

A TELJESÍTMÉNYRE HATÓ TÉNYEZŐK VIZSGÁLATA A FIZIKAI MUNKÁT VÉGZŐ ALKALMAZOTTAK TEKINTETÉBEN A VENDÉGLÁTÓIPARI SEKTORBAN

Keresztes Sándor – Hágen István Zsombor

Összefoglalás

A kulcsfontosságú teljesítménymutatók alkalmazása a munka, az üzleti világ, az oktatás de még a sport és egészségügy területén is fontos szerepet töltenek be annak érdekében hogy a célok elérésének folyamatát nyomon követhessük. A rosszul definiált mutatók és mérőszámok nem kívánt részeredményt, eredményt vagy mellékhatásokat generálhatnak a folyamatok során, melyek csökkenthetik az egyének és a szervezetek sikerességét, s nem utolsósorban fejlődésük útjába állhatnak.

Európa legtöbb országában de kutatási célterület tekintetében mindenképpen megállapítható, hogy a szakképzett munkaerőhiány egy aktuális és nem elhanyagolható probléma. Az elmúlt évek tapasztalata alapján egyre nehezebb megbízható, lojális, szakmáját megfelelő szinten végző munkavállalót találni. A külföldi munkavállalók tekintetében a német nyelv nem megfelelő tudása pedig további nehézségeket okoz mind a munkavállalók mind a munkáltatók számára. Célom a fizikai munkát végző munkavállalók esetében olyan teljesítménymérő rendszer meghatározása, mely során a fizikai munkavállalók a tudásuk legjavát fogják tudni adni, az elvárásokat túlszárnyalják emellett érdekeltté válnak a munkáltató jövőképeinek és üzleti terveinek megvalósításában, úgy hogy mindeközben a személyes fejlődésük is biztosítva van. Ez egy olyan együttműködést eredményez, mely során a meglévő munkavállalói létszám mellett a lehető legnagyobb hatékonyságot fog tudni a szervezet elérni. Ezzel enyhítve a szakképzett munkaerő egyre súlyosbodó hiányát.

Kulcsszavak: *teljesítmény, hatékonyság, vendéglátóipar, controlling, vállalkozás*

JEL: M20

INVESTIGATION OF THE FACTORS AFFECTING THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES PERFORMING PHYSICAL WORK IN THE HOSPITALITY SECTOR

Abstract

The application of key performance indicators plays an important role in the field of work, business, education, and even sports and healthcare in order to monitor the process of achieving goals. Poorly defined indicators and metrics can generate unwanted partial results, results or side effects during the processes, which can reduce the success of individuals and organizations and, last but not least, can stand in the way of their development.

In most countries of Europe, but in terms of the research target area, it can definitely be stated that the lack of skilled labor is a current and not negligible problem. Based on the experience of the past years, it is increasingly difficult to find a reliable, loyal employee who performs his profession at an appropriate level. In the case of foreign workers, inadequate knowledge of the German language causes additional difficulties for both employees and employers. My goal is to define a performance measurement system for manual workers, during which manual workers will be able to give the best of their knowledge, exceed expectations and become interested in the implementation of

the employer's vision and business plans, so that their personal development is also ensured. This results in a cooperation during which the organization will be able to achieve the greatest possible efficiency with the existing number of employees. This alleviates the ever-increasing shortage of skilled labor.

Keywords: *performance, efficiency, catering industry, controlling, business*

JEL CODE: M20

Bevezetés

A vállalkozások teljesítménymérése kapcsán a hatékonyságra és a rövid távú eredmények mérésére koncentrálunk. Ez a módszer nagyon jól működik egy stabil környezetben, azonban napjaink globalizált és járványoktól sújtott világában a technológia és a telekommunikációs forradalmának időszakában egy dinamikusabb és kiszámíthatatlanabb üzleti világában nem túl hatékony. A mechanikai üzleti gondolkodás mellett el kell sajátítanunk a biológiai és pszichológiai gondolkodás művészetét, amely a nagy biológia rendszerekben már bizonyított több évezredes időtávon, vagyis el kell sajátítanunk azt a 6 alapelvet, amelyek a következők: hatékony információátvitel, különbözőség, modularitás, alkalmazkodó képesség, óvatosság, beágyazottság nagyobb rendszerekbe.

A globális szinten történő gazdasági és társadalmi változások eredményeként egyre fontosabb szerepet kap az emberi erőforrással történő gazdálkodás. A munkavállalók szellemi tőkéje a versenyképesség egyik kulcsfontosságú meghatározója. Ennek tükrében a 21. században elengedhetlenné vált a humán erőforrás mérése és controllingja.

