

## MUNKAERŐ ÖSZTÖNZÉS DEBRECEN – HAJDÚSZOBOSZLÓ – HORTOBÁGY – TISZA-TÓ KIEMELT TURISZTIKAI RÉGIÓ MAGAS KATEGÓRIÁJÚ SZÁLLODÁIBAN

Fazekas Lajos

### Összefoglalás

*A turizmus, ezen belül is a szállodaipar, a szolgáltató szektor részeként dinamikus bővülést mutatott az elmúlt évek folyamán. A szállodai szolgáltatások minőségét jelentősen befolyásolja az adott hotel rendelkezésére álló munkaerő minősége. A szállodák számára megfelelő minőségű munkaerő biztosítása egyre nagyobb kihívást fog jelenteni, hiszen a bővülő vendéglátóhelyi kapacitások eleve nagyobb tömegben igénylik a képzett munkaerő jelenlétét, emellett a szállodákban dolgozók egyre nagyobb számban próbálnak külföldön elhelyezkedni. Kutatásom célja volt, hogy megvizsgáljam Magyarország egyik kiemelt turisztikai régiójában a magas kategóriájú, legalább négycsillagos szállodák által alkalmazott anyagi és egyéb ösztönző rendszereket, amelyek működtetésének célja a munkavállalók sikeres megtartása. Ennek felmérése érdekében kérdőíven alapuló kutatást végeztem, amely során hotelvezetőket kérdeztem arról, hogy milyen pénzügyi és nem pénzügyi juttatási rendszereket használtak. Felmértem emellett az egyes hotelekre jellemző fluktuáció mértékét és az elvesztett munkaerő pótlására kidolgozott megoldásokat is. A kutatás eredményeként megállapítható, hogy jelentős mozgás tapasztalható a szállodák személyi állományában, az alkalmazott juttatási rendszerek pedig igen széles spektrumon mozognak, amelyek egy része esetén az egyéni teljesítményt egyáltalán nem veszik figyelembe. Ugyanakkor az is látható, hogy a szállodák egyelőre nem szembesültek jelentősebb munkaerőhiánnyal.*

**Kulcsszavak:** vendéglátás, turizmus, munkaerő, elvándorlás, motiváció

**JEL:** Z30, J24, J31, J32

DOI: 10.33032/acr.2019.9.1.65

## EMPLOYEE INCENTIVES AT THE HIGH-CATEGORY HOTELS OF THE PRIORITY TOURIST REGION OF DEBRECEN – HAJDÚSZOBOSZLÓ – HORTOBÁGY – LAKE TISZA

### Abstract

*Tourism, and more specifically hotel industry is the part of the service sector that showed dynamic development in recent years. The quality of hotel services is fundamentally influenced by the quality of the labour force. However, ensuring the continuous supply of quality labour force is becoming an increasing challenge due to the expansion in capacity and the growing interest in seeking employment abroad. It was my purpose to examine the financial and other employee incentive systems applied at high-category (at least 4-star) hotels of a priority tourist region in Hungary, since such systems may fundamentally assist the retention of labour force. Within the framework of questionnaire-based survey, I queried hotel leaders about the - financial and non-financial - benefit systems they used, as well as about fluctuation and their ways of substituting lost manpower. The research revealed that there is a high level of staff turnover, the benefit systems applied stay within a very narrow spectrum, and in several cases performance is not taken into account. However, businesses have not been faced with considerable staff shortages yet.*

**Keywords:** *Hospitality, Tourism, Labour Force, Mobility, Motivation*

**JEL:** Z30, J24, J31, J32

## Bevezetés

A humánerőforrás kiemelt szerepe mindig is megkérdőjelezhetetlen volt a szolgáltató szektorban. Ez különösen igaz a szállodaiparra. A magas kategóriájú, azonos szolgáltatási struktúrájú hotelek között a vendégek sokszor nem a tárgyi szolgáltatások alapján, hanem a humánerőforrás minősége szerint választanak és mondanak véleményt. Mindez tükröződik az online felületeken elérhető vendégvéleményekből is. A 2012-ig tartó gazdasági válság Magyarországon kínálati munkaerő piacot idézett elő a szektorban. Azonban ez az elmúlt 6 évben ellenkezőjére váltott és mára erőteljes keresleti piaccá vált. Ez nemcsak a 2013 óta emelkedő szobakapacitásnak, hanem többek között a szektorok közötti munkaerő áramlásnak, és a globalizációs folyamatoknak is köszönhető.

A dinamikus globális ágazati növekedést jól mutatja, hogy a teljes foglalkoztatáshoz történő hozzájárulást vizsgálva ez több mint 292 millió munkahelyet jelent. A 2011-2016-os időszakban a foglalkoztatáshoz történő teljes hozzájárulás 13,2%-kal gyarapodott. Sőt a prognózisok szerint 2027-ig a teljes hozzájárulásban további 30,6%-os növekedés várható (UNWTO, 2016). Az összes beutazó turista száma is 2005-2015 között 46,7%-os növekedést mutat (UNWTO, 2016).

Ezen globalizációs folyamatoknak különösen kedvezhet, ha egy adott turisztikai régióban az eddig jelentéktelennek mondható reptér nemzetközivé válik. Ennek gyakorlati példája a vizsgált turisztikai régióban található debreceni reptér, amelynek utasforgalma 2011-ben 19 135 fő volt és egyetlen egy menetrendszerinti járat sem közlekedett. 2017-ben az utasforgalom meghaladta a 318 000 főt, és 7 különböző európai desztinációba közlekedik menetrendszerű járat (KSH, 2017).

