PANNON EGYETEM

Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

Jakab Bálint

HQME - A szállodák kiválóságának mérési és értékelési keretrendszere

c. doktori (Ph.D) értekezéshez

TÉZISFÜZET

(Munkahelyi vitára összeállított változat)

Témavezetők:

Dr. Raffay-Danyi Ágnes, Dr. Rodek Nóra

Veszprém

2026.

Tartalomjegyzék

1. A kutatás kiindulópontjai ... 3
1.1. A témaválasztás indoklása és aktualitása ... 3
2. A kutatás jelentősége, célkitűzései ... 5
3. A szakirodalom vizsgálati területei ... 7
3.1. A különböző irányelvek, szabványok, modellek hiányosságainak összefoglalása ... 8
4. HQME (Hotel Quest Management Excellence) keretrendszer ... 10
5. Alkalmazott vizsgálati módszerek ... 11
5.1. A kutatási modell ... 12
6. A kutatás hipotézisei ... 14
7. A kutatás eredményei ... 15
7.1. A szállodák kiválósággal kapcsolatos eredményei ... 15
7.2. A szállodák adottság és eredmény oldali eredményei ... 16
7.3. Munkavállalói – „soft” eredmények ... 17
7.4. A keretrendszer alkritériumok szintjén értelmezett eredményei ... 18
8. A kutatás eredményei ... 19
8.1. Tézisek ... 19
8.2. Önálló, újszerű eredmények és gyakorlati alkalmazhatóság ... 20
8.3. A kutatás korlátai és folytatásának lehetőségei ... 21
9. A szerző kapcsolódó publikációinak a jegyzéke ... 23
Hivatkozások jegyzéke ... 25

1. A kutatás kiindulópontjai

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).

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 (Topár, 2009).

Az önértékelés a következőkben segíti a szállodákat:

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

1.1. A témaválasztás indoklása és aktualitása

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, 2025). 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).

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, ugyanis 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, elmondható, hogy a turizmus hazánkban szinte minden évben rekordokat dönt. 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 (Trendriport, 2025).

Ezen felül 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 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). 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: gazdasági oldalról a működési költségek emelkedésének a kérdése, a vendégelégedettség és az élményminőség változása, a munkaerő- és kompetenciahiány kérdésköre, a digitalizációs megoldások előretörése, a minőségmenedzsmentben tapasztalható új kutatási és stratégiai irányok (pl. adatvezérlet elemzés), valamint a fenntarthatóság és a zöld kezdeményezések térnyerése.

Mindezeken felül személyes kötődésem is van a téma iránt, hiszen közel öt évet a szállodaiparban tevékenykedtem, így személyes küldetésemnek is érzem, a minőség, a minőségi szolgáltatásnyújtás közös fejlesztésének támogatását.

2. A kutatás jelentősége, célkitűzései

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.

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, 2025).
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 kutatás kérdései:

1. Meghatározható-e egy egységes „Hotel Excellence” koncepció és annak tartalmi elemei a szakirodalom és a témát érintő szabványok, ajánlások, modellek, irányelvek alapján?

Kutatásom során szerettem volna 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 szállodai minőség kiválóságának mérésére azáltal, hogy a szállodai minőségmenedzsmentre vonatkozó ajánlásokat és irányelveket egy megfelelő keretrendszerbe helyezzük?

Az EFQM modellt keretrendszerként felhasználva és szállodákra specializálva szerettem volna egy olyan egyedi keretrendszert létrehozni, amely képes a szállodák kiválóságát mérni. Ehhez kritériumokat, alkritériumokat és tájékoztató pontokat dolgoztam ki.

3. A szálloda egyes jellemzői közül melyek támogatják és melyek hátráltatják a kiválóság megvalósulását?

Kutatásom során igyekeztem feltérképezni azt, hogy például a szállodák mérete, alkalmazotti létszáma, minőségi / rendeltetés szerinti besorolása pozitívan vagy negatívan hatnak-e kiválóságukra.

4. Van-e összefüggés a szálloda egyes jellemzői és a minőségi kiválóság egyes területein elért eredmények között?

Kutatásom során nagy hangsúlyt fektettem azon tényezők feltárására, 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 minőségi tevékenységük kiválósági szintje alapján?

