
KARAKASNÉ MORVAY KLÁRA*
RUDOLFNÉ DR. KATONA MÁRIA**

**A lojális munkatárs szerepe
a minőségi szolgáltatásokban**

The role of loyal working power in quality services

Concerning to our former studies, providing quality is affected by many factors especially regarding services. The process character, requirements of clients, subjective quality perception, installations and fittings and many other. In this article we bring the role of loyal staff into focus. We deal with consequences of getting loyal workmates such as growth of guest satisfaction, improvement of training efficiency and more intensive work.

Problémafelvetés

A vendéglátó- és szállodaipari szolgáltatások számának növekedése miatt a versenytársakon való felülemelkedés lehetőségének egyike a folyamatosan jó minőség garantálása. Ennek eléréséhez a vállalkozások sztenderdekert fogalmaznak meg, melyek betartását folyamatosan ellenőrzik. A munkatársaktól függ azonban, hogy képesek-e érzelmi töltetet adni a szolgáltatás terméknek, és ezzel meggyőző eredményt elérni a vendégeknél. A vendéglátó- és szálloda vállalatok esetében a személyzet mennyisége a szolgáltatás egyik fontos minőség-indikátora (egy ötszillagos szálloda például jóval több személyzetet tart fenn, mint az egyszillagos, hogy az így nyújtott különszolgáltatások segítségével minőségi fölényt élvezhessen). Nemcsak a munkatársak száma meghatározó tényezője a szolgáltatás minőségének, hanem a dolgozók pszichikai- intellektuális teljesítménye is fontos szerepet játszik. Ennek következtében a munkaadók különleges követelményeket támasztanak – főleg a vendéggel érintkező - munkatársaik felé. A szálloda- és vendéglátóipar munkakörülményei viszont nem túl csábítóak a képzett személyzet számára (három műszakos foglalkoztatás, pihenő- és ünnepnapokon is végzett munka, a piaci átlagnál alacsonyabb átlagbérek). Ennek, valamint a szezonális eltérések következtében jellemzően magas a fluktuáció. Ez nagymértékű többletköltséget ró a foglalkoztatókra, és megnöveli a vállalkozásokban a megbízható, hűséges, lelkiismeretes és elkötelezett munkatársak iránti vágyat.

Ezért fontos tehát megvizsgálni a „munkatársat” mint belső erőforrást, legfőképpen hűsége és szolgáltatási igyekezete tekintetében.

* BGF Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Főiskolai Kar, főiskolai adjunktus.

** BGF Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Főiskolai Kar, főiskolai docens.

1. A szálloda- és vendéglátóipar munkaerőigényének szakmai sajátosságai

A szezonális és a tevékenység jellege következtében a vendéglátóiparban különösen magas a fluktuáció (még a 60%-os ráta sem ritka!). Más ágazatokkal ellentétben a szálloda- és vendéglátóiparban ennek pozitív hatása is van, ugyanis ha egy munkatárs több vállalatnál dolgozott már, az szakmai továbbfejlődését és tapasztalatainak bővülését szolgálja. Emellett a természetes fluktuáció segítség lehet olyan időszakokban (például holszezon), amikor imázs-vesztés nélkül szeretne egy vállalat munkaerő csökkentést végrehajtani. Egy további pozitívum, ha a kevésbé motivált munkatársak elhagyják a vállalatot, aminek következtében javulhat a munkahelyi légkör.

Ezeket túl viszont a negatív – a vállalat szempontjából nemkívánatos – fluktuáció magas többletköltségekkel jár: toborzás, betanítás, végkielégítés, az elvitt know-how és vendégkör értéke. A fluktuáció kiváltó okaiként a munkatársak többnyire a következőket nevezik meg:

- hiányzó elismerés,
- nehezen tervezhető szabadidő,
- fejlődési lehetőségek vagy továbbjutási lehetőségek hiánya,
- alacsony bérezés,
- túl hosszú munkaidő és túl magas követelmény,
- túlzott fizikai megterhelés,
- az elvárások nem teljesülnek,
- továbbképzés hiánya,
- rossz munkahelyi légkör.

A fluktuációt előidéző különböző indok a munkatársak megítélésének és érzelmeinek függvénye. OLFERT (2003) négy olyan típust ír le (1. ábra), amelyek fluktuációs viselkedésükben különböznek egymástól.

		Erős	Gyenge
		azonosulás a vállalat szervezetével	
Erős	azonosulás a munkával és a munkahelyi viszonyokkal	Sztár	Magányos farkas
Gyenge		Vállalati polgár	Belső emigráns

1. ábra
Fluktuációs típusok¹

- *Sztár*: Az ide tartozó munkatárs minden erőfeszítése a vállalatra és kollégáira összpontosul, csak betegség esetén hiányzik.
- *Magányos farkas*: Amint az ilyen munkatárs tevékenységét tekintve kedvezőbb követelményeket talál más vállalatnál, elhagyja vállalatát.

¹ Olfert, 2003, 342. o.

- *Vállalati polgár*: Neki elsősorban azoknak a szerep- és viselkedési elvárásoknak a teljesítése fontos, melyeknél kiszolgáltatva érzi magát.
- *Belső emigráns*: Ez a munkatárs csak a haszon érdekében marad a vállalat alkalmazottja.

A vállalatok előtt tehát két lehetőség áll. A fluktuációt elfogadják szükséges rosszként, vagy megpróbálják a munkatársi kötődésen keresztül hosszútávon megtartani képzett személyzetüket.

2. A lojális munkatárs

A lojalitásnak nincsen egységes és általános érvényű meghatározása, mindig az összetartozás okának, keletkezésének és fenntartásának tényezőjétől függ. Az olyan fogalmak, mint azonosulás, integráció, lojalitás, munkatársi kötődés, személyzeti kötődés, személyzetmegtartás azt jelzik, hogy a munkaadó érdeke a munkatársainak tartózkodási idejét meghosszabbítani és megerősíteni. Ezzel a, hűségre és teljesítőképességre szeretné ösztönözni őket, amolyan „pszichológiai kapcsolatot” alkotva a munkavállaló és a munkáltató között.

