

Munkavállalói élmény tervezése: új megközelítés a turizmusban a tehetségek bevonására a Covid19 árnyékában

Employee experience journey mapping: a new approach to attracting talent in the tourism sector in the shadow of Covid19

Szerzők: Horváth Viola¹ – Kenesei Zsófia²

A cikk célja annak szemléltetése, hogy a turizmus-specifikus HR kihívásait figyelembe véve a customer journey mapping módszertana hogyan alkalmazható a munkavállalói élmény tervezésének stratégiai részeként. A cikkben az alapkoncepció ismertetése után egy konkrét példán keresztül szemléltetjük az employee experience journey map elkészítésének lépéseit egy budapesti 5 csillagos szállodára vonatkozóan. A konkrét lépések bemutatásán túl rávilágítunk arra is, hogy a journey mapping hogyan járulhat hozzá a HR-folyamatok javításához a találkozási, illetve a kritikus pontok azonosításával, majd az ezekre adott megoldási javaslatokkal. Mivel a turisztikai szektor rendkívül összetett munkaerő-piaci sajátosságokkal rendelkezik, ezért elengedhetetlen a perszónákra épülő HR-stratégia kidolgozása, míg a marketing és a HR-részlegek esetében a munkavállalói élmény tervezését közös projektként kell kezelniük.

The research aims to illustrate how the mapping approach can be applied as a strategic part of employee experience planning while taking tourism-specific HR challenges into account. The study includes a step-by-step guide to creating an employee experience journey map based on an interview with a 5-star hotel's HR manager located in Budapest. In addition to describing the application of the customer experience concept in HR processes, the results of the case study confirmed that journey mapping contributes to the improvement of HR processes by identifying touchpoints, critical pain points, and proposing solutions. The tourism sector has complex labor market characteristics, which is why it is essential to develop an HR strategy based on personas, while the marketing and HR departments should treat employee experience planning as a joint project.

Kulcsszavak: munkavállalói élmény, munkavállalói utazás, Covid19, turizmus.

Keywords: employee experience, employee journey, Covid19, tourism.

1. Bevezetés

A turizmusban való munkavállalásra irányuló kutatások relevanciája megkérdőjelezhetetlen. A járványhelyzet előtt munkaerőhiányról beszélünk a turizmust illetően, a Covid19 következ-

tében viszont az UNWTO (2021) riportja szerint 100-120 millió közvetlen turisztikai munkahely került veszélybe. A munkaerőmegtartásra irányuló stratégiai erőfeszítések minden eddiginél nagyobb hangsúlyt kaptak, több-kevesebb sikerrel. Az ágazatot jellemző negatív munkaerőpiaci imázs megváltoztatását nehezíti a bizonytalanság és az állandóan változó feltételek, szabályozások. A szolgáltatásmarketing alapfeltevései szerint a vásárlók elégedettségét a szolgáltatás minősége mellett nagyban befolyásolja a kiszol-

¹ PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, viola.horvath@uni-corvinus.hu

² egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem, zsofia.kenesei@uni-corvinus.hu

gáló személyzet irányukba tanúsított viselkedése. A vállalatok versenyelőnye ez okból nagymértékben függ a vevőkkel kapcsolatot tartó alkalmazottaktól.

A *customer experience journey mapping service design* elméletéhez hasonlóan előtérbe kerül az *employee experience journey* koncepciója (CLAUS 2019). A munkavállalói élmény feltérképezése nélkülözhetetlen lépés a munkavállalói elégedettség kialakításához. Egy konkrét eseten alapuló belső kutatás – melynek végeredménye lényegében egy folyamatábra – segíti a szervezetet abban, hogy fel tudja mérni a munkavállalók valós igényeit és tapasztalatait, továbbá hozzájárul a kritikus pontok felfedéséhez. A kritikus találkozási pontok azonosítása lehetővé teszi, hogy a vállalat javítson a kérdéses folyamatokon, így kiküszöbölhető a tipikusan felmerülő problémák (KENESEI-KOLOS 2018), kezelhetővé válnak a konfliktusok, és biztosítottá válik az utánpótlás. A téma előrevetíti a HR és a marketing részlegek szoros együttműködésének fontosságát, kiváltva a kommunikációs stratégiai célok tekintetében. Az elégedett munkavállalóknak köszönhetően csökkenthető a turisztikai vállalkozásokat jellemző magas fluktuációs ráta, és növelhető a hatékonyság, így a szolgáltatás minőségét is folyamatosan javulás jellemezheti. A járványhelyzet elmúltával a munkavállalók megrendült bizalma az *employer branding* (munkáltatói márképítés) technikák segítségével újraépíthető, egy olyan fenntartható turizmus jövőképpel, ami remélhetőleg minden turisztikai szereplőt az összefogásra és együttműködésre ösztönöz.

Jelen tanulmányban vizsgálni kívánjuk, hogy a *customer journey* (fogyasztói utazás) koncepciója hogyan tudja segíteni a turisztikai szolgáltatások HR tevékenységét. Célunk annak illusztrálása, hogy a *mapping* (térképezési) szemléletmódot hogyan alkalmazhatjuk a munkavállalók esetében, a munkavállalói élmény építésének stratégiai részeként, figyelembe véve a turizmus-specifikus HR-kihívásokat.

A *customer journey mapping* már megjelent a turizmusban (KENESEI-KOLOS 2018), viszont HR-területen a vizsgált *employee experience journey mapping* koncepció kevésbé ismert eszköz, így a tanulmány a szemléletformáláson túl hozzájárul ahhoz, hogy egy olyan eszközt szolgáltatson a szakma számára, melyet alkalmazni lehet a gyakorlatban is. A tanulmány célja, hogy esettanulmány keretében alkosson meg egy *journey mapet*, és a folyamat bemutatásán keresztül javaslatokkal, ajánlásokkal, a kritikus pontok azonosításával segítse a turizmusban tevékenykedő HR-szakértők munkáját.

2. Munkavállalói élmény a turizmusban

2.1. A FOGLALKOZTATÁS KIHÍVÁSAI A TURIZMUSBAN

2.1.1. Kihívások a Covid19 előtt

A turizmus-vendéglátás ágazatban a munkavállalói élményt nagyban befolyásolják olyan iparági specifikus negatív tényezők, mint a hosszú munkanapok, a túlóra, a hétfégi és az ünnepeken való munkavégzés, (GHISELLI et al. 2001) a magas fokú stressz (ADAMS-WEBSTER 2013) és az alacsony átlagbérek (DIPIETRO-CONDLY 2007). A szektorban dolgozóknak ebből fakadóan olyan készségekkel kell rendelkezniük, melyek a nagyfokú teherbíráson és a problémamegoldó képességen túl lehetővé teszik, hogy a vállalat képviselőjeként képesek legyenek az ügyfelek részéről érkező különböző viselkedési formákat minden esetben professzionális módon kezelni anélkül, hogy ez kiégéshez, így a szolgáltatás színvonalának csökkenéséhez, végső soron pedig negatív ügyfélműveléshez vezessen.