Ezen kutatási kérdés megválaszolásakor a cél az volt, hogy feltárjam, hogy a mintában szereplő szállodákat lehet-e úgy csoportosítani, hogy azok homogén halmazokat képezzenek kiválóságuk szintje alapján?

6. Megfigyelhetőek-e területi különbségeket meghatározni a vizsgált szállodák kiválósági eredményei között?

Itt elsősorban az érdekelt, hogy lehet-e csoportosítani a mintában szereplő szállodákat a kiválósági eredményeik alapján földrajzi elhelyezkedés szerint.

3. A szakirodalom vizsgálati területei

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.

A minőség és minőségdimenziók fogalmát, meghatározásait többek között Feigenbaum (1983), Grönroos (1984), Garvin (1987), Kotler (1998), Vargo – Lusch (2015, 2016), Oertzen et al. (2018), De Giovanni (2019) és Martin et al. (2020) definíciói alapján vizsgáltam, míg a szolgáltatásminőség témakörében Parasuraman et al. (1988), Grönroos (1990), Zeithaml et al. (1990), Tenner – De Toro (1997), Brady – Cronin (2001), Grönroos (2006), Klaus – Maklan (2013), Bagul – Mahajan (2023), valamint Wu el al. (2021) kutatásait használtam. A szállodai szolgáltatás és a szolgáltatás központú logika (S-D Logic) fogalomkörének bemutatásához Hepple et al. (1990) Ariffin et al. (2011), és Vargo et al. (2020) meghatározásait használtam, valamint Bártfai (2006), Papp (2017) és Tahiri et al. (2021) tanulmányait vizsgáltam meg.

A disszertációmban ezután ismertetem a minőségmenedzsment rendszer használatának az előnyeit, fejlődési szakaszait és a TQM-modell alkalmazásának a fontosságát. Feltárom ezenkívül a vendégelégedettség témakörét is, amely tartalmazza a vendégek elvárásaira vonatkozó és a vendégelégedettség mérésére szolgáló legfontosabb kutatásokat, módszereket.

A minőségmenedzsment egy olyan integrált megközelítés, amely a szervezet minden részének tevékenységét a minőség javítására irányítja. A folyamatos fejlesztés alapelvéhez Deming létrehozta az úgynevezett PDCA ciklust (plan, do, check, act). 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). A minőségmenedzsment modellje és fejlődési szakaszai tartalmazzák a minőség-ellenőrzés, a minőségszabályozás, a minőségbiztosítási rendszerek, valamint a TQM (Total Quality Management) szakaszait (Kövesi – Topár, 2006). 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 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."

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. Ezt követi néhány keretrendszer bemutatása, mely alkalmas lehet a lehatárolt kritériumok keretrendszerbe történő rendezésére. 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 keretrendszer 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 és 6-os) fejezetében részletezek.

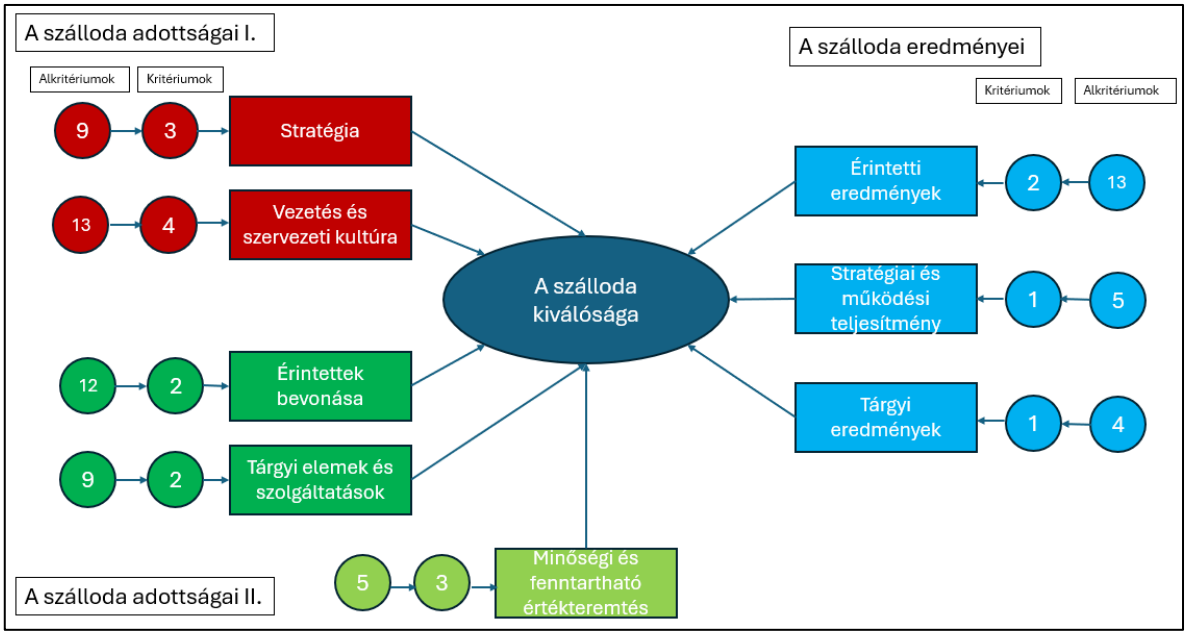
3.1. A különböző irányelvek, szabványok, modellek hiányosságainak összefoglalása