A mérhető eredmények alapján tudjuk értékelni a munkavállalók teljesítményét és optimalizálni a munkafolyamatokat. Ami nem mérhető az nem, vagy nehezen menedzselhető. Emberi erőforrások számszerűsítése egy nehéz és összetett feladat. A különböző pénzügyi és nem pénzügyi mutatókra támaszkodó értékelési megközelítések szerint az emberi erőforrások jelenlegi állapota meghatározza a cég jövőbeni teljesítőképességét, állapota pedig hozzájárul a cég értékeinek alakulásához. Egy jól működő HR controlling rendszer segíti a vállalati döntéshozatalt

A téma kapcsán az egyik legrelevánsabb (Kökényesi – Andriská. 2002) megközelítése, miszerint a célok teljesülésének mértékét tekinti eredményességnek. (Erdei, 1976) viszont gyűjtőfogalomként használja melybe 3 mutatót tömörít: termelékenység, hatékonyság, jövedelmezőség. A termelékenység az egységnyi alkalmazott inputra jutó kibocsátás (Dancs – Molnár 1997).

A hatékonyság meghatározása az 1990-es évek során vállalati prioritássá vált az EU országokban de mondhatni világszerte.

Általánosan vett meghatározások szerint a szervezetek úgy növelhetik hatékonyságukat, hogy vagy állandó input mellett növelik a kibocsátásukat, vagy csökkenő input mellett változatlan kibocsátás szintje. Hatékonysági elemzések során a hatékonysági rátát egy inputtényező figyelembevételével határozzák meg. Ez a mutató meghatározza hogy a szervezet, vagy vállalat milyen hatékonyan használ ki bizonyos termelési tényezőt (inputot), hogy olyan eredményt (outputot) érjen el mely a vállalat, szervezet számára értékes. (Kaplan – Atkinson, 2003) szerint az eredményalapú hatékonyságmutatók egyik legnagyobb problémája az, hogy az emberek többsége nem nyereség alapon gondolkodik a szervezetről. Sokkal természetesebb és egyszerűbb fizikai egységekkel (mint például az egy műszak alatt elkészült termékek számával) jellemezni a tevékenységüket. De vannak más hatékonysági mutatók, ami nem tartalmaz pénzügyi elemet. Például a minőségi hozadék a hibátlan termékek száma osztva az összes termék számával. Számos hatékonysági mérőszám azonban vagy számlálójában, vagy nevezőjében tartalmaz pénzügyi adatot és ezzel pénzügyi teljesítménymérőszámmá válik.

Kaplan a következő hatékonysági mutatót javasolja a munkaerő hatékonyság mérésére:

Munkaerő hatékonysága = Kibocsátott termékekhez előirányzott munkaerő költsége / Tényleges munkaerő-költség

(Bódi et.al.1985) megemlíti a munkatermelékenység mutatót. Viszont ez a mutató csak az emberi hatáskört fejezi ki, ezért általánosabb, tágabb használata során inkább a gazdasági hatékonyság kategóriába sorolják.

Összességében megállapítható, hogy a legtöbb szerző a hatékonyságot az eredmények és a ráfordítások viszonyzámaként értelmezi.

A jövedelmezőség, mint mutató meghatározásához először definiálnunk kell, hogy mit tekintünk jövedelemnek. Az egyes szerzők ezen fogalmakat is meglehetősen eltérően értelmezik.

(Széles 1990) szerint: „A jövedelem a termelési érték vagy árbevétel és a termelési költség különbözeteként megjelenő – konkrétan meg nem határozott – pénzben kifejezett gazdasági eredmények gyűjtőfogalma.” (Tóth, 1996) a profit (nyereség) fogalmát Széleshez hasonlóan értelmezi. Meghatározása szerint „egy vállalat nyeresége az értékesített termékei árbevételének és az ezt terhelő költségeknek a különbsége; termékenként vizsgálva, az egy termékre jutó nyereség”. (Hajdúné és Lakner 1999) szavaival élve: „A jövedelmezőség attól függ, hogy az árbevétel és költségek hogyan viszonyulnak egymáshoz.” A tevékenység tehát akkor jövedelmező, ha a termelés során nyereség képződik. (Porter, 1990) megfogalmazásában ugyanez a következőképpen hangzik: „egy cég akkor jövedelmező, ha a termékeinek ára meghaladja a termelés költségeit”.

Az egyes vállalkozások pusztán a jövedelmük ismeretében nem hasonlíthatók össze egymással, mindenképpen valamilyen jövedelmezőségi mutatóra van szükség. A szakirodalom tanulmányozása során megállapítható, hogy a jövedelmezőségi mutatók adják a legtisztább képet a vállalatról, mivel a jövedelem számos döntés eredményeként áll elő. (Borbély, 1990) szerint a jövedelmezőségi hányadosok az egyes vállalatok profittermelő képességét fejezik ki. „Az elemzésére használt jövedelmezőségi mutatók annak megítélésében nyújtanak segítséget, hogy a vállalat milyen eredményesen működik.”