A negatív iparági képet a fent említett nehézségek nagyban befolyásolják, ezért érdemes feltérképezni, hogy melyek azok a motiváló tényezők, amelyek viszont pozitívan hatnak az ágazatról kialakult munkaerőpiaci imázsra. Ilyen előnyök a szórakoztató munkakörnyezet, a rugalmas munkaidő, a változatos feladatok és kihívások, illetve szervezettől függően a magas fizetés vagy a bérkiegészítésként adott egészségügyi juttatások. Mivel a motiváló tényezők rangsora korcsoportonként változik, a döntéshozók és a HR-stratégia megalkotói részéről fontos, hogy a különböző előnyök hangsúlyozását céltudatosan használják fel a toborzási kampányok során (WILDES 2008). Korábbi kutatások rámutattak, hogy a munkavállalókat azok a jellemzők vonzzák egy adott pozícióban, amelyek kielégítik a szocio-emocionális igényeiket (EISENBERGER-STINGLHAMBER 2011), valamint a biztonság, a kényelem és a hovatartozás érzését keltik bennük. Fontos szempont mindemellett a megélhetés, a teljesítmény és a jól végzett munka eredményeként kapott megbecsülés és jutalom (WILDES 2000), továbbá összességében az a percepció, miszerint a szervezet törődik az alkalmazottak jóllétével (*wellbeing*) (JOLLY et al. 2020).

A turizmusra vonatkozóan elmondható, hogy azokat az egyéneket, akik az idegenforgalmi szakmát választják, jellemzően egy olyan belső szenvedély motiválja, amely az embertársaik kiszolgálásán, segítésén, vendégül látásán alapszik, minőségi

és egyedi szolgáltatások nyújtásával. A személyesség szerepe, a kommunikáció hangsúlyossága és a másokkal való kontaktusok számának gyakorisága szintén inspirálhatja az egyént a szolgáltatói életpálya választására (WILDES-PARKS 2005). Az egyéni karrierutat és a továbbképzést illető tervek feltérképezése szintén fontos összetevője az egyénekre szabott lehetőségek megalkotásának a munkavállalók jövőjére vonatkozóan. A közös tervezésnek köszönhetően a munkavállalók nagyobb eséllyel bírhatók a maradásra (BHARWANI-BUTT 2012).

A folyamatos törekvések ellenére továbbra is folyik a küzdelem a munkaerőhiány leküzdésére, ami főképp az ágazat negatív megítélésének köszönhető. A munkaerőhiány mind mennyiségi, mind minőségi szempontból az egyik legnagyobb HR-kihívás, amivel a vendéglátóipar szembesül. A szakma negatív imázsa miatt a vendéglátóipari szervezeteknek kihívást jelent a tehetségek megnyerése, amelynek gyökerei talán abból erednek, hogy a vendéglátóipari munkát sokan még mindig a háztartási munkákkal és a szolgatartással kapcsolják össze (BAUM et al. 1997).

2.1.2. Kihívások a Covid19 következtében

A vendéglátóipar és az idegenforgalom az egyik leggyorsabban növekvő ágazatnak számított a 2020-at megelőző időszakban. A WTTC becslései szerint az idegenforgalom hozzávetőlegesen 10,3%-ot tett ki a világ GDP-jéből és a foglalkoztatáshoz való hozzájárulása is magas, tíz emberből egy a szektorban dolgozik, ami közel 330 millió munkahelyet jelent (WTTC 2019).

A Covid19 globális járvány új és összetettebb kihívások elé állította a turisztikai szektort. A munkaerőpiaci helyzet megoldandó problémáin túl szembe kell néznünk azzal, hogy egyelőre bizonytalan, milyen sebességgel, volumennel és minőségben éled majd újra a turizmus. Az *overtourism* (túlturizmus) jelensége után, az értéktelenséggel és a szolgáltatás minőségének javításával összefüggésben, a fenntarthatóság kérdése mindenképpen az egyik leghangsúlyosabb szempont lesz a tervezési folyamatokban. A válság felfedte az ágazat súlyos veszélyeztetettségét is olyan külső globális gazdasági hatásokkal szemben, melyek tovább erősítik az iparágról már kialakult negatív imázst. A turisztikai és a vendéglátóipar régóta küzd a munkaerőhiánnyal, nemcsak mennyiségi, hanem minőségi szempontból egyaránt, ezért a turisztikai vállalatok innovatív megoldásokat keresnek a munkavállalók motivációjának, hűségének javítása és a fluktuáció csökkentésének érdekében (GÖSSLING et al. 2021).

2.2. A MUNKAVÁLLALÓI ÉLMÉNY, MINT INNOVATÍV HR-TREND

2.2.1. A customer experience (CX, CEX) jelentősége

„Az emberek valójában nem kézzel fogható termékekre, hanem élményekre vágyanak” (ABBOTT 1955:40). Kétségtelen, hogy a turizmus és a vendéglátás kifejezetten élmény- és humán erőforrás-központú szektor (KULCSÁR-GROTTE 2018). Tekintettel az előállítás és a fogyasztás egyidejűségére, a szolgáltatásteljesítés folyamatában a személyesen nyújtott szolgáltatás kiemelkedő fontosságú, így a munkaerőfókusz az egyik legfontosabb összetevője annak, hogy a szolgáltatást igénybe vevők kiváló minőségű kiszolgálásban részesüljenek (KUSLUVAN 2003). Egy 2007-ben készült kutatás eredménye azt mutatta ki, hogy az alkalmazottakkal való interakció és a szolgáltatás színvonala pozitívan befolyásolja az ügyfélélményt (ADHIKARI-BHATTACHARYA 2016).

A vásárlói élménnyel megannyi tanulmány foglalkozik, hiszen, ha azonosítjuk, hogy mivel növelhetjük a vásárlói hűséget, vagy milyen folyamatokon kell javítanunk, végső soron növelhetjük bevételünket (CSAPÓ 2021). A *customer journey map* (CJM) egyre gyakrabban megoldásként, egy viszonylag új megközelítésként jelenik meg a szolgáltatásélményt érintő problémákra. GENTILE és társai (2007) kiemelik, hogy minden vásárlói élmény személyes, és a folyamat magába foglalja az ügyfél racionális, érzelmi, érzékszervi, fizikai és lelki reakcióit. Egy másik definíció szerint „Az ügyfélélmény az a belső és szubjektív reakció, amely az ügyfelekben alakul ki bármilyen közvetlen vagy közvetett kapcsolat következtében egy adott céggel. A közvetlen kapcsolat általában a vásárlás, a használat vagy a szolgáltatás igénybevétele során történik, és általában az ügyfél kezdeményezi. A közvetett kapcsolat leggyakrabban a vállalat termékeivel, szolgáltatásaival vagy márkanyagkövetivel való olyan nem tervezett találkozást jelenti, mint a WoM, kritikák, reklámok, hírek, vélemények, stb.” (MEYER et al. 2007:118)

A fentiekén túl a szolgáltatásról stratégiai szinten megalkotott márkakép észlelése és az ennek következtében megjelenő elvárások már a vásárlási élmény előtt kialakulhatnak a vásárlóban, így a márkakép hatással van a szolgáltatás minőségének végső értékelésére (OFIR-SIMONSON 2007), továbbá az alkalmazottak közti interakciók szintén jelentősen befolyásolják az ügyfélélményt (VERHOEF et al. 2009).

