

## **Munkahelyi elégedettség vizsgálata a vendéglátásban a Nyugat-dunántúli régióban**

### **Examination of job satisfaction in the Western Transdanubian region**

Kőmíves Csaba<sup>1</sup> – Kovács Norbert<sup>2</sup>

#### **Absztrakt**

Az osztrák határ közelsége a Nyugat-Magyarország régiójában meghatározó szerepet játszik a vendéglátásban tapasztalható magas fluktuációs rátában. A tanulmány Győr-Moson-Sopron, Vas és Zala megyében, a vendéglátásban alkalmazásban levő pincérek és szakácsok munkahelyi elégedettségét és ennek következményeit elemzi. A szakirodalom szerint a különböző korosztályú munkavállalók motiválatlansága, és a munka elvégzéséhez szükséges kommunikációs, együttműködési és problémamegoldó kompetenciák hiánya okozzák leginkább a munkaerő elvándorlását ebben a szektorban. A primer kutatás kvantitatív (kérdőíves) megkérdezéssel zajlott, a 497 fős minta nem reprezentatív, a válaszadókat önkényes mintavétellel (hólabda módszerrel) választottuk ki a nyugat-magyarországi régióból 2017. január 10-e és 2017. szeptember 30-a között. Az adatok feldolgozása SPSS 23 statisztikai programcsomaggal történt. A publikáció a leíró statisztikai adatokon túl (átlag, szórás) keresztábrás elemzéseket, faktor- és klaszteranalízist tartalmaz.

**Kulcsszavak:** elégedettség, generációk, kompetencia, motiváció, ösztönzés

#### **Abstract**

The significant fluctuation of high degree in hospitality occurs more often in Győr as in other regions of the country due to greater proximity to the Austrian border. The study examines the job satisfaction of the waiters and cooks and its consequences in the catering units in Győr-Moson-Sopron, Vas and Zala counties. The lack of motivation of workers of different age groups (Baby-boomer, X, Y and Z generation) and the lack of communication, cooperation and problem-solving competencies required to perform the work determine the high fluctuation rate in this sector. Primary research was conducted with a quantitative (questionnaire) survey between 10th January 2017 and 30th September 2017. The sample of 497 people is not representative, respondents were chosen with snow-ball method. Data were processed by means of the SPSS 23 statistical program package which contain cross-table analysis, data reduction and cluster analysis in addition to the descriptive statistical analyses.

**Keywords:** satisfaction, generations, competences, motivation, incentive

## **BEVEZETÉS**

A beosztottak munkahelyével és munkakörükkel kapcsolatos attitűdjeinek meghatározó magatartási következményei vannak, ezért fontos elemeznie a munkaadónak az új információ hatását a munkavállalók attitűdjére, vagy azt, hogy a már beidegződötteket hogyan lehet megváltoztatni. Az emberi erőforrás menedzsment és a stratégiai emberi erőforrás menedzsment létjogosultsága megkérdőjelezhetetlen a XXI. században, hiszen ezek a vállalkozások életében jelen vannak az összes funkciójukkal, és a vállalkozások sikeres működésének egyik, ha nem a legfontosabb eleme a kulcsemberek megtartása annak érdekében, hogy versenyképességüket továbbra is fenntartsák az állandóan változó gazdasági

---

<sup>1</sup> Kőmíves Csaba, egyetemi tanársegéd, Széchenyi István Egyetem, e-mail: [komives.csaba@sze.hu](mailto:komives.csaba@sze.hu)

<sup>2</sup> Dr. Kovács Norbert, egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem, e-mail: [kovacs.n@sze.hu](mailto:kovacs.n@sze.hu)

környezetben. Az emberi erőforrás menedzsment szerepe a XXI. században még inkább felértékelődött hazánkban, a vendéglátás élők munkája igénye nagy, a munkaerő költségek egyre növekednek. A HR stratégiai feladata az, hogy a munkavállalókban a vállalkozáshoz való elköteleződést megfelelő kompenzációs eszközökkel elősegítse, és biztosítsa számukra a szakmai fejlődést. Ez azért is nagyon fontos, hiszen a munkavállalók életük jelentős részét munkahelyükön töltik.

## 1. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

Az elégedettség és az elköteleződés fogalmi meghatározása még a szakirodalomban is keveredik, csakúgy, mint például a motiváció és az ösztönzés (Nemes–Szlávicz, 2011). A munkának nagy jelentősége van az emberek életében, a munkával való elégedettség pedig része az élet minőségének, és hatással van fizikai és mentális közérzetünkre (Medgyesi–Róbert, 2006).

Az alkalmazottak munkahelyi elégedettségét több szerző, több iparágban vizsgálta, a 1. és 2. számú táblázatok a szakirodalmi kutatásokat rendszerezik. Az első táblázat az egészségügyben, a vám- és pénzügyőrségben alkalmazásban álló kutatásokat mutatja be, a második táblázatban a vendéglátást elemző tanulmányok szerepelnek.