A munkatársi „kötődés” és a munkatársi „lojalitás” fogalmát általában szinonimaként kezeli az irodalom, ám a lojalitás szerintünk mélyebb elkötelezettséget takar.

2.1. Fogalommagyarázat

A lojalitás – alapvetően pozitív jelentéssel felruházott – szó a francia hűség („loyauté”) szóból ered, mely a latin „legalis” szóból származik. Jelentése: törvényes, törvényszerű és kötelességtudó (állammal, törvénnyel vagy hasonlóval szemben).² Több síkon keresztül (vallási, személyes, családi, politikai, társadalmi) különböző vonatkozása lehet, ezért a lojalitás szó alkalmazása mindig a vonatkozási síkhoz igazodik.

Eredetileg a lojalitás fogalmát a szolgálat szövegkörnyezetében használták. A lojalitás a munkaadó és annak hűséges munkatársai közti viszonyt jellemezte. Ez magában foglalja, hogy a felettes meg tud bízni munkatársaiban és abban, hogy ők az utasításait az általa meghatározott módon teljesítik anélkül, hogy a felettes kénytelen legyen minden lépést egyenként elmagyarázni és felügyelni. Ennek feltétele, hogy a felettes és a munkatárs azonos morális összefüggésben legyenek, tehát „a munkatárs hűségkötelességének a felettes gondoskodáskötelessége felel meg”. Itt különösképp mutatkozik a lojalitás kölcsönössége. Ellenszolgáltatás nélkül a felettes nem várhatja el a munkatárs hűségét. A lojalitás olyan mély kötődést vált ki az emberből, hogy az képes érte önző érdekeit a háttérbe szorítani. Mind az igazi munkatársi kötődésnek, mind az őszinte lojalitásnak elengedhetetlen feltétele a munkatárs elégedettsége.

² Brockhaus (kiadó), 1982, 127. o:

2.2. A munkatársi elégedettség

A munkatárs elégedettsége egyrészt függ a munkatárs igényeitől, másrészt az ösztönzéstől. A motívumok vizsgálata során a belső és külső késztetés motivációját különböztetjük meg. A belső késztetés motivációja belülről fakad, ami azt jelenti, hogy a munkatárs szívesen dolgozik és munkája közben elégedettséget érez, mint az a szakács, aki pusztán szenvedélyből készíti el az ételeket. A külső késztetés által motivált munkatársat nem munkája elégíti ki, hanem inkább annak kísérő körülményei, mint például a fizetés. Azonban mindkét motivációs lehetőség fejlesztése ajánlatos a munkatársak teljesítési hajlandóságának megnövelése érdekében. Ha ugyanis a munkatárs feladatkörét úgy alakították ki, hogy feladatának elvégzése örömet okoz neki és emellett még hasznot is húz belőle, akkor annak elégedettség lesz a végeredménye. Ugyanakkor az anyagi ösztönzés aláássa a belső késztetés motivációját. Az ösztönzés ezen formája ugyanis előmozdítja a jutalmazott cselekmény és a jutalom közti okozatiságot, amit a munkatárs is érzékel. Az eleinte kedvből és belső késztetésből elvégzett tevékenység tehát ellenőrzésre kerül, és ezáltal elveszti önkéntes jellegét. Egy vállalat számára fontos tehát különbséget tenni aközött, hogy munkatársai tevékenységüket belső vagy külső indíttatás következtében végzik el. A munkatárs elégedettségének célzott előmozdítása csakis így lehet sikeres.



2. ábra
A munkatárs elégedettségének fő területei³

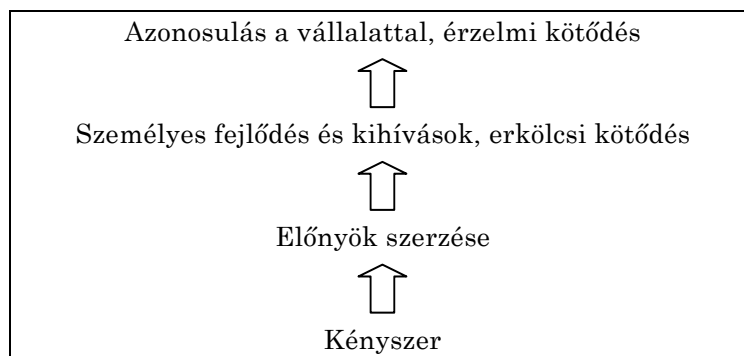
Az okok elemzése alapján megállapíthatjuk, hogy a munkatársak elégedettsége és kötődése között okozati összefüggés áll fenn.⁴ Négy olyan meghatározó

³ Homburg; Stock, 2000, 183. o.

tényezőt azonosítottak, amelyek felelősek a munkatárs elégedettségéért (2. ábra). Ezek közül leginkább a munkahely és a munkahelyi körülmények a meghatározóak. Második helyen a légkör és a bizalom áll, míg harmadik helyen a vezetést és a szervezést emelték ki. A munkatárs elégedettségét befolyásoló tényezők sorát az általa érzékelhető, személyére irányuló megbecsülés zárja. Azok a munkatársak, akiket nagyra becsül a munkáltatójuk, jobb munkateljesítményt nyújtanak, és jobban ragaszkodnak saját vállalatukhoz is.

2.3. A kötődés fokozatai

A munkatársi kötődés egy olyan folyamat, melynek során az alkalmas munkatársat a helyesen kialakított ösztönzésekkel a vállalat számára megnyernek és megtartanak. Ezzel szemben a lojalitás inkább egy gondolkodásmód és beállítottság, amelyet a vállalat nem tud csak úgy minden további nélkül előidézni. Eszerint a kötődő munkatárs nem biztos, hogy egyben lojális munkatárs is. SZEBEL és HABIG (2004) az alábbi kötődési fokokat különbözteti meg (3. ábra).



