PANNON EGYETEM

Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

Jakab Bálint

HQME - A szállodák kiválóságának mérési és értékelési keretrendszere

Doktori (Ph.D) értekezés

Témavezetők: Dr. Raffay-Danyi Ágnes, Dr. Rodek Nóra

Veszprém

2026.

HQME - A szállodák kiválóságának mérési és értékelési keretrendszere

Az értekezés doktori (PhD) fokozat elnyerése érdekében készült a Pannon Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskolája keretében

Turizmus - Menedzsment tudományágban

Írta: Jakab Bálint

Témavezetők: Dr. Raffay-Danyi Ágnes, Dr. Rodek Nóra

Elfogadásra javaslom: igen / nem.

……
témavezető

Az értekezés bírálatra bocsátható.

……
TDHT
elnök

A jelölt az értekezés nyilvános vitáján …… %-ot ért el.

A bíráló Bizottság tagjai:

elnök:……

bírálók:..……

tagok:……

Veszprém,

……
Bíráló Bizottság
elnök

A doktori (PhD) oklevél minősítése:.....

Veszprém,

……
EDHT
elnök

Tartalomjegyzék

Ábrajegyzék 6
Táblázatok jegyzéke 8
Kivonat 10
Abstract 11
Auszug 12
Köszönetnyilvánítás 13
1. Bevezetés 14
1.1. A kutatás jelentősége és célkitűzései 16
1.2. A témaválasztás indoklása és aktualitása 18
1.3. A disszertáció felépítése 24
2. Kapcsolódó elméleti háttér áttekintése 26
2.1. A minőség definíciói 26
2.2. A szolgáltatásminőség definíciói 30
2.2.1. A szállodai szolgáltatás 34
2.2.2. Szállodai szolgáltatások minősége 37
2.3. A minőséget befolyásoló tényezők 47
2.3.1. A humánerőforrás szerepe a szállodai szolgáltatásokban 49
2.4. Vendégelégedettség a szálloda szektorban 56
2.4.1. Az elégedettség fogalmának eltérő megközelítései 57
2.4.2. A vendégek elvárásai 59
2.4.3. A vendégelégedettség mérése 61
2.5. Minőségmenedzsment 68
2.5.1. A minőségmenedzsment fogalomköre 68
2.5.2. A minőségmenedzsment modellje és fejlődési szakaszai 70
2.5.2.1. Minőségellenőrzés 71
2.5.2.2. Minőségszabályozás 72
2.5.2.3. Minőségbiztosítás 74
2.5.2.4. TQM – Total Quality Management 74
2.5.3. Szállodai minőségmenedzsment 80
3. Kiválósági modellek 84
3.1. Balanced ScoreCard (BSC) 86
3.2. Baldrige-modell 89
3.3. Az EFQM modell 91
4. A kiválóság mérésének és tanúsításának módszerei 99

4.1. Szabványok és sztenderdek 99
4.1.1. ISO 99
4.1.1.1. ISO 9001:2015 100
4.1.1.2. ISO 9004:2018 101
4.1.2. Sztenderdek 102
4.2. Tanúsítványok, minősítő rendszerek 104
4.2.1. A Hotelstars rendszer 104
4.2.1.1. Hotelstars 2015-2020 105
4.2.1.2. Hotelstars 2021-2025 107
4.2.1.3. Hotelstars 2025-2030 108
4.2.2. Egyéb minőségi díjak, minősítő rendszerek 109
4.2.3. Magyar Turisztikai Minőségtanúsító Testület 110
4.3. A fenntarthatóság kérdéskörének megjelenése a szállodaiparban 112
4.3.1. Zöld minősítések a szállodaiparban 115
5. A HQME – Hotel Quest Management Excellence keretrendszer bemutatása, tartalmi elemeinek a meghatározása 118
6. Kutatási modell és módszertan 137
6.1. A kutatás módszertana 137
6.2. A kutatási modell 139
6.2.1. Konceptualizálás 140
6.2.2. A változók operacionalizálása 141
6.2.3. A kutatás hipotézisei 146
7. Az empirikus kutatás 149
7.1. Validálási folyamat – a HQME szempontrendszerén elvégzett változtatások, módosítások 149
7.1.1. Az adatgyűjtés gyakorlati kivitelezése 151
7.2. A kutatás eredményei 160
7.2.1. A vizsgált minta legfontosabb jellemzői 160
7.2.2. A szállodák kiválóságával kapcsolatos eredmények 166
7.2.2.1. A szállodák adottság és eredmény oldali eredményei 168
7.2.3. Munkavállalói – „soft” eredmények 171
7.2.4. A keretrendszer alkritériumok szintjén értelmezett eredményei 173
7.2.5. A kutatás eredményeinek értelmezése 174
7.3. A hipotézisek vizsgálata és értékelése 176
7.4. Tézisek 189
8. Önálló, újszerű eredmények és gyakorlati alkalmazhatóság 192

8.1. A kutatás korlátai és folytatásának lehetőségei 193
Irodalomjegyzék 195
Mellékletek 223
1. számú melléklet: A szállodai minősítés jogszabályi háttere 223
2. számú melléklet: Szállodák kategorizálása 1* - 5* kategóriák követelményei 228
3. számú melléklet: Az ISO szabványok egyéb eszközei 241
4. számú melléklet: A szempontrendszer alkritériumai kérdőív formában..... 244
5. számú melléklet: A kutatás eredménye a szállodavezetők önértékelése alapján az alkritériumok szintjén..... 247
6. számú melléklet: Interjú kérdések..... 269
7. számú melléklet: A korrelációelemzés eredményei 271

Ábrajegyzék

1. ábra: A turizmusban foglalkoztatottak számának emelkedése 2021-2024 19
2. ábra: A megnyitott szállodák száma Magyarországon 2012-2025 szeptember 21
3. ábra: A disszertáció felépítése, a kutatási folyamat szakaszai 25
4. ábra: A "Good Service Cycle" modell területei 54
5. ábra: Top 10 vendégelvárás az Y és a Z generáció körében 60
6. ábra: A GAP-modell 63
7. ábra: A SERVQUAL-modell tényezői 65
8. ábra: A TQM-modell alapelvei 78
9. ábra: A minőségmenedzsment fejlődésének szakaszai 80
10. ábra: A PDCA ciklus 85
11. ábra: A Balanced ScoreCard dimenziói és stratégiai térképe 87
12. ábra: Az EFQM Kiválósági modell (2013) 93
13. ábra: Az EFQM modell (2020) 97
14. ábra: Az ISO 9004:2018 szabvány keretrendszere 101
15. ábra: A Hotelstars követelményrendszere 2015-2020 106
16. ábra: A Hotelstars követelményrendszere 2021-2025 107
17. ábra: HQME keretrendszer – 1.0 verzió (2019) 118
18. ábra: HQME – A kutatási modell 1. része 120
19. ábra: A HQME keretrendszer kritériumai, alkritériumai – A szálloda adottságai I. (Stratégia) 124
20. ábra: A HQME keretrendszer kritériumai, alkritériumai – A szálloda adottságai I. (Vezetés és szervezeti kultúra) 127
21. ábra: A HQME keretrendszer kritériumai, alkritériumai – A szálloda adottságai II. (Érintetti vélemények 1.) 129
22. ábra: A HQME keretrendszer kritériumai, alkritériumai – A szálloda adottságai II. (Érintetti vélemények 2.) 130
23. ábra: A HQME keretrendszer kritériumai, alkritériumai – A szálloda adottságai II. (Minőségi és fenntartható értékteremtés) 132
24. ábra: A HQME keretrendszer kritériumai, alkritériumai – A szálloda adottságai II. (A szálloda teljesítményét befolyásoló tárgyi elemek) 133
25. ábra: A HQME keretrendszer kritériumai, alkritériumai – A szálloda eredményei (Érintettek eredményei I.) 134
26. ábra: A HQME keretrendszer kritériumai, alkritériumai – A szálloda eredményei (Érintettek eredményei II.) 135
27. ábra: A HQME keretrendszer kritériumai, alkritériumai – A szálloda eredményei (Stratégiai és működési teljesítmény) 135
28. ábra: A HQME keretrendszer kritériumai, alkritériumai – A szálloda eredményei (Tárgyi eredmények) 136
29. ábra: A kutatási modell 139
30. ábra: A mintában szereplő szállodák elhelyezkedése 161
31. ábra: A mintában szereplő szállodák elhelyezkedés szerinti megoszlása 162
32. ábra: A mintában szereplő szállodák minőség szerinti megoszlása 163
33. ábra: A mintában szereplő szállodák nyitás éve szerinti megoszlása 163
34. ábra: A mintában szereplő szállodák szobaszám szerinti megoszlása 164
35. ábra: A mintában szereplő szállodák alkalmazotti létszám szerinti megoszlása 165

36. ábra: A mintában szereplő 10 legjobb kiválóság intenzitás eredménnyel rendelkező szálloda 167
37. ábra: A mintában szereplő 10 legrosszabb kiválóság intenzitás eredménnyel rendelkező szálloda 168
38. ábra: A mintában szereplő 10 legjobb adottság oldali eredménnyel rendelkező szálloda 169
39. ábra: A mintában szereplő 10 legjobb eredmény oldali eredménnyel rendelkező szálloda 170
40. ábra: A mintában szereplő 10 legjobb munkavállalói eredménnyel rendelkező szálloda 172
41. ábra: A mintában szereplő 10 legrosszabb munkavállalói eredménnyel rendelkező szálloda 172
42. ábra: A kiválóság szintjének (magyarázott változó) normáleloszlása 183
43. ábra: A szállodák kiadható szobaszáma és a kiválóság intenzitás összefüggései ... 184
44. ábra: A szállodák alkalmazotti létszáma és a kiválóság intenzitás összefüggései .. 185
45. ábra: A szállodák minőség szerinti besorolása és a kiválóság intenzitás összefüggései 186
46. ábra: A munkavállalói eredmények (magyarázott változó) normáleloszlása 187
47. ábra: A munkavállalói eredmények (magyarázott változó) normáleloszlása 187

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: A disszertáció kutatási kérdései és a hozzájuk kapcsolódó célkitűzések 17
2. táblázat: Turisztikai szálláshelyek mérőszámainak változása 2022-2024 20
3. táblázat: Országos szállodai teljesítmények 2022-2024 21
4. táblázat: Minőség definíciók áttekintése 27
5. táblázat: A termékek és szolgálatatások legfontosabb eltérései 31
6. táblázat: Szolgáltatás minőség dimenziók szállodai megközelítései 32
7. táblázat: Szállodai minőségdimenziók egyedi megközelítése 40
8. táblázat: A minőséget befolyásoló tényezők 47
9. táblázat: A szállodai szolgáltatások egyedi, minőséget befolyásoló tényezői 49
10. táblázat: A minőségi szolgáltatást nyújtó személyzet legfontosabb jellemzői 51
11. táblázat: A dolgozói elégedettséget befolyásoló tényezők 55
12. táblázat: A fogyasztói elégedettség jelentősége a vállalatok életében 58
13. táblázat: Vendégvélemények csoportosítása a SERVQUAL-módszer dimenziói szerint 66
14. táblázat: Minőségmenedzsment fejlődési szakaszai 70
15. táblázat: A minőség-ellenőrzés alapjai 72
16. táblázat: A TQM filozófia legfontosabb elemei - Deming (1985) 76
17. táblázat: A TQM-modell kiegészítő elemei 79
18. táblázat: A Balanced ScoreCard alkalmazása a szállodai gyakorlatban 88
19. táblázat: A Baldrige keretrendszer hét fő kategóriája 90
20. táblázat: A sztenderdek előnyei 103
21. táblázat: A szállodai kategóriák minimum pont követelménye 2015-2020 106
22. táblázat: A szállodai minőségmenedzsment eszközök fejlődési szakaszai 111
23. táblázat: Szállodákban alkalmazható fenntarthatósági alapelvek 113
24. táblázat: A HQME keretrendszer szerkezeti különbségei az EFQM-hez (2020) képest. 122
25. táblázat: A tréningek hatása a munkavállalókra és a vállalatokra 131
26. táblázat: Az 1. sorszámú szálloda Stratégia területén elért eredménye az önértékelése alapján 153
27. táblázat: Az 1. sorszámú szálloda Vezetés és szervezeti kultúra területén elért eredménye az önértékelése alapján 154
28. táblázat: Az 1. sorszámú szálloda Érintettek bevonása területén elért eredménye az önértékelése alapján 155
29. táblázat: Az 1. sorszámú szálloda Minőségi és fenntartható értékteremtés területén elért eredménye az önértékelése alapján 156
30. táblázat: Az 1. sorszámú szálloda a teljesítményt befolyásoló tárgyi elemek területén elért eredménye az önértékelése alapján 157
31. táblázat: Az 1. sorszámú szálloda Érintettek véleményei területén elért eredménye az önértékelése alapján 158
32. táblázat: Az 1. sorszámú szálloda „Stratégia és működési teljesítmény” területén elért eredménye az önértékelése alapján 159
33. táblázat: Az 1. sorszámú szálloda „Tárgyi eredmények” területén elért eredménye az önértékelése alapján 159
34. táblázat: A hipotézisek bizonyítására használni kívánt kutatási módszerek 177
35. táblázat: A klaszterelemzés eredménye I. 180

36. táblázat: A szállodák kiválóság intenzitás klaszterek szerinti megoszlása 181
37. táblázat: A kiválóság szintjének (magyarázott változó) normáleloszlása..... 183
38. táblázat: A hipotézisrendszer, az eredmények elfogadottsága és a tézisek bemutatása 191
39. táblázat: A szálláshely-minősítés jogi mérföldkövei Magyarországon 226
40. táblázat: Az ISO 9004:2018 részterületei 241

Kivonat

A disszertáció keretében a kutatásom célja a szállodai minőségmenedzsment szempontrendszerének bővítése, mivel a jelenlegi szemlélet leginkább a fizikai tényezőkre koncentrál, háttérbe szorítva a humán erőforrás, mint „soft" tényező szerepét. A kutatás eredményei azt hivatottak bizonyítani, hogy a humán tényezők kiemelkedően fontosak a szállodai működés kiválóságának elérésében. További cél egy olyan gyakorlati eszköz kialakítása, amely segítséget nyújthat a magyarországi szállodavezetőknek a minőségorientált szemlélet megértésében és annak tudatos, vállalati szintű alkalmazásában. A keretrendszerhez egy egységes értékelő szempontrendszer kialakítását tűztem ki célul, amely méri a szállodák kiválóságát, lehetővé teszi a fejlesztendő területek meghatározását és a szállodák méretétől, valamint rendeltetés szerinti besorolásától függetlenül képes ugyanazon szempontok értékelésére. Kutatásom során a kiválósági modellek vizsgálata alapján azt feltételeztem, hogy van olyan komplex modell, amely alkalmazható szállodai minőség mérésére és célom a szállodára specializált keretrendszer alkalmazhatóságának bizonyítása volt.

A kutatás során kialakított HQME (Hotel Quest Management Excellence) keretrendszer lehetővé teszi a szállodák kiválóságának mérését és ez alapján a fejlesztendő területeik kijelölését. Ez egy olyan menedzsment eszköz, amely nemcsak a minőségi szemlélet vállalati integrálását segíti elő, hanem támogatja a sikeres vállalati működést és kultúrát is. A HQME keretrendszerének kialakításához az EFQM modellt vettem alapul és ezt alakítottam át a szállodaiparra specializálva, így alkottam meg az értékelő szempontrendszert, amelynek segítségével a 3-, 4- és 5 csillagos MSZÉSZ tagszállodákban végeztem méréseket. A kritériumok és alkritériumok kidolgozásában a minőségre vonatkozó nemzetközi szabványok és irányelvek elemzései (mint pl. az ISO, a SERVQUAL és a Hotelstars) voltak a segítségemre.

A kutatás során 45 szálloda értékelése készült el a HQME módszerével, melyeket a szempontrendszer szállodaigazgatók általi online kitöltetése segítségével végeztem el. A szempontrendszer összeállítása után validáltattam annak tartalmi elemeit, így indulhatott el a lekérdezés. Az értékelések és szállodai szakemberek visszajelzései megerősítették a módszer gyakorlati alkalmazhatóságát.

Kulcsszavak: kiválóság, minőség, szolgáltatás, szállodaipar

Abstract

The aim of my research within the framework of this dissertation is to expand the criteria system of hotel quality management, as the current approach primarily focuses on physical factors while relegating the role of human resources as “soft” factors to the background. The results of the research are intended to demonstrate that human factors are of outstanding importance in achieving excellence in the hotel operations. Another objective is to develop a practical tool that can support hotel managers in Hungary in understanding a quality-oriented mindset and in applying it consciously at the organisational level. For the framework, my goal was to design a unified evaluation system that measures the excellence of hotels, enables the identification of areas requiring improvement, and can be applied using the same criteria regardless of hotel size or functional classification.

Based on the analysis of existing excellence models, I assumed that a complex model exists that can be applied to measuring hotel excellence, and my aim was to demonstrate the applicability of a hotel-specific framework. The HQME (Hotel Quest Management Excellence) framework developed during the research makes it possible to assess the excellence of hotels and to identify areas for development accordingly. It is a management tool that not only facilitates the integration of quality-oriented thinking into organisational practice but also supports successful corporate operation and culture. The HQME framework was developed on the basis of the EFQM model, which I adapted to the hotel industry, resulting in an evaluation criteria system that I applied in measurements conducted in 3-, 4-, and 5-star member hotels of the Hungarian Hotel and Restaurant Association (MSZÉSZ). In formulating the criteria and sub-criteria, analyses of international quality standards and guidelines (such as ISO, SERVQUAL, and Hotelstars) provided essential guidance.

In the course of the research, 45 hotels were evaluated using the HQME method, based on an online completion of the assessment framework by hotel managers. Following the development of the assessment framework, its content elements were validated, which enabled the launch of the data collection process. The evaluations and the feedback provided by the hotel experts confirmed the practical applicability of the method.

Keywords: excellence, quality, service, hotel industry

Auszug

Ziel meiner Forschung im Rahmen dieser Dissertation ist es, das Kriterien-system des Qualitätsmanagements in Hotels zu erweitern, da der derzeitige Ansatz vor allem auf physische Faktoren fokussiert und dabei die Rolle der Humanressourcen als „weiche" Faktoren in den Hintergrund drängt. Die Forschungsergebnisse sollen nachweisen, dass menschliche Faktoren von herausragender Bedeutung für die Erreichung von Exzellenz im Hotelbetrieb sind. Ein weiteres Ziel besteht darin, ein praktisches Instrument zu entwickeln, das Hotelmanagerinnen und -managern in Ungarn dabei unterstützt, ein qualitätsorientiertes Denken zu verstehen und dieses bewusst auf Unternehmensebene anzuwenden. Für den Rahmen setzte ich mir zum Ziel, ein einheitliches Bewertungssystem zu entwickeln, das die Exzellenz von Hotels misst, die Bestimmung von Entwicklungsbereichen ermöglicht und unabhängig von der Größe oder funktionalen Klassifikation der Hotels nach denselben Kriterien anwendbar ist. Auf Grundlage der Analyse bestehender Exzellenzmodelle im Qualitätsmanagement nahm ich an, dass ein komplexes Modell existiert, das zur Messung der Hotel Exzellenz geeignet ist. Mein Ziel war es, die Anwendbarkeit eines hotelspezifischen Modells nachzuweisen. Das im Zuge der Forschung entwickelte HQME Bewartungsrahmen (Hotel Quest Management Excellence) ermöglicht es, die Exzellenz von Hotels zu bewerten und darauf basierend Entwicklungsbereiche zu identifizieren. Es handelt sich um ein Managementinstrument, das nicht nur die Integration qualitätsorientierter Denkweisen auf Unternehmensebene fördert, sondern auch eine erfolgreiche Unternehmensführung und -kultur unterstützt. Der HQME Rahmen wurde auf Basis des EFQM Modells entwickelt, das ich auf die Hotellerie spezialisierte und daraus ein Bewertungskriteriensystem ableitete, das ich in 3-, 4- und 5-Sterne-Mitgliedshotels des Ungarischen Hotel- und Gaststättenverbands (MSZÉSZ) einsetzte. Bei der Ausarbeitung der Kriterien und Unterkriterien dienten mir internationale Qualitätsnormen und Richtlinien als wesentliche Orientierungspunkte. Im Rahmen der Forschung wurden 45 Hotels mit der HQME Methode bewertet, basierend auf der Online-Ausfüllung des Kriterienkatalogs durch die Hoteldirektorinnen und -direktoren. Nach der Erstellung des Kriterienkatalogs wurden dessen inhaltliche Elemente validiert, wodurch der Erhebungsprozess eingeleitet werden konnte. Die Bewertungen sowie das Feedback der Führungskräfte bestätigten die praktische Anwendbarkeit der Methode.

Keywords: exzellenz, qualität, dienstleistung, hotellerie

Köszönetnyilvánítás

Ezúton szeretném kifejezni őszinte köszönetemet témavezetőmnek, Dr. Raffay–Danyi Ágnesnek, aki nagy odafigyeléssel, időt és energiát nem sajnálva irányította és támogatta doktori kutatásomat. Hálás vagyok azért, hogy nemcsak magas szintű szakmai tapasztalatával segítette munkámat, hanem a nehezebb időszakokban emberi támogatásával is mellettem állt.

Köszönöm a bizalmat és a támogatást a Pannon Egyetem Nagykanizsa Körforgásos Gazdaság Egyetemi Központnak, ahol remek alapokat szereztem kutatásom elvégzéséhez. Köszönöm a mindenkori vezetőségnek és kollégáimnak a támogatását, szakmai tanácsait.

Hálás szívvel mondok köszönetet családomnak, akik tanulmányaim során mindvégig biztattak és támogatásukkal mellettem álltak. Külön köszönet illeti menyasszonyomat türelméért, megértéséért és kitartó támogatásáért, valamint azért, hogy a legnehezebb időszakokban is mellettem volt.

Köszönöm mindazoknak a szakembereknek, szállodavezetőknek, akik szakmai tapasztalatuk megosztásával segítséget nyújtottak a kutatás során. Hálásan köszönöm mindazoknak a válaszadóknak, akik részt vettek a kutatásban és időt, energiát fektettek a kérdőív kitöltésébe.

1. Bevezetés

„A kiválóság nem örökletes. A minőség *nem veled született. Csak akkor lehetsz a legjobb, ha a legjobbakkal veszed fel a versenyt.”*

(Gundel Károly)

„Ha kizárólag csak a gazdasági előnyökkel és a pénzügyi mutatókkal törődünk, akkor egy olyan kultúrát erősítünk, amely a minőség ellen dolgozik.”

(Robin Youngson)

Az elmúlt évtizedekben a minőség és ezzel kapcsolatban a minőségmenedzsment fogalma is az egész világon elterjedt és napjainkra szinte minden vállalkozás és intézmény törekszik a minőségügyi szempontok betartására. A szállodaiparban különösen fontos a minőség kérdésével foglalkozni, mert ez végső soron hatással van a fogyasztói elégedettségre a vendégek és a munkavállalók lojalitására is (Dumele, et al., 2018).

„Mi a siker titka?” Ezen kulcsfontosságú kérdéssel régóta foglalkoznak a vezetők. A gazdasági sikerek elérésének befolyásolhatósága pedig még jobban megmozgatja fantáziájukat. Haksever et al. (2000) szerint a minőség a siker egyik legfontosabb tényezője, amelynek szerepe van többek között:

- a vállalatok költségének csökkentésében – ha egy vállalat minimális hibával dolgozik, kevesebb anyagi ráfordítás szüksége azok kijavítására,
- a megtérülés növelésében – azok a vállalatok, amelyek rendelkeznek minőségi díjakkal stabilabb pénzügyi teljesítményt nyújtanak,
- a fogyasztói lojalitás növelésében – ha egy szolgáltató minőségi módon működik a fogyasztók elégedettek lesznek és növekszik a visszatérési hajlandóságuk,
- az alkalmazotti lojalitás növelésében – alacsonyabb fluktuáció és pozitív attitűd érhető el,
- a piaci részesedés növelésében – az elégedett fogyasztók nagyobb eséllyel válnak törzsvendéggé, így pozitív szájreklám érhető el, ezáltal új vevőket szerezhet a vállalat,
- az árversenyben történő pozíció erősítésében – a minőségi szolgáltatásnyújtás kisebb árérzékenységet eredményezhet.

A minőség egy vállalkozás életében olyan alapkövetelmény, amit a hosszútávon gondolkodók nem hagyhatnak számításon kívül. Csak az a vállalkozás életképes, amelyik nagy hangsúlyt fektet a minőségre is.

„A minőség a nyolcvanas években vált a vállalati menedzsment kikerülhetetlen kérdésévé. Ekkor indult el a „minőség forradalma" a termelő és szolgáltató vállalatokban egyaránt, és mára már elérte a közszolgáltató rendszereket (oktatás, egészségügy, kormányzati intézmények) is. A mai fogyasztók már nem elégszenek meg az átlagos termékekkel és vásárlási döntéseiket az ár mellett jelentősen befolyásolja a fogyasztani kívánt javak több minőségi összetevője, mint a megbízhatóság, az imázs, a kapcsolódó kommunikáció és egyéb körülmények." (Karakasné, 2014, p. 5.)

A minőség iránti megnövekedett kereslet nem csak az egyszerű fogyasztási cikkek/termékek esetében igaz, hanem hatványozottan érvényesül a szolgáltatások területén is. Különösen jellemző ez a turizmusra ezen belül is a szállodaiparra, amely az utóbbi évtizedben hatalmas fejlődésen ment keresztül. A minőségorientált szemlélet erősödő hírnevének következtében a Magyarországon működő szállodáktól is egyre szélesebb körben várható el, hogy az önértékelést az üzleti kiválóság elérésének eszközeként tartsák számon és ehhez fontos lenne egy olyan egységes keret-, ill. szempontrendszer kialakítása, amely segítséget nyújt a szállodáknak ebben. Az önértékelés az utóbbi években jelent meg az auditálás mellett egy új minőségértékelési módszerként, ami egyértelműen a TQM-filozófiához kötődik (Topár, 2009). Ennek lényege pedig, hogy a vállalat saját tevékenységét és ennek eredményeit értékeli. Az önértékelés rendkívül fontos az élet minden területén, legyen szó akár saját magunkról akár egy vállalkozás mindennapjairól. Fontos, hogy precíz és pontos képet kaphassunk önmagunkról, ezáltal fejlesztve képességeinket és végső soron eredményeinket is. Az önértékelés a következőkben segíti a szállodákat:

- azonosítja a szervezet erősségeit és gyenge pontjait,
- kijelölhetőek ezáltal a szervezeten belüli legfontosabb fejlesztési területeket,
- segít meghatározni a tovább fejlődés irányvonalait akár más szervezetekkel való összehasonlítás útján (EFQM, 2005).

1.1. A kutatás jelentősége és célkitűzései

A szakirodalomban jelenleg nem található olyan integrált keretrendszer, amely a szolgáltatásminőséget, a szervezeti kiválóságot, a humánerőforrást egységes értékelési rendszerben kezeli. Kutatásom jelentősége a minőségmenedzsment szemlélet humán tényezőkkel történő kibővítésében és az EFQM modell szállodai alkalmazhatóságának bizonyításában rejlik. A disszertáció keretében a kutatásom további célja egy olyan gyakorlati eszköz kialakítása, amely segítheti a magyarországi szállodavezetőket a minőségorientált szemlélet megértésében és annak tudatos, vállalati szintű alkalmazásában. A keretrendszerhez egy egységes értékelő szempontrendszer kialakítását is célul tűztem ki, amely méri a szállodák kiválóságát, lehetővé teszi a fejlesztendő területek meghatározását és a szállodák méretétől, valamint besorolásától függetlenül képes ugyanazon adottság és eredményszempontok értékelésére. A kutatásom további célja, hogy a szállodavezetők figyelembe vegyék, felismerjék és megértsék azt, hogy sokkal több energiát kellene a humánerőforrásmenedzsmentre fordítani, ezzel segítve, ösztönözve és megbecsülve a munkavállalókat, akik így szintén magas minőségű munkát fognak tudni nyújtani és nem mellesleg még jól is fogják magukat érezni az adott vállalatnál. Emellett a rendelkezésre álló szakirodalom és a kutatás során készített interjúk is azt támasztják alá, hogy a szemléletnek nincs általánosan elfogadott mérőrendszere, továbbá azok az elméleti és gyakorlati sztenderdek, illetve módszerek, amelyek rendelkezésre állnak túlságosan is a tárgyi és/vagy egyéb minőségi elemekre koncentrálnak így, háttérbe szorítva a humán tényezőket. Például, ha megvizsgáljuk az egyébként elterjedt Hotelstars szállodaminősítési rendszer kritériumait a megszerezhető 971 pontból csak 3 az, ami „soft” tényezőként értékelhető. Az, hogy „a szolgáltatásokat hozzáértő és azonosítható munkatársak nyújtják” nem ér pontot, hiszen minden egyes szállodában alapelvárás. A két nyelvet beszélő alkalmazottak megléte, amely egyébként 2 csillagtól szintén kötelező elem 3 pontot ér (Hotelstars, 2021-2025). A vendégelégedettség mérésére kidolgozott elméleti modellek és módszerek – mint például a SERVQUAL vagy a GAP-modell – ugyan nagyobb hangsúlyt fektetnek a humán tényezőkre, azonban elsődlegesen a szolgáltatásminőség és a vendégészlelés vizsgálatára összpontosítanak. Mivel ezek a modellek nem integrálják megfelelően a vezetési, stratégiai, a szervezeti működés, valamint a humán tényezők szempontjait, nem alkalmasak a szállodai kiválóság komplex, szervezeti szintű értékelésére.

A saját keretrendszer kialakításához az EFQM modellt vettem alapul és ezt alakítottam át a szállodaiparra specializálva és ezen gondolatmentet követve alkottam meg egy értékelő szempontrendszert, amelynek segítségével a 3-, 4- és 5 csillagos MSZÉSZ tagszállodákban végeztem méréseket.

Kutatásom kereteit három fő szempont szerint határoztam meg:

a) A 3 csillagos és az ennél magasabb kategóriájú szállodák rendelkeznek olyan szintű menedzsmenttel, amely alkalmassá teszi őket a fent említett keretrendszer működésének vizsgálatára és számukra az ebből származó beavatkozások érdemi hatással bírhatnak.

b) MSZÉSZ tagszállodákat vizsgáltam, hiszen a Magyar Szállodák és Éttermek Szövetsége céljai közé tartozik „az üzemeltetési színvonal emelése, a szolgáltatások minőségének, turizmusunk nemzetközi versenyképességének javítása érdekében.” Ezenkívül az MSZÉSZ Magyarország képviseletében egyike volt azon országoknak, amelyek 2009-ben megalapították a Hotelstars minősítési rendszer. (MSZÉSZ, 2025a).

c) Korábbi kutatásaim során csak Zala vármegyei szállodákat vizsgáltam, ezért a viszonylag alacsony mintaelemszám miatt korlátozottan tudtam elvégezni méréseimet. Emiatt szerettem volna kiterjeszteni a kutatást az ország más régióiban működő szállodákra is.

A kutatásom során az 1. táblázatban látható kérdésekre keresem a választ, amelyekhez tartozott egy-egy célkitűzés is.

1. táblázat: A disszertáció kutatási kérdései és a hozzájuk kapcsolódó célkitűzések

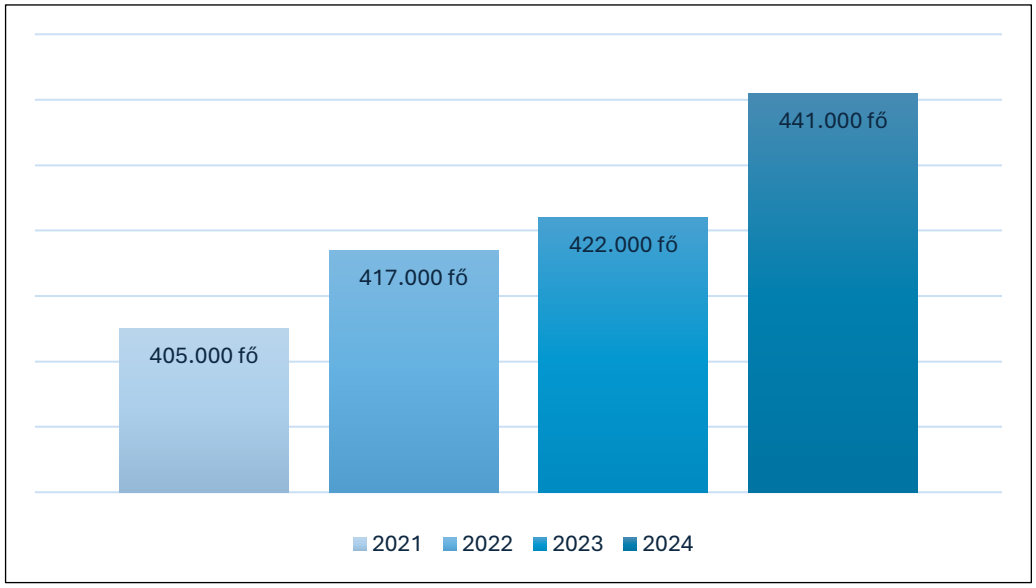
	Kutatási kérdés	Célkitűzés
1.	Meghatározható-e egy egységes „Hotel Excellence” koncepció és annak tartalmi elemei a szakirodalom és a témát érintő szabványok, ajánlások, modellek, irányelvek alapján?	⊕ Feltárni, azon közös területeket a szakirodalom és a témát érintő szabványok, kézikönyvek, modellek alapján, amelyek segítségével leírhatók a szállodák minőségi tényezői, valamint meghatározni a szállodai kiválóság definícióját.

2.	Létrehozható-e egy keretrendszer a szállodák kiválóságának mérésére azáltal, hogy a szállodai minőségmenedzsmentre vonatkozó ajánlásokat és irányelveket egy megfelelő keretrendszerbe helyezzük?	⊕ Egy kiválósági modellt felhasználva és szállodákra specializálva létrehozni egy olyan keretrendszert, amely képes a szállodák kiválóságát mérni. Ehhez kritériumok, alkritériumok és tájékoztató pontok kidolgozása.
3.	A szálloda egyes jellemzői közül melyek támogatják és melyek hátráltatják a kiválóság megvalósulását?	⊕ Feltérképezni, hogy például a szállodák mérete, alkalmazotti létszáma stb. pozitívan vagy negatívan hatnak-e a kiválóságukra.
4.	Van-e összefüggés a szálloda egyes jellemzői és a minőségi kiválóság egyes területein elért eredmények között?	⊕ Feltárni, hogy van-e kapcsolat (és ha van milyen irányú) a szállodák egyes jellemzői és a kiválóság egyes területein elért (pl. munkavállalói eredmények) között.
5.	A mintában szereplő szállodák csoportosíthatók-e a tevékenységük kiválósági szintje alapján?	⊕ Feltárni, hogy a mintában szereplő szállodákat lehet-e úgy csoportosítani, hogy azok homogén halmazokat képezzenek kiválóságuk szintjük alapján?
6.	Lehet-e területi különbségeket meghatározni a vizsgált szállodák kiválósági eredményei között?	⊕ Feltárni, hogy a mintában szereplő szállodákat a kiválósági eredményeik alapján földrajzi elhelyezkedés szerint lehet-e csoportosítani?

Forrás: saját szerkesztés, 2025

1.2. A témaválasztás indoklása és aktualitása

A turizmus jelentősége a nemzetgazdaságban megkérdőjelezhetetlen, hiszen a Magyar Turisztikai Ügynökség (MTÜ) tájékoztatása szerint a turizmus jelentős mértékben járul hozzá Magyarországon a gazdaság élénkítéséhez és a munkahelyteremtéshez. Az MTÜ 2024-es adatai szerint a turizmus gazdasághoz való a közvetett hatásokat is magába foglaló hozzájárulása a GDP 13%-a (Kassay, 2025, Turizmus.com, 2025a). A turisztikai ágazatokban betöltött állások száma több, mint 400 ezer fő, a munkahelyek 10,0%-át tehát a turizmus generálja (Turizmus.com, 2024). Továbbá a Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030 2.0-ás frissítése alapján 2030-ra a kormány szeretné a 16%-os hozzájárulást elérni (NTS2030, 2021).



1. ábra: A turizmusban foglalkoztatottak számának emelkedése 2021-2024

Forrás: Központi Statisztikai Hivatal (2024a, 2025) alapján saját szerkesztés

A témaválasztásomat több tényező is befolyásolta, amelyek közül az egyik legfontosabb az aktualitás. A magyar turizmus és ezen belül is a szállodaipar jelentős fejlődésen ment keresztül az utóbbi években, évtizedben, amelyet a Covid időszak is csak egy rövid időre tudott megtörni. Mind a kínálati, mind a keresleti oldalon emelkedés mutatkozik a turisztikai szálláshelyek legfontosabb mérőszámait tekintve. A kereskedelmi szálláshelyek és ezen belül a szállodák kapacitásának bővülését vagy az ott eltöltött vendégéjszakák számának növekedését alapul véve, látható, hogy a turizmus hazánkban szinte minden évben rekordokat dönt.

A 2. táblázatban látható, hogy az elmúlt három évet tekintve nőtt a működő egységek (turisztikai szálláshelyek, ezen belül a kereskedelmi szálláshelyek és a szállodák száma), az ezekben kiadható szobák és férőhelyek mennyisége, valamint a belföldi és a külföldi vendégek, illetve az általuk eltöltött vendégéjszakák száma is. 2024-ben több, mint 22 millió vendégéjszakát regisztráltak, viszont érdekesség, hogy a 2025-ös év január-szeptember közötti időszakában ez a szám már megközelítette a 18 milliót, így minden bizonnyal ez a rekord is meg fog dőlni (Trendriport, 2025).

2. táblázat: Turisztikai szálláshelyek mérőszámainak változása 2022-2024

Év	Turisztikai szálláshelyek összesen	Kereskedelmi szálláshelyek összesen	Szállodák
Működő egységek száma			
2022	30.198	3.049	983
2023	33.685	3.013	1.008
2024	37.419	3.015	1.010
Kiadható szobák száma			
2022	169.434	102.137	61.793
2023	178.781	107.549	64.577
2024	181.434	107.293	65.622
Kiadható férőhelyek száma			
2022	524.442	299.698	149.483
2023	564.446	307.479	150.368
2024	593.953	322.369	153.556
Belföldi vendég. ezer			
2022	9.014	6.370	4.479
2023	8.821	6.267	4.477
2024	9.367	6.595	4.795
Külföldi vendég, ezer			
2022	6.118	4.545	3.624
2023	7.427	5.487	4.427
2024	8.859	6.114	5.078
Összes vendég, ezer			
2022	15.131	10.915	8.103
2023	16.248	11.754	8.903
2024	18.226	12.709	9.873
Belföldivendég-éjszaka, ezer			
2022	22.546	15.604	10.369
2023	21.584	14.885	10.041
2024	22.247	15.215	10.705
Külföldivendég-éjszaka, ezer			
2022	17.404	12.409	9.479
2023	20.229	14.174	10.905
2024	22.620	15.224	12.122
Összes vendég-éjszaka, ezer			
2022	39.950	28.013	19.848
2023	41.813	29.059	20.946
2024	44.868	30.440	22.828

Forrás: Központi Statisztikai Hivatal (2024b, 2024c) alapján saját szerkesztés

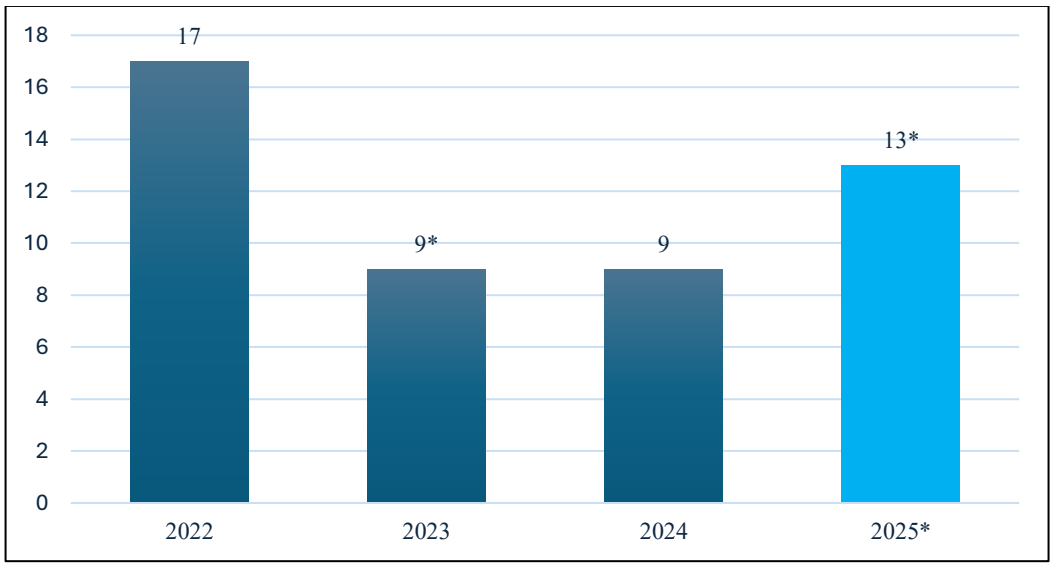
A 3. táblázatban az látszik, hogy hazánkban az országos szállodai teljesítmények közül az összes növekedést mutat az előző évihez képest. Nőtt a szobafoglaltság 2,4 százalékponttal, valamint az egy kiadható szobára jutó szoba árbevétel mutató is (REVPAR). A szállodák összbevétele is emelkedett, 2024-ben megközelítette a 800 milliárd forintot. A 2023-as adatoknál a csillaggal jelöltek saját számítás alapján szerepelnek, ugyanis a Trendriport kiadványai erre az évre vonatkozólag nem teljesek, így a 2024-es táblázatokból került visszaszámításra a megadott százalékok alapján.

3. táblázat: Országos szállodai teljesítmények 2022-2024

	2022	2023	2024
Szobafoglaltság (%)	48%	53,6%	56%
Bruttó átlag szobaár (Ft)	27.430	34.944*	38.527
Bruttó REVPAR (Ft)	13.894	18.527*	21.593
Bruttó TREVPAR (Ft)	22.608	30.584*	35.398
Összes árbevétel (millió Ft)	488.000	657.360*	792.000

Forrás: Trendriport (2022, 2024) és Turizmus Online (2023) alapján saját szerkesztés

A választott téma aktualitásának bizonyítéka szintén, hogy a kapacitásfejlesztés nem állt meg 2025-ben sem. Az elmúlt években több, mint 40 szálloda nyitotta meg kapuit (2025 szeptemberéig bezárólag) és várhatóan még tovább fog bővülni a szobakapacitás (2. ábra). A 2023-as adatoknál a csillag szintén azt jelzi, hogy az áprilisig rendelkezésre álló Trendriport szerint öt hotel nyitotta meg addig a kapuit, így a többi megnyitott szállodát a Turizmus.com releváns cikkeiből adtam hozzá.



2. ábra: A megnyitott szállodák száma Magyarországon 2012-2025 szeptember

Forrás: Trend Riport (2022, 2023, 2024, 2025) alapján saját szerkesztés

Ilyen nemrégiben nyílt szálloda például az 5* superior minősítéssel rendelkező Melea-The Health Concept (83 szoba), az ugyanilyen minősítésű Le Primore Hotel & Spa Hévíz (285 szoba), az 5*-os Radisson Collection Hotel, Basilica Budapest (71 szoba), a 4*-os Viale Boutique Hotel Villány (30 szoba), a szintén 4*-os TRIBE Budapest Airport (167 szoba), a 3*-os Ibis Styles Debrecen Airport Hotel (88 szoba) vagy az ugyancsak 3*-os

Safari Hotel Szeged (34 szoba). Mind a fővárosban, mind vidéken tehát szobaszámtól és kategóriától függetlenül folyamatosan emelkedik a szállodák száma, ezzel együtt a szobakapacitás. A beruházásokat a Kisfaludy Szálláshelyfejlesztési Program is segíti, amelynek célja, hogy 2030-ig 30.000 szoba felújításával erősítsék a régiók kínálatát a szállodákban (Babik, 2019).

A nemzetközi trendek éreztetik hatásukat a magyar szállodapiacon is, így a szállodai minőségmenedzsment vizsgálata szempontjából aktuális területek közé tartoznak többek között az olyan gazdasági tényezők is, amelyek hatással lehetnek a szállodák működési költségeinek a növekedésére, ezáltal akár veszélyeztethetik a szolgáltatás minőségét. A CBRE (2025) kutatása szerint a szállodai működés legfontosabb kihívásai közé a növekvő munkaerőköltség, (amely szorosan összefügg a munkaerőhiánnyal), valamint az alternatív szálláshelyekkel való verseny erősödése tartozik. A HOTREC (2025) összefoglalója alapján az európai vendéglátás magas inflációval, növekvő élelmiszer- és energiaköltségekkel, valamint munkaerő- és készséghiánnyal küzd, amelyek közvetlen hatást gyakorolnak a szervezetek versenyképességre és a minőségi szolgáltatás biztosításának feltételeire. A munkaerőhiány szerteágazó hatásait Wen et al. (2020) is vizsgálta és megállapította, hogy a magas fluktuáció munkaerőhiányhoz és jelentős toborzási, képzési és munkaerő-szervezési költségekhez vezet, miközben negatívan befolyásolja a szolgáltatásminőséget. A gazdasági oldalról érdemes szót ejteni még a szállodák karbantartottsága és ezzel kapcsolatban a szolgáltatásminőség, valamint a vendégelégedettség összefüggéseiről, amire Au-Yong et al. (2024) is rávilágít. Tanulmányuk szerint a karbantartás hiányosságai vendégpanaszokat eredményezhetnek, amelyek befolyásolhatják a szálloda általános megítélését és a vendégelégedettséget. Gazdasági értelemben szintén érdemes megemlíteni a különböző feladatkörök (pl. housekeeping) kiszervezésének a lehetőségét, amely nem kizárólag üzemeltetési, hanem minőségmenedzsment kérdés is és közvetlen kapcsolatban áll a szállodai humánerőforrás minőségével (Espino-Rodriquez – Rodriguez-Díaz, 2021). Az „outsourcing” azaz a kiszervezés Tiwari et al. (2023) szerint növelheti a, versenyképességet és jövedelmezőséget, ugyanakkor a hatékonyság és a szolgáltatásminőség között menedzsmentdöntési dilemmát hoz létre.

További minőségmenedzsment vizsgálati szempont, hogy a szállodák minőségének megítélése már nem kizárólag a szállodán belül kontrollált folyamat, ugyanis a minőségértékelés egyre inkább az online értékesítéshez és foglalási platformokhoz

kötődik. A vendégélmény digitális lenyomata több platformon jelenik meg, amelyek eltérő képet adhatnak ugyanarról a szolgáltatásról (Kirilenko et al., 2024). Hinek (2024) is ezt a gondolatot erősíti meg és rámutat arra, hogy a különböző platformok (pl. Booking.com, Tridadvisor, Google, Airbnb és a közösségi média) révén óriási mennyiségű strukturálatlan vendégvélemény keletkezik. Az online vendégvélemények napjainkra a szállodai szolgáltatásminőség külső értékelésének jelentős forrásává váltak, miközben azok nemcsak a potenciális vendégek döntéseit, hanem a szállodák reputációját és minőségmenedzsmentjét is befolyásolják. Yavuz – Tarakci (2024) szerint az online vendégértékelések a szálláshely-választási folyamat integráns részévé váltak és az értékelések tartalma, száma és hitelessége egyaránt befolyásolhatja a potenciális vendégek döntéseit. Menedzsment szempontból a közösségi média térnyerése és a hotelmarketinggel való kapcsolatuk fejlődése is elengedhetetlen szerepet játszik a szállodák életében, különösen a kommunikáció, a marketing, a fogyasztói viselkedés területein, valamint a vendégek és a vállalat közötti interakció során (Jimenez et al., 2024).

A minőségmenedzsment szempontjából kiemelt még a digitális átalakulás és a zöld kezdeményezések kérdésköre. Iranmanesh et al. (2022) a szállodaiparban alkalmazott digitális technológiákat tekinti át és többek között olyan módszereket azonosít, mint például a mobilalkalmazások használata, az AI, big data analysis, self-service technológiák, robotok alkalmazása és egyéb okos megoldások. A digitális átalakulás természetesen növeli a szállodák adat- és rendszerkitettségét is (Karadayi-Usta, 2024). Acampora et al. (2022) kutatása szerint a zöld gyakorlatok a leggyakrabban vizsgált témák közé tartoznak és a hotelmenedzsment stratégiai kérdésévé váltak. A zöld kezdeményezések megjelenése nem jelent automatikusan valódi fenntartható működést, így a konkrét intézkedések bevezetésén túl a zöld gyakorlatok hitelessége, mérhetősége és tényleges működési beágyazottsága is minőségmenedzsment kérdéssé válhat (Yang et al., 2025).

A fentiek fényében kijelenthető, hogy a téma aktuális, hiszen a szállodáknak fel kell mérniük a saját helyzetüket a piacon és össze kell tudniuk hasonlítani a saját maguk által képviselt minőséget a közvetlen versenytársakéval. Fontos, hogy képesek legyenek sikeresen működni, tanuljanak a felmerülő nehézségekből, hibákból, gyorsan tudjanak reagálni egy-egy problémára és minőségi szolgáltatást tudjanak nyújtani a vendégek

számára. Ebben tud segítséget nyújtani egy egységes, komplex és jól megtervezett önértékelési keretrendszer.

Mindezeken felül személyes kötődésem is van a téma iránt, hiszen közel öt évet a szállodaiparban tevékenykedtem, recepciósként, értékesítőként egy zalakarosi 4 csillagos wellness szállodában, így személyes küldetésemnek is érzem, minőség, a minőségi szolgáltatásnyújtás közös fejlesztésének támogatását.

1.3. A disszertáció felépítése

Disszertációm megírása során törekedtem arra, hogy feldolgozásra kerüljön minden olyan szakirodalom, amely a szállodák kiválóságát mérő szempontrendszer létrehozásában segítségemre lesz. A 3. ábrán látható, hogy a kutatás első szakaszában a témát érintő szakirodalmi háttér áttekintésére és rendszerezésére került sor, amelynek fókuszában a szállodai kiválóság fogalmának meghatározása, valamint egy önértékelő szempontrendszer létrehozása volt. A disszertáció logikai felépítése a minőség fogalmi alapjainak feltárásától a szervezeti kiválóság értelmezésén és értékelési rendszereinek kritikai elemzésén keresztül egy új, a feltárt hiányosságokra választ adó kiválóságértékelési keretrendszer kidolgozásáig vezet.

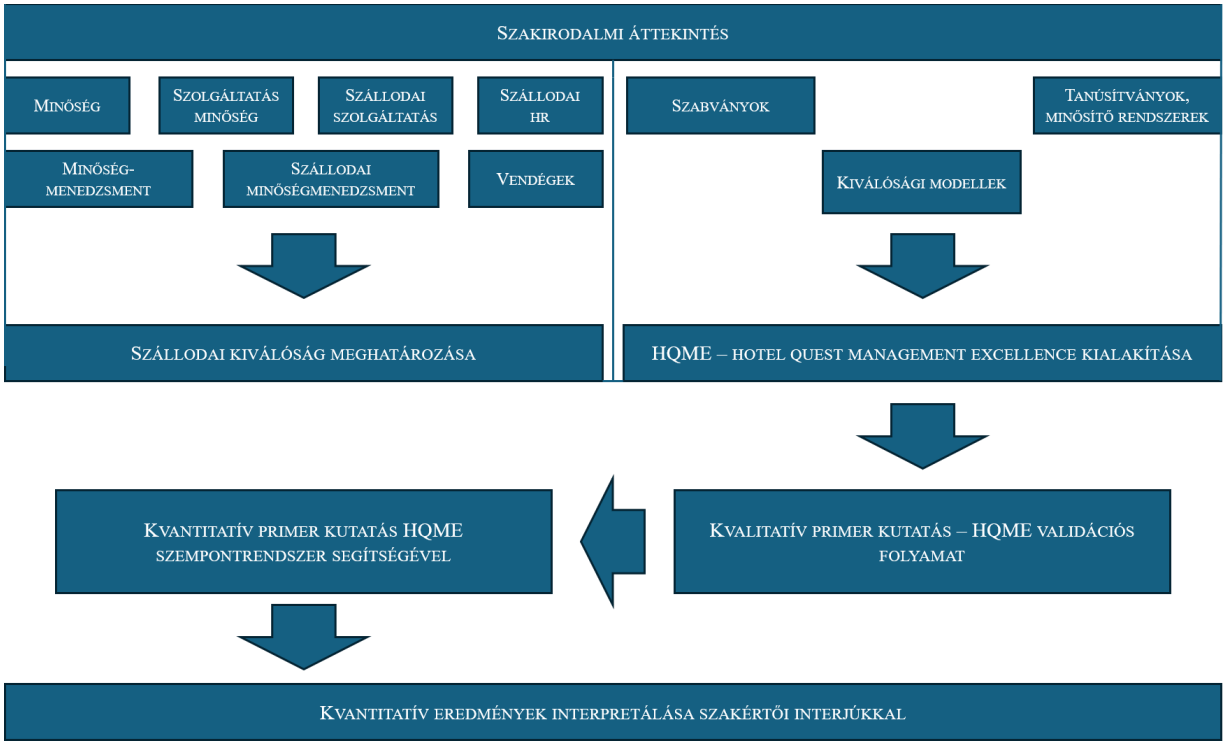
A szakirodalomfeldolgozás során bemutatom a minőség és a szolgáltatásminőség definícióit, a szállodai minőség fogalomkörét, kiegészítve a humánerőforrás szerepének legfontosabb megállapításaival, valamint a dolgozói elégedettség meghatározásival. Feltárom ezenkívül a vendégelégedettség témakörét is, amely tartalmazza a vendégek elvárásaira vonatkozó és a vendégelégedettség mérésére szolgáló legfontosabb kutatásokat, módszereket. Ezután ismertetem a minőségmenedzsment rendszer használatának az előnyeit, fejlődési szakaszait és a TQM-modell alkalmazásának a fontosságát. A feldolgozott szakirodalom eredményeként megfogalmazom a szállodai kiválóság fogalmát, amelyet alapnak tekintek a kutatás további részében.

A következő részben a különböző minőségi szabványokra, minősítő rendszerekre, tanúsítványokra fókuszálva bemutatom a működésüket és lehatárolom azon kritériumokat, amelyek képesek együtt megjelenni és mérni a szállodák kiválóságát. A szakirodalmi rész következő eleme, hogy az így lehatárolt kritériumokat egy alkalmas keretrendszerbe tudjam helyezni, amelyet a Baldrige, a Balanced ScoreCard, valamint az EFQM (European Foundation for Quality Management) kiválósági modellek közül választottam ki. Azért az EFQM modell keretrendszerére esett a választásom, mert

korábban már bizonyította működőképességét különböző szektorokban. Nabitz et al. (2000) és Moeller (2001) tanulmányából kiderül, hogy a modellt korábban már sikeresen használták egészségügyi szervezetek önértékelésére Németországban és Hollandiában. A modell vendéglátóiparban történő sikeres alkalmazásával Alfirevic et al. (2013) foglalkozott és spanyol, valamint török jó gyakorlatokat gyűjtött.

Az elemzett szabványokat, minősítő rendszereket és kiválósági modelleket keretként használva meghatározásra kerültek a szállodák kiválósága szempontjából a legfontosabb területek majd ezt követte a HQME (Hotel Quest Management Excellence) önértékelő keret- és szempontrendszer megalkotására, valamint bemutatására.

Az elméleti háttér feltérképezését követően kerül sor a primer kutatás bemutatására, amelynek lépéseit és az alkalmazott módszereket a disszertációm (5-ös) fejezetében részletezek. Végezetül bemutatom kutatásom eredményeit, a hipotézisek értékelését, valamint a kutatásból levont következtetések alapján megfogalmazom javaslataimat és ismertetésre kerül a kutatás eredményeinek gyakorlati hasznosíthatósága és a kutatás folytatásának további lehetősége is.



3. ábra: A disszertáció felépítése, a kutatási folyamat szakaszai

Forrás: saját szerkesztés, 2025

2. Kapcsolódó elméleti háttér áttekintése

2.1. A minőség definíciói

Az első és legfontosabb a kutatás szempontjából a minőség fogalma, amelyet számos kutató, cég és marketing szakember vizsgált különböző szempontok alapján, de így is nehéz egy egységes mindenki által elfogadott definíciót felvázolni. Feigenbaum (1983) is azt emeli ki, hogy a minőség valójában kontextusfüggő és nincs egyetlen, egyetemesen elfogadott definíciója a „legjobb" minőségnek. Kutatásom keretében összegyűjtöttem számos olyan meghatározást, amely egy egységes fogalom alapját képezheti.

„Az Értelmező Szótár megfogalmazása szerint a minőség valamely dolog, folyamat lényegi tulajdonságainak összessége. A minőség kifejezést naponta használjuk, alapvetően termékek és szolgáltatások megítélésére. A jó és rossz minőség sokszor a vevő, mint felhasználó, fogyasztó egyéni megítélésen múlik." (Berényi, 2014, p. 4.) A szubjektivitás tehát végig kíséri a minőség koncepciójának fejlődését, azonban meg lehet – meg kell – találni azokat az objektív tényezőket is, amelyek mentén befolyásolni, irányítani lehet annak meglétét.

Garvin (1987) szerint a minőség fogalmának értelmezéséhez a megfelelő minőségdimenziók azonosítása és meghatározása kulcsfontosságú. Tanulmányaiban világos iránymutatásokat ír le nyolc dimenzió javaslatával, amelyek a termék teljesítményére, kiegészítő jellemzőire, megbízhatóságára, megfelelőségére, tartósságára, szervizelhetőségére, esztétikumára, valamint az észlelt minőségére vonatkoznak. Ezzel szemben Buzzel – Gale (1987) a feltárt dimenziók ellenére azt az elvet vallja, hogy a minőséget alapvetően az ügyfelek nézőpontjai és elvárásai alakítják. Hauser – Clausing (1988, 63. p.) is azon az álláspontón van, hogy „a minőség az, amit a fogyasztók akarnak." Hasonló elvek alapján a fogyasztói igények mérésével és kielégítésével kapcsolatban Holbrook – Corfman (1985) különbséget tesz az objektív és a szubjektív minőség között. Az objektív minőség, más néven tényleges vagy mechanisztikus minőség, egy termék tényleges technikai előnyeire vonatkozik, amely magában foglalja a mérhető és ellenőrizhető elsőbbséget bizonyos előre meghatározott ideális szabványokhoz képest (Holbrook – Corfman, 1985; Zeithaml, 1988). Ezzel szemben a szubjektív minőség (vagy humanisztikus minőség) az emberek dolgokra adott szubjektív reakcióit foglalja magában, és egy erősen relativisztikus jelenség, amely jelentős különbségeket generál az ítéletekben (Holbrook – Corfman, 1985; De Giovanni, 2019).

Bár a legtöbben elismerik, hogy a fogyasztók a megfelelő személyek a minőség megítélésére, jelentős hiányosság mutatkozik a fogyasztói igények hatékony mérésének és a minőségi stratégiákba való beépítésének gyakorlati módjainak bemutatásában (De Giovanni, 2024).

A 4. táblázatban a minőség néhány egyszerűbb meghatározása látható.

4. táblázat: Minőség definíciók áttekintése

Szerző, évszám	Minőség definíció
Juran (1951)	A minőség használatra való alkalmasság, azaz a minőség megfelelés a felhasználó igényeinek. Juran szerint a minőséget az alábbi négy szint határozza meg: • A szabványoknak, az előírásoknak való megfelelés, • A vevők ismert igényének való megfelelés, • A megfelelő ár és költség, • A dolgozó szervezetek a felhasználók látens, ki nem mondott igényét célozzák meg.
Gilmore (1974)	A minőség annak mértéke, ahogy egy termék a tervnek vagy előírásoknak megfelel.
Crosby (1979)	A minőség a követelményeknek való megfelelést jelent, valamint egy összetett fogalom, amelyet gyakran összetévesztenek a „jóság” fogalmával.
Grönroos (1984)	A minőség valódi jelentése a vevők észlelésében rejlik. Mindig az a minőség számít, amit a vevők érzékelnek. A minőség technikai (kézzelfogható) és funkcionális (nem kézzelfogható) dimenziókkal rendelkezik. A technikai minőség tehát objektívan, míg a funkcionális szubjektív módon írható le.
Feigenbaum (1991)	A minőség a bizonyos vásárlói feltételeknek való legjobb megfelelést jelenti. Ezek a feltételek a tényleges használat és a termék eladási ára.
Kotler (1998)	A termék vagy szolgáltatás meghatározóinak vagy jellemzőinek összessége, amelyek alkalmassá teszik elfogadott vagy értelemszerű szükségletek kielégítésére.
Kövesi – Topár (2006)	Minőségről akkor beszélhetünk, ha a vevő (fogyasztó) elégedett azzal, amit kapott.
Oertzen et al. (2018)	Modern értelmezésében a fogyasztó aktívan részt vesz a minőség kialakulásában, így a minőség létrejöttének egyik fontos szereplője.
Martin et al. (2020)	A digitalizáció és a fenntarthatóság miatt a minőség fogalmát szélesebb stakeholder-körre és a jelenlegi, illetve jövőbeli társadalmi igényekre is ki kell terjeszteni.

Forrás: szakirodalmi áttekintés alapján saját szerkesztés, 2025

Harvey – Green (1993) a minőség fogalmi meghatározásait több csoportba sorolta, aszerint, hogy a minőség mely jellemzője van a középpontban.

- A minőség, mint kiválóság – ezen jellemző szerint a mindenkori cél a legjobbnak lenni
- A minőség, mint nullhiba – elsősorban a tömegtermelésben releváns azonban, a különböző sztenderdeknek, szabványosításoknak köszönhetően a szolgáltatások esetében is megjelenik. A cél természetesen az, hogy ne legyen hiba a termékminőségben vagy a szolgálatás nyújtásának egyik szakaszában sem.
- A minőség, mint célnak való megfelelés – ahogyan azt több szerző is említette a középpontban a vásárlók és a felhasználók igényei állnak, akik értékelnek és meghatározzák azt, hogy az adott minőség milyen szinten áll.
- A minőség, mint küszöbérték – ezen jellemző szerint a lényeg a különböző normák és kritériumok meghaladása. Az, hogy a „szintet" sikerül-e megugrani szintén a vevők fogják meghatározni és eldől, hogy elégedettek vagy elégedetlenek lesznek-e az adott termékkel vagy szolgáltatással.
- A minőség, mint értéknövelés – ebben a tekintetben a hangsúly a folyamatos fejlesztésen van. Ennek támogatására jöttek létre például olyan elméleti és gyakorlati megoldások, mint a PDCA elv (Deming, 1985).

Shiba et al. (1993) négy minőségszintet különböztet meg, amelyeknél a megfelelésen van a hangsúly. Értelmezésükben a minőség

- a szabványnak való megfelelést,
- a használatra való megfelelést,
- a vevő kinyilvánított igényeinek való megfelelést,
- a vevő látens, ki nem mondott igényeinek való megfelelést jelenti.

A minőség definíciója a szabványokban

A minőség definíciója természetesen a vele kapcsolatos szabványok értelmezésében is megjelenik. Az 1986-ban kiadott ISO[1] 8402-es szabvány első változatának értelmezőszótárában például az alábbi módon definiálták:

[1] ISO: International Organization for Standardization – Nemzetközi Szabványügyi Szervezet, amely a világ legnagyobb nemzetközi szabványfejlesztő és -terjesztő szervezete, 1947-ben alakult, és 157 ország tagja.

„A minőség egy termék vagy szolgáltatás azon jellemzőinek és jellegzetességeinek összessége, amelyek hatással vannak arra, hogy képes-e kielégíteni a kimondott vagy hallgatólagos szükségleteket."

A szabvány tehát különbséget tesz a kimondott – azaz a szerződéses környezetben meghatározott – valamint az egyéb környezetekben megjelenő hallgatólagos (nem rögzített, azonosításra váró) igények között. Kiemeli, hogy idővel az igények változhatnak, amely a specifikációk időszakos felülvizsgálatát vonja maga után. Továbbá azonosítja a minőség egyes igényekre vonatkozó dimenzióit is, amelyek a használhatóság, a biztonság, a rendelkezésre állás, a megbízhatóság, a karbantarthatóság, a gazdaságosság és a környezet szempontjai. Javaslatot tesz arra is, hogy a „minőség" kifejezést nem összehasonlító értelemben kell használni a kiválóság fokának kifejezésére, hanem „relatív minőségnek" vagy „minőségi szintnek" (ISO 8402, 1986). Megerősíti végezetül több szerző (Feigenbaum, 1991., Harvey – Green, 1993., Shiba et al., 1993.) elméletet is, hiszen a minőséget „célra való alkalmasságként", ügyfél-elégedettségként" vagy a „követelményeknek való megfelelésként" említi.

Az 1994-ben továbbfejlesztett ISO 8402-es szakszótár szabványa az előző változathoz képest annyival egészítette ki a definíciót, hogy a hallgatólagos igényeket elvárt igényekként definiálja (ISO 8402, 1994). Az ISO jelenkori meghatározása szerint egy vállalat minősége azt jelenti, hogy a szervezet sajátosságai mennyiben tudnak megfelelni az ügyfeleik vagy más érdekelt felek igényeinek, elvárásainak a tartós siker elérése és fenntartása érdekében. A szervezet feladata azon szempontok meghatározása, amelyek szükségesek a tartós siker eléréséhez. A „folyamatos siker", (az én értelmezésemben a kiválóság) eléréséhez a szervezetnek meg kell haladnia a termékei és a szolgáltatásai minőségét, ill. ezzel egyidejűleg a fogyasztói igényeit és elvárásait. A szervezetnek minden minőségirányítási elvet alkalmazniuk kell és különös figyelmet kell fordítaniuk az ügyfélközpontúság és a kapcsolatkezelés területeire (ISO 9004:2018).

Hasonlóképpen fogalmazott Kövesi – Topár (2006) is, akik szerint minőségről akkor beszélhetünk, ha a vevő (fogyasztó) elégedett azzal, amit kapott, mivel az képes szükségletei, igényei kielégítésére. Ennek megfelelően a vevő elvárásokat támaszt a termékekkel és szolgáltatásokkal szemben, közvetetten pedig azokat előállító személyekkel és szervezetekkel szemben. A vevő és elvárásai megismerhetők, a termék-előállítás és szolgáltatásnyújtás folyamatai pedig befolyásolhatók a megfelelő menedzsment módszerek és eszközök alkalmazásával. Az ügyfelek szerépét több olyan

szerző is hangsúlyozza, akik a szolgáltatásokra specializálódtak. Kiemelik a vevőket / az ügyfeleket, mint érintetti kör a vásárlói érték ezzel együtt a minőség fogalmának alakításában (Vargo – Lusch, 2015, 2016., Martin et al., 2020).

A minőség definíciójának fejlődési ívet tekintve tehát a kizárólag a termékorientációt vagy a megfelelőséget előtérbe helyező meghatározásoktól a vevőorientáción, valamint a többdimenziós megközelítéseken keresztül eljutottunk a különböző érintettek általi úgy nevezett stakeholder-orientált minőségig, amelyben a minőség már nem kizárólag a fogyasztói igények kielégítésének kérdése, hanem a jelenlegi/jövőbeli társadalmi igények szempontjából is értelmezendő (pl. digitalizáció, fenntarthatóság kérdésköre). A továbbiakban a szolgáltatásminőség definíciói kerülnek megvitatásra.

2.2. A szolgáltatásminőség definíciói

A szolgáltatásminőség lényegét, „mint a versenyelőny egyik eszközét mind az elméletben, mind a gyakorlatban elfogadják, a szolgáltatásminőség kutatása pedig a marketingtudomány egyik önálló ágává vált" (Bátor, 2007, p. 24.)

A minőség meghatározásaihoz hasonlóan a szolgáltatásminőség értelmezése is bonyolult köszönhetően a szolgáltatások sokféleségének, valamint az összetett objektív és szubjektív elemeket is tartalmazó rendszerének. Tenner – De Toro (1997) szerint a termékminőséghez képest sokkal kevesebb a mérhető minőségi paraméter és sok esetben a szubjektív fogyasztói észlelések dominálnak, amelyek eltérő minőségérzetet eredményezhetnek. Hasonló megállapítást tett Becser (2005) is, aki szerint a szolgáltatások minőségével kapcsolatban sok a bizonytalanság, így nehezen határozható meg, hogy mit értünk jó vagy rossz szolgáltatáson. Kutatásában is megjelenik a fogyasztói szubjektivitás kérdése, ugyanis a különböző fogyasztók eltérő jellemzőket tartanak fontosnak ugyanazon szolgáltatással kapcsolatban.

Grönroos (1990) az elsők között vizsgálta a termékek és a szolgáltatások legfontosabb különbségeit. Az általa megfogalmazott különbségek a következők: a szolgáltatások speciális módon jelentősen eltérnek a termékektől, például nem lehet őket megfogni vagy kipróbálás után visszavinni az előállítóhoz, amennyiben nem érték el a kívánt megfelelési szintet. A szolgáltatások minőségének a mérhetősége tehát nehézségekbe ütközik. Az 5. táblázat a termékek és a szolgáltatások eltérő sajátosságait foglalja össze.

5. táblázat: A termékek és szolgálatatások legfontosabb eltérései

Termékek	Szolgáltatások
Kézzelfogható	Kézzel nem fogható
Homogén	Heterogén
Előállítása és elosztása elválik a fogyasztástól	Előállítása, elosztása és fogyasztása egyszerre történik
Tárgyak	Tevékenységek vagy folyamatok
Az alapvető értéket az üzemben állítják elő	A fő érték az eladó-vevő interakcióban keletkezik
A fogyasztó nem vesz részt a termelési folyamatban	A fogyasztó részt vesz az előállítási folyamatban
Raktározhatók	Veszendőek
Tulajdon átadás történik vásárláskor	Nincs tulajdonátadás

Forrás: Grönroos (1990, p. 28.) alapján saját szerkesztés, 2025

A fentiekhez hasonló szolgáltatás jellemzőket határozott meg Kotler (1998) is, aki négy elv mentén fogalmazta meg a szolgáltatások minőségét. A szolgálatások egyediségét és változékonyságát (Heterogenity), a nem fizikai természetüket (Intangibility), a tárolhatatlan jellegüket (Perishability) és az időben az előállítástól történő elválaszthatatlanságukat (Inseparability) emelte ki, így alkotva meg a HIPI-elvet, amely egy meghatározó elmélet a szolgáltatásmarketing szakirodalmában.

A szolgáltatásminőséggel kapcsolatban a legfontosabb azon szolgáltatás „minőség dimenzióknak” a meghatározása, amelyek alapján a szolgáltatók előállítják, míg a fogyasztók megítélik egy-egy szolgáltatás minőségét. Garvin (1987) a minőség fogalmánál már felsorolt nyolc minőség dimenziót határozta meg, amelyek termékekre és szolgáltatásokra is értelmezhetőek. A dimenziók közül szállodai szolgáltatásminőséggel kapcsolatban a leginkább releváns az „észlelt minőség” dimenziója, amelyben megjelenik a fogyasztói értékítélet. Ezt befolyásolja többek között az, hogy a vendég milyen elvárosakkal érkezett, volt-e már korábbi személyes tapasztalata az adott szállodában (és annak milyensége), vagy milyen véleményeket olvas a szállodáról az online térben. A dimenziók között megjelenik az esztétika, amely a hangzással, a dizájnnal, az illatokkal kapcsolatos és könnyen összekapcsolható a szálloda halljának atmoszférájával vagy a vendégszoba vizuális és ergonómiai tulajdonságaival. A szervizelhetőséghez köthető a szolgáltatások oldaláról például egy-egy vendégpanasz kezelése vagy ha vendég részről érkezik egy kérés, azt tudja-e teljesíteni a személyzet (és mindezt milyen gyorsan tesz).

Parasuraman et al. (1988) öt szolgáltatásminőség dimenziót határozott meg, amelyek a tárgyi tényezőkre, a megbízhatóságra, a reagálási készségre (készségesség), a hozzáértésre, valamint az empátiára vonatkoznak.

6. táblázat: Szolgáltatás minőség dimenziók szállodai megközelítései

Szolgáltatás dimenziók	Szállodai megközelítés
1. Tárgyi tényezők	A szolgáltatásnyújtáshoz kapcsolódó fizikai és kézzelfogható elemek, amelyek befolyásolhatják az ügyfelek percepcióit. Olyan tényezőket foglalnak magukban, mint a létesítmények, a berendezések és a személyzet megjelenése, valamint a rendelkezésre bocsátott fizikai anyagok vagy dokumentációk minősége.
2. Megbízhatóság	Az ígért szolgáltatás pontos, következetes és megbízható elvégzésének képessége. Olyan tényezőket foglal magában, mint a szolgáltatás ígért módon történő teljesítése, a határidők betartása, valamint a következetes és hibamentes szolgáltatás nyújtása.
3. Reagálási készség	A hajlandóság és a gyorsaság az ügyfelek igényeinek, kérdéseinek és kéréseinek kezelésében. Olyan tényezőket foglal magában, mint a figyelmesség, a gyors kommunikáció és az ügyfelek problémáinak időben történő megoldása.
4. Hozzáértés	A szolgáltatók által mutatott kompetencia, hitelesség és megbízhatóság. Olyan tényezőket foglal magában, mint az alkalmazottak tudása és szakértelme, a professzionalizmus, a hatékony kommunikáció és az ügyfelek bizalmának keltése.
5. Empátia	A szolgáltatók által az ügyfelek egyedi igényei és körülményei iránt tanúsított törődés, egyéni figyelem és megértés mértéke. Olyan tényezőket foglal magában, mint a személyre szabott kiszolgálás, a figyelmesség, valamint az a törődés.

Forrás: Parasuraman et al. (1988) alapján saját szerkesztés, 2025

Zeithaml et al. (1990) a tovább fejlesztett kutatásában a szolgáltatásminőség további öt dimenzióját tárta fel, így megjelent az „ügyfelek megértése”, amely a vendégek igényeinek felismerésére tett erőfeszítéseket jelenti. Az újonnan megjelenő „kommunikáció” dimenziójában a cél a vendégek időben és érthető módon történő értesítése, tájékoztatása. Ehhez szorosan kapcsolódik ugyan, de mégis külön dimenziót alkot a „hozzáférhetőség”, amely a könnyű elérhetőségen és a minőségi kapcsolattartás meglétén alapul. További új dimenziók a biztonság és a hihetőség területei. A dimenziókat a SERVQUAL-modell létrehozásakor határozták meg, amelyet a

disszertáció egy későbbi szakaszában, a vendégelégedettség mérési módszereknél még részletesebben is ki fogok fejteni.

Cronin – Taylor (1992) vitatták Parasuraman és szerzőtársai elméletét, amely szerint a szolgáltatásminőség mérésének szükségszerűen az elvárások és az észlelt teljesítés közötti különbségen kell alapulnia. A SERVPERF megközelítésük szerint a szolgáltatásminőség értékeléséhez önmagában a szolgáltatás teljesítésének észlelése is megfelelő lehet. Ezt a gondolatmenetet tovább fejlesztve Brady és Cronin (2001) már egy hierarchikus rendszerként tekintettek a szolgáltatásminőségre és tanulmányuk szerint a vendégek által érzékelt szolgáltatásminőség egyszerre függ a szolgáltatás eredményétől, a szolgáltatásnyújtás folyamatától és a fizikai környezettől.

Grönroos (2006) korábbi kutatásával ellentétben – amely kizárólag arra összpontosított, hogy milyen minőségű szolgáltatást kap a vendég – a „service logic" elméletében már nem egyszerűen a szolgáltatás minőségének mérésére koncentrál, hanem arra, hogy hogyan keletkezik érték a szolgáltatási folyamatban. Ez egy fontos paradigmaváltásnak tekinthető a szolgáltatásminőség definícióját illetően. Az előző elméleteket figyelembe véve megállapítható, hogy szolgáltatásminőség fogalma elkezdett fokozatosan összekapcsolódni a fogyasztói élménnyel. Klaus – Maklan (2013) szerint a hagyományos szolgáltatásminőség-mérési megközelítések ekkor már nem feltétlenül voltak képesek megfelelően megragadni a teljes fogyasztói élményt. Ez a turizmusban és a szállodaiparban különösen releváns, ugyanis a vendég nem egyetlen szolgáltatást értékel, hanem egy egész folyamategyüttes minőségét (foglalás, megérkezés, bejelentkezés, a szoba, a személyzet, az étkezés, a felszereltség, a szolgáltatások minősége, problémakezelés, kijelentkezés, utólagos élmény).

Disszertációm szempontjából ezen a ponton az egyik legjelentősebb tanulmány Wu et al. (2021) kutatása, amely kifejezetten azt hangsúlyozza, hogy a hotel külső, vendég által érzékelt szolgáltatásminőségének fontos előfeltétele a belső szolgáltatásminőség (internal service quality). A tanulmány három fő szempontot azonosít: a menedzsment / vezetési rendszereket, a közösségi rendszereket, valamint a munkavállalók személyes jellemzőit. A szempontok elemei közé tartoznak többek között a kommunikáció, a képzés, a folyamatmenedzsment, az együttműködési kultúra, az empátia és a munkavállalók közötti kapcsolatok minőségének a szintje. Látható tehát, hogy ezen tényezők, kiemelten a humán tényező milyensége fontos szerepet tölt be a vendégek által érzékelt minőségben. Szintén fontos Perić et al. (2023) kutatása is, amelyben a szállodai szolgáltatásminőségét

nem egyszerűen a vendégelégedettség előzményeként kezeli, hanem négy olyan faktort különít el (a „kézzelfogható” szolgáltatás, az elvégzett szolgáltatás, a hírnév és a teljesítmény), amelyek kapcsolatban állnak a hotel teljesítményével. A kutatás konklúziója, hogy a minőség nem csupán az, amit a vendég a szolgáltatásról gondol, hanem összefügg a reputációval és a szervezeti teljesítménnyel is.

A szolgáltatásminőség definícióját a fentiek alapján Bagul – Mahajan (2023, 5. p.) a következőképpen foglalták össze: „A szolgáltatásminőség az ügyfelek szubjektív értékelését jelenti egy szolgáltatás kiválóságáról vagy fölényéről, elvárásaik, tapasztalataik és észleléseik alapján. Azt fejezi ki, hogy egy szolgáltatás mennyire felel meg vagy haladja meg az ügyfelek elvárásait a megbízhatóság, a reagálóképesség, a magabiztosság, az empátia és a kézzelfogható tényezők tekintetében. A szolgáltatásminőség túlmutat a szolgáltatás egyszerű nyújtásán; magában foglalja a teljes ügyfélutat, és olyan szempontokat foglal magában, mint az időszerűség, az udvariasság, a bizalom, a személyre szabottság és a következetesség.”

2.2.1. A szállodai szolgáltatás

A minőség és a szolgáltatásminőség bemutatása után a szállodai szolgáltatás definíciójának meghatározására kerül sor. Ebben az esetben is többféle megközelítéssel találkozhatunk, amelyek közös tulajdonsága, hogy a szállodai szolgáltatást egy komplex összetevőkből álló folyamatnak tekintik.

A szálláshely szolgáltatási tevékenység részletes feltételeit a 239/2009. (X.20.) Kormány rendelet – a szálláshely-szolgáltatási tevékenység folytatásának részletes feltételeiről és a szálláshely-üzemeltetési engedély kiadásának rendjéről – szabályozza. A rendelet hét különböző szálláshelytípust különböztet meg, amelyet a szálláshelyek elsődleges funkciója és célcsoportjuk, valamint a jellemző kapacitásuk alapján különítenek el (Kátay, 2016). Disszertációmban kizárólag a szállodákkal foglalkozok, így csak ezt a meghatározást fogom kiemelni.

A rendelet kimondja, hogy szállodának minősül „az a kizárólag szálláshely-szolgáltatás folytatása céljából létesített szálláshelytípus, amelyben a szálláshely és reggeli szolgáltatása mellett egyéb szolgáltatásokat is nyújtanak a szálláshely-szolgáltatás keretében, és ahol a hasznosított szobák száma legalább tizenegy” (239/2009. (X.20.) Kormány rendelet). A szállodán kívül megkülönbözteti még a panziókat, kempingeket, üdülőházakat és az egyéb közösségi szálláshelyeket.

Hepple et al. (1990) és Ariffin et al. (2011) szerint a komplex szállodai szolgáltatás négy fő jellemzővel írható le. Egyrészt fontos a vendéglátás szó szerinti értelmezése, azaz a fogadó hely magatartása, amelyet egy otthonától távol lévő vendég felé tanúsít. Másrészt interaktív folyamatnak tekintik, mivel szükséges a szolgáltató és a vendég közvetlen kapcsolatteremtése, interakciója is – a fogyasztó gyakran be kell, hogy vonódjon a szolgáltatás előállításába. A harmadik jellemző, hogy a szállodai szolgáltatásnyújtás tartalmaz fizikai és nem fizikai elemeket is. Végezetül a fizikai elemeket túl a szolgáltató biztonságot, fizikai, pszichés és gyakran lelki komfortot is kínál.

Bártfai (2006, p. 207) a szállodai szolgáltatásokon a „szálloda különböző egységeiben, a szálloda személyzete vagy tárgyi eszközei által, a vendég elvárásainak, a tartózkodás során felmerülő igényeinek, térítésmentesen vagy térítés ellenében igénybe vehető, belső vagy külső források felhasználásával, kötelezően vagy fakultatív módon nyújtott, magas színvonalon történő kielégítését” érti.

Hasonlóan fogalmaz Papp (2017) is, aki szerint is a szállodai szolgáltatás egy olyan folyamat, amely komplex összetevőkből áll. Fizikai termékkomponensek alkotják, mint például maga a szállodaépület, a műszaki, technikai berendezések, a felszerelések, az áruk és a felhasznált segédanyagok. Interaktivitás jellemzi, azaz a vendég és a személyzet egyidejű közreműködésével, kommunikációjával létrejövő személyi szolgáltatások vannak jelen, mint például az animációs programok. Fontosak a szállodai szolgáltatás érzelmi és minőségi elemei, a biztonság, a kényelem, a presztízs és a márkanév (brand) is, amely megkülönböztethetővé teszi a szolgáltatásokat kategóriák, típusok és a szolgáltatási választék vonatkozásában.

Tahiri et al. (2021) tanulmányában a többi kutatáshoz hasonlóan megjelenik, hogy a fogyasztó valójában a termelés helyén fogyasztja el a terméket, így ez egy közös pont, azonban ennél is jobban részleteire bontották a szállodai szolgáltatás fogalomrendszerét. Szerintük ugyanis egy szálloda esetében a szoba maga a termék.

- A nyersanyagok közé tartozik a tiszta ágynemű és a piperecikkek, valamint az összes többi, a beszállítóknak érkező cikk.
- A termelési folyamat magában foglalhatja a szoba takarítását és előkészítését, valamint a vendégek fogadását, az érkezéskor a vendégnek felajánlott összes szolgáltatást és a tartózkodásuk megkönnyítését.

- Az értékesítés és a marketing magában foglalja a szoba és a szolgáltatások értékesítésére irányuló összes erőfeszítést.
- Egy sikeres szállodának (vagy bármilyen szálláshelynek) otthonként kell funkcionálnia a vendégek számára, ami azt jelenti, hogy minden alapvető feltételt biztosítani kell. Ez azonban nem azt jelenti, hogy otthonosnak vagy otthonszerűnek kell lennie, hanem inkább egyfajta életstílust kell kínálnia.

A szolgáltatás központú logika (Service-Dominant Logic) fejlődése

A szolgáltatás-központú (S-D) logika egy marketingelmélet, ami azt állítja, hogy minden gazdasági tevékenység alapvetően szolgáltatások cseréjén alapul, nem pedig árukon. Ez a szemlélet a huszonegyedik század elején jelent meg, jelentős elmozdulást hozva a hagyományos árualapú (Goods-Dominant) logikához képest, ami a kézzelfogható árukra és tranzakciókra helyezte a hangsúlyt. Az S-D logika a közös értékteremtésre fókuszál, kiemelve, hogy a vásárlók aktívan részt vesznek az értékteremtési folyamatban, és nem csupán passzív befogadók (Vargo et al., 2020).

A szolgáltatás központú logika fejlődési ívének bemutatása során Vargo – Lusch (2004) tanulmánya számít az egyik legfontosabb szemléletváltásnak, amelyben azt hangsúlyozták, hogy a hagyományos marketinglogika a kézzelfogható erőforrások, a beágyazott értékek és tranzakciók köré épült, miközben az újabb megközelítések az immateriális erőforrásokra, a kapcsolatokra és az értékek közös létrehozására helyezik a hangsúlyt. A szolgáltatások hagyományos jellemzői, amelyek a HIPI-elvben is megjelennek (megfoghatatlanság, heterogenitás, elválaszthatatlanság és tárolhatatlanság) nem elegendőek a mai komplex szolgáltatások elméleti leírására hiszen ezek elsősorban a termékek és szolgáltatások közötti különbségekre koncentráltak, míg a Service-Dominant Logic a szolgáltatást az értékteremtés és a gazdasági csere alapvető folyamataként értelmezi.

Vargo – Lusch (2004) nyolc alapelvet határozott meg, amelyben szerepel többek között:

- a munkavállalók tudása, készsége, mint a versenyelőny alapvető forrásai,
- a fogyasztók részvétele az érték előállításában,
- a szolgáltatásközpontú szemlélet fogyasztó- és kapcsolatközpontú működése.

Ezt követően Vargo – Lusch (2008) továbbfejlesztették elméletüket, amelyben az eredeti 2004-es alapelveket pontosították, illetve újakkal egészítették ki őket. A 2008-as

tanulmányukban fontos szempont volt, hogy maga a szolgáltatás válik a gazdasági csere alapjává. A szállodaipar szempontjából a szolgáltatás központú logika következő jelentős fejlődése a Payne et al. (2008) által vizsgált „co-creation" jelensége, amelyben a szolgáltatás értéke az ügyfél-szolgáltató kapcsolat, interakció és párbeszéd oldaláról jelenik meg (pl. a vendég és a recepciós közötti interakció adja a check-in élményét). Ezt az elméletet támasztja alá Shaw et al. (2011), valamint Cabiddu et al. (2013) tanulmánya is, amelyben a szerzők a szolgáltatás központú logika turizmusban, turizmus- és szállodamenedzsmentben való alkalmazhatóságát erősítik meg. Grönroos (2011) és Grönroos – Voima (2013) kritikai ellenpontként azt vizsgálták, hogy az értékteremtés (value creation) nem minden esetben egyenlő a közös értékteremtéssel (value co-creation), ugyanis nem minden esetben mondható el, hogy a vállalat és a fogyasztó automatikusan együtt teremti az értéket. A szolgáltató inkább lehetőséget teremt a közös értékteremtésre, különösen közvetlen interakció esetén.

Fontos megemlíteni, hogy a szolgáltatás központú (S-D) logika folyamatosan fejlődik (Vargo – Lusch, 2017) és kutatásom szempontjából szintjén bizonyítja azt, hogy a szállodák kiválóságát nem elegendő a tárgyi tényezők és a vendégek által érzékelt szolgáltatás minősége alapján vizsgálni. Egy szálloda kiválóságához a szervezetben működő tárgyi, humán, szervezeti és kapcsolati erőforrások integrált rendszerének működése szükséges, ahogyan azt a fenti tanulmányok is alátámasztják.

2.2.2. Szállodai szolgáltatások minősége

A korábban ismertetett definíciókhoz hasonlóan ennél a fogalomnál sem lehet mindenki által elfogadott örökérvényű meghatározásról beszélni, így szintén a különböző dimenziókkal, megközelítésekkel kell kezdeni a feltárását. A kutatók általában kétféle megközelítést alkalmaznak, egy részük a vendégek véleménye alapján határozta meg a különböző szállodai minőségdimenziókat, míg a másik csoportjuk a szolgáltatók szempontjából vizsgálták a kérdést.

Minőségdimenziók a vendégek értékítélete alapján

Atkinson (1988) a vendégvélemények alapján hozott létre minőségdimenziókat, amelyeket két csoportba sorolt. Az egyikben a szoba kényelmével és a tárgyi környezet kapcsolatos, míg a másikban a személyzet hatékonyságával és attitűdjével kapcsolatos jellemzők kerültek előtérbe. Saleh – Ryan (1992) kutatása megállapította, hogy a

vendégek elsősorban a szálloda külső és belső esztétikai megjelenésének, valamint a nyújtott szolgáltatások milyenségének a megítélésével alkotnak véleményt a minőségről.

Kiemelendő, hogy Tunstall (1989) és Ananth el al. (1992) már azt is meghatározták, hogy a vendégek szállodai szolgáltatásminőségről alkotott véleménye függ attól is, hogy mennyi idősek, vagy hogy milyen motivációval érkeznek egy szállodába. Tunstall (1989) üzleti célból utazókat kérdezett meg a témával kapcsolatban, akik olyan dimenziókat helyeznek előtérbe, mint például a biztonság vagy a személyzeti tréningek bevezetése és alkalmazása (szintén a biztonsággal kapcsolatban). Ananth el al. (1992) felméréséből az derült ki, hogy az idősebb korosztálynak a legfontosabb szolgáltatásminőség tényező az orvosi kezelések megléte, a minőségi diétás ételek biztosítása, valamint a tájékoztató anyagok és jelzések jól olvashatósága, könnyű elérhetősége.

A fentieket dimenziókat is figyelembevéve Soliman – Alzaid (2002) összefoglalták az 1960-as évek közepétől az 1990-es végéig, hogy a különböző a kutatások milyen szolgáltatásminőség tényezőket tártak fel a vendégek véleményei által. Természetesen megjelenik az ár, mint minőséget befolyásoló tényező, de ezenkívül a vendégek fontosnak tartják a szálloda presztízsét, a szolgáltatások sokszínűségét, a szolgáltatások nyújtásának a gyorsaságát, a személyzet professzionalizmusát, az éttermi ételek minőségét, a foglalási rendszer minőségét, valamint sok más egyéb tényezőn túl azt, hogy például mennyire kényelmes az ágy.

Wu (2009) három fő dimenzióban határozta meg a szállodai szolgáltatásminőséget.

Interakciós minőség

Az első az interakciós minőség, amelynek kritikus pontja a személyzet minősége. A személyzet szállodai szolgáltatásban betöltött kiemelkedő szerepét több szempont is alátámasztja, például az általuk biztosított vendégszeretet vagy a barátságos légkör megteremtése (Crick – Spencer, 2011), de ide tartozik a szállodán belüli személyközi kapcsolatok milyensége is (Lehtinen – Lehtinen, 1991). Ezen kívül fontos tényező a dolgozók hozzáállása, viselkedése, segítőkészsége, udvariassága, nyitottsága (Wiranda – Dewi, 2021). A személyzet felkészültsége szintén egy sarkalatos pont, hiszen a megfelelő kompetenciák, a szálloda termékeinek és szolgáltatásainak a hiánytalan ismerete és a tudásuk képzések általi fejlesztése összességében hozzájárul a szálloda minőségi működéséhez, kiválóságához (Balassa, 2020). A problémamegoldó képesség, vagy ahogyan a szállodákban leginkább megjelenik a panaszkezelés, mint képesség szintén a

szállodák színvonalas működését biztosítja (Sebesi – Oláh, 2019). A szolgáltatás nyújtás előtti, illetve utáni időszakban pedig fontos a rendelkezésreállás a vendégkapcsolatok fenntartása, kezelése (Ramaswamy, 2008).