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.

4. HQME (Hotel Quest Management Excellence) keretrendszer

A szakirodalmi feldolgozás során feltárt területek és a 2020-as új EFQM modell alapján alkottam meg a szállodák kiválóságát mérni hivatott keretrendszert. A HQME keretrendszer, amely a kutatási modell első részét képezi a 1. ábrán látható.



1. ábra: HQME – A kutatási modell 1. része

Forrás: saját szerkesztés, 2025

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 1. ábrán látható, hogy a HQME keretrendszer középpontjában a szálloda kiválósága van, amelynek a mértékét az önértékelés során 48 adottság és 22 eredmény oldali alkritériumra adott válaszok összessége adja meg. Az 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. Az egyes területek közötti nyilak a szintek egymásra épülését jelölik.

5. Alkalmazott vizsgálati módszerek

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 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 tudatos 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 validálás során három szállodaigazgató segítségével végig beszéltük a HQME keretrendszerben

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?

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. A szempontrendszer validálását követően indult el először a lekérdezési folyamat.

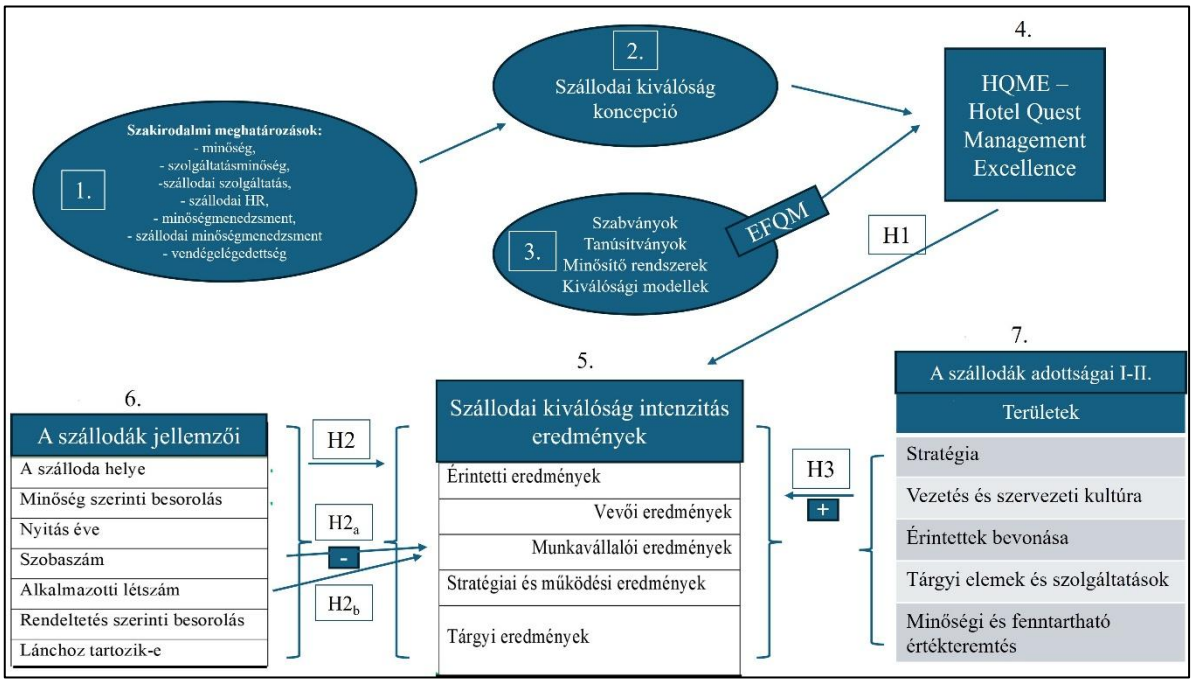
A statisztikai elemzések az értékelésekből származó kvantitatív adatok feldolgozására épültek. Az adatelemzés az IBM SPSS Statistics szoftver alkalmazásával történt. A vizsgálat során varianciaanalízist, klaszteranalízist, korreláció és regresszióelemzést, valamint kereszttábla elemzést végeztem.