3. ábra
Kötődési fokok⁵

- Megtörténhet, hogy egy munkatárs nem talál másik munkahelyet, és ezért kénytelen a vállalatánál maradni. (Családi elkötelezettség, munkahelyek hiánya, alacsony szakképzettség, szerződési feltételek)
- Amennyiben tisztességes jövedelem köti vállalatához a munkavállalót, nem áll érdekében megváltoztatnia munkahelyét. Egyéb előnyök, mindig függnek a munkavállaló mindenkori szükségleteitől. Előnynek tekintheti a rugalmas munkaidőt, de akár a vállalat gyermekmegőrző szolgálatát is. A kötődés azon lehetséges veszteségek szubjektív vizsgálatából következik, amelyekkel a vállalat elhagyása esetén számolnia kell. A veszteség lehet pénzügyi, anyagi, szociális vagy kulturális természetű.

4 Bruhn, Grund, 1999, 514. o. Bruhn és Grund a munkatársak elégedettségének és kötődésének összefüggésével kapcsolatos, tapasztalati eredményeket szemléltetik. Ehhez vö. Grund, 1998, 170. o.

5 Szebel-Habig, 2004, 21. o. és Klimecki, Gmür, 2001, 31. o. nyomán

- A vállalat iránt érzett erkölcsi kötődés sikja együtt jár a kihívást jelentő feladatok révén elért személyes fejlődéssel. A munkatárs felelősséget érez munkája eredménye iránt és erkölcsi kötelezettséget alakít ki feladatával, kollégáival és a teljes vállalattal szemben.
- A kötődés legmagasabb fokozata az azonosulás mind a vállalat termékével, mind magával a vállalattal. A munkatárs büszke részlegének sikereire, és meg van elégedve a vállalathoz jelenleg betöltött beosztásával a munkahelyi légkört kellemesnek tartja és érzelmi kötődést alakít ki vállalata iránt. Ez a szint áll talán a legközelebb a vállalat iránti lojalitáshoz.

Az első két kötődési fok (kényszer, előnyök szerzése) nem feltétlenül foglalja magában a munkatárs elégedettségét. A munkatárs elégedettségére akkor van szüksége a vállalatnak, ha őszinte, hosszú távú, pozitív kötődést szeretne kialakítani munkatársaival. A munkatárs lojalitása túlmutat a kötődésen, hiszen benne foglaltatik a vállalat, illetve munkatársainak és vendégeinek megbecsülése. A lojális munkatárs a vállalat elképzelései szerint, ill. annak értékrendje szellemében cselekszik, valamint a vállalat vendégei iránt is elkötelezettséget érez.

Az „Engagement Index 2004” című GALLUP-tanulmány kimutatja, hogy a munkavállalók 87%-a nem érez igazi elkötelezettséget munkája iránt⁶, pedig ez a vállalat sikerét nagy mértékben befolyásolja. A lojalitás számonkérése a munkatárson felettébb problematikus, hiszen egy munkatárs csak és kizárólag saját akaratából lehet lojális egy vállalat iránt. A lojális beállítottságot sem megvenni, sem kikényszeríteni nem lehet.

A lojális munkatárs főleg viszontagságok idején képvisel stabil és megbízható tényezőt, ugyanis „jóban-rosszban” kitart vállalata mellett. Erre jó példa a szálloda- és vendéglátóipar, ahol a gyakorlatban nem ritkák a hatnapos munkahetek és a 10-12 órás munkanapok, ahol csúcsidőben magas teljesítményt várnak a munkatársaktól. Az, hogy milyen módon beszél egy munkatárs barátainak, ismerőseinek, rokonainak, sőt a vendégeknek vállalatáról, jól tükrözi lojalitását. Büszke vállalatára, magára és a termékekre, teljes mértékben azonosul vállalata kultúrájával. Egy vállalattal szembeni lojalitás magában foglalja a szervezet értékei, célkitűzései és résztvevői iránti lojalitást is.

2.4. A munkatárs profilok

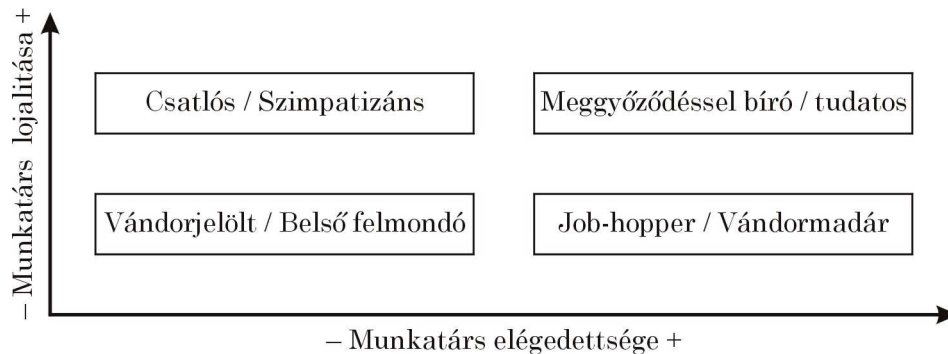
Ahhoz, hogy taglalni lehessen a lojális munkatárs jellemzőit, bemutatunk néhány munkatársprofilot, melyek vizsgálata során világossá válnak azok a munkatársi tulajdonságok, amelyek fontosak a lojalitás létrejöttének szempontjából.

A munkatársprofilok felépítésének pontos ismerete lehetővé teszi a Human Resource Management számára, hogy célirányos személyzetszervezési intézkedéseket hozzon a lojalitás fejlesztésére vagy pedig az illojális munkatársakból fakadó kockázatok minimalizálására.