1. táblázat: A munkavállalók elégedettségét vizsgáló tanulmányok  
Table 1 Examination of satisfaction

Szerző	Év	Alkalmazott módszertan	Főbb megállapítások
Harter et al.	2002	átlag, korreláció, meta-analitikai módszer	érzelem és kognitivitás fontossága a motiváció kialakításában
Gyökér–Krajcsár	2009	korreláció	attitűdelméletek megismerésével könnyebben befolyásolható az egyén beállítottsága
Nemes–Szlávicz	2011	szórás, átlag, korreláció diszkriminancia	a vezető stílusa döntő szerepet játszik a munkavállalók elégedettségében
Lazányi	2011	faktoranalízis	spontán érzelmek és a hozzá kapcsolódó kimenetek határozzák meg az elégedettséget
Moran et al.	2012	klaszteranalízis	öndetermináció elméletén alapuló általános motivációs profilok
Németh	2013	faktoranalízis, rangkorreláció	jóllét és a bizonytalanság között pozitív szignifikáns kapcsolat van
Hídvégi	2015	szórás, átlag klaszteranalízis	a beosztottak motiválatlanok, ha nincs lehetőségük előrelépésre
Rekauf	2017	átlag, szórás, lineáris regresszió	az elégedettség megítélésében nincs szignifikáns különbség a külső és belső motiváció között
Fényszárosi et al.	2018	klaszteranalízis	az autonómia-, kompetencia- és kapcsolódásélmény jelentősen eltérnek a munkavállalóknál

Forrás: Saját szerkesztés, 2019

2. táblázat: A vendéglátásban végzett munkavállalói elégedettséget vizsgáló tanulmányok  
Table 2 Examination of satisfaction in the hospitality industry

Szerző	Év	Alkalmazott módszertan	Főbb megállapítások
Rudolfné	2015	faktoranalízis, klaszterelemzés, kereszttáblaelemzés	vendéglégedettség mérése demográfiai ismérvek alapján
Kőmíves	2015	kereszttáblaelemzés, korreláció	a munkavállalók elégedettek
Kőmíves	2017	kereszttábla, korreláció, diszkriminanciaelemzés	a korosztályok motivációs eszközei között szignifikáns eltérés van

Forrás: Saját szerkesztés, 2019

A Magyar Értelmező Kéziszótár a következőképpen határozza meg az elégedettség fogalmát: *”fn. Az az állapot, hogy valaki, vagy valami meg van elégedve. ~et érez”* (Juhász et al., 2000, 273). Bakacsi (2004) szerint a munkahelyhez kapcsolódó legfontosabb attitűd a munkával való elégedettség, vagy elégedetlenség, amely annak a következménye, mennyire jelent kihívást a beosztott számára a munka elvégzése, mennyire találja az érte kapott javadalmazást méltányosnak, mennyire támogatók a munkafeltételek és a légkör, valamint a kollégák és a vezető. Klein (2009) markánsabban fogalmazza meg az elégedettség fogalmát, azt emeli ki, hogy a munkavállalói elégedettség általános attitűdjei három területet foglalnak magukba. Ezek a sajátos munkatényezők, az egyéni jellemvonások és a munkán kívüli csoportkapcsolatok. Csíkszentmihályi értelmezésében a munkával való elégedettség attól is függ, hogy a munkásnak autotelikus személyisége van-e vagy sem. *„Valószínűleg önmagában egyik stratégia sem teszi a munkát élvezetessé; a kettő kombinációja azonban nagyban hozzájárulhat a tökéletes élmények megszerzéséhez”* (Csíkszentmihályi, 1997, 77). Happ–Mészáros (2015) kutatási eredményei is alátámasztják a munkavállalók attitűdjeinek fontosságát, amelyek közvetve hatnak a vendégek fogyasztói magatartására. A munkavállalói elégedettség szintén nagy hatással van a szervezettel való hosszú távú azonosulásra.

A digitális turizmus térhódítása igényli a jól felkészült, hű munkatársakat, akik hosszú távon segítik a szervezet működését, a technológia fejlődése folyamatosan új eszközöket ad a kommunikációs szakemberek kezébe. Például a virtuális valóság (VR technológia) alkalmazása segíti a szolgáltatások tárgyiasítását, illetve a szolgáltatások elválaszthatatlanságát oldja fel (Happ–Ivancsóné, 2018).

A témával kapcsolatban fontosnak tartjuk megemlíteni a motivációs elméletek közül Herzberg kéttényezős elméletét (motivátorok és higiéniás tényezők), Maslow (1943) egymásra épülő szükségletek piramisát, Hunt (1988) hat dimenziós modelljét, Alderfer (1969) ERG<sup>3</sup>-elméletét, amely a szükségletek egy időben való érvényesülését jelenti, és amely Maslow 5 szintjét redukálta háromra (existens, relatedness and growth). McClelland (1965) szerint a tanult szükségletek fejleszthetők képzéssel; tréningekkel befolyásolható és növelhető az egyes szükségletek erőssége.

A szakirodalom szerint a motivációs folyamatot két feltétel alapján kell vizsgálni. Az egyik a teljesítmény-következmény, ebben az esetben a munkavállaló magatartásával juttatja a szervezetet annak céljainak eléréséhez, a magatartás eredményeként létrejött teljesítmény mérésével, értékelésével és visszacsatolásával módosítják a munkaadók az egész munkafolyamatot a célból, hogy az ismétlődő legyen, és a beosztottak teljesítménye növekedjen. A másik kapcsolat a viselkedés-következmény, amely során egy konkrét magatartás produktuma, vagy ismétlése útján jut a beosztott a következményhez. Ebben az esetben a munkavállaló magatartását szabályozzák a vezetők, azt vizsgálva, követik-e a

<sup>3</sup> E=létérdekek, R=kapcsolatok, G=növekedés

munkavállalók a nekik kívánatos magatartást, és azt a következmények változtatásával szeretnék elérni. Kópházi (2007) véleménye szerint a munkavállalói lojalitás kialakítását a munkaadók a motiváció több tényezős függvényeként érik el, minden munkatárs saját prioritásokkal rendelkezik a munkavégzés során, amelyek személyesen motiválják őket, és ez a motiváció meghatározza azokat az erőfeszítéseket, melyeket a munkavállalók a munkába fektetnek.

