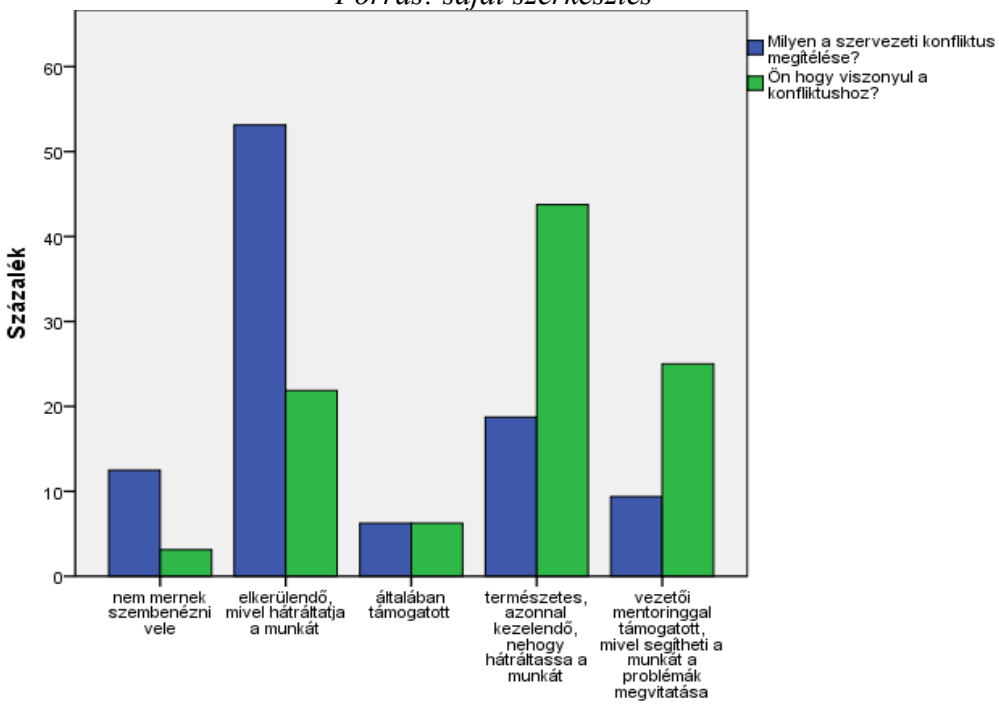


12. ábra: A dolgozói ötletek elfogadásának tényleges és optimális állapot szerinti megítélése (n = 32)

Forrás: saját szerkesztés

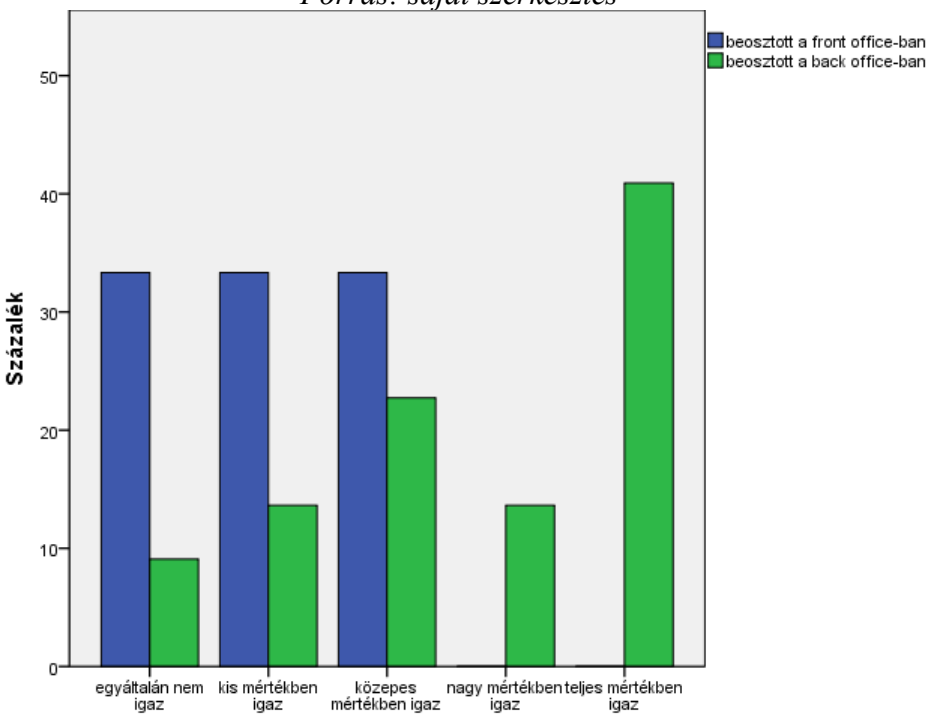


13. ábra: A jutalmazási kritériumok tényleges és optimális állapot szerinti megítélése
(n = 31)
Forrás: saját szerkesztés