6 Vö. The Gallup Organization (kiadó), 2004. 3. o.

2.4.1. Homburg és Stock munkatársprofiljai

Abból kiindulva, hogy a munkatárs lojalitásának feltétele a munkatárs elégedettsége, négy munkatárs-típus (HOMBURG, STOCK 2000) ábrázolható egy elégedettség-lojalítás- mátrixban (4. ábra).

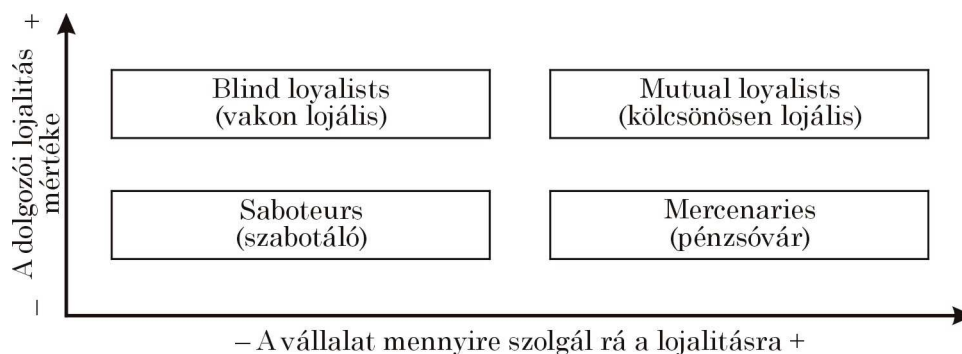


4. ábra
Elégedettség-lojalítás- mátrix

- A „meggyőződéssel bíró” munkatársak nagyon elégedettek és határozott lojalitást mutatnak vállalatuk iránt. Kiemelkedően önállóak és átlagon felüli teljesítményeket nyújtanak.
- Tökéletes ellentétük a „belső felmondó”. Ők kiemelkedően elégedetlenek és illojálisak, ennél fogva jelentős veszélyforrást jelentenek a vállalatra. Az ilyen helyzetbe jutott aktív, dinamikus és fiatal munkatársak általában új munkahely után néznek. Vannak azonban munkatársak, akik képesek megszokni az ilyen és ehhez hasonló állapotokat, és ennek következtében a legtöbb esetben lusták új munkahelyet keresni.
- A „szimpatizáns” ezeknek a keveréke. Ő ugyan kifejezetten lojális, viszont nem igazán elégedett. Az elégedetlenség sokévi munkájának rutinszerű jellegéből adódik. Ha ugyanis valóban lojális munkatársról lenne szó, az nem fogadná el az elégedetlenséget előidéző helyzetet. Sokkal inkább kifejezné tiltakozását, hogy ez által kiszabadítsa vállalatát abból a siralmas helyzetből, ahol romlik a teljesítmény annak következtében, hogy elégedetlenek a munkatársak.
- Az utolsó jellemzett munkatárs-típust „job-hopper”-nek nevezik. Legtöbbször pályakezdőkről van szó, például gyakornokok, akik szakmailag még nem kötelezték el magukat, és egyelőre csak tájékozódnak az ágazaton belül. Az ilyen munkatársak aránylag elégedettek, és rövid tartózkodásuk ellenére nagymértékű lojalitást mutatnak. A szálloda- és vendéglátóiparban gyakori az ilyen munkatárs. Rövid időre kihasználják a „job-hopper”-ek teljesítmény-potenciálját annak tudatában, hogy hosszú távon nem tudják megtartani őket. A nemzetközi szállodaláncok gyakran megpróbálják őket a láncban belül kiközvetíteni.

2.4.2 A Manpower munkatársprofiljai

A MANPOWER munkaerő-szolgáltató egy nemzetközi tanulmány keretében négy pszichológiai munkatársprofilat azonosított a lojalításra való tekintettel (5. ábra). Itt a munkatársak szemszögéből vizsgálták lojalitásukat vállalatuk iránt.