Az elégedettség öt dimenzió következménye, a munkavállalók elégedettségét leginkább meghatározó tényezői az alant felsorolt fogalmak, amelyek egyébiránt az EQ-t is jellemzik. Ezek az önismeret, az önkontroll, a motiváció, az empátia és a szociális érték. Bencsik (2009) rávilágít arra, hogy az egyén céljainak megvalósítása érdekében a szervezeti célokat hozza összhangba, ezáltal magasabb minőségi munkát produkál, ami saját munkahelyi elégedettségét növeli. A minőségi munkavégzés tehát nem a taktikai, hanem a stratégiai versenyképesség feltétele, amely során az érzelmi intelligencia (továbbiakban EQ) öt dimenziója határozza meg a csoport, így az egyén normáit. A szervezet versenyképességének megtartásában, vagy megteremtésében fontos szerepe van a vezetési stílusnak.

A javadalmazásmenedzsment alapjait Armstrong és Murlis (2005) határozták meg, amelyet Karoliny–Poór (2010) fejlesztett tovább. Megítélésük szerint a munkáltatóknak olyan stratégiát kell kidolgozniuk a szervezet számára képviselt értéküknek megfelelően, hogy azok méltányosan, igazságosan és következetesen jutalmazza a beosztottakat. Az emberi erőforrás menedzsment feladata tehát nemcsak a toborzásra és a munkatársak felvételére korlátozódik, hanem a kulcsemberek megtartására, a tanulószervezetté válásra, és legfőképp a tanulásra.

Poór (2013) megfogalmazásában az ösztönzésmentedzsment rugalmasan úgy oldható meg, ha az a munkavállalók érdekeire épít, a konkrét szervezeti célok eléréséhez irányított követelményeket kapcsol, ezáltal a munkavállalók részéről érdekeltség alakul ki, amelyben a munkáltató ellenszolgáltatás (ösztönző rendszer) kialakításával és működtetésével juttatja érvényre saját szervezeti céljait. Mindezt úgy alkalmazza, hogy a munkavállalók érdekei párhuzamban vannak az övéivel, így azok egymást erősítik. A munkavállaló munkaszerződésével kötelezi magát arra, hogy szaktudását, tapasztalatait a szervezet rendelkezésére bocsátja, munkát végez. Ennek ellenszolgáltatásaként a munkáltató bért (jövedelmet) fizet a munkavállalónak, tehát így ellensúlyozza a munkavállaló erőfeszítéseit, azaz kompenzál. A kompenzáció spektruma széles, idetartozik minden anyagi és nem anyagi jellegű ellenszolgáltatás, elemeit többféle szempont szerint lehet csoportosítani, úgymint anyagi és nem anyagi jellegű, külső, vagy belső motiváción alapuló rendszeres, illetve eseti, pénzbeli, vagy természetbeni juttatásokra.

Az ösztönzési rendszer más aspektusban azt jelenti Karoliny et al. (2004) szerint, hogy az emberi erőforrás menedzsment több funkcióját igénybe véve biztosítja a szervezet számára megfelelő mennyiségű és minőségű erőforrást, az ösztönzési rendszer pedig ezeket azzal teszi működőképessé és hatékonyá, hogy az érintett beosztottakban kiváltja a motivációt, amivel a szervezet el tudja érni a munkavállalókon keresztül a kitűzött célokat.

Kaspar–Fekete (1996) differenciált ösztönzőrendszer alkalmazást javasolják a cégek menedzsmentjének az X és Y beosztottak számára helyzetüktől függően. Ez azt jelenti, hogy a kollégákat a saját munkaterületükön belül serkentik magasabb színvonalú munka végzésére, hogy a vállalati célok és a dolgozók céljai könnyebben és gyorsabban elérhetőek legyenek.

Tesone (2008) értelmezésében a vezető kapcsolja össze a beosztottak motivációit a felelősség vállalással, egyúttal a menedzsment teremti meg a körülményeket ennek megvalósítására. A munkavállalókban ezáltal belső motivációként kialakul a szakmai előrelépés lehetősége, amely nagy mértékben hozzájárul az egyének csúcsteljesítményük eléréséhez. A kommunikációs csatornák nem megfelelő működése esetén a szervezet diszfunkcionális lesz, amely csökkenti a munkavállalók elkötelezettségét, ami a fluktuáció növekedéséhez vezet. A vezetőknek meg kell tartaniuk a kulcsembereiket, már a toborzás

során arra kell törekedniük, hogy készség alapú kompetenciákkal rendelkező munkavállalók kerüljenek be a szervezetbe, és a szervezeti tudást adják át az újonnan belépő kollégáiknak.

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

Marsden (2016) tanulmányában arra hívja fel a menedzsment figyelmét, hogy a szervezetben mindig vannak olyanok, akik támogatják, vagy ellenzik az ösztönző rendszerek alkalmazását, a vezetőknek kell állandó felügyeletet tartani a beosztottakban lévő célratörő magatartás eléréseért.

Haynes–Ninemeier (2009) megítélése szerint az optimális kompenzációs program vonzza a nagyon magas szakképzettségű, minőségű munkaerőt, gondoskodik a kiváló kiszolgálás színvonaláról, és ezáltal lehetővé teszi, hogy a vállalat maximalizálja a jövedelmezőségét. A beosztottak számára mindkét (külső és belső) jutalmazás fontos szerepet tölt be.

A Cranet<sup>4</sup> kutatás Karoliny–Poór (2015) szerkesztésében megjelenő eredményei a teljesítmény alapú ösztönzés vonatkozásában a vezető és szellemi szakalkalmazottak mutatói jóval meghaladják a fizikai állomány adatait. A vezetők vonatkozásában a szervezeti célokhoz kötött jutalom értéke a legmagasabb (42%), a szellemi szakalkalmazottaknál a rugalmas juttatások (35%), a fizikaiaknál a nem pénzügyi juttatások 46%-ot képvisel.