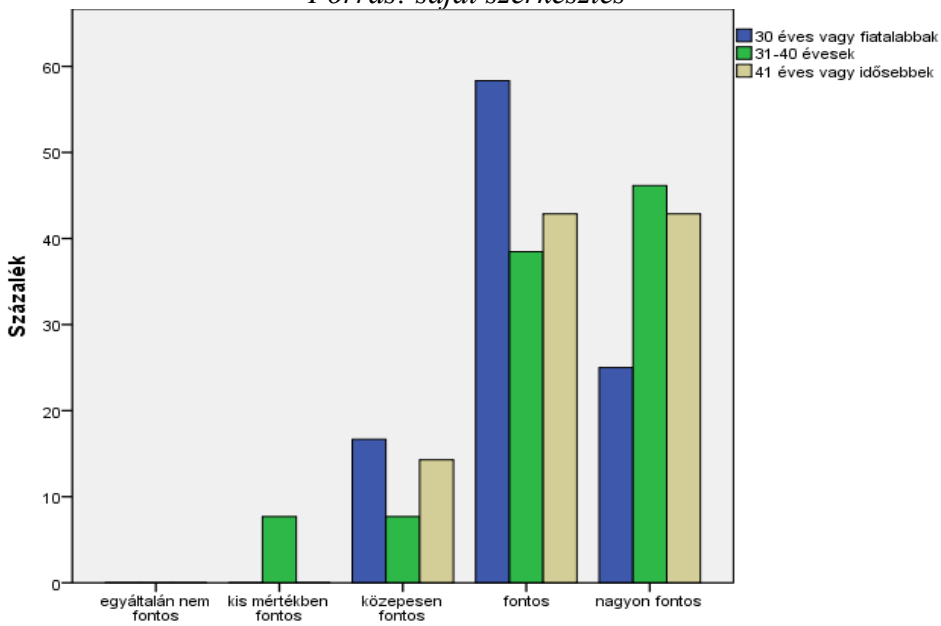
14. ábra: A szervezeti konfliktusok tényleges és optimális állapot szerinti megítélése
(n = 32)

Forrás: saját szerkesztés



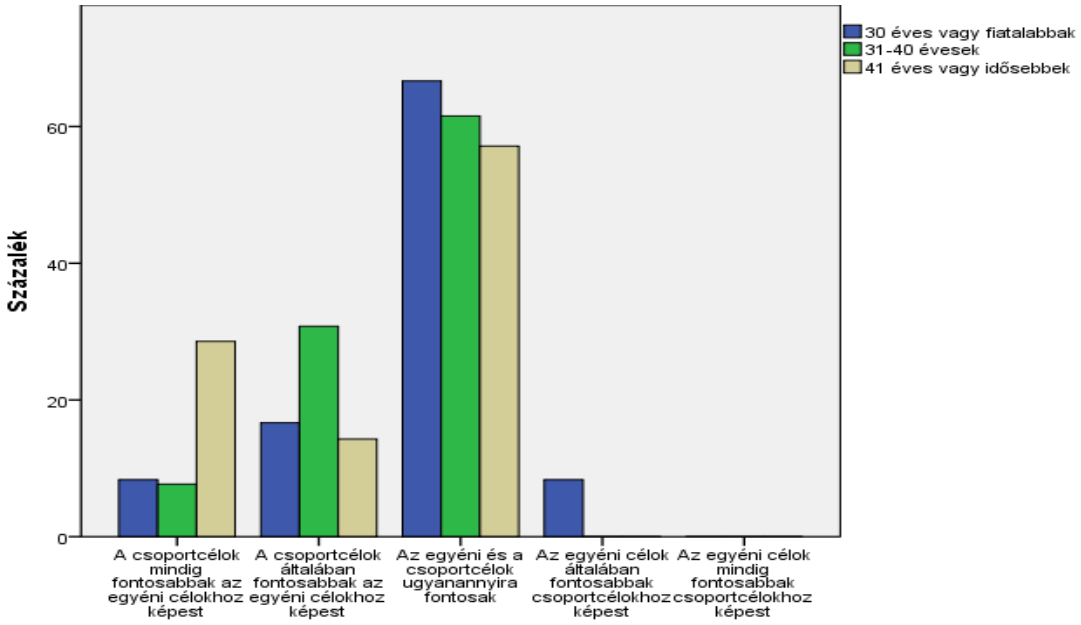
15. ábra: Munkahelyváltási hajlandóság a front és backoffice dolgozók körében
(n = 31)