5. ábra

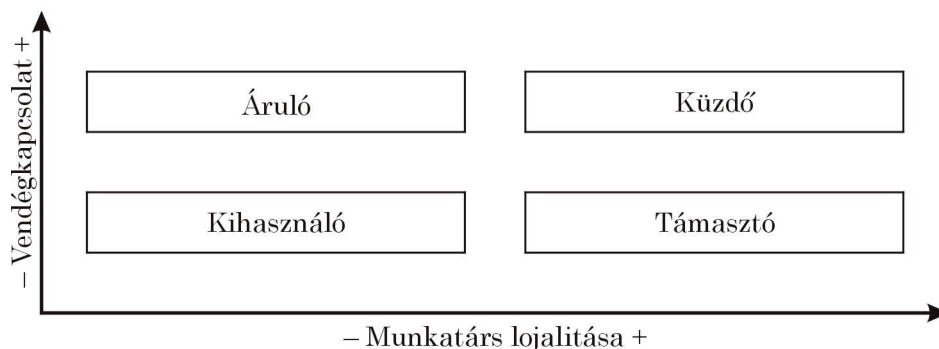
A Manpower munkatársprofiljai⁷

- „*Mutual Loyalists*”: lojálisak vállalatuk iránt, mivel megítélésük szerint vállalatuk meg is érdemli ezt. A munkatárs kölcsönös lojalitást érez vállalata és önmaga között. Fáradalmait, teljesítményeit vállalata megjutalmazza. Bizonyos mértékben a „*Mutual Loyalists*” képviselik az igazán lojális munkatársakat. Náluk jellemzően magas a „day-to-day satisfaction” és a szakmán belüli motiváció. Ezen felül azonosulnak is vállalatukkal és hajlanak rá, hogy dicsérjék vállalatukat mint munkaadót és annak termékeit.
- „*Blind Loyalists*”: lojálisan viselkednek vállalatukkal szemben annak ellenére, hogy úgy érzik, vállalatuk nem érdemelte ki ezt. Ez a csoport bizonyos mértékben vak vagy nem helyénvaló lojalitást fejez ki munkaadója iránt. Bár a vállalat aktívan nem viszonzza a lojalitást, a munkatársak továbbra is kiállnak vállalatuk mellett. A Human Resource Management kihívása a munkatársak többnyire pozitív felfogásának fejlesztése kellene, hogy legyen.
- „*Mercenaries*”: illojálisak, annak ellenére, hogy véleményük szerint vállalatuk megérdemelné lojalitásukat. Alig ismerik és még kevésbé tisztelik a vállalat értékrendjét. Míg racionálisan kötődnek szakmájukhoz, addig érzelmiileg igen erősen elkülönülnek vállalatuktól.
- „*Saboteurs*”: meglátásuk szerint vállalatuk nem érdemelte meg lojalitásukat, és ennek megfelelően nem is lojálisak vállalatukkal szemben. A munkaerő-fluktuációt illetően talán ez az a csoport, amely a legtöbb negatív hatással van a vállalatra. A munkatársak aktívan kritizálják a vállalatot mint munkaadót, és aligha nyilatkoznak róla elismerően. A „*Saboteurs*” csoportban feltűnően magas a férfiak száma.

⁷ Manpower (kiadó), 2002, 19. o.

2.4.3 Ploss lojalitási csoportjai

PLOSS a munkatárs vendégkapcsolatának szemszögéből mutatja be a munkatárs lojalitását (6. ábra), és ezzel más rálátást biztosít a munkatársprofilokra. Ez esetben nem a munkatárs szubjektív érzelmei adnak felvilágosítást viselkedési mintájáról, hanem sokkal inkább a lojalitás mértéke és a vendégkapcsolat erőssége határozzák meg cselekvését.



6. ábra
Munkatárs-lojalitási index⁸

PLOSS azt a veszélyt hangsúlyozza, amit egy olyan munkatárs jelent, aki alig lojális vállalatával szemben, viszont sokat áll kapcsolatban vendégekkel. Az ilyen típusú munkatársat PLOSS „Árulónak” nevezi, akin a vendég látja elégedetlenségét, és aki miatt a vendég nem érzi magát jó kezekben az adott vállalatnál. A vendégek más vállalat mellett döntenek, ami jelentős költségeket jelent az eredeti vállalat számára.

Hasonló magatartást tapasztalhatunk a „Kihasználó” esetében, még ha nem is rendelkezik olyan intenzív vendégkapcsolattal, mint az „Áruló”. A „Kihasználó” csakis előírás szerint cselekszik, magától nem kezdeményez, és nem érez készletét teljesítményének javítására.

A „Támasztók” ugyan kevés vendégkapcsolattal rendelkeznek, viszont feletébb lojálisak. Stabilizáló hatásukat a háttérben fejtik ki és gondoskodnak arról, hogy a front területen minden folyamat a vendéget kielégítő módon menjen végbe. Legtöbb esetben sok tapasztalattal rendelkeznek, amit rendre tovább is adnak.

A legnagyobb bizalmat a „Küzdőkbe” fektethet a vállalat. Ők nagyon lojálisak, és minden tőlük telhetőt megtesznek a vendég kielégítésére. PLOSS rámutat arra, hogy itt is érvényesül a PARETO-képlet, miszerint a vállalat munkatársainak 20%-ával vendégei pozitív benyomásának 80%-át tudja elérni.⁹

⁸ Ploss, 2001, 203. o.

⁹ Vö. Ploss, 2001, 203. és köv. old.

2.5. Egy lojális munkatárs értéke

Néhány vállalat már megértette, hogy munkatársai jelentik az egyik legfontosabb vagyoneértéket. Hosszú távon ez az egyetlen olyan forrás, amely a vállalati célok elérését és ennek megfelelően a hosszú távú vállalati sikert lehetővé teheti (SZOSTAK, NALBANTIAN 2004), főképpen a szálloda- és vendéglátóiparban, ahol a siker elsősorban a munkatársaktól függ. A vállalatok termékeik minőségével vagy árával már nem tudnak kiemelkedni az egyre szaporodó versenytársak közül, nyerni csak a kiszolgálás minőségével tudnak, mely a dolgozók munkájától függ. Egy átlagos vállalat árbevételének több mint egyharmadát munkatársaiba fekteti be. A szálloda- és vendéglátóipar területén a személyzeti ráfordítás a legmagasabb fixköltségekhez tartozik.

Minél tovább marad egy munkatárs egy vállalatnál, annál jártasabb lesz az üzlet dolgaiban és annál értékesebb lesz vállalata számára. Azok a munkatársak, akik nap mint nap kimagaslóan intenzív vendégkapcsolatot bonyolítanak le, jelentős hatással bírnak a vendégek lojalitására. A régi munkatársak általában kielégítőbben tudják kiszolgálni a vendégeket, mint a pályakezdők. Ők már ismerik vendégeik kívánságait és különleges igényeit. Egy szálloda vendégei értékeli, ha megérkezésükkor nevükön szólítják őket, és szobájukat kívánságaiknak megfelelően rendezik be. Ez esetben nem a vezetőség az, aki szoros kapcsolatot létesít a vendéggel, hanem a munkatársak, akik közvetlenül érintkeznek a vendégekkel. A lojális munkatárs kulcsfontosságú szerepet tölt be a vendéghűség megteremtésében. Ahhoz, hogy egy munkatárs elkötelezettséget érezzen vendégei iránt, olyan vállalatra van szükség, amely megteremti azokat a feltételeket, amelyek a munkatárs számára lehetővé teszik, hogy teljes meggyőződéssel, elkötelezetten cselekedjen.

3. A lojalitás alapú vállalat

Manapság a munkaadók egyre inkább felismerik, hogy a saját munkatársak iránt tanúsított gondoskodás és érdeklődés nem csak a szentimentális jólelkűség kifejezési formái; sokkal inkább kötelességük ez, amennyiben meg akarják szerezni és meg akarják tartani a megfelelően képzett munkatársakat.