A hazai szállodaipar munkaerő megtartását nemcsak a globalizációs folyamatok miatti külföldi munkavállalás nehezíti meg, hanem a belföldi piac rohamos bővülése is. Az elmúlt tíz évben országosan a kereskedelmi szállások férőhely kapacitásai 21,1%-kal bővültek (KSH, 2017). Mindez úgy, hogy a válság utáni időszakban (2013-tól) a kapacitás kihasználtsági mutatók is folyamatos emelkedést mutatnak. Ez alól az Észak-Alföldi Régió magas kategóriájú (legalább 4\*) szállodáinak szobakihasználtsága sem kivétel. A 2013. évi 44,5%-ról folyamatos emelkedés mellett 2017. évben 55,1%-ra nőtt (KSH, 2017). A jelenség jelentőségét tovább növeli, hogy felmérések szerint az elmúlt évszázad során azok a térségek voltak képesek érdemben javítani területi fejlettségükön, amelyek be tudtak kapcsolódni az idegenforgalomba vagy a fürdőturizmusba (Popp et al., 2018). A magyarországi kiemelt turisztikai régiók számára elérhető szállodai fejlesztési forrás (Kisfaludy program), amely 2018-tól lehetővé teszi a szállodák, panziók kapacitás bővítése mellett újak építését is, az eddigi erőteljes munkaerő keresleti piacon humánerőforrás katasztrófa helyzetet is előidézhet. Így különösen fontossá válik a megfelelő HR stratégia alkalmazása. Kutatásom célja a kiemelt turisztikai régió magas kategóriájú szállodáiban a munkaerő

fluktuáció felmérése, az alkalmazott javadalmazási módok – bérjellegű és béren kívüli juttatások– vizsgálata, és a kapcsolódó HR tevékenységek feltérképezése.

## Szakirodalmi áttekintés

Az emberi erőforrás alkalmazása a turizmusban, így a szállodaiparban is elengedhetetlen. Az iparág egyik kiemelkedő gazdasági hatása, hogy jelentős a munkahely teremtési képessége, ezért a foglalkoztatottságot nagymértékben javítja (Budeanu, 2005; Michalkó, 2012). Az utolsó gazdasági világválságot követően 2013-ban már minden 11. munkavállaló a turizmus valamelyik ágazatában dolgozott (WTTC, 2013). Magyarország esetében a gyógyvizekre épülő turizmus különböző formái nagy hagyománnyal és remek kilátásokkal rendelkeznek, köszönhetően az ország termálfvíz-készleteinek (Fenyves et al., 2014). A turizmus minden ágában, így a szállodaiparban is a szolgáltatások dominanciája figyelhető meg, ezért nagyon munkaerő igényes szektorról van szó. A jelentős humán erőforrás igény mellett annak minősége is meghatározó egy-egy szálloda megítélésében, és ez által versenyképességében. A jól képzett, minden tekintetben alkalmas munkaerő szűkössége miatt az egyik legjobb HR stratégia a meglévő munkavállalók megtartása. Nemcsak azért, mert rendkívül nehéz, és hosszú folyamat a pótlás megtalálása, hanem azért is, mert rendkívül költséges. Felmerülnek ún. pénzügyi, tréning, helyettesítési és egyéb költségek, amelyek összességében a kilépő dolgozó éves bérének az 50%-át is elérhetik (Allen, 2008). A jelentős költségnövekedés mellett a szálloda-vendéglátás szektorra erősen jellemző személyes szolgáltatások minősége is nagymértékben sérülhet egy-egy ilyen váltás esetén. Elég, ha csak rövid időre visszaesik vagy éppen más jellegű lesz. Távozik a séf, vele együtt az ízvilágot neki tulajdonító vendég is, ráadásul – mint azt Görgényi Hegyes és munkatársai (2017) kimutatták – a hazai gasztronómiai szektor belföldi kihasználtságának bővítésében hatalmas potenciál mutatkozik, vagyis a meglévő rendszeres belföldi vendégek megkötése kulcsfontosságú az éttermek esetén. Hasonló hatást válthat ki a szálloda fizikai környezetének megváltozása is: egy rekreációs- és sportcélokra is alkalmas területen, például erdőben (Fróna et al., 2017) fekvő hotelnek otthont adó terület jellegzetességeinek változása a szálló vonzerejére is hatást gyakorolhat. Ez a hatás még erősebb lehet a különböző gyógyszállók esetében (Müller et al., 2018). A wellness hotelek esetében pedig komoly hatása lehet a személyzet változásának, ami azért is figyelemre méltó fejlemény, mert a lakosság előregedésével párhuzamosan az egészség- és wellness-turizmus egyre növekvő nemzetgazdasági jelentőséggel is bír (Csirmaz – Pető, 2015). Az egészség- és wellness-turizmus esetében a munkaerő képzettségének szintén jelentősége van, hiszen felmérések szerint a vendégek kifejezetten igényesek a különböző szolgáltatások minőségére

(Kozmáné Csirmaz – Pető, 2014), emellett felmérések azt is kimutatták, hogy a fitness szolgáltatások igénybevevői intézményválasztásukat jelentős részben az edző személye befolyásolja (Bartha et al., 2018), ami egyértelműen hatással lehet a wellnessturizmus esetében a hotelválasztásra is.