Forrás: saját szerkesztés



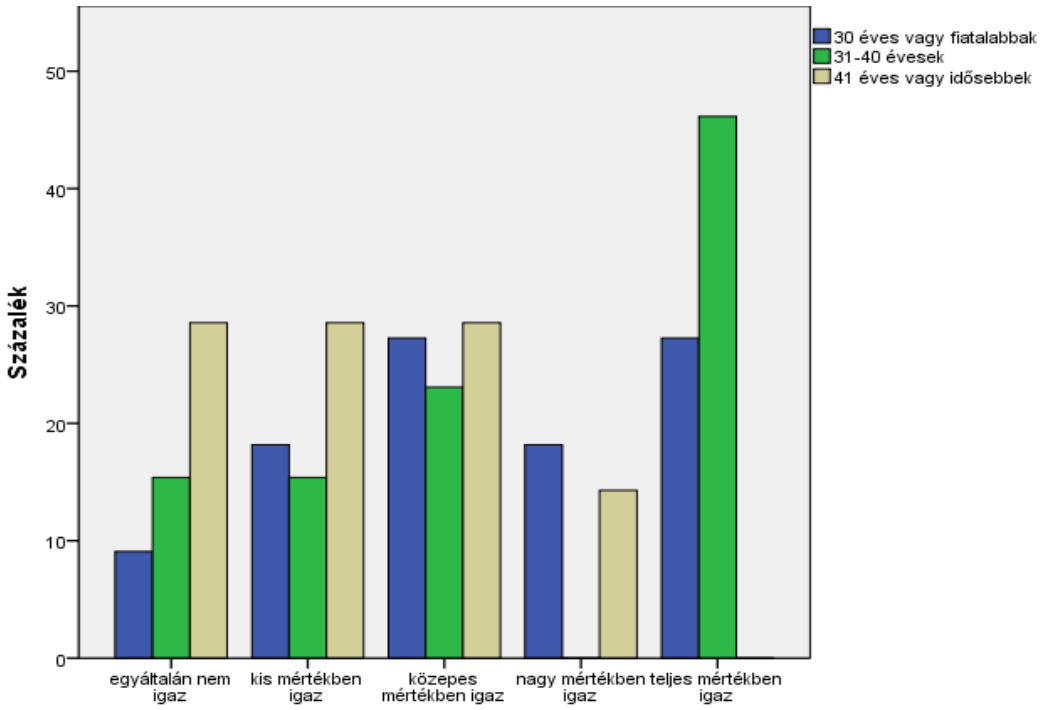
16. ábra: A csoportmunka fontossága a különböző generációk szerint
(n = 32)

Forrás: saját szerkesztés



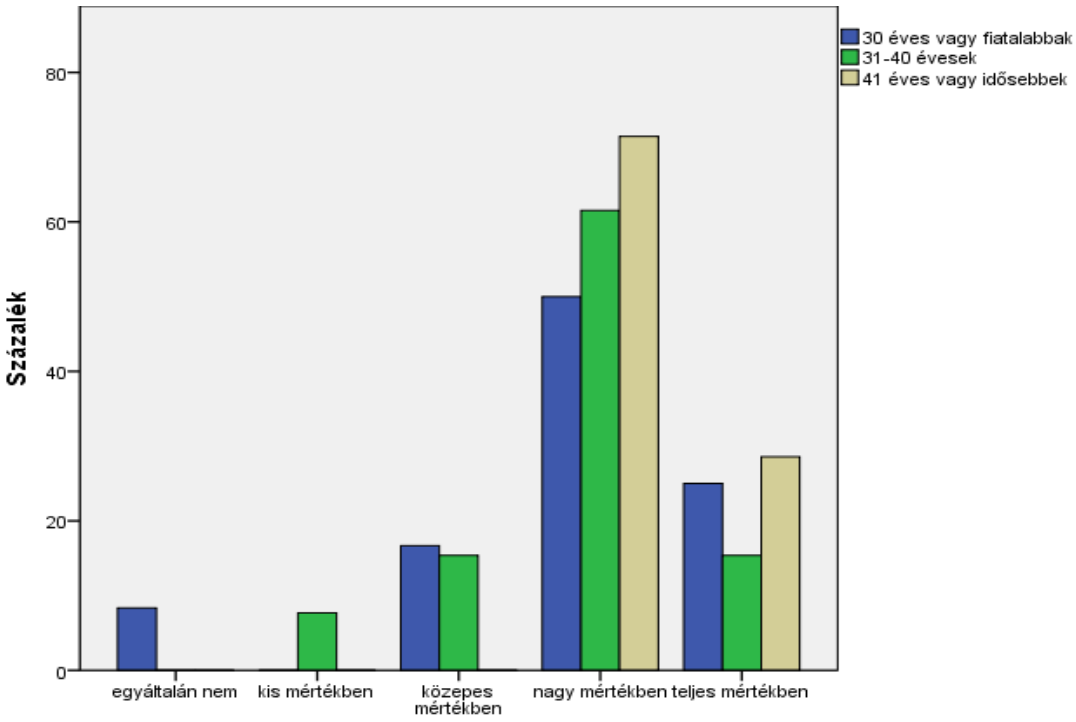
17. ábra: A csoport és egyéni célok fontossága a különböző generációk szerint (n = 32)

