

# A vendéglátóipari dolgozók munkahelyi elégedettségének és motivációjának vizsgálata a Nyugat-magyarországi régióban

Kőmíves Csaba: egyetemi tanársegéd, Széchenyi István Egyetem, Kautz Gyula  
Gazdaságtudományi Kar (komives.csaba@ga.sze.hu)

---



**Absztrakt:** A tanulmány Győr-Moson-Sopron, Vas és Zala megyében, a vendéglátásban alkalmazásban levő pincérek, szakácsok és konyhai kisegítők munkahelyi elégedettségét és ennek következményeit veszi górcső alá. A különböző korosztályú munkavállalók motiválatlansága, és a munka elvégzéséhez szükséges kommunikációs, együttműködési és problémamegoldó kompetenciák hiánya determinálják leginkább a magas fluktuációs rátát ebben a szektorban. A primer kutatás kérdőíves megkérdezéssel zajlott, melynek eredményeit a vendéglátó üzletek vezetőivel készített strukturált interjúkkal ütköztetve vizsgálom.

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

**Abstract:** Fluctuation rate in hospitality industry plays a significant role in the 21st century in Hungary. Even more worrying is the trend on the decreasing number of waiters and chefs who are working in the country. Hoping to have higher salary people have looked and are currently being looking for work in South and Western Europe and in the economical developed Asian and North American states as well. I have made a survey to determine the most decisive factor in the employees' job satisfaction. In addition, I have looked to find out whether there is any significance motivation between generations and what the attribute should have an appropriate leader in the hospitality industry. Based on the details described above, the aim of the study is to demonstrate reasons which lead to the employees leave arbitrary the organization. It also examines how important is the money as motivation, the internal communication, career and loyalty amongst employees of different ages.

**Keywords:** generations, motivation, job satisfaction, competence

## BEVEZETÉS

2014-ben kezdett kutatásom első fázisában egy 80 fős győri mintát vettem és elemeztem. Ennek tapasztalatai alapján bővítettem a kutatást Győr-Moson-Sopron, Vas és Zala megyére, a minta elemszámát több mint ötszörösére növelve. Célom annak vizsgálata, hogy a demográfiai robbanás gyerekei, az X, az Y valamint a Z generációk munkahelyi motivációi között mely különbségek mutathatók ki, illetve melyik motiváció a legmeghatározóbb számukra. A másik kutatási kérdésem az, az egyes korosztályok motivációi között van-e különbség és rendelkeznek-e a munkavállalók az adott munkakör elvégzéséhez szükséges szakmai kompetenciákkal. Számos tanulmány foglalkozik azzal a kérdéssel, hogy a magyar munkaerő képzetlen és motiválatlan (Hova tűnt..., 2017).

Megítélésem szerint hazánkban a vendéglátásra jellemző nagyfokú fluktuáció egyik determinánsa a migráció. A magyar pincérek, szakácsok közül sokan Nyugat-Európában vállalnak munkát a jobb kereset reményében, és a hazai munkaerő pótlását (jobb híján) szakképzetlen magyar, vagy Kelet-Európa országaiból érkező munkavállalókkal oldják meg a munkaadók. Bodnár és Szabó (2014) arra a megállapításra jutottak az ágazat szerinti összetétel elemzésekor, hogy az építőiparban, a szálláshely-szolgáltatásban és vendéglátás ágazatban dolgoznak az ingázók a legnagyobb számban. A migráció megváltoztatja a hazai populáció és munkaerő összetételét, az itthon maradók motivációja (ezzel együtt a termelékenysége is) kisebb lesz, amikor a kivándorlók száma növekedik, vagy relatív magas szintet ér el.

## A SZAKIRODALOM ÁTTEKINTÉSE

A javadalmazásmenedzsment alapjait Armstrong és Murlis (2005) határozták meg, majd ezt Karoliny és Poór (2010) fejlesztették tovább. Utóbbi szerzők megítélése szerint a munkáltatóknak olyan stratégiát kell kidolgozniuk a szervezet számára képviselt értéküknek megfelelően, hogy azok méltányosan, igazságosan és következetesen jutalmazzák a beosztottjaikat. 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 érdekeltég 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.

A munkavállalói elégedettség szintén nagy hatással van a szervezettel való hosszú távú azonosuláshoz. Nickson (2013) rávilágít arra, hogy a dolgozók jóléte, egészsége és biztonsága a munkahelyeken egyre fontosabbá váltak a turizmus és vendéglátó szervezetek szemszögéből, mivel a vezetők felismerték az üzleti élet proaktív válaszainak jelentőségét. Az igényes vendégek jelenlétében a ködösített munka, a henyélés, valamint az alkohol katalitikus hatása gyakran olyan körülményeket teremt, ahol a munkáltatók gondossága különösen hangsúlyos.