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

5.1. A kutatási modell

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.



21. ábra: A kutatási modell

Forrás: saját szerkesztés, 2025

6. 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.

H-1: A HQME keretrendszer segítségével elvégzett mérés során a kiválóság eredmények (intenzitás) alapján a vizsgált szállodák jól elkülöníthető csoportokba sorolhatók.

H-2: 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.

H2a: A szálloda mérete negatív hatással van a munkavállalói eredményre a keretrendszer eredmény oldalán.

H2b: A magasabb alkalmazotti létszám rosszabb munkavállalói eredménnyel társul a keretrendszer eredmény oldalán.

H-3: 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.

7. A kutatás eredményei I.

A mérési eredmények első részében a szállodákra jellemző általános jellemzőket és a vizsgált szállodák összehasonlítását mutattam be. A mintában szereplő 45 szálloda 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.

A szállodák minőség szerinti besorolása volt a következő szempont, amelyet a 3*, 3* superior, 4*, 4* superior és 5* kategóriákban vizsgáltam és a mintában szereplő szállodák legnagyobb része (29 db) a 4 csillagos kategóriába tartozik, amely a kitöltések közel kétharmadát tömöríti (64%). Ezen tényezőkön kívül a disszertáció tervezetben elemeztem még a mintában szereplő szállodák nyitási évét, a szobaszám szerinti megoszlásukat, az alkalmazottak létszáma szerinti megoszlást és azt, hogy a vizsgált szállodák lánchoz tartoznak-e vagy önállóan működnek.

7.1. A szállodák kiválósággal kapcsolatos eredményei

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 létrejött keretrendszer alkalmazhatóságának a bizonyítása, amelyet a HQME keretrendszer fő területeinek eredményein keresztül mutatok be.

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 kiválóság intenzitása és a kiválóság egyéb területein elért eredmények alapján mutatják be a kutatás legfontosabb megállapításait.

- A mintámban szerepelő 10 – a kiválóság intenzitása alapján – legjobb eredményt elérő szálloda esetében 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 mintámban szerepelő 10 – a kiválóság intenzitása alapján – legrosszabb eredményt elérő szálloda esetében az általános szállodai jellemzők / változók az eredmények tükrében nagyobb homogenitást mutatnak, mint a legjobb eredménnyel rendelkező szállodákhoz képest, ugyanis itt például a minőségi besorolás szerint fele-fele arányban vannak a 3 és 4 csillagos hotelek. A szobaszám tekintetében is inkább a kisebb szobaszámmal rendelkező hotelekre jellemző a rosszabb kiválóság eredménye, ezzel párhuzamosa az alkalmazotti létszám is alacsony. Meglepő módon a rendeltetés szerinti besorolás is hasonló irányba mutat, azaz általánosságban a városi szállodákra jellemző a gyengébb kiválóság összeredmény.

7.2. A szállodák adottság és eredmény oldali eredményei

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.

- 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).
- 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 elemzés során figyelembe vettem még egy tényezőt, 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. 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 táblázatokból is látszik, hogy van olyan szálloda, amelyik a 8,2-es vendégértékelésével megelőzi a 9,7-esre értékelt szállodát.

7.3. 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.

- Ami kiemelendő, hogy a munkavállalói – „soft" eredmények terén 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.
- A munkavállalói eredmények kritériumára kapott válaszok eredményeit, ha leválasztjuk az érintetti eredményekről, a legrosszabb mutatókkal rendelkező területet kapjuk. A tíz legrosszabb munkavállalói eredménnyel rendelkező szálloda egyike sem éri el ezen a területen még az 50%-os szintet sem. Még egy tanulság leszűrhető ezen vizsgálati területen, 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.