A jó munkaerő megtartása létfontosságú, többek között megfelelő ösztönző rendszerek alkalmazásával. Azonban a munkaerő tervezésnél nemcsak a szektorális bővülés és a globalizáció elszívó hatásával kell számolnunk, hanem azzal is, hogy egy elöregedő társadalomban élünk, ezáltal a jó és hatékony munkavállaló felértékelődik. A munkavállalónak egyre több feladatot kell elvégeznie, amely azt eredményezi, hogy az elvárásai is egyre nagyobbak a munkaadók felé (Canton, 2013). A globalizálódott világ gazdaság egyre több területen fokozza a vállalatok közötti versenyt (Fenyves et al., 2016). „Amennyiben egy vállalat versenyképes akar maradni, úgy kénytelen küzdeni a legjobb szakemberekért, azaz a tehetségekért. Ez különösképpen azokra a vállalatokra igaz, akik működésüket alkalmazottaik kompetenciájára alapozzák.” (Dajnoki – Héder, 2017). A legjobb munkavállalók képzésére vállalkozó oktatási intézmények, mindenek előtt egyetemek esetén elengedhetetlenül fontos, hogy a hallgatók képzését folytató oktatók is nemzetközi mobilitás keretében gyűjthessék össze és építhessék be a képzésekbe a legfrissebb nemzetközi jó gyakorlatokat (Kőmíves, 2014). Emellett az is kiemelendő, hogy a turisztikai szektorban, ahol nem elhanyagolható mértékű az időszaki dolgozók, köztük pedig az egyetemi hallgatók aránya, az egyes hotelek, éttermek akár nemzetközi mobilitási indokot is jelenthetnek, vagyis az időszaki munkavállalókat már a pusztán elhelyezkedésükkel is munkavégzésre motiválhatják (Bácsné Bába et al., 2018). A dolgozók munkával való elégedettségét, amely a megtartás kulcsa alapvetően 3 tényező befolyásolja: a munkafeladat, a munkával kapcsolatos elvárások (többek között az érte kapott ellenszolgáltatás) és a másokhoz fűződő viszony (Gyökér, 2009). Az elégedettség kérdésével régóta foglalkozik a vezetésstudomány, ahol az első vizsgálatokat Mayo és kollégái végezték (Mayo, 1933). Megállapították, hogy sok munkavállaló esetében már az is elégedettséget vált ki, ha elmondhatja és a vállalat vezetői meghallgatják, hogy mivel elégedetlen a dolgozó. A pénzben mérhető motivációs eszközök mellett sok egyéb eszközt is említ a szakirodalom, amely dolgozói elégedettséget, a munkateljesítmény fokozását idézik elő. Ilyenek többek között a részesedés szerzés, karrier programba történő bekerülés, vezetővé válás kilátásba helyezése, vagy hazánkban a külföldi munkavállalás lehetősége is (Szemes – Világi, 2001). Kutatások szerint a vegyes, és tisztán magyar tulajdonú, illetve az állami tulajdonú cégeknél már a dolgozók számára biztosított képzések is nevezhetők ösztönzőnek (Barizsné Hadházi, 2012), amelyek jelentőségét tovább növeli az informális és nem formális képzések egyre szélesebb körű elismertsége (Kőmíves et al., 2018). Azonban a megfelelő anyagi motiváció elengedhetetlen, amelyet kutatási eredmények is alátámasztanak (Dienesné – Gergely, 2009). Szlovákia 38 jelentős szállodájának dolgozói között végzett kutatás alapján azt állapították meg, hogy a

munkavállalók számára a munkahely (meglétének) biztonsága, az anyagi juttatások, a szálloda imázsa, a karrier lehetőség, és a továbbképzés lehetősége a legfontosabb motiváló faktorok (Vetráková – Mazúchová, 2015).

A munkaerő fluktuációjának több oka is lehet. Az okokat két nagy csoportba sorolhatjuk, melyek a szervezet működésétől független külső és azok a belső okok, amelyek a szervezet működéséből erednek. Független okok közé sorolják a gazdasági recesszió miatti munkaerő elvándorlást, a nyugdíjazást, vagy a munkavállaló egészségkárosodását. Míg belső okként említik az ösztönzés hiányosságát, a leépítéseket, vagy a nem megfelelő munkahelyi légkört (Ambrus – Lengyel, 2011). Mások a munkaerőmozgás elemzésekor az önkéntes és nem önkéntes kilépés között tesznek különbséget (Allen, 2008). Az önkéntes kilépést két nagy csoportra osztja. Az egyik a funkcionális, a másik a diszfunkcionális kilépés. Ez utóbbi különösen veszélyes, hiszen azokat a munkavállalókat jelenti, akik teljesítménye, tudása számottevő volt, azaz kulcs munkavállalók voltak. Ezen dolgozók pótlása nagyobb költségekkel is fognak járni. Ezért különösen fontosnak tartom a kilépő dolgozókkal készített exit interjút, amely segíthet elkerülni a következő, nem várt kilépést. Vannak olyan esetek, amikor egy-egy vállalat mesterségesen, előre meghatározott szinten tartja a fluktuációt. Ez akár évente a dolgozói létszám 10%-át is elérheti. Ezzel igyekeznek a munkaerő minőségét folyamatosan javítani, új innovatív szemléletű munkavállalókra szert tenni (Kelko Consultung, 2012). Nagy kérdés meddig lesz erre lehetőségük? Bővülő piac, a szolgáltatók számának növekedése, a munkavállaló korúak számának csökkenése nem kedvez ennek a gondolkodásmódnak. A szállodaipari szektor munkaerő kihívásaira a munkaadók megfelelő válaszokat szakemberek segítségével fognak tudni adni. A közép vállalkozások esetében gyakoribb, hogy HR szakembert alkalmaznak (Deák et al., 2013), azonban a kisvállalkozások esetében is szükségessé válik az előrelépés ezen a területen is. Bár a szakemberek alkalmazása költségekkel jár, de a tudásukra alapozott módszerek eredményezhetik a hotel szakmában a motivált dolgozókat, akiknek jobb a vendégek felé nyújtott szolgáltatás színvonala, fokozottabb a teljesítményük, és tovább maradnak a munkapozíciójukba (Simon – Enz 1995).