Fizikai minőség

A Wu (2009) által meghatározott második dimenzió a fizikai minőségre vonatkozik, amely alapvetően a szolgáltatásnyújtás természetes vagy mesterséges fizikai környezetét takarja. Coltman (1989) tágabb értelmezése szerint a fizikai minőségéhez kapcsolódik a szállodák elhelyezkedése is, amelyhez értékelési szempontként jelenhet meg a megközelíthetőség és a parkolási lehetőségek is. Pan (2002) ezt annyival egészítette ki, hogy a szállodaépület és környezetének vizuális megjelenése szintén lényeges szempont. Ezen dimenzióba tartozik a szolgáltató hely hangulata, atmoszférája (világítás, hőmérséklet, színek, a feliratok minősége, zene és egyéb zajhatások). Jelentős szerepe van a szálloda építészeti és esztétikai jellemzőinek is, amely ugyancsak képes emelni a szolgáltatásnyújtás színvonalát (Heide et al., 2007). A fizikai környezethez kapcsolódó tényezők a tisztaság és a biztonság kérdései is, amelyeket több kutatás is kiemel. Lockyer (2005) szerint mivel a tisztaság minőségéről előzetesen nem rendelkeznek információval a vendégek, ez az egyik legfontosabb tényező a visszatérési hajlandóságuk és az elégedettségük szempontjából. Kátay (2014) és Kökény – Kenesei (2021) tanulmányából is kiderül, hogy a vendégek által a szállodai szoba minőségétől elvárt egyik legfontosabb szolgáltatás elem az a tisztaság. Keller – Sirkó (2023) cikkében a tisztaság és a biztonság kérdését is vizsgálta a magyar üzleti szállodák körében, amelyből kiderül, hogy ezen tényezőkre nagy hangsúlyt fektetnek a vizsgált szállodák. A biztonsággal kapcsolatban is több terület megjelenik, ilyen például a vendégek személyi, egészségügyi és anyagi biztonsága, amelyekért a szolgáltató felelősséggel tartozik. Természetesen a szálloda eszközvédelme vagy a munkavállalók biztonsága szintén kiemelt terület. Ehhez a területhez kapcsolódik még a tűzvédelem (tűzjelzők, füstérzékelők), a vagyonvédelem (kamerák, zárrendszerek, beléptető kapuk, biztonsági őrök), az egészségvédelem (közös helységek higiéniája, HACCP, medencetisztítás stb.), illetve a munka védelmi előírások kialakítása és ellenőrzése, a baleset-, az adat- és a környezetvédelem területei (Karakasné, 2014.; Christán – Thieme-Eső, 2019.; Michalkó, 2020).

Eredmények minősége

A Wu (2019) által lehatárolt harmadik terület az eredmények minőségére vonatkozik, amelynek alapját a fogyasztói elvárások és az érzékelt, bekövetkezett (vagy éppen nem teljesült) szolgáltatásminőség közti különbség fogja megadni. Milne – McDonald (1999) ezen dimenzióba sorolja a társas kapcsolatok milyenségét a szállodai tartózkodás során, amivel arra utal, hogy a szállodai szolgáltatási folyamat közben (pl. az étteremben, wellness részlegen, egyéb közösség helyiségekben) más „szereplők" is vannak. Ezen egyéb szereplők (vendégek, alkalmazottak) és viselkedésük képes befolyásolni a szolgáltatás a vendégek minőség érzetét. A harmadik dimenzióban Ko – Pastore (2005) és Martinez – Martinez (2007) szerint jelentősége van még az összbenyomásnak is, ugyanis hiába elégedett a vendég alapvetően a szolgáltatások minőségének több területével is, ha egy valami ezt elrontja (pl. hosszú várakozási idő a bárban), akkor mégis kissé negatív élménnyel fog távozni.

A fenti megközelítéseket figyelembe véve hasonló, ugyanakkor mégis egyedi eredményre jutott Wilkins (2010) is, aki hét dimenzióba sorolta a minőségjellemzőket az alábbiak szerint:

7. táblázat: Szállodai minőségdimenziók egyedi megközelítése

Minőségi tényezők	Megoldási lehetőségek
Stílus és komfort	Tágas lobby, stílusos kialakítás, pihentető atmoszféra, imázshoz illeszkedő kiegészítők
Személyzet	Fokozott kedvesség elutazáskor, szakmai kiválóság, gyors reagálás, udvariasság
Vendégszoba	Luxus, márkázott piperecikkek, nagy és puha törölközők, minőségi készülékek
Gyorsaság	Nem váratják 1 percnél tovább a vendéget, azonnali szolgáltatás nyújtás, felkészültség
Ital és étel kínálat	Pazar és bőséges büféreggeli, több drinkbár, esztétikus tálalás, elegáns étterem
Személyre szabottság	Emlékeznek a vendégek nevére és szokásaira – a lobbyban felismerik, kiemelt figyelem
Egyéb extrák	Reptéri transzfer, fittness és egyéb rekreációs szolgáltatások, szintenkénti portaszolgálat

Forrás: Wilkins (2010) alapján saját szerkesztés

A 7. táblázatból megállapítható tehát, hogy a Wilkins (2010) által meghatározott dimenziók minden korábbi kutatásban megjelenő tényezőt tartalmaznak, ami a különböző területek lehatárolásában mutatkozik meg, azonban egyedi és véleményem szerint nem általánosítható tartalmakkal / megoldási lehetőségekkel magyarázta meg az egyes

minőségi dimenziókat. Az ellátásra vonatkozó kínálatnál például csak a reggelit emelte ki, ugyanakkor a vacsora vagy bármely egyéb étkezés a szállodán belül ugyanolyan figyelmet és minőséget követel meg. A személyre szabottság területén is olyan tényezők kerültek külön felsorolásra, amelyek hozzátartoznak vagy könnyen integrálhatóak a minőségi személyzet dimenziójához. Az alfejezet következő részében a szolgáltatói oldal csoportosítási lehetőségeit mutatom be.

Minőségdimenziók a szolgáltatói oldal kínálati csoportosítása alapján

Ahogyan az a disszertáció korábbi szakaszában ismertetésre került, jogszabályi előírás az, hogy milyen feltételekkel lehet szálláshely szolgáltatási tevékenység folytatni, amelyet a 239/2009. (X.20.) Kormány rendelet – a szálláshely-szolgáltatási tevékenység folytatásának részletes feltételeiről és a szálláshely-üzemeltetési engedély kiadásának rendjéről – szabályoz. Ennek megfelelően üzemeltethető szálloda, panzió (fogadó), üdülőház, kemping, turistaszálló és ifjúsági szálló. Ezek minőségi besorolások is, azonban szabályozás szükséges ahhoz, hogy egyértelmű legyen, milyen szolgáltatás és minőség várható el az egyes típusokban.

Bártfai (2010) cikkében az 1950-es évektől napjainkig foglalja össze a szállodák minősítésének változásait. A tanulmány megállapítása szerint nincs egységes szállodai minősítési, osztályba sorolási rendszer a világon, az Európai Unióban, illetve még Európában sem. A vendégek ezáltal nem lehetnek teljesen biztosak választásaikban, egyrészt mert a saját országaikban működő nemzeti minősítési rendszereket veszik alapul, másrészt sok esetben a hasonló számú csillag mögött teljesen más követelmények jelennek meg a különböző nemzetek, desztinációk, kontinensek minősítései rendszerei között.

A minőség garanciája leggyakrabban a szállodaláncokban valósul meg, ahol a cél az, hogy a láncon belül minden országban és szállodában ugyanazt a minőséget kapják meg a vendégek. Az egységes koncepció alapján, standardok szerint üzemelő nagy szállodaláncok képesek megszervezni az azonos árért azonos szolgáltatásminőség nyújtását. A szállodaláncok standardjaikat elsődlegesen a tárgyi szolgáltatásaikra és a marketing tevékenységeikre terjesztik ki (Ernst & Young's Hospitality Services, 2007). A szállodák piaci pozicionálás szerinti kategorizálására a nemzetközi szakirodalomban és iparági benchmarking gyakorlatban több rendszer is alkalmazható. Az egyik legelterjedtebb az STR (Smith Travel Research) által alkalmazott „chain scale" rendszer,

amely a szállodákat és szállodamárkákat elsősorban árszínvonaluk alapján sorolja különböző kategóriákba (CoStar.com, 2026). Ennek főbb szegmensei a Luxury, Upper Upscale, Upscale, Upper Midscale, Midscale és Budget / Economy kategóriák:

- Budget / Economy szállodák – olyan funkcionális megfelelőségre szorítkozó, alacsony árszínvonalon működő szállodák, amelyek célja, hogy a vendégeknek kedvező árú, olcsó szobát biztosítson, mindenféle felesleges luxus és extra szolgáltatások nélkül. A szegmens működésére általában az egyszerűsített és standardizált szolgáltatási struktúra, a viszonylag alacsony működési költségek, valamint a teljes körű szolgáltatást nyújtó szállodákhoz képest szűkebb szolgáltatási választék jellemző (Fiorentino, 1995, Peng et al., 2015).
- Midscale szállodák – a midscale kategória a nemzetközi szállodaipar középső piaci szegmensét jelöli. A midscale szállodák általában az economy és a magasabb árszínvonalú upscale kategóriák között helyezkednek el, és olyan szolgáltatási kínálatot képviselnek, amely az alapvető vendégigények kielégítésén túl további kényelmi és szolgáltatási elemeket is biztosíthat, miközben továbbra is fontos versenytényező marad az ár–érték arány és a költséghatékony működés (O'Neill et al., 2023).
- Luxury szállodák – A luxury szállodák a szállodapiac legmagasabb presztízsű és árszínvonalú szegmenséhez tartoznak. A szakirodalom alapján ezen kategóriát nem kizárólag a magas ár vagy a tárgyi felszereltség különbözteti meg más szállodai szegmensektől, hanem a kiemelkedő szolgáltatásminőség, az exkluzivitás, az elegancia, a személyre szabott szolgáltatás és az egyedi vendégélmény együttes jelenléte. A luxury szolgáltatások értelmezésében különösen fontos a hedonikus élmény és az exkluzivitás, amelyek objektív szolgáltatási jellemzők és a vendégek szubjektív percepcióinak együtteséből alakulnak ki (Wirtz et al., 2020, Jain et al., 2023).

Az európai szállodaláncok is hasonló kategorizálást (és elnevezéseket) hoztak létre, így az előzőleg felsorolt kategóriákon túl létezik még „Midscale", „Upscale" kategória is, illetve Európában a „Luxury" kifejezés helyett előszeretettel használják a „Deluxe" megnevezést. Néhány Európában is jelenlévő ismert szállodalánc besorolása a fenti osztályok szerint:

- Deluxe / Luxory: Four Seasons, Kempinski, Park Hyatt, Ritz-Carlton
- Up Market / Upscale: Crowne Plaza, Grand Hyatt, Hilton, Intercontinental, Marriott, Radisson, Millenium, Sheraton
- Mid-Market / Midscale: Country by Marriott, Four Points, Holiday Inn, Novotel, Ramada
- Economy: Bastion, Bleu Marine, Days Inn, Ibis, Sleep Inn, Travel Inn
- Budget: Etap, Formula 1, Premiere Class (OTUS & Co, 2002).

Jávor (2008) kutatásában azonban felhívja a figyelmet arra, hogy a láncokhoz nem tartozó szállodák esetében az azonos fogalom és / vagy szimbólum eltérő tartalmat takarhat.

A HOTREC (Association of Hotels Restaurants and Cafés in Europe), azaz az Európai Unió szálloda és vendéglátó szövetségeinek a szervezete 2009-ben létrehozta a Hotelstars Union-t, amely az egységes szállodaminősítési kritériumrendszer bevezetéséért felelt (Kátay, 2014). A kidolgozó szakmai szövetségek között volt Magyarország is, ahol 2012-ben vezették be a rendszert. A szállást ténylegesen igénybe vevő turisták körében az egységesített minősítés kedvező fogadtatásra talált, ugyanakkor nem volt kötelező elvégezni. Abban az esetben kellett, hogy a szálloda Hotelstars által minősítve legyen, ha a csillagot, mint minőségi szintet a kommunikációjában is fel szerette volna használni (Kátay, 2016). A Hotestars Unionhoz való csatlakozás jelentős mérföldkő volt a hazai szálláshely minősítés szabályozás fejlődésében, de fontosnak tartom bemutatni a fejlődés korábbi szakaszait is.

A magyarországi szálláshelyek osztályba sorolásának és minősítésének jogi szabályozása több, jól elkülöníthető fejlődési szakaszra osztható, ami röviden összegezve itt, részletesen pedig az 1. számú mellékletben kerül bemutatásra.

a) Az állami osztályba sorolás korszaka (1945-1998)

A szálláshelyek besorolása teljes mértékben állami szabályozás alapján történt, a rendszer elsősorban a létesítmények objektív műszaki adottságaira és az általuk nyújtott szolgáltatások körére épült. A hangsúly nem a vendégélményen vagy a szolgáltatás minőségbiztosításán volt, hanem a jogszabályban meghatározott infrastrukturális és szolgáltatási feltételek teljesítésén (Bártfai, 2010). A korszak egyik fontos rendelete a 18/1979. (X. 17.) BkM rendelet – *a kereskedelmi szálláshelyek osztályba sorolásáról*, amelyet több alkalommal módosítottak, majd a 45/1998. (VI. 24.) IKIM rendelet helyezett hatályon kívül (Jogkódex.hu, 2026).

b) Az első modern minősítési rendelet (1998-2003)

A 45/1998 (VI. 24.) IKIM rendelet – *a kereskedelmi és fizetővendéglátó szálláshelyek osztályba sorolásáról, valamint a falusi szálláshelyek minősítéséről* – jelentős fordulópontot jelentett. A korábbi kizárólag állami kategóriarendszert felváltotta egy részletes jogszabályi követelményrendszer, amely a kötelező önbesorolásra és a hatósági ellenőrzésre épült (Nemzeti Jogtárszabály, 2026).

c) Átmeneti korszak és a csillagos rendszer megerősítése (2003-2009)

A 45/1998-as rendelet több módosítás pontosította és finomította. Ezek a változtatások elsősorban technikai jellegűek voltak, a rendszer alapvető szemléletét nem változtatták meg. 2003-ban az 54/2003. (VIII. 29.) GKM rendelet korszerűsítette a szállodák besorolási kritériumait és egyre inkább közelítette azokat az európai szállodai gyakorlathoz. Ebben az időszakban erősödött meg a csillagjelölés szerepe, ugyanakkor a rendszer továbbra is állami szabályozás alapján működött és még nem a Hotelstars Union nemzetközi minősítési rendszerére épült (Papp, 2017).

d) Szemléletváltás a szabályozásban (2009-2010)

A 239/2019. (X. 20.) Korm. rendelet elsősorban a szálláshelyek működési feltételeit szabályozta. A minősítés szempontjából jelentős változást hozott, hogy a hangsúly az osztályba sorolásról a szálláshelytípusok meghatározására és az azokhoz kapcsolódó minimumkövetelmények teljesítésére helyeződött át (Jogtár.hu, 2026a).

e) A Hotelstars-korszak (2010-2021)

2010-től a magyarországi szállodák csatlakozhattak a Hotelstars Union európai minősítési rendszeréhez. A Hotelstars egységes, nemzetközi szempontrendszert biztosított a szállodák csillagbesorolásához, ugyanakkor a részvétel önkéntes szakmai minősítésnek számított és nem jelentett minden szálláshelyre kötelező állami minősítést. Fontos kiemelni, hogy a minőség hangsúlya már nem kizárólag az infrastruktúrára helyeződött, hanem a szolgáltatásokra, a vendélélményre, illetve a valódi minőségbiztosításra (Hotelstars.eu, 2025).

f) A kötelező országos minősítései rendszer (2021 -)

2021-től a Kormány egységes, kötelező országos szálláshely-minősítési rendszert vezetett be, melynek célja a szálláshelyek minőségének egységes értékelése, az

átláthatóság növelése és a fogyasztók megbízható tájékoztatása. A rendszer valamennyi szálláshelytípusra kiterjed, míg a minősítést a Magyar Turisztikai Minőségtanúsító Testület végzi.

A szállodák minősítésének jogszabályi kötelezősége tehát csak a 2021-es évtől érvényes, amelyet a 40/205 (III. 11.) Kormány rendelet szabályoz. Ebben a Kormány létrehozta, majd 2022-től bevezette a kötelező szálláshely-minősítés intézményét annak érdekében, hogy a szálláshely-szolgáltatási kínálat a kor követelményeinek megfelelő minőséget képviseljen és erről a vendégek megbízható, ellenőrzött információt kaphassanak. A rendelet kimondja, hogy a szálláshelyek besorolása 1-5 csillag között az adott szálláshelytípusra vonatkozó kritériumok alapján történik és a minősítési eljárást a Magyar Turisztikai Minőségtanúsító Testület (MTMT) látja el. Meghatározza továbbá a besorolásokhoz tartozó minimum követelményeket, valamint a superior minősítési fokozatot is.

A szálláshely-minősítés és az önértékelés elindításához az MTMT által közzétett „Szállodák kategorizálása 1* - 5* kategóriák követelményei” kézikönyvet (2025) kell használni, amely meghatározza az egyes minőségi szintekhez kapcsolódó minimum követelményeket, valamint kötelező elemeket. Az egyes minőségi szinteknél „M” betűvel jelölik a kategóriához tartozó minimum kritériumot. Általános érvényű szabály, hogy egy magasabb minőségi szintnek a közvetlenül alatta lévő szinten felül mindig valamilyen plusz szolgáltatást kell tartalmaznia. Az MTMT által használ kézikönyv megegyezik a Hotelstars által használt (2021-2025) kritériumrendszerrel, ugyanúgy hét fő területet vizsgál, valamint ugyanazon 247 kritériumot tartalmazza. A kézikönyv 2025.03.16-tól hatályos változata az alábbi területeket vizsgálja a szállodák minőségi működése érdekében.

- Alapvető elvárások: tisztaság, higiénia, karbantartottság, általános benyomás, személyzet kompetenciái, parkolás, akadálymentesítés
- Recepció és az egyéb szolgáltatásokkal kapcsolatos elvárások: recepció időbeli rendelkezésre állása, szobatakarítás követelményei, mosás / vasalási szolgáltatás követelményei, fizetéssel kapcsolatos elvárások (pl. készpénzmentes fizetési lehetőség), egyéb szolgáltatások

- Szobákra vonatkozó kritériumok: méret, alváskomfort, ágyak méretei, szobák felszereltsége, értékmegőrzési lehetőség, telekommunikáció, fürdőszoba mérete, berendezése, felszereltsége stb.
- Gasztronómia: ételekkel, italokkal kapcsolatos elvárások, az étkezések helyiségeire vonatkozó követelmények (pl. reggeliző helyiség, bár, étterem)
- Rendezvények: bankett lehetőségek, konferencia termek felszereltsége, mérete, berendezése
- Szabadidős szolgáltatások: sportolási lehetőségek és helyiségeik, spa / wellness (medencék, szauna, szépségközpont), gyermek programok és szolgáltatások (gyermekfelügyelet, játszóhát, játszótér stb.)
- Minőség és online tevékenység: vendégpanaszok szervezett kezelése, online tevékenység (pl. honlap, mobileszközre optimalizált applikáció, vendégértékelések megjelenítse stb.), tanúsítványok feltüntetése.

A kézikönyv (2. sz. melléklet) tartalmazza az egyes minőségi szintek (1* - 5*) közötti különbségeket.

A különböző feltárt dimenziók, valamint a szektort érintő szabályozások alapján Karakasné – Rudolfné (2014., p. 117.) kísérletet tett a szállodai szolgáltatások minőségének a meghatározására, amelyet a következőképpen fogalmaz meg: „A szállodai minőség az adott szolgáltató által kötelezően vagy önként felvállalt sztenderdek teljesítésének mértéke, mely objektív és szubjektív paraméterekkel mérhető. Az objektív mérce a követelményeknek (jogszabály, sztenderd, minőségdíj) való megfelelőség, szubjektív mércéje pedig az igénybe vevők (vendégek) átfogó értékítélete, elégedettsége. Ha bármelyik oldal nem teljesül, akkor gyengül a minőségérzet.”

A szállodai szolgáltatások minőségének meghatározására tett kísérletek közül Karakasné – Rudolfné (2014) definíciójával tudok a leginkább azonosulni, ugyanis tartalmazza nem csak a vendégek értékítélete alapján tett szubjektív „minőség érzet” azonosítását, hanem kitér a szolgáltatói oldal speciális helyzetére is, amely egyrészt a jogszabályi kötelezettségeken, másrészt a szállodák osztályba sorolási lehetőségein alapul.

2.3. A minőséget befolyásoló tényezők

A minőség stratégiai értelemben vett értelmezése Tenner – DeToro (1992., 266. p.) szerint:

„A minőség alapvető üzleti stratégia, amelynek folyamán született termékek és szolgáltatások teljességgel kielégítik mind a belső, mind a külső vevőket azzal, hogy megfelelnek kimondott és kimondatlan elvárásaiknak."

A fejezet arra keresi a választ, hogy melyek azok a minőséget befolyásoló tényezők, amelyek jelentősen meghatározzák a vállalkozások minőségi előrelépését. Az úgynevezett 9M modell összefoglalja az ehhez szükséges szervezeten belüli és külső tényezőket is. Neve az angol kifejezésekből ered, melyek mindegyike „M" betűvel kezdődik. A 9 tényező közül mindegyik egyformán fontos ahhoz, hogy egy vállalkozás (pl. szálloda) minőségi szempontból előre lépjen és minél közelebb kerüljön a kiválósághoz. Ahogyan azt majd az általam készített értékelő szempontrendszerben is látni fogjuk, a szállodai kiválóság eléréséhez hasonló szempontokat adtam meg, amelyek a gyakorlati eszköz kialakítását segítették. Az egyes tényezők rövid jelentését a 8. táblázat tartalmazza.

8. táblázat: A minőséget befolyásoló tényezők

Tényezők	Rövid leírás
1. Piac (Market)	A piac az a hely, amelyen el kívánjuk helyezni a termékünket, szolgáltatásunkat. A piac jellemzői a méret (és ennek kapcsán a fizetőképes kereslet nagysága), a vásárlók összetétele és jellemzői, a piac bővülése, növekedése dinamikája, illetve. a versenytársak száma és aktivitásuk.
2. Pénz (Money)	A pénz kétféle szerepet is betölt. Egyrészt megmutatja a vállalkozások árbevételét, másrészt pedig a munkavállalók képzéséhez, jutalmazásához és az új eszközök beszerzéséhez is segítséget nyújt, amelyek a minőségi munkavégzést támogatják.
3. Vezetés (Management)	Elsősorban a vezetés a felelős, azért, hogy a vállalat megfelelően működjön, valamint neki kell összefogni ezen 9 tényezőt annak érdekében, hogy a szervezet minden téren fejlődjön és a minőségi értékteremtés megvalósuljon.
4. Emberek (Men)	Mivel a minőséget befolyásoló tényezők a vállalaton belüli és kívüli környezetet is érintik, ezért ezen pont tekintetében meg kell említeni a munkavállalókat és a fogyasztókat is. A munkavállalók nélkül elképzelhetetlen lenne a minőségi szolgáltatás nyújtása, míg a fogyasztók értékítélete fogja meghatározni a minőség szintjét.

5. Ösztönzés (Motivation)	Az emberek, azaz ebben az esetben a munkavállalók motiválása kiemelten fontos terület. Az ösztönzésnek nem feltétlen anyagi jellegűnek kell lennie – cél az elkötelezettségük hosszú távú fenntartása
6. Eszközök (Materials) és 7. Gépek (Machines)	Az eszközöket és a gépeket úgy kell megválasztani, hogy azok hosszú távon meg felelően működjenek, hiszen jelentős pénzösszegeket kötnek le. A fenntarthatóság fogalmának vállalati integrációja elősegíti ezen eszközök és gépek karbantartottságának és szervizelhetőségének a lehetőségét a minél hosszabbtávú alkalmazás érdekében.
8. Modern információs rendszer (Modern information system)	A modern információs rendszer elemei több helyen is megjelennek, mint pl.: a külső és belső kommunikációban, a folyamatok lebonyolításában, a képzésben és az oktatásban. A mai modern, digitalizált világban kiemelt jelentősége van például egy jól megszerkesztett honlapnak, amely nem csak informatív és modern kinézetű, hanem funkcionálisan is hasznos tartalmakkal rendelkezik.
9. Növekvő követelmények a szolgáltatásokkal szemben (Mounting product / service requirement)	Mivel a világ is folyamatosan változik és fejlődik, ezért természetes, hogy a fogyasztók részéről a minőségi tényezőkkel szembeni elvárások is folyamatosan változnak. Lockyer (2005) kutatása szerint korábban a vendégek által egy szállodai tartózkodás során elvárt 15 legfontosabb minőségi tényező között még nem szerepelt a wifi minőségének a kérdése, míg a technológia fejlődése miatt, a Hotels.com 2013-as vizsgálata alapján már alapelvárásnak volt tekintendő.

Forrás: Berényi (2014) alapján saját szerkesztés, 2025

A Berényi (2014) által általánosan megfogalmazott minőséget befolyásoló tényezőkön túl kutatásom szempontjából szintén fontos azon tulajdonságok felsorolása, amelyek a szállodaiparban kiemelt szereppel bírnak. Ezen egyedi tényezők feltárása között szerepelnek a napi operatív munkavégzéssel kapcsolatos kutatások (pl. egy-egy időszakhoz köthető kapacitás tervezés), amelyek leginkább a vezetés, illetve a stratégia oldaláról közelítik meg a kérdést. Van olyan kutatás, amelyik a vendégek élményszerzésére koncentrál, amelyet többnyire a tárgyi tényezők, valamint a szolgáltatások minőségére lehet visszavezetni.

9. táblázat: A szállodai szolgáltatások egyedi, minőséget befolyásoló tényezői

Garvin (1988)	Tanulmánya alapján egy szállodai tartózkodás esetén a fogyasztó nem az ágyat vásárolja meg, hanem a pihentető alvást, nem magát az ellátást fizeti ki, hanem azt a gasztroélményt, amelyet az egyes étkezések során átél. Mivel a fogyasztó nem tudja előre kipróbálni a szolgáltatást, ezért előre meg kell bíznia a szolgáltatóban, így az átélés lesz az értékítélet kulcsa.
Schmenner (1995)	A fogyasztói igények pontos felmérése, az ehhez szükséges kapacitástervezés és kapacitásmenedzsment oldaláról fogalmazta meg álláspontját. Fontos ugyanis, hogy amennyiben egy adott napon azon szállodai szobákat, amelyeket nem sikerül értékesíteni „elvesznek", nem tudjuk őket utólag kiadni, ezáltal újabb bevételt generálni sem.
Heindrich (2007)	Szállodák esetében különösen fontos a frontszemélyzet munkája, ugyanis például egy bejelentkezéskor az igénybe vevő (azaz a vendég) jelenlétében egy időben megy végbe a szolgáltatás előállítása és az elfogyasztása, így egyszeri és megismételhetetlen a folyamat.
Veres (2021)	A szolgáltatásnyújtás színvonalában annak függvényében is lehetnek jelentős eltérések, hogy például ugyanabban szállodában, melyik munkatárssal kerül interakcióba a fogyasztó. Ez a probléma sztenderdizálással enyhíthető, de tökéletesen nem küszöbölhető ki. Az emberi tényező változékonysága megjelenik a munkaidő során nyújtott munkateljesítményben, a képességekben, valamint az egyének adottságaiban is.

Forrás: Garvin (1988), Schmenner (1995), Heindrich (2007) és Veres (2021) alapján saját szerkesztés, 2025

A 9. táblázatban található egyedi, minőséget befolyásoló tényezük között a legfontosabb a humántényező, amely a szállodák esetében különösen fontos a szolgáltatásnyújtás színvonalának minősége szempontjából.

2.3.1. A humánerőforrás szerepe a szállodai szolgáltatásokban

A bevezetésben is rögzítésre került, hogy a turisztikai ágazatokban betöltött állások száma kb. 400 ezer fő, így a munkahelyek 10,0%-át a turizmus generálja (Turizmus.com, 2024). Vadas (1999) tanulmánya szerint a szállodák jól strukturált munka- és tevékenységkörökből épülnek fel, amelyek különbözhetnek a szálloda méretétől és szolgáltatásnyújtás jellegétől függően. Felosztásában különböző területek jellenek meg a szállodai működés tekintetében, például a front office, a szobafoglalás, a gondnokság, a housekeeping, a mosoda, a vendéglátás oldaláról az étterem, a konyha, a kávézó, a bár,

és meghatároz egyéb területeket is, mint az értékesítés, az igazgatás, a könyvelés, a wellness részleg, a pénzügy vagy éppen a rendszergazda. A szállodák méretétől függően természetesen ezen területeken belül is több munkakör lehetséges.

Grotte et al. (2021) tanulmányából ugyanakkor kiderül, hogy hazánkban a szállodai foglalkoztatottságot tekintve sok esetben, bizonyos szállodai területeken (pl. housekeeping, karbantartás, biztonsági szolgálat) a szolgáltató nem csak főállású saját alkalmazottakkal rendelkezik, hanem munkaerő kölcsönzést vesz igénybe. Ez befolyással lehet a szolgáltatás minőségére, hiszen a kölcsönzött munkaerő valószínűleg kevésbé elkötelezett a szervezet iránt.

A szolgáltató szektorban működő vállalkozások, így a szállodák esetében is kiemelkedő szerepe van a szolgáltatást nyújtó személyzetnek, ugyanis szoros kapcsolat áll fenn a munkavégzésük és a fogyasztói elégedettség szintje között (Dawson et al. 2011., Dupeyras, 2013., Xiong et al. 2013., Yeh 2013).

Kim et al. (2017) és Williams – Buswell (2003) is ugyanerre az eredményre jutottak kutatásaik során, a személyzet „vendégekkel való bánásmódja" nagyban befolyásolja a szolgáltatások minőségének megítélését és ezáltal a vendégelégedettség kialakulását.

A kutatásom eredményeinek értelmezéséhez két szállodai auditor segítségét kértem és a velük készített interjúk bevezetése során kitértem a humánerőforrás szerepére is. Az előzőekben ismertetett tanulmányok konklúzióit interjúalanyaim teljes mértékben megerősítik, hiszen az együttes véleményük, hogy egy szálloda működésében a munkavállaók a legközpontibb tényezők – ők az alfa és az omega. Fontosak természetesen a hardware tényezők is, azonban kiválóság nem érhető el az emberi erőforrás minőségi munkavégzése nélkül. Egy-egy csillagot „hozzá tudnak adni", de ugyanúgy „el is tudnak venni" az adott szálloda működéséhez.

A szállodai munkavállalók kompetenciái

A vendégekkel leggyakrabban interakcióba kerülő frontszemélyzet minőségét több kutató is vizsgálta, ugyanis a szolgáltatások minőségének megítélése szempontjából a személyzet kvalitása kiemelt helyen áll (Bitner et al., 1990., Zeithaml – Bitner, 1996).

Stauss – Seidel (1995) meghatározták a minőségi szolgáltatást nyújtó személyzet fő jellemzőit, amelyeket a hozzáértés, az udvariasság, a felelősségtudat, a megbízhatóság, a készségesség, az azonosulás, valamint a kommunikációképesség tulajdonságokkal lehet

leírni. Minden jellemzőhöz egy rövid magyarázatot is társítottak, amelyet a 8. táblázatban mutatok be.

10. táblázat: A minőségi szolgáltatást nyújtó személyzet legfontosabb jellemzői

Tulajdonság	Rövid magyarázat
Hozzáértés	A személyzet szakképzettségre, a kívánt / megkövetelt képzettségi fokára vonatkozik.
Udvariasság	A személyzet barátságosan, figyelmesen és tisztelettudóan viselkedik.
Felelősségtudat	A munkavállalók alázatosan végzik a munkájukat.
Megbízhatóság	Pontos és precíz szolgáltatást nyújtanak. Igyekeznek hibamentesen dolgozni.
Készségesség	Gyors, vevőközpontú szemlélet, azonnali reagálás a vendégek kéréseire, problémáira.
Azonosulás	A minőségi személyzet azonosul a vállalat érdekeivel, céljaival, azaz lojálissá válik.
Kommunikáció	Szóbeli és írásbeli interakciós képességek színvonalas biztosítása.

Forrás: Stauss – Seidel (1995) alapján saját szerkesztés, 2025

Somlai (2021) kutatásában a vezetői és az alkalmazotti kompetenciákat különválasztja, ezért én is külön fogom bemutatni, hogy melyek a legfontosabb képességek, amelyek a két csoportot a szállodákban történő minőségi szolgáltatásnyújtásra alkalmassá teszik. Somlai (2021) erre vonatkozó eredményét a vezetői és a dolgozó kompetenciák meghatározásai után fogom bemutatni egyfajta summázásként.

Weber et al. (2013) megállapításai kimondják, hogy a szállodaipar specifikumainak megfelelően a vezetőknek ezen a területen el kell sajátítaniuk minden olyan kompetenciát, amivel meg tudnak felelni a szakma kihívásainak. Ezek nagyrészt olyan „soft skill-ek”, amelyek nem a szakmai tudást, hanem az inter- és intraperszonális készségeket foglalják magukban, például:

- minőségi csapatmunka kiépítése – a szervezeten belüli megfelelő információáramlás biztosítása érdekében,
- a coaching módszerének alkalmazása – a dolgozói fejlesztés, motiváció, elismerés és a fluktuáció csökkentése érdekében,
- magas szintű problémamegoldó képesség - a vendégek igényeinek zavartalan kiszolgálása érdekében,
- a befolyásolás képessége – a dolgozók pozitív attitűdjének kialakítása és fenntartása, valamint az ideális munkahelyi légkör megteremtése érdekében.

Hasonló eredményre jutott Kalargyrou (2012) és Petrovski (2012) is, akik szintén a vezetői készségek, inter- és intraperszonális tulajdonságait vizsgálták és megállapították, hogy közülük a legfontosabb a kommunikáció. Somlai (2015) ezt azzal magyarázza, hogy a vezetők azok, akik példát mutatnak a dolgozóknak arra, hogyan viselkedjenek a vendégekkel, így közvetetten ugyan, de hatással vannak arra, hogy a vendég milyen légkört tapasztal meg. Pozitív légkörben elégedettebb lesz a vendég és jobb értékelést ad vagy ajánlja másoknak is a szálláshelyet. A fentieken túl Minett et al. (2009) szerint fontos terület még a vezetői stílusok vizsgálata is, míg Derya (2013) azt helyezi előtérbe, hogy a vezetők tréningjeiben megjelenjen egyfajta érzékenyítés, például az érzelmi intelligencia fejlesztése.

A vezetők mellett az alkalmazottak, ezen belül is a Front Desk dolgozók kompetenciái szintén kiemelkedően fontosak a szálláshely sikerességét befolyásoló tényezők között. A Front Desk, azaz a recepció ugyanis az a felület, ahol a vendégek a legtöbbször érintkeznek a szálláshely képviselőivel. Kim et al. (2011) kutatása során arra az eredményre jutott, hogy a recepciós dolgozók legdominánsabb képessége a munkakörnyezethez való alkalmazkodás és az idegen nyelvek ismerete, amelyek szintén nagy jelentőséggel bírnak a fogyasztók értékítéletében. Mallia (2013) szintén azt állapította meg, hogy a Front Desk dolgozóinál a legfontosabb készségek, amelyekkel rendelkeznek és egyben elvárás is feléjük az a nyelvismeret, a minőségi szóbeli és írásbeli kommunikáció és a pozitív attitűd.

A fent tárgyalt kompetenciák összegzéseként visszautalhatunk Somlai (2021) megállapítására, aki a szállodákban dolgozó munkavállalók (vezetők és alkalmazottak) legfontosabb kompetenciáiként hármat emelt ki és vizsgált részletesebben, amelyek a kommunikáció, a konfliktuskezelés és az érzelmi intelligencia.

Alkalmazotti elvárások

A Randstad HR Trends (2024) kutatásában 353, különböző iparágakban működő hazai vállalat – köztük vállalatok a HORECA szektorból is – vezetőivel készítettek felmérést, amelyből következtetni lehet a szállodaiparban is tevékenykedő munkavállalók elvárásaira. A legfontosabb kérdések a témakört illetően, hogy vajon mi vonzhatja a tehetségeket a cégek szerint. Milyen nehézségek akadnak a toborzás során, valamint milyen egyéb HR kihívásokkal lehet találkozni?

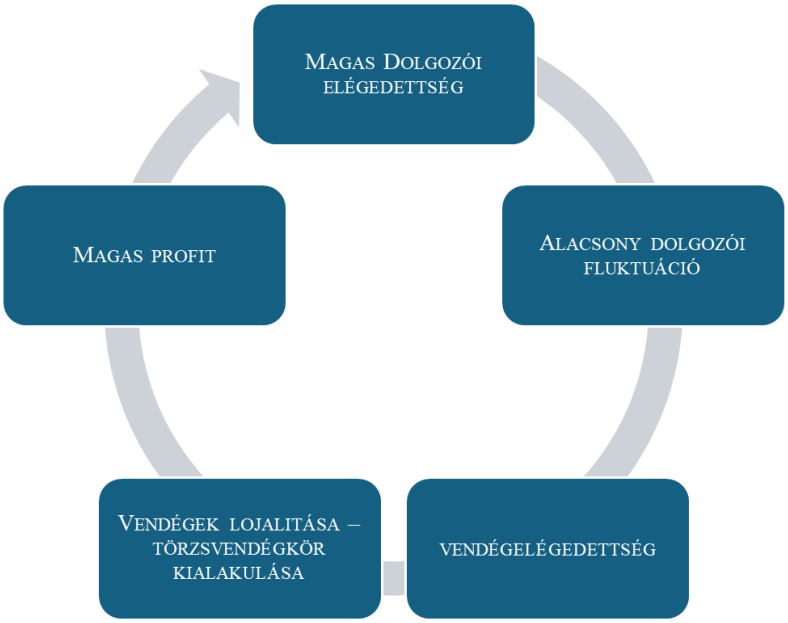
A vállalatok többsége szerint folyamatosan emelkedik a sokszínű és befogadó munkakörnyezet fontossága és egyre inkább erősséget jelent az, ha egy vállalat megfelelő képzéseket (tréningeket) nyújt. A leginkább vonzó tényezőt azonban a tehetségek felvételekor a versenyképes bérezés és juttatások, valamint a rugalmas munkarend biztosítása jelenti. Fontos tényező még a megfelelő munka-magánélet egyensúly biztosítása, a vállalat stabil pénzügyi háttere és a szakmai előmeneteli lehetőségek biztosítása. Kevésbé fontos a munkavállalók számára nemzetközi karrier lehetősége, az, hogy egy vállalat a legkorszerűbb technológiákat alkalmazza-e vagy, hogy kiemelkedően jó hírnévvel rendelkezik-e.

A vállalatok szempontjából a legnagyobb nehézségeket a munkavállalók toborzása során az irreális fizetési elvárások, a kevés szakmai tapasztalat, a szakképzettség teljes hiánya és a megfelelő nyelvtudás hiánya okozzák. Ezen kívül nehézséget jelent még a bérezési és juttatási csomagokkal kapcsolatos elvárások menedzselése, a legjobban teljesítő munkavállalók és az alkalmazottak elkötelezettségének a megőrzése, a tehetségek bevonzása, az új dolgozók betanítása és a magas fluktuáció kezelése.

Dolgozói elégedettség

Köszönhetően a humán tényező kiemelkedő fontosságának a szállodaiparban, számos szakirodalom foglalkozik a dolgozói elégedettség meghatározásával és a kialakulását befolyásoló tényezőkkel. Több kutató (Hallowell et al. 1996., Rodriguez-Antón – Alonso-Almeida, 2011., Al Reafaie, 2015) is azon az álláspontón van, hogy csak az elégedett dolgozók tudnak minőségi szolgáltatást nyújtani, ezen kívül pedig a dolgozói lojalitás, a szolgáltatásminőség és a vendégelégedettség tudja jövedelmezően (profitot termelve) működtetni a vállalatokat.

A fenti gondolatmentet erősíti tovább Rodriguez-Antón – Alonso-Almeida (2011) által vizsgált „Good Service Cycle" modell is, amely azt mondja ki, hogy amennyiben a dolgozói elégedettség magas csökkeni fog a fluktuáció. Ez vendégelégedettséget fog eredményezni, akik szintén lojálisak maradnak az adott szállodához, így törzsvendégekké válnak. A magas elégedettségi szint, mind dolgozói, mind pedig vendég részről magas profitot fog eredményezni (4. ábra).



4. ábra: A "Good Service Cycle" modell területei

Forrás: Rodriguez-Antón – Alonso-Almeida (2011) alapján saját szerkesztés, 2025

A dolgozói elégedettség fogalmának vizsgálatakor Berkesné (2018) meghatározását elemeztem, aki szerint a dolgozói elégedettség nem egy olyan egyéni jellemző, amit nem lehet megváltoztatni, hanem valódi hatással vannak rá különböző tényezők, mint például a vezetés hozzáállása és elkötelezettsége a munkavállaló iránt. Hasonlóképpen fogalmazta meg a definíciót Steinbachné (2020) is, kiegészítve azzal, hogy a dolgozói elégedettség alakulásában szerepet játszik még többek között a vezetési stílus, a munka mennyisége, a karrier- és fejlődési lehetőségek, a javadalmazás, a munkaidő-beosztás és a munkakörülmények. Ezen kívül fontos kiegészítése a fogalomnak, hogy a fogyasztói elégedettséghez hasonlóan megjelenik a szubjektivitás, mint jelenség, azaz a dolgozói elégedettség mértéke attól függ, hogy a dolgozó elvárásainak mennyire felelnek meg az egyes tényezők.

Azt, hogy a dolgozói elégedettség többváltozós, Spector már 1997-ben felismerte és az általa kidolgozott Job Satisfaction Survey kérdőívben dimenziók szerint rögzítette is. Spector kilenc dimenzió szerint vizsgálta a dolgozók elégedettségét, amelyet a 11. táblázat mutat be, minden tényezőhöz egy-egy rövid magyarázó leírást adva. A dimenziók magyarázatai között a témát később kutató szakemberek eredményei is szerepelnek.

11. táblázat: A dolgozói elégedettséget befolyásoló tényezők

Dimenzió	A dimenzió rövid leírása
1. Fizetés	A fizetés, juttatások, ösztönzők csoportját a többi tényezőtől eltérően egyben fogom magyarázni, ugyanis ezen fogalmak szoros összefüggésben vannak egymással. A javadalmazás, mint dolgozói elégedettséget befolyásoló szervezeti tényező alá tartozik a fizetés nagysága, és az azzal való elégedettség (Gallardo et al. 2010). Ugyanakkor Zopiatis et al. (2014) szerint a pénzbeli javadalmazás mellett említést kell tenni a nem anyagi javadalmazásról (pl. szóbeli dicséret) is.
2. Juttatások	
3. Ösztönző bérrendszer	
4. Vezető	A vezetési stílus a közvetlen felettessel és a vezetőséggel való viszonyt is magában foglalja. Alegre et al. (2016) úgy véli, a vezetés milyensége és a dolgozói elégedettség között pozitív kapcsolat van. A vezetéshez szorosan kapcsolódik, hogy milyen lehetőségeket biztosítanak a munkavállalók számára egy magasabb pozíció betöltését illetően.
5. Előléptetés	
6. Működési feltételek	Ezen tényező a munkahelyi szabályokkal és előírásokkal való elégedettséget vizsgálja, amelyh Azanza et al. (2013) elméletében is megjelenik, ugyanakkor kiemeli, hogy a rugalmas munkavégzési gyakorlat pozitív hatással van az alkalmazottakra.
7. Munkatársak	Alegre et al. (2016) és Gallardo et al. (2010) rávilágítottak arra, hogy a munkatársakkal kialakított viszony és csoportmunka szintén pozitívan hat a dolgozói elégedettségre.
8. A munka jellege	A munka jellegéhez kapcsolódó tényezők közé sorolható, hogy a munka mennyire érdekes vagy milyen mértékben jelent kihívást a dolgozónak (Ineson et al. 2013, Nemes-Szlávicz 2011).
9. Kommunikáció	A kommunikáció szintén nagy mértékben járulhat hozzá a dolgozói elégedettség kialakulásához. Fehér-Bencsik (2007) szerint hangsúlyozni kell a kétirányú kommunikáció fontosságát (vezető és alkalmazottak között). Ezen felül az egyes részlegen együtt dolgozó kollégák közötti kommunikáció is kiemelten fontos (Alegre et al. 2016).

Forrás: Spector (1997) és Steinbachné (2020) alapján saját szerkesztés, 2025

Jól érzékelhető tehát az előzőekben megfogalmazottak szerint, hogy a munkavállalók szerepe kiemelkedően fontos a szállodaiparban, hiszen hatással vannak a vendégek minőségérzetére és befolyásolják azt, valamint annak alakítását. Ezért is tartottam fontosnak, hogy elkészüljön egy olyan szállodai önértékelő rendszer, amelyben megjelennek a munkavállalókkal kapcsolatos „soft” elemek, mind a keretrendszer adottság, mind pedig az eredmény oldalán. A HQME kritériumai, valamint alkritériumai részben tartalmazzák is az előzőekben feltárt munkavállalókkal kapcsolatos tényezőket, amelyek befolyásolhatják a vendégek által érzékelt minőséget.

2.4. Vendégelégedettség a szálloda szektorban

A szállodai szolgáltatás minősége és a vendégelégedettség mint kulcsfontosságú tényezők az elmúlt évtizedekben a szállodák sikerességének alapvetően meghatározó elemei lettek (Németh, et al. 2021). A vendég akkor tekinthető elégedettnek, ha az igénybe vett szolgáltatás megfelel az általa előzetesen kialakított elvárásoknak vagy meghaladja azokat. A szolgáltatásminőség megítélése alapvetően szubjektív folyamat, mivel a fogyasztó a szolgáltatás tényleges tartalmán túl annak észlelt minőségéből alakítja ki véleményét. Ennek következtében ugyanazon szolgáltatás minőségét a különböző vendégek eltérően értékelhetik, attól függően, hogy milyen előzetes tapasztalatokkal, preferenciákkal rendelkeznek, továbbá milyen külső tényezők befolyásolják az érzékelési folyamatot (Nagy, 2016; Chikán, 2020).

A magas szintű elégedettség pozitív hatással van a vendég lojalitására és a visszatérést célzó magatartásra, jóllehet a visszatérés nem garantált minden esetben. Az ún. „változatosságkereső" fogyasztói magatartás például azt eredményezheti, hogy a vendég annak ellenére nem tér vissza a szálláshelyre, hogy korábbi tartózkodása során teljes mértékben elégedett volt. Mindezek mellett a hazai szálláshelypiacon tapasztalható fokozódó versenyhelyzetben a vendégelégedettség tartós biztosítása olyan stratégiai versenyelőnyt jelenthet, amely hosszú távon is hozzájárul az adott szolgáltató piaci pozíciójának stabilizálásához és erősítéséhez (Pizam-Ellis, 1999. és Nagy, 2016).

A vendégelégedettséggel kapcsolatban az utóbbi években paradigmaváltás történt, ugyanis korábban a jobb minőségű szolgáltatás, egyértelműen nagyobb elégedettséget adott a vendégeknek, míg Li et al. (2020) kutatásából kiderül, hogy a különböző szolgáltatási attribútumok eltérő, akár aszimmetrikus módon befolyásolják az elégedettséget. A szerzők több mint 412 ezer online vendégértékelést vizsgáltak, és az elégedettséget továbbra is az elvárások és az észlelt teljesítmény kapcsolatából vezetik le, ugyanakkor újdonság, hogy nem minden szállodai tulajdonság ugyanolyan módon befolyásolja az elégedettséget. Megkülönböztetnek alapvető (basic) tényezőket, teljesítménytényezőket (performance factors), valamint élménynövelő (excitement) tényezőket.

2.4.1. Az elégedettség fogalmának eltérő megközelítései

A nemzetközi és hazai szakirodalomban számtalan próbálkozás történt a fogalom meghatározására, ugyanakkor az előzőleg bemutatott fogalmakhoz hasonlóan az elégedettség értelmezésére is többféle megközelítés létezik.

Az eredményorientált meghatározások az elégedettséget a fogyasztásokkal kapcsolatos tapasztalatok által kiváltott érzelmekhez kapcsolják (Ulrich-Mayring, 1992), míg a folyamatorientált értelmezésben az a pszichológiai folyamat kerül előtérbe, amely hozzájárul az elégedettséghez (Hunt, 1977). Mittal et al. (1999) meghatározása alapján az elégedettséget tulajdonság alapú megközelítésben kell értelmezni, ami azt jelenti, hogy a fogyasztók ugyanazon szolgáltatással szemben egyszerre lehetnek elégedettek és elégedetlenek is. A szállodákban a vendégelégedettségnél ez például úgy különülhet el, hogy a vendégnek tetszik a szoba kialakítása, de nem elégedett a vacsora minőségével (ettől függetlenül távozhat elégedetten, ha a saját összelégedettségét a vacsora gyengébb minősége nem rontotta le).

Kano (1984) az elégedettség meghatározásakor figyelembe veszi azt, hogy a különböző jellemzők nem egyforma jelentőségűek – például, egy szállodai szoba igénybevételekor a tisztaság, a higiénia természetes módon fontos tényező minden vendég számára, míg a fal vagy a bútorok színe egy kevésbé domináns tényező. A fenti gondolatmenet alapján Kano három fő tulajdonságszintet különbözetett meg:

- Alapvető tulajdonságok: a fogyasztó teljes mértékben elvárja, hogy teljesüljenek, amennyiben ez nem így van biztosan elégedetlenség fog kialakulni a részükről (pl. tisztaság, higiénia megléte).
- Egydimenziós tulajdonságok: teljesülési szintjükkel arányosan változik az elégedettség vagy az elégedetlenség (pl. éjszaka zenés rendezvény van a szállodában a vendég emiatt nem tud pihenni. Másnap jelzi a problémát és valamilyen kompenzációt kap, amelyet elfogad. Biztos, hogy emiatt nagyobb eséllyel távozik összességében elégedetten, mintha nem kapta volna meg a kárpótlást).
- Vonzó tulajdonságok: közös jellemzőjük, hogy hiányuk nem vált ki elégedetlenséget a fogyasztók részéről. Abban az esetben viszont, ha valamilyen meglepetést kapnak, amely meghaladja az elvárásaikat elégedettek, sőt

elragadtatást fognak érezni (pl. egy ajándék bor bekészítés a szobában érkezéskor).

A fogyasztói elégedettség kialakulásának meghatározásakor a leginkább elfogadott elmélet – a diszkonfirmációs paradigma (Oliver, 1977) – szerint az elégedettség a korábbi elvárások és a tapasztalt szolgáltatás, teljesítmény szubjektív összevetésére vezethető vissza. A folyamatban a fogyasztó egy adott termék vagy szolgáltatás használatával kapcsolatban szerzett tapasztalatait hasonlítja össze például egy sztenderddel (Homburg-Rudolph, 1995). Az egyén abban az esetben elégedett, ha az észlelt teljesítmény eléri vagy felülmúlja az adott termékkel vagy szolgáltatással szembeni elvárásait (Kenesei, 2017).

A fentiek ismeretében tehát elmondható, hogy a fogyasztók elégedettségének elérése lényeges pontja a vállalatok működésének, amelynek kapcsán Bátor (2007) összegyűjtötte azon legfontosabb tényezőket, amelyek segítik a vállalatokat sikereik elérése érdekében. Amennyiben egy vállalat vásárlói elégedettek a 12. táblázatban szereplő tényezők pozitívan hatnak a szolgáltató működésére.

12. táblázat: A fogyasztói elégedettség jelentősége a vállalatok életében

Javulhat a vállalkozó befektetések megtérülése
Nőhet a piaci részesedés
Emelkedhet a vállalat jövedelmezősége
Növekedhet az értékesítés volumene – az elégedett vevő gyakrabban és többet vásárol
Javulhat a vállalat hírneve, kedvező imázs alakulhat ki
Csökkenhet a vevők megszerzésére irányuló marketingköltés
Nőhet a pozitív szájreklám
A vállalat hatékonyabban reagálhat a fogyasztói igényekre
Alacsonyabb lehet a tranzakciós költség
Csökkenhet a hibás teljesítések aránya és az ezekhez kapcsolódó költségek nagysága
Fokozódhat a munkaerő stabilitása
Emelkedhet a vevők lojalitása, hosszabb távon megtarthatók a fogyasztók
A vevők távol tarthatók a versenytársaktól, csökkenhet a lemorzsolódás
Csökkenhet a fogyasztók árrugalmassága, jobban tolerálhatják az áremelkedést
Az elégedett vevők hajlandóak a kapott többletszolgáltatásokért fizetni

Forrás: Bátor (2007) alapján saját szerkesztés, 2025

A következő szakaszban a vendégek általános elvárásait mutatom be különböző kutatások eredményei alapján.

2.4.2. A vendégek elvárásai

A fogyasztóorientált turisztikai szektorban más szolgáltatásokhoz hasonlóan a minőségi szolgáltatásnyújtás és a vendégek elvárásainak való megfelelés jelentős mértékben hozzájárul a vendégelégedettség kialakulásához és növeléséhez (de Menezes 2012).

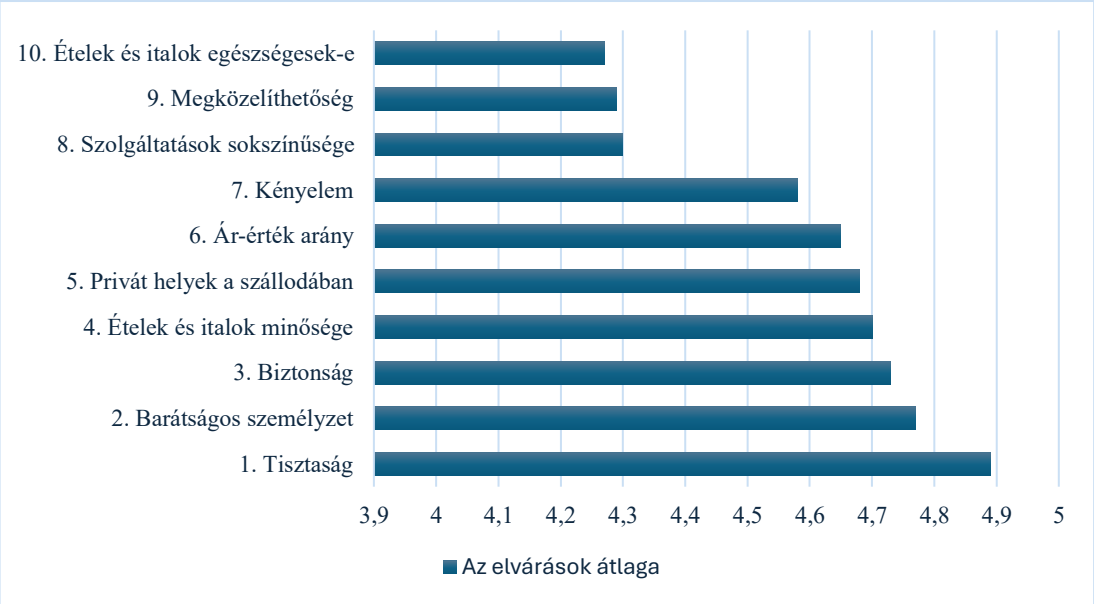
Prasad et al. (2014) kutatása alapján a vendégek élményének befolyásolásában mind a kézzelfogható, mind a kézzel nem fogható attribútumok szerepet játszanak. A kézzel fogható (azaz tárgyi) tényezők közé tartozik például a szoba felszereltsége, a tisztaság, a matrac és a párna minősége, a megfelelő világítás és a szálloda egyéb felszereltsége (Gundersen et al., 1996). Nem kézzelfogható tényezők pedig az ár-érték arány, a személyzet barátságos viselkedése, segítőkészsége és az extra kéréseknek való megfelelés (Ranjbari et al., 2020). Hasonló eredményre jutott Lo és Yeung (2019) is, akik a fizikai környezet, a vendég-személyzet és a vendég-vendég részekre osztották fel az elvárások tényezőit. Szerintük egyértelműen a tárgyi tényezők a legfontosabbak a vendégek számára, ezt követi a vendég-személyzet interakció, amelyet 4 fő dimenzió alakít: az alkalmazottak hozzáállása, a professzionális viselkedés, a proaktív szolgáltatás és a személyzet megjelenése. A vendégek szempontjából ugyanakkor természetesen fontos az is, hogy az egy időben, egy helyen lévő különböző csoportok pozitívan hassanak egymás tartózkodására.

A Hotels.com 2013-as kutatása a vendégek által a szállodától és a szobától elvárt legfontosabb szolgáltatásokat gyűjtötte össze, amelyben főként a tárgyi elemekhez kapcsolódó tényezőket tártak fel (Kátay, 2014). A vendégek a kutatás alapján a legfontosabb szolgáltatásoknak az étterem, a bár és az uszoda meglétét tartották, ezenkívül megemlítették még a légkondicionálás, a 24 órás Front Desk szolgálat, az internet / wifi, valamint a nemdohányzó szoba fontosságát is. A szobával kapcsolatban előtérbe helyezték a szoba méretét, a zuhanyzós fürdőszoba és a prémium ágynemű meglétét, illetve a napi takarítás elvégzését.

Ahány kutatás, annyiféle eredmény születhet a vendégek elvárásainak az összegzését illetően. A JD Power nevű, fogyasztói adatelemzésre szakosodott vállalat 2019 és 2020-as felméréséből az derül ki, hogy a tisztaság mellett a világos kommunikáció és a nyugodt alvás a leginkább elvárt tényező a vendégek körében. A Cvent konferencia-, rendezvény- és vendéglátóipari technológiai szolgáltató 2021-es kutatásából megtudhatjuk, hogy a vendégelvárásokat az is befolyásolja többek között, ki, milyen motivációval foglal egy

adott szállodába és melyik generációhoz tartozik. Az üzleti utazók azt szeretnék, hogy tartózkodásuk gördülékeny legyen, azaz a foglalástól a kijelentkezésig minden egyszerűen történjen. Ezenkívül a legjobban a nagysebességű mobilinternetet (5G), a jól kiépített infrastruktúrát és alkalmazásalapú ügyfélszolgálatot preferálják. A különböző generációkat megvizsgálva a boomerek számára az egyik legfontosabb tényező a szálloda ár-érték aránya (Cvent, 2021), míg a Z generációnál megjelenik a szálloda hitelessége, a személyzet érzelmi intelligencia szintje, a CSR és a fenntarthatósági intézkedések megvalósulása (Fredericks, 2025).

Kulcsár-Grotte (2018) az Y és a Z generáció utazási szokásait, vendégelvárásait vizsgálta és az 5. ábrán látható eredményeket kapta. Jól látható, hogy az eredmények tekintetében sokkal inkább megjelennek a „soft" tényezők (pl. barátságos személyzet, kényelem), mint a fentiekben vizsgált kutatásokban feltárt tárgyi eszközök.



5. ábra: Top 10 vendégelvárás az Y és a Z generáció körében

Forrás: Kulcsár és Grotte (2018) alapján saját szerkesztés, 2025

Az ábra sorrendjéből kiderül, hogy a legfontosabb a tényezők a szálloda szobáinak, belső tereinek tisztasága, a személyzet barátságos és vendégszerető attitűdje, valamint a kínált ételek és italok ízletessége. Megjelenik még többek között az ár-érték arány, a megközelíthetőség, a biztonság, a kényelem, a szolgáltatások sokszínűsége és az elvonulási lehetőség, azaz a privát helyek megléte a szállodában.

A legfrissebb kutatások azt bizonyítják, hogy az utazók egyre nagyobb csoportja az, aki technológiával nő fel, így látja annak előnyeit, hogy irányítást és választási lehetőséget

gyakorolhasson utazási élménye felett. Ennek megfelelően a technológiai innovációk kikerülhetetlenül megjelennek a vendégek elvárásaiban. A jól működő vagy okoseszközök működésének a belépő szintje a kiváló wifi szolgáltatás, amely jó alapként tud funkcionálni a digitális útmutatók, a kulcs nélküli zárak és a szobán belüli okos technológiák használatához. Ezenkívül a fogyasztók érintésmentes élményekre (önkiszolgáló megoldások – pl. self check-in kiosk) és rugalmas (online) bejelentkezési lehetőségekre vágynak (Jesson, 2023).

Minasyan (2024) tanulmányából kiderül, hogy a mai vendégek többre vágynak, mint egy éjszakai szállásra, megjelenik a személyre szabás, a fenntarthatóság, valamint az okos technológiák (pl. hangvezérlés, mesterséges intelligencia (MI) szolgáltatások) elvárása is.

A következő szakaszban azt fogom részletezni, hogy milyen módszerekkel lehet a vendégelégedettséget mérni.

2.4.3. A vendégelégedettség mérése

A szállodaiparban a vendégelégedettség az egyik legfontosabb versenytényező és teljesítménymutató manapság. A vendégelégedettséget csak akkor tudjuk megteremteni és hosszú távon fenntartani, ha tisztában vagyunk annak összetevőivel, mérési lehetőségeivel és a mérési eredmények értelmezésével. Az elégedettség mérésből származó információk lehetővé teszik, hogy következtessünk a vevői lojalitásra (Lam et al. 2004)

Blešić et al., 2011 szerint az évek során nem született egyetlen tökéletes a szolgáltatásminőség szintjének mérésére szolgáló eszköz sem, így manapság is a Rés-modell (Gap-modell), illetve a SERVQUAL-skála a leginkább használt mérési eszközök. Az alábbiakban ezeket fogom részletesen bemutatni.

Szállodák estében gyakori primer kutatási módszer a megkérdezés, illetve a megfigyelés, azonban a legtöbb esetben a kérdőíves megkérdezést szokták alkalmazni. A kérőíveket általában a vendégszobákban helyezik el, személyesen adják át a recepciónál vagy elektronikusan küldik a vendégek postafiókjára (Israel, 2002).

GAP – modell (rés-modell)

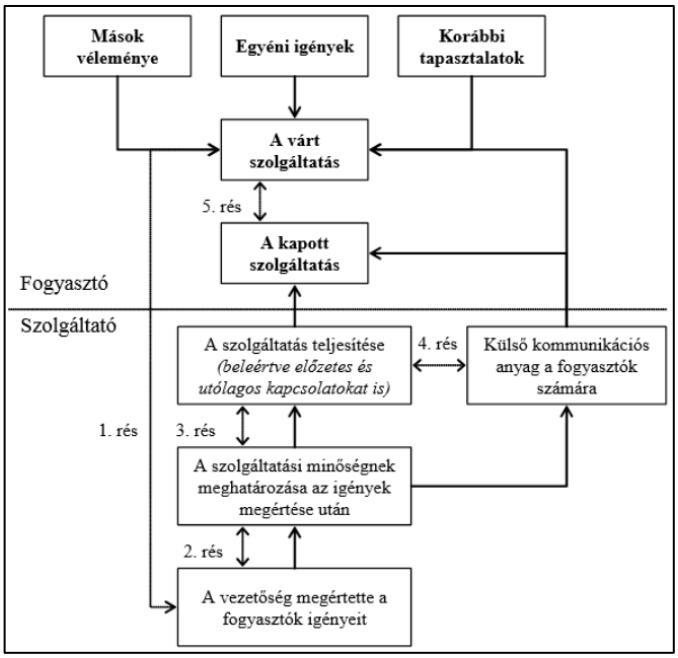
A GAP-modell (rés-modell) a szolgáltatás minőségét alakító tényezők elméleti modellje, amelyet Parasuraman et al. (1985) hozott létre. A modell arra keresi a választ, hogy a

fogyasztók és a vezetők szerint mi a magas minőségű szolgáltatások legfontosabb jellemzője, illetve, hogy van-e eltérés a fogyasztók és a vezetők minőségészlelésében.

Getty és Getty (2003) szerint a vevőelégedettség elérése magas minőségű termékeken és szolgáltatásokon keresztül biztosítható. Ennek során a vendégek fejével kell gondolkodnunk, mert az, hogy hogyan észlelik a vendégek a szolgáltatás-összetevőket, közvetlenül hatással van az elégedettségük kialakulására. Az 8. ábrán a vendégelégedettség öt komponense látható, amelynek értelmében minél nagyobb meg nem felelés mutatkozik az első négy rés tekintetében. annál elégedetlenebb lesz a vendég (5. rés),

Az egyes eltérések / rések az alábbiak szerint értelmezhetők:

- Az 1. rés a fogyasztói elvárások megismerésére vonatkozik és a tényleges vendégelvárások, valamint a szálláshely vezetése által elképzelt, felismert vendégigények közötti különbség vizsgálatát teszi lehetővé.
- A 2. rés a sztenderdizálás alapjaira vonatkozó eltérést igyekszik mérni a szálláshely vezetése által elképzelt, felismert vendégigények és a specifikált szolgáltatás-minőség paraméterek között.
- A 3. rés a vállalat teljesítményére vonatkozik, amelynek az értékét a specifikált és ténylegesen nyújtott szolgáltatások közötti eltérés adja meg.
- A 4. rés a vállalat kommunikációjához kapcsolódik összefüggésben a teljesítménnyel, azaz a ténylegesen nyújtott és az előzetesen ígért (kommunikált) szolgáltatások közötti eltérés mutatója.
- Végül az 5. rés az előző néggyel ellentétben nem a szolgáltatói, hanem a fogyasztói oldalára koncentrál és a vendég által elvárt és az észlelt szolgáltatás közötti különbséget mutatja meg, ebben a részben mutatkozik meg a fogyasztó értékítélete (Karakasné-Rudolfné, 2014.)



6. ábra: A GAP-modell

Forrás: Parasuraman et al. (1985)

Az ábrán látszik az is, hogy a fogyasztói igényeket több dolog befolyásolja, mint például a saját egyéni igényeik, a korábbi tapasztalataik, valamint más fogyasztók véleménye, értékítélete.

A modellel kapcsolatban többféle kritika is megfogalmazódott, mégpedig azért, mert a témát vizsgáló kutatók szerint még több eltérés azonosítására lenne szükség a Parasuraman et al. (1985) által meghatározottakon kívül. Frost-Kumar (2000) hiányolja a modellből a háttérszemélyzet ismeretei (kompetenciái) és a frontszemélyzet elvárásai közötti különbség mérését. Veres (2008) a tervezett minőség és a vélt elvárások vagy az elvárások és a kompetitív minőség közötti különbség mérésének a lehetőségét javasolja. Míg Shanin-Samea (2010) a vállalat minőségstratégiája és az ezekből levezetett minőségspecifikációk (sztenderdek) közötti rést tartaná fontosnak.

A GAP-ek értelmezése a szállodai szolgáltatások esetében szintén egy fontos vizsgálati terület. Karakasné-Rudolfné (2014) tanulmányából kiderül, hogy a szállodák esetében minden feltárt eltérés reálisan értelmezhető, de közülük az 5. rés az, amelyik a legkevésbé kézzelfogható. Az elvárások rendkívül sokfélék és holisztikusak, illetve a vendégek észlelései, az egyéni jellemzőik szubjektivitásra adhatnak okot.

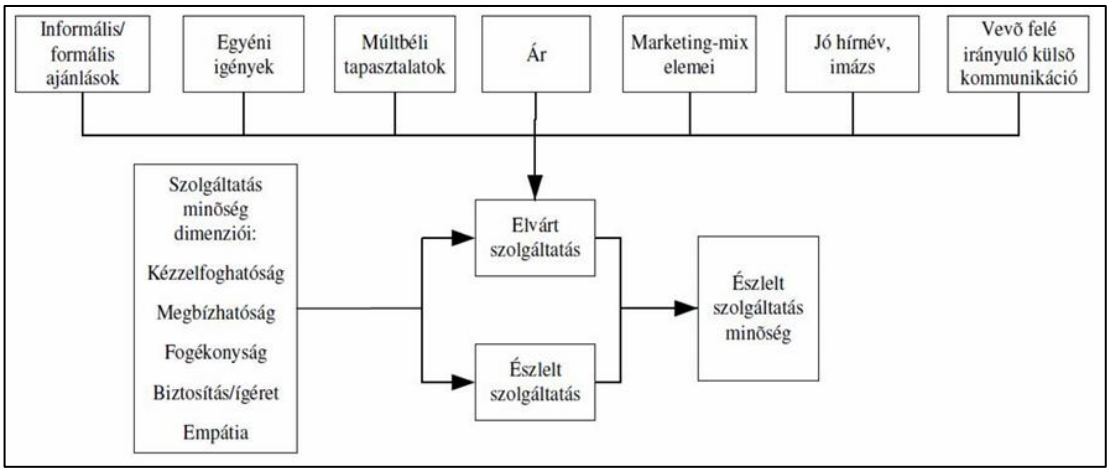
A SERVQUAL – módszer

A rés modell alapján Parasuraman et al. (1988) kidolgozták az úgynevezett SERVQUAL (service quality – szolgáltatás minőség) módszert a vendég által elvárt és az észlelt szolgáltatás-dimenziók közötti eltérések feltárása és mérése érdekében. A modellben a minőséget befolyásoló paraméterek öt fő dimenziót alkotnak:

1. tárgyi elemek – kézzelfogható tényezők (pl. az épület felszereltsége),
2. megbízhatósági tényezők (pl. a megfelelően elvégzett szolgáltatások minősége),
3. reagálási készség (a munkatársak szakértelme és közvetlen reagálása a változó vendégigényekre),
4. kompetencia / biztonságérzet (a munkatársak előzékenységére, tiszteletadására, azaz a személyiségükre utal),
5. empátiakészség (a személyzet megértése, személyes figyelme a vendéggel szemben) (Veres, 2009).

A módszer alapja, hogy a szolgáltatásminőséget az elvárt és az észlelt minőségszintek közötti eltérésekként definiáljuk. A szolgáltatásminőség mérése online vagy offline kérdőíves megkérdezéssel történik, amelyben 22 minőségre vonatkozó állítást kell a válaszadónak értékelnie hétfokozatú Likert-skála segítségével (Heidrich, 2006). Ilyen kérdések lehetnek például, hogy „a szálloda modern technikai felszereltséggel rendelkezik-e", „az alkalmazottak jól öltözöttek, elegánsak-e" vagy hogy „a szálloda minden támogatást megad-e annak érdekében, hogy az alkalmazottai a munkájukat megfelelően végezhessék". Az általam létrehozott önértékelő kritériumrendszer összeállítása előtt többek között ezen modell iránymutatásai alapján is készítettem.

A modell felépítése a 7. ábrán látható, amelyből kiderül, hogy a fogyasztók által elvárt szolgáltatásminőséget is több összetevő befolyásolja. Ilyen például az ár, a személyes múltbéli tapasztalatok milyensége, az egyéni igények összetettsége, a szolgáltató jó hírneve, imázsa és a kutatásunk szempontjából legfontosabb formális / informális ajánlások. Ez utóbbi kapcsolódik leginkább az online vendégértékelések fontosságához, amely, mint az látható befolyásolják a fogyasztók elvárásait is. A fogyasztó ezután az elvárt és az észlelt tulajdonságok megvalósulása szerint fogja a szolgáltatásminőséget definiálni.



7. ábra: A SERVQUAL-modell tényezői

Forrás: Zeithaml et. al (1990)

A modellel kapcsolatban szintén fogalmazódtak meg kritikák, amelyek egy része arra a kérdésre vonatkozott, mennyire alkalmas a szolgáltatási szektorok egységes minőség-oldali jellemzésére. Továbbá felmerült, hogy a szolgáltatásnyújtásának helye, valamint az értékelő személy attitűdje is befolyásolhatja a módszer alkalmazhatóságát, ugyanis a vendégek a minőséget különböző időpontokban különböző időpontokban másnak értékelhetik (Becser, 2005). Malhorta (2017) a hétfokozatú skála túlzott terjedelmét kifogásolta, ugyanis szerinte az egyes válaszlehetőségek között képtelen különbséget tenni a fogyasztó, így vagy szélső-, vagy pedig középsőértéket fog választani, amely torzítja a kapott eredményeket. Végezetül Buttle (1996) fogalmazott meg egy olyan kritikát, hogy véleménye szerint túl hosszú a 22 kérdésen (elvárás és észlelés kérdéssor) végig menni, emiatt időigényessé és unalmassá válhat a kitöltés.

A kutatás során végeztem egy felmérést azzal kapcsolatban, hogy hogyan lehet a SERVQUAL-módszer segítségével a vendégek által megfogalmazott online kommenteket, értékeléseket csoportosítani és melyek a leggyakrabban említett szolgáltatástényezők. A kutatáshoz két olyan 4, illetve 4 csillag superior minősítéssel rendelkező szállodát választottam, amelyek a (fő) mintámban is szerepelnek. Kutatásomban a két szálloda Booking.com-on 2023. június 1. és 2025. június 1. közötti időszakban regisztrált vendégértékeléseit vizsgáltam meg tartalomelemzés segítségével. Az így megvizsgált 600, valamint 1605 komment alapján kapott legfontosabb eredményeket a 13. táblázatban foglaltam össze.

13. táblázat: Vendégvélemények csoportosítása a SERVQUAL-módszer dimenziói szerint

	„A” szálloda (600 komment)			„B” szálloda (1605 komment)		
	Pozitív	**Negatív**	**Összes**	**Pozitív**	**Negatív**	**Összes**
„A” Tárgyi tényezők	205	133	338	844	209	1053
„B” Megbízhatóság	22	25	47	136	22	158
„C” Reagálási készség	21	28	49	82	33	115
„D” Biztonság	55	65	120	354	44	398
„E” Empátia	2	6	8	17	41	58
Az ételek/italok minőségére vonatkozó megjegyzések	127	38	165	425	79	504
Összes vendégvélemény	432	295	727	1858	428	2286
Nem tett megjegyzést csak pontszámot adott	265	51	316	657	107	764
A tisztaság minőségére vonatkozó megjegyzések	39	37	76	173	71	244

Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2025

A tartalomelemzés során kapott eredmények alátámasztják Prasad et al. (2014) valamint Ranjbari et al. (2020) tanulmányainak állításait, melyek szerint a vendégek élményét és elégedettségét kézzel fogható és nem kézzelfogható tényezők egyaránt befolyásolják. Az értékelések leggyakrabban a kézzelfogható tényezőkre vonatkoztak, mint például a szálloda berendezése, fizikai megjelenése, elhelyezkedése, de második legtöbb említést olyan nem kézzelfogható tényezők kapták, melyek a szállodai személyzet viselkedésére és szakmai felkészültségére vonatkoztak.

A következő legnagyobb csoportot az ételekre-italokra vonatkozó vélemények alkották – hasonlóan Kulcsár és Grotte (2018) kutatásához, amely viszont nem sorolható be a SERVQUAL-módszer eredeti dimenziói közé, ezáltal felszínre került a kutatás egyik korlátja, hiszen a választott módszer tényezői nem fedik le teljesen a vendégek által megfogalmazott vélemények egyik jelentős csoportját, így értelmet nyer Becser (2005) kritikája is.

Ezen kutatás eredménye szerint tehát a SERVQUAL-módszer csak részlegesen alkalmas a vendégvélemények elemzéshez hiszen a legtöbb dimenzió lefedi a vendégvéleményeket, de van olyan tényező is, mely nem sorolható be a SERVQUAL-módszer kategóriái közé.

Sureshchandar és szerzőtársai (2001) is megfogalmazták, hogy bár a 22 kérdésből álló SERVQUAL-skála jó eszköz a teljes szolgáltatásminőség előrejelzéséhez, ezek a kérdések főként két nagy csoport köré szerveződnek, ezek pedig a szolgáltatás kézzelfogható jellemzői és a szolgáltatási folyamat emberi tényezői.

Kano-modell

A módszertant az 1980-as években hozta létre Kano (1984), akinek meggyőződése volt, hogy a fogyasztók szemében nem minden termékfunkció vagy szolgáltatásjellemző egyenlő. Valamelyik magas lojalitáshoz vezet, míg mások nem növelik az elégedettséget, hiába fordítunk erőforrásokat a fejlesztésükre. Kidolgozott tehát egy elemzést annak feltárására, hogy az egyes funkciók milyen hatással vannak a fogyasztók elégedettségére. Kano két dimenziót vizsgál minden funkcióval kapcsolatban, ezek szerint sorolja be őket a felhasználói elégedettség és a funkcionalitás kategóriáiba. A modell alapján egyszerű típuskérdések sorát teszik fel az adott termék vagy szolgáltatás vevőproblémáinak megismeréséhez.

Rendkívüli Esemény Analízis (REA)

A REA módszere a szolgáltatásminőség szituáció-specifikus jellegét állítja a középpontba, így kiemelkedő szereppel bír a vendégelégedettség mérésben, azonban alacsony megbízhatósági fokkal rendelkezik (Bitner, 1992). A „rendkívüli eseményen azokat a szokásos, rutinügylettől eltérő helyzeteket értjük, melyek az igénybe vevőre olyan erősen hatnak, hogy hosszabb ideig kimutathatóak a minőség-értékítéletben is." (Veres, 1998, 248.o.). A módszer azokat az eseményeket vizsgálja, amelyek különösen jó vagy rossz élményt váltottak ki a vendégekben.

A REA módszer segítségével megkérik a vendégeket, hogy gondoljanak egy olyan eseményre, amikor a szállodai tartózkodásuk során valamilyen kellemetlen / kellemes élményben volt részük. Ezt követően megkérdezik tőlük, hogy mikor történt az eset, milyen egyedülálló körülmények idézték elő az eseményt, mi hangzott el pontosan és mit tett a szálloda személyzete. Végezetül feltárják, hogy miért érezték magukat kellemesen vagy éppen kellemetlenül az adott szituációban és mit lehetett volna másképp csinálni (mindkét fél részéről) az adott helyzetben (Ro és Wong, 2012).

Online vendégértékelések, mint a vendégelégedettség mérésének új forrásai

Az egyik legfontosabb változás, hogy a vendégelégedettséget ma már nem kizárólag a szálloda által kiküldött kérdőívekkel mérik. Az online értékelési felületeken megjelenő numerikus értékelések, szöveges vélemények, pozitív és negatív hangulatot tükröző érzelmek ugyanis folyamatos adatforrást jelentenek. A Kirilenko et al. (2024) által publikált kutatás például közel 75000 szállodai értékelést vizsgált több platformon, és

rámutatott arra, hogy ugyanazon szállodák értékelései, témái és érzelmi mintázatai platformonként is eltérhetnek. A kutatás egyik fontos következtetése, hogy a szállodák számára nem célszerű kizárólag egyetlen online platform alapján megítélni a vendégelégedettséget.

További változás a vendégelégedettség mérésében, hogy amíg korábban egy kérdőív kitöltéséhez a segítségét kértük néhány száz vendégnek, addig ma már akár több tízezer vendég spontán visszajelzését tudjuk automatizált elemzéssel vizsgálni. Zarezadeh et al. (2022) kutatása szerint a big data analytics használható a vendégélmény és vendégelégedettség megértésére.

A fentiek alapján azt állapítottam meg, hogy a vizsgált (online és offline) modellek és módszerek, amelyek a vendégelégedettség mérését segítik, rengeteget fejlődtek főként a digitalizáció előretörésének köszönhetően, azonban túlságosan a szolgáltatásokra koncentrálnak és ugyan az ISO rendszerrel ellentétben már tartalmaznak „soft" (humánerőforrás jellegű) tényezőket, a vezetés és a stratégia szempontjainak hiánya miatt nem használhatóak a teljeskörű szállodai kiválóság mérésére.

2.5. Minőségmenedzsment

2.5.1. A minőségmenedzsment fogalomköre

A szállodai kiválóság definíciójának megértéséhez szükséges a minőségmenedzsment témakörének bemutatása is. A minőségmenedzsment, mint a vállalatok minőségpolitikájának egyik irányító rendszere magában foglalja a minőségirányítás marketingdimenzióját is. Ha a marketing nézőpontjából vizsgáljuk a definíciót elmondható, hogy a minőségmenedzsment az igénybe vevők szolgáltatásminőségről alkotott értékítéletének stabilizálásával vagy javításával fokozza az elégedettséget és így hozzájárul az újravásárlási szándék erősödéséhez. A fogyasztó, ha a vállalat mindent jól csinált, visszatér és újra igénybe fogja venni az általa nyújtott szolgáltatásokat. A minőségmenedzsment célja tehát úgy is megfogalmazható, hogy meg kell előzni az igénybe vevői elégedetlenségből származó márkaelhagyást (Veres, 2021).

A korábbi fejezetekben bemutatott fogalmakhoz hasonlóan ebben az esetben sem ilyen egyszerű a megfogalmazás. Több évtized munkája, különböző korokban tevékenykedő szakemberek meghatározásai azok, amelyek folyamatosan formálták a minőségmenedzsment fogalmát. Így juthatunk el az „egyszerűen" kivitelezhető

minőségellenőrzéstől egészen a teljeskörű minőségirányításig (TQM, azaz Total Quality Management), amelyet a vállalatok manapság is alkalmaznak (Demeter, 2016).

A minőségmenedzsment egy olyan integrált megközelítés, amely a szervezet minden részének tevékenységét a minőség javítására irányítja. Crosby (1979) szerint a "Nulla hiba" elv alkalmazása a kulcsfontosságú a minőségmenedzsmentben. Míg Deming (1986) és Juran (1992) a vevőközpontúságot a folyamatos fejlesztést, valamint a folyamatokon alapuló megközelítést emelte ki, amelyeket a minőségmenedzsmentre vonatkozó alapelveknek is tekintenek.

A folyamatos fejlesztés alapelvéhez Deming létrehozta az úgynevezett PDCA ciklust (plan, do, check, act), amelyet a későbbiekben részletesen be fogok mutatni. A folyamatos javítás az a folyamat, ahol a szolgáltatások és műveletek folyamatos felülvizsgálata és fejlesztése történik (a szállodaiparban ez magában foglalja pl. a vendégvisszajelzések figyelembevételét, a szolgáltatási folyamatok optimalizálását és a dolgozók képzését) (Sikó, 2024). Juran nevéhez a Pareto-elv alkalmazási lehetőségének felismerése fűződik, amely szerint a minőségi hibák 80%-át a hibafajták mindössze 20%-a okozza. A néhány legjelentősebb hibafajta feltárásával és kiküszöbölésével tehát ugrásszerű javulás érhető el.

A vevőközpontúsággal kapcsolatban a Parasuraman et al. (1988) által kifejlesztett SERVQUAL-modell tud segítséget nyújtani a vállalatok számára, amellyel mérhető a vendégek elvárása alapján teljesített szolgáltatásminőség. A SERVQUAL-modell lényegét és legfontosabb részeit a disszertáció későbbi szakaszában szintén részletesen bemutatom. A folyamatokon alapuló megközelítést Ishikawa (1985) vizsgálta és tanulmánya alapján a szállodaiparra fókuszálva megállapítható, hogy egy folyamat akár a szobafoglalástól a kijelentkezésig tartó teljes vendégutat is jelentheti (Sikó, 2024).

Fontos megemlíteni Shiba (2006) nevét is, aki a TQM filozófia nemzetközi elterjesztésében, a probléma megoldási folyamat formalizálásában, a nem számszerűsíthető adatok gyűjtésében és elemzésében és a szervezeti áttöréses irányítást befolyásoló tényezők tisztázásában vette ki a részét (Demeter, 2016). A következő alfejezetekben a minőségmenedzsment modellje és fejlődési szakaszai kerülnek bemutatásra.

2.5.2. A minőségmenedzsment modellje és fejlődési szakaszai

A minőségmenedzsment fejlődési szakaszainak főbb elemeit a 14. táblázat összegzi, ezek részletes kifejtésére a táblázat után kerül sor.

14. táblázat: Minőségmenedzsment fejlődési szakaszai

Fejlődési szakaszok	Minőségellenőrzés	Minőségszabályozás	Minőségbiztosítási rendszerek	Total Quality Management - TQM
Elsődleges cél	Hibamegállapítás	Ellenőrzés és szabályozás	Összehangolás	Stratégiai befolyásolás
A minőség elérésének útja	A minőségproblémák megoldása	→	→	Állandó versenyképes helyzet biztosítása
A tevékenység hangsúlya	Homogén termék	Homogén termék, kevés ellenőrzéssel	Tágabb termelési lánc, hibamegelőzésre fókuszálva	A piaci és fogyasztói igények.
Módszerek	Szabványosítás és mérés	Statisztikai eszközök és technikák	Minőség projektek és rendszerek	Stratégiai tervezés, célok rendszerbe foglalása, a teljes rendszer mobilizálása
A szervezet feladata	Ellenőrzés, válogatás, számítások, minősítés	Hibaelhárítás és statisztikai módszerek alkalmazása	Minőségtervezés, minőségügyi programok, minőségügyi rendszer értékelése	A minőségügyi célok rendszerbe foglalása, oktatás, tréningek, minőségügyi programok tervezése
Felelősség a minőségért	A minőségellenőrzési részleg	Termelő és egyéb műszaki részlegek	Minden részleg	Minden alkalmazott a vezetés elkötelezett irányításával és közreműködésével.
A minőség megközelítése	A minőség „ellenőrzése”	A minőség „szabályozása”	A minőség rendszerének felépítése és működtetése	Minőségi vezetési rendszer kidolgozása

Forrás: Kövesi-Topár (2006) alapján saját szerkesztés, 2025

2.5.2.1. Minőségellenőrzés

A minőségmenedzsment szemlélet kialakulásának jellemző korszakai a minőség-ellenőrzéssel indultak az 1900-as évek elején. A gyárakban alkalmazott önálló minőségellenőröknek az volt a feladata, hogy a végtermékeknél vizsgálják meg a rögzített sztenderdeknek való megfelelést, illetve mérjék fel az attól való eltérést. A folyamat legnagyobb hátránya, hogy csak utólagosan derülnek ki a problémák, így a továbbfejlődést nem szolgálták ezek az intézkedések (Erdei et al. 2010).

„A minőség-ellenőrzés (Quality Inspection vagy Quality Check) valamely termék vagy szolgáltatás egy vagy több jellemzőjének mérése, vizsgálata és az eredmény összehasonlítása az előírt követelményekkel az előírásoknak való megfelelőség meghatározása céljából" (Berényi, 2014, p. 26.). A minőség-ellenőrzés tárgya lehet:

- a végtermékek ellenőrzése,
- gyártásközi ellenőrzés, vagy
- a gyártás feltételeinek ellenőrzése.

A követelmények teljesítésének visszaellenőrzése méréssel, minősítéssel vagy akár szemrevételezéssel. A végtermék ellenőrzése az utolsó kontrollt jelenti a vevő előtt, ahol még felfedezheti a szervezet a hibákat.

Feigenbaum (1991) elmélete szerint a minőségi rendszerek kezeléséhez az egész szervezetre szükség van. A minőségmenedzsmentet a vállalkozás valamennyi aspektusának – beleértve annak kultúráját is – keretnek tekintik és teljes minőségirányítás (TQM) néven ismert. Mivel a turisztikai és szabadidős szervezetek voltak az utolsók a szolgáltatási szektorban, akik magukba foglalták a minőségirányítási koncepciókat, így nekik a legtöbb esetben csak a minőségellenőrzési és a minőségbiztosítási eszközök, technikák megvalósítása szükséges a kifinomultabb holisztikus minőségbiztosítási rendszer eléréséhez.

Feigenbaum az elsők közt volt, aki megállapította azt, hogy a szolgáltatási szektor erősen függ az emberi képességektől, attitűdöktől és képzésektől. Ezenkívül a fogyasztók és a személyzet közötti kölcsönhatás fontosságának elismerése alapvető fontosságú a turisztikai és szabadidős szolgáltatások minőségének kezelésében (Williams, 2003). Feigenbaum (1991) kutatásai alapján tíz pontban határozta meg a minőség-ellenőrzés alapjait, amelyet a 15. táblázatban szemléletek.

15. táblázat: A minőség-ellenőrzés alapjai

1.	A minőség vállalati szintű folyamat.
2.	A minőség az, amit az ügyfél mond.
3.	A minőség és a költségek egy összeg és nem egy különbség.
4.	A minőség egyéni és csapatmunkát is igényel.
5.	A minőség a vezetés egyik eszköze.
6.	A minőség és az információ kölcsönösen függenek egymástól.
7.	A minőség etika.
8.	A minőség folyamatos fejlesztést igényel.
9.	A minőség az egyik legköltséghatékonyabb dolog.
10.	A minőséget az ügyfelekkel és a beszállítókkal kapcsolatos teljes rendszerrel oldják meg.

Forrás: Feigenbaum (1991) alapján saját szerkesztés, 2025

A minőségellenőrzés korszerű megközelítéseinek egyik legfontosabb fejlődési iránya a Quality 4.0 által történő elmozdulás a reaktív ellenőrzéstől a prediktív minőségmenedzsment felé. Míg a hagyományos minőségellenőrzés elsősorban a már bekövetkezett hibák felismerésére irányul, az adatvezérelt és intelligens rendszerek lehetővé teszik a folyamatok folyamatos monitorozását, valamint a minőségi problémák korai felismerését és előrejelzését. Ebben az értelmezésben tehát a minőségellenőrzés döntéstámogató funkciót tölt be, amelynek célja nem csupán a hibák kiszűrése, hanem azok kialakulásának megelőzése is (Liu et al., 2023).

Ha a minőségellenőrzés fogalmát egyszerű módon szeretnénk a szállodaiparra általánosítani és egy példát hozni rá, egyértelműen a mystery shopping juthat az eszünkbe. A minőségellenőrzés ezen formájának célja, hogy objektíven értékelje a szervezetet és a vállalat visszajelzést kapjon az ügyfeleikkel történő kapcsolattartásról. Célja még ezen kívül, hogy megelőzze az ügyfelek – ez esetben a vendégek – problémáit. A próbavásárlás módszertana az ügyfélelégedettség-méréstől kezdve a dolgozói motivációig számos területet felölel és még a kliens elpártolása előtt vizsgálja, szükséges esetben pedig orvosolja az adott vállalat ügyfélkezelési rendszerét (Wilson, 1998).

2.5.2.2. Minőségszabályozás

A minőségmenedzsment szemlélet kialakulásának későbbi szakaszában (1930-1950-es évek) a gyártási folyamat közben is végeztek a minőségre vonatkozó statisztikai mintavételt és méréseket. Ebben az esetben a folyamat célja már nem csak a hiba

megállapítása volt, hanem a gyártási folyamat ellenőrzésével a minőségszabályozás. A minőség már nem csak a végtermékek esetében volt megállapítható, hanem az előállítás során bármikor, így be lehetett avatkozni a gyártási folyamatokba is (Karakasné, 2014).

A minőségszabályozáshoz (Statistical Quality Controll) kapcsolódóan Tenner-DeToro (1997) a folyamatjavítás hat lépéses módszerét dolgozta ki azzal a céllal, hogy általános útmutatóként szolgáljon a javítás menetét tekintve. A hat lépés tartalmát a minőségszabályozás eszközei adják, azonban általánosan alkalmazható minden folyamatra. A hat lépés a következő:

- a probléma definiálása
- a folyamat azonosítása és dokumentálása
- teljesítmény mérés
- a „miértek" megértése
- új eszmék kifejlesztése és kipróbálása
- megoldások gyakorlatba ültetése és értékelése

„A minőségszabályozás fő célja az ellenőrzés és a szabályozás lett. Jellemző módon a termelő- és műszaki részlegek felelnek a minőségért. A statisztikai mintavétellel történő minőségszabályozás esetén a minőséget már nemcsak ellenőrzik, hanem igyekeznek kézben tartani a folyamatot, és szerepet kap a helyesbítő tevékenység is." (Kövesi-Topár, 2006, p. 15.)

A gondolatmentet Berényi (2014, p. 29.) annyival egészítette ki, hogy „a minőségszabályozás magába foglalja a folyamatok működésének befolyásolásán túl a szervezet szabályozását is. Az aktív minőség-ellenőrzés célja a folyamatok szabályozása, amit statisztikai nyomon követési eszközökkel, továbbá az eredményeiken alapuló intézkedésekkel ér el."

