

Bér- és munkaidő-gazdálkodás az amerikai szállodaiparban

A szállodaipar számos összetevőből álló, hatalmas ágazat. A bér-gazdálkodás és munkaidő-gazdálkodás talán az a két legfontosabb tényező, amely az ágazat valamennyi elemére kihatással van. Amennyiben a munkavállalók nem elégedettek ennek a két kérdéskörnek a kezelésével, akkor a vezetőknek komoly kihívást jelenthet a beosztottak motiválása. Az alábbiakban azokat a megoldásokat ismertetjük, amelyek lehetővé teszik ezeknek a tényezőknek a hatékony kezelését, megvizsgáljuk a 2001. szeptember 11-i terrortámadás hatásait, a szakszervezetekkel kapcsolatos gondokat, az új törvényi előírások betartását célzó konkrét intézkedéseket, és konkrét esettanulmányokkal illusztráljuk, hogyan alkalmazkodtak az amerikai szállodák az új helyzethez.

Tárgyszavak: bérpolitika; munkaidő; szállodaipar; vendéglátóipar; szakszervezet.

Bevezetés

A sikeres üzletmenet – a szállodaiparban különösen – a dolgozók termelékenységétől függ, amelyet úgy lehet maximalizálni, hogy a szükségleteiket megfelelően kielégítik. Ennek egyik módja a hatékony bér- és munkaidő-gazdálkodás. Ez azonban a turizmusnak, a szeptember 11-i terrortámadásokat követő visszaesése miatt, az Egyesült Államokban különösen nagy kihívást jelent. Emellett a törvények is folyamatosan változnak, a társasági politikának pedig követnie kell az új szabályokat. A szabályok betartása azonban még nem garantálja, hogy a szakszervezetek és a dolgozók elégedettek lesznek: a szállodáknak számos tényezőt kell figyelembe venniük, amikor megpróbálnak alkalmazkodni az új körülményekhez. Vannak olyan munkaadók, akik a dolgozóikat áthelyezik valamelyik forgalmasabb részlegbe, míg mások a létszámleépítést választják.

Szeptember 11. hatása a szállodaiparra

A foglalkoztatási statisztikák szerint a munkanélküliségi ráta 2002 júliusában 5,9% volt. Egy szállodának a megfelelő bérek és munkaidő meghatározásakor ezt az adatot is figyelembe kell venni. A szállodaigazgatók például úgy gondolhatják, hogy ilyen nehéz időkben a munkavállalók alacsonyabb bérrel is beérik, hiszen nincs más választásuk. Mivel azonban egyre több szálloda, motel és üdülő épül, és a kihasználtságuk is nő, a szállodák, motelek és üdülők recepciósaik foglalkoztatottsága várhatóan az átlagosnál gyorsabb ütemben bővül. 2010-re a konyhafőnökök, szakácsok és ételélőkészítő dolgozók számára is bőséges lesz az álláskínálat, és a gondnoki álláshelyek száma szintén tovább nőhet. Ezért soha nem szabad biztosra venni, különösen nem a mai szállodaiparban, hogy mindig lesz elegendő munkára jelentkező. A nyár hagyományosan a legnépszerűbb üdülési szezon, és a gazdasági és biztonsági megfontolások ellenére – egy átmeneti stagnálást követően – ez várhatóan továbbra is így lesz.

A bérezés és a munkaidő tekintetében a szállodák különféle gyakorlatot követnek. A szeptember 11-i terrortámadás után ezek a különbségek csak még jelentősebbek lettek. A vendéglátóipart súlyosan érintette ez a tragédia, de mint minden más üzletágban, itt is lépéseket kellett tenni annak érdekében, hogy a dolgok rendeződjenek. Ezt persze könnyebb volt eltervezni, mint végrehajtani.