Bakacsi és társai (1999) megítélése szerint a beosztottak elégedettségét, motiválását és elkötelezettségét nemcsak a fizetésükkel érik el a munkaadók, vagy a ranglétrán való feljebb jutást biztosítják, hanem egyéb kompenzációs rendszerekkel is, úgymint anyagi és nem anyagi, külső, vagy belső motiváción alapuló, egyéni, csoportos, illetve szervezeti szintű elemekkel.

Az ösztönzési rendszer más aspektusban azt jelenti Karoliny és társai (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 működésképesé és hatékonyá, hogy az érintett beosztottakban kiváltja a motivációt, amivel a szervezet el tudja érni a munkavállalókon keresztül az általa kitűzött célokat.

Kaspar és Fekete (1996) differenciált ösztönzési rendszer alkalmazást javasolja a cégek menedzsmentjének az X és Y beosztottjaiknak helyzetüktől függően. Ez azt jelenti, hogy a kollégákat a saját munkaterületükön belül serkentik magasabb színvonalú munka elvégzésére, hogy a vállalati célok és a dolgozók céljai könnyebben és gyorsabban elérhetőek legyenek.

Tesone (2008) értelmezésében a vezető kapcsolja össze a beosztottak motivációit a felelősségvállalással, egyúttal a menedzsment teremt meg a körülményeket ennek megvalósítására. A munkavállalókban ezáltal belső motivációként kialakul a szakmai előrelépés lehetősége, amely nagymértékben hozzájárul az egyének csúcsteljesítménye 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 a készség alapú kompetenciákkal rendelkező munkavállalók kerüljenek be a szervezetbe, és a szervezeti tudást adják át az újonnan belépő kollégáiknak.

Bencsik és társai (2016) a motivációk közül kiemeli azt a ténytet, 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 támasztott elvárásokkal szemben, örömmel végzik a munkájukat, és az 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 levő célratörő magatartás eléréséért.

Haynes és Ninemeier (2009) megítélése szerint az optimális kompenzációs program vonzza a nagyon magas szakképzettségű 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 beosztottak munkahelyi elégedettségét nagymértékben befolyásolja azok munkájához tartozó attitűdjei. Happ és Mészáros (2015) kutatási eredményire hivatkozva arra hívja fel a figyelmet, hogy a felszolgálók kiszolgálásának gyorsasága, a vendégekkel való bánásmódjuk, kommunikációjuk, a munkájuk minősége meghatározza a vendégek elégedettségét. Ez közvetve hat az ő fogyasztói magatartásukra, ezáltal ezek a tényezők a vendéglátó üzletekbe történő látogatásuk gyakoriságát is jelentős mértékben határozzák meg.

A Cranet<sup>[1]</sup> kutatás eredményei a teljesítmény alapú ösztönzés vonatkozását az alábbi 1. számú táblázat mutatja be. A táblázatból jól kivehető, hogy 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 pénzbeli juttatások 46%-ot képvisel.

[1] 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.

1. táblázat: Dolgozói juttatások alkalmazotti besorolásának vizsgálata

juttatás	vezetők	szellemi/ szakalkalmazottak	fizikai/ adminisztratív	nem használják
dolgozói részvény-program	13%	6%	4%	85%
rugalmas juttatások	36%	35%	29%	54%
egyéni teljesítményarányos	25%	32%	27%	54%
szervezeti célokhoz kötött	42%	34%	26%	49%
nem pénzbeli jutalom	38%	45%	46%	44%

Forrás: Karoliny-Poór (2015) 37. oldal adatai alapján saját szerkesztés

### A hipotézisek megfogalmazása

**H1.:** A munkavállalók elégedettségét (munkahelyi légkör, karrier, a pénzzel való motiválás, lojalitás) leginkább a pénzzel való motiváció határozza meg.