(Borbély, 1990) a legelterjedtebb mutatók közé az alábbiakat sorolja:

1. ROE (Return on Equities) – Saját tőke arányos jövedelmezőség = Jövedelem / Saját tőke
2. ROA (Return on Assets) – Eszközarányos nyereség = Jövedelem / Eszközérték
3. Forgalomarányos jövedelmezőség (Profit margin) = Adózás utáni jövedelem / Nettó árbevétel

A KPI (Key Performance Indicator) vagy más néven kulcsteljesítmény mutató, egy olyan mutató vagy teljesítménymérő szám, amelyet cégek, szervezetek és egyének használnak a teljesítményük értékelésére és a célok elérésének nyomon követésére. A KPI-k segítenek mérni, hogy valamilyen célt vagy eredményt elértünk-e, és ennek függvényében lehetővé teszik a teljesítmény optimalizálását és az előrehaladás követését.

Továbbá a teljesítmény mérésére azért van szükség, hogy a vállalatok folyamatosan képesek legyenek tanulni hibáikból vagy jó gyakorlataikból, gyorsan, hatékonyan és egyszerűen tudjanak jelentéseket készíteni a rendelkezésre álló adatok segítségével, valamint rájuk alapozva felügyelhesék és ellenőrizhesék a dolgozókat a teljesítmény javításának érdekében. A számon kérhetőség világosan meghatározott teljesítménycélokkal kezdődik.

Amikor a teljesítmény emberi tényezőjét vizsgáljuk nem elég csak arra fókuszálni, hogy mit kell tenni. Fontos tudni, hogy azt „hogyan“, „miért“ és azt „milyen jól vagy milyen gyakran“. A teljesítménymércéknek konkrétan definiálnak kell lenniük, melyeknek még a munka megfelelő elvégzése előtt létezniük kell. Ezeknek a mércéknek az eredményeket és nem a tevékenységet kell alapul venniük. A munkavállaló meghatározhatja saját mércéit is, de természetesen egyeztetnie kell erről a felettesével, amíg közös megegyezésre nem jutnak. Fontos, hogy az alkalmazottak is értsék és

elfogadják ezeket a mutatókat, és lássák az összefüggést a munkájuk és a vállalati célok között. Le kell tudni fordítani az üzleti célkitűzéseket mérhető eredményeket termelő napi tevékenységekre. Világosan meghatározott teljesítménycélok nélkül, nem tudjuk megállapítani, hogy adott esetben milyen folyamat átalakítására van szükség.

Anyag és módszer

Kutatásunk során kvalitatív adatgyűjtést és interjúkészítést végeztünk, hogy a problémák azonosításához szükséges mennyiségű információhoz jussunk. Az interjúk formális interjúkból álltak, ami azt jelenti, hogy bár a folyamat rugalmas és adaptív, de előre megtervezett is. Objektív számszerű adatok gyűjtésére nem alkalmas, de komplex kérdések kezelésére tökéletes. Empirikus kutatásunk kezdeti fázisaiban a problémák azonosítására, valamint a záró részben az eredmények megbízhatóságának ellenőrzésére riportot alkalmaztunk kutatási módszerként.

A rögzített szöveg egy része kvantitatív adatokká alakítható, de a nem számszerűsíthető részekből tartalomelemzéssel kvantitatív következtetéseket lehet levonni. A tartalomelemzés mellett érdemes megvizsgálni a hasonlóságok és különbségek okait is.

Cél: megfelelő mennyiségű és minőségű információ összegyűjtése a vendéglátóipari vállalkozások HR teljesítmény méréséről. Interjúink segítettek a problémák azonosításában és hipotéziseink megfogalmazásában. Objektív adatok gyűjtésére ez nem alkalmas, de komplex kérdések elemzésére igen. Az interjúk informális beszélgetések voltak (előnyei: spontaneitás, rugalmasság). Az interjúk időtartama: 60 perc volt. Az interjúalanyok (4 fő) tevékenységei a vizsgált folyamatokhoz kapcsolódnak.

A kutatás célterülete Ausztriára terjed ki. Legutolsó népszámlálási adatok szerint,- mely 2023 július 1-ét jelenti - Ausztriában 9.129.652 személy él. A népesség átlagéletkora 43,2 év volt. Az Ausztriában élő de nem osztrák születési hellyel rendelkező népesség 20,4%-ot tesz ki a teljes népesség függvényében. A 15 és 64 év közötti népességet vizsgálom akkor ez 24,8%-ot jelent. Tehát közel minden negyedik személy külföldi származású a 2021-es adatok alapján. Ez 2001-ben 14,4% volt 2011-ben pedig 18,6%-ot jelentett.

Az osztrák statisztikai hivatal 2023-as második negyedéves jelentése szerint Ausztriában 4.705.600 személy munkaképes korú és ebből mindössze 224.700 személy munkanélküli.

Ausztriai statisztikai hivatal szerint a 30-54 év közöttiek korosztály 2016-ban elérte a 3,15 milliót de azóta ez a réteg zsugorodik. A prognózis alapján ez a szám 2030-ra 3,08 millióra fog csökkenni. A tendencia eredményeként szükségessé válik a képzési rendszer átgondolása illetve a vállalatok részéről szükség lesz innovációs folyamatokra.