Forrás: saját szerkesztés

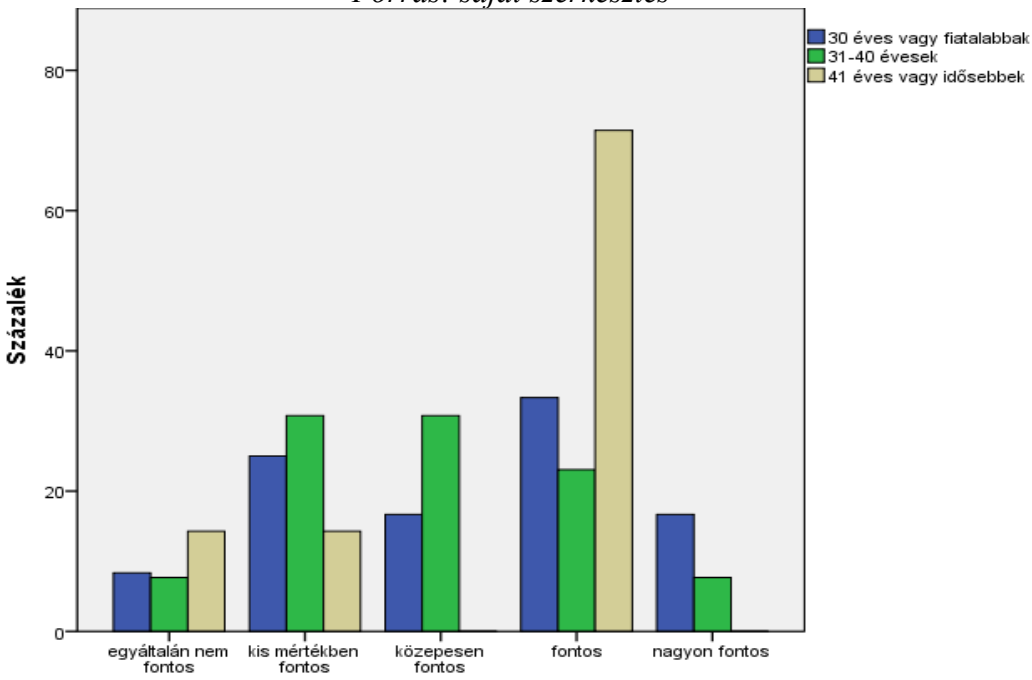


18. ábra: A munkahelyváltási hajlandóság különböző generációk szerint (n = 30)

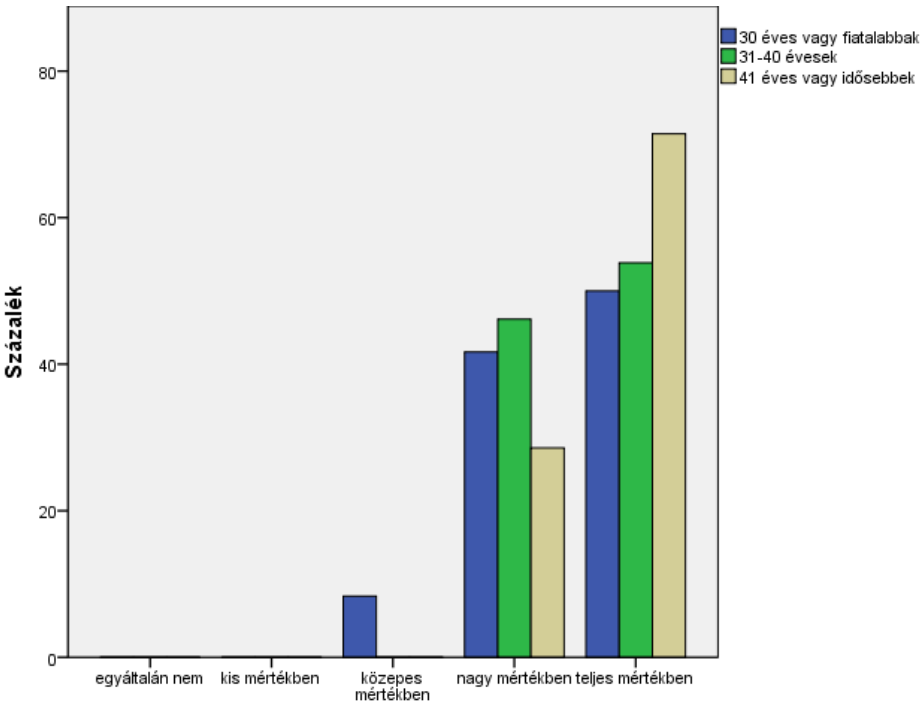
Forrás: saját szerkesztés



19. ábra: A feladatkör emberre gyakorolt hatásainak figyelembevételére vonatkozó igény a különböző generációk szerint
(n = 32)
Forrás: saját szerkesztés