**H2.:** A generációk motivációi között szignifikáns eltérés van.

**H3.:** Valamennyi dolgozó rendelkezik a megfelelő szakmai kompetenciával az adott munkakör elvégzéséhez.

## A KUTATÁS MÓDSZERTANA

A szekunder kutatás elvégzése után, annak alapjaira helyezve kvantitatív kutatási módszert alkalmaztam, amely kérdőíves megkérdezésből állt. A Nyugat-magyarországi régióban a KSH 2016. december 31-i adatai alapján a vendéglátásban 3800 fő fizikai főállású alkalmazott volt, további 1805 fő nem teljes munkaidőben (legalább havi 60 órában) foglalkoztatott. Véletlen mintavételre objektív okokból nincs lehetőség, egyrészt nem rendelkezem naprakész listával az ágazat foglalkoztatottairól, másrészt esetleges lista esetén is a válaszadási hajlandóság befolyásolhatta volna a minta reprezentativitását. A helyszíneket önkényesen választottam ki a régióból, majd hólabda módszerrel folytattam a mintavételt. A mintavétel szervezeti egységei a négy, három, kettő csillagos szállodák és panziók éttermei, valamint nem szállodához tartozó egyéb vendéglátóipari egységek (vendéglők és éttermek) voltak, első, másod és harmad kategóriájúak. A minta nagysága 407 fő, ebből 143 nő és 264 férfi. A munkakörök az alábbiak szerint oszlottak meg: 43 főpincér, 8 főszakács, 7 séf helyettes, 255 felszolgáló, 86 szakács, 8 konyhai kiegészítő. 22 fő (7 nő, 15 férfi) ötcsillagos, 117 fő (42 nő, 75 férfi) négycsillagos, 92 fő (29 nő, 63 férfi) három csillagos szállodában, 30 fő (14 nő, 16 férfi) kettő csillagos panzióban, 128 fő (45 nő, 83 férfi) nem szálloda éttermében, 18 fő (6 nő, 12 férfi) vendéglőben van alkalmazásban.

A kérdőív a demográfiai adatokon (nem, kor, lakóhely, iskolai végzettségen) kívül négy kérdéscsoportot tartalmazott. Az elsőben a munkafeltételekről

és a motivációról kérdeztem válaszadóimat, például: megbecsülik, elismerik a munkáját, ösztönzik-e a dolgozót önálló kezdeményezésre, elégedett-e a javadalmazással és a munkarenddel. A másodikban az elkötelezettségről és az együttműködés hajlandóságáról: mióta dolgozik az étteremben, összhangban vannak-e a céljai a szervezet célkitűzéseivel. A harmadikban a személyes és szakmai fejlődés lehetőségéről: lát-e reális lehetőséget arra, hogy szakmailag előbbre lépjen, illetve van-e lehetősége a szakmai továbbfejlődésre. A negyedikben a szervezeti kultúráról, az információáramlásról és a HR és a beosztottak kapcsolatával kapcsolatos kérdéseket tettem fel: emberközpontúnak tartja-e a munkahelyi légkört, továbbá fordulhat-e a HR-es kollégához a kérdéseivel. 5 skála, 20 nominális és három nyitott kérdés szerepelt a kérdőívben. A nyitottak közül prioritást élvezett a milyen tulajdonságokkal kell rendelkeznie az optimális vezetőnek a vendéglátásban.

## A VIZSGÁLAT EREDMÉNYEI

Először a munkavállalók felmondásainak okait vizsgáltam, amelyet a 2. táblázat mutat be. A táblázatból jól látható, hogy legtöbben az alacsony fizetés miatt (94 fő, 23,7%) mondtak fel a munkahelyükön. A generációk közül a legnagyobb arányban a baby boom generációra volt jellemző ez az indok. (32,3%). A második helyen a vezetővel való egyet nem értés (66 fő) foglalt helyet. Ebben az esetben az Y-ok vezetik a relatív rangsort a rájuk jellemző habitusnak megfelelően, ugyanis náluk nem alakul ki emocionális kötődés a munkahelyük iránt. Harmadik helyen a nem megvalósítható szakmai karrier (64 fő) vezetett a szervezetből történő kilépéshez. Az Y generáció tudatosabb tagjai – szüleikkel ellentétben – nem fojtják el nem tetszésüket a dolgokkal kapcsolatban, hanem a váltás mellett döntenek. Az első munkahely a baby boom-oknál a legtöbb (19 fő, 30,6%), a második 16 fővel (27,6%) a Z generáció. A költözés az X-nél a legnagyobb arányú ok (13%). Az instabil munkáltató 20 munkavállaló esetében, a körülményes munkába járás 18 főnél vezetett a felmondáshoz. Ezek már kicsi gyakoriságú tényezők. A többi függő változó (konfliktus a kollégákkal, jobb ajánlat, bezárt, nem korrekt eljárás, tulajdonosváltás, nem becsültek meg) vizsgálatokor azt állapítottam meg, hogy ezek száma mindössze 1 és 6 között van, összesen 50 esetben fordult elő, ami a minta 12,62%-át jelenti.