A SMART stratégiának és kritériumrendszerének köszönhetően biztosíthatjuk a mércék eredmény orientáltságát, illetve azt hogy mérhető akcióttervet készítsünk. A SMART egy betűszó aminek az öt eleme a következő:

S = konkrét (specific) Minél konkrétan, részletesebben határozzuk meg a célt, annál hatékonyabban fogjuk tudni elérni. Fontos meghatározni, hogy milyen konkrét lépéseket kell tenni annak érdekében, hogy kívánt célt elérjem. Ki a felelős az egyes lépések eléréséért? Tehát nem csak magát a célt hanem az odavezető utat is definiálni kell.

M = mérhető (measurable) Ahhoz, hogy a cégvezetés, vagy a munkavállaló biztosan tudja, hogy a kitűzött célt elértük-e mérhetővé kell tenni. Ennek a legegyszerűbb módszere ha számot társítunk mellé, mely a valós adatokat tükrözi. Mekkora bevételt akarok elérni? Hány új ügyfelet generált az

adott idő alatt? Hány darabszámot gyártott le egy műszak alatt? Az előre meghatározott célszámokat, korábbi adatokra kell alapozni.

A = elérhető (attainable) Olyan célt szabad csak kitűzni, ami reális, megvalósítható, ésszerű az eléréséhez rendelkezésre áll elegendő erőforrás. A gyakorlat szerint a reális célt egy kissé a komfortzóna felett kell meghatározni.

R = releváns (relevant) Célokat úgy kell kitűzni, hogy azok relevánsak legyenek, legyen szó személyes vagy üzleti célokról. Személyes cél esetén ez például azt jelenti, hogy olyan cél felé haladsz, amiben hiszel és érdekel. Üzleti életben a relevancia legtöbbször azt takarja, hogy a célunk segít elérni a fő üzleti célunkat. Ez lehet több profit, nagyobb piaci részesedés, stabil bevételek. A lényeg, hogy a ha elérjük a célt azzal a cég profitál.

T = határidős (time specific) A célok eléréséhez egy határidőt kell szabni. Ez lehet dátum vagy időtartam. Ezen a ponton is szükség van arra, hogy ne túl hosszú vagy rövid időt rendeljünk hozzá.

A vizsgálat során feltérképezzük, hogy a kutatásban résztvevő és interjú alanyok esetben a vizsgált területeken milyen teljesítménymutató rendszert alkalmaznak.

Eredmények

Az interjúalanyok mindegyike elégedett a munkahely környezetével. Ennek eredője lehet mind belső és/vagy külső környezet is. A környezet megítélése és azok értékelésének súlyossága függ a személy természetétől, hogy kinek mely szempontok a fontosak. Az interjú tapasztalata alapján, mindenki megtalálta azt az értéket ami miatt elégedettséget érez a munkahely környezete iránt.

A munkahely külső környezetének vizsgálatakor nem csak lehetőségeket hanem veszélyeket is felfedeztem. A munkahely szép természeti környezete lehetőséget jelent, arra vonatkozóan, hogy a munkavállalónak kellemes érzete legyen a mindennapok során. Emellett a szabad idejét is ebben a környezetben tölti, ott ahol más nyaral. További pozitív szempont a vendéglátó ipari egység infrastrukturális felszereltsége. Természeti elemek megjelenése az épület kialakításában, úgy mint fa, kőből készült díszítő elemek. Ez letisztult, világos barátságos és modern környezetet teremt és ezáltal kellemessé teszi a munkában töltött időt.

Fontosnak tartom megemlíteni, hogy az interjú alanyok fele a hotel által ingyenesen nyújtott felújított vagy jól karbantartott szálláson lakik, másik fele pedig saját házban, lakásban vagy bérlemben, aminek nincs kapcsolódása a munkáltatóhoz. Mivel a munkáltató által biztosított szállás, egyfajta bizonytalanságot és a munkáltató fele függőséget eredményez a mindennapi életben, ezt az opciót főként a családdal, gyermekkel nem rendelkező munkavállalók választják.

Az interjúalanyok szerint, folyamatos infrastrukturális fejlesztés zajlott az elmúlt években jelen levő Covid járvány alatt is. A megkérdezettek ezt nagyra értékelték és egyik fő szempontként említették, mikor a munkahely külső környezetének megítéléséről kérdeztem őket.

Az interjú tapasztalata alapján a munkahely belső környezetének vizsgálatakor megemlíthető, hogy a spórolás, illetve a gazdaságosság egy általánosan vett szempont, melyet a legtöbb helyen szem előtt tartanak.