## Anyag és módszer

A vizsgált turisztikai régióban összesen 16 db szálloda található, amelyeket a Hotelstars Union egységes EU-s szállodaminősítő rendszer 2010-es magyarországi bevezetése óta minősítettek, és legalább 4 csillagos kategóriába soroltak. Mivel valamennyi, szóban forgó szálloda igazgatóját online megkérdezés formájában kértem válaszára, a vizsgált alapsokaság és a mintavételi keret megegyezett. A válaszoló

szállodaigazgatókkal az eredmények pontos értelmezése érdekében strukturálatlan interjút készítettem. Az online megkérdezés 23 kérdésből állt, három témakör köré csoportosítva. Az első témakör 2017.01.01.-2017.12.31. között a munkavállalók fluktuációja volt. A fluktuációt szegmentálva vizsgáltam vendéglátási, szálloda szolgáltatási (room division) és egyéb területekre bontva. A második vizsgálati terület a közvetlen és közvetett anyagi megbecsülésre és a nem anyagi juttatási formákra irányult. A harmadik dimenziót az ösztönzés és a fluktuáció csökkentése érdekében alkalmazott HR módszerek feltárása képezte. Az eredmények értékelésénél a leíró statisztika módszerét használtam.

A megkérdezés titkos volt, így az értékelés és publikáció során körültekintően kellett eljárni annak érdekében, hogy az egyes válaszadó szállodákat ne lehessen beazonosítani illetve konkrét adatokkal összekapcsolni. Ez alapján az értékelés során nem használhattam fel az egyes szervezetekre vonatkozó háttérváltozókat (cégforma, vállalati kategória, tulajdonosi szerkezet).

## Eredmények

A kiküldött kérdőívekre 16 szállodából 12 adott választ. Ez a vizsgálható alapsokaság háromnegyedét jelenti. Az online felmérést vissza nem küldő szállodák vezetői telefonos megkeresésekre a kérdőív első két kérdésére választ adtak (nyitva tartás és dolgozói létszám). Amennyiben ezt az arányt lakóegységekre vetítjük 80,5%-os válaszadási arányt állapíthatunk meg, hiszen a régióban lévő valamennyi 4 csillagos, vagy magasabb kategóriájú szálloda összesen 1546 db lakóegységgel rendelkezik (KSH, 2017) míg a válaszadók 1245 lakóegységet képviselnek. A teljes alapsokaságnak (16 szálloda) 2017. december 31-i fordulónappal 1026 fő alkalmazottja volt, míg a válaszadók esetében ez az érték 828 fő. A dolgozókra vonatkozóan ez 80,7%-os arány. Valamennyi szálloda az év 365 napjában nyitva tartó kereskedelmi szálláshely saját melegkonyhás étteremmel. Ennek alapján megállapíthatjuk, hogy a kapott eredményeket általánosíthatjuk a régió eredményeiként is.

### *Fluktuáció a régióban*

Vizsgált időszakban (2017.01.01. - 2017.12.31.) a szolgáltatási egységekre bontott ki-, illetve belépők számát, valamint a fluktuációs mutatókat az 1. táblázat tartalmazza.

	dolgozói létszám	kilépő dolgozó	belépő dolgozó	munkaerő forgalom	kilépési forgalom	belépési forgalom	munkaerő váltás	munkaerő váltás int.
	(fő)	(fő)	(fő)	(%)	(%)	(%)	(fő)	(%)
Vendéglátó divízió	345	120	105	65,22	34,78	30,43	105	30,43
Szálloda divízió	245	75	74	60,82	30,61	30,20	74	30,20
Egyéb	238	23	22	18,91	9,66	9,24	22	9,24
<b>Összesen</b>	<b>828</b>	<b>218</b>	<b>201</b>	<b>50,60</b>	<b>26,33</b>	<b>24,28</b>	<b>201</b>	<b>24,28</b>

**1. táblázat: Munkavállalói adatok és fluktuációs mutatók 2017.01.01.-2017.12.31.  
között a vizsgált turisztikai régió legalább 4\*-os szállodáiban**