Mitreva et al. (2018) a szállodákban történő minőségszabályozás szintjének az értékeléséhez indikátorokat határozott meg. Fontosnak tartják, hogy a szálloda rendelkezzen olyan szakemberekkel (supervisor-ok), akik kritikus szemmel figyelik a minőség meglétét vagy annak változását és képesek beavatkozni, amennyiben valamely folyamat nem a sztenderdek szerint halad. A szállodáknak tervet kell készíteniük az összes tevékenységük ellenőrzésére, így könnyebb a minőséget szabályozni és folyamatosan fenntartani azt. Ezen ellenőrzésekről jelentéseket kell készíteniük a későbbi visszaellenőrizhetőség és a folyamatok javítása érdekében.

2.5.2.3. Minőségbiztosítás

A minőségmenedzsment következő korszaka az 1950-1980-as évekre tehető, amikor a hibák megelőzésére került a hangsúly. A vállaltok már nem csak a gyártás és az ahhoz közvetlenül kapcsolódó folyamatokban gondolkodtak, hanem kiterjesztették a figyelmüket a termelési folyamat egészére (pl. beszerzés, gyártás, csomagolás, raktározás, képzés). Ezen felül fontosnak tartották az egyes folyamatok, illetve a részlegek munkáját is összehangolni. A kibocsátott termék, illetve szolgáltatás minőségéért már minden részleg felelősséget vállalt (Bérces, 2004).

„A minőségbiztosítás (Quality Assurance) azokat a tervezett és rendszeres intézkedéseket fedi le, amelyek szükségesek ahhoz, hogy a termék vagy a szolgáltatás a megadott minőségi követelményeket kielégítse. A minőségbiztosítás lényege, hogy megfelelően rendelkezésre álljanak a működés feltételei. A minőségbiztosítás feladata, hogy jó alapanyag és megbízható beszállítók, megfelelő szerszám, munkautasítások és felkészült, képzett emberi erőforrások álljanak rendelkezésre.” (Berényi, 2014, p. 28.)

A szállodai szolgáltatások minőségbiztosítása kapcsán a sztenderdek kerülnek előtérbe, amelyet többek között AL-Ghaswyneh (2020), Rusu (2016), Zaitseva et al. (2016) és Freeman-Glazer (2015) is vizsgált. A szerzők szerint a minőségi sztenderdek egyrészt fontosak a vevők véleményének mérése szemszögéből, mert ezek határozzák meg elégedettségüket. Másrészt a szállodai menedzserek a sztenderdek jó átláthatósága és integritása miatt a minőségi trendek mérésére és nyomon követesére is használni tudják.

A minőségügyi rendszerek felépítésének sokféle lehetősége ismert, de leggyakrabban az ISO 9000 szabványsorozat alapján szerveződnek. Ezen szabványok tulajdonképpen egyfajta támpontokat, előírásokat adnak a minőségügyi rendszerek kialakításához. A rendszer bevezetésével tudatosulnak a minőséggel kapcsolatos tevékenységek. Az ISO 9000 segít abban, hogy az összehangolatlanul működő – de már jórészt meglévő – rendszerelemek egységes logikai rend szerint kezdjenek el működni, kiküszöbölve ezzel a minőség ingadozását. (Kövesi-Topár, 2006. p. 15) Az ISO szabványok részletes bemutatása a 4. fejezetben fog megtörténni.

2.5.2.4. TQM – Total Quality Management

Az 1980-as évek közepétől aztán áttörés történt a vállalatok szolgáltatásminőségégének átfogó kezelése (valamint ellenőrzése, javítása és fejlesztése) kapcsán – köszönhetően a

teljes körű minőségmenedzsment (TQM) filozófia megjelenésének. Az modell nem csak a folyamatok menedzselésére, hanem a vezetésre és az erőforrásokra (tárgyi eszközök milyenségére) is kiterjedt. Középpontba kerül a vevők és minden érintett (pl. tulajdonosok, beszállítók, munkavállalók és a társadalom) elégedettsége, amely a minőségi szolgáltatásnyújtás garanciája (Reavill, 2000 és Karakasné, 2014).

Az előző gondolatmenethez hasonlóan fogalmazta meg Mustafa et al. 2004, p. 54.) is a teljes körű minőségmenedzsment fogalmát, amely szerint: „A TQM a szervezet olyan irányítási módszere, amelynek középpontjában a minőség áll, amely valamennyi tagjának a részvételén alapul, és azt célozza, hogy hosszú távon sikerrel szerezze meg a vevő megelégedettségét, valamint hasznára legyen a szervezet összes tagjának és a társadalomnak."

A TQM filozófia megalapozása a már korábban említett kutatók – Crosby (1979), Juran (1992), Ishikawa (1985), Deming (1986) és Feigenbaum (1991) – nevéhez fűződik. Közülük Crosby (1979) inkább stratégiai jellegű funkciót tulajdonít a TQM-nek, mert arra összpontosít, hogy megpróbálja megérteni a vevő elvárásainak teljes körét, és úgy irányítani saját szervezetét, hogy ezen elvárásoknak megfeleljen (Berkesné, 2018).

A vevő határozza meg tehát a minőséget. A TQM mint módszer lényege, hogy bármely szervezet irányításának olyan átfogó és integrált rendszere, amely lehetővé teszi:

- a vevők igényeinek állandó, következetes kielégítését,
- a szervezet valamennyi területén az állandó fejlődést,
- hogy a munkát már a kezdetben jól végezzük,
- a tényekre támaszkodó döntéshozatalt,
- a partnerséget. (Crosby 1979)

Deming (1986) ezzel ellentétben 14 pontban fogalmazta meg a TQM filozófia lényegét, amely a mai napig alapja lehet egy létrehozandó önértékelési modellnek. Elmélete a vevőkre való koncentráláson túl kiterjed a vezetés és a stratégia szerepére, valamint a munkavállalók fejlesztésére is. Alapelvnek tekinti (16. táblázat – 1. pont), hogy a munkavállalókat tájékoztatni kell a vállalat céljairól és lehetőség szerint azt is meg kell velük osztani, hogy ezen célok megvalósításában a vállalat milyen szerepet szán nekik. Ezen kívül kiemeli a tréningek, vagyis a munkavállalói edukáció szerepét és jelentőségét is.

16. táblázat: A TQM filozófia legfontosabb elemei - Deming (1985)

1.	**Meg kell fogalmazni és nyilvánossá kell tenni minden munkatárs számára a vállalat céljait és törekvéseit.**
2.	**Tanuljunk meg és fogadjunk el új filozófiákat.**
3.	**A minőség elérése érdekében meg kell szüntetni az ellenőrzéstől való függőséget.**
4.	**Az üzleti döntések ne kizárólag az „árcédula" alapján történjenek.**
5.	**Folyamatosan (örökké) javítani kell a termékek és a szolgáltatások rendszerét.**
6.	**Intézményi képzés bevezetése a munkahelyre (tréningek).**
7.	**Tanitani és intézményesíteni kell a vezető szerepet.**
8.	**A félelmet „el kell távolítani", ki kell zárni a vállalat életéből**
9.	**Meg kell szüntetni az akadályt az összes munkavállalói csoport között.**
10.	**El kell törölni a rangok és az elmúlt időszakban nyújtott teljesítményekért kapott elismerések szerepét egy adott tevékenység értékelésénél.**
11.	**El kell törölni a termeléshez tartozó számszerű kvótákat.**
12.	**El kell érni, hogy a munkavállalók büszkék legyenek arra, amit létrehoztak. (Ezzel párhuzamosan egy ösztönző rendszert kell létrehozni.)**
13.	**A vállalatnak támogatnia kell a képzéseket és a munkavállalók önfejlesztését.**
14.	**A vállalaton belül mindenkinek azon kell lennie, hogy ez a változás / átalakítás megvalósulhasson.**

Forrás: Williams (2003) alapján saját szerkesztés, 2025

Deming (1985) megközelítése inspiráló volt az általam létrehozott önértékelő kritériumrendszer kidolgozásában, így a disszertáció későbbi szakaszában látható lesz néhány pont egészében vagy részleteiben, amely kapcsolódik a TQM ezen megközelítéséhez. Ezen kívül egyaránt szerepelni fognak az általam készített modellben, a vizsgált szabványok / módszerek (ISO, SERVQUAL, Hotelstars) egyes elemei.

Bernáth (2008) szerint is tehát a teljes körű minőségmenedzsment (TQM) alapja az önértékelés. Az önértékelés egy adott szervezet rendszeres, szisztematikus átvilágítása egy követelmény rendszernek megfelelően. Az önértékelés célja a vállalat fejlesztése, amely cél kizárólag a vezetőség (vagy esetünkben – a szállodaipart tekintve – nagyobb részt a tulajdonosok) elkötelezettségén is múlik. Amennyiben a lehető legnagyobb hasznot szeretné a vállalat elérni, akkor az önértékelést a menedzsmentfolyamat lényeges részévé kell tennie, melynek során a vezetés, a szolgáltatáspolitika és stratégia, az emberi erőforrás és más erőforrások (pl.: tárgyi eszközök), a folyamatok menedzselése, a vendég és dolgozói elégedettség, a társadalmi hatás és a szervezet eredményei szempontjából készít az intézmény/vállalkozás önmagáról értékelést. Ennek során erősségeket és

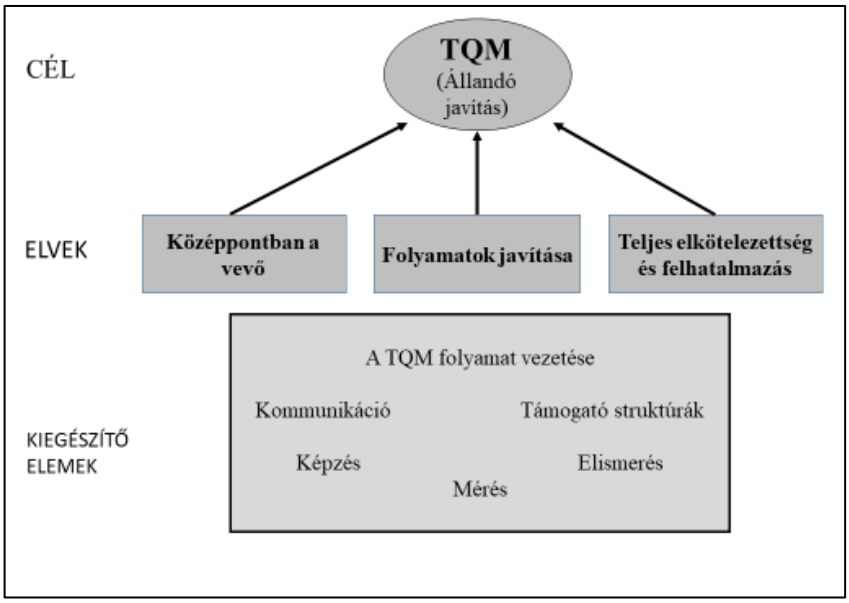
fejlesztendő területeket határoznak meg és ez a továbbfejlesztési terv alapját képezi. A TQM nem más tehát, mint az intézmény, a vállalkozás napról napra történő továbbfejlesztése annak érdekében, hogy termékei vagy szolgáltatásai a vevőt, használót egyre nagyobb mértékben kielégítse (Berkesné, 2018).

Szabó-Nagy (2009) szerint a szállodáknak a piacról való kitörés egyik lehetséges, hosszú távú, sikeres kibontakozása a minőség legnagyobb fokú kiválóságának az elérése. Ehhez azonban átgondolt stratégiákra, modellekre és módszerekre szükség van. Az ilyen minőségtudatos rendszerek működtetésének központi eleme a folyamatos javítás-fejlesztés, azaz a kiválóság elérése.

A TQM filozófia bevezetését a témával foglalkozó kutatók összességében hasznosnak és sikeresnek tartják. Bérces (2015) is kiemeli, hogy a TQM alkalmazása egyre többször siker, ugyanakkor fel kell hívni a figyelmet néhány tipikus tényezőre, melyek megvalósítása elengedhetetlen a kifogástalan működéséhez. Ilyen például a realisztikus célkitűzések megfogalmazása, amelyeket a szervezet tagjai és vezetői képesek megvalósítani és mérhetőek is. Továbbá előfordulhat, hogy elkerülhetetlenné válik a motivációs rendszer átalakítása és a belső kommunikációs csatornák fejlesztése.

A TQM-modell

A minőséget kutató szakembereknek és az ő tanításaikat a gyakorlatban alkalmazó vezetőknek hála kialakult egy hatékony modell a TQM alkalmazására. A modell a TQM három alapvető és hat kiegészítő elemére épül. A TQM alapvető eleme a vevőközpontúság, a folyamatos fejlesztés és a teljes elkötelezettség. Mivel a TQM célja a vevői elvárásoknak való megfelelés, ezért a fogyasztói elvárás és elégedettség nagyon fontos szerepet játszik a TQM koncepciójában. A vevő elégedettség fogalomkörét a következő alfejezetben fogom ismertetni.



8. ábra: A TQM-modell alapelvei

Forrás: Tenner-DeToro (1996) alapján saját szerkesztés, 2025

Középpontban a vevő

Alapelvről lévén szó, egyértelmű, hogy a minőségi szolgáltatás biztosítása azon alapszik, hogy a vállalkozások fogyasztóinak igényeit, szükségleteit és elvárásait mindig, minden alkalommal ki kell elégíteni, ahhoz, hogy az adott szervezet sikeres legyen. Ehhez elsősorban a vendégek igényeinek alapos feltérképezésére és elemzésére van szükség. Ha ez megvan, akkor pedig olyan működési módot kell biztosítani, hogy az maradéktalanul ki is elégíti a már korábban felmért igényeket. Ehhez járulnak hozzá a TQM megközelítés szerint a munkatársak, akik a szervezet jelentős erőforrásai és teljes bevonásuk növeli azt a képességüket, hogy értéket hozzanak létre az érdekelt felek számára (Czinkóczi, 2012).

A folyamatok folyamatos javítása

A koncepció szerint a munka egymással szorosan összekapcsolódó tevékenységek sorozatának végeredménye. A folyamat végén pedig egy termék vagy egy szolgáltatás születik. A folyamatot végig kell kísérni az elsőtől az utolsó lépésig és menetközben folyamatosan fejleszteni, annak érdekében, hogy a vállalat javítsa a megbízhatóságát (Wind-Main, 2000).

Az állandó javítás fő célja, hogy megbízható folyamatok jöjjenek létre, abban az értelemben, hogy minden egyes esetben a kívánt eredményt kapjuk eltérés nélkül. Ha az eltéréseket a vállalat minimalizálta, és az eredmény még mindig nem megfelelő, akkor a

következő lépés az, hogy a folyamatot újra kell tervezni. Az ily módon létrejött új kimenet jobban ki tudja elégíteni a vevők igényeit. A folyamatos fejlesztés alapmodellje a Deming-féle spirálból fejlődött ki. Ennek lényege, hogy valamennyi tevékenység lebontható a tervezés (Plan), végrehajtás (Do), az ellenőrzés (Check), és a beavatkozás vagy korrekció lépéseire (Action). Ezt szokták PDCA ciklusnak is nevezni, amelyre a későbbiekben részletesen ki fogok térni (Mustafa et al. 2004. pp. 57-58)

Teljes elkötelezettség

A harmadik alapelv a vállalat felső szintű vezetőinek aktív irányításával kezdődik és olyan tevékenységeket foglal magába, amelyek hasznosítják a szálloda valamennyi alkalmazottjának a tudását annak érdekében, hogy a stratégiában (vagy, ha a vállalatnak van víziója és missziója, akkor az ezekben) megfogalmazott szervezeti célokat együtt közös erővel elérjék. A vállalat saját munkavállalóin túl egy idő után bevonja a közvetlen partnereit, szállítóit is, azért, hogy együtt dolgozhassanak az egész szervezet és mindenki kölcsönös megelégedésére. Ezzel összefüggésben Braun (2013) szerint a 21. század vállalatainak nemcsak a gyors technológiai változásokhoz, hanem az érintettek elvárásaihoz is alkalmazkodnia kell.

Kiegészítő elemek

17. táblázat: A TQM-modell kiegészítő elemei

Vezető szerepkör	**A vállalat vezetőinek saját példájukkal kell elöl járniuk, azzal, hogy alkalmazzák a TQM eszközeit és nyelvezetét.**
Oktatás és képzés	A minőség az alkalmazottak rátermettségén és képességén alapszik és azon, hogy értsék mit várnak el tőlük.
Támogató struktúrák	A legjobb, ha egy szervezet önállóan megáll a saját lábán, viszont ehhez szükség lehet külső szakértők bevonására is.
Kommunikáció	A vezetőknek egyértelműen (ha lehet személyesen) a munkavállalók tudtára kell adni a TQM iránti elkötelezettség fontosságát.
Jutalmazás és elismerés	Az egyéneket és a teameket, akik sikeresen alkalmazzák a TQM eszközöket, elismerésben kell részesíteni.
Mérés	A szubjektív vélemények helyébe a konkrét számoknak kell lépniük. Nem az a fontos, hogy ki mit gondol, hanem az, hogy ki mit tud!

Forrás: Kövesi (2006, pp. 58-59.) alapján saját szerkesztés, 2025

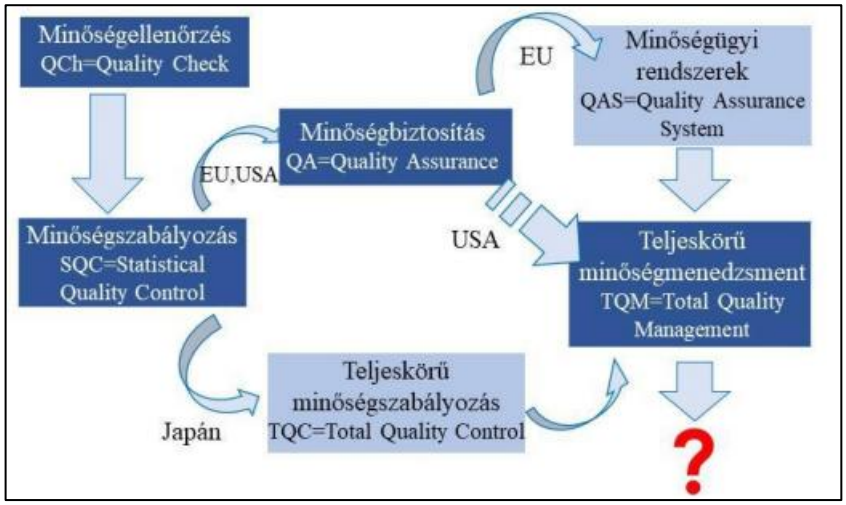
A TQM modell hasonlóságot mutat a Kaplan-Norton szerzőpáros által kifejlesztett ún. kiegyensúlyozott mutatószámrendszerrel, azaz a Balanced Score Card (BSC) modellel, amely az elmúlt évtizedben széles körű elismertségre és alkalmazásra tett szert. Ennek

lényege, hogy nem elégséges egy vállalkozás eredményességét csak és kizárólag a pénzügyi mutatószámok alapján megítélni, hanem szükség van más, nem pénzügyi mérőszámokra is. Így a pénzügyi perspektíván kívül a modell három további fő szempontja, mozgatórugója a vevői, a belső folyamatokra összpontosító, valamint a tanulási és növekedési perspektíva. (Bauer-Berács, 2017. pp. 137-138.)

2.5.3. Szállodai minőségmenedzsment

„A szállodaipar minőségirányítása az elméleti alapelvek és a gyakorlati alkalmazások bonyolult keveréke, amelynek célja annak biztosítása, hogy a szállodai szolgáltatások következetesen megfeleljenek vagy meghaladják az ügyfelek elvárásait. A minőségirányítás jelentőségét ebben a szektorban hangsúlyozza a szolgáltatás minősége, a vevői elégedettség, a lojalitás és a létesítmény általános jövedelmezősége közötti közvetlen összefüggés.” (Sikó, 2024, p. 20.)

A Sebesi-Oláh (2019) által szerkesztett a minőségmenedzsment szakaszait bemutató ábrát vizsgálva látható, hogy a különböző iskolák sajátosságai egymásra hatva alakítják ki a minőségirányítás globális rendszerét, amelynek a vendégközpontúság a legfontosabb eleme. Napjainkban viszont egyre inkább nő a jelentége a vevőkkel történő közös érékteremtésnek, a kétirányú kommunikációnak és a dolgozói elégedettségnek.



9. ábra: A minőségmenedzsment fejlődésének szakaszai

Forrás: Sebesi-Oláh (2019. p. 192.)

A szállodák minőségmenedzsmentjének általános alapelvei hat szempont szerint foglalhatók össze. Az ügyfélközpontúsággal már a TQM modell bemutatásánál is

foglalkoztam, ugyanakkor a szállodák esetében különösen fontos kiemelni a vendégek igényeinek, preferenciáinak és elvárásainak megértését és előrejelzését. A folyamatos fejlesztés ugyancsak említésre került, azonban a PDCA-modellnek létezik egy továbbfejlesztett változata, amelynek a 0. lépése a megfigyelés (Observe), így az OPDCA modell még inkább lehetővé teszi, hogy a szervezetek időben reagáljanak a változásokra.

A munkavállalói elkötelezettség szintén egy kiemelt terület, amely alatt nem csak a dolgozók megfelelő motiválását és hatékony képzését értjük, hanem ahogy Truss et al. (2014) fogalmaz a személyes szakmai jövőkép biztosításának a lehetőségét, valamint a megfelelő szociális környezetet is.

A folyamatvezérelt megközelítéseket szorosan támogatja az adatvezérelt döntéshozatal, amely azt jelenti, hogy a különböző adatok és mérőszámok felhasználása elősegíti a megalapozott döntések meghozatalát. Ehhez kapcsolódhatnak például a vendégelégedettségi pontszámok, a szobakihasználtsági arányok vagy bármilyen egyéb konkrét mérőszám elemzése (Brynjolfsson- McAfee, 2012). Az innováció és technológia eredményre és teljesítményre gyakorolt hatásait Molina-Castillo et al. (2023) is kutatja és hangsúlyozza a technológia átalakító szerepét a szállodaipar minőségirányítási gyakorlatának javításában. A szállodák minőségmenedzsmentjének általános alapelvei közül a hatodik pont a kihívások és jövőbeli trendek, irányok kérdésköre. Egyrészt érdekes a vendégek szerepe abból a szempontból, hogy milyen új igényeik jelennek meg a szállodai tartózkodásaik során, másrészt fontos, hogy a szállodákban dolgozók alkalmazkodni tudjanak ehhez.

A bemutatott minőségmenedzsment-alapelvek együttesen azt mutatják, hogy a szállodák eredményes működése napjainkban már jóval túlmutat a szolgáltatási standardok teljesítésén. A vendégközpontúság, a folyamatos fejlesztés, a munkavállalói elkötelezettség, az adatvezérelt döntéshozatal és az alkalmazkodóképesség olyan komplex szemléletet alkotnak, amely a szállodai működés holisztikus értelmezését teszi szükségessé. Ebből következően a kiválóság nem kizárólag a szolgáltatási minőség magas szintjét jelenti, hanem a szervezet stratégiai, működési és humán dimenzióinak összehangolt fejlődését is. A szakirodalom áttekintése ugyan számos, a szállodai minőséghez kapcsolódó meghatározást tartalmaz, azonban nem azonosítható olyan definíció, amely e tényezőket egységes, a kutatás céljainak megfelelő komplexitású keretben ragadná meg. Ennek megfelelően a kutatás során szükségessé vált a szállodai

kiválóság fogalmának önálló meghatározása, amely a további elemzések és a kialakítandó szempontrendszer konceptuális alapját képezi.

A szállodai kiválóság fogalmi meghatározása

A szakirodalom áttekintése során nem sikerült olyan definíciót azonosítani, amely a szállodai kiválóságot a kutatás céljainak megfelelően, kellő komplexitással ragadná meg. Ezért a kiválóság mérését szolgáló szempontrendszer megalapozása érdekében a kutatás saját fogalmi meghatározást alkalmaz, amely a további fejezetek konceptuális keretét is biztosítja.

A szállodai kiválóság egy olyan komplex fogalomként értelmezhető, amely az objektíven mérhető szolgáltatási paraméterek teljesítése, illetve a működés gazdasági eredményessége mellett magában foglalja a szállodai önértékelést, a folyamatos tanulás és az alkalmazkodó fejlődés képességét is. Olyan dinamikus fejlesztési folyamat, amely integrálja a stratégiai gondolkodást, a változó piaci és fogyasztói igényekhez való alkalmazkodást, valamint a humán erőforrások tudatos fejlesztését és megbecsülését.

E szemlélet, illetve az értelmezésem szerint még egy optimálisan működő, külső és belső körülményeit tekintve kedvező helyzetben lévő szálloda esetében is szükségszerű annak felismerése, hogy a fejlődés lehetősége állandóan jelen van és a kiválóság nem végállapotként, hanem folyamatos törekvésként értelmezendő.

Ehhez a gondolathoz kapcsolódik például a vendégvélemények folyamatos monitorozása is, amely abban az esetben is fejlesztendő, ha a szálloda a különböző online / offline felületeken magas értékelést kap. Ugyanez vonatkozik a szálloda belső jellemzőire is, hiszen hiába áll rendelkezésre minden tárgyi eszköz, ha a munkavállalói elégedettség nem valósul meg, így ezen szempont mérése szintén elengedhetetlen. A munkavállalók ugyanis nem pusztán a szolgáltatás végrehajtói, hanem annak aktív formálói és közvetítői, akik képesek a szervezeti értékeket a vendégek számára érzékelhető minőségi tényezőkké alakítani.

Összességében a szállodai kiválóság olyan folyamatos fejlesztési folyamatként értelmezhető, amely integrálja a stratégiai gondolkodást, a változó piaci és fogyasztói igényekhez való alkalmazkodást, valamint a humán erőforrások tudatos fejlesztését és megbecsülését. E megközelítés lehetővé teszi nemcsak a versenyképesség hosszú távú

fenntartását, hanem a vendégek és a munkavállalók elégedettségének egyidejű, kölcsönösen erősítő növelését is.

3. Kiválósági modellek

A fejezetet a kiválóság fogalmának bemutatásával kezdem, ugyanis az 1990-es évektől új fogalomként jelent meg a vállalatirányításban. Berényi (2014. p. 29.) értelmezésében „kiválónak lenni azt jelenti, hogy minden területen a legjobbat nyújtani. Ez magába foglalja a folyamatos fejlődés magas színvonalú megvalósítását, a hatékony és gazdaságos működésre való törekvést éppúgy, mint a vevő fogalmának kiszélesítését. A kiváló szervezet nem (csak) vevő, hanem társadalomközpontú, a hatékonyság mellett pedig a fenntarthatóságban való gondolkodás a meghatározó."

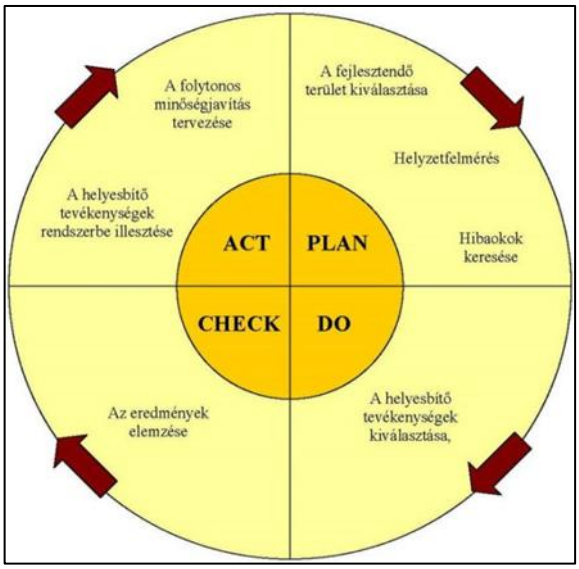
A kiválóság folyamatos biztosításához szorosan kapcsolódik a PDCA ciklus (vagy PDCA-elv), amely segít a szervezeteknek a minőség elérésében és ezen minőség folyamatos fenntartásában és fejlesztésében. A ciklus a Deming-féle tanítás összefoglaló modellje, amely az angol Plan, Do, Check és Act szavak kezdőbetűiből tevődik össze. A folyamatos fejlődés azt jelenti, hogy szabályozó körként működve az eredmények és a tapasztalatok kiértékelése alapján a szervezet meghatározza azt, hogy mit kell még jobban tennie az elkövetkező időszakban (Tenner-DeToro, 1996).

a) Plan (Tervezés): Fel kell vázolni az aktuális problémákat, majd rangsorolni kell őket és kiválasztani azokat, amelyekkel elsőként szükséges foglalkozni. Fontos lépés, hiszen minden problémát egyszerre és azonnal nem lehet megoldani. A kiválasztott problémák megoldására stratégiát kell kialakítani.

b) Do (Cselekvés): Az előző lépés végén szereplő stratégiában szereplő problémák megoldása a következő feladat. Ezen problémákról mindenféle információt, adatot össze kell gyűjteni és elemezni azokat.

c) Check (Ellenőrzés): Az ellenőrzés fázisa a működés és a bevezetett intézkedések hatásosságának vizsgálatát jelenti. Alapja a stratégiában lefektetett célkitűzések.

d) Act (Beavatkozás): Ezen folyamat zárja és egyben indítja is újra a folyamatot. Az ellenőrzés következtetései alapján újabb intézkedéseket meghozatalára lehet szükség, amely átvisz a következő tervezési fázisba. Ha egy terület eredményeivel a vállalat elégedett, az jelzés arra, hogy a következő körben olyan problémákra fókuszáljon, melyek eddig a rangsorban lejjebb helyezkedtek el.



10. ábra: A PDCA ciklus

Forrás: Deming (1986, 504.p.)

A PDCA elv lényege tehát a folyamatos javítás meghonosítása a vállalatnál. Azaz szakadatlanul keresni, azonosítani és realizálni kell azokat az akciókat, amivel gyorsabbá, hatékonyabbá, eredményesebbé tehető a működés.

A kiválóság meghatározásakor egyes kutatók különválasztják a működési és a szervezeti kiválóság fogalmát, így különböző értelmezések születhetnek a szóban forgó fogalom definiálásakor. LaMarco (2019) szerint amikor egy üzleti szervezet a céljai elérése érdekében működik, számos különböző feladatot kell elvégeznie. Ezeket a feladatokat nem maga a szervezet tulajdonosa vagy egyetlen személy végzi el, hanem többnyire az alkalmazottak, akik különböző feladatkörökre szakosodtak. Ezt követően a munkavállalók / a részlegek közötti munkavégzés megszervezése szervezeti struktúrákat fog eredményezni, amely struktúrákból kialakul maga a szervezet és végül a szervezeti kiválóság. A szervezeti kiválóság tehát olyan eredményre utal, amely a szervezet egészére kiterjedő, folyamatos kiváló teljesítmény révén valósul meg (Kovilage et al., 2022).

Seifert és Soto (2013., p. 68.) szerint a működési kiválóság a fentiekkel ellentétben „az üzleti stratégia versenytársakhoz képest következetesebb és megbízhatóbb végrehajtását jelenti, alacsonyabb működési kockázattal, alacsonyabb működési költségekkel és a versenytárshoz képest megnövekedett bevételekkel”.” A működési kiválóság modern definíciói a szervezeten belüli összes művelet folyamatos fejlesztésére összpontosítanak, figyelembe véve, hogy a szervezet minden művelete létfontosságú az ügyfelek elégedettségének és a versenyelőnyök elérésének szempontjából (BTOES Insight, 2019).

Klefsjö et al. (2008., p. 9.) tanulmányukban a következőképpen fogalmaznak: "A kiválóság a szervezet irányításának és az eredmények elérésének kiemelkedő gyakorlata. Kiváló szervezetek azok, amelyek arra törekszenek, hogy az érintettek elégedettségét azzal érjék el, hogy mit érnek el, hogyan érik el, mit fognak elérni, és bíznak abban, hogy az eredmények a jövőben is fennmaradnak" Míg a Szövetség a Kiválóságért Egyesület szerint a kiválóság egy olyan előre mutató szervezeti kultúrát jelent, amelyben megjelennek azok a fontos szervezeti értékek, amelyek pillérei lehetnek egy vállalkozás fenntartható, sikeres működésének. A Kiválóságra való törekvés nem más, mint ezen értékek, alapelvek mentén folyamatosan fejlődni, jobbá, vagy akár a legjobbá válni (Kiválóság.com, 2025a).

A minőség díjak közül az 1957-ben létrehozott japán Deming-díj volt az első, majd ezt követte az amerikai Malcolm Baldrige Díj 1987-ben és az Európai Minőség Díj 1992-ben. A kiválósági vagy minőség díj alapú modellek világszerte elterjedtek a gyakorlatban. Bár a kritériumok száma és pontértéke eltér egymástól, a cél mindegyik esetében a legjobbnak tartott gyakorlat megtalálása és a folyamatos fejlesztés (Oakland, 2007).

3.1. Balanced ScoreCard (BSC)

Az elmúlt évtizedben egyre több vállalat kezdte el alkalmazni, ezáltal széles körű elismertségre tett szert a Kaplan–Norton (1996) által kifejlesztett úgynevezett „Kiegyensúlyozott Stratégiai Mutatószámrendszer” (Balanced ScoreCard, azaz BSC). A modell lényege, hogy nem elégséges csak a pénzügyi mutatószámok alapján megítélni a vállalatok eredményességét, hanem szükség van más, nem pénzügyi mérőszámokra is, mint például a vevői, a belső folyamatokra összpontosító vagy a tanulási / növekedési perspektíva (Bauer-Berács, 2017). A Balanced ScoreCard négy fő dimenziója a 11. ábrán látható. Mivel a BSC elsősorban az USA-ban, a szolgáltatói vállalatoknál és a szállodáknál került elsők közt bevezetésre a továbbiakban a szállodaiparban való működésére koncentráltam.

A Balanced ScoreCard (BSC) alkalmazása a szállodaiparban

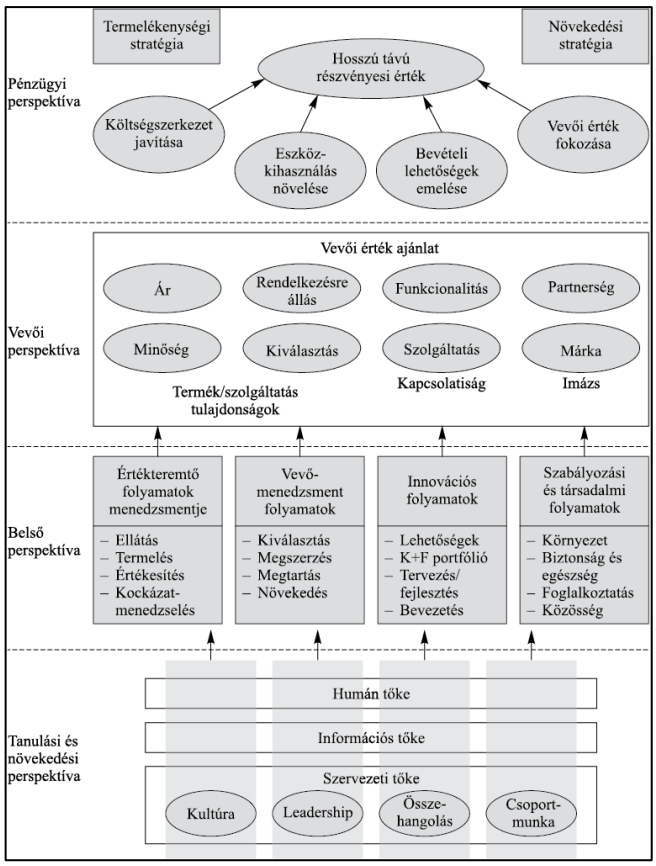
A fentiekben említett négy fő dimenzió a szállodák tekintetében a következő értelmezésekben jelenik meg:

1. A pénzügyi perspektíva megmutatja azoknak a döntéseknek és akcióknak az eredményeit, amelyek a másik három dimenzióban kerültek megvalósításra és a tulajdonosok számára értéket teremtettek.

2. A vevői perspektíva tartalmazza a vendégkapcsolatokra vonatkozó és a vendégelégedettségre jellemző olyan mutatókat, mint a visszatérő vendégek piaci részesedése vagy a vendégjövedelmezőség.

3. A (belső) működési, üzemelési folyamatok perspektívában a vezetés meghatározza azokat a folyamatokat, amelyekben a szállodának kiemelkedő teljesítményt kell nyújtania. Ezen dimenzió rávilágít a belső folyamatok hatékonyságára, eredményességére, illetve hiányosságaira.

4. A tanulás, fejlődés dolgozói perspektíva azt mutatja, hogy mit tesz a vezetés a fejlődés, az értékteremtés érdekében, a munkatársak termelékenységének fejlesztése és elégedettségének növelése érdekében (Doran et al. 2002, Evans, 2005).



11. ábra: A Balanced ScoreCard dimenziói és stratégiai térképe

Forrás: Kaplan-Norton (2004., 11. p.)

A BSC előnye, hogy a szállodák küldetését, stratégiáját konkrét célokra, intézkedésekre, cselekvésekre bontja le. A rendszer hozzájárul a stratégia hatékony kommunikálásához is azért, hogy minden vezető és dolgozó egységesen értelmezze a stratégiát és a célok teljesítését (Papp, 2017).

A kulcsfontosságú dimenziók szállodákhoz kapcsolódó értelmezésében Denton és White (2000) tanulmánya volt a segítségemre, akik meghatározták az egyes dimenziók legfontosabb tulajdonságait (18. táblázat).

18. táblázat: A Balanced ScoreCard alkalmazása a szállodai gyakorlatban

Pénzügyi dimenzió	• Cél az átlagár (ARR) növelése. • A kiadható szobákra jutó szobaárbevétel (REVPAR) növelése. • A nem szobakiadásból (NNR) származó bevétel emelése. • A változó költségek (variable costs) kontroll alatt tartása. • Az állandó költségek (fixed costs) csökkentése.
Vendégek dimenziója	• A piaci részesedés növelése a Market Penetration Index felhasználásával. • A realizált MICE és csoportos foglalások növelése. • A törzsvendégek számának emelése. • A minőség standardok érvényesítése, az auditok eredményeinek javítása. • Vendégelégedettség mérési eredményeinek javítása.
Működési, belső üzemelési folyamatok	• Telefonos helyfoglalások hatékonyságának javítása. • A szállodai be-, illetve kijelentkezés hatékonyságának növelése. A folyamat gyorsasága, a számlázás pontossága, a munkatársak kedvessége stb. • A szobák takarítási folyamatának javítása és a hatékonyság növelése. • A F&B költségeinek csökkentése, az árbevétel költséghányadának javítása, az egy felszolgálóra jutó kihordott ételek számának emelése. • A szállodaépület karbantartása, állapotának javítása.
Dolgozói dimenzió	• A vállalati kultúra egyes elemeinek fejlesztése: a csapatszellem, az innováció, a szaktudás, a felkészültség stb. • A vezetők személyes fejlődésének és céljainak elérésére vonatkozó követelmények bővítése, aktualizálása. • A dolgozói elégedettség növelése. • A dolgozók szakmai képzésének és a személyiség fejlesztésére szolgáló kritériumok fejlesztése. • A toborzás és kiválasztás területén magasabb követelmények előírása.

Forrás: Denton és White (2000) alapján saját szerkesztés, 2025

Papp (2017) szerint, ha az egyik dimenzióban jól megválasztott intézkedésekkel sikerül javulást elérni, az pozitív hatással lesz a többi dimenzióban is. Így a következők szerint vezeti le a BSC modell szállodákban történő hatékony alkalmazását:

Egy szállodában, ha sikerül javítani a munkatársak elégedettségén és motivációján (dolgozói dimenzió), akkor ez például hatékonyabbá teszi a be- és kijelentkezést, tehát egy jobb minőség eléréséhez vezet (belső üzemelés dimenzió). Emiatt nő a vendégelégedettség (vevői dimenzió), amely végül magasabb szobakapacitás kihasználtsághoz, nagyobb átlagárhoz vezet, illetve nőhet a kiadható szobákra jutó árbevétel (pénzügyi dimenzió) is. A keretrendszeremben ezért ezen gondolatmenetet követve alkritériumok szintjén én is érintem a szállodák stratégiájának megalkotására vonatkozó kérdéseket.

Kiemelhető, hogy a Balanced Scorecard modell a humánerőforrás vállalati teljesítményhez való hozzájárulását is vizsgálja és több egyéb tényező mellett egyre jelentősebb szerepet tulajdonít neki. A modell hangsúlyozza, hogy a humán erőforrás hatékony működése alapvető feltétele a pénzügyi mutatók kedvező alakulásának. Denton és White (2000) azt is kiemeli, hogy a munkavállalók kompetenciáinak fejlesztése mellett a vezetőknek figyelmet kell fordítaniuk a motiválásukra, így alakulhat ki magasfokú dolgozói elégedettség.

3.2. Baldrige-modell

Az USA-ban a Malcolm Baldrige díjjal ismerik el a TQM szemlélet sikeres bevezetését és alkalmazását. A Deming díj tapasztalatainak felhasználásával 1987-ben hozták létre a Malcolm Baldrige díjat (Malcolm Baldrige National Quality Award), amelyet a TQM vezetési filozófia sikeres alkalmazásában eredményt elért szervezetek elismerésére alapítottak A díj elsősorban az amerikai vállalatok és intézmények eredményeinek a mérésében vált gyorsan népszerűvé (Dasaranti et al., 2018).

A Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence olyan menedzsment keretrendszer, amelynek önértékelésen alapuló alkalmazása által azonosítani lehet a szervezeti erősségeket és fejlesztendő területeket. A keretrendszer hét kulcskategória mentén értékeli a vállalatok minőségi kiválóságát, amelyeket a 19. táblázatban mutatok be röviden (Hodgetts et al., 1999).

Gaspersz (2007) a termékminőség-ellenőrzési szolgáltatásokat szintén a Malcolm Baldrige módszerrel mérte fel, amelynél ugyanazt a – Hodgetts et al. (1999) által is használt – hét kritériumot alkalmazta a kontrolling során.

19. táblázat: A Baldrige keretrendszer hét fő kategóriája

1) Vezetés	Fontos tulajdonság, hogy egy vezető hogyan tud megszervezni és irányítani egy vállalatot magának a vállalatnak a víziója szerint. Hozzon létre egy olyan munkakörnyezetet, amelyben a vezetők kommunikálnak az alkalmazottakkal, és megfelelnek a társadalmi felelősségvállalásnak kérdésnek is.
(2) Stratégiai tervezés	A szempontot aszerint értékelik, hogy a vállalatok hogyan hajtják végre a stratégiákat és lépéseket a megvalósításuk érdekében.
(3) Ügyfélközpontúság	Annak az értékelését jelenti, hogy a vállalat hogyan tudja kielégíteni és fenntartani a fogyasztókkal vagy vevőkkel fenntartott jó kapcsolatokat.
(4) Mérés, elemzés és tudásmenedzsment	A szempont azt méri, hogy a vállalatok hogyan elemzik a teljesítményüket és hogyan kezelik adataikat, információikat és tudásukat.
(5) Humánerőforrás fókusz	Kiemeli azt, ahogyan a vállalatok munkakörnyezetet hoznak létre az alkalmazottak számára, valamint azt, hogy a vállalatok hogyan veszik igénybe és kezelik a vállalaton belüli emberi erőforrásokat.
(6) Folyamatmenedzsment	Annak az értékelését jelenti, hogy a vállalat miként kezeli az általa kialakított munkarendszert és a vállalaton belüli összes meglévő folyamatot.
(7) Üzleti eredmények.	A vállalat által megtermelt javak alapján értékelik.

Forrás: Gaspersz (2007) alapján saját szerkesztés, 2025

Bár az EFQM modellhez hasonlóan ez a módszer is alkalmazható bármilyen szektorban tevékenykedő és bármilyen méretű vállalat esetében, a Baldrige Díj nyertesei leginkább a nagyvállalati kategóriából kerülnek ki. Ennek legfőbb okai, hogy a kisebb méretű vállalatok kevésbé tudnak beszállítóikra hatást gyakorolni és így érdekeltté tenni őket a minőségi kérdésekben, valamint kevésbé veszik komolyan a humánerőforrás menedzsment fontosságát (Ahire és Golhar, 1996). Alfirevic et al. (2013) tanulmánya is ezt támasztja alá és arra a megállapításra jutott, hogy a szállodaiparban a Total Quality Management különböző megközelítései sikeres gyakorlati eszköznek bizonyultak a magas szintű szolgáltatás és az üzleti siker eléréséhez. Jó példa erre a Ritz Carlton szállodalánc, amely szintén a Malcolm Baldridge modellt használja minőségi kiválóságának meghatározásához.

Kiemelendő, hogy a Baldrige-modellben foglalkoznak a humánerőforrás értékelésével, amelyet a minőségi kiválóság szempontjából is fontos kritériumnak tartanak. Továbbá

érdemes azt is megemlíteni, hogy a vállalatok nem csupán a munkavállalók kompetenciáit és a velük szemben megfogalmazott elvárásokat értékelik, hanem azt is, hogy a munkakörnyezet az alkalmazottak számára is megfelelő legyen. Lényeges tehát valamilyen szinten a dolgozói elégedettséget kérdése is.

3.3. Az EFQM modell

Az Európai Üzleti Kiválósági Modell hasonló a Baldrige-modellhez, tulajdonképpen annak egyfajta európai változata. Az EFQM-et (European Foundation for Quality Management) Európa vezető cégei alapították, azzal a céllal, hogy a TQM szemlélet terjesztésével nőjön az európai szervezetek eredményessége és hatékonysága (Calvo-mora et al., 2005).

Az EFQM modell képessé teszi a szervezeteket ágazattól, mérettől, struktúrától vagy fejlettségtől függetlenül arra, hogy:

- értékeljék, hol tartanak a kiválóság felé vezető úton, segít megérteni a szervezet által megfogalmazott jövőképpel és küldetéssel kapcsolatos kulcs erősségeiket és az esetleges hiányosságokat,
- kialakítsanak egy közös szervezeti gondolkodásmódot, amely segíti a gondolatok szervezeten belüli és kívüli hatékony kommunikációját,
- integrálja a meglévő és a tervezett kezdeményezéseket,
- kialakítsák a szervezet irányítási rendszerének alapvető struktúráját. (EFQM, 2013.)

Rusjan (2005, p. 364.) szerint az EFQM Kiválósági Modell egy olyan keretrendszer, amely felismeri, hogy számos megközelítés létezik a szervezeti kiválóság elérésére. „A kiválóság úgy definiálható, mint a szervezet irányításának és az olyan alapvető fogalmakon alapuló eredmények elérésének kiemelkedő gyakorlata, mint az eredményorientáltság, az ügyfélközpontúság, a vezetés és a cél állandósága, a folyamatok és tények, az emberek bevonása, a folyamatos fejlesztés és innováció, a kölcsönösen előnyös partnerségek és a társadalmi felelősségvállalás.”

Az EFQM módszer alkalmazása valóban minden szektorban és bármilyen üzemméretű vállalat esetében lehetséges, amelyet a szakirodalom is alátámaszt ezért választottam én is ezt a modellt keretrendszerül. Szinte minden európai országban az EFQM megközelítést alkalmazzák az egészségügyi szervezetek önértékelésére, sőt fekvő- és

járóbeteg ellátások, akut ellátás és rehabilitációs szakrendelők és szakszolgáltatók is alkalmazzák ezt a megközelítést. A British Quality Foundation közzétette és adaptálta az EFQM egészségügyi és a holland minőség kritériumait. Az intézet speciális egészségügyi irányelveket dolgozott ki a modell segítségével (Nabitz et al., 2000).

A német egészségügyi szervezeteknek – a Szociális Törvénykönyv szerint – kötelező a TQM módszer alkalmazása, ennek kapcsán merült fel az EFQM, mint keretrendszer. Az első egészségügyi szervezetek Németországban (Sim Munich Német Szívközpont, Heidelbergi Egyetemi Kórház) 1996-ban kezdték el alkalmazni az EFQM megközelítést. Az önértékelés során azonosították az erősségeiket, gyengeségeiket, minden kritérium tekintetében, majd egy visszajelzési jelentés segítségével összeállítottak egy listát a fejlesztendő területekről, amelyeket végrehajtottak és értékeltek. Az ezt követő visszajelzések a folyamatos minőségfejlesztésről tanúskodnak (Moeller J., 2001).

Calvo-mora et al. (2005) egy másik szektorban való létjogosultságát bizonyította a modellnek, ugyanis az EFQM modell kritériumai közti kapcsolatokat elemezte spanyol egyetemeken. Vizsgálta azt, hogy a vezetés elkötelezettsége hogyan befolyásolja a munkavállalók menedzsmentjét, hogy hat a partnerségekre, továbbá elemezte, hogy a stratégia kialakítása hogyan hat a folyamatmenedzsmentre. Kutatása eredményre vezetett és megállapította, hogy az Európai Kiválósági Modell használható, mint referenciakeretet a felsőoktatás területén a megvalósítás, az értékelés és a minőség javítása során.

A felsorolt példákon kívül számos, az EFQM modell használata által megvalósult jó gyakorlattal találkozhatunk. A Hospital Universitario Fundación Jimenez Díaz kórház célja például az volt, hogy a legmagasabb színvonalú orvosi ellátást, kutatást és oktatást nyújtsa Madridban, amelyhez az EFQM modell biztosított keretet a stratégiájuk megszervezésére és strukturálására. A koncepció eredménye az lett, hogy a munkavállalók összhangban lettek a vezetőség stratégiájával, ami bizalmat adott a jövőbeli építkezéshez (Kiválóság.com, 2025b).

A BWM Group, mint autógyártó tevékenységének a középpontjában az innováció, a teljesítmény, valamint a biztonság folyamatos javítása áll. Az elektromobilitás és a fenntarthatóság jelenségének előretörése miatt azonban a vállalatnak segítségül kellett hívni az EFQM modellt a sikeres üzleti átalakulás elérése érdekében. Az együttműködés eredménye, hogy a vállalatnak sikerült a stratégiáját a megváltozott piaci viszonyoknak

megfelelően fejlesztenie és megerősítette az érdekeltekre való összpontosítását is (Kiválóság.com, 2025c).

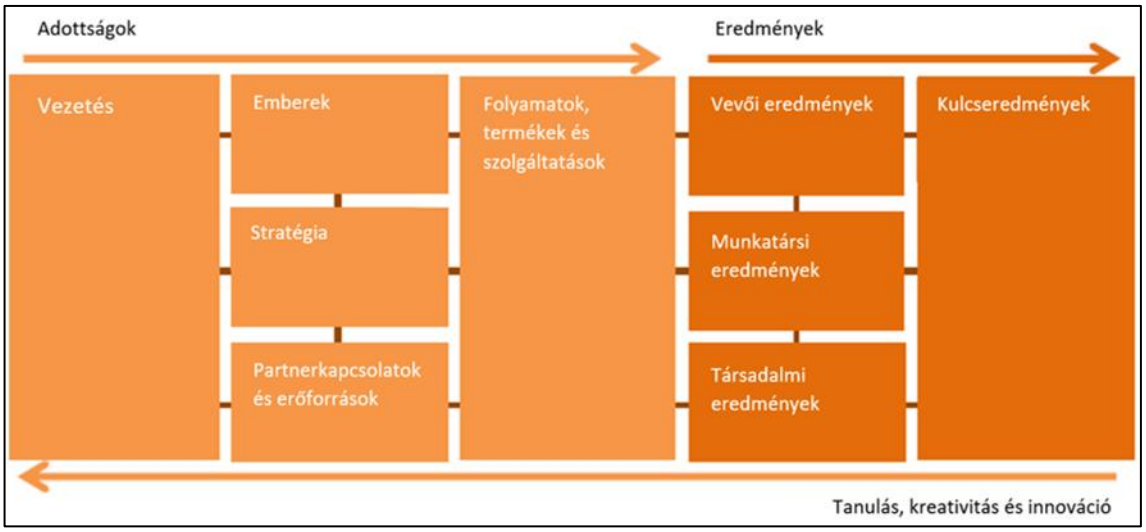
EFQM Kiválósági Modell 2013

Az alfejezet következő részében a 2013-as és a 2020-as EFQM modellt fogom bemutatni.

Az EFQM modell alapját képezik:

- a Kiválóság Alapelvek: amelyek bármely szervezet esetén nélkülözhetetlenek a fenntartható kiválóság eléréséhez, a kiváló szervezeti kultúra jellemzői,
- az EFQM Kiválóság Modell: egy keretrendszer, amely segít a szervezeteknek a Kiválóság Alapelveket és a RADAR logikát átültetni a gyakorlatba,
- a RADAR logika: egy dinamikus értékelési keretrendszer, amely kijelöli a cél érdekében leküzdendő kihívásokat. (EFQM, 2013)

A RADAR logika szerinti pontozásban az elérhető pontszám 50%-át az „Adottságok" és 50%-át az „Eredmények" teszik ki. Ezen felül minden kritériumhoz egy súlyozást rendelnek, így számolhatók ki a területenkénti, valamint az összpontszámok. A kutatásom pontozásában nem súlyoztam a területeket, mert hiszem, hogy minden terület, minden kritérium egyforma befolyással van a szállodák kiválóságára és nem szerettem volna, ha bármelyik is „többet érne", mint a másik.



12. ábra: Az EFQM Kiválósági modell (2013)

Forrás: EFQM (2013) alapján saját szerkesztés, 2019

A 12. ábrán látható EFQM Kiválóság Modell egy 9 kritériumból álló, önkéntesen alkalmazható keretrendszer. Ezek közül 5 „Adottság” és 4 „Eredmény” típusú kritérium. A modellt alkalmazó vállalatok az „Adottság” oldalon található 24 alkritérium alapján mérik fel a szervezetüket, hogy miként történik a feladatok megoldása, a tevékenységeik kivitelezése, vagyis összességében azt, hogy mit tesz a szervezet azért, hogy a céljait elérje. Az „Eredmények” oldalon található 8 alkritérium azt hivatott meghatározni, hogy valójában mit ért el a szervezet. Az eredmények az adottságokból erednek, az adottságokat pedig az eredményekből származó visszajelzések alapján lehet továbbfejleszteni. A nyilak a modell dinamikus természetét hangsúlyozzák, mutatva azt, hogy a tanulás, kreativitás és az innováció támogatja az adottságok fejlesztését, ami viszont közvetlenül az eredmények javulását okozza. A kritériumok értelmezésének részletezése érdekében minden kritériumhoz alkritériumok tartoznak, amelyek olyan állításokat tartalmaznak, amelyek leírják általában mi jellemző a kiváló szervezetekre és mit kell figyelembe venni egy értékelés során. Ezen kívül minden alkritériumhoz tájékoztatópontok tartoznak, amelyek használata nem kötelező (Ehrlich, 2006).

Alfirevic et al., (2013) az EFQM modell segítségével vizsgálta az üzleti kiválóság szintjét a horvát szállodaiparban és megállapította, hogy az alkalmazotti terület adja a kiválósági teljesítmény leggyengébb dimenzióját. Az eredményhez értelmezéséhez hozzátartozik, hogy a kutatás egy az egyben az EFQM modell sztenderd kritériumrendszerét használta. Ehhez tartozik az a megállapítás, hogy az EFQM Kiválósági Modell teljesítményértékelésre történő alkalmazása széles körben elfogadott (pl. Spanyolországban és Törökországban végzett kutatások is megerősítették azt, hogy az EFQM üzleti kiválósági modell sikeresen alkalmazható a vendéglátóiparban). Ugyanakkor a jól bevált önmenedzselési eszköznek objektívnek kell lennie és meg kell felelnie a szolgáltató minősítésével kapcsolatos fő specifikumoknak (Liu és Ko, 2018).

EFQM Kiválósági Modell 2020

Az új EFQM modell némileg módosult, új területek kerültek előtérbe, új kritériumok születtek, amelyekhez új alkritériumok is tartoznak. A 2020-as modellre ránézve láthatjuk, hogy formailag is vannak különbségek a 2013-ashoz képest. A korábbi vízszintesen vagy ha úgy tetszik lineárisan egymásra épülő kritériumok összefonódását felváltotta egy a körkörösséget szimbolizáló ábra, amelynek középpontjában immáron grafikailag is megjelenítésre került a Szervezet. A modell nem csak esztétikailag mutat

modernséget, hanem belső tényezőiben is változott a körülöttünk lévő trendek hatására (Jakab et al. 2022).

Az új EFQM Modell (13. ábra) jelenleg 3 területen 7 fő kritériumot tartalmaz (az eddigi 9 kritérium helyett), amely azt jelenti, hogy az egyes kritériumok tömörebben tartalmazzák az értékelendő információkat. A 3 terület az Iránymutatás, a Megvalósítás és az Eredmények, amelyből az szűrhető le, hogy a korábban alkalmazott „Adottság" oldalt két értékelendő részre osztották, így pontosabban mérhető fel, hogy a vállalatok hol tartanak a fenntartható értékek létrehozásának útján. Könnyebben meghatározhatóak a hiányosságok, a rendelkezésre álló lehetséges megoldások és a modell megerősítést ad a fejlődésre, a szervezet teljesítményének jelentős javítására. A fő kritériumok száma az Eredmények oldalon csökkent 2-re (a korábbi 4-hez képest).

A modellt alkalmazó vállalatok az Iránymutatás és a Megvalósítás oldalairól (korábban Adottságok) található 23 alkritérium (korábban 24 db) alapján mérik fel a szervezetüket az alábbi kérdések tekintetében:

- Miért létezik a szervezet? Milyen célokat igyekszik megvalósítani? Miért ez a stratégiája? (Iránymutatás)
- Hogyan szándékozik megvalósítani célját és stratégiáját? (Megvalósítás)
- Mit sikerült eddig elérnie? Mit szeretne elérni a jövőben? (Eredmények)

Az Iránymutatás területének első kritériuma a „Küldetés, Stratégia és Jövőkép", amely alá 5 alkritérium tartozik. Az EFQM modell „Küldetés" fogalma alatt meghatározza, hogy miért fontos a tevékenysége, a „Jövőképben" leírja, hogy mit szándékozik a szervezet hosszú távon elérni, míg a „Stratégia" részletesen leírja miként kívánja megvalósítani a szervezet a Küldetésben meghatározott forgatókönyvet. A modell az alkritériumok segítségével meghatározza a küldetés, a jövőkép, a működési környezet, az érintettek szükségleteit, kialakítja a stratégiát és megtervezi a teljesítmény-menedzsment rendszerét. Az 5 alkritériumhoz összesen 25 tájékoztató pontot tartozik.

Az Iránymutatás területének második kritériuma a „Szervezeti kultúra és vezetés", amely alá 4 alkritérium tartozik. Az EFQM modell meghatározása szerint „Szervezeti kultúra" „azon meghatározott értékeket és normák összessége, amely a munkatársakra és azok csoportjaira jellemző egy adott időszakban, az a mód, ahogyan egymással viselkednek a szervezeten belül." EFQM Kézikönyv (2019, p. 14.). A modell a vezetésnél kiemeli, hogy

a szervezet egészére vonatkozik és nem egy-egy konkrét személyre. Az alkritériumok a szervezeti kultúra és az értékek gondozására helyezik a hangsúlyt, ezen kívül erősítik a kreativitást és az innovációt. A 4 alkritériumhoz 22 tájékoztató pont tartozik.

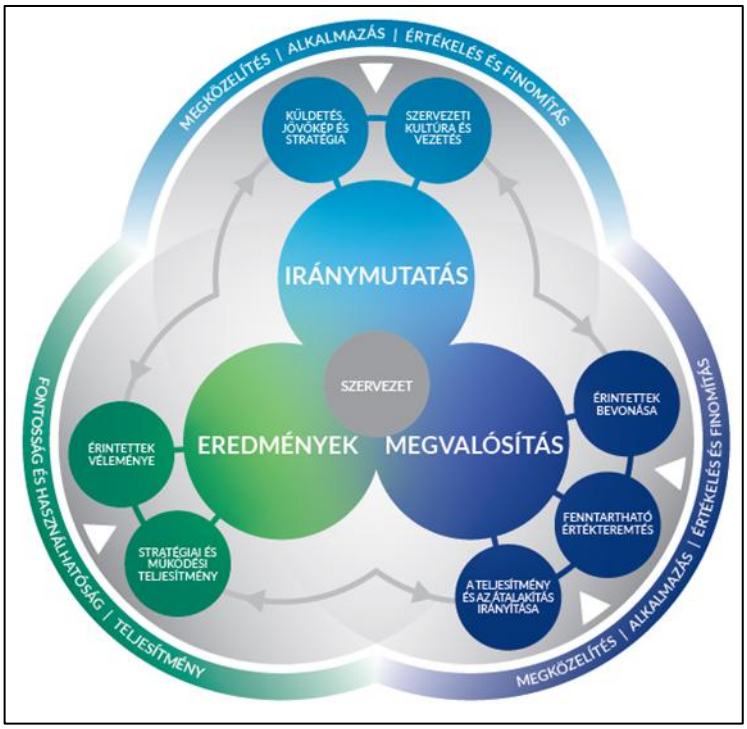
A Megvalósítás területén az első kritérium az „Érintettek bevonása", amelynek a vállalatokat általában körülvevő stakeholderek-ek szerint öt alkritériuma van. Az EFQM modell a vevők, a munkavállalók, az üzleti érintettek (pl. tulajdonosok), a társadalom és a partnerek, valamint a beszállítók csoportjait vizsgálja. Az 5 alkritériumhoz 22 tájékoztató pont tartozik.

A Megvalósítás területének második kritériuma a „Fenntartható értékteremtés", amelyhez szintén 4 alkritérium tartozik. Az EFQM modell „Fenntartható értékteremtés" alkritériumait az értéktervezés és megvalósításának módja, az értékek kommunikációja, valamint az értékmegvalósítás mutatja be. Fontos, hogy „egy kiemelkedő teljesítmény elérésére törekvő szervezet tisztában van vele, hogy az érintettjei szükségletei folyamatosan változhatnak, ezért a termékek és szolgáltatások fejlesztése vagy módosítása érdekében nélkülözhetetlen a visszajelzések összegyűjtése és elemzése." (EFQM Kézikönyv (2019, p. 22.). A 4 alkritériumhoz 18 tájékoztató pont tartozik.

Végezetül a Megvalósítás területének harmadik kritériuma a „Teljesítmény és az átalakítás iránya" 5 alkritériumot foglal magába. Az EFQM modell ezen szakasza a teljesítménymenedzsmentre, a szervezet átalakítására, az innovációra, a tudás hasznosítására és az eszközök, valamint az erősforrások menedzselésére koncentrál. Az 5 alkritériumhoz 25 tájékoztató pont tartozik.

Az Eredmények oldalon található 12 alkritérium (korábban 8) azt hivatott meghatározni, hogy valójában mit ért el a szervezet és mit szeretne elérni a jövőben. (EFQM Kézikönyv (2019). Ehhez az EFQM modell kétféle fő eredmény kritérium értékére összpontosít. Az első ilyen kritérium az „Érintettek véleményei", amelybe beletartoznak – a Megvalósítás területén is megjelenő szereplők – és a vevői, a munkavállalói, az üzleti, a társadalmi környezet, valamint a partnerek és beszállítói érintettek véleményeivel kapcsolatos eredmények (5 alkritérium, 43 tájékoztató pont).

Az Eredményeken belül a másik fontos kritérium a „Stratégiai és működési teljesítmény", amely a szervezet olyan teljesítménymutatóira koncentrál, mint például a pénzügyi eredményesség, a stratégiai célok elérése vagy a jövőre vonatkozó előre jelző mérések (összesen 7 alkritérium).



13. ábra: Az EFQM modell (2020)

Forrás: EFQM Kézikönyv (2019).

Amit érdemes kiemelni az új modell kapcsán, hogy a Vezetés és a Stratégia területei is megmaradtak, mint értékelendő kritériumok, az előző modellhez képest, viszont sokkal tágabban lehet értelmezni őket azáltal, hogy a kritériumoknak a nevében is megjelent a Küldetés, a Jövőkép és a Szervezeti kultúra, mint definíció. Az Emberek helyett komplexebb módon lehet értelmezni a Megvalósítás területén belül az Érintettek bevonását, mint kritérium, amely közvetlen módon az Eredmények területén belül is kritériumként jelenik meg, az Érintettek véleménye formájában. Az új modellben tehát sokkal nagyobb szerepe van a szervezeten belül, illetve kívül dolgozók működésének, mind a rendelkezésre álló megoldások, mind az eredmények oldalán. Ami a legnagyobb változás, hogy kritériumszinten megjelent a Fenntartható értékteremtés, amelyhez, ha a fenntarthatóságot, mint fogalmat hozzákapcsoljuk megkérdőjelezhetetlen az aktualitása globális szinten. Ezt a filozófiát, megatrendet, valamint ennek vállalati beintegrálását is próbálja az EFQM elősegíteni. Egy gazdasági szervezet, amely az érintetteknek (pl. vevők) fenntartható módon tesz értékjavaslatot és azt megvalósítja, nem légüres térben, hanem meghatározott ökorendszerben tevékenykedik, felelősséggel tartozik a teljes környezetének.

A két modell közt tapasztalható még egy alapvető különbség, amely az eredményeik értékelésében jelenik meg. Míg a korábbi modellben az egyes kritériumok különböző súlyokkal kerültek értékelésre, addig az új modell egy összesen 1000 pontos értékelési rendszert alkalmaz, az egyes tényezők súlyozása nélkül. 600 pont szerezhető az Iránymutatás és a Megvalósítás oldalán és 400 az Eredmények oldalán (Jakab, et al. 2022).

4. A kiválóság mérésének és tanúsításának módszerei

4.1. Szabványok és sztenderdek

Megvizsgáltam különböző szabványokat, sztenderdeket, modelleket is a minőség és a minőséggel kapcsolatos szemléletmód tekintetében, amelyek ugyan irányelvként tudnak szolgálni egy önértékelési keretrendszer kialakításához, azonban külön-külön nem tudják lefedni teljesen az általam meghatározott és vizsgált szállodai kiválóság fogalmát.

A dolgozat terminológiai pontossága érdekében szükséges elkülöníteni egymástól a szabvány és a sztenderd fogalmát. A fogalmak következetes elkülönítése különösen fontos a szállodai minőségirányítás és minőségértékelés területén, ahol a hivatalos szabványok, jogszabályi követelmények, minősítési kritériumok és szervezeti szintű szolgáltatási sztenderdek egyaránt meghatározhatják a szolgáltatás minőségét. A fentieket figyelembe véve szabványnak a nemzetközi szabványosítás terminológiájának megfelelően olyan, konszenzus alapján kidolgozott és elismert szervezet által jóváhagyott dokumentum tekinthető, amely általános és ismételt alkalmazásra szabályokat, irányelveket vagy jellemzőket határoz meg (ISO/IEC, 2004). Ezzel szemben a sztenderd kifejezés a jelen dolgozatban elsősorban valamely szervezet, szolgáltató vagy ágazat által meghatározott elvárt működési vagy szolgáltatási szintet jelöli (European Commission, 2016).

4.1.1. ISO

Az első ilyen szabvány, amelyet bemutatok, az ISO szabványcsalád. Az ISO tanúsítás azt jelenti, hogy egy vállalat rendelkezik egy olyan rendszerrel, amely a termékek vagy szolgáltatások minőségbiztosítását a vállalat alapvető elemeként tartja számon. Lehetőséget kínál az ügyfelek számára a termékek vagy szolgáltatások minőségének értékelésére. Az ISO minősítéshez tartozik még, hogy a fogyasztók közvetlenül értékelhetik / bírálhatják a különböző cégeket, pl. az utazási irodák vagy a szállodák minőségét is (Shwu-Ing Wu, 2011). Az alapvető különbség a TQM és az ISO 9000-es szabványok között, hogy míg a TQM értékelési módszere az önértékelés, célja pedig a termékminőség fejlesztése, addig az ISO értékelési módszere a tanúsítás, célja ellenben a termékminőség fenntartása.

Az ISO 9001:2015 szabvány minőségirányítási alapelveken alapul, amelyek a vevőközpontúság, a vezetői szerepvállalás, a munkatársak elköteleződése, a

folyamatszemléletű megközelítés, a fejlesztés, a bizonyítékon alapuló döntéshozatal és a kapcsolatok kezelése, így ezen dimenziókat építi be működésébe (ISO 9001, 2015).

Az ISO 9004:2018 „Útmutató a tartós siker eléréséhez" című dokumentumot 2018. szeptember 1-jén publikálták azzal a céllal, hogy irányelvként szolgáljon a szervezetek számára a minőségi kiválóság területén. Az új ISO 9004 nyolc alapelvre épül: vevőorientált szervezet, vezetés, a munkatársak részvétele, folyamatalapú megközelítés, rendszer-megközelítés és irányítás, folyamatos fejlődés, a tényeken alapuló döntéshozatal, kölcsönösen előnyös szállítói kapcsolatok (ISO 9004, 2018).

4.1.1.1. ISO 9001:2015

Ezen nemzetközi szabvány az ISO 9000-ben leírt minőségirányítási alapelvekre épül. A vonatkozó leírások tartalmazzák az egyes alapelvek részletes ismertetését, azok szervezeti jelentőségének indoklását, továbbá példákat az alapelvek alkalmazásából származó előnyökre. Emellett bemutatnak olyan jellegzetes tevékenységeket is, amelyek végrehajtása elősegíti a szervezet teljesítményének javítását az adott alapelv gyakorlati érvényesítése révén. Az ISO 9001:2015 szerinti alapelvek a következők: vevőközpontúság, vezetői szerepvállalás, a munkatársak elköteleződése, folyamatszemléletű megközelítés, fejlesztés, bizonyítékon (méréseken) alapuló döntéshozatal, kapcsolatok kezelése.

Az ISO 9001 szerint tanúsított cégek a minőségmenedzselést használók minden előnyét élvezhetik. Ilyen előnyök például a tanúsított szervezetek számára a komplex, nemzetközi szinten is elismert és ellenőrzött irányítási rendszer, a magasabb piaci és befektetői bizalom elérése, a folyamatok jobb áttekintése (és lehetőség a javításukra), a javuló belső és külső kommunikáció, az egyéni, csoportos és szervezeti motiváció fejlesztése a minőség irányába, a piacrészesedés növelése ill. a vendégelégedettség fokozása. (ISO 9001, 2015, p. 11.)

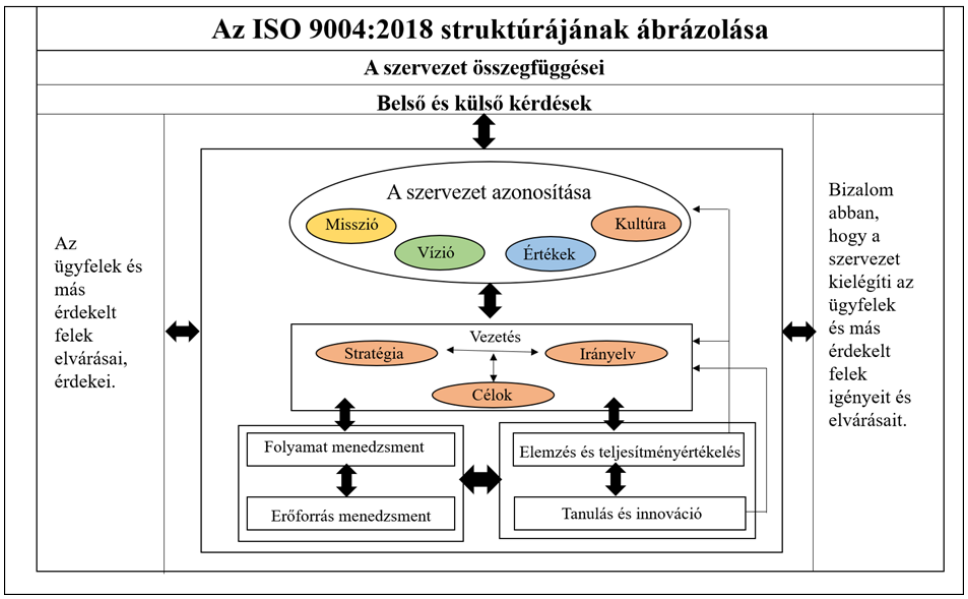
Az ISO 9001:2015-ös szabvány és a szállodaipar közötti kapcsolat szoros, hiszen a Magyar Turisztikai Minőségtanúsító Testület (MTMT, 2025a) a „Szállodák kategorizálása 1* - 5* kategóriák követelményei" című kézikönyvének kritériumrendszerében megtalálható a szabvány meglétére vonatkozó elnyerhető pontszám. Amelyik szálloda teljesíti a kritériumot a következőkben meghatározottak szerint 15 pontot kaphat a minősítésekor. „A kritériumot azon szállodák teljesítik, amelyek rendelkeznek ISO 9001:2015 minősítéssel, illetve az MSZÉSZ által igazoltan

sikeresen teljesítették az Év szállodája pályázat feltételeit, a sikeres pályázat kihirdetését követő 2. év december 31-i határidőn belül.”

4.1.1.2. ISO 9004:2018

Az ISO 9004:2018 „Útmutató a tartós siker eléréséhez” című dokumentumot azzal a céllal publikálták, hogy irányelvként szolgáljon a szervezetek számára a minőségi kiválóság területén. Az új ISO 9004 lényege a struktúráról a folyamatokra helyeződött át, és nyolc alapelvre épül, hangsúlyozza továbbá, hogy a szervezet identitása és megkülönböztető versenyelőnyei a szervezet tartós sikerének alapjai (Anttila-Jussila, 2021). Az alapelveket részletesebben a 3. számú mellékletben mutatom be.

Az ISO 9004:2018-as szabvány a 14. ábrán látható, amelyen megfigyelhetjük, hogy a bal oldalon a vevői, valamint a további érdekelt felek igényei és elvárásai találhatóak, míg a jobb oldalon a bizalom a vállalkozás azon képességében, hogy megfeleljen az érdekelt felek már fent említett elvárásainak. A két oldal keretként funkcionál és meghatározza a külső és belső tulajdonságok szerepét. Felülről lefelé haladva a szervezet azonosítása következik, majd ezután meg kell határozni a vállalat vízióját, misszióját, értékeit és ki kell alakítani a belső kultúráját. Ezután jön a vezetés szerepe olyan szempontokkal, mint a stratégia és a célok. A vezetést támogató folyamatok az erőforrásmenedzsment, a teljesítményelemzés, a tanulási, fejlesztési, innovációs folyamatok és a folyamatmenedzsment és ezek egymásra gyakorolt közös hatása.



14. ábra: Az ISO 9004:2018 szabvány keretrendszere

Forrás: (ISO 9004:2018 kézikönyve, p. VII.)

A kutatásom szempontjából érdemes még az ISO 14001, valamint az ISO 22483:2020 szabványt is megemlíteni, amelyek a vállalatok környezetvédelmi stratégiájához, illetve a „Turisztikai minőségirányítási rendszer tanúsítvány” megszerzéséhez járulnak hozzá. Ezeket részletesebben szintén a 3. számú mellékletben mutatom be.

A kutatásom során azt állapítottam meg, hogy az ISO szabványrendszer ugyan sokrétű és abszolút képes segítséget nyújtani a vállalkozásoknak a kiválóság elérésében, azonban túlzottan vezetés specifikus és túlságosan a menedzsment folyamatokat és a stratégiát helyezi előtérbe, a humán tényezők (azaz a munkavállalók) a háttérbe szorulnak.

4.1.2. Sztenderdek

A szakirodalom a sztenderdek fogalmára vonatkozóan sem mutat egyetértést, hiszen itt is többféle definícióval és megközelítéssel találkozhatunk. Sundbo (2002) meghatározása szerint azt a helyzetet nevezzük sztenderdnek, ahol a szolgáltatás végeredménye mindig ugyanaz. Ez a megfelelő eszköz a költségek csökkentésére, valamint a termelékenység növelésére. Amíg Sundbo (2002) a standardizálás előnyeit a termelékenység növelésében és a költségmegtakarításban látta, addig Grönroos (2000) minőségmodelljében a technikai és a funkcionális minőségdimenzió együttesét tartotta sztenderdnek. „Míg a technikai minőség a vevő/vendég által kapott termék vagy szolgáltatás minőségét testesíti meg, addig a funkcionális minőség az interakció minőségére, a vendég és a személyzet viszonyára, a szolgáltatás nyújtására koncentrál” (Gyurácz-Németh, 2015, 349.o.).

László (2007) a sztenderdek jelentését humán oldalról közelítette meg, mert kutatása alapján a sztenderdek arra adnak előírásokat, utasításokat a munkatársak számára, hogy a menedzsment által feltételezett vendégelvárásokat milyen módon teljesítsék. Az előzőekben tárgyalt megközelítéseket Nesheim (1990) kutatása is alátámasztja, ugyanis a szabványok szerinte is különbözhetnek egymástól. Más stílussal, tartalommal bírhatnak, ezért külön kell őket kategorizálni. Négyféle kategóriát határozott meg, amelyeket az alábbi felsorolás tartalmaz:

- munkafolyamatok és eredményeik szabványosítása (pl. a szobák takarításának folyamata és szobaasszonyonként a napi kitakarítandó szobák számának a meghatározása),
- munkafolyamatok szabványosítása (pl. szállodai éttermekben a felszolgálás folyamata)

- eredmények (outputok) szabványosítása (a szobák elrendezése a vendégek érkezése előtt)
- kulturális kontroll (a vendégek fogadásának folyamata érkezéskor)

Pontos megfogalmazás ugyan nem született, illetve a meglévő megközelítések is különböznek egymástól, abban egyetértenek a kutatók, hogy a standardizálás számos előnnyel jár a vállalkozások számára. Sundbo (1994) az alábbi táblázatban látható módon foglalta össze a sztenderdek előnyeit.

20. táblázat: A sztenderdek előnyei

Előnyök	Rövid leírás
Vevői elégedettség	A folyamatok és esetlegesen a termékek szabályozottsága segít, hogy a fogyasztó, szállodai esetben a vendég, azt kapja, amit előzetesen elvárt.
Minőségbiztosítás	Amennyiben a vállalat rendelkezik standardokkel, sokkal nagyobb valószínűséggel tudja sikeresen kivitelezni a zéró hiba stratégiát.
Költségek figyelése	Mivel a működés leszabályozott, ezért a hozzárendelt költségek is kiszámíthatóak.
Termelékenységnövelés	A szabályok folyamatos ellenőrzésével és elvárások tisztaságával lehetőség nyílik a termelékenység hatékony növelésére is.
Innováció	Szintén a folyamatok kiszámíthatóságával és ellen-őrzésével lehetőség nyílik a folyamatos innovációra/tökéletesítésre a vállalat különféle területein (Sundbo 1994).

Forrás: Sundbo (1994) alapján saját szerkesztés, 2025

A sztenderdek besorolása alapvetően nem a szállodai szabványok csoportosítására készült, de ahogy az látható, szállodai szempontból is mindenképpen értelmezhető. Karakasné (2014) tanulmányában megállapítja, hogy a szállodaszektorban főleg a láncok azok, amelyek több területre dolgoznak ki sztenderdeket. Ezek leginkább a felszereltségre, arculatra, a fizikai környezetre fogalmazhatóak meg, de léteznek olyan „soft” sztenderdek is, amelyek a dolgozók magatartására vagy a vendég interakciókra vonatkoznak, mint például a panaszkezelés. Ezen felül Gyurácz-Németh (2018) kutatásából kiderül azt is, hogy a szálloda mérete és a szabványosítási szint között mérhető kapcsolat van, mégpedig minél nagyobb egy szálloda, annál magasabb szintű szabványosítása van érvényben. Sikó (2024, p. 161.) tanulmányából megtudhattuk azt is – egy szállodavezetővel készített interjúja segítségével –, hogy a vendégégek számára „nem a sztenderdekben megfogalmazott paraméterek teljes és hajszálpontos

megvalósulása a döntő", hanem az, hogy az adott szálloda által megfogalmazott érték, az ígéret megvalósul-e.

4.2. Tanúsítványok, minősítő rendszerek

A szállodaiparban hosszú távú sikereket, jó piaci pozíciót, versenyelőnyt csak jó minőséggel lehet elérni. A HOTREC megalapította az egységes szállodai minősítési rendszert a Hotelstars Union-t, amelyre önkéntesen alapon lehetett jelentkezni. A sikeres helyszíni vizsgálat után használható a csillag tanúsító védjegy, ami egyfajta garanciát nyújt a vendégek számára a szolgáltatás minőségéről. Az üzemeltető tesztvásárlások eredményeképpen kaphat információt a minőségről előre felállított szempontrendszer és hangsúlyok alapján (Dumele et al., 2018).

4.2.1. A Hotelstars rendszer

A HOTREC (Association of Hotels Restaurants and Cafés in Europe) az Európai Unió szálloda és vendéglátó szövetségeinek a szervezete, amely egy, a belgiumi jogszabályok szerint bejegyzett, Brüsszelben működő non-profit szövetség. A HOTREC célja a vendéglátóipari üzletek érdekeinek képviselete és védelme, különös tekintettel az Európai Uniós intézmények ezen tevékenységekre vonatkozó szabályozását illetően. Ezen felül elősegíti a tudás és a legjobb gyakorlatok megosztását (Hotrec.eu, 2025).

A "Hotelstars Union"-t (HSU) a HOTREC támogatásával Ausztria, Csehország, Hollandia, Magyarország, Németország, Svájc és Svédország szállodaszövetségei alapították. Együttműködésük során alakították ki a harmonizált szállodaminősítési rendszert, egységes kritériumokkal és szabályozással a Hotelstars Union tagországokban (Hotelstars.eu, 2025). A létrehozott követelményrendszer azokat a kritériumokat tartalmazza, amelyek alapján a Hotelstars Union a szállodákat 1*-5*, illetve a kategóriáján belül kiemelkedő szállodákat superior minősítéssel látja el. Az egységes követelmények, azonos minősítési eljárások (standardok) eredményeként javul a résztvevő országok szállodáinak szolgáltatási színvonala, ezzel együtt a vendégek számára is átláthatóbbá válik a hotelek osztályba sorolása és hatékonyabbá válik azok marketing munkája (Hotelstars, 2015-2020).

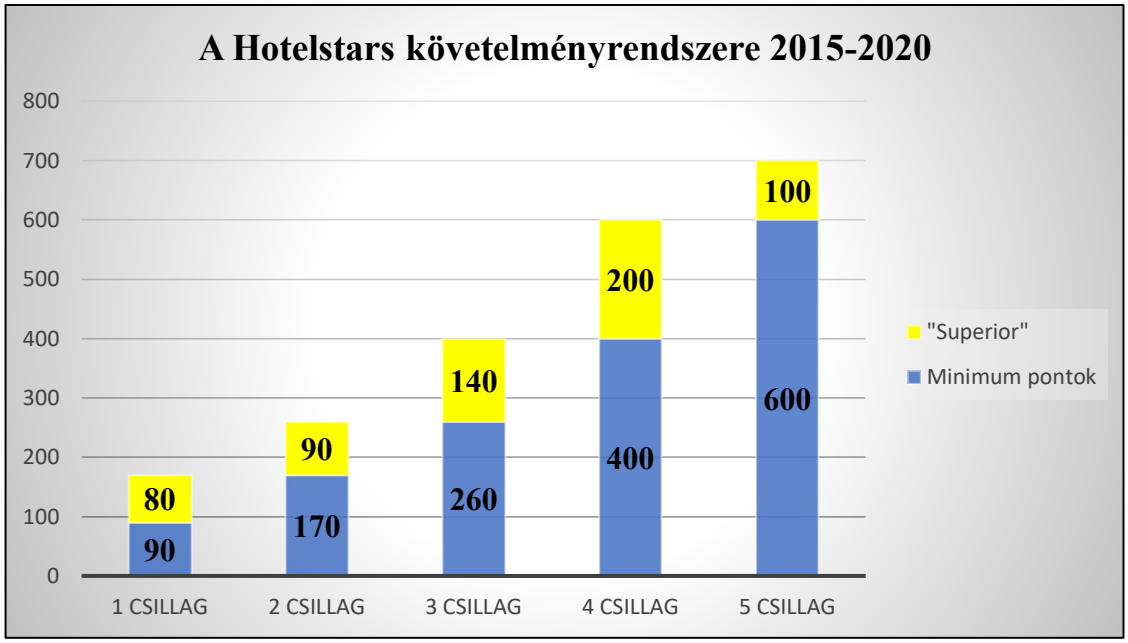
A szálloda minőségét az általa kínált fizikai tényezők választéka, kialakítása (például maga a szállodaépület, a szobák mérete, berendezése és a szolgáltató helyek), valamint az ezeknél felhasznált anyagok minősége, felszereltsége és a „soft" tényezők, vagyis a

hotel működtetésének, üzemeltetésének a milyensége, a személyzet létszáma, felkészültsége, udvariassága együttesen határozzák meg. A mai vendégek számára közismert, hogy a szállodák minőségét a világon általában csillagokkal jelölik. Az egy csillag (*) a legalacsonyabb, az 5 csillag (*****) a legmagasabb kategóriát jelenti, de az is tapasztalható, hogy azonos kategóriájú (és csillagszámú) szállodák között sokszor lényeges különbségek mutatkoznak. Ennek alapvető oka, hogy általában a minősítés követelményeiben országonként eltérések vannak. A Magyar Szállodák és Éttermek Szövetsége, mint a HOTREC tagja hosszú ideje részt vesz az EU tagországokban működő minősítési rendszerek előkészítésében és 2009-ben, mint alapító tag részese volt az egységes minősítési rendszernek, a Hotelstars Union-nak a megalapításában.

Kutatásom kezdetekor – az előző kutatásom megvalósításakor – még a 2015-2020 között érvényes Hotelstars rendszert vizsgáltam és azt dolgoztam fel abból a szempontból, hogy hány darab kritériumot tartalmaz, ezekből mekkora pontszámot kell elérni az egyes kategóriánként és mennyi az, amely fizikai és / vagy „soft” kritériumként definiálható. Kutatásom későbbi szakaszában már a 2020-2025 közötti verzió volt az érvényes, így érdemesnek tartom mindkét minősítő rendszer bemutatását. Időközben frissítették ezt a változatot is és meghatározásra került az új – 2025-2030 közötti időszakra vonatkozó kritériumrendszer, amelynek a főbb kiegészítéseit szintén ismertetem.

4.2.1.1. Hotelstars 2015-2020

A Hotelstars európai harmonizált szállodaminősítési rendszer ezen verziója 270 kritériumból állt, amelyből maximum 940 pontot lehetett elérni. Minden kategóriában (1*-5*) meghatározásra került a minimálisan elérendő kritériumok száma és a minimum pontszám is, (pl. 4*esetén 101 kritérium és 400 pont). Valamennyi kategóriának van „superior” változata is, amelyek teljesítéséhez plusz pontok elérése szükséges.



15. ábra: A Hotelstars követelményrendszere 2015-2020

Forrás: Hotelstars 2015-2020 alapján saját szerkesztés, 2025

A Hotelstars által létrehozott szállodai kategorizálás követelményrendszerét elemezve elmondható, hogy a meghatározott hét terület 270 darab követelményében kevés az a „soft" tényező, amely egyébként a Hotelstars bemutatásában, általános ismertetőjében is úgy szerepel, hogy a tárgyi eszközökkel („hardware" tényezők) közösen határozza meg egy-egy szálloda minőségét. A fő területek a szállodák alapvető elvárásaira, a recepcióra és szolgáltatásaira, a szobákra, a gasztronómiára, a rendezvényekre, a szabadidős szolgáltatásokra és az általános minőségi, valamint az online tevékenységekre koncentráltak.

21. táblázat: A szállodai kategóriák minimum pont követelménye 2015-2020

	1*	2*	3*	4*	5*
A kategória minimum pont követelménye	**90**	**170**	**260**	**400**	**600**
„Superior" minimum pont követelmény	**170**	**260**	**400**	**600**	**700**
Minimum kritériumok száma	**45**	**56**	**80**	**101**	**120**

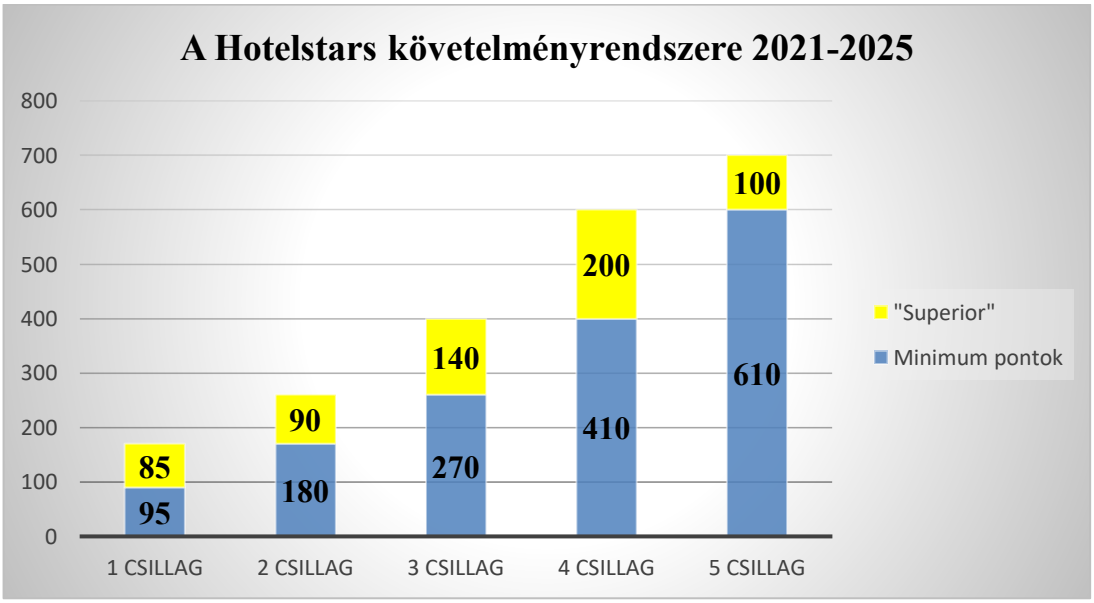
Forrás: Hotelstars 2015-2020 alapján saját szerkesztés, 2025

4.2.1.2. Hotelstars 2021-2025

A Hotelstars európai harmonizált szállodaminősítési rendszer következő verziója már „csak” 247 kritériumból állt, viszont ezekből maximum 971 pont volt megszerezhető. Hasonlóan az előző kritériumrendszerhez minden kategóriában (1*-5*) meghatározásra került a minimálisan elérendő kritériumok száma és a minimum pontszám is, (pl. 4* esetén 95 kritérium és 410 pont). Fontos, hogy valamennyi kategóriának van „superior” változata is, melyek teljesítéséhez plusz pontok elérése szükséges. A superior kategória minden esetben a kiemelkedő színvonalú szállodákat jelöli, melyek szélesebb választékot nyújtanak a szolgáltatások terén. A “superior” jelző annyit jelent, hogy jóval az elégséges pontok felettivel rendelkezik az adott szálloda, és már megjelenésével is a kategória átlaga felett van, magas szintű szolgáltatásokat biztosít.

Az 16. ábrán megfigyelhető, hogy az előző verzióhoz képest mindössze annyi változott, hogy mivel kevesebb kritériumból összességében több pontot érhetnek el a szállodák, így a kategóriák minimum pontszáma tízzel több lett.

A 247 kritériumból csak kettő és az elérhető 971 pontból is csak három az, ami „soft” tényezőként értékelhető. Az, hogy „a szolgáltatásokat hozzáértő és azonosítható munkatársak nyújtják” nem ér pontot, hiszen minden egyes szállodában alapelvárás. A két nyelvet beszélő alkalmazottak megléte, amely egyébként 2 csillagtól szintén kötelező elem 3 pontot ér (Hotelstars, 2021-2025).