Van ahol, szakképzett munkaerőt vesznek fel és figyelnek a munkavállalók idegennyelvtudásának meglétére is, de sajnos csak akkora létszámot biztosítanak, ami a működéshez mindenképp szükséges. Emellett ha valaki kiesik a munkából a kollegákra eső elvégzendő feladat további és fokozott nehézségeket eredményez a munka megfelelő szintű elvégzésében. Máshol a szakképzetlen, adott esetben tanulókkal próbálják feltölteni a szükséges létszámot, ami viszont a hotel szolgáltatásának minőségi romlását eredményezi. Érdekes megemlíteni, hogy az a munkahely, ahol a munkaerőn

spórolnak, ott más területen viszont nem a spórolás a legfőbb szempont. Ez kissé ellentmondó és sok esetben feszültséget okoz a személyzetben belül is. A belső környezet tekintetében általános érvényű, hogy vannak területek a vendéglátásban, amelyek prioritást élveznek más területekkel szemben.

Az interjúalanyok szerint nem elég csak egy ponton fejleszteni az informatikai rendszert. Az egész működésre egy egész rendszerként kell tekinteni aminek több területe, alrendszere van. Mely kiterjedhet egyszerre a belső és külső környezetre is. Alapos vizsgálatot kell végezni, hogy egy technológiai, vagy információ áramlási fejlesztésre hol van szükség, vagy hol vannak már megteremtve a feltételek, ahhoz hogy azt egy rendszerbe már be lehessen illeszteni. A fejlesztést, digitalizálást minden területre kiterjedően kell vizsgálni, ha szükséges elvégezni és egy komplett rendszerbe integrálni, máskülönben továbbra sok a hibázási lehetőség, a munkafolyamatok nem egyszerűsödnek és végeredményben alacsony a fejlesztés hozadéka.

Az anyag gazdálkodás mint egy további belső környezete a munkahelynek, kijelenthető, hogy mindenhol egy jól működő rendszer van telepítve. Az interjú tapasztalata szerint, erre mindenhol nagy hangsúlyt fektetnek. Minden esetben egy szakember végzi az alapanyagok beszerzését. Az alapanyagok tárolására mindenhol komoly raktározási rendszer van kialakítva, aminek köszönhetően megjelenik mindenhol a “first in first out” raktározási elv.

A munkavállalók egymás közötti kommunikációja mindenhol jól megoldott. Ez sokszor egy közös üzenetküldő platform formájában jelenik meg, ahol a dolgozók meg tudják osztani egymással az információt, illetve a vezetőség is mindenkit egyszerre utol tud érni. Egyes helyeken megjelenik, hogy a dolgozóknak biztosítanak “céges” telefont a jobb információ áramlást elősegítve.

Az utóbbi években az interjúalanyok tapasztalnak egy kommunikációs újítást, ami a jelek szerint egységesen jelenik meg ezen a területen. A munkáltató heti rendszerességgel különböző csoportokban megbeszéléseket folytatnak le. Ez az új eszköz a nagyobb vendéglátóipari egységek esetében csak egy-egy területet és azon területen is csak a vezetőket érinti, viszont a kisebb vendéglátóipari egységek esetében minden dolgozót bevonnak.

A kutatói vizsgálat során megállapítható, hogy több olyan terület van ahol egyszerre jelenik meg lehetőség és veszély a munkahelyi környezet tekintetében. Erre számos példát láthattunk, viszont a fent említett potenciális veszélyek említése mellett, mégis a legnagyobb veszélyt rejtő szempontnak mást említettek az interjúalanyok. Ez valójában a munkavállalók attitűdjének megjelenése a munka tekintetében. Nagyon sok olyan jelentkező és munkavállaló van ezen a területen, akik nem tekintik magukénak az elvégzendő feladatot. Ennek legtöbbször az az oka, hogy nem szereti valaki azt amit csinál, így nem tud azonosulni azokkal az értékekkel amik a vendéglátásban megjelenő pozíciókkal jár együtt. Ebben az esetben a munkavállaló nem tudja magát elhelyezni abban a rendszerben amit a munkáltató generál. Hiába áll minden információ a munkavállaló rendelkezésére, ahhoz hogy a munkáját, feladatát el tudja végezni. Ellenben az a munkavállaló aki szaktudását a motiváltságával párosítja a rendszerből a maximumot fogja tudni kihozni. Sajnos az a jellemző, hogy maga a rendszer viszont nem tökéletes, így az a munkavállaló aki a megfelelő attitűddel rendelkezik, a képzettségét, képességeit csak korlátozottan fogja tudni érvényesíteni a munkája során.

Az interjúalanyok véleménye szerint a különbözőségek egyik oka a szociális kulturális beállítottság. Ez a gyakorlatban úgy jelenik meg, hogy a kulturális különbségek miatt a munkavállalók más-képp állnak a munkához, feladathoz és a problémákhoz hozzá.

A külföldi nemzetektől érkező munkavállalók között nem lehet teljesítményben szignifikáns különbséget észrevenni. Sokban függ a nyelvtudástól, tapasztalattól és a munkához való attitűdjüktől, hogy miként teljesítenek.