2. táblázat: A felmondás okainak vizsgálata munkavállalói oldalról

Generációk					
	baby boom	X	Y	Z	Összesen
itt alacsony volt fizetés	20 32,30%	16 20,80%	45 22,60%	13 22,40%	<b>94</b> 23,70%
konfliktus a vezetővel	6 9,70%	11 14,30%	39 19,60%	10 17,20%	<b>66</b> 16,70%
szakmai előbbre lépés hiánya	6 9,70%	15 19,50%	36 18,10%	7 12,10%	<b>64</b> 16,20%
ez az első munkahelyem	19 30,60%	1 1,30%	14 7,00%	16 27,60%	<b>50</b> 12,60%
költözés	3 4,80%	10 13,00%	20 10,10%	1 1,70%	<b>34</b> 8,60%
instabil munkáltató	0 0,00%	5 6,50%	12 6,00%	3 5,20%	<b>20</b> 5,10%
körülményes munkába járás	3 4,80%	4 5,20%	9 4,50%	2 3,40%	<b>18</b> 4,50%
konfliktus a kollégával/ kollégákkal	1 1,60%	3 3,90%	6 3,00%	4 6,90%	<b>14</b> 3,50%
jobb ajánlat	3 4,80%	4 5,20%	5 2,50%	0 0,00%	<b>12</b> 3,00%
bezárt az étterem	1 1,60%	1 1,30%	5 2,50%	2 3,40%	<b>9</b> 2,30%
nem korrekt eljárás	0 0,00%	3 3,90%	0 0,00%	0 0,00%	<b>3</b> 0,80%
szakma váltása	0 0,00%	1 1,30%	2 1,00%	0 0,00%	<b>3</b> 0,80%
tulajdonosváltás	0 0,00%	0 0,00%	3 1,50%	0 0,00%	<b>3</b> 0,80%
nem becsültek meg	0 0,00%	1 1,30%	1 0,50%	0 0,00%	<b>2</b> 0,50%
szülés miatt	0 0,00%	2 2,60%	0 0,00%	0 0,00%	<b>2</b> 0,50%
unalmas lett	0 0,00%	0 0,00%	1 0,50%	0 0,00%	<b>1</b> 0,30%
sok munkaóra	0 0,00%	0 0,00%	1 0,50%	0 0,00%	<b>1</b> 0,30%
összesen	<b>62</b> 100,00%	<b>77</b> 100,00%	<b>199</b> 100,00%	<b>58</b> 100,00%	<b>396</b> 100,00%

Forrás: saját kutatás

Ezután arra voltam kíváncsi, vajon a nők, vagy a férfiak voltak több ideig alkalmazásban egy munkahelyen. A vendéglátás hazánkban ilyen szempontból eddig még nem jelent meg a kutatási területek között, ilyen irányú vizsgálatot senki

nem végzett ebben a szegmensben. Deutsch és társai 2015-ben az egészségügy szakdolgozóinak jóllétét vizsgálta tanulmányában. A férfiak átlaga és szórása is némileg meghaladja a nők adatait (3. táblázat). Megállapítom tehát, hogy a férfiak átlagosan több időt töltöttek el eddigi munkahelyeiken. A nők átlag kevesebb ideig tartó munkájának lehetséges magyarázata lehet az, hogy a gyerekvállalás megszakítja a munkaviszonyukat, majd a családanyák részmunkaidőt is bevállalnak azért, hogy gyermekükkel többet lehessenek otthon. Ez jól bevált gyakorlat az egyik multinacionális győri cégnél, ahol 6+2 órában (utóbbi otthon történik) foglalkoztatják a GYED-ről visszatérő alkalmazottjaikat.

3. táblázat: A nők és a férfiak munkában eltöltött éveinek vizsgálata

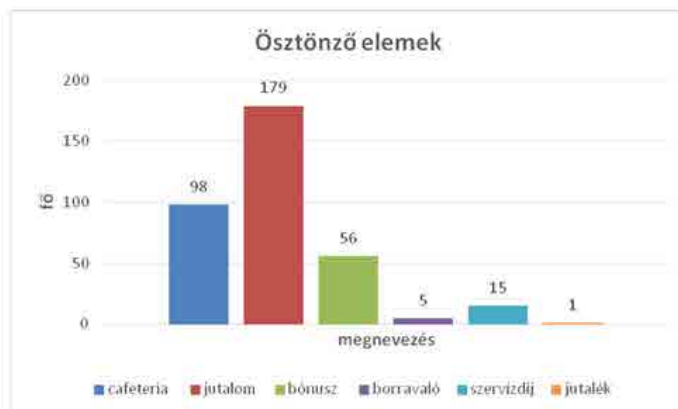
megnevezés	N	átlag	szórás
nő	117	6,40	7,99
férfi	235	7,46	9,26