## 2. MÓDSZERTAN

A szekunder kutatás alapjaira helyezve primer kutatást folytattunk a téma hiányzó adatainak megszerzésére. Empirikus kutatásunk kérdőíves megkérdezésből állt, ezek eredményeivel válaszoljuk meg kutatási kérdéseinket és hipotéziseinket. Az adatelvételek 2017. január 10. és 2017. szeptember 30. között történtek.

A kérdőív kérdéseinek összeállítására előtt a következő feltevéseket fogalmaztuk meg:

- szignifikáns eltérés van a generációk motivációs eszközei között,
- a munkavállalók rendelkeznek a munkavégzéshez szükséges szakmai kompetenciákkal.

Ezt követően a következő hipotéziseket fogalmaztuk meg:

**H1:** A munkavállalók elégedettségének közvetlen és közvetett (azonnali, rövid, vagy hosszú távú) komponensei különböztethetők meg.

**H2:** A válaszadók az elégedettség főkomponensek mentén markánsan elkülöníthetők, klaszterekbe sorolhatók.

**H3:** A munkahelyen eltöltött idő hosszabb azon munkavállalók esetében, akiket a rövid távú impulzusok határoznak meg az elégedettség dimenziójában.

### 2.1. A KVANTITATÍV KUTATÁS MÓDSZERTANA

A munkahelyi elégedettség és motiváció mérésére kérdőívet használtunk, amelyben a válaszadók 5 fokozatú Likert-skálán válaszoltak (1: egyáltalán nem, 5: teljes mértékű egyetértést jelent). A kérdőív 4 kérdéscsoportra épült, a feltételekre és a motivációkra, a szervezeti kultúrára, az elköteleződésre és a szakmai fejlődés lehetőségére. A kérdőív 5 nyitott kérdést, 5 skála kérdést és 20 nominális kérdést tartalmazott. A Pearson-féle

---

<sup>4</sup>A Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara és a Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kara, a Cranet nemzetközi kutatóhálózat tagjaként, a Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ) és az Országos Humánmenedzsment Egyesület (OHE) közreműködésével, valamint az Euromenedzser Tanácsadó és Képzési Központ támogatásával harmadszor végzett felmérése az emberi erőforrás menedzsment magyarországi helyzetéről.

korrelációs vizsgálat pozitív együttjárást mutat valamennyi függő változó esetében, például a fizetéssel kapcsolatos elégedettség esetében ( $r(497)=0,380$ ,  $p<0,001$ ). Az adatok feldolgozása SPSS 23 statisztikai programcsomaggal történt; a leíró statisztikai adatokon (átlag, szórás, középérték) kívül egy- és kétváltozós elemzéseket tartalmaz. A kérdőív a demográfiai adatokon (nem, életkor, iskolai végzettség, nyelvtudás) kívül rangsorokat (melyik a legfontosabb tényező), 2 skála, 14 nominális és 3 nyitott kérdést (mi jut először eszébe a munkahelye hallatán, milyen tulajdonságokkal rendelkezik az optimális vezető a vendéglátásban) tartalmazott. Az 1. ábra a kutatás folyamatát mutatja be.

1. ábra: A kutatás modellje  
Figure 1 Research model



Forrás: Saját szerkesztés, 2019

### 3. EREDMÉNYEK

A 3. számú táblázat a vizsgálatba bevont személyek demográfiai adatait mutatja be. A minta nagysága 497 fő, ebből 181 nő és 316 férfi. A munkakörök az alábbiak szerint oszlottak meg: 10,1% (48 fő) főpincér, 2,2% (11 fő) főszakács, 62,8% (312 fő) pincér, 1,4% (7 fő) főszakács helyettes és 2,8% (14 fő) konyhai kisegítő.

Az iskolai végzettség vonatkozásában a következőket állapítottuk meg: 2,5% (12 fő) egyetemi, 10,5% főiskolai (52 fő), 30,2% (150 fő) vendéglátóipari szakközépiskolai, 11,5% (57 fő) egyéb szakközépiskolai, 7,0% (35 fő) gimnáziumi, 0,6% (3 fő) felsőfokú szakképző, 36,4% (181 fő) vendéglátóipari szakmunkásképző és 1,4% (7 fő) általános iskolai végzettséggel rendelkezik.

3. táblázat: A vizsgálatba bevont személyek megoszlása a demográfiai ismérvek szerint  
Table 3 Demographic information

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

Forrás: Saját szerkesztés, 2019

<sup>5</sup>Országos Képzési Jegyzék, hazánkban szerezhető szakképesítések hivatalos listája.

4. táblázat: Főkomponens elemzés  
Table 4 Examination of rotated factors

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

Forrás: Saját szerkesztés, 2019

Az eredeti 20 darab függő változónkat a főkomponens elemzés segítségével redukáltuk. Ennek eredményeként 4 új változót kaptunk, ami az eredeti változó szett 56%-át magyarázza. Az első faktorba a külső kontrollos változók kerültek, mint például elégedettség a munkabérrrel és a beosztással, és a megbecsülés fontossága. A második faktorba azok a változók kerültek, amelyek a beosztottak munkahelyi elégedettségét rövid távon határozzák meg, például a munkafolyamatok szervezettsége, vagy a belső kommunikáció fontossága. A harmadik faktor azon változókat tartalmazza, amelyek a munkavállalók elégedettségét hosszútávon határozzák meg, mint például a szakmai fejlődés és előbbre lépés lehetősége. A negyedik faktorba a belső kontrollos munkavállalók tartoznak, akiknek a szakmai karrierjük fontos. Ellenőrzésként elvégeztük az adatredukciót három és öt faktorra is. A háromfaktoros elemzés a teljes variancia 50,01%-át magyarázza. Az ötfaktoros elemzés során az összvariancia magyarázó ereje ugyan nőtt, elérte a könyökszabályban meghatározott 60%-ot (60,7%), de az ötödik faktorban levő magyarázó változó sajátértéke 0,95, azaz kisebb, mint egy, ebből adódóan kevesebb információt hordoz magában, mint maga a változó. Így tehát a négyfaktoros elemzés helytálló. Következésképpen az első hipotézis elfogadható.