A teljesítmény mérce hallatán az interjúalanyok egybehangzóan a borralalót említették. Ez az a mérce ami a teljesítményt és az azzal való elégedettséget reprezentálja Két típust különböztetnek

meg, egyik a személyesen adott borraivaló, ami az adott személy és az ő teljesítménynek szól illetve vannak részlegek, ahol kihelyeznek a borraivaló gyűjtésére alkalmas dobozokat. Ekkor viszont egy adott részleg teljesítményére lehet a borraivaló mértékével arányosan következtetni.

Általánosságban véve a vezetőség nem tekinti elsődleges feladatai között a teljesítmény mérését. A szobalányok teljesítményének mérésére vannak próbálkozások, mint a normatívák felállítása. Adott idő alatt mennyi szobát kell kitakarítani, de megjelenik az elvégzendő feladatok check listája is.

A hotelek a vendégek elégedettségére használnak egy további mércét, ami viszont ugyancsak szubjektivitáson alapszik és nem a közvetlen teljesítmény mutatója és nem is lehet személyhez kötni. Ez az elutazáskor, egy kérdőív formájában jelenik meg, ahol a vendégeknek lehetősége van megosztani a véleményét ekkor egy adott személyt is meg tud nevezni akivel meg volt elégedve. Ott ahol nincs papíralapú kérdőív az elutazáskor, ott legtöbbször a vezetőség szokta a vendégeket szóban meginterjúvolni az elégedettségről.

Munkavállalói elégedettség foka és annak megjelenésre operatív és stratégiai szinten:

Ausztriában a legtöbb hotel szállást és napi háromszori étkezést biztosít a munkavállalóknak. Egy másik eszköz amivel ebben a szegmensben az elégedettséget lehet növelni, az az ha a munkavállalók több szabadságot, pihenőidőt kapnak és nem utolsó sorban a fizetés mértéke az amit az interjúalanyok kiemeltek.

Operatív szinten megemlítik, hogy az elégedettség több formában tud megjeleni. Az a munkavállaló aki elégedett a munkájával és annak környezetével, az a személy nyugodtabb, kiegyensúlyozottabb, összeszedettebb. Ez kihat a mindennapi teljesítményére, munkájának minőségére.

Természetesen lehet húzni párhuzamot a fluktuáció szintje és az elégedettség között, de a legtöbb cégvezető hozzáállása szerint mindig lesz elegendő munkaerő a piacon. A hangsúly az elegendőn van és nem vizsgálja annak minőségét. Az interjúalanyok megemlítik, hogy a COVID megjelenése óta elindult némi szemlélet változás a munkavállalókhöz való hozzáállásban.

Az interjúalanyok több megoldási javaslatot adtak, hogy miként lehetne a teljesítményt mérhetővé tenni. Először is mindenki egy szakmailag felkészült és kompetens HR személyzet felvételét, alkalmazását javasolta. Ez a részleg ami a legtöbb szállodában nem jelenik meg, vagy maga a szálloda vezetője veszi át. A HR részleg már a toborzás és az új munkavállalók felvételének keretei között fel tudna állítani egy kiválasztási kritériumot, mely során azonnal fel lehetne állítani egy bemeneti kritériumot. Nyelvtudás megléte, annak szintje, szakmai kompetenciák, referenciák. A jobb kiválasztás a betanítási folyamatokat fogja leegyszerűsíteni, felgyorsítani és ezáltal költséghatékonyabbá tenni. HR részleg hiánya, sajnos sok olyan dolgozó felvételét eredményezi, aki nem való a vendéglátásba. Nem tekinti magáénak ezt a területet, hanem csak a pénzt szeretné megkeresni. Az ilyen munkavállalókkal csak a szükséges létszámot lehet elérni különösebb teljesítmény növekedés, hozzáadott érték nélkül.

A megkérdezettek véleménye szerint, célok kitűzése nélkül nem lehet lefektetni semmilyen teljesítmény mércét. Sajnos nagyon sok hotel csak rövid, vagy kivételes esetben, középtávon gondolkodik. Megfelelő informatikai rendszer nélkül a teljesítmény mérése még nehezebb kihívások elé állítja a hotelek vezetését. Továbbá erre a szegmensre jellemző konzervatív felfogás sem az innovatív gondolkodást segíti. Sokszor a jól bevált, már "20 éve jól működő" rendszeren nem akarnak változtatni.

További javaslatok között szerepelnek, a takarítói személyzetnél alkalmazott check lista más területeken történő alkalmazása. Ezzel kizárva a szubjektivitás lehetőségét. A heti meetingek hatékonyságának növelése, illetve a munkavállalók számára feed back adása, megbeszéltek pontok nyo-

mon követése, megosztása a munkavállalókkal. Fontos a versenyszellem fenntartása a kollégák között az egyes részlegeken. Egy egészséges versengés többlet teljesítményhez vezet, főleg ha az jutalmazva is van.