Forrás: saját kutatás

A hipotézisek vizsgálata előtt elemeztem még a munkavállalók javadalmazását. Válaszlehetőségként csak egy kimenetet adtam meg, ennek eredményét az 1. ábra mutatja be. A 407 kitöltő közül 354 fő (86,9%) esetében alkalmazzák a munkáltatók ennek valamelyik formáját, 53 egyén egyik választ sem jelölte be. A jutalom kategóriába tartozik a dolgozók többségének felfogásában a 13. havi fizetés, a karácsonyi pénz, így a legtöbb választ (179 fő) erre kaptam. A második leggyakrabban használt elem a cafeteria (56 fő), a szervízdíj 15, a borraivaló 5, a jutalék 1 fő esetében van jelen. A borraivaló kérdése érzékeny pont a vendéglátásban, mivel azt a felszolgáló kapta a vendégtől munkája (elégedettségének) elismeréséért. A privatizáció előtt a borraivaló egyértelműen a pincéreké volt, ezután a vendéglátó üzletvezetők a bevétellel együtt a borraivalót is elvették tőlük.



1. ábra: A vendéglátó üzletekben a munkavállalók részére alkalmazott juttatások vizsgálata



Forrás: saját kutatás

Az első hipotézisem (A munkavállalók elégedettségét (munkahelyi légkör, karrier, a pénzzel való motiválás, lojalitás) leginkább a pénzzel való motiváció határozza meg) vizsgálatakor következőket állapítottam meg (4. táblázat). A négy függő változó közül a karriernek (3,28) az átlaga a legkisebb, ezt követi a pénzzel való motiválás fontossága (3,55). A harmadik helyen (3,79) munkahelyi légkör található, a céghez való lojalitás átlaga a legmagasabb (4,01). A diszkriminanciaelemzés alapvető statisztikai adatait az 5. táblázat mutatja be. Az első hipotézisemet tehát elutasítom, a munkavállalók számára nem a pénzzel való motiválás a legfontosabb, hanem az adott munkahelyhez való lojalitás. Az 5. táblázatból jól látszik, hogy idősebb generációknál a lojalitás szerepe fontosabb, mint a fiatalabbaknál.

4. táblázat: A motiváció egyes elemeinek a fontossága

		Mennyire fontos a lojalitás a céghez?	Mennyire fontos a karrier?	Mennyire fontos a pénzzel való motiválás?	A munkahelyi légkört emberközpontúnak tartom.
N	hiányzó adat	407	407	404	407
		0	0	3	0
átlag		4,01	3,28	3,55	3,79
módusz		4,00	4,00	4,00	4,00
szórás		1,101	1,417	1,478	1,172

Forrás: saját kutatás

5. táblázat: A diszkriminanciaelemzés alapvető statisztikai adatai

Generációk		átlag	szórás
baby boom	Mennyire fontos a pénzzel való motiválás?	2,10	1,327
	A munkahelyi légkört emberközpontúnak tartom.	4,05	,798
	Mennyire fontos a karrier?	1,50	,864
	Mennyire fontos a lojalitás a céghez?	4,58	,841
X	Mennyire fontos a pénzzel való motiválás?	4,03	1,324
	A munkahelyi légkört emberközpontúnak tartom.	3,69	1,259
	Mennyire fontos a karrier?	3,54	1,324
	Mennyire fontos a lojalitás a céghez?	4,20	,932
Y	Mennyire fontos a pénzzel való motiválás?		
	A munkahelyi légkört emberközpontúnak tartom.	3,77	1,198
	Mennyire fontos a karrier?	3,63	1,258
	Mennyire fontos a lojalitás a céghez?	3,86	1,182
Z	Mennyire fontos a pénzzel való motiválás?		
	A munkahelyi légkört emberközpontúnak tartom.	3,71	1,287
	Mennyire fontos a karrier?	3,56	1,164
	Mennyire fontos a lojalitás a céghez?	3,69	1,021

Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés 2016.

A második hipotézis (A generációk motivációi között szignifikáns eltérés van) analízisekor az alábbiakat állapítottam meg (6. táblázat). A 396 válaszadó az alábbiak szerint oszlott meg: 62 fő baby boom, 77 fő X, 202 fő Y és 55 fő Z. Vegyük észre, hogy az Y generáció a minta felét teszi ki! Ennek oka véleményem szerint az, hogy a munkaképes baby boom-ok közül sokan már nem a vendéglátásban dolgoznak, a legfiatalabb generáció pedig most kerül ki a munkaerőpiacra. Így az X-ek és Y-ok száma a legtöbb a kérdőívek kitöltésében. A 213 szóbeli dicséret százalékos mutatói mind a három generáció [(baby boom 45,2%), (X 51,9%), (Y 54,5%)] esetében közel azonos értékeket képviselnek, az Z értékei ugranak ki 63,6%-kal. Írásbeli dicséretet kevésbé alkalmaznak a munkáltatók, ez az X generációnál 4, az Y-nál 5 esetben tapasztalható. A teljesítményfüggő jutalmazás a legnépszerűbb a munkaadóknál, a baby boom-nál 29,2%, az X-eknél 19%,