- Az egyik szállodalánc például világszerte *10 000 alkalmazottjától vált meg*. Egy másik szálloda a leépítések elkerülése érdekében arra kérte az embereit, egyezzenek bele, hogy a kevésbé forgalmas időszakokban *csökkentett óraszám*ban dolgoznak, amikor pedig a szálloda teljesen tele van, akkor vállaljanak túlórákat. Ezt olyan juttatásokkal kompenzálták, amelyre az órabérben dolgozók általában nem jogosultak (pl. munkahelyi egészségügyi ellátás). Ez megmutatta a dolgozóknak, hogy a nehéz idők ellenére fontosak a szervezet számára, és segítette egy erős csapatszellem kialakulását.
- Egy másik társaság eltérő ötlettel állt elő a helyzet enyhítése érdekében. Mivel a létszámleépítést és a munkaidő csökkentését is szerették volna elkerülni, azt a megoldás választották, hogy azokat az embereket, akiknek nem akadt elég tennivalójuk, egyszerűen *áthelyezték* egy forgalmasabb területre. Számos dolgozót az értékesítési irodához helyeztek át, hogy segítsenek az ottani alkalmazottaknak fellendíteni az üzletet.

- Egy luxusüdülő a bér- és a munkaidő-gazdálkodásra *high-tech* megoldást választott. A humánpolitikai osztály dolgozói *felmérést* készítettek arról, hogy az alkalmazottak milyen készségekkel és tapasztalatokkal rendelkeznek, amelyeket más területeken lehetne hasznosítani. Ebből egy olyan adatbázist állítottak össze, amely lehetővé tette, hogy a társaság egyes részlegeinél jelentkező munkaerőhiányt rendszerezett módon pótolják. Ennek köszönhetően 2002-ben 1400 alkalmazottjukból csupán 20 dolgozót veszítettek el, és sok dolgozó 30 órás munkahétben dolgozhatott tovább, amely már jogosulttá tette őket a juttatásokra.
- Egy kaszinó-szálloda szintén különböző módszerekkel próbálkozott, hogy a dolgozók elégedettségét biztosítsa. Az órabérben dolgozók ingyenes formaruhát és étkezést, valamint egészségügyi ellátást kapnak. De nem csak *anyagi ösztönzőkkel* próbálják a munkatársaikat megtartani, hanem *rugalmas munkaidő-beosztással* is igyekeznek a kedvükben járni. A társaság humánpolitikai vezetője hisz abban, hogy a munkavállalók jelentik a társaság számára a legfőbb vagyont, és ezt minden lehetséges alkalmalmmal igyekeznek éreztetni velük. Ennek köszönhetően a társasághoz a legjobb munkaerő jelentkezik, és meg is tudják tartani őket – ez a szemléletmód végső soron a termelékenység jelentős növekedését eredményezi.

Problémák a kollektív megállapodások körül

A szakszervezetek és a vezetőség kollektív tárgyalásai során is komoly problémát jelenthet a bérek és a munkaidő kérdésével kapcsolatos megállapodás. Ideális esetben a szakszervezet és a vezetőség egy csapatként igyekszik az anyagi és szociális előnyök érdekében javítani a társaság helyzetén. Időnként azonban ez az együttműködés nehézségekbe ütközik.

Ez történt Montrealban is, ahol a portásokat, recepciósokat, szoba-asszonyokat, mosodai és konyhai dolgozókat és pincéreket képviselő szakszervezet évi 5% béremelést akart elérni az új hároméves kollektív szerződésben. Mivel a megállapodásnak nem volt sok esélye, a szakszervezet kétezer tagja jóváhagyta, hogy nyomást gyakoroljanak a munkaadókra. Ennek a nyomásgyakorlásnak a része például, hogy a formaruha helyett saját ruhában dolgoznak, szakszervezeti kítűzőket viselnek és hosszabb szüneteket tartanak. Ha ezek a módszerek nem vezetnek eredményre, akkor sztrájkhoz folyamodnak, ahogy azt a Las Vegas-i kol-

légáik tették. A kaszinók városában a legsúlyosabb sztrájk több mint hat hónapig tartott, mert a tulajdonos kijelentette, egyszerűen nincs annyi pénze, hogy a kollektív szerződésben rögzített béremelést végrehajtsa. Úgy tűnik, hogy a szerződés megkötésekor a munkaadó túlzott engedményekre kényszerült, amelyek végül sztrájkhoz vezettek.

Mit lehet ez ellen tenni?