3.1. A motiváció és az eredményesség

A motiváció hiánya miatt komoly veszteségeket szenvednek a vállalatok. A motiválatlan dolgozók negatív hozzáállásának eredményeképpen csökken a termelékenység és növekszik – többek között a fluktuáció folytán is – a kieső munkaidő költsége. A munkavállalókat különösen zavarja, ha nem kapnak elismerést a feltevéseiktől, és a véleményükre sem kíváncsi senki a vezetők köréből.

Meghatározó egy cég szempontjából, hogy a munkáltató mennyire tekinti versenyeszköznek saját dolgozóit, illetve a siker érdekében mennyit fektet beléjük. Egy tehetség elvesztése szintén komoly pénzügyi kockázat a cégeknek a versenyben, ráadásul nagyon nehéz megtalálni az utódját is. Arra azonban fokozott fi-

gyelmet kell fordítani, hogy hogyan tartsák meg a kivételes képességű munkatársakat, mivel őket másképp kell motiválni, jutalmazni, fizetni és tréningezni.

Sok esetben a vállalatok azok, amelyek nem kínálnak munkatársaiknak megfelelő alapot ahhoz, hogy kibontakoztathassák érzelmi kötődésüket és lojalitásukat, ők felelősek a csökkenő elkötelezettségért. Túlságosan koncentrálnak a profit megszerzésére, és nem közvetítik érthetően a vállalat elképzeléseit és céljait.

3.2. A vállalati kultúra

A lojális munkatárs valamennyi fejlődési tényezője az adott vállalat kultúrájában gyökerezik. A lojalitás kibontakozásának alapvető feltétele, hogy a munkatársak azonosuljanak a vállalattal, annak elképzeléseivel, elveivel és végeredményben termékeivel.

A lojalitás és a bizalom legfontosabb mozgatórugója az a vállalati kultúra, amelyet a munkatársak látnak. A lojalitás alapjának megteremtésében döntő szerepet játszik, hogy folyamatosan és hitelt érdemlően tájékoztassák a vállalat értékeiről. A vállalati kultúra azonban olyan felettébb komplex különlegessége egy szervezetnek, amelyet alig lehet megragadni. Ennek ellenére minden vállalatnak van kultúrája, és minden vállalat maga is kultúra, függetlenül attól, hogy az jó vagy rossz. Egy vállalat kultúrája bizonyos funkciókat teljesít, amelyek a vállalat szempontjából serkentőleg, de adott esetben gátlón is hathatnak.

HOMBURG és KROHMER (2003) négy szintre osztja a vállalati kultúrát. A vállalati kultúra legalapvetőbb szintjét az *értékek* képezik. A vállalati értékek elvont célok, amelyeket a gyakorlatban gyakran vezérelvként fogalmazznak meg, így például a Ritz-Carlton Hotel Company „Credo”-jában (küldetés; hitvallás). Ez a példa jól szemlélteti a vendéglátó- és szállodaiparban meghatározott értékeket (7. ábra).

HITVALLÁS

A Ritz Hotel olyan szálloda, ahol a személyzet a legfontosabb feladatának a vendégekről való valódi gondoskodást és kényelmük biztosítását tekinti.

Elkötelezzük magunkat, hogy mindig a legjobb személyes szolgáltatást nyújtjuk vendégeinknek, akik ezáltal mindig kellemes és tapintatos légkört élvezhetnek.

A Ritz Hotel a vendégeknek még a ki nem mondott kívánságait és szükségleteit is teljesíti, az itt nyújtott élmények felüdítenek és kényelemhez szoktatnak.

7. ábra

Ritz-Carlton Hotel Company „Credo”¹⁰

10 Ritz-Carlton Hotel Company (kiadó), 2000, 2. o.

A hitvallás konkrétan ábrázolja a célokat és teljes képet közvetít a munkatársaknak arról, hogy mit kíván pontosan elérni a vállalat a vendégeinél. A *vezérelvek* tömörek és könnyen megjegyezhetők annak érdekében, hogy a munkatárs ismerje és meg tudja jegyezni azokat. Ha megjegyezte a hitvallást, akkor az befolyásolni fogja cselekvését és gondolkodását a vállalaton belül, és különösen a vendégekkel szemben.

A *normák* szorosabb kapcsolatban állnak a cselekvéssel, mint az értékek, és konkrétan is közlik azokat. Olyan szabályokat tartalmaznak, amelyek világosan határoznak meg bizonyos viselkedési formákat a vállalaton belül. Jelen esetben a Ritz-Carlton Hotel Company a „Credo”-ból vezette le a „Basic standard”-eket, majd a cselekvésre vonatkozóan megvalósította azokat. Ezek közül a legfontosabbak: „(1) előre kitalálja a vendégek óhajait és szükségleteit (2) megoldja a problémákat és (3) valódi gondoskodással viseltetik a vendégek és a munkatársak iránt”. A Ritz-Carlton Hotel Company azonban még ennél is tovább megy, és a „Three Steps of Service” keretében tömören gyakorlatosítja normáit (8. ábra).

A SZOLGÁLTATÁS 3 LÉPÉSE

1. A vendégek meleg és őszinte fogadása. Szólítsuk a vendéget mindig a saját nevén, amikor csak lehetséges.
2. A vendég igényeinek meglátása és igényeikhez való alkalmazkodás.
3. Figyelmes búcsúzás. Kedvesen vegyünk búcsút a vendégektől, szólítsuk nevükön őket, amikor csak lehetséges.

8. ábra

Ritz-Carlton Hotel Company „Three Steps of Service”¹¹

A vállalati kultúra további alkotói mindenki által érzékelhetők. HOMBURG és KROHMER ide sorolja az *elbeszéléseket, a nyelvet, a szertartásokat és az elrendezéseket*. A vállalati kultúra utolsó szintjét azok a *viselkedési módok* jelentik, amelyek speciálisan piacorientált cselekvéseket határoznak meg. Ide tartozik az információk megszerzése, azok terjesztése a vállalaton belül, és végül az arra vonatkozó reakció. A vállalat saját javára használhatja és alakíthatja a kultúráját.