az Y-oknál 45,3%, a Z generációnál 7,5%. A fegyelmezés és büntetés az Y generációnál mutat a legnagyobb értéket (56%), a legkisebbet a robbanás gyermekeinél (2%). A munkaterület cseréjét viszonylag kevés helyen használják motivációs eszközként, mindösszesen 6 helyen, a legtöbb 3 eset az Y, az X-nél 2, a Z-nél 1 alkalommal került alkalmazásra. Összességében azt állapíthatjuk meg, a szóbeli dicséret (213) után a teljesítményfüggő jutalmazás a második leggyakrabban használt motivációs eszköz a munkaadói oldalon (106 válaszadó), a harmadik 50 fővel a fegyelmezés és büntetés. A munka átszervezése (12) és az írásbeli dicséret (9) száma csekély, előző 3%, utóbbi 2,3%-át jelenti az összes válasz tekintetében.

6. táblázat: A generációk motivációjának vizsgálata

Motivációs eszközök									
			szóbeli dicséret	írásbeli dicséret	a munka újjá/átszervezése	telj. függ. jutal	fejelmezes és büntetés	m.ter. cse	Összesen
Generációk	baby boom	gyakoriság	<b>28</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>31</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>62</b>
		generációk %-a	45,20%	0,00%	1,60%	50,00%	3,20%	0,00%	100,00%
		összes %-a	7,10%	0,00%	0,30%	7,80%	0,50%	0,00%	15,70%
	X	gyakoriság	<b>40</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>19</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>77</b>
		generációk %-a	51,90%	5,20%	2,60%	24,70%	13,00%	2,60%	100,00%
		összes %-a	10,10%	1,00%	0,50%	4,80%	2,50%	0,50%	19,40%
	Y	gyakoriság	<b>110</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>48</b>	<b>28</b>	<b>3</b>	<b>202</b>
		generációk %-a	54,50%	2,50%	4,00%	23,80%	13,90%	1,50%	100,00%
		összes %-a	27,80%	1,30%	2,00%	12,10%	7,10%	0,80%	51,00%
	Z	gyakoriság	<b>35</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>55</b>
		generációk %-a	63,60%	0,00%	1,80%	14,50%	18,20%	1,80%	100,00%
		összes %-a	8,80%	0,00%	0,30%	2,00%	2,50%	0,30%	13,90%
Összesen:	gyakoriság	<b>213</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>106</b>	<b>50</b>	<b>6</b>	<b>396</b>	
	generációk %-a	53,80%	2,30%	3,00%	26,80%	12,60%	1,50%	100,00%	
	összes %-a	53,80%	2,30%	3,00%	26,80%	12,60%	1,50%	100,00%	

Forrás: saját kutatás

A 7. táblázat adatai prezentálják, hogy a generációk motivációs különbségeire vonatkozó asszociáció kapcsolatok megfigyelt szignifikanciaszintje 0,5%. Ebből következik, hogy a generációk motivációi között szignifikáns az eltérés, de

a Cramer féle mutató 0,166-os értéke alapján a két tényező (a generációk és a motívációk) közötti kapcsolat nem túl szoros.

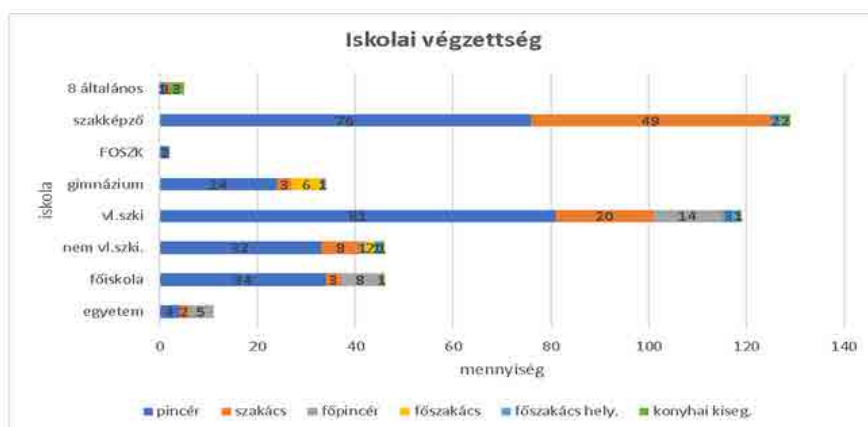
7. táblázat: Asszociációs kapcsolat vizsgálata a generációk motivációjára