A sztrájkok nyilvánvalóan sok szempontból hátrányos következményekkel járnak a termelékenységre. Hatékony gazdálkodással a szálloda megelőzheti az ilyen helyzetek kialakulását. A vezetőknek a beosztottakkal folytatott beszélgetések során kell kideríteniük, hogy milyen a munkavállalók morálja. A vezető két legfontosabb célkitűzése közül az egyik a *morál javítása* kell, hogy legyen. Sok vezető elfelejtkezik arról az egyszerű technikáról, hogy a miközben a beosztottaktól nagyobb teljesítményt vár el, éreztesse velük, hogy törődik a sorsukkal. Ettől a dolgozók fontosnak érzik magukat, azt látják, hogy a társaság értékeli az erőfeszítéseiket, és cserébe szívesen osztják meg jobbító elképzeléseiket. Ha a munkamorál a minimálbér miatt alacsony, akkor a vezetőknek olyan ösztönző programokat kell kidolgoznia, amelyekkel jobban motiválhatja az elégedetlen dolgozókat. Ezekkel a módszerekkel elejét lehet venni annak, hogy a montreali és Las Vegas-ihoz hasonló sztrájkhelyzet alakuljon ki. Ami a bérek és a munkaidő kollektív szerződésben történő rendezését illeti, nagyon fontos, hogy mindkét fél számára méltányos és tartózkodó megoldást találjanak. Ha az egyik fél jóval erősebb, és eléri, hogy az ő akarata érvényesüljön, ezzel elveszítheti a vesztes fél bizalmát. A szakszervezetnek és a vezetésnek egy csapatként kell együttműködniük, hogy ezt elkerüljék, és megakadályozzák a helyzet elmérgesedését.

A szállodaipart szabályozó törvények

A bér- és munkaidő-gazdálkodást számos törvény szabályozza. Egyes jogszabályi előírások maguktól értetődőek, míg mások olyan apró részletekkel kapcsolatosak, hogy a vezetők talán nem is tudnak a létezésükről. Ha azonban ezeket a szabályokat nem tartják be, annak a következménye a rossz reklámtól egészen a pereskedésekből adódó súlyos anyagi problémáig terjedhetnek.

Vegyük például a *borravalóban részesülő alkalmazottak* kérdését. Noha ők csupán a munkaerőnek egy kisebb részét teszik ki, fontos tisztában lenni azzal, hogy milyen bérezés illeti meg őket. A borravalót kapó dolgozóknak minimum 2,13 USD órabér jár, de meg kell győződni arról,

hogyan a dolgozó bére a ténylegesen kézhez kapott borralalóval így eléri a minimálbért. Ha a kettő összege kevesebb a minimálbérnél, akkor a különbséget a munkaadónak kell megfizetnie. A *túlórákra* vonatkozóan a jogszabályok úgy rendelkeznek, hogy a munkaadónak legalább a normál órabér másfélszeresét kell fizetnie minden, a heti 40 órát meghaladó le-
dolgozott túlóráért.

Vannak olyan általánosan elterjedt technikák, amelyekkel a szállodák megpróbálják kijátszani az előírásokat. Az egyik ilyen bevett módszer, hogy például pénztárhányra, valamilyen tévedésre vagy a formaruha biztosítására hivatkozva *levonásokat* eszközölnek az alkalmazottak fizetéséből. Az ilyen esetekben azonban a vezetőknek nagyon óvatosan kell eljárniuk, mert a levonások könnyen törvényellenesnek minősülhetnek. Egy másik módszer, amelyet nem csak a hotelszakmában alkalmaznak előszeretettel, hogy nem fizetik meg a heti 40 órát meghaladó munka után járó *túlórapótlékot*, vagy például kétheti átlagot vesznek figyelembe, hogy ne jelentkezzen túlóra. Ez törvényellenes és erkölcsstelen. Azok a vezetők, akik megpróbálják lecsalni a munkavállalók bérét, csak azt érik el ezzel, hogy romlik a dolgozók munkamorálja.