A faktorokat átneveztük, majd arra voltunk kíváncsiak, ezen főkomponens dimenziók mentén lehet-e homogén csoportokat kialakítani a munkavállalók között. K-középpontú klaszteranalízist választottunk, melynek eredményeként 3 klaszter rajzolódott ki. Az első klaszterbe került az első és a második faktor (2,34 és 1,01), a második klaszterbe került a 3. faktor markáns értékkel (2,99) és a harmadik klaszter a 4. faktort tartalmazza (2,65), ezt a következő 5. számú táblázat szemlélteti.



5. táblázat: A klaszterek számának meghatározása  
Table 5 Cluster analysis

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

Forrás: Saját szerkesztés, 2019

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

A munkakörök elemzésekor megállapítottuk, hogy mindhárom klaszterben domináns a pincérek jelenléte, közel azonos megoszlásban, 62,0% és 64,4%. A legtöbb szakács a második klaszterben van, a legtöbb vezető beosztású munkatárs pedig az elsőben, ennek megoszlása 16,8%. A munkavállalók iskolai végzettségének analizésekor azt állapítottuk meg, hogy az első és a harmadik klaszterben a szakképző iskolai végzettség a legtöbb, míg a második klaszterben legtöbben vendéglátóipari szakközépiskolában végeztek. A legmagasabb iskolai végzettséggel (egyetem: 2,6% és vendéglátóipari főiskola: 13,5%) a második klaszterben levők rendelkeznek. Ugyancsak ebben a csoportban található azok a munkavállalók, akik nem vendéglátóipari szakközépiskolában szereztek érettségi bizonyítványt.

A beosztottak közül a pincérek idegen-nyelvtudását egy, kettő és három nyelv mentén elemeztük. Az egy nyelv dimenziójában mindhárom klaszter esetében kimutatható a német nyelv meghatározó szerepe, valamint az angol, mint második leggyakrabban beszélt nyelv. A kettő idegen nyelvtudást szintén e kettő nyelv kombinációja, az első klaszterben levők 5,2% német-francia, a második klaszterben levők 0,9%-a beszéli a német-francia, orosz-olasz és német-spanyol nyelvet, a harmadik klaszterben 2,2% német-orosz és 1,1% német-francia nyelven beszél. Három nyelven az első klaszterben 1,5%-1,5% angol-német-olasz, és angol-német-francia beszélnek, a második klaszterben hasonló a nyelvek megoszlása (arányuk magasabb, mint az első klaszterben levőké), és kiegészül még egy szláv nyelvcsaládba tartozó ukrán nyelvvel. A harmadik klaszter sok hasonlóságot mutat a második klaszterrel, ebben a csoportban 4 nyelv található, a német, angol, francia, olasz, ukrán nyelven kívül az orosz is megtalálható.

A vezető-beosztott munkaviszony vizsgálatakor arra a megállapításra jutottunk, hogy az első számú klaszterben levők közül a legtöbben jóban vannak a főnökükkel, a másik kettőben elviselik őt. Mindhárom klaszterben annak a megoszlása a legcsekélyebb, hogy a vezetővel baráti viszonyban vannak. A vezető szakmai tudásának elismerése mindhárom klaszter

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

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

A motiváció elemei közül mindegyik klaszterben a munkaadók által legpreferáltabb eszköz a szóbeli dicséret. A fegyelmezés és a büntetés leginkább a második és a harmadik klasztertagokat jellemzi, ezen belül is az Y generációra a legjellemzőbb. Az írásbeli dicséretet legtöbb esetben a harmadik klaszter munkavállalóinál alkalmazzák a munkaadók (6,9%). A munkaerő átszervezése is a harmadik klaszterre a legjellemzőbb (5,6%), a másodiknál 3,4%, a legkevesebbet az első klaszterben használják a vezetők (2,2%).

A munkaterület cseréjére kevés esetben kerül sor, a harmadik klaszterben 3,5% a megoszlása, a másodikban 3,4%, az elsőben 0,5%. Ami a pénzzel való motiválás fontosságát illeti, az első és a harmadik klaszterben tartják fontosnak a munkavállalók, a második klaszterben kevésbé fontosnak. A munkabér és az iparági átlag megítélésében mindegyik klaszter úgy gondolja, hogy a fizetésük az iparágival egyenlő, a második klaszterben levők vélik leginkább az iparág alattinak a fizetésüket, és a harmadik klaszterben levők tartják magasabbnak a munkabérüket, mint az iparági átlag. Mindezek figyelembevételével a második hipotézis elfogadható.

Tovább hajtott bennünket a kíváncsiság, és azon kezdtünk el gondolkodni, mi befolyásolja a válaszadók klasztertagságát. Vajon a külföldi tapasztalat, vagy az adott munkahelyen eltöltött idő, az életkor, az iskolai végzettség, a beosztás vagy a nem? A Levene-teszt eredménye nem szignifikáns (lásd 6. számú táblázat), azaz a szórások nem egyezők, így el tudtuk végezni az egydimenziós varianciaanalízist.

A 6. táblázat adataiból jól kivehető, hogy az egyes számú klaszterben az átlag munkaidő 10,86 év, a második klaszterben levő munkavállalók esetében 4,17 év, míg a harmadik klaszterbe tartozó munkavállalók átlagos egy munkahelyen eltöltött ideje 5,32 év. Mivel az egyes számú klaszterben a tagok munkaideje az adott munkahelyen majdnem 11 év (lásd 7. számú táblázat), ez alátámasztja azt a feltételezésünket, hogy azok a munkavállalók, akik számára a munkahelyi elégedettséget inkább a rövid távon bekövetkező tényezők determinálják, így valóban ők azok, akik az első számú klasztert alkotják.