*Forrás: saját vizsgálat*

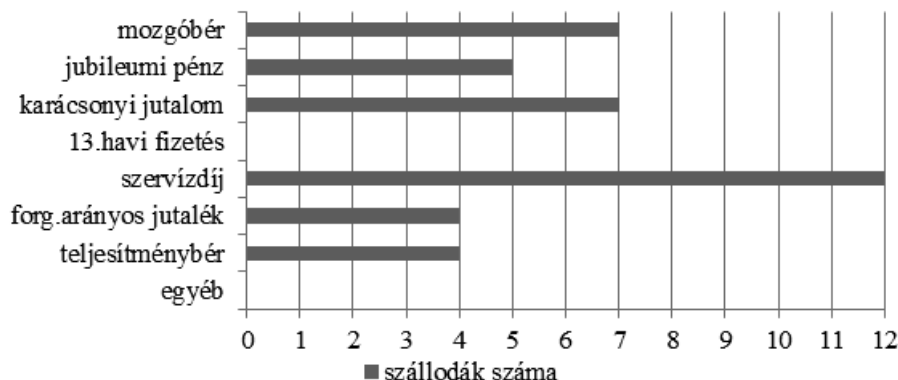
Az eredmények alapján megállapítható, hogy a munkaerő-forgalom a teljes létszámra vonatkozóan 50,6%-os volt, azonban ezt jelentősen meghaladta a vendéglátás divízió munkaerő-forgalma (65,2%) és a szálloda divízió munkaerő-forgalma (60,8%). Míg az egyéb területeken – ahol az átlagos statisztikai létszám vetekszik a szálloda divízió munkavállalóinak számával: 238 illetve 245 fő – nem éri el a 20%-ot sem.

Mivel a távozó munkaerőt szinte mindig sikerült pótolni, ezért a munkaerőváltás intenzitása mind a vendéglátás, mind a szálloda területén rendkívül magas volt, több mint 30% (30,43%, illetve 30,20%). Azokon a területeken, amely nem a turizmushoz szorosan köthető szakmunkát igényel (például: könyvelés, raktározás, kertészet), ez a ráta a 10%-ot sem éri el. A munkaerőváltás intenzitása és a szállodák mérete között nem volt kimutatható korreláció.

### ***Munkavállalók jövedelmi rendszere***

Az alapbér mellett a válaszadó a közvetlenül jövedelem jellegű juttatási lehetőségek közül 7 elemet (mozgóbér, teljesítménybér, forgalomarányos jutalék, szervízdíj, 13. havi fizetés, karácsonyi jutalom, jubileumi pénz) jelölhetett meg, illetve lehetőség volt további elemek megnevezésére is. Az eredményeket az 1. ábra szemlélteti.





**1. ábra: A munkavállalók számára biztosított bérjellegű juttatási formák alkalmazási gyakorisága a vizsgált szállodákban**

*Forrás: saját vizsgálat*

A szállodaigazgatók egyetlen esetben sem neveztek meg más bérjellegű juttatást. 13. havi fizetést a vizsgált szervezeteknél nem adnak, míg a szervízdíj mindenhol bevezetésre került. (Ezt a vendég fizeti meg a dolgozó számára.) Három egységben ezen kívül semmilyen más egyéb jövedelemjellegű juttatás nincs. Mivel a szervízdíj az érvényes magyar jogszabályok szerint csak a vendéglátásban dolgozók között osztható ki, így a teljesítménybér illetve a forgalomarányos jutalék ad arra lehetőséget, hogy a más területeken dolgozókat motiválják a magasabb bevételek elérésében. Ezek közül valamelyik juttatási formát hét szálloda alkalmazza. Azaz öt hotelben a szobaértékesítés divízió dolgozóinak semmilyen eladásösztönző juttatási forma nem biztosított. Dolgozói létszámra vetítve a divízió 245 alkalmazottjából 44% nem érdekelt az eladásösztönzésben. A második legnépszerűbb javadalmazási forma a mozgó bér, amelyet alapvetően vezetői (több szintű) munkakörökhöz rendelnek. Összesen öt szálloda tartja fontosnak, hogy a régi munkavállalókat megbecsülje és jubileumi bónusz formájában honorálja a cégűségüket. Karácsonyi jutalmat a válaszadók közül heten biztosítanak. A válaszok feldolgozása után megállapítható, hogy a bérjellegű juttatások szabályozása, rendszere az egyes szállodákban nincs, vagy csak nagyon kis részben van írásban rögzítve. A válaszadó 12 szálloda összesen 19 írásban rögzített szabályozással rendelkezik. Van három olyan szálloda, amelynél egyetlen juttatási elem szabályrendszere sincs írásban rögzítve. Annak ellenére sem, hogy a szervízdíj esetében (amelyet mindenki alkalmaz) jogszabály írja elő annak meglétét. Az írásban nem szabályozott, munkavállaló által pontosan nem ismert véletlenszerű és így bizonytalan juttatások nem segítik elő a munkavállalók ösztönzését.