16. ábra: A Hotelstars követelményrendszere 2021-2025

Forrás: Hotelstars 2021-2025 alapján saját szerkesztés, 2025

4.2.1.3. Hotelstars 2025-2030

A következő időszakra vonatkozó kritériumrendszer alapjaiban véve nem sokat változott, ugyanakkor kiegészült néhány olyan elemmel, amelyek az elmúlt öt évben előtérbe kerültek a szállodák életében is és kikerülhetetlen a szállodai működésbe való integrálásuk. Csökkent a kritériumok száma (247-ről 239-re), köszönhetően egyes elemek összevonásának (pl. a 2021-2025-ös rendszerben külön szerepelt a saját honlap, a többnyelvű honlap, a közvetlen foglalás és a „mobilra optimalizált" elemek, míg a 2025-2030-as rendszerben átszervezve jelennek meg kevesebb pontba sűrítve). A megszerezhető pontok száma viszont ennek ellenére nőtt, ugyanis a korábban maximálisan megszerezhető 971 pont helyett ezentúl 988 pontot szerezhetnek a szállodák (Hotelstars, 2025-2030).

A főbb változások a 2025-2030-as kritériumrendszerben:

- nagyobb hangsúly kerül a fenntarthatósági kritériumok bevezetésére (pl. fenntarthatósági tanúsítvány megléte – EU Green Claims Directive alapján, valamint a szálloda karbonlábnyomának feltüntetése).
- tovább erősödik a digitális szolgáltatások továbbfejlesztése (pl. mobil-reszponzív weboldal vagy applikáció megléte, aktív meghívás vendégértékelés írására).
- szigorodik az e-mobilitás kategóriája, amelyben meghatározzák az elektromos autó- valamint e-bike töltőállomások kötelezőségét.

A kritériumrendszerből kikerült az ECO-label, a Zöld Szálloda díj, valamint az ISO 14001, mint elfogadható fenntarthatósági tanúsítványok megnevezése, helyette az új – 2025-2030-as – rendszerben az „EU-irányelv szerinti" tanúsítványként szerepelnek. Kikerült az EHQ (European Hospitality Quality) minőségmenedzsment megfogalmazás is, amely a Szállodák, Éttermek, Kávézók Európai Szövetsége által kialakított minőségellenőrzési rendszer, helyette az ISO 9001:2015 szabvány megléte szerepel (Hotelstars, 2025-2030).

Összességében azt a következtetést vontam le, hogy a Hotelstars továbbra is túlságosan a tárgyi elemekre koncentrál és csak nagyon kevés számú humán tényező jelenik meg a kritériumrendszerben. Ezért is tartanám fontosnak a kiválóság tekintetében, hogy egy ennél alkalmasabb modellt vegyenek a szakemberek alapul, amelyben megjelennek ezen „soft" tényezők, így sokkal reálisabb az így kialakított kép egy-egy szolgáltatóról.

4.2.2. Egyéb minőségi díjak, minősítő rendszerek

A szállodák által megszerezhető komplex díjak, amelyek több szempontot is értékelnek (nem csak pl. legjobb programokat kínáló szálloda) tekintetében hasonló a helyzet a Hotelstars rendszer általam vélt hiányosságait illetően.

Magyar Turizmus Minőségi Díj

„A Magyar Turizmus Minőségi Díj önkéntes jelentkezésen alapuló tanúsító rendszer, amely éttermek és szállodák részére kínál magas színvonalú, európai minőségirányítási elvek alapján működő minősítési lehetőséget." (Turizmus.com, 2019). A HOTREC által akkreditált Magyar Turizmus Minőségi Díj (MTMD) követelményrendszerében szintén a tárgyi tényezők jelennek meg túlnyomórészt, azonban fontos megemlíteni a komplexitást, tehát a szálloda egészére kiterjedő működés díjazását. Az MTMD követelményeit öt fő tényezőre lehet felosztani, amelyek a szálloda minősítésére (pl. Zöld Szálloda díj), a külső partnerekkel való kapcsolattartására (pl. szállítók), a funkcionális minőségre (pl. célcsoportok, versenytársak), a szakosodásra (pl. wellness szálloda, konferenciaszálloda), valamint a technikai minőségre (tárgyi és üzemeltetési eszközök) koncentrálnak. Az emberi tényezővel a funkcionális minőség területén belül találkozhatunk, amelyben nagyrészt az alkalmazottakkal kapcsolatos elvárások (nyelvtudás, kompetencia, megjelenés) kerülnek megfogalmazásra.

A Magyar Turizmus Minőségi Díjra vonatkozó definíció annyiban módosult a minősítési rendszer és intézmény változásával, hogy az önkéntes alapú rendszer a Magyar Turisztikai Minőségtanúsító Testület (MTMT) létrejöttével 2022-től kötelező lett (MTMT, 2025b). Az új intézményt és céljait a következő szakasz

European Hospitality Quality

A European Hospitality Quality (EHQ) szintén a HOTREC által kidolgozott és kezelt ernyőminőségi rendszer, amelyet európai szintű referenciamodellként kell használni a nemzeti/regionális minőségi rendszerek számára. A rendszernek nem célja, hogy felváltsa a számos meglévő nemzeti/regionális rendszert, hanem egy olyan rendszert javasol, amely ezeket előre értékeli.

Az EHQ három minőségszinttel rendelkezik, amelyek közül az alapszint előírja a vendégközpontú folyamatok támogatását, a rendszerszintű panaszkezelést, a szálloda önértékelését. A második szint megköveteli a szálloda akciótervének a felülvizsgálását,

ezen felül vendégfelméréseket kell végezniük és írott jelentéssel kell rendelkezniük a mystery shoppingok megvalósulásáról. A harmadik szint – azaz a teljes minőségmenedzsment (TQM) előírja a szálloda számára az ISO 9001 szabvány vagy az EFQM tanúsítvány megszerzését (Hospitality.net, 2007).

A disszertáció keretében külön nem foglalkoztam a nem komplex rendszerű pluszban szerezhető egyéb díjakkal (pl.: Év Hotele díj, bababarát / családbarát hotel minősítések), hiszen ezek leginkább egy-egy területre koncentrálnak, illetve sok esetben fogyasztói szavazás és a vendégek aktuális preferenciái döntik el, hogy melyik szálloda nyeri meg az adott díjat (ilyen például a Nők Lapja által szervezett Travel Awards).

4.2.3. Magyar Turisztikai Minőségtanúsító Testület

A téma aktualitása szempontjából napjaink szálláshely minősítéseihez szorosan kapcsolódik, hogy 2022. január 1-től minden magyarországi szálláshely minősítése kötelező, amelyet a Magyar Turisztikai Minőségtanúsító Testület végez. Azon szállodák, amelyek érvényes Hotelstars minősítéssel rendelkeznek, a védjegyhasználat határidejének lejárata után kell újraminősíttetniük magukat, míg az első alkalommal minősítendő szállodáknak és panzióknak 2021. december 31-ig kellett regisztrálniuk a minősítésre (Turizmus.com, 2021). A szálláshelyek minősítése tehát többé nem önkéntes alapon működik, sőt a kempingeknek, üdülőháztelepeknek, közösségi szálláshelyeknek is 2022. június 30-ig, míg a magánszálláshelyeknek és az egyéb szálláshelyeknek 2023. január 1-ig meg kellett kezdeniük a kötelező minősítés folyamatának elindítását (Magyar Turisztikai Minőségtanúsító Testület, 2025b). Az MTMT szerint „a besorolás célja, hogy a vendégek minden típusú szálláshelyen megbízható minőséget kapjanak, legyen az szálloda, panzió vagy éppen magánszálláshely” (MTMT, 2025a). A kritériumok és a minősítési folyamat megegyezik a korábbi Hotelstars-minősítéssel, amelynél ugyanúgy a humán tényezők hiányát véljük felfedezni.

A minősítés kötelező jellegének az egyik oka, hogy garantálja az objektivitást és az átláthatóságot, emellett a jogszabályban meghatározott minősítési rendszer nagyobb bizalmat ébreszt a szakmában, valamint az európai uniós elvárásoknak is megfelel. A rendszer másik fontos tényezője az illegális, engedély nélküli szállásadás visszaszorítása (Turizmus.com, 2025b).

Az előző fejezetek lezárásaként a 22. táblázatban a minőségmenedzsment eszközök fejlődési szakaszait mutatom be, amelyből látható, hogy az egyszerű ellenőrzésorientált minőségtől, hogy jutottunk el az integrált – a vállalatok egészére kiterjedő – teljesítmény- és kiválóságmenedzsmentig, továbbá megfigyelhető a vezetés, a munkavállalók és a vendégek szerepe is a folyamatban.

22. táblázat: A szállodai minőségmenedzsment eszközök fejlődési szakaszai

Szempont	1. Ellenőrzésorientált minőség	2. Standardizált szolgáltatásminőség	3. Vendégközpontú minőségmenedzsment	4. Integrált teljesítmény- és kiválóságmenedzsment
Elsődleges cél	Hibák feltárása	Egyenletes szolgáltatási színvonal	Vendégelégedettség növelése	Szervezeti teljesítmény és kiválóság
A minőség fókusza	Szolgáltatási hibák	Standardok betartása	Vendégigények és- elvárások	Vendég, munkatárs, folyamatok és eredmények együttesen
Tipikus eszközök	Ellenőrzőlisták, vezetői ellenőrzés	SOP-k, standardok, auditok, mystery guest	Vendégelégedettség-mérés, SERVQUAL, panaszkezelés, online értékelések	BSC, TQM, EFQM / Baldrige, KPI-rendszerek, benchmarking
Adatok szerepe	Hibák dokumentálása	Megfelelőség ellenőrzése	Vendégelégedettség mérése	Többdimenziós teljesítménymérés
Vendég szerepe	Szolgáltatás fogadója	Standard szolgáltatás	A minőség megítélője	Aktív visszajelző
Munkavállaló szerepe	Végrehajtó	Standardok követője	A szolgáltatásminőség meghatározó szereplője	Elkötelezett résztvevő és fejlesztő
Vezetés szerepe	Ellenőrzés	Szabályozás	Vendégorientáció kialakítása	Stratégiai minőség- és kiválóságmenedzsment
Minőség megközelítése	„Hibátlan szolgáltatás”	„Standardnak megfelelő szolgáltatás”	„Elégedett vendég”	„Kiváló szervezet”

Forrás: saját szerkesztés, 2026

A jövőbe tekintve a táblázatot már most ki lehet egészíteni egy további oszloppal, amely az „Adatvezérelt, adaptív kiválóság” szempontjából fejleszti tovább a szállodai minőségmenedzsment eszközöket. Itt a vállalatok elsődleges célja a folyamatos alkalmazkodás, míg tipikus eszközének a valós idejű adatelemzés, valamint a digitális visszacsatolás számít. Az adatvezérelt kiválóság minőségmegközelítése a „Fenntartható, adaptív szállodai kiválóság”.

4.3. A fenntarthatóság kérdéskörének megjelenése a szállodaiparban

A fenntarthatóság kérdésköre napjainkban egyre meghatározóbb tényezővé válik a vállalkozások működésében. A turizmus – és ezen belül a szállodaipar – komplex módon kapcsolódik a gazdasági, társadalmi és környezeti kihívásokhoz, mivel egyszerre tekinthető e problémák létrehozójának és következményeik elszenvedőjének. (Gyurácz-Németh et al. 2021).

A turizmuson belül a szállodaipar használja az egyik legtöbb energiát, vizet és egyéb nem megújuló energiaforrásokat, így ezen létesítmények építése és üzemeltetése bír a legtöbb káros, negatív hatással a környezetünkre (Manaktola és Jauhari, 2007). Gustin és Weaver (1996) szerint ezen negatív hatások közé tartoznak például a housekeeping részleg által használt vegyszerek, a szállodákban történő mosás / mosatás, a működés során keletkező hulladék (kiemelten az éttermi maradékok kérdése) vagy a fűtött úszómedencék. Bohdanowicz (2006) tanulmányában szintén kiemeli, hogy a szállodák nem csak erőforrásigényesek, hanem a hulladékkeletkezés az egyik legmarkánsabb környezeti hatásuk. A szállodákban és az éttermekben a konyha és az F&B jelentős hulladék kibocsátó részleg. A kidobott élelmiszerek 12%-a a vendéglátóiparban keletkezik, amelybe beletartoznak az éttermi-szállodai F&B szolgáltatók, a rendezvény szervezők és az intézményi vendéglátók (HOTREC, 2017). Nem csak a hulladékgazdálkodást sorolhatjuk a globális problémák közé, hanem a légszennyezést és az egyéb károsító tevékenységeket, amelyek hosszú távon és nagymértékben hozzájárulnak az éghajlat változáshoz. Az EPA (Environmental Protection Agency) szerint például az Egyesült Államokban a kereskedelmi és intézményi létesítményekben a teljes vízfelhasználás körülbelül 15%-a szállodákban és egyéb szálláshelyeken történik (Forbes, 2018).

A szállodaipar tehát jelentősen terheli a környezetet, éppen ezért törekedni kell a környezetszennyezés, a hulladékok, a szén-dioxid-kibocsátás, a talajfogyasztás, az energiafogyasztás, a vízfogyasztás, a mobilitási hatások, a természeti és kulturális erőforrások túlzott kiaknázása csökkentésére (Madarász et al., 2022).

A zöld értékrend kialakítása nem csak a keresleti, hanem a kínálati oldalon is egyre erőteljesebb, ugyanis Robinot és Giannelloni, (2010), valamint Buffa et al. (2018) tanulmánya alapján a vendégek közül is egyre többen aggódnak a környezet miatt és keresik a környezetbarát termékeket és szolgáltatásokat. Ezáltal a zöld szolgáltatások és

üzemeltetés széles körben elfogadottá vált és a környezetbarát megoldások alkalmazását ma már a szállodai szolgáltatások alapintézkedéseinek tekintik. Vivek és Biphas (2016) is megerősíti ezt, ugyanis a szállodaipar igyekszik csökkenti a környezetre gyakorolt hatását, amely arra az eredményre vezetett, hogy az elmúlt évtizedben a zöld programok egy feltörekvő trendből az ágazat egyik fontos elemévé nőtték ki magukat.

A környezeti problémákkal kapcsolatos tudatosság növekedésével a szállodák a fenntarthatósági gyakorlatokra is egyre nagyobb hangsúlyt helyeznek. A szállodák alapvető stratégiája a profitmaximalizáláson alapszik, ugyanakkor egyre inkább előtérbe kerül a gazdasági tényezők mellett a környezetbarát megoldások alkalmazása is (Németh et al., 2011).

A disszertációnak ugyan nem célja fenntarthatósági jó gyakorlatok bemutatása, de néhány módszert a fenntarthatóság fogalmának szállodai működésbe való integrálása miatt szükségesnek tartok felsorolni. Fenntartható megoldásnak számítanak például a LED és mozgást érzékelő berendezések vagy a megújuló energiaforrások használata, de ide tartozik a víztakarékosság, az újrahasznosítás és a hulladékgazdálkodás, a helyi forrásból származó, bio- és szezonális étel- és italfogyasztási lehetőségek kínálatának biztosítása, a zöld közlekedési megoldások támogatása, a környezetbarát szolgáltatások bevezetése és a mindezek érdeképen tett kommunikáció is (Ásványi, 2022).

Továbbá fontos lenne a szállodákban is olyan alapelveket alkalmazni, amelyek a fenntartható működés és jó gyakorlatok beépítésének a lehetőségét erősítik. A turizmushoz kapcsolódóan ilyen alapelv lehet a négyévszakos kínálat megteremtése, olyan turisztikai csomagok, élményláncok kialakítása és kommunikációja, amelyek a főszezonon kívül is attraktív kikapcsolódást jelentenek. További szállodákban alkalmazható alapelveket a 23. táblázatban soroltam fel.

23. táblázat: Szállodákban alkalmazható fenntarthatósági alapelvek

Helyi alapanyagok felhasználása, helyi szolgáltatások igénybevétele, beszállítói kapcsolatoknál a távolságok minimalizálása.
Új építés / felújítás esetén megújuló energia és környezetbarát alapanyagok használata.
Tulajdonosi alapú modellek helyett lízing alapú igénybevétel alkalmazása (pl. vállalati autó vásárláskor).
Újrahasznosított bútorok, berendezési tárgyak használata.
Víz- és energiafogyasztás kontrollálása, valamint körforgásos rendszerekre való átállás (pl. intelligens klíma).
Szürkevíz újrahasznosítása: kézmosásnál keletkező víz, szűrése és felhasználása pl. wc öblítésre.

Környezetbarát mosatás, organikus vegyszerek, mosószerek használata.
Élelmiszerpazarlás minimalizálása.
Szemléletformáló tartalmak biztosítása vendégek részére (ösztönzés termékek / szolgáltatások vásárlásához).
Csomagolásmentes / környezetbarát csomagolási technológiák alkalmazása.
Villamos energia, fűtési energia csökkentése, nem megújuló energiaforrások használatának csökkentése - helyette megújuló energia használata.
Közlekedés: alacsony CO_2 kibocsátású közlekedési módok használata és az erre való ösztönzés (pl. e-bike-ok, e-rollerek, közösségi közlekedés).
Olyan turisztikai szolgáltatókkal való együttműködés elősegítése, akik a fenntartható turizmust követik pl. környezetbarát szállítási lehetőségek, szállásközvetítők, OTA-k szerepe.

Forrás: McArhtur (2013) alapján saját szerkesztés, 2025

A szállodai auditorokkal készített interjúk során kitértem a fenntarthatóság kérdéskörére is, amelyről az a meglátásuk, hogy manapság a fenntarthatóság messze túlmutat már az szelektív hulladékgyűjtésen. A fenntarthatóság gondolata és jó gyakorlatai leginkább a Covid-időszakban kerültek előtérbe és erősödtek a szállodák működésében, azonban ez a „láz", ahogyan elkezdett szépen visszarendeződni a normál működés kissé alábbhagyott. Véleményük szerint újra a profitmaximalizálás került előtérbe és a fenntarthatóság többedrangú a szállodák működése során, mivel a fenntartható működés (és ennek kommunikációja) által nem tudtak több vendéget bevonzani.

Az interjúk során kiemelték, hogy jelenleg csak azok a szállodák foglalkoznak kiemelten a témakörrel, ahol ez kifejezetten stratégiai cél vagy szállodaláncokhoz tartoznak, amelyeknek kötelező betartani a nemzetközi sztenderdeket (pl. LEED, Green Hotels stb.). Az energetikai jelentések is sok esetben csak azért kerülnek fel a honlapokra, mert az ESG rendszer miatt kötelező válik. A fenntarthatóság iránt elkötelezett szállodáknál magasabb szintet mutat egy olyan promóciós tevékenység például, ahol a tömegközlekedéssel / kerékpárral érkező vendég bizonyos százalék kedvezményt kap a szobaárból.

Az általam kitalált komplex önértékelési keretrendszer, amely tartalmaz például a fenntarthatóság kérdésköréhez kapcsolódó szempontokat is, alkalmas arra, hogy egy szálloda megvizsgálja, hogy hol tart egy adott témakört / területet illetően, így hasznos helyzetértékelést nyújthat egy díj vagy pályázat megszerzéséhez, elnyeréséhez is.

4.3.1. Zöld minősítések a szállodaiparban

A Magyar Szállodák és Éttermek Szövetsége a környezet védelme érdekében indította útjára a hazai szállodákat ösztönző tevékenységét, melynek eredményeként és a meghirdetett Zöld Szálloda Díjnak köszönhetően a zöld szállodák fogalma már a kétezres évek elején kezdett előtérbe kerülni a magyar szállodaiparban (Németh et al., 2018).

Albert Tóth (2016) szerint a fenntarthatósági szempontok érvényesülésében a zöld szállodákra vonatkozó minősítési rendszerek fontos szerepet játszanak. Nemzetközi és hazai szinten is léteznek olyan zöld programok, zöld védjegyek, amelyek biztosítják a pozitív hírnevet a szállodák számára. A vendégek számára pedig egyfajta garancia az, ha egy szálloda rendelkezik ezen védjegyek valamelyikével.

Globálisan kiemelkedő fenntarthatósági minősítési rendszer például a LEED, a Green Globe, a Green Key Global, a Green Toursim Active vagy a Travelife, míg az európai minősítések közül a legjelentősebbek a Green Tourism (az Egyesült Királyságban), az Ecotourism Ireland Certification Programme, European Ecotourism Labeling Standard (EETLS), Ecolabel vagy Ecoflower (Cloudbeds, 2020). Magyarországon a Zöld Szálloda díj pályázat, amely elősegíti, hogy a mindennapjainkban egyre nagyobb jelentőséggel bíró környezettudatos gondolkodás teret nyerjen.

Zöld Szálloda díj

A Zöld Szálloda díj pályázatot Magyarországon a Magyar Szállodák és Éttermek Szövetsége (MSZÉSZ) 1993-ben írta ki először, amelyen 2023-ig több, mint 100 szálloda vett részt. A pályázati leírásban meghatározott leírás szerint „a szállodaüzemeltetők sokat tudnak tenni a fenntarthatóságért a hatékony energiafelhasználással, a víztakarékossággal, a környezetet kímélő tisztítószerek-, anyagok felhasználásával, a közvetlen környékükről történő árubeszerzéssel és sok egyéb intézkedéssel” (MSZÉSZ, 2025b). A pályázat két évre biztosítja a Zöld szálloda embléma használatának jogát, azonban több olyan szálloda is van, amelyek már „örökzöld” elnevezéssel rendelkeznek, ők hosszú távon használhatják a logót, nem szükséges megújítaniuk 2 évente. A pályázaton való részvétel feltétele, hogy a szállodának MSZÉSZ tagnak kell lennie, a szállodákra vonatkozó környezetvédelmi törvényeket ismeri és betartja, az utóbbi két évben elmarasztaló környezetvédelmi határozat nem született a szálloda ellen, rendelkezik környezetvédelmi szabályzattal, valamint kötelezően mellékeli a szénlábnyomát, fotókat a szelektív hulladékgyűjtésről és melegkonyhával való

felszereltség esetén egy nyilatkozatot zsírfogó használatáról, ezenfelül pedig az önértékelő táblázat 60 kritériuma alapján eléri a minimum 60%-os teljesítettséget (MSZÉSZ, 2025b). A kritériumokat több témakört is érintenek, mint például a zöld iroda, a zöld beszerzés, a hulladékgazdálkodás, a víz és szennyvízkezelés, az energia és az ónon réteg, valamint a tájékoztatás és a CSR (Zöld Szálloda díj önértékelő táblázata, 2024).

A pályázat 2025-2026-os évi kiírásában a tanúsítványt összesen negyvenhét szállodának sikerült megszereznie, amelyek közül 25 arany, 21 ezüst és 1 bronzfokozatot érdemelt ki (Turizmus Online, 2024).

A fenntarthatóság kérdéskörét azért tartottam fontosnak bemutatni a disszertáció szempontjából, mert az új (2020-as) EFQM modell, amelyet keretrendszerként használok, kritériumként integrálta a fogalmat – „Fenntartható értékteremtés" néven.

A szakirodalom összegzése

Megállapítottam, hogy a vizsgált nemzetközi irányelvek és szabványok egyenként nem tartalmazzák az összes általam vélt és a szakirodalom által feltárt legfontosabb területet, amely a szállodák kiválóságának minősítéséhez szükséges, mégpedig a következők miatt:

- A vizsgálat során megállapítottam, hogy az ISO szabványrendszer ugyan sokrétű és abszolút képes segítséget nyújtani a vállalkozásoknak a kiválóság elérésében, azonban túlzottan vezetés specifikus és túlságosan a menedzsment folyamatokat és a stratégiát helyezi előtérbe, a humán tényezők (vagyis a munkavállalók) a háttérbe szorulnak.
- Az alapvetően a vendégelégedettség mérésére szolgáló modellek, illetve módszerek alapján azt állapítottam meg, hogy a GAP, ill. a SERVQUAL erőteljesen a szolgáltatásokra, illetve a szolgáltatás minőségére koncentrálnak. Az ISO rendszerekkel szemben ezen módszereknél a vezetés és a stratégia is háttérbe szorul, a munkavállalók fontosságát pedig szintén nem helyezik kellőképpen előtérbe (leginkább csak elvárások formájában). Hasonlóság, hogy a „soft" tényezők ezen módszereknél is háttérbe szorulnak.
- A Hotelstars európai harmonizált szállodaminősítési rendszer 247 kritériumból áll 971 pont szerezhető. Ha a szállodai kategorizálás követelményrendszerét megvizsgáljuk, látható, hogy a felsorolt 7 terület 247 darab követelményében

mennyire kevés az a „soft” tényező, amely egyébként a Hotelstars bemutatásában, általános ismertetőjében is úgy szerepel, hogy a tárgyi eszközökkel („hardware” tényezők) közösen határozza meg egy-egy szálloda minőségét. Úgy gondolom, hogy amennyiben a Hotelstars a tárgyi feltételekre koncentrál elsősorban és a kritériumrendszerében csak 2 szempont (összesen 6 pontot érően) vonatkozik az ún. „soft” tényezőkre, akkor a vendég nem fogja tudni a rengeteg (jó) minőségi szálloda közül, hogy az valóban kiváló-e. Az értékelésből, ill. a minősítésből hiányoznak azok a humán tényezők, amelyek a kiválóság teljeskörű megvalósítását támogatják.

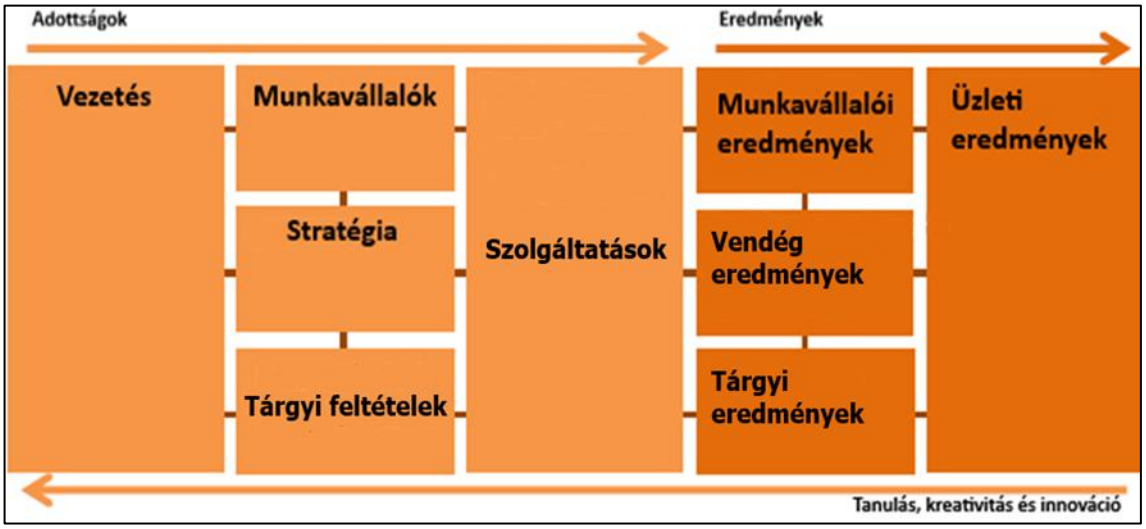
- Új tényezőként jelenik meg a fenntartható értékteremtés, amelyre a szállodáknak reagálniuk kell és ezen szempont egyre inkább megjelenik a különböző szabványokban, minősítő rendszerekben is, valamint a fenntarthatósági és ökotanúsítványok részletes kritériumrendszereiben.

A szálláshely-minősítési rendszerek elsősorban a szolgáltatási és infrastrukturális megfelelőséget értékelik, míg a kiválósági modellek a szervezeti működésre koncentrálnak. A szakirodalomban jelenleg nem található olyan integrált keretrendszer, amely a szolgáltatásminőséget, a szervezeti kiválóságot, a humánerőforrást, a fenntarthatóságot és a digitális transzformációt egységes értékelési rendszerben kezeli.

5. A HQME – Hotel Quest Management Excellence keretrendszer bemutatása, tartalmi elemeinek a meghatározása

HQME (Hotel Quality Management Excellence) keretrendszer – a korábbi kutatásom során létrehozott változat

A korábbi kutatásom során kísérletet tettem azon specifikumok feltárásra, amelyek a leginkább illeszkednek a szállodai kiválóság komplex méréséhez, így jött létre a HQME keretrendszer 1.0-ás verziója. Az eredeti, 2013-as EFQM modellhez képest 3 területet hagytam érintetlenül (17. ábra), mert a szakirodalom és a különböző szabványok alapján, a szállodák életében is nélkülözhetetlen a vezetés szerepe, illetve hozzáállása és rendelkezniük kell a jövőre vonatkozó megfelelő stratégiával, annak érdekében, hogy az eredmény oldalon megjelenő üzleti eredményekben ez megmutatkozzon. A HQME keretrendszerben (1.0 verzió) több területen is változtattam (valamelyiken csak névlegesen), így kihangsúlyozva azok fontosságát.



17. ábra: HQME keretrendszer – 1.0 verzió (2019)

Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2019

Az emberek helyett munkavállalókat jelöltem meg, utalva ezzel a humánerőforrás menedzsment kiemelt szerepére és arra, hogy egy kellően motivált, jól képzett és jól informált alkalmazottakkal „felvértezett" szálloda, ahol a személyzet tovább képezhető és megfelelően ösztönözve van, illetve elkötelezett a munkája iránt, jó úton jár a kiválóság tekintetében. Ehhez természetesen az is kell, hogy ezen munkavállalók ismerjék a szálloda céljait, tudják azt, hogy a vezetőség milyen szerepet szán nekik ezen célok megvalósításában. Ami még fontos, hogy ezen tényezők összefüggésben vannak a

bérezéssel is. Általánosságban elmondható, hogy a szektornak ez az a sarkalatos pontja, amely miatt bizonyos folyamatok és értékrendek a visszájukra fordulnak (pl. motiváció, munkamorál, együttműködés, kommunikáció).

A partnerkapcsolatok és erőforrások kritériumát összefoglalóan tárgyi feltételekre cseréltem, de nem amiatt, mert az első kettő nincs jelen a szállodaiparban. Természetesen például a helyi önkormányzattal, a helyi Tourinform irodával, a különböző beszállítókkal, utazási irodákkal és való kapcsolattartás is rendkívül fontos, ugyanakkor úgy gondoltam, hogy ennek meg kell jelennie a szálloda stratégiájában is. Így a tárgyi feltételekhez olyan alkritériumokat határoztam meg, mint pl. az eszközök (bútorok), amelyek tükrözik a minőségi szolgáltatásnyújtást, az infrastrukturális feltételek (pl. parkolóhelyek száma, elhelyezkedése), technológiai rendszerek, amelyek a kommunikációt segítik.

A folyamatok, termékek és szolgáltatások területét egyszerűen szolgáltatásokra cseréletem, mert alapvetően a szállodaiparra nem a termékek „árusítása" a jellemző. Egy szálloda a piacra szolgáltatásokat, szolgáltatáscsomagokat juttat ki, amelyeket megpróbál minél jövedelmezőbben, minél hatékonyabban (a versenytársakhoz képest) értékesíteni. Ezért itt alkritériumokként a szállodákra legjellemzőbb olyan tulajdonságok szerepelnek, amelyek alapvetően legnagyobb mértékben meghatározzák azt, hogy a fogyasztó az adott helyet választja-e vagy sem. Ilyen tulajdonság például a szoba, ill. a közösségi terek tisztasága, minősége, az ételek minősége és (ha van ilyen) a wellness-, és gyógyászati részleg és az ehhez köthető szolgáltatások (pl. masszázsok, kezelések).

Az eredmények oldalra áttérve a keretrendszerben szereplő munkavállalói eredmények hasonló az EFQM modell munkatársi eredményeihez, annyiban módosult csak, hogy több alkritériumot adtam meg hozzá. Az eredmény oldal ezen része az adottság oldal munkavállalók részéhez tartozott szorosan. A vendég eredmények az eredeti modell vevői eredmények részét hivatott szemléltetni és a szolgáltatások adottságait értékeli (szintén különbség, hogy több alkritérium szerepelt a keretrendszeremben). A tárgyi eredmények a tárgyi feltételekhez tartoznak szorosan, míg az üzleti eredmények a vezetés és a stratégiai adottságokhoz tartozó alkritériumokra kapott pontszámokat összesítik (Jakab és Rodek, 2020).

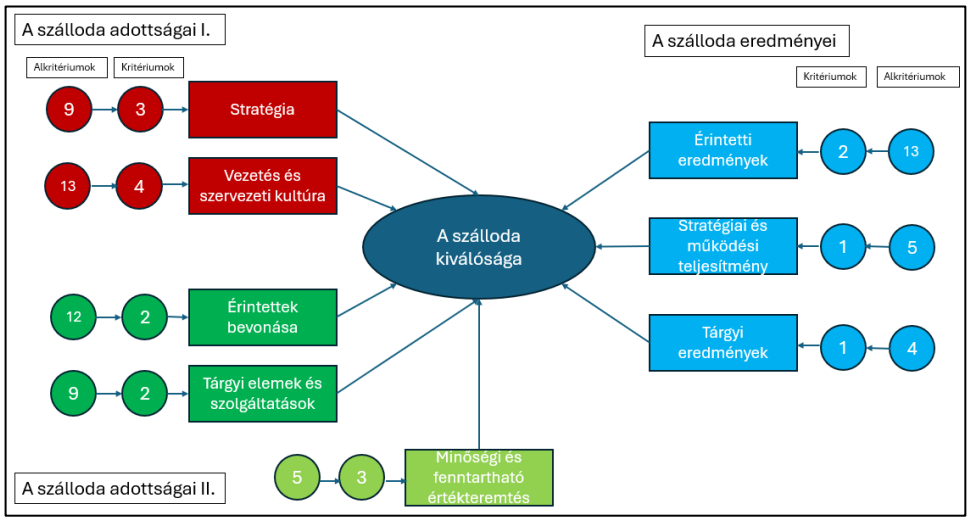
A HQME keretrendszer 1.0-áa verziója bebizonyította az EFQM modell azon tulajdonságát is, hogy bármekkora méretű szervezetek esetében működőképes lehet egy megfelelő kritérium- és értékelő szempontrendszer segítségével. A mérések során,

amelyeket lefolytattam volt többek között 34 szobás 3 csillagos szálloda, de volt pl. 260 szobás 4 csillag superior minősítésű is, így a kiválóság szintjük tekintetében sikerült összefüggésvizsgálatokat végezni.

HQME (Hotel Quest Management Excellence) keretrendszer – a jelenlegi kutatás tárgya

A korábban elvégzett kutatáshoz képest rögtön szembetűnő, hogy változott a keretrendszer elnevezése. Ezt a módosítást azért kellett elvégeznem, mert a minőség tulajdonképpen a kiválóság egyik dimenziója, míg a „quest" folyamatos tanulást, rugalmasságot, innovációt, az érdekelt felekre való orientációt és folyamatos fejlődést közvetít. A szakirodalomban szereplő szállodaiparban alkalmazott minőségmenedzsment modelltől így ez az elnevezés is megkülönbözteti a keretrendszeremet.

A szakirodalmi feldolgozás során feltárt területek és a 2020-as új EFQM modell alapján alkottam meg a szállodák kiválóságát mérni hivatott keretrendszert, amelyet az alábbiakban részletesen be fogok mutatni kritérium, alkritérium, illetve ahol indokolt tájékoztató pontok szintjén. A HQME keretrendszer, amely a kutatási modell első részét képezi a 18. ábrán látható. A korábbi kutatásom során elvégzett elemzés ugyan részben bizonyította, hogy az átalakított 2013-as EFQM modellel lehet méréseket végezni a szállodák kiválóságára vonatkozóan, de a különböző törvényi előírások változása (pl. 40/2025. (III. 11.) Korm. rendelet), a fenntarthatóság fogalomkörének markáns erősödése és az új (2020-as) EFQM modell megjelenése miatt szükségszerűnek találtam a keretrendszer átdolgozását, valamint ennek a tesztelését.



18. ábra: HQME – A kutatási modell 1. része
Forrás: saját szerkesztés, 2025

Disszertációmban a szekunder kutatás során feltárt és ismertetett fogalmi rendszerek képezik az általam létrehozott HQME keretrendszer alapját. A kutatásom megkezdéséhez az előző fejezetben bemutatott és kifejtett kiválósági modellek közül az EFQM modellt választottam keretrendszernek lévén, hogy ez az európai változat, a sztenderd verzióját tesztelték már szállodai körülmények között és ezáltal közelebb áll a hazai szállodák kiválóságának a méréséhez is. A fő területek, amelyekkel a szállodák adottság oldalán belül dolgoztam a Stratégia, a Vezetés és szervezeti kultúra, az Érintettek bevonása, a Minőségi és fenntartható értékteremtés és a Tárgyi elemek és szolgáltatások. Az eredmények oldalon az Érintetti eredmények a Stratégiai és működési eredmények valamint a Tárgyi eredmények jelennek meg.

Az 18. ábrán látható, hogy a HQME keretrendszer közzéppontjában a szálloda kiválósága van, amelynek a mértékét az önértékelés során 48 adottság és 22 eredmény oldali alkritériumra adott válaszok összessége adja meg.

A keretrendszer kialakításakor ötvöztem a 2013-as és a 2020-as EFQM modell szerkezeteit, ugyanis az „Adottság” és az „Eredmény” oldali elnevezéseket meghagytam, illetve visszavezettem, mert fontosnak tartom azt látni, hogy azon alkritériumok, amelyeket a szálloda meglévő szempontként definiál közvetetten, hogyan befolyásolják azok tényleges eredmények formájában történő megvalósulását (a 2020-as EFQM modellben „Iránymutatás”, „Megvalósítás” és „Eredmények” elnevezéssel működik). A fent említett elnevezéseket az EFQM-modell területek szintjén kezeli, míg a szállodák kiválóságának értékeléséhez a HQME keretrendszer 3 fő területete „A szállodák adotságai I.”, „A szállodák adottságai II.” és „A szállodák eredményei”.

A 18. ábrán látható az is, hogy a szálloda adottság tényezőit kétfelé választottam, mert míg „A szálloda adottságai I.” területén az operatív tevékenységekkel kapcsolatos alkritériumok vannak (Stratégia, Vezetés), addig „A szálloda adottságai II.” területén az érintettekkel, a tárgyi eszközökkel és szolgáltatásokkal, a teljesítménymutatókkal, valalmint a fenntartható értékteremtéssel kacsolatos alkritériumok kaptak helyet.

További módosítás az általam létrehozott kerertrendszer szerkezetét illetően az EFQM-hez képest, hogy az abban alkritérimokként megjelenő tényezők szintje nálam eggyel feljebb került, azaz kritérium szinten számolok velük, míg ugyanez mondható el az alkritériumok és a tájékoztató pontok helyzetéről is – az EFQM modellben tájékoztató

pontként megjelenő tényezők a HQME keretrendszerben a mérhetőségük érdekében, átalakítva, szállodákra specializálva jelennek meg (24. táblázat).

24. táblázat: A HQME keretrendszer szerkezeti különbségei az EFQM-hez (2020) képest.

<table>
<tr><th colspan="2">EFQM</th><th colspan="2">HQME</th></tr>
<tr><td>Iránymutatás</td><td rowspan="3">Területek</td><td rowspan="3">A keretrendszer tartalmi elemeinek felosztása</td><td>A szálloda adottságai I.</td></tr>
<tr><td>Megvalósítás</td><td>A szálloda adottságai II.</td></tr>
<tr><td>Eredmények</td><td>A szálloda eredményei</td></tr>
<tr><td>1. Küldetés, Jövőkép és Stratégia</td><td rowspan="7">Kritériumok (7db)</td><td rowspan="7">Területek (8 db)</td><td>1. Stratégia</td></tr>
<tr><td>2. Szervezeti kultúra és Vezetés</td><td>2. Vezetés és szerveti kultúra</td></tr>
<tr><td>3. Érintettek bevonása</td><td>3. Érintettek bevonása</td></tr>
<tr><td>4. Fenntartható értékteremtés</td><td>4. Minőségi és fenntartható értékteremtés</td></tr>
<tr><td>5. A teljesítmény és az átalakítás iránya</td><td>5. A szálloda teljesítményét befolyásoló tárgyi elemek</td></tr>
<tr><td>6. Munkavállalói véleményekkel kapcsolatos eredmények</td><td>6. Érintettek véleményei</td></tr>
<tr><td>7. Üzleti és irányító érintettek véleményével kapcsolatos eredmények</td><td>7. Stratégiai és működési teljesítmény</td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2"></td><td></td><td>8. Tárgyi eredmények</td></tr>
<tr><td>23+12 darab összesen</td><td>Alkritériumok</td><td>Kritériumok</td><td>14+4 darab összesen</td></tr>
<tr><td colspan="2">23 darab alkritérium az Irányítás és Megvalósítás oldalon és 12 darab az eredmények oldalon. pl: 1.1. alkritérium: Küldetés és Jövőkép meghatározása</td><td colspan="2">14 darab kritérium a Szálloda adottságai I. – II. oldalon és 4 darab kritérium az Eredmények oldalon. pl: 1.1. kritérium: Misszió és Vízió meghatározása</td></tr>
<tr><td>112+43 darab összesen</td><td>Tájékoztató pontok</td><td>Alkritériumok</td><td>48+22 darab összesen</td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">112 darab tájékoztató pont az Irányítás és Megvalósítás oldalon és 43 darab az eredmények oldalon. pl: az 1.1.-es alkritériumhoz kapcsolódóan felsorolva – Kiemelkedő az szervezet, amely: „Olyan küldetést határoz meg, amely a tevékenysége fontosságára és értékére ösztönző hatással van, ugyanakkor így jelenik meg valamennyi érintett fél számára is.</td><td colspan="2">48 darab alkritérium a Szálloda adottságai I. – II. oldalon és 22 darab alkritérium az Eredmények oldalon. pl: 1.1.-es kritériumhoz kapcsolódóan „a” betűvel jelölve – Kiemelkedő szintet képes elérni az a szálloda, amelyben: „A szálloda vezetése olyan missziót és víziót határoz meg, amely hangsúlyozza a minőségi értékteremtést.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Tájékoztató pontok: abban az esetben kerültek csak megadásra, amennyiben a szempontrendszer validáltatása során jelezték az interjúalanyok</td></tr>
</table>

Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2025

A 18. ábrán (A kutatási modell 1. része) az egyes területek közötti nyilak a szintek egymásra épülését jelölik, tehát az alkritériumokra skálás válaszlehetőségek alapján adott értékek adják meg egy-egy kritériumnak az értéket, míg a fő kritériumokon keresztül az egyes területeken elért eredmények már közvetlenül a szállodák kiválósági szintjére hatnak.

A bemutatott szerkezeti és tartalmi módosításokat a HQME keretrendszer szállodák kiválósági szintjének mérése miatt tartottam szükségesnek elvégezni, ugyanis ezáltal sokkal szektorspecifikusabb lett a szempontrendszer, valamint a helyenként elvégzett egyszerűsítések az egyes területeken elért eredmények mérést és értelmezését teszik átláthatóbbá. Továbbá szeretném kihangsúlyozni, hogy jelen kutatás az érintettek két fő csoportját vizsgálja, – vendégek és munkavállalók – tehát például a tulajdonosok, beszállítók és egyéb stakeholderek elvárásai, véleményei a keretrendszer jelenlegi formájába nem kerültek beintegrálásra.

A következőkben az alkritériumokat fogom bemutatni aszerint, hogy miért kerültek be a szempontrendszerbe. Ehhez részben a már korábban elemzett szakirodalmakra fogok visszautalni, míg egyes alkritériumok esetén ebben a szakaszban fogok indoklást adni szintén szekunder forrásokra támaszkodva.

A HQME keretrendszer első területén belül (Stratégia) a 19. ábrán látható kritériumok és alkritériumok kerültek meghatározásra. A misszió, a vízió és a stratégia meghatározásához Fekete (2011) tanulmányát vettem alapul, amely szerint a misszió az a küldetés, amelyet a vállalat be kíván tölteni, azaz a vállalat létezésének a célja. Ezen kívül belső értékeket, érdekcsoportokkal szemben követendő magatartási elveket, működési vezérelveket és a vállalati filozófiát tömören összefoglaló meghatározásokat tartalmazhat. Víziónak nevezzük a szándékolt jövőbeni állapotot, pozíciót, tervezett tevékenységei kört vagy innovációs célt. A misszió és a vízió általános elképzelések a vállalat jövőjére vonatkozóan, de több éves periódust ölelnek fel.

1. Stratégia
A kiválóság és a működés eredményességének kiemelkedő szintjét képes elérni az a szálloda, amely:
1.1. Misszió és a Vízió meghatározása
a) A szálloda vezetése olyan **missziót és víziót** határoz meg, amely hangsúlyozza a **minőségi** értékteremtést.
b) A szálloda vezetése olyan missziót és víziót határoz meg, amelyet **az érintettek elfogadnak** és maximálisan azonosulni tudnak vele.
c) A szálloda vezetése **ismerteti** és érthetővé teszi a munkavállalói számára a minőségre vonatkozó legfontosabb stratégiai területeket és azt, hogy milyen szerepet szán nekik a megvalósításban.
1.2. A Stratégia meghatározása az érintettek segítségével
d) A szálloda vezetése a stratégia kialakításakor és felülvizsgálatakor **figyelembe veszi** a közvetlen érintettjeinek (vendégek, munkavállalók minőségügyi elvárásait.
e) A szálloda vezetése úgy alakítja ki a stratégiáját, hogy az tükrözi a minőségi szolgáltatásnyújtás iránti **elkötelezettséget**.
f) A szálloda vezetése **kétirányú kommunikációt** folytat a szállodán belül (munkavállalók) és a szálloda közvetlen külső érintettjeivel (vendégek).
1.3. A működési környezet / a szektor felmérése + a saját képességek meghatározása
g) A szálloda vezetése vizsgálja a turizmusban / szállodaiparban jelenlévő nemzetközi és hazai (mega)trendeket, értelmezi a jelenlegi és jövőbeli piacdinamikát és potenciális hatását a szervezeti Misszió, Vízió és Stratégiai eredményekre.[1]
h) A szálloda vezetése rendelkezik mérési / monitoring rendszerrel az üzleti tevékenységének nyomon követésére.
i) A szálloda vezetése rendelkezik jelentési rendszerrel, amellyel a munkavállalók számára nyújt információt az üzleti tevékenységéről.

19. ábra: A HQME keretrendszer kritériumai, alkritériumai – A szálloda adottságai I. (Stratégia)
Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2025

A stratégia Marosán (2004) összefoglalása szerint a szervezet hosszú távú jövőjével foglalkozik. A stratégia kialakításakor kerül sor a konkrét célok, a misszió és a vízió elérését szolgáló cselekvési alternatívák megfogalmazására. Fekete (2011) kutatásából kiderül, hogy a stratégiai időtávok általában körülbelül egy éves idősávra vonatkoznak. Az EFQM Kézikönyv (2019, 46. p.) úgy fogalmaz, hogy a stratégia „olyan jól kidolgozott terv, amely a szervezet által alkalmazni kívánt taktikát fogalmazza meg jövőképe megvalósítása érdekében miközben a szervezet céljaihoz hű marad."

Az első terület 3 kritériumának 9 alkritériumát tehát részben az ismertetett fogalmak mentén, részben pedig ezen operatív tényezőknek a munkavállalók felé történő predesztinálása miatt hoztam létre. Fontosnak tartom a szállodai működés során, hogy a vállalat hosszú és / vagy középhosszú távú céljai mindenképpen a minőségi értékteremtés mentén jöjjenek létre és tükrözzék a minőségi szolgáltatásnyújtás iránti elkötelezettséget (1a, 1e). Ezen célok megvalósításában azonban a munkavállalókra hatalmas nyomás nehezedik, tehát úgy kell őket meghatározni, hogy egyrészt tudjanak róla, értsék (ismertetés), másrészt azonosulni tudjanak velük (1b, 1c). A 2.3-as alfejezetben részletesen foglalkoztam az alkalmazotti elvárásokkal, amely megjelenik ebben a kritériumban is a stratégia kialakításával kapcsolatban (1d).

Ezen felül fontos a kétirányú kommunikáció (1f) minden érintett esetében, legfőképpen a vendégek és a munkavállalók irányába. A stratégia meghatározásakor (is) figyelembe

kell venni mit szeretnének a potenciális és / vagy a vissza a visszatérő vendégek, illetve munkavállalói oldalról sem mindegy, hogy véghez tudják-e vinni a meghatározott célt.

A kommunikációnak vendég szempontból különösen a panaszkezelés területén van kiemelt jelentősége, de vissza lehet akár olyan sztenderdekig is vezetni, mint az e-mailekre történő reagálás ideje (max. 24 óra) vagy a telefonálás szabályaira vonatkozó megkötések (legkésőbb két csengést követően fel kell venni). A panaszkezelés több kritériumban is megjelenik még a továbbiakban. Munkavállalói oldalról is fontos, hogy a szálloda ne csak az elvárásait és az elvégzendő feladatokat közölje a munkavállalókkal, hanem vegye figyelembe a meglátásaikat, gyakorlati tapasztalatukat és közösen alkossák meg az elkövetkezendő időszak céljait.

Az első terület 3. kritériuma (1.3.) a működési környezet elemzésére és a szálloda saját képességének meghatározására vonatkozik. Nélkülözhetetlen ugyanis, hogy a szálloda vezetése felmérje azt, hogy milyen környezetben működik – pl. a versenytársak helyzete szempontjából – milyen iparági trendek jellemzőek globálisan, illetve régiós, országos szinten (1g). A szállodáknak rendelkezniük kell mérési, monitoring, valamint jelentési rendszerrel, azért, hogy mind a vezetők, mind munkavállalók számára látható legyen a szálloda üzleti eredményeinek alakulása (1h, 1j). Ezáltal tud a szervezet közösen fejlődni és elérni a kitűzött céljait.

A szempontrendszer validáltatása közben, a későbbi online kitöltést elősegítendő javaslatot kaptam arra, hogy az „1g" alkritériumnál nevesítsek meg konkrét hazai és nemzetközi forrásokat, amelyeket a szállodavezetők figyelnek az iparági (mega)trendekre vonatkozóan. Így kerültek be tájékoztató pontként az MTÜ anyagai, az MSZÉSZ, a Turizmus Online, a Turizmus Bulletin vagy nemzetközi oldalról a WTO (World Tourism Organization) és a WTCC (World Travel & Tourism Council).

A HQME keretrendszer második területén belül (Vezetés és szervezeti kultúra) a 20. ábrán látható kritériumok és alkritériumok kerültek meghatározásra. Az EFQM modell Kézikönyvének (2019) leírása alapján a szervezeti kultúra azon meghatározott értékek és normák összessége, amely a munkatársakra és azok csoportjaira jellemző egy adott időszakban, illetve az a mód, ahogyan egymással viselkednek a szervezeten belül. A vezetés fogalmának meghatározásához Taylor (1983, p. 184.), Bayer (1995) és Hersey et al. (2007) meghatározásait vettem alapul. Taylor szerint „a vezetés lényege az, hogy elérje egy feladat megoldását (egy kitűzött célt) más emberek segítségével. A vezető az

az ember, aki képes elérni, hogy a csoportjának tagjai elkötelezetten együttműködjenek vele egy közös cél elérése érdekében képességeik, tehetségük és energiáik felhasználásával". Bayer (1995) megközelítésében a vezetés olyan tevékenység, amely a meghatározott vállalati cél elérése érdekében befolyásolja az emberek közötti kapcsolatokat és az emberi magatartásokat a kommunikáció segítéségvel. A vezetés tehát más más emberek irányításával valósul meg, ezért egy nagyon fontos alapja az, hogy hogyan képes a vezető mások viselkedésére hatást gyakorolni a hatékony viselkedés elérése érdekében (Hersey et al, 2007). A vezetői stílus fogalma tovább árnyalhatja a definíció megközelítését, azonban ezen érzékenyítésre a disszertáció nem tér ki.

A HQME keretrendszerben ez a 2.1-es kritériumon belül („A minőségi szervezeti kultúra megszervezése és az értékek gondozása") jelenik meg. Az értékelések négy alkritériumot érintenek, amelyek egyrészt úgy jelennek meg, hogy a szálloda vezetése elkötelezett a minőségi szolgáltatásnyújtás iránt, így zavartalan a vendégigények és más érintettek igényeinek a folyamatos biztosítása (2a). A stratégián felül azt is fontosnak a tartottam alkritériumként megjeleníteni, hogy a szálloda a minőségi munka végzésére vonatkozó célkitűzéseket megismertesse a dolgozókkal és biztosítsa azok folyamatos meglétét (2b). Minőségileg kiemelelkedő szálloda az értelemzésem szerint csak akkor jöhet létre, amennyiben figyelmet fordít arra, hogy egyrészt a fluktuáció, a munkavállalói „lemorzsolódás", másrészt a dolgozók folyamatos fejlődése érdekében mentorrendszert / gyakornoki rendszert működtet (2c). Ehhez az alkritériumhoz, azért hogy konkrétabb legyen a megfogalamzás az interjúk során javaslotatot kaptam, így az alábbi tájékoztató pontottal egészítettem ki: az új munkavállalók orientációjának segítése és a már „rendszerben levők" folyamatos támogatása.

Alapelvárás ugyan, de ettől függetlenül a kiválóságot befolyásoló tényező, hogy a szálloda mekkora figyelmet fordít az egészséges és biztonságos munkakörnyezet megteremtésére, így a „2d" alkritérium ezen kritériumon belülre került. A munkavállalói lojalitás fenntartásán túl fontos szerepe van a környezeti fenntarthatóságnak is, így a „2e", „2f" alkritériumokban az ilyen és ehhez hasonló kezdeményezésekhez való csatlakozási hajlandóság, valamint a környezettudatosságot elősegítő hirdetések erősítése kerül értékelésre.

2. Vezetés és szervezeti kultúra
A kiválóság és a működés eredményességének kiemelkedő szintjét képes elérni az a szálloda, amely:
2.1. A minőségi szervezeti kultúra megszervezése és az értékek gondozása
a) A szálloda vezetése elkötelezett a minőségi szolgáltatásnyújtás iránt.
b) A szálloda vezetése a minőségi munkavégzésre vonatkozó célkitűzéseit megismerteti a dolgozókkal, bevezeti a gyakorlatba és nyomonköveti azok megvalósulását.
c) A szálloda vezetése mentorrendszert működtet (pl. munkavállalói lojalitás erősítése, frissen bekerülők segítése).[2]
d) A szálloda vezetése biztonságos, egészséges és tisztességes munkakörülményeket biztosít a munkavállalói számára.
e) A szálloda vezetése csatlakozik környezettudatosságot erősítő kezdeményezésekhez és / vagy van önálló kezdeményezése is (Föld napja, "TeSzedd", "A kevesebb zöldebb!"
f) A szálloda a környezettudatosságot erősítő kezdeményezéseit látható módon tünteti fel (pl. honlapon, hírekben stb.).
2.2. Változásmenedzsment – reagál a vállalatot érintő változásokra
g) Bevonja a munkavállalókat a szállodát érintő változások kezelését célzó intézkedések kidolgozásába.[3]
2.3. A vállalat innovatív működésének biztosítása
h) A szálloda vezetése online / offline formában „ötletládát" használ, ahol a munkavállalók és vendégek kifejthetik a minőségi szolgáltatásnyújtásra irányuló ötleteiket.
i) A szálloda vezetése folyamatosan figyeli azokat a trendeket, keresi azokat a lehetőségeket, amelyek innovatív irányba terelik a működését.[4]
2.4. A vezetés elkötelezett a munkavállalói iránt
j) A szálloda vezetése ösztönzi a munkavállalókat a minőségi munkavégzésre / szolgáltatásnyújtásra.
k) A szálloda vezetése megbecsüli a munkavállalókat (anyagi, képzési, jóléti juttatások).
l) A szálloda vezetése teljeskörű teljesítményértékelést / visszacsatolást alkalmaz a munkavállalók részére.[5]
m) A szálloda vezetése biztosítja a munkavállalók szakmai fejlődését, a magasabb minőségű szolgáltatásnyújtás érdekében.

20. ábra: A HQME keretrendszer kritériumai, alkritériumai – A szálloda adottságai I. (Vezetés és szervezeti kultúra)

Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2025

A HQME keretrendszerben a 2.2-es kritérium a szállodák változásmendzsmentjét értékeli, amelynél szintén a munkavállalói „soft" bevonás kerül előtérbe. Tájékozatató pontként került megadásra, hogy milyen változások érhetik hosszabb távon, nagy mértékben a szállodákat, így felsorolásra került a nemrégiben átélt és megtapasztalt Covid-helyzet, az időközben felmerülő energiaválság kérdése, valamint a szektort érintő különböző törvényi előírások, szabályok változása. Ilyen előírás lehet például az MTMT által is használt Hotelstars keretrendszer megújulása, amely ismét kihívások elé állíthatja a szállodákat a kritériumok teljesíthetőségét, illetve a minőségi besorolásuk meglétét / megtartását illetően. Rodek et al. (2021) a szállodák Covid időszakban megjelenő jó gyakorlatait és módszereit mutatta be a hazai szállodák körében, míg Szalók és Juhász-Dóra (2022) a válságkezelés hazai összefüggéseit, valamint a szállodaiparra vonatkozó fő javaslatokat vizsgálta. Fontos lenne ugyanakkor, hogy a szálloda bevonja a munkavállalóit is a változások kezelését célzó intézkedések kidolgozásába.

A HQME keretrendszerben a 2.3-as kritérium a szállodák innovatív működésének és ezen működés biztosításának a szintjét értékeli. Ezen ponthoz Juhász-Dóra (2020) tanulmányát vettem alapul, amely rávilágít arra, hogy a Covid járványhelyzetnek (is)

köszönhetően elindult az innovatív technológiák alkalmazásának a térnyerése. Ide sorolhatók például az érintkezés minimalizálásával igénybevehető szolgáltatások, de a megújuló szállodai terekben megjelenő modern technológiai fejlesztések is. Fontos, hogy ezen innovatív módon működő berendezések megfelelnek mindenféle biztonsági és higiéniai követelménynek, ezáltal biztosítva magas minőségi szinetet a szállodába látogató fogyasztók megvendégelésében.

Az EFQM Kézikönyv (2019, p. 44.) az innovációt a következőképpen határozza meg: „az ötletek beépítése új vagy meglévő termékekbe, szolgáltatásokba, megoldásokba, folyamatokba, rendszerekbe. szrvezeti fejlesztésekbe vagy a közösségi kapcsolatokba".

A 2.3-as kritérium tartalmazza a szálloda közvetlen érintettjeinek (esetemben a vendégek és a munkavállallók) véleményét összegyűjtő „ötletláda" meglétét (2h), valamint a vállalat azon hajlandóságát, amely a különböző innovatív trendek lehetőségét vizsgálja (2i). Olyan innovatív trendekre gondoltam a tájékoztató pont megadása során, mint a külsős együttműködő partnerek keresése (pl. Housekeeping területén), a folyamatok automatizálása, virtuális valóság, mesterséges intelligencia megjelenése (pl. robotok, self check in pult stb.) és ezen lehetőségek megvalósításának a vizsgálata.

A 2.4-es kritérium a szálloda vezetése a munkavállalók irányába tanúsított elkötelezettségét hivatott mérni és biztosítani, amely olyan alkritériumok formájában jelenik meg, mint pl. a munkavállalók megbecsültségének a szintje a vezetés részéről (2k). Fontos, hogy a munkavállalók teljesítményét mérjék és visszajelzéseket is kapjanak munkájuk színvonalát illetően (2l), valamint a vezetés biztosítsa számukra a szakmai fejlődés lehetőségét (2m). A vezetésnek nem mellesleg abban is van felelőssége, hogy ösztönözze a munkavállalókat a minőségi munkavégzés érdekében (2j). A munkavállalói teljesítményértékeléshez tartozó tájékoztató pont azon tényezők fontosságát emeli ki, amelyek a munkavállalói motivációk, problémák felmérésére és kezelésére vonatkoznak (pl. hogy érzik magukat egy adott időszakban, milyen terveik vannak karrierjük jövője szempontjából stb.).

A HQME keretrendszer harmadik területén belül (Érintettek bevonása) a 21. és a 22. ábrán látható kritériumok és alkritériumok kerültek meghatározásra. Ahogyan az korábban említettem az érintetti oldalról a disszertáció csak a vendégekkel és a munkavállalókkal foglalkozik, ezért ezzel párhuzamban két kritériumot hoztam létre: 3.1.

Vendég szempontok (A vendégek elvárásai), 3.2. Munkavállalói szempontok (A munkavállalók elvárásai).

Az EFQM Kézikönyv (2019, pp. 45-46.) szerint munkavállalónak számít minden „a szervezet által foglalkoztatott személy (teljes munkaidős, részmunkaidős, önkénteseket is), beleértve a vezetőket és a menedzsereket is valamennyi szinten. Vevőnek számít „a szervezet által kínált terméket és / vagy szolgáltatást igénybe vevő személy. A vevő a szereplők egyike, aki számára a szervezet fenntartható érték megtremtésére törekszik."

3. Érintettek bevonása
A kiválóság és a működés eredményességének kiemelkedő szintjét képes elérni az a szálloda, amely:
3.1 Vendég szempontok (A vendégek elvárásai)
a) A szálloda vezetése kielégíti a speciális vendég igényeket az alábbi felsorolás szerint:
1. alternatívák kínálása a különleges táplálkozási igényű vendégek számára (pl. laktóz- és gluténérzékenyek, vegetáriánusok, stb.)
2. programok kínálása a fogyatékkal élő vendégeknek is
3. kiemelt figyelem a vendégpanaszok kezelésére
b) A szálloda széles körű kommunikációs csatornákat alkalmaz , amelyek naprakészek és maximálisan lehetővé teszik a vendégek gyors informálását.
c) A szálloda vezetése folyamatosan reagál a vendégek megkereséseire, kommentjeire, kritikáira.[6]
d) A szálloda vezetése a vendégek által Top 5/7/9/12-nek tartott elvárást az általa „kínált" legmagasabb minőségben teljesíti.[7]

21. ábra: A HQME keretrendszer kritériumai, alkritériumai – A szálloda adottságai II. (Érintetti vélemények 1.)

Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2025

A vendégek elvárásai kritériumban mérem és értékelem a már a 2.5-ös alfejezetben bemutatott legfontosabb „Top" elvárások teljesülését, abból a szempontból, hogy a szálloda milyen magas színvonalon igyekszik azt nyújtani (3d alkritérium). Tájékoztató pontként szerepelnek itt a vendégek például tisztaságra, a személyzet milyenségére, a biztonságra, az ételek és italok minőségére, az ár-érték arányra, a kényelemre, a szolgáltatások sokszínűségére, a szálloda megközelíthetőségére vonatkozó elvárásai. Ebben a kritériumban is megjelenik alkritériumként a kommunikáció fontossága, de most abban az értelemben, hogy a szálloda mennyire gyorsan képes informálni a vendégeket. Ehhez széleskörű kommunikációs csatornákat kell alkalmaznia, amelyek segítségével reagál is a vendégek megkereséseire, kommentjeire (3b, 3c). A kommentekre való reagáláshoz ismét szükséges volt tájékoztató pont megadása, amelybe megnevezésre kerülnek konkrét példák is kommunikációs csatornákra, pl. a szálloda weboldala, közösségi média oldala, chatbot alkalmazása.

Ezen kívül szintén fontos kritérium a különböző speciális vendégigények kielégítése, amelynek értelmezéséhez Raffay-Danyi és Ernszt (2021) tanulmányát vettem alapul, amelyből kiderül, hogy az ételallergiával és egyéb speciális étkezési igényekkel

rendelkező vendégek igényeinek a kiszolgálása csak az elmúlt években került a szolgáltatók figyelmének a középpontjába. A témakörrel kapcsolatban Benedé et al. (2016) szintén megállapítja, hogy a különleges étrenddel rendelkező vendégek igényeinek kielégítése, a fizikai akadálymentesítés mellett egyre nagyobb elvárás a szolgáltatók felé. Ezen felül fontos társadalmi és napjainkban turisztikai szegmenset képez a fogyatékkel élők célcsoportja is, akiknek szintén biztosítani kell az elvárásaik teljesülését (Dwyer és Darcy, 2011) (3a alkritérium).

A harmadik terület első kritériumának alkritériumait kérdőív kérdésekként értelmezve itt valójában a 4 alkritériumot 6 kérdés segítségével mértem fel.

3.2 Munkavállalói szempontok (A munkavállalók elvárásai)
e) A szálloda vezetése törekszik egy lojális munkavállalói csapat kialakítása.
f) A szálloda vezetése biztonságos és minőségi munka és szolgáltatásnyújtás feltételeket tesz lehetővé a munkavállalók számára.[8]
g) A szálloda vezetése biztosítja, hogy a munkavállalók rendelkeznek a megfelelő szintű képzettséggel és képesítéssel, "rátermettség" amely a minőségi szolgáltatásnyújtáshoz szükséges.
h) A szálloda vezetése rendszeresen méri a munkavállalói elégedettségi szintjét és reagál a kérésekre, hiányosságokra.
i) A munkavállalók tisztában vannak a velük szemben támasztott követelményekkel és a szervezeti célokkal.
j) A szálloda vezetése megfelelő bérezést (és béren kívüli juttatásokat) biztosít a munkavállalói számára.
k) A szálloda vezetése (megfelelő) jóléti és képzési juttatásokat biztosít a munkavállói számára.[9]
l) A szálloda vezetése rendelkezik kidolgozott ösztönző és motivációs rendszerrel, az alkalmazottak elismerésben részesülnek. (részleg szinten?)

22. ábra: A HQME keretrendszer kritériumai, alkritériumai – A szálloda adottságai II. (Érintetti vélemények 2.)

Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2025

A munkavállalók elvárásai kritériumban mérem és értékelem a már a 2.3-as alfejezetben szintén bemutatott legfontosabb alkalmazotti elvárások teljesülését. Ezen kritériumba tartozik alkritériumként a vezetés részéről a lojális csapat kialakítása (2e), a munkavállalók biztonságára, minőségi munkavégzés feltételeire (2f), bérezésére, béren kívüli juttatásaira (2j), valamint jóléti és képzési juttatásaira (2j) vonatkozó tényezők eredménye. A 2f alkritériumhoz tartozó tájékoztató pont a technológiai (belső információs, információmegosztási és szoftveres) rendszerek és az egyes munkaállomások felszereltségének a minőségére utal.

Ezen kívül a kiválóság elérésére törekvő szálloda vezetése biztosítja a munkavállalók folyamatos képzését (pl. tréningek segítségével) (2g alkritérium), bizonyos időközönként méri a dolgozói elégedettséget (2h) és a munkavállalói tisztában vannak a velük szemben támasztott követelményekkel (2i). Továbbá a szálloda vezetése kidolgozott ösztönző és motivációs rendszerrel rendelkezik (2l).

A képzések, illetve a kompetenciafejlesztés fontossága megjelenik az TQM-modellben, valamint a ISO szabványokban is, de a szakirodalom is foglalkozik vele. Nickson (2007)

kutatásából megtudhatjuk, hogy a tréningek például három szinten is hatnak: egyéni, szervezeti, valamint térség / desztinációs megközelítésben. A tréningeknek több típusa különíthető el, amelyek akár a szállodaipar területén is hatékonyan alkalmazhatók. Az úgy nevezett indoor tréningek jellemzően a klasszikus értelemben vett, 1–2 napos, csoportalapú fejlesztő programok, amelyek során az átadni kívánt ismeretek és készségek elsajátítása a csoportdinamika tudatos kihasználásával valósul meg. A vállalati környezetben elterjedt módszer az on-the-job tréning is, amelynek keretében a tréner a munkavégzés folyamatába integráltan figyeli meg a dolgozó tevékenységét, majd célzott visszajelzéseket biztosít, ennek következtében a tanultak azonnal beépülnek a mindennapi munkagyakorlatba. Az outdoor tréningeket ezzel szemben elsősorban csapatépítési célzattal alkalmazzák, a csoportkohézió és a szervezeti együttműködés erősítése érdekében (Somlai, 2021).

McKenna és Beech (2008) kutatásai szerint a tréningek számos módon hathatnak a munkavállalókra, valamint a vállalatokra, mely tényezőket a 25. táblázatban foglaltam össze.

25. táblázat: A tréningek hatása a munkavállalókra és a vállalatokra

A munkavállalók gyorsabban és effektívebben sajátítják el a tudást.
Növeli a dolgozók munkahelyi teljesítményét és segítenek naprakésznek maradni a speciális készségeket illetően.
A munka hatékonyabb, mert kevesebbet hibáznak és gyorsabban dolgoznak.
A gyorsabb munkatempó időt szabadít fel, mert az eddig hibakereséssel és kijavításával töltött időt másra tudják használni.
Az új dolgozók körében megelőzi a kezdeti nehézségeket.
Vonzóvá teszi a munkahelyet, így a kiváló munkaerőt.
Létrehoz egy összetartó légkört, ahol a munkatársak együttműködése megnő, illetve jobban kezelik a változásokat.
A munkatársak sikeresebbek a stresszel való megküzdésben.

Forrás: McKenna és Beech (2008) alapján saját szerkesztés, 2025

A HQME keretrendszer negyedik területén belül (Minőségi és fenntartható értékteremtés) a 23. ábrán látható kritériumok és alkritériumok kerültek meghatározásra. Az EFQM Kézikönyv (2019, p. 44.) szerint a fenntarthatóság „a szervezet hosszú távú tevékenységére utal, ahogyan a különböző kulcs érintettek látják, pl. üzleti és

kormányzati szereplők, a szervezet munkatársai, társadalmi közösség, partnerek és beszállítók."

A keretrendszer negyedik területét három kritériumra osztottam, amelyből az első kritérium (4.1) a „Minőségi értéktervezés". Az alkritériumokat ennél a pontnál a szállodák marketingtevékenysége szempontjából alkottam meg, ugyanis nélkülözhetetlen, hogy a vezetés folyamatosan mérje a fogyasztói igényeket, annak érdekében, hogy a szálloda időben képes legyen reagálni az esetleges változásokra és hosszú távon biztosítva legyen a működése (4b). Tájékoztató pontként szerepelnek itt olyan alapvető statisztikailag mérhető tulajdonságok is, mint például, hogy kivel utaznak a vendégek a leggyakrabban, mennyi az átlagos tartózkodási idejük, mennyire ár érzékenyek, milyen a költési hajlandóságuk, milyen motivációkkal utaznak vagy milyen minőségbeli elvárásaik vannak. Fontos tovább, hogy a szállodák saját egyedi tulajdonságaikat hangsúlyozzák, amely ismét a kommunikációra vonatkozik.

A negyedik terület második kritériuma (4.2.) „A szálloda értékeinek minőségi kommunikációja" abból a szempontból vizsgálja a szállodai kommunikációt, hogy a szálloda a szolgáltatásminőség javítása érdekében tett intézkedéseit milyen mértékben teszi közzé az érintettjeivel. Tájékoztató pontként bekerült a minőségi honlap megléte, amely jó alapja a minőségi kommunikációnak, de ide tartoznak a honlap tartalmi elemei is (pl. a különböző szálloda által elnyert minőségi díjak látszanak-e, bemutatásra kerülnek-e a honlapon).

4. Minőségi és fenntartható értékteremtés
A kiválóság és a működés eredményességének kiemelkedő szintjét képes elérni az a szálloda, amely:
4.1 Minőségi értéktervezés
a) A szálloda vezetése törekszik arra, hogy a vállalat USP-i (egyedi értékajánlat) a szálloda kommunikációjában rendszeresen megjelenjenek.
b) A szálloda vezetése rendszeresen felméri a fogyasztói igényeket (akár a potenciális vendégekét is), azért, hogy előre jelezze a különböző időszakok trendjeit. [10]
4.2 A szálloda értékeinek minőségi kommunikációja
c) A szálloda vezetése nagy hangsúlyt fektet arra, hogy a külső érintettjei számára mindig láthatóak legyenek azok a tevékenységek, amelyeket a szolgáltatás minőségének javítása érdekében tesz a vállalat.[11]
4.3 Minőségi értékadás fenntartható módon
d) A szálloda nagy hangsúlyt fektet a zöld megoldások alkalmazására az alábbi szempontok figyelembevételével:[12]
1. Tájékoztatás, CSR[13]
2. Energia és ózonréteg[14]
3. Víz, szennyvíz[15]
4. Hulladék gazdálkodás[16]
5. Zöld beszerzés[17]
6. Zöld iroda[18]
e) A szálloda vezetése amennyiben lehetséges igyekszik helyi munkaerőt foglalkoztatni.

23. ábra: A HQME keretrendszer kritériumai, alkritériumai – A szálloda adottságai II. (Minőségi és fenntartható értékteremtés)

Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2025

A keretrendszer negyedik területének harmadik kritériuma (4.3.) „Minőségi értékadás fenntartható módon” a Zöld Szálloda díj különböző területein megjelenő megoldások alkalmazására vonatkozik és a 4d alkritériumon belül az ezen területeken elért eredményeket értékeli. Minden területhez külön tájékoztató pont kapcsolódik, amelyek megegyeznek a Zöld Szálloda díj kritériumrendszerében szereplő területekkel (pl. beszerzés, víz és szennyvízgazdálkodás, hulladékgazdálkodás, zöld iroda stb.). Egy különálló alkritérium van, amely a helyi munkavállalók alkalmazásának a teljesüléseit méri.

A HQME keretrendszer ötödik területén belül (A szálloda tejesítményét befolyásoló tárgyi elemek) a 24. ábrán látható kritériumok és alkritériumok kerültek meghatározásra.

A keretrendszer ötödik területét kettő kritériumra osztottam, amelyből az első kritérium (5.1) a „Teljesítménymenedzsment” és a szálloda gazdasági működését leginkább befolyásoló mérőszámok változását értékeli. Az alkritériumban felsorolt mérőszámok fontosságát a bevezetésben (a témaválasztás indoklása és aktualitása) részletezem és a 3. táblázat mutatja be az évek során bekövetkezett emelkedésüket.

5. A szálloda teljesítményét befolyásoló tárgyi elemek
A kiválóság és a működés eredményességének kiemelkedő szintjét képes elérni az a szálloda, amely:
5.1 Teljesítmény menedzsment
a) A szálloda gazdasági működését leginkább befolyásoló fontosabb mérőszámok változása (2023-hoz képest)
1) Szobakihasználtság
2) Átlagár
3) REVPAR
4) TREVPAR
5) Árbevétel

5.2. A szálloda legfontosabb tárgyi eszközei és szolgáltatásai
b) A szálloda rendelkezik a minőségi szolgáltatásnyújtás és a vendégek kényelmények a megteremtéséhez szükséges tárgyi feltételekkel.
c) A szálloda infratstrukturális feltételei és karbantartottsága tükrözi a szálloda minőségorientált szemléletét.
d) A szálloda helyiségeinek és ezek berendezésének a minősége megfelel a modern kor és legfőképpen a vendégek elvárásainak.
e) A szálloda folyamatosan figyeli a pályázatokat, európai uniós forrásokat és megteremti a pályázás feltételeit a tárgyi eszközök minőségének fejlesztése érdekében.
f) A szálloda vezetése minőségi temékpolitikát követ, és magas minőségű szolgáltatást biztosít és törekszik ezek kiválóságának elérésére.
g) A szálloda támogatja a termékek és szolgáltatások fejlesztését és nyitott az innovatív beruházásokra.
h) A szálloda nagy hangsúlyt fektet a tisztaságra, az alkalmazott takarítási technológiákra és a tisztítószerek minőségére.
i) A szálloda nagy hangsúlyt fektet az ételek és az alapanyagok minőségére, a választékra és a gasztonómiai trendek követésére.

24. ábra: A HQME keretrendszer kritériumai, alkritériumai – A szálloda adottságai II. (A szálloda teljesítményét befolyásoló tárgyi elemek)

A keretrendszer ötödik területének második kritériuma (5.2.) „A szálloda legfontosabb tárgyi eszközei és szolgáltatásai” olyan alapvető alkritériumokat tartalmaz, mint az infrastrukturális feltételek megvalósulása és a karbantartottság (5c), a berendezések általános minősége (5d), a minőségi termékpolitika biztosítása (5f), a tisztaság és az ételek (és ezek alapanyagainak) a minősége (5h, 5i). Külön alkritériumként jelenik meg, hogy a szálloda általánosságban rendelkezik-e azon tárgyi feltételekkel, amelyek a minőségi vendégélmény megteremtik (5a), de bekerült az innovatív megoldások

bevezetésére vonatkozó hajlandóság értéke is (5g). Végül az 5e alkritérium a tárgyi eszközök minőségi fejlesztése érdekében figyeli a különböző pályázatokat, forrásokat.

A HQME keretrendszer hatodik területe – „Érintettek véleményei" – már a szállodák eredmény oldalát vizsgálja (25-26. ábra). A területen belül két fő kritériumot határoztam meg, párhuzamban az adottság oldalon is megtalálható felosztással, így az érintetti eredmények külön-külön a vendégekre, valamint a munkavállalókra is értelmezhetőek. A „Vevői véleményekkel kapcsolatos eredményekbe" olyan alkritériumok tartoznak, amelyek véleményem szerint a legjobban meghatározzák a szállodák működésének kiválóságát. Fontos, hogy nőtt-e és, ha igen, milyen arányban a visszatérő vendégek száma (6a). Javult-e az vendégelégedettség (6b), illetve valósított-e meg olyan javalatot a szálloda, amelyeket a vendégek jeleztek (6d). Itt olyan megoldásokra gondolok, hogy például megnézik akár az online vendégértékeléseket és megvizsgálják azokat a területeket, amelyekre a legtöbb vendégpanasz / rossz pontszám érkezik. Ezt követően a vezetőség – akár a tulajdonosokkal közösen – dönt a megvalósításról. Pozitív a szállodák kiválósága szempontjából, ha csökken a vendégek panaszának, reklomációinak a száma (6c), mert ez azt hivatott bizonyítani, hogy jól működnek a szálloda folyamatai. Ugyanakkor minél inkább törekedniük kell rá, hogy amennyiben mégis panasz érkezik, azt a lehető legprofibb, legminőségibb módon tudják kezelni.

6. Érintettek véleményei
6.1. Vevői véleményekkel kapcsolatos eredmények
a) A visszatérő vendégek száma az elmúlt 3 évben.
b) A vendégelégedettség az elmúlt 3 évben.
d) A vendégek irányából érkező, az ő ott tartózkodásukat még kényelmesebbé tevő újítások, javaslatok megvalósításának a száma.
c) A vendégek panaszainak/reklamációinak száma az elmúlt 3 évben.
e) A szálloda vezetése nagy hangsúlyt fektet a panasz és reklamációkezelésre.

25. ábra: A HQME keretrendszer kritériumai, alkritériumai – A szálloda eredményei (Érintettek eredményei I.)

Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2025

A „Munkavállalói véleményekkel kapcsolatos eredményekbe" olyan alkritériumok tartoznak, amelyek a szállodák munkavállalókkal helyzetét a leginkább befolyásolják. Ilyen szempont például a vállalaton belüli kommunikáció minősége (a hatékony, minőségi kommunikáció erősíti a szervezeti kultúrát, csökkentheti a fluktuációt és növeli az alkalmazotti lojalitást) (6f). Továbbá ezen kritérium alá tartozik, a munkavállalók

képzéseken való részvételének (6g) a megtartott gyakornokok számának (6i) az értéke, valamint a dolgozói elégedettség (6j) szintje. Ezen tényezők ugyanúgy fontosan a szállodának és a munkavállalóknak is. A munkavállalók számára biztosított bérezés, béren kívüli juttatási rendszer (6k), illetve a jóléti juttatások (6l) szintén fontos elemei a kritériumnak, amely kiegészül a munka / magánélet egyensúlyának az értékelésével (6m).

6.2. Munkavállalói véleményekkel kapcsolatos eredmények
f) A szállodán belüli kommunikáció minősége javult az elmúlt 3 évben.
g) A képzéseken részt vevő munkavállalók száma az elmúlt 3 évben...
h) Az elismerésben részesült munkavállalók száma az elmúlt 3 évben...
i) Az elmúlt 3 évben a megtartott gyakornokok száma
j) A munkavállalói elégedettség az elmúlt 3 évben.
k) A munkavállalók számára biztosított bérek és béren kívüli juttatások az elmúlt 3 évben.
l) A munkavállalók számára biztosított jóléti és képzési juttatások az elmúlt 3 évben.

26. ábra: A HQME keretrendszer kritériumai, alkritériumai – A szálloda eredményei (Érintettek eredményei II.)

Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2025

A keretrendszer hetedik és nyolcadik területe egy-egy kritériumként kerülnek értékelésre, 7.1. – „Stratégiai és működési eredmények", illetve 8.1. – „Tárgyi eredmények". A területek a 27-28. ábrákon láthatóak. A Stratégiai és működési eredményekbe a szállodák bevételének (7m), ezek minőségi fejlesztésekre fordított arányának (7n) a változása, valamint a szálloda imázsának / hírnevének az erősödése (7o) kerültek. Fontosnak tartottam a szállodák kiválósága szempontjából az elnyert minőségi díjak (7p), valamint a minőségi javulást eredményező pályázatok, projektek számának (7q) a változását is értékelni.

7.1. Stratégiai és működési teljesítmény
m) A szálloda bevételének alakulása az elmúlt 3 évben.
n) A szálloda bevételének minőségi fejlesztésekre fordított aránya az elmúlt 3 évben.
o) A szálloda imázsa/hírneve az elmúlt 3 évben.
p) Minőségi díjak száma az elmúlt 3 évben. (Díj vagy elismerő oklevél.)
q) A sikeres pályázatok / minőségi javulást eredményező projektek száma, állami támogatások száma, amelyek a minőségi javulást támogatják.

27. ábra: A HQME keretrendszer kritériumai, alkritériumai – A szálloda eredményei (Stratégiai és működési teljesítmény)

Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2025

Végezetül a tárgyi eredményekbe tartozó alkritériumok konkrétan a tárgyi eszközök számának a meglétét, növekedését, az új modern / innovatív technológiák beszerzését és bevezetését és alkalmazását, valamint a beruházások mértékét hivatott felmérni.

8.1. Tárgyi eredmények
r) A rendelkezésre álló tárgyi eszközök száma az elmúlt 3 évben.
s) Az új modern eszközök száma, amelyek a szállodai minőség megvalósulását támogatják és megkönnyítik a munkavégzést.
t) A tárgyi feltételek minőségi javulására irányuló nyertes pályázatok száma az elmúlt 3 évben.
u) Beruházások mértéke az elmúlt 3 évben, amelyek a minőségi tárgyi feltételek megvalósulását támogatják.

28. ábra: A HQME keretrendszer kritériumai, alkritériumai – A szálloda eredményei (Tárgyi eredmények)

Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2025

A kritériumrendszer eredmény oldalánál a szállodavezetők a 2023-as évhez hasonlították az önértékelő keretrendszerre adott, a szállodák jelenlegi állapotát tükröző válaszaikat. Az évszámot a szempontrendszer validáltatása során kaptam javaslatként, lévén, hogy a 2023-as volt az első teljes év a Covid időszak után, amikor szállodák újra teljes kapacitással üzemelni tudtak.

A kritériumrendszer alkritériumait kérdőív kérdésekként értelmezve a szállodavezetőknek egy 4 fokozatú skála állt rendelkezésére az általuk vezetett szállodára leginkább jellemző érték kiválasztására (kihangsúlyozva azt a tényt, hogy ez egy önértékelő keretrendszer). Az értékelő szempontrendszer működését a következő fejezetben mutatom be részletesen.

6. Kutatási modell és módszertan

6.1. A kutatás módszertana

A disszertáció első szakaszában szekunder kutatás során a rendelkezésre álló szakirodalom segítésével feltártam azokat a fogalmakat, amelyek révén meghatározhattam egy olyan definíciót, amely megerősíti a szállodai kiválóság mérési modell létrehozásának szükségességét és megalapozzák a felépítését. A cél egy olyan keretrendszer megalkotása volt, amely a már létező szabványoktól, tanúsítványoktól és minősítő rendszerektől eltérően hangsúlyosabban kezeli a szállodákban dolgozó munkavállalók szerepét (legyen szó dolgozói elégedettségről, megbecsülésről, lojalitásról vagy kompetenciafejlesztésről – a 5. fejezet részletesen tartalmazza a keretrendszer munkavállalókra vonatkozó szempontjait).

A különböző szabványok, tanúsítványok és irányelvek külön-külön részben tartalmaznak szinte minden egyes olyan területet, amely a szállodai kiválóság méréséhez hozzá tudnak járulni (például a stratégia, a vezetés, a tárgyi tényezők stb.), azonban nem eléggé komplexen, nem eléggé integráltan. Így a feltárt eredmények alapján elmondható, hogy fontos lenne egy iránymutató menedzsment eszköz a szállodai kiválóság komplex méréséhez és alkalmazásához. Annak érdekében, hogy ez egy olyan gyakorlati keretrendszer legyen, amely a sikeres és fenntartható vállalati működést támogatja, egy már az európai cégek által széles körben használt kiválóság modellt – az EFQM-et – választottam keretrendszernek, amelyet átalakítottam a szállodákra specializálva.

A szakirodalom feldolgozásának eredményeként továbbá meghatároztam a szállodai kiválóság koncepciójának területeit és tartalmi elemeit, amelyek alapján a szempontrendszerben a kritériumok és az alkritériumok kerültek megfogalmazásra. A HQME, mint menedzsment keretrendszer tehát egy feltáró jellegű kutatás eredményeként került kialakításra. Ezt követően a keretrendszer validálása interjúk keretében valósult meg, míg a mintában szereplő szállodák lekérdezése a HQME szempontrendszer alkritériumainak kérdőív kérdésként való értelmezése segítségével online kitöltéssel jött létre. Fontos, hogy a szállodák részéről kértem, hogy szállodaigazgatók, kompetens vezetők töltsék ki az értékelő szempontrendszert, hiszen ők rendelkeznek kellő ismeretekkel és tudással a szálloda teljeskörű minősítésével kapcsolatos információkkal, statisztikákkal.

A HQME szempontrendszerének tartalmi elemeit kvantitatív interjúk segítségével validáltattam, ami azt jelenti, hogy mivel én az értékelő szempontrendszer alapján, azaz előzetesen összeállított strukturált kérdések mentén folytattam le az interjút, lehetőségem volt az információ mélyebb kibontására és a kérdések pontosítására. A kutatás során magyarázatokkal és kiegészítő információkkal segítettem interjú alanyaimat a megfelelő válaszok beazonosításában. A kvantitatív interjú célja, hogy előre rögzített kérdések segítségével statisztikailag értékelhető, objektív adatokat gyűjthessünk (Majoros, 2004).

A statisztikai elemzések az értékelésekből származó kvantitatív adatok feldolgozására épültek. Az adatelemzés az IBM SPSS Statistics szoftver alkalmazásával történt. A vizsgálat során varianciaanalízist, klaszteranalízist, korreláció és regresszióelemzést, valamint kereszttábla elemzést végeztem.

A varianciaanalízis (ANOVA) célja két vagy több sokaság átlagának összehasonlítása annak megállapítása érdekében, hogy a vizsgált csoportok között fennáll-e statisztikailag szignifikáns különbség. Szignifikáns eltérés esetén megállapítható, hogy a független változó érdemi hatást gyakorol-e a függő változóra. Az eljárás alkalmazása során a függő változó legalább intervallum szintű mérésű, míg a független változók nominális vagy kategorizált jellegűek. A varianciaanalízis a kereszttábla-elemzéstől abban különbözik, hogy a változók közötti kapcsolat irányát előzetesen rögzíti, azaz egyértelműen elkülöníti a magyarázó és a magyarázott változókat. Ezzel szemben a kereszttábla-elemzés két vagy több változó közötti összefüggést vizsgálja, valamint azok kombinált gyakorisági eloszlását mutatja be, elsősorban nominális vagy ordinális mérési szintű változók esetében, oksági irány feltételezése nélkül (Sajtos-Mitev, 2007).

A klaszteranalízis többváltozós, feltáró jellegű adatelemzési eljárás, amelynek célja a megfigyelési egységek viszonylag homogén csoportokba rendezése, ezáltal az adatszerkezet egyszerűsítése és a mintázatok feltárása. A klaszterek kialakítása oly módon történik, hogy az egymáshoz leginkább hasonló, illetve az alkalmazott távolságmérték alapján egymástól legkisebb távolságra elhelyezkedő megfigyelési egységek kerülnek azonos csoportba. Az így létrejövő klaszterek előzetesen nem ismertek, kialakításuk az adatok belső struktúráján alapul. A módszer alkalmazásának egyik korlátja, hogy az eljárás a választott algoritmustól és klaszterszámtól függően akkor is létrehoz csoportokat, ha azok az alapsokaságban nem különülnek el egyértelműen. Ennek következtében a klaszterelemzés eredményei elsősorban feltáró jellegűek, és önmagukban csak korlátozottan alkalmasak az alapsokaságra vonatkozó általános

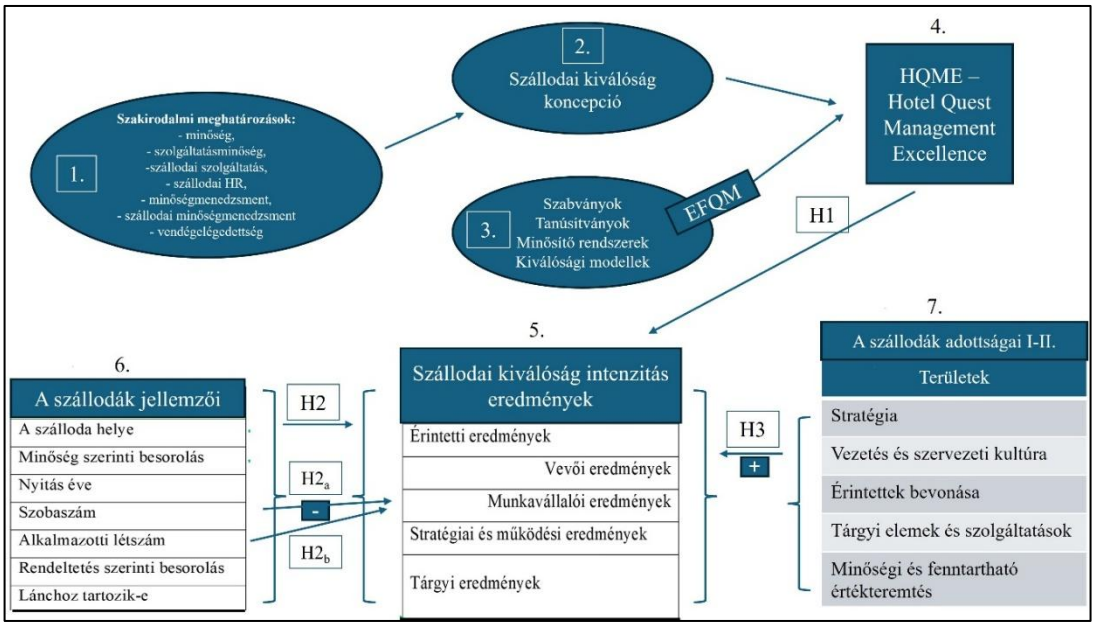
következtetések megfogalmazására. Az elemzés során ezért kiemelt jelentőségű azoknak a változóknak az azonosítása, amelyek érdemben hozzájárulnak a klaszterek közötti különbségek kialakulásához (Székelyi-Barna, 2008).