3.3. A személyzetfejlesztés

A személyzetfejlesztés egy célirányosan alakított folyamatot foglal magába, amely lehetővé teszi a vállalat számára, hogy teljesíteni képes, képzett munkatársakat szerezzen meg és fejlesszen a potenciáljuknak megfelelően. Ennek során nem az a cél, hogy a munkatárs csak azért váljon lojálissá, hogy megvalósíthassa önmagát. Sokkal inkább az, hogy büszke legyen mind magára és a tel-

¹¹ Ritz-Carlton Hotel Company (kiadó), 2000, 2. o.

jesítményére, mind pedig a vállalatra. Úgy kell éreznie, hogy a vállalat támogatja, és a vállalatnak szüksége van rá. Dicséret és elismerés útján észlelnie kell a vállalat értékékelvezését. Az a munkatárs, aki kibontakozhat és továbbfejlődhet egy olyan kultúrán belül, amellyel azonosulni tud, és amelyben megbízik, büszke és lelkes, hogy az adott vállalatnál dolgozhat. Így terjed el a gyakorlatban is az a felismerés, hogy a személyzeti fejlesztés intézkedései (például karrierprogramok) pozitív hatással vannak a munkatárs lojalitására.¹²

Ha egy vállalat nem veszi figyelembe egy lojalításalapú vállalat szempontjait, úgy nem is várhatja el, hogy munkatársai lojálisak legyenek vele szemben. A jövőbeli menedzsment nem csak feladatokat szignál ki: a kommunikáció és a példaértékű cselekvés segítségével motiválnia és lelkesítenie kell a munkatársait. Nemcsak a munkatársnak kell magával hoznia az elkötelezettség és a lojalitás feltételezett képességét, hanem a vezetőnek is. Utóbbi ugyanis egyrészt szakmai tekintély, akihez fordulhatnak, másrészt pedig ő felelős a munkatársak munkakedvéért is.

4. A lojalitás következményei

Lojális munkatársak esetén nőhet a vendégelégedettség, emelkedhet a képzések, a betanítás hatékonysága, intenzívebbé válhat a munkavégzés. Ennek főbb elemeit a következőkben foglaljuk össze.

4.1. A vendégelégedettség növekedése

Azok a munkatársak, akik közvetlen kapcsolatban állnak az ügyféllel, mint például a szállodaipar és a vendéglátóipar frontszemélyzete, nagy és közvetlen hatást gyakorolnak a vendégek lojalitására és így vállalat teljesítményére. A vendégek szoros érzelmi vagy személyes kapcsolatot alakíthatnak ki a munkatársakkal, ami meghatározza az adott szállodába való visszatérésüket. A munkatársi lojalitás és a vendéglojalitás közötti függőség kölcsönös. Minél nagyobb az ügyfelek elégedettsége és hűsége, annál alacsonyabb a munkatársak létszám-ingadozási aránya. A szálloda vagy a vendéglő vendégei jelentős befolyással bírnak a munkatársak elégedettségére, és így lojalitására is. A törzsvendégek, akikkel a munkatárs pozitív kapcsolatot alakít ki, különös mértékben segítik a munkatársi lojalitás fejlődését. Ugyanígy nem lehet ügyféllojalitást felépíteni a munkatársak lojalitása nélkül.

Képzeld el a következő példát: A vendég belép egy szállodába és szabad szoba iránt érdeklődik. A recepciós azt válaszolja neki, hogy a szálloda teljesen tele van, és nem tud neki szobát adni. Ezzel elvégezte feladatát. Elvileg semmit sem róhatnánk fel ennek a munkatársnak. Ha azonban mindent megtesz annak érdekében, hogy az utazónak keressen egy alkalmas szálláshelyet, akkor teljesülnek a 7. és 8. ábrában foglaltak.

Rövid távon úgy tűnik, mintha sem a recepciós, sem a szálloda nem profitálna a teljesítményéből, de a vendég emlékezni fog a szállodára, mivel ott segítő-

12 Vö. Jost, 2005, XXV. és köv. oldalak és Baese, 2005, XIX.

készen álltak a rendelkezésére. Ha a vendég adott esetben újra a városban jár, valószínűleg ezt a szállodát fogja preferálni, mivel ott már pozitív tapasztalatokat szerzett. Ez a többlet fáradozás csakis abban az esetben merül fel, ha a munkatárs azonosul a vállalatával. Büszke ugyanis magára és a vállalatára, éppen ezért nem engedheti meg, hogy egy vendég elégedetlenül hagyja el a szállodát. Meg fogja próbálni a legjobbat nyújtani még akkor is, ha ez adott esetben azt jelenti, hogy a konkurenciának szerez vendégeket.

4.2. A képzési hatékonyság emelkedése

Az új munkatársak képzése jelentős költségekkel jár. A vendéglátóiparban gyakorlatot teljesítő fiatalok gyakran váltanak munkahelyet tanulmányaik végeztével. Ennek következtében a beléjük fektetett tőke nem folyik vissza a vállalat értékalkotási láncába, hanem legrosszabb esetben a versenytársak javát szolgálja. Ha egy vállalat tartósan investál munkatársai képzésébe és továbbképzésébe, úgy az új munkatársak is profitálnak a tapasztalt régiek tudásából. Az új munkatársakat nem kell nagy költségek árán képezni, mivel a szükséges tudást megkaphatják a hosszú évek óta a vállalatnál dolgozóktól. Ebből pedig az következik, hogy érdemes befektetni a lojális munkatársak továbbképzésébe, mivel ők „ingyen” adják tovább tapasztalataikat és megszerzett tudásukat az újaknak, automatikusan közvetítve a vállalat értékeit és céljait is. Így az újak nem a menedzsment előírásaként érzékelik a vállalati kultúrát, hanem egy szervezeti szereplő által megélt kultúraként. Ezáltal növekszik annak az esélye, hogy az új munkatársak is lojális munkatársakká váljanak, és a vállalat számára így megmarad egy olyan személyzeti mag, amely ismeri, éli a vállalat értékeit, és megvalósítja annak céljait.