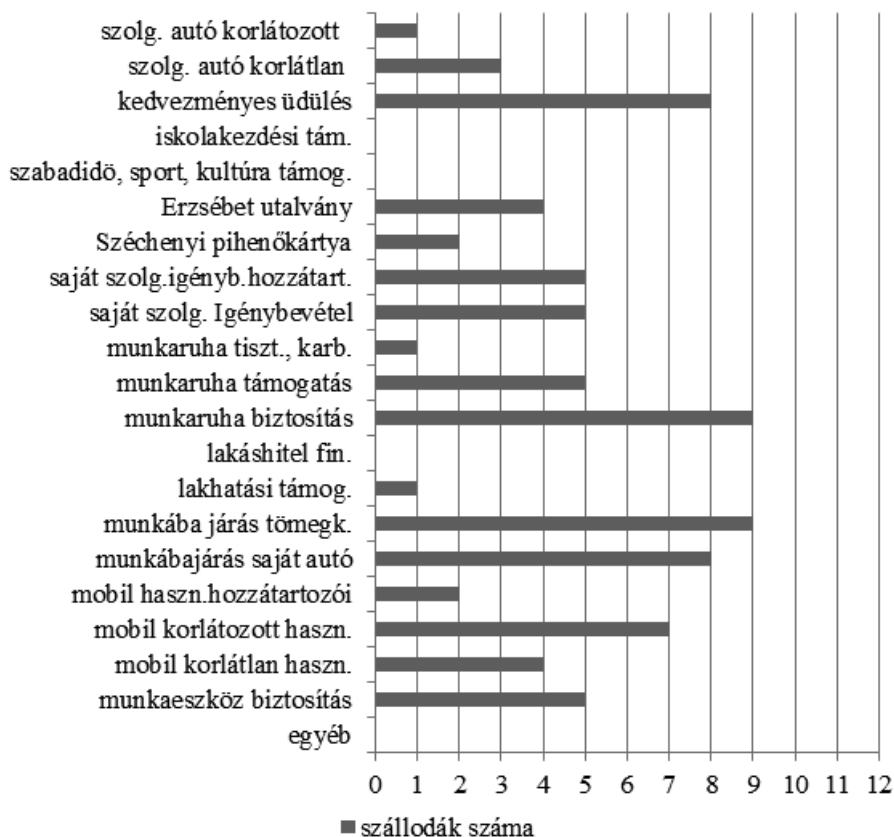
### *Munkavállalók egyéb, nem bérjellegű juttatási rendszere*

A kérdőív 20 nevesített juttatási formát kínált választásra a további felsorolások lehetőségével (2. ábra). Egyetlen válaszadó sem jelölt meg a felkínált választási lehetőségeken kívül mást. A 12 válaszadó átlagosan 7,3 béren kívüli juttatási elemet ad a dolgozóknak, amelyek közül átlagosan csak 3,9 azoknak a száma, amelyet minden egyes dolgozó kap. A munkáltatók által biztosított, ezen körbe sorolható juttatásoknak csupán 48,8%-a van írásos, mindenki számára elérhető szabályrendszerbe foglalva. Három olyan szálloda is van a válaszadók között, akik esetében egyetlen egy ilyen jellegű szolgáltatás szabályrendszere sincs írásban rögzítve. Ez a vizsgált munkavállalói létszámra vetítve 94 főt érint. Összesen két szálloda van, ahol valamennyi juttatási forma írásban szabályozott és egy, ahol az alkalmazott juttatási forma minden munkavállalóra vonatkozik (mértéke eltérő). A legkedveltebb támogatási forma a munkaruha, formaruha biztosítása, és a munkába járás támogatása tömegközlekedési eszközzel (9-9 vizsgált szálloda). Azon szállodák száma, amelyek a munkába járást a dolgozó saját tulajdonában álló autójával is támogatják, összesen nyolc. Az érintettek köre viszonylag szűk, mindösszesen a 828 dolgozóból 52 fő. Népszerű a kedvezményes üdülési lehetőség biztosítása a dolgozók számára, amely elsősorban a vizsgált szállodák más földrajzi régiókban lévő szállodákkal kiépített kapcsolataira alapoz és kölcsönös egymás dolgozóinak fogadása.

Meglepően kevesen és kevés ún. cafeteria elemet építettek be a juttatási rendszerükbe, amely komoly motivációs eszközként is funkcionál. Ezek hiánya különösen figyelemre méltó, hiszen a vizsgált időszakban adózási szempontból ezek voltak a legkedvezőbb támogatási formák. Többek között egyetlen egy munkáltató sem támogatja a munkavállalók szabadidős, kulturális vagy éppen sport tevékenységét, mint ahogyan egyetlen szálloda sem ad iskolakezdési támogatást a gyermekes munkavállalóknak. A vizsgálati eredmények alapján az elmúlt évben a dolgozók közel harmada kicserélődött, azaz a fluktuáció igen magas. Az alkalmas munkaerő megtalálására földrajzi értelemben is egyre szélesebb körből kell meríteniük a munkáltatóknak. Ennek ellenére a lakhatással kapcsolatos kedvezményes – sőt a lakáshitel finanszírozása esetében járulék-, és adómentes – támogatási formákat egyetlen egy vizsgált szálloda használja. (Meg kell említeni, hogy 2019 évtől kezdődően a munkáltatók számára a törvényi szabályozás változása miatt a kedvezményesen biztosítható cafeteria elemek száma jelentősen leszűkül.)

A saját szolgáltatások kedvezményes igénybevételére hét egységben nincs lehetőség, így dolgozói létszámra vetítve 61,4%-uk van ebből a lehetőségből kirekesztve. Ahol viszont ezt a juttatási formát biztosítják, ott kiterjesztették a közvetlen hozzátartozókra is. Meglepő, hogy ugyancsak hét olyan szálloda van, ahol informatikai munkaeszközöket (laptop, táblagép) senkinek sem biztosít a munkaadó.

Ez nem segíti elő a rugalmas munkaidő alkalmazását, vagy a távmunkában tölthető napok beiktatását.



2. ábra: A munkavállalók számára biztosított béren kívüli juttatási formák alkalmazási gyakorisága a vizsgált szállodákban

Forrás: saját vizsgálat

### *Az alkalmazott HR eszközök*

A kérdőíves felmérés harmadik blokkjában arra kerestem választ, hogy milyen egyéb, a dolgozói juttatási rendszeren kívüli eljárásokat alkalmaznak a munkavállalók megtartása érdekében. A kérdések a tréningek, képzések; a karrier program, tehetséggondozó program; a dolgozók és hozzátartozóikat érintő céges rendezvények; a dolgozói csereprogram és a kilépési interjú meglétére, alkalmazására, valamint

az érintettek körére vonatkozott. Ugyancsak ebben a részben vizsgáltam a vezetői fogadóórák rendjét, és a dolgozói ötletek gyűjtését, értékelését.