A vásárlói élmény összefoglalva mindazon, a vásárlási folyamatban azonosítható, közvetlen vagy közvetett interakciókra érkező reakciók ösz-

szessége, melynek következtében az ügyfélben negatív, semleges vagy pozitív érzelmek keletkeznek, és aminek köszönhetően egy olyan percepció alakul ki részéről a céggel kapcsolatban, ami meghatározza a jövőbeli vásárlói viselkedését.

A vásárlói élmény feltérképezésének köszönhetően egy olyan, egyedi élményeken alapuló, holisztikus koncepciót alkotható, amely feltárja mindazokat a tényezőket, amelyek meghatározóak a jó vásárlói élmény megteremtésében (KENESEI-SEPRÓDI 2017). Egy ilyen folyamatrendszert érintő kutatói munka eredményeként olyan lépések azonosíthatók, amelyeknek egy részére hatással lehet lenni, viszont olyanok is, amelyeket külső tényezők befolyásolnak (VERHOEF et al. 2009). A fogyasztók által elvárt és a ténylegesen megtapasztalt szolgáltatásélmény közötti szakadék felhárása érdekében a CJM-eket a szervezeteknek az alapvető folyamatok részeként kell alkalmazniuk (BERNARD-ANDRITSOS 2017).

2.2.2. Customer journey mapping (CJM)

A CJM egy olyan *design thinking* (dizájn gondolkodás) módszeren alapuló folyamatára (CLAUS 2019), ami nyomon követi és leírja az ügyfelek reakcióit, érzéseit és tapasztalatait egy adott szolgáltatás igénybevételekor (MICHEAUX-BOSIO 2019). A CJM tartalmaz legalább egy olyan tipikus útvonalat, amit az ügyfél követ a vásárlás során. Kétféle CJM létezik, a várható vagy ideális és a tényleges (BERNARD-ANDRITSOS 2017).

A CJM tehát egy olyan módszer, ami lehetővé teszi a szakemberek számára, hogy jobban megértsék az ügyfelek szolgáltatásélményét úgy, hogy megfigyelik a vásárlási folyamat, úgynevezett *journey* (utazás) során megtett lépéseknél a szolgáltatás által kiváltott reakciókat, érzéseket, illetve azonosítják a hiányosságokat az interakciók során (BERNARD-ANDRITSOS 2017). „A CEX fontos eleme, hogy holisztikus módon értelmezi az élményt, és nem a vevő kerül a középpontba, hanem a személy, az ember, aki szubjektíven érzékeli az őt körülvevő ingereket és azok alapján lesz egy összbenyomása.” (KENESEI-SEPRÓDI 2017:54) A továbbgondolt CX koncepciójaként a CJM segít abban, hogy megértjük az ügyfelek viselkedését, ezáltal jobb szolgáltatásban és élményben tudjuk őket részesíteni.

A folyamat során bekövetkezett interakciókat *touchpoint*oknak, azaz érintkezési vagy találkozási pontoknak nevezzük (KENESEI-KOLOS 2018). Az érintkezési pontok olyan kölcsönhatásokat jelölnek az ügyfelek és a vállalatok termékei vagy szolgáltatásai között (LEMON-VERHOEF 2016), amelyek minden olyan verbális (pl. reklám) vagy nonverbális (pl. termékhasználat) eseményt jeleznek, ame-

lyet az ügyfél a szolgáltatás igénybevétele közben észlel, így tudatosan kapcsolja hozzá az adott céghez vagy márkához (DUNCAN-MORIARTY 2014, HOMBURG et al. 2017). Egy másik megközelítés szerint érintkezési pontként kezelhető minden érzelmet kiváltó interakció, legyen az akár magával a szervezeti struktúrával, akár a rendszerekkel vagy az emberekkel kapcsolatos. A kiváltott érzelmek lehetnek pozitívak és negatívak, melyek kritikussá pontokként azonosíthatóak (CLAUS 2019).

A CJM megalkotásakor fontos szempont tudni, hogy az ügyfél legtöbbször nem érinti az összes létező találkozási pontot, hiszen az ügyfelek bármikor, gyakran váratlanul és magyarázat nélkül, megszakíthatják a vásárlási folyamatot, így nem járják végig az ideális vásárlói utat (BERNARD-ANDRITSOS 2017). A feltérképezést tovább nehezíti, hogy főként a médiának és a kapcsolattartáshoz használt csatornáknak köszönhetően a komplexebb szolgáltatásokhoz kötődő érintkezési pontok száma egyre nagyobb (KENESEI-SEPRÓDI 2017).

2.2.3. Journey mapping a HR-ben

Érdekes módon, bármennyire is kézenfekvő az ötlet, hogy a szolgáltatásmarketing gondolatmenetét alkalmazni lehet a HR-ben, még viszonylag gyerekcipőben jár a koncepció kidolgozása és gyakorlati alkalmazása (HEUCHERT 2019). Pedig a *Service Profit Chain* alapján egyértelmű, hogy az alkalmazottakat belső vevőként azonosítva ugyanúgy kell kezelni, mint a hagyományos értelemben vett vevőket (HESKETT-SASSER 2010). A szolgáltatásokat és a vásárlói élményt vizsgálva több párhuzam is észrevehető az emberi erőforrás menedzsmentre vonatkozóan. Ugyanis a toborzási folyamatban ugyanúgy azonosíthatóak azok az érintkezési pontok, amelyek egy *journey* alapvető elemei, mint például a kapcsolatfelvétel, a találkozás a személyzettel, illetve a folyamatból való kilépés. Ha mindezeket figyelembe vesszük, akkor az *experience mapping* módszer működhet a HR-ben is (McKELVEY 2018). A sikeres HR-stratégia zpe dig mind a munkáltató, mind a munkavállaló és végső soron a vendég elégedettségét eredményezi (CLAUS 2019). Éppen ezért fontos, hogy jelen tanulmány gyakorlati útmutatót is adjon arra vonatkozóan, hogy a feltérképezés módszerét hogyan lehet használni a HR-ben.

Kiseb b átalakításokkal és az érintkezési pontok felülvizsgálatával a *customer experience journey* módszerének segítségével könnyen felvázolható az *employee experience journey* (EXJ). Ez a fajta szemléletváltás a HR és egyéb együttműködő területen dolgozó szakemberek folyamatos kép-

zését igényli, miközben a belső és a külső kommunikáció jelentőségét helyezi a középpontba. Az általános megközelítésektől eltérően azonban az *employee journey* a folyamatokat nem a tehetség-gondozás és a teljesítménymérés szempontjából, hanem a munkavállaló szemszögéből vizsgálja (CLAUS 2019). A vásárlók élmény iránti igényéhez hasonlóan számos különböző kutatási eredmény mutat rá arra, hogy az alkalmazottaknak valójában nemcsak kézzelfogható juttatásokra van szükségük, hanem arra is, hogy biztonságban érezzék magukat, elégedettek legyenek a munkájukkal, és aktívan részt vehessenek egy új és továbbfejlesztett munkáltatói tapasztalat kialakításában (PLASKOFF 2017). Ahogy már említésre került, a szolgáltatás minőségének értékelése nagyban függ a munkavállalóktól, így a turisztikai vállalatoknak kiemelt hangsúlyt kell fektetniük a munkaerőforrás helyes stratégiai kezelésére.