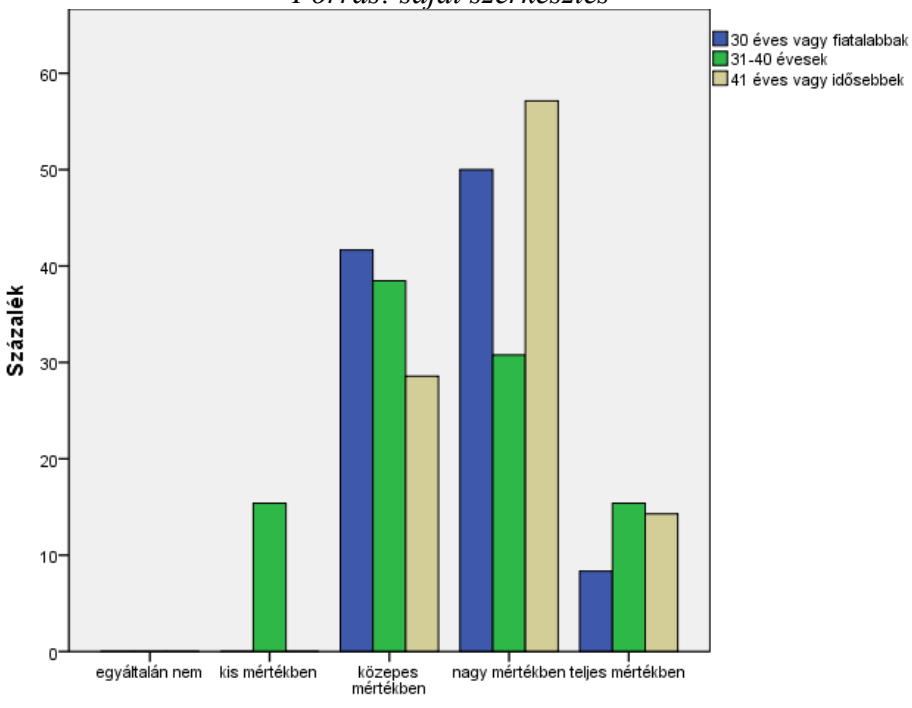
20. ábra: A rugalmas vezetői viselkedésre vonatkozó igény a különböző generációk szerint
(n = 32)
Forrás: saját szerkesztés



21. ábra: A nyitott kommunikáció fontosságára vonatkozó igény a különböző generációk szerint

(n = 32)