A *családi betegszabadságra* vonatkozó törvény értelmében az arra jogosult munkavállalóknak minden 12 hónapra 12 hét fizetés nélküli szabadság jár, ha a dolgozónak gyermeke születik, ha örökbe fogad vagy nevelőszülőként magához vesz egy gyermeket, ha egy súlyos egészségi állapotban lévő közvetlen hozzátartozóját kell ápolnia, illetve ha maga a dolgozó van olyan egészségi állapotban, amely nem teszi lehetővé, hogy dolgozzon. Ez a törvény azokra a munkaadókra vonatkozik, akik valamilyen kereskedelemmel kapcsolatos tevékenységet folytatnak, és egy adott naptári évben legalább 20 hétig több mint 50 munkavállalót foglalkoztatnak. Az ilyen munkaadóknál dolgozók jogosultak a családi betegszabadságra, feltéve hogy legalább az előző 12 hónap során az adott munkáltatónál dolgoztak, és minimum 1250 munkaórát teljesítettek. Ennek a törvénynek a betartása csupán a kiindulása kell legyen annak a támogatásnak, amelyet a munkavállaló élete egy nehéz szakaszában a munkaadójától kap.

Esettanulmányok

A Narancsvidék (Orange County) szállodái

Orange County-ban virágzik a szállodaipar. Ez egyrészt vonzó természeti adottságainak, másrészt az élénk gazdaságának köszönhető.

Az itt lévő szállodák sok közös vonást mutatnak, de a politikájuk és annak eredményei sok szempontból meg is különböztetik őket.

A *Country Suites* hotel, amely egy viszonylag kis szállodalánchoz (Ayres) tartozik, a versenytársai többségétől eltérő bér- és munkaidő-politikát folytat. Általánosságban az órabérben dolgozó alkalmazottak többsége félórás, nem fizetett ebédidőt kap, amely során elhagyhatja a munkahelyét. Ezen felül kétszer tíz perc szünet is jár nekik. Mivel azonban egy kis szállodáról van szó, egyes munkavállalóknak alá kell írniuk egy nyilatkozatot, amelyben tudomásul veszik, hogy nem hagyhatják el a munkahelyüket, ha nincsen, aki leváltsa őket. Bizonyos munkakörökben nincs olyan alkalmazott, aki műszak alatt leváltsa az adott dolgozót, ezért az ebédidő és szünetek alatt sem hagyhatja el a hotelt, mivel a vendégek kiszolgálása nem szenvedhet késedelmet. Ez jelentős különbség a nagy szállodákhoz képest, amelyek nagyobb létszámot foglalkoztatnak. Úgy tűnik, hogy a módszer bevált, mert a *Country Suites* gyorsabb ütemben heveri ki a szeptember 11-e következményeit, mint a versenytársak. Az hogy a szálloda jól működik, a regionális reklám- és marketing-stratégiájának is köszönhető. A stratégia része, hogy kiemelkedő színvonalú kiszolgálásban részesítik a vendégeket, akik cserébe tovább ajánlják a szállodát ismerőseiknek és üzletfeleiknek. A dolgozók tisztában vannak ezzel a szemlélettel, és igyekeznek 100%-ot teljesíteni, még akkor is, ha ez azt jelenti, hogy a szabadidejükben is a vendégek rendelkezésére kell állniuk.

A *Ritz Carlton* szintén félóra fizetés nélküli ebédidőt és kétszer 10 perc szünetet biztosít a munkavállalóinak a nyolcórás műszak alatt. Itt azonban minden dolgozó egységesen a negyedik óra után veheti ki az ebédszünetet, amely során nem kell a vendégek rendelkezésére állnia. Ez a szálloda is megérezte szeptember 11-e hatását, de a vidék többi szállodájával ellentétben gyorsan és teljes mértékben sikerült a korábbi forgalmat visszaállítania.

A *Hilton* ugyancsak félóra nem fizetett ebédidőt és kétszer 10 perc szünetet biztosít a dolgozóknak. Mivel a szálloda Disneyland közelében van, különösen súlyosan érintette az ágazat szeptember 11-ét követő recessziója, de fokozatosan kezdi visszaszerezni korábbi pozícióját.

A *Marriot* szállodalánchoz tartozó *Fairfield* hotelre a lánc többi tagjával azonos szabályok vonatkoznak. A dolgozóknak Orange County többi szállodájához hasonlóan itt is 30 perc nem fizetett ebédidő (amely során elhagyhatják a munkahelyüket) és kétszer 10 perc szünet jár. A *Fairfield*nek csak lassan sikerül visszanyernie korábbi gazdasági helyzetét.