Az EXJ térkép kidolgozása kvalitatív és kvantitatív adatokat egyaránt igényel. A kvantitatív adatokat általában az elkötelezettséget vizsgáló felmérések és az érzelmeket feltáró, úgynevezett PULSE kérdőívek segítségével gyűjtik a munkáltatók az alkalmazottak önkéntes részvételével. Kvalitatív oldalról a munkaadók általában mélyinterjúkat folytatnak az alkalmazottakkal, majd az összegyűjtött történeteket a munkavállalók különböző személyiségtípusai vagy pozíciója szerint csoportosítják, mivel az egyének a különböző érintkezési pontokat némileg eltérően tapasztalják meg a személyiségükhöz kapcsolódó különböző igények és sajátosságok alapján (HEUCHERT 2019, CLAUS 2019).

Következtetésképp, a turizmusban fellelhető munkaerőpiaci problémát HR-szempontról szemlélve egy viszonylag új megközelítés felé fordulhatunk, mégpedig a *munkavállalói élmény* koncepciójához (*employee experience* - EX), illetve a *munkavállalói út* (EXJM) feltérképezéséhez (McKELVEY 2018).

2.2.4. Perszónákra szabott journey map

Kommunikációs szemszögből vizsgálva a munkavállalói élmény és út koncepcióját megfigyelhető, hogy a folyamat egyes szakaszaiban különböző kommunikációs stratégiát kell alkalmazni, amiben a marketingben már ismert technika, a perszónák alkotása segít. Máshogy célszerű ugyanis motiválni, interjúztatni, *onboardingolni* (új munkavállalók integrálása a szervezetbe) és bevonni egy fiatal pályakezdőt, egy tapasztalt szakmabelit vagy egy más iparágból érkezőt (CLAUS 2019). Az *employee journey map*et ezen fiktív perszónákhoz kell szabni, így több lehetséges ideális út is megszületik, ami egy-egy munkavállalót, jelen esetben a pályakezdőt szegmenst követi majd végig (HEUCHERT 2019).

3. Employee journey mapping a szálloda szektorban

Az elméleti háttér ismertetése alapján kísérletet teszünk arra, hogy bemutassuk, hogyan tudjuk a *customer experience* koncepcióra épített *employee experience*-t kialakítani. Ehhez a turizmus szektorát és egy konkrét budapesti, 5 csillagos szállodát választottunk ki. Mivel nem csak a koncepció elméleti ismertetése a célunk, a módszertan bemutatását a hotel példáján keresztül tesszük meg, amivel közvetlenül alkalmazható gyakorlati ismereteket kívánunk átadni. Szeretnénk hangsúlyozni, hogy a munkavállalói út feltérképezése mindig egyedi megítélésű kell, hogy legyen, az adott vállalat belső kutatásai és összegyűjtött információi alapján. Ebből kifolyóan nem lehet egy általános utat leírni, ami több vállalat által kialakított gyakorlatot mutatna be, így nem is célunk általánosítani. Szintén nem célunk egy *best practice* (jó gyakorlat) bemutatása, sokkal inkább magának a módszertannak a lépéseire kívánunk rávilágítani. A konkrét hotel példáját a maga jó és kevésbé jó gyakorlataival ehhez használtuk fel. A kiválasztott szállodát azért találtuk szemléltetésre alkalmas példának, mert számtalan kutatást végzett már a munkavállalók körében, és nagy hangsúlyt fektet a megfelelő munkavállalói élmény kialakítására. Így mind az elkötelezettsége, mind az információi megvannak a *journey map* kialakításához. A munkavállalói élmény feltérképezéséhez folyamatos segítséget kaptunk a szálloda HR-vezetőjétől, aki aktívan részt vett a közös munkában, visszajelzései alapján folyamatosan javításra, illetve kiegészítésre került az a *journey map*, melyet végül a szálloda HR részlege tud majd felhasználni a munkavállalói élmény stratégiája átalakításához.

A kialakított *journey map* másik lényeges jellemzője, hogy csupán egy típusú munkavállalói perszóna útját térképezi fel, éppen ezért fontos, hogy ezt a munkát külön-külön minden munkavállalói perszónára el kell végezni. Itt is hangsúlyozzuk, hogy nem átlagoltuk a különböző perszónákat, hanem kiválasztottunk egyet (pályakezdőt), és arra vonatkozóan mutatjuk be az egyes lépéseket.

Mielőtt rátérünk a konkrét munkavállalói út bemutatására, ismertetjük, hogy a gyakorlatban melyek a szállodában való foglalkoztatás kihívásai, ezzel teremtve meg azt a kontextust, melybe illeszkedik a létrehozott *journey map*.

3.1. A SZÁLLODAI FOGLALKOZTATÁS GYAKORLATI KIHÍVÁSAI

A turizmusban foglalkoztatottak munkavállalói élményének felméréséhez nem hagyhatjuk figyel-

men kívül azokat a szektorspecifikus tényezőket, amelyek egyértelműen befolyásolják a munkavállalók elégedettségét. A hagyományos jellegű kihívásokkal kapcsolatban elmondható, hogy a szállodaiiparban is érzékelhető a turisztikai munkavállalás negatív imázsa. A vállalat egészen 2020 elejéig küzdött a munkaerőhiánnyal, nagyon kevés jelentkezés érkezett be a nyitott pozíciókra, érezhetően eltűntek az emberek a munkaerőpiacról. A HR-szakértő ezt a következőképpen fogalmazta meg:

„Köztudott, hogy a szállodaiipar nem egy nagyon jól fizető iparág, cserébe viszont sok a munka és nagy az elvárás. Éppen ezért fontos megtalálni, hogy miért jó a dolgozónak, hogy nálunk dolgozik.”

Egy másik turizmus-specifikus HR-kihívás az, hogy nem ugyanazok a juttatások, azaz *benefitek* a szállodákban dolgozóknak, attól függően, hogy *front-line* pozíciójuk van vagy a háttérben dolgoznak. Míg a vendégtérben dolgozókat jutalékkal és borralalóval lehet ösztönözni, addig az irodában dolgozóknak a rugalmas munkaidő lehet vonzó tényező. Fontos az egyensúly az ösztönzéseket illetően, különben belső konfliktus jöhet létre. Egy másik szempont, hogy a háttérben dolgozók, pl. a sales, HR, marketing, pénzügy, IT részlegek alkalmazottai könnyen el tudnak menni másik szektorba dolgozni. Ezért különösen kompetitívnek kell lenni, hisz a szálloda így nemcsak más hotelekkel, hanem teljesen más profilú vállalatokkal szemben is versenyben van.