6. táblázat: A szórások egyezőségének vizsgálata  
Table 6 Levene test

Levene-teszt	Szab.fok1	Szab.fok2	Szignifikancia
106,148	2	434	0,000

Forrás: Saját szerkesztés, 2019

7. táblázat: Egydimenziós varianciaanalízis vizsgálata  
Table 7 Variance analysis

	N	Átlag	Átlagos szórás	Szórás hiba	95% Konfidencia		Minimum	Maximum
					Alsó határ	Felső határ		
1	168	<b>10,86</b>	11,818	0,912	9,06	12,66	1	40
2	144	<b>4,17</b>	4,027	0,336	3,51	4,84	1	26
3	125	<b>5,32</b>	5,713	0,511	4,31	6,34	1	36
<b>Összesen</b>	<b>437</b>	7,07	8,790	0,420	6,25	7,90	1	40

Forrás: Saját szerkesztés, 2019

A 8. számú táblázat a klaszterek szignifikanciaszintjét szemlélteti, az adatokból jól kivehető, hogy mindhárom klaszter szignifikanciaszintje 0.

6. táblázat: ANOVA – az egyes faktor-score-ok szignifikanciaszintjeinek vizsgálata  
Table 8 Examination of the significance levels of each factor score

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

Forrás: Saját szerkesztés, 2019

Az alábbiakban a kutatási kérdéseket válaszoljuk meg. Az első kérdést illetően (generációk motivációs eszközei) megállapítjuk, hogy szignifikáns különbség tapasztalható, a 9. táblázat jól szemlélteti, hogy a Pearson Chi-négyzet teszt eredménye a megengedett 5% felett van (0,013), így a generációk motivációs eszközei között szignifikáns eltérés van.

7. táblázat: Chi-négyzet teszt  
Table 9 Chi Square test

	Érték	Szab.fok	Hozzávetőleges szignifikancia
Pearson Chi-Square	29,616 <sup>a</sup>	15	<b>0,013</b>
Likelihood Ratio	30,914	15	0,009
Linear-by-Linear Association	2,451	1	0,117
N	484		

Forrás: Saját szerkesztés, 2019

A 10. számú táblázat adatai jól prezentálják, mind a pincérek, mind a szakácsok rendelkeznek a munka elvégzéséhez szükséges szakmai kompetenciákkal. A pincérek 3,1%-a, a szakácsok 1,6%-a rendelkezik egyetemi végzettséggel. A vendéglátóipari főiskolát végzettek aránya a pincérek esetében 13,3%, a szakácsoknál 2,4%. Vendéglátóipari szakközépiskolai végzettségű a pincérek 31,9%-a, a szakácsok 28,5%-a. A szakképző iskolai végzettségük aránya úgy oszlik meg, hogy a szakácsok 52,8%-ot, a pincérek 30,6%-ot képviselnek.

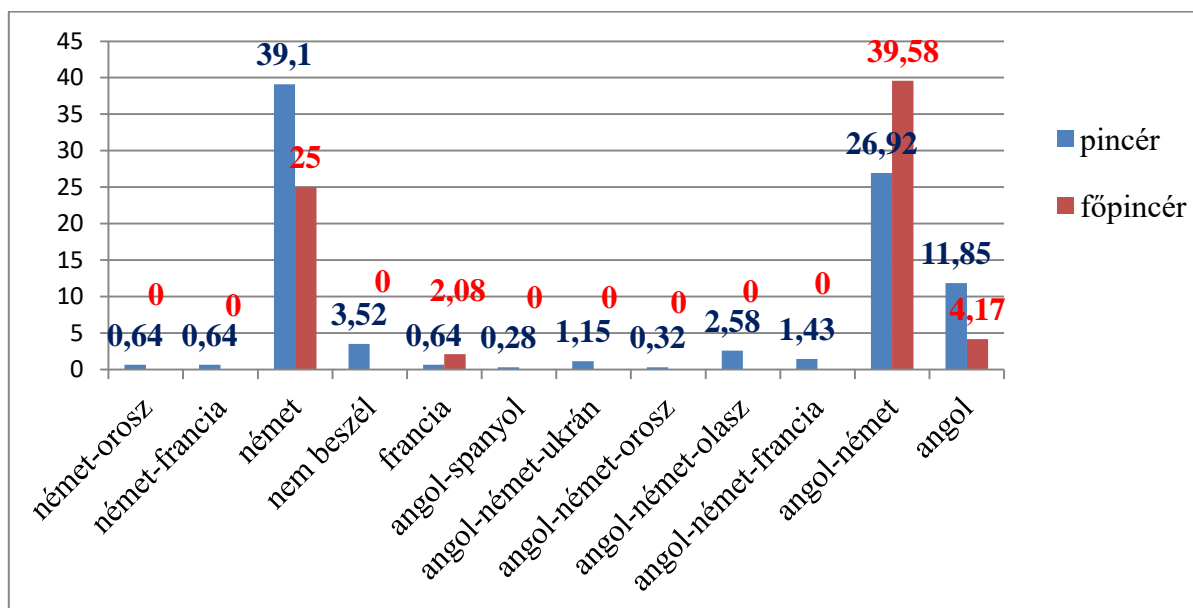
8. táblázat: A munkavállalók iskolai végzettségének vizsgálata  
Table 10 Examination of the employees' education