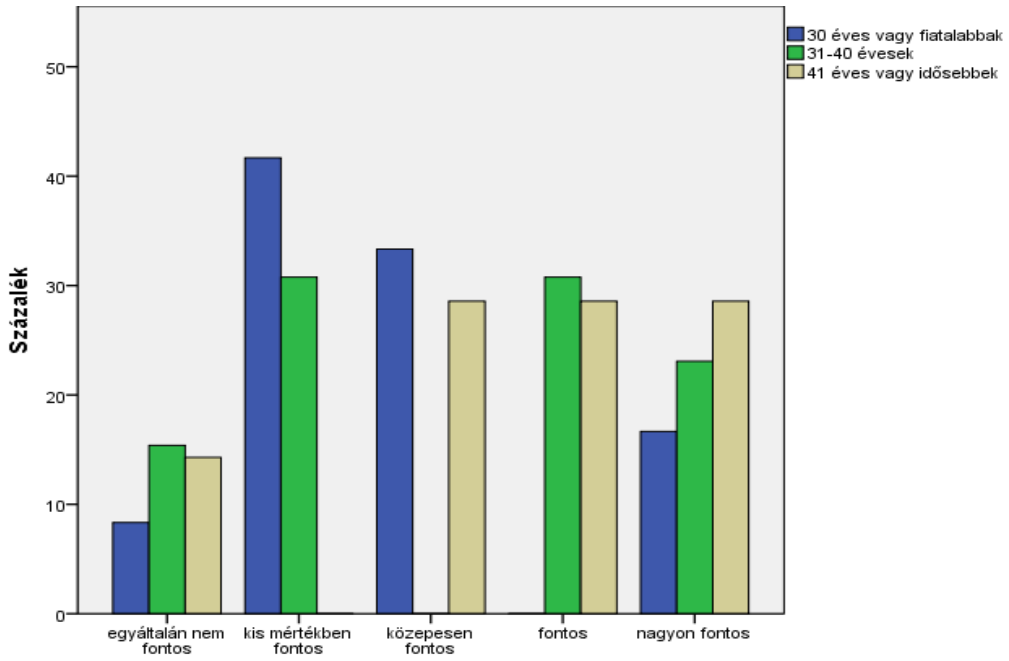
Forrás: saját szerkesztés



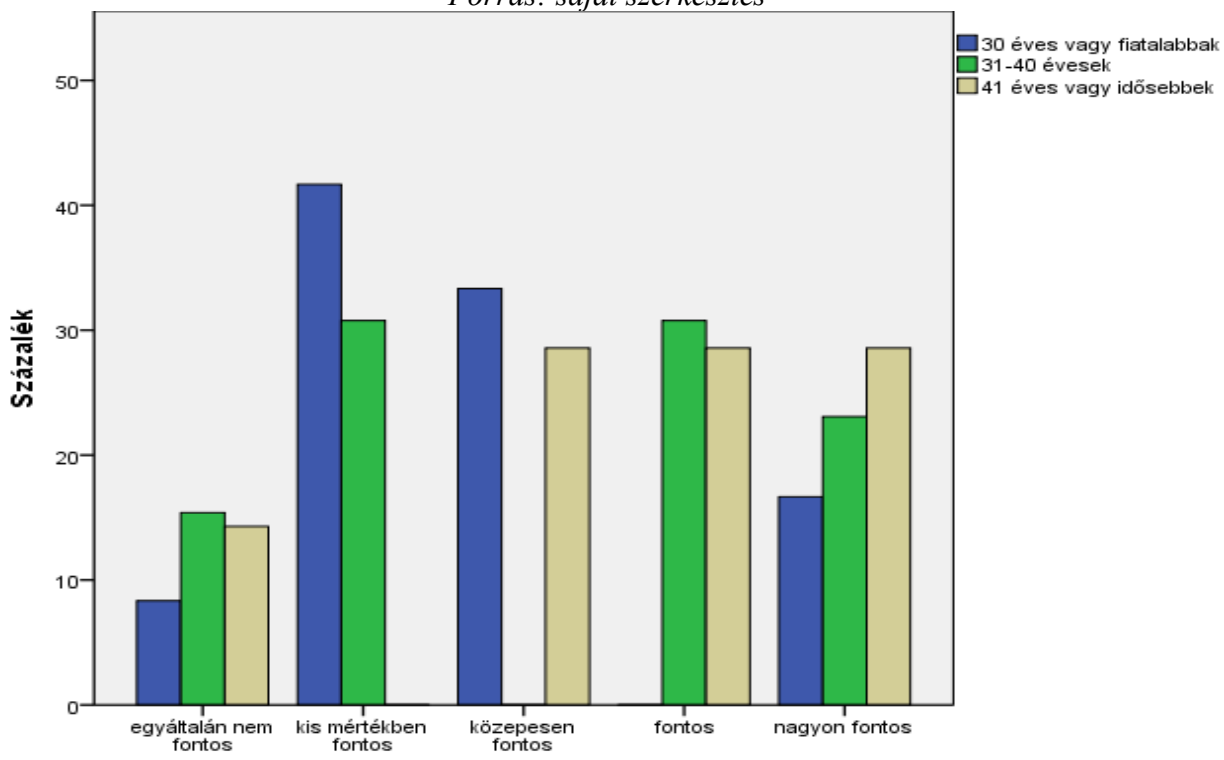
22. ábra: A szabályozottság optimális szintjére vonatkozó igény a különböző generációk szerint

(n = 32)

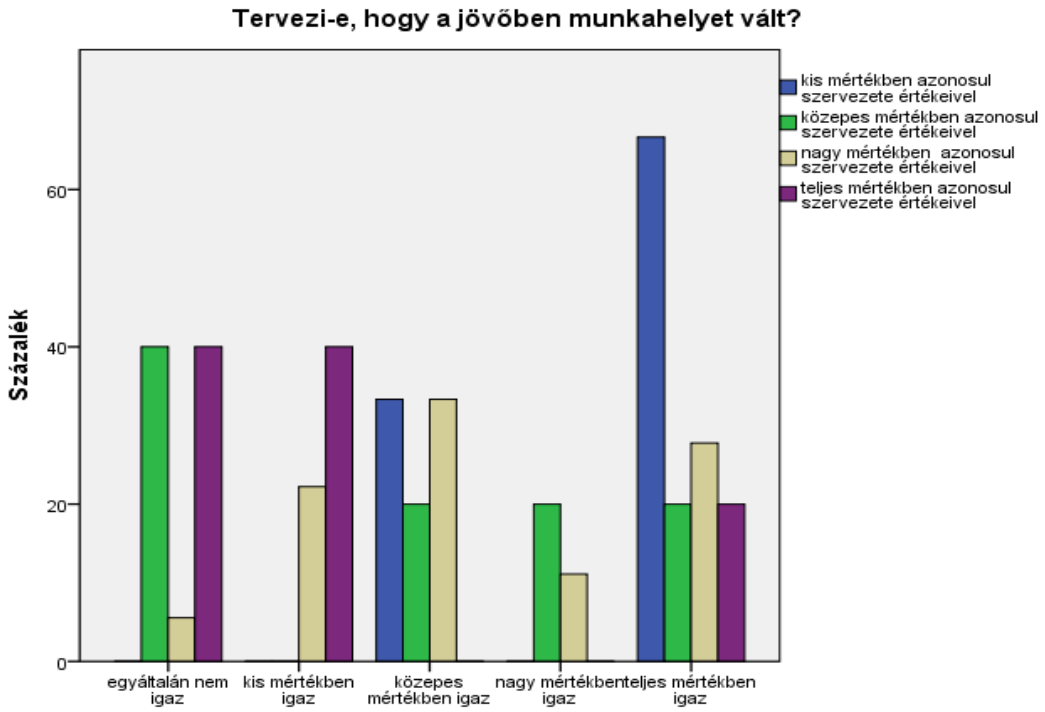
Forrás: saját szerkesztés



23. ábra: A rugalmas munkaidőre vonatkozó igény a különböző generációk szerint
(n = 32)
Forrás: saját szerkesztés