A vizsgálat rámutatott, hogy ezek a szállodák egyformán gondolkodnak. Ragaszkodnak ahhoz, hogy a dolgozóiknak csak a Kalifornia állam törvényei által megkövetelt minimális szünetet és ebédidőt biztosítsák. Ez azonban szemmel láthatóan nem okoz nagyobb zavart ezeknél a szállodaláncoknál, és nyilván valami más módot találtak arra, hogy a dolgozóikat motiválják. Ha azonban ennél többet kínálnának a munkavállalóknak, akkor feltehetőleg javulna a termelékenységük, és jobban képzett munkavállalókat vonzanának. Mi történne vajon, ha ezek a szállodák a szövetségi törvény hatálya alá tartoznának, amely nem ír elő kötelező szünetet, ebédidőt, illetve pihenőidőt? Akkor nem adnának semmit a dolgozóiknak?

A kaszinók városa – Las Vegas

A *Bellagio* kétségkívül az egyik legnagyobb luxust kínáló szálloda Las Vegasban. Vajon itt is úgy bánnak a dolgozókkal, mint a Narancsvidék szállodáiban? Van egy lényeges különbség: itt minden órabérben dolgozónak egy órás fizetett ebédidő jár, ezenfelül a gyermekes munkavállalók rugalmas műszakbeosztásban dolgozhatnak, és a szabadság hossza is elfogadható (azok, akik több mint két éve dolgoznak a szállodában, évente két hét szabadságra jogosultak). Ezeknek a juttatásoknak köszönhetően, amelyek egyes vélemények szerint a kaszinók közötti rendkívül erős verseny következményei, a dolgozók elégedettek, és meg tudnak felelni a szálloda szolgáltatásait igénybe vevő vendégek magas igényeinek.

A *Mandala Bay* közvetlen versenytársa a Bellagióknak, de a politikája eltérő. Az órabéres dolgozók ebédidejét a szakszervezetek és a vezetőség között létrejött kollektív megállapodások szabályozzák. Egyes munkavállalók egyórás fizetett ebédidőben részesülnek, míg mások ebédidejét nem fizeti a cég.

A *Monte Carlo* hotel számára a Bellagio és a Mandala Bay az eltérő vendégkör miatt nem jelent közvetlen konkurenciát, de a Las Vegas főutcáján lévő számos más kaszinóval versenyben állnak. Az ebédszünetek részlegenként eltérőek: egyes részlegekben a dolgozók egyórás fizetett ebédszünetet kapnak további pihenőidő nélkül, míg mások 40 perc fizetett ebédidőre és kétszer 10 perc fizetett szünetre jogosultak, ami alatt elhagyhatják a munkahelyüket. A dolgozók tíz év munkaviszony után 4 hét szabadságra jogosultak.

A *Hard Rock* másfél kilométerre fekszik a főutctól. A többi Las Vegas-i kaszinóhoz hasonlóan a dolgozóknak itt is egyórás ebédszüne-

tet fizetnek. Egyes órabérben dolgozó alkalmazottak azonban ezen felül 5–10 perces szünetet is tarthatnak a 8 órás műszakjuk alatt. Ez a taktika alkalmas arra, hogy jobb munkavállalókat alkalmazhassanak, és meg is tartsák őket, mivel érezteti a munkavállalókkal, hogy a vezetőség törődik velük.

Összegzés

A bér- és munkaidő-gazdálkodás a szállodaiparban számos tényező függvénye. A versenytársak politikájának alapul vételétől az újszerű ötletekig (például a dolgozók más, forgalmasabb részlegekhez történő ideiglenes áthelyezése) különböző módszerek váltakoznak. A módszertől függetlenül azonban nem szabad megfeledkezni a törvényi előírások betartásáról. A vezetőségnek azt is meg kell értenie, hogy ha méltányosan bánnak a munkavállalókkal, azzal olyan nyílt és bizalmi légkört teremthetnek, amely hozzájárul a társaság sikeréhez.

Összeállította: Csépan Lilla

Cohen, T.; Kleiner, B. H.: Managing wage and hours in the hotel industry. = Management Research News, 27. k. 6. sz. 2004. p. 21–30.