7.4. 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.

Az adottság oldalon a Stratégia területén szinte az összes alkritériumra pozitív választ adtak a szállodavezetők, a legtöbb negatív választ 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.

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.

8. A kutatás eredményei II.

8.1. Tézisek

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.

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.

8.2. 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.

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 szállodát 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).

8.3. 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.

9. A szerző kapcsolódó publikációinak a jegyzéke

2026

1. Jakab, B., Raffay-Danyi, Á. N. (2026). Szállodai online vendégértékelések elemzése és csoportosítása a SERVQUAL-módszer segítségével. In: Szalkai Zsuzsanna, Bíró-Szigeti Szilvia, Iványi Tamás, Kelemen-Erdős Anikó: TUDOMÁNYÁGAK KALEIDOSZKÓPJA – A MARKETING, MINT TRANSZDISZCIPLINÁRIS TERÜLET Egyesület a Marketing Oktatásért és Kutatásért XXXI. Nemzetközi Konferenciájának Absztrakt- és Tanulmánykötete, 2026. pp. 115-124. ISBN 978-615-112-035-4. DOI: 10.62561/EMOK-2025
2. Kaszás, N., Keller, K. Kaszás, N. (2026). Rethinking Tourism Sustainability Certification: a Circular Economy Approach - Analysis of the Circular Economy Criteria for Sustainability Certificates in Tourism. Circular Economy and Sustainability (2026) 6:7. https://doi.org/10.1007/s43615-026-00789-3

2024

1. Kaszás, N., Keller, K., Jakab, B. (2024). A körforgásos gazdaság szempontjainak megjelenése a nemzetközi turisztikai tanúsítványokban. Fehérvölgyi Beáta, Lőrincz Katalin, Michalkó Gábor: KÖRHINTA: A körforgásos gazdaság a turizmuságazat nézőpontjából. (2025). ISBN 978 963 664 143 6
2. Jakab, B., Rodek, N., Raffay-Danyi, Á. (2024). A körforgásos gazdasági modell alkalmazása a szállodaiparban VIII. TURIZMUS ÉS BIZTONSÁG NEMZETKÖZI TUDOMÁNYOS KONFERENCIA TANULMÁNY KÖTET. pp. 283-303 (2024) ISBN: 978-963-396-286-2.

2023

1. Jakab, B., Kaszás, N. (2023). A zöld minősítések megjelenése és marketing célú felhasználása a szállodák példáján keresztül. Befogadó mű: Kovács László: A zöld üzleti gondolkodás és a zöld marketing lehetőségei és kihívásai. (2023), pp. 207-228 ISBN:978-615-6489-23-4. ISSN: 2631-133X.
2. Jakab, B., Rodek, N., Raffay-Danyi, Á. (2023). A zöld szálloda díj elnyerése és felhasználása VII. TURIZMUS ÉS BIZTONSÁG NEMZETKÖZI TUDOMÁNYOS KONFERENCIA TANULMÁNYKÖTET. pp. 281-295 (2023). ISBN: 978-963-396-255-8.

2022

1. Madarász, E., Neumanné, V. I., Jakab, B., Liska, F., Varga-Dani, B. (2022). Tippek a körforgásos gazdaság elveinek megvalósításához turisztikai szolgáltatók számára. KÉZIKÖNYV. Veszprém (2022). ISBN: 978-963-396-262-6
2. Jakab, B., Rodek, N., Raffay-Danyi, Á. (2022). Szállodák működése az energiaválság tükrében VII. TURIZMUS ÉS BIZTONSÁG NEMZETKÖZI TUDOMÁNYOS KONFERENCIA ABSZTRAKT KÖTET. p. 50 (2022). ISBN: 978-963-396-254-1

2021

1. Rodek, N., Jakab, B., Máhr, T., Fehérvári, D. (2021). The impact of COVID-19 on Sustainable Tourism ENTRENOVA '21 - ENTerprise Research InNOVAtion Conference 2021, Zagreb, Croatia Proceedings of the ENTRENOVA - ENTerprise Research InNOVAtion Conference, Vol. 7, No. 1., pp. 529-237. ISSN: 1849-7950
2. Jakab, B., Rodek, N., Raffay-Danyi, Á. (2021). Az új EFQM modell megjelenése és a szállodai kiválóság összefüggései. VI. TURIZMUS ÉS BIZTONSÁG NEMZETKÖZI TUDOMÁNYOS KONFERENCIA TANULMÁNYKÖTET (2022). pp. 128-138. ISBN: 978-963-396-223-7.