A vizsgált szállodák egyharmada alkalmaz szakirányú, felsőfokú végzettséggel rendelkező HR-es kollégát. A többiek esetében klasszikus munkaügyi kollégáról beszélhetünk.

A vizsgált szállodák egyike sem rendelkezik karrier vagy tehetséggondozó programmal. Mint ahogyan egyikben sem készül kilépési interjú és egyikben sincs az elsőszámú vezetőnek hivatalos fogadóórája. A motiváció mellett a szakmai fejlődési lehetőségek egyik kiváló támogatója a dolgozói csereprogram. Ilyennel egyetlen szálloda rendelkezik, de ott is csak belföldi lehetőséget építettek ki. A munkaerő kohézió, a cég lojalitás szempontjából is fontos a dolgozók (és családtagjaik) számára szervezett céges rendezvények. Ezzel a vizsgált szállodák fele élt (hat szálloda), ők viszont évente többször is. A dolgozók ötleteivel mind a 12 vizsgált szállodában foglalkoznak. Azonban a válaszadók közül 10 esetben csak kezdetleges módon, szóbeli kommunikáció keretében, a rendszertelenül megtartott dolgozói értekezleteken mondhatják el a munkavállalók észrevételeiket és visszacsatolás nem történik. A képzés, tréning, továbbtanulási lehetőség területén - amely a munkavállaló esetében az ösztönzés, megtartás egyik meghatározó eleme - a vizsgált szállodák nem látják a lehetőséget. Ezek közül ötben egyetlen dolgozó sem vett részt a munkaadó által finanszírozott tréningen, képzésen. Két-két egység finanszírozta egy, illetve két munkavállaló képzését, egy hotel pedig három munkavállalónak vállalta át az anyagi terheit szakmai továbbképzésük során. Két hotel volt, amely kiemelkedett a munkáltatók által finanszírozott képzések területén 18 illetve 20 fővel. Össességében a vizsgált hotelek 828 munkavállalójából 2017. évben a szállodaigazgatók összesen 47 fő képzését, tréningeztetését támogatták és finanszírozták is.

## Következtetések, javaslatok

A vizsgált kiemelt turisztikai régió magas kategóriájú (legalább 4 csillagos) szállodáiban 2017-ben a szobaértékesítés és vendéglátás divízió dolgozóinak 30,3%-a kicserélődött. Abban a szektorban, ahol a személyes szolgáltatások elvárt színvonala nagyon magas, a szolgáltatási sztenderdek pedig ehhez igazítva nagyon szigorúak és összetettek, az ekkora méretű munkaerő fluktuáció komoly vendégpanaszokat, ezzel vendégvesztést és jelentős költségnövekedést okozhat. A távozó dolgozókat szinte minden esetben tudták pótolni a vizsgált szállodák. A nagymértékű fluktuáció ellenére a hotelek mind a bérjellegű, mind az egyéb, dolgozóknak biztosított juttatási módok szűk spektrumát alkalmazzák, sokszor a munkavállalók által nem ismert feltételrendszer alapján, és alkalomszerűen. A (többlet)teljesítmény elismerése és az eladás ösztönzése

abban az esetben, amikor azt a munkaadónak kell finanszíroznia, csak kevés esetben valósul meg. A régióban elinduló szállodafejlesztések, amelyeket többek között a régióban megjelenő multinacionális vállalatok (BMW, Kronos, Intercontinental stb.) és a nemzetközi légitársaságok vértörvényében történő bekapcsolódás indukálnak, komoly munkaerő elszívó hatással lesznek a már most is üzemelő szállodákra. A munkaerő megtartásának érdekében érdemes lesz a humán erőforrás gazdálkodás szélesebb eszköztárát alkalmazni a szállodák tulajdonosainak, vezetőinek.

### Hivatkozott források

- [1.] Allen, G. D. (2008): Retaining Talent. SHRM Foundation, United States of America, <http://www.shrm.org/about/foundation/research/documents/retaining%20talent%20final.pdf>, pp. 1-24., Letöltés dátuma: 2018.06.10.
- [2.] Ambrus T. – Lengyel L. (2011): Humán controlling eszközök a gyakorlatban. CompLex Kiadó, Budapest, 324 o.
- [3.] Bácsné Bába É. – Müller A. – Molnár A. – Dobay B. – Bács Z. – Pető K. (2018): Tourism-volunteering and sport – Connections and implications from a research, Acta Oeconomica Universitatis Selye, Vol. 7. No. 2. pp. 19-33.
- [4.] Barizsné Hadházi E. (2012): Vállalatok képzési magatartása. VIKEK közleményei IV. évf. 5. sz. (No. 11), 85-93.o.
- [5.] Bartha É. J. – Müller A. É. – Bácsné Bába É. (2018): A fitness fogyasztók sportlétesítmény-választását befolyásoló legfőbb szempontok alakulása életkor szerint, Selye E-Studies, 9. évf. 1.sz. 4-12.o.
- [6.] Budeanu, A. (2005): Impacts and responsibilities for sustainable tourism: a tour operator's perspective. Journal of Cleaner Production. Vol. 13. 89-97. o. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2003.12.024>
- [7.] Canton, J. (2013): Global Futures Forecast 2013: The Top Trends That Will Shape the Coming Year. Institute for Global Futures. <http://www.globalfuturist.com/wp-content/uploads/GFF-2013.pdf>, Letöltés dátuma: 2018. 06. 10.
- [8.] Csirmaz É. – Pető K. (2015): International trends in recreational and wellness tourism, Procedia Economics and Finance, Vol. 32. pp. 755-762. doi: 10.1016/S2212-5671(15)01458-6