Bureau of Labor Statistics (2002) www.bls.gov

California Labor Commission. Interviewed Naiome on August 7, 2002.

Country Suites, Interviewed David on August 6, 2002.

Leek, K.: Betting on benefits: Little River Casino resort used benefits to aid retention and show employees how valuable they are. = Employee Benefit News. Retrieved off Factiva. 2002.

Occupational Outlook Handbook. Hotel, motel and resort desk clerks. Chefs, cooks, and food preparation workers. Service occupations: Cleaning, food and personal re-print. 2002–2003.

H I R D E S S E N !

A **BME Országos Műszaki Információs Központ és Könyvtár**
a Műszaki–Gazdasági Kiadványok Osztálya gondozásában
megjelenő folyóiratokban megrendelésre megjelentet hirdetéseket is.
A szakma szerint kiválasztott kiadványban megjelenő hirdetések
célzottan a potenciális felhasználókhoz jutnak el.

A hirdetések ára: 40 000 Ft/oldal + 25% ÁFA
A kiadványok formátuma: A/5. Tükörméret: 106 x 152 mm.
Raszterszám: 35.

Négy és annál többszöri megjelenés esetén 25% kedvezményt
adunk.
A hirdetésben szöveget és vonalas ábrát tudunk jó minőségben
közölni.

Szórólap: max. A5-ös méretben, 25 g-ig **45 000 Ft + ÁFA**,
25 g felett egyedi megállapodás szerint.

Felvilágosítás és hirdetésfelvétel:
BME-OMIKK – Értékesítési és Marketing Csoport
1011 Budapest, Gyorskocsi u. 5-7. • Levélcím: 1255 Bp., Pf.: 207.
Tel.: 457-5333 • Tel./fax: 457-5334 • E-mail: marketin@info.omikk.bme.hu

**BME OMIKK
FORDÍTÁSI SZOLGÁLTATÁSAI**

DÍJTÉTELEK 2004. február 1-jétől	
Fordítási szolgáltatás megnevezése	Alapdíj Ft/karakter
FORDÍTÁS	
Szakszöveg fordítása magyar nyelvre	1,8
Szakszöveg fordítása magyarról idegen nyelvre	2,5
Szakszöveg fordítása idegen nyelvről idegen nyelvre	3,6
Szakszöveg fordítása képirásról magyar nyelvre	Megállapodás szerint
Fordítás megállapodás szerint	Megállapodás szerint
LEKTORÁLÁS	
Magyar nyelvű szöveg lektorálása	0,9
Idegen nyelvű szakszöveg lektorálása	1,25
Lektorálás idegen nyelvről idegen nyelvre	1,8
Lektorálás képirásról magyar nyelvre	Megállapodás szerint
Lektorálás megállapodás szerint	Megállapodás szerint
HELYSZÍNI SZAKFORDÍTÁS	
Megállapodás szerint	
PÓTDÍJAK	
Az alapdíj százaléka (%)	
Sürgős (8000 karakter/munkanap)	50
Expressz (14 000 karakter/munkanap)	100
Rendkívüli (14 000 karakter felett/munkanap)	200
Nem világnyelvről történt fordításnál, ill. lektorálásnál	25 vagy 50
Nehezen olvasható szöveg fordításánál, ill. lektorálásánál	25
Igen nehéz szakszöveg fordításánál, ill. lektorálásánál	25
Szerkesztett fordításnál (ábra, táblázat, képlet stb. az eredetivel teljesen azonos formájú anyag)	40

- Árunk az ÁFA-t nem tartalmazzák, amelyet 25%-os kulccsal számítunk fel.
- A fordítás terjedelmét karakterben (karakterek száma szóközökkel) határozzuk meg.
- **FONTOS!** 1150-nél kisebb karakterszámú fordítás esetén szabott ár érvényes:
 - Idegen nyelvről magyarra: 2000,- Ft + ÁFA/oldal
 - Magyar nyelvről idegenre: 2800,- Ft + ÁFA/oldal

Érdeklődni: Tel.: 4575-314
Fax: 4575-317
e-postacím: forditas@info.omikk.bme.hu
<http://www.info.omikk.bme.hu>