„Mivel a turizmusban köztudottan alacsonyak a bérek, ezt muszáj mással kompenzálnunk a dolgozók megtartása érdekében.”

A Covid19-járvány következtében jelentősen megnövekedett a HR-részleg munkája. Kezelnük kellett a lemorzsolódást, dolgozniuk kellett a munkavállalók megtartásán, a vállalati kultúra és a mentalitás megőrzésén, a hitelesség fenntartásán, miközben a béreket illetően minden hónapban más stratégiára volt szükség. A legfőbb eredmények az online értekezletek magas fokú hatékonysága, a home office bevezetése, illetve az online interjúztatás és tréningek sikeressége voltak. Ezek a fejlesztések mind a meglévő, mind a potenciális munkavállalók elégedettségét növelik, méghozzá a vezetőség támogatásával.

Ami a járvány utáni időszakot illeti, a HR-vezető szerint még erőteljesebb mértékben fog visszatérni a munkaerőhiány az iparágban. Elmondása szerint érdemes addig felvenni embereket, amíg nem nyit-

nak ki a hotelek és éttermek, mivel „*megéri plusz egy hónapot fizetni valakit, hogy amikor jönnek majd a vendégek, legyen, aki kiszolgálja őket.*” Az újraindulási stratégia részeként nagyobb hangsúlyt kell kapnia a munkáltatói márkáért felelős pozícióban lévő személynek, az *employer branding champion*-nak. A tanulságok levonása után újabb fejlesztések várhatóak. A legnagyobb kihívást mégis a legfontosabb munkaadói érték, a biztonságos és stabil munkahelyet adó szállodaláncot illető bizalom megrendülése jelenti, melyre megoldást kell találni a következő időszakban.

3.2. MUNKAVÁLLALÓI ÉLMÉNY EGY SZÁLLODÁBAN

A vizsgált szállodában alkalmazott HR-szemléletmód szerint ugyanúgy kell gondolkodni a munkavállalói élményről, ahogy a vendégélményt alakítjuk ki. Ez alapján meg kell találni azokat az érintkezési pontokat, ahol a munkavállaló valamilyen élményt kap, vagy találkozik a szálloda más dolgozóival, mely során valamilyen élményt meghatározó esemény következik be.

3.3. ELSŐ LÉPÉS: FIKTÍV EMPLOYEE JOURNEY MAP – EGY PÁLYAKEZDŐ ÚTJA

Az előzőekben tárgyalt lépéseket és kritikus pontokat érdemes tehát megvizsgálni a kiválasztott iparág, azaz a turizmus kontextusában. A *journey map* kialakítását minden esetben perszónákra és célcsoportokra alakítva érdemes kialakítani. A szállodai munkaerő-toborzás fontos célcsoportja a pályakezdeők köre, és az utánpótlás kérdésének aktualitását figyelembe véve a továbbiakban az ő útjukat mutatjuk be. Kisebbségi módosításokkal természetesen, és figyelembe véve a perszónák igényeit, jellemzőit, tapasztalatait, a *journey map*et bármilyen más célcsoportra át lehet alakítani.

1. ábra



Forrás: saját szerkesztés

Kiegészített fikatív szállodai employee journey map

III. Elköteleződési szakasz

II. Kezdeti szakasz

I. Megismerési szakasz

ÁLLASHIRDETÉS	JELENTKEZÉS	REAKCIÓ	INTERJÚ	AJÁNLAT	ONBOARDING	BELLEPTETÉS	ORIENTÁCIÓ	BELLEPSZKEDÉS	PRÓBÁDO LEJÁRTA	TELJESÍTMÉNY ÉRTELMEZÉS, KARRIERUT	FEEDBACK, ELÉGEDETTSÉG	BEVONÁS	KILÉPÉS	KILÉPÉS UTÁN
GONDOLAT Szeretnék munkát vállalni	Erdékel ez a cég/ pozíció	Erdékelne ennél a cégnél/ebben a pozícióban dolgozni	Megfellelőnek a feladatok/szimpátiáknak a tagok?	Szeretnék ennél a cégnél/ebben a pozícióban dolgozni?	Megkaptam minden szükséges információt?	Alig várom, hogy elkezdjem a munkámat	Mindent meg akarok tanulni.	Be tudok illeszkedni a csapatba?	Az kaptam, amit vártam/ amit ígérték?	Elégedetek a munkáimmal?	Elégedett vagyok a munkáimmal?	Szereték itt dolgozni, és ezt másokkal is meg akarom osztani	Nem szeretek itt dolgozni/változni akarok	Mit gondolok a cég/ pozíció visszatértem?
TOUCH POINTOK	Karrier oldal Állásoldalak Email Karriermap WOM LinkedIn	Email Telefon	Telefon Offline Online	Telefon Online	Email	Személyes találkozás Találkozás a HR csapattal Fizikai környezet megismerése	Tréning Kultúra megismerése	Betanulás Találkozás a kollégákkal, vezetőikkel	Beszélgetés a HR-el	Beszélgetés a managerekkel	Pulse kérdőív Kötőszó Visszajelzés a managernek	Aktivizálás	Jelzés a HR-nek Exit interjú	Kapcsolat a HR-el
SZEREPLŐK	1. Pályakezdő 2. Vezető/ellenőrző munkavállalók	1. Pályakezdő 2. HR	1. Pályakezdő 2. HR 3. Managerek	1. Pályakezdő 2. HR	1. Pályakezdő 2. HR	1. Pályakezdő 2. HR 3. Vezetők 4. Kollégák	1. Pályakezdő 2. HR 3. Vezetők 4. Kollégák	1. Pályakezdő 2. Managerek 3. Kollégák	1. Pályakezdő 2. HR	1. Munkavállaló 2. HR 3. Managerek 4. Kollégák	1. Munkavállaló 2. HR 3. Managerek 4. Kollégák	1. Munkavállaló 2. HR 3. Managerek 4. Kollégák	1. Munkavállaló 2. HR 3. Managerek 4. Kollégák	1. Ex-munkavállaló 2. HR 3. Kollégák 4. Pályakezdő
CÉL	Érdeklődés felkeltése	Talentelek megszerzése	Jó candidate megtalálása	Kedves ajánlat befűtése	Információk szerződéskötés	Welcoming környezet megalkotása	Betanulási kultúra és értékek átadása	Kapcsolatok kialakítása	Jó dolgok megtanulása, rossz kiszórása	Produktivitás növelése, jutalmazás, előléptetés	Elégedettség növelése, motiválás	Elköteleződés növelése	Békés búcsú	Kapcsolat fenntartása
ÜZENET	Tehetség vagy? Gyere hozzánk dolgozni!	Tetszett az önéletrajzod, megismerneink!	Szimpátiás és képzett vagy, válassz minket!	Ez egy jó ajánlat, megéri elfogadni!	Írd alá a szükséges papirokat	Örülünk hogy jöttél!	Megtanítunk arra, ami a pozícióhoz szükséges.	Te is a csapat tagja vagy!	Jól dolgozol, maradj! Rosszul dolgozol? Elköszönünk.	Ebben fejlődhetsz még /ilyen további lehetőségeid vannak	Miben segíthetünk növelni elégedettedbédet?	Szeretsz itt dolgozni? Maradj melletted!	Szomardak vagyunk, hogy elmész.	Gyere vissza! / Várd jó hírlinket!
KRITIKUS PONTOK	Unalmas hirdetések Bürokrácia felület	Túl sok részvevő HR kimaradása Technikai nehézségek	Szempontok hiánya Automata elutasítás	Sempontok hiánya Automata elutasítás	Száraz, unalmas anyagok	Fizikai környezet megismerése Welcoming feeling hiánya	Vezetőség kimaradása Angol nyelvű e-learning anyagok	Folyamat háttérbe kerülése	Előzetes hibák Más feladatok hiánya Belső kommunikációs problémák	Előmeneteli lehetőség hiánya Fizikai tülterheltség	Fizetés Belső konfliktusok Nincs érzékelte változás	Aktivizálás hiánya	Problémák késői jelzése Más cégek jobb ajánlata	Negatív hozzászólások Pályakezdő hiánya Covid-19 hatása
JAVASLATOK, MEGOLDÁSOK	Perszónákra szabott hirdetés Megfőgő design Testimonials	Gyors automatikus válasz Játékos beugró	Digitalizált folyamat	Mindig legyen válasz	Videós anyagok	Szakmai mentor bemutatása	Interaktív videók, játékok	Buddy program	Mit változtatnál az onboarding folyamatodon? - kérdőív	Perszónákra szabott karrierterv	Mood check app	Motivációs rendszer "Mentor family" Perks	Folyamatos visszajelzési lehetőség	Alumni program "We care" szemlélet