További pozitív hatást jelenthet, hogy az új dolgozók felkutatásában és kiválasztásában is részt vehetnek az elkötelezett munkatársak. Összeköttetések, kapcsolatrendszerük felhasználható arra, hogy szakmailag és emberileg is alkalmas kollégákat javasoljanak, így jelentősen csökkentve a toborzás, a kiválasztás és a betanítás költségeit.

4.3. Intenzívebb munkavégzés

A huzamosabb ideje a vállalatnál dolgozó munkatársak pontosan ismerik a munkafolyamatokat és tudják, miként lehet azokat hatékonyra tenni. A lojális munkatársaknak az idő folyamán kevesebb felügyeletre van szükségük feletteseik részéről, mivel a vállalat szellemében cselekszenek. Ezen túlmenően azok a munkatársak, akik büszkék vállalatuk teljesítményére és a termékeire, sokkal intenzívebben dolgoznak. Azok a munkatársak, akik nem kellően motiváltak, és legrosszabb esetben már magukban fel is mondtak, csak az előírások alapján végzik a munkájukat. Ők inkább hajlanak arra, hogy munkahelyet váltsanak. A lojális munkatársak ellenben hűek maradnak a vállalathoz, a teljesítményben lelt öröm és a vállalattal szembeni büszkeség pedig növeli a produktivitásukat, és csökkenti a vállalat belüli kieső időket.

Összefoglalás

Jelen munka keretében világossá vált, hogy a munkatársi lojalitás – összefüggésben egy lojalitás-alapú vállalattal – kihatással van az adott vállalat sikerére. A jövőre nézve kívánatos lenne, ha egyre több szálloda- és vendéglátóipari vállalat ismerné fel munkatársaiban cége sikerének tényleges potenciálját. Ha stabilizálódik a gazdasági helyzet és csökken a munkatársak munkahelyük elvesztésével kapcsolatos félelme, úgy a vállalatoknak egyre erőteljesebben kell törekedniük arra, hogy hosszú távon megtartsák a képzett munkatársaikat. Ha egy vállalat azonban olyan alapot kínál, amely szabad teret nyújt a lojalitás kibontakozásához, úgy nemcsak arra lesz képes, hogy tartósan megtartsa a legfontosabb erőforrását, vagyis a munkatársait, hanem arra is, hogy velük együtt közösen kövesse a vállalat céljait.

Irodalomjegyzék

1. BAKACSI GY. és TAKÁCS S. (2006): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Akadémiai kiadó, Budapest.
2. BECKER P. és TURNER A. (2005): Értékalapú stratégiák, A pénzügyi teljesítmény értékvezérelt menedzsmentje. Akadémiai kiadó, Budapest.
3. Brockhaus (1982): Stichwort Loyalität. Brockhaus Lexikon, Bd. 11 Mannheim.
4. BRUHN M. (1999): Internes Marketing, Integration der Kunden,- und Mitarbeiterorientierung, Grundlagen – Implementierung – Praxisbeispiele. 2. kiadás, Gabler könyvkiadó, Wiesbaden.
5. HOMBURG C. és STOCK R. (2000): Der Kundenorientierter Mitarbeiter. Gabler könyvkiadó, Wiesbaden.
6. HOMBURG C. és KROHMER H. (2003): Marketingsmanagement Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung. Gabler könyvkiadó, Wiesbaden.
7. KLIMECKI R. és GMÜR M. (2001): Personalbindung und Flexibilisierung. Zfo: 70 Jg. Heft 1, S. 28-34.
8. Manpower (2002): International Employee Loyalty Survey <http://www.manpower.com/investors/releasedetail.cfm?releaseid=130511>
9. NÁDOR É. (2003): Az üzleti tanácsadás marketingje. Akadémiai kiadó, Budapest.
10. OLFERT K. (2003): Personalwirtschaft. 10. kiadás, Kiel könyvkiadó, Ludwigshafen
11. PLOSS D. (2001): Das Loyalitäts-Netzwerk, Wertschöpfung für eine neue Wirtschaft. Galileo Press, Bonn.
12. POÓR J. (2001): Menedzsment tanácsadási kézikönyve. Akadémiai kiadó, Budapest.
13. Ritz-Carlton Hotel Company (2000): Application Summary. Ritz-Carlton Hotel Company L.L.C.

14. SZEBEL-HABIG A. (2004): Mitarbeiterbindung: Auslaufmodell Loyalität. Besel: Beltz könyvkiadó, Wien.
15. SZOSTACK A. és NALBANTIAN H. (2004): So halten Sie Ihre Mitarbeiter. Harvard Business manager, Heft 7 S. 38-52 (2004).
16. The Gallup Organization (2004): Engagement Index 2004, Studie zur Messung der emotionalen Bindung von Mitarbeitern. Gallup GMBH, Postdam.
17. UGLYAI GY. (2005): Személyzeti marketing. Akadémiai kiadó, Budapest.
18. VÁGÁSI M. és PISKÓTI I. (2006): Innovációmarketing. Akadémiai kiadó, Budapest.
19. <http://www.mfor.hu/cikkek/7971.html> 2003. november.
20. www.euuzlet.hu/market6/patakicsilla.ppt
21. tanulokozosseg.mindentudo.hu/s_doc_server.php?id=1293
22. http://www.hewittassociates.com/_MetaBasicCMAssetCache_/Assets/Articles/DDGSalesfull.pdf