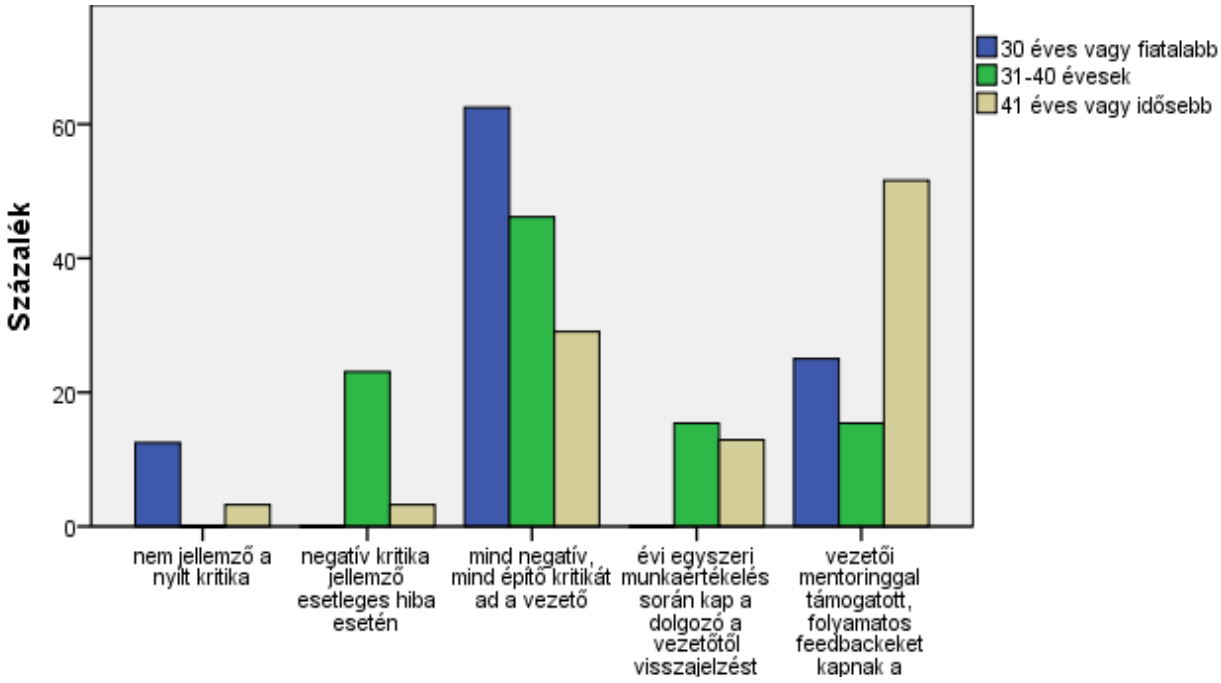
24 ábra: A rugalmas munkaidőre vonatkozó igény a különböző generációk szerint
(n = 32
Forrás: saját szerkesztés



25. ábra: A szervezettel való azonosulás mértéke és a jövőbeni munkahelyváltási szándékok kapcsolata

(n = 31)