Forrás: saját szerkesztés

A *journey mapping* első lépése egy munkavállalói út felvázolása, mely a vizsgált budapesti 5 csillagos szállodában a következők szerint alakul (1. ábra).

3.4. MÁSODIK LÉPÉS: AZ ÉRINTKEZÉSI PONTOK ÉS A KRITIKUS PONTOK AZONOSÍTÁSA

A korábban ismertetett szakirodalmi áttekin-tés alapján végül hét tényező szerint vizsgáljuk a munkavállalói utat a szállodában. Mivel maga a folyamat egy érzelmi utazás, az első szempont a főszereplő, azaz a pályakezdő kezdeti impulzusa, azaz gondolata, melyet az érintkezési pontok, a fo-lyamatban részt vevő szereplők, majd az érintett vállalat célja és közvetített üzenete követ. A feltér-képezés második lépésének egyik legfontosabb eleme, hogy a kritikus pontok azonosításra kerül-jenek, mivel ezek segítenek abban, hogy folyama-tosan javítani lehessen a *journey*-t. A fentieket il-lusztrálva a 2. ábra egy általános *journey*-t mutat be, melyet a pályakezdőkre vonatkoztatva töltöttünk meg tartalommal. Az ábrán a *journey map* összes fontos témáját, részletét próbáltuk összefoglalni.

Az interjú alapján a *megismerési szakasz* alatt a legkritikusabb pontok között szerepel, hogy a karrieroldalon sokszor túl bonyolult a jelentkezési folyamat, továbbá globális vállalatok esetében elő-fordul, hogy a karrier-oldal és a jelentkezési felü-let csak angolul érhető el. További kritikus pont, hogy nagyon lassú a felvételi folyamat, gyakran hetek telnek el a jelentkezés és a reakció között, így sok jelentkezés már nem is aktuális, amikor a menedzserek rábólintanak. A *kezdeti szakaszban*, az *onboarding* folyamat során a legkritikusabb elem maga a helyszín, a fizikai környezet és a hátsó te-rek állapota. Az *elköteleződési szakasznál* az aktivít-ás hiánya felveti a kérdést, miszerint hogyan lehet vonzóvá tenni az olyan nagykereseti programokat, melyek során a dolgozó vállalja az arcát, vagyis hogy az adott cégnél dolgozik és szereti is azt? A tehetségekért nagy a verseny a piacon, főleg a ve-zetői pozíciókat illetően, és a fizetés mindig nega-tívumként jelenik meg. A Covid19 hatásait illetően előtérbe került, hogy a kilépés után vajon pályael-hagyó lesz-e a munkavállaló, illetve amennyiben a járványhelyzet miatt mondtak fel neki, tervez-e a céghez visszamenni a későbbiekben?

3.5. HARMADIK LÉPÉS: KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK MEGFOGALMAZÁSA

A szekunder és a primer kutatásra alapozott mun-kavállalói utat felvázolva tehát 15 találkozási pont és számos kritikus pont azonosítható az *employee journey* vizsgálata során. A *journey mapping* har-madik lépése, amikor a kutatás és a kritikus pon-

tok meghatározása után javaslatokat fogalmazunk meg a munkavállalói út folyamatának javításához.

Az unalmas álláshirdetések elkerüléséhez pél-dául fontos, hogy a kívánt célközönség számára vonzó körülményeket tüntessük fel. Ilyen előny lehet a jó elhelyezkedés, az ingyen étkezés, a bel-városi és fiatalos légkör. A lassú visszajelzésekre megoldás lehet egy olyan szakember vagy prog-ram alkalmazása, ami objektív paraméterek alap-ján előszűri a beérkező önéletrajzokat. Ezáltal ki lehet iktatni a szubjektív értékelési faktorokat. Az *onboarding* folyamat interaktívabbá és modernebbé tételében olyan külső szereplők segíthetnek, akik videók és játékos tartalmak gyártásával teszik le-hetővé a vállalat bemutatását. A *buddy* programok (szervezeti mentorprogram új munkavállalóknak) a beilleszkedést segíthetik a már meglévő munka-vállalók bevonásával és motiválásával. A szektor-ban a munkavállaló megtartási stratégiák eddig nem bizonyultak hatékonyak, ráadásul a járvány hatására rengeteg pályakezdő vált munkanélkü-livé. A tehetségek visszacsábításának érdekében a vizsgált szállodához hasonlóan érdemes olyan alumni csoportokat létrehozni, melyek a visszaté-résre motiválják az elkötelezett munkavállalókat.

A turizmust érintő negatív munkaerőpiaci imázst és a Covid19-vírusnak köszönhető ágazati válságot a járványhelyzet után innovatív és kom-plex megoldásokkal kell ellensúlyozni. Ha tudjuk milyen folyamatokon kell javítani, akkor a HR és a marketing részleg, feltételezve, hogy a vállalkozás mindkettővel rendelkezik, együtt dolgozhat ezek megoldásán. Hosszú távon egy olyan munkáltatói márka születhet meg, mely a hiteles és konstans külső-belső kommunikáción (ERKMEN 2018), il-letve a dolgozói igények tényleges kielégítésén alapszik (MAHESHWARI et al. 2017).