		érték	hozzávetőleges szignifikancia
	Phi	,287	,005
	Cramer's V	,166	,005
N		396	

Forrás: Saját kutatás

A harmadik hipotézist illetően a következő megállapításokra jutottam (2. ábra). A 255 pincérből 4 fő rendelkezik egyetemi diplomával, 34-en főiskolát végeztek, 81 fő vendéglátóipari szakközépiskolát, 2 fő felsőfokú szakképzésben és 76 fő rendelkezik szakmunkás bizonyítvánnyal. 24 fő gimnázium, 33-an nem vendéglátóipari szakközépiskola elvégzése után választotta a vendéglátást. Ez azt jelenti, hogy az összes létszámhoz viszonyítva 77,2%-uk rendelkezik a munkakör elvégzéséhez szükséges szakmai végzettséggel. A 86 szakács munkakört betöltő közül 2 egyetemi, 3 főiskolai, 20 vendéglátó szakközépiskolai, 49 szakmunkás bizonyítvánnyal rendelkezik. A pincérekhez képest itt a megoszlási viszonyszám magasabb, ugyanis 86%-uk rendelkezik a szakmai kompetenciákkal, 8 fő végzett nem vendéglátóipari szakközépiskolában, és csupán 3 fő gimnáziumban. A főpincérek vonatkozásában az alábbiakat állapítottam meg. Csak 1 fő rendelkezik nem szakirányú végzettséggel, tehát a munkavállalók 97,6%-a rendelkezik a szakmai kompetenciákkal.

2. ábra: A szakmai kompetenciák vizsgálata az adott munkakörökben



Forrás: saját kutatás

A beszélt idegen nyelveket a 8. táblázat mutatja be. A nyelvtudás lényegesen magasabb a vendégekkel közvetlenebb kapcsolatban lévő pincéreknél, főpincéreknél, mint a konyhai személyzetnél. A pincérek elsősorban többsége legalább egy idegen nyelvet beszél, nagyjából fele kettőt. A két nyelven tudó konyhai kisegítő kuriózumnak számít, ebben az esetben az a magyarázat, hogy mindhárom fő főiskolát végzett. Három nyelven mindösszesen 15 fő beszél (a minta 3,69%-a), 14 pincér és 1 szakács.

8. táblázat: A beszélt idegen nyelvek vizsgálata munkakörök szerint

megnevezés	nem beszél idegen nyelven	egy nyelven	kettő nyelven	három nyelven	összesen
főpincér nyelvek %	0 0,00%	14 32,55%	29 67,45%	0 0,00%	43 100,00%
pincér nyelvek %	10 3,91%	129 50,59%	102 40%	14 5,50%	255 100,00%
főszakács nyelvek %	1 12,50%	6 75,00%	1 12,50%	0 0,00%	8 100,00%
főszakácshelyettes nyelvek %	1 14,26%	6 85,74%	0 0,00%	0 0,00%	7 100,00%
szakács nyelvek %	29 33,72%	40 46,51%	16 18,60%	1 1,17%	86 100,00%
konyhai kisegítő nyelvek %	3 37,50%	2 25,00%	3 37,50%	0 0,00%	8 100,00%
összesen nyelvek %	44 10,81%	197 48,40%	151 37,10%	15 3,69%	407 100,00%

Forrás: saját kutatás

Az iskolai végzettség és a beszélt idegen nyelvek közötti korreláció egyértelműen bizonyított, hiszen a főiskolai diploma kimentti követelménye a kettő szakmai nyelvvizsga, amely közül az egyik kiváltható általános felsőfokú nyelvvizsgálattal.

A harmadik hipotézisemet alá tudom támasztani, tehát a munkavállalók rendelkeznek a megfelelő szakmai és nyelvi kompetenciákkal az adott munkakör elvégzéséhez.

## ÖSSZEZÉS

Tanulmányom megírásával az általam kitűzött célokat elértem, a hipotézisvizsgálat után bizonyítottam a harmadik feltevésemet (*Valamennyi dolgozó rendelkezik a megfelelő szakmai kompetenciával az adott munkakör elvégzéséhez*), az elsőt (*A munkavállalók elégedettségét (munkahelyi légkör, karrier, a pénzzel való motiválás, lojalitás) leginkább a pénzzel való motiváció határozza meg*) nem. A másodikonál (*A generációk motivációi között szignifikáns eltérés van*) a kapcsolat statisztikailag szignifikánsnak, de gyengének bizonyult.