A korrelációszámítás a változók közötti kapcsolat szorosságának és irányának leírására szolgál, míg a lineáris korreláció két változó közötti kapcsolatot vizsgálja (Sajtos-Mitev, 2009). A magyarázó modellek körébe tartozó regresszióanalízis célja valamely függő változó alakulásának egy vagy több független változó segítségével történő leírása és magyarázata. Az eljárás lehetőséget biztosít a változók közötti kapcsolatok irányának és erősségének számszerűsítésére, valamint – a modell feltételeinek teljesülése esetén – a függő változó értékeinek becslésére. A lineáris regressziós modellekben a függő változó jellemzően magas mérési szintű, míg a független változók lehetnek metrikusak, illetve megfelelő kódolás mellett kategóriaváltozók is (Székelyi-Barna, 2008).

A kutatás eredményeinek kiértékelését követően két szállodai auditor szakember közreműködésével került sor az eredmények hazai szállodai környezethez igazodó értelmezésére.

6.2. A kutatási modell

A kutatási kérdések megfogalmazását követően (1. táblázat) ebben az alfejezetben kerül sor az egyes fogalmak meghatározására, továbbá a hipotézisek megfogalmazására és a létrehozott kutatási modell bemutatására is.



29. ábra: A kutatási modell
Forrás: saját szerkesztés, 2025

A kutatási modell szemlélteti a kutatási folyamat lépéseit. Mivel a célom egy menedzsment eszköz kialakítása, amely segíti a humán tényezőkkel kibővített kiválóság szállodai működésbe történő integrálását, ezért első lépésként feldolgoztam a szakirodalom és a témához kapcsolódó definíciókat, irányelveket és szabványokat. Ez alapján második lépésként meghatároztam a szállodai kiválóság fogalmát. A kutatás harmadik lépéseként a kiválósági modellek közül az EFQM-et kiválasztva és keretrendszerként használva folytattam az általam létrehozandó keretrendszer területeinek a kialakítását. A következő lépcsőfok (4.) az általam kialakított keretrendszer (HQME) bemutatása, amely egyedi kritérumokkal, alkritériumokkal lett kidolgozva. A HQME keretrendszer tartalmi elemeit a 5. fejezetben részleteztem. A gyakorlati alkalmazás során készült mérések elemzésére épül a kutatási modellben szemléltetett ötödik, hatodik valamint a hetedik lépés. Az ötödik lépés a szempontrendszer alapján történt mérések segítségével határozza meg a szállodai kiválóságot, míg ezek összessége adja az intenzitást. A modell továbbá szemlélteti a tartalmi elemek által érintett hipotéziseket, melyek a folytatásban kerülnek bemutatásra.

6.2.1. Konceptualizálás

Azt a folyamatot, amelynek során pontosan meghatározzuk, hogy az egyes kifejezéseken mit fogunk érteni, konceptualizációnak nevezzük (Babbie, 2003). Ennek megfelelően a kutatás során használt szállodai kiválóság fogalmának konceptualizációja az általam korábban meghatározott definició alapján következő:

> A szállodai kiválóság egy olyan komplex fogalomként értelmezhető, amely az objektíven mérhető szolgáltatási paraméterek teljesítése, illetve a működés gazdasági eredményessége mellett magában foglalja a szállodai önértékelést, a folyamatos tanulás és az alkalmazkodó fejlődés képességét is. Olyan dinamikus fejlesztési folyamat, amely integrálja a stratégiai gondolkodást, a változó piaci és fogyasztói igényekhez való alkalmazkodást, valamint a humán erőforrások tudatos fejlesztését és megbecsülését.

A szállodai kiválóság mérése különösen indokolttá válik a fogyasztói igények és elvárások időben változó jellegéből adódóan, amelyek nemcsak évről évre, hanem akár szezonról szezonra is jelentős módosuláson mehetnek keresztül. E változásokhoz való alkalmazkodás a szállodaipar szereplői számára elengedhetetlen, különösen egy erőteljesen versengő piaci környezetben, ahol a szolgáltatási színvonal, a vendégélmény és az ezekhez kapcsolódó immateriális értékek – mint az imázs, a hírnév és a márka –

hosszú távú fenntarthatósága kerül előtérbe. Amennyiben az alapvető működési és minőségi feltételek nem biztosítottak, ezen értékek kialakítása és megerősítése korlátozottá válhat.

Kiemelendő, hogy a kiválóságra való törekvés nem elsősorban anyagi erőforrások kérdése, hanem alapvetően szemléletmódbeli és szervezeti kultúrához kötődő tényező (vezetés szerepe). Előfordulhat, hogy egy szálloda változatlan működési modell mellett is képes megfelelni a tulajdonosi elvárások minimális szintjének, különösen a profitabilitás tekintetében, azonban e megközelítés hosszú távon nem feltétlenül tekinthető fenntarthatónak sem a vendégelégedettség, sem a munkavállalói elköteleződés szempontjából.

Az előző gondolatmenettel kapcsolatban fontos lehet, hogy a kötelező minősítésnek köszönhetően a vendég a szálláshelyet kiválasztja tudhatja, hogy az adott hotel minősített, tehát felmerül a kérdés: honnan fogja tudni a rengeteg (jó) minőségi szálloda közül, hogy az valóban kiváló-e, ha magából az értékeléséből, illetve a minősítésből hiányoznak a humán tényezők? Úgy gondolom, hogy ez kissé „félrevezető" lehet a vendégek, valamint a potenciális vendégek számára, ezért is hoztam létre egy egyedi szempontrendszert a szállodák értékelésére.

A szállodai kiválóság mérésének tekintetében kiemelt jelentőséggel bírnak tehát a humán tényezők, különösen a munkavállalók szerepe a kiválóság megvalósításában. A szállodai szolgáltatások sajátosságaiból fakadóan a vendégélmény döntő mértékben az alkalmazottak szakmai kompetenciáin, attitűdjein, motiváltságán és szervezeti elkötelezettségén keresztül realizálódik.

A szállodai kiválóság (HQME) nyolc területe: stratégia, vezetés és szervezeti kultúra, érintetti vélemények, minőségi és fenntartható értékteremtés, a szálloda teljesítményét befolyásoló tárgyi elemek, az érintettek véleményei, stratégiai és működési teljesítmény és a tárgyi eredmények (18. ábra).

6.2.2. A változók operacionalizálása

Az operacionalizálás azon konkrét eljárásoknak a kialakítása, amelyek eredményeként esetemben a szállodai kiválóság, mint említett fogalmat megjelenítő empirikus megfigyelésekhez jutunk (Babbie, 2003). A változók mérhetővé tételéhez a magyarázó és a magyarázott változók esetében is szükséges azon indikátorok meghatározása, melyek alapján az összefüggések kimutathatóvá és mérhetővé tehetőek, illetve, hogy mérésükre

milyen módszer használata a legalkalmasabb. Feltételezem, hogy a vállalkozások általános jellemzői befolyásolják a szállodai kiválóságot, ezért ezeket a változókat tekintem függetlennek (magyarázónak), míg a magyarázott változók mérésére a HQME értékelő szempontrendszerét használom. A mintában résztvevő szállodák kiválóságát, a konceptualizálásban felsorolt nyolc terület szerint értékelem. A változókhoz tartozó magyarázatokat a 5. fejezet tartalmazza.

A magyarázó változók a szállodák általános jellemzői, mint a vállalat elhelyezkedése, minőség szerinti besorolása, a nyitásának az éve, a rendelkezésre álló szobák száma, az alkalmazotti létszám, a rendeltetés szerinti besorolás és az, hogy lánchoz tartozik-e.

- A mintában szereplő szállodákat elhelyezkedés szerinti változói: budapesti vagy vidéki. A szempontrendszerem segítségével azt kérdeztem meg a szállodavezetőktől, hogy melyik megyében, illetve melyik városban találhatóak a hotelek, azonban a 45 szállodát nem lett volna értelme megyénként vagy turisztikai régiónként vizsgálni, lévén, hogy lett volna olyan változó, amelyben csak egy-egy szálloda szerepelt volna. Az elhelyezkedés azonosítására, tehát az említett két változó szolgál.

- Az minőség szerinti besorolás alapítás a változók: 3*, 3* superior, 4*, 4* superior és 5*. A minőség szerinti besorolás során az egyes szintek közötti különbségeket az MTMT által használt és közzétett „Szállodák kategorizálása 1* - 5* kategóriák követelményei” kézikönyv (2025) tartalmazza (3. sz. melléklet).

- A szállodák nyitási évét tekintve öt változót neveztem meg: az első változó az 1990 előtt nyílt szállodák csoportja, ugyanis a rendszerváltás előtti években kezdődött egy nagy szállodafejlesztési erősödés, köszönhetően olyan nagy márkák megjelenésének, mint a Hyatt vagy a Novotel. A következő kategória az 1990 és 2000 nyitott szállodákat foglalja magába, ugyanis 1990 után kijelenthető volt, hogy a magyar szállodák mennyisége mellett a minősége is javult, ugyanakkor a szállodák minősége és kapacitása még nem volt elegendő a nemzetközi turisták igényeinek kielégítésére (Gyurácz-Németh, 2020). Ezt követően a 2000 és 2008 között nyitott szállodák következnek, amelynél a 2008-as év a globális gazdasági válság kezdetét jelentette. A nyitás éve szerinti következő változó a 2009 és 2019 között nyitott szállodák, amelynél a 2019-es év az utolsó Covid időszak előtti teljes év a különböző szállodákkal kapcsolatos

méréseket, illetve statisztikákat figyelembevéve. Utolsó változóként pedig a 2019 után megnyitott szállodákat helyeztem egy csoportba.

- A szobaszám alapján több lehetséges megközelítést is vizsgáltam, annak érdekében, hogy minél inkább a magyarországi piacra értelmezhetőek legyenek a mérések, illetve, hogy minél inkább elkülönüljenek a minta szállodái. Gyurácz-Németh (2020) tanulmányában a kis szállodák kategóriájába tartozik minden olyan hotel, amely kevesebb, mint 150 szobával rendelkezik, közepes szállodának számítanak a 150 és 299 szoba közötti hotelek, míg 300-600 szobáig nagy és 600 szoba felett óriás szállodákról beszélhetünk. A magyarországi szállodák méretét megnézve a fentiek alapján két változóba tömörültek volna az eredmények, így nem ezt a felosztást használtam. A MSZÉSZ honlapján található felosztást szintén nem tartottam alkalmasnak, mivel ebben az esetben pont az előző példa ellenkezője merült volna fel, túlságosan felaprózódott volna a minta. Az MSZÉSZ ugyanis kilenc különböző kategóriát különböztet meg a szobaszámot illetően, amelyek a következőek: 1-25, 26-50, 51-100, 101-150, 151-200, 201-250, 251-300, 301-350 és 350 szoba felett. A választott megközelítés, így Jávor (1999) felosztására esett, aki szerint 10-50 szoba között kis szállodáról, 50-200 szoba között közepes, 200 szoba feletti kapacitás esetén pedig már nagy szállodáról beszélhetünk.

- Az alkalmazottak számának azonosítására a vállalkozások mérete alapján három változót különböztetek meg: 50 fő alatti, 51 és 100 fő közötti, valamint 100 fő feletti alkalmazotti létszám. Mivel nem találtam releváns szakirodalmat, ezért a változókat igyekeztem az átlagszobaszámhoz, illetve a hazai hotelek méretéhez igazítani.

- A szállodák rendeltetés szerinti besorolása alapján alapvetően 10 változóba soroltam volna a szállodákat, azonban mivel ezen kérdésre több válaszlehetőséget is be lehetett jelölni válaszként, ezért létre kellett hoznom hibrid kategóriákat is (pl. wellness szálloda és konferenciaszálloda vagy konferenciaszálloda és városi szálloda). A szállodákat a következő kategóriákba soroltam: wellness szálloda, városi szálloda, konferenciaszálloda, üdülőszálloda, boutique hotel, kastélyhotel, gyógyszálloda, tranzitszálloda, panzió / fogadó és apartmanhotel.

Wellness szálloda lehet az a legalább háromcsillagos szálloda, ahol szakképzettséggel rendelkező személyzet által az egészséges életvitelhez szükséges gasztronómiai, sport, relaxációs, illetve wellness szolgáltatásokat nyújtanak, valamint közösségi programlehetőségeket biztosítanak (Karakasné, 2014). A wellness szállodákban a vendégek hosszabb időt töltenek el, ezért a vendég-dolgozó interakciók gyakran közvetlenebb kapcsolattá változhatnak.

Az üzleti / városi szállodák jellemzője általában, hogy a vendégek nem azért szállnak meg a szállodában, mert pihenni vagy szórakozni szeretnének, hanem a munkájukra koncentrálnak. A legtöbb üzleti szálloda az egyéni üzleti vendégekre koncentrál, ugyanakkor az üzleti utazások mellett másodlagos célcsoportot is megcéloz. Az ideális másodlagos célcsoport a városnéző, aki szintén a belvárost részesíti előnyben, és hasonló szolgáltatásokra van szüksége, mint az üzleti utazóknak. A szállodának egy városban, a belvárosban vagy az üzleti negyedben kell lennie, megfelelő infrastruktúrával és jól kiépített tömegközlekedéssel (Gyurácz-Németh, 2020).

A konferenciaszállodák fő célja, hogy bankett-lehetőséget és szolgáltatásokat biztosítsanak a vendégek számára, amelyhez mindenképpen szükségük van szállásszolgáltatásra is, mert a legtöbb konferencia nem egynapos rendezvény. Egy konferenciaszállodában számos olyan speciális berendezésre van szükség, amely más típusú szállodákban nem jellemző, többek között kivetítők, speciális világítás, laptopok és színpad (Gyurácz-Németh, 2020).

Az üdülőhotel az egyik legelterjedtebb szállodatípus. Bármilyen helyen létesíthetők: tengerpartok közelében, hegyekben vagy tulajdonképpen egy nagyváros szélén is. Egy ilyen szállodának az a célja, hogy kikapcsolódást és szórakozást nyújtson a szabadidős motivációval érkező vendégeknek. A szabadidős vendég meglehetősen széles kategóriát jelenthet egy üdülőszállodának, így a szabadidős turistákon belül családokra, párokra vagy nyugdíjasokra specializálódhatnak. Bár lehetnek más szegmentációs problémák is, mint például az egészségügyi/orvosi turizmus vagy a romantika. Ezen tényezők miatt az üdülőszállodák nagyon eltérőek lehetnek (Gyurácz-Németh, 2020).

A butikhotelek, amelyeket „design hotelnek” vagy „lifestyle hotelnek” is neveznek, olyan különleges szállodák, amelyek üzleti/városi szállodákból alakultak ki, de nagyon számos jellemzőjükben különböznek egymástól. Legfontosabb küldetésük a minőség és az egyediség biztosítása a vendégek számára. Ezek a szállodák építészetileg különlegesek,

szokatlan megoldásokat és technikákat alkalmaznak, valamint egyedi bútorokkal vannak felszerelve. Ennek az egyediségnek köszönhetően a butikhotelek általában kis szállodák, maximum 150 szobával, valamint gyakori az is, hogy a butikhotelek szobái mind különbözőek (Gyurácz-Németh, 2020).

Gyógyszálloda „az a szálloda, amely megfelel a szállodára előírt követelményeknek, továbbá vendégei számára főként természetes gyógytényező alkalmazásával saját gyógyászati részlegén önálló vagy más gyógyintézet kiegészítő szolgáltatásainak bevonásával, orvosi ellenőrzés mellett terápiás lehetőséget biztosít, és megfelel a természetes gyógytényezőkről szóló 74/1999. (XII. 25.) EüM rendeletben foglalt feltételeknek” (45/1998. (VI. 24.) IKIM)

A transzferszállodák elsősorban egy adott településen átutazó vendégek számára biztosítanak szálláslehetőséget. A szállodában megszálló vendégek többnyire ideiglenesek, maximum egy-két éjszakát töltenek el, de előfordul, hogy csak néhány órát, 24 óránál is kevesebbet. A szálloda elhelyezkedésének közlekedési csomópontok közelében kell lennie, míg a szobafelszereltsége kényelmes, a legfontosabb szolgáltatásokat biztosítja, mint például a jó alvási és fürdési/zuhanyozási lehetőség, valamint a kávé és tea bekészítése a szobába. A szállodának nincs szüksége extra szolgáltatásokra, például gyógyfürdőre, csak az alapszolgáltatásokra (Gyurácz-Németh, 2020).

Az apartman szállodák háló- és nappali szobával berendezett és felszerelt, valamint konyhával rendelkező apartmanokat kínálnak. Az 54/2003 GKM rendelet meghatározásában „apartman szálloda: az a szálloda, amelyben az ágyak több mint 80%-a berendezett és felszerelt háló és nappali szobával, valamint konyhával rendelkező apartmanban található, és megfelel a garniszállodára előírt követelményeknek azzal az eltéréssel, hogy a kétszeres alapterületű szobaegységek méretébe az erkély és a terasz alapterülete is beleszámít, és legalább 11 szobaegységgel rendelkezik (54/2003 (VIII. 29.) GKM).

Az értékelő szempontrendszer 70 alkritériuma alapján méri a keretrendszer nyolc területén megvalósuló tevékenységeket és az ezekből származtatott eredményeket, melyet a válaszadók minden esetben egy négyfokozatú skálán értékeltek.

6.2.3. A kutatás hipotézisei

A kutatásom során a szállodai kiválóság definíciójának és fő területeinek a meghatározására tettem kísérletet, amelyhez a minőségre, a szállodai szolgáltatások minőségére és a minőségmenedzsmentre vonatkozó ISO, SERVQUAL és Hotelstars fogalmak, ajánlások, szabványok és minősítő rendszerek, valamint a TQM logika tartalmi elemeit vizsgáltam meg. Fontosnak tartom kihangsúlyozni, hogy önmagában mindegyik fogalom, ajánlás, szabvány és minősítő rendszer hasznos és lényeges a fenti fogalmak definiálása tekintetében, azonban szükségesnek találtam egy olyan fogalom meghatározását, amelyben komplexen megjelennek az előzőekben említett tényezők területei / részterületei. A szállodai kiválóság koncepció legfontosabb eleme, hogy markánsabban jelenjenek meg a munkavállalókkal kapcsolatos szempontok („soft" tényezők) az említett elméleti és gyakorlati eszközök tartalmi elemeihez képest.

A szakirodalom feldolgozását követően megállapítottam, hogy szükség van egy olyan iránymutató keretrendszer kidolgozására, mely elősegíti a szállodai kiválóság koncepció menedzsment szintű alkalmazását a magyar szállodák körében. A jelenleg működő és rendelkezésre álló modellek, minősítő rendszerek ugyanis nem tartalmazzák komplexen a szállodai kiválóság méréséhez szükséges legfontosabb területeket, különösképpen a munkavállalókkal kapcsolatos értékelést, ami hiányos vagy egyáltalán nem jelenik meg. Egy könnyen alkalmazható iránymutató önértékelő keretrendszer nagy segítséget nyújtana a szállodáknak a kiválóság tudatos mérése és fejlesztése terén.

Az EFQM modell, egy a TQM filozófiában működő és a szállodai kiválóság szemlélethez illeszkedő, széles körben elterjedt menedzsment modell, amelyet az európai vállalatvezetők alakítottak ki saját kulturális jellemvonásaik mentén (Berkesné, 2018). Mivel Magyarországon is ez a modell a Minőségi Díj alapja és közelebb áll a kultúránkhoz, mint például a Baldrige modell, ezért az EFQM kiválósági modellt választottam keretrendszernek a szállodai kiválóság méréséhez. Az EFQM modell a szállodai kiválóság kritériumaira szabva véleményem szerint biztosítja azt az eszközt, amely a szállodák vezetőit segítené a kiválóság komplex értékeléséhez vezető úton.

Kutatásom az alábbi hipotézisek vizsgálatára irányul:

1. Hipotézis

A HQME keretrendszer segítségével elvégzett mérés során a kiválóság eredmények (intenzitás) alapján a vizsgált szállodák jól elkülöníthető csoportokba sorolhatók.

Feltételezem, hogy a HQME keretrendszer területein végzett mérési eredmények alapján a mintában szereplő szállodákat klaszteranalízis segítségével egymástól jól elkülöníthető csoportokba sorolhatjuk, melyek alapján azonosítani lehet az egyes csoportokba tartozó szállodák kiválóságának a szintjét, intenzitását.

2. Hipotézis

Összefüggés mutatható ki a szálloda mérete, kategóriája, alkalmazotti létszáma, működési formája (lánchoz tartozás), az elhelyezkedése, a rendeltetés szerinti besorolása és a kiválóság egyes területein elért eredmények között.

$H2_a$: A szálloda mérete negatív hatással van a munkavállalói eredményre a keretrendszer eredmény oldalán.

$H2_b$: A magasabb alkalmazotti létszám rosszabb munkavállalói eredménnyel társul a keretrendszer eredmény oldalán.

A szállodák általános jellemzői véleményem szerint befolyásolják a kiválóságuk intenzitást. Feltételezem például, hogy egy magasabb minőségi besorolással rendelkező hotelek (5*, 4* sup, 4*), élenjáróbbak a kiválóság tekintetében, mint az alacsonyabb minőségi besorolással rendelkezők (3* sup, 3*). Feltételezem továbbá azt is, hogy a szálloda elhelyezkedése, rendeltetés szerinti besorolása, alkalmazotti létszáma és az, hogy lánchoz tartozik-e befolyásolják a kiválóság területein elért eredményeiket. A mérésekhez varianciaanalízist végeztem.

Ezenkívül a 2. hipotézis „a”, illetve „b” alpontjában negatív kapcsolatot feltételezek a szállodák mérete és alkalmazotti létszáma, valamint az eredmények oldalon mért munkavállalói eredmények intenzitása között.

3. Hipotézis

Pozitív kapcsolat mutatható ki a szállodák adottság oldalon mért területeinek eredményei és a kiválóság összeredménye között és ezek közül az érintettek bevonása eredménye a legerősebb.

Azt feltételezem, hogy az adottság oldalon felmért területek (Stratégia, Vezetés és szervezeti kultúra, Érintettek bevonása, Minőségi és fenntartható értékteremtés, A szálloda teljesítményét befolyásoló tárgyi elemek) pozitív kapcsolatot mutatnak a szállodák kiválóságának összeredményével, amely arra enged következtetni, hogy a HQME keretrendszer összeállítása során hatékonyan sikerült felmérni és meghatározni a szállodai kiválóság egyes területeit.

Továbbá azt feltételezem, hogy az adottságok oldalán található területek közül az érintetti eredményekkel a legerősebb a kapcsolat, mivel szállodai szolgáltatásnyújtásról lévén szó az alkalmazotti és a munkavállalói szempontok a legdominánsabbak.

7. Az empirikus kutatás

A disszertáció első részében feldolgozott szakirodalom segítségével sikerült meghatároznom a szállodai kiválóság definícióját és a hozzá kapcsolódó legfontosabb területeket, amelyhez az EFQM modellt keretrendszerül társítva létrehoztam a HQME keretrendszert (Hotel Quest Management Excellence), amely a szállodák kiválósági a szintjét hivatott mérni. Mielőtt elkezdhettem volna a szempontrendszer segítségével a méréseket a benne megfogalmazott területek alkritériumait kérdőívkérdésként értelmezve átestek egy validálási folyamaton, amelyet a következő alfejezetben mutatok be.

A kutatásom során csak a 3*, 4* és 5*-os minősítéssel rendelkező szállodákat vizsgáltam, mert ezen kategóriájú szállodák rendelkeznek olyan szintű menedzsmenttel, amely alkalmassá teszi őket a fent említett keretrendszer működésének vizsgálatára és számukra az ebből származó beavatkozások érdemi hatással bírhatnak.

A megkérdezett sokaság a Magyar Szállodák és Éttermek Szövetségének (MSZÉSZ) tagszállodái közül került kiválasztásra, ugyanis egyrészt az MSZÉSZ szívügyének tekinti a szállodák minőségének megtartását, illetve javítását, valamint céljai közé tartozik „az üzemeltetési színvonal emelése, a szolgáltatások minőségének, turizmusunk nemzetközi versenyképességének javítása érdekében.” Másrészt pedig a tagok MTMT (azaz Hotelstars) minősítéssel rendelkeznek, amely minősítési rendszert a szakirodalom feldolgozás során kevésbé találtam alkalmasnak a szállodai kiválóság komplex mérésére.

A szállodák részéről igazgatókkal, a témában kompetens vezetőkkel töltettem ki az értékelő szempontrendszert, hiszen ők rendelkeznek kellő ismeretekkel és tudással a szálloda teljeskörű minősítésével kapcsolatos információkkal, statisztikákkal.

7.1. Validálási folyamat – a HQME szempontrendszerén elvégzett változtatások, módosítások

A HQME keretrendszer szempontrendszerének validáláshoz három szállodaigazgató állt a rendelkezésemre, akik közül kettő vidéki szálloda, egy pedig Budapest és Pest vármegye vonzáskörzetébe tartozó szálloda igazgatásáért felel. 2024 nyarán és őszén előre egyeztetett időpontban történtek az interjúbeszélgetések, melyek 60-90 percet vettek igénybe és amelyeket azzal kezdtem, hogy felvezettem kutatásom célját és bemutattam a HQME keretrendszert röviden. Ezt követően végig beszéltük az értékelő

szempontrendszerben megfogalmazott területeket, állításokat és a hozzájuk tartozó válaszlehetőségeket. A kérdéseim arra irányultak, hogy:

- Értelmezhetőek-e az állítások?
- Az adott terület tartalmaz-e minden olyan információt, amivel egy szálloda kiválósága leírható?
- Megfelelőek-e a négy fokozat mentén kialakított válaszlehetőségek?
- Használható-e ebben a formában az értékelő szempontrendszer a minőség kiválóságának és annak eredményeinek a mérésére?

Az értékelő szempontrendszer tartalmának legnagyobb részével egyetértettek az igazgatók, értelmezhetőnek és hasznosnak tartották, azonban akadt néhány olyan pont, amelyet pontosítani kellett annak érdekében, hogy a szempontrendszer kitöltése online formában, önállóan is lehetségessé váljon.

A Vezetés és szervezeti kultúra területén (2.4-es kritérium, „k" jelű alkritérium) felmerült az a kérdés, hogy mit jelent a „megbecsülni a munkavállalókat" kifejezés, mert lehet olyan alkalmazott, akinek ez anyagi, de lehet olyan is, akinek ez erkölcsi megbecsülést jelenthet. Ezért zárójelbe az alkritériumhoz tettem megjegyzésként, hogy anyagi, képzési és jóléti juttatásokat is jelenthet, így szabadabb mozgásteret biztosítva a válaszadásba.

A következő ilyen kérdés az érintettek területe mentén merült fel (3.2-es kritérium, „g", „j" és „k" alkritérium), amely arra vonatkozik, hogy a „megfelelő" a három érintett sorban mit takarhat, kinek megfelelő. Mivel szállodaigazgatók a szempontrendszer kitöltői, ezért kérdést nem lehet másképp megválaszolni, mint hogy a szálloda üzemeltetése szempontjából megfelelő-e. Az, hogy a munkavállalónak megfelelő-e egy alkalmazotti felmérés keretében célszerű vizsgálni.

A három szállodaigazgató által említett tényezők tekintetében és a Sikó (2024) által Flesch Tamással készített interjú szintén megerősíti az alkritériumok jogosultságát a keretrendszerben, hiszen véleménye szerint is a megbecsülés ott kezdődik, hogy valaki, hogy érzi magát a munkahelyén. A nem materiális jellegű megbecsülést jelentheti például egy jól működő kafetéria rendszer, a munkában elfogyasztható étkezés vagy a karrierlehetőségek felvázolása a munkavállalók számára.

Felmerült még az érintettek területén belül (szintén a 3.2-es kritérium, „l” alkritérium), hogy az ösztönzőrendszerek meglétét, hogyan kell értelmezni, így zárójelben megjegyeztem, hogy a különböző részlegek szintjén érdemes kezelni.

A fenntarthatóság kérdéskörével kapcsolatban is kaptam javaslatot, ugyanis a 4.3-as kritérium „e” pontját eredetileg úgy fogalmaztam meg, hogy „A szálloda vezetése helyi munkaerőt alkalmaz.” Ennél a pontnál a szállodaigazgatóktól azt a javaslatot kaptam, hogy a kérdéskörnek a törekvése kerüljön be a szempontrendszerbe, ugyanis a fenti meghatározás nem minden esetben kivitelezhető (főleg nagy szállodáknál nem). Az alkritériumot így átfogalmaztam és a következők szerint módosítottam: „A szálloda vezetése amennyiben lehetséges igyekszik helyi munkaerőt foglalkoztatni.”

Az eredmények tekintetében kérdés volt, hogy mekkora időtávot vizsgáljak, de szerencsére erre is kaptam havaslatot. Mivel a Covid időszak utáni első teljes év a 2023-as volt a turizmus és a szállodaipar szempontjából, ezért ezt az évet vettem alapul.

A szállodaigazgatók irányából leginkább arra vonatkozóan érkeztek javaslatok, hogy biztosítsak a kritériumok mellé magyarázatot, egyfajta tájékoztató pont jelleggel, mert a szempontrendszer önálló, online kitöltetésekor, nem biztos, hogy minden esetben az értékelést végzők rendelkezni fognak a megfelelő válasz kiválasztásához szükséges információkkal. Ennek érdekében a javaslatok alapján a kevésbé könnyen értelmezhető alkritériumokhoz / kérdésekhez kidolgoztam összesen 18 tájékoztató pontot, amely a 4. számú mellékletben látható. Az interjúalanyaim a szempontrendszer módosításait követően online formában szintén kitöltöttek az önértékelést az általuk vezetett szállodára nézve.

7.1.1. Az adatgyűjtés gyakorlati kivitelezése

A szempontrendszer validálását követően 2025 tavaszán indult el először a lekérdezési folyamat. A szempontrendszer kérdéseinek első kiküldését e-mailben tettem meg, mégpedig úgy, hogy egy kísérőlevélhez csatolva mellékletként (Excel formátumban) továbbítottam azt a szállodavetők felé, ugyanakkor ezen módszer nem igazán volt eredményes. Eredetileg dunántúli, illetve néhány budapesti szállodát szerettem volna lemérni, azonban a kitöltésszámok alacsonysága miatt kiterjesztettem a kutatást lényegében az egész ország területére.

Időközben javaslatot kaptam arra is, hogy az Excel-es változat helyett próbáljam meg online kérdőív formájában elkészíteni a szempontrendszert, így rövidülhet a kitöltéshez szükséges idő és nagyobb eséllyel fogják kitölteni a szállodavezetők. A javaslatot megfogadtam, így a szempontrendszert átszerkesztettem a Google Forms felületére. Az MSZÉSZ munkatársaitól is kaptam segítséget, ugyanis a központi címlistájuk segítségével kiküldték a szempontrendszert a számomra releváns szállodavezetők részére, így a minta 2025 október végére állt össze.

Ahogyan azt a fejezet elején említettem a 3* ,4* és 5*-os MSZÉSZ tagszállodák igazgatóit, vezetőit kértem fel a szempontrendszer kitöltésére, így a sokaság 439 szállodát tesz ki.

Az eredmények értelmezésének a levezetése

A szempontrendszer kiértékelésnél a pontszámok összesítésekor a „D" válasz (Egyáltalán nem értek egyet) 0 pontot, a „C" válasz (Inkább nem értek egyet) 1 pontot, a „B" válasz (Inkább egyetértek) 2 pontot, míg az „A" válasz (Teljes mértékben egyet értek) 3 pontot ér. A pontszámok az 1. sorszámú szálloda esetén az alábbi módon alakultak (26-33. táblázat). Az utolsó sorban az adottság oldalon (1. Stratégia, 2. Vezetés és szervezeti kultúra, 3. Érintettek bevonása, 4. Minőségi és fenntartható értékteremtés, 5. A szálloda teljesítményét befolyásoló tárgyi elemek) az alkritériumokra adott összeredmény, valamint az eredmények oldalon (6. Érintettek véleményei, 7. Stratégiai és működési teljesítmény, 8. Tárgyi eredmények) alkritériumokra adott összeeredménye átlaga adja meg az egyes szállodák kiválóságának a szintjét.

26. táblázat: Az 1. sorszámú szálloda Stratégia területén elért eredménye az önértékelése alapján

1. Stratégia				18 / 27 pont = 67%
	D = Egyáltalán nem értek egyet	C = Inkább nem értek egyet	B = Inkább egyet értek	A = Teljes mértékben egyet értek
a)			x	
b)			x	
c)				x
1.1. Misszió és vízió meghatározása				7 / 9 pont
d)			x	
e)			x	
f)			x	
1.2. A stratégia meghatározása az érintettek segítségével				6 / 9 pont
g)			x	
h)			x	
i)		x		
1.3. A működési környezet elemzése + saját képességek meghatározása				5 / 9 pont

Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2025

Látható tehát, hogy ez a szálloda a Stratégia területén megszerezhető 27 pontból 18-at ért el. Ez azt jelenti, hogy a stratégia területén található kilenc alkritérium nem mindegyikét sikerült a legmagasabb szinten teljesítenie, a saját bevallása lapján. Ennek a szállodának ezen területen nyújtott eredményei közül az „1i” alkritériumra adott válasza a legmeglepőbb, ami azt jelenti, hogy a szálloda vezetése nem igazán rendelkezik, olyan jelentési rendszerrel, amellyel a munkavállalók számára információt nyújt az üzleti tevékenységéről.

27. táblázat: Az 1. sorszámú szálloda Vezetés és szervezeti kultúra területén elért eredménye az önértékelése alapján

2. Vezetés és szervezeti kultúra				21 / 39 pont = 54%
	D = Egyáltalán nem értek egyet	C = Inkább nem értek egyet	B = Inkább egyet értek	A = Teljes mértékben egyet értek
a)				x
b)			x	
c)			x	
d)			x	
e)			x	
f)			x	
2.1. A minőségi szervezeti kultúra megszervezése és az értékek gondozása				13 / 18 pont
g)		x		
2.2. Változásmenedzsment – reakció a szállodát érintő változtatásokra				1 / 3 pont
h)	x			
i)		x		
2.3. A vállalat innovatív működésének a biztosítása				1 / 6 pont
j)			x	
k)		x		
l)		x		
m)			x	
2.4. A vezetés elkötelezett a munkavállalók iránt				6 / 12 pont

Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2025

Az. 1. sorszámú szálloda a Vezetés és szervezeti kultúra területén megszerezhető 39 pontból 21-et ért el. Ez azt jelenti, hogy az egyes alkritériumok szinte mindegyikére közepes választ tudott bejelölni (B vagy C), így ezen területen 54%-os eredményt ért el. A 27. táblázatban látható, hogy például egyáltalán nem alkalmaznak ötletládát, annak érdekében, hogy a vendégek és a munkavállalók javító szándékú ötleteit a minőségi szolgáltatásnyújtás fejlesztése érdekében összegyűjtsék. De kiemelendő az is például, hogy a 2.4-es kritériumon belül az önértékelés alapján nem igazán alkalmaznak munkavállalói teljesítményértékelő és visszacsatolási rendszert, valamint nem gondolják úgy maximálisan úgy, hogy a munkavállalók meg lennének becsülve (2.4., „k” jelű alkritérium). Úgy gondolom, hogy az önértékelés alapja valahol itt kezdődik, hogy őszintén be kell jelölni azon tényezőket is, amelyekben nem annyira sikeres (illetve nem annyira kiváló) a szálloda, fel kell ismerni ezen „problémákat” / negatívabb szempontokat, csak így lehet tenni a kijavításuk érdekében.

28. táblázat: Az 1. sorszámú szálloda Érintettek bevonása területén elért eredménye az önértékelése alapján

3. Érintettek bevonása				29 / 42 pont = 69%
	D = Egyáltalán nem értek egyet	C = Inkább nem értek egyet	B = Inkább egyet értek	A = Teljes mértékben egyet értek
a) 1				x
a) 2		x		
a) 3				x
b)			x	
c)			x	
d)			x	
3.1. Vendég szempontok (A vendégek elvárásai)				13 / 18 pont
e)				x
f)				x
g)			x	
h)			x	
i)				x
j)		x		
k)		x		
l)		x		
3.2. Munkavállalói szempontok (A munkavállalók elvárásai)				16 / 24 pont

Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2025

Az 1. sorszámú szálloda az Érintettek bevonása területén megszerezhető 42 pontból 29-et ért el. Pozitív, hogy vendégek elvárása oldaláról igyekeznek odafigyelni a különleges táplálkozási igényű vendégekre és maximálisan odafigyelnek a vendégpanaszok legjobb minőségben történő kezelésére (3.1. kritérium a-1 és a-3 alkritériuma). A vendégek elvárásai oldalon a szálloda gyengébb értékelést (C) adott a speciális vendégek teljesítésén belül a programok szervezésére. Munkavállalói részről maximálisan odafigyelnek a lojális munkavállalói csapat kialakítására (3.2. „e" jelű alkritérium), a biztonságos és minőségi munka és szolgáltatásnyújtás feltételeinek a megteremtésére (3.2. „f" jelű alkritérium) és arra, hogy a munkavállalók tisztában legyenek a velük szemben támasztott követelményekkel (3.2. „i" jelű alkritérium). A munkavállalók elvárásai oldalon a szálloda gyengébb értékelést (C) adott a bérezés és az egyéb juttatások szempontjára, illetve a motivációs és elismerő rendszer kidolgozottságára (3.2. „j, k, l" jelű alkritériumok).

29. táblázat: Az 1. sorszámú szálloda Minőségi és fenntartható értékteremtés területén elért eredménye az önértékelése alapján

4. Minőségi és fenntartható értékteremtés				17 / 30 pont = 57%
	D = Egyáltalán nem értek egyet	C = Inkább nem értek egyet	B = Inkább egyet értek	A = Teljes mértékben egyet értek
a)			x	
b)		x		
4.1. Minőségi értéktervezés				3 / 6 pont
c)			x	
4.2. A szálloda értékeinek minőségi kommunikációja				2 / 3 pont
d) 1		x		
d) 2			x	
d) 3			x	
d) 4			x	
d) 5		x		
d) 6			x	
e)			x	
4.3. Minőségi értékadás fenntartható módon				12 / 21 pont

Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2025

Az. 1. sorszámú szálloda a Minőségi és fenntartható értékteremtés területén megszerezhető 30 pontból 17-et ért el. Ez azt jelenti, hogy az egyes alkritériumok szinte mindegyikére közepes választ tudott bejelölni (B vagy C), így ezen területen 57%-os eredményt ért el. A 29. táblázatban látható, hogy például jellemzően nem mérik fel a fogyasztói elvárásokat 4.1. „b" jelű alkritérium), amely azt eredményezné, hogy a különböző időszakok trendjei előrejelezhetők lennének. Továbbá a zöld beszerzés fontossága (4.3. „d-5" jelű alkritérium) és a zöld megoldásaik alkalmazásának kommunikációja (4.3. „d-1" jelű alkritérium) is háttérbe szorul.

Az. 1. sorszámú szálloda „A szálloda teljesítményét befolyásoló tárgyi elemek" területén megszerezhető 39 pontból 24-et ért el, amely egy kicsit jobb, mint közepes eredménynek számít Ez azt jelenti, hogy az egyes alkritériumok szinte mindegyikére közepes választ tudott bejelölni (B vagy C), így ezen területen 62%-os eredményt ért el. A szálloda működési teljesítményét illetően a legpozitívabb válasz az átlagár növekedésére érkezett, ugyanakkor az innovatív beruházások fejlesztése, valamint a tárgyi eszközök minőségének javítása érdekében tett pályázás feltételeit kevésbé figyeli és teremti meg hozzá a feltételeket.

30. táblázat: Az 1. sorszámú szálloda a teljesítményt befolyásoló tárgyi elemek területén elért eredménye az önértékelése alapján

5. A szálloda teljesítményét befolyásoló tárgyi elemek				24 / 39 pont = 62%
	D = Egyáltalán nem értek egyet	C = Inkább nem értek egyet	B = Inkább egyet értek	A = Teljes mértékben egyet értek
a) 1			x	
a) 2				x
a) 3			x	
a) 4		x		
a) 5			x	
5.1. Teljesítmény menedzsment				10 / 15 pont
b)			x	
c)			x	
d)			x	
e)		x		
f)			x	
g)		x		
h)			x	
i)			x	
5.2. A szálloda legfontosabb tárgyi eszközei és szolgáltatásai				14 / 24 pont

Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2025

Az adottság oldalon értékelt öt területre adott válaszok átlaga adja az „Adottság oldali eredmények” szintjét, amely a szóban forgó 1. sorszámú szálloda esetében az alábbiak szerint alakult: az öt területen elérhető összesen 177 pontból 109-et sikerült elérnie, így az „Adottság oldali eredménye” összességében 62%-os szintet képvisel.

Az. 1. sorszámú szálloda az Érintettek véleményei területén megszerezhető 39 pontból 25-öt ért el, amely szintén csak egy kicsit jobb, mint közepes eredménynek számít Az eredmény azt mutatja, hogy a szálloda az egyes alkritériumok szinte mindegyikére közepes választ tudott bejelölni (B vagy C), így ezen területen 64%-os eredményt ért el. A terület két fő kritériumból áll (vevői, illetve munkavállalói vélemények), amely közül a vevői véleményekkel kapcsolatban sikerült a szállodának pozitív eredményeket elérnie. Nőtt ugyanis vendégek száma, valamint a vendégelégedettség szintje és a szálloda nagy hangsúlyt fektet a vendégpanaszok megoldására, kezelésére. A terület összeredményét a munkavállalói eredmények alkritériumaira adott válaszok értéke csökkenti, ehhez a kritériumhoz a legtöbb válasz, ugyanis a „C = Nem változott” lehetőségre érkezett. Ilyen alkritériumok voltak a munkavállalók képzésen való részvétele, az elismerésben részesült

munkavállalók száma, a munkavállalói elégedettség, valamint a képzési juttatásoknak a száma.

31. táblázat: Az 1. sorszámú szálloda Érintettek véleményei területén elért eredménye az önértékelése alapján

6. Érintettek véleményei				25 / 39 pont = 64%
	D = Csökkent	C = Nem változott	B = Nőtt	A = Nagymértékben nőtt
a)				x
b)				x
d)			x	
	D = Nőtt	C = Nem változott	B = Csökkent	A = Nagymértékben csökkent
c)			x	
	D = Egyáltalán nem értek egyet	C = Inkább nem értek egyet	B = Inkább egyet értek	A = Teljes mértékben egyet értek
e)				x
6.1. Vevői véleményekkel kapcsolatos eredmények				13 / 15 pont
	D = Egyáltalán nem értek egyet	C = Inkább nem értek egyet	B = Inkább egyet értek	A = Teljes mértékben egyet értek
f)			x	
	D = Csökkent	C = Nem változott	B = Nőtt	A = Nagymértékben nőtt
g)		x		
h)		x		
i)			x	
j)		x		
k)			x	
l)		x		
	D = Egyáltalán nem értek egyet	C = Inkább nem értek egyet	B = Inkább egyet értek	A = Teljes mértékben egyet értek
m)			x	
6.2. Munkavállalói véleményekkel kapcsolatos eredmények				12 / 24 pont

Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2025

A keretrendszer összeállításakor, illetve a válaszok értékelésekor úgy gondoltam, hogy a minél magasabb szintű kiválóság eléréséhez a szállodáknak törekedniük kell arra, hogy lehetőség szerint minden kritérium és alkritérium megjelenjen a működésük során (fontos, hogy minél pozitívabban). Lehetséges például, hogy egy szállodának az előző években is a munkavállalóinak az 50%-a vett részt képzéseken, amelyet pozitívnak értékelnek és ehhez képest a vizsgált időszakban (2023-hoz képest) szintén nem változott a számuk. A „nem változott” válaszlehetőség így ugyan nem feltételez rossz eredményt, ugyanakkor a kiválóság elérése tekintetében elvárható, hogy növekedjen.

32. táblázat: Az 1. sorszámú szálloda „Stratégia és működési teljesítmény” területén elért eredménye az önértékelése alapján

7. Stratégia és működési teljesítmény				7 / 15 pont = 47%
	D = Csökkent	C = Nem változott	B = Nőtt	A = Nagymértékben nőtt
m)			x	
n)		x		
o)			x	
p)		x		
q)		x		
7.1. Stratégia és működési eredmények				7 / 15 pont = 47%

Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2025

Az. 1. sorszámú szálloda a Stratégiai és működési teljesítmény területén megszerezhető 15 pontból 7-et ért el, amely a közepesnél is gyengébb eredménynek számít. Az eredmény azt mutatja, hogy a szálloda az egyes alkritériumok szinte mindegyikére közepes vagy annál gyengébb önértékelés adott. Olyan fontos alkritériumokra is, mint például a minőségi fejlesztésekre fordított bevételek aránya, az elmúlt három évben elnyert minőségi díjak száma, valamint a minőségi javulást támogató pályázatok száma.

33. táblázat: Az 1. sorszámú szálloda „Tárgyi eredmények” területén elért eredménye az önértékelése alapján

8. Tárgyi eredmények				4 / 12 pont = 33%
	D = Csökkent	C = Nem változott	B = Nőtt	A = Nagymértékben nőtt
m)		x		
n)		x		
o)		x		
p)		x		
8.1. Tárgy eredmények				4 / 12 pont = 33%

Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2025

Az. 1. sorszámú szálloda a Tárgyi eredmények területén megszerezhető 12 pontból 4-et ért el, amely gyenge eredménynek számít. Az eredmény azt mutatja, hogy a szálloda az egyes alkritériumok mindegyikére gyengébb (C válasz) önértékelést adott. A terület olyan alkritériumokat tartalmazott, mint például az új, modern eszközök száma, amelyek minőségi tárgyi feltételek megvalósulását támogatják, a rendelkezésre álló tárgyi eszközök számának változása vagy az olyan beruházások mértékének a változása, amelyek a minőség tárgyi feltételeinek a megvalósulását támogatják.

Az eredmények oldalon értékelt három területre adott válaszok átlaga adja az „Eredmény oldali eredmények” szintjét, amely a szóban forgó 1. sorszámú szálloda esetében az alábbiak szerint alakult: a három területen elérhető összesen 66 pontból 36-ot sikerült elérnie, így az „Eredmények oldali eredménye” összességében 55%-os szintet képvisel.

A 1. sorszámú szálloda kiválóságának az összeredménye (intenzitása) az adottság (109) és az eredmények oldalon megszerzett pontok (36) összessége (145 pont), amely ebben az esetben az elérhető maximális pont (243) 60%-a. Ezen szálloda tehát, egy összességében közepes, míg az összes mintában szereplő szálloda kiválóságának intenzitása alapján az átlagtól gyengébb szintet képvisel.

Ugyanezen módszer szerint értékeltem a mintában szereplő mind a 45 szállodát, majd a hipotéziseimet követve, elvégeztem a szükséges statisztikai elemzéseket, összefüggésvizsgálatokat.

7.2. A kutatás eredményei

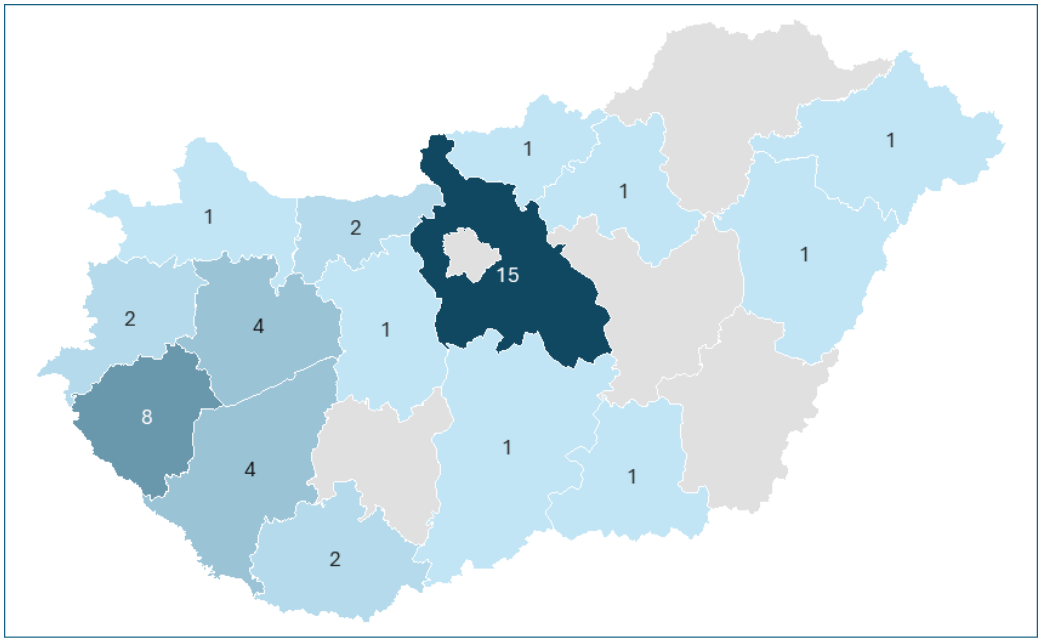
Ahogyan azt a fentiekben jeleztem a szempontrendszerhez tartozó kérdőív összesen 439 szálloda igazgatójának került kiküldésre és ebből 45 érvényes kitöltés érkezett vissza, vagyis a kitöltési ráta 10,25% volt, amely Finn et al. (2000) megállapítására hivatkozva elfogadható. Finn et al. (2000) szerint a válaszadási arány 10-40% közöttire tehető a kérdőíves megkérdezések esetében.

Az adatgyűjtést követően az adatbázis kódolása következett, majd megkezdtem a kérdőívek statisztikai elemzését, amelyhez a Microsoft Office Excel és az SPSS programokat használtam. A kutatás eredményeinek kiértékelését követően két szállodai auditor szakember közreműködésével került sor az eredmények hazai szállodai környezethez igazodó értelmezésére, amelyre mélyinterjúk formájában került sor 2026 nyarán.

7.2.1. A vizsgált minta legfontosabb jellemzői

A mérési eredmények első részében a szállodákra jellemző általános jellemzőket és a vizsgált szállodák összehasonlítását mutatom be. Az összehasonlításban diagramok és ábrák segítségével szemléltetem a mintában lévő szállodák alaptulajdonságait, amelyek az elhelyezkedésükre, a minőség szerinti besorolásukra, a nyitás évére, a szobaszámukra, az alkalmazotti létszámukra, valamint a rendeltetés szerinti besorolásukra vonatkozik. Ezen kívül vizsgáltam azt is, hogy a mintában szereplő szállodák lánchoz tartoznak-e. Az

anonimitás megőrzése miatt a mintában szereplő szállodák nevét nem fogom feltüntetni, így kizárólag statisztikai adatok kerülnek bemutatásra.



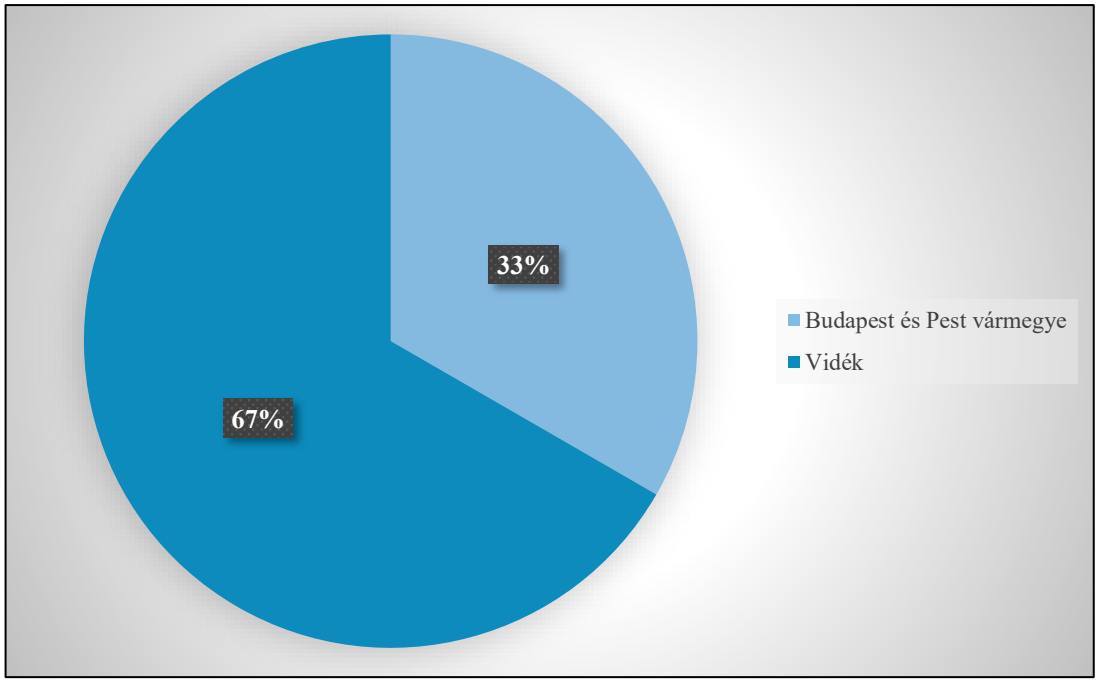
30. ábra: A mintában szereplő szállodák elhelyezkedése

Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2025

A 30. ábrán látható, hogy a mintában szereplő szállodák területi alapon meglehetősen elszórtan helyezkednek el. Nagyobb csoportosulás csak Budapest és Pest vármegye területén, illetve a Zala vármegyei szállodák esetében tapasztalható. Ezen kívül Somogy, valamint Veszprém vármegyéből érkezett még 4-4 kitöltés, a több vármegyéből kettő vagy az alatti kitöltésszámmal dolgoztam. Érdemes még megemlíteni azt is, hogy kelet-magyarországi hat vármegyéből is kaptam egy-egy kitöltést, amely a budapesti elemszámmal kiegészülve rendkívül hasznosnak bizonyult a minta elemszámának nagyságát illetően. Ha megmaradt volna az eredeti elképzelésem, hogy csak a dunántúli szállodákat vizsgálom a minta nagysága valószínűleg csak körülbelül a fele lenne a jelenleg rendelkezésre állónak.

A 31. ábrán a minta 45 szállodájának a megoszlása látható, abban a tekintetben, hogy Budapest és közvetlen vonzáskörzetéhez tartozó szállodákról vagy Budapesten kívüli, vidéki szállodákról van szó. A 45 szállodából 15 található Budapesten és / vagy Pest vármegyében (33%), míg 30 vidéki szálloda (67%) értékelése készülhetett el a HQME keretrendszer segítésével.

A megoszlással kapcsolatban érdekelt, hogy vajon van-e kapcsolat aközött, hogy elhelyezkedése szerint hol található a szálloda, illetve az elért kiválóság szintje között. A szállodák ezen felosztás szerinti összefüggését a kiválóság tekintetében a disszertáció következő alfejezetében fogom ismertetni.

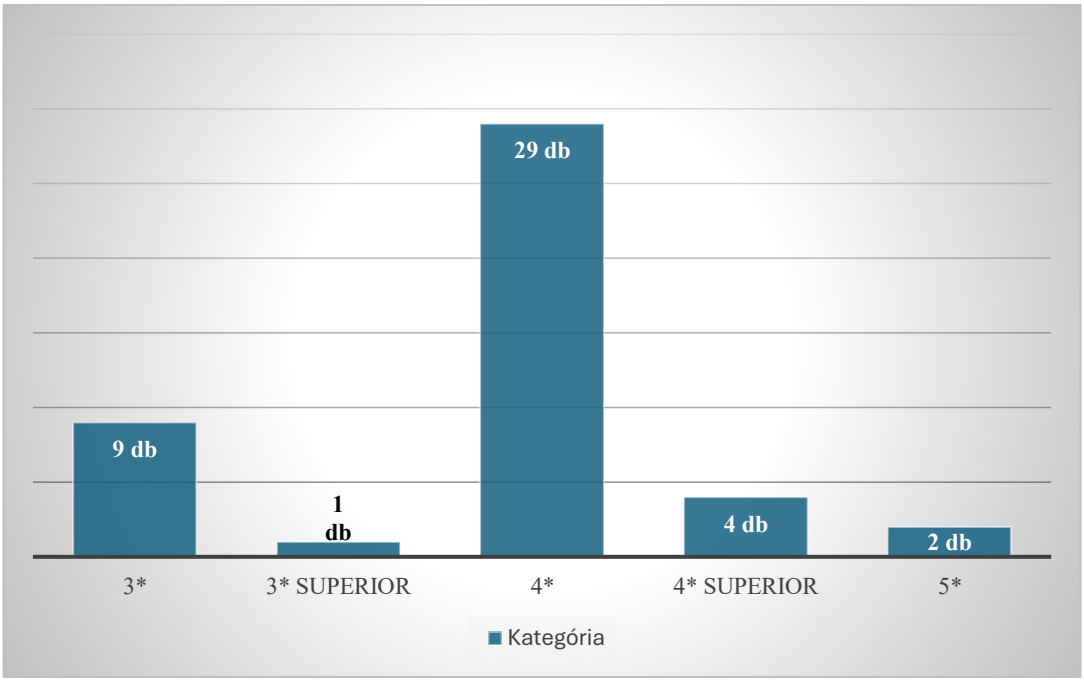


31. ábra: A mintában szereplő szállodák elhelyezkedés szerinti megoszlása

Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2025

A következő vizsgált általános jellemző a szállodák minőség szerinti besorolása volt, amelyet a 3*, 3* superior, 4*, 4* superior és 5* kategóriákban vizsgáltam.

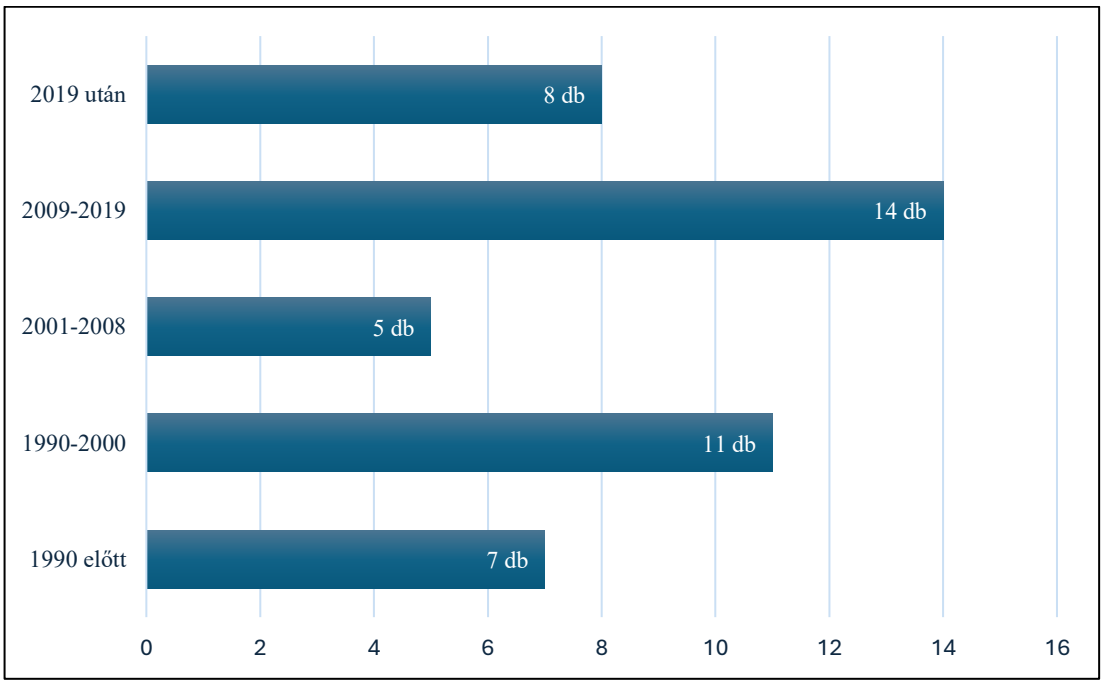
Az 32. ábrán látható, hogy a mintában szereplő szállodák legnagyobb része (29 db) a 4 csillagos kategóriába tartozik, amely a kitöltések közel kétharmadát tömöríti (64%). Kitöltések számában a következő a 3 csillagos kategória, közülük 9 szállodavezető töltötte ki a szempontrendszert (20%), majd a 4* superior, az 5 csillag és a 3* superior kategória következett a sorban (4, 2, valamint 1 kitöltéssel). Ebben a tekintetben fontos megemlíteni, hogy az alapsokasághoz képest (439 szálloda), ugyan csak kicsivel több, mint 10% töltötte ki a szempontrendszerhez tartozó kérdőívet, a 4 csillagos (és a 4* superior) kategóriában a válaszadási arány 13,3% volt (a 248-ból 33 szálloda töltötte ki).



32. ábra: A mintában szereplő szállodák minőség szerinti megoszlása

Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2025

A megoszlással kapcsolatban szintén érdekelt, hogy vajon van-e kapcsolat aközött, hogy milyen minőség szerinti besorolással rendelkezik a szálloda, illetve az elért kiválósági szintje között, amelyet ugyancsak a disszertáció következő alfejezetében fogok ismertetni.

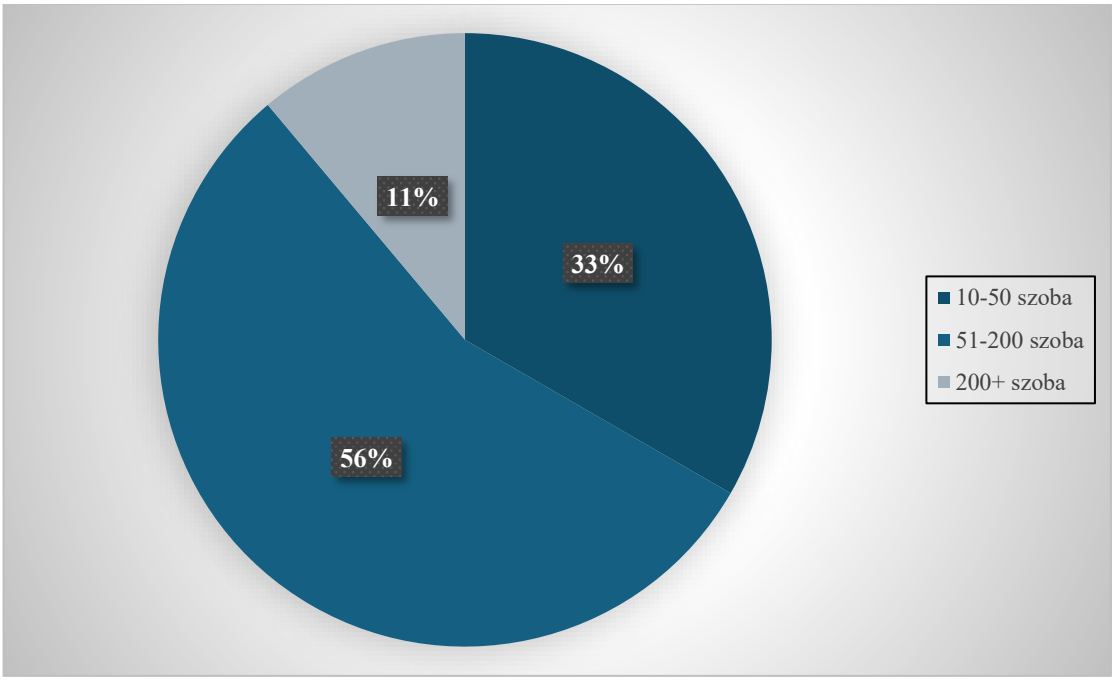


33. ábra: A mintában szereplő szállodák nyitás éve szerinti megoszlása

Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2025

A harmadik általánosan mért jellemző a szállodák nyitásának az éve volt, amely szerint öt különböző csoportba soroltam a kitöltőket, amelynek a megoszlása a 33. ábrán látható. A kitöltők között a legtöbb szálloda 2009 és 2019 között nyílt (31%), ezt követte az 1990 és 2000 között nyílt szállodák száma (24%), majd a felosztásom szerint a legújabb és legrégebben nyílt hotelek (18%, illetve 16%), végül a 2001 és 2008 között nyílt szállodák (11%). A minta mindegyik változóra hozott releváns mennyiségű kitöltést.

A következő vizsgált általános jellemző a szállodák szobaszámára vonatkozott, amelyek megoszlását a 5. fejezetben részletezett szempontok szerint 3 fő kategóriába soroltam, így az 50 szobánál kisebb szállodákat „kis szállodának”, az 51 és 200 szoba közöttieket „közepes szállodának”, míg a 200 szobánál többel rendelkezőket „nagy szállodának” tekintem.

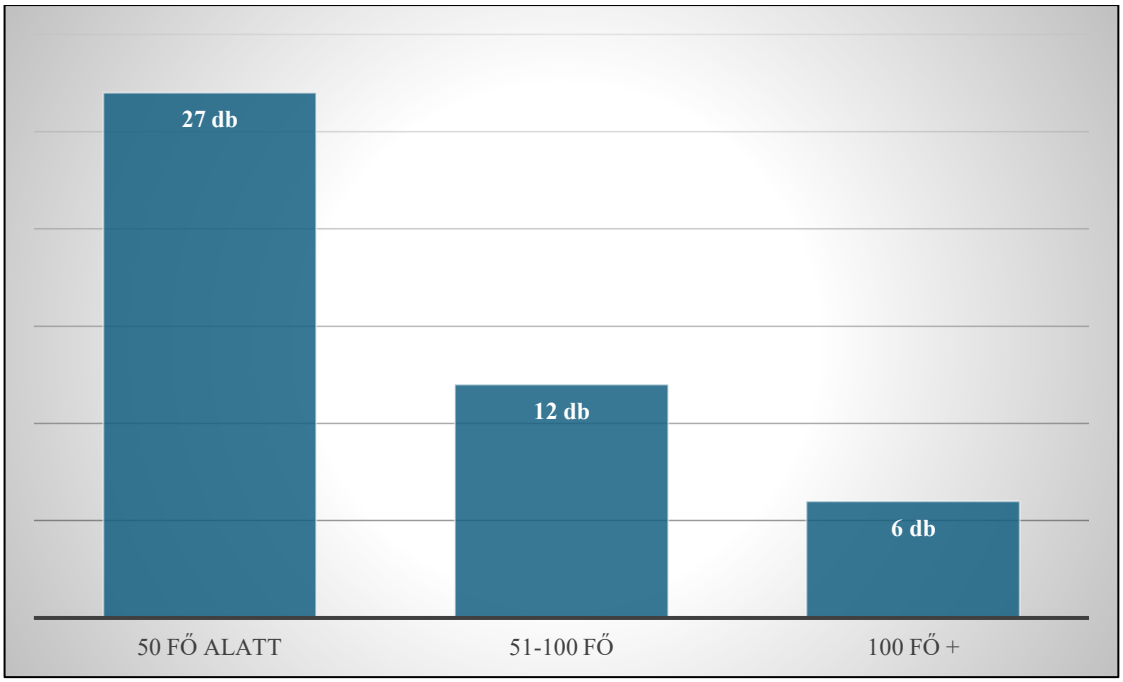


34. ábra: A mintában szereplő szállodák szobaszám szerinti megoszlása

Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2025

A mintára jellemző, hogy a hazai viszonyok tekintetében reális megoszlás született, ugyanis a legtöbb szálloda mérete közepesnek mondható, így az 51-200 szoba közötti méretnagyságba esett. Ezen szállodák száma a mintámnak több mint a felét adja (25 szálloda, 56%). Ezt követi a kis szállodák száma (10-50 szoba közötti méretnagyság), amelyektől 15 kitöltés érkezett (33%), míg nagy szállodából, amelyek 200 vagy annál is több szobával rendelkeznek ötöt sikerült elérni (11%).

Ezen jellemzővel párhuzamosan felmértem azt is, hogy mekkora alkalmazotti létszámmal rendelkeznek az egyes hotelek, amelyre minden kitöltő válaszolt, így konkrét adatokkal tudtam dolgozni. Ezen kérdés összegzéséhez általánosan elfogadott csoportosítás hiányában saját felosztást alkalmaztam, amely során 3 különböző változót határoztam meg. 50 fő alatti, 51 és 100 fő közötti, valamint 100 fő feletti kategóriákat hoztam létre. A mintám tekintetében 50 főnél kevesebb alkalmazottal rendelkező szálloda 27 darab volt (60%), 51 és 100 fő közötti alkalmazotti létszámmal rendelkező 12 darab (27%), míg 100 főnél több munkavállalót foglalkoztató szálloda 6 darab (13%). A megoszlás a 35. ábrán látható.



35. ábra: A mintában szereplő szállodák alkalmazotti létszám szerinti megoszlása

Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2025

Az utolsó előtti csoportosítás a szállodák rendeltetés szerinti besorolására vonatkozott, amely tekintetében a minta viszonylag nagy szórást mutat. Az általam megadott 10 kategórián felül ugyanis létre kellett hoznom plusz változókat, mivel a kérdés során több válaszlehetőséget is be lehetett jelölni. Így születtek például olyan hibrid kategóriák is a mintámban. mint a szálloda, amely egyszerre wellness szálloda és konferenciaszálloda is vagy például egyszerre konferenciaszálloda és városi szálloda is. A mintámban szereplő szállodák többsége egyébként a wellness, a városi és a konferenciaszállodák kategóriájából került ki, de volt néhány üdülőszálloda, boutique hotel és gyógyszálloda is.

Az utolsó általános szállodai jellemző arra vonatkozott, hogy a mintámban szereplő szállodák önállóan működnek vagy esetleg lánchoz tartoznak-e. Ebben a tekintetben a mintámon belül 12 szálloda tartozik lánchoz (27%), míg 33 szálloda önállóan, függetlenként (73) működik.

7.2.2. A szállodák kiválóságával kapcsolatos eredmények

A kutatás egyik célja annak a megállapítása és vizsgálata volt, hogy a HQME keretrendszer segítségével megvalósítható-e a szállodák kiválóságának a mérése és értékelhető, további statisztikai számítások alapjául szolgáló, valid értékeket kaphatok. A kutatás fő eredménye tehát a létrehozott keretrendszer alkalmazhatóságának a bizonyítása, amelyet a HQME keretrendszer fő területeinek eredményein keresztül mutatok be a disszertációm ezen szakaszában.

Az első ilyen eredmény a mintában szereplő szállodák összeredményére, azaz a kiválóságuk eredményére vonatkozik, amelyet az adottság és az eredmények oldalon megszerzett pontok összessége határoz meg. A HQME keretrendszer esetében az adottság oldal 14 kritériumának teljesítésével maximum 177, míg az eredmények oldal 4 kritériumával maximálisan 66 pontot, így összesen 243 pontot lehet elérni. A következő ábrák tehát a szállodai kiválóság intenzitása és a kiválóság egyéb területein elért eredmények alapján mutatják be a kutatás legfontosabb megállapításait.

A 36. ábrán látható a mintámban szerepelő 10 – a kiválóság intenzitása alapján – legjobb eredményt elérő szálloda. Az összeredmények, amely a kiválóság szintjére vonatkoznak az ábra utolsó (pirossal jelölt) oszlopában szerepelnek. Az ábra többi oszlopában a szállodákra jellemző általános szempontok – vagyis az alacsony mérési szintű változók – szerepelnek. Ezen változók közé tartozik ugyan a szállodák elhelyezkedése (melyik megyében és településen található), ugyanakkor a szállodák anonimitásának megőrzése érdekében ezt az alábbi ábrákon nem tüntetem fel.

Minőség szerinti besorolás	Alapítás / megnyitás éve	Szoba szám	Alkalmazotti létszám	Rendeltetés szerinti besorolás	Minősí-tett-e?	Lánchoz tartozik-e?	Vendég értékelés átl.	Össz. Eredmény %
4*	2011	31	22	kastélyhotel, konferenciaszálloda	Igen	Nem	9,6	89%
4* sup	1971	176	125	wellness szálloda, gyógyszálloda	Igen	Nem	8,2	88%
4*	1985	330	230	wellness szálloda, konferenciaszálloda	Igen	Nem	8,2	86%
5*	2023	109	103	üdülőszálloda	Igen	Igen	8,47	86%
4*	1983	100	42	városi szálloda	igen	nem	8,53	85%
4* sup	2000	231	156	wellness szálloda, gyógyszálloda	Igen	Nem	8,83	85%
4*	2009	49	45	üdülőszálloda	Igen	Nem	8,9	84%
4*	2022	34	20	boutique hotel	Igen	Nem	9,5	83%
3*	2015	26	6	városi szálloda	Igen	Nem	8,83	82%
3*	2018	35	25	üdülőszálloda	Igen	Nem	8,86	81%

36. ábra: A mintában szereplő 10 legjobb kiválóság intenzitás eredménnyel rendelkező szálloda

Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2025

Ahogy az az ábrán is látható, a különböző általános szállodai jellemzők / változók tekintetében a kiválóság eredmények nem mutatnak egységes képet, amelyet véleményem szerint pozitívan kell értékelni, hiszen ez azt jelenti, hogy a nyitás évétől, a minőség vagy a rendeltetés szerinti besorolástól, az alkalmazotti létszámtól függetlenül is érhet el pozitív kiválóság eredményeket egy-egy szálloda. A feltüntetett eredmények tehát nem homogének, ugyanis a minőség szerinti besorolást tekintve a 10 legjobb szálloda között van 3*-os, 4*-os, 4* superior minősítéssel rendelkező, illetve 5*-os is. A megnyitás évét tekintve szintén találkozhatunk némi kontraszttal, ugyanis a mintában több régebb óta üzemelő szálloda is szerepel a top 10-ben, míg 2023-as nyitással rendelkező is megtalálható. A szobaszámok tekintetében szintén viszonylag nagy a szórás, hiszen kis szállodáktól kezdődően (20, 30, 40, 50 szoba) egészen a legnagyobbakig (176, 231, 330) szoba minden szobaméret képviselteti magát. Az összehasonlításban a legtöbb szálloda ugyan független, de van egy darab lánchoz tartozó is. A rendeltetés szerinti besorolást tekintve pedig szintén vegyes a kép, hiszen, található a listában, wellness szálloda, városi szálloda, konferenciaszálloda, üdülőszálloda és boutique hotel is. A változók heterogenitása ellenére az első 10 helyezett viszonylag közel helyezkedik el egymáshoz képest (8%-on belül vannak).

A következő (37.) ábra a mintámban szerepelő 10 – a kiválóság intenzitása alapján – legrosszabb eredményt elérő szálloda összeredményeit szemlélteti.

Minőség szerinti besorolás	Alapítás / megnyitás éve	Szoba szám	Alkalmazotti létszám	Rendeltetés szerinti besorolás	Minősí-tett-e?	Lánchoz tartozik-e?	Vendég értékelés átl.	Össz. Eredmény %
3*	2021	40	20	városi szálloda	Igen	Nem	7,95	37%
3*	1969	159	65	konferenciaszálloda, városi szálloda	Igen	Nem	8,1	53%
4* sup	2020	60	42	wellness szálloda	Igen	Nem	9,47	56%
4*	2001	96	25	városi szálloda	igen	nem	8,4	60%
4*	1997	52	23	wellness szálloda, konferenciaszálloda	Igen	Nem	8,67	60%
3*	2006	91	22	városi szálloda	Igen	Nem	8,7	61%
4*	1997	42	30	városi szálloda	Igen	Nem	8,6	62%
3*	1997	44	30	városi szálloda	Igen	Nem	8,6	62%
3*	2013	18	9	városi szálloda	Igen	Nem	8,7	62%
4*	2000	32	20	wellness szálloda	Igen	Nem	9,4*	63%

37. ábra: A mintában szereplő 10 legrosszabb kiválóság intenzitás eredménnyel rendelkező szálloda

Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2025

Az ábrán látható általános szállodai jellemzők / változók az eredmények tükrében nagyobb homogenitást mutatnak, a legjobb eredménnyel rendelkező szállodákhoz képest, ugyanis itt például a minőségi besorolás szerint fele-fele arányban vannak a 3 és 4 csillagos hotelek (míg 5 csillagos nem került be). A szobaszám tekintetében is inkább a kisebb szobaszámmal rendelkező hotelekre jellemző a rosszabb kiválóság eredménye, ezzel párhuzamosa az alkalmazotti létszám is alacsony. Egyik szálloda sem tartozik lánchoz és meglepő módon a rendeltetés szerinti besorolás is hasonló irányba mutat, azaz általánosságban a városi szállodákra jellemző a gyengébb kiválóság összeredmény.

A szállodák kiválóságát tekintve a mintámban szereplő 45 szálloda összeredményének az átlaga 72%.

7.2.2.1. A szállodák adottság és eredmény oldali eredményei

Érdemes megvizsgálni a szállodák adottság, illetve eredmények oldalára adott válaszok kontrasztját is, amelyeket a 38-39. ábrán mutatok be. Az adottság oldalon általánosságban elmondható, hogy sokkal magasabb eredményeket értek el a szállodák az önértékelésük során, mint amelyet az eredmény oldalon található alkritériumok megvalósításával sikerült.

Látható, hogy míg az adottság oldalon található 5 terület, 14 kritériumának, 48 alkritériumára a legjobb szálloda közel 100%-os hatékonysággal válaszolt, addig csak az eredmények oldalon legjobb teljesítményt nyújtó hotel a 3 terület, 4 kritériumának, 22

alkritériumát 86%-ban tudta teljesíteni (az adottság, illetve az eredmények oldalon legjobban teljesítő szálloda nem ugyanaz).

Közös pont mindkét oldal legjobban teljesítő szállodái körében, hogy a minőség szerinti besorolásuk magas (nem igazán fordul elő 3*-os szálloda), ugyanakkor a kiválóság intenzitásának területén legjobban teljesítő szállodákhoz hasonlóan a további általános szállodai tulajdonságok heterogenitást mutatnak (kis és nagy szállodák, vegyes alkalmazotti létszám és rendeltetés szerinti besorolás).

Minőség szerinti besorolás	Alapítás / megnyitás éve	Szoba szám	Alkalmazotti létszám	Rendeltetés szerinti besorolás	Minősí-tett-e?	Lánchoz tartozik-e?	Vendég értékelés átl.	Adottság oldal %
5*	2023	109	103	üdülőszálloda	Igen	Igen	8,47	97%
4*	1985	330	230	wellness szálloda, konferenciaszálloda	Igen	Nem	8,2	93%
4* sup	2000	231	156	wellness szálloda, gyógyszálloda	Igen	Nem	8,83	93%
4*	2011	31	22	kastélyhotel, konferenciaszálloda	Igen	Nem	9,6	93%
4*	2009	49	45	üdülőszálloda	Igen	Nem	8,9	91%
3*	2015	26	6	városi szálloda	Igen	Nem	8,83	90%
4*	2019	39	50	boutique hotel	Igen	Nem	9,7	90%
4* sup	1971	176	125	wellness szálloda, gyógyszálloda	Igen	Nem	8,2	88%
4*	1983	100	42	városi szálloda	igen	nem	8,53	87%
4*	2021	21	12	boutique hotel	Igen	Nem	9,73	85%

38. ábra: A mintában szereplő 10 legjobb adottság oldali eredménnyel rendelkező szálloda

Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2025

Az adottság oldal kiválósági szintjét tekintve a mintámban szereplő 45 szálloda összeredményének az átlaga 77%, míg az eredmények oldal kiválósági szintjének az átlaga 59% a vizsgált minta tekintetében. Úgy gondolom, hogy ez részben annak is köszönhető, hogy amíg az adottság oldalról van szó és csak egy feltételezésként kezelik a szállodák az alkritériumok megvalósulását, addig pozitívabban mernek nyilatkozni, míg az eredmények oldalra áttérve, amikor ezen adottság tényezők megvalósítása (bizonyítása) történik közvetlenül vagy közvetett eszközök segítségével, akkor már kénytelenek a rosszabb / a gyengébb eredményre vezető választ megjelölni (amennyiben őszinte az önértékelés).

Az adottságok oldalán az 5 terület átlageredménye a minta alapján a következőképpen alakul:

1. Stratégia – 83% - tehát a Stratégia területén belüli alkritériumokat a mintámban szereplő szállodák 83%-ban sikeresen valósítják meg.

2. Érintetti eredmények – 80% (ebből a vendég szempontok teljesülése 82, míg a munkavállalói szempontok teljesülése 80%)
3. Vezetés és szervezeti kultúra – 76%
4. A szálloda teljesítményét befolyásoló tárgyi elemek – 75%
5. Minőségi és fenntartható értékteremtés – 70%

Minőség szerinti besorolás	Alapítás / megnyitás éve	Szoba szám	Alkalmazotti létszám	Rendeltetés szerinti besorolás	Minősí-tett-e?	Lánchoz tartozik-e?	Vendég értékelés átl.	Eredmény oldal %
4* sup	1971	176	125	wellness szálloda, gyógyszálloda	Igen	Nem	8,2	86%
4*	2011	31	22	kastélyhotel, konferenciaszálloda	Igen	Nem	9,6	80%
4*	1983	100	42	városi szálloda	igen	nem	8,53	79%
4*	2022	34	20	boutique hotel	Igen	Nem	9,5	77%
4*	2016	94	100	wellness szálloda	Igen	Nem	9,1	76%
5*	2023	109	103	üdülőszálloda	Igen	Igen	8,47	73%
4*	2021	21	12	boutique hotel	Igen	Nem	9,73	71%
3*	2018	35	25	üdülőszálloda	Igen	Nem	8,86	67%
4* sup	2023	128	70	wellness szálloda, konferenciaszálloda	Igen	Igen	8,96	67%
4*	1985	330	230	wellness szálloda, konferenciaszálloda	Igen	Nem	8,2	65%

39. ábra: A mintában szereplő 10 legjobb eredmény oldali eredménnyel rendelkező szálloda

Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2025

Az eredmények oldalán a 3 terület átlageredménye a minta alapján a következőképpen alakul:

1. Érintetti eredmények – 60% (ebből a vevő véleményekkel kapcsolatos eredmények teljesülése 67, míg a munkavállalói véleményekkel kapcsolatos eredmények 59%)
2. Stratégiai és működési teljesítmény – 59%
3. Tárgyi eredmények – 56%

A stratégiai és működési, valamint a tárgyi eredményekhez hozzáteszem, hogy például, amennyiben a szálloda bevételének az alakulása nem változott az elmúlt 3 évben (tehát a kiválóság szempontjából nem nőtt) szintén egy többtényezős jelenség. A Covid időszak óta eltelt 2-3 évben a magasabb inflációnak köszönhetően is emelkedtek például az árak a turizmusban. Ettől függetlenül viszont van olyan szálloda, amelyik az eredmények oldal második és harmadik területén található alkritériumokat is szinte 100%-ban sikeresen megvalósította – köszönhetően például a Kisfaludy Programnak (MTÜ, 2025) – így felújított hotelről lévén szó természetes, hogy az elmúlt három évhez képest jelentősen nőttek a tárgyi eszközei, javultak a stratégiai eredményei.

A fenti ábrákon látható még egy tényező, amely eddig nem került említésre, mégpedig a vendégek által adott vélemények. Ezt a változót úgy hoztam létre, hogy megvizsgáltam a mintában szereplő szállodákat Booking.com-on, Szállás.hu-n, illetve Tripadvisoron milyen vendégértékeléseket kaptak, majd ezeket átlagoltam. Ezen érték pontosságához hatékonyabb lenne közvetlenül a mintában szereplő szállodáktól elkérni a saját magakut által mért vendégértékeléseket, azonban ezen adatokat jellemzően nem adják ki külsős személyek számára. Mivel a mintában volt olyan szálloda, amely nem található meg mindhárom platformon, ezért ezekben az esetekben a rendelkezésre álló értékelésekkel számoltam. A vendégértékeléseket érdemes kissé fenntartással is kezelni, mert a különböző szállodák nem egyforma elemszámú értékeléssel rendelkeznek. Nyilván más az értéke annak, ha egy szállodát 3200-an értékeltek 7,8-as szintűre, míg egy másikat 250-en 9,6-osra. Mind a kiválóság intenzitása, mind pedig az adottság és eredmény oldal eredményei alapján elmondható, hogy a vendégértékeléseknek ezekre nincs érdemi ráhatása. A ábrákon is látszik, hogy van olyan szálloda, amelyik a 8,2-es vendégértékelésével megelőzi a 9,7-esre értékelt szállodát.

7.2.3. Munkavállalói – „soft” eredmények

A munkavállalói vélemények / eredmények tekintetében vizsgáltam a szállodán belüli kommunikáció javulását, a különböző képzéseken résztvevő munkavállalók, az elismerésben részesült munkavállalók számát, a megtartott gyakornokok számát, a munkavállalók elégedettségi szintjét, a munkavállalók részére biztosított bérek, béren kívüli juttatások és jóléti, képzési juttatásoknak a szintjét, valamint azt, hogy a munka és a magánélet egyensúlya optimális-e. Ezen tényezők lettek alkritériumként megfogalmazva. Mivel a kérdőíveket szállodaigazgatók töltötték ki, ezért ezen kérdéseket az ő álláspontjukból tudom értékelni, egyéb érintetti lekérdezés nem történt a kutatás során.

A 40. ábrán látható változókra ugyanaz a heterogenitás jellemző, mint a fenti ábrákon, nem lehet a munkavállalói eredmények kritériumának az intenzitására adott válaszok alapján egyértelmű csoportokat képezni.

Minőség szerinti besorolás	Alapítás / megnyitás éve	Szoba szám	Alkalmazotti létszám	Rendeltetés szerinti besorolás	Minősí-tett-e?	Lánchoz tartozik-e?	Vendég értékelés átl.	6.2. Munkavállalói eredmény
4*	2011	31	22	kastélyhotel, konferenciaszálloda	Igen	Nem	9,6	83%
4*	1983	100	42	városi szálloda	igen	nem	8,53	71%
4* sup	1971	176	125	wellness szálloda, gyógyszálloda	Igen	Nem	8,2	71%
4*	2021	21	12	boutique hotel	Igen	Nem	9,73	71%
5*	2023	109	103	üdülőszálloda	Igen	Igen	8,47	71%
4*	2016	94	100	wellness szálloda	Igen	Nem	9,1	67%
3*	2018	35	25	üdülőszálloda	Igen	Nem	8,86	67%
4*	1985	330	230	wellness szálloda, konferenciaszálloda	Igen	Nem	8,2	67%
3*	2021	157	20	városi szálloda	Igen	Nem	8,8*	67%
5*	2009	106	70	kastélyhotel	Igen	Nem	9	63%

40. ábra: A mintában szereplő 10 legjobb munkavállalói eredménnyel rendelkező szálloda

Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2025

Ami kiemelendő, hogy ezen a téren legjobban teljesítő szálloda, 83%-os szinten tudta teljesíteni az alkritériumok meglétét, ugyanakkor a top 10 további tagjai közül többen is már csak 71%-os, míg a 10. legjobb munkavállalói eredménnyel rendelkező szálloda 63%-os szinten. Az első és a tizedik legjobban teljesítő szálloda között tehát 20% a különbség, ami hatalmasnak mondható.

Minőség szerinti besorolás	Alapítás / megnyitás éve	Szoba szám	Alkalmazotti létszám	Rendeltetés szerinti besorolás	Minősí-tett-e?	Lánchoz tartozik-e?	Vendég értékelés átl.	6.2. Munkavállalói eredmény
4* sup	2020	60	42	wellness szálloda	Igen	Nem	9,47	38%
3*	1971	47	25	üdülőszálloda	Igen	Nem	8,2	54%
3*	2006	91	22	városi szálloda	Igen	Nem	8,7	38%
4*	1997	52	23	wellness szálloda, konferenciaszálloda	Igen	Nem	8,67	42%
3*	2021	40	20	városi szálloda	Igen	Nem	7,95	42%
4*	1997	97	20	apartmanhotel	Igen	Igen	9,2*	42%
3* sup	2012	65	11	városi szálloda	Igen	Igen	9,2	42%
3*	2013	18	9	városi szálloda	Igen	Nem	8,7	42%
4*	2009	136	76	wellness szálloda, gyógyszálloda	Igen	Nem	8,63	46%
4*	2019	47	19	városi szálloda, boutique hotel	Igen	Igen	9,3	46%

41. ábra: A mintában szereplő 10 legrosszabb munkavállalói eredménnyel rendelkező szálloda

Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2025

A munkavállalói eredmények kritériumára kapott válaszok eredményeit, ha leválasztjuk az érintetti eredményekről, a legrosszabb mutatókkal rendelkező területet kapjuk, amelyet a 41. ábra alá is támaszt. A tíz legrosszabb munkavállalói eredménnyel rendelkező szálloda egyike sem éri el ezen a területen még az 50%-os szintet sem. Az ábrából még egy tanulság leszűrhető, annak ellenére, hogy 9,47-es vendégértékelést kap egy szálloda

még egyáltalán nem biztos, hogy a kiválóság egyes területein is ilyen jól teljesít. Az mindenesetre elgondolkoztató lehet, hogy egy új, 4* superior minősítéssel rendelkező wellness szálloda, miért képest csak 38%-os szinten teljesíteni a munkavállalói véleményekkel / eredményekkel kapcsolatos alkritériumokat.

7.2.4. A keretrendszer alkritériumok szintjén értelmezett eredményei

A HQME keretrendszer segítségével elvégzett mérés során az előző alfejezetekben bemutatott főbb eredményeken túl, érdemes megvizsgálni külön-külön a szállodák az egyes alkritériumokra adott válaszainak gyakoriságait is. Egyrészt jobban átlátható az, hogy a szállodák mely területeken értek el jobb és / vagy gyengébb eredményeket, másrészt a kutatás folytatásának szempontjából is fontos, hogy akár ezen alkritériumokkal is lehet összefüggésvizsgálatokat végezni a szállodák kiválóság intenzitásával kapcsolatban. Az összes alkritérium gyakorisága „A kutatás eredménye az alkritériumok szintjén a szállodavezetők önértékelése alapján" című 5. számú mellékletben látható. Ebben az alfejezetben néhány a szállodák működése, valamint a humánerőforrás szempontjából érdekes alkritériumra adott válasz gyakoriságát fogom bemutatni.

Az adottság oldalon a Stratégia területén szinte az összes alkritériumra pozitív választ adtak a szállodavezetők, „A" válasz, (Teljesen mértékben egyet értek), illetve „B" válasz (Inkább egyet értek) válaszokat adtak. A legtöbb negatív „C" választ (Inkább nem értek egyet) a munkavállalókkal kapcsolatos jelentési rendszer meglétével kapcsolatban kaptam, amely információt nyújt az alkalmazottaknak a szálloda üzleti tevékenységéről. A Vezetés és szervezeti kultúra területén a leggyengébb eredményt elérő alkritériumok a környezettudatosságot erősítő kezdeményezések feltüntetése, a szállodát érintő változások kezelését célzó intézkedésekbe történő munkavállalói bevonás és a munkavállalók részére biztosított teljeskörű teljesítményértékelés voltak. Az Érintettek bevonása területén a vendégek elvárásaira szinte kivétel nélkül pozitív válaszok érkeztek, ugyanakkor a munkavállalói szempontok közül az elégedettségüket mérő eszköz, az ösztönző és motivációs rendszer, valamint a megfelelő képzési juttatások biztosítása nem minden szállodánál adott. A Minőségi és fenntartható értékteremtés területén leginkább a konkrét fenntarthatósággal kapcsolatos tényezők (zöld beszerzés, szennyvízkezelés),

amelyek több esetben nem érik el a kiválóság maximális szintjét. A szállodák teljesítményét befolyásoló tárgyi elemek összképe összességében szintén pozitív.

Az eredmények oldalon a Vevői véleményekkel kapcsolatos eredmények közül a vendégek panaszainak / reklamációinak számát nem sikerült több szállodának csökkenteni, amely természetesen nem jelenti azt, hogy ezen panaszokat nem kezelik megfelelően. Fontos lenne ugyanakkor úgy a kiválóságra törekedni és minőségi szolgáltatást nyújtani, hogy ezen panaszokat preventíven megelőzzék. A Munkavállalói véleményekkel kapcsolatban a szállodák jelentős részénél nem nőtt a képzéseken részt vevő, valamint az elismerésben részesült munkavállalók száma, sőt a megtartott gyakornokok száma sem tartozik a pozitív tényezők közé. A munkavállalói elégedettség, illetve a munkavállalók számára biztosított jóléti és képzési juttatások sem változtak jelentősen, amely az általam meghatározott szállodai kiválóság szempontjából szintén inkább kissé negatív hangvételű. A Stratégiai és működési teljesítmény és a Tárgyi eredmények alkritériumai közül a pályázatok és a beruházások csökkenése tapasztalható.