3.6. JAVASLATOK A JOURNEY MAPPING FOLYAMATRA

Mindent összevetve, az EXJM folyamatnak az igények felmérésével kell kezdődnie, mely kre-atív folyamatba a dolgozókat is be kell vonni, és ahol a HR először csupán külső szemlélő, majd egyfajta koordinátor szerepet tölt be a dolgozók javaslatainak megvalósításában. A vizsgált szállo-dában már megvalósítottak egy sikeres *employer branding* projektet, ahol a dolgozói interjúk játékos levezénylésében egyértelműen segített a külső partner bevonása, az anonimitás pedig növelte a részvételi arányt. Egy másik fontos tényező, hogy a szervezeteknek a munkavállalói élmény folyama-tát egy körforgásként kell felfogniuk, ahol nincs kiinduló- vagy végpont (AAKER 1991). A HR-nek és a tehetséggondozási stratégiának továbbá el kell

távolodnia az egy program mindenki számára megfelelő mentalitástól, és el kell gondolkodni egy olyan szervezeti tehetségmenedzsment kiépítésén, ami lehetővé teszi a programok egyedi perszónákon alapuló testreszabását. Sajnálatos, azonban a kutatásunk is igazolta a szakirodalom megállapítását, miszerint a marketing és a HR-részlegek között nincs együttműködés a munkáltatói márkához köthető tevékenységeket illetően, pedig a munkavállalói igényekre épülő marketingkommunikáció egyértelműen értékteremtő jelleggel bírna a munkavállalói élmény javításában.

A *journey mapping* gyakorlatba átültetésének legnagyobb kihívása, hogy egy meglehetősen költséges, időigényes és sokszereplős projekt, de hosszú távon minden bizonnyal megtérül a befektetés, kiváltképp egy olyan ágazatban, ahol jelentős munkaerőhiány van kilátásban.

4. Összegzés

Annak ellenére, hogy a munkavállalói élmény egyre nagyobb figyelmet kap a tudományos világban, a kutatásokból hiányzik a *journey mapping* alkalmazottakra történő kiterjesztése, és magának a koncepciónak a megértése, elhatárolása és gyakorlatba ültetése a turizmusban való foglalkoztatás tekintetében. A tanulmány eredményei a vásárlói élmény-koncepció HR-ben való alkalmazásának bemutatásán túl elősegítik a *journey mapping* módszerének interpretálását. A turisztikai példán alapuló esettanulmány pedig alátámasztja, hogy a munkavállalói élmény és út tervezése során szerzett tapasztalatok hozzájárulnak a HR-folyamatok javításához. A vizsgált *employee experience journey mapping* koncepció alkalmazása újszerű, így a tanulmány egy olyan keretrendszerrel szolgált a HR-szakma számára, melyet a vizsgált szállodához hasonlóan alkalmazni lehet a gyakorlatban a találkozási és a kritikus pontok azonosításához és megoldási javaslatok megfogalmazásához.

A megvalósított kutatást mindazonáltal korlátozza, hogy az esettanulmány csupán a HR-vezető beszámolójára, tapasztalataira alapul. A teljes kép átlátásához szükségesszerű, hogy a kiválasztott csoport, azaz a pályakezdők is megszólalhassanak. A turizmus szektor kifejezetten komplex munkaerőpiaci jellemzőkkel rendelkezik, hiszen szerteágazó jellegű munkakörök léteznek, melyeket eltérő igényekkel bíró egyének töltenek be, amin segít a perszónák sajátosságainak felmérése. Éppen ezért alapvető a perszónákra szabott HR-stratégia kialakítása, melyhez különösképpen előnyös, ha a marketing és a HR-részlegek közös projektként kezelik a munkavállalói élmény megtervezését. Ily módon a munkaügyi szempontok fókuszban tartása mellett

bevonásra kerülnek a marketing szemlélettel rendelkezők is a *journey mapping* folyamatának javításába. Ami a jövőbeli kutatási lehetőségeket illeti, a Covid19-járvány turizmusra gyakorolt hatása, illetve a krízis következtében jelentkező HR-kihívások szintén új és érdekes kérdéseket vetnek fel.

A megfelelő kompenzáció hiánya és a nem kifejezetten magánélet- és családbarát munkaidő-beosztás, nemcsak növelik a fluktuációs rátát, hanem csökkentik a szektor vonzerejét is a munkaerő-utánpótlás tekintetében. E kihívások kezelése érdekében előtérbe kell helyezni azokat a kezdeményezéseket, amelyeknek a kialakult negatív imázs kezelése a célja. Ehhez erős munkáltatói márkakialakítására, ösztönző, izgalmas és kellemes munkakörnyezet biztosítására, illetve a munka és a magánélet egyensúly megteremtésének elősegítésére van szükség a tehetségek bevonása érdekében.

A pályakezdők megszólítása kulcsfontosságú. Egyre több vállalat vesz részt a jövőbeli fiatal szakemberek képzésében, akár a legjobb egyetemekkel folytatott kooperációs projekteken át, akár a diákszervezetekkel való együttműködések keresztül. Ha a cégek nyitottak az új ötletekre, és támogatják az innovatív projektek megvalósítását, mégpedig a következő generációk bevonásával, akkor akár már az *employee journey* első lépését, azaz az álláskeresőt megelőzően hozzájárulhatnak az idegenforgalmi és vendéglátóipar jövőjének építéséhez (LIN et al. 2018).

Annak felismerése, hogy a munkaadói márkaképzés multidiszciplináris téma, esszenciális az ágazat rossz hírének megváltoztatásához. A turizmusban potenciálisan foglalkoztathatók felé a marketing és a HR szempontjából egyaránt elengedhetetlen az ágazatban való elhelyezkedés előnyeinek és hasznosságának folyamatos kommunikálása a vonzó munkáltatói márkakialakításához (JOLLY et al. 2020). Az idegenforgalmi szervezeteknek késsen kell állniuk arra az időszakra, amikor minden gazdasági területen újraindul a *tehetségeikért folytatott háború* (MICHAELS et al. 2001).

Felhasznált irodalom

- AAKER, D. A. (1991): *Managing Brand Equity*. Free Press, New York.
- ABBOTT, L. (1955): Quality and Competition. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*. 304(1). pp. 158-159.
- ADAMS, G. A. – WEBSTER, J. R. (2013). Emotional regulation as a mediator between interpersonal mistreatment and distress. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 22(6). pp. 697-710. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.698057>