Empirikus kutatásomban leíró statisztikai analízist, egyváltozós és kétváltozós elemzést végeztem, hipotéziseim helytállóságát kereszttábla és diszkriminancia elemzéssel igazoltam. Kutatásom fontos konklúziója tehát, hogy napjainkban a vendéglátásban dolgozó pincérek és szakácsok képzettek, a baby boom generáció (akik a veteránoktól tanulták a szakma fortélyait) még átadják mind az explicit és implicit tudásukat a jövő generációinak (Z, A). A munka elvégzéséhez szükséges kommunikációs, együttműködési és problémamegoldó kompetenciákkal rendelkeznek a munkavállalók. A munkaadóknak a XXI. század elején nagy kihívást jelent, hogy a jelenleg a munkaerőpiacot alkotó baby boom-ok, X-ek, Y-ok tudjanak együtt, konfliktusmentesen dolgozni a munkahelyükön. A belső kommunikáció és a szervezeti hierarchia szintjeinek csökkentése óriási jelentőséggel fog bírni az elkövetkező években, évtizedekben.

A jövőbeni terveim között szerepel, hogy további mintavétellel fogom még bővíteni a kutatást (Budapest és a Balatoni régió) és bonyolultabb matematikai statisztikai eljárásokkal elemzem a válaszokat.

## IRODALOM

- A Nyugat-magyarországi régió foglalkoztatottsági adatai a vendéglátásban. Letöltés helye: <http://statinfo.ksh.hu/Statinfo/haViewer.jsp>
- Armstrong M.-Murlis H. (2005) Javadalmazás-menedzsment. Complex Kiadó, Budapest
- Bakacsi Gyula-Bokor Attila-Császár Csaba-Gelei András-Kováts Klaudia-Takács Sándor (1999) *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Bencsik Andrea-Machova Renata-Hevesi Endre (2016) The relation between motivation and personality types. *International Business Management*, 10, 3, 183-193
- Bodnár Katalin-Szabó Lajos Tamás (2014) *A kivándorlás hatása a hazai munkaerőpiacra*. Magyar Nemzeti Bank, Budapest
- Deutsch Szilvia-Fejes Enikő-Kun Ágota-Medvés Dóra (2015) A jóllétet meghatározó tényezők vizsgálata az egészségügyi szakdolgozók körében. *Alkalmazott Pszichológia*, 15, 2, 49-71
- Happ Éva-Mészáros Katalin (2015) A fogyasztói magatartás változása az éttermekben a kiskereskedelmi egységek vasárnapi zárvatartásának hatására. In: Székely Csaba, Kulcsár László (szerk.) *Strukturális kihívások - reálgazdasági cikuszok: Innovatív lehetőségek a valós és virtuális világokban*. Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából: Tanulmánykötet. Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó, Sopron, 175-186
- Haynes D. K.-Ninemeier J. D. (2009) *Human Resources Management in the Hospitality Industry*. Wiley, London
- *Hova tűnt a magyarok munkakedve - A magyar munkaerővel kapcsolatos problémák vállalati szemszögből* (2017). GKI Gazdaságkutató Zrt. Letöltés helye: <http://www.gki.hu/wp-content/uploads/2017/01/GKI-Hov%C3%A1-t%C5%B1nt-a-magyarok-munkakedve.pdf>
- Karoliny Mártonné-Farkas Ferenc-Poór József-László Gyula (2004) *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. KJK. KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest

- Karoliny Mártonné-Poór József (2010) *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Complex Kiadó, Budapest
- Karoliny Mártonné-Poór József (szerk.) (2015) *Az emberi erőforrás menedzsment gyakorlata*. Magyarország – 2014/2015. Pécsi Tudományegyetem – Szent István Egyetem, Pécs-Gödöllő. Cranet kutatási jelentés
- Kaspar C.-Fekete M. (1996) *Menedzsment a turizmusban*. BGF KVIF, Budapest
- Marsden D. (2016) The Role of Performance-Related Pay in Renegotiating the „Effort Bargain”: The Case of the British Public Service in *Industrial and Labor Relations Review*. *Industrial and Labor Relations Review*, 57, 3, 350-370
- Nickson D. (2013) *Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries*. Second edition, Routledge, Glasgow
- Poór József (2013) *Rugalmas ösztönzés rugalmas juttatások*. Complex Kiadó, Budapest
- Tesone D. (2008) *Handbook of Hospitality Human Resources Management*. Elsevier, Amsterdam, 63-66; 128-130; 178