- [9.] Dajnoki K. – Héder M. (2017): „Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira, *Hadtudomány: A Magyar Hadtudományi Társaság Folyóirata*, 27.évf. 84-93. o., <https://doi.org/10.17047/HADTUD.2017.27.E.84>
- [10.] Deák I. – Imreh Sz. – Kosztópulosz A. – Kürtösi Zs. – Lukovics M. – Prónai Sz. (2013): *Gazdasági alapismeretek I. Emberi erőforrás menedzsment a kis- és középvállalkozásoknál c. fejezet*, szerk. Kürtösi Zs., ISBN 978-963-306365-1
- [11.] Dienesné Kovács, E. – Gergely, É. (2009): Examining some fields within human resources management. In: *AGRIMBA*, Vol. 3. No. 3-4. pp. 49-52.
- [12.] Fenyves V. – Dékán Tamásné Orbán I. – Könyves E. – Nagy A. – Sándor F. (2014): Economical aspects of thermal and medical tourism, *Applied Studies in Agribusiness and Commerce – APSTRACT*, Vol. 8., No. 4., pp. 77-84.
- [13.] Fenyves V. – Bács Z. – Tarnóczy T. (2016): A forgótöke menedzsment jelentősége a vezetői döntésekben, *Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*, 22. évf. 1. sz. 37-45.o.
- [14.] Fróna D. – Oláh J. – Harangi-Rákos M. (2017): A fa értékteremtési lánc logisztikai koncepciója, *International Journal of Engineering and Management Sciences*, Vol 2., No 4. pp. 139-154. DOI: 10.21791/IJEMS.2017.4.12.
- [15.] Görgényi Hegyes É. – Máté B. – Seyyed, A. V. – Fekete Farkas M. (2017): The role of social media in gastronomy industry, *Applied Studies in Agribusiness and Commerce – APSTRACT*, Vol. 11. No. 3-4. pp. 95-104. DOI: 10.19041/APSTRACT/2017/3-4/14
- [16.] Gyökér I. – Krajcsák Z. (2009): Az alkalmazotti elégedettséget és elkötelezettséget befolyásoló tényezők vizsgálata, *Vezetéstudomány*, 40. évf. 1. Klsz. 56-61.o.
- [17.] Kozmáné Csirmaz É. – Pető K. (2014): The analysis of costumer satisfaction in recreational tourism, *Applied Studies in Agribusiness and Commerce – APSTRACT*, Vol. 8. No. 4. pp. 57-61.
- [18.] Kőmíves P. M. (2014): Staff mobility as an aspect of the quaity assurance in Hungarian universities, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 152. pp. 1189-1193. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.09.297

- [19.] Kőmíves P. M. – Erdős A. – Körösparti P. (2018): Debreceni szakközépiskolai tanulók pályaválasztásának aktuális kérdései, *International Journal of Engineering and Management Sciences*, Vol. 3, No. 4. pp. 308-319. DOI: 10.21791/IJEMS.2018.4.26.
- [20.] KSH (2017): <http://statinfo.ksh.hu/Stainfo>, Letöltés dátuma: 2018.06.10.
- [21.] Mayo, E. (1933): *The human problems of an industrial civilization*, MacMillan, New York
- [22.] Michalkó G. (2012): *Turizmológia*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 266. o.
- [23.] Müller A. – Pfau C. – Gabnai Z. – Bácsné Bába É. – Borbély A. – Pető K. (2018): A gyógy-, wellness- és sportszolgáltatások fejlesztési lehetőségei a gyógyturizmusban egy hazai kutatás tükrében, *International Journal of Engineering and Management Sciences*, Vol 3. No 4. pp. 101-114. DOI: 10.21791/IJEMS.2018.4.10.
- [24.] Popp J. – Harangi-Rákos M. – Szenderák J. – Oláh J. (2018): Regionális különbségek a főbb mezőgazdasági ágazatokban Magyarországon, *Journal of Central European Green Innovation*, Vol. 6. No. 3. pp. 85-112. DOI: 10.33038/JCEGI.2018.6.3.85
- [25.] Simons, T. – Enz. C. A. (1995): *Motivating hotel employees*, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, United Kingdom, Vol. 36, pp. 20-27. <https://doi.org/10.1177/001088049503600114>
- [26.] Szemes L. – Világi R. (2001): *Személyügyi feladatok rendszere*, Pécsi Tudományegyetem Természettudományi Kar Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézet, Pécs
- [27.] Vetráková M. – Mazúchová E. (2015): *Management of work motivation in hotel companies in Slovakia* *International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences & Arts SGEM. 2015*, pp. 537-544. DOI: 10.5593/SGEMSOCIAL2015/B23/S7.068
- [28.] UNWTO (2016): *United Nations World Tourism Organisation: Tourism Highlights 2016 Edition*, <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418145> Letöltés dátuma: 2018. 09. 26.
- [29.] Kelko Consulting (2018): <http://www.kelko.hu/fluktuációmesterségesen>, Letöltés dátuma: 2018.09.26.



**Szerző:**

**Fazekas Lajos**

PhD hallgató

Debreceni Egyetem

Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