7.2.5. A kutatás eredményeinek értelmezése

A HQME keretrendszerrel történő mérést követően a kutatás eredményeinek további kiértékelésére, értelmezésére két szállodai auditor szakember közreműködésével került sor. Az interjúknál használt kérdéssor a 6. számú mellékletben látható.

Az interjúk során többek között arra szerettem volna választ kapni, hogy a humántényezők egy komplex önértékelő keretrendszerbe történő integrálása segítheti-e a vezetőket a szállodai kiválóság elérésében, valamint mi az, ami szükséges lehet ahhoz, hogy pl. a HQME keretrendszer segítségével meghatározott szemlélet akár a szállodák napi működésében alkalmazható legyen. A kérdésre az alábbi választ kaptam:

Az alapötlet – hogy a szállodák ezen humán tulajdonságai („soft" skillek) egy önértékelő keretrendszerbe legyenek integrálva (a szállodák egyéb mérhető tulajdonságai mellett) – nagyon jó, egyedi. A tárgyi tényezők mérésére ugyanis vannak létező, működő eszközök, pl. az auditálás során is ez történik, az MTMT kritériumrendszere alapján (ami lényegében a Hotelstars rendszere), ugyanakkor olyan kritérium / keretrendszer, amely a humán tényezőket is tartalmazza jelenleg nem áll rendelkezésre.

Alapvetően a kérdéskörhöz való hozzáállást a szállodák részéről – kiemelten a kutatásának, mérésének és integrálhatóságának a kérdését – a szállodák tulajdonosai /

tulajdonosi szerkezete határozza meg. A témához való hozzáállás nagyban függ attól, hogy a szálloda tulajdonosai milyen filozófiával rendelkeznek, milyen elvek szerint végzik a munkájukat és melyek azok az értékek, amelyet a szállodák működése / üzemeltetése / működtetése során fontosnak tartanak. Ez az alapvető hozzáállás aztán legyűrűzik a szállodavezetők (vezérigazgatók, igazgatók) szintjére (elvárások a tulajdonosok részéről, illetve elvárások támasztása a részlegvezetők felé), majd hatással lesz a középvezetők hozzáállására, viselkedésére, végezetül a személyzet milyenségére is.

A tulajdonosi szerkezetre, valamint az üzemelési formára vonatkozó általános tapasztalat az a témát illetően, hogy minél nagyobb az üzemméret (szobaszám / a szálloda kiterjedése), annál nagyobb igény mutatkozik a kiválóság elérésére és fenntartására. Ez megjelenhet akár a toborzás, a kiválasztás, a munkavállalók szakmai ismereteinek és interperszonális képességeinek a megléte és továbbfejlesztése (tréningek) területén, a vendégpanaszkezelés minőségében stb. Ahogyan haladunk / fejlődünk a franchise, valamint a szállodalánc típusú üzemeltetési forma felé, annál inkább jellemző, hogy figyelmet fordítanak a minőség legmagasabb szintjére a kiválóságra.

A humán tényezők vizsgálatához további kutatást igényelhet, hogy kit tekintünk 5*-os / kiváló munkaerőnek, hiszen ennek a megítélése függhet akár a csillagszámtól is. 3*, 4* és 5*-ban is mást jelenthet a kiváló munkavégzés. Nincs igazodási pont, tehát érdemes egy referenciát meghatározni: mit jelent az 5*-os munkaerő? Milyen tulajdonságokkal kell, hogy rendelkezzen? (pl. fontos az alázat, a fejlett szociális készségek, egyfajta saját belső késztetés stb.)

Az interjúk során arra is szerettem volna megerősítést, hogy az általam létrehozott HQME keretrendszer és az abban meghatározott területek, kritériumok és alkritériumok mind az adottság, mind az eredmények oldalon alkalmasak arra, hogy a szállodák kiválóságát mérjék.

„Igen, általában ezek a mutatók azok, amelyekkel a szállodai teljesítményeket mérni szokták. A kérdések azonban több helyen is úgy lettek megfogalmazva, hogy inkább pozitív választ adjanak rá, mint a valósat vagy akár negatívat."

„A túl hosszú kérdéssor túl sok időt és koncentrációt igényel. Ez még vállalható mennyiség. A kérdéssor azt feltételezi, hogy a szállodák építésénél, tervezésénél a stratégiai szemlélet megvan, megvolt. Ezzel szemben nekem az a tapasztalatom, hogy a szállodák elenyésző részénél ismert a stratégiai cél, és még kisebb részénél valós annak

kommunikációja. Személy szerint nem láttam még olyan szállodafejlesztési modellt itthon, ahol a stratégiaalkotás konzekvensen mért, felmért, külföldi példákon alapult, stb…Ezzel szemben azt látom, hogy a tulajdonos, vagy építtető elkészíti, elkészítteti a szállodát, majd az igazgatónak kell megtöltenie tartalommal az adottságok szerint. Szóval itt a kérdéssor azt feltételezi, hogy ez mind megvan és elérhető, de én ezt nem tartom megalapozottnak."

Az interjúk során feltett további kérdésekre kapott válaszok lényegi tartalmát az alábbiakban összefoglalóan mutatom be. Az érintetti kör kiterjesztésével egyértelműen még reálisabb lehet a szállodák kiválóságának mérése. A munkavállalók megkérdezése a kutatás folytatásának lehetőségei között szerepel, amely viszonylag egyszerűen kivitelezhető, ugyanakkor például egy beszállítói vagy tulajdonosi szint elérése már komplikáltabb lehet. A HQME keretrendszer segítségével elvégzett mérések a klasszikus szállodai auditálás folyamatától leginkább abban térnek, hogy sokkal nagyobb a szubjektivitási faktor, amely részben a kérdések idealizált megfogalmazásának is köszönhető (és nem csak igen / nem választ kell adni). A HQME keretrendszer jelenlegi formájában sok szubjektív tényezőt tartalmaz, amelynél egy lekérdezés során nehéz azt elérni, hogy a szállodavezetők önreflektív módon válaszoljanak.

Összegzésképpen elmondható, hogy pozitív megerősítéseket kaptam a létrehozott HQME keretrendszert illetően. Az ötlet mindenképpen aktuális és érdemes vele foglalkozni, annak ellenére, hogy nehéz egységesíteni, mind egy kritériumrendszer elemei, mind pedig gyakorlatban a szállodák működése szempontjából, azonban szemléletként és a szállodák saját önértékelésben mindenképpen hasznos.

7.3. A hipotézisek vizsgálata és értékelése

A disszertáció ezen szakaszában bemutatom, hogy az egyes hipotéziseimnél pontosan mit vizsgáltam és azt, hogy milyen módszerrel tettem mindezt. A kutatás első szakaszában feltáró szakirodalomkutatást végeztem annak érdekében, hogy a szállodai kiválóság definícióját és a hozzá kapcsolódó területeket meghatározhassam. A minőségre, a szállodai szolgáltatások minőségre és a minőségmenedzsmentre vonatkozó ISO, SERVQUAL és Hotelstars fogalmak, ajánlások, szabványok és minősítő rendszerek, valamint a TQM logika tartalmi elemeit megvizsgálva létrehoztam egy olyan komplex definíciót, amelyben a munkavállalói „soft" tényezők is kiemelkedően fontos területet képviselnek és amelyet a szállodai kiválóság koncepciójának hívhatunk. Az EFQM kiválósági modell keretrendszerébe helyezve és a meghatározott szállodai kiválóság

koncepció tartalmi elemei alapján kialakítottam egy olyan menedzsment eszközt (HQME), amely segíti a szállodák kiválóságának a mérését és az értékelését. A HQME keretrendszer létrehozása során szállodaigazgatók segítségével validáltattam a szempontrendszer egyes pontjai (területeit, kritériumait, alkritériumait).

34. táblázat: A hipotézisek bizonyítására használni kívánt kutatási módszerek

Kutatási kérdés	Hipotézis	Kutatási módszer
Leíró-értékelő elemzések – kvantitatív kutatás a szállodák kiválóságának az értékelésére		
A mintában szereplő szállodák csoportosíthatók-e a tevékenységük kiválósági szintje alapján?	H1: A HQME keretrendszer segítségével elvégzett mérés kiválóság eredményei (intenzitás) alapján a vizsgált szállodák jól elkülöníthető csoportokba sorolhatók.	Klaszterelemzés annak a kimutatására, hogy a szállodák kiválósági szintjének intenzitása alapján milyen csoportok alakíthatóak ki.
Van-e összefüggés a szálloda egyes jellemzői és a minőségi kiválóság egyes területein elért eredmények között? A szálloda egyes jellemzői közül melyek támogatják és melyek hátráltatják a kiválósági megvalósulását?	H2: Összefüggés mutatható ki a szálloda mérete, kategóriája, alkalmazotti létszáma, működési formája (lánchoz tartozás), az elhelyezkedése, a rendeltetés szerinti besorolása és a kiválóság egyes területein elért eredmények között. $H2_a$: A szálloda mérete negatív hatással van a munkavállalói eredményre a keretrendszer eredmény oldalán. $H2_b$: A magasabb alkalmazotti létszám rosszabb munkavállalói eredménnyel társul a keretrendszer eredmény oldalán.	Varianciaanalízis módszerével az értékelő szempontrendszer eredményeként elért kiválóság intenzitása és a szállodák általános jellemzőinek az összehasonlítása
Milyen irányú kapcsolat mutatható ki a szálloda adottság oldalon mért területeinek eredményei és a kiválóság összeredménye között? Ezek közül melyik terület a legerősebb?	H3: Pozitív kapcsolat mutatható ki a szálloda adottság oldalon mért területeinek eredményei és a kiválóság összeredménye között és ezek közül az érintetti eredmények a legerősebbek.	Korrelációelemzés módszerével megállapítottam a változók közötti kapcsolat szorosságát.

Forrás: saját szerkesztés, 2025

A szakirodalomfeldolgozás során feltártam a minőségre, a szolgáltatásminőségre, a szállodai szolgáltatások minőségére és a minőségmenedzsmentre vonatkozó fogalmak, ajánlások, szabványok és minősítő rendszerek tartalmi elemeit. Ehhez társítottam a vendégek elvárásait és a vendégelégedettség fontosságát, illetve az alkalmazottakra vonatkozó elvárásokat és a dolgozói elégedettség / elvárások fogalomkörét.

Megvizsgáltam az ISO témámhoz kapcsolódó legrelevánsabb szabványait (ISO 9001:2015, ISO 9004:2018, ISO 14001, ISO 22483:2020), a vendégértékelések különböző mérési eszközeit (GAP, SERVQUAL), a Hotelstars minősítő rendszer (2015-2020, 2021-2025, 2025-2030) működését, tartalmi elemeit, szempontjait, kritériumait, amelyek több terület együttes bevonásával képesek minőséget, így szállodai minőséget is mérni.

A megvizsgált fogalmak, ajánlások, szabványok és minősítő rendszerek feldolgozásakor hiányként értelmeztem azt, hogy némelyikben lehet ugyan találkozni a munkavállalói jelenlét fontosságával, ugyanakkor ez (ha megjelenik egyáltalán) leginkább elvárásként jelenik meg és nem kerül előtérbe, így nem kerülnek lemérésre sem például a munkavállalói lojalitást elősegítő tényezők, amelyek által a szállodák kiválósága fejlődni tudna.

Mivel kutatásom során a szállodai kiválóság definíciójára szerettem volna egy hiánypótló, komplex meghatározást létrehozni, ezért a fentebb említett fogalmak, szabványok, minősítő rendszerek területeit részben felhasználva meghatároztam a szállodai kiválóság fogalmát és legfontosabb mérési területeit. A koncepció legfontosabb eleme, hogy markánsabban jelenjenek meg a munkavállalókkal kapcsolatos szempontok az említett tényezők tartalmi elemeihez képest. A definíciót sikerült megalkotni és a legfontosabb területei is kijelölésre kerültek.

Ezt követően az EFQM kiválóság modell keretrendszerébe helyezve és a meghatározott szállodai kiválóság koncepció tartalmi elemei alapján kialakítottam egy olyan menedzsment eszközt (HQME – Hotel Quest Management Excellence), amely képes a szállodák kiválóságának a mérésére és értékelésére.

A HQME keretrendszer kialakítását mutatja be az 5-ös fejezete a disszertációnak, ami igazolja, hogy a szállodai kiválóság koncepció alapján megfogalmazott kritériumok és az azokhoz kapcsolódó alkritériumok az EFQM kiválósági modell logikája mentén összeállítva egy olyan menedzsment eszközt eredményeztek, ami alkalmas a szállodák

kiválósásának értékelésére mérettől és rendeltetés szerinti besorolástól függetlenül. A mérésekre vonatkozó minta és az eredmények a 7-es fejezetében találhatóak.

A keretrendszer alkalmazhatóságát a validálási folyamatba bevont három szállodaigazgató és a mintában szereplő 45 szálloda esetében elvégzett értékelés igazolja.

1. Hipotézis

A HQME keretrendszer segítségével elvégzett mérés kiválóság eredményei (intenzitás) alapján a vizsgált szállodák jól elkülöníthető csoportokba sorolhatók.

A 1. hipotézis igazolásához Klaszterelemzést végeztem, annak érdekében, hogy megtudjam, a szállodák minőségi kiválósásának a szintje alapján milyen csoportok alkothatók meg. Klaszteranalízis módszerét alkalmaztam a csoportok kialakításához. A klaszteranalízis célja az adatredukció, a viszonylag homogén csoportok kialakítása.

A 1. Hipotézis vizsgálata – klaszterelemzés

A klaszteranalízis módszerei közül a K-MEANS, nem hierarchikus elemzési módszert választottam. A vizsgálatba bevont változók a szállodák általános jellemzői voltak.

A klaszterelemzés során megállapítást nyert, hogy mivel a szállodák elhelyezkedése (Budapest és Pest vármegye vagy vidék), illetve a lánchoz való tartozás (igen vagy nem) eseteiben csak két változó állt rendelkezése ezért ezen változók nem differenciálnak, így nem ezen tényezők választják el egymástól a klasztereket. A klaszteranalízis során három elkülöníthető csoportba tudtam sorolni a mintában szereplő szállodákat kiválósági szintjük alapján.

35. táblázat: A klaszterelemzés eredménye I.

Végső Klaszterközép Értékek			
	Klaszterek		
	1	**2**	**3**
Minőség szerinti besorolás	4*	3* / 3* sup	4*
Nyitás éve	1990-2000	2001-2008	2009-2019
Szobaszám	50-200	50-200	10-50
Alkalmazotti létszám	51-100 fő	50 fő alatt	51-100 fő
Rendeltetés szerinti besorolás	Több profilú	Városi szálloda	Speciális profilú

Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2025

Az első klaszterbe leginkább azon szállodák tartoznak, amelyek rendeltetés szerinti besorolásuk szerint több fő profillal is rendelkeznek. A válaszadók közül több olyan szálloda is volt, amely két vagy három válaszlehetőséget is megjelölt arra a kérdésre, hogy mi a rendeltetés szerinti besorolása. Így jöttek létre olyan csoportok, mint például a wellness szálloda – konferenciaszálloda, wellness szálloda – gyógyszálloda, wellness szálloda – konferenciaszálloda – üdülőszálloda, kastélyhotel – konferenciaszálloda, konferenciaszálloda – városi szálloda – tranzitszálloda, konferenciaszálloda – városi szálloda, városi szálloda – boutique hotel. A klaszter értelmezéséhez hozzátartozik még a közepes üzemméret, valamint a közepes minőségi intenzitás, illetve az, hogy a nyitás éve alapján a viszonylag régebb óta tartó üzemelés (1990-2000 közötti nyitás). Elnevezésben a *„Diverzifikált szállodák (Közepes kiválósági intenzitás)”* névvel lehet illetni.

A második klaszterben olyan szállodákkal találkozhatunk, amelyeknek alacsonyabb a minőségi szintje (3*-os, 3* superior minősítéssel rendelkező szállodák), alacsony az alkalmazotti létszáma és átlagos üzemmérettel rendelkeznek. Látható, hogy rendeltetés szerint leginkább a városi szállodák tartoznak ebbe a kategóriába, amelyek gazdaságos alapszolgáltatást nyújtanak. Elnevezésben *a „Hatékonyságorientált szállodák (Alacsony kiválósági intenzitás)”* elnevezéssel lehet legjobban leírni.

A harmadik klaszterben található szállodák esetében elmondható, hogy a nyitási idejük a gazdasági válság és a Covid időszak közötti évekre tehető (2009-2019), tehát az előző klaszterekhez képest újabb szállodákról beszélhetünk. Szobaszám tekintetében a kis szállodák (10-50 szoba) alkotják a csoportot, míg a minőség szerinti besorolásuk szerint 4*-os szállodák kerültek ebbe a klaszterbe. Rendeltetés szerinti besorolás alapján a valamilyen különleges profillal rendelkező szállodák, amelyek a jobb kiválóság szintet el tudják érni (pl. boutique hotelek, kastélyhotelek, gyógyszállodák). Elnevezésben *a „Kiválóságorientált szállodák (Magas kiválósági intenzitás)”* elnevezéssel lehet legjobban leírni.

36. táblázat: A szállodák kiválóság intenzitás klaszterek szerinti megoszlása

Vállalkozások száma klaszterenként		
Klaszterek	Diverzifikált szállodák (Közepes kiválósági intenzitás)	**13**
	Hatékonyságorientált szállodák (Alacsony kiválósági intenzitás)	**22**
	Kiválóságorientált szállodák (Magas kiválósági intenzitás)	**10**
Összesen		**45**

Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2025

Az alacsony mintaelemszám és az átlagok viszonylag kis szórása miatt a klaszterek is csak egy-egy tényező mentén térnek el egymástól a többiben hasonlóságokat mutatnak klaszterenként, ezért az ehhez kapcsolódó hipotézisemet csak részben fogadom el. Ugyanakkor a klaszterelemzés segítségével létrejött eredményem bebizonyította azt, hogy a HQME keretrendszer segítségével végzett mérések a szállodák rendeltetés és minőségi szint szerinti besorolásától, valamint az üzemmérettől függetlenül alkalmazhatóak. Ezenkívül a vizsgált szállodákat elkülöníthető, ugyanakkor nem markánsan elkülöníthető csoportokba lehet sorolni a kiválósági intenzitásuk alapján.

2. Hipotézis

Összefüggés mutatható ki a szálloda mérete, kategóriája, alkalmazotti létszáma, működési formája (lánchoz tartozás), az elhelyezkedése, a rendeltetés szerinti besorolása és a kiválóság egyes területein elért eredmények között.

$H2_a$: A szálloda mérete negatív hatással van a munkavállalói eredményre a keretrendszer eredmény oldalán.

$H2_b$: A magasabb alkalmazotti létszám rosszabb munkavállalói eredménnyel társul a keretrendszer eredmény oldalán.

A 2. Hipotézis vizsgálata – varianciaanalízis

A HQME értékelő szempontrendszer 70 alkritérium alapján méri a modell 8 területén megvalósuló tevékenységeket és az ezekből származtatott eredményeket, melyet a válaszadók minden esetben egy négyfokozatú skálán értékeltek. Ezen területeken elért kiválóság intenzitás eredmények képezik a magyarázott változókat. Feltételeztem, hogy a szállodák általános jellemzői befolyásolják a kiválósági tevékenységüket, ezért ezeket a változókat tekintem függetlennek (magyarázónak). A magyarázó változók a szállodák általános jellemzői, mint az elhelyezkedés, a minőség szerinti besorolás, a nyitás éve, a szobaszám, az alkalmazotti létszám, a rendeltetés szerinti besorolás és az, hogy lánchoz tartozik-e.

Az SPSS elemzések közül varianciaanalízis segítségével hasonlítottam össze az értékelő szempontrendszer eredményeként elért kiválóság intenzitás és a szállodák általános jellemzőinek összefüggéseit. Megvizsgáltam, hogy van-e különbség a két csoport átlaga között. Amennyiben az átlag szignifikánsan különbözik, akkor a független változó (azaz a vállalkozás általános jellemzője) érdemi hatással van a függő változóra (a kiválóság intenzitásra, ami egy magas mérésű szintű változó). A variancia elemzés esetében meg kell adni a kapcsolat irányát, azaz, hogy melyik változó befolyásolja a másikat.

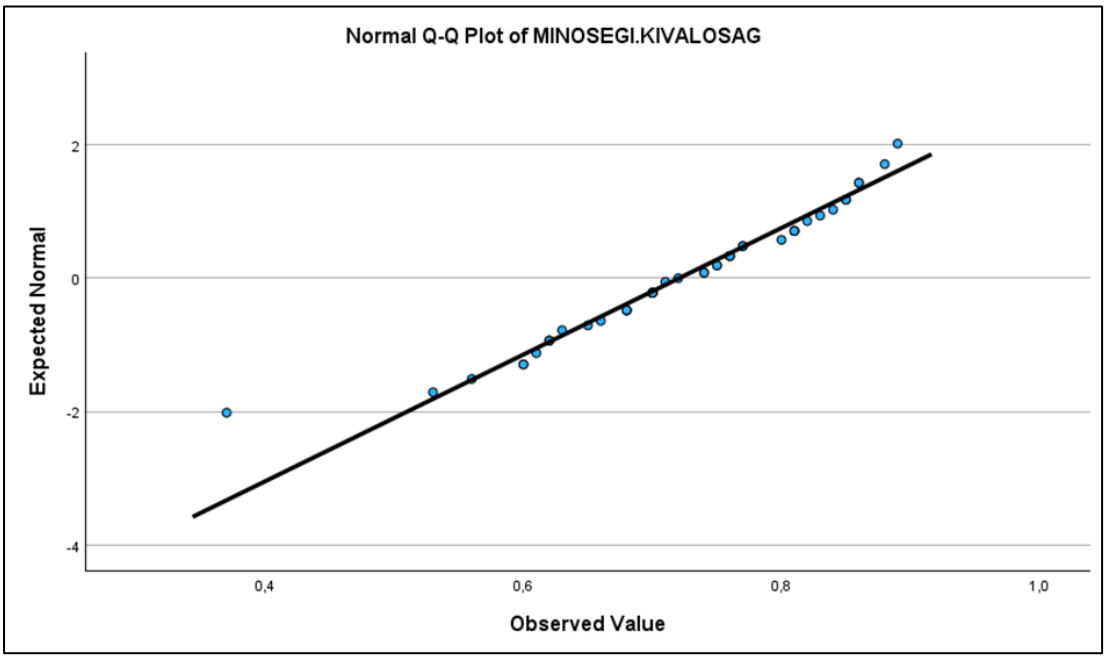
A varianciaanalízis során az első feltétel, hogy a magyarázott változó normál eloszlású legyen. Esetemben a kiválóság szintje Kolgomorov-Smirnov-teszt általi értéke 0.200, ami 0.05 felett van, így normáleloszlásúnak tekinthető (37. táblázat, 42. ábra).

37. táblázat: A kiválóság szintjének (magyarázott változó) normáleloszlása

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
MINOSEGI.KIVALOSAG	,083	45	,200*	,955	45	,075

Forrás: saját kutatás, 2025



42. ábra: A kiválóság szintjének (magyarázott változó) normáleloszlása

Forrás: saját kutatás, 2025

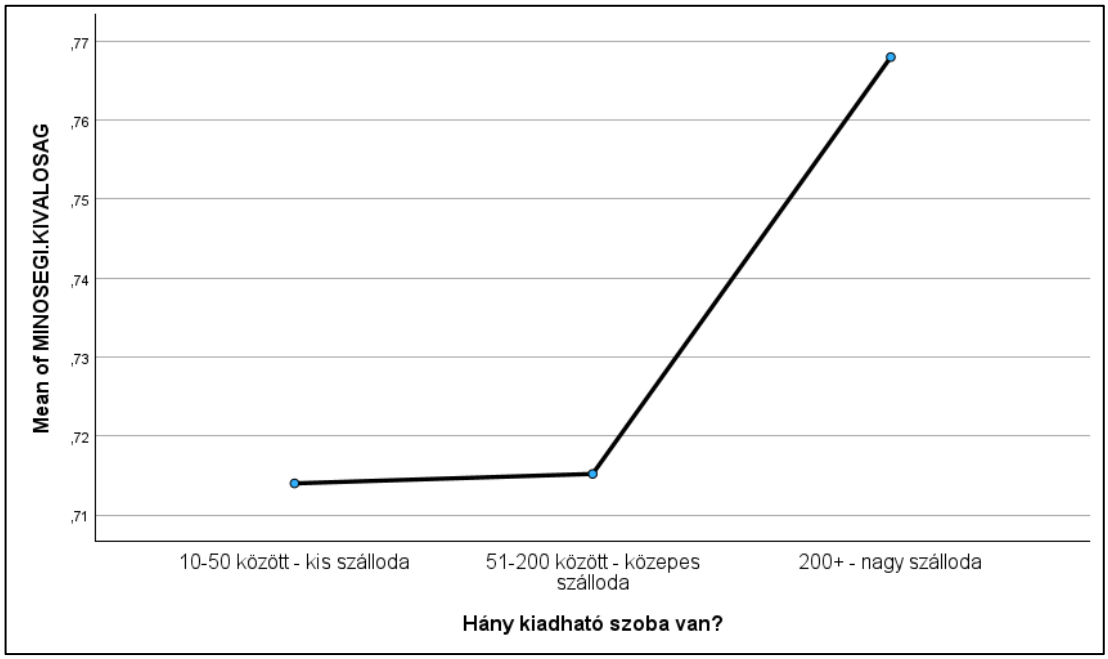
A következő feltétel a magyarázó változók varianciahomogenitására vonatkozik, amelyet Levene-teszttel állapíthatunk meg és amennyiben teljesül homoszkedaszticitásról, míg, ha nem teljesül heteroszkedasztcitásról beszélhetünk. Általánosságban elmondható a magyarázó változóim tekintetében (elhelyezkedés, minőség szerinti besorolás, nyitás éve, szobaszám, alkalmazotti létszám, rendeltetés szerinti besorolás és az, hogy lánchoz tartozik-e), hogy a varianciahomogenitás kivétel nélkül minden esetben teljesült, hol kisebb, hol nagyobb mértékben (a szignifikancia 0,05 felett van).

A varianciaanalízissel történt elemzés során a magyarázó változókat a kiválóság intenzitás szintjéhez egyesével hasonlítva nem állapítható meg szignifikáns különbség az átlagok között, de a mintám alapján elmondható, hogy a magasabb minőségi besorolással rendelkező szállodák (5*, 4* superior, 4*) kiválóság intenzitásának az átlaga magasabb, valamint a nagyobb dolgozói létszámmal rendelkező hotelek értek el jobb eredményeket.

Az első elemzés a szálloda elhelyezkedése és a kiválóság intenzitás szintje között történt. A varianciák homogének viszont a szignifikanciaszint eredménye alapján nincs összefüggés a két változó között (Sig. = 0,701). Elmondható, hogy a 30 vidéki szálloda átlagban 1%-kal jobb kiválóság eredményt ért el (72,5%), mint a 15 budapesti vagy pest vármegyei (71,25%), de ez nem jelent számottevő különbséget.

A következő összehasonlítás a szállodák nyitási évére és a kiválóság intenzitás szintjére vonatkozott. A varianciák ebben az esetben is homogének viszont a szignifikanciaszint eredménye alapján nincs összefüggés a két változó között (Sig. = 0,472). Elmondható, hogy a legjobban az 1990 előtt, valamint a 2009 és 2019 között nyitott szállodák teljesítettek, míg a legrosszabbul a 2001-2008 között nyitottak.

Ezt követően megvizsgáltam a kiadható szobaszám és a kiválóság intenzitás összefüggését, amely szignifikanciaszint eredménye alapján szintén nincs összefüggés a két változó között (Sig. = 0,576). Ebben a tekintetben elmondható, hogy a nagyobb üzemmérettel rendelkező szállodák nyújtottak jobb kiválóság teljesítményt (43. ábra).



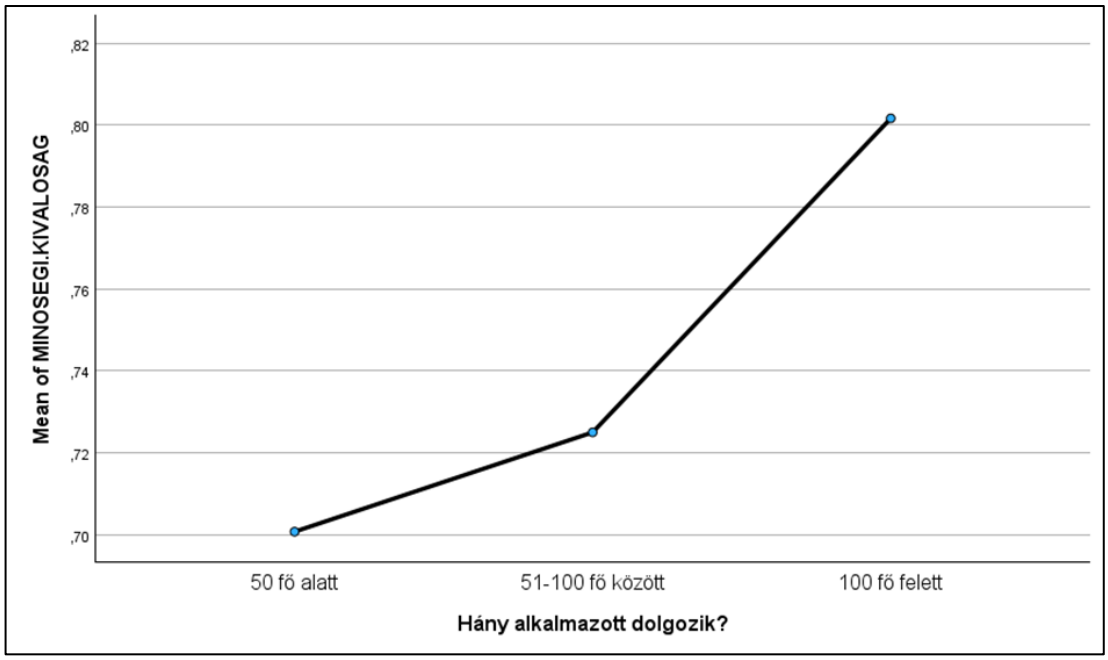
43. ábra: A szállodák kiadható szobaszáma és a kiválóság intenzitás összefüggései

Forrás: saját kutatás, 2025

A következő két összehasonlítás a rendeltetés szerinti besorolás, valamint a lánchoz való tartozás összefüggései a szállodák kiválóság intenzitása tekintetében. Mindkét magyarázó változó homogén viszont a szignifikanciaszint eredménye alapján egyiknél sincs összefüggés a magyarázott változó tekintetében (Sig. = 0,467 és Sig. = 0,677). A

rendeltetés szerinti besorolás szerint a minta nagy szórást mutat, illetve az, hogy a válaszadók több lehetőség közül is választhattak véleményem szerint tovább gyengítette a kapcsolatot. A lánchoz tartozó szállodák minimálisan jobb teljesítményt nyújtottak, ugyanakkor kb. 1,5-2% csak a különbség a független szállodák átlageredményéhez képest.

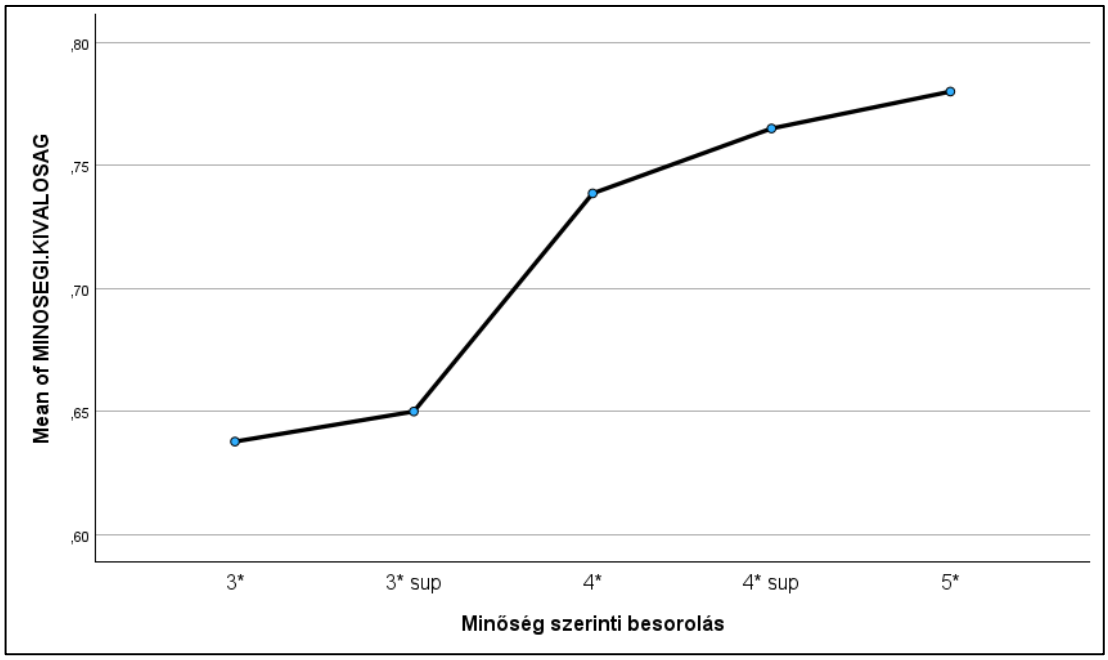
A következő ábrák, azon magyarázó változókat szemléltetik, amelyeknél bár statisztikailag szintén nem igazolható az összefüggés, ezen tényezők jártak hozzá a legközelebb. A szállodák alkalmazotti létszámát tekintve a homogenitás teljesül és a szignifikancia szint eredménye is közelebb van a 0,05-ös elvárt értékhez (Sig. = 0,101). A 44. ábrán látható, hogy a nagyobb alkalmazotti létszámmal rendelkező szállodák kb. 10%-kal nyújtottak átlagban jobb kiválóság intenzitási teljesítményt, mint közepes vagy kis alkalmazotti létszámmal rendelkezők.



44. ábra: A szállodák alkalmazotti létszáma és a kiválóság intenzitás összefüggései

Forrás: saját kutatás, 2025

A szállodák minőség szerinti besorolását tekintve a homogenitás szintén teljesül és ezen változó szignifikancia szint eredménye van a legközelebb a 0,05-ös elvárt értékhez (Sig. = 0,076). A 45. ábrán látható, hogy a minőség szerinti besorolás szintje alapján exponenciálisan növekszik a kiválóság mértéke is.



45. ábra: A szállodák minőség szerinti besorolása és a kiválóság intenzitás összefüggései

Forrás: saját kutatás, 2025

A 45 elemű mintára igaz tehát az, hogy annak ellenére, hogy statisztikailag nem bizonyítható a szállodák kiválóság intenzitásának mértéke némileg függ a szállodák általános jellemzőitől.

$H2_a$: A szálloda mérete negatív hatással van a munkavállalói eredményre a keretrendszer eredmény oldalán.

$H2_b$: A magasabb alkalmazotti létszám rosszabb munkavállalói eredménnyel társul a keretrendszer eredmény oldalán.

A hipotéziseim ezen részében azt feltételeztem, hogy minél nagyobb méretű a szálloda és minél több munkavállalóval rendelkezik a munkavállalói eredmények területének összeredménye annál rosszabb lesz, hiszen egy nagyobb szállodában nehezebb teljesíteni a lojalitásra, a munkavállalói elégedettségre, a képzések megvalósítására vonatkozó működési feltételeket.

A hipotézisem igazolásához ebben az esetben is varianciaanalízist alkalmaztam, hiszen a szálloda mérete, valamint az alkalmazotti létszám is alacsony mérési szintű változóként jelenik meg, míg a munkavállalói eredmények intenzitása magas mérési szintű változó.

A módszer alkalmazásának a folyamata hasonló az előzőekben bemutatotthoz, először az kell tesztelni, hogy a magyarázott változó normál eloszlású-e. A Kolgomorov-Smirnov-

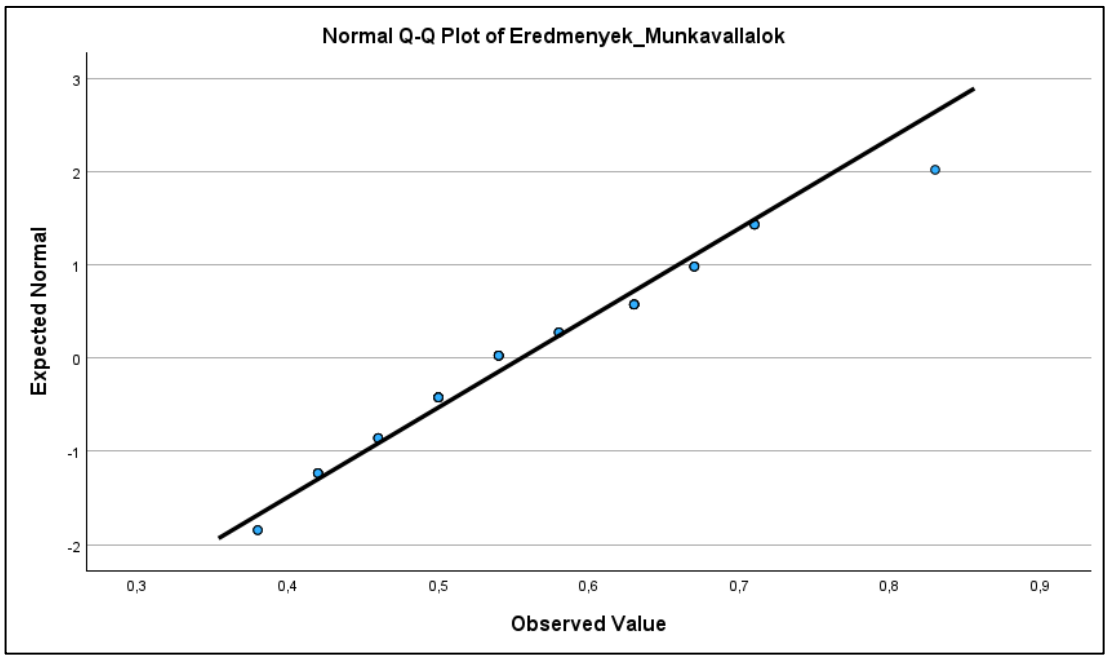
teszt eredménye szerint a munkavállalói eredmények nem tekinthetők normál eloszlásúnak, mert ahogyan az a 47. ábrán is látszik a változók nem jeleníthetőek meg egy egyenesen.

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Eredmenyek_Munkavallalok	,146	45	,017	,957	45	,090

46. ábra: A munkavállalói eredmények (magyarázott változó) normáleloszlása

Forrás: saját kutatás, 2025



47. ábra: A munkavállalói eredmények (magyarázott változó) normáleloszlása

Forrás: saját kutatás, 2025

Ettől függetlenül, ha lefolytatjuk a kutatást, mindkét alacsony mérési szintű változó (kiadható szobaszám, alkalmazotti létszám) homogén, hiszen a Levene-tesztjük szignifikancia szintje 0,05 felett van. Kapcsolat azonban csak az alkalmazotti létszám és a munkavállalói eredmények intenzitása között van. A szobaszám szignifikanciája (Sig. = 0,336) alapján nincs összefüggés a változók között.

Az alkalmazotti létszám szignifikanciája (Sig. = 0,041) szerint kapcsolat van a létszámuk és a munkavállalói eredmények intenzitása között, méghozzá a 44. ábrán látható irányban.

A feltételezésemet tehát el kell utasítanom, ugyanis a kutatás eredménye alapján minél magasabb egy szálloda alkalmazotti létszáma, annál eredményesebb a munkavállalói eredmények intenzitása.

3. Hipotézis
Pozitív kapcsolat mutatható ki a szálloda adottság oldalon mért területeinek eredményei és a kiválóság összeredménye között és ezek közül az érintettek bevonása eredmény a legerősebb.

Az 3. Hipotézis vizsgálata – korrelációelemzés

A korrelációelemzés a változók közötti lineáris kapcsolat szorosságának és irányának leírására szolgál. A lineáris korreláció két változó közötti kapcsolatot vizsgálja, értéke pedig -1 és +1 között mozoghat. Egy magyarázott változó mozgását vizsgáljuk meg egy vagy több magyarázó változó függvényében.

Kutatásom 3. hipotézisében a szállodák adottság oldalán mért területek eredményei és a kiválóság intenzitásának a szintje közötti kapcsolatot és annak az erősségét vizsgáltam. Kiemelendő, hogy minden vizsgált terület kapcsolata szignifikáns és pozitív a kiválóság intenzitásával, illetve egymáshoz mérve is szignifikáns és pozitív a kapcsolat a változók között. A Pearson-féle korreláció a Vezetés és szervezeti kultúra és a kiválóság intenzitása között volt a legerősebb (Pearson Correlation = 0,863), amely erős determinisztikus kapcsolatot mutat. Az érintettek bevonásának az eredménye az öt magyarázó közül a harmadik helyen van, így a hipotézis ezen része nem teljesült (Pearson Correlation = 0,838). A leggyengébb eredményt a tárgyi tényezők (Pearson Correlation = 0,778), valamint a minőségi és fenntartható értékteremtés (Pearson Correlation = 0,784) érték el. Az eredmények részletezése a 7. számú mellékletben látható.

Fontosnak tartottam, hogy az eredmények pozitív kapcsolatot mutassanak, mert ez igazolja azt, hogy jól sikerült előzetesen a szállodai kiválóságot mérni hivatott területeket kiválasztani és meghatározni. Mind a Stratégia, a Vezetés és szervezeti kultúra, az Érintetti bevonás, a Minőségi és fenntartható értékteremtés, mind pedig Tárgyi elemek és szolgáltatások területén belül található alkritériumokra kapott válaszok egyértelműen kapcsolatban vannak és pozitívan befolyásolják a kiválóság területén elért eredményeket.

7.4. Tézisek

Az elvégzett kutatások alapján fogalmaztam meg a kutatás téziseit, melyeket a következőkben részletesen ismertetek, majd a 38. táblázat a hipotézisrendszert, az eredmények elfogadottságát, valamint a megfogalmazott téziseket tömören foglalja össze.

A minőség, a szolgáltatásminőség, a szállodai szolgáltatásminőség és a minőségmenedzsment szemléletre vonatkozó irányelvek, szabványok és minősítő rendszerek (mint az ISO 9004:2018, a SERVQUAL-modell vagy a Hotelstars) alapján definiálásra került a szállodai kiválóság fogalma, majd meghatároztam a szállodai kiválóság koncepció területeit, amelyek a Stratégia, a Vezetés és szervezeti kultúra, az Érintettek bevonása, a Minőségi és fenntartható értékteremtés, a Szállodák teljesítményét befolyásoló tárgyi elemek, az Érintettek véleményei, a Stratégiai és működési teljesítmény és a Tárgyi eredmények- és ezek kritériumai, alkritériumai, melyek a HQME keretrendszer fő területeit alkotják.

A szállodai kiválóság egy olyan komplex fogalomként értelmezhető, amely az objektíven mérhető szolgáltatási paraméterek teljesítése, illetve a működés gazdasági eredményessége mellett magában foglalja a szállodai önértékelést, a folyamatos tanulás és az alkalmazkodó fejlődés képességét is. Olyan dinamikus fejlesztési folyamat, amely integrálja a stratégiai gondolkodást, a változó piaci és fogyasztói igényekhez való alkalmazkodást, valamint a humán erőforrások tudatos fejlesztését és megbecsülését.

Az EFQM kiválósági modell és a szállodai minőségi kiválóság koncepció tartalmi elemei alapján kialakításra került menedzsment eszköz (HQME) alkalmas a szállodák komplex kiválósásának az értékelésére a szállodák méretétől és rendeltetés szerinti besorolásától függetlenül.

1. tézis: A HQME keretrendszer által elvégzett mérési eredmények alapján a szállodák három egymástól elkülöníthető csoportot alkotnak kiválóságuk intenzitási szintje szerint:

- Diverzifikált szállodák (Közepes kiválósági intenzitás) (n=13)
- Hatékonyságorientált szállodák (Alacsony kiválósági intenzitás) (n=22)
- Kiválóságorientált szállodák (Magas kiválósági intenzitás) (n=10)

2. tézis: A szállodák alapvető jellemzői (a szálloda mérete, kategóriája, alkalmazotti létszáma, működési formája (lánchoz tartozás), az elhelyezkedése, a rendeltetés szerinti

besorolása) és a kiválóság intenzitás területén elért eredményeik között nincs statisztikailag bizonyítható összefüggés, mert a változók nem szignifikánsak. Két magyarázó változónak a szintje közelíti ezt meg, amelyeket, ha ábrázolunk viszonylag jól látható különbségeket mutatnak, de a szignifikancia szintjük szerint nincs összefüggés a szállodák alapvető tényezői és a kiválóság intenzitás szintjei között.

$T2_a$: A szálloda mérete és a munkavállalói eredmények intenzitása között nincs statisztikailag kimutatható kapcsolat.

$T2_b$: A szálloda munkavállalói létszáma és a munkavállalói eredmények intenzitása között pozitív kapcsolat van, tehát minél magasabb egy szálloda alkalmazotti létszáma, annál eredményesebb a munkavállalói eredmények intenzitása.

A $T2_a$ és $T2_b$ tézisekhez hozzátartozik, hogy az elemzés csak abban az esetben lenne minden kétséget kizárólag elfogadható, a magyarázott változó, azaz a munkavállalói eredmények intenzitása normál eloszlású lenne, ugyanakkor ez nem valósul meg.

3. tézis: A szálloda adottság oldalon mért összes területének eredménye és a kiválóság intenzitása között pozitív erős kapcsolat mutatható ki. A Pearson-féle korreláció a Vezetés és szervezeti kultúra és a kiválóság intenzitása között volt a legerősebb, ezt követte a Stratégia és a kiválóság intenzitása közötti kapcsolat, majd az Érintettek bevonása, a Minőségi és fenntartható értékteremtés és a Tárgyi tényezők.

38. táblázat: A hipotézisrendszer, az eredmények elfogadottsága és a tézisek bemutatása

Hipotézis	Eredmény	Tézis
H1: A HQME keretrendszer segítségével elvégzett mérés kiválóság eredményei (intenzitás) alapján a vizsgált szállodák jól elkülöníthető csoportokba sorolhatók.	Elfogadom, ugyanakkor a mintaelemszám alacsonysága miatt a csoportok elkülönítése nem eléggé markáns	T1: A HQME keretrendszer által elvégzett mérési eredmények alapján a szállodák három egymástól elkülöníthető csoportot alkotnak kiválóságuk intenzitási szintje szerint: • Diverzifikált szállodák (Közepes kiválósági intenzitás) • Hatékonyságorientált szállodák (Alacsony kiválósági intenzitás) • Kiválóságorientált szállodák (Magas kiválósági intenzitás)
H2: Összefüggés mutatható ki a szálloda mérete, kategóriája, alkalmazotti létszáma, működési formája (lánchoz tartozás), az elhelyezkedése, a rendeltetés szerinti besorolása és a kiválóság egyes területein elért eredmények között. $H2_a$: A szálloda mérete negatív hatással van a munkavállalói eredményre a keretrendszer eredmény oldalán. $H2_b$: A magasabb alkalmazotti létszám rosszabb munkavállalói eredménnyel társul a keretrendszer eredmény oldalán.	Elutasítom az alaphipotézist és a $H2_a$, $H2_b$-t is.	T2: Nincs statisztikailag bizonyítható összefüggés a szálloda mérete, kategóriája, alkalmazotti létszáma, működési formája (lánchoz tartozás). az elhelyezkedése, a rendeltetés szerinti besorolása és a kiválóság egyes területein elért eredmények között. $T2_b$: A szálloda munkavállalói létszáma és a munkavállalói eredmények intenzitása között pozitív kapcsolat van, tehát minél magasabb egy szálloda alkalmazotti létszáma, annál eredményesebb a munkavállalói eredmények intenzitása.
H3: Pozitív kapcsolat mutatható ki a szálloda adottság oldalon mért területeinek eredményei és a kiválóság összeredménye között és ezek közül az érintettek bevonása eredménye a legerősebb.	Részben elfogadom	T3: A szálloda adottság oldalon mért összes területének eredménye és a kiválóság intenzitása között pozitív erős kapcsolat mutatható ki. A Pearson-féle korreláció a Vezetés és szervezeti kultúra és a kiválóság intenzitása között volt a legerősebb, ezt követte a Stratégia és a kiválóság intenzitása közötti kapcsolat, majd az érintettek bevonása, a minőségi és fenntartható értékteremtés és a tárgyi tényezők.

Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2025

8. Önálló, újszerű eredmények és gyakorlati alkalmazhatóság

Kutatásom jelentősége a minőségmenedzsment szemlélet humán tényezőkkel történő kibővítésében és az EFQM modell szállodai alkalmazhatóságának bizonyításában rejlett. A disszertáció keretében a kutatásom további célja egy olyan gyakorlati eszköz kialakítása volt, amely segítheti a magyarországi szállodavezetőket a minőségorientált szemlélet megértésében és annak tudatos, vállalati szintű alkalmazásában.

A keretrendszerhez egy egységes értékelő szempontrendszer kialakítását is célul tűztem ki, amely méri a szállodák kiválóságát, lehetővé teszi a fejlesztendő területek meghatározását és a szállodák méretétől, valamint besorolásától függetlenül képes ugyanazon adottság és eredményszempontok értékelésére. A kutatásom további célja, hogy a szállodavezetők figyelembe vegyék, felismerjék és megértsék azt, hogy sokkal több energiát kellene a humánerőforrásmenedzsmentre fordítani, ezzel segítve, ösztönözve és megbecsülve a munkavállalókat, akik így szintén magas minőségű munkát fognak tudni nyújtani és nem mellesleg még jól is fogják magukat érezni az adott vállalatnál

A kutatás előzetes céljaihoz mérten meghatároztam a szállodai kiválóság fogalmát:

A szállodai kiválóság egy olyan komplex fogalomként értelmezhető, amely az objektíven mérhető szolgáltatási paraméterek teljesítése, illetve a működés gazdasági eredményessége mellett magában foglalja a szállodai önértékelést, a folyamatos tanulás és az alkalmazkodó fejlődés képességét is. Olyan dinamikus fejlesztési folyamat, amely integrálja a stratégiai gondolkodást, a változó piaci és fogyasztói igényekhez való alkalmazkodást, valamint a humán erőforrások tudatos fejlesztését és megbecsülését.

Megalkottam a HQME keretrendszert (Hotel Quest Management Excellence), amely a szállodák kiválóságának a szintjét hivatott mérni az alábbi területeken: Stratégia, Vezetés és szervezeti kultúra, Érintettek bevonása, Minőségi és fenntartható értékteremtés, Szállodák teljesítményét befolyásoló tárgyi elemek, Érintettek véleményei, Stratégiai és működési teljesítmény és Tárgyi eredmények. A területekhez összesen 18 kritériumot és 70 alkritériumot rendeltem hozzá, amelyet a három szállodaigazgatóval történt validálást követően tájékoztató pontokkal egészítettem ki.

A HQME keretrendszert és értékelőrendszerét sikerült úgy kialakítani, hogy a munkavállalókkal (humánerőforrás) kapcsolatos szempontok beépítésre kerültek a

különböző mérési területekhez és az értékelés során hasznos, ugyanakkor tanulságos eredmények is születtek. Az értékelések és a szállodavezetők, valamint a szállodai auditor szakemberek visszajelzései megerősítették a módszer gyakorlati alkalmazhatóságát.

A HQME keretrendszerrel végzett mérések segítségével sikerült a mintámban szereplő 45 vállalatot klaszterekbe csoportosítani, illetve a kiválóság és keretrendszer egyes területein elért eredményeket összefüggésbe állítani a szálloda alapvető jellemzőivel (szálloda mérete, kategóriája, alkalmazotti létszáma, működési formája (lánchoz tartozás). az elhelyezkedése, a rendeltetés szerinti besorolása).

Összegezve, a kutatás önálló, új eredménye a humán tényezők integrálása egy értékelő keretrendszerbe, mivel jelenleg csak a tárgyi tényezők mérésére léteznek kritériumrendszerek, nem áll rendelkezésre olyan kritérium, illetve keretrendszer, amely a szállodák működését jelentősen meghatározó humán tényezőket is tartalmazza. A HQME kidolgozásával egy olyan komplex keretrendszert sikerült megalkotni, mely teljességében átfogó képet ad a szállodai kiválóságról, de egyes elemei önállóan is használhatóak egy-egy konkrét terület (pl. fenntarthatóság) felmérésére, melynek eredményei kiváló alapot adnak támogatási források vagy díjak elnyeréséhez beadott pályázatokhoz. A kutatás újszerűsége pedig a HQME önértékelő keretrendszer mint szemléletformáló menedzsment eszköz alkalmazhatóságában rejlik.

8.1. A kutatás korlátai és folytatásának lehetőségei

Kutatásom során a szempontrendszer alkritériumaiból készített kérdőívet csak 45 szálloda igazgatója töltötte ki, így az eredmények mindenképpen csak erre a mintára értelmezhetőek. A minta alacsony elemszáma miatt érdemes lesz tovább bővíteni a kitöltők körét, illetve terveim között szerepel az, hogy nemzetközi térben is lehetővé váljon a mintagyűjtés.

A HQME keretrendszerrel történő mérések tekintetében elsősorban a fő területek, illetve kritériumok eredményeire koncentráltam, ezért érdemes lenne még részletesebben (alkritérium szinten is) megvizsgálni, mi az, ami a legjobban hat az egyes területekre vagy a kiválóság intenzitására.

Ezen kívül, mivel a kérdőívet szállodavetők töltötték ki, az általuk vezetett szállodára vonatkozóan érdemes lenne a mintában szereplő szállodáknál egy munkavállalói lekérdezést is végezni, hogy például ők, hogy érzik magukat az adott szállodában,

mennyire vannak megelégedve a fizetésükkel, szerintük milyen a kommunikáció minősége stb. Valamint, mivel a kutatás a szállodák érintettjei közül csak a munkavállalókat és részben a vendégeket vizsgálta, érdemes lenne kiterjeszteni egyéb érintettekre is a kiválóság mérését (pl. beszállítók).

A kutatási eredmények korlátai között fontos megjegyezni a HQME keretrendszer szubjektivitását is. Bár az auditor szakemberek is megerősítették a kidolgozott keretrendszer aktualitását és relevanciáját, rámutattak a tárgyi és humán tényezőre vonatkozó szempontok egységesítésében rejlő nehézségekre, valamint a humán tényezők vizsgálata esetében a magas fokú szubjektivitásra. Ugyanakkor megerősítették azt is, hogy a hazai szállodaiparban fontos menedzsment eszköz lehet a kiválóságra való törekvés szemléletének formálásában. Mivel a HQME nem külső hatóság által történő auditálásra, hanem menedzsment eszközként kerül alkalmazásra, a szubjektivitás is csökkenhet, mivel saját magának állít így tükröt a szálloda, és nem külső szereplőt igyekszik meggyőzni a kiválóságáról. Természetesen azáltal, hogy a hazai szállodákat (is) érintő hiányosságok feltárásra kerülnek egy önértékelő rendszer segítségével, még nem oldódnak meg a szektorbéli problémák (például lojalitás, bérezés kérdése), ugyanakkor a szállodák vezetése egy ilyen keretrendszer megfelelő (rendszeres és őszinte) alkalmazásával még időben be tud avatkozni a kevésbé kiválóan működő területeken.

Irodalomjegyzék

1. Acampora, A., Lucchetti, M. C., Merli, R., Ali, F. (2022). The theoretical development and research methodology in green hotels research: A systematic literature review. Journal of Hospitality and Tourism Management 51 (2022) 512–528. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.05.007
2. Ahire, S., Golhar, D. (1996). Quality management in large versus small firms. Journal of Small Business Management, Vol. 34., No. 1., pp. 1-13.
3. Albert Tóth, A. (2016). Fenntarthatóság és környezetvédelem a szállodaiparban. Területfejlesztés és innováció, 10(3), 16-29.p.
4. Alegre, I., Mas-Machuca, M., Berbegal-Mirabent, J. (2016). Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter? Journal of Business Research, 69, 1390-1395.
5. Alfirevic, A. M., Peronja, I., Plazibat, I. (2013). Business Excellence in Croatien Hotel Industry: Results of Empirical Research, DAAM International Scientific Book 655-664. p.
6. AL-Ghaswyneh, O. F. M. (2020). The Effect of Applying Quality Assurance in Hotel Services on Customers' Satisfaction. International Journal of Marketing, Communication and New Media ISSN: 2182-9306. Vol. 8, Nº 14, JUNE 2020
7. Al-Refaie, A. (2015). Effects of human resource management on hotel performance using structural equation modeling, Computers in Human Behavior, 43, 293-303.
8. Ananth, M., DeMicco, F. J., Moreo, P. J., Howey, R. M. (1992). Marketplace lodging needs of mature travelers. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 33 (4), pp. 12–24.
9. Anttila, J. Jussila, K. (2021). ISO 9004 - A stimulating quality management standard for the creative leaders of contemporary sustainable organizations. Production Engeneering Archives 2021, 27 (2), 148-155. ISSN 2353-5156 (print). ISSN 2353-7779 (online)
10. Ariffin, A. A. M., Magzhi A., Aziz, N. A. (2011). Understanding hotel hospitality and differences between local and foreign guests. International Review os Business Research Papers, 7 (1), pp. 340-349.
11. Atkinson, A. (1988). Answering the eternal question: What does the customer want? The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 29 (2), pp. 12-14.

12. Au-Yong, C. P., Hoh, P. K., Amos, D. (2024). Enhancing the Maintenance Practice to Improve Guests' Satisfaction in the Hotels Industry. Built Environment Journal, 21(1), 18–29. DOI: 10.24191/bej.v21i1.477.
13. Azanza, G., Moriano, J. A., Molero F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction, Journal of Work and Organizational Psychology, 29, 45-50.
14. Ásványi, K. (2022). Fenntarthatóság a turizmusban. Akadémia Kiadó, Budapest. ISBN: 978 963 454 786 0. DOI: 10.1556/978963565890. ISSN: 2732-1495
15. Babbie, E. (2003). A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Balassi Kiadó, Budapest
16. Babik, E. (2019). Szállodafejlesztések a régióban és Magyarországon. Elérhető: https://turizmus.com/szallashely-vendeglatas/szallodafejlesztesek-a-regioban-es-magyarorszagon-1162899. Letöltve: 2024.12.15.
17. Bagul, A., Mahajan, S. (2023). Service Quality Models and Their Dimensions: A Comprehensive Review. International Journal of Research and Analytical Reviews (ISRAR). June 2023, Volume 10, Issue 2. 4-21. p. E-ISSN: 2348-1269, P-ISSN: 2349-5138
18. Balassa, É. (2020). Szervezetfejlesztési vizsgálatok a magyarországi szállodaszektorban. Doktori (PhD) értekezés. Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar, Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola
19. Bauer, A., Berács, J. (2017). Marketing. Akadémia Kiadó. ISBN: 978 983 454 007 6. ISSN: 2939-6115, DOI: 10.1556/9789634540076
20. Bayer, J. (1995). Vezetési modellek - vezetési stílusok. Vinton Kft. Budapest
21. Bártfai, E. (2006). Szállodai alapismeretek. Budapest: BGF-KVIFK, 207 p.
22. Bártfai, E. (2010). A szállodák minősítésének változásai az 1950-es évektől napjainkig, Budapesti Gazdasági Főiskola. Magyar Tudomány Ünnepe. 1-17. pp.
23. Bátor, A. (2007). A vevőelégedettség és a lojalitás kapcsolata a kereskedelmi bankok szférájában a lakossági piacon. PhD értekezés. Nyugat Magyarországi Egyetem Széchenyi István Gazdasági Folyamatok Elmélete és Gyakorlata Doktori Iskola. Sopron
24. Becser, N. (2005). A SERVQUAL (szolgáltatás-minőség) modell alkalmazhatóságának elemzése sokváltozós adatelemzési módszerekkel.

Műhelytanulmány. ISSN 1786-3031. Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet

25. Benedé, S., Blázquez, A. B., Chiang, D., Tordesillas, L., Berin, M. C. (2016). The rise of food allergy: Environmental factors and emerging treatments. EBioMedicine 7: pp 27- 34. DOI: 10.1016/j.ebiom.2016.04.012
26. Berényi, L. (2014). A minőségmenedzsment módszerei és eszközei – Megközelítések és általános technikák. Publio Kiadó. 4. p.
27. Berkesné, R. N. (2018). CSR EMAT – A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának kiválósági menedzsment értékelési eszköze, Doktori (Ph.D) értekezés
28. Bernáth, L. (2008). Elméleti alapok a szervezeti kiválósághoz. Qualimed, Debrecen, ISBN 978-963-06-5049-6
29. Bérces, R. (2004). Minőségorientált felsőoktatás támogatása korszerű értékelő módszerekkel. PhD értekezés, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság és Társadalomtudományi Kar
30. Bérces, R. (2015). A TQM-bevezetés mint Szervezetfejlesztés – eredmények és problémák. Vezetéstudomány XLVI. Évf. 2015. 8. Szám / ISSN 0133-0179
31. Bitner, M. J., Booms, B. H., Tetreault, M. S. (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. Journal of Marketing, 54 (January), pp. 71-84
32. Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. Journal of Marketing, 56 (2), pp. 57-71.
33. Blešić, I., Ivkov-Džigurski, A., Dragin, A., Ivanović, L., Pantelić, M. (2011). Application of Gap Model in the Researches of Hotel Services Quality, Turizam, vol. 15, no. 1, p: 40-52
34. Bohdanowicz, P. (2006). Environmental awareness and initiatives in the Swedish and Polish hotel industries – survey results. International Journal of Hospitality Management. 25 (4): 662-682. pp.
35. Brady, M. K., Cronin, J. J. Jr. (2001): Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach. Journal of Marketing, 65(3), 34–49.
36. Braun, R. (2013). A vállalatok politikája- vállalati, társadalmi felelősségvállalás, vállalati közösségek és vállalati stratégia jövője. Vezetéstudomány. XLIV. évf. 2013. 1. szám. ISSN 0133-0179

37. Brynjolfsson, E., McAfee, A. (2012). Big Data: The Management Revolution. Harvard Business Review, October 2012.
38. BTOES Insight. (2019). The global state of operational excellence: Critical challenges and future trends. https://insights.btoes.com/research-report-2018/19-the-global-state-of-operational-excellence-critical-challengesfuture-trends
39. Buffa, F., Franch, M., Rizio, D. (2018). Environmental management practices for sustainable business models in small and medium sized hotel enterprises, Journal of Cleaner Production, Vol. 194., 2018, pp. 656-664
40. Buttle, F. (1996). SERVQUAL: review, critique, research agenda. European Journal of Marketing 30(1), 8–32.
41. Buzzell, R., Gale, B. (1987). The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance, Free Press, New York.
42. Cabiddu, F., Lui, T.-W., Piccoli, G. (2013): Managing Value Co-Creation in the Tourism Industry: A Service-Dominant Logic Perspective. Annals of Tourism Research. Volume 45, July 2013, Pages 86-107. https://doi.org/10.1016/j.annals.2013.01.001
43. Calvo-mora, A., Leal, A., Roldán, J. L. (2005). Relationships between the EFQM model criteria: a study in Spanish universities. Total Quality Management Vol. 16, No. 6, 741 –770, August 2005
44. CBRE (2025). European Hotel Investor Intentions Survey 2025. CBRE Research. Elérhető: https://mediaassets.cbre.com/-/media/project/cbre/shared-site/insights/reports/european-hotels-investor-intentions-survey-2025/european-hotel-investor-intentions-survey-2025.pdf, (letöltve: 2026.04.15.)
45. Chikán, A. (2020). Vállalatgazdaságtan. Akadémia Kiadó. ISBN: 978 963 454 589 7. DOI: 10.1556/9789634545897
46. Christián, L., Thieme-Eső, M. (2019). Az újraértelmezett biztonság hatása a szállodák védelmére, In: IV. Turizmus és biztonság nemzetközi tudományos konferencia, Zalakaros, 2019. December 3., Konferenciakötet, 325-331 pp.
47. Cloudbeds (2020): Industy trends: The top green hotel certifications for your eco hotel, Published on 18 December, 2020 | Updated on 01 February, 2023, Elérhető: https://www.cloudbeds.com/articles/eco-friendly-hotel-certifications-overview/#apac. (Letöltve: 2024.01.15.)
48. Coltman, M. M. (1989). Tourism marketing. New York, NY: Van Nostrand Reinhold

49. CoStar.com (2026). STR Chain Scales. Elérhető: https://www.costar.com/products/str-benchmark/resources/guidelines/str-chain-scales?utm_source=chatgpt.com. (Letöltve: 2026.06.01.)
50. Crick, A. P., Spencer, A. (2011). Hospitality quality: new directions and new challenges. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 23 (4), pp.463 – 478.
51. Cronin, J. J., Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. Journal of Marketing, 56(3), 55–68.
52. Crosby, P. B. (1979). Quality is Free: The Art of Making Quality Certain, New American Library, New York
53. Cvent.com (2021). What Guests Want From a Hotel: The Complete Guide. Elérhető: https://www.cvent.com/en/blog/hospitality/what-guests-want-from-hotel. (Utolsó elérés: 2025.06.15.)
54. Czinkóczi, S. (2012). Stratégiai paradigmaváltás, szervezeti (verseny) képesség és az operations management központi szerepe. Vezetéstudomány, XLII. évf. 2012. 10. szám. ISSN 0133-0179
55. Dasaranti, A. Y., Arifianti, R., Tresna, P. W. (2018). Analysis of Hotel Quality Control in Hotel Papandayan Using Malcolm Baldrige Method. Review of Integrative Business and Economics Research, Vol. 7, Supplementary Issue 1. 154-162. pp.
56. Dawson, M., Abbott, J., Shoemaker, S. (2011). The hospitality culture scale: a measure organizational culture and personal attributes, International Journal of Hospitality Management, 30(2), 290-300.
57. De Giovanni, P. (2019). When feature-based production capabilities challenge operations: drivers, moderators, and performance", International Journal of Operations and Production Management, Vol. 40 No. 2, pp. 221-242, doi: 10.1108/ijopm-04-2019-0309
58. De Giovanni, P. (2024), The modern meaning of „quality": analysis, evolution and strategies, The TQM Journal, Vol. 36 No. 9, pp. 309-327, Emerald Publishing Limited DOI: 10.1108/TQM-12-2023-0413
59. Demeter. K. (2016). Termelés, szolgáltatás, logisztika. 12. fejezet: Minőségmenedzsment. Akadémia Kiadó. ISBN: 978 963 295 608 4.
60. Deming W. E. (1986): Out of the crisis. Cambridge MA: MIT Press, 504 p.

61. Denton, G. A., White, B. (2000). Implementing a Balanced-scorecard Approach to Managing Hotel Operations, The Case of White Lodgindig Services. Cornell, Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 2000. 94-107. pp.
62. Derya, K. M., Uysal, Sirgy, M. J., Gyumin, L. (2013). The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. International Journal of Hospitality Management 34 (2013): 9-18. p.
63. Doran, M. S., Haddad, K., Chow, C. W. (2002). Maximising the success of balanced scorecard implementation in the hospitality industry, International Journal of Hospitality and Tourism Administration, Vol. 3 No. 3, pp. 33-58
64. Dumele, D., Mondok, A., Kóródi, M. (2018). A szállodai üzemeltetés minőségalapú menedzsment eszközeinek vizsgálata. Gradus Vol 5, No 2. 123-131. pp. Elérhető: https://real.mtak.hu/109666/1/2018_2_ECO_005_Dumele.pdf, Letöltve: 2024.01.20.
65. Dupeyras, A., MacCallum, N. (2013). Indicators for measuring competitiveness in tourism
66. Dwyer, L., Darcy, S. (2011). Economic Contribution of Tourists with Disabilities: An Australian Approach and Methodology. In BUHALIS, D. – DARCY, S. (Eds.), Accessible Tourism Concepts and Issues (pp. 213-239). Channel View Publications
67. Ehrlich, C. (2006). The EFQM-model and work motivation. Total Quality Management Vol. 17, No. 2, 131 –140, March 2006.
68. EFQM (2005). Kiválósági díj, Európai Minőségmenedzsment Alapítvány
69. EFQM (2013). EFQM Excellence Model. EFQM Brussels, ISBN: 978-90-5236-687-6
70. EFQM Kiválósági modell (2019). EFQM Brussels, ISBN: 978-90-5236-868-9
71. Erdei, J., Nagy, J. B., Topár, J., Tóth, ZS. E. (2010). Minőségmenedzsment. Oktatási segédanyag a Vezetés és szervezés mesterszak számára, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézet
72. Ernst & Young's Hospitality Services (2007). The 2007 US Lodging Report. Global Real Estate Center. 2007. NY CSG 0102-0807854
73. Espino-Rodríguez, T. F., Rodríguez-Díaz, M. (2021). The influence of outsourcing activities on the perception of service quality. An empirical study based on online reviews by hotel customers. Journal of Hospitality and Tourism Technology, 12(4), 689–711. DOI: 10.1108/JHTT-03-2020-0064.

74. Eurolab (2020). ISO 22483:2020 turisztikai minőségirányítási rendszer tanúsítvány. Elérhető: https://www.belge.com/hu/belgelendirme/sistem/iso-22483-2020-turizm-kalite-yonetim-sistemi-sertifikasi/. Letöltve: 2025.09.10.
75. European Commission (2016). Tapping the potential of European service standards to help Europe's consumers and businesses. Elérhető: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A52016SC0186&utm_source=chatgpt.com. (Letöltve: 2026.05.25.)
76. Evans, N. (2005). Assessing the balanced scorecard as a management tool for hotels. International Journal of Contemporary Hospitality Management Vol. 17 No. 5, 2005 pp. 376-390. DOI 10.1108/09596110510604805
77. Fehér, J., Bencsik, A. (2007): A frontvonali munka minősége = emberierőforrás menedzsment? Vezetéstudomány, 38(4), 55-61.
78. Feigenbaum, A. V. (1983), Total Quality Control, 3rd ed., McGraw-Hill, New York
79. Feigenbaum, A.V. (1991): Total Quality Controll (40th anniversary edition). New York: McGraw-Hill
80. Fekete, H. (2011). Merre tart a hajó? A szervezeti stratégia, a struktúra és a kultúra hatásainak vizsgálata a vállalati teljesítményre. Doktori (PhD) értekezés. Pannon Egyetem Gazdálkodás-és Szervezéstudományok Doktori Iskola
81. Finn, M., Elliott-White, M., Walton, M. (2000). Tourism & Leisure Research Methods, Data collection, analysis and interpretation, Pearson Education
82. Fiorentino, A. (1995). Budget hotels: not just minor hospitality products. Tourism Management, Vol. 16, No. 6, pp. 455-462, 1995. 0261-5177(95)00054-2
83. Forbes (2018): Sustainable Travel: Young travelers drive Hilton’s latest effort to cut carbon footprint in half, Sustainable Travel: Young Travelers Drive Hilton's Latest Effort To Cut Carbon Footprint In Half (forbes.com) (letöltve: 2024.01.14.)
84. Fredericks, L. (2025). Sustainable Hotel Ideas: 25 Ways to Go Green. Elérhető: https://www.cvent.com/en/blog/hospitality/eco-friendly-hotel-ideas. (Utolsó elérés: 2025.06.20.)
85. Freeman, R., Glazer, K. (2015). Customer Service. Introduction to Tourism and Hospitality in BC, 213.
86. Frost, F. A., Kumar, M. (2000). INTSERVQUAL – an internal adaptation of the GAP model in a large service organisation. Journal of Services Marketing 14(5), 358–377.

87. Gallardo, E., Sanchez-Canizares, S. M., Lopez-Guzman, T., Jesus, M. M. N. (2010). Employee satisfaction in the Iberian hotel industry. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 22(3), 321–334.
88. Garvin, D. (1987). “Competing on the eight dimensions of quality”, Harvard Business Review, Vol. 65 No. 6, pp. 101-109
89. Garvin, D. A. (1988). Managing Quality: The Strategic and Competetive Edge. New York: Free Press. 319 p.
90. Gaspersz, V. (2007). GE Way and Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
91. Getty, J. M., Getty, R. L. (2003). Lodging Quality Index (LQI): assessing customers’ perception of quality delivery. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 15(2), 94–104. http://dx.doi.org/10.1108/09596110310462940
92. Gilmore, H. L. (1974), “Product conformance cost”, Quality Progress, Vol. 7 No. 5, pp. 16-19
93. Grotte, J., Pató, G. Sz. B., Hollósy-Vadász, G. (2021). HR kihívások a pandémia idején a hazai szállodaiparban és vendéglátásban (II. rész). Új munkaügyi szemle, II. évfolyam 2021 / 3. sz.
94. Grönroos, C. (1984). “A service quality model and its marketing implications”, European Journal of Marketing, Vol. 18 No. 4, pp. 36-44, doi: 10.1108/eum0000000004784
95. Grönroos, C. (1990). Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface. Journal of Business Research, 20 (1), pp. 3-11.
96. Grönroos, C. (2000). Service Management and Marketing A customer relationship management app-roach, John Wiley&Sons, Chichester
97. Grönroos, C. (2006). Adopting a Service Logic for Marketing. Marketing Theory, 6(3), 317–333.
98. Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. Marketing Theory, 11(3), 279-301. DOI: 10.1177/1470593111480177
99. Grönroos, C., Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. Journal of the Academy Marketing Science. 41(2), 133-150. DOI 10.1007/s11747-012-0308-3

100. Gundersen, M. G., Heide, M., Olsson, U. H. (1996). Hotel guests satisfaction among business travelers: what are the important factors? Cornell Hotel and Restaurant Admisinstration Quarterly, Vol. 37 No. 2, pp.72-81.
101. Gustin, M. E., Weaver, P. (1996). Are hotels prepared for the environmental consumer? Journal of Hospitality and Tourism Research. 20(2):1–14.p.
102. Gyurácz-Németh, P. (2015). A szállodalánc tagság és a standardizáltság szintjének vizsgálata a hazai szállodákban. Taylor, Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat, Évf. 7 szám 1-2 (2015) pp. 347-354.
103. Gyurácz-Németh, P. (2018). Measuring and analysing standardisation in the Hungarian hotel sector. Tourism & Management Studies, 14(SI1), 2018, 17-24. DOI: 10.18089/tms.2018.14SI102
104. Gyurácz-Németh, P. (2020). Introduction to Hotel Operation. University of Pannonia, Faculty of Business an Economics ISBN 978-963-396-163-6
105. Gyurácz-Németh, P., Hiezl, K., Németh, M., Búr, R. (2021). A fenntarthatóság gyakorlati működésének összefüggései a magyar szálloda szektorban. TVT Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok 2021 VI. évfolyam 2. szám. DOI: 10.15170/TVT.2021.06.02.02
106. Haksever, C., Render, B., Russel, R. S., Murdick, R. G. (2000). Service Management and Operations. (2nd editoin), Prentice Hall, 584. p.
107. Hallowell, R., Schlesinger, L. A., Zornitsky, J. (1996). Internal Service Quality, Customer and Job Satisfaction: Linkages and Implications for Management, Human Resource Planning, 19, 20-31.
108. Hauser, J. R., Clausing, D. (1988). “The House of quality”, Harvard Business Review, Vol. 66 No. 3, pp. 63-73.
109. Heide, M., Laerdal, K., Gronhaug, K. (2007). The design and management of ambience: Implications for hotel architecture and service. Tourism Management, 28 (5), pp. 1315-1325
110. Heidrich, B. (2006) Szolgáltatás Menedzsment, Human Telex Consulting, Budapest
111. Heidrich, B. (2007). A szolgáltatás vezetés értékrendi alapú megközelítése. Habilitációs disszertáció. Miskolci Egyetem, Vezetéstudományi Intézet
112. Hepple J., Kipps, M., Thomson J. (1990). The concept of hospitality and an evaluation of its applicability to the experience of hospital patients. International Journal of Hospitality Management, 9 (4), pp. 305 - 317.

113. Hersey, P., Kenneth, H. B., Dewey, E. J. (2007). Management of organizational behavior. Vol. 9. Upper Saddle River, NJ: Prentice hall.
114. Hinek, M. (2024). Témák és érzelmek – Szállodai vendégvélemények vizsgálata témamodellezéssel és szentimentelemzéssel. In: A helyek arcvonásai. Turizmus Akadémia (13.), pp. 40–52. ISBN 978-615-5075-84-1 DOI: 10.15201/TA13-4.
115. Hodgetts, R. M., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S. (1999). Quality implementation in small business: Perspectives from the Baldrige Award winners. SAM Advanced Management Journal Vol. 64., No. 1., pp. 37-47.
116. Holbrook, M. B., Corfman, K. P. (1985). "Quality and value in the consumption experience: phaedrus rides again", Perceived Quality, Vol. 31 No. 2, pp. 31-57.
117. Homburg, C., Rudolpf, B. (1995). Teoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit. In: Simon, H., Homburg. C.: Kundenzufriedenheit, Konzepte, Methoden, Erfahrungen. Wiesbaden: Gabler
118. Hospitality.net (2007). HOTREC lauches the European Hospitality Quality Scheme. Elérhető: https://www.hospitalitynet.org/news/4032790.html. Letöltve: 2025.02.10.
119. Hotels.com (2013). Top 10 Most Important Hotel Amenities in Hotels. In: Kátay, Á. (2014). A szállodák minősítésének sajátosságai az Európai Unióban. Modern Geográfia, 2014/III. pp. 37-54. ISSN:2062-1655
120. Hotelstars.eu (2025). About the Hotelstars Union – A dynamic harmonised system. Elérhető: https://www.hotelstars.eu/about-us/the-hotelstars-union. Letöltve: 2024.10.12.
121. Hotelstars – Criteria – 2015-2020. 1-22. pp. Elérhető: https://hotelstars.dk/media/dqijvz5q/hotelstars-union-classification-criteria-2015-2020-verion-1-3.pdf. Letöltve: 2024.02.01.
122. Hotelstars – Szállodai Kategorizálás – 2021-2025. 1-22. pp. Elérhető: https://szallashelyminosites.hu/docs/szallodak_minositesenek_kriteriumrendszere_2021_2025.pdf. Letöltve: 2024.06.12.
123. Hotelstar – Criteria – 2025-2030. 1-21 pp. Elérhető: https://www.hotelstars.eu/fileadmin/PORTAL/dokumente_downloads/HSU_classification_criteria_2025-2030_EN.pdf. Letöltve: 2025.07.10.
124. HOTREC (2017). European Hospitality Industry Guidelines to Reduce Food Waste and Recommendations to Manage Food Donations. Elérhetőség: https://refreshcoe.org/wp-content/uploads/2017/06/HOTREC-guidelines-on-food-

waste-reduction-and-recommendations-to-manage-donations-Final.pdf (letöltve: 2021.12.28.)

125. HOTREC (2025). Preserving Operational Freedom: Position on Subcontracting. HOTREC – Hospitality Europe. Elérhetőség: https://www.hotrec.eu/en/news_preserving-operational-freedom-position-on-subcontracting.html (letöltve: 2026.04.12.)
126. Hotrec.eu (2025). The Voice of European Hospitality. Elérhető: https://hotrec.eu/en/. Letöltve: 2024.10.10.
127. Hunt, H. K. (1977). CS/D overview and future research direction. Cambridge MA: Marketing Science Institute
128. Ineson, E. M., Benke, E., László, J. (2013). Employee loyalty in Hungarian hotels, International Journal of Hospitality Management, 32(1), 31-39.
129. Iranmanesh, M., Ghobakhloo, M., Nilashi, M., Tseng, M-L., Yadegaridehkordi, E., Leung, N. (2022). Applications of disruptive digital technologies in hotel industry: A systematic review. International Journal of Hospitality Management 107 (2022) 103304. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103304
130. Ishikawa, K. (1985). What is Total Quality Control? The Japanese Way. Prentice Hall.
131. ISO 8402 (1986). Quality – Vocabulary. First edition. 1986-06-15. Elérhető: https://cdn.standards.iteh.ai/samples/15570/7627244b5d0542ea9b192b1cca8c7434/ISO-8402-1986.pdf. Letöltve: 2024.11.20.
132. ISO 8402 (1994). Quality management and quality assurance – Vocabulary. Second edition. 1994-04-01. Elérhető: https://cdn.standards.iteh.ai/samples/20115/d87cc9045fac4bb483e60258c6844361/ISO-8402-1994.pdf. Letöltve: 2024.11.20.
133. ISO/IEC Guide 2 (2004). Standardization and related activities - General vocabulary 8th ed. Geneva: International Organization for Standardization and International Electrotechnical Commission.
134. ISO 9001 (2015). Implementation Handbook – Using the process to Build a Quality Management System
135. ISO 9004 (2018). Quality management – Quality of an organization – Guidance to achive sustained succes. p. 2. Elérhető: https://cdn.standards.iteh.ai/samples/70397/d62feac7c8b741a0927de13b1a76ead7/ISO-9004-2018.pdf. Letöltve: 2024.11.20.

136. ISO 22483 (2020): Tourism and related services – Hotels – Service requirements. Elérhető: https://cdn.standards.iteh.ai/samples/73315/8ca7e90719b945e79cbc6adb268176b3/ISO-22483-2020.pdf. Letöltve: 2025.09.01.
137. Israel, J. T. (2002). Alternative designs and methods for customer satisfaction measurement. Portland, OR: SatisFaction Strategies, LLC
138. Jain, V., Wirtz, J., Salunke, P., Nunkoo, R., Sharma, A. (2023). Luxury hospitality: A systematic literature review and research agenda. International Journal of Hospitality Management 115 (2023) 103597. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103597
139. Jakab, B., Rodek, N. (2020). HQME – A szállodák minőségi kiválóságának mérési és értékelési modellje, In: V. Turizmus és Biztonság Nemzetközi Tudományos Konferencia 2020. Tanulmánykötet, 166-177. pp.
140. Jakab, B., Rodek, N., Raffay, D. Á. (2022). Az új EFQM modell megjelenése és a szállodai kiválóság összefüggései. VI. Turizmus és Biztonság Nemzetközi Tudományos Konferencia 2021. Tanulmánykötet, 128-138. pp.
141. Jávor, J. (2008). Korszerű szállásszolgáltatás. Képzőművészeti Kiadó, Budapest, 232. p.
142. JD Power (2019). Quality of Sleep is Significant Opportunity for North American Hotels. Elérhető: https://www.jdpower.com/system/files/legacy/assets/2019114_n.a._hotel_guest.pdf.
143. JD Power (2020). Cleanliness and Communication Continue to Drive Hotel Guest Satisfaction. Elérhető: https://www.jdpower.com/sites/default/files/file/2020-07/2020082%20N.A.%20Hotel%20Guest%20Satisfaction.pdf.
144. Jesson, R. (2023). 9 Hotel Guest Expectations Every Hotelier Needs To Know. Elérhető: https://operto.com/blog/hotel-guest-expectations/
145. Jimenez, M. Á. S., Carmona, A. G., Moral, M. M. (2024). Evolution of the impact of social media in hospitality: A bibliometric analysis. Journal of Destination Marketing & Management, 31, 100868. DOI: 10.1016/j.jdmm.2024.100868.
146. Juhász-Dóra, K. (2020). A luxusszállodai miliő transzformációjának időbeli dimenziói. Turizmus Bulletin XXII. évfolyam 1. szám (2022) – DOI: 10.14267/TURBULL.2022v22n
147. Juran, J. M. (1951). Quality Control Handbook, McGraw-Hill, New York

148. Juran, J. M. (1992). Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality into Goods and Services. Free Press.
149. Kalargyrou, V., Pescosolido, A. T., Kalargiros, E. A. (2012). Leadership skills in management educaion. Academy of Educational Leadership Journal, 16(4). 39. p.
150. Kano, N., Seraktu, N., Takahashi, F., Tsuji, S. (1984). Attractive quality and must-be quality. Journal of the Japanese Society for Quality Control, 14 (2), pp. 39–48.
151. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action Boston: Harvard Business School Press
152. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2004). Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Boston: Harvard Business School Press.
153. Karadayi-Usta, S. (2024). Cybersecurity Risks Analysis in the Hospitality Industry: A Stakeholder Perspective on Sustainable Service Systems. Systems, 12(10), 397. DOI: 10.3390/systems12100397.
154. Karakasné, M. K. (2014). A minőségfejlesztés és a vendégelégedettség összefüggései a hazai wellness szállodákban. Doktori (Phd) értekezés. 10.14751/SZIE.2015.0142
155. Karakasné, M. K., Rudolfné, K. M. (2014). A szállodai szolgáltatások minőségteremtése és mérése, azaz a GAP modell alkalmazásának lehetősége a szállodai szolgáltatások minőségmérésében. Közgazdász Fórum. 115-135. pp.
156. Kassay, T. (2025). MTÜ: 2024 a magyar turizmus új rekordéve, új csúcson a külföldi és a belföldi vendégforgalom. Elérhető: https://spabook.net/blog-hu/turizmus-rekord-2024-magyarorszagi-vendegforgalom-vendegejszaka/. Letöltve: 2025.06.10.
157. Kátay, Á. (2014). A szállodák minősítésének sajátosságai az Európai Unióban. Modern Geográfia, 2014/III. pp. 37-54. ISSN:2062-1655
158. Kátay, Á. (2016). A szállodaipar térbeli és időbeli expanziójának vizsgálata Magyarországon. PhD értekezés. Pécsi Tudományegyetem Természettudományi Kar, Földtudományok Doktori Iskola.
159. Keller, K., Sirkó, M. (2023). A biztonság és válságkommunikáció kihívásai a magyar üzleti szállodák körében. Vezetéstudomány, Budapest Management Review. LIV. Évf. 2023. 3. SZÁM. ISSN 0133-0179, DOI: 10.14267/VEZTUD.2023.03.03

160. Kenesei, Zs. (2017). A vevői elégedettség mérésének lehetőségei többdimenziós szemléletben. Statisztikai Szemle, 95. évfolyam 1. szám. DOI: 10.20311/stat2017.01.hu0029
161. Kim, H. L., Rhou, Y., Uysal, M., Kwon, N. (2017). An examination of the links between corporate social responsibility (CSR) and its internal consequences, International Journal of Hospitality Management, 61, 26-34.
162. Kim, Y., Kim, S. S., Seo, J., Hyun, J. (2011). Hotel employees' competencies and qualifications required according to hotel Divisions. Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts, 3(2), 1-18. p.
163. Kirilenko, A., Stepchenkova, S., Gromoll, R., Jo, Y. (2024). Comprehensive examination of online reviews divergence over time and platform types. International Journal of Hospitality Management, 117, 103647. DOI: 10.1016/j.ijhm.2023.103647.
164. Kiválóság.com (2025a). Szövetség a Kiválóságért Egyesület. Elérhető: https://kivalosag.com/. Letöltve: 2025.04.12.
165. Kiválóság.com (2025b). Kórház Madridban, HUFJD – Az egészségügyi ellátás folymatos javítása. Elérhető: https://kivalosag.com/efqm-modell-esettanulmanyok/efqm-modell-bevezetese-korhazban-hufjd/. Letöltve: 2025.07.31.
166. Kiválóság.com (2025c). BMW Plant, Munich – EFQM Esettanulmány -Minden egy ötlettel kezdődött… A mobilitás újragondolása, Fenntarthatóság. Elérhető: https://kivalosag.com/efqm-modell-esettanulmanyok/bmw/. Letöltve: 2025.07.31.
167. Klaus, P., Maklan, S. (2013). Towards a Better Measure of Customer Experience. International Journal of Market Research, 55(2), 227–246.
168. Klefsjö, B., Bergquist, B., Garvare, R. (2008). Quality Management and Business Excellence, Customers and Stakeholders – Do we Agree on What We are Talking About, and Does it Matter? Published in The TQM Journal, 20(2), 120-129.
169. Ko, Y. J., Pastore, D. L. (2005). A hierarchical model of service quality for the recreational sport industry. Sport Marketing Quarterly, 14 (2), pp. 84-97
170. Kotler P. (1998). Marketing menedzsment – Elemzés, tervezés, végrehajtás és ellenőrzés. Műszaki Könyvkiadó. ISBN: 963-16-1534-0. 90. p.
171. Kovilage, M. P., Yapa, S. T. W. S., Hewagamage, C. (2022). A Comprehensive Definition for ‘Operational Excellence’. Vidyodaya Journal of Management 2022, Vol. 8 (II) 24 - 54

172. Kökény, L., Kenesei, Zs. (2021). Elvárásmenedzsment a szálláshely szolgáltatásoknál: Mi alakítja a vendég-elvárásokat? Marketing & Menedzsment, 2021. Különszám 1. EMOK, DOI: 10.15170/MM.2021.55.KSZ.01.04
173. Kövesi, J., Topár, J. (2006). A minőségmenedzsment alapjai, Typotex. 15-221. p. ISBN: 978-963-2797-00-7
174. Központi Statisztikai Hivatal (2024a). Turizmus-szatellitszámlák, 2023. Elérhető: https://ksh.hu/s/kiadvanyok/turizmus-szatellitszamlak-223/index.html, Letöltve: 2024.06.10.
175. Központi Statisztikai Hivatal (2024b). 27.1.1.17. A turisztikai szálláshelyek kapacitása szállástípusonként. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest. Elérhető: https://www.ksh.hu/stadat_files/tur/hu/tur0083.html. Letöltve: 2025.06.10.
176. Központi Statisztikai Hivatal (2024c). 27.1.1.18. A turisztikai szálláshelyek vendégforgalma és az eltöltött vendégéjszakák száma szállástípusonként. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest. Elérhető: https://www.ksh.hu/stadat_files/tur/hu/tur0084.html. Letöltve: 2025.06.10.
177. Központi Statisztikai Hivatal (2025). Turizmus-szatellitszámlák, 2024. Elérhető: https://www.ksh.hu/s/kiadvanyok/turizmus-szatellitszamlak-2024/index.html, Letöltve: 2026.06.10.
178. Kulcsár, N., Grotte, J. (2018). Mit várunk a szállodáktól? – avagy a legmeghatározóbb fogyasztói szegmens számára értéket jelentő tényezők a szállodákban, Turizmus Bulletin XVIII. évfolyam 3. szám. Elérhető: https://journals.lib.uni-corvinus.hu/index.php/turizmusbulletin/article/view/918/414.
179. LaMarco, N. (2019). Objectives of operational performance. Retrieved March 12, 2021 from https://smallbusiness.chron.com/objectives-operational-performance-77937.html
180. Lam, S. Y., Shankar, V., Erramilli, M. K., Murthy, B. (2004). Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: An illustration from a business-to-business service context. Journal of the Academy of Marketing Science, 32, pp. 293–311.
181. László, J. (2007). Kézikönyv a Magyar Turizmus Minőségi Díjat megpályázó turisztikai vállalkozások minőség-megbízottjai számára. Budapest: Országos Idegenforgalmi Bizottság.