Forrás: saját szerkesztés

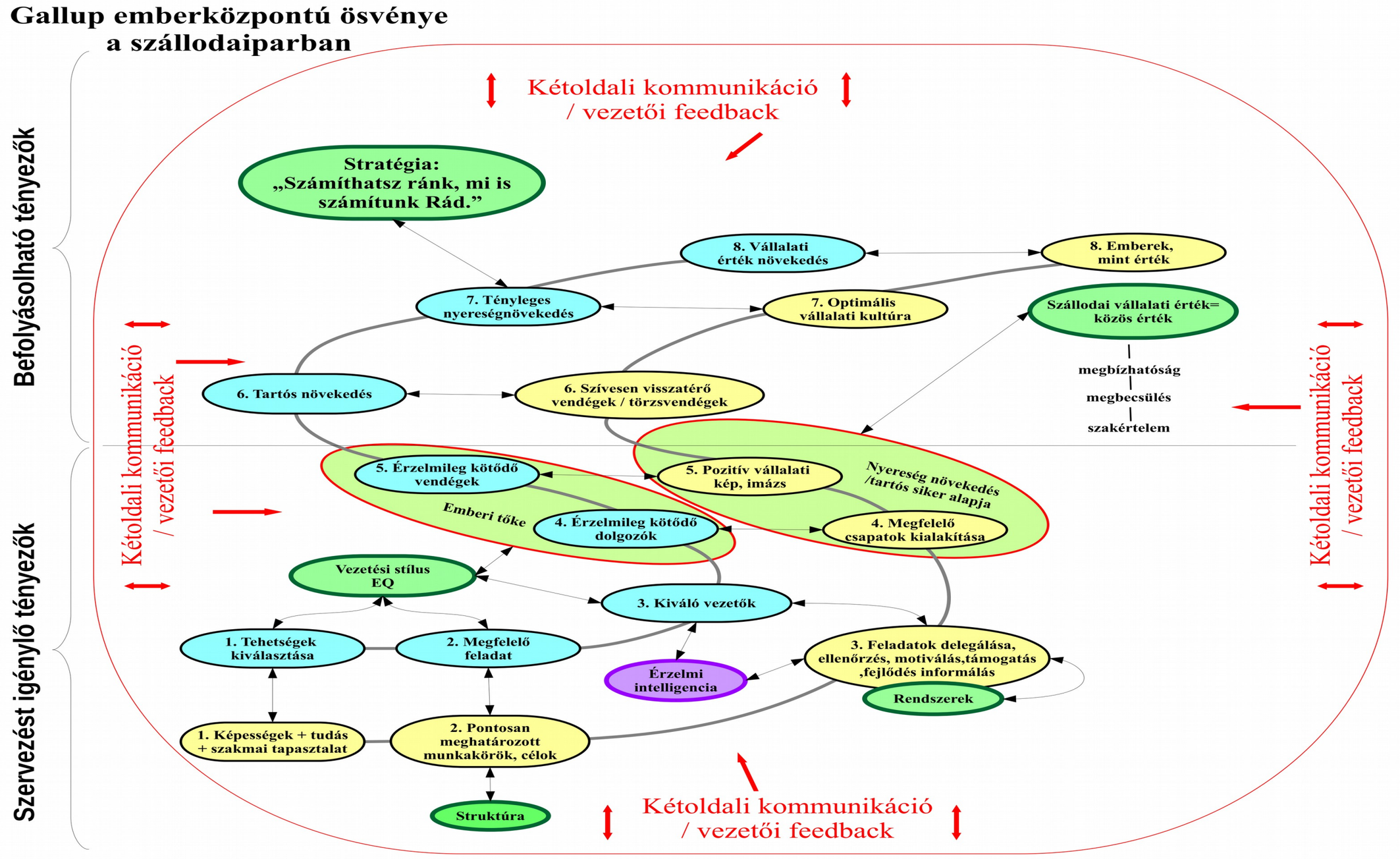


26. ábra: A kritika alkalmazásának jelentősége és formái a vezetők életkori kategóriái alapján

(n = 54)

Forrás: saját szerkesztés

M6. GALLUP VISELKEDÉS MODELLJÉNEK ALKALMAZÁSA A SZÁLLODAIPARRA



27. ábra: A szállodaipari Gallup ösvény

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

10.13147/SOE.2020.019

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Szeretném megköszönni mindazok támogatását, akik mindvégig közvetve, vagy közvetlenül segítették a munkámat.

Elsőként a családomnak, páromnak, kislányaimnak, akikre hosszú ideig túlságosan kevés időm jutott, anyukámnak, aki mindenben támogatott a disszertáció írásában. Bátyámnak, Balassa Zsoltnak a technikai- és formai megvalósításban nyújtott segítségéért.

Külön köszönetet szeretnék mondani Dr. Kópházi Andreának tudományos témavezetőként nyújtott segítségéért, támogatásáért, hasznos tanácsaiért, észrevételeiért és végtelen türelméért.

Köszönettel tartozom továbbá Temesvári Zsolt Képzési- és szervezetfejlesztési igazgatónak, aki számtalan adatszolgáltatással, kérdőív kitöltetéssel támogatta a disszertáció írását.

10.13147/SOE.2020.019

NYILATKOZAT

Alulírott **Balassa Éva**,

jelen nyilatkozat aláírásával kijelentem, hogy a

„Szervezetfejlesztési vizsgálatok a magyarországi szállodaszektorban” című **PhD értekezésem**

önálló munkám, az értekezés készítése során betartottam a szerzői jogról szóló 1999. évi LXXVI. törvény szabályait, valamint a Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar Széchenyi István Gazdálkodás – és Szervezéstudományok Doktori Iskola által előírt, a doktori értekezés készítésére vonatkozó szabályokat, különösen a hivatkozások és idézések tekintetében[15].

Kijelentem továbbá, hogy az értekezés készítése során az önálló kutatómunka kitétel tekintetében témavezetőmet, 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, 2020. év június hónap 28. nap

_____

doktorjelölt

15 **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.
36. § (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.