- ADHIKARI, A. - BHATTACHARYA, S. (2016): Appraisal of literature on customer experience in tourism sector: Review and framework. *Current Issues in Tourism*. 19(4). pp. 296–321. <https://doi.org/10.1080/13683500.2015.1082538>
- BAUM, T. - AMOAH, V. - SPIVACK, S. (1997): Policy dimensions of human resource management in the tourism and hospitality industries. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 9(5/6). pp. 221–229. <https://doi.org/10.1108/09596119710172615>
- BERNARD, G. - ANDRITSOS, P. (2017): A Process Mining Based Model for Customer Journey Mapping. In: *Forum and doctoral consortium papers presented at the 29th International Conference on Advanced Information Systems Engineering (CAiSE 2017)*. CEUR Workshop Proceedings. pp. 49–56.
- BHARWANI, S. - BUTT, N. (2012): Challenges for the global hospitality industry: An HR perspective. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*. 4(2). pp. 150–162. <https://doi.org/10.1108/17554211211217325>
- CLAUS, L. (2019): HR Disruption – Time Already to Reinvent Talent Management. *BRQ Business Research Quarterly*. 22(3). pp. 207–215. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.002>
- CSAPÓ J. (2021): *A nemzetközi és hazai turizmus legújabb keresleti trendjeinek bemutatása elméleti és gyakorlati megközelítésben*. Egyetemi jegyzet. Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Pécs.
- DIPIETRO, R. - CONDLY, S. (2007): Employee Turnover in the Hospitality Industry: An Analysis Based on the CANE Model of Motivation. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*. 6. pp. 1–22. https://doi.org/10.1300/J171v06n01_01
- DUNCAN, T. - MORIARTY, S. (2014): How Integrated Marketing Communication's "Touchpoints" Can Operationalize the Service-Dominant Logic. In: Lusch, R. - Vargo, S. L. (eds): *The service-dominant logic of marketing*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315699035-29>
- EISENBERGER, R. - STINGLHAMBER, F. (2011): *Perceived organizational support fostering enthusiastic and productive employees*. American Psychological Association, Washington, D.C.
- ERKMEN, E. (2018): Managing Your Brand for Employees: Understanding the Role of Organizational Processes in Cultivating Employee Brand Equity. *Administrative Sciences*. 8(3). 52. <https://doi.org/10.3390/admsci8030052>
- GENTILE, C. - SPILLER, N. - NOCI, G. (2007): How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer. *European Management Journal*. 25(5). pp. 395–410. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.005>
- GHISELLI, R. F. - LA LOPA, J. M. - BAI, B. (2001): Job Satisfaction, Life Satisfaction, and Turnover Intent: Among Food-service Managers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 42(2). pp. 28–37. <https://doi.org/10.1177/0010880401422002>
- GÖSSLING, S. - SCOTT, D. - HALL, C. M. (2021): Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*. 29(1). pp. 1–20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
- HESKETT, J. L. - SASSER, W. E. (2010): The Service Profit Chain. In: Maglio, P. P. - Kieliszewski, C. A. - Spohrer, J. C. (eds): *Handbook of Service Science*. Springer US, Boston. pp.19–29.
- HEUCHERT, M. (2019): Conceptual Modeling Meets Customer Journey Mapping: Structuring a Tool for Service Innovation. IEEE 21st Conference on Business Informatics (CBI). pp. 531–540. <https://doi.org/10.1109/CBI.2019.00068>
- HOMBURG, C. - JOZIĆ, D. - KUEHNL, C. (2017): Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 45(3). pp. 377–401. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0460-7>
- JOLLY, P. M. - SELF, T. T. - GORDON, S. E. (2020): Attracting hospitality recruits: The benefit of benefits. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*. 19(1). pp. 1–22. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1672243>
- KENESEI Z. - KOLOS K. (2018): Szolgáltatásmarketing: Múlt vagy jövő? *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*. 49(1). pp. 2–12. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.01.01>
- KENESEI Z. - SEPRŐDI P. (2017): Service experience design, avagy a szolgáltatások tervezésének új kihívásai. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*. 48(2). pp. 53–66. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.02.05>
- KULCSÁR N. - GROTTÉ J. (2018): Mit várunk a szállodáktól? – avagy a legmeghatározóbb fogyasztói szegmens számára értéket jelentő tényezők a szállodában. *Turizmus Bulletin*. 18(3). pp. 4–14. <https://doi.org/10.14267/TURBULL.2018v18n3.1>
- KUSLUVAN, S. (2003): Employee attitudes and behaviors and their roles for tourism and

- hospitality businesses. In: Kusluvan, S. (ed): *Managing employee attitudes and behaviors in the tourism and hospitality industry*. Nova Science Publishers Inc., New York. pp. 25–50.
- LEMON, K. N. – VERHOEF, P. C. (2016): Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*. 80(6). pp. 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- LIN, M.-Y. – CHIANG, C.-F. – WU, K.-P. (2018). How Hospitality and Tourism Students Choose Careers: Influences of Employer Branding and Applicants' Customer Orientation. *Journal of Hospitality & Tourism Education*. 30(4). pp. 229–240. DOI:10.1080/10963758.2018.1480377
- MAHESHWARI, V. – GUNESH, P. – LODORFOS, G. – KONSTANTOPOULOU, A. (2017): Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organisational attractiveness and talent management. *International Journal of Organizational Analysis*. 25(5). pp. 742–761. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2017-1136>
- McKELVEY, H. F. (2018): Improving Onboarding with Employee Experience Journey Mapping: A Fresh Take on a Traditional UX Technique. *Weave: Journal of Library User Experience*. 1(9). <https://doi.org/10.3998/weave.12535642.0001.903>
- MEYER, C. – SCHWAGER, A. (2007): Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*. 85(2). pp. 116–26.
- MICHAELS, E. – HANDFIELD-JONES, H. – AXELROD, B. (2001): *The War for Talent* (Illustrated edition). Harvard Business Review Press, Boston.
- MICHEAUX, A. – BOSIO, B. (2019): Customer Journey Mapping as a New Way to Teach Data-Driven Marketing as a Service. *Journal of Marketing Education*. 41(2). pp. 127–140. <https://doi.org/10.1177/0273475318812551>
- OFIR, C. – SIMONSON, I. (2007): The Effect of Stating Expectations on Customer Satisfaction and Shopping Experience. *Journal of Marketing Research*. 44(1). pp. 164–174. <https://doi.org/10.1509/jmkr.44.1.164>
- PLASKOFF, J. (2017): Employee experience: The new human resource management approach. *Strategic HR Review*. 16(3). pp. 136–141. <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108>
- VERHOEF, P. – LEMON, K. – PARASURAMAN, A. P. – ROGGEVEEN, A. – TSIROS, M. – SCHLESINGER, L. (2009): Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*. 85(1). pp. 31–41. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>
- WILDES, V. J. (2000): *Relationships among occupational stereotypes of restaurant servers, internal service quality, and behavioral intent*. PhD thesis. The Pennsylvania State University.
- WILDES, V. J. (2008): Should I Stay or Should I Go? Motivation to Work in Foodservice. *Journal of Foodservice Business Research*. 11(3). pp. 286–294. <https://doi.org/10.1080/15378020802316794>
- WILDES, V. J. – PARKS, S. C. (2005). Internal Service Quality. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*. 6(2). pp. 1–27. https://doi.org/10.1300/J149v06n02_01

Internetes források

- UNWTO (United Nations World Tourism Organization) (2021): *COVID-19 and Tourism 2020: A year in review*. <https://www.unwto.org/covid-19-and-tourism-2020>, Letöltve: 2021. január 15.
- WTTC (World Travel & Tourism Council) (2019): *Economic Impact 2019*. <https://wttc.org/Research/Economic-Impact>, Letöltve: 2020. április 26.