182. Lehtinen, U. – Lehtinen, J. R. (1991). Two approaches to service quality dimensions. Service Industries Journal, 11 (3), July, pp. 287-303.
183. Li, Y.-L., Ko, P.-F. (2018). A modified EFQM Excellence Model for effective evaluation in the hotel industry. Total Quality Management, 2018 Vol. 29, No. 13, 1580–1593, https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1279011
184. Li, H., Liu, Y., Tan, C.-W., Hu, F. (2020). Comprehending customer satisfaction with hotels Data analysis of consumer-generated reviews. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 32(5), 1713–1735. DOI 10.1108/IJCHM-06-2019-0581.
185. Liu, H.-C., Liu, R., Gu, X., Yang, M. (2023). From total quality management to Quality 4.0: A systematic literature review and future research agenda. Front. Eng. Manag. 2023, 10(2): 191–205. https://doi.org/10.1007/s42524-022-0243-z
186. Lo, A., Yeung, M. A. (2019). Brand prestige and affordable luxury: the role of hotel guest experiences. Journal of Vacation Marketing. Vol 26 No. 2. pp. 247-267. https://doi.org/10.1177/1356766719880251
187. Lockyer, T. (2005). The perceived importance of price as one hotel selection dimension. Tourism Management, 26 (4), pp. 529-537
188. MacArthur, E. (2013). Towards the circular economy. Elen MacArthur Foundation
189. Magyar Szállodák és Éttermek Szövetsége (MSZÉSZ) (2025a). Bemutatkozás. A magyar Szállodák és Éttermek Szövetsége főbb céljai. Elérhető: https://hah.hu/rolunk/a-szovetseg, Letöltve: 2024.05.02.
190. Magyar Szállodák és Éttermek Szövetsége (2025b). Pályázatok; Zöld szálloda díj. Elérhető: https://www.hah.hu/palyazatok/zold-szalloda. Letöltve: 2025.11.05.
191. Magyar Szállodák és Éttermek Szövetsége – Trendriport (2022). A hazai és nemzetközi szállodaipar teljesítményéről. 2022. december. Elérhető: https://hah.hu/elemzesek/trendriport/trendriport-2022-december, Letöltve: 2024.05.20.
192. Magyar Szállodák és Éttermek Szövetsége - Trendriport (2023). A hazai és nemzetközi szállodaipar teljesítményéről. 2023. április. Elérhető: https://hah.hu/elemzesek/trendriport/trendriport-2023-aprilis, Letöltve: 2024.01.10.
193. Magyar Szállodák és Éttermek Szövetsége – Trendriport (2024). A hazai és nemzetközi szállodaipar teljesítményéről. 2024. december. Elérhető:

https://hah.hu/elemzesek/trendriport/trendriport-2024-december, Letöltve: 2025.03.20.

194. Magyar Szállodák és Éttermek Szövetsége – Trendriport (2025). A hazai és nemzetközi szállodaipar teljesítményéről. 2025. szeptember. 7. p. Elérhető: https://hah.hu/elemzesek/trendriport/trendriport-2025-szeptember, Letöltve: 2025.10.20.
195. Magyar Turisztikai Minőségtanúsító Testület (2025a). Szállodák kategorizálása 1* - 5* kategóriák követelményei. Elérhető: https://szallashelyminosites.hu/szalloda. Letöltve: 2025.09.10.
196. Magyar Turisztikai Minőségtanúsító Testület (2025b). A szálláshely-minősítés folyamata. Elérhető: https://szallashelyminosites.hu/#feladatok, Letöltve: 2025.09.10.
197. Magyar Turisztikai Ügynökség (2021): Magyar Turizmus Minőségi Díj https://mtu.gov.hu/cikkek/mtmd (Letöltve: 2024.06.10.)
198. Magyar Turisztikai Ügynökség (2025). Kisfaludy Turisztikai Fejlesztési Program. Elérhető: https://mtu.gov.hu/cikkek/kisfaludy-turisztikai-fejlesztesi-program-91/. (Letöltve: 2025.11.15.)
199. Majoros, P. (2004). A kutatásmódszertan alapjai. Perfekt Gazdasági Tanácsadó Rt., Budapest
200. Malhotra, N. K., Simon, J. (2017). Marketingkutatás. Akadémia Kiadó. ISBN: 978 963 059 867 5. DOI: 10.1556/9789630598675. ISSN: 2339-6115
201. Mallia, A. (2013). Competency levels within the front office department in different 5 star hotels. Bachelor's thesis, University of Malta.
202. Manaktola, K., Jauhari V. (2007). Exploring consumer attitude and behavior towards green practices in the lodging industry in India. International Journal of Contemporary Hospitality Management. 19(5):364–377.p.
203. Marosán, Gy. (2004). Az új évezred stratégiája, In: Stratégia a válalkozások és az intézmények vezetési gyakorlatában, Infocity, Budapest.
204. Martin, J., Elg, M., Gremyr, I. (2020). The Many Meanings of Quality: Towards a Definition in Support of Sustainable Operations, Total Quality Management & Business Excellence 2025, 36:3-4, 185-198 pp., DOI: 10.1080/14783363.2020.1844564
205. Martinez, L., Martinez, J. A. (2007). Measuring perceived service quality in urgent transport service. Journal of Retailing and Consumer Services, 14 (1), pp. 60-72.

206. Mauri, A. G., Minazzi, R., Muccio, Simonetta (2013). A Review of Literature on the Gaps Model on Service Quality: A 3-Decades Period: 1985–2013. International Business Research; Vol. 6, No. 12; 2013 ISSN 1913-9004. E-ISSN 1913-9012. DOI: 10.5539/ibr.v6n12p134
207. McKenna, E., Beech, N. (2008). Human Resource Management: A Concise Analysis. London, Pearson Education Limited.
208. de Menezes, L. M. (2012). Job satisfaction and quality management: an empirical analysis. International Journal of Operations & Production Management, 32(3), 308- 328.
209. Michalkó, G. (2020). A biztonság szerepe a turizmus rendszerében. In Michalkó, G., Németh, J., Ritecz, Gy. (szerk.), Turizmusbiztonság. Budapest: Dialóg Campus.
210. Milne, G. R., McDonald. M. A. (1999). Sport marketing: Managing the exchange process. Sudbury, MA: Jones and Bartlett Publishers.
211. Minasyan, A. (2024). The 12 most Important Hotel Amenities: 2025 Guide. Elérhető: https://hotelsmarters.com/blog/hotel-amenities
212. Mitreva, E., Sazdova, J., Gjorshevski, H. (2018). Management with the Quality Control System in the Hotel Industry in Macedonia. TEM Journal. Volume 7, Issue 4, Pages 750-757, ISSN 2217-8309, DOI: 10.18421/TEM74-08, November 2018.
213. Mittal, V., Kumar, P., Tsiros, M. (1999). Attribute-level Performance, Satisfaction, and Behavioral Intentions over Time: A Consumption-System Approach. Journal of Marketing, 63 (2) pp. 88-101.
214. Moeller, J. (2001). The EFQM Excellence Model. German experiences with the EFQM approach in health care, International Journal for Quality inHealth Care, Volume 13, Number 1, 45-49. 9.
215. Molina-Castillo, F-J, Meroño-Cerdán, A-L, Lopez-Nicolas, C, Fernandez, Espinar, L. (2023). Innovation and Technology in Hospitality Sector: Outcome and Performance, In: Businesses 2023, 3(1), 198-219.
216. Mustafa, A., Bartha, T., Tóth, T. (2004). Minőségmenedzsment I. Szókratész Külgazd. Akadémia. ISBN: ISBN: 963-7163-79-4. 54-58. pp.
217. Nabitz, U., Klazinga, N., Walburg, J. (2000). The EFQM Excellence model: European and Dutch experiences with the EFQM approach in health care, International Journal for Quality in Health Care, Volume 12, Number 3, 191-201. p.

218. Nagy, Sz. (2016). A vendégelégedettség mérése a szállodaiparban. Marketingkaleidoszkóp 2016. 80-87. pp.
219. Nemes, F., Szlávicz, Á. (2011). A vezetés szerepe a dolgozói elégedettség alakulásában, Vezetéstudomány, 42(9), 2-14
220. Nesheim, T. (1990). Service Management and Organizational Design; Scandinavian Journal of Mana-gement, Vol.6 (3) pp. 181-195
221. Németh K. (2021). A körforgásos gazdaság alapjai - egyetemi jegyzet, ISBN: 978-963-396-189-6, Pannon Egyetemi Kiadó
222. Németh, K., Péter, E., Pintér, G. (2018). Megújuló energiaforrások szerepe és jelentősége a hazai turisztikai szektorban – az energia, mint „helyi termék", Turizmus Bulletin, XVIII. évfolyam, 1. szám, 37-44 p
223. Németh, M., Gyurácz-Németh, P., Hirschmann, A., Molnár, M. (2021). A vendégelégedettség és a jövedelmezőség, mint sikertényezők kapcsolatának vizsgálata a magyarországi négycsillagos hotelek esetében. TVT Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok 2021 VI. évfolyam 4. szám. DOI: 10.15170/TVT.2021.06.04.05
224. Nickson, D. (2007). Human resource management for the hospitality and tourism industries
225. Oakland, J. (2007). From quality to excellence in the 21st century. Total Quality Management and Business Excellence, 16:8-9, 1053-1060, DOI: 10.1080/14783360500163268
226. Oertzen, A.-S., Odekerken-Schröder, G., Brax, S. A., Mager, B. (2018). Co-creating services—conceptual clarification, forms and outcomes. Journal of Service Management. Volume 29, Issue 4, 10 Max 2018, Pages 641-679. https://doi.org/10.1108/JOSM-03-2017-0067
227. Ofori, E. K., Li, J., Radmehr, R., Zhang, J., Shayanmehr, S. (2023). Environmental consequences of ISO 14001 in European economies amidst structural change and technology innovation: Insights from green governance dynamism. Journal of Cleaner Productin, Volume 411, 20 July 2023, 137301. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137301
228. Oliver, R. L. (1977). Effect of expectations and disconfirmation on postexposure product evaluations: An alternative interpretation. Journal of Applied Psychology. Vol. 62. No. 4. pp. 480– 486. http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.62.4.480

229. O'Neill, J. W., Zhao, J., Liu, P., Caligiuri, M. D. (2023). Benchmarking Hotel Investment Risk: Differences Based on Types of Hotels. Cornell Hospitality Quarterly 1 –18. DOI: 10.1177/1938965523116406
230. Otus Hotel Brand Database (2002). The European Hotel Industry. Elérhető: http://www.otusco.com/Otus%20Hotel%20Analyst%20Size%20and%20Structure%201.pdf, Letöltve. 2025.09.10.
231. Pan, C. M. (2002). Market concentration ratio analysis of the international tourist hotel industry in Taipei area. Tourism Management Research, 2 (2), pp. 57-66
232. Papp, I. (2017). Szálloda- és vendéglátásmenedzsment. Budapesti Corvinus Egyetem Szolgáltatásmenedzsment Tanszék. Akadémia Kiadó. ISBN: 978 963 454 147 9
233. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of Marketing 49(3), 41–50.
234. Parasuraman, A. Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing, 64, pp. 12-40.
235. Payne, A. F., Storbacka, K., Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. Journal of the Academy of Marketing Science (2008) 36:83-96. DOI:10.1007/s117747-007-0070-0
236. Peng, J., Zhao, X., Mattila, A. S. (2015). Improving service management in budget hotels. International Journal of Hospitality Management 49 (2015) 139-148. http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.06.005
237. Perić, G., Slavković, M., Gašić, M., Đurović, B. (2023). Unboxing the Complex between Job Satisfaction and Intangible Service Quality: A Perspective of Sustainability in the Hotel Industry. Sustainability 2023, 15, 14019. https://doi.org/10.3390/su151814019
238. Petkovski, K. (2012). Required skills and leadership characteristics of a modern manager in tourism and hospitality. UTMS Journal of Economics, 3(1), 91-96. p.
239. Pizam, A., Ellis, T. (1999) Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises. International Journal of Contemporary Hospitality Management 11/7 (1999) 326-339.
240. Prasad, K., Wirtz, P. W., Yu, L. (2014). Measuring hotel guests satisfaction by using an online quality management system. Journal of Hospitality Marketing and

Management, Vol. 23 No. 4, pp. 445-463, https://doi.org/10.1080/19368623.2013.805313

241. Raffay-Danyi, Á., Ernszt, I. (2021). Esélyegyenlőség a Veszprém-Balaton 2023 Európa Kulturális Fővárosa Projekt Rendezvényein. TVT Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok 2021. VI. évfolyam 1. szám. DOI: 10.15170/TVT.2021.06.01.01
242. Ramaswamy, V. (2008). Customer-to-customer interactions: Forgotten factor in CEM. In Wu, H-C. (2009): An empirical study of behavioural intentions in the Taiwan hotel industry. PhD Thesis, Lincoln University
243. Randstad HR Trends (2024). HR trends 2024 Hungary.
244. Ranjbari, M., Esfandabadi, Z. S., Scagnelli, S. D. (2020). A big data approach to map the service quality of short-stay accomodation sharing. International Journal of Contenporary Hospitality and Management, Vol. 32 No. 8.
245. Reavill, L. R. P. (1999). What is the future direction of the TQM developement? The TQM Magazine, 11. k. 5. sz. 291-298. pp.
246. Ro, H., Wong, J (2012). Customer opportunistic complaints management: A critical incident approach, International Journal of Hospitality Management, Volume 31, Issue 2, June 2012, Pages 419–427
247. Robinot, E., Giannelloni, J.-L. (2010). Do hotels' "green" attributes contribute to customer satisfaction? Journal of Services Marketing, 2010, Vol. 24, Issue 2, pp. 157–169. DOI: 10.1108/08876041011031127
248. Rodek, N., Jakab, B., Máhr, T., Fehérvári, D. (2021). The Impact of the COVID-19 on Sustainable Tourism. Proceedings of the ENTRENOVA - ENTerprise REsearch InNOVAtion Conference Vol. 7, No. 1.
249. Rodriguez-Antón, J. S., Alonso-Almeida, M. M. (2011). Quality certification systems and their impact on employee satisfaction in services with high levels of customer contact. Total Quality Management & Business Excellence. 22(2), 145-157
250. Rusjan, B. (2005). Usefulness of the EFQM Excellence Model: Theoretical Explanation of Some Conceptual and Methodological Issues. Total Quality Management Vol. 16, No. 3, 363–380, May 2005
251. Rusu, B. (2016). The impact of innovations on the business model: exploratory analysis of a small travel agency. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 221, 166-175.

252. Sajtos, L., Mitev, A. (2007). SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv. Alinea Kiadó, Budapest. ISBN 978-963-9659-08-7
253. Sajtos, L., Mitev, A. (2009). SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv, Alinea Kiadó, Budapest.
254. Saleh, F., Ryan, C. (1992). Client perceptions of hotels, a multi-attribute approach. Tourism Management, 13 (2), pp. 163-168.
255. Salim, H. K., Padfield, R., Hansen, S. B., Mohamad, S. E., Yuzir, A., Syayuti, K., Tham, M. H., Papargyropoulou, E. (2021). Global trend in environmental management system and ISO 14001 research. Journal of Cleaner Production, Volume 170, 1 January 2018, Pages 645-653.
256. Schmenner, R. W. (1995). Service Operations Management. New Jersey: Prentice Hall (Englewood Cliffs)
257. Sebesi, P., Oláh, P. K. (2019). A minőségmenedzsment jelentősége a hazai szállodaiparban. III. Turizmus és Biztonság Nemzetközi Tudományos Konferencia. Tanulmánykötet, 191-202. pp.
258. Seifert, C., Soto, F. (2013). Achieving Operational Excellence While Slashing Costs The 10 Things You Must Get Right. Wilson Perumal & Company‟s Vantage Point, 2015 (4), 1-10
259. Shahin, A, Samea, M. (2010). Developing the models of service quality gaps: A critical discussion. Business Management and Strategy 1(1), 1–11.
260. Shaw, G., Bailey, A., Williams, A. (2011). Aspects of service-dominant logic and its implications for tourism management: Examples from the hotel industry. Tourism Management, Volume 32, Issue 2, April 2011, Pages 207-2014. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.05.020
261. Shiba, S., Walden, D. (2006). *Az áttöréses fejlesztés irányítása.* Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület, Budapest
262. Shwu-Ing, W., Jiun-Yi, J. (2011): The performance of ISO certification based of consumer perspective: A case study of a tracel agency, Total Quality Management and Business Excellence 496-518. pp.
263. Sikó, B. (2024). A humánerőforrás- és minőségmenedzsment összefüggései a hazai szállodaiparban. PhD értekezés. Magyar Agrás- és Élettudományi Egyetem, Gödöllő. DOI: 10.54598/004620
264. Soliman, A. A., Alzaid, A. A. (2002). Service Quality in Riyadh's Elite Hotels: Measurement and Evaluation. Journal of King Saud University, 14 (2), pp. 83-103.

265. Somlai, R. (2015). The influence of ratings on choosing accommodation. Sociology Study Vol. 5, Num. 4. 282-290. p. David Publishing, Libertyville.
266. Somlai, R. (2021). Az emberi erőforrás, mint a versenyképességet növelő tényező szerepe, a turizmus szektorban. Doktori (PhD) értekezés. Magyar Agrár- és élettudományi Egyetem, Gödöllő
267. Spector, P. E. (1997). Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences, SAGE Publications.
268. Stauss, B., Seidel, W. (1995). Prozessuale Zufriedenheitsermittlung und Zufriedenheitsdynamik bei Dienstleistungen. Wiesbaden: Gabler, 182 p.
269. Steinbachné, H. Gy. (2020). A dolgozói elégedettség vizsgálata a belső CRS tevékenységek tükrében a Balaton régió négy- és ötcsillagos szállodáinak bevonásával. Doktori (Ph.D) értekezés. Pannon Egyetem
270. Sundbo, J. (1994). Modulization of service production and a thesis of convergence between ser-vice and manufacturing organizations; Scandinavian Journal of Management, Vol. 10. No 3. pp. 245-266
271. Sundbo, J. (2002). The Service Economy: Standardisation or Customisation?, The Service Indust-ries Journal, 22: 4, 93 — 116 Scandinavian Journal of Management, Vol. 10. No 3. pp. 245-266
272. Sureshchandar, G.S., Anatharaman, R.N. (2002). The relationship between service quality and customer satisfaction – a factor specific approach, Journal of Services Marketing, vol. 16, no. 4, p: 363-379
273. Szabó, G. Cs., Nagy, J. B. (2009). Új irányok, lehetőségek és módszerek a minőségmenedzsmentben. Vezetéstudomány XL. évf. különszám 98-104. pp.
274. Székelyi, M., Barna, I. (2008). Túlélőkészlet SPSS-hez. Typotex Kiadó Kft., Budapest ISSN 963 9326 42 9
275. Tahiri, A., Kovaci, I., Lekiqi, B., Rexhepi, A. (2021), Tourism and Hotel Industry: Definition, Concepts and Development – The Case of Kosovo. Quality – Access to Succes, Vol. 22, No. 182 / June 2021.
276. Taylor, F. W. (1983). Üzemvezetés. A tudományos vezetés alapjai. Közgazdaségi és Jogi Kiadó
277. Tenner, A. R., DeToro, I. J. (1992). Total Quality Management: Three steps to continuous improvement. MA: Addison-Wesley Publishing, 266 p.
278. Tenner, A. R., DeToro, I. J. (1996). Teljes körű minőségmenedzsment Műszaki Könyvkiadó, 1996. 26-36. o.

279. Tenner, A. R. – DeToro, I. J. (1997). Teljes körű minőségmenedzsment TQM. Budapest: Műszaki Kiadó
280. Tiwari, A., Singh, M., Dahiya, A. (2023). The Impact of Outsourcing of Hotel Housekeeping Services on Hotel Performance: A Study on 5-Star Hotels of Delhi NCR. International Journal of Professional Business Review, ISSN:2525-3654 8(1), e0905. DOI: 10.26668/businessreview/2023.v8i1.905.
281. Topár, J. (2009). A TQM vezetési filozófia és a minőségorientált vezetési rendszerek. Vezetéstudomány, XI. évf. 2009. Különszám. Elérhető: https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3019/1/vt2009ksz85-90.pdf. Letöltve: 2024.11.21.
282. Truss, C, Delbridge, R, Alfes, K, Shantz, A, Soane, A. (2014). Employee engagement in theory and practice, Routledge, London
283. Tunstall, R. (1989): Hotels' Accommodation-catering for the Female Business Travelers. E.I.U. Travel & Tourism Analyst, (5), pp. 26-40
284. Tuizmus.com (2019). 39-en kaptak Magyar Turimzus Minőségi Díjat. Elérhető: https://turizmus.com/cikk/archiv/39-en-kaptak-magyar-turizmus-minosegi-dijat?utm_source=chatgpt.com. Letöltve: 2024.12.01.
285. Turizmus.com (2021). MSZÉSZ-tájékoztató a kötelező szálláshely-minősítésről. Elérhető: https://turizmus.com/szallashely-vendeglatas/mszesz-tajekoztato-a-kotelezo-szallashelyminositesrol-1177347. Letöltve: 2025.06.12.
286. Turizmus.com (2024). Enyhült a vendéglátásban a munkaerőhiány és követték az inflációt a fizetések 2023-ban. Elérhető: https://turizmus.com/cikk/vendeglatas/vendeglatas-mvi-helyzetjelentes-munkaerohiany-atlagkereset-2023. Letöltve: 2025.05.05.
287. Turimzus.com (2025a). A versenyképesség további erősítését ígéri a turizmust is felügyelő csúcsminiszter. Elérhető: https://turizmus.com/cikk/szabalyozas/nagy-marton-interju-nemzetgazdasagi-miniszter-turizmus-versenykepesseg. Letöltve: 2025.04.10.
288. Turizmus.com (2025b). Díjmentesen és egyszerűbben: megújult a szálláshely-minősítési rendszer. Elérhető: https://turizmus.com/cikk/szallashely/szallashely-minosites-dijmentesen-kormanyrendelet-minosegtanusito-testulet-kovacs-zsofia. Letöltve: 2025.08.10.
289. Turizmus Online (2023). Így értékeli a decemberi vendégforgalmat az MSZÉSZ. Elérhető:

https://turizmusonline.hu/cikkek/egyeb/igy_ertekeli_a_decemberi_vendegforgalmat_az_mszesz.html. Letöltve: 2024.05.20.

290. Turizmus Online (2024). Idén ők nyerték a Zöld Szálloda díjat. Elérhető: https://turizmusonline.hu/cikkek/hotel/iden-ok-nyertek-el-a-zold-szalloda-dijat.html. Letöltve: 2025.06.12.
291. Turizmus 2.0 (2021). Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030. Elérhető: Szintezis_full_v28g.indd (gov.hu). Letöltve: 2025.04.05.
292. Ulrich, D., Mayring, P. (1992). Psychologie der Emotionen. Stuttgart: Kohlhammer
293. Vadas, G. (1999). Szállodai alapismeretek. KIT Képzőművészeti Kiadó és Nyomda, Budapest
294. Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. Journal of Marketing, 68(1), 1–17. https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036
295. Vargo, S., L., Lusch, R. F., (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. Journal of the Academy of Marketing Science (2008) 36:1-10. DOI: 10.1007/s11747-007-0069-6
296. Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2015). Service dominant logic- premises, perspectives, possibilities. Cambridge University Press.
297. Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic. Journal of the Academy of Marketing Science, 44(1), 5–23. https://doi.org/ 10.1007/s11747-015-0456-3
298. Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2017). Service-Dominant Logic 2025. International Journal of Research in Marketing, 34(1), 46–67. http://dx.doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.00
299. Vargo, S. L., Koskela-Huotari, K., Vink, J. (2020). Service Dominant Logic: Foundations and Applications. In Bridges, E. and Fowler, K. (Eds.) The Routledge Handbook of Service Research Insights and Ideas, (p. 3-23).
300. Veres, Z. (2008). Egy régi mánia: A gap-modell az elégedettség kutatásban. Marketing & Management 2008/2, 4–17
301. Veres, Z. (2009). A szolgáltatásmarketing alapkönyve. Akadémia Kiadó, Budapest. ISBN 978 963 05 9739 5
302. Veres, Z. (2021): A szolgáltatásmarketing alapkönyve. Akadémia Kiadó, ISBN: 978 963 454 641 2. DOI: 10.1556/9789634546412, ISSN: 2939-6115

303. Vivek, K. V., Biphas, C. (2016). Hotel Guest's Perception and Choise Dynamics for Green Hotels Attribute: A Mix Method Approach, Indian Journal of Science and Technology, Vol 9(5), DOI: 10.17485/ijst/2016/v9i5/77601, ISSN (Print): 0974–6846 ISSN (Online): 0974 5645
304. Weber, M. R., Crawford, A., Lee, J., Dennison, D. (2013). An exploratory analysis of soft skill competencies needed for the hospitality industry. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 12(4), 313-332. p.
305. Wen, B., Zhou, X., Hu, Y., Zhang, X. (2020): Role Stress and Turnover Intention of Front-Line Hotel Employees: The Roles of Burnout and Service Climate. Frontiers in Psychology, Volume 11., https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00036
306. Whitelaw, K. (2004). ISO 14001 Environmental Systems Handbook. Second edition. ISBN 0 7506 4843 0
307. Wilkins, H. (2010). Using Importance-Performance Analysis to Appreciate Satisfaction in Hotels. Journal of Hospitality Marketing & Management, 19 (8), pp. 866- 888
308. Williams, C., Buswell, J. (2003). Service Quality in Leisure and Tourism. Trowbridge, Cromwell Press., London UK
309. Wilson, A. M. (1998). The role of mystery shopping in the measurement of service performance. Journal of Service Theory and Practice. Managing Service Quality: An International Journal (1998) 8 (6): 414-420.
310. Wind, J. Y., Main, J. (2000). Változástervezés- Vállalatok felkészítése a 21. századra. Geomédia Szakkönyvek.
311. Wiranda, M. R., Dewi, I. G. A. M. (2021). Organisation Culture and Employee Attitude and Behavior: A Test of Social Exchange Theory. American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR) e-ISSN :2378-703X Volume-5, Issue-3, pp-218-231.
312. Wirtz, J., Holmqvist, J., Fritze, M., P. (2020). Luxury Services. Journal of Service Management, 31(4), 665–691. https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2019-0342
313. Wu, H-C. (2009). An empirical study of behavioural intentions in the Taiwan hotel industry. PhD Thesis, Lincoln University
314. Wu, X., Wang, J., Ling, Q. (2021). Managing internal service quality in hotels: Determinants and implications. Tourism Management, 86, 104329 (2021). https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104329

315. Xiong, L., King, C., Piehler, R. (2013). “That’s not my job”: Exploring the employee perspective in the development of brand ambassadors, International Journal of Hospitality Management, 35, 348-359.
316. Yang, M. J. H., Ting, A., Nimri, R., Je, J. S. (2025). Deciphering the green hotel enigma: An in-depth analysis of literature. International Journal of Hospitality Management 133, 104413. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104413
317. Yavuz, H., Tarakçı, İ. E. (2024). The Effect of Electronic Word-of-Mouth Marketing (e-WOMM) on Consumers' Hotel Preferences. Fiscaoeconomia, Volume 8, Issue 3, 1216–1239. E-ISSN:2564-7504, DOI: 10.25295/fsecon.1452176.
318. Yeh, C. M. (2013). Tourism involvement, work engagement and job satisfaction among frontline hotel employees, Annals of Tourism Research, 42, 214-239.
319. Youngson, R., Blennerhassett, M. (2016): „Humanising healthcare.” Editorial. BMJ. 2016 Dec 13;355:i6262. DOI: 10.1136/bmj.i6262. Letöltve: 2023.12.20.
320. Zaitseva, N. A., Larionova, A. A., Yumatov, K. V., Korsunova, N. M., & Dmitrieva, N. V. (2016). Assessment of the Impact of Globalization on the Introduction of Innovative Technology Companies in the Hospitality Industry. International Journal of Environmental and Science Education, 11(14), 7176-7185.
321. Zarezadeh, Z. Z., Rastegar, R., Xiang, Z. (2022). Big data analytics and hotel guest experience: a critical analysis of the literature. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 34(6), 2320–2336.
322. Zeithaml, V. A. (1988). “Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence”, Journal of Marketing, Vol. 52 No. 3, pp. 2-22, doi: 10.1177/ 002224298805200302.
323. Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., Berrym L. L. (1990). Delivering Quality Service. The Free Press, New York
324. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. (1996). Services Marketing, New York: McGraw-Hill
325. Zopiatis, A., Constanti, P., Theocharous, A. L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus, Tourism Management, 41, 129-140.
326. 18/1979 (X.17.) BkM rendelet a kereskedelmi szálláshelyek osztályba sorolásáról. Elérhető: https://jogkodex.hu/jsz/1979_18_bkm_rendelet_7608009. Letöltve: 2026.06.20.

327. 239/2009. (X.20.) Korm. rendelet a szálláshely-szolgáltatási tevékenység folytatásának részletes feltételeiről és a szálláshely-üzemeltetési engedély kiadásának rendjéről. Elérhető: https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0900239.kor. Letöltve: 2025.01.20.
328. 40/2025. (III. 11.) Korm. rendelet a szálláshely-minősítési eljárásról és a minősítés követelményrendszereiről. Elérhető: https://njt.hu/jogszabaly/2025-40-20-22. Letöltve: 2025.09.10.
329. 45/1998. (VI. 24.) IKIM Korm. rendelet a kereskedelmi és a fizetővendéglátó szálláshelyek osztályba sorolásáról, valamint a falusi szálláshelyek minősítéséről Elérhető: https://jogkodex.hu/jsz/1998_45_ikim_rendelet_4956209. Letöltve: 2025.10.10.
330. 501/2021 (VIII. 18.) az egyes kormányrendeleteknek a turizmus-vendéglátás ágazatot érintő stratégiai célú módosításáról. Elérhető: https://njt.jog.gov.hu/jogszabaly/2021-501-20-22. Letöltve: 2026.06.20.
331. 54/2003 (VIII. 29.) GKM rendelet a kereskedelmi és a fizetővendéglátó szálláshelyek osztályba sorolásáról, valamint a falusi szálláshelyek minősítéséről szóló 45/1998. (VI. 24.) IKIM rendelet módosításáról. Elérhető: https://njt.hu/jogszabaly/2003-54-20-0L. Letöltve: 2025.10.10.

Mellékletek

1. számú melléklet: A szállodai minősítés jogszabályi háttere

Az alábbi mellékletben a magyar szálláshely-szolgáltatással és a szálláshely-minősítéssel kapcsolatos jogi szabályozások meghatározó mérföldköveit és változásait foglalom össze, amelyet a jelenleg érvényben lévő, hatályos jogszabállyal egészítek ki.

Az állami osztályba sorolás korszaka (1945-1998)

A magyar szállodák osztályba sorolási és minősítési rendszereinek a fejlődése több, jól elkülöníthető fejlődési szakaszra osztható. Az első, a második világháborút követő időszaktól az 1990-es évek végéig tartó korszakot az állami, illetve hatósági ellenőrzés mellett működő osztályba sorolás jellemezte. A besorolás szempontjai között olyan tényezők szerepeltek, mint a szobák alapterülete és felszereltsége, a vizesblokkok rendelkezésre állása, a recepció és egyéb közösségi terek kialakítása, valamint a vendégek számára nyújtott szolgáltatások köre. A hangsúly tehát nem a vendégélményen vagy a minőségbiztosításon volt, hanem a létesítmények objektív műszaki és szolgáltatási paramétereim. A második világháborút követő évtizedekben a magyar szállodák osztályba sorolása központilag szabályozott rendszerben történt, amelynek kategóriái és követelményei az egyes jogszabályok módosulásával időről időre változtak. Az 1960-as és 1970-es években a rendszerben többek között a luxus, az „A I.”, „A II.”, „B”, valamint „C” kategóriák, illetve később „C I.” és „C II.” kategóriák jelentek meg. A kategóriákba sorolás részletes tárgyi, felszereltségi, szolgáltatási és személyi követelmények teljesítéséhez kötődött (Bártfai, 2010). A korszak szabályozásának fontos jogforrása volt a 18/1979. (X. 17.) BkM rendelet a kereskedelmi szálláshelyek osztályba sorolásáról, amelyet később több alkalommal módosítottak, majd a 45/1998. (VI. 24.) IKIM rendelet helyezett hatályon kívül (Jogkódex.hu, 2026).

Az első modern minősítési rendelet (1998)

Az első modern minősítési rendelet a 45/1998. (VI. 24.) IKIM rendelet volt, amely a kereskedelmi és a fizetővendéglátó szálláshelyek osztályba sorolásáról, valamint a falusi szálláshelyek minősítéséről rendelkezett. A rendelet szerint a szálláshely nem működhetett működési engedély, valamint osztályba sorolás nélkül. Az üzemeltetőnek be kellett jelentenie a besorolást, amelyet a hatóság ellenőrizhetett. A rendelet:

- egységes országos osztályozási rendszert vezetett be,

- szabályozta a kereskedelmi szálláshelyek osztályba sorolását,
- szabályozta a fizetővendéglátó szálláshelyeket,
- külön minősítési rendszert hozott létre a falusi szálláshelyek számára,
- kötelező ötévenkénti felülvizsgálatot írt elő (Nemzeti Jogszabálytár, 2026).

Átmeneti korszak és a csillagos rendszer megerősítése (2000-2003)

Ezt követően a 45/1998-as rendeletet módosították, valamint pontosították annak alkalmazását, amely azonban új szemléletváltással nem járt. Az 51/2000 (XII. 23.) GM rendelet váltotta.

A 45/1998. (VI. 24.) IKIM rendelet markánsabb módosítása 2003-ban történt meg, amikor is 54/2003. (VIII. 29.) GKM rendelettel bevezetésre került a csillagokkal, önbesorolással történő szállodaminősítési rendszer. A módosításnak köszönhetően erősödött a csillagjelölés szerepe, korszerűbbek lettek a szállodák besorolási kritériumai és hazánk közelített az európai szállodai gyakorlathoz (Papp, 2017).

Szemléletváltás a szabályozásban (2009)

A következő mérföldkő a 239/2009. (X.20.) Korm. rendelet, amelyre a modern magyar szálláshelyjog alapnormájának tekintünk és amely egységes rendszerbe szervezte a teljes szálláshelypiacot. Ez a rendelet határozza meg Magyarország területén a szálláshely-szolgáltatási tevékenység folytatásának részletes feltételeit és a szálláshely-üzemeltetés bejelentésének rendjét. A szabályozás kiterjed a teljes szálláshely-szektorra, valamint megszűnt a kizárólag magánszállás-központú modell.

A 239/2009. (X. 20.) Korm. rendelet fordulópont volt mert:

- meghatározta a szálláshelytípusokat,
- minimum műszaki és szolgáltatási követelményeket vezetett be,
- jegyzői nyilvántartási és bejelentési rendszert alkalmazott.

Ez még nem kötelező minősítési rendszer, hanem minimumkövetelmény-alapú működési szabályozás volt. A rendelet előírta, hogy a szálláshelynek meg kell felelnie az adott típus minőségi és műszaki feltételeinek. A rendelet meghatározta a szálloda, a panzió, a kemping, az üdülőház, a közösségi szálláshely, valamint az egyéb szálláshely kategóriáit és az alkalmazandó minimum feltételeit. Fontos, hogy ez a fajta szabályozás leginkább működési feltételekre vonatkozott és nem a minőségbiztosításra, valamint a fejlődés ezen

szakaszában még nem beszéltünk egységes, kötelező országos minősítésről (Jogtár.hu, 2026).

A Hotelstars-korszak (2010-2021)

Ezt követően a magyar szállodák is csatlakoztak a Hotelstars Union rendszeréhez, amely egységes kritériumokat, pontozásos rendszert, valamint rendszeres felülvizsgálatot garantál. A Hotelstars Union-t a HOTREC (Association of Hotels Restaurants and Cafés in Europe – az Európai Unió szálloda és vendéglátó szövetségeinek a szervezete) támogatásával Ausztria, Csehország, Hollandia, Magyarország, Németország, Svájc és Svédország szállodaszövetségei alapították. Együttműködésük során alakították ki a harmonizált szállodaminősítési rendszert, egységes kritériumokkal és szabályozással a Hotelstars Union tagországokban (jelenleg 21 ország tagja a szövetségnek) (Hotelstars.eu, 2025). A létrehozott követelményrendszer azokat a kritériumokat tartalmazza, amelyek alapján a Hotelstars Union a szállodákat 1*-5*, illetve a kategóriáján belül kiemelkedő szállodákat superior minősítéssel látja el. Az egységes követelmények, azonos minősítési eljárások (standardok) eredményeként javul a résztvevő országok szállodáinak szolgáltatási színvonala, ezzel együtt a vendégek számára is átláthatóbbá válik a hotelek osztályba sorolása, valamint hatékonyabbá válik azok marketing munkája (Hotelstars, 2015-2020). Fontos kiemelni, hogy a Hotelstar általi minősítés kezdetben egy önkéntes szakmai minősítés volt, ugyanakkor ismét egy szemléletváltás történt, hiszen a minőség hangsúlya már nem kizárólag az infrastruktúrára helyeződött, hanem a szolgáltatásokra, a vendélélményre, illetve a valódi minőségbiztosításra.

A kötelező országos minősítési rendszer (2021-)

A Kormány az 501/2021. (VIII.18.) számú rendeletével kötelezővé tette a szálláshely-minősítést, majd 2022-ben be is vezette: felmenő rendszerben az összes szálláshelytípusba tartozó szolgáltatónak át kell esnie a minősítésen és az üzleti kommunikációjában használnia kell az elnyert csillagokat, azért, hogy a szálláshelyek kínálatában eligazodni kívánó vendégek pontos és ellenőrzött információkra alapozhassák döntéseiket (Nemzeti Jogszabálytár, 2026).

A szálláshely-szolgáltató a minőségi kategóriába sorolás érdekében köteles a szálláshely-minősítő szervezet vizsgálatát és értékelését kérni. A szálláshely-minősítési tevékenységet a Magyar Turisztikai Minőségtanúsító Testület végzi.

A szálláshely-szolgáltatónak a minősítéshez első körben regisztrálnia kell az NTAK-on (Nemzeti Turisztikai Adatszolgáltató Központ) keresztül, majd miután megindult a minősítés folyamata egy önértékelést kell végeznie egy meghatározott kritériumrendszer pontjainak teljesüléséről. Ezt követően a minősítési kritériumok teljesülésének a vizsgálata helyszíni ellenőrzés keretében történik. A szálláshelyek meg kell, hogy feleljenek az adott szálláshelytípusra vonatkozó összes minimum kritériumnak, majd a minősítési kategória a teljesített alap- és opcionális kritériumok alapján kerül meghatározásra. Amennyiben a helyszíni ellenőrzés eredménytelenül zárul a Minősítő Bizottság hiánypótlást rendel el. Ha a szálláshely megfelel a korábban benyújtott önértékelésnek és a helyszíni ellenőrzésnek a Minősítő bizottság javasolja, hogy a megfelelő minősítési kategóriába sorolásra. A szálláshely-minősítő szervezet a minősítéssel már rendelkező szálláshelyeken jogosult bejelentés nélkül, eseti jelleggel helyszíni ellenőrzést végezni. A minősítés folyamata a szállodák, a panziók, a kempingek, az üdülőháztelepek, a közösségi szálláshelyek, a magánszálláshelyek, valamint az egyéb szálláshelyek típusaiban is meg kell, hogy történjen a 40/2025. (III.11.) Korm. rendelet alapján, amely többek között egy részletes auditfolyamatot, kategóriakritériumokat (1-5 csillag + superior szint) és hároméves érvényességet biztosít (Jogtár.hu, 2026).

39. táblázat: A szálláshely-minősítés jogi mérföldkövei Magyarországon

Korszak	**A minősítés típusa**	**Fő kategóriák**	**Főbb jogszabályi alátámasztás**
1945-1998	állami osztályba sorolás	Luxus, I/A, I., II., III.	**18/1979. (X. 17.) BkM rendelet** – a kereskedelmi szálláshelyek osztályba sorolásáról
1998-2003	jogszabályban szabályozott osztályba sorolás	osztályba sorolás az üzemeltető által	**45/1998. (VI. 24.) IKIM rendelet** – az első modern minősítési rendszer
2003-2009	korszerűsített csillagos besorolás	1-5 csillag	**51/2000. (XII. 23.) GM rendelet** – korai módosítás, **54/2003. (VIII. 29.) GKM rendelet** – a csillagos rendszer előretörése
2009-2010	minimumkövetelmény-rendszer	szálláshelytípusok diverzifikálása	**239/2009. (X. 20.) Korm. rendelet** – működési minimumkövetelmény-rendszer

2010-2021	Hotelstars-rendszer	1-5 csillag + superior szint	Hotelstars – európai harmonizáció
2021-	kötelező országos minősítés teljes jogi szabályozása	1-5 csillag + superior szint – auditált minőségi kategóriák	**501/2021. (VIII.18.)** – kötelező minősítés **40/2025. (III. 11.) Korm. rendelet** – a kötelező minősítés teljes jogi szabályozása

Forrás: saját szerkesztés, 2026

Összefoglalva a magyar szálláshely-minősítés fejlődése az épületközpontú állami osztályba sorolástól (Luxus–I/A–I.–II.–III. osztály) a jogszabályi követelményrendszeren és a csillagos besoroláson keresztül egy kötelező, auditált, országos minőségbiztosítási rendszerig jutott el, amelyet az alábbi táblázatban szemléltetek.

2. számú melléklet: Szállodák kategorizálása 1* - 5* kategóriák követelményei

MAGYAR TURISZTIKAI MINŐSÉGTANÚSÍTÓ TESTÜLET

Ez a követelményrendszer azokat a kritériumokat tartalmazza, amelyek alapján a szállodák besorolása 1* - 5* között történik. Az oszlopokban található M betű az adott kategória minimum követelményeit jelöli. A megpályázott kategória eléréséhez valamennyi, az adott kategóriához tartozó minimum kritérium (M) teljesítése szükséges. Egy kritérium akkor teljesül, ha minden lakóegységben teljesül, azaz 100%-os megfelelőség szükséges. A "Berendezések és felszerelések" kritériumok csak akkor elfogadhatók, ha valamennyi szobában teljesítettek. A vastag vonallal összekapcsolt kritériumoknál a megpályázottnál magasabb kategória kritériumának teljesítése is elfogadott. Az összekapcsolt kritériumok közül csak egy jelölhető. Az "Útmutató" részben található az egyes kritériumokhoz tartozó követelmények részletes magyarázata.

A szállodák esetében 2023. december 31-ig átmeneti szabályok kerülnek bevezetésre (vagyis az eddig az időpontig lezáruló minősítésekre vonatkoznak a szabályok), az alábbiak szerint.

COVID válságot követő átmeneti rendelkezések

Figyelemmel a COVID utáni gazdasági recessziós időszakra, lehetőség van az élőmunkát érintő kritériumok (pl. napi takarítás, recepciós szolgálat) korlátozottan, az előírt követelménytől racionális és arányos módon való eltéréssel történő teljesítésére. Ilyen esetben a szálloda a vendéget valamennyi kommunikációs felületén (így különösen a szálloda honlapján, a foglalási portálokon és/vagy a vendégtájékoztatóban) tájékoztatni köteles az eltérés tényéről és annak módjáról. Az érintett kritériumpontok: 23., 24., 30., 35., 191., 204.

Alváskomfortot érintő átmeneti rendelkezés (az újonnan piacra lépő szállodákat nem érinti)

A szálláshelyszolgáltató a kritériumrendszer 64. pontjának teljesítése alól részben mentesülhet akként, hogy a jó állapotú matrac alatt rugalmatlan alátámasztás kizárólag 1-3* kategória esetében elfogadható. Amennyiben a Minősítő Bizottság a helyszíni ellenőrzés lefolytatásakor ezen kritériumpont teljesülése tekintetében eltérést tapasztal, ennek tényét a jegyzőkönyvben rögzíti.

Szállodák kategorizálása 1* - 5* kategóriák követelményei

Terület	Ssz.	Kritérium	Pontok	*	**	***	****	*****	Útmutató szöveg (2023. október 1-től)
I.Alapvető elvárások									
Tisztaság/Higiénia	1	A tiszta és higiénikus körülmények minden kategória alapfeltételét képezik.	-	M	M	M	M	M	A tiszta és higiénikus környezet minden kategória alapfeltételeit képezik (a szálloda teljes területére, valamint az összes berendezési illetve felszerelési tárgyra vonatkozóan. A COVID-19 vírushelyzet alatt, különleges tisztasági és higiéniai intézkedések lehetnek érvényben. A jogi követelmények és / vagy a nemzeti jogszabályok betartása e tekintetben felülbírálhatnak bizonyos HSU kritériumokat.
Karbantartottság	2	Minden berendezés és felszerelés kifogástalan és működőképes állapotban van.	-	M	M	M	M	M	A berendezések működőképes állapota alapelvárás (minden lakóegységben, illetve közösségi térben valamennyi berendezésre és felszerelésre vonatkozóan).
Általános benyomás	3	A szálloda általános benyomása összhangban van a kategóriával.	-	egyszerű	közepes	emelt szintű	első osztályú	luxus	**Egyszerű** - A berendezés és a felszereltség megfelelő és karbantartott, betölti a funkciót, vendégfogadásra alkalmas. **Közepes** - A berendezés és felszereltség karbantartott és összehangolt, a berendezés kialakításánál és az anyaghasználatnál az elsődleges szempont a funkciók biztosítása. **Emelt szintű** - A berendezés és felszereltség folyamatosan karbantartott, formáiban, színeiben összhangban van. Az összhatás emelt komfortot tükröz, a berendezés kialakításánál és az anyaghasználatnál az elsődleges szempont a praktikusság, amely mellett megjelennek a kényelmi szempontok. **Első osztályú** - A berendezés és felszereltség magas színvonalú, tudatos tervezés eredménye és első osztályú kényelmet nyújt. Az összhatást a jó minőségű anyagok, színek, formák harmóniája jellemzi. A térkialakítás és a berendezési tárgyak kiemelt kényelmet biztosítanak; a szálloda kifogástalan műszaki állapotban van, külső és belső megjelenése és környezete magas minőséget tükröz. **Luxus** - A berendezés és felszereltség luxus jellegű és a legmagasabb színvonalú. Az összhatást a kiemelkedően jó minőségű anyagok, színek, formák harmóniája jellemzi, úgy anyagfelhasználás, mint stílus és egyediség, továbbá minden berendezési tárgy tekintetében; a térélmény maximalizálása, a berendezési tárgyak és felszerelések elhelyezése legmagasabb szintű kényelmet nyújtja; a nagystílű kialakításnál és berendezésnél az elsődleges szempont a kompromisszumok nélküli kényelem biztosítása; a szálloda kifogástalan műszaki és esztétikai állapotban van, külső és belső megjelenése és környezete luxus minőséget tükröz. *Abban az esetben, ha a minősítésre felújítás közben kerül sor, a Minősítő Bizottság a felújítás mértékét (mely a közösségi terek esetében - területarányosan - elérte már legalább az 50%-ot és a szobák legalább 30%-a felújított) a jegyzőkönyvben rögzíti és ennek alapján tesz javaslatot a kategóriára a Bíráló Bizottság felé. A teljes felújítást a következő minősítés idejére (3 év) be kell fejezni, különben csak alacsonyabb kategória javasolható az előző minősítésen elért kategóriához képest.*
Személyzet	4	A szolgáltatásokat hozzáértő és azonosítható munkatársak nyújtják.	-	M	M	M	M	M	A szolgáltatásokat nyújtó dolgozók az adott munkakörhöz szükséges ismeretekkel rendelkeznek és munkaruhájukon névkitűzőt viselnek. A személyzet vendégfogadásra alkalmas állapotban van, és olyan attitűddel rendelkezik.
	5	Két nyelvet beszélő alkalmazottak (magyar + min. 1 idegen nyelv ismerete szükséges)	3		M	M	M	M	A szálloda vendégekkel érintkező munkatársai a magyar nyelven kívül legalább 1 idegen nyelven tudnak kommunikálni.

Parkolás	6	Közvetlen parkoló a szállodához		3						A szállodához tartozó közvetlen parkoló (ingyenes, vagy a parkolási díj a szobaszámlára terhelhető). A közvetlen parkoló a szálloda épületében ill. a szálloda saját területén található, vagy a szállodához kapcsolodó épületből (pl. szállodával egybeépített parkolóház) ill. területről közvetlen átjárással megközelíthető parkolásra kialakított és kijelölt terület.
	7	Buszparkoló		3						A szállodához tartozó közvetlen buszparkoló (ingyenes, vagy a parkolási díj a szobaszámlára terhelhető).
	8	Szállodai garázs		5						A garázs a szállodából közvetlenül megközelíthető.
	9	Töltőállomás elektromos autók részére		10						A szálloda területén (garázs, parkoló) kialakított, kifejezetten elektromos autók töltésére szolgáló töltőállomás.
	10	Töltőállomás elektromos kerékpárok vagy egyéb típusú elektromos járművek részére		3						A szálloda területén (garázs, parkoló) kialakított, kifejezetten elektromos kerékpárok vagy egyéb típusú elektromos járművek töltésére szolgáló töltőállomás.
Egyéb	11	A szobák legalább 50%-ához tartozó terasz és/vagy erkély		5						A szállodai szobák legalább 50%-a rendelkezik erkéllyel vagy terasszal.
	12	Vendégfelvonó		10				M	M	Lift, ha a szálloda három szintnél magasabb (beleértve a földszintet is).
Akadálymentesítés	13	Akadálymentes Önmeghajtott kerekesszékkel vagy segítséggel		5						A kritérium akkor értékelhető, ha a szálloda akadálymentesen megközelíthető, a szállodában van akadálymentes lakóegység és az a közösségi terekkel együtt megfelel a jogszabályi előírásoknak. (ld. szallashelyminosites.hu weboldal: Segédlet a komplex akadálymentesítés megvalósításához). *A helyszíni ellenőrzés során ellenőrzött területek felsorolása az útmutató végén található.
	14	Akadálymentes Elektromos kerekesszékkel		10						
	15	Akadálymentes Vakok és gyengénlátók részére		5						
	16	Akadálymentes Süketek és nagyothallók részére		5						
II.Recepció és szolgátatások										
Recepció	17	Kijelölt (a funkciónak megfelelően kialakított és megjelölt) terület vagy pult, mely megfelelő diszkréciót biztosít		1	M	M	M	M	M	A vendégek fogadására alkalmas, optikailag elkülönített terület vagy pult , amelynek kialakítására lehetőség van a bár vagy az étterem területén is. A vendég számára megfelelő diszkréciót biztosít oly módon, hogy a vendégek nem látják egymás dokumentumait.
	18	Különálló és kijelölt recepció terület vagy pult, mely megfelelő diszkréciót biztosít		3						A vendégek fogadására szolgáló különálló pult vagy terület, amely a vendég számára megfelelő diszkréciót biztosít oly módon, hogy a vendégek nem látják egymás dokumentumait.
	19	Hall/előcsarnok a recepció területén		3			M			A recepció területéhez kapcsolódó, vendégfogadásra alkalmas, tágas helyiség.
	20	Lobby ülőhelyekkel és italfelszolgálással		5				M	M	Vendégfogadásra alkalmas, ülőhelyekkel ellátott helyiség, ahol a vendégigényekhez igazodva italszervíz biztosított. 4* kategóriában a hospitality corner is értékelhető, az étel- és italösszetételt a szálloda határozza meg. 5* kategóriában kötelező az italfelszolgálás.
	21	Tágas fogadóterem különféle ülőhellyel és italfelszolgálással		10						A szálloda kapacitásával arányos méretű, vendégfogadásra alkalmas, legalább kétféle ülőhely típussal (fotel, kanapé) ellátott, tágas helyiség (közösségi tér), ahol a vendégigényekhez igazodva italszervíz biztosított; A 19-21 kritérium méret- és érzésbeli különbséget mutat (kis mérettől a nagyig, kis ülősaroktól a reprezentatív fogadóteremig).
	22	Recepciós szolgálat, 24 órán át elérhető telefonon vagy digitális kommunikáció útján		1	M	M				A szolgáltatási tájékoztatóban feltüntetett időpontban a recepción személyzet áll rendelkezésre, illetve éjjel-nappal elérhető telefonon vagy digitális kommunikáció útján.
	23	A recepción napi *10 órán át* személyzet áll rendelkezésre, 24 órán át elérhető telefonon vagy digitális kommunikáció útján. *Átmeneti rendelkezés: 8 órán át*		7			M			A recepción személyzet áll rendelkezésre *legalább napi 10 órán át* , illetve éjjel-nappal elérhető telefonon vagy digitális kommunikáció útján. *Átmeneti rendelkezés: legalább 8 órán át*
	24	A recepción napi *16 órán át* személyzet áll rendelkezésre, fizikailag elérhető 24 órán át telefonon vagy digitális kommunikáció útján *Átmeneti rendelkezés: 12 órán át*		10				M		A recepción személyzet áll rendelkezésre *legalább napi 16 órán át* , illetve éjjel-nappal személyesen elérhető telefonon vagy digitális kommunikáció útján. Check-in és check-out 24 órán át biztosított. *Átmeneti rendelkezés: legalább 12 órán át*
	25	A recepción napi 24 órán át személyzet áll rendelkezésre, fizikailag elérhető 24 órán át telefonon vagy digitális kommunikáció útján		15					M	A recepción éjjel-nappal (24 órán át) személyzet áll rendelkezésre, illetve éjjel-nappal személyesen elérhető telefonon vagy digitális kommunikáció útján. Check-in és check-out 24 órán át biztosított.
	26	Self-check-in lehetőség / szolgáltatás		3						Olyan alkalmazás vagy eszköz, amely által a vendég érkezéskor a recepció vagy a szálloda munkatársával való közvetlen kontaktus nélkül tud bejelentkezni a szállodába.
	27	Self-check-out lehetőség / szolgáltatás		3						Olyan alkalmazás vagy eszköz, amely által a vendég elutazáskor a recepció vagy a szálloda munkatársával való közvetlen kontaktus nélkül tud kijelentkezni a szállodából.
	28	Valet parking szolgáltatás		10					M	Kifejezetten a luxus kategóriában nyújtott szolgáltatás, amely során a vendég autójának parkolását a szálloda kijelölt munktársa végzi. (Érkezéskor a vendég a kocsikulcsát a szálloda - a szolgáltatás elvégzésére jogosult - munkatársának átadja, aki a vendég autóját a kijelölt parkolóhelyre viszi, ill. a vendég távozásakor az autót a szálloda bejáratához hozza; bármely alkalommal a teljes tartózkodás alatt.)

	29	Kocsirendező	15						Külön személyzet, amelynek feladata a szállodába érkező és onnan elutazó vendégek és csomagjaik ki-be segítése az autóból, illetve autóiknak rendezett keretek között történő parkolásának elősegítése. (7/7 nap; 16/24 óra)
	30	Portás/Guest relation manager (Concierge/ GRM - külön személyzet; 7/7 nap; *16/24 óra*) *Átmeneti rendelkezés: 12/24 óra, azaz napi 12 órán át*	15					M	Kifejezetten a szállóvendégek kérdéseinek és kéréseinek (pl. városnézés, kulturális programok) és egyedi kívánságának intézésével foglalkozó vendégkapcsolati munkatárs, dedikált személyzet (7/7 nap; *16/24 óra*) *Átmeneti rendelkezés: 12/24 óra, azaz napi 12 órán át*
	31	Londiner	15						Külön személyzet, melynek elsődleges feladata a szállodába érkező és onnan elutazó vendégek csomagjainak a szobába történő szállítása, illetve lehozatala. (7/7 nap; 16/24 óra)
	32	Csomagszállítási szolgáltatás kérésre	5			M	M		A szálloda munkatársa a vendég kérésére érkezéskor, utazáskor a vendég csomagját a szobába viszi vagy onnan lehozza.
	33	Csomagszállítási szolgáltatás rendelkezésre áll	10					M	A szálloda dedikált munkatársa (londiner) a vendég csomagját érkezéskor illetve utazáskor a szobába viszi vagy onnan lehozza.
	34	Biztonságos csomagmegőrző szolgáltatás érkező és távozó vendégek részére	5			M	M	M	A szálloda által szabályozott és dokumentált folyamat, amely során a csomagok őrzése folytonos felügyelettel történik és a vendég nyugtát kap az átvett csomagokról. 3*- 4* kategóriában értékelhető az automatizált csomagmegőrzés, 5* kategóriában személyzettel megoldott szolgáltatásként kell biztosítani.

Szobatakarítás/textília csere	35	Napi takarítás *Átmeneti rendelkezés: legalább kétnaponta, de a szemét ürítése naponta*	1	M	M	M	M	M	A szobák naponta történő takarítása. A vendégek számára adott a lehetőség, hogy jelezzék a napi takarítás illetve az ágyneműcsere mellőzésének igényét. *Átmeneti rendelkezés: legalább kétnaponta, de a szemét ürítése naponta*
	36	Törölközők napi cseréje kérésre	1	M	M	M	M	M	A vendég külön kérésére a használt törölközők cseréjét a szálloda biztosítja.
	37	Ágynemű heti min. egyszeri cseréje	1	M	M	M			Használt ágynemű cseréje minimum hetente 1 alkalommal. A vendégek számára adott a lehetőség, hogy jelezzék a napi takarítás illetve az ágyneműcsere mellőzésének igényét.
	38	Ágynemű heti min. kétszeri cseréje	3				M	M	Használt ágynemű cseréje minimum hetente 2 alkalommal. A vendégek számára adott a lehetőség, hogy jelezzék a napi takarítás, illetve az ágyneműcsere mellőzésének igényét.
	39	Ágynemű napi cseréje kérésre	3				M	M	A vendég külön kérésére a használt ágynemű cseréjét a szálloda biztosítja.
Mosás és vasalási szolgáltatás	40	Vasalási szolgáltatás (1 órán belül teljesítve)	3					M	A vendég kérésére a kért ruhadarabjainak vasalását a szálloda 1 órán belül elvégzi (8-20 óra között).
	41	Mosás és vasalási szolgáltatás (elkészül/átvehető megállapodás szerint, mosatási zacskó a szobában)	1			M			A szálloda saját vagy külső szolgáltató által végzett szolgáltatása. Elkészül/átvehető megállapodás szerint. A kategória színvonalának megfelelő műanyag vagy textil zsák biztosítása szükséges a szennyesruhák mosásra történő leadására.
	42	Vegytisztítás/száraztisztítás vagy mosás és vasalási szolgáltatás	7				M	M	A szálloda saját vagy külső szolgáltató által végzett szolgáltatása legalább hétköznapokon biztosított. (felvétel reggel 9-ig, elkészül/átvehető megállapodás szerint) A kategória színvonalának megfelelő műanyag vagy textil zsák biztosítása szükséges a szennyesruhák mosásra történő leadására.
Fizetés	43	Készpénzmentes fizetési lehetőség	1	M	M	M	M	M	A vendég számlájának kiegyenlítése hitel- vagy bankkártya, illetve egyéb készpénzmentes fizetési lehetőség által biztosított.
Egyéb	44	Esernyő a recepción vagy a szobában	3			M	M	M	A vendégek részére a szobába bekészített vagy a recepción igényelhető esernyő.
	45	Naprakész hírforrás a szobában (nyomtatott vagy digitális)	3					M	Nyomtatott vagy digitális formában elérhető módon, aktuális kiadásban és tartalommal. Újságok, smart TV, tablet stb. Digitális megjelenítés esetén elektronikus eszköz biztosítása szükséges a vendég részére a szobában. Nemzetközi hírcsatorna applikációja kielégíti a kritériumot.
	46	Varrószolgáltatás	3					M	A szálloda saját vagy külső szolgáltató által végzett szolgáltatása (8-20 óra között).
	47	Varrókészlet kérésre	1		M	M	M		Egységes csomagolású tű és cérna legalább 2 féle színben és méretben, amelyet a vendég kérésre igényelhet.
	48	Varrókészlet a szobában	3					M	A vendég kérésére a szobába bekészített egységes csomagolású tű és cérna legalább 2 féle színben és méretben.
	49	Cipőtisztító gép a szállodában	5				M	M	A szálloda valamely közösségi terében - minden vendég számára elérhető - cipőtisztításra szolgáló gép. Cipőtisztító szolgáltatás: a vendég kérésére a szálloda valamely munkatársa kitisztítja a vendég cipőjét. A cipőtisztító gép vagy a cipőtisztító szolgáltatás kiválthatják egymást (a 4*-os kategóriában). Az 5* kategóriában a szolgáltatást csak kérésre szükséges biztosítani.
	50	Cipőtisztító szolgáltatás	5				M	M	

	51	Cipőtisztító készlet kérésre	1		M	M	M		Komplett cipőtisztító felszerelés vagy kifejezetten cipőtisztításra alkalmas egyedi csomagolású szivacs vagy törlőkendő, amelyet a vendég kérésre igényelhet.
	52	Cipőtisztító készlet a szobában	3					M	Szobába bekészített komplett cipőtisztító felszerelés vagy kifejezetten cipőtisztításra alkalmas egyedi csomagolású szivacs vagy törlőkendő.
	53	Transzfer vagy limuzin szolgáltatás	5					M	A vendég érkezésekor, illetve elutazásakor a repülőtérről, vasútállomásról, stb. történő oda-vissza szállítását a szálloda - térítés ellenében vagy ingyenesen - biztosítja.
	54	Tisztálkodási szerek kínálata	1	M	M	M	M	M	Különféle tisztálkodási szerek (fogkefe, fogkrém, borotva, stb.) kínálata térítés ellenében vagy ingyenesen napi 24 órában elérhető módon.
	55	Vendégenkénti személyes üdvözlet érkezéskor, friss virág vagy szobában található egyéb ajándék	5					M	Tipikusan a luxus kategória sajátossága, amely során minden vendég friss virágot vagy apró ajándékot - amely lehet a szálloda saját (logóval ellátott) ajándéktárgya vagy a desztinációra jellemző szuvenír - kap érkezéskor. A TV-n megjelenő köszöntés mellett ajándék (bekészítés) mindenképpen szükséges.
	56	Vendégek szobához történő kísérése érkezéskor	5						A szálloda minden egyes vendégét a szobájához kíséri a szálloda munkatársa érkezéskor.
	57	Turndown service a szoba esti ellenőrzése és ágyazása éjszakára	7					M	Ágyazás, ágytakaró levétele, az ágyra készítve: szobaszerviz/reggeli kártya/szennyesruha zsák/mosodai jegyzék és good-night csoki, papírkosár ürítése, sötétítő függöny behúzása/szoba elsötétítése, fürdőszoba rendbetétele, törölközők cseréje.
	58	Szobák mérete (fürdőszobával) ≥14m^2	10						Az összes vendégszoba alapterületének minimálisan elvárt mérete. Ha a szálloda meghatározott számú szobával rendelkezik (max. 15%), amelyek ezen méret alatt vannak, a vendégeket még a foglalás előtt előre tájékoztatni kell a szoba kisebb méretéről. A helyszíni ellenőrzéshez tervdokumentáció előkészítése szükséges, melyből a szobák alapterülete egyértelműen meghatározható (kiindulási alap a legkisebb szoba).
	59	Szobák mérete (fürdőszobával) ≥18m^2	15						Az összes vendégszoba alapterületének minimálisan elvárt mérete. Ha a szálloda meghatározott számú szobával rendelkezik (max. 15%), amelyek ezen méret alatt vannak, a vendégeket még a foglalás előtt előre tájékoztatni kell a szoba kisebb méretéről. A helyszíni ellenőrzéshez tervdokumentáció előkészítése szükséges, melyből a szobák alapterülete egyértelműen meghatározható (kiindulási alap a legkisebb szoba).
	60	Szobák mérete (fürdőszobával) ≥22m^2	20						Az összes vendégszoba alapterületének minimálisan elvárt mérete. Ha a szálloda meghatározott számú szobával rendelkezik (max. 15%), amelyek ezen méret alatt vannak, a vendégeket még a foglalás előtt előre tájékoztatni kell a szoba kisebb méretéről. A helyszíni ellenőrzéshez tervdokumentáció előkészítése szükséges, melyből a szobák alapterülete egyértelműen meghatározható (kiindulási alap a legkisebb szoba).
	61	Szobák mérete (fürdőszobával) ≥30 m^2	25						Az összes vendégszoba alapterületének minimálisan elvárt mérete. Ha a szálloda meghatározott számú szobával rendelkezik (max. 15%), amelyek ezen méret alatt vannak, a vendégeket még a foglalás előtt előre tájékoztatni kell a szoba kisebb méretéről. A helyszíni ellenőrzéshez tervdokumentáció előkészítése szükséges, melyből a szobák alapterülete egyértelműen meghatározható (kiindulási alap a legkisebb szoba).
	62	Lakosztályok száma	3 / lakosztály max. 9					M (min.2)	A lakosztálynak legalább két különálló szobából kell állnia, amelyek közül az egyik hálószobának, a másik nappali szobának van berendezve. A két szobát nem feltétlenül kell ajtóval elválasztani. Értékelés: 3 pont/lakosztály, de maximum 9 pont adható. A szálloda mellett különálló épületben (depandance) levő "üdülő lakrész / lakás" nem számít lakosztálynak. Annak érdekében, hogy a vendégek korlátozás nélkül tudják használni a szállodai szolgáltatásokat, a lakosztályoknak a szálloda épületében kell elhelyezkedniük.
Alváskomfort	63	Ágyszerkezet korszerű, jó állapotú, min 13 cm-es matraccal	1	M	M				Az ágyszerkezet teljes magassága a matrac és az ágykeret (boxspring, lécesbetét) magasságának összege. A matrac vastagsága legalább 13 cm.
	64	Ágyszerkezet: *rugalmas ágybetét* , és korszerű, jó állapotú matrac (együttes vastagság min 18 cm) Az ágyszerkezet alsó része (amin a matrac fekszik) lehet "boxspring", rugalmas lécesbetét vagy ennek megfelelő megoldás. *Átmeneti rendelkezés: 3* kategória esetében rugalmatlan alátámasztás is elfogadható.*	5			M	M	M	Az ágyszerkezet teljes magassága a matrac és az ágykeret (boxspring, rugalmas lécesbetét) magasságának összege. Az ágyszerkezet alsó része (amin a matrac fekszik) lehet "boxspring", *rugalmas lécesbetét* vagy ennek megfelelő megoldás. Amennyiben a matrac vastagsága min. 25 cm, az elhelyezhető rugalmatlan alátámasztáson is, mert a matrac szerkezetéből adódóan biztosított a rugalmasság és a szellőzés. *Átmeneti rendelkezés (az újonnan piacra lépő szállodákat nem érinti): 3* kategória esetében rugalmatlan alátámasztás is elfogadható.*
	65	Ágyszerkezet: rugalmas ágybetét és korszerű, jó állapotú matrac (együttes vastagság min 22 cm)	7						
	66	Ergonómikusan állítható ágyszerkezet - kérésre	3						Speciálisan kialakított ágyszerkezet, amely a matracon fekvő test különböző pontokon történő alátámasztását / megemelését teszi lehetővé az optimális fekvési pozíció elérése érdekében.

Ágyak szélessége	67,1	Egyszemélyes ágyak min. szélesség 0,80m		1						Az ágyak az előírt méretben és szerkezettel állnak a vendégek rendelkezésére. ÁGY: a szálláshely szobáiban elhelyezett (pihenést vagy alvást biztosító) fekvőhely, amely - tipikusan ágykeretből és matracból áll - méretétől függően egy vagy két fő részére alkalmas férőhely. Az ágyszerkezet alsó része (amin a matrac fekszik) lehet "boxspring", rugalmas lécesbetét vagy ennek megfelelő megoldás. Matrac - jellemzően kereskedelmi szálláshelyek számára forgalmazott, anyagában, összetételében és kialakításában kiemelt igénybevételt kiszolgáló különálló ágybetét. Az ágyszerkezet teljes magassága a matrac és az ágykeret (boxspring, rugalmas lécesbetét) magasságának összege. A vendéget a foglaláskor tájékoztatni kell, ha a szobában két egyszemélyes ágy van a duplaágy helyett. Ha a szálloda meghatározott számú szobával rendelkezik (max.15%) ahol az ágy szélessége a standard méret alatt van, akkor arról a vendéget még a foglalás előtt előre tájékoztatni kell. Ha a szálloda csak egyágyas vagy csak kétágyas szobákkal rendelkezik, akkor az ágy szélességére adott pontok megduplázódnak.
	67,2	Egyszemélyes ágyak min. szélesség 0,90m		5					M	
	67,3	Egyszemélyes ágyak min. szélesség 1,00m		10						
	67,4	Egyszemélyes ágyak min. szélesség 1,20m		15						
	68,1	Dupla ágyak min. szélesség 1,40m		1						
	68,2	Dupla ágyak min. szélesség 1,60m		5						
	68,3	Dupla ágyak min. szélesség 1,80m		10					M	
	68,4	Dupla ágyak min. szélesség 2,00m		15						
Ágyak hosszúsága	69,1	Ágyak min. hosszúsága 1,90m		1						
	69,2	Ágyak min. hosszúsága 2,00m		5					M	
	69,3	Ágyak min. hosszúsága 2,10m		10						
	69,4	Ágyak min. hosszúsága 2,20m		15						
	70	Gyerekágy - kérésre		1						Rácsos vagy utazó babaágy a 0-3 éves korosztály számára.
	71	Higénikus matracvédő (encasing)		10						Pamut, szintetikus vagy mikroszálas anyagból készült, mosható, illetve vegyileg tisztítható (a matracot teljesen befedő vagy alul nyitott) matracvédő huzat.
	72	Új matracok (max 5 éves; számlával kell igazolni)		10						Legfeljebb 5 éves matracok. A matracok beszerzésének dátumát számlával szükséges igazolni.
	73	Matracok mélytisztítása vagy mosása min. évente		10						Vegyszermentes kezeléssel kell a matrac mélytisztítását végezni, melynek során nem képződik és marad vissza nedvesség. A kezelés az atkákat elpusztítja és szaporodásukat meggátolja. Az igazolást be kell mutatni a helyszíni ellenőrzés során.
	74	Antiallergén ágy + ágyneműválasztási lehetőség kérésre		3						Az antiallergén nem keverendő össze az allergia-mentessel. A párnák, takarók, ágyneműk megfelelőségét tanúsítvánnyal kell igazolni. A töltet és huzat nem tartalmazhat tollat vagy pelyhet.
	75	Korszerű, jó állapotban lévő takaró (paplan, pléd)		1	M	M	M	M	M	Vendégenként minimum 1db takaró szükséges. A takarók jellemzően kereskedelmi szálláshelyek számára forgalmazott, fokozott igénybevételt kiszolgáló ágyneműk. A takaró és annak huzata tiszta, szennyeződéstől, foltoktól mentes, az elhasználódás jele nem tapasztalható rajta. Az audit során a szobákban ellenőrzésre kerül a takarók állapota (foltok, hajszálak, összetömörödött töltet, elhasználódás és tisztasági problémák esetén a kritérium nem teljesül).
	76	Kérésre plusz takaró		1			M	M	M	A vendégek külön kérésére igényelhető plusz takaró. Mennyisége a várható vendégforgalom arányában, de minimum a szobakapacitás 25%-ára vetítve szükséges, hogy rendelkezésre álljon.
	77	Korszerű, jó állapotban lévő párna		1	M	M	M	M	M	Vendégenként minimum 1db párna szükséges. A párnák jellemzően kereskedelmi szálláshelyek számára forgalmazott, fokozott igénybevételt kiszolgáló ágyneműk. A párna és annak huzata tiszta, szennyeződéstől, foltoktól mentes, az elhasználódás jele nem tapasztalható rajta. A töltet összenyomásra egységesen rugalmas. Az audit során a szobákban ellenőrzésre kerül a párnák állapota (foltok, hajszálak, összetömörödött töltet, elhasználódás és tisztasági problémák esetén a kritérium nem teljesül).
	78	Higiénikus párnahuzat (encasing)		7						Pamut, szintetikus vagy mikroszálas anyagból készült, mosható, illetve vegyileg tisztítható (a párnát teljesen befedő) párnavédő huzat.
	79	Párnák tisztítása évente vagy új párnák (max 1 éves)		1	M	M	M	M	M	A párnákat szükség szerint - de legalább évente - tisztítani kell. Ez történhet a szállodában - saját személyzet szakszerű eljárása - vagy külső szolgáltató által. Saját tisztítás esetén dokumentált folyamat (ki, mikor, mely szobák párnáit tisztította és azt ki ellenőrizte); külső szolgáltató esetén, illetve új párnák beszerzéséről számla szükséges. Az igazolást be kell mutatni a helyszíni ellenőrzés során.
	80	Igényelhető tartalékpárna (díszpárna nem megfelelő)		1			M	M	M	A vendégek külön kérésére igényelhető plusz párna. Mennyisége a várható vendégforgalom arányában, de minimum a szobakapacitás 25%-ára vetítve szükséges, hogy rendelkezésre álljon. A párna alváshoz szükséges, díszpárna nem felel meg a követelményeknek.
	81	Két párna vendégenként		5					M	Férőhelyenként két különböző méretű vagy típusú párna bekészítése szükséges.

	82	Párnaválaszték (különböző típusú/töltésű párnákkal)	5				M	M	A vendég különböző típusú, töltetű (toll, pehely, szivacs, poliészter, antiallergén, memóriahabos, magpárna stb.) párnák közül választhat. A választék - a sztenderd szobai párnától eltérő - legalább három különböző típusú párnát jelent. Minimum a szobakapacitás 10%-ára vetítve szükséges, hogy rendelkezésre álljon.
	83	Szobasötétési lehetőség (pl. függöny)	1	M	M	M	M		Sötétítő függöny, reluxa.
	84	Szoba teljes elsötétítése (pl. zsalu, blackout függöny)	5					M	Redőny, zsalu vagy blackout sötétítő függöny, amely a fény beszűrődését teljesen meggátolja és nappali fényviszonyok mellett is teljes elsötétítési lehetőséget biztosít.
	85	Nappali fényáteresztő függöny	3						A fényáteresztő függöny meggátolja, hogy a szobába kívülről be lehessen látni.
	86	Mosható ágyelő	3						Az ágy mellett elhelyezett, a kilépéskor higiéniát biztosító textillia.
	87	Ébresztő szolgáltatás	1	M	M	M	M	M	A vendég igénye szerint a kért időpontban a szálloda munkatársa a vendéget (személyesen vagy automata hívással) telefonon felébreszti, vagy az ébresztési szolgáltatás a szobában található telekommunikációs ill. ébresztésre alkalmas egyéb eszközökön biztosított.
Szoba felszereltsége	88	Megfelelő méretű ruhásszekrény, vagy tároló fülke	1	M	M	M	M	M	Beépített vagy különálló ruhásszekrény illetve tárolóhely, melyben a vendég tartózkodása alatt kényelmesen elhelyezheti személyes útipoggyászát.
	89	Polcok a fehérnemű részére	1		M	M	M	M	A ruhásszekrény vagy tárolóhely polcokkal is rendelkezik.
	90	Megfelelő számú, egységes vállfa	1	M	M	M			Férőhelyenként legalább 4 db egységes vállfa szükséges. Az egyszerű, hajlított fém akasztó nem felel meg a követelményeknek.
	91	Megfelelő számú, különböző típusú vállfa	3				M	M	Férőhelyenként legalább 4 db egységes, de különböző funkciókkal (csiptetős - szoknyák részére, nadrágtartós, selyem bevonatú - kényes felsőruházat részére) használható vállfa szükséges.
	92	Külön fogas / ruhaakasztó (kabátoknak szekrényen kívül)	1	M	M	M	M	M	Utcai felsőruházat, illetve kabátok számára, olyan módon elhelyezve, hogy szeparáltan felakaszthatóak legyenek (a szoba kapacitásához igazodva, de minimum 2db szükséges).

	93	1 ülőalkalmatosság	1	M	M				1 db bármilyen típusú ülőalkalmatosság.
	94	1 ülőalkalmatosság személyenként	3			M	M	M	Férőhelyenként 1 db ülőalkalmatosság, amely a kategória színvonalának megfelelő kényelmet nyújt. 4*-5* kategóriában legalább az egyik ülőalkalmatosság kárpitozott szék vagy kanapé kell legyen.
	95	1 kényelmes ülőalkalmatosság (kárpitozott szék/kanapé) kisasztallal / rögzíthető széktálcával	7				M	M	A kényelmes ülőalkalmatosság melletti kisasztal vagy az ülőalkalmatosságra rögzíthető széktálca kisméretű, stabil tartófelülettel kell rendelkezzen, pohár, üveg, újság, irat, mobiltelefon, tablet, illetve hasonló használati tárgyak elhelyezésére. Amennyiben a kisasztal/széktálca funkció betöltésére egyéb – az adott kategóriának megfelelő színvonalú - megoldás van a szobában (pl. extra nagyméretű íróasztal/desktop, belsőépítészetileg kialakított praktikus felület), akkor a kritérium értékelhető.
	96	1 további kényelmes kárpitozott szék vagy kanapé a kétágyas szobákban és lakosztályokban	7					M	A 4*-os kategória elvárásain túl további karosszék, fotel vagy kanapé.
	97	Asztal / írófelület (desk-top) vagy hasonló megoldás	1	M	M				Olvasásra, munkavégzésre alkalmas írófelület.
	98	Asztal/ írófelület (desk-top) vagy hasonló megoldás min. 0.4m² szabd felülettel, konnektorral és megfelelő világítással	5			M	M	M	Olvasásra, munkavégzésre alkalmas, legalább 0,4 m2 szabad írófelület, megfelelő fényerővel megvilágítva, szabad konnektorral. 4* kategóriában a közösségi térben található co-working hely is elfogadható, amennyiben csak kisasztal (lsd. 95.kritérium) van a szobában. 5* kategóriában a funkciót betöltő - két személy részére elegendő helyet biztosító - "multi-use" asztal is elfogadható.
	99	Asztal / írófelület (desk-top) vagy hasonló megoldás min. 0.6m² szabad felülettel, konnektorral és megfelelő világítássa	7						Olvasásra, munkavégzésre alkalmas, legalább 0,6 m2 szabad írófelület, megfelelő fényerővel megvilágítva, szabad konnektorral.
	100	Éjjeli szekrény, lerakóhely az ágynál	1			M	M	M	Férőhelyenként 1 db, közvetlenül az ágy mellett található, pakolófelülettel rendelkező bútordarab.
	101	Szabad konnektorok a szobákban	1	M	M	M	M	M	A konnektorok elérhetőek és más berendezés által nem használtak.
	102	Szabad konnektorok az asztal/desk-top mellett	3						A konnektorok elérhetőek és más berendezés által nem használtak.
	103	Szabad konnektor az ágy mellett	3			M	M	M	A konnektorok elérhetőek és más berendezés által nem használtak.
	104	Központi kapcsoló a teljes szobavilágításhoz	3						A lakóegység összes fényforrásának egyszerre történő le- és felkapcsolása biztosított (egy eszközzel).
	105	Ágyból vezérelhető a teljes szobavilágításhoz	3						A lakóegység egyes fényforrásait a vendég az ágyból tudja működtetni.
	106	Éjszakai jelzőfény	1						Éjszakai tájékozódáshoz alkalmas, padlómagasságban elhelyezett, mozgásérzékelésre bekapcsoló, tompított világosságot biztosító fényforrás.
	107	Megfelelő szobavilágítás	1	M	M	M	M	M	Elegendő fény a szobában történő biztonságos közlekedéshez, illetve munkavégzéshez.
	108	Olvasólámpa / olvasófény az ágy mellett	3		M	M	M	M	Férőhelyenként 1 db, az ágyfejnél található, olvasásra megfelelő világosságot biztosító fényforrás.

	109	Öltöző tükör		1			M	M	M	Öltöző tükör, amelyben a vendég tetőtől talpig látja magát.
	110	Csomag-, bőröndtartó vagy megfelelő hely a tárolásra		5			M	M	M	Beépített, illetve mobil bőröndtartó vagy alkalmas hely, ahol a vendég a bőröndjét kényelmesen, akadálymentesen tudja tárolni.
	111	Papírkosár		1			M	M	M	A vendégszoba használata során keletkező hulladék elhelyezésére szolgáló kosár.
Értékmegőrzés	112	Értékmegőrzés lehetősége (pl. a recepciónál)		1	M	M				A szálloda házirendjében rögzítve szükséges feltüntetni az értékmegőrzésre vonatkozó lehetőségeket és szabályokat. Az értékmegőrzésnek minden esetben dokumentált és adminisztrált folyamatnak kell lennie, bármikor visszaellenőrizhető és nyomonkövethető módon.
	113	Központi széf (pl. a recepciónál)		3			M	M	M	Több rekesszel rendelkező széf, amelynél az egyes rekeszekhez a vendég saját kulccsal rendelkezik. A szálloda házirendjében rögzítve szükséges feltüntetni az értékmegőrzésre vonatkozó lehetőségeket és szabályokat. Az értékmegőrzésnek minden esetben dokumentált és adminisztrált folyamatnak kell lennie, bármikor visszaellenőrizhető és nyomonkövethető módon. A szobaszéf is kielégíti a kritériumot.
	114	Szobaszéf		5					M	A szobában rögzítve elhelyezett, kifejezetten értékmegőrzésre szolgáló, számkóddal, mágneskártyával vagy egyedi kulccsal zárható fémdoboz.
	115	Széf, integrált áramellátással a vendégszobában		7						A szobában rögzítve elhelyezett, kifejezetten értékmegőrzésre szolgáló, számkóddal, mágneskártyával vagy egyedi kulccsal zárható fémdoboz, amelynek belsejében elektromos csatlakozó található. Ezáltal a vendég a széfben elhelyezett elektromos eszközeit tölteni tudja.
Hangszigetelés/ légkondicionálás	116	Ablakok megfelelő zajszigeteltsége		7						Korszerű nyílászárók által biztosított zajszűrés, amelynél bezárt ablak esetén nem szűrődik be zaj a szobába.
	117	Zajszigetelt ajtók, vagy duplaajtók		10						Automata küszöb vagy olyan megoldás, ami biztosítja, hogy az ajtón keresztül ne szűrődjön be zaj a szobába.
	118	Szobai, központilag vezérelt légkondicionáló		7						A szoba hőmérsékletének beállítása központi vezérléssel irányítható, a vendég által egyénileg nem szabályozható.
	119	A szobákban egyedileg szabályozható légkondicionáló		10						A szoba hőmérsékletének beállítása a vendég által egyénileg szabályozható.
	120	A társasági helyiségek légkondicionáltak (étterem, lobby, reggeliztető helyiség stb.)		10						Külső időjárásnak megfelelően temperált közösségi helyiségek.
	121	Harmonikus légkör (fény, illat, zene, szín stb.) a közösségi terekben		1						A közösségi terek kialakítása során használt színek, fények, illatok és háttérzene harmóniát áraszt, a vendégek számára kellemes érzést biztosít.

Szórakoztató elektronika	122	Audio vagy multimédia szórakoztatás		5			M	M	M	Hang, illetve képi megjelenítés általi szórakoztató lehetőség pl. rádióvétel, különálló lejátszók vagy streaming szolgáltatások.
	123	Beépített tömegkommunikációs eszköz a fürdőszobában		3						A fürdőszobába beépített hang-, illetve képi megjelenítésre alkalmas eszköz.
	124	TV szolgáltatás a szoba méretének megfelelő nagyságú képernyőn, távirányítóval		1	M	M	M	M	M	A szoba méretének megfelelő méretű TV készülék. A TV készülék képátmérője legalább 80 cm kell, hogy legyen.
	125	További TV szolgáltatás a lakosztályokban, a helyiség méretének megfelelő nagyságú képernyőn		3						A lakosztályok nappali és hálóhelyiségében egyaránt található a helyiség méretének megfelelő nagyságú képernyő.
	126	Nemzetközi TV csatornák elérhetők		5				M	M	Legalább 5 db, jó minőségben elérhető nemzetközi TV csatorna szükséges.
	127	Nemzetközi használatra alkalmas adapter / dugalj kérésre		3				M	M	A vendég kérésére különféle áramátalakító (110V / 220V) készülékek, illetve eltérő elektromos csatlakozók magyarországi használatához szükséges átalakítók/dugaljak biztosítása.
	128	Töltőállomás (különböző elektromos eszközök részére) és / vagy különböző adapterek kérésre		1			M	M	M	A vendégek kérésére különböző elektromos (mobil) eszközök töltéséhez szükséges fix vagy mobil töltőeszközök / adapterek biztosítása.
Telekommunikáció	129	Külső és belső kommunikációra alkalmas eszköz - kérésre - kezelési útmutatóval (nyomtatott vagy digitális)		5			M	M		Telefon, vagy a telefon funkciót betöltő bármely korszerű eszköz, amely alkalmas a szállodán belüli és azon kívüli kommunikációra. Az eszköz kezeléséhez egyértelmű leírás szükséges nyomtatott vagy digitális formában. A vendéget tájékoztatni kell erről a lehetőségről a bejelentkezéskor; erre egy display, stb. is megfelelő.
	130	Külső és belső kommunikációra alkalmas eszköz a szobában, kétnyelvű (nyomtatott vagy digitális) kezelési útmutatóval		10					M	Szobában elhelyezett telefon, vagy a telefon funkciót betöltő bármely korszerű eszköz, amely alkalmas a szállodán belüli és azon kívüli kommunikációra. Az eszköz kezeléséhez egyértelmű kétnyelvű leírás szükséges nyomtatott vagy digitális formában.

	131	WIFI internet kapcsolat a közösségi terekben és szobákban	1	M	M	M	M	M	Vezeték nélküli internetes hozzáférés biztosított a vendégek számára, amelynek használati lehetőségéről, valamint igénybevételének a feltételeiről elérhető tájékoztatás. A vendégek csatlakozni tudnak a szolgáltatáshoz a közösségi terekben és a vendégszobákban egyaránt, az eszközök által jól érzékelhető jelerősséggel. A kritérium akkor teljesül, ha: - megfelelő titkosítással védett a vezeték nélküli kapcsolat, - a vezeték nélküli hálózat a szálloda területén kívül nem fogható, - az SSL kapcsolatok hitelssége nem sérül, - az Elfogadható Használat Szabályai rendelkezésre állnak. Kedvezőtlen környezeti adottságok esetén korlátozott szolgáltatás, vagy internetmentes koncepció esetén a szolgáltatás hiánya elfogadható.
	132	Biztonságos internet kapcsolat (LAN, VPN vagy ezzel egyenértékű)	5						A közösségi terekben és szobákban stabilan használható biztonságos internet elérés és megosztás, amely által a vendég adatainak biztonsága garantált. A kritérium akkor teljesül, ha: - megfelelő titkosítással védett a vezeték nélküli kapcsolat, - a vezeték nélküli hálózaton a kliensek közvetlenül egymás között nem tudnak kommunikálni, - a vezeték nélküli hálózat a szálloda területén kívül nem fogható, - a vezeték nélküli hálózat jelszava rendszeresen változtatva van és csak vendégek számára adja ki a személyzet, - az SSL kapcsolatok hitelssége nem sérül, - a vezeték nélküli hálózaton lehetőség van külső VPN szolgáltatóhoz kapcsolódni, - az Elfogadható Használat Szabályai rendelkezésre állnak, - vezetékes LAN végpont elérhető a vendégek számára vagy a szálloda saját VPN szolgáltatást biztosít a vendégek számára a vendég WIFI hálózaton keresztül.
	133	Személyes és biztonságos nyomtatási lehetőség kérésre	1				M	M	A vendég kérésére a szálloda megfelelő diszkrécióval és biztonsággal bocsátja rendelkezésre a nyomtatás lehetőségét. A nyomtatás oly módon megoldott, hogy más nem láthatja mit nyomtat a vendég.
	134	Internet berendezés/eszköz a szobába kérésre	1					M	A vendég kérésére a szálloda által a szobában biztosított internet eszköz (például PC, laptop, tablet).
Egyebek	135	Szállodai vendégtájékoztató (nyomtatott vagy digitális)	1	M	M				Tájékoztatás szükséges minimum a reggeli, a check-out időpontjáról és a szolgáltató helyek nyitvatartásáról.
	136	Kétnyelvű vendégtájékoztató (nyomtatott vagy digitális)	5			M	M	M	A szállodában igénybevehető szolgáltatásokról teljeskörű tájékoztatás szükséges digitális vagy nyomtatott formában legalább két nyelven (magyar + 1 idegen nyelv vagy két idegen nyelv a vendégösszetételhez igazodva).
	137	Az adott régióról információs anyagok állnak rendelkezésre a recepción / közösségi terekben (nyomtatott vagy digitális)	1	M	M	M	M	M	A vendégek számára a programlehetőségek kínálata elérhető nyomtatott vagy digitális formában.
	138	Íróeszköz és jegyzetfüzet	1			M	M	M	Toll vagy ceruza, kisméretű papír vagy jegyzettömb. 3*-4* kategóriában elegendő kérésre biztositani.
	139	Mappa (levélpapír, boríték)	1						Levél írására alkalmas levélpapír és boríték, gyűrődéstől védő tartóban (mappa) elhelyezve.
	140	Nadrágvasaló berendezés a szobában	3						A szobában található vasaló állvánnyal vagy nadrágprés.
	141	Vasaló állvánnyal (kérésre) vagy vasaló szoba	1						A vendég kérésére a szálloda vasalót és vasalóállványt biztosít. A szállodában erre a célra kialakított vasalószoba is kielégíti a kritériumot.
	142	Vasaló állvánnyal a szobában	3						A szobában elhelyezett vasaló és vasalóállvány.
	143	Cipőkanál a szobában	1				M	M	Szobába bekészített műanyag, fém, fa anyagból készült cipőkanál.
	144	Ajtó kitekintő (biztonsági)	3						A szoba bejárati ajtaján szemmagasságban beépített kitekintő nyílás.
	145	Kiegészítő biztonsági zárszerkezet a szobaajtón (pl. zár, lánc)	1						A szoba bejárati ajtaján lévő vagy ahhoz kapcsolódó - fokozott biztonságot nyújtó - zárszerkezet vagy lánc.
Fürdőszoba	146	Fürdőszoba ≥5m^2	10						Az összes fürdőszoba mérete nagyobb, mint 5m^2. Ha a fürdőszobák max.15%-a e méret alatti, akkor a vendéget előre tájékoztatni kell erről, mielőtt kivenné a szobát.
	147	Fürdőszoba ≥7,5m^2	15						Az összes fürdőszoba mérete nagyobb, mint 7,5m^2. Ha a fürdőszobák max.15%-a e méret alatti, akkor a vendéget előre tájékoztatni kell erről, mielőtt kivenné a szobát.
	148	A szobák 100%-a rendelkezik: zuhany/WC vagy fürdőkád/WC	1	M	M	M	M	M	A szálloda valamennyi szobájához tartozik különálló zuhany és WC vagy fürdőkád és WC.
	149	A szobák 100%-a rendelkezik: tusoló/WC vagy fürdőkád/WC és ebből 50% fürdőkáddal és külön zuhanykabinnal egyaránt	10						A szálloda valamennyi szobájához tartozik különálló zuhany és WC vagy fürdőkád és WC. A szálloda szobáinak legalább 50%-ához fürdőkád és zuhanykabin is egyaránt tartozik.
	150	A szobák 30%-a elkülönített WC-vel	5						A vendégszobák legalább 30%-ában a fürdőszobától elkülönített WC van kialakítva.