Megnevezés		Pincérek	Szakácsok	Összesen
Egyetem	Gyakoriság	11	2	13
	Megoszlás	3,10%	1,60%	2,70%
Vendéglátóipari főiskola	Gyakoriság	48	3	51
	Megoszlás	13,30%	2,40%	10,60%
Nem vendéglátóipari szakközépiskola	Gyakoriság	43	13	56
	Megoszlás	11,90%	10,60%	11,60%
Vendéglátóipari szakközépiskola	Gyakoriság	115	35	150
	Megoszlás	31,90%	28,50%	31,10%
Gimnázium	Gyakoriság	29	4	33
	Megoszlás	8,10%	3,30%	6,80%
Szakképző (szakmunkás)	Gyakoriság	110	65	175
	Megoszlás	30,60%	52,80%	36,20%
Általános iskola	Gyakoriság	1	1	2
	Megoszlás	0,30%	0,80%	0,40%
Felsőfokú szakképzés	Gyakoriság	3	0	3
	Megoszlás	0,80%	0,00%	0,60%
	Gyakoriság	<b>360</b>	<b>123</b>	<b>483</b>

Forrás: Saját szerkesztés, 2019

A szakácsok nyelvtudását azért nem vizsgáltuk, mivel nyelvismeretük nem releváns a munkavégzés szempontjából (csak abban az esetben, ha külföldön dolgoznak). Magyarországon még nem szokás, hogy a séfek kimennek a vendégekhez az értékesítő térbe, mint például Németországban, vagy Ausztriában. A munkavállalók iskolai végzettségének vizsgálatakor megállapítottuk, hogy valamennyi munkavállaló rendelkezik az adott munkakör elvégzéséhez szükséges szakmai iskolai végzettséggel. 11% egyetemi, vagy főiskolai, 31% szakközépiskolai, 37% szakiskolai (korábban szakmunkás) bizonyítvánnyal büszkélkedhet. A legtöbb pincér német nyelven tud kommunikálni (ezt magyarázhatja az osztrák határ közelsége), közülük kilenc fő egyetemi, hatvanhat fő szakközépiskolai, hetvenhat szakiskolai végzettségű. Az angolul tudók száma jóval kevesebb, három főiskolai, harminchárom szakközépiskolai, kilenc fő szakiskolai végzettségű munkavállaló beszél e nyelvet. Az angol-német nyelven beszélők megoszlása a legnagyobb: a pincérek 26,9%-a, a főpincérek 39,6%-a. A többi két nyelven beszélők aránya elenyésző. Minden főpincér beszél valamilyen idegen nyelvet, a pincérek 3,5%-a nem beszél semmilyen idegen nyelvet, pedig számukra a nyelvtudás fontos követelmény.

2. ábra: A pincérek idegen nyelvtudásának vizsgálata  
Figure 2 Examination of waiters' foreign language knowledge



Forrás: Saját szerkesztés, 2019

## ÖSSZEZÉS

Publikációnk megírásával az általunk kitűzött célokat elértük, kutatási kérdéseinket megválaszoltuk. További kutatás lehetőségét vetíti előre a kérdőíves megkérdezés, amelyet más fontos turisztikai régiókban (Balaton, Budapest, Alföld) is el lehet végezni. A primer kutatást a későbbiekben kiegészítjük még a vendéglátó üzletek vezetőivel készített strukturált interjúkkal, amelyeket a kérdőívek válaszaival ütköztetünk.

A HR létjogosultsága megítélésünk szerint megkérdőjelezhetetlen a XXI. század elején, fontos lenne, hogy a munkáltatók felismerjék azt, hogy az emberi erőforrás menedzsment és a stratégiai emberi erőforrás menedzsment a vállalkozások sikerességét segítik elő a kulcsemberek megtartásával, a dolgozók szakmai tudásának fejlesztésével abból célból, hogy a szervezet által felhalmozott tudás, a beosztottak szervezeti tőkéje továbbra is az adott szervezetet erősítse. A vendéglátó menedzsereknek fel kell ismerniük azt, hogy a legfontosabbak kincs számukra a munkatársaik, és ki kell alakítaniuk azt az optimális ösztönzési csomagot, amellyel meg tudják tartani őket. Az üzletvezetők, ha azokra az okokra fókuszálnak, amelyek miatt a munkavállaló elhagyhatja a szervezetet, és jól megértik azokat, miért veszítik el a munkavállalóikat, a vezetők csökkenthetik a szervezetükből kilépők számát.

A klaszterelemzés eredményeit felhasználva a vendéglátó üzletvezetők fel tudják ismerni a munkavállalók klasztertagságát a gyakorlatban, és ennek megfelelően tudják összeállítani a differenciált ösztönző csomagokat. Ez azonban a következő kérdést vetíti előre, nem generál-e ez feszültséget a munkavállalók között? Véleményünk szerint ez különösen veszélyes lehet a kis alkalmazotti létszámban működő vendéglátóipari egységekben.

## IRODALOMJEGYZÉK

- Alderfer, C. P. (1969) An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 141–175.
- Armstrong, M.–Murlis, H. (2005) *Javadalmazás-menedzsment*. Budapest: Complex Kiadó.