2020

1. Jakab, B., Rodek, N. (2020). HQME - A szállodák minőségi kiválóságának mérési és értékelési modellje V. TURIZMUS ÉS BIZTONSÁG NEMZETKÖZI TUDOMÁNYOS KONFERENCIA TANULMÁNYKÖTET. pp. 166-177 (2021) ISBN: 978-963-396-172-8

2019

1. Rodek, N., Jakab, B., Marton, Zs., Ernszt, I. (2019). CSR szemléletű vezetés és a szállodai minőségmenedzsment kapcsolata. IV. TURIZMUS ÉS BIZTONSÁG NEMZETKÖZI TUDOMÁNYOS KONFERENCIA TANULMÁNYKÖTET. pp. 241-248 (2020). ISBN: 978-963-396-132-2
2. Jakab, B., Harshavardhan, R. K., Rodek, N. (2019). Minőségi szállodákhoz minőségi minősítő rendszerek. IV. TURIZMUS ÉS BIZTONSÁG NEMZETKÖZI TUDOMÁNYOS KONFERENCIA TANULMÁNYKÖTET. pp 249-256 (2020) ISBN: 978-963-396-132-2

Hivatkozások jegyzéke

1. 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.
2. 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.
3. Babik, E. (2019). Szállodafejlesztések a régióban és Magyarországon. Elérhető: https://turizmus.com/szallashely-vendeglatas/szallodafejlesztesek-a-regioban-es-magyarorszagon-1162899. Letöltve: 2024.12.15.
4. 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
5. Bártfai, E. (2006). Szállodai alapismeretek. Budapest: BGF-KVIFK, 207 p.
6. 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.
7. 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
8. Demeter. K. (2016). Termelés, szolgáltatás, logisztika. 12. fejezet: Minőségmenedzsment. Akadémia Kiadó. ISBN: 978 963 295 608 4.
9. 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.
10. EFQM (2005). Kiválósági díj, Európai Minőségmenedzsment Alapítvány
11. Feigenbaum, A. V. (1983), Total Quality Control, 3rd ed., McGraw-Hill, New York
12. Garvin, D. (1987). "Competing on the eight dimensions of quality", Harvard Business Review, Vol. 65 No. 6, pp. 101-109
13. 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

14. 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.
15. Grönroos, C. (2006). Adopting a Service Logic for Marketing. Marketing Theory, 6(3), 317–333.
16. 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.
17. 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.
18. Klaus, P., Maklan, S. (2013). Towards a Better Measure of Customer Experience. International Journal of Market Research, 55(2), 227–246.
19. Kotler P. (1998). Marketing menedzsment – Elemzés, tervezés, végrehajtás és ellenőrzés. Műszaki Könyvkiadó. ISBN: 963-16-1534-0. 90. p.
20. 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.
21. 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
22. 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.
23. 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.
24. 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
25. Papp, I. (2017). Szálloda- és vendéglátásmenedzsment. Budapesti Corvinus Egyetem Szolgáltatásmenedzsment Tanszék. Akadémia Kiadó. ISBN: 978 963 454 147 9

26. 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.
27. Shiba, S., Walden, D. (2006). *Az áttöréses fejlesztés irányítása.* Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület, Budapest
28. Sikó, B. (2024). A humánerőforrás- és minőségmenedzsment összefüggései a hazai szállodaiparban. PhD értekezés. Magyar Agrás- és Élettudományi Egyetem, Gödöllő. DOI: 10.54598/004620
29. 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.
30. Tenner, A. R. – DeToro, I. J. (1997). Teljes körű minőségmenedzsment TQM. Budapest: Műszaki Kiadó
31. 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.
32. 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.
33. 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.
34. Turizmus 2.0 (2021). Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030. Elérhető: Szintezis_full_v28g.indd (gov.hu). Letöltve: 2025.04.05.
35. Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2015). Service dominant logic- premises, perspectives, possibilities. Cambridge University Press.
36. 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
37. 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).

38. 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
39. Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., Berrym L. L. (1990). Delivering Quality Service. The Free Press, New York