151	Zuhany függönnyel vagy egyenértékű elválasztással	1	M	M	M	M	M	Zuhanyfüggöny vagy védőfal, amely meggátolja a víz kifröccsenését. Ha a zuhany építési elhelyezése biztosítja, hogy a zuhanyból nem szóródik szét víz a fürdőszobába, el lehet tekinteni a függönytől és védőfaltól. Az adott kategóriának megfelelő megoldás szükséges, 4*-5* kategóriában a védőfal ajánlott.
152	Zuhany védőfallal	5						Védőfal, amely meggátolja a víz kifröccsenését. Ha a zuhany építési elhelyezése biztosítja, hogy a zuhanyból nem szóródik szét víz a fürdőszobába, el lehet tekinteni a védőfaltól.
153	Mosdókagyló	1	M	M	M	M	M	Mosdócsaphoz közvetlenül kapcsolódó, a kategória színvonalának megfelelő minőségű mosdótál.
154	Dupla mosdókagyló a kétágyas szobákban és a lakosztályokban	5						Mosdócsaphoz közvetlenül kapcsolódó, a kategória színvonalának megfelelő minőségű dupla mosdótál.
155	Mosható kilépőszőnyeg (kádelő)	1			M	M	M	A zuhany vagy fürdőkád elé helyezhető nagy nedvszívó képességű textil.
156	Megfelelő világítás a mosdókagylónál	1	M	M	M	M	M	Megfelelő világítás = sminkeléshez, illetve borotválkozáshoz biztosított tökéletes, mesterséges fényviszonyok a tükör mellett.
157	Csúszásmentes zuhany / kád vagy berakható csúszásgátló eszköz	1						Gyárilag kialakított - a vendég biztonságos mozgását segítő, illetve elcsúszását megakadályozó - speciális felületű, illetve kiképzésű zuhany vagy kád. A kritériumot kielégíti kifejezetten az elcsúszás megakadályozására gyártott - a kád, illetve zuhany aljához tapadó, általában műanyag - eszköz. A burkolat-tanúsítványt szükséges bemutatni.
158	Biztonsági kapaszkodó	3						A vendég fürdőkádból, illetve zuhanyzóból történő biztonságos ki- belépését szolgáló falra rögzített eszköz.
159	Tükör	1	M	M	M	M	M	A mosdókagyló felett elhelyezett tükör, legalább akkora méretben, hogy a vendég mellkas aljától fejtetőig lássa magát benne.
160	Szabad konnektor a tükör mellett	1	M	M	M	M	M	Szabad konnektor, olyan módon elhelyezve, hogy a vendég a hajszárító, borotva, és egyéb eszközök használata során a tükörben tökéletesen lássa magát.
161	Kozmetikai, borotválkozó tükör	1						Kifejezetten sminkelésre és borotválkozásra alkalmas kisméretű tükör.
162	Mozgatható kozmetikai, borotválkozó tükör	3				M	M	Kifejezetten sminkelésre és borotválkozásra alkalmas, mozgatható (a vendég számára megfelelő szögben beállítható) kisméretű tükör. A mozgatható kozmetikai tükröt kiváltja a fixen beépített, amennyiben van világítása.
163	Kivilágított kozmetikai, borotválkozó tükör	1						Kifejezetten sminkelésre és borotválkozásra alkalmas, belső megvilágítással rendelkező, a vendég számára megfelelő szögben beállítható kisméretű tükör.
164	Törülközőtartó, vagy törülköző fogas	1	M	M	M	M	M	Minimum 1 db törölközőtartó vagy fogas a mosdó, illetve a kád vagy zuhany mellett.
165	Fűtési lehetőség a fürdőszobában (pl. fűtött törülközőtartó)	5					M	Vendég által egyénileg szabályozható fűtés. Fűtött törölközőtartó vagy hősugárzó is kielégíti a minimum kritériumot.
166	Lerakófelület (polc)	1	M	M	M			Tárolóhely a mosdónál vagy annak közelében az alapvető piperecikkek számára.
167	Nagyméretű lerakó felület	3				M	M	Olyan fürdőszobai lerakó felület (vagy polc vagy szekrény), amelyen a vendég kényelmesen el tudja helyezni az összes tisztálkodó- és kozmetikai szerét.
168	Fogmosó pohár	1			M	M	M	Férőhelyek számának megfelelő számú fogmosópohár. Hagyományos műanyagpohár nem elfogadott.
169	Szappan vagy tusfürdő a mosdókagylónál	1	M	M	M	M	M	A szappannak vagy folyékony szappannak a kézmosónál, a tusfürdőnek vagy tusfürdő gélnek a zuhanyzónál/kádnál kell lennie és fel kell tüntetni az adagoló tartalmát. Elfogadható, ha a tisztálkodó szerek a fürdőszobában bárhol, de igényes és praktikus módon vannak elhelyezve.
170	Habfürdő vagy tusfürdő a zuhanynál / kádnál	1		M	M	M	M	
171	Sampon	1		M	M	M	M	Ez a kritérium teljesül, amennyiben a tusfürdő felhasználható samponként is és ez jelezve van az adagolón vagy a kiszerelésen.
172	További kozmetikai termékek (pl.: zuhany, sapka, körömreszelő, fültisztító, vatta korong, testápoló)	1 /tétel, max. 3				M	M	Fürdőszobai bekészítések és testápoló szerek - vattakorong, zuhanysapka, körömreszelő, fültisztító, testápoló.
173	Papír kozmetikai kendő	3			M	M	M	Praktikusan (vizesedéstől védve) elhelyezve. Egységcsomagolású dobozban.
174	Tartalék wc papír	1	M	M	M	M	M	Legalább 1 tekercs tartalék wc-papír bekészítve és a fürdőszobában a wc közelében elhelyezve.
175	1 törülköző (kéztörlő) személyenként	1		M	M	M	M	Személyenként 1 db kéztörlő bekészítve, amelynek minimum mérete 50x70cm.
176	1 fürdőlepedő személyenként	1	M	M	M	M	M	Személyenként 1 db nagy törölköző bekészítve, amelynek mérete minimum 70x140 cm.
177	Igényelhető fürdőköpeny	3				M		A vendégek külön kérésére igényelhető fürdőköpeny (többféle méret javasolt). Mennyisége a várható vendégforgalom arányában, de minimum a szobakapacitás 25%-ára vetítve szükséges, hogy rendelkezésre álljon.
178	Fürdőköpeny	5					M	Férőhelyenként 1 db fürdőköpeny bekészítve.

	179	Igényelhető papucs	1				M		A vendégek külön kérésére igényelhető papucs. Mennyisége a várható vendégforgalom arányában, de minimum a szobakapacitás 25%-ára vetítve szükséges, hogy rendelkezésre álljon.
	180	Papucs	3					M	A szobába bekészített műanyagtalpú (nyitott vagy zárt) frottír/textil vendégpapucs, néhány alkalomra szóló beltéri használatra.
	181	Igényelhető hajszárító	1						A vendégek külön kérésére igényelhető hajszárító. Mennyisége a várható vendégforgalom arányában, de minimum a szobakapacitás 25%-ára vetítve szükséges, hogy rendelkezésre álljon.
	182	Hajszárító	3			M	M	M	Falra rögzített, vagy a szobába/fürdőszobába bekészített, kifejezetten szállodai használatra gyártott hajszárító.
	183	Szék a fürdőszobában kérésre	3					M	A vendég kérésére a kényelmes fürdőszobai tevékenységhez megfelelő szék biztosítása. (előfeltétele a nagyméretű fürdőszoba)
	184	Fürdőszobai mérleg	1						A fürdőszobában található korszerű személymérleg a vendég saját súlyának ellenőrzéséhez.
	185	Szemetes	1	M	M	M	M	M	Zárt fedeles szemetes szükséges.
IV. Gasztronómia									
Italok	186	Italkínálat a szállodában	1	M	M	M	M	M	A vendégösszetétel várható igényei szerint, de legalább 2 féle alkoholmentes italkínálat szükséges a szálloda területén (valamely vendéglátó egységben, vagy a recepción).
	187	Italkínálat a szobában	3			M	M	M	A vendégösszetétel várható igényei szerint összeállított italok kínálata a szobában. (pl. 3*-ban akár már egy üveg, hűtés nélkül bekészített víz is kielégíti a kritériumot.) 3*-4* kategóriában az iható csapvízről szóló tájékoztatás is elfogadott, de 4* kategóriában kérésre további ital biztosítása szükséges.
	188	Hűtőszekrény a szobában	3						Szobában elhelyezett kisméretű hűtőszekrény. A szobában található minibár is kielégíti a kritériumot.
	189	Minibár (italokkal és snack-el)	5				M	M	A vendégösszetétel várható igényei szerint összeállított italválaszték és snack kínálata szükséges (alkoholos és alkoholmentes italok, snack kínálat). A Maxibár (190-es kritérium) vagy a 16 órás italfelszolgálás szobaszervizzel (191-es kritérium) is kielégíti a kritérium feltételeit.
	190	Maxibár	3						Ital- és snackautomata.
	191	*16 órás* italfelszolgálás szobaszervizzel *Átmeneti rendelkezés: 12 órás*	10				M		A szálloda *16 órán keresztül* biztosítja a vendégek várható igénye szerinti italkínálat felszolgálását a szobában. A Minibár vagy a Maxibár (ital-, és snackautomata) is kielégíti a kritérium feltételeit. *Átmeneti rendelkezés: 12 órán keresztül*
	192	24 órás italfelszolgálás szobaszervizzel	15					M	A szálloda éjjel-nappal (24 órán keresztül) biztosítja a vendégek várható igénye szerinti italkínálat felszolgálását a szobában.
	193	Vízforraló a szobában, a szükséges felszereléssel (kávé, tea)	3						Teaválaszték (legalább 2 féle), instant kávé, csésze, kiskanál, cukor, édesítő, tejszín, tejpor.
	194	Kávégép a szobában a szükséges felszereléssel	5						Kávé (legalább 2 féle) csésze, kiskanál, cukor, édesítő, tejszín, tejpor.
Bár	195	Bár vagy lounge kiszolgálással (legalább a hét 5 napján nyitva)	7				M		Italfogyasztásra kialakított szállodai bár helyiség. Ital árlap elérhető (nyomtatott vagy digitális formában).
	196	Bár vagy lounge kiszolgálással (a hét minden napján nyitva)	10					M	Italfogyasztásra kialakított szállodai bár helyiség. Ital árlap elérhető (nyomtatott vagy digitális formában).
Reggeli	197	Reggeliző helyiség/ terület	1	M	M	M	M	M	A szálloda területén a vendégek reggelijének elfogyasztására - a kapacitás arányában - kialakított méretű és funkciójú helyiség.
	198	Bővített kontinentális reggeli	1	M					A bővített kontinentális reggeli kínálata: legalább egy meleg ital (kávé vagy tea), gyümölcslé, gyümölcsválaszték vagy gyümölcssaláta, kenyér- kifli- zsemleválaszték, vaj, jam, felvágottak, sajt.
	199	Büféreggeli vagy ezzel egyenértékű reggeli étlap	5		M	M			Önkiszolgáló, legalább a bővített kontinentális reggeli szokásos kínálatát tartalmazza kiegészítve tojásételekkel és müzlivel.
	200	Büféreggeli kiszolgálással vagy ezzel egyenértékű reggeli étlap	10				M	M	Hideg és meleg reggeli ételek és italok színvonalas és széles választékának büfé rendszerben történő kínálata vagy étlap szerinti választási lehetőség biztosítása.
	201	Reggeli étlap szobaszervizzel	5					M	A'la carte reggeli választási lehetőséget biztosító étlap az ételek szobában történő felszolgálásával.
Étel	202	Allergén mentes termékek (gluténmentes, laktózmentes stb.)	3						Az étlapon szükséges feltüntetni az allergéneket, továbbá az egyedi kínálatot (pl. gluténmentes, laktózmentes választék). Egyedi étkezési lehetőség biztosítása a vendégigényeknek megfelelően.
	203	Régiós ételek	5						A kínálat jelentős része a régióra jellemző / nemzeti specialitás. A felhasznált nyersanyagok nagy része a régióból származik.

	204	Étel kínálat szobaszervizzel *16 órán keresztül* *Átmeneti rendelkezés: 12 órán keresztül*	10				M		A szálloda *16 órán keresztül* biztosítja a vendégek várható igénye szerinti ételkínálat felszolgálását a szobában (meleg ételek kínálata kötelező). Külső szolgáltató is kiválthatja a szolgáltatást (ételkiszállító cég), ebben az esetben viszont a szállodai alkalmazott közvetíthet, ill. a szállodának egyszer használatos evőeszközt kell beszereznie. *Átmeneti rendelkezés: 12 órán keresztül*
	205	Étel kínálat szobaszervizzel a nap 24 órájában	15					M	A szálloda éjjel-nappal (24 órán keresztül) biztosítja a vendégek várható igénye szerinti ételkínálat felszolgálását a szobában.
	206	**Étterem**	5/étterem, max. 10						A hét meghatározott napjain nyitva tartó, legalább napi egyszeri főétkezési lehetőséget biztosító étterem a szálloda területén. Étterem a 4 csillagos "superior" kategóriától kötelező. Ha több étterem van, azok koncepciója, ételválasztéka különböző. Étterem nélküli szállodánál (ahol a szálloda csak reggelit ad) az elérendő pontszám 20 ponttal kevesebb minden kategóriában.
	207	Étterem a hét 5 napján üzemel	7/étterem, max. 14				M		A hét legalább 5 napján nyitva tartó, legalább napi egyszeri főétkezési lehetőséget biztosító étterem a szálloda területén. Étterem a 4 csillagos "superior" kategóriától kötelező. Ha több étterem van, azok koncepciója, ételválasztéka különböző. Étterem nélküli szállodánál (ahol a szálloda csak reggelit ad) az elérendő pontszám 20 ponttal kevesebb minden kategóriában.
	208	Étterem a hét minden napján üzemel	10/étterem max. 20					M	A hét minden napján nyitva tartó, legalább napi egyszeri főétkezési lehetőséget biztosító étterem a szálloda területén. Étterem a 4 csillagos "superior" kategóriától kötelező. Ha több étterem van, azok koncepciója, ételválasztéka különböző. Étterem nélküli szállodánál (ahol a szálloda csak reggelit ad) az elérendő pontszám 20 ponttal kevesebb minden kategóriában.
V. Rendezvények (MICE)									
Bankett lehetőségek	209	Bankett lehetőség min. 50 főig	1						Legalább 50 fős rendezvények bonyolítására alkalmas terület - az éttermen kívül.
	210	Bankett lehetőség min. 100 főig	3						Legalább 100 fős rendezvények bonyolítására alkalmas terület - az éttermen kívül.
	211	Bankett lehetőség min. 250 főig	5						Legalább 250 fős rendezvények bonyolítására alkalmas terület - az éttermen kívül.
Konferenciatermek	212	Kijelölt co-working helyek / szekciótermek	10						Kisebb csoportok megbeszélésére vagy munkavégzésére szolgáló helyiség, amely lehet valamely közösségi tér különálló vagy leválasztott része.
	213	Konferenciaterem(ek) mérete legalább 100m², min. belmagasság: 2,75 m	10						Minden konferenciaterem követelménye: megfelelő világítás (min. 200lux), WIFI, projektor, vetítővászon a terem magasságához és méretéhez igazodva, ruhafogas vagy ruhásszekrény és megfelelő számú konnektor.
	214	Konferenciaszolgáltatás (külön szolgáltató részleg saját személyzettel)	5						Akkor elfogadható, ha a 213-as kritérium teljesül.
	215	A konferenciaterem természetes megvilágítással, és a sötétítés lehetőségével	1						Minden konferenciateremben minimum követelmény.
	216	Business center (külön helyiség és személyzet)	5						Üzleti vendégek számára kialakított (nyomtatóval, számítógéppel, stabil internet kapcsolattal felszerelt) külön helyiség, meghatározott nyitva tartással és dedikált személyzettel.
	217	Egyénileg szabályozható légkondicionálás a konferenciatermekben	3						A konferenciaterem hőmérsékletének beállítása a vendég igényei szerint egyénileg szabályozható.

VI. Szabadidős szolgáltatások									
Sport	218	Megfelelő beltéri / kültéri rekreációs lehetőségek a helyszínen (pl. saját kert, tenisz- és golfpálya, part vagy tó kapcsolat)	3/lehetőség, max. 9						A szálloda területén található rekreációs lehetőségek, melyek használata a szobaszámlára terhelhető.
	219	Sporteszközök kölcsönzése (pl. kerékpár, csónak, síléc)	3						Térítés ellenében vagy térítésmentesen igénybe vehető sporteszközök. Például kerékpár, csónak, síléc, roller, SUP, kajak.
	220	Fitneszterem legalább 4 különböző típusú géppel (pl. ergometer, súlyzók, nyomópad, futópad, evezőgép, lépcsőgép, stb.)	5						A fitneszterem minimum mérete 20m^2. A gépek lehetnek pl. ergometer, súlyzók, nyomópad, futópad, evezőgép, lépcsőgép, stb.
Spa/Wellness A terület az éttermeken ill. a konferenciatermeken történő átjárás nélkül közelíthető meg és közvetlenül kapcsolódik a szállodához.	221	Masszázs (pl. teljes testmasszázs, Shiatsu, talpmasszázs, stb.)	3/ kabin, max. 9						A kabinok mérete minimum 10m^2.
	222	Különálló relaxációs helyiség	3						Pihenésre, kikapcsolódásra alkalmas, nyugodt körülményeket és csendes környezetet biztosító helyiség. Minimum 20 m^2 alapterületű.
	223	Pezsgőfürdő/Jacuzzi vagy ezzel egyenértékű (pl. 60m^2 alatti kültéri vagy 40m^2 alatti beltéri medence is elfogadott)	3						Kisméretű, melegvizű pihenő medence masszázs funkciókkal vagy ezzel egyenértékű kültéri vagy beltéri medence. A szobában elhelyezett masszázskádak nem elégítik ki a kritériumpontot.
	224	Szauna (legalább 6 fős)	3/szauna típus, max. 9						Jellemzően finnszauna, infraszauna, tepidárium, gőzkabin.
	225	Szépségfarm legalább 4 különböző kezeléssel (pl. kozmetikai kezelések, bőrradír, stress relaxációs masszázs, pedikűr, manikűr, stb.)	5						Szépészeti kezelések nyújtására szolgáló helyiség, melynek mérete minimum 10m^2.
	226	Spa fürdő vagy hidroterápia, legalább 4 különböző kezeléssel (pl. kozmetikai kezelések, bőrradír, stress relaxációs masszázs, pedikűr, manikűr, stb.)	10						Vízzel vagy gyógyvízzel történő szépészeti kezelések nyújtására szolgáló helyiség, melynek mérete minimum 10m^2.
	227	Privát spa kabin	5						Privát szférát biztosító - családok, párok, kisebb társaságok részére - kizárólagos használattal igénybe vehető spa szolgáltatás.
	228	Kültéri úszómedence vagy tó	10						A kültéri medence fűtött és mérete minimum 60m^2. Mesterséges tó, amely fürdésre, úszásra alkalmas, megfelelő (vegyszerek használata nélkül történő) vízkezeléssel.
	229	Beltéri úszómedence	10						A beltéri medence fűtött és a mérete minimum 40m^2.
Gyermekek	230	Saját gyermekfelügyelet 3 éves kor alatti gyermekek számára (hétköznapokon, legalább 3 órán keresztül szakképzett személyzettel)	10						A szálloda saját képzett személyzettel - a vendég számára tervezhetően - előre meghatározott napokon és időpontban (hétköznapokon, legalább 3 órán keresztül) biztosítja 3 éves kor alatti gyermekek felügyeletét.
	231	Saját gyermekfelügyelet 3 éves kor feletti gyermekek számára (hétköznapokon, legalább 3 órán keresztül szakképzett személyzettel)	10						A szálloda saját képzett személyzettel - a vendég számára tervezhetően - előre meghatározott napokon és időpontban (hétköznapokon, legalább 3 órán keresztül) biztosítja 3 éves kor feletti gyermekek felügyeletét.
	232	Helyiség gyermekeknek (játékszoba/játszótér)	3						Játszószoba vagy szabadtéri játszótér megfelelő biztonságos berendezéssel és felszereléssel rendelkezésre áll.
	233	Babafelszerelés kérésre (pl. babaszék, ételmelegítő, baba matrac, bébiőr)	3						A vendég kérésére a szálloda biztosítja.
Egyéb	234	Tisztálkodási helyiség (női-férfi mosdó) szállóvendégek részére	3						A vendégek számára elérhető, közösségi térben található külön férfi-női mosdó.
	235	Könyvtár	3						Olvasásra szolgáló helyiség a vendégösszetételhez igazodó könyvkínálattal.
	236	Animátor / animációs program	5						A vendégek szórakoztatására (pl. szabadidős vagy sport jellegű tevékenységek) dedikált szakértő személyzet és/vagy erre irányuló programkínálat biztosítása.
VII. Minőség és online tevékenység									
Minőségi rendszerek	237	Vendégpanaszok szervezett kezelése	1			M	M	M	Szervezett, dokumentált folyamat: reklamáció felvétele, kiértékelése, válasz, intézkedés. Digitális vagy nyomtatott formában is elfogadható a rendszer bemutatása (pl. Guest Experience/Guest Assistance szoftver használata).
	238	Vendégvélemények rendszeres elemzése	3				M	M	A vendégek véleményének aktív és rendszeres megkérdezése, hogy megismerjék véleményüket a szállodai szolgáltatásokról. A vélemények értékelése, intézkedések a szolgáltatások minőségének fejlesztésére. A dokumentációt be kell mutatni a helyszíni minősítés során.
	239	Minőségellenőrzés - Mystery shopping	5						A mystery shopping a következőket jelenti: a vizsgált időszakban legalább egy alkalommal a szálloda kezdeményezésére és költségére külső szakértők anonim formában vizsgálják, ellenőrzik és dokumentálják a szálloda szolgáltatásait. A szállodaláncok által elvégeztetett ilyen típusú vizsgálatok kielégítik a követelményeket. A mystery vizsgálatról szóló igazolást be kell mutatni a helyszíni minősítéskor.
	240	Minőség management EHQ vagy azzal egyenértékű	15						Azon szállodák, melyek MSZÉSZ által igazoltan sikeresen teljesítették az Év szállodája pályázat feltételeit, a sikeres pályázat kihirdetését (február-március-április hónap) követő 2. év december 31-ig jogosultak a 240-es kritériumpont érvényesítésére.
Online tevékenység	241	Saját honlap aktuális információkkal és valóságnak megfelelő fotókkal és tartalommal a szállodáról és elhelyezkedéséről	1	M	M				A honlapnak naprakész információkat szükséges tartalmaznia, valóságnak megfelelő fotókkal (szobák típusainak, férőhelyek számának leírása, szolgáltatások felsorolása – javasolt a Vendégtájékoztató feltüntetése, fotógaléria, elérhetőségek, megközelíthetőség feltüntetése, szobaárak, foglalási felület, stb.). Fotókat minimum az épület külsejéről, a vendégszobákról, a közösségi terekről szükséges megjelentetni.

	242	Többnyelvű saját honlap aktuális információkkal az ágyak méretéről is, valóságnak megfelelő fotókkal és tartalommal a szállodáról és elhelyezkedéséről		5			M	M	M	A honlapnak naprakész információkat szükséges tartalmaznia több nyelven, valóságnak megfelelő fotókkal (szobák típusainak, férőhelyek számának leírása, szolgáltatások felsorolása – javasolt a Vendégtájékoztató feltüntetése, fotógaléria, elérhetőségek, megközelíthetőség feltüntetése, szobaárak, foglalási felület, stb.). Fotókat minimum az épület külsejéről, a vendégszobákról, a közösségi terekről szükséges megjelentetni. Az ágyméret igazolására alkalmas az OTA felületeken megjelenő információ, amely tartalmazza a méreteket, de legalább a King-Queen megnevezéseket.
	243	Saját honlap közvetlen foglalási lehetőséggel		5						Egyszerű e-mail nem elegendő, foglalási rendszer, azaz "real-time booking" lehetőség szükséges.
	244	Saját honlap vendégértékeléssel		3						A szálloda honlapján jól látható menüpontban elérhető felület, mely a vendég tartózkodására vonatkozó véleményének megosztására, közzétételére alkalmas.
	245	Mobil eszközre optimalizált honlap vagy mobil applikáció		5						A szálloda honlapja mobil eszközön is teljes funkcionalitással elérhető és könnyen kezelhető.
	246	A vendégek hatásos felkérése, hogy írják meg véleményüket a szállodáról, egy internetes portálon vagy a szálloda honlapján		5						A szálloda által alkalmazott módszer, amely alapján írásban felkérik a távozó vendégeket (nyomtatott vagy e-mail formátumban), hogy osszák meg véleményüket tartózkodásukkal kapcsolatban a szálloda honlapján vagy valamely internetes portálon.
Egyéb	247	ECO-label / fenntarthatósági tanúsítvány		20						A kritériumot a Zöld Szálloda díjjal, illetve ISO14001 minősítéssel rendelkező szállodák teljesítik.

* Akadálymentesítés: a 13-16-os kritériumok ellenőrzése a következő szempontok szerint történik.

A szállodának (legalább egy) akadálymentes szobával kell rendelkeznie. • Kerekesszékkel elérhető: főbejárat, liftek, ajtószélesség (min. 90 cm) a vendégszobákban, a wellness- és konferenciarészleg területén, közösségi terek, vendégmosdók és WC-k. • Vendégfolyosók: min. 120 cm széles. • Vendégszoba: parketta (nincs szőnyeg), elegendő hely a forduláshoz (1,5x1,5 m), ágy, szekrény, asztal: akadálymentesített megközelíthetősége, hallássérültek számára vizuális riasztás (erős villogó fény az ággyal szemben), hallássérültek számára fizikai riasztás ágy vibráció (rezgő berendezés a párnában), tűzjelző hangszóró. • Fürdőszoba: elegendő hely a forduláshoz (1,5x1,5 m), akadálymentes zuhanyzó üléssel és kapaszkodóval, hozzáférhető mosdó (állítható magasságú), állítható (dönthető) tükör, akadálymentesített WC, kapaszkodókkal. • Szignalizáció a közösségi terekben (vakok és gyengénlátók számára). • Indukciós hurok a recepción (hallássérültek számára).

3. számú melléklet: Az ISO szabványok egyéb eszközei

ISO 9004:2018

Az ISO 9004 szabvány alapelvei, részterületei:

40. táblázat: Az ISO 9004:2018 részterületei

Vevőorientált szervezet
Mivel a szervezet a vevőktől függ, ezért pontosan tisztában kell lenniük a vevők jelenlegi és jövőben várható szükségleteivel, valamint ki kell elégíteniük a vevői elvárásokat. Továbbá lényeges szempont az is, hogy mérhető legyen a vevői elégedettség a további intézkedések meghozásának megalapozására.
Vezetés
A vezetésnek kell összehangolnia a szervezet céljait egységes egésszé, illetve ki kell alakítania azt a belső munkahelyi környezetet, amelyben a munkatársak teljes mértékben azonosulni tudnak a szervezet céljaival, feladataival. Fontos még, hogy a vezetés megfelelően motiválja, bátorítsa, ösztönözze a munkavállalókat a minőségi szolgáltatásnyújtásra.
A munkatársak részvétele
Ahhoz, hogy a szervezet elérhesse a céljait, működésének minden szintjén legfontosabb részei a munkatársak. A munkavállalóknak saját magukat is képezniük kell és keresni a lehetőséget a tudásuk és tapasztalatuk bővítésére.
Folyamatalapú megközelítés
A kívánt eredmények hatékonyabban elérhetők, ha a forrásokat és a tevékenységeket folyamatként kezelik. Az alapelv sikeres alkalmazásának egyik lehetősége lehet a tevékenységek érdekelt felekkel kapcsolatos kockázatainak, következményeinek és hatásainak kiértékelése.
Rendszer-megközelítés és -irányítás
A szervezet hatékonyságát és eredményességét javítja az egymással kölcsönhatásban álló folyamatok azonosítása, megértése és irányítása. Fő szempont a folyamatos mérés és kiértékelés, amely által a vállalat fokozatosan tovább tud fejlődni.
Folyamatos fejlődés
A szervezet fő célja a folyamatos fejlődés. A fenti alapelvhez hasonlóan a lényeg a termékek, illetve szolgáltatások fejlesztése és ezek folyamatos nyomon követése (mérése).
A tényeken alapuló döntéshozatal
A hatékony döntés az adatok és információk elemzésén alapul. Ha ezen alapelv működik egy vállalatnál, akkor biztosítva vannak a megbízható, pontos adatok és információk és ezen adatok elemzésének megfelelő módszerei.
Kölcsönösen előnyös szállítói kapcsolatok
A szervezet és annak szállítói kölcsönösen függenek egymástól, kölcsönösen előnyös együttműködésük mindkét fél számára előnyös. Az alapelv alkalmazása esetén várható a szakértelem és az erőforrások közös összegyűjtése a partnerekkel.

Forrás: Kövesi (2006, pp. 33-34.), Berényi (2014, pp. 19-25) és az ISO 9004 (2018) kézikönyv alapján saját szerkesztés, 2025

ISO 14001

Az ISO 14001 hasznos eszköznek bizonyul a vállalatok környezetvédelmi stratégiájának megvalósításához, ugyanis iránymutatás ad részükre a környezeti teljesítményeik folyamatos fejlesztéséhez. A globális környezeti hatások és a klímaváltozás iránti folyamatos aggodalmak fényében az ISO 14001 szabvány segít a szervezeti elkötelezettség kialakításában a fenntartható termelési folyamatok iránt (Salim et al. 2017).

Az elmúlt évtizedben a zöld növekedési paradigma sok figyelmet keltett. A környezet és az emberek védelme mellett a zöld növekedés más szigorú felelősségeket is hozott a szervezetek és kormányok életébe. Az önkéntes környezetvédelmi kezdeményezések hatékony stratégiának bizonyultak a környezetszennyezés csökkentése érdekében mert különféle eszközöket használnak, beleértve az eljárások módosítását, a termékek és csomagolások újratervezését, valamint a szennyezés-ellenőrzési technológiák innovációit is. Ökonometriai eredmények szerint az ISO 14001 tanúsítvány megszerzése jelentős szén-dioxid-kibocsátáscsökkenést eredményez az európai országokban (Ofori et al. 2023).

Az ISO 14001 megköveteli a szervezetektől, hogy azonosítsák tevékenységeik, termékeik vagy szolgáltatásaik környezetvédelmi szempontjait és értékeljék az ebből adódó környezeti hatásokat azért, hogy célokat tűzhessenek ki a környezeti teljesítményük javítására. Az ISO 14001 meghatározza azokat a követelményeket, amelyeket a szervezetek be kell tartaniuk ahhoz, hogy egy harmadik fél általi tanúsítást elnyerhessenek. Az ISO 14001 követelményei a következők:

- Környezeti politika kidolgozása
- Környezeti szempontok azonosítása és a kapcsolódó környezeti hatások értékelése
- Releváns jogi és szabályozási követelmények meghatározása
- Környezeti célok kialakítása és fenntartása
- Dokumentált rendszer megvalósítása, amely magában foglalja a képzés elemeit, az üzemeltetési ellenőrzéseket és a belső üzemi vészhelyzetek kezelését (Whitelaw, 2004).

ISO 22483:2020

Az ISO 22483:2020 „Turisztikai minőségirányítási rendszer tanúsítvány”, amelyet eredetileg a Brit Szabványügyi Intézet (BSI) dolgozott ki, a Nemzetközi Szabványügyi Szervezet (ISO) felülvizsgálta és újra közzétette nemzetközi szabványként.

A szállodáknak adott csillagok száma országonként eltérő lehet, de az ISO 22483 szabvány olyan közös és megvalósítható szempontokat biztosít minden szálloda számára, amelyek a minőségi szolgáltatásnyújtás szempontjából figyelembe veszik a különböző szállodatípusokat, a meglévő osztályozási rendszereket, az üzleti modelleket, a méreteket és a szolgáltatásokat, valamint a jelenlegi vevői igényeket és a globális trendeket (Eurolab, 2025).

A szabvány minőségi követelményeket és ajánlásokat fogalmaz meg minden szálloda számára osztályba sorolási szintjétől függetlenül, amelyek kiterjednek a munkavállalók, a szolgáltatások, a programok, a szórakoztató tevékenységek, a biztonság, a karbantartás, a takarítás, az ellátási tevékenységek és az ügyfelek elégedettségének kérdéseire. A szabvány kézikönyve munkavállalói szempontból kitér ugyan a személyzettel kapcsolatos általános követelményekre, szakképzettségére, képzésére és a vendégkiszolgálás egyes folyamataira, de mindez leginkább elvárások formájában mutatkozik meg (ISO 22483, 2020).

4. számú melléklet: A szempontrendszer alkritériumai kérdőív formában

Melyik megyében található?	Melyik településen található?	Minőség szerinti besorolás	Alapítás / megnyitás éve	Szobaszám	Alkalmazotti létszám	Rendeltetés szerinti besorolás	Minősített-e?	Lánchoz tartozik-e?

1. Stratégia				
A kiválóság és a működés eredményességének kiemelkedő szintjét képes elérni az a szálloda, amely:	0	1	2	3
1.1. Misszió és a Vízió meghatározása	D = Egyáltalán nem értek egyet	C = Inkább nem értek egyet	B = Inkább egyet értek	A = Teljes mértékben egyet értek
a) A szálloda vezetése olyan **missziót és víziót** határoz meg, amely hangsúlyozza a **minőségi** értékteremtést.				
b) A szálloda vezetése olyan missziót és víziót határoz meg, amelyet **az érintettek elfogadnak** és maximálisan azonosulni tudnak vele.				
c) A szálloda vezetése **ismerteti** és érthetővé teszi a munkavállalói számára a minőségre vonatkozó legfontosabb stratégiai területeket és azt, hogy milyen szerepet szán nekik a megvalósításban.				
1.2. A Stratégia meghatározása az érintettek segítségével	D = Egyáltalán nem értek egyet	C = Inkább nem értek egyet	B = Inkább egyet értek	A = Teljes mértékben egyet értek
d) A szálloda vezetése a stratégia kialakításakor és felülvizsgálatakor **figyelembe veszi** a közvetlen érintettjeinek (vendégek, munkavállalók minőségügyi elvárásait.				
e) A szálloda vezetése úgy alakítja ki a stratégiáját, hogy az tükrözi a minőségi szolgáltatásnyújtás iránti **elkötelezettséget**.				
f) A szálloda vezetése **kétirányú kommunikációt** folytat a szállodán belül (munkavállalók) és a szálloda közvetlen külső érintettjeivel (vendégek).				
1.3. A működési környezet / a szektor felmérése + a saját képességek meghatározása	D = Egyáltalán nem értek egyet	C = Inkább nem értek egyet	B = Inkább egyet értek	A = Teljes mértékben egyet értek
g) A szálloda vezetése vizsgálja a turizmusban / szállodaiparban jelenlévő nemzetközi és hazai (mega)trendeket, értelmezi a jelenlegi és jövőbeli piacdinamikát és potenciális hatását a szervezeti Misszió, Vízió és Stratégiai eredményekre.[1]				
h) A szálloda vezetése rendelkezik mérési / monitoring rendszerrel az üzleti tevékenységének nyomon követésére.				
i) A szálloda vezetése rendelkezik jelentési rendszerrel, amellyel a munkavállalók számára nyújt információt az üzleti tevékenységéről.				

2. Vezetés és szervezeti kultúra				
A kiválóság és a működés eredményességének kiemelkedő szintjét képes elérni az a szálloda, amely:	0	1	2	3
2.1. A minőségi szervezeti kultúra megszervezése és az értékek gondozása	D = Egyáltalán nem értek egyet	C = Inkább nem értek egyet	B = Inkább egyet értek	A = Teljes mértékben egyet értek
a) A szálloda vezetése elkötelezett a minőségi szolgáltatásnyújtás iránt.				
b) A szálloda vezetése a minőségi munkavégzésre vonatkozó célkitűzéseit megismerteti a dolgozókkal, bevezeti a gyakorlatba és nyomonköveti azok megvalósulását.				
c) A szálloda vezetése mentorrendszert működtet (pl. munkavállalói lojalitás erősítése, frissen bekerülők segítése).[2]				
d) A szálloda vezetése biztonságos, egészséges és tisztességes munkakörülményeket biztosít a munkavállalói számára.				
e) A szálloda vezetése csatlakozik környezettudatosságot erősítő kezdeményezésekhez és / vagy van önálló kezdeményezése is (Föld napja, "TeSzedd", "A kevesebb zöldebb!"				
f) A szálloda a környezettudatosságot erősítő kezdeményezéseit látható módon tünteti fel (pl. honlapon, hírekben stb.).				
2.2. Változásmenedzsment – reagál a vállalatot érintő változásokra	D = Egyáltalán nem értek egyet	C = Inkább nem értek egyet	B = Inkább egyet értek	A = Teljes mértékben egyet értek
g) Bevonja a munkavállalókat a szállodát érintő változások kezelését célzó intézkedések kidolgozásába.[3]				
2.3. A vállalat innovatív működésének biztosítása	D = Egyáltalán nem értek egyet	C = Inkább nem értek egyet	B = Inkább egyet értek	A = Teljes mértékben egyet értek
h) A szálloda vezetése online / offline formában „ötletládát" használ, ahol a munkavállalók és vendégek kifejthetik a minőségi szolgáltatásnyújtásra irányuló ötleteiket.				
i) A szálloda vezetése folyamatosan figyeli azokat a trendeket, keresi azokat a lehetőségeket, amelyek innovatív irányba terelik a működését.[4]				
2.4. A vezetés elkötelezett a munkavállalói iránt	D = Egyáltalán nem értek egyet	C = Inkább nem értek egyet	B = Inkább egyet értek	A = Teljes mértékben egyet értek
j) A szálloda vezetése ösztönzi a munkavállalókat a minőségi munkavégzésre / szolgáltatásnyújtásra.				
k) A szálloda vezetése megbecsüli a munkavállalókat (anyagi, képzési, jóléti juttatások).				
l) A szálloda vezetése teljeskörű teljesítményértékelést / visszacsatolást alkalmaz a munkavállalók részére.[5]				
m) A szálloda vezetése biztosítja a munkavállalók szakmai fejlődését, a magasabb minőségű szolgáltatásnyújtás érdekében.				

[1] MTÜ anyagai, MSZÉSZ, Turizmus Online, Turizmus Bulletin, WTO (World Tourism Organization), WTTC (World Travel & Tourism Council)
[2] Az új munkavállalók orientációjának segítése és a már „rendszerben levők" folyamatos támogatása.
[3] pl. Covid, energiaváltás, törvényi előírások változása stb.
[4] külsős együttműködő partnerek keresése (pl. HK), folyamatok automatizálása, virtuális valóság, mesterséges intelligencia megjelenése (robotok, self check in pult stb.)
[5] a munkavállalói motivációk, problémák felmérésére / kezelésére (pl. hogy érzik magukat egy adott időszakban), karriertervezés szempontjából)

3. Érintettek bevonása				
A kiválóság és a működés eredményességének kiemelkedő szintjét képes elérni az a szálloda, amely:	0	1	2	3
3.1 Vendég szempontok (A vendégek elvárásai)	D = Egyáltalán nem értek egyet	C = Inkább nem értek egyet	B = Inkább egyet értek	A = Teljes mértékben egyet értek
a) A szálloda vezetése kielégíti a speciális vendég igényeket az alábbi felsorolás szerint:				
1. alternatívák kínálása a különleges táplálkozási igényű vendégek számára (pl. laktóz- és gluténérzékenyek, vegetáriánusok, stb.)				
2. programok kínálása a fogyatékkal élő vendégeknek is				
3. kiemelt figyelem a vendégpanaszok kezelésére				
b) A szálloda széles körű kommunikációs csatornákat alkalmaz , amelyek naprakészek és maximálisan lehetővé teszik a vendégek gyors informálását.				
c) A szálloda vezetése folyamatosan reagál a vendégek megkereséseire, kommentjeire, kritikáira.[6]				
d) A szálloda vezetése a vendégek által Top 5/7/10-nek tartott elvárást az általa „kínált" legmagasabb minőségben teljesíti.[7]				

3.2 Munkavállalói szempontok (A munkavállalók elvárásai)	D = Egyáltalán nem értek egyet	C = Inkább nem értek egyet	B = Inkább egyet értek	A = Teljes mértékben egyet értek
e) A szálloda vezetése törekszik egy lojális munkavállalói csapat kialakítása.				
f) A szálloda vezetése biztonságos és minőségi munka és szolgáltatásnyújtás feltételeket tesz lehetővé a munkavállalók számára.[8]				
g) A szálloda vezetése biztosítja, hogy a munkavállalók rendelkeznek a megfelelő szintű képzettséggel és képesítéssel, "rátermettség" amely a minőségi szolgáltatásnyújtáshoz szükséges.				
h) A szálloda vezetése rendszeresen méri a munkavállalói elégedettségi szintjét és reagál a kérésekre, hiányosságokra.				
i) A munkavállalók tisztában vannak a velük szemben támasztott követelményekkel és a szervezeti célokkal.				
j) A szálloda vezetése megfelelő bérezést (és béren kívüli juttatásokat) biztosít a munkavállalói számára.				
k) A szálloda vezetése (megfelelő) jóléti és képzési juttatásokat biztosít a munkavállói számára.[9]				
l) A szálloda vezetése rendelkezik kidolgozott ösztönző és motivációs rendszerrel, az alkalmazottak elismerésben részesülnek. (részleg szinten?)				

[6] honlap, közösségi média felület, chatbot, egyéb alkalmazások segítségével
[7] tanulmányonként eltérő lehet a sorrend: pl. tisztaság, barátságos személyzet, biztonság, ételek és italok minősége, ár-érték arány, kényelem, szolgáltatások sokszínűsége, megközelíthetőség stb.
[8] technológiai (belső információs, információmegosztási és szoftveres) rendszerek és az egyes munkaállomások felszereltségének a minősége
[9] példák ide a HR-es doksiból

4. Minőségi és fenntartható értékteremtés				
A kiválóság és a működés eredményességének kiemelkedő szintjét képes elérni az a szálloda, amely:	0	1	2	3
4.1 Minőségi értéktervezés	D = Egyáltalán nem értek egyet	C = Inkább nem értek egyet	B = Inkább egyet értek	A = Teljes mértékben egyet értek
a) A szálloda vezetése törekszik arra, hogy a vállalat USP-i (egyedi értékajánlat) a szálloda kommunikációjában rendszeresen megjelenjenek.				
b) A szálloda vezetése rendszeresen felméri a fogyasztói igényeket (akár a potenciális vendégekét is), azért, hogy előre jelezze a különböző időszakok trendjeit.[10]				

4.2 A szálloda értékeinek minőségi kommunikációja	D = Egyáltalán nem értek egyet	C = Inkább nem értek egyet	B = Inkább egyet értek	A = Teljes mértékben egyet értek
c) A szálloda vezetése nagy hangsúlyt fektet arra, hogy a külső érintettjei számára mindig láthatóak legyenek azok a tevékenységek, amelyeket a szolgáltatás minőségének javítása érdekében tesz a vállalat.[11]				

4.3 Minőségi értékadás fenntartható módon	D = Egyáltalán nem értek egyet	C = Inkább nem értek egyet	B = Inkább egyet értek	A = Teljes mértékben egyet értek
d) A szálloda nagy hangsúlyt fektet a zöld megoldások alkalmazására az alábbi szempontok figyelembevételével:[12]				
1. Tájékoztatás, CSR[13]				
2. Energia és ózonréteg[14]				
3. Víz, szennyvíz[15]				
4. Hulladék gazdálkodás[16]				
5. Zöld beszerzés[17]				
6. Zöld iroda[18]				
e) A szálloda vezetése amennyiben lehetséges igyekszik helyi munkaerőt foglalkoztatni.				

[10] pl: Kivel utaznak? Tartózkodási idő? Árérzékenység? Költési hajlandóság? Motiváció? Minőségbeli elvárások?
[11] webfejlesztés (a honlap minőségi fejlesztése), díjak / kitüntetések láthatósága stb.
[12] Zöld szálloda díj kritériumai
[13] A hotelnek van környezetvédelmi felelőse, a munkavállalók kapnak környezetvédelmi oktatást, tájékoztatják a vendégeket, van kapcsolat környezetvédő szervezettel stb.
[14] A fogyasztások napi mérése, energiatakarékos égők használata, hővisszanyerős hőcserélős megoldás alkalmazása, megújuló energiaforrás használata stb.
[15] Vízfogyasztás napi mérése, csapadékvíz hasznosítás, a konyhai (zsíros) szennyvíz kezelése megoldott, szürkevíz hasznosítás stb.
[16] Szelektív hulladékgyűjtés (vendégszobákban is), a keletkezett hulladékmennyiség csökkentése, az élelmiszerpazarlás csökkentése stb.
[17] Van többféle bio élelmiszer / alapanyag, saját termesztésű zöldségek / gyümölcsök, a szállodához legközelebb eső helyről szerzik be az élelmiszereket stb.
[18] Az irodákban előnyben részesítik a természetes szellőztetést a légkondicionálás helyett, élő növény az irodában, törekednek a papírmentességre vagy a papír felhasználás csökkentésére

5. A szálloda teljesítményét befolyásoló tárgyi elemek				
A kiválóság és a működés eredményességének kiemelkedő szintjét képes elérni az a szálloda, amely:	0	1	2	3
5.1 Teljesítmény menedzsment	D = Csökkent	C = Nem változott	B = Nőtt	A = Nagymértékben nőtt
a) A szálloda gazdasági működését leginkább befolyásoló fontosabb mérőszámok változása (2023-hoz képest)				
1) Szobakihasználtság				
2) Átlagár				
3) REVPAR				
4) TREVPAR				
5) Árbevétel				

5.2. A szálloda legfontosabb tárgyi eszközei és szolgáltatásai	D = Egyáltalán nem értek egyet	C = Inkább nem értek egyet	B = Inkább egyet értek	A = Teljes mértékben egyet értek
b) A szálloda rendelkezik a minőségi szolgáltatásnyújtás és a vendégek kényelmének a megteremtéséhez szükséges tárgyi feltételekkel.				
c) A szálloda infratstrukturális feltételei és karbantartottsága tükrözi a szálloda minőségorientált szemléletét.				
d) A szálloda helyiségeinek és ezek berendezésének a minősége megfelel a modern kor és legfőképpen a vendégek elvárásainak.				
e) A szálloda folyamatosan figyeli a pályázatokat, európai uniós forrásokat és megteremti a pályázás feltételeit a tárgyi eszközök minőségének fejlesztése érdekében.				
f) A szálloda vezetése minőségi termékpolitikát követ, és magas minőségű szolgáltatást biztosít és törekszik ezek kiválóságának elérésére.				
g) A szálloda támogatja a termékek és szolgáltatások fejlesztését és nyitott az innovatív beruházásokra.				
h) A szálloda nagy hangsúlyt fektet a tisztaságra, az alkalmazott takarítási technológiákra és a tisztítószerek minőségére.				
i) A szálloda nagy hangsúlyt fektet az ételek és az alapanyagok minőségére, a választékra és a gasztonómiai trendek követésére.				

6. Érintettek vélemények		0	1	2	3
6.1. Vevői véleményekkel kapcsolatos eredmények		D = Csökkent	C = Nem változott	B = Nőtt	A = Nagymértékben nőtt
a) A visszatérő vendégek száma az elmúlt 3 évben.					
b) A vendégelégedettség az elmúlt 3 évben.					
d) A vendégek irányából érkező, az ő ott tartózkodásukat még kényelmesebbé tevő újítások, javaslatok megvalósításának a száma.					
		D = Nőtt	C = Nem változott	B = Csökkent	A = Nagymértékben csökkent
c) A vendégek panaszainak/reklamációinak száma az elmúlt 3 évben.					
		D = Egyáltalán nem értek egyet	C = Inkább nem értek egyet	B = Inkább egyet értek	A = Teljes mértékben egyet értek
e) A szálloda vezetése nagy hangsúlyt fektet a panasz és reklamációkezelésre.					
6.2. Munkavállalói véleményekkel kapcsolatos eredmények		D = Egyáltalán nem értek egyet	C = Inkább nem értek egyet	B = Inkább egyet értek	A = Teljes mértékben egyet értek
f) A szállodán belüli kommunikáció minősége javult az elmúlt 3 évben.					
		D = Csökkent	C = Nem változott	B = Nőtt	A = Nagymértékben nőtt
g) A képzéseken részt vevő munkavállalók száma az elmúlt 3 évben...					
h) Az elismerésben részesült munkavállalók száma az elmúlt 3 évben...					
i) Az elmúlt 3 évben a megtartott gyakornokok száma					
j) A munkavállalói elégedettség az elmúlt 3 évben.					
k) A munkavállalók számára biztosított bérek és béren kívüli juttatások az elmúlt 3 évben.					
l) A munkavállalók számára biztosított jóléti és képzési juttatások az elmúlt 3 évben.					
		D = Egyáltalán nem értek egyet	C = Inkább nem értek egyet	B = Inkább egyet értek	A = Teljes mértékben egyet értek
m) A munka / magánélet egyensúlya optimális					
		0	1	2	3
7.1. Stratégiai és működési teljesítmény		D = Csökkent	C = Nem változott	B = Nőtt	A = Nagymértékben nőtt
m) A szálloda bevételének alakulása az elmúlt 3 évben.					
n) A szálloda bevételének minőségi fejlesztésekre fordított aránya az elmúlt 3 évben.					
o) A szálloda imázsa/hírneve az elmúlt 3 évben.					
p) Minőségi díjak száma az elmúlt 3 évben. (Díj vagy elismerő oklevél.)					
q) A sikeres pályázatok / minőségi javulást eredményező projektek száma, állami támogatások száma, amelyek a minőségi javulást támogatják.					
		0	1	2	3
8.1. Tárgyi eredmények		D = Csökkent	C = Nem változott	B = Nőtt	A = Nagymértékben nőtt
r) A rendelkezésre álló tárgyi eszközök száma az elmúlt 3 évben.					
s) Az új modern eszközök száma, amelyek a szállodai minőség megvalósulását támogatják és megkönnyítik a munkavégzést.					
t) A tárgyi feltételek minőségi javulására irányuló nyertes pályázatok száma az elmúlt 3 évben.					
u) Beruházások mértéke az elmúlt 3 évben, amelyek a minőségi tárgyi feltételek megvalósulását támogatják.					

5. számú melléklet: A kutatás eredménye a szállodavezetők önértékelése alapján az alkritériumok szintjén

1. Stratégia 1.1. Misszió és a Vízió meghatározása

a) A szálloda vezetése olyan missziót és víziót határoz meg, amely hangsúlyozza a minőségi értékteremtést.

Gyakoriság:

- „A" válasz (Teljes mértékeben egyet értek): 30 db,
- „B" válasz (Inkább egyet értek): 14 db,
- „C" válasz (Inkább nem értek egyet): 1 db
- „D" válasz (Egyáltalán nem ért egyet): 0 db

b) A szálloda vezetése olyan missziót és víziót határoz meg, amelyet az érintettek elfogadnak és maximálisan azonosulni tudnak vele.

Gyakoriság:

- „A" válasz (Teljes mértékeben egyet értek): 24 db,
- „B" válasz (Inkább egyet értek): 19 db,
- „C" válasz (Inkább nem értek egyet): 2 db
- „D" válasz (Egyáltalán nem ért egyet): 0 db

c) A szálloda vezetése ismerteti és érthetővé teszi a munkavállalói számára a minőségre vonatkozó legfontosabb stratégiai területeket és azt, hogy milyen szerepet szán nekik a megvalósításban.

Gyakoriság:

- „A" válasz (Teljes mértékeben egyet értek): 32 db,
- „B" válasz (Inkább egyet értek): 13 db,
- „C" válasz (Inkább nem értek egyet): 0 db
- „D" válasz (Egyáltalán nem ért egyet): 0 db

1.2. A Stratégia meghatározása az érintettek segítségével

d) A szálloda vezetése a stratégia kialakításakor és felülvizsgálatakor figyelembe veszi a közvetlen érintettjeinek (vendégek, munkavállalók minőségügyi elvárásait).

Gyakoriság:

- „A” válasz (Teljes mértékeben egyet értek): 30 db,
- „B” válasz (Inkább egyet értek): 14 db,
- „C” válasz (Inkább nem értek egyet): 0 db
- „D” válasz (Egyáltalán nem ért egyet): 1 db

e) A szálloda vezetése úgy alakítja ki a stratégiáját, hogy az tükrözi a minőségi szolgáltatásnyújtás iránti elkötelezettséget.

Gyakoriság:

- „A” válasz (Teljes mértékeben egyet értek): 36 db,
- „B” válasz (Inkább egyet értek): 7 db,
- „C” válasz (Inkább nem értek egyet): 2 db
- „D” válasz (Egyáltalán nem ért egyet): 0 db

f) A szálloda vezetése kétirányú kommunikációt folytat a szállodán belül (munkavállalók) és a szálloda közvetlen külső érintettjeivel (vendégek).

Gyakoriság:

- „A” válasz (Teljes mértékeben egyet értek): 29 db,
- „B” válasz (Inkább egyet értek): 14 db,
- „C” válasz (Inkább nem értek egyet): 2 db
- „D” válasz (Egyáltalán nem ért egyet): 0 db

1.3. A működési környezet / a szektor felmérése + a saját képességek meghatározása

g) A szálloda vezetése vizsgálja a turizmusban / szállodaiparban jelenlévő nemzetközi és hazai (mega)trendeket, értelmezi a jelenlegi és jövőbeli piacdinamikát és potenciális hatását a szervezeti Misszió, Vízió és Stratégiai eredményekre. [1]

Gyakoriság:

- „A” válasz (Teljes mértékeben egyet értek): 22 db,
- „B” válasz (Inkább egyet értek): 21 db,
- „C” válasz (Inkább nem értek egyet): 2 db
- „D” válasz (Egyáltalán nem ért egyet): 0 db

h) A szálloda vezetése rendelkezik mérési / monitoring rendszerrel az üzleti tevékenységének nyomon követésére.

Gyakoriság:

- „A” válasz (Teljes mértékeben egyet értek): 25 db,
- „B” válasz (Inkább egyet értek): 15 db,
- „C” válasz (Inkább nem értek egyet): 4 db
- „D” válasz (Egyáltalán nem ért egyet): 1 db

i) A szálloda vezetése rendelkezik jelentési rendszerrel, amellyel a munkavállalók számára nyújt információt az üzleti tevékenységéről.

Gyakoriság:

- „A” válasz (Teljes mértékeben egyet értek): 7 db,
- „B” válasz (Inkább egyet értek): 25 db,
- „C” válasz (Inkább nem értek egyet): 12 db
- „D” válasz (Egyáltalán nem ért egyet): 1 db

A mintában szereplő 45 szálloda átlagban 83%-os kiválóság szintet ért el a „1. Stratégia” területén (az 1.1., 1.2., 1.3. kritériumok tekintetében).

2. Vezetés és szervezeti kultúra
2.1. A minőségi szervezeti kultúra megszervezése és az értékek gondozása

a) A szálloda vezetése elkötelezett a minőségi szolgáltatásnyújtás iránt.

Gyakoriság:

- „A” válasz (Teljes mértékeben egyet értek): 40 db,
- „B” válasz (Inkább egyet értek): 5 db,
- „C” válasz (Inkább nem értek egyet): 0 db
- „D” válasz (Egyáltalán nem ért egyet): 0 db

b) A szálloda vezetése a minőségi munkavégzésre vonatkozó célkitűzéseit megismerteti a dolgozókkal, bevezeti a gyakorlatba és nyomon követi azok megvalósulását.

Gyakoriság:

- „A” válasz (Teljes mértékeben egyet értek): 28 db,
- „B” válasz (Inkább egyet értek): 15 db,
- „C” válasz (Inkább nem értek egyet): 2 db
- „D” válasz (Egyáltalán nem ért egyet): 0 db

c) A szálloda vezetése mentorrendszert működtet (pl. munkavállalói lojalitás erősítése, frissen bekerülők segítése). [2]

Gyakoriság:

- „A” válasz (Teljes mértékeben egyet értek): 16 db,
- „B” válasz (Inkább egyet értek): 20 db,
- „C” válasz (Inkább nem értek egyet): 4 db
- „D” válasz (Egyáltalán nem ért egyet): 5 db

d) A szálloda vezetése biztonságos, egészséges és tisztességes munkakörülményeket biztosít a munkavállalói számára.

Gyakoriság:

- „A” válasz (Teljes mértékeben egyet értek): 34 db,
- „B” válasz (Inkább egyet értek): 10 db,
- „C” válasz (Inkább nem értek egyet): 1 db
- „D” válasz (Egyáltalán nem ért egyet): 0 db

e) A szálloda vezetése csatlakozik környezettudatosságot erősítő kezdeményezésekhez és / vagy van önálló kezdeményezése is (Föld napja, "TeSzedd", "A kevesebb zöldebb!"

Gyakoriság:

- „A” válasz (Teljes mértékeben egyet értek): 14 db,
- „B” válasz (Inkább egyet értek): 20 db,
- „C” válasz (Inkább nem értek egyet): 6 db
- „D” válasz (Egyáltalán nem ért egyet): 5 db

f) A szálloda a környezettudatosságot erősítő kezdeményezéseit látható módon tünteti fel (pl. honlapon, hírekben stb.).

Gyakoriság:

- „A” válasz (Teljes mértékeben egyet értek): 14 db,
- „B” válasz (Inkább egyet értek): 18 db,
- „C” válasz (Inkább nem értek egyet): 9 db
- „D” válasz (Egyáltalán nem ért egyet): 4 db

2.2. Változásmenedzsment – reagál a vállalatot érintő változásokra

g) Bevonja a munkavállalókat a szállodát érintő változások kezelését célzó intézkedések kidolgozásába. [3]

Gyakoriság:

- „A” válasz (Teljes mértékeben egyet értek): 6 db,
- „B” válasz (Inkább egyet értek): 24 db,
- „C” válasz (Inkább nem értek egyet): 14 db
- „D” válasz (Egyáltalán nem ért egyet): 1 db

2.3. A vállalat innovatív működésének biztosítása

h) A szálloda vezetése online / offline formában „ötletládát” használ, ahol a munkavállalók és vendégek kifejthetik a minőségi szolgáltatásnyújtásra irányuló ötleteiket.

Gyakoriság:

- „A” válasz (Teljes mértékeben egyet értek): 12 db,
- „B” válasz (Inkább egyet értek): 19 db,
- „C” válasz (Inkább nem értek egyet): 9 db
- „D” válasz (Egyáltalán nem ért egyet): 5 db

i) A szálloda vezetése folyamatosan figyeli azokat a trendeket, keresi azokat a lehetőségeket, amelyek innovatív irányba terelik a működését. [4]

Gyakoriság:

- „A” válasz (Teljes mértékeben egyet értek): 23 db,
- „B” válasz (Inkább egyet értek): 19 db,
- „C” válasz (Inkább nem értek egyet): 3 db
- „D” válasz (Egyáltalán nem ért egyet): 0 db

2.4. A vezetés elkötelezett a munkavállalói iránt

j) A szálloda vezetése ösztönzi a munkavállalókat a minőségi munkavégzésre / szolgáltatásnyújtásra.

Gyakoriság:

- „A” válasz (Teljes mértékeben egyet értek): 28 db,
- „B” válasz (Inkább egyet értek): 17 db,
- „C” válasz (Inkább nem értek egyet): 0 db
- „D” válasz (Egyáltalán nem ért egyet): 0 db

k) A szálloda vezetése megbecsüli a munkavállalókat (anyagi, képzési, jóléti juttatások).

Gyakoriság:

- „A” válasz (Teljes mértékeben egyet értek): 24 db,
- „B” válasz (Inkább egyet értek): 17 db,
- „C” válasz (Inkább nem értek egyet): 4 db
- „D” válasz (Egyáltalán nem ért egyet): 0 db

l) A szálloda vezetése teljeskörű teljesítményértékelést / visszacsatolást alkalmaz a munkavállalók részére. [5]

Gyakoriság:

- „A” válasz (Teljes mértékeben egyet értek): 14 db,
- „B” válasz (Inkább egyet értek): 19 db,
- „C” válasz (Inkább nem értek egyet): 10 db
- „D” válasz (Egyáltalán nem ért egyet): 2 db

m) A szálloda vezetése biztosítja a munkavállalók szakmai fejlődését, a magasabb minőségű szolgáltatásnyújtás érdekében.

Gyakoriság:

- „A” válasz (Teljes mértékeben egyet értek): 19 db,
- „B” válasz (Inkább egyet értek): 20 db,
- „C” válasz (Inkább nem értek egyet): 4 db
- „D” válasz (Egyáltalán nem ért egyet): 2 db

A mintában szereplő 45 szálloda átlagban 76%-os kiválóság szintet ért el a „2. Vezetés és szervezeti kultúra” területén (a 2.1., 2.2., 2.3., 2.4. kritériumok tekintetében).

[1] MTÜ anyagai, MSZÉSZ, Turizmus Online, Turizmus Bulletin, WTO (World Tourism Organization), WTTC (World Travel & Tourism Council)

[2] Az új munkavállalók orientációjának segítése és a már „rendszerben levők” folyamatos támogatása.
[3] pl. Covid, energiaváltás, törvényi előírások változása stb.
[4] külsős együttműködő partnerek keresése (pl. HK), folyamatok automatizálása, virtuális valóság, mesterséges intelligencia megjelenése (robotok, self check in pult stb.)
[5] a munkavállalói motivációk, problémák felmérésére / kezelésére (pl. hogy érzik magukat egy adott időszakban), karriertervezés szempontjából)

3. Érintettek bevonása
3.1 Vendég szempontok (A vendégek elvárásai)

a) A szálloda vezetése kielégíti a speciális vendég igényeket az alábbi felsorolás szerint:

1. alternatívák kínálása a különleges táplálkozási igényű vendégek számára (pl. laktóz- és gluténérzékenyek, vegetáriánusok stb.)

Gyakoriság:

- „A” válasz (Teljes mértékeben egyet értek): 34 db,
- „B” válasz (Inkább egyet értek): 11 db,
- „C” válasz (Inkább nem értek egyet): 0 db
- „D” válasz (Egyáltalán nem ért egyet): 0 db

2. programok kínálása a fogyatékkal élő vendégeknek is

Gyakoriság:

- „A” válasz (Teljes mértékeben egyet értek): 5 db,
- „B” válasz (Inkább egyet értek): 19 db,
- „C” válasz (Inkább nem értek egyet): 17 db
- „D” válasz (Egyáltalán nem ért egyet): 4 db

3. kiemelt figyelem a vendégpanaszok kezelésére

Gyakoriság:

- „A” válasz (Teljes mértékeben egyet értek): 36 db,
- „B” válasz (Inkább egyet értek): 7 db,
- „C” válasz (Inkább nem értek egyet): 2 db
- „D” válasz (Egyáltalán nem ért egyet): 0 db

b) A szálloda széles körű kommunikációs csatornákat alkalmaz, amelyek naprakészek és maximálisan lehetővé teszik a vendégek gyors informálását.

Gyakoriság:

- „A” válasz (Teljes mértékeben egyet értek): 29 db,
- „B” válasz (Inkább egyet értek): 14 db,
- „C” válasz (Inkább nem értek egyet): 2 db
- „D” válasz (Egyáltalán nem ért egyet): 0 db

c) A szálloda vezetése folyamatosan reagál a vendégek megkereséseire, kommentjeire, kritikáira. [6]

Gyakoriság:

- „A” válasz (Teljes mértékeben egyet értek): 32 db,
- „B” válasz (Inkább egyet értek): 11 db,
- „C” válasz (Inkább nem értek egyet): 1 db
- „D” válasz (Egyáltalán nem ért egyet): 1 db

d) A szálloda vezetése a vendégek által Top 5/7/10-nek tartott elvárást az általa „kínált” legmagasabb minőségben teljesíti. [7]

Gyakoriság:

- „A” válasz (Teljes mértékeben egyet értek): 29 db,
- „B” válasz (Inkább egyet értek): 13 db,
- „C” válasz (Inkább nem értek egyet): 2 db
- „D” válasz (Egyáltalán nem ért egyet): 1 db

3.2 Munkavállalói szempontok (A munkavállalók elvárásai)

e) A szálloda vezetése törekszik egy lojális munkavállalói csapat kialakítása.

Gyakoriság:

- „A” válasz (Teljes mértékeben egyet értek): 35 db,
- „B” válasz (Inkább egyet értek): 9 db,
- „C” válasz (Inkább nem értek egyet): 1 db
- „D” válasz (Egyáltalán nem ért egyet): 0 db

f) A szálloda vezetése biztonságos és minőségi munka és szolgáltatásnyújtás feltételeket tesz lehetővé a munkavállalók számára. [8]

Gyakoriság:

- „A” válasz (Teljes mértékeben egyet értek): 30 db,
- „B” válasz (Inkább egyet értek): 14 db,
- „C” válasz (Inkább nem értek egyet): 1 db
- „D” válasz (Egyáltalán nem ért egyet): 0 db

g) A szálloda vezetése biztosítja, hogy a munkavállalók rendelkeznek a megfelelő szintű képzettséggel és képesítéssel, "rátermettség", amely a minőségi szolgáltatásnyújtáshoz szükséges.

Gyakoriság:

- „A” válasz (Teljes mértékeben egyet értek): 24 db,
- „B” válasz (Inkább egyet értek): 21 db,
- „C” válasz (Inkább nem értek egyet): 1 db
- „D” válasz (Egyáltalán nem ért egyet): 0 db

h) A szálloda vezetése rendszeresen méri a munkavállalói elégedettségi szintjét és reagál a kérésekre, hiányosságokra.

Gyakoriság:

- „A” válasz (Teljes mértékeben egyet értek): 18 db,
- „B” válasz (Inkább egyet értek): 19 db,
- „C” válasz (Inkább nem értek egyet): 6 db
- „D” válasz (Egyáltalán nem ért egyet): 2 db

i) A munkavállalók tisztában vannak a velük szemben támasztott követelményekkel és a szervezeti célokkal.

Gyakoriság:

- „A” válasz (Teljes mértékeben egyet értek): 23 db,
- „B” válasz (Inkább egyet értek): 21 db,
- „C” válasz (Inkább nem értek egyet): 1 db
- „D” válasz (Egyáltalán nem ért egyet): 0 db

j) A szálloda vezetése megfelelő bérezést (és béren kívüli juttatásokat) biztosít a munkavállalói számára.

Gyakoriság:

- „A” válasz (Teljes mértékeben egyet értek): 21 db,
- „B” válasz (Inkább egyet értek): 19 db,
- „C” válasz (Inkább nem értek egyet): 3 db
- „D” válasz (Egyáltalán nem ért egyet): 2 db

k) A szálloda vezetése (megfelelő) jóléti és képzési juttatásokat biztosít a munkavállói számára. [9]

Gyakoriság:

- „A” válasz (Teljes mértékeben egyet értek): 13 db,
- „B” válasz (Inkább egyet értek): 23 db,
- „C” válasz (Inkább nem értek egyet): 8 db
- „D” válasz (Egyáltalán nem ért egyet): 1 db

l) A szálloda vezetése rendelkezik kidolgozott ösztönző és motivációs rendszerrel, az alkalmazottak elismerésben részesülnek. (részleg szinten?)

Gyakoriság:

- „A” válasz (Teljes mértékeben egyet értek): 19 db,
- „B” válasz (Inkább egyet értek): 16 db,
- „C” válasz (Inkább nem értek egyet): 9 db
- „D” válasz (Egyáltalán nem ért egyet): 1 db

A mintában szereplő 45 szálloda átlagban 81%-os kiválóság szintet ért el a „3. Érintettek bevonása” területén (a 3.1., 3.2. kritériumok tekintetében).

[6] honlap, közösségi média felület, chatbot, egyéb alkalmazások segítségével
[7] tanulmányonként eltérő lehet a sorrend: pl. tisztaság, barátságos személyzet, biztonság, ételek és italok minősége, ár-érték arány, kényelem, szolgáltatások sokszínűsége, megközelíthetőség stb.
[8] technológiai (belső információs, információmegosztási és szoftveres) rendszerek és az egyes munkaállomások felszereltségének a minősége
[9] példák ide a HR-es doksiból

4. Minőségi és fenntartható értékteremtés
4.1. Minőségi értéktervezés

a) A szálloda vezetése törekszik arra, hogy a vállalat USP-i (egyedi értékajánlat) a szálloda kommunikációjában rendszeresen megjelenjenek.

Gyakoriság:

- „A” válasz (Teljes mértékeben egyet értek): 19 db,
- „B” válasz (Inkább egyet értek): 18 db,
- „C” válasz (Inkább nem értek egyet): 8 db
- „D” válasz (Egyáltalán nem ért egyet): 0 db

b) A szálloda vezetése rendszeresen felméri a fogyasztói igényeket (akár a potenciális vendégekét is), azért, hogy előre jelezze a különböző időszakok trendjeit. [10]

Gyakoriság:

- „A” válasz (Teljes mértékeben egyet értek): 19 db,
- „B” válasz (Inkább egyet értek): 19 db,
- „C” válasz (Inkább nem értek egyet): 7 db
- „D” válasz (Egyáltalán nem ért egyet): 0 db

4.2 A szálloda értékeinek minőségi kommunikációja

c) A szálloda vezetése nagy hangsúlyt fektet arra, hogy a külső érintettjei számára mindig láthatóak legyenek azok a tevékenységek, amelyeket a szolgáltatás minőségének javítása érdekében tesz a vállalat. [11]
Gyakoriság:

- „A” válasz (Teljes mértékeben egyet értek): 22 db,
- „B” válasz (Inkább egyet értek): 19 db,
- „C” válasz (Inkább nem értek egyet): 4 db
- „D” válasz (Egyáltalán nem ért egyet): 0 db

4.3 Minőségi értékadás fenntartható módon

d) A szálloda nagy hangsúlyt fektet a zöld megoldások alkalmazására az alábbi szempontok figyelembevételével: [12]

1. Tájékoztatás, CSR [13]

Gyakoriság:

- „A” válasz (Teljes mértékeben egyet értek): 13 db,
- „B” válasz (Inkább egyet értek): 14 db,
- „C” válasz (Inkább nem értek egyet): 16 db
- „D” válasz (Egyáltalán nem ért egyet): 2 db

2. Energia és ózonréteg [14]

Gyakoriság:

- „A” válasz (Teljes mértékeben egyet értek): 15 db,
- „B” válasz (Inkább egyet értek): 17 db,
- „C” válasz (Inkább nem értek egyet): 10 db
- „D” válasz (Egyáltalán nem ért egyet): 3 db

3. Víz, szennyvíz [15]

Gyakoriság:

- „A” válasz (Teljes mértékeben egyet értek): 10 db,
- „B” válasz (Inkább egyet értek): 17 db,
- „C” válasz (Inkább nem értek egyet): 14 db
- „D” válasz (Egyáltalán nem ért egyet): 4 db

4. Hulladék gazdálkodás [16]

Gyakoriság:

- „A” válasz (Teljes mértékeben egyet értek): 21 db,
- „B” válasz (Inkább egyet értek): 20 db,
- „C” válasz (Inkább nem értek egyet): 4 db
- „D” válasz (Egyáltalán nem ért egyet): 0 db

5. Zöld beszerzés [17]

Gyakoriság:

- „A” válasz (Teljes mértékeben egyet értek): 8 db,
- „B” válasz (Inkább egyet értek): 19 db,
- „C” válasz (Inkább nem értek egyet): 15 db
- „D” válasz (Egyáltalán nem ért egyet): 3 db

6. Zöld iroda [18]

Gyakoriság:

- „A” válasz (Teljes mértékeben egyet értek): 9 db,
- „B” válasz (Inkább egyet értek): 22 db,

- „C” válasz (Inkább nem értek egyet): 12 db
- „D” válasz (Egyáltalán nem ért egyet): 2 db

e) A szálloda vezetése amennyiben lehetséges igyekszik helyi munkaerőt foglalkoztatni.

Gyakoriság:

- „A” válasz (Teljes mértékeben egyet értek): 31 db,
- „B” válasz (Inkább egyet értek): 13 db,
- „C” válasz (Inkább nem értek egyet): 1 db
- „D” válasz (Egyáltalán nem ért egyet): 0 db

A mintában szereplő 45 szálloda átlagban 70%-os kiválóság szintet ért el a „4. Minőségi és fenntartható értékteremtés” területén (a 4.1., 4.2., 4.3. kritériumok tekintetében).

[10] pl: Kivel utaznak? Tartózkodási idő? Árérzékenység? Költési hajlandóság? Motiváció? Minőségbeli elvárások?
[11] webfejlesztés (a honlap minőségi fejlesztése), díjak / kitüntetések láthatósága stb.
[12] Zöld szálloda díj kritériumai
[13] A hotelnek van környezetvédelmi felelőse, a munkavállalók kapnak környezetvédelmi oktatást, tájékoztatják a vendégeket, van kapcsolat környezetvédő szervezettel stb.
[14] A fogyasztások napi mérése, energiatakarékos égők használata, hővisszanyerős hőcserélős megoldás alkalmazása, megújuló energiaforrás használata stb.
[15] Vízfogyasztás napi mérése, csapadékvíz hasznosítás, a konyhai (zsíros) szennyvíz kezelése megoldott, szürkevíz hasznosítás stb.
[16] Szelektív hulladékgyűjtés (vendégszobákban is), a keletkezett hulladékmennyiség csökkentése, az élelmiszerpazarlás csökkentése stb.
[17] Van többféle bio élelmiszer / alapanyag, saját termesztésű zöldségek / gyümölcsök, a szállodához legközelebb eső helyről szerzik be az élelmiszereket stb.
[18] Az irodákban előnyben részesítik a természetes szellőztetést a légkondicionálás helyett, élő növény az irodában, törekednek a papírmentességre vagy a papír felhasználás csökkentésére

5. A szálloda teljesítményét befolyásoló tárgyi elemek
5.1 Teljesítmény menedzsment

a) A szálloda gazdasági működését leginkább befolyásoló fontosabb mérőszámok változása (2023-hoz képest)

1) Szobakihasználtság

Gyakoriság:

- „A” válasz (Nagymértékben nőtt): 5 db,
- „B” válasz (Nőtt): 29 db,
- „C” válasz (Nem változott): 5 db
- „D” válasz (Csökkent): 6 db

2) Átlagár

Gyakoriság:

- „A” válasz (Nagymértékben nőtt): 7 db,
- „B” válasz (Nőtt): 29 db,
- „C” válasz (Nem változott): 8 db
- „D” válasz (Csökkent): 1 db

3) REVPAR

Gyakoriság:

- „A” válasz (Nagymértékben nőtt): 5 db,
- „B” válasz (Nőtt): 32 db,
- „C” válasz (Nem változott): 4 db
- „D” válasz (Csökkent): 4 db

4) TREVPAR

Gyakoriság:

- „A” válasz (Nagymértékben nőtt): 5 db,
- „B” válasz (Nőtt): 32 db,
- „C” válasz (Nem változott): 4 db
- „D” válasz (Csökkent): 4 db

5) Árbevétel

Gyakoriság:

- „A” válasz (Nagymértékben nőtt): 10 db,
- „B” válasz (Nőtt): 27 db,
- „C” válasz (Nem változott): 3 db
- „D” válasz (Csökkent): 5 db

5.2. A szálloda legfontosabb tárgyi eszközei és szolgáltatásai

b) A szálloda rendelkezik a minőségi szolgáltatásnyújtás és a vendégek kényelmének a megteremtéséhez szükséges tárgyi feltételekkel.

Gyakoriság:

- „A” válasz (Teljes mértékeben egyet értek): 30 db,
- „B” válasz (Inkább egyet értek): 13 db,
- „C” válasz (Inkább nem értek egyet): 2 db
- „D” válasz (Egyáltalán nem ért egyet): 0 db

c) A szálloda infrastrukturális feltételei és karbantartottsága tükrözi a szálloda minőségorientált szemléletét.

Gyakoriság:

- „A” válasz (Teljes mértékeben egyet értek): 26 db,
- „B” válasz (Inkább egyet értek): 15 db,
- „C” válasz (Inkább nem értek egyet): 4 db
- „D” válasz (Egyáltalán nem ért egyet): 0 db

d) A szálloda helyiségeinek és ezek berendezésének a minősége megfelel a modern kor és legfőképpen a vendégek elvárásainak.

Gyakoriság:

- „A” válasz (Teljes mértékeben egyet értek): 25 db,
- „B” válasz (Inkább egyet értek): 18 db,
- „C” válasz (Inkább nem értek egyet): 1 db
- „D” válasz (Egyáltalán nem ért egyet): 1 db

e) A szálloda folyamatosan figyeli a pályázatokat, európai uniós forrásokat és megteremti a pályázás feltételeit a tárgyi eszközök minőségének fejlesztése érdekében.

Gyakoriság:

- „A” válasz (Teljes mértékeben egyet értek): 21 db,
- „B” válasz (Inkább egyet értek): 9 db,
- „C” válasz (Inkább nem értek egyet): 11 db
- „D” válasz (Egyáltalán nem ért egyet): 4 db

f) A szálloda vezetése minőségi termékpolitikát követ, és magas minőségű szolgáltatást biztosít és törekszik ezek kiválóságának elérésére.

Gyakoriság:

- „A” válasz (Teljes mértékeben egyet értek): 27 db,
- „B” válasz (Inkább egyet értek): 16 db,
- „C” válasz (Inkább nem értek egyet): 2 db
- „D” válasz (Egyáltalán nem ért egyet): 0 db

g) A szálloda támogatja a termékek és szolgáltatások fejlesztését és nyitott az innovatív beruházásokra.

Gyakoriság:

- „A” válasz (Teljes mértékeben egyet értek): 25 db,
- „B” válasz (Inkább egyet értek): 14 db,
- „C” válasz (Inkább nem értek egyet): 5 db
- „D” válasz (Egyáltalán nem ért egyet): 1 db

h) A szálloda nagy hangsúlyt fektet a tisztaságra, az alkalmazott takarítási technológiákra és a tisztítószerek minőségére.

Gyakoriság:

- „A” válasz (Teljes mértékeben egyet értek): 36 db,
- „B” válasz (Inkább egyet értek): 9 db,
- „C” válasz (Inkább nem értek egyet): 0 db
- „D” válasz (Egyáltalán nem ért egyet): 0 db

i) A szálloda nagy hangsúlyt fektet az ételek és az alapanyagok minőségére, a választékra és a gasztronómiai trendek követésére.

Gyakoriság:

- „A” válasz (Teljes mértékeben egyet értek): 27 db,
- „B” válasz (Inkább egyet értek): 16 db,
- „C” válasz (Inkább nem értek egyet): 1 db
- „D” válasz (Egyáltalán nem ért egyet): 1 db

A mintában szereplő 45 szálloda átlagban 75%-os kiválóság szintet ért el a „5. A szálloda teljesítményét befolyásoló tárgyi elemek” területén (az 5.1., 5.2. kritériumok tekintetében).

A mintában szereplő 45 szálloda az adottság oldalon (1., 2., 3., 4., 5. terület) átlagban 77%-os kiválóság szintet ért el.

6. Érintettek véleményei
6.1. Vevői véleményekkel kapcsolatos eredmények

a) A visszatérő vendégek száma az elmúlt 3 évben.

Gyakoriság:

- „A" válasz (Nagymértékben nőtt): 7 db,
- „B" válasz (Nőtt): 29 db,
- „C" válasz (Nem változott): 8 db
- „D" válasz (Csökkent): 1 db

b) A vendégelégedettség az elmúlt 3 évben.

Gyakoriság:

- „A" válasz (Nagymértékben nőtt): 8 db,
- „B" válasz (Nőtt): 30 db,
- „C" válasz (Nem változott): 4 db
- „D" válasz (Csökkent): 3 db

c) A vendégek irányából érkező, az ő ott tartózkodásukat még kényelmesebbé tevő újítások, javaslatok megvalósításának a száma.

Gyakoriság:

- „A" válasz (Nagymértékben nőtt): 6 db,
- „B" válasz (Nőtt): 33 db,
- „C" válasz (Nem változott): 6 db
- „D" válasz (Csökkent): 0 db

d) A vendégek panaszainak/reklamációinak száma az elmúlt 3 évben.

Gyakoriság:

- „A" válasz (Nagymértékben csökkent): 2 db,
- „B" válasz (Csökkent): 22 db,
- „C" válasz (Nem változott): 20 db

- „D” válasz (Nőtt): 1 db

e) A szálloda vezetése nagy hangsúlyt fektet a panasz és reklamációkezelésre.

Gyakoriság:

- „A” válasz (Teljes mértékeben egyet értek): 33 db,
- „B” válasz (Inkább egyet értek): 9 db,
- „C” válasz (Inkább nem értek egyet): 2 db
- „D” válasz (Egyáltalán nem ért egyet): 1 db

A mintában szereplő 45 szálloda átlagban 67%-os kiválóság szintet ért el a „6.1. Vevői véleményekkel kapcsolatos eredmények” kritériumán.

6.2. Munkavállalói véleményekkel kapcsolatos eredmények

f) A szállodán belüli kommunikáció minősége javult az elmúlt 3 évben.

Gyakoriság:

- „A” válasz (Teljes mértékeben egyet értek): 10 db,
- „B” válasz (Inkább egyet értek): 31 db,
- „C” válasz (Inkább nem értek egyet): 4 db
- „D” válasz (Egyáltalán nem ért egyet): 0 db

g) A képzéseken részt vevő munkavállalók száma az elmúlt 3 évben

Gyakoriság:

- „A” válasz (Nagymértékben nőtt): 3 db,
- „B” válasz (Nőtt): 19 db,
- „C” válasz (Nem változott): 22 db
- „D” válasz (Csökkent): 1 db

h) Az elismerésben részesült munkavállalók száma az elmúlt 3 évben

Gyakoriság:

- „A” válasz (Nagymértékben nőtt): 3 db,
- „B” válasz (Nőtt): 19 db,

- „C” válasz (Nem változott): 22 db
- „D” válasz (Csökkent): 1 db

i) Az elmúlt 3 évben a megtartott gyakornokok száma

Gyakoriság:

- „A” válasz (Nagymértékben nőtt): 1 db,
- „B” válasz (Nőtt): 19 db,
- „C” válasz (Nem változott): 23 db
- „D” válasz (Csökkent): 2 db

j) A munkavállalói elégedettség az elmúlt 3 évben.

Gyakoriság:

- „A” válasz (Nagymértékben nőtt): 2 db,
- „B” válasz (Nőtt): 23 db,
- „C” válasz (Nem változott): 19 db
- „D” válasz (Csökkent): 1 db

k) A munkavállalók számára biztosított bérek és béren kívüli juttatások az elmúlt 3 évben.

Gyakoriság:

- „A” válasz (Nagymértékben nőtt): 5 db,
- „B” válasz (Nőtt): 33 db,
- „C” válasz (Nem változott): 7 db
- „D” válasz (Csökkent): 0 db

l) A munkavállalók számára biztosított jóléti és képzési juttatások az elmúlt 3 évben.

Gyakoriság:

- „A” válasz (Nagymértékben nőtt): 1 db,
- „B” válasz (Nőtt): 23 db,
- „C” válasz (Nem változott): 21 db
- „D” válasz (Csökkent): 0 db

m) A munka / magánélet egyensúlya optimális

Gyakoriság:

- „A” válasz (Teljes mértékeben egyet értek): 7 db,
- „B” válasz (Inkább egyet értek): 29 db,
- „C” válasz (Inkább nem értek egyet): 7 db
- „D” válasz (Egyáltalán nem ért egyet): 2 db

A mintában szereplő 45 szálloda átlagban 56%-os kiválóság szintet ért el a „6.2. Munkavállalói véleményekkel kapcsolatos eredmények” kritériumán.

A mintában szereplő 45 szálloda átlagban 60%-os kiválóság szintet ért el a „6. Érintettek véleményei” területén (az 6.1., 6.2. kritériumok tekintetében).

7. Stratégiai és működési teljesítmény

n) A szálloda bevételének alakulása az elmúlt 3 évben.

Gyakoriság:

- „A” válasz (Nagymértékben nőtt): 9 db,
- „B” válasz (Nőtt): 32 db,
- „C” válasz (Nem változott): 2 db
- „D” válasz (Csökkent): 2 db

o) A szálloda bevételének minőségi fejlesztésekre fordított aránya az elmúlt 3 évben.

Gyakoriság:

- „A” válasz (Nagymértékben nőtt): 7 db,
- „B” válasz (Nőtt): 28 db,
- „C” válasz (Nem változott): 9 db
- „D” válasz (Csökkent): 1 db

p) A szálloda imázsa/hírneve az elmúlt 3 évben.

Gyakoriság:

- „A” válasz (Nagymértékben nőtt): 5 db,
- „B” válasz (Nőtt): 31 db,
- „C” válasz (Nem változott): 8 db
- „D” válasz (Csökkent): 1 db

q) Minőségi díjak száma az elmúlt 3 évben. (Díj vagy elismerő oklevél.)

Gyakoriság:

- „A” válasz (Nagymértékben nőtt): 6 db,
- „B” válasz (Nőtt): 15 db,
- „C” válasz (Nem változott): 23 db
- „D” válasz (Csökkent): 1 db

r) A sikeres pályázatok / minőségi javulást eredményező projektek száma, állami támogatások száma, amelyek a minőségi javulást támogatják.

Gyakoriság:

- „A” válasz (Nagymértékben nőtt): 3 db,
- „B” válasz (Nőtt): 13 db,
- „C” válasz (Nem változott): 26 db
- „D” válasz (Csökkent): 3 db

A mintában szereplő 45 szálloda átlagban 59%-os kiválóság szintet ért el a „7. Stratégiai és működési teljesítmény” területén.

8. Tárgyi eredmények

s) A rendelkezésre álló tárgyi eszközök száma az elmúlt 3 évben.

Gyakoriság:

- „A” válasz (Nagymértékben nőtt): 5 db,
- „B” válasz (Nőtt): 26 db,
- „C” válasz (Nem változott): 13 db
- „D” válasz (Csökkent): 1 db

t) Az új modern eszközök száma, amelyek a szállodai minőség megvalósulását támogatják és megkönnyítik a munkavégzést.

Gyakoriság:

- „A” válasz (Nagymértékben nőtt): 5 db,

- „B” válasz (Nőtt): 30 db,
- „C” válasz (Nem változott): 10 db
- „D” válasz (Csökkent): 0 db

u) A tárgyi feltételek minőségi javulására irányuló nyertes pályázatok száma az elmúlt 3 évben.

Gyakoriság:

- „A” válasz (Nagymértékben nőtt): 2 db,
- „B” válasz (Nőtt): 14 db,
- „C” válasz (Nem változott): 27 db
- „D” válasz (Csökkent): 2 db

v) Beruházások mértéke az elmúlt 3 évben, amelyek a minőségi tárgyi feltételek megvalósulását támogatják.

Gyakoriság:

- „A” válasz (Nagymértékben nőtt): 9 db,
- „B” válasz (Nőtt): 18 db,
- „C” válasz (Nem változott): 16 db
- „D” válasz (Csökkent): 2 db

A mintában szereplő 45 szálloda átlagban 56%-os kiválóság szintet ért el a „8. Tárgyi eredmények” területén.

A mintában szereplő 45 szálloda az eredmény oldalon (6., 7., 8. terület) átlagban 59%-os kiválóság szintet ért el.

A mintában szereplő 45 szálloda az összes terület (kritérium és alkritérium) átlagában 72%-os kiválóság szintet ért el.

6. számú melléklet: Interjú kérdések

1. A meghatározott területek képesek-e a szállodák kiválóságát mérni – adottság oldalon? *(1. Stratégia, 2. Vezetés és szervezeti kultúra, 3. Érintettek bevonása, 4. Minőségi és fenntartható értékteremtés, 5. A szálloda teljesítményét befolyásoló tárgyi elemek)*
2. Az egyes területek megfelelő számú és tartalmú kritériumot tartalmaznak-e? *(pl. 1. Terület: Stratégia, Kritérium: 1.1. „Misszió és Vízió meghatározása", 1.2. „A Stratégia meghatározása az érintettek segítségével", 1.3. „A működési környezet felmérése, saját képességek meghatározása")*
3. Az egyes kritériumok megfelelő számú és tartalmú alkritériumot tartalmaznak-e? *(pl. Kritérium: 1.1. „Misszió és Vízió meghatározása", Alkritérium: 1.1. a. „A szálloda vezetése olyan missziót és víziót határoz meg, amely hangsúlyozza a minőségi értékteremtést.", 1.1. b. „A szálloda vezetése olyan missziót és víziót határoz meg, amelyet az érintettek elfogadnak és maximálisan azonosulni tudnak vele.", 1.1. c. „A szálloda vezetése ismerteti és érthetővé teszi a munkavállalói számára a minőségre vonatkozó legfontosabb stratégiai területeket és azt, hogy milyen szerepet szán nekik a megvalósításban.")*
4. A meghatározott területek képesek-e a szállodák kiválóságát mérni – eredmény oldalon? *(6. Érintettek eredményei, 7. Stratégiai és működési teljesítmény, 8. Tárgyi eredmények)*
5. Az egyes területek megfelelő számú és tartalmú kritériumot tartalmaznak-e? *(pl. Terület: 6. „Érintettek eredményei", Kritérium: 6.1. „Vevői véleményekkel kapcsolatos eredmények", 6.2. Munkavállalói véleményekkel kapcsolatos eredmények")*
6. Az egyes kritériumok megfelelő számú és tartalmú alkritériumot tartalmaznak-e? *(pl. Kritérium: 6.1. „Vevői véleményekkel kapcsolatos eredmények", Alkritérium: 6.1. a. „A visszatérő vendégek száma az elmúlt 3 évben.", 6.1. b. „A vendégelégedettség az elmúlt 3 évben.", 6.1. c. A vendégek irányából érkező, az ő ott tartózkodásukat még kényelmesebbé tevő újítások, javaslatok megvalósításának a száma." 6.1. d. „A vendégek panaszainak / reklamációinak száma az elmúlt 3 évben."*
7. Az adottságok és az eredmények oldalon valós, mérhető szempontok szerepelnek, amelyek reális képet adhatnak a szállodák minőségi kiválóságáról?

8. Több érintett bevonásával (pl. munkavállalók, beszállítók, tulajdonosok) mennyiben lenne még reálisabb a kapott eredmény a keretrendszer általi mérést követően? – külön interjúk készítése segítségével
9. A 45 szálloda összeredménye az összeállított keretrendszer alapján mennyire adhat reális képet a szektorról?
10. A klasszikus szállodai minőségi auditálás folyamatához képest mennyiben tér el az általam (főként munkavállalói szempontokkal) kiegészített kritériumrendszer? Van-e esetleg új (az auditálás során nem használt) eleme?
11. A jelenlegi formájában összeállított keretrendszer mennyire adhat reális képet a mintában található szállodákról?
12. Mennyire jellemző az általában, hogy eltérés van a szállodák önértékelése és az auditorok értékelése között? Ha igen mekkora mértékű?
13. Hogyan lehet a kapott eredményeket a közép és hosszú távú tervezésben hasznosítani?
14. Hogyan lehet a kapott eredményeket a mindennapi szállodai működésbe implementálni?
15. Alkalmas lehet-e a keretrendszer arra, hogy a meghatározott munkavállalói „soft” tényezőket integrálva egy minőségi díjként funkcionáljon?
16. Elképzelhetőnek tartja-e, hogy az MSZÉSZ a megfelelő / szükséges módosításokat követően alkalmazza szállodák minősítésére?

7. számú melléklet: A korrelációelemzés eredményei

Correlations

		Adottsag_Strategia	Adottsag_Vezetes_Szervkult	Adottsag_Erintettek	Adottsag_FenntarthatoErtTer	Adottsag_TargyiTenyezok	MINOSEGI.KIVALOSAG
Adottsag_Strategia	Pearson Correlation	1	,799***	,816***	,606***	,576***	,845***
	Sig. (2-tailed)		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	45	45	45	45	45	45
Adottsag_Vezetes_Szervkult	Pearson Correlation	,799***	1	,748***	,694***	,508***	,863***
	Sig. (2-tailed)	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001
	N	45	45	45	45	45	45
Adottsag_Erintettek	Pearson Correlation	,816***	,748***	1	,474**	,628***	,838***
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001		,001	<,001	<,001
	N	45	45	45	45	45	45
Adottsag_FenntarthatoErtTer	Pearson Correlation	,606***	,694***	,474**	1	,562***	,784***
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	,001		<,001	<,001
	N	45	45	45	45	45	45
Adottsag_TargyiTenyezok	Pearson Correlation	,576***	,508***	,628***	,562***	1	,778***
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001
	N	45	45	45	45	45	45
MINOSEGI.KIVALOSAG	Pearson Correlation	,845***	,863***	,838***	,784***	,778***	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	45	45	45	45	45	45

***. Correlation at 0.001(2-tailed)

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).