- Bakacsi Gy. (2004) *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: Aula Kiadó Kft.
- Bencsik A. (2009) *A tudásmenedzsment emberi oldala*. Miskolc: Z-Press Kiadó, 189–191.
- Bencsik A.–Machova, R.–Hevesi E. (2016) The Relation Between Motivation and Personality Types. *International Business Management*, 10, 3, 183–193.
- Csikszentmihályi M. (1997) *Flow. Az áramlat. A tökéletes élmény pszichológiája*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Fényszárosi É.–Sallay V.–Matuszka B.–Martos T. (2018) Munkával kapcsolatos motivációk és elégedettség - Személyorientált elemzés. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 3, 411–434.
- Gyökér I.–Krajcsár Z. (2009) Az alkalmazotti elégedettséget és elkötelezettséget befolyásoló tényezők vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 40, különszám, 56–61.
- Happ É.–Mészáros K. (2015) A fogyasztói magatartás változása az éttermekben a kiskereskedelmi egységek vasárnapi zárvatartásának hatására. In: Székely C.–Kulcsár L. (szerk.): *Strukturális kihívások – reálgazdasági ciklusok: Innovatív lehetőségek a valós és virtuális világokba*. Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából: Tanulmánykötet. Sopron: Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó, 175–186.
- Happ É.–Ivancsóné Horváth Zs. (2018) A digitális turizmus a jövő kihívása – új szemléletmód a turizmusban: Digital Tourism is the Challenge of Future – a New Approach to Tourism. In: Csapó J.–Gerdesics V.–Töröcsik M. (szerk.): *Generációk a turizmusban*. I. Nemzetközi Turizmusmarketing Konferencia: Tanulmánykötet Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar (PTE KTK), 237–246.
- Harter, J.K.–Schmidt, F.L.–Hayes, T.L. (2002) Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 2, 268–279.
- Haynes K.D.–Ninemeier D.J. (2009) *Human Resources Management in the Hospitality Industry*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Hidvégi P. (2015) *Munkahelyi egészségfejlesztés lehetősége a Vám-és Pénzügyőrség személyi állományának és a rendészeti szakközépiskolák oktatóinak empirikus vizsgálata alapján*. Doktori értekezés. Szeged. A letöltés helye: <http://doktori.bibl.u-szeged.hu/2787/1/Hidvegi%20Peter-Disszertacio.pdf>. A letöltés ideje: 2019.05.20.
- Hunt, J. W. (1988) *Managing People at Work*. (3rd edition), London: McGraw Hill.
- Juhász J.–Szöke I.–O.Nagy G.–Kovalovszky M. (2000) *Magyar Értelemző Kéziszótár. L-ZS. 9. változatlan kiadás*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Karoliny M.–Poór J. (szerk.) (2015) *Az emberi erőforrás menedzsment gyakorlata Magyarország – 2014/2015*. Pécs Gödöllő. Cranet kutatási jelentés: Pécsi Tudományegyetem-Szent István Egyetem.
- Karoliny M.–Farkas F.–Poór J.–László Gy. (2004) *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
- Karoliny M.–Poór J. (2010) *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások*. Budapest: Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft.
- Kaspar, C.–Fekete M. (1999) *Menedzsment a turizmusban*. Budapest: Budapesti Gazdasági Főiskola. Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar.
- Klein, S. (2009) *Vezetés- és szerveztpsychológia*. Budapest: Edge 2000 Kiadó.
- Kópházi A. (2007) A motiváció szerepe a munkavállalói lojalitás megteremtésében. *Humánpolitikai Szemle*, 8, 51–56.
- Kőmíves Cs. (2015) *Munkavállalói elégedettség vizsgálata a győri szállodák éttermeiben*. Sopron: Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó. 513–518.
- Kőmíves Cs. (2017) A vendéglátóipari dolgozók munkahelyi elégedettségének és motivációjának vizsgálata a Nyugat-magyarországi régióban. *Tér-Gazdaság-Ember*, 5, 1, 104–118.
- Lazányi K. R. (2011) Érzelmek a munkahelyen. *Vezetéstudomány*, 42, 4, 46–61.

- Marsden, D. (2016) The Role of Performance-Related Pay in Renegotiating the "Effort Bargain": the case of British Public Service. *The London School of Economics and Political Science*, 350–370.
- Maslow A.H. (1943) A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370–396.
- Medgyesi M.–Róbert P. (2000) *A munkával való elégedettség nemzetközi összehasonlításban*. In: Kolosi T.–Tóth I. Gy.–Vukovich Gy. (szerk.): *Társadalmi riport 2000*. Budapest: TÁRKI. 591–616.
- McClelland, D. C. (1965) Achievement Motivation Can Be Developed. *Harvard Business Review*, November-December.
- Moran, C. M.,–Diefendorff, J. M.,–Kim, T.Y.,–Liu, Z. Q. (2012) A profile approach to self-determination theory motivations at work. *Journal of Vocational Behavior*, 81(3), 354–363. Forrás:<https://pdfs.semanticscholar.org/87cf/92b8068dc343240eded2a64c85e191f419d5.pdf>.
- Nemes F.–Szlávicz Á. (2011) A vezetés szerepe a dolgozói elégedettség alakulásában. *Vezetéstudomány*, 42, 9, 1–14.
- Németh A. (2013) Fekvőbeteg ellátásban dolgozó ápolónők munkával kapcsolatos elégedettségének követéses vizsgálata, valamint jól-létének (well-being) alakulása a változó hazai egészségügyi rendszerben. Doktori értekezés, Pécs. A letöltés helye: [http://acta.bibl.u-szeged.hu/33186/1/sana\\_2014\\_001\\_005-021.pdf](http://acta.bibl.u-szeged.hu/33186/1/sana_2014_001_005-021.pdf). A letöltés ideje: 2019.05.20.
- Poór J. (2013) *Rugalmas ösztönzés - rugalmas juttatások*. Budapest: Complex Kiadó.
- Rekauf, J.A. (2018) *The Correlation Between Job Satisfaction and Turnover Intention in Small Business*. Doktori Kézirat: Walden University. A letöltés helye: <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=5425&context=dissertations>. A letöltés ideje: 2019.05.21.
- Rudolfné Katona M. (2015) *A fogyasztói magatartás és az elégedettség főbb tényezői a vendéglátásban*. Doktori értekezés. Gödöllő. A letöltés helye: [https://szie.hu/file/tti/archivum/Rudolfne\\_Maria\\_ertekezes.pdf](https://szie.hu/file/tti/archivum/Rudolfne_Maria_ertekezes.pdf). A letöltés ideje: 2019.05.22.
- Tesone, V.D. (2008) *Handbook of hospitality human resources management*. Orlando: Elsevier Ltd.