A vendéglátó ipari cégeken belül törekedni kell arra, hogy az egyéni célok összhangba legyenek a vállalati célkitűzésekkel. Figyelemmel kell, kísérni az emberi megelégedettséget, amit folyamatosan fel kell mérni pl.: kérdőívek kitöltésével. Az eredményeket össze kell hasonlítani a bázis időszak számaival és ahol csökkenést mutat ott a vezetőségnek a kialakult folyamatokon a munkaerő megtartás érdekében javítani kell. Fontos, hogy a fluktuációs arány minél kisebb legyen, hiszen rontja a termelőképeséget. Az alkalmazottakat ösztönző rendszerek kiépítésével, céges rendezvényekkel, folyamatos továbbképzéssel motiválni lehet. Az így meghatározott folyamatokra a 1. ábrán szemléltetjük az általunk kialakított mérőszámokat.

TANULÁSI ÉS FEJLŐDÉSI NÉZŐPONT				
	Célok	Utólagos mutató	Előrejelző mutató	Intézkedés
1	Az egyéni és vállalati célok összhangja	LÉC-ek meghatározása	LÉC-ek teljesítése	Elakadás okainak feltárása, segítségnyújtás
2	Alkalmazottak belső megelégedettsége	NPS felmérés céges és osztály szinten	Eremény összehasonlítása a bázis időszakhoz képest	Roszul teljesítő vagy rossz irányba változó értékekből feladatok készítése a fejlesztés érdekében
3	Folyamatos továbbképzés	Igény felmérése	Képzések száma a bázis időszakhoz viszonyítva	Pályázati lehetőségek kihasználása
4		Továbbképzésben részt vevők száma	Részt vevők száma az összes dolgozó arányában	A céges erőforrások és az emberi leterheltségek felülvizsgálata
5	Alkalmazottak szakképzettsége	Szakképzettségek összegyűjtése	Szakmában dolgozó emberek aránya az össz dolgozóhoz képest	Tanfolyamok szervezése
6	Motivált alkalmazottak	Új ötletek száma	Új ötletek száma a tavalyi évhez viszonyítva	Ötletek felhasználása a munkavégzés során
7		Kérdőíves felmérés	Kérdőív kitöltésének az aránya	Ösztönző rendszer kiépítése, felülvizsgálat, több közös céges rendezvény
8	Munkaerő megtartása	Kilépő dolgozók száma	Kilépő dolgozók aránya az össz létszámhoz képest	Fluktuáció okainak feltárása

1. ábra. A tanulás és fejlődés nézőpontja, a teljesítményre ható tényezők

Forrás: Saját szerkesztés (2023)

A teljesítmények meghatározásakor fontos, hogy a munkavállaló meg tudja fogalmazni, hogy mi a munkakör funkciója vagy célja. Meg kell tudni fogalmazni, hogy mire kötelezi el magát a munkája során és miért. Tudni kell, hogy melyek azok a területek amelyeken meghatározott eredményeket kell felmutatnom. Ha ezeket együttesen megvalósítom, akkor a munkavállaló betölti a munkahelyi szerepkörét. Olyan célokat kell megfogalmazni mely során a pozíció célja a cég jövőképevel és küldetésével összhangban vannak. Tudnia kell a munkavállalónak, hogy az adott kulcsterületen mikor tekinthető elvégzettnek a feladata. Ennek érdekében a teljesítmény mércének konkrét, mérhetőnek, elérhetőnek eredményorientáltak és időben rögzítettnek kell lennie. Melyek azok a tevékenységek, melyek ahhoz kelljenek, hogy a kulcsterületek eredményeit elérjem. S nem utolsó sorban definiálni kell, hogy milyen elméleti tudásra és gyakorlati készségre van szükség a kulcsterületek eredményeinek megvalósításához.

Köveztetések és javaslatok

Meglátásunk szerint az ausztriai vendéglátás egy konzervatív szemléletet tükröző, régi értékrendeken alapuló terület. Ahol nagyon nehéz a szükséges és egyben logikus újításokat véghez vinni. A nagyobb gazdasági eseményeknek köszönhetően, legyen az negatív vagy pozitív hatású, viszont észre lehet venni előremutató hozzáállást. Ilyen a munkavállalói központú szemlélet. A vélemények meghallgatása, megfontolása.

Ahogy az elégedett szakképzett munkaerő az alap köve egy jól működő rendszernek. Ennek vizsgálata során is tapasztalunk fejlődési potenciált. Ezen szempontok figyelembe vételére megfelelő hangsúlyt kell fektetni, és törekedni azok megfelelő szinten tartására. Ez természetesen nagy a kockázatot rejt magában, ezért javasoljuk a munkavállalói összetétel megfelelő felállítását tapasztalt és kevésbé tapasztalt munkaerőből. Emellett a külső környezet és feltételek modernizálásában látunk fejlődési lehetőséget. Informatikai rendszer újítása mint egy egész rendszer részeként a folyamatokat automatizálni lehetne, ezáltal munkaerőt spórolnának meg. Növekedne a munkavállaló elégedettség s ezáltal közvetetten a teljesítmény s nem utolsó sorban a hotel színvonala. A feladatok egy jól szervezett rendszerbe kell tömöríteni, akkor egyszerűbb dolga van minden munkavállalónak, es természetesen a munkáltatóknak lehetősége nyílik a nyomon követésre, ezáltal megteremtődik a feltételrendszere, annak hogy mérhetővé tegye a teljesítményt. Megfelelő feladatkiosztás, hatáskörök pozíciókhoz történő viszonyítása, leegyszerűsített és egyben tiszta információutak eredménye, hogy tisztában lesz mindenki a hatáskörivel, feladataival és a határokkal. A tevékenységekre és részlegekre helyezett hangsúlyt nem szabad túlzóan egyik irányra, területre fókuszálni. A legtöbb esetben a munkahelyi környezet fejlesztése mind a külső és belső környezetre hatással van.

Továbbá fontosnak tartom, hogy a munkáltató definiálni tudja a céljait. Előre definiált célok nélkül nem lehet a rendszert létrehozni, hisz nem tudjuk mit akarunk vele elérni. A célok meghatározásához pedig elengedhetetlen a stratégiai szintű célkitűzés. Meg kell vizsgálni, hogy az egyes tényezők milyen hatással vannak a stratégiai szintű működésre. Ehhez elengedhetetlen feltétel a kompetens HR munkatárs, aki szakmai szemmel tudja megközelíteni a problémákat.

Az automatizált rendszernek köszönhetően, a rendszer folyamatot kevésbé érinti érzékenyen, ha adott esetben kiesik egy jól képzett munkatárs, hisz a folyamatot definiáltam, csak a folyamatba kell beilleszteni egy új szereplőt. Felállítva egy standard működést lehet meghatározni részfolyamatokra vonatkozó normatívákat, egy objektív teljesítményértékelő rendszert lehet teremteni.

A kutatási munkám során megállapítottam, hogy a szegmensre jellemző szubjektivitást nem lehet teljesen kizárni. Ez egy olyan terület ahol a vendég a mérvadó, akinek az elégedettsége teljesen szubjektív szempontok alapján változik. Nem elég jól és gyorsan szervírozni az ételt, kell hozzá egy „coolság” faktor, ami a szimpátián alapuló, munkához nem közvetlen kapcsolódó és nem is teljesítményt fokozó mérce. Egyszerűen a vendég érzékelésére ható szubjektivitáson alapuló mérce, ami viszont elengedhetetlen a vendég elégedettséghez.

Hivatkozott források

- [1.] Bódi S. – Fébó L. – Herbst Á. – Hajós L. – Nemes F.-Pintér L. (1985): *Agrárökonómiai kislexikon* Mezőgazdasági Kiadó, Budapest
- [2.] Dancs A. L. – Molnár J. (1997): *Magyar-angol közgazdasági fogalom- és példatár* Szaktudás Kiadóház Rt., Budapest

- [3.] Erdei F. (1976): *Agrárgazdasági tanulmányok II. (Gazdaságosság és termékfejlesztés)* Akadémiai Kiadó, Budapest
- [4.] Hajdú I-Né – Lakner Z. (1999): *Az élelmiszeripar gazdaságtana* Mezőgazdasági Szaktudás Kiadó, Budapest
- [5.] Horváth (2014): *Az értékesítési teljesítmény mutatószámai*, IFUA Horváth & Partners, Key Performance Indicator.
- [6.] Kaplan, R. S. – Atkinson, A. A. (2003): *Vezetői üzleti gazdaságtan* Panem Kft., Budapest
- [7.] Kökényesi J. – Andriská Sz. (2002): *Közigazgatás-szervezési és vezetési ismeretek* Magyar Közigazgatási Intézet, Budapest
- [8.] Széles Gy. (1990): *Mezőgazdasági üzemtan* Pannon Agrártudományi Egyetem Állattenyésztési Karának sokszorosító részlegében
- [9.] Tóth I. Z. (1996): *Gazdasági-üzleti kasszótár* Kossuth Könyvkiadó, Budapest
- [10.] Porter, M. E. (1990): *The competitive advantage of nations* The Free Press, New York
- [11.] ZÉMAN Z. (1998): *Controlling szerepe a magyar vállalkozásokban* GATE, Ph.D értekezés, Gödöllő
- [12.] STATISTIK AUSTRIA, *Bundesanstalt Statistik Österreich*, www.statistik.at

Szerzők:

Keresztes Sándor
ORCID: 0009-0004-5445-1031
Regionális értékesítési Igazgató
KNICK GmbH.
sandorkeresztes1987@gmail.com

Dr. Habil. Hágen István Zsombor PhD.
ORCID: 0000-0003-1760-4962
Egyetemi docens
Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet
hagen.istvan.zsombor@uni-mate.hu

A műre a Creative Commons 4.0 standard licenc alábbi típusa vonatkozik:

[CC-BY-NC-ND